



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Tarptautinės įmonės padalinių valdymo strateginiai sprendimai

Baigiamasis magistro studijų projektas

Audrius Derbutas

Projekto autorius

Prof. dr. Jurgita Sekliuckienė

Vadovė

Kaunas, 2022



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Tarptautinės įmonės padalinių valdymo strateginiai sprendimai

Baigiamasis magistro studijų projektas

Įmonių valdymas (6211LX030)

Audrius Derbutas

Projekto autorius

Prof. dr. Jurgita Sekliuckienė

Vadovė

Doc. dr. Lina Užienė

Recenzentė

Kaunas, 2022



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Audrius Derbutas

Tarptautinės įmonės padalinių valdymo strateginiai sprendimai

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdamas kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasis Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs;
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalintas iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Audrius Derbutas

Patvirtinta elektroniniu būdu

Derbutas Audrius. Tarptautinės įmonės padalinių valdymo strateginiai sprendimai. Magistro studijų baigiamasis projektas / vadovė Prof. dr. Jurgita Sekliuckienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): Verslas ir viešoji vadyba, Vadyba.

Reikšminiai žodžiai: tarptautinė įmonė, padaliniai, strateginės orientacijos, strateginiai sprendimai, valdymo modeliai.

Kaunas, 2022. 79 p.

Santrauka

Vienas svarbiausių XX–XXI a. ekonominių pokyčių yra augantis internacionalizavimas. Tai – didėjančio įmonių dalyvavimo tarptautinėse rinkose procesas (Boddewyn, Toyne & Martinez, 2004). Tarptautinė įmonės plėtra yra svarbi siekiant išlaikyti konkurencingumą, o atėjimas į naujas užsienio rinkas, naujų klientų paieška ir tinkamas elgesys bendraujant su užsienio klientais yra svarbūs konkurencingumo veiksniai (Kraft, Dowling & Helm, 2008). Įmonėms plečiantis į geografiškai ir kultūriškai nutolusias rinkas ir jose steigiant padalinius atsiranda tam tikrų užsienio padalinių valdymo kompetencijų ir valdymo strategijos pasirinkimo poreikis. Tarptautiniame ir daugiakultūriniame kontekste veikiančiai įmonei svarbu tinkamai ir teisingai elgtis svetimose kultūroje, šalyje, regione.

Tyrimo objektas

Tarptautinės įmonės padalinių valdymo strateginiai sprendimai.

Tyrimo tikslas – atskleisti tarptautinės įmonės UAB „FL Technics“ padalinių Pietryčių Azijoje valdymo strategijas ir sprendimus.

Tyrimo uždaviniai:

1. atskleisti tarptautinės įmonės ir jos padalinių valdymo sprendimų svarbą bei kylančius iššūkius;
2. ištirti tarptautinės įmonės padalinių valdymo strategijas ir taikomų sprendimų teorinius aspektus;
3. pagrįsti metodologiją, siekiant atlikti UAB „FL Technics“ padalinių Pietryčių Azijoje tyrimą;
4. atlikti UAB „FL Technics“ padalinių valdymo strateginių sprendimų Pietryčių Azijoje tyrimą ir pateikti rekomendacijas padalinių valdymo strategijos pasirinkimui.

Tyrimo metodai

Mokslinės literatūros, pirminių ir antrinių šaltinių analizė atlikta sisteminant mokslinius darbus, remiantis loginiu ir lyginamuoju metodais. Empiriniai duomenys renkami kokybinio tyrimo metodu – pusiau struktūruotu interviu. Kokybinių duomenų apdorojimui pasitelkiama teksto kodavimo programa „MAXQDA“. Tyrimo metu surinktos medžiagos analizei naudoti aprašomasis, lyginamasis ir interpretaciniai metodai.

Rezultatai

Atlikus mokslinės literatūros tarptautinės įmonės padalinių valdymo diskurso analizę, buvo pasirinktas EPRG strateginių orientacijų modelis ir sudarytas įmonės padalinių valdymo sprendimų teorinis modelis. Buvo atliktas empirinis tyrimas pasirinktais kokybinio tyrimo metodais – atvejo analize ir iš dalies struktūruotu interviu, o surinkti empiriniai duomenys kategorizuojami ir analizuojami siekiant atsakyti į iškeltą darbo tikslą. Tyrimo metu nustatyta, kad tiriamą įmonę užsienio padalinius valdo remiantis policentrine orientacija, yra suteikusi didelę autonomiją ir sprendimų laisvę padaliniams, o jų kontrolę užtikrina skirdama patyrusius ir patikimus vadovus iš pagrindinės įmonės Lietuvoje.

Rekomendacijos

Siūloma sutelkti dėmesį į kvalifikuotų ir patyrusių padalinių vadovų atranką, didinti padalinių autonomiją sukuriant nepriklausomą vidinę infrastruktūrą Pietryčių Azijoje, supažindinti ir plačiau viešinti Pietryčių Azijos padalinių veiklos rezultatus pagrindinės įmonės viduje, taip pat įvertinti ir stengtis atliepti vietinių darbuotojų užsienio padaliniuose lūkesčius siekiant išvengti trinties ir nusivylimų.

Derbutas Audrius. Strategic Solutions of Subsidiary Management of an International Enterprise. Master's Final Degree Project / supervisor Prof. Dr. Jurgita Sekliuckienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Business and Public Management, Management.

Keywords: international enterprise, subsidiaries, strategic orientations, strategic solutions, management models.

Kaunas, 2022. 79 p.

Summary

One of the most important economic changes of the 20–21st century is internationalization. It is a process of companies participating in international markets (Boddewyn, Toyne & Martinez, 2004). The development of an international company is an important factor of competitiveness. Therefore, entering new foreign markets, finding new customers and knowing how to deal with foreign customers are important factors of competitiveness (Kraft, Dowling & Helm, 2008). As companies expand to geographically and culturally distant markets and establish subsidiaries overseas, there is a need to acquire the necessary management competencies as well as strategy of managing foreign subsidiaries. In an international and multicultural context, it is important for a company to behave accordingly in a foreign culture, country, or region.

Research object

Strategic solutions for subsidiary management of an international enterprise.

The aim of the research

To find out the management strategies and solutions of UAB „FL Technics“ while managing its subsidiaries in Southeast Asia.

Objectives of the research

1. to present the importance of strategic decisions in managing foreign subsidiaries.
2. to analyze the theoretical aspects of managing foreign subsidiaries and strategic solutions of an international enterprise;
3. to justify the methodology in order to conduct a study of UAB "FL Technics" subsidiaries in Southeast Asia;
4. to carry out a case study of strategic solutions of managing UAB „FL Technics“ subsidiaries in Southeast Asia and to give recommendations for the strategy selection of foreign subsidiaries management.

Research methods

The analysis of scientific literature, primary and secondary sources was carried out by systematizing scientific works, based on logical and comparative methods. Empirical data is collected using a qualitative research method – a semi-structured interview. The text coding program MAXQDA is used for qualitative data processing. Descriptive, comparative and interpretive methods are used for the analysis of the empirical data collected during the qualitative research.

Conclusions

After conducting the analysis of scientific literature an EPRG model was chosen as the basis of further research and a theoretical model of subsidiary management was created. Empirical research was conducted using qualitative research methods – case analysis and semi-structured interview. After analyzing the collected empirical data it was concluded that UAB „FL Technics“ subsidiaries are being managed from a polycentric point of view where a high level of autonomy is given to subsidiaries. However, the control model was more of an ethnocentric point of view where control happens through managers that are sent from HQ, are nationals of HQ country and possess a high level of trust.

Recommendations

It is recommended to put more focus on the selection process of subsidiaries' managers, to finalize the autonomy process by establishing local presence of supporting business activities, to increase the publicity of main achievements of Southeast Asian operations within HQ employees thus giving Southeast Asian subsidiaries more status and credit as well as to conduct a research into the expectations of local subsidiary employees and try to meet their expectations in order to avoid friction and disappointment within the local staff.

Turinys

Lentelių sąrašas	8
Paveikslų sąrašas	9
Santrumpų sąrašas	10
Įvadas	11
1. Problemos analizė	14
1.1. Tarptautinės įmonės ir jos padalinių santykio svarba šiandienos organizacijose	14
1.2. Padalinių strateginių iššūkių valdymo poreikis Europos įmonių atvejais	17
2. Teoriniai sprendimai	21
2.1. Tarptautinės įmonės ir jos padalinių sampratos	21
2.2. Veiksniai, lemiantys valdymo strateginius sprendimus tarptautinėse įmonėse	23
2.3. Tarptautinių įmonių padalinių strateginės orientacijos	26
2.4. Strateginiai valdymo iššūkiai geografiškai artimose ir tolimose rinkose	37
2.5. Tarptautinių įmonių padalinių valdymo sprendimų teorinis modelis	39
3. Tyrimo metodologija	42
3.1. Tyrimo tikslas, uždaviniai ir metodai	42
3.2. Tyrimo instrumentas	43
3.3. Tyrimo imtis, eiga, etika ir apribojimai	45
4. Tyrimo rezultatai ir diskusija	49
4.1. UAB „FL Technics“ ir jos padalinių Pietryčių Azijoje pristatymas	49
4.2. Empirinio tyrimo rezultatų analizė	52
4.3. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir rekomendacijos	66
Išvados	71
Literatūros sąrašas	73
Informacijos šaltinių sąrašas	78
Priedai	80
1 priedas. Iš dalies struktūruoto interviu klausimynas	80
2 priedas. A informanto interviu transkriptas	81
3 priedas. B informanto interviu transkriptas	85
4 priedas. C informanto interviu transkriptas	91
5 priedas. D informanto interviu transkriptas	97
6 priedas. E informanto interviu transkriptas	100
7 priedas. F informanto interviu transkriptas	105

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Globalios įmonės strateginiai tikslai	23
2 lentelė. Pagrindiniai vidiniai ir išoriniai strateginio valdymo veiksniai	24
3 lentelė. Vakarų Europos ir Azijos kompanijų valdymo ir struktūrų skirtumai	25
4 lentelė. Strateginių orientacijų tipologijos	27
5 lentelė. EPRG modelio požiūriai ir jų savybės	28
6 lentelė. Organizacinių procesų valdymas remiantis EPRG modeliu	31
7 lentelė. 4 tarptautinės įmonės strateginės orientacijos ir jų savybės	34
8 lentelė. Formalūs ir neformalūs koordinacijos metodai	40
9 lentelė. Iš dalies struktūruoto interviu klausimyno sandara	44
10 lentelė. Tyrimo informantai	46
11 lentelė. Analizuojamų įmonių lyginamoji lentelė	49
12 lentelė. Tyrimo dalyvių demografinės charakteristikos	53
13 lentelė. Padalinių charakteristikos	54
14 lentelė. Išoriniai veiksniai, lemiantys strateginius sprendimus	56
15 lentelė. Vidiniai strateginius sprendimus sąlygojantys valdymo veiksniai	58
16 lentelė. Padalinių strateginio valdymo specifika	61
17 lentelė. Iššūkiai ir jų įveikimas	62

Paveikslų sąrašas

1 pav. Infliacijos smūgis pasaulio ekonomikai 2017–2023 m.	14
2 pav. Agentavimo teorijos modelis	16
3 pav. Įmonės ir jos padalinių samprata	21
4 pav. Užsienio padalinių steigimo priežastys	21
5 pav. 7S modelis	25
6 pav. Bartlett'o ir Ghoshal'o strateginių orientacijų modelis	32
7 pav. 3 alternatyvių strateginių orientacijų samprata	35
8 pav. Įmonės padalinių valdymo sprendimų teorinis modelis	41
9 pav. Tyrimo loginė schema	42
10 pav. Empirinio tyrimo eiga	47
11 pav. UAB „FL Technics“ padalinių valdymo modelis	68
12 pav. Rekomendacijos užsienio padalinių valdymui	69

Santrumpų sąrašas

Santrumpos:

BVP – bendras vidaus produktas

EBPO – Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija

EPRG – teorinis H. V. Perlmutter'io modelis paremtas etnocentrizmo, policentrizmo, regiocentrizmo ir geocentrizmo sampratomis.

ES – Europos Sąjunga

NVS – Nepriklausomų valstybių sandrauga

Ivadas

Vienas svarbiausių XX–XXI a. ekonominių pokyčių yra augantis internacionalizavimas. Tai – didėjančio įmonių dalyvavimo tarptautinėse rinkose procesas (Boddewyn, Toyne & Martinez, 2004). Tarptautinė įmonės plėtra yra svarbi siekiant išlaikyti konkurencingumą, o atėjimas į naujas užsienio rinkas, naujų klientų paieška ir tinkamas elgesys bendraujant su užsienio klientais yra svarbūs konkurencingumo veiksniai (Kraft, Dowling & Helm, 2008). Įmonėms plečiantis į geografiškai ir kultūriškai nutolusias rinkas ir jose steigiant padalinius atsiranda tam tikrų užsienio padalinių valdymo kompetencijų ir valdymo strategijos pasirinkimo poreikis. Tarptautiniame ir daugiakultūriniame kontekste veikiančiai įmonei svarbu tinkamai ir teisingai elgtis svetimoje kultūroje, šalyje, regione.

Pagrindiniai klausimai pasirenkant užsienio padalinių valdymo modelį yra šie: ar kultūriniai skirtumai yra svarbūs, ar verta į juos atsižvelgti? Ar tarptautinės įmonės turėtų prisitaikyti prie užsienio rinkos, ar veikti pagal savo šaliai tinkamą modelį, o gal turėtų ieškoti sprendimo, kuris būtų tinkamas tiek pagrindinės įmonės, tiek jos padalinių kultūrai? Atsakymai į šiuos klausimus leidžia atpažinti pasirinktą įmonės tarptautinę orientaciją (angl. *international orientation*). Tarptautinė orientacija moksliniame diskurse sinonimiškai vadinama *tarptautiniu požiūriu, įmonės filosofija, globaliu mąstymu* ir pan. (Nummela, Saareketo & Puumalainen, 2004).

Nors nėra visuotinai bendro apibrėžimo tarptautinės įmonės orientacijai ar valdymo modeliui įvardyti ir apibūdinti, vis dėlto, H. V. Perlmutter'io (1969) supratimas apie daugiakultūros įmones ir aprašytas EPRG (angl. *ethnocentric, polycentric, regiocentric, geocentric*) modelis yra išskirtinis internacionalizavimo kontekste. H. V. Perlmutter'is EPRG modelyje įmonės orientacija laiko požiūrį į žmones, idėjas, išteklius pagrindinėje įmonėje ir jos padaliniuose užsienyje. Šie aspektai yra svarbūs analizuojant ir vertinant įmonės tarptautiškumą ir jos veiklą užsienio rinkose (Kraft, Dowling ir Helm, 2008). Remiantis EPRG modeliu bus analizuojami tarptautinės įmonės padalinių valdymo strateginiai sprendimai geografiškai nutolusioje rinkoje.

Tyrimo naujumas

Internationalizacijos procesai yra aktualūs ir Lietuvos verslui – dėl globalėjančios rinkos lietuviškos įmonės vis dažniau bus priverstos dairytis į užsienį, ieškoti tarptautinių veiklos ir plėtros galimybių geografiškai ir kultūriškai nutolusiose rinkose. Su įmonės plėtra pasaulyje yra neatsiejamas ir įmonės padalinių valdymas skirtingose šalyse ir sociokultūrinėse aplinkybėse, įmonės patiriami iššūkiai plečiant ir organizuojant veiklą nuo pagrindinės įmonės nutolusiuose padaliniuose. Strateginių įmonės padalinių valdymo iššūkių tema populiarėja akademiniam diskurse, tačiau Lietuvoje tokie moksliniai tyrimai nėra dažni.

UAB „FL Technics“ yra viena pirmųjų lietuviškų įmonių pradėjusių plėtrą Pietryčių Azijoje. Lietuvoje sparčiai augant darbo užmokesčiui kinta Lietuvos konkurencingumas globaliame kontekste. Anksčiau Lietuvos įmonės dažnai parduodavo savo produkciją kaip pigią, bet kokybišką europietišką prekę, tačiau šiandienos kontekste Lietuvos verslui reikia ieškoti naujų būdų kaip tapti konkurencingu, ieškoti naujų galimybių, perorientuoti ir plėsti įmonės veiklą, įsitvirtinti tarptautinėse rinkose, kurios gali būti nutolusios nuo Lietuvos tiek geografiškai, tiek sociokultūriškai. Tikimasi, kad UAB „FL Technics“ įmonės strateginių iššūkių ir sprendimų valdant tarptautinius padalinius Pietryčių Azijoje analizė gali būti vertinga siekiant įvertinti ir suprasti, su

kokiomis problemomis susiduria lietuviška įmonė plėsdama veiklą ir gali būti naudinga kitoms įmonėms pasirenkant strateginę orientaciją įmonės internacionalizacijos procese.

Projekto objektas

Tarptautinės įmonės padalinių valdymo strateginiai sprendimai.

Probleminis klausimas

Kokios yra tarptautinės įmonės padalinių valdymo strategijos pasirinkimo prielaidos ir taikomi sprendimai plečiant įmonės veiklą Pietryčių Azijoje?

Tyrimo tikslas – atskleisti tarptautinės įmonės UAB „FL Technics“ padalinių Pietryčių Azijoje valdymo strategijas ir sprendimus.

Tyrimo uždaviniai:

1. atskleisti tarptautinės įmonės ir jos padalinių valdymo sprendimų svarbą bei kylančius iššūkius;
2. ištirti tarptautinės įmonės padalinių valdymo strategijas ir taikomų sprendimų teorinius aspektus;
3. pagrįsti metodologiją, siekiant atlikti UAB „FL Technics“ padalinių Pietryčių Azijoje tyrimą;
4. atlikti UAB „FL Technics“ padalinių valdymo strateginių sprendimų Pietryčių Azijoje tyrimą ir pateikti rekomendacijas padalinių valdymo strategijos pasirinkimui.

Tyrimo metodai

Mokslinės literatūros, pirminių ir antrinių šaltinių analizė atlikta sisteminant mokslinius darbus, remiantis loginiu ir lyginamuoju metodais. Empiriniai duomenys renkami kokybinio tyrimo metodu – pusiau struktūruotu interviu. Kokybiniams duomenims apdoroti pasitelkiama teksto kodavimo programa „MAXQDA“. Tyrimo metu surinktos medžiagos analizei naudoti aprašomasis, lyginamasis ir interpretaciniai metodai.

Darbo struktūra

Darbą sudaro įvadas, keturios dalys, išvados. Pagrindinės keturios projekto dalys: temos probleminė analizė, teoriniai sprendimai, tyrimo metodologija ir empirinio tyrimo rezultatai. Pirmoje probleminės analizės dalyje apibūdinama temos problematika ir aptariama įmonės ir jos padalinių santykio svarba šiandienos organizacijose bei atskleidžiamas padalinių strateginių iššūkių valdymo poreikis Europos įmonėse. Antroje teorinių sprendimų dalyje atskleidžiamos tarptautinės įmonės ir jos padalinių sampratos, aptariami veiksniai, lemiantys valdymo strateginius sprendimus, ir pristatomi tarptautinių įmonių padalinių valdymo modeliai, strateginės orientacijos, kylantys iššūkiai bei sudaromas tarptautinių įmonių padalinių valdymo sprendimų teorinis modelis. Trečioje projekto dalyje yra aprašoma empirinio tyrimo metodologija. Ketvirtoje dalyje pateikiama atlikto kokybinio tyrimo rezultatų analizė ir jos apibendrinimas, suformuluojamos įmonės padalinių valdymo modelio rekomendacijos. Projekto pabaigoje taip pat pridodamas literatūros ir informacijos šaltinių sąrašas, priedai. Iš viso projektą sudaro 79 puslapių, 12 paveikslų, 17 lentelių, darbe naudotas 61 literatūros šaltinis ir 22 kiti informaciniai šaltiniai.

Rezultatai

Atlikus mokslinės literatūros tarptautinės įmonės padalinių valdymo diskurso analizę, buvo pasirinktas EPRG strateginių orientacijų modelis ir sudarytas įmonės padalinių valdymo sprendimų teorinis modelis. Buvo atliktas empirinis tyrimas pasirinktais kokybinio tyrimo metodais – atvejo analize ir iš dalies struktūruotu interviu, o surinkti empiriniai duomenys kategorizuojami ir analizuojami siekiant atsakyti į iškeltą darbo tikslą. Tyrimo metu nustatyta, kad tiriama įmonė užsienio padalinius valdo remiantis policentrine orientacija, yra suteikusi didelę autonomiją ir sprendimų laisvę padaliniams, o jų kontrolę užtikrina skirdama patyrusius ir patikimus vadovus iš pagrindinės įmonės Lietuvoje.

1. Problemos analizė

Šioje projekto dalyje yra aptariama įmonės ir jos padalinių santykio svarba šiandienos organizacijose, taip pat Europos įmonių padalinių strateginių iššūkių valdymo poreikis šių dienų kontekste.

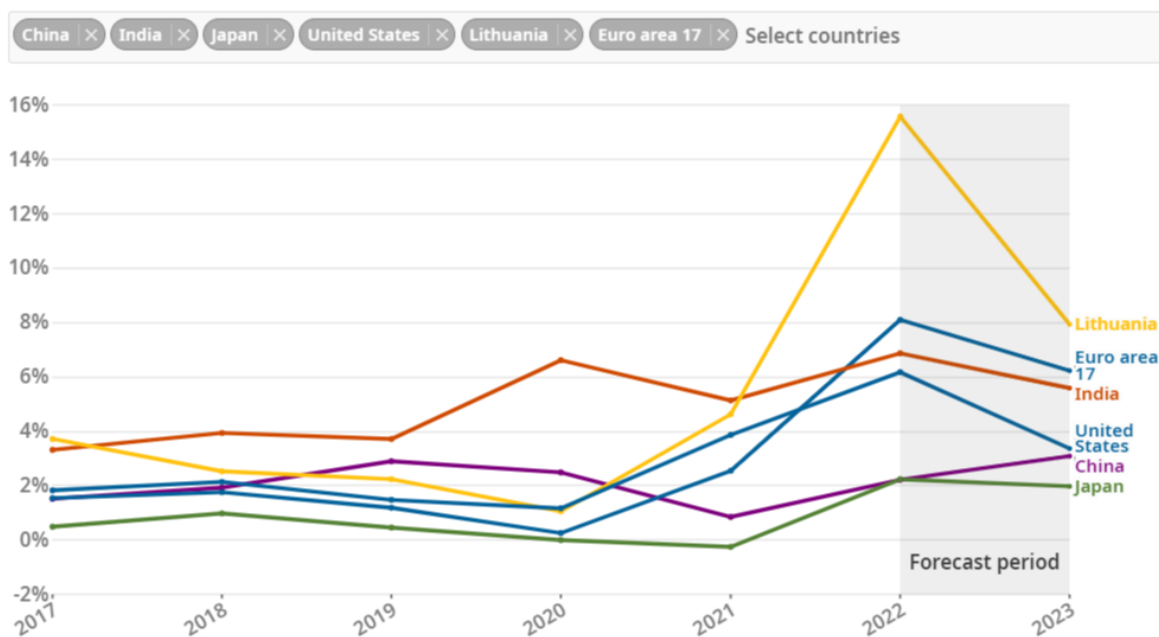
1.1. Tarptautinės įmonės ir jos padalinių santykio svarba šiandienos organizacijose

Vienas pagrindinių įmonės tikslų yra nešti pelną įmonės akcininkams. Dažniausiai tai daroma stengiantis didinti užimamos rinkos dalį, taip didinant pajamas ir pelną. Tačiau rinkos dydis visuomet yra ribotas. Tokiais atvejais natūralu, jog užuot didinus rinkos dalį, galima atkartoti savo pasiektą sėkmę namų rinkoje išplečiant verslą į kitas šalis. Tai skatina įmones tapti tarptautinėmis – parduoti, gaminti savo produktus daugiau nei vienoje rinkoje, kurioje jos yra įsikūrusios.

Žvelgiant iš šiandienos perspektyvos, pasauliui ir verslui dar nespėjus atsitiesti po COVID-19 pandemijos, tiek Lietuvos, tiek Europos įmones užklupo Rusijos karas prieš Ukrainą. Įvedus ekonomines sankcijas nukreiptas prieš Rusiją, Europos šalys atsiribojo nuo rusiškų energetikos resursų. Dėl šios priežasties kilo infliacijos lygis (žr. 1 pav.), taip pat kilo darbo užmokesčio lygis. Šis pavyzdys iliustruoja, kad šiandien atsiranda vis didesnė rizika europietišių produktų konkurencingumui pasauliniu mastu, nes didėjantys kaštai didina prekių pardavimo kainą.

Inflation is hitting the world economy

Year-over-year, %



Source: [OECD Economic Outlook, Interim Report September 2022](#)

1 pav. Infliacijos smūgis pasaulio ekonomikai 2017–2023 m. *OECD Economic Outlook Interim Report September 2022 (2022)*

Lietuvoje šiandieniniame karo kontekste kyla papildomų rizikų ir moralinių veiksnių tolimesnėje prekyboje su Rusija. Lietuvos Statistikos departamento duomenimis, net vykstant karui ir esant įvestoms sankcijoms daliai produktų, Rusija vis dar yra svarbiausia Lietuvos eksporto rinka už Europos Sąjungos ribų, siekianti 6,4 % viso eksporto. Tai reiškia, kad ilgainiui Lietuvos verslas

privalo keisti ir diferencijuoti eksporto prioritetus, ieškoti naujų eksporto rinkų. Lietuvos Respublikos Ekonomikos ir inovacijų ministerija 2022 m. paskelbė apie komercijos atašė atstovybių tolimose pasaulio rinkose steigimą ir iki 2024 m. ministerija planuoja įsteigti pareigybes Azijoje ir Pietryčių Azijoje – Japonijoje, Singapūre, Pietų Korėjoje.

Svarbiausia tiek Lietuvos, tiek Europos Sąjungos prekybos partnerė yra pati ES. 63,5 % viso Oficialiosios statistikos portalo (2022) duomenimis, Lietuvos eksporto 2022 m. sausio–rugpjūčio mėnesiais vyko 27 Europos Sąjungos ribose. *Eurostat-euroindicators* (2022) duomenimis 2022 m. sausio–liepos mėnesiais 48 % viso ES šalių eksporto vyko Europos sąjungos šalyse. Šie statistiniai rodikliai iliustruoja, kad šiuo metu pagrindinės tiek Lietuvos, tiek ES įmonių eksporto rinkos yra ir dar kurį laiką ateityje išliks geografiškai ir kultūriškai regionui artimos Europos šalys.

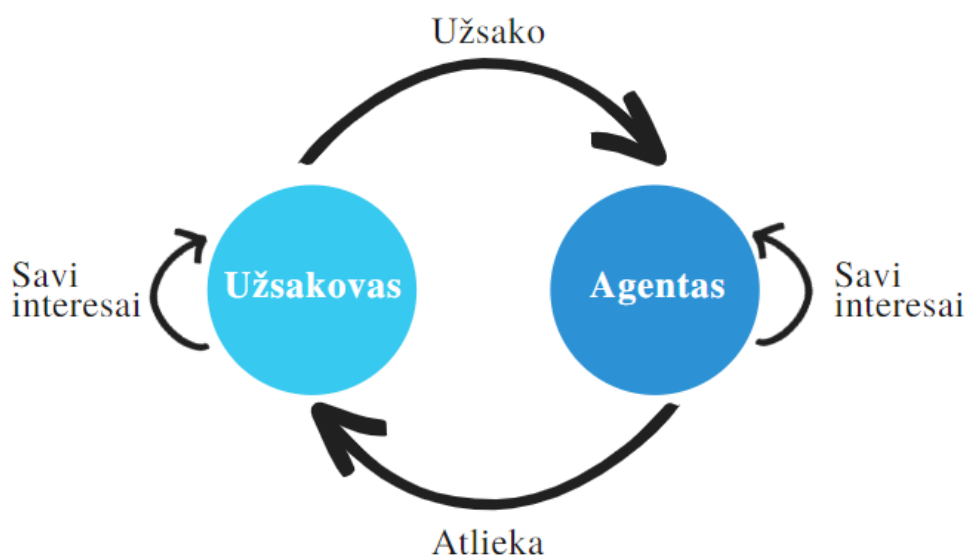
Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (EBPO) savo įžvalgose pažymi, jog dėl besitęsiančio karo, ES šalys, tiek 2022 m., tiek 2023 m. patirs ekonomikos sulėtėjimą ir bendrasis vidaus produktas augs sparčiausiai šalyse, kurios yra nutolusios nuo Europos tiek atstumu, tiek kultūra: Saudo Arabijoje, Indijoje, Indonezijoje, Kinijoje, Pietų Korėjoje (OECD, 2022). Lietuva patenka tarp šalių kurių BVP augimas mažėjo labiausiai tarp 2021 m. gruodžio ir 2022 m. birželio. EBPO raportas taip pat pažymi, jog 75% pasaulinio BVP augimo 2023 metais kils iš Azijos regiono šalių. 2024 metais šis rodiklis sieks 60% (OECD, 2022). Minėti statistiniai duomenys suteikia pagrindą, kuriuo remiantis galima teigti, kad tarptautinių įmonių įsikūrusių Europoje valdybos komandos yra priverstos galvoti kaip būtų galima kompensuoti Europos rinkos lėtėjimą, Rusijos rinkos užsidarymą. Galima numanyti, kad dažnu atveju priimti sprendimai bus vienaip ar kitaip susiję su įmonės veiklos plėtra, jos suintensyvimu į tolimesnes rinkas, ypač esančiose Pietryčių Azijoje, kur šalių BVP augimas išlaikys pagreitį. *Standard Chartered* banko atliktame tyrime buvo apklausti įmonių vadovai Europoje ir JAV, iš kurių 55% nurodė, jog Azijos regionas yra jų prioritetinė verslo plėtros kryptis stipriai lenkianti kitus regionus tokius kaip Pietų Amerika, Vidurio Rytai ar Afrika (Reuters Events, 2020).

A. Verbeke ir C. G. Asmussen'as (2016) aptaria, kad tik išskirtiniais atvejais įmonės tarptautinės sėkmės pasiekia nuosekliai, lengvai ir greitai. Daug dažniau, įmonės tarptautinė plėtra įtraukia esamų resursų ir kompanijos privalumų persikirstymą su plėtros šalies esamais resursais ir nacionaliniais ypatumais (Hennart, 2019). Sėkmingai besiplečiančios įmonės jungia savo globalaus produkto privalumus su vietinių rinkų atributais, kurių junginys sukuria naujas produkto savybes, kurios yra vertinamos kaip privalumai toje naujoje rinkoje, taip pat kuriantys pridėtinę vertę (Verbeke & Asmussen, 2016).

A. Verbeke & L. Kano (2016) moksliniame straipsnyje taip pat teigia, jog nors tarptautinės įmonės teigia, kad jos vykdo globalią strategiją, vis dėlto retai kada įmonės gali tiesiogiai perkelti savo pasiektą sėkmę namų rinkoje į tarptautines rinkas. Daug dažniau įmonės įlieja regioninius komponentus į savo globalias strategijas. Šios ir daugybė kitų mokslinių diskusijų apie teisingą tarptautinės įmonės padalinio įkūrimo formata, jo struktūrą, valdymo modelį rodo, kad nėra vienareikšmės strategijos kaip plėtoti veiklą užsienio rinkose. Tarptautinės organizacijos stengiasi standartizuoti savo veiklą skirtingose šalyse, bet įvairūs aspektai, ypač kylantys iš valstybinių institucijų padalinių šalyse, tokią standartizaciją daro neefektyvią ir kompanijos būstinė praranda savo tarptautiškumo privalumus (Meyer & Li, 2022).

Lygiai taip pat negalima manyti, jog įmonių padaliniai veikia išvien su pagrindinės būstinės tikslais. Ryšys tarp organizacijos būstinės ir jos padalinių dažnai susiduria su rimtomis problemomis, kurios daro neigiamą įtaką verslo efektyvumui, rašo (Kostova, Nell & Hoenen, 2018). Įtampa tarp būstinės ir padalinių yra itin dažna tarp organizacijų su didele decentralizacija ir sprendimų–priėmimo delegavimu, tai reiškia daugelyje tarptautinių įmonių (Jensen & Meckling, 1995). Galima apibendrinti, kad dažnai ryšys tarp pagrindinio ofiso ir padalinių kitose šalyse yra problemiškas. Dažnai iššūkiai skiriasi tarp skirtingų padalinių ir negalima išskirti vieningos, lengvai identifikuojamos problemos. Dėl šios priežasties šiam nevienalyčiam ir sudėtingam tarptautinių įmonių ir jų užsienio padalinių elgsenos santykiams paaiškinti yra naudojama agentavimo teorija (angl. *agency theory*), kurią išplėtojo amerikiečių ekonomistas M. Friedmanas.

Agentavimo teorija (Jensen & Meckling, 1976) teigia, jog įmonė ir jos padaliniai veikia kaip užsakovas (angl. *principal*) ir agentas (angl. *agent*) (žr. 2 pav.). Užsakovas, ar šiuo atveju pagrindinis įmonės ofisas, įgalina agentą (filialą) veikti įmonės vardu ir atiduoda dalį sprendimo priėmimo laisvės. Teorija daro prielaidą, kad akcininkas ir agentas gali turėti skirtingus tikslus šioje transakcijoje ir dėl informacijos asimetrijos agentas ne visuomet veikia naudingiausiai užsakovui, nes agentas tipiškai valdo daugiau informacijos už užsakovą. Užsakovas gali valdyti šį nukrypimą sukurdamas atitinkamą motyvacinę sistemą, taip prisiimdamas sau vadinamuosius agentavimo kaštus. Galima apibendrinti, kad pirminė mokslinė literatūra į pagrindinės įmonės ir padalinio santykius žvelgia iš būstinės perspektyvos ir būtent jai tenka dominuojanti šio santykio rolė.



2 pav. Agentavimo teorijos modelis. Sudaryta autoriaus pagal Jensen & Meckling (1976)

Vėlesniame mokslinių tyrimų etape, nuo 1990 m., organizacijos vidinių santykių teorijos daugiau dėmesio teikia padalinio lygmenį, jo ryšių tinklo tyrimams, kur įmonės hierarchija tampa daugiau horizontali, didėja atsakomybės lygio perkėlimas iš būstinės į padalinį. Hedlund & Ridderstrale (1997) teigia, kad įmonės ir padalinio santykiai turėtų būti lygiavertiški. Svarbu paminėti, jog šio požiūrio atstovai tarptautinę organizaciją vertina kaip žinių kūrimo organizaciją, o ne kaip žinių išnaudojimo organizaciją. Individualūs padaliniai yra reikšmingos organizacijos dalys, kur yra kuriamos žinios, kuriami nauji esminiai įmonės privalumai.

Pirminė teorija grindžiama pagrindinės būstinės dominavimu, kai dažniausiai padaliniai yra išnaudojami vietinėje rinkoje pasitelkiant jų turimas žinias, bet jie nėra svarbi ir lygiavertė ašis toms žinioms sukurti. Vėlesni šios teorijos šalininkai (Andersson, Forsgren & Holm, 2002) teigia, jog tarptautinės įmonės veikia kaip verslo ryšių tinklas. Dažnai tie ryšiai tarp skirtingų užsienio padalinių aplenkia pagrindinę būstinę ir vyksta tik tarp užsienio padalinių tiesiogiai. Tai dažniausiai vyksta todėl, kad dėl per didelio fizinio atstumo tarp padalinių ir ofiso dažnos padalinių iniciatyvos lieka neįgyvendintos, neišgirstos, todėl padaliniai pradeda koordinuoti savo veiksmus vieni su kitais išvengdami pagrindinio ofiso įsitraukimo. Šios teorijos prielaida yra tai, kad pagrindinė būstinė retai kada gali objektyviai žinoti ir suprasti, kas vyksta padalinio lygmenyje, todėl turi pasikliauti padalinio iniciatyva ir jų suvokimu, kas yra priimtinas elgesys ir atstovaujamo interesų vietinis interpretavimas.

Naujausia mokslinių tyrimų kryptis yra susijęs su pagrindinės būstinės vaidmeniu šiuolaikinėse daugiakultūre organizacijose. Ši teorija bando apjungti prieš tai esamas, kurios savo esme yra priešingos viena kitai, nes vienoje pagrindinė iniciatyva priskiriama būstinei, kitoje – padalinui, vadinamajam agentui. Pirmoje teorijoje dominuoja hierarchinis valdymo modelis kaip tarpusavio santykių palaikymo ašis. Antrajame modelyje būstinė vaidina pasyvesnį vaidmenį, netiesioginį padalinio valdymą, skirdama daugiau dėmesio reikalingų resursų suteikimui, įmonės bendrosios kultūros vertybių sukūrimui. Naujosios teorijos šalininkai argumentuoja, jog šiuolaikinių daugiakultūrių organizacijų veiklos modeliai tapo kompleksiškesni, todėl ir jų santykių su padaliniais negalima apibrėžti griežtai į aktyvią arba pasyvią būstinės rolę, nes šie santykiai yra daug sudėtingesni (Dörrenbächer & Geppert, 2017).

1.2. Padalinių strateginių iššūkių valdymo poreikis Europos įmonių atvejais

Europos žemynas vaidina didelį vaidmenį siekiant analizuoti tarptautines įmones ir jų padalinių steigimą užsienio šalyse tolimuose regionuose. Pirmosiomis didelėmis tarptautėmis įmonėmis galime laikyti Olandų Rytų Indijos bendrovę (angl. *Dutch East India Company*), kuri buvo įsteigta 1602 m. Olandijoje, kuri vėliau įsteigė padalinius dabartinės Indonezijos, Indijos, Malaizijos, Tailando, Vietnamo, Taivano, Japonijos, Mauricijaus, Pietų Afrikos teritorijose. Rytų Indijos bendrovė – tuometinės Anglijos teritorijoje įsteigta įmonė, kuri vykdė savo veiklos politiką įvairiuose Azijos regionuose.

Ankstyvajame XVII a., šių laikų kontekste svarbi valstybė kaip Jungtinės Amerikos Valstijos dar net nebuvo susiformavusi. Taigi, Europa ir jos įmonės buvo pirmosios tarptautinio verslo, padalinių kūrimo visame pasaulyje pirmtakės. Vis dėlto, 100 didžiausių šiuolaikinių pasaulio įmonių pagal įmonės vertę JAV doleriais 2021 m. sąrašė yra tik 17 Europoje įsikūrusių įmonių ir net 63 įsikūrusias JAV (Companies Market Cap, 2021). Nors tai tik vienas tarptautinės įmonės sėkmės rodiklių, visgi, tai indikuoja, jog Europos įmonėms yra nelengva ir sudėtinga sėkmingai plėsti veiklą pasaulyje ir savo unikalius sprendimus pritaikyti globaliu mastu. Tuo tarpu amerikiečių įmonės tai daro sėkmingiau nors neturi senų ir gilių verslo plėtros užsienio rinkose istorinių tradicijų ir patirčių. Nors įmonės gali sėkmingai veikti be intensyvios internacionalizacijos ir komercinės plėtros tolimuose regionuose, tačiau net ir į vietinėse rinkose norinčios plėstis bendrovės turi kurti, koordinuoti, valdyti savo tiekimo grandines, kurios dažnai nusidriekia į tolimus, ypač Azijos ir Pietryčių Azijos regionus (Leiblein et al, 2022).

Galima atkreipti dėmesį, kad užsienio padalinių vaidmuo itin sustiprėjo pastaraisiais metais, kai pasaulį sukaustė COVID-19 pandemija, buvo įvesti griežti tarptautinių kelionių suvaržymai, kurie ypač palietė Azijos šalis. Svarbu paminėti, kad kuo labiau užsienio padalinys yra prisitaikęs veikti vietinėje rinkoje, kuo mažiau yra priklausomas nuo pagrindinės būstinės sprendimų ir atvykusių vadovų, tuo veiksmingesnis padalinio valdymas suvaržymų periodu. Apskritai, pastarosios globalios krizės kilusios pasaulyje – 2008 finansų krizė, COVID-19 pandemija – verčia tarptautines įmones keisti ir adaptuoti savo strategijas, kurios atliepia supratimą apie didelę vietinės valdžios organų įtaką ir svarbą įmonės padalinio veiklai. Užsienio padaliniai turi turėti išplėstą atsakomybių lauką ir stebėti, kur gali daryti įtaką ir priimti teisingus sprendimus vietinės rinkos ir reguliacijų rėmuose (Meyer & Li, 2022). Apibendrinus galima teigti, kad tai kelia poreikį skirti daugiau dėmesio ir stiprinti užsienio padalinių veiklos kokybę, didinti savarankiškumą ir sprendimų priėmimo galią.

Tarptautinių įmonių užsienio padalinių vaidmuo yra itin svarbus viso pasaulio ekonominiam stabilumui. Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO) duomenimis, globalios įmonės parduodamos produkcija ir uždirbdamos 1 JAV dolerį, tuo pačiu garantuoja 0,51 JAV dolerio pajamų padalinių šalių tiekimo grandinėms. Galima atkreipti dėmesį į tai, kad nors vyrauja požiūris kad tarptautinės įmonės naudoja savo globalias tiekimo grandines, vis dėlto tiekimo grandinės yra labiau lokalios, didelė globalių įmonių išlaidų dalis tenka smulkiam ir vidutiniam verslui besivystančiose šalyse (Cadestin et al, 2019).

Galima paminėti, kad Europos įmonėms ne visada sėkmingai plečia savo veiklą į Azijos ir Pietryčių Azijos regioną. Pavyzdžiui, mažmeninėje prekybos didžiausių ir sėkmingiausių prekės ženklų sąrašė dominuoja europietiški prekės ženklai tokie kaip *TESCO*, *Marks & Spencer* (Didžioji Britanija), *Carrefour* (Prancūzija), *Metro* (Vokietija), *Dia* (Ispanija). Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad visi minėti prekės ženklai buvo išplėtę savo veiklą į Azijos rinkas, tačiau šiuo metu visi jų jau yra pasitraukę iš tolimų rinkų ir pardavę savo įkurtus verslo vienetus vietiniams operatoriams 2018-2020 m. laikotarpiu (Lim, 2020). Galima būtų manyti, kad Azijos vartotojai teikia pirmenybę vietinėms mažmeninėms prekybos parduotuvėms, tačiau JAV įmonės tokios kaip *Walmart* ar *Costco* yra tvirtai įsitvirtinusios selektyvinėse Azijos rinkose, kuriose nepavyko įsitvirtinti Europos įmonėms (Baek, 2014; Kumar, 2022; Dax Consulting, 2022).

Svarbu paminėti, kad šiame darbe tiriama įmonė UAB „FL Technics“ veikia aviacijos industrijoje – teikia lėktuvų techninio aptarnavimo ir remonto paslaugas avialinijoms ir lėktuvų valdytojams. Galima teigti, kad aviacija yra oligopolinis verslas dėl didelių kapitalo reikalavimų aviacinių paslaugų kūrimui ir infrastruktūros išlaikymui, oficialių valstybių reguliacijų ir tiesioginio dalyvavimo versle (Vasigh, Fleming & Tacker, 2018; Tabacco, 2016; Rubin & Joy, 2005). Tai yra papildomas barjeras įmonės plėtrai ypač tose rinkose, kuriose aviacijos verslas yra išsivystęs ir auga lėtai, pavyzdžiui, JAV ar Europoje.

Lėktuvų gamintojas *Boeing* aviacijos rinkos ateities apžvalgoje (2022) 2022–2041 m. prognozuojama, jog Pietryčių Azijos, Pietų Azijos ir Kinijos regionuose 2041 m. iš viso skraidys 16 500 komercinių lėktuvų, o aviacijos industrijos aptarnavimo verslas šiame regione bus vertas 980 milijardų JAV dolerių. Istoriskai lėktuvų ir jų aptarnavimo verslas dominavo Europos ir JAV regionuose kur ir yra įsikūrusios de facto aviacijos verslo lyderės tokios kaip *Boeing*, *Airbus*, *Pratt and Whitney*, *Rolls-Royce*. Svarbu paminėti, kad nors bendras Europos ir JAV rinkų dydis bus

didesnis 2041 m. tiek lėktuvų skaičiumi, tiek rinkos verte JAV doleriais nei Azijos regione, tačiau šių regionų rinkos augimas bus lėtesnis. Azijoje lėktuvų poreikis augs 4,2–6,2 %, tuo tarpu Europoje – 2,7 %, JAV – 1,6 %

Kadangi Europos ir JAV aviacijos rinkos yra subrendusios rinkos, čia dominuoja tų šalių didieji lėktuvų aptarnavimo verslai, kaip *AAR* (JAV), *Lufthansa Technik* (Vokietija), *Boeing Services* (JAV), *Air France-KLM Engineering* (Prancūzija). Naujai į rinką įžengę verslai iš rytų Europos, tokie kaip 2002 m. įkurta *Magnetic MRO* (Estija), 2005 m. įkurta UAB „FL Technics“ (Lietuva), 2006 m. įsteigta *Turkish Technik* (Turkija) yra priversti ieškoti klientų mažiau subrendusiose rinkose, kur rinkos augimas ir naujų tiekėjų poreikis yra didžiausias. Didžiųjų rinkos žaidėjų, tokių kaip lėktuvų variklių gamintojo *General Electric* (JAV) ir Tarptautinės oro transporto asociacijos (angl. *IATA*) prognozės teigia, jog pusė viso pasaulio keleivių kiekio augimo kils iš Pietryčių Azijos rinkų (Airlines IATA, 2016; Wersch, 2018; Mordor Intelligence, 2022).

Galima teigti, kad įmonės UAB „FL Technics“ verslo kūrimas ir jo plėtros sėkmė Pietryčių Azijoje yra svarbi norint įtvirtinti savo kaip globalaus aviacijos paslaugų teikėjo viziją. Kita priežastis verslo plėtrai Pietryčių Azijos regione yra siekis sumažinti verslo rizikas ir jį diversifikuoti, tai reiškia pasitraukimą iš senųjų rinkų, tokių kaip Rusijos ir Baltarusijos, kurios nėra perspektyvios, taip pat nėra priimtinos tiek dėl politinių, tiek dėl moralinių priežasčių, tiek dėl sankcijų pastarųjų metų kontekste dėl pradėto karo veiksmų Ukrainoje (Karsokaitė, 2022).

Svarbu akcentuoti, kad UAB „FL Technics“ atveju yra aktualu nagrinėti padalinių tolimose rinkose įkūrimą galimų iššūkių perspektyvoje, nes įmonei tai yra nauja paslaugų pardavimo kryptis. Antra, įmonė, dėl veiklos specifikos, pavyzdžiui, fizinio poreikio atlikti lėktuvų remonto paslaugas šalyje, kurioje skrenda lėktuvai, turi integruotis į vietinę padalinio šalį – įkurti įmonę, statyti arba nuomoti remonto patalpas, angarus, įdarbinti vietinius žmones. Tai reikalauja didelių finansinių investicijų, todėl įmonei svarbu išvengti padalinio valdymo klaidų, priimti teisingus sprendimus kuriant padalinio valdymo formas. Aviacijos verslo vadybos sfera Lietuvoje yra menkai išvystyta, Pietryčių Azijos regionas nėra dažna eksporto kryptis apskritai Lietuvos versle, todėl įmonei nėra lengva surasti tinkamus žmones turinčius vadybinių kompetencijų, kurie turėtų verslo plėtros šiame regione patirties. Taigi, svarbu nagrinėti šią temą analizuoti plačiau, ypač plečiantis į geografiškai tolimas rinkas ir valdant nutolusius padalinius, siekiant išsiaiškinti padalinių Pietryčių Azijoje valdymo iššūkius ir pasiūlyti galimą iššūkių sprendimo modelį.

Apibendrinimas

Europoje dar XVII a. pradžioje pradėjo kurtis pirmosios įmonės, kurias galima laikyti šiuolaikinių tarptautinių įmonių atitikmenimis. Europa tais laikais buvo tarptautinės prekybos epicentras su įkurtais užsienio padaliniais tolimose Azijos, Karibų regionuose. Vis dėlto, išanalizavus didžiausių šiuolaikinių įmonių sąrašą pasaulyje, galima teigti, kad šiandien Europoje įsikūrusios įmonės nėra lyderiaujančios pasauliniame kontekste, taigi, Europa nėra lyderiaujantis regionas pasaulyje. Pirmose sąrašo pozicijose tvirtai laikosi amerikiečių įmonės. Šis pavyzdys iliustruoja, kad nors europietiškos įmonės turi sukaupusios ilgametę, amžius siekiančią užsienio padalinių įkūrimo ir internacionalizacijos patirtis, vis dėlto, kelias į tarptautinę sėkmę yra sudėtingas.

Atlikus gilesnę analizę galima rasti ne vieną pavyzdį, kada lyderiaujančios Europos įmonės susiduria su sunkumais įsitvirtinant tolimuose Azijos regionuose ir yra priversti pasitraukti iš šių

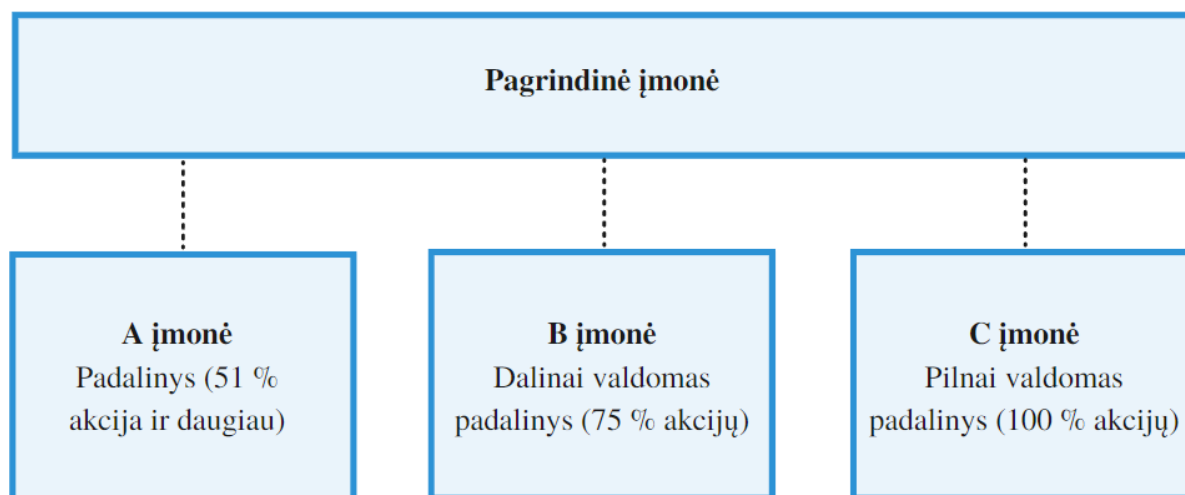
geografiškai nutolusių šalių. Dėl šios priežasties yra svarbu suprasti kaip reikia teisingai įeiti į naujas tolimas rinkas, kokį užsienio padalinių valdymo modelį pasirinkti, į kokius svarbius įmonės orientacijos aspektus reikia atsižvelgti, kad veikla būtų ilgalaikė ir nešanti finansinę grąžą įmonės akcininkams. Šiame darbe analizuojamos įmonės UAB „FL Technics“ atveju Pietryčių Azijos regionas yra itin svarbus tiek norint diversifikuoti užsienio rinkų portfelį, tiek pasiekti masto ekonomiką, taip pat gauti kitas naudas, kurios yra pasiekiamos internacionalizavus įmonės veiklą ir tapus globaliu aviacijos rinkos žaidėju. Taigi, yra svarbu ir naudinga tyrinėti šiandien veikiančių UAB „FL Technics“ Pietryčių Azijos padalinių valdymo strategiją ir taikomas įmonės orientacijas, remiantis toliau darbe aptartais teoriniais aspektais ir atlikus empirinį tyrimą identifikuoti įmonės patirtus iššūkius ir barjerus ir pasiūlyti veiklos efektyvinimo modelį, pateikti rekomendacijas įmonės plėtrai ir naujų užsienio padalinių kūrimui bei valdymui.

2. Teoriniai sprendimai

Šioje projekto dalyje yra pristatomos tarptautinės įmonės ir jos padalinių sampratos, veiksniai, lemiantys valdymo strateginius sprendimus tarptautinėse įmonėse, aptariamoms tarptautinių įmonių padalinių strateginės orientacijos ir valdymo modeliai, kylantys strateginiai valdymo iššūkiai geografiškai artimose ir tolimose rinkose. Remiantis pristatytais teoriniais sprendimais yra sudaromas tarptautinių įmonių padalinių valdymo sprendimų teorinis modelis.

2.1. Tarptautinės įmonės ir jos padalinių sampratos

Tarptautinė įmonė – tai įmonė, kuri yra įregistruota ir veikia daugiau nei vienoje šalyje. Padalinys – organizacija, kurios bent 51 % akcijų priklauso kitai įmonei, kuri vadinama motinine kompanija (angl. *parent company*) ar kontroliuojančioji bendrovė (angl. *holding*). Įprastai tokia įmonė turi pagrindinę būstinę vienoje šalyje ir operuoja padalinius kitose šalyse, kurie gali būti valdomi dalinai ar pilnai (100 % akcijų) (žr. 3 pav.). Iš ekonominės perspektyvos tarptautinės įmonės steigimo privalumai yra keli. Visų pirma, tai masto ekonomija dėl centralizuotų kaštų, efektyvesnės valdymo struktūros, standartizacijos (Wei & Nguyen, 2020), antra, padidėjęs rinkos dydis ir dalis jame (Britannica, 2022). Global Business Today knygoje tarptautinė įmonė yra apibūdinama kaip bet koks verslas veikiantis dviejose ar daugiau šalių (Hill, 2016).



3 pav. Įmonės ir jos padalinių samprata. *Parengta autoriaus pagal Wei & Nguyen (2020), Britannica (2022)*

Taigi, padalinys yra organizacija, kurios bent 51 % akcijų priklauso kitai įmonei, kuri vadinama motinine kompanija. Motininė kompanija suprantama kaip įmonė, kuri vykdo savo veiklą, ne tik valdo padalinį. Kadangi motininė kompanija turi daugiau nei pusę akcijų, ji yra faktinė verslo valdytoja, strateginių sprendimų priėmėja padalinyje. A. Šilenskytė (2022) rašo, kad motininė įmonė yra „savininkė“ ir „viršesnė“ už padalinius, tačiau tiesiogiai priklauso nuo jų. Ji taip pat išskiria, kad įmonės padaliniai gali būti skirtingi savo dydžiu, nuosavybės forma, amžiumi, svarba įmonės kontekste, santykinė galia, keliamais strateginiais tikslais, išteklių prieinamumu, atstumu nuo pagrindinės įmonės, įkūrimo būdu. Padaliniai dar gali būti skirstomi į kelių lygių padalinius. Pavyzdžiui, antro lygio padalinys yra toks, kurio valdymu užsiima pirmo lygio padalinys. Savo ruožtu pirmo lygio padalinys yra valdomas motininės įmonės (Costa, 2022).

A. Šilenskytė (2022) išskiria kelias priežastis, kodėl tarptautinės įmonės kuria padalinius. Tarptautinės įmonės yra suinteresuotos steigti padalinius, nes pastarieji gali atnešti įvairiausių naudų, tokių kaip padalinio šalyje mokamų mokesčių optimizavimas, didesnė verslo diversifikacija ir rizikų valdymas, prekinio ženklo žinomumas. Siekiant apibūdinti poreikį užsienio padalinių atidarymui, galima išskirti tris sferas dėl kurių tokie padaliniai yra steigiami: įėjimas į naujas rinkas, resursų šaltinis ir žinių šaltinis (žr. 4 pav.).

Įėjimas į naujas pardavimo rinkas	Resursų šaltinis	Žinių šaltinis
<ul style="list-style-type: none"> • klientai • tiekėjai, platintojai • rinkos tyrėjai 	<ul style="list-style-type: none"> • žaliavos • technologijos • žmogiškieji ištekliai (maža darbo kaina; darbuotojai su specifinėmis žinios) 	<ul style="list-style-type: none"> • vietiniai įstatymai ir reguliacijos • techninės, mokslinės žinios • vartotojas prioritetai • pramonės kompetencija

4 pav. Užsienio padalinių steigimo priežastys. Parengta autoriaus pagal A. Šilenskytė (2022)

Įėjimas į naujas pardavimo rinkas

Įsteigti padaliniai gali padėti pasiekti naujas pardavimo rinkas, didinti rinkos dydį, palengvinti vietinių distributorių paiešką, efektyviau organizuoti marketingo kampanijas su vietiniais partneriais. Vietiniai ofisai taip pat turi vietinio reagavimo (angl. *local responsiveness*) privalumą. Vietinis reagavimas – tai poreikis suprasti vietinės rinkos būklę, pokyčius vartotojų pasirinkime, rinkos segmentaciją ir reagavimas į vietinius teisinius, normatyvinius reikalavimus keliamus padalinio šalyje. Įsteigti padaliniai visą šį procesą tarptautinėms įmonėms palengvina (Wei & Ngueyn, 2020).

Resursų šaltinis

Įsteigtas vietinis padalinys gali padėti pasiekti reikalingas žaliavas gamybai, gali padėti gaminti produkciją su žemesniais kaštais, arba gali padėti pasiekti žmogiškuosius resursus su specifinėmis žiniomis, kurių trūkumas jaučiamas būstinės šalyje.

Žinių šaltinis

Užsienio padaliniai turi privalumą, jog jie geriau supranta tiek vietinę įstatyminę bazę, tiek vietinius rinkos poreikius, klientų preferencijas, vietinę konkurencinę aplinką nei pagrindinės būstinės atstovai, ypač jei pagrindinė būstinė yra kultūriškai nutolusi nuo padalinio. Istoriskai pirmieji globalių įmonių padaliniai naujose šalyse buvo kuriami palengvinti prekių pardavimą toje šalyje arba gauti prieigą prie žaliavų reikalingų globalios įmonės prekybai. Padalinių vaidmuo dažniausiai buvo apribotas – vykdyti pagrindinės įmonės nustatytą politiką ir retu atveju prisidėti prie įmonės

strategijos, įmonės pranašumo kūrimo. Tokiu atveju žinios yra perduodamos viena kryptimi – iš pagrindinės įmonės į padalinius (Vernon, 1966).

Nors šiandien didesnė dalis padalinių yra daugiau pagrindinės įmonės politikos vykdytojai nei kūrėjai, tačiau vis dažniau plinta praktika, kai padaliniai aktyviai įsitraukia į įmonės pažangios patirties (angl. *know-how*) kūrimą ir jos dalinimąsi su būstine ir kitais tarptautinės įmonės padaliniais. Tarptautinėms įmonėms skirtingose šalyse įgytos rinkos žinios ir įgalinimas tomis žiniomis dalintis savo padalinių tinkle yra svarbus sėkmingos veiklos faktorius. Vis dažniau tradicinis vienpusis žinių perdavimas įmonėse yra jungiamas su lygiaverčiu informacijos judėjimu tarp įmonės būstinės ir padalinių, ir tarp skirtingų padalinių neįtraukiant būstinės (Rabbiosi & Santangelo, 2013).

Atvirkštinis informacijos perdavimas (angl. RKT – *reverse knowledge transfer*) vyksta tada, kai įmonės padaliniai dominuoja perduodant informaciją į būstinę. Tokį atvirkštinį informacijos perdavimą daugiašalės įmonės gali vykdyti dėl kelių priežasčių, pavyzdžiui, pagerinti inovacijų greitį korporacijos viduje (Yamin, Otto, 2004). Tai taip pat didina įmonės bendrąjį konkurencingumą, nes tarptautinės įmonės mokėjimas valdyti savo žinių bagažą globaliai tarp padalinių yra esminis įmonių sėkmės pagrindas (Ambos & Ambos, 2009).

2.2. Veiksniai, lemiantys valdymo strateginius sprendimus tarptautinėse įmonėse

Šiuolaikiniame versle tarptautinis verslas nėra retenybė, tai dažnai yra būtina sąlyga norint sėkmingai veikti rinkoje, ypač kai namų rinka yra riboto dydžio. Taigi, norint sėkmingai veikti tarptautinėse rinkose, įmonės privalo žinoti, kaip atrasti naujas rinkas, kaip efektyviai veikti naujose rinkose, įvertinti, kurios rinkos yra perspektyvios, kurios mažiau. Tam, kad įmonės užsienio rinkose veiktų kryptingai, įmonės dažniausiai išsikelia strateginius tikslus tokiais veiklais. J. Sekliuckienė (2014) knygoje „Tarptautinio verslo organizavimas“ rašo, jog strateginiai tikslai pagal įmonės elgseną gali būti skaidomi į tris tipus: operacijų efektyvumas, rizikos valdymas, inovacijos ir mokymas. Knygoje taip pat analizuojama iš kur kyla konkurenciniai pranašumai kiekvienu strateginių atvejų tipologijos atveju.

Svarbu paminėti, kad visų pirmiausia įmonė turi įvardyti savo strateginius tikslus ir tik tada gali formuoti užsienio plėtros ir naujų padalinių steigimo strategiją, išgryninti prioritetinių regionų ir šalių sąrašus, kurie tiesiogiai atlieptų strateginių tikslų rinkinio konkurencinio pranašumo kilmes (žr. 1 lentelę). Pavyzdžiui, jei įmonė sutelkia dėmesį į operacijų efektyvumą, tai reiškia, kad ji stengiasi valdyti savo veiklas taip, kad galimi kaštai būtų mažiausi. Jei strateginiai tikslai yra rizikų valdymas, tada įmonė turi išsamiai įvertinti rinkų rizikas, tokias kaip valiutų svyravimas, žaliavų šaltiniai, politinė aplinka ir su ja susijusios kitos rizikos. Sutelktas dėmesys į inovacijas ir mokymus reiškia, kad įmonei svarbu kaupti patirtį veikiant skirtingose rinkose, kultūrose ir tokiu būdu įgauti konkurencinį privalumą žengiant į užsienio rinkas (Sekliuckienė, 2004).

1 lentelė. Globalios įmonės strateginiai tikslai. Sudaryta J. Sekliuckienė (2014) pagal Faulkner ir Campbel, (2006)

Strateginiai tikslai	Konkurencinio pranašumo šaltiniai		
	Šalies skirtumai	Masto ekonomija	Apimčių (dydžio) ekonomija
Tarptautinių operacijų efektyvumas	Pagrindinių veiksmų kaštų skirtumai, pvz., kapitalo	Potenciali masto ekonomija kiekvienoje iš	Išteklių ir gebėjimų dalijimasis tarp produktų, rinkų ir verslų

	kaštų, darbuotojų atlyginimų	vertės kūrimo grandinės veiklų	
Rizikos valdymas	Šalies rizikos įvertinimas	Masto ekonomijos, strateginio ir operatyvinio lankstumo pusiausvyra	Verslo portfelio diversifikavimas
Inovacijos ir mokymas	Mokymasis iš kultūrinės įvairovės atskiruose procesuose ir verslo praktikoje	Galimybės dėl technologija grįstų kaštų sumažinimo	Dalyvavimas organizaciniame mokymėsi

Veiksnius, kurie gali lemti įmonės valdymo sprendimus, vertinga yra skirstyti į vidinius ir išorinius (žr. 2 lentelę). Vidiniai veiksniai kyla iš organizacijos vidaus ir jos procesų. Išoriniai veiksniai yra tie, kurie kyla ir egzistuoja už organizacijos ribų, kaip pavyzdžiui, makroaplinka, kurioje veikia įmonė ir jos padaliniai, industrija, kurioje veikiama, taip pat kiti konkurentai, jų gausa, įmonės klientai, mokestinė aplinka ir kiti politiniai, ekonominiai, sociokultūriniai, technologiniai, aplinkosauginiai ir teisiniai veiksniai. Šiems įmonės vidiniams ir išoriniams veiksniams nustatyti ir išanalizuoti dažnai yra pasitelkiamos SSGG ir PESTLE analizės metodai.

2 lentelė. Pagrindiniai vidiniai ir išoriniai strateginio valdymo veiksniai. *Parengta autoriaus pagal J.Sekliuckienę (2014)*

Vidiniai veiksniai		Išoriniai veiksniai
Organizaciniai	Vadybiniai	
Įmonės kilmės šalis, nuosavybės tipas	Organizacinė struktūra	Makroaplinka
Įmonės tarptautinė patirtis	Įmonės tikslai, vizija, misija	Industrija, konkurencingumo intensyvumas joje
Užimama rinkos dalis	Strateginių tikslų planavimo procesas	Rinkos, jų ypatybės (politinė aplinka, mokestinė bazė)
–	–	Įmonės klientai

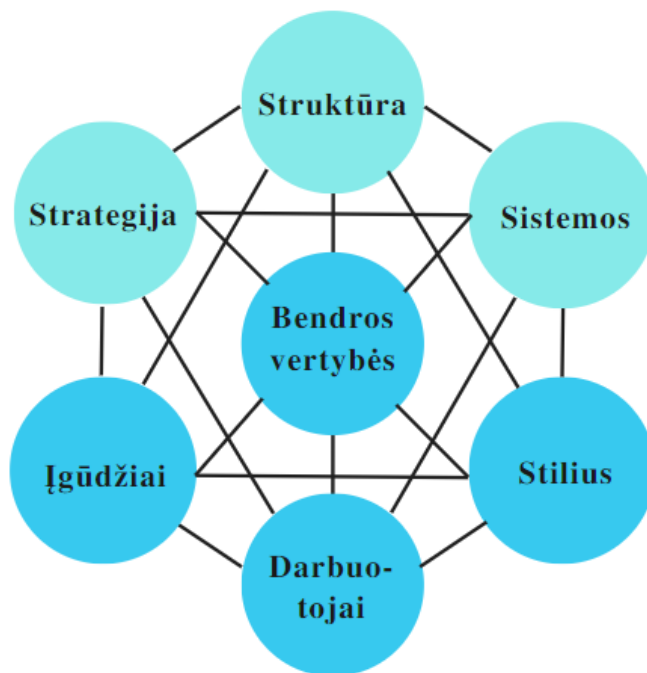
Vienas svarbiausių dalykų, kurį turi nuspręsti tarptautinė įmonė plėsdama veiklą į užsienio rinkas, yra strateginiai sprendimai susiję su užsienio padaliniais – kokią orientaciją pasirinkti užsienio padalinių valdymui, kokią valdymo struktūrą naudoti, ar pasirinktą vienodą struktūrą taikyti arčiau pagrindinės įmonės esantiems, tiek nutolusiems užsienio padaliniams, naujai įkurtiems ir senai įmonės tinkle veikiantiems padaliniams.

Siekiant įgyvendinti tarptautinės įmonės strateginius planus, yra daug skirtingų organizacinių struktūrų, kurios yra grindžiamos hierarchiniu arba hierarchiniu modeliu. Abiejuose modeliuose vienas svarbiausių valdymo elementų yra sprendimų priėmimas ir atsakymas į klausimą – kas priima šiuos sprendimus? Sprendimų įmonėse ir jų padaliniuose priėmimas gali būti centralizuotas arba decentralizuotas, kai padaliniai gali turėti dalinę sprendimų priėmimo galią. J. Sekliuckienė (2014) rašo, jog sprendimai dažniausiai nėra taip tiksliai apsprendžiami ir suskirstomi į centralizuotus arba ne, dažniau tai yra abiejų metodų junginys, kai įmonė lanksčiau vykdo sprendimų priėmimo politiką reaguodama į kitus veiksniai.

J. Sekliuckienė (2014) taip pat išskiria Peters'o ir Waterman'o (1982) 7S modelį. Tai – metodas padedantis suprasti ir išmanyti organizacinius klausimus siekiant iškeltų bendrų įmonės ir padalinių

organizacinių tikslų. Šis modelis grindžiamas tuo, kad strategijai pakeisti reikia organizacinių gebėjimų ir dalinių vertės pokyčių, ir tik vėliau gali būti keliami reikalavimai likusiems veiksniams. 7S modelyje išskiriamos dviejų tipų organizaciniai klausimai (Peters & Waterman, 1982) (žr. 5 pav.):

1. kietosios (angl. *hard*) dalys: strategija, struktūra ir sistemos (angl. *strategy, structure, systems*);
2. minkštosios (angl. *soft*) dalys: darbuotojai, stilius, pagrindinės vertybės, įgūdžiai (angl. *staff, style, shared values, skills*).



5 pav. 7S modelis. Sudaryta autoriaus pagal Peter ir Waterman (1982), Sekliuckienė (2014)

Vertinant veiksnį, darančią įtaką tarptautinės kompanijos valdymui, reikia įvertinti ir veiksnį kylančią iš to, jog padalinys yra dideliu kultūrinio ar fizinio atstumu nuo būstinės. Kumar’as ir Waheed’as (2007) aprašo pagrindinius valdymo ir struktūrų pokyčius vakarietiškoje ir Azijos regiono įmonėse (žr. 3 lentelę), kuriuos verta įvertinti pasirenkant ir įgyvendinant teisingą ir efektyvų tarptautinės įmonės valdymo modelį. Tai yra svarbu, nes naujų užsienio padalinių steigimas kultūriškai nutolusiuose regionuose gali stipriai skirtis dėl skirtingų tų regionų ir šalių vertybių, kultūrinių normų ir kitų sociokultūrinių aspektų.

3 lentelė. Vakarų Europos ir Azijos kompanijų valdymo ir struktūrų skirtumai. Sudaryta J. Sekliuckienė (2014) pagal Kumar ir Waheed, 2007

Didelės Vakarų įmonės	Didelės Azijos įmonės
<ol style="list-style-type: none"> 1. Trumpas laikas sprendimams priimti 2. Kompanija orientuota į pelno gavimą ir / arba rinkos dalies užėmimą 3. Korporacijos kryptis paremta visuotine korporacine vizija ir strategija 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ilgas laikas sprendimams priimti 2. Kompanija orientuota į augimą 3. Korporacijos kryptis paremta galimybe 4. Paprasta organizacinė struktūra 5. Siaura nuosavybės teisė (šeima)

<ol style="list-style-type: none"> 4. Išvystyta organizacinė struktūra 5. Plati nuosavybės teisė (institucijos) 6. Valdoma samdomų profesionalų 7. Labiau koncentruota 8. Investuoja į tyrimus 9. Decentralizuotas sprendimų priėmimas 10. Atsižvelgiama į akcininkų, turinčių mažai akcijų, nuomonę 11. Pirmenybė prieaugio apskaitai 12. Daug sudaromų sutarčių su užsienio įmonėmis, pirkimai iš užsienio kompanijų 13. Priklausomybė nuo išorinių veiksnių 14. Paslaugos yra labai svarbios 15. Intensyviai vykdomi tyrimai ir plėtra (R&D) 16. Kolektyvinis vadovavimas 17. Aiškiai apibrėžtos karjeros galimybės darbuotojams 18. Prioritetas skiriamas skaidrumui, auditui 19. Papildomos lengvatos yra nedidelė atlyginimo dalis 20. Darbuotojų mokymas yra formalus ir struktūrizuotas 21. Darbuotojai gali būti paaugštinami, atsižvelgiant į jų darbo našumą 22. Pareigybių aprašymas yra aiškus ir darbuotojai yra skatinami rodyti iniciatyvą 23. Personalo iniciatyva yra skatinama ir atlyginama 	<ol style="list-style-type: none"> 6. Valdoma šeimos narių 7. Plačiai diversifikuota 8. Investuoja į ryšius 9. Centralizuotas sprendimų priėmimas 10. Nekreipiamas dėmesys į akcininkų, turinčių mažai akcijų, nuomonę 11. Pirmenybė gryniems pinigams 12. Didelis mastas vertikalios integracijos; daugybė vidinių operacijų / sandorių 13. Priklausomybė nuo vidinių veiksnių 14. Paslaugos nėra svarbios 15. Mažai vykdomi arba nevykdomi tyrimai ir plėtra 16. Patriarchalinis vadovavimas 17. Miglotos karjeros galimybės darbuotojams 18. Neskiriama daug dėmesio skaidrumui, auditui 19. Papildomos lengvatos yra didelė atlyginimo dalis 20. Darbuotojai apmokomi neformaliai 21. Darbuotojai gali būti paaugštinami, atsižvelgiant į jų turimus ryšius ir lojalumą kompanijai 22. Pareigybių aprašymas yra miglotas, o darbuotojai dirba, kaip jiems nurodyta 23. Personalo iniciatyva varžoma
---	---

Taigi, tarptautinių įmonių valdymas yra veikiamas daugybės skirtingų išorinių ir vidinių veiksnių, kurie sąlygoja skirtingų įmonės ir jos užsienio padalinių veiklos organizavimo struktūrą ir modelį. Vis dėlto svarbu akcentuoti, kad įmonės orientacijos pasirinkimui svarbu išanalizuoti šiuos vidinius ir išorinius veiksmus, suprasti, kur yra įmonės stiprybės ir konkurencinis pranašumas. Šis analize paremtas žinojimas ir įmonės galimybių įvertinimas leidžia išskirti teisingus strateginius tikslus ir jų grupes, taip pat sutelkti dėmesį į tos tikslų grupės ilgalaikius konkurencinius pranašumus.

2.3. Tarptautinių įmonių padalinių strateginės orientacijos

Tarptautinė įmonė – tai įmonė kuri veikia daugiau nei vienoje šalyje. Didžiausios tarptautinės įmonės yra labai svarbios pasaulio ekonomikai, dažnai jų metinių pajamų lygis lenkia mažesnių valstybių bendrąjį BVP produkto lygį. Tokios tarptautinės korporacijos kaip *Walmart* (JAV) yra didesnės pajamomis, nei Austrija, Norvegija – išsivysčiusios Europos šalys. Nors *Walmart* daugelis laiko amerikiečių kompanija, tačiau trečdalis jos pajamų atkeliauja iš tokių šalių ir regionų kaip Meksika, Centrinė Amerika, Brazilija, Japonija, Jungtinė Karalystė, Kanada, Čilė, Botsvana, Argentina. *Walmart* taip pat turi bendras įmones Kinijoje ir Indijoje su vietiniais partneriais. Taigi *Walmart* naudoja kelis tarptautinės plėtros metodus – steigia naujus padalinius naujose šalyse arba ieško vietinių partnerių su kuriais plėtoja verslą (Kennedy, 2022).

Tarptautinės įmonės gali turėti skirtingas strategines orientacijas, skirtingas veiklos kryptis ir skirtingus valdymo modelius, kuriais grindžia savo veiklą ir užsienio padalinių valdymą. Moksliniame diskurse įmonių strateginės orientacijos yra aprašomos ir klasifikuojamos skirtingai, pristatomos skirtingos aiškinamosios schemos ir tipologijos. (Kraft, Dowling & Helm, 2008). Galima išskirti 3 reikšmingiausias strateginių orientacijų tipologijas (žr. 4 lentelė).

Visų pirma, tai H. V. Perlmutter'io, Wind'o & Douglas'o (1973) etnocentrių, policentrių, regiocentrių ir geocentrių orientacijų modelis, dar vadinamas EPRG modeliu. Šis modelis yra laikomas tarptautinės įmonės strateginių orientacijų tyrinėjimų pradžia. Antroji tipologija sudaryta Bartlett'o & Ghoshal'o (1987) įvardija tarptautinę, globalią, daugiašalę, transnacionalinę orientacijas, o trečioji sudaryta Gupta'os ir Govindarajan'o (2002) išskiria siaurą, išskaidytą ir, svarbiausia, globalią orientaciją, kurią vadina *globalia mąstysena*.

4 lentelė. Strateginių orientacijų tipologijos. Sudaryta autorius pagal H. V. Perlmutter'į (1969), Bartlett'ą & Ghoshal'ą (1987), Gupta ir Govindarajan'ą (2002).

Tipologija	1 orientacija	2 orientacija	3 orientacija	4 orientacija
Perlmutter'io, Wind'o & Douglas'o EPRG modelis	Etnocentrinė	Policentrinė	Regiocentrinė	Geocentrinė
Bartlett'o & Ghoshal'o modelis	Tarptautinė	Globali	Daugiašalė	Transnacionalinė
Gupta'os & Govindarajan'o modelis	Siaura (angl. <i>parochial</i>)	Išskaidyta (angl. <i>diffused</i>)	Globali (angl. <i>global mindset</i>)	–

Toliau darbe bus išsamiau aptariami visi trys minėti tarptautinių įmonių strateginių orientacijų modeliai ir jų savybės. Visų pirma, apibūdinamas EPRG modelis ir jo koncepcija, kuri dažnai pasitelkiama tarptautinių įmonių padaliniais valdyti. H. V. Perlmutter'is (1969) pirmasis aprašė EPG strategines orientacijas – etnocentrizmą, policentrizmą, geocentrizmą, o vėliau kartu su Y. Wind'u ir S. Douglas'u (1973) papildė modelį dar vienu elementu – regiocentrizmu. EPRG modelis yra aktualus ir šiandien, kai vyksta internacionalizacija, rinkos globalėja ir įmonės dažnai veikia ne valstybiniame, tačiau regioniniame ar tarptautiniame kontekste. EPRG modelio keturi požiūriai yra vertingi norint atpažinti ir suprasti organizacijų padalinių valdymo strategijas, taip pat gali būti naudingi siekiant teisingai pasirinkti valdymo modelį sėkmingai įmonės veiklai moderniose tarptautinėse ir daugiakultūreose rinkose.

EPRG modelis įvardija ir apibūdina keturias strategines orientacijas: etnocentristinę, kuri orientuojasi į pagrindinės įmonės šalį (angl. *home country orientation*), policentristinę, kuri nukreipta į įmonės padalinio šalį (angl. *host country orientation*), regiocentristinę – orientuojasi į regioną (angl. *regional orientation*), kuriame veikia įmonės padaliniai, ir geocentristinę (angl. *world orientation*) – orientuojasi į pasaulį. Perlmutter'io, Wind'o ir Douglas'o (1973) aprašyti modeliai atspindi įmonių tikslus ir filosofiją valdant padalinius, taip pat gali nulemti padalinių skirtingas valdymo strategijas ir veiklų planavimą.

Etnocentristinio požiūrio skiriamoji savybė yra ta, kad tarptautinė įmonė pagrindinės įmonės veiklas, technikas, įrankius, taip pat ir savo personalą laiko pranašesniais nei užsienio ir efektyviausiais užsienio rinkose. Įmonei pradėjus pripažinti užsienio rinkoms būdingų skirtumų svarbą požiūris tampa policentrinis. Tai reiškia, kad užsienio darbuotojai ir jų naudojami įrankiai geriausiai veikia užsienio rinkose. Šis požiūris gali kelti iššūkių, susijusių su padalinių koordinavimu ir kontrole, kurie gali nulemti regiocentrinio požiūrio pasirinkimą. Šis požiūris pripažįsta regioninius bendrumus ir leidžia kurti regionines strategijas ir gali evoliucionuoti į

geocentristinę orientaciją, kurios pagrindinė savybė yra ta, kad yra pasirenkamas tinkamiausias kandidatas darbui atlikti nepaisant jo kilmės ar tautybės. Žemiau darbe yra išsamiau aprašomos minėtos 4 strateginės tarptautinės įmonės padalinių valdymo orientacijos kontekste bei pateikiamos pagrindinės skirtingų požiūrių savybės (žr. 5 lentelė).

5 lentelė. EPRG modelio požiūriai ir jų savybės. *Parengta autoriaus pagal Drachal (2014)*

Etnocentrizmas	Policentrizmas	Regiocentrizmas	Geocentrizmas
Pagrindiniai sprendimai priimami pagrindinėje būstinėje	Mažesnis pagrindinės būstinės vaidmuo	Pagrindiniai sprendimai priimami regioniniuose padaliniuose	Bendradarbiavimas su vietiniais padaliniais
Pagrindinės būstinės standartai taikomi visose rinkose	Vietiniai standartai taikomi vietinėse rinkose	Regioniniai standartai taikomi regioninėse rinkose	Universalūs standartai
Dėmesys skiriamas pagrindinės būstinės (namų rinkos) tikslams	Dėmesys skiriamas vietiniams tikslams	Dėmesys skiriamas regioniniams tikslams	Dėmesys skiriamas globaliems tikslams
Tapatinimas su pagrindinės būstinės savininko tapatybe	Susitapatinimas su užsienio rinkos tapatybe	Susitapatinimas su regionu	Pasaulinis požiūris
Aukštas pozicijas užima vadovai iš pagrindinės būstinės šalies	Aukštas pozicijas užima vadovai iš vietinės lokacijos	Aukštas pozicijas užima vadovai iš regiono	Darbo patirties turėjimas skirtingose šalyse yra privalomas siekiant būti vadovu

Etnocentrizmas

Terminas etnocentrizmas kilęs iš graikų kalbos žodžių „ethnos“, kuris reiškia „tautą“, ir „kentron“, reiškiančio „centrą“. Manoma, kad šį terminą XIX a. sugalvojo lenkų sociologas L. Gumplowicz'ius, nors kitos teorijos teigia, kad jis tik išpopuliarino šią sąvoką (Bizumic 2014). Pasak W. G. Sumner'io (1906), etnocentrizmas yra universali žmogaus savybė visus aplinkinio pasaulio reiškinius vertinti remiantis grupės, kuriai priklausoma, vertybėmis. Šiandien etnocentrizmo sąvoka ir teorija yra dažnai pasitelkiama įvairiuose socialiniuose moksluose, socialinėje ir kultūrinėje antropologijoje, sociologijoje, etnologijoje.

Etnocentrinė EPRG modelio orientacija yra būdinga įmonėms, kurios pradeda tarptautinę veiklą ir kurios visas pastangas sutelkia ties vietine (lokalia) rinka, o užsienio rinkas vertina kaip įmonės laikinus veiksmus. Tokia įmonės veiklos filosofija nulemia tai, kad užsienio rinkose veikiama pagal pagrindinės įmonės patirtis jos namų rinkoje (angl. *domestic market*) jas kopijuojant į kitas rinkas, neatsižvelgiant į užsienio rinkos specifiką bei nepritaikant savo veiklos pagal kitos rinkos organizacinės struktūros modelius ar veiklos technikas ir procedūras. Tokia įmonės strateginė orientacija užsienio rinkas laiko antrinėmis (Drachal, 2014). Etnocentrinis požiūris kyla iš vienos kultūros dominavimo arba vienos kultūros pranašumo prieš kitas kultūras. Šis dominavimas gali būti siejamas kultūriniu lauku, techniniais, psichologiniais, etniniais ar moraliniais aspektais. Etnocentrizmui būdinga nepagrįsta prielaida ir suvokimas, kad savoje grupėje paplitusios savybės ir ypatybės yra ar turi būti būdingos visiems, tai reiškia ir kitų visuomenių žmonėms (Leončikas, 2022).

K. Drachal'as (2014) akcentuoja, kad etnocentrinis požiūris pagrindinės įmonės strategijos yra laikomos geriausiomis arba pranašesnėmis už kitas ar kitose rinkose veikiančias strategijas. Įmonei patikrinus šiuos įrankius užsienio rinkose ir paaiškėjus, kad šie sprendimai veikia, įmonė nusprendžia, kad jų strategija veikia ir kitose rinkose. Įmonei veikiant etnocentrine orientacija padalinių vadovai yra atsiunčiami iš pagrindinės įmonės šalies, o organizacijos hierarchija dažnu atveju yra centralizuota ir tiesiogiai pavaldi įmonės pagrindiniam biurui.

Svarbu paminėti, kad nors tokia strateginė orientacija turi gana didelių kaštų, pavyzdžiui, paskirti vadovus dirbti užsienio šalyje reikalauja papildomų naudų ar priedų prie atlyginimo, tačiau patyrusių vadovų siuntimas dirbti į naują rinką turi privalumų – jie gali užtikrinti nepertraukiamą patirties ir žinių (angl. *know-how*) pasidalijimą. Vis dėlto, galima pastebėti, kad etnocentrinėje orientacijoje pagrindinės įmonės organizacinė kultūra yra primetama užsienio rinkose veikiantiems padaliniais, o toks mažas lankstumas ir atvirumo stoka kitai kultūrai gali papildomai kainuoti ar būti mažiau efektyvi.

Policentrizmas

Policentrinis požiūris kartais yra vadinamas multilokaliu, jis yra artimas etnocentrinei orientacijai, tačiau jam taikyti reikalinga viena sąlyga – įmonė turi veikti keliose užsienio rinkose. Policentrinis požiūris pasižymi tuo, kad padalinių veiklos yra individualizuotos, specializuotos tam tikrai rinkai. Įmonė pasirinkusi šią strategijos orientaciją sutelkia dėmesį į užsienio rinkų specifiškumą, išskirtinumą ir į tai, kas jas skiria nuo pagrindinės įmonės vietinės rinkos.

Policentrizmas paremtas filosofija, kad geriau imtis lokalių metodų sprendžiant lokalias problemas nei bandyti jas spręsti svetimais sprendimais. Svarbu pastebėti, kad policentrizmas yra visiškai priešingas požiūris nei etnocentrizmas, tačiau jis gali būti neefektyvus dėl to, kad lokalias rinkas geriausiai supranta vietiniai vadovai, taigi gerosios patirties perdavimas iš pagrindinės įmonės į padalinius šiuo atveju yra beprasmiškas (Drachal, 2014).

Policentrinė orientacija implikuoja, kad užsienio padaliniai neturi paklusti pagrindinės įmonės griežtai kontrolei, padaliniais yra suteikiama veiksmų laisvė. Vis dėlto sprendimų laisvė gali įnešti chaoso ir iššūkių bandant sukoordinuoti skirtingų padalinių veiklas, taip pat užsienio padalinių vadovai gali būti nelinkę paklusti pagrindinės įmonės nurodymams dėl savo įsitikinimo, kad jie išmano rinkas geriausiai (Beamish ir Calof, 1994).

Regiocentrizmas

K. Drachal'as (2014) rašo, kad regiocentrinis požiūris turi panašumų su policentrizmu, tačiau vienas pagrindinių skirtumų yra tai, kad regiocentrizmas ne tik pripažįsta skirtingų užsienio rinkų specifiką, bet ir įvertina jų galimus panašumus. Taigi, įmonės pasirinkusios regiocentrinę strateginę orientaciją sugrupuoja užsienio rinkas ir šalis pagal ekonominius, kultūrinius, politinius ar kitokio pobūdžio panašumus ir pagal juos formuoja regiono padalinių valdymo modelį. Tokiu atveju pagrindinė įmonė sutelkia dėmesį ne į tam tikros šalies rinką, o į viso regiono rinką, ją mato kaip vieną bei decentralizuoja įmonės valdymą, palikdama sprendimų teisę regionams.

Geocentrizmas

Geocentrinis požiūris yra tada, kai įmonė visas užsienio rinkas laiko viena pasauline rinka. Pasaulinė rinka yra suprantama kaip sociologiškai ir ekonomiškai vieninga, eliminuojant net ir galimus skirtumus. Geocentrizmas laikomas etnocentrizmo ir policentrizmo sinteze, kuris atpažįsta ir supranta užsienio rinkų panašumus ir skirtumus, tačiau yra siekiama sukurti visuotinę strategiją, kuri atlieptų vietinių rinkų poreikius (Keegan ir Schlegelmilch, 1999).

Geocentrinės orientacijos privalumas yra rinkos dydis, kurioje įmonė ir jos padaliniai veikia pagal atsakingai sudėliotus drąsius strateginius sprendimus, tačiau svarbu paminėti, kad toks požiūris reikalauja didelių kaštų žmogiškiesiems ištekliams, mokymams, komunikacijai, transportui, kurie užtikrintų tolygų padalinių valdymą. Dar viena reikšminga šio požiūrio savybė yra tai, kad jame nėra atskiriamos vietinės ir užsienio rinkos, o veikiama siekiant geriausiai išnaudoti galimybes, neakcentuojant kultūrinių, geografinių, ekonominių ar kitokių skirtumų, tačiau renkantis geriausius galimus variantus.

Geocentrinėje orientacijoje nėra atskirties tarp pagrindinės įmonės ir užsienio padalinių, jie vertinami kaip lygiaverčiai atskiri vienetai ar segmentai, veikiantys pagal nustatytus vidinius standartus skirtingose pasaulio dalyse ar šalyse (Drachal, 2014). Ir nors įmonė gali valdyti užsienio padalinius pagal etnocentrinį, policentrinį ar regiocentrinį požiūrį, vis dėlto tarptautinės įmonės, veikiančios pasaulio rinkose, neišvengiamai turėtų turėti globalią viziją (Bartlett ir Beamish, 2010).

Organizacinių procesų valdymas remiantis EPRG modeliu

EPRG modelis atspindi strategines tarptautinių įmonių orientacijas, kurios apima organizacinių procesų valdymą, tokių kaip organizacinės struktūros, sprendimų priėmimo ir autonomijos, žmogiškųjų išteklių valdymą, rinkodarą, komunikaciją, naudojamas technologijas ir kitus.

J. Sekliuckienė (2014) savo knygoje išskiria pagrindinius EPRG modelio požiūrių teiginius, kurie aiškiai apibūdina kiekvieno jų vadybos koncepciją.

Etnocentrinė vadybos samprata:

1. motininės įmonės atstovai užima svarbiausias pozicijas nei užsienio padaliniuose;
2. tikima, kad darbuotojai iš darbuotojai kilę iš motininės įmonės šalies yra geresni ir labiau lojalūs;
3. užsienio šalių rinka yra nepažįstama.

Policentrinė vadybos samprata:

1. užsienio padaliniuose dirba darbuotojai kilę iš tų šalių;
2. vietiniai darbuotojai privalo vykdyti motininės įmonės nurodymus;
3. dideli kultūriniai šalių skirtumai, kuriuos sunku suprasti.

Regiocentrinė vadybos samprata:

1. užsienio padaliniuose dirbti renkami darbuotojai iš panašaus išsivystymo lygio šalių.

Geocentrinė vadybos samprata:

1. užsienio šalyse esantys įmonės padaliniai sudaro visumą;
2. bendri interesai lemia vadovų pasirinkimą;
3. svarbi sinergija.

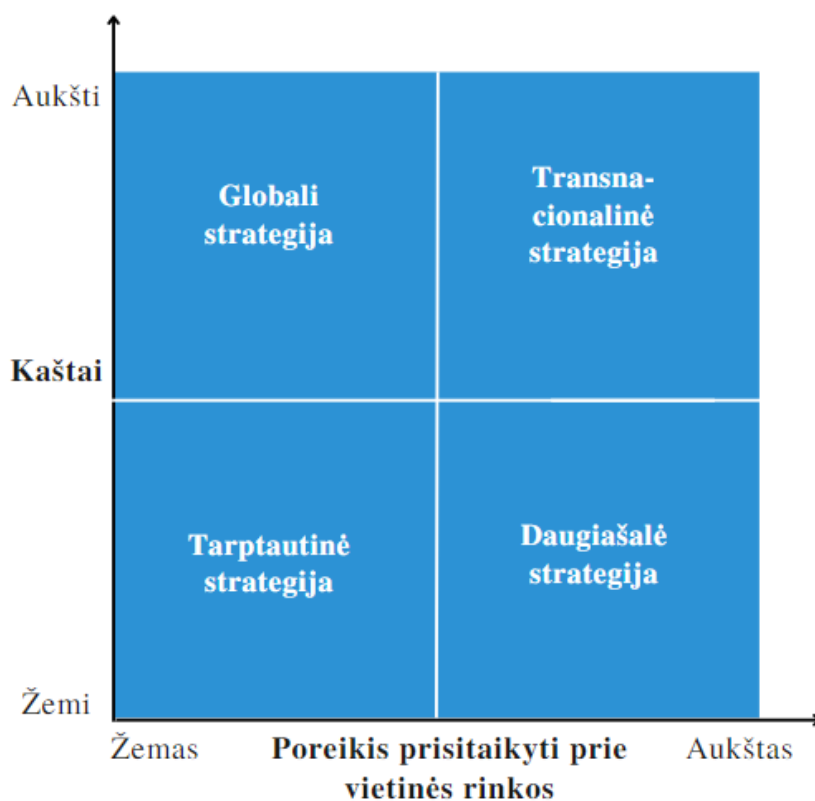
Sistemizuotas organizacinių procesų valdymas remiantis išsamiai aptartu EPRG modeliu yra pateikiamas 6 lentelėje.

6 lentelė. Organizacinių procesų valdymas remiantis EPRG modeliu. *J. Sekliuckienė (2014)*

Organizaciniai procesai	Etnocentrizmas	Policentrizmas	Regiocentrizmas	Geocentrizmas
Organizacinė struktūra	Hierarchinė, produkto divizinė; sudėtinga motininėje įmonėje, paprasta antrinėje	Hierarchinė regioninė su autonomiškais padaliniais skirtingose šalyse	Multidimensinė organizacinė struktūra su produkto ir regioniniais padaliniais	Transnacionalinė struktūra, grįsta tinkliniais ryšiais
Valdžia, autoritetas	Sutelkti motininėje įmonėje iš viršaus į apačia	Perduota antrinėms įmonėms	Regioninė būstinė, nuolatinis patronuojančios ir regiono antrinių įmonių bendravimas	Bendra visuose įmonės lygiuose
Strategija	Globalinė integracija	Prisitaikymas prie šalies sąlygų	Regioninė integracija ir prisitaikymas prie šalies sąlygų	Globali integracija ir prisitaikymas prie šalies sąlygų
Vertinimas ir kontrolė	Naudojami šalies veiklos ir personalo gebėjimų standartai	Vietiniai reikalavimai	Regioniniai nuostatai	Universalūs ir vietiniai standartai
Atlygio ir nuobaudų sistema	Dideli atlygiai motininėje, maži – antrinėse įmonėse	Antrinėse įmonėse taikomi įvairaus dydžio atlygiai	Atlygis už tame regione atliktas užduotis	Atlygis už tarptautinių ir vietinių užduočių vykdymą
Komunikacija ir informavimas	Motininė įmonė duoda daug paliepiamų: įsakymų, nurodymų ir patarimų	Mažai paliepiamų iš motininės įmonės	Maža su motinine įmone; didelė su regiono būstine ir tarp arskirų vienos šalies įmonių	Abipusė tarp motininės ir antrinių įmonių
Įmonės nacionalinis tapatumas	Šalies, kurioje yra motininės įmonės būstinė	Tos šalies įmonė	Regiono įmonė	Transnacionalinė korporacija, įvertinanti vietinius interesus
Personalo valdymo uždaviniai	Motininės įmonės darbuotojai eina visas vadovaujančias pareigas antrinėse įmonėse	Užsienio šalies darbuotojai eina vadovaujančias pareigas antrinėse įmonėse	Regiono šalių darbuotojai vadovaujančias pareigas gali eiti bet kur	Specialistai gali būti samdomi iš bet kurios šalies

Technologijos	Masinė gamyba	Atskirų partijų gamyba	Lanksčioji gamyba	Lanksčioji gamyba
Marketingas	Produktų plėtra sąlygojama motininės įmonės šalies vartotojų poreikių	Lokali produktų plėtra ir vystymas grįsti vietinių vartotojų skirtingose šalyse poreikiais	Standartizuota atskiruose regionuose	Globalus produktas su pakeitimais atsižvelgiant į lokalias rinkas
Finansų valdymas	Pelno ir pajamų grąžinimas į motininę šalį	Pelno ir pajamų išlaikymas užsienio šalių padaliniuose	Pelno ir pajamų perskirstymas tarp regiono rinkų ir padalinių	Globalus pelno ir pajamų perskirstymas

Antrasis tarptautinių įmonių strateginių orientacijų modelis buvo aprašytas ir išaiškintas Bartlett'o ir Ghoshal (1989), kurį sudaro 4 strateginės orientacijos – daugiašalė, globali, tarptautinė, transnacionalinė, kurios atskleidžia skirtingus metodus kaip korporacijos vykdo tarptautinę plėtrą ir kaip skiriasi šių orientacijų poreikis kaštams ir prisitaikymui prie vietinės rinkos (žr. 6 pav.)



6 pav. Bartlett'o ir Ghoshal'o strateginių orientacijų modelis. *Parengta autoriaus pagal Bartlett & Ghoshal (1989)*

Tarptautinė orientacija

Tarptautinė strategija remiasi tuo, jog įmonė nekreipia dėmesio į vietinę rinką – nesistengia pritapti prie vietinės kultūros ar kainodaros. Ši strategija gali būti vadinama namų rinkos atkartojimo strategija, taip pat sinonimiškai dar vadinama eksporto strategija, kai įmonė veikdama vietinėje rinkoje ir skirdama didelį dėmesį jai, supranta, kad yra galimybės ir potencialas parduoti produkcija kitose šalyse su mažais kaštais. Dažnai tai yra pirmoji strategijos forma, kurią pasirenka įmonės

norinčios tapti tarptautinėmis. (Lumen 2022). Tokią strategiją pasirinkusios įmonės dažniausiai yra kilusios iš šalių, kuriose labai stipri vietinė rinka, pavyzdžiui, Jungtinės Amerikos Valstijos. Pardavimas užsienio šalyse yra laikomas antrine veikla (Le & Liao, 2018). Technologijos, žmogiškųjų išteklių valdymas, taip pat produktai dažnai yra perduodami viena kryptimi iš pagrindinės būstinės į užsienio padalinį. Padalinių valdymo kontrolė nėra deleguojama, visa galia yra koncentruojama centrinėje būstinėje.

Įmonė tokiu atveju stengiasi parduoti savo produkciją vienodomis sąlygomis, su minimaliais pakeitimais visose pasaulio šalyse, kuriose veikia. Pavyzdžiui, *Harley Davidson*'o korporacija nekeičia parduodamų motociklų savybių, netaiko jų prie vietinių rinkų ypatumų ar galimai mažesnio kainų lygio. Įmonė parduoda identiškus motociklų modelius pasaulyje, nebent atlieka smulkius pakeitimus dėl teisinių šalių reikalavimų. Įmonės strategija – „amerikietiškos svajonės“ pardavimas, todėl pirkėjai galimai nenori lokalizuotų versijų, panašių į vietinius motociklus, jie nori gauti tokį patį produktą, kaip ir JAV rinkos pirkėjai. Belgiškas šokoladas, dažnai apibūdinamas kaip išskirtinės kokybės šokoladas, todėl originalių produkto savybių išlaikymas ir netaikymas prie vietinių skonio aspektų padeda išlaikyti „belgiškumo“ įvaizdį ir taip leisti save pozicionuoti brangesnėje kategorijoje nei vietiniai produktai. Galima apibendrinti, kad neprisitaikymas prie vietinių rinkų, parduoti identišką produktą visame pasaulyje yra tinkama taktika kai kuriems prekės ženklams, ypač „premium“ kategorijose (Edwards, 2014).

Globali orientacija

Globali strategija siekia sukurti pasaulinę standartizaciją – vietinių rinkų ypatumų privalumai yra aukojami dėl standartizuoto produkto, kuris reiškia žemesnius kūrimo ir išlaikymo kaštus, paprastesnį procesų valdymą. Šioje verslo padalinių valdymo formoje užsienio skyriai vykdo centrinės būstinės sugalvotą strategiją ir menkai dalyvauja svarbiausiuose įmonės procesuose. Pagrindiniai sprendimai priimami pagrindiniame įmonės ofise – ten kuriami produktai, analizuojamos ir pasirenkamos veiklos plėtros strategijos. Minimalūs produkto pakeitimai vietinių rinkų pritaikymui vis dar galimi, bet strategijos esmė yra siūlyti tokį patį veiklos modelį visose pasaulio šalyse. Globali orientacija darnai būdinga IT technologijomis ir sprendimais grįstoms bendrovėms, pavyzdžiui, *Microsoft*, *Google*, *Uber*, *Airbnb*, kur teikiamos paslaugos modelis yra vienodas skirtingose šalyse. Dažnai tokios įmonės įgyvendindamos globalią strategiją ir analizuodamos vietines rinkas svarsto ne produktų ar valdymo pakeitimus ir pritaikymus, bet kainodaros aspektus, nes skirtingos rinkos gali turėti visiškai skirtingą ekonominę aplinką (Edwards, 2014).

Daugiašalė orientacija

Daugiašalė strategija yra tada, kai yra didelis poreikis pritaikyti produktus prie vietinės rinkos ir nėra poreikio globaliam produktui. Tai strategija, kai produktai ir paslaugos yra smarkiai pritaikomi kiekvienai rinkai ir net gretimose šalyse parduodami produktai gali gerokai skirtis. Ši orientacija yra ypač būdinga maisto ir gėrimų pramonės įmonėms. Daugiašalės orientacijos filosofijoje vietiniai padaliniai turi didelę galią spręsti ir priimti sprendimus savo geografinėje teritorijoje apie veiklos modelį, produktų asortimentą, kainodarą. Užsienio padaliniai sprendžia savo verslo plėtros priskirtame regione strategiją, todėl labai svarbu turėti stiprią vietinę komandą, kuri gali geriausiai išmanyti vietinės rinkos poreikius, nes nėra bendro globalaus vardiklio.

Transnacionalinė orientacija

Transnacionalinė (angl. *transnational*) strategija yra pagrįsta tuo, kad įmonė veikdama rinkose stengiasi efektyviai valdyti kaštus, įsiklausyti į vietinės rinkos poreikius ir adaptuoti savo veiksmus skirtingose rinkose. Globali įmonės strategija skiria dėmesį produktų standartizacijai ir visas pasaulio rinkas laiko viena rinka. Tuo tarpu transnacionalinė strategija įvertina standartizacijos kaštus ir galimas naudas, tačiau taip pat skiria daug dėmesio regionų skirtumams ir prisitaikymui prie jų panaudojant savo patirtį (Zámborský, 2016).

Transnacionalinių įmonių vadovai turi laviruoti tarp požiūrio „vienas dydis tinka visiems“ ir tarp idėjos, jog skirtumai tarp skirtingų šalių yra tokie dideli, kad bendrų vardiklių yra nedaug. Tokios įmonės prisitaiko prie vietinės rinkos ypatumų esant būtinybei, tačiau stengiasi išlaikyti daug didesnę centrinę kontrolę, nei analogiškos daugiašalės kompanijos. Transnacionalinės įmonės stengiasi savo padalinių veiklą organizuoti taip, jog apsikeitimas žiniomis, supratimu apie rinką vyktų ne tik tarp pagrindinės įmonės ir padalinių, bet ir tiesiogiai tarp skirtingų padalinių neįtraukiant būstinės (Zámborský, 2016).

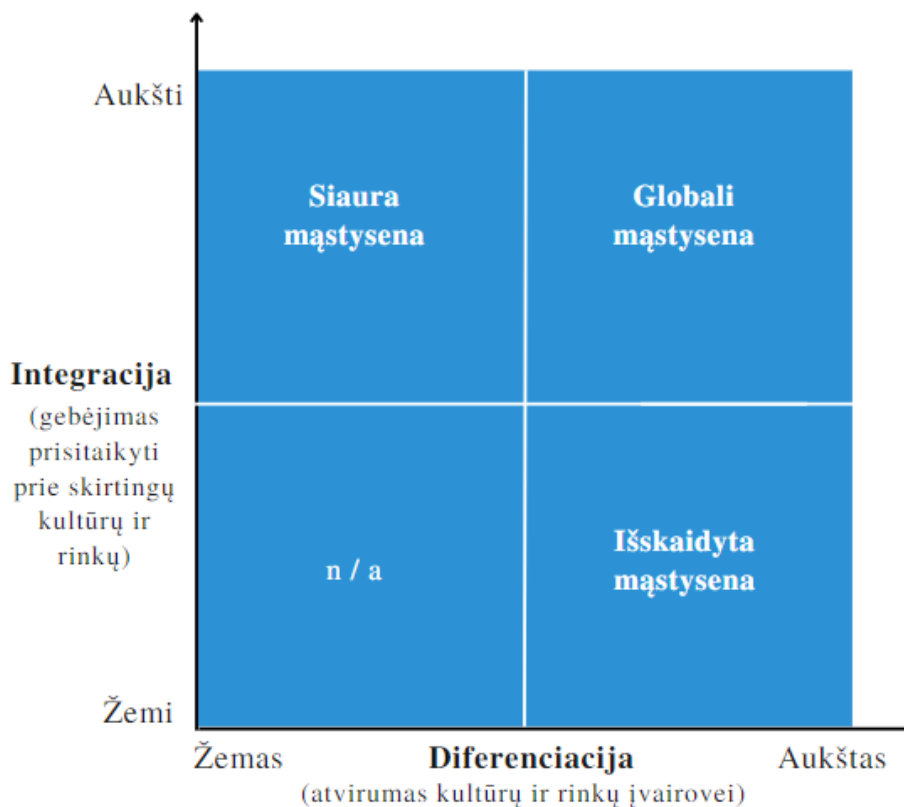
A. Verbeke (2013) transnacionalinę strategiją apibūdina kaip įmonės specifinių žinių, kurias galima perkelti tarptautiniu mastu, ir vietinės rinkos padalinio žinių rinkiniu. Tokio tipo organizacijos valdymo struktūra yra sudėtinga globali matrica, kur vadovaujančius vaidmenis turi tiek vietinių padalinių atstovai, tiek globalių produktų vadovai. Skirtingų strateginių orientacijos ir jų savybės pateikiamos 7 lentelėje.

7 lentelė. 4 tarptautinės įmonės strateginės orientacijos ir jų savybės. *Parengta autoriaus pagal Segal-Horn & Faulkner (2010) ir Bartlett & Ghoshal (1989)*

Strateginė orientacija	Įmonės pajėgumų koncentracija	Užsienio padalinių vaidmuo	Žinių organizacijoje kūrimas
Daugianacionalinė (lokalizacija)	decentralizuota, paskirstyta po vietinius padalinius	Pajausti ir išnaudoti atsirandančias vietines galimybes	Žinios kuriamos ir išlaikomos vietiniame padalinyje
Globali (standartizacija)	Centralizuota būstinėje, skirstoma pagal poreikį	Įgyvendinti pagrindinės įmonės būstinės strategiją	Žinios kuriamos ir išlaikomos pagrindinėje būstinėje, dalinimasis plačiau ribotas
Tarptautinė orientacija	Centralizuota būstinėje, skirstoma pagal poreikį	Adaptuoti būstinės strategiją ir kompetencijas vietinei rinkai	Žinios sukuriamos būstinėje ir paskleidžiamos po visus padalinius
Transnacionalinė	pasklidusi, skirtingi padaliniai turi skirtingas vertes	Integruotas padalinių tinklas su skirtingomis rolėmis priklausomai nuo tos šalies unikalių privalumų	Žinios kuriamos visame įmonės tinkle ir jomis dalinamasi būstinė-padalinys ir padalinys-padalinys metodu

Trečiasis tarptautinių įmonių strateginių orientacijų modelis buvo aprašytas Gupta'os ir Govindarajan'o (2002) kurį sudaro 3 strateginės orientacijos – siaura, išskaidyta ir globali mąstysena (žr. 7 pav.). Autoriai teigia, jog globalėjančiame pasaulyje ne tik globalios įmonės, bet ir vidutinio ir net mažo dydžio įmonės nebegali egzistuoti tik namų rinkose ir privalo

internacionalizuoti savo veiklą – plėsti ją į pasaulines rinkas. Svarbu atkreipti dėmesį, kad kai kurios rinkos gali būti labai tolimos ir nepažįstamos, todėl yra itin svarbu įmonei sugebėti analizuoti aplink save esančią dinamišką ir nuolat kintančią informaciją ateinančią iš padalinių ir rinkų, kuriose įmonė jau vykdo veiklą. Globalios mąstysenos pritaikymas valdant užsienio padalinius yra vienas pagrindinių įrankių siekiant surinktą informaciją teisingai analizuoti ir interpretuoti. Šios orientacijos esminės idėjos yra įmonės gebėjimas balansuoti tarp galimybių integruotis į skirtingas kultūras, tačiau tuo pačiu būti atvirai vietinės rinkos įvairovei bei lankstumas pokyčiams.



7 pav. 3 alternatyvių strateginių orientacijų samprata. Sudaryta autoriaus pagal Gupta ir Govindarajan'ą (2002)

Siaura mąstysena

Organizacijas galima apibūdinti kaip siauros mąstysenos (angl. *parochial mindset*), kai jos yra nejautrios vietinių kultūrų įvairovei ir neskiria dėmesio kultūriniais skirtumams. Veikdamos siaura orientacija tokios įmonės nepriima vietiniais pavyzdžiais grįstų sprendimų, kurie galėtų padėti adaptuotis prie užsienio rinkų. Straipsnio autoriai (Gupta & Govindarajan, 2002) pateikia IKEA atėjimo į JAV rinką 1980 m. pavyzdį, kada švedų įmonė *IKEA* plėsdama savo veiklą JAV atvežė vadovų komandą iš Švedijos ir bandė pritaikyti savo švedišką veiklos modelį JAV visiškai neatsižvelgdama į Amerikos rinkos ypatumus ir svarbius lokalius aspektus, pavyzdžiui, skirtingą vyraujančių miegamojo lovų dydį. Dėl šios priežasties *IKEA* produktai buvo netinkamo dydžio amerikiečiams, nepritaikyti prie vietinių vartotojų poreikių.

IKEA žengdama į JAV rinką taip pat neteikė produktų ir baldų pristatymo į namus paslaugos, nors tuo metu tai buvo baldų rinkos standartas Amerikoje, kurio *IKEA* neįvertino ir į jį neatsižvelgė. Svarbu atkreipti dėmesį, kad siauros mąstysenos dėmesys yra nukreiptas į bendrą įmonės integraciją

naujoje užsienio rinkoje stengiantis išvengti bet kokių nuokrypių nuo įprastų įmonės atliekamų veiksmų. Galima teigti, kad kai organizacijos plėsdamos savo veiklą nesiekia prisitaikyti prie vietinės rinkos ypatumų, tai reiškia, jų siekiamybė yra standartizacija visose užsienio rinkose, tai tokia siaura įmonės orientacija yra panaši į anksčiau darbe aprašytą EPRG modelio vieną iš požymių – etnocentrizmą (Engesland, 2014).

Išskaidyta mąstysena

Išskaidyta mąstysena (angl. *diffused mindset*) yra dažnai pasirenkama globalių paslaugų teikimo įmonių, pavyzdžiui, pasaulinės reklamos agentūrų, audito įmonių, vadybos konsultantų. Šios įmonės dažnai veikia kaip tinklai, kai vietinis vadovas dažnu atveju yra verslo dalininkas. Tokio užsienio padalinio vadovo galia ir gebėjimai yra aukšti ir pasaulio suvokimas aukščiausiam valdymo lygyje padaliniuose gali būti platus, tačiau pati tarptautinė įmonė dažnai veikia nekreipdama daug dėmesio į vietinius savo padalinius, todėl pasaulį mato sąlyginai siaurai (Gupta & Govindarajan, 2002).

Svarbu paminėti, kad išskaidytos orientacijos principu veikdama įmonė menkai integruojasi į skirtingų kultūrų kontekstą, tačiau skiria daug dėmesio savo išskirtinumui rinkoje. Galima teigti, kad įmonių, kurios remiasi savo veiklos plėtroje išskaidytos mąstysenos koncepcija, vietiniai padaliniai turi veiksmų ir sprendimų laisvę, savarankiškumą, dėl to šis mąstysenos tipas gali būti lyginamas su EPRG modelio orientacija - policentrizmu (Engesland, 2014).

Globali mąstysena

Globali mąstysena (angl. *global mindset*) pasireiškia tuo, kad įmonė yra atvira, nori, geba identifikuoti ir pripažinti užsienio šalių ir rinkų kultūrų įvairovę, jų skirtumus, taip pat supranta, kad siekiant plėsti įmonės veiklą tolimose rinkose būtina į šiuos kultūrinius skirtumus atsižvelgti. Globali mąstysena įgalina įmones sėkmingai integruotis į rinkas, taip pat išryškinti užsienio rinkų ir skirtingų kultūrų ypatumus ir kiekvienos jų unikalumą (Gupta & Govindarajan, 2002).

Straipsnio autoriai (Gupta & Govindarajan, 2002) pateikia *IKEA* plėtros pavyzdį ir teikia, kad *IKEA* įmonė turėjo įsiklausyti į JAV rinkos ypatumus, prisitaikyti prie jų, taip pat pasimokyti iš savo padarytų klaidų ir suprasti, kad pasaulinė baldų rinka yra skirtingų dimensijų, negalima taikyti vienodo veiklos, paslaugų ar produktų modelio skirtingose užsienio rinkose. Įmonės, kurios pasirenka globalią mąstyseną savo užsienio padalinių valdymui, įgyja vieną svarbų privalumą – jos gali greitai ir tiksliai reaguoti į skirtingų rinkų pokyčius, taip įgaudamos ilgalaikį konkurencinį pranašumą. Pavyzdžiui, tokie pranašumai gali padėti pirmiems įeiti į naują perspektyvią rinką, greičiau įdiegti naujas technologijas visame padalinių tinkle, geriau suprasti, kurie kultūriniai skirtumai yra svarbūs, kaip ir kokiose veiklos sferose reikia daugiau įdirbio ir adaptacijos, taip pat kuriuos skirtumus galima ignoruoti.

Svarbu akcentuoti, kad globali mąstysena yra nenutrūkstamas procesas, kurį reikia nuolat puoselėti ir ugdyti. Šios mąstysenos taikymas nėra baigtinis procesas su aiškia žyma ar pabaiga kada yra įgyjamas įmonės ilgalaikis pranašumas. Tarptautinės įmonės, siekdamos įgyvendinti globalią mąstyseną savo užsienio padalinių valdyme visos organizacijos mastu, turėtų palengvinti tokios informacijos pasiekiamumą ir įsisavinimą individualiems darbuotojams arba samdyti žmones iš skirtingų ir įvairių kultūrinių, tautinių kontekstų visų lygių įmonės pareigoms eiti, nes įvairovė ir

daugialypiškumas, daugiakultūriškumas yra pagrindiniai veiksniai, kurie lemia įmonės globalią mąstyseną (Gupta & Govindarajan, 2002).

Apibendrinimas

Apžvelgus EPRG modelį ir išsamiau pristačius visas 4 strategines orientacijas galima apibendrinti, kad kiekvienas požiūris gali turėti privalumų ir trūkumų, kurie iš esmės priklauso ir nuo pačios įmonės specifikos, pavyzdžiui, įmonės dydžio, finansinės situacijos, produktų, taip pat ir pasirinktų užsienio rinkų, jų dydžių. Kiekviena tarptautinė įmonė turi įvertinti kiekvieną iš požiūrių ir pasirinkti tą, kuris geriausiai atitinka įmonės tikslus, potencialią rinką, bei efektyviai veikti pasirinktoje rinkose – tinkamai suvaldyti įmonės išlaidas ir gauti pelną.

Kiti aptarti strateginių orientacijų modeliai – tarptautinių įmonių strateginių orientacijų modelis aprašytas Bartlett'o ir Ghoshal (1989), kuris pristato tarptautinę, globalią, daugiašalę ir transnacionalinę orientacijas, ir Gupta'os ir Govindarajan'o (2002) aprašytos saura, išskaidyta ir globali mąstysenos – plačiau aptaria ir akcentuoja, kad įmonės valdydamos savo užsienio padalinius gali pasirinkti veikti dvejopai: 1) gali pritaikyti savo veiklą prie vietinių kultūrinių ypatumų; 2) gali veikti taikydamos standartizacijos procesą, tai reiškia suvienodindamos savo veiklą ir padalinių valdymą skirtingose pasaulio šalyse ir rinkose taip siekiant masto ekonomikos.

Galima apibendrinti, kad H. V. Perlmutter'io aprašytas tarptautinių rinkodaros strategijų modelis, kitaip dar vadinamas EPRG modeliu, yra plačiausiai naudojama teorinė prieiga ir įrankis analizuojant tarptautinių įmonių padalinių valdymo orientacijas ir veiklos strategijas siekiant suprasti, kodėl buvo padaryti tam tikri sprendimai įmonės veiklos plėtroje ir padalinių valdyme. Dėl EPRG modelio analizuojamų ir aptariamų aspektų gausos, įmonės UAB „FL Technics“ empiriniam tyrimui yra pasirenkamas šis modelis.

EPRG teorinė prieiga apima plačias sferas ir skirtingas įmonės veiklos sritis, pavyzdžiui, organizacinės struktūros sudėtingumą, būstinės ir padalinio bendradarbiavimo lygio įvertinimą, taip pat leidžia pažvelgti į pagrindinės įmonės ir užsienio padalinio santykius per standartizacijos ir adaptacijos skirtingoms rinkoms prizmes. Šie aspektai yra aktualūs pasirinktai įmonei ir jos plėtrai, nes UAB „FL Technics“ užsienio padalinių reikšmė įmonės kontekste, taip pat valdymo forma yra skirtingos, negalima išskirti vieno bendro veiklos vardiklio.

EPRG modelis taip pat yra plačiai aprašytas akademiniame diskurse, šiuo teoriniu modeliu dažnai remiamasi įvairiuose moksliniuose empiriniuose tyrimuose. Taigi, galimybė susipažinti, analizuoti kitų mokslininkų darbus, remtis jų gerąja praktika leidžia išsamiau suprasti internacionalizacijos ir padalinių valdymo modelius bei pasirinkimo svarbą, o šios žinios įgalina detaliau ir giliau analizuoti įmonę UAB „FL Technics“ bei jos pasirinktas padalinių valdymo strategijas vertinti ir lyginti.

2.4. Strateginiai valdymo iššūkiai geografiškai artimose ir tolimose rinkose

Tarptautinės įmonės veikia sudėtingesnėje aplinkoje nei tos, veikiančios tik vietinėje rinkoje (Hosseini, 2006). Įmonių tarptautinė plėtra, taip pat įkurtų padalinių valdymas yra plačiai aptariamos tematikos moksliniame diskurse. Tiriamos ne tik skirtingos užsienio padalinių geografinės lokacijos, kultūriniai skirtumai, bet ir jų įtaka padalinio kasdieniam gyvenimui. Zaheer'as, Schomaker'as & Nachum'as (2012) moksliniame straipsnyje apibendrina, jog

tarptautinės įmonės valdymas iš esmės yra atstumo valdymas. Atstumas, kitaip dar vadinamas instituciniu atstumu, šiame kontekste reiškia skirtumus tarp valstybių – skirtingos laiko juostos, fizinis kilometrų atstumas, reikiamybė pasikliauti daugiau telefono ir elektroninio pašto bendravimu nei gyvais susitikimais. Atstumas taip pat yra skirtingi kultūriniai valdymo aspektai, administraciniai ir ekonominiai skirtumai, mokestinė aplinka. Svarbu paminėti, kad atstumo apibrėžimas nėra universaliai suprantama, jis gali būti skirtingai interpretuojamas skirtingų įmonių. Tas pats kilometrų atstumas, fizinis padalinio atstumas nuo pagrindinės įmonės gali būti suvokiamas skirtingai. Taip pat lingvistiniai, kultūriniai skirtumai gali vienoms mažiau patyrusioms įmonėms atrodyti kaip didelis atstumas, bet senai veikiančioms daugiakultūrinėms įmonėms – gali būti vertinamas kaip nedidelis atstumas. Taigi, atstumo sąvoka yra subjektyvus konceptas.

Straipsnio autoriai (Zaheer, Schomaker & Nachum, 2012) įvardina kelias atstumo valdymo priemones. Visų pirma, svarbu susikoncentruoti į įmonei svarbiausius kelis atstumo rodmenis, ir nebandyti spręsti visų atstumo koncepcijos sudedamųjų dalių. Antra, patikrinti simetriškumo hipotezę – ar kultūriškai, fiziškai panašiai nutolusias šalis galima grupuoti į regionines grupes ir taip siaurinti atstumo variacijas. Svarbu paminėti, kad didžiausias pavojus yra supaprastinti atstumo konstrukta, bandant per lengvai ir per greitai grupuoti atstumus ir daryti greitas išvadas.

V. Shirodkar & P. Konara (2017) teigia, jog institucinis atstumas yra svarbus rodiklis darantis įtaką tarptautinės įmonės strategijai ir užsienio padalinių veiklos rezultatams. Išnagrinėję 10 562 įmones veikiančias 17-oje besivystančių rinkų, tyrėjai priėjo išvadų, jog institucinis atstumas neigiamai veikia padalinių veiklos rezultatus besivystančiose rinkose. Tyrimas taip pat atskleidžia, kad institucinis atstumas mažiau veikia veiklos rezultatus kuomet padaliniai dalinai priklauso vietiniams partneriams (veikia jungtinės veiklos modeliu), negu kai padalinys yra 100% priklausantis tarptautinei korporacijai. Todėl besivystančiose rinkose tarptautinės įmonės įkurdamos vietinius padalinius be vietinių partnerių pagalbos turi didesnes rizikas. Tokių įmonių patirtis kaip atidaryti padalinius naujose šalyse yra menkesnės vertės kai susiduriama su besivystančių rinkų sudėtingomis ir besikeičiančiomis rinkos sąlygomis. Straipsnio autoriai patvirtina savo iškeltą hipotezę, jog didesnio atstumo šalyse įmonės veikia sėkmingiau, kuomet į padalinio nuosavybės struktūrą įtraukia vietinius partnerius. Taigi, didelis atstumas neturi būti kliūtis sėkmingai padalinio veiklai, jei yra pasirenkami teisingi to padalinio valdymo modeliai.

Svarbu paminėti, kad mokslinėje literatūroje taip pat plačiai aptariamas psichologinio atstumo paradoksas. O'Grady & Lane (1996) atliktas Kanados įmonių eksporto veiklos tyrimas parodė, jog įmonės pasiekė geresnių veiklos rezultato tolimose šalyse nei atstumu ir kultūra artimoje JAV. Mokslininkai atrado pozityvų ryšį tarp psichologinio atstumo didėjimo ir veiklos rezultatų. Šį fenomeną jie aiškina tuo, kad eksportas į artimas šalis nepasiekia norimų rezultatų, nes artimos šalys įmonės vadybos komandos yra vertinamos kaip panašios į namų rinką, dėl to yra dedama mažiau pastangų į rinkos tyrimus, išankstinės analizės ir veiklos planą. Tuo tarpu tolimos rinkos yra laikomos egzotiškomis, sudėtingomis, todėl įėjimui į jas yra ruošiamasi daug kruopščiau ir atsargiau.

Nors egzistuoja daug skirtingų tyrimų analizuojančių atstumo sampratą skirtingais pjūviais – per geografinę, ekonominę, administracinę, kalbos, institucinę prizmę, vis dėlto populiariausia atstumo tyrimų kryptis yra kultūriniai skirtumai. Tai gali būti siejama su tuo, kad kultūra yra pamatinis

individo ir organizacijos elgsenos formavimo elementas. (Beugelsdijk, Kostova, Kunst, Spadafora & van Essen, 2018).

2.5. Tarptautinių įmonių padalinių valdymo sprendimų teorinis modelis

Šiame skyriuje yra pristatomas užsienio padalinių valdymo strateginių sprendimų teorinis modelis, kuris yra sudarytas remiantis kitų autorių įžvalgomis ir pateiktomis analizėmis apie tarptautinių įmonių padalinių strateginius sprendimus, valdymo modelius, jų svarbą įmonės plėtrai užsienio rinkose. Šiame konceptualiaame modelyje išskiriami trys svarbiausi pagrindinės įmonės ir užsienio padalinių efektyvių ryšių ir efektyvaus valdymo elementai – priklausomybė, kontrolė ir integracija.

Pirmasis elementas yra tarpusavio priklausomybė (angl. *interdependence*) tarp pagrindinės įmonės būstinės ir padalinio, dar vadinama tarpusavio koordinacija. Tarpusavio priklausomybė reiškia tai, kad tiek padalinys, tiek būstinė turi apčiuopiamos naudos bendraudami tarpusavyje – keisdami informaciją, įžvalgomis ir žiniomis apie rinkas ir pan. Svarbu atkreipti dėmesį į tai, apie ką savo darbe rašė A. Geifman-Broder'is ir N. Zaidman'as (2021), kuriame pristatė įmonės būstinės santykių su padaliniais Pietryčių Azijos regione tyrimą ir jo rezultatus. Autoriai teigia, kad užsienio padaliniai gali turėti dvejopą lojalumą pagrindinei įmonei. Viena vertus, padaliniai kaip įmonės būstinės atstovai yra lojalūs įmonei, kita vertus, jie taip pat gali būti ištikimi vietinei rinkai, vietiniams klientams, kurių vertybės ir poreikiai gali būti skirtingi, nesutapti su pagrindinės įmonės vertybėmis.

Dėl šios priežasties glaudus padalinio ir būstinės bendravimas, teisingas vienas kito poreikių supratimas yra svarbus įmonės sėkmės elementas. Tamprų ir kokybišką ryšį tarp padalinio ir būstinės galima didinti auginant socialinį kapitalą, kuris leidžia didinti formalų ir neformalų informacijos apsikeitimą tarp būstinės ir užsienio padalinių (Kostova & Roth, 2003). Svarbu paminėti, kad įmonės dažnai sutelkia dėmesį į artimo ryšio su padaliniais formavimą oficialių mechanizmais, pavyzdžiui, kurdamos tokius vidinės komunikacijos elementus kaip naujienlaikraščius, intranetą, tačiau dažnu atveju neskiria pakankamai dėmesio ir pastangų siekiant formuoti neformalius įmonės ir padalinių ryšius bei komunikaciją. Formalūs ir neformalūs koordinacijos mechanizmai yra pateikiami 8 lentelėje.

Svarbu akcentuoti, kad neformalūs ryšiai dažnai yra labai efektyvus metodas pajauti padalinių vidinį pulsą, išsiaiškinti vyraujančią nuotaiką darbuotojų tarpe, ypač vidurinio vadybos grandies lygmenyje. Neformaliais ryšiais dažnai galima nustatyti kokios klaidos yra daromos kuriant formalius ryšius, taip pat sužinoti, kiek aktualūs ir reikalingi yra padalinių ir pagrindinės įmonės formalūs ryšiai. Galima pastebėti, kad neformalūs ryšiai yra naudingi ne tik būstinei, tačiau svarbūs ir reikalingi padaliniam siekiant turėti svarų sprendimų balsą sprendimuose dėl atitinkamo padalinio veiklos vystymo, strateginių sprendimų priėmimo ateityje ir kitų svarbių aspektų (Lunnan, Tomassen, Andersson et al., 2019). Galima apibendrinti, kad ieškant sprendimų galimiems padalinių valdymo iššūkiams būtina kelti klausimus susijusius su būstinės ir užsienio padalinių koordinacijos efektyvumu, ypač kuriant ir įgalinant neformaliuosius koordinacijos mechanizmus įmonės viduje.

8 lentelė. Formalūs ir neformalūs koordinacijos metodai. Sudaryta autoriaus pagal *Morschett, Schramm-Klein & Zentes (2015)*

Formalūs mechanizmai	Neformalūs mechanizmai
Organizacinė struktūra: departamentalizacija arba padalinių grupavimas	tarpdpartmentinių ryšių kūrimas: laikinos ar sukurtos pastovios komandos, kuriose yra kelių departamentų atstovai, įvairūs komitetai įtraukiantys kuo daugiau skirtingų žmonių
Centralizacija: sprendimų priėmimo centralizacija per formalaus autoriteto hierarchiją	neformali komunikacija: vadovų pseudo darbinės kelionės kartu, dalyvavimas konferencijose su tikslu vystyti tarpusavio santykius, bendri mokymai
formalizacija ir standartizacija: aprašytos veiklos taisyklės, veiklos politikos, pareigybiniai darbo aprašymai	organizacinės kultūros vystymas, kurioje yra aiškus karjeros kelias, plačiai dalinamasi įmonės tikslais ir veiklos rezultatais, kur departamentų vadovai reguliariai keičiami įgauti naujų patirčių
planavimas: strateginiai planai, biudžetavimas, esminių veiksmų planavimas	–

Antrasis elementas – kontrolė. Moksliniame diskurse gausu tyrimų, kuriuose pabrėžiama, jog sprendimų autonomija, padalinio nepriklausomybės lygis ir padalinio ištraukimas į strateginių sprendimų priėmimą yra svarbūs sėkmės faktoriai įmonės užsienio padalinių valdyme (Mohr, van Uenen, Fastoso et al, 2019). Taigi, labai svarbu nustatyti teisingą kontrolės lygį tarp padalinio ir būstinės. Pagrindinė įmonė kontroliuoti padalinius gali dvejopai: 1) tiesiogiai perkeliant nurodymus iš būstinės arba 2) padalinio svarbiausiose pozicijose įdarbinant žmones atsiųstus iš būstinės, kurie atlieka kontrolės vaidmenį.

Moksliniai tyrimai tiriantys įmonių ir padalinių valdymą, taip pat kontrolės mechanizmus, dažnai bando išsiaiškinti, kur yra priimama didžioji dalis sprendimų – būstinėje ar padalinyje, bet rečiau vertina kas tuos sprendimus priima padalinio lygmenyje – vadovas atsiųstas iš pagrindinės įmonės šalies ar vietinis vadovas, kuris yra paskirtas iš padalinio šalies. Galima teigti, kad kontrolės metodas dažnai yra parenkamas ne pagal tai, kokia yra susiformavusi tradicija padalinio šalyje, bet pagal tai, kokios tradicijos yra susiklosčiusios būstinės šalies įmonėje (Pudelko ir Tenzer, 2013).

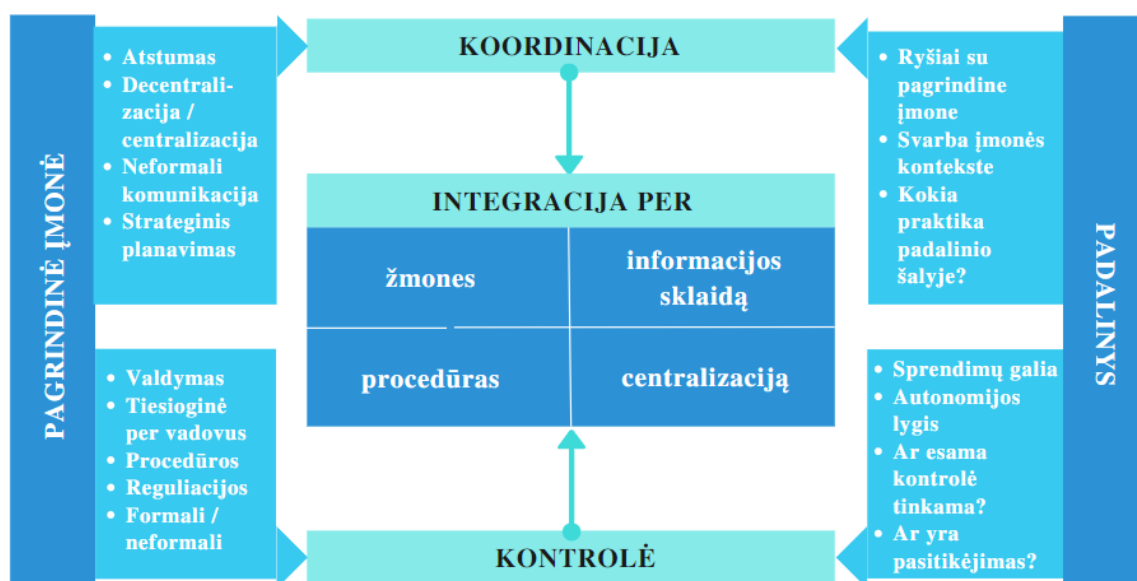
Galima išskirti pagrindinius kontrolės mechanizmus. Vienas jų – padalinio rezultatų, pavyzdžiui, pardavimų rezultatų, rinkos dalies, pelno maržos dydžio sekimas. Antrasis kontrolės metodas – aiškiai aprašytos procedūros ir reguliacijos, susitarimai dėl teikiamų paslaugų lygio (angl. *service level agreement*), kuriomis padalinys privalo vadovautis ir tokiu būdu yra užtikrinama padalinio kontrolė. Trečias kontrolės mechanizmas yra tada, kai kontroliuojama pasitikėjimo principu, kai padaliniui vadovauja iš būstinės atkeliavęs vadovas, kuris ne tik yra formalus lyderis padalinyje, tačiau ir neformalus lyderis, kuriantis vietinį tinklą padalinyje, paraleliai dalindamasis informacija ir taip įgaudamas realų padalinio valdymo ir iššūkių vaizdą, kuris leidžia kreipti padalinio veiklą teisinga linkme (Harzing, 2019).

Trečiasis padalinių valdymo elementas kyla siekiant efektyviai įgalinti pirmuosius du – kontrolę ir koordinaciją, tai – integracija. Galima teigti, kad tarptautinės įmonės yra motyvuotos atrasti tinkamą kontrolės ir koordinacijos lygį su padaliniu, nes nuo to priklauso padalinio integracijos į įmonės tinklą sėkmė. K. Kim'as, J. H. Park'as ir J. E. Prescott'as (2003) savo moksliniame straipsnyje

detaliai aprašė integracijos metodus, kurie išplaukia iš kontrolės ir koordinacijos. Autoriai siūlo keturis galimus integracijos problematikos sprendimus:

1. integracija per žmones, kai koordinavimas vyksta daugiau ne per taisykles, bet per žmones padaliniuose, vykdomas mokymų programas, taip pat žmonių judėjimą tarp skirtingų padalinių;
2. integracija per formalizaciją, rengiant oficialius dokumentus, procedūras, sudarant darbo pareigybes, aprašus ir kitus dokumentus siekiant darbuotojams perduoti tikslią, aiškią ir neiškraipytą informaciją;
3. integracija per informaciją, kuriant oficialius papildomus informacijos srautus, pavyzdžiui, intranetas, naujienlaiškiai, elektroniniai laiški visiems padaliniams, e. mokymų platformos, dalinimasis metiniais, ketvirtiniais veiklos planais ir rezultatais su padaliniais;
4. informacija per centralizaciją, sukuriant centralizuotas valdymo formas, su regioniniais padaliniais, padaliniams atsiunčiant būstinių atstovus į vadovaujamas, svarbiausias pozicijas padaliniuose.

Straipsnio autoriai (2003) rašo, kad šie keturi pasiūlyti integracijos problemų sprendimai yra svarbūs pagrindinės įmonės ir užsienio padalinių valdymui, nes atlikus tyrimą 161 įmonėje buvo atrastas ryšys, kad tinkamai pritaikytas integracijos modelis padidina padalinio veiklos efektyvumą. Remiantis šiuo modeliu buvo sukurtas padalinių valdymo sprendimų teorinis modelis (žr. 8 pav.).



8 pav. Įmonės padalinių valdymo sprendimų teorinis modelis

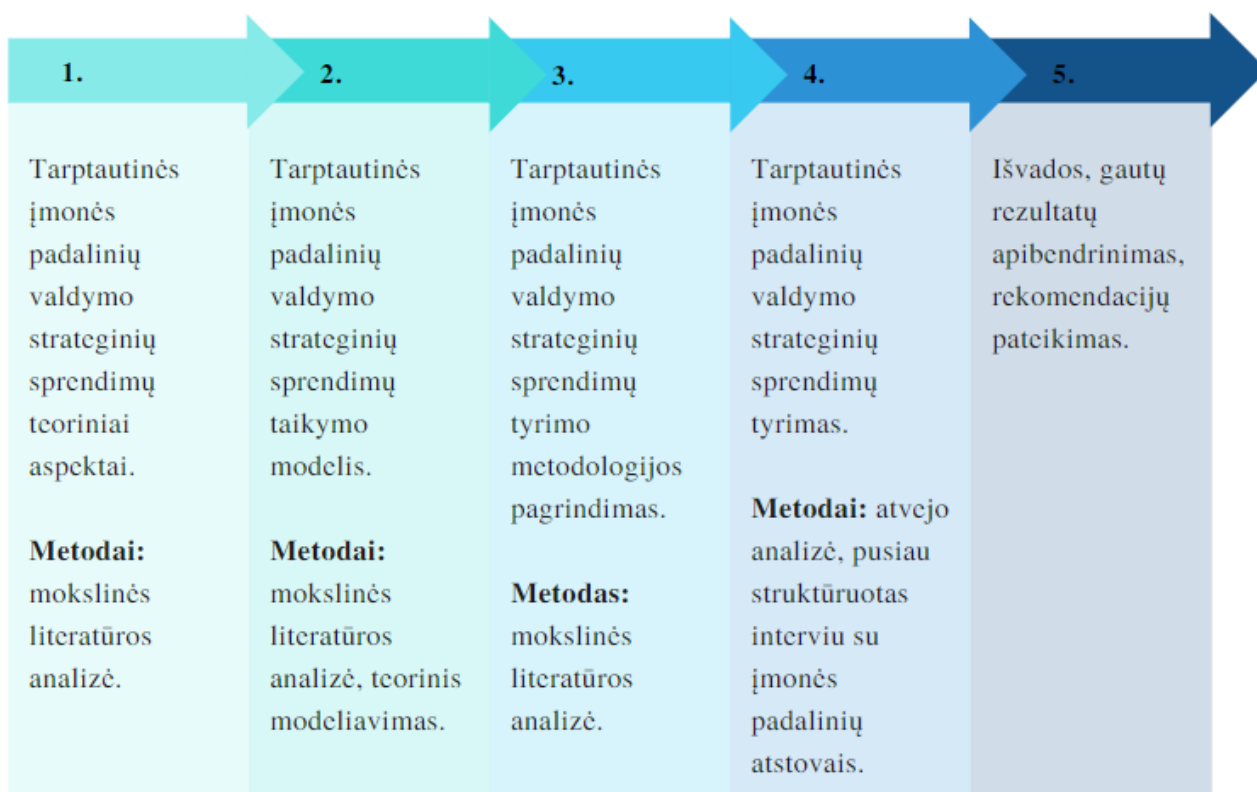
Taigi, siekiant suprasti ir įvertinti tarptautinės įmonės užsienio padalinių valdymo iššūkius ir pasiūlyti jiems teisingus sprendimus, yra reikalinga ir naudinga visų pirma nustatyti tarptautinės įmonės strateginę orientaciją, tada išanalizuoti siekiamą kontrolės ir koordinavimo mechanizmą pasirinktos įmonės padalinių valdymui ir tada, įvertinus esamą kontrolės ir koordinavimo padėtį, pritaikyti tinkamą padalinio integracijos sprendimą remiantis Kim'o et al (2003) siūloma metodika.

3. Tyrimo metodologija

Šioje dalyje pateikiama tyrimo metodologija, kurioje išsamiai aprašomas tyrimas, pateikiama tyrimo loginė schema, apibrėžiamas tyrimo tikslas, iškeliami tyrimo uždaviniai bei pasirenkamas ir pagrindžiamas tyrimo metodas. Tyrimo metodikoje taip pat detalčiai aprašomas tyrimo instrumento sudarymas – klausimynas, tyrimo imtis, duomenų rinkimo metodai, respondentų atranka, transkripcijos principai, tyrimo etika, tyrimo eiga ir procesų aprašymai bei galimi tyrimo apribojimai.

3.1. Tyrimo tikslas, uždaviniai ir metodai

Šiame skyriuje yra pristatoma tyrimo loginė schema, tikslas, keliami uždaviniai, yra trumpai aprašomi ir pagrindžiami pasirinkti empirinio tyrimo metodai. Tyrimo loginė schema sudaryta iš 5 žingsnių (žr. 9 pav.). Visų pirma yra apžvelgiami ir išanalizuojami tarptautinės įmonės padalinių valdymo strateginių sprendimų teoriniai aspektai, antrasis žingsnis – remiantis išanalizuota moksline literatūra yra sudaromas užsienio padalinių valdymo strateginių sprendimų taikymo modelis, trečiasis žingsnis – aprašoma ir pagrindžiama empirinio tyrimo metodologija. Toliau pagal sudarytą metodiką yra atliekamas pasirinktos UAB „FL Technics“ įmonės padalinių Pietryčių Azijoje tyrimas ir galiausiai apibendrinami gauti rezultatai, padaromos išvados ir pateikiamos rekomendacijos.



9 pav. Tyrimo loginė schema

Empirinio tyrimo tikslas – atlikti tarptautinės įmonės UAB „FL Technics“ padalinių Pietryčių Azijoje tyrimą siekiant išsiaiškinti su kokiais strateginiais valdymo iššūkiais susiduria ir kokius sprendimus taiko įmonė ir jos padaliniai.

Empirinio tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti tarptautinės įmonės UAB „FL Technics“ padalinių valdymo strateginius sprendimus – strategines orientacijas ir valdymo modelius.
2. Nustatyti su kokiais iššūkiais ir barjeriais susiduria tarptautinės įmonės UAB „FL Technics“ užsienio padaliniai.
3. Pateikti rekomendacijas įmonei UAB „FL Technics“ siekiant sėkmingiau pasirinkti tinkamus padalinių valdymo strateginius sprendimus Pietryčių Azijos rinkose.

Tyrimo metodas

Empiriniam tyrimui atlikti buvo pasirinktas kokybinis tyrimo metodas. V. Žydžiūnaitė ir S. Sabaliauskas (2017) rašo, kad kokybinis tyrimas leidžia atskleisti konstruktyvias prasmes ir interpretacijas, kuriuos kiekybiškai nagrinėti yra sudėtinga. Pasak K. Kardelio (2002), „kokybinių tyrimų skiriamųjų bruožų analizė, atlikta remiantis įvairiais šaltiniais, leidžia jį apibūdinti kaip sistemingą, nestruktūrizuotą atvejo ar individų grupės, situacijos ar įvykio tyrimą natūralioje aplinkoje, siekiant suprasti tiriamuosius reiškinius bei pateikti interpretacinį, holistinį jų paaiškinimą“.

I. Gaižauskaitė ir N. Valavičienė (2016) savo knygoje rašo, kad kokybiniu tyrimu „siekiama atskleisti tiriamojo reiškinio visumą (angl. *entirety*) jo įprastame kontekste“, taigi, šis tyrimo metodas yra tinkamas tarptautinės įmonės UAB „FL Technics“ padalinių valdymo strateginių sprendimų tyrimui siekiant išanalizuoti, suprasti ir paaiškinti įmonės užsienio padalinių valdymo modelius pagrindinės įmonės kontekste.

Knygoje „Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu“ (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016) yra išskiriamos trys esminės kokybinio interviu savybės, kurios yra svarbios ir reikalingos siekiant atskleisti ir išanalizuoti pasirinktos įmonės padalinių valdymo strateginius sprendimus ir kylančius iššūkius. Visų pirma, atliekamo kokybinio tyrimo metu teorija yra „kuriamą iš surinktų empirinio tyrimo duomenų“. Antra, kokybinio tyrimo metu yra „laikomasi interpretatyvinės pozicijos“, siekiama suprasti kaip tyrimo objektą supranta informantai. Trečia, „laikomasi konstrukcionistinio požiūrio“, analizuojamos sąveikos tarp vieno ir kitų reiškinių.

Empirinio tyrimo uždaviniams pasiekti buvo pasirinkti kokybinio tyrimo metodai – atvejo analizė (angl. *case study*) ir iš dalies struktūruotas interviu (angl. *semi-structured interview*), dar vadinamas interviu gairėmis (klausimynu-gairėmis) (angl. *interview guide*). I. Gaižauskaitė ir N. Valavičienė (2016) rašo, kad tokio klausimyno struktūra iš anksto turi būti gerai apgalvota, tačiau yra lanksti, gali reaguoti į realaus interviu eigą – tyrėjas gali koreguoti klausimų eigą, klausimų formuluotes, taip pat klausti aiškinamųjų klausimų jei yra poreikis.

3.2. Tyrimo instrumentas

Šiame skyriuje yra pristatomas tyrimo instrumentas – tyrimo dizainas, pasirinkti duomenų rinkimo metodai, pagrindžiama informantų atranka ir sudaromas klausimynas.

Tyrimo dizainas ir duomenų rinkimo metodai

Empirinio tyrimo duomenims rinkti buvo pasirinktas kokybinio tyrimo instrumentas – iš dalies struktūruotas interviu. Apklausiant informantus šiuo metodu ir siekiant surinkti išsamius duomenis tyrėjas turi teisę papildomai paklausti nukrypstant nuo sudaryto klausimyno ar temos. Iš dalies struktūruoto interviu klausimai yra atviri, neribojantys informantų atsakymų. Pusiaus struktūruoto interviu klausimyno sandara – klausimyno blokai, tema ir klausimai – yra pateikiami 9 lentelėje.

9 lentelė. Iš dalies struktūruoto interviu klausimyno sandara

Klausimyno blokai	Tema	Klausimai
Tyrimo dalyvių demografinės charakteristikos	Darbo stažas įmonėje, vadovaujamos pozicijos, vadovujamų žmonių skaičius,	<ul style="list-style-type: none"> Jūsų darbo stažas šiame padalinyje? Kokia jūsų ankstesnė darbo patirtis (pagrindinėje įmonėje ar kitose įmonėse)?
Padalinių charakteristikos	Įmonės gyvavimo metai, finansiniai rezultatai, pardavimai proc. nuo visos grupės pardavimų	<ul style="list-style-type: none"> Kada įkurtas padalinys, kuriame dirbate? Kokie šio padalinio pastarųjų trijų metų finansiniai rezultatai? Kokia jų dinamika? Kokia procentinė pardavimų dalis generuojama šio padalinio nuo visos įmonių grupės pardavimų? Kokios yra pagrindinės aptarnaujamos rinkos? Kokios būsimos / siekiamos rinkos?
Išoriniai veiksniai, lemiantys strateginius sprendimus	Makro ir verslo aplinka, sektoriaus specifika	<ul style="list-style-type: none"> Kokie makroaplinkos veiksniai yra kritiniai jūsų sektoriaus įmonėms? Jūsų padaliniui? Kokie yra esminiai kultūrų skirtumai tarp pagrindinės įmonės rinkos ir rinkos, kurioje yra įkurtas padalinys?
Vidiniai strateginius sprendimus sąlygojantys valdymo veiksniai	Struktūra, valdymas (centralizuotas / decentralizuotas), koordinacija ir integracija, kontrolės laipsnis	<ul style="list-style-type: none"> Kaip apibūdintumėte Pietryčių Azijos padalinio struktūrą kuriame dirbate? Kokį vaidmenį šis padalinys turi įmonės kontekste? Kiek turite savarankiškumo / autonomijos priimti sprendimus susijusius su padalinio veikla ir valdymu? Įvardinkite, kiek sprendimų / kokią dalį ir kokių sprendimų susijusių su padalinio valdymu nurodo įmonės pagrindinis ofisas? Kiek svarbi jūsų manymu yra pagrindinės įmonės kontrolė?
Padalinių strateginio valdymo specifika	Strateginiai tikslai, pardavimo strategija, įsitraukimo į strateginius sprendimus laipsnis, organizacinių procesų adaptacija/standartizacija, žmonių išteklių sprendimai	<ul style="list-style-type: none"> Kas formuoja jūsų padalinio pardavimų strategiją, metinius keliamus tikslus (angl. <i>KPIs</i>) Pietryčių Azijoje? Ar didesnį sprendimų svorį turi Pietryčių Azijos padalinys ar įmonės būstinė? Ar jus tenkina tokia situacija? Ar jaučiatės esantis pagrindinio įmonės ofiso dalimi, t.y. ar esate įsitraukęs į Lietuvos pagrindinio ofiso veiklą? Įvardinkite, kas padeda / nepadeda būti įsitraukusiam? Ar įmonės procesai yra adaptuoti Pietryčių Azijos rinkai ar jie yra standartizuoti visam pasauliui? Ar Jūsų manymu įmonės taikoma praktika yra teisinga? Kodėl? Kaip manote, ar pagrindinis įmonės ofisas pakankamai prisitaiko prie Pietryčių Azijos rinkos niuansų? Ar organizaciniai procesai ir valdymo strateginiai sprendimai yra adaptuoti? Kokie jie turėtų būti? Kiek vietinių ir kiek lietuvių darbuotojų dirba jūsų padalinyje? Kaip manote, kodėl įmonėje yra toks

		<p>užsieniečių kiekis? Kaip vertinate tokį vietinių–lietuvių darbuotojų santykį? Ar jis neturėtų būti didesnis / mažesnis?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ar vietinis darbuotojas jūsų einamas pareigas atliktu geriau? Kodėl? (vietiniams darbuotojams taikomas atvirkštinis klausimas) • Kokių priemonių ėmėtės kad padalinio veiklos valdymas būtų efektyvesnis? Kokie sprendimai buvo priimti?
Iššūkiai ir jų įveikimas	Iššūkiai ir jų įveikimo būdai	<ul style="list-style-type: none"> • Kokie jūsų, kaip įmonės atstovo Pietryčių Azijoje, darbo barjerai / iššūkiai? • Kaip šiuos iššūkius sprendžiate, ką darote? Kokie buvo taikyti problemų / barjerų įveikimo sprendimai? • Kurie iš šių jūsų įvardytų iššūkių darbe atsiranda dėl to, kad esate geografiškai nutolę nuo pagrindinio įmonės ofiso Lietuvoje tiek fiziškai, tiek kultūriškai? • Jei būtumėte pagrindinės įmonės generalinis direktorius, ką keistumėte padalinio veiklos organizavime Pietryčių Azijos regione? Pasiūlykite tris iniciatyvas.

3.3. Tyrimo imtis, eiga, etika ir apribojimai

Šiame skyriuje yra aprašoma empirinio tyrimo informantų atranka ir tyrimo imtis, taip pat detaliam aptariami tyrimo žingsniai, pristatomi pagrindiniai etikos principai, kurių buvo laikomasi tyrimo metu, aptariami tyrimo apribojimai ir tolimesnio tyrimo galimybės.

Tyrimo imtis

Tyrimo naudojama tikslinė (angl. *purposive, judgment sampling*) informantų atranka. L. Rupšienė (2007) knygoje „Kokybinių tyrimų duomenų rinkimo metodologija“ rašo, kad „tikslinė atranka vykdoma tada, kai tyrėjas renkasi imtį, atsižvelgdamas į konkretų tyrimo tikslą, remdamasis tam tikrais kriterijais arba sprendimais, pavyzdžiui, pagal tam tikras kompetencijas, patirtį, įvykius“. Taigi, šio tyrimo informantai yra pasirenkami atsižvelgiant į iškeltus empirinio tyrimo tikslus. Tyrėjas pats nusprendžia, kurie pagrindinės įmonės UAB „FL Technics“ ir jos užsienio padalinių atstovai Tailande ir Indonezijoje gali būti informatyviausi ir tinkamiausi tiriamo objekto – įmonės padalinių valdymo strateginių sprendimų – atžvilgiu.

Vadovaujantis iškelto empirinio tyrimo tikslu ir uždaviniais, tyrime buvo pakviesti dalyvauti 6 tikslinės atrankos būdu pasirinkti asmenys, kurie yra tiesiogiai susiję su įmonės padalinių valdymo strateginiais sprendimais, jų priėmimu, taip pat jie iš arti susiduria su iššūkiais ir barjerais, kurie kyla dėl priimtų strateginių valdymo sprendimų. Du tyrimo informantai yra atrinkti iš UAB „FL Technics“ pagrindinės įmonės Lietuvoje, du – iš *FL Technics Asia* padalinio Bankoke, Tailande, dar du – iš *FL Technics Indonesia* padalinio Džakartoje, Indonezijoje.

Pirmasis informantas – UAB „FL Technics“ generalinis direktorius, kuris priėmė sprendimų plėsti įmonės veiklą į naujas tolimas užsienio rinkas tiek Pietryčių Azijoje, tiek vidurio Rytuose, tiek Lotynų Amerikos regione, taigi, svarbu išsiaiškinti, kodėl buvo priimtas toks sprendimas, kokie strateginiai padalinių valdymo sprendimai buvo pasirinkti užsienio padalinių valdymui Tailande ir Indonezijoje ir kodėl. Antrasis informantas – buvęs UAB „FL Technics“ vadovas, įgyvendinęs pagrindinės įmonės sprendimą plėsti įmonės veiklą Pietryčių Azijoje ir atidaryti pirmąjį padalinį

šiam regione – Kvala Lumpūre, Malaizijoje, kuris vėliau buvo perkeltas į Bankoką, Tailande. UAB „FL Technics“ vadovas taip pat buvo atsakingas už strateginių sprendimų valdant užsienio padalinius priėmimą, komandos formavimą bei sklaidą naujų padalinių valdymo įgyvendinimą.

Kiti du tyrimo informantai yra aukščiausios grandies įmonės padalinio Džakartoje, Indonezijoje *FL Technics Indonesia* vadovai. Tai – *FL Technics Indonesia* komercijos vadovas ir *FL Technics Indonesia* remonto paslaugų pardavimo projektų vadovas. Šie du informantai yra geriausiai tinkami empirinio tyrimo iškeltam tikslui atskleisti, nes jie yra atsakingi už įmonės paslaugų ir produktų pardavimą tolimoje Pietryčių Azijos rinkoje, jie priima strateginius padalinių valdymo sprendimus ir užtikrina jų įgyvendinimą kasdienėje padalinių veikloje.

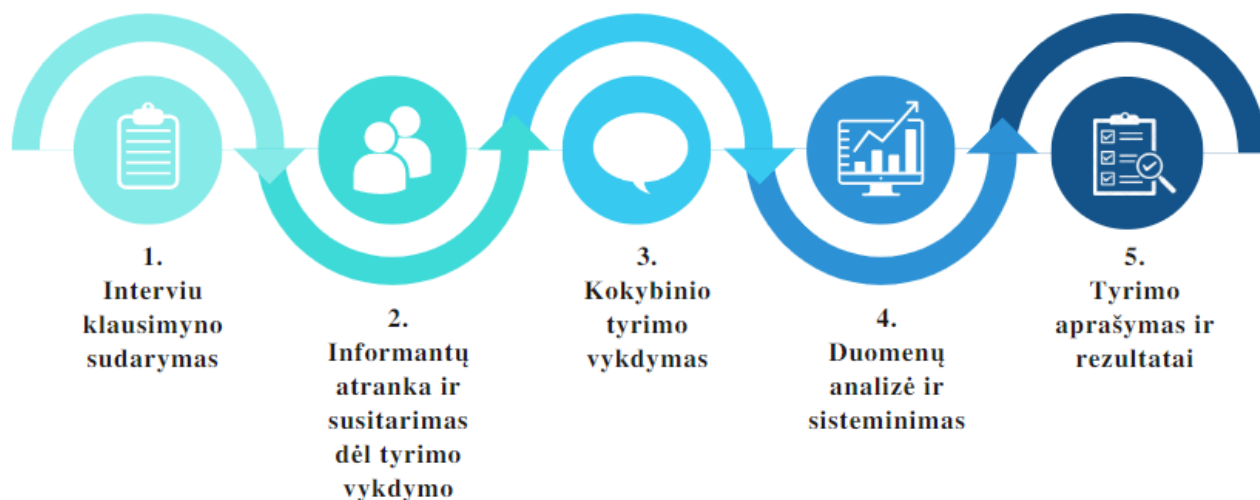
Dar du tyrimo informantai buvo pasirinkti iš įmonės padalinio Bankoke, Tailande *FL Technics Asia*. Tai – *FL Technics Asia* detalių ir komponentų produktų verslo vystytojas ir *FL Technics Asia* mokymų produktų verslo vystytojas. Šie informantai yra pasirinkti dėl to, kad turi pirminę informaciją, kuri yra svarbi atliekamo empirinio tyrimo tikslui pasiekti, jie yra atsakingi už atitinkamų skyrių produktų ir paslaugų pardavimą Pietryčių ir Rytų Azijoje iš Tailando ofiso, kuris yra įsikūręs Bankoke. Susisteminta informacija apie tikslingą atrankos būdą atrinktus tyrimo dalyvius yra pateikiama 10 lentelėje.

10 lentelė. Tyrimo informantai

Informantas	Atliekamos funkcijos (pareigybės)	Įmonė / padalinys
A	Generalinis direktorius	UAB „FL Technics“
B	buvęs vadovas, atsakingas už ofiso atidarymą Pietryčių Azijoje	UAB „FL Technics“
C	Komercijos vadovas	<i>FL Technics Indonesia</i>
D	Remonto paslaugų pardavimo projektų vadovas	<i>FL Technics Indonesia</i>
E	Verslo vystytojas, Detalių ir komponentų produktai	<i>FL Technics Asia</i>
F	Verslo vystytojas, Mokymų produktai	<i>FL Technics Asia</i>

Tyrimo eiga

Rengiantis empiriniam tyrimui buvo išanalizuoti kitų autorių moksliniai darbai, teoriniai aspektai ir parengtas teorinis tyrimo modelis. 10 pav. yra pavaizduota empirinio tyrimo eiga, kuri yra žemiau išsamiau aprašyta ir išskaidyti pagrindiniai žingsniai.



10 pav. Empirinio tyrimo eiga

Interviu klausimyno sudarymas

Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize buvo sudarytas tyrimo instrumentas – suformuojami kokybinio tyrimo pusiau struktūruoto interviu klausimai (žr. 1 priedą). Interviu klausimai yra sudaromi pagal temas, kurios svarbios ir reikšmingos atliekamam tyrimui. Šios temos apima tyrimo dalyvių demografines charakteristikas, įmonės užsienio padalinių charakteristikas, išoriniai veiksniai, kurie lemia strateginius sprendimus, vidinius strateginius sprendimus, kurie sąlygoja valdymo veiksmus, padalinių strateginio valdymo specifiką, taip pat iššūkius, kylančius barjerus ir jų įveikimą.

Informantų atranka ir susitarimas dėl tyrimo vykdymo

Vėliau buvo vykdoma tyrimo dalyvių tikslinė atranka bei susisiekiama dėl tyrimo vykdymo datos ir laiko, kuris yra patogus informantams. Su atrinktais informantais buvo susisiekiama ir susitarta dėl nuotolinio susitikimo elektroniniu paštu bei kitais elektroninės komunikacijos kanalais, tokiais kaip *Viber*, *Line*, *WhatsApp* mobiliosios aplikacijos.

Kokybinio tyrimo vykdymas

Kokybinis empirinis tyrimas buvo vykdomas 2022 m. lapkričio mėnesį pusiau struktūruoto interviu metodu su UAB „FL Technics“ įmonės ir jos užsienio padalinių *FL Technics Asia* Tailande ir *FL Technics Indonesia* Indonezijoje aukščiausios grandies vadovais. Susitikimai su informantais buvo vykdomi vaizdo skambučiu *MS Teams* ar *Zoom* platformose, skambučiai buvo įrašomi. Vidutiniškai interviu užtruko apie 20 minučių (nuo 15 min. iki 25 min). Interviu garsiniai įrašai buvo transkribuojami rankiniu būdu.

Duomenų analizė ir sisteminimas

Interviu transkriptai (gautas tekstas) (žr. 2 priedą) detaliam analizuojami bei sisteminami pasitelkiant teksto kodavimo programą „MAXQDA“. Tyrimo metu gauta informacija buvo koduojama pasitelkiant kategorijas, kodus ir subkodus, kurie sudaryti remiantis mokslinės literatūros analize ir parengtu konceptuali tyrimo modeliu.

Tyrimo aprašymas ir rezultatai

Empirinis tyrimas yra išsamiai aprašomas 4 darbo skyriuje, jame taip pat yra pateikiama tyrimo rezultatų analizė, diskusija, baigiamosios įžvalgos ir rekomendacijos.

Tyrimo etika

Etika yra itin svarbi viso mokslinio darbo ir atliekamo empirinio tyrimo eigoje. Pasak I. Gaižauskaitės ir N. Valavičienės (2016), „etiška elgsena pirmiausia yra sauganti ir nepažeidžianti žmogaus laisvės bei orumo“. Autorės knygoje rašo, kad tyrėjas yra atsakingas už du dalykus, kurių yra laikomasi atliekant šį tyrimą. Visų pirma, tyrėjas yra atsakingas už interviu dalyvių tapatybių saugojimą. Antra, tyrėjas korektiškai pateikia atlikto empirinio tyrimo rezultatus. Tyrimo dalyviai buvo supažindinti su darbo tema, gautas jų sutikimas dalyvauti tyrime, taip pat užtikrinamas konfidencialumas. Informantai buvo perspėti, kad interviu yra įrašomas, jie taip pat buvo informuoti, kad surinkti empirinio tyrimo duomenys ir informacija bus naudojami moksliniais tikslais.

Atliekant tyrimą taip pat buvo laikomasi svarbiausių etikos principų, kuriuos aprašė I. Gaižauskaitė ir N. Valavičienė (2016) savo knygoje „Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu“. Šie principai yra:

1. savanoriškas informantų sutikimas dalyvauti tyrime, dalyvių nepriklausomybės pripažinimas ir gerbimas;
2. dalyvių informavimas apie atliekamą tyrimą ir surinktų duomenų panaudojimą;
3. dalyvių konfidencialumo užtikrinimas ir asmens privatumo saugojimas;
4. geranoriškumo užtikrinimas, dalyvių apsauga nuo žalos.

Tyrimo apribojimai

Dėl empirinio tyrimo specifikos – pasirinktos įmonės UAB „FL Technics“ Lietuvoje ir jos užsienio padalinių *FL Technis Asia* ir *FL Technics Indonesia* esančių skirtingose Pietryčių Azijos lokacijose Tailandė ir Indonezijoje – iš dalies struktūruoti interviu buvo vykdomi nuotoliniu būdu dėl ribotų laiko ir finansinių resursų apklausti atrinktus tyrimo dalyvius gyvai. Dėl griežto duomenų valdymo, tam tikri pasirinktos įmonės ir jos padalinių duomenys yra apriboti nuo viešos sklaidos. Empirinio tyrimo rezultatai ir rekomendacijos nėra generalizuojami, o taikomi konkrečios įmonės ir jos padalinių atveju.

Tolimesnio tyrimo galimybės

Siekiant kompleksiškai ištirti strateginius iššūkius ir taikomus strateginius sprendimus kylančius UAB „FL Technics“ iššūkius valdant padalinius geografiškai nuo Lietuvos nutolusiuose regionuose reikėtų atlikti platesnius tyrimus, kurie galėtų apimti ne tik UAB „FL Technics“ padalinius Pietryčių Azijoje, bet taip pat įtraukti įmonės padalinius kituose regionuose, pavyzdžiui, Dubajuje, Abu Dabyje (Vidurio Rytų regione), Harbine (Kinijoje), Majamyje (Floridoje, JAV), Londone, Mančesteryje, Glazge (Didžiojoje Britanijoje), Toronte (Kanadoje). Taip pat būtų galima plėsti tyrimo imtį, kuri apimtų ne tik aukščiausios grandies vadovų požiūrį į strateginius padalinių valdymo modelius ir barjerus juos įgyvendinant, tačiau apklausti ir įvertinti padaliniuose dirbančių įvairių grandžių darbuotojų požiūrį į pagrindinę įmonę ar ryšius su ja.

4. Tyrimo rezultatai ir diskusija

Šiame darbo skyriuje aptariamas atliktas kokybinis tyrimas, padaromos išvados remiantis surinktais empiriniais duomenimis. Tyrimo rezultatai yra pagrindžiami kokybinio tyrimo metodu surinkta medžiaga, apibendrinimai yra iliustruojami, pateikiama tyrimo išvadų santrauka. Pabaigoje taip pat yra pateikiamos rekomendacijos dėl UAB „UAB „FL Technics“ padalinių valdymo strateginių sprendimų, valdymo modelių pasirinkimo ir jų įgyvendinimo Pietryčių Azijoje ir kituose geografiškai nuo Lietuvos nutolusiuose regionuose.

4.1. UAB „FL Technics“ ir jos padalinių Pietryčių Azijoje pristatymas

Tyrimo dalyvavo UAB „FL Technics“ bei pasirinktų įmonės užsienio padalinių *FL Technics Asia* ir *FL Technics Indonesia* Pietryčių Azijoje aukščiausios grandies vadovai. Įmonės ir padalinių veiklos modelis orientuotas į verslas verslui modelį teikiant paslaugas oro linijoms. Pasirinkta įmonė ir jos užsienio padaliniai skiriasi įvairiais aspektais – įkūrimo metais, darbuotojų skaičiumi, pardavimų dydžiu ir kita, tačiau pagrindinis tyrimo tikslas yra išsiaiškinti su kokiais strateginiais valdymo iššūkiais susiduria įmonė UAB „FL Technics“ ir jos padaliniai Tailande ir Indonezijoje. Žemiau darbe yra pristatoma pasirinkta įmonė ir jos padaliniai, o 11 lentelėje pateikiama susistemintos charakteristikos remiantis viešai prieinama įmonių svetainėse ir veiklos ataskaitose skelbiama informacija.

11 lentelė. Analizuojamų įmonių lyginamoji lentelė

Įmonė / Kategorija	UAB „FL Technics“	<i>FL Technics Asia</i>	<i>FL Technics Indonesia</i>
Įmonės registracijos vietas	Vilnius, Lietuva	Bankokas, Tailandas	Džakarta, Indonezija
Organizacijos tipas	Motininė įmonė	Padalinys	Padalinys
Pagrindinė veikla	Lėktuvų remonto paslaugos	Verslo plėtros Azijoje būstinė	Lėktuvų remonto paslaugos
Įkūrimo metai	2009	2015	2016
Akcininkų struktūra	100 % priklauso Avia Solutions Group	100 % priklauso UAB „FL Technics“	67 % priklauso UAB „FL Technics“, 33 % vietiniams partneriams
Šalys, kurioms teikiamos paslaugos	Visas pasaulis	Pietryčių Azija	Pietryčių Azija
Darbuotojų skaičius	950	10	300
Pardavimų pajamos, mln. Eur (2021)	110	–	12

UAB „FL Technics“

UAB „FL Technics“ savo veiklą pradėjo kai įvyko tuometinio nacionalinio vežėjo AB „Lietuvos avialinijos“ privatizacija 2005 m. Išgryninus veiklas AB „Lietuvos avialinijų“ verslas buvo diferencijuotas, t.y. atskirtos skirtingo pobūdžio veiklos – keleivių skraidinimo veiklą vykdė AB „Lietuvos avialinijos“, lėktuvų techninės priežiūros, aptarnavimo ir remonto paslaugas teikė UAB

„FL Technics“, antžeminį orlaivių aptarnavimą vykdė UAB „BGS“. Savo veiklą UAB „FL Technics“ pradėjo ne kaip komercinė organizacija, bet kaip organizacija reikalinga palaikyti AB „Lietuvos avialinijų“ orlaivių parką.

Vėliau įmonė kardinaliai perorientavo veiklos modelį ir pradėjo paslaugų eksporto veiklos modelį kviesdama avialinijas atvykti orlaivių priežiūros ir remonto paslaugoms į Vilniaus angarą. Dėl ekonominių sumetimų, klientų ratas buvo apibrėžtas 3-4 valandų skrydžio nuo Vilniaus atstumu, nes iš toliau atskraidinti ir parskraidinti tuščią lėktuvą yra ekonomiškai neefektyvu. Ilgainiui įmonė plėtė savo paslaugų paketą ir šalia lėktuvo remonto paslaugų pradėjo siūlyti linijinio aptarnavimo, detalių pardavimo ir remonto, inžinerinių paslaugų, lėktuvo tinkamumo skraidyti ir techninių mokymų paslaugas.

Klientų sąrašą tuo metu sudarė daugiausia iš centrinės Europos ir NVS šalių. Du įmonės veiklą sukretę veiksniai pakeitė įmonės strategiją buvo 2009 m. finansinė krizė, kuri ypač paveikė Rusijos avialinijas ir 2015 m. įvykęs Rusijos avialinijų *Transaero* bankrotas, dėl kurio įmonei nepavyko atgauti multi-milijoninės skolos ir buvo prarastas vienas iš pagrindinių to meto klientų. Šis žingsnis paskatino UAB „FL Technics“ imtis aktyvios rinkų rizikų valdymo politikos.

Siekiant valdyti rizikas buvo pasamdyta nauja paslaugų pardavėjų komanda, kurios veiklos dėmesys buvo nukreiptas į naujas užsienio rinkas – Aziją, Lotynų Ameriką ir Vakarų Europos šalis. Pietryčių Azija buvo įvardinta kaip prioritetas regionas ilgalaikiai įmonės plėtrai, buvo įkurtas reprezentacinis ofisas Kvala Lumpūre, Malaizijoje. Šiam įmonės padaliniui buvo keliami du tikslai – vykdyti kasdienius produktų ir paslaugų pardavimus, taip pat ieškoti strateginių investicijų projektų Pietryčių Azijoje. Šiuo strateginiu įmonės plėtros projektu tapo Džakartoje, Indonezijoje įkurtas padalinys *FL Technics Indonesia*, kuriame veikia lėktuvų techninio aptarnavimo ir remonto bazė.

UAB „FL Technics“ įmonės veikla dėl savo dydžio yra išskaidyta pagal produktų linijas, kur kiekvieno komercinio skyriaus vadovas veikia kaip ultimatyvus savo skyriaus valdytojas, turintis teisę spręsti skyriaus plėtros viziją, reikalingą produktų, žmonių ir kitų išteklių kiekį. Teisės, finansų, žmogiškųjų išteklių ir rinkodaros skyriai įmonės viduje yra bendri, jų ištekliais naudojasi skirtingi įmonės komercijos skyriai. Šis įmonės veiklos valdymo aspektas yra svarbus, nes toks strateginis įmonės valdymo sprendimas vėliau sutinkamas ir tiriamų įmonės padalinių Pietryčių Azijos padalinių valdymo modeliuose.

Šiuo metu UAB „FL Technics“ yra globalus aviacijos rinkos žaidėjas. Įmonės pajamos per visas grupės įmonės 2022 m. turėtų perkopti 170 mln. eurų. Pastaruoju metu įmonė šalia organiškios plėtros naudoja ir kitą metodą įeiti į naujas rinkas – įsigydama rinkoje veikiančias aviacijos įmones. Per pastaruosius penkis metus UAB „FL Technics“ įsigijo tokias įmones kaip *Storm Aviation* ir *Chevron Technical Services* Didžiojoje Britanijoje, *Wright International* Kanadoje, *Flash Line Maintenance* Italijoje, taip pat perėmė veikiančias remonto bazines Hanoveryje, Vokietijoje. Įmonė taip pat turi įkurusius reprezentacinius ofisus Dubajuje, Jungtiniuose Arabų Emyratuose, ir Bankoke, Tailande, kuriuose nėra vykdoma techninė veikla, tačiau šie ofisai yra atsakingi už verslo plėtrą, strateginių investicinių projektų paiešką, santykių su vietiniais aviacijos veikėjais užmezgimu ir palaikymu.

100% UAB „FL Technics“ UAB akcijų priklauso *Avia Solutions Group PLC*. 2021 m. nepriklausomų auditorių ataskaitoje rašoma, kad *Avia Solutions Group PLC* valdo tokius verslus kaip *Avion Express*, *Smartlynx*, *Klasjet*, *BlueBird Nordic* avialinijos, *BAA Training* pilotų mokykla, *Chapman Freeborn* ekspeditoriai, *BGS* ir *Aviator* antžeminio aptarnavimo verslai ir kita. Iš viso įmonių grupė turi daugiau nei 80 verslo linijų ir konsoliduota įmonių grupės apyvarta 2021 m. viršijo 1 mlrd. eurų. Įmonių grupėje 2021 m. pabaigoje dirbo 4700 darbuotojų.

FL Technics Asia

FL Technics Asia padalinio pradžia galima laikyti 2013 m. kai UAB „FL Technics“ įmonė įsteigė oficialų reprezentacinį ofisą Kvala Lumpūre Malaizijoje. Šio padalinio tikslas buvo pažinti Pietryčių Azijos regioną, išgryninti ir sudaryti prioritetinių rinkų sąrašą, surasti potencialius investicinius projektus ir įvertinti skirtingų regiono šalių teisinį ir mokestinį kontekstą nuolatinio ofiso steigimui. Malaizijos ofisui įvykdžius keliamus tikslus jis buvo uždarytas ir 2016 m. įkurtas naujas juridinis vienetas Bankoke, Tailande, kur įmonė įkūrė pardavimų ir verslo plėtros padalinį *FL Technics Asia*.

FL Technics Asia padalinyje šiuo metu dirba 5 darbuotojai: administracijos vadovė, atsakinga už teisinės ir mokestinės atitikties Tailando aplinkai klausimus, darbuotojų verslo kelionių administravimu ir 4 verslo vystytojai atstovaujantys techninių mokymų, detalių ir komponentų ir bazinio aptarnavimo departamentus. Svarbu paminėti, kad kiekvienas verslo vystytojas yra atsakingas už tam tikro skyriaus produktų ir paslaugų asortimentą ir pardavimus Pietryčių Azijos ir Rytų Azijos rinkose, jie yra tiesiogiai atskaitingi atitinkamų skyrių vadovams pagrindinėje įmonėje UAB „FL Technics“ Lietuvoje.

Svarbu paminėti, kad *FL Technics Asia* padalinys pats tiesiogiai neuždirba įmonei pajamų, tai yra reprezentacinis ofisas, į kurį kiekvienas pagrindinės įmonės UAB „FL Technics“ Lietuvoje komercinis skyrius turi galimybę atsiųsti nuolatinį darbuotoją ir taip plėsti savo verslą tolimose Pietryčių Azijos rinkose, tačiau neprivalo to daryti. Taigi, dėl anksčiau minėtos didelės kiekvieno skyriaus vadovo autonomijos įmonės kontekste, ne visi departamentai turi savo atstovus Bankoko ofise Tailande. Linijinio aptarnavimo, inžinerinių paslaugų, lėktuvų dizaino, lėktuvų tinkamumo skraidyti skyriai pasirinko arba su Azijos rinkomis nedirbti, arba dirbti iš Vilniaus būstinės, todėl jų atstovų Bankoke nėra. Galima apibendrinti, kad iš 7 pagrindinių UAB „FL Technics“ verslo linijų 3 yra atstovaujamos Bankoke, o likusios 4 – nėra.

FL Technics Indonesia

UAB „FL Technics“ padalinys Indonezijoje *FL Technics Indonesia* savo veiklą oficialiai pradėjo 2016 m. lapkričio mėnesį. Vis dėlto pirmieji darbai susiję su šio padalinio atidarymu vyko dar nuo 2014 m. pabaigos kai Indonezijos valstybinis oro uostų operatorius *Angkasa Pura II* paskelbė konkursą pagrindiniame Džakartos oro uoste esančių remonto angaro patalpų nuomai, kurį laimėjo UAB „FL Technics“.

Svarbu atkreipti dėmesį, kad *FL Technics Indonesia* padalinys Džakartoje, Indonezijoje savo veiklos valdymo formatu visiškai skiriasi nuo reprezentacines funkcijas atliekančio *FL Technics Asia* padalinio Bankoke, Tailande. *FL Technics Indonesia* siekis ir vizija yra sukurti pagrindinės lietuviškos įmonės UAB „FL Technics“ atitikmenį Indonezijoje – valdyti angarus, teikti lėktuvų priežiūros ir kitas paslaugas, pavyzdžiui, prekyba orlaivių detalėmis ir techniniais mokymais,

inžinerinės paslaugos, linijinis aptarnavimas ir kita. Toks veiklos modelis reikalauja intensyvių kapitalo investicijų, todėl ypač svarbus ryšys tarp Lietuvos pagrindinio ofiso vadovybės ir Indonezijos padalinio vadovų komandos.

Galima paminėti, kad šio padalinio valdymas smarkiai priklauso nuo įmonės vadovo, kuris yra atsiųstas iš Lietuvos pagrindinės įmonės, jis turi didelę veiksmų laisvę tiek kelti tikslus padalinio veiklai, tiek formuoti darbuotojų komandą ir pan. Šiuo metu *FL Technics Indonesia* įmonėje dirba apie 300 darbuotojų iš kurių 85 % yra indoneziečiai. Lietuviai padalinyje užima vadovaujančias pozicijas, pavyzdžiui, vykdytysis direktorius, komercijos vadovas, finansų vadovas, kiti darbuotojai yra užsieniečiai iš kitų Europos šalių, pavyzdžiui, Serbijos, Lenkijos, taip pat dalis padalinio žmonių yra iš Filipinų, kur yra didelė aviacijos specialistų bazė.

FL Technics Indonesia veikia visiškai individualiai, patys analizuodami rinką, formuodami kainodarą, rinkodaros priemones, kurdami savo naujų produktų liniją. Į UAB „FL Technics“ kreipiamasi tada, kai yra kuriamos naujos paslaugos Pietryčių Azijos regione, kurios jau yra sukurtos Lietuvoje. Dažnai tokiu atveju Lietuvoje dirbantis tos srities ekspertas laikinai atvyksta į Džakartą Indonezijoje ir dalinasi savo patirtimi su padalinio darbuotojais siekiant sukurti tokį pat sėkmingą produktą. Dažnai minėti atvykę darbuotojai iš Lietuvos praleidžia 2–6 mėnesius Indonezijoje. Galima pastebėti, kad kitų stiprių ryšių su pagrindine įmone Lietuvoje nėra, išskyrus įvairių prievolių laikymąsi standartizuotų verslo atitikties, antikorpinių veiklos elementų, kurių privalu laikytis visiems UAB „FL Technics“ padaliniais be išlygų.

Galima apibendrinti, kad 2022 m. buvo sėkmingiausi veiklos metai *FL Technics Indonesia* padaliniui ir įmonė uždirbo tris kartus daugiau pelno nei buvo planuota. UAB „FL Technics“ vadovybė, matydama tokį veiklos įdirbį ir potencialą, patvirtino kitą įmonės plėtros etapą Pietryčių Azijoje – bus statomi nauji orlaivių remonto ir priežiūros angarai Balio saloje Indonezijoje. Taigi, planuojama, kad įmonė turės dvi veiklos lokacijas Indonezijoje – Džakartoje ir Balyje. Svarbu pastebėti, kad UAB „FL Technics“ Lietuvoje taip pat turi dvi lėktuvų remonto bazines – Vilniaus ir Kauno oro uostuose.

4.2. Empirinio tyrimo rezultatų analizė

Šiame skyriuje yra pateikiami atlikto empirinio tyrimo rezultatai, pristatomi informantų profiliai ir charakteristikos, aptariami interviu turinio analizės rezultatai ir apibendrinami tyrimo rezultatai.

Interviu turinio analizės rezultatai

Iš dalies struktūruotų interviu garso įrašai buvo rankiniu būdu transkribuojami, o gautas tekstas analizuojamas „MAXQDA“ teksto kodavimo programa. Duomenys buvo grupuojami ir kategorizuojami: išskiriami kodai, subkodai, kurie sudaryti indukcinio stiliumi remiantis surinktais empiriniais duomenimis. Tai reiškia, kad buvo taikytas tikimybinis samprotavimo būdas kai remiantis surinktais duomenimis buvo atpažįstami vienodi požymiai ir jie sugrupuojami.

Tyrimas buvo orientuotas į 6 pagrindines kategorijas:

1. tyrimo dalyvių demografinės charakteristikos, siekiant detaliau išsiaiškinti informaciją apie informantų darbo patirtį – bendrą darbo patirtį, vadovaujamojo darbo patirtį, kiek metų dirba UAB „FL Technics“ ar padaliniuose Pietryčių Azijoje;

2. padalinių charakteristikos, siekiant išsiaiškinti, kaip informantai supranta ir vertina UAB „FL Technics“ ir padalinių Pietryčių Azijoje svarbą, taip pat padalinių vaidmenį pagrindinės įmonės kontekste, jų įkūrimo regione priežastis ir šiandien atliekamą strateginę funkciją;
3. išoriniai veiksniai, kurie lemia strateginius sprendimus, siekiant išsiaiškinti kokie makroaplinkos, rinkos, industrijos ir kiti veiksniai lemia padalinių strateginius sprendimus;
4. vidiniai strateginiai sprendimai, kurie sąlygoja valdymo veiksmus, siekiant išsiaiškinti organizacinius ir vadybinius veiksmus valdant padalinius Pietryčių Azijoje;
5. padalinių strateginio valdymo specifika, siekiant išsiaiškinti įmonės užsienio padalinių vadovų samdymo praktikas, padalinių autonomiją veikti ir priimti sprendimus, globaliai taikomas įmonės praktikas ir procedūras;
6. patiriami iššūkiai ir jų įveikimas, siekiant išsiaiškinti su kokiais barjeriais susiduria įmonė ir jos padaliniai ir kaip jie yra sprendžiami.

Toliau darbe kiekviena kategorija yra išsamiau analizuojama, išskiriami kodai ir subkodai, taip pat nagrinėjami ir interpretuojami surinkti empiriniai duomenys.

Informantų profilis ir charakteristikos

Empiriniam tyrimui atlikti tikslinės atrankos būdu buvo atrinkti 6 informantai. Svarbu paminėti, kad visi informantai yra aukščiausios grandies darbuotojai, atsakingi už įmonės, jos padalinių valdymą ar atitinkamų skyrių veiklą ir rezultatus. Tikslingai buvo pasirinkta po 2 informantus tiek iš pagrindinės įmonės UAB „FL Technics“, tiek iš *FL Technics Indonesia*, tiek iš *FL Technics Asia*, siekiant išanalizuoti tarptautinės įmonės padalinių valdymo strateginius sprendimus ir iššūkius.

Analizuojant tyrimo dalyvių charakteristikas buvo identifikuoti 4 subkodai pagal tyrimo dalyvių atsakymus (žr. 12 lentelę). Pirmasis subkodas apie bendrą darbo patirtį leidžia identifikuoti tyrimo dalyvių sukauptą patirtį ir įvertinti kompetencijas. Antrasis subkodas apie vadovaujama darbą leidžia sužinoti, ar informantai anksčiau užėmė aukštos grandies pozicijas ir ar turi reikalingos patirties atlikti paskirtas vadovo pareigas. Trečiasis subkodas apie darbo patirtį Pietryčių Azijoje leidžia įvertinti, kurie informantai dirba nutolusiuose padaliniuose ilgiau, kurie trumpiau, taip pat tinkamai interpretuoti jų atsakymus ir suteiktą informaciją atsižvelgiant į darbo patirties kontekstą. Ketvirtasis identifikuotas subkodas apie darbo patirtį UAB „FL Technics“ leidžia įvertinti informantų darbo patirtį tiriamoje įmonėje, taip pat suprasti strateginius sprendimus skiriant vadovus Pietryčių Azijos padaliniuose.

12 lentelė. Tyrimo dalyvių demografinės charakteristikos

Kodas	Subkodas	Citatos
Tyrimo dalyvių demografinės charakteristikos	Darbo stažas virš 10 metų	„[...] prieš tai dirbau 20 metų aviacijoje, techninėse pozicijose, avialinijose. Paskutinėse avialinijose buvau technikos direktorius atsakingas už lėktuvų parko techninį palaikymą.“ (D informantas)
	Vadovaujama darbą dirbo ir prieš tai	„[...] prieš tai patirtis buvo nesusijusi su aviacija, lietuviškas verslas, padėjau su valdymu, pardavimais, įvairių patirčių buvo.“ (B informantas)

	Azijoje jau virš 5 metų	„[...] darbo stažas FL technics būtų apie devynis metus, o FL Technics Indonesia, jeigu tik Indonezija, tai bus šeši metai.“ (C informantas)
	Darbo stažas UAB „FL Technics“ virš 5 metų	„[...] jau devyni metai su trupučiu, laukiu dešimtmečio.“ (A informantas)

Svarbu paminėti, kad 5 iš 6 tyrimo dalyvių yra lietuviai, 1 – tailandietis. Viena visiems informantams bendra charakteristika atsiskleidusi iš dalies struktūruotų interviu metu yra tai, kad visi tikslinės atrankos būdu atrinkti tyrimo dalyviai UAB „FL Technics“ įmonėje dirba ilgiau nei 5 metus, o didžioji dalis Pietryčių Azijoje dirbančių informantų, t.y. 3 iš 4 tyrimo dalyvių Pietryčių Azijos padaliniuose Tailande ir Indonezijoje dirba virš 5 metų. Šis bendras informantų bruožas – ilgametė darbo patirtis – leidžia teigti, kad parinkti informantai yra patyrę darbuotojai, jie turi reikiamos informacijos, sukauptų žinių ir patirties, taigi, yra tinkamai atrinkti tyrimo dalyviai ir tyrimo iškeltiems uždaviniams išsiaiškinti.

Ilgametė daugelio informantų, t.y. 5 iš 6 dalyvių, darbo patirtis UAB „FL Technics“ taip pat indikuoja tai, kad pagrindinė įmonė Lietuvoje tikslingai atrenka ir į Pietryčių Azijos padalinių vadovų pozicijas skiria patyrusius įmonės darbuotojus. Tokie darbuotojai yra išsamiai susipažinę su įmonės struktūra, jos tikslais ir misija, vertybėmis, procedūromis ir reguliacijomis, taip pat su kadsdienėmis veiklomis, kylančiomis problemomis ar sudėtingomis situacijomis, pažįsta įmonės ir skirtingų skyrių vadovus ir darbuotojus, o tai juos įgalina tinkamai atlikti paskirtas pareigas ir sėkmingai siekti įmonės keliamų tikslų.

Galima atkreipti dėmesį į tai, kad 3 iš 4 informantų, dirbančių padaliniuose Tailande ir Indonezijoje, nurodė, kad juose dirba ilgiau nei 5 metus. Ši išsiskirianti charakteristika rodo, kad Pietryčių Azijos padaliniuose vyksta maža aukštos grandies vadovų kaita, kuri užtikrina stabilų vadovavimą padaliniams, taip pat indikuoja pagrindinės įmonės vadovų Lietuvoje pasitikėjimą Pietryčių Azijos padalinių vadovais ir padalinių rezultatais įmonės kontekste. Apie mažą vadovų kaitą kalbėjo ir dalis informantų, teigdami, kad tai yra stiprioji įmonės užsienio padalinių savybė. Jie atkreipė dėmesį į tai, kad darbuotojai įmonės būstinėje keičiasi dažniau nei Pietryčių Azijos padaliniuose, kur komandos sudėtis yra nusistovėjusi, taip pat pastebimas glaudus ryšys tarp skirtingų skyrių vadovų ir netgi skirtingų padalinių Tailande ir Indonezijoje.

Toliau nagrinėjant iš dalies struktūruotų interviu transkriptus ir analizuojant padalinių charakteristikas buvo identifikuoti 7 subkodai pagal tyrimo dalyvių atsakymus (žr. 13 lentelę). Šie subkodai leidžia grupuoti tyrimo dalyvių išsakytas mintis apie tai, kaip jie supranta ir vertina padalinių svarbą ir vaidmenį UAB „FL Technics“ kontekste ir daryti apibendrinimus.

13 lentelė. Padalinių charakteristikos

Kodas	Subkodas	Citatos
Padalinių charakteristikos	Tiltas su Europos būstine	„[...] na iš esmės mes esame tiltu tarp kliento ir mūsų Europietiško ofiso.“ (E informantas)
	Azijos rinkos ekspertai	„[...] kitas dalykas, kad mums suteikta tam tikra autonomija sprendimams priimti, nes mes geriau, negu centrinė būstinė įsivaizduojam specifika.“ (F informantas)

	Verslo diversifikacija	<i>„[...] na mūsų padalinys prisideda prie bendro public relations vaizdo įmonėi, prie pajamų diversifikacijos, prie kaip sakyti, naujų verslų ieškojimo, kuo mes irgi iš dalies užsiimam.“ (F informantas)</i>
	Mažėjantis savo svarba UAB „FL Technics“ kontekste	<i>„[...] šiuo metu neigiama dėl to, kad globali situaciją šitą regioną liečia kur kas labiau, negu tuos regionus, kur dirba centrinis ofisas.“ (F informantas)</i>
	Didėjantis savo svarba UAB „FL Technics“ kontekste	<i>„[...] Na procentiškai tai buvo apie 10% nuo viso mūsų pasaulio. Bet regiono svarba tikrai didesnė nei 10%. Na, pirma, tai Azijos kontraktai visada su didesne pelno marža nei Europa.“ (B informantas)</i>
	Patyręs padalinys	<i>„[...] Na per visus departamentus sudėjus, manau turėsim tvirtą 10 procentų ir trendas tikrai toks kad Azija vis stiprėja, jaučiasi įdirbis.“ (A informantas)</i>
	Labai svarbus bendroje UAB „FL Technics“ struktūroje	<i>„[...] labai svarbus manau, matom kad Indonezija labai sėkmingai veikia.“ (D informantas)</i>

Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad visi 6 informantai, paklausti apie Pietryčių Azijos padalinius ir jų charakteristikas, juos apibūdino kaip ypač svarbias UAB „FL Technics“ įmonės struktūros dalis, šią svarbą pabrėždami po kelis kartus interviu metu atsakydami į skirtingus klausimus – duomenų analizės metu buvo pažymėti net 13 pasisakymų apie šį subkodą. Vis dėlto, F informantas taip pat teigė, kad Tailando ofiso, kuriame jis dirba, svarba mažėja. Pasak jo, tai vyksta dėl to, kad aviacijos rinka Pietryčių Azijoje atsigauna lėčiausiai dėl COVID-19 pandemijos.

Analizuojant duomenis galima pastebėti skirtingą lietuvių ir užsieniečių padalinių apyvartos vertinimą įmonės kontekste. Pažymėtina, kad visi 5 informantai lietuviai padalinių sukuriama apyvartą nuo visos UAB „FL Technics“ apyvartos nurodė apytiksliai teisingai, t.y. apie 10–12 %, tačiau D informantas tailandietis teigė, kad Pietryčių Azijos ofisai kuria apie 20 % bendros UAB „FL Technics“ apyvartos. Šis skirtingas informantų padalinių supratimas leidžia daryti kelis apibendrinimus. Visų pirma, šis nuomonių išsiskyrimas leidžia teigti, kad vietiniai darbuotojai užsienio padalinį laiko svarbesniu įmonei nei iš tikrųjų yra. Tai gali būti siejama su etnocentristiniu darbuotojo požiūriu, kad padalinys, kuriame jis dirba yra svarbiausias, arba su tuo, kad vietinis darbuotojas nežino, kokia didelė ir tarptautinė yra motininė įmonė UAB „FL Technics“, ir kad padalinys, kuriame dirba šis informantas, yra tik viena iš įmonės struktūros dalių. Taigi, šis neteisingas padalinio vertinimas gali būti siejamas su individualaus žmogaus netiksliu supratimu apie įmonę ir padalinius Pietryčių Azijoje, tačiau taip pat galima sieti su vidinės komunikacijos stoka ar spragomis, kai darbuotojai nutolusiuose padaliniuose neturi išsamios informacijos ar prieigos prie jos.

Toliau analizuojant empirinius duomenis galima pastebėti, kad informantai apibūdindami Pietryčių Azijos padalinių svarbą sutartinai minėjo, jog padaliniai yra svarbūs įmonei verslo plėtros ir diversifikacijos prasme – pažymėti net 6 pasisakymai šiuo aspektu. Svarbu paminėti, kad UAB „FL Technics“ turėjo finansiškai ir emociškai skaudžios patirties, kai dėl didelės kelių stambių Rusijos klientų priklausomybės, jiems bankrutavus, įmonė patyrė itin didelių nuostolių. Tyrimo dalyviai interviu metu pasakojo apie įmonės patirtus sunkumus, o priklausomybę nuo kelių didelių klientų įvardijo kaip netvarią verslo vystymo savybę. A informantas dirbo įmonėje minėtu kriziniu

laikotarpiu, taip pat turėjo priimti strateginius įmonės sprendimus susijusius su verslo diversifikacija. Informantai taip pat pabrėžė, jog *FL Technics Indonesia* ir *FL Technics Asia* padalinių svaris tiek pajamų, tiek politine prasme pagrindinės įmonės UAB „FL Technics“ kontekste auga, ir, priklausomai nuo atitinkamų produktų grupių ir skyrių, šie tolimi regionai yra itin svarbūs.

Galima paminėti, kad informantai Pietryčių Azijos padalinius laiko patyrusiais rinkoje, buvo pažymėti 6 šio subkodo pasisakymai duomenų analizės metu. Tyrimo dalyviai savo mintis argumentavo tuo, kad užsienio padaliniai yra sukaupę nemažą sudėtingų ir sėkmingų projektų patirtį, kuria galima dalintis su kitais įmonės padaliniais ar įmonės būstine, taip pat pritaikyti gerą patirtį kitoje rinkoje ar kitame regione. Būtina akcentuoti, kad šis padalinių patirties aspektas yra labai svarbus. Įmonės padaliniai nutolusiuose regionuose dažnai įgyvendina sudėtingus, pagal klientų poreikius adaptuotus projektus, kurių metu visame pasaulyje yra ieškomi tiekėjai ir partneriai, kurie gali padėti atlikti specifinius išskirtinio projekto darbus. Pavyzdžiui, variklį, vieną pagrindinių komercinio lėktuvo komponentų, sudaro iki 25 000 skirtingų detalių ir dalių. *FL Technics Asia* padalinys organizuodamas variklio remontą turi atsakingai įvertinti apie 100 skirtingų tiekėjų ir konsultantų, kurie reikiamu laiku galėtų atlikti variklio remonto paslaugas. Tai itin sudėtingas procesas, o sukaupta patirtis ir informacija apie tiekėjų patikimumą, suteikiamų paslaugų kainą ir kokybę yra aukštos vertės duomenys ir žinios UAB „FL Technics“ padalinių rate.

Taip pat galima pastebėti, kad keli tyrimo dalyviai paminėjo, jog Pietryčių Azijos padaliniai yra klientų ryšys su UAB „FL Technics“ būstine Lietuvoje. Šiuo atveju klientų ryšį galima paaiškinti tuo, kad Pietryčių Azijos ofisų teikiamų paslaugų ir produktų asortimentas gali būti mažesnis nei pagrindinėje įmonėje Lietuvoje. Taigi, galima teigti, kad potencialūs įmonės klientai informaciją apie platesnį įmonės siūlomų paslaugų ir produktų spektrą žino ne visada, todėl Pietryčių Azijos padalinių darbuotojai dažnai tarpininkauja tarp pagrindinės būstinės ir užsienio klientų nutolusiose rinkose, padeda parduoti UAB „FL Technics“ produktus, kurių tiesiogiai neparduoda ar neteikia Pietryčių Azijos padaliniai. Svarbu paminėti, kad UAB „FL Technics“ yra *Avia Solutions Group* dalis, taigi, Tailando ir Indonezijos padalinių atstovai tarpininkauja, padeda parduoti tuos produktus, kurie yra už UAB „FL Technics“ įmonės paslaugų ribų, pavyzdžiui, orlaivių nuoma, lėktuvo pilotų mokymai, antžeminių paslaugų teikimas ir pan.

Analizuojant išorinius veiksnius, kurie lemia strateginius padalinių valdymo sprendimus, buvo identifikuoti 5 subkodai pagal tyrimo dalyvių atsakymus (žr. 14 lentelę). Tai – politinė aplinka, ekonominė šalių perkamoji galia, pigi darbo jėga, turizmo įtaka, COVID-19 pandemijos suvaržymai. Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad tyrimo dalyvių nuomonės šiuo klausimu išsiskyrė, jie skirtingai vertino išorinius veiksnius, tad negalima daryti griežtų apibendrinimų, svarbu analizuoti informantų vertinimus ir jų priežastis.

14 lentelė. Išoriniai veiksniai, lemiantys strateginius sprendimus

Kodas	Subkodas	Citatos
Išoriniai veiksniai, lemiantys strateginius sprendimus	Politinė aplinka	„[...] tuo metu, gal tas politinis stabilumas mums kėlė klausimų, ypač ties didesnėmis investicijomis kaip angarų statyba.“ (B informantas)

	COVID-19 pandemijos suvaržymai	<i>„[...] Azijoje labai svarbu politiniai elementai - dalis valstybių dar griežtai taiko COVID procedūras, nėra lengva įvažiuoti.“ (A informantas)</i>
	Ekonominė šalių perkamoji galia	<i>„[...] na be abejo infliacija ir kuro kainų lygis, vienareikšmiškai. Tai kelia bilietų kainą, kas sunkina gyvenimą avialinijoms ir tai mažina jų užsakomų paslaugų kieki mums.“ (A informantas)</i>
	Pigi darbo jėga	<i>„[...] kitas dalykas, tai mes labai priklausomi nuo žmogiškų išteklių, tai žmogiškų išteklių, tarkim, kiekis, na irgi labai didelis, ir jų kaina yra ganėtinai maža, nu tai a plus b čia „[...] verslui tiesiog žinai, šiltnamio sąlygos, sakykim taip.“ (C informantas)</i>
	Turizmo įtaka	<i>„[...] kitas dalykas turbūt turizmo sektorius konkrečiai pagrindinėse šalyse šito regiono, na ir suvaržymai, kurie ateina irgi iš bendros aplinkos ekonominės.“ (F informantas)</i>

Taigi, informantai, vertindami strateginių sprendimų išorinius veiksnius, neturėjo bendros ir vieningos nuomonės, tačiau galima išskirti, kad dažniausiai buvo minima politinė aplinka ir COVID-19 suvaržymai, pažymėta po 3 pasisakymus kiekvienu aspektu. Vieni tyrimo dalyviai, ypač UAB „FL Technics“ darbuotojai gyvenantys Lietuvoje, pasakojo apie regiono politinės aplinkos nestabilumą. Kiti informantai, padalinių atstovai dirbantys ir gyvenantys Pietryčių Azijoje, aktyviau minėjo pasaulinę COVID-19 pandemiją ir jos suvaržymus. Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad empirinis tyrimas buvo atliekamas 2022 m. lapkričio mėnesį, kai Europoje nebuvo jokių su COVID-19 pandemija susijusių suvaržymų, tačiau tolimojo Azijos regiono didelės rinkos, tokios kaip Kinija, Honkongas, buvo vis dar uždarytos nuo išorinio pasaulio, neįsileido keliautojų, Taivanas lankytojams taikė karantino politiką, o Japonija ir Pietų Korėja buvo dar visai neseniai atvėrusios valstybių sienas užsienio keliautojų judėjimui.

Analizuojant surinktus empirinius duomenis galima taip pat pastebėti, kad keli informantai kalbėdami apie išorinius veiksnius ir makroekonomikos aspektus, veikiančius įmonės strateginius sprendimus ir rodiklius, paminėjo turizmą ir jo daromą įtaką analizuojamos įmonės ir jos padalinių veiklai, taip pat šios ūkio šakos nuosmukį pastaraisiais metais. Galima apibendrinti, kad informantai kalbėdami apie politinės aplinkos, COVID-19 pandemijos suvaržymus, turizmo įtaką, siejo šiuos veiksnius su pasaulinės pandemijos sukeltais iššūkiais, taip pat valstybių politiką valdant šalies sienų atidarymą užsienio keliautojams, turizmo įtaką ir pasekmes.

Nors COVID-19 pandemija neigiamai paveikė daugybę verslų, vis dėlto, šis precedento neturintis globalus įvykis ypač skaudžiai palietė aviacijos sferą – oro linijų verslus, tai pat ir kitas aviacijos segmente dirbančias ir nuo avialinijų priklausančias įmones, tokias kaip UAB „FL Technics“ ir jos padalinius. Dėl didelių aviacijos sektoriaus įmonių struktūrų fiksuotų kaštų, aviacijos verslai išgyveno sunkiausią laikotarpį savo istorijose uždarius valstybių sienas ir apribojus pasaulinį ilguoju periodu (Bouwer, Krishnan, Saxon & Tufft, 2022; ICAO, 2022).

Svarbu paminėti, kad kituose pasaulio regionuose, pavyzdžiui, Šiaurės Amerikoje ar Šengeno erdvės šalyse, vidinių kelionių verslas stimuliuavo aviacijos industriją, tuo tarpu Pietryčių Azijoje ir visame Azijos regione, kuriame dauguma valstybių uždarė sienas ir daugelis jų atidarė užsieniečių judėjimą paskutiniai pasaulyje, COVID-19 pandemijos sukeltas aviacijos nuosmukis yra juntamas

ilgiausiai. Taigi, galima teigti, kad informantų atsakymai apie išorinius veiksnius ir dominuojančios mintys atspindi minėtus pasaulinės pandemijos sukeltus iššūkius ir jos įtaką padalinių veiklai ir įmonės strateginiams sprendimams.

Šalia jau aptartų išorinių veiksnių, interviu metu buvo paminėti dar du – ekonominė šalių galia ir pigi darbo jėga. Ekonominė šalių galia yra svarbus išorinis veiksnys, galintis lemti įmonės strateginius sprendimus. Pavyzdžiui, kai kurios regiono šalys turi menką perkamąją galią, o kai kurios sparčiai augančią ekonomiką. BVP tenkančiam vienam gyventojui didėjimas turi teigiamą įtaką aviacijos augimui (Secilmis & Koc, 2016), todėl šis veiksnys yra svarbus analizuojamos įmonės UAB „FL Technics“ strateginių sprendimo priėmimui, įmonės plėtros kryptių pasirinkimui ir naujai įkurtų padalinių valdymui. F informantas taip pat paminėjo pigios darbo jėgos Pietryčių Azijoje veiksni, kuris taip pat turi įtakos strateginių sprendimų priėmimui tiek planuojant įmonės veiklą, tiek plečiant regionų ir rinkų geografiją, kurioje įmonė siekia įsitvirtinti, plėtoti veiklą ar steigti užsienio padalinius.

Analizuojant vidinius veiksnius, kurie lemia strateginius įmonės sprendimus, buvo identifikuota 10 subkodų pagal tyrimo dalyvių atsakymus (žr. 15 lentelę). Šie subkodai apima tokius aspektus kaip glaudus ryšys su pagrindinės įmonės UAB „FL Technics“ ofisu Lietuvoje ar nutolimas nuo jo, taip pat įmonės vadovų formalūs ir neformalūs sprendimai, kontrolė ir autonomija, komunikacijos, bendravimo ir ryšių tarp būstinės ir padalinių svarba, taip pat oficialios procedūros ir reguliacijos, kurių privaloma laikytis ir jomis vadovautis tiek motininei įmonei, tiek užsienio padaliniams Pietryčių Azijoje.

15 lentelė. Vidiniai strateginius sprendimus sąlygojantys valdymo veiksniai

Kodas	Subkodas	Citatos
Vidiniai strateginius sprendimus sąlygojantys valdymo veiksniai	Glaudus ryšys su Lietuvos ofisu	„[...] aš manau, kad svarbu gal ne tiek kontrolė, bet labai svarbu nuolatinis ryšys su vadovais Lietuvoje.“ (A informantas)
	Atitolimas nuo Lietuvos ofiso	„[...] visų pirma bendravimas su centriniu ofisu yra labai epizodiškas ir jis dažniausiai yra konkretiems kažkokiems klausimams spręsti, net ne visada žinau, kokie yra nauji darbuotojai ir ką jie ten daro. Tai ne, nesijaučiu dalis visiškai.“ (F informantas)
	Formalūs sprendimai	„[...] vėlgi verslo vystymas užima daugiau laiko, nei tie patys pardavimai ir gali būti taip vadinamas back lagas priimant tam tikrus sprendimus, tai visų pirmiausia kontrolė yra svarbi kaip komunikacijos forma.“ (E informantas)
	Autonomija	„[...] tai manau, kad dabar yra didelė autonomija, veikti pačiam ten, pačiam dėti tikslus ir juos įgyvendinti.“ (B informantas)
	Veiklos rezultatų sekimas	„[...] iš esmės mums yra iškeliami tik tai strateginiai tikslai, operatyvinės kontrolės mes neturim, tai yra gerai, nes visų pirmiausia yra laiko skirtumas, visų antra yra vėlgi kitas tempas.“ (E informantas)
	Nejaučia bendravimo su Lietuvos ofiso poreikio	„[...] iš esmės aš nelabai jaučiuosi lietuviško ofiso dalimi, nes jau labai ilgą laiką gyvenu ir dirbu Indonezijoje ir

		<i>tikriausiai, kad ir nereikėtų jaustis lietuviško ofiso dalimi mano nuomonė, nes reikia tikriausiai labiau susitapatinti su vietiniais žmonėmis, su savo ofisu vadinamu, tai aš labiau jaučiuosi tikriausiai būtent šios įmonės dalimi, o ne lietuviško ofiso dalimi.” (C informantas)</i>
	Azijiečiams sunku bendrauti su Lietuvos ofisu	<i>„[...] lietuviai manau geriau, aš nenorėčiau jų rolės perimti, nes man sunku butu kalbėtis su HQ, as jaučiuosi svetimas gana. Man paciam su lietuviais geriau, nes yra daugiau aiškumo reikalavimuose, aiškus bosas. Su vietiniais butu daug chaoso.” (D informantas)</i>
	Jaučia poreikį didinti bendravimą su Lietuvos ofisu	<i>„[...] aš labai norėčiau jaustis lietuviškos įmonės dalimi, bet nelabai jaučiuosi. Yra ten intranetas, kur dedamos naujienos iš Lietuvos, bet aš nelabai pažįstu tų žmonių, tai nelabai ir įdomu.” (D informantas)</i>
	Didelė tarpusavio pagarba tarp Lietuvos ofiso ir Azijos darbuotojų	<i>„[...] nu bendri rėmai tikslų turbūt yra aiškūs, jie ateina iš funkcijos pačios, toliau tikslų formavimas, jis gan kolegialus šiuo metu yra, sakykim, pačioj pradžioj jis buvo mažiau demokratiškas, ar ne, šiuo metu mes turim labai didelę įtaką tikslų formavimui.” (F informantas)</i>
	Procedūros ir reguliacijos	<i>„[...] tai, vadinas, kad mes turim labai didelę laisvę priimti sprendimus, aišku, laikantis įmonės procedūrų. Įmonės procedūros visur jos yra vienodos, tai dėl jų atsiklausinėt nereikia.” (C informantas)</i>

Galima teigti, kad informantai interviu metu vienbalsiai minėjo autonomiją (pažymėta 14 pasisakymų) paklausti klausimų susijusių su užsienio padalinių valdymo vidiniais veiksniais. Pietryčių Azijos padalinių atstovai džiaugiasi, kad jais suteikiama autonomija ir savarankiškumas priimant strateginius ir su padalinio kasdiene veikla susijusius sprendimus, pavyzdžiui, nustatant tikslines rinkas, potencialių klientų ratą, taip pat formuojant padalinių ir skyrių metinius tikslus, veiklos rezultatų rodiklius. Svarbu paminėti, kad tyrimo dalyviai iš pagrindinės įmonės UAB „FL Technics“ pabrėžė, jog autonomija padaliniuose yra įmonės strategijos dalis, ir kad savarankiškumo ir autonomijos suteikimas priimant su padaliniu susijusius sprendimus užtikrina efektyvų padalinio veikimą ir valdymą.

Galima pastebėti, kad informantų atsakymai dėl padalinių ryšio su pagrindiniu ofisu Lietuvoje išsiskyrė. Tyrimo dalyvių, dirbančių Pietryčių Azijoje, išsakytas mintis gali suskirstyti į dvi grupes – vieni pasakoja apie atitolimą su Lietuva (pažymėti 6 pasisakymai), bet tuo pačiu teigia, kad artimesnio ryšio su būstine nereikia (pažymėti 6 pasisakymai). Kiti informantai kalbėjo, kad jaučia glaudų bendradarbiavimą motinine įmone UAB „FL Technics“ ir jaučiasi esą Lietuvos ofiso dalimi. Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad būtent tie informantai, kurie ilgiausiai dirba Pietryčių Azijos regione, jaučia silpniausią ryšį su pagrindiniu ofisu ir yra įsitikinę, kad nebūtina puoselėti šio ryšio. Jie teigia, kad jaučiasi esantys šio regiono darbuotojai, atstovaujantys ir pilnai atliepiantys Pietryčių Azijos klientų interesus, o ne atstovai atsiųsti iš būstinės Lietuvos. Tai parodo, kad šie informantai yra pilnai adaptavęsi tolimųjų regionų padaliniuose, čia jaučiasi savi ir reikalingi, atliekantys pavestą funkciją ir siekiantys padaliniui keliamų tikslų.

Norint suprasti nuomonių išsiskyrimą, galima teigti, kad tyrimo dalyviai palaiko nevienodą kasdienės komunikacijos kiekį su UAB „FL Technics“ įmonės atstovais Lietuvoje. Galima teigti,

kad vieni darbuotojai veikia pilnai Pietryčių Azijos padalinių ir darbuotojų ryšių tinklo rėmuose, tuo tarpu kiti darbuotojai kasdien bendrauja su savo komandos nariais esančiais pagrindiniame ofise Lietuvoje. Galima paminėti, kad informantai dirbantys Lietuvoje interviu metu samprotavo, kad, jų nuomone, įmonės užsienio padalinių darbuotojai vis dėlto turėtų jaustis įmonės dalimi. Jie argumentavo tuo, kad Pietryčių Azijos atstovams yra suteikiama galimybė vieną kartą per metus atvykti į Lietuvą įmonės lėšomis, taip pat vidinei komunikacijai yra plačiai naudojamas intranetas, kuriame nuolat keliamos naujienos apie UAB „FL Technics“ būstinės kasdienę veiklą ir aktualijas.

Pasiteiravus apie pagrindinės įmonės UAB „FL Technics“ padalinių kontrolės mechanizmus, informantai minėjo tokius dalykus kaip padalinių rezultatų sekimą (pažymėti 6 pasisakymai šiuo aspektu). Jie pasakojo, kad darbuotojai turi teisę veikti autonomiškai ir savarankiškai, jų veiklos rezultatai dažniausiai yra kontroliuojami etapiškai, pavyzdžiui, kartą per ketvirtį, kartą per metus, kai yra tikrinami numatytų užduočių vykdymas, tam tikrų parametrų atitikimas iškeltiems tikslams – pajamų dydis, pelningumas, atsiskaitymų kontrolė, naujų klientų kiekis ir kita.

Tyrimo dalyviai taip pat minėjo, kad vietiniams padalinių darbuotojams – tailandiečiams, indoneziečiams – iškyla sunkumų bendraujant su motininės įmonės ofiso darbuotojais Lietuvoje. Šiuos patiriamus vietinių darbuotojų iššūkius galima sieti su kalbos barjeriais, taip pat kultūriniais nutolusių regionų skirtumais. Dėl šios priežasties jie teikia prioritetą bendravimui su pagrindiniu ofisu per tarpininkus – lietuvius dirbančius ir gyvenančius Pietryčių Azijos padaliniuose. Svarbu akcentuoti, kad šį aspektą pastebėjo ir minėjo ir užsienyje dirbantys lietuviai. Jie teigė, kad tarpininkavimą tarp vietinių darbuotojų Tailande ir Indonezijoje su atstovais Lietuvoje supranta kaip savo pareigų ir pavestų užduočių dalį. Jie save laiko patyrusiais šio regiono darbuotojais, kurie išmano tiek kalbinius, tiek kultūrinius, tiek etinius skirtumus ir subtilybes, kuriuos gali būti sunku nuspėti, įvertinti ir tinkamai suprasti UAB „FL Technics“ atstovams.

Kalbėdami apie vidinius veiksnius informantai paminėjo kolegialų ryšį ir komunikaciją tarp Pietryčių Azijos padalinių ir būstinės Lietuvoje darbuotojų lietuvių, kurie yra grįstas pagarba. Keli informantai taip pat minėjo įmonės procedūras, reguliacijas ir oficialias taisykles, kurias laiko vidiniais padalinių valdymo strateginių sprendimų veiksniais. Tyrimo dalyviai teigė, jog nepaisant suteiktos autonomijos, savarankiškumo ir laisvės veikti, tam tikrose veiklos srityse turi griežtai laikytis UAB „FL Technics“ Lietuvoje sukurtų ir numatytų procedūrų net ir tais atvejais, kai jos padalinių atstovams atrodo netinkamos ar nepriimtinos dėl regioninių skirtumų ir rinkų specifikos. Svarbu paminėti, kad šie formalumai yra susiję su įmonės įsipareigojimais instituciniams investuotojams, siekiant užtikrinti, jog įmonė be išlygų laikosi numatytų reguliacijų, pavyzdžiui, nedirba su įvairių pasaulinių sankcijų sąrašuose esančiais žmonėmis ir (ar) organizacijomis ir pan.

Toliau analizuojant padalinių strateginio valdymo specifiką buvo identifikuoti 6 subkodai pagal tyrimo dalyvių atsakymus (žr. 16 lentelę). Šie kodai apima lietuvių vadovų reikalingumą užsienio padaliniuose, taip pat pasaulines UAB „FL Technics“ procedūras, sprendimų priėmimą įmonės būstinėje Lietuvoje ir (ar) Pietryčių Azijos padaliniuose, taip pat įmonės vadovų pasitikėjimą užsienio padaliniais ir motininės įmonės prisitaikymo stoką prie veiklos specifikos nutolusiame regione.

16 lentelė. Padalinių strateginio valdymo specifika

Kodas	Subkodas	Citatos
Padalinių strateginio valdymo specifika	Lietuvių vadovų reikalingumas	„[...] tikriausiai tas kultūrinis skirtumas gal jiems perteikti viską kaip lietuvis lietuviui yra paprasčiau, ar ne, sakykim, negu, kad būtų indonezas lietuviui, tai gal ir pasitikėjimo klausimas kažkoks tai iškilų, bet aš kalbu jau daugiau iš centrinės būstinės pozicijų.“ (C informantas)
	Lietuvių vadovų nereikalingumas	„[...] tai pokyčiai vyksta ir tautybės klausimas sakyčiau turi mažesnę reikšmę. Jei prieš 5 metus turėti tailandietį funkcinį kažkokį vadovą atrodė nerealu, manau dabar tam jau esam pasiruošę.“ (A informantas)
	Globalios UAB „FL Technics“ procedūros	„[...] manau, kad centralizuota, čia vienareikšmiškai ta politika, kokia pas mus viduj įmonės yra, jinai yra centralizuota, reikalavimai, kokius taiko Pietryčių Azijos rinkoms ar konkreitiems klientams yra praktiškai analogiški Europos, Afrikos, Amerikos centrinės dalies klientams, tai kažkoku tai adaptavimo čia tikrai nėra.“ (F informantas)
	Aukštas pasitikėjimas Azijos padaliniais	„[...] noriu tikėti kad taip ir vyksta, jog žmonės turi pilną laisvę priimti visus komercinius sprendimus, tol kol jie yra naudingi įmonei.“ (A informantas)
	Azijos padaliniai priima sprendimus	„[...] mes numatom kainas, mes numatom, su kuo galim dirbti, mes numatom, su kuo nenorim dirbti, mes ne visada netgi privalom raportuoti, kodėl vienas ar kitas sprendimas priimtas.“ (F informantas)
	Lietuviškos būstinės prisitaikymo stoka prie Azijos rinkos	„[...] taip, jie nėra adaptuoti, vienas pavyzdys yra, sakykim, elektroninių duomenų tvarkymas Europoj, kuris yra Europos reikalavimas ir, kai mes tuos reikalavimus bandom pernešti į Pietryčių Aziją, kur yra labai dideli skirtumai, tai tas nu sukuria frikciją tam tikrą ir sukuria tokią vizualinį suvokimą mūsų, kaip vis tiek kitataučių, kaip nedirbančių šiame regione.“ (F informantas)

Svarbu akcentuoti, kad tyrimo dalyviai vieningai teigiamai minėjo, jog Pietryčių Azijos padaliniai turi sprendimų priėmimo laisvę ir autonomiją (pažymėta 13 pasisakymų) dėl savo padalinių veiklos, strateginių prioritetų, finansinių planų ir pan. *FL Technics Indonesia* padalinio, esančio Džakartoje, Indonezijoje, atstovai įvardijo, kad jie jaučiasi turintys didelę sprendimų priėmimo autonomiją, nes dėl sėkmingų finansinių rezultatų pastaraisiais metais, net ir COVID-19 pandemijos laikotarpiu, įgavo didelį įmonių grupės akcininkų pasitikėjimą ir leidimą veikti savarankiškai. Galima atkreipti dėmesį į tai, kad *FL Technics Asia* padalinys, esantis Bankoke, Tailande, dėl savo reprezentacinio ofiso statuso, visada yra labiau priklausomas nuo būstinės Lietuvoje palaikymo ir priežiūros, nes daugelio vykdomų projektų įgyvendinimas Pietryčių Azijoje vyksta įsitraukiant komandos narius iš Lietuvos.

Informantai taip pat dažnai minėjo lietuvių vadovų Pietryčių Azijoje reikalingumą įmonės sėkmingo veiklos tęstinumo užtikrinimui (pažymėta 12 pasisakymų). Visgi nuomonės dėl lietuvių ir vietinių darbuotojų užsienio padaliniuose išsiskyrė: vieni tyrimo dalyviai teigė, jog lietuviai

Pietryčių Azijoje yra reikalingi tam, kad teisingai įgyvendintų pagrindins įmonės UAB „FL Technics“ iškeltus strateginius tikslus, tuo tarpu kiti teigė, kad vietiniai darbuotojai sėkmingai galėtų atlikti lietuvių užimamas pareigas ir jiems pavestas užduotis, tačiau įmonės struktūra Lietuvoje neleistų to sėkmingai įgyvendinti.

Pagrindinė tokios struktūros įgyvendinimo kliūtis yra tai, kad dauguma vidinių įmonės susitikimų Lietuvoje vyksta lietuvių kalba ir yra praktinių pavyzdžių, kai įmonė siekė integruoti užsieniečius į tokius susitikimus, tačiau buvo nuspręsta, jog tai yra neproduktyvu. Dėl to buvo nuspręsta, kad daug efektyviau yra turėti patikimus vadovus lietuvius užsienio padaliniuose ir taip užtikrinti, kad yra laikomasi įmonės globalios strategijos, procedūrų ir vertybių. Svarbu paminėti tai, kad vienas informantas tailandietis pritarė, jog jam yra lengviau ir paprasčiau dirbti, kai jis iškilusiais klausimais, kurie yra susiję su įmonės būstinės veikla, gali kreiptis į lietuvius dirbančius Pietryčių Azijoje, nes bendraudamas su šiame regione dirbančiais žmonėmis nesusiduria su kalbiniais, kultūriniais barjeriais, neturi supratimo ar nesusikalbėjimo baimių.

Vienas iš vidinių veiksmų, kuriuos minėjo tyrimo dalyviai, yra tai, kad, jų nuomone, įmonės būstinė Lietuvoje kartais neprisitaiko prie Pietryčių Azijos rinkos ypatybių, ir kad kartais per griežtai taiko pagrindinėje įmonėje UAB „FL Technics“ sukurtas taisykles. Informantai pabrėžė tokius aspektus kaip mokėjimų už paslaugas ir produktus reikalavimus, neformalios komunikacijos svarbą, elektroninių laiškų etiketo skirtumus, kurie išskirtinumą sudėtinga suprasti motininės įmonės darbuotojams ir jie gali tapti trukdžiais vykdyti kasdienes užduotis ir padalinių veiklą tiek geografiškai, tiek kultūriškai nutolusiame regione Pietryčių Azijoje.

Tyrimo dalyvis iš *FL Technics Indonesia* padalinio dalinosi mintimis, kad, jo nuomone, padalinys Džakartoje yra pilnai pasirengęs turėti vietinių vadovų komandą ir kad vadovai lietuviai nėra reikalingi siekiant sėkmingai vystyti šio verslo padalinio veiklą. Informantas argumentavo tuo, jog Indonezijos padalinys yra autonomiškai veikiantis verslo vienetas, kuris yra atsakingas už padalinio rezultatus, pilnai save išlaikantis finansiškai, taip pat sukaukęs reikiamą veiklos patirtį ir beveik visai nenaudojantis Lietuvos ofiso resursų ir žinių, taigi, galintis veikti visiškai savarankiškai.

Analizuojant iššūkius ir jų įveikimą buvo identifikuoti 7 kylančių barjerų subkodai ir 4 subkodai jiems įveikti pagal tyrimo dalyvių atsakymus (žr. 17 lentelę). Kylančių iššūkių subkodai apima tokius dalykus kaip kultūriniai, kalbiniai, religiniai skirtumai, taip pat laiko skirtumas, institucinis atstumas, darbo tempas, komunikacija su ofisu Lietuvoje ir sprendimų priėmimo procesas Pietryčių Azijoje. Galimų barjerų sprendimo subkodai yra intensyvesnės investicijos Pietryčių Azijoje, didesnė padalinių autonomija, didesnis motininės įmonės prisitaikymas prie tolimojo regiono rinkos ir didesnė dalis vietinių darbuotojų užsienio padaliniuose.

17 lentelė. Iššūkių ir jų įveikimas

Kodas	Subkodas	Citatos
Iššūkių	Religiniai skirtumai	„[...] tie religiniai kultūriniai skirtumai dideli, kurie labai didelę, sakykim, dalį sudaro vietinėj rinkoj, todėl, kad virš 80% yra musulmonai, tai turi laikytis tam tikro religinio etiketo, jeigu galima taip pavadint.“ (C informantas)
	Darbo tempas	„[...] tai vienas esminių skirtumų, aišku, yra vadinamas taimingas ir laikymas laiko susitarimo, ir planavimas, kuris

		<i>yra visiškai skirtingas nuo Europos, tai labai retai kas čia planuoja daugiau, negu mėnesį į priekį." (C informantas)</i>
	Bendravimas su Lietuvos ofisu	<i>"[...] man užtruko daug laiko suprasti kaip lietuviai mąsto. Pradžioje buvo labai sunku, nejauku bendrauti." (D informantas)</i>
	Kalbos barjeras	<i>"[...] taip, nu tai aišku pirmas, tai kalbos barjeras. Kalba iš tikrųjų sunkiai išmokstama. Vietinė kalba. Kitas dalykas, kad net jei ta kalba būtų išmokta, mes turim padalinį konkrečiai čia, Tailande, Bankoke, bet šalys, kurias prižiūrim, už kurias atsakingi, nėra vien Tailandas, tai visų kalbų neišmoksi, ar ne, nu realistiškai žiūrint. Tai kalbos barjeras yra labai di.. nu, manau, didelis." (F informantas)</i>
	Sprendimų priėmimo procesas Azijoje	<i>"[...] o klientai, kurie yra čia, jie labai dažnai medituoja ir prašo laiko, ir duoda atsakymą tik tai ten po dviejų, trijų mėnesių, ne tą pačią savaitę ir ne tą pačią dieną." (E informantas)</i>
	Laiko skirtumas	<i>"[...] taip pat vėlgi, laiko skirtumas duoda savo ir labai dažnai mes prarandame kai kuriuos užsakymus grynai dėl to, kad nespėjame laiku paruošti." (E informantas)</i>
	Kultūriniai skirtumai	<i>"[...] tai grįžtamojo ryšio nebuvimas tikriausiai, nesupratimas, kad tu jo neturi, tai viena didžiausių problemų turbūt kultūriniam skirtume nuo to, ką mes turėjom, tarkim, Lietuvoj." (C informantas)</i>
Iššūkių įveikimas	Intensyvesnės investicijos Azijoje	<i>"[...] manau, kad mes labai daug kalbam, mažai investuojam į stambesnius projektus. Va jau kiek metų Tailande veikiam, o vis nepastatom angaro, remonto dirbtuvių, jokių realių investicijų nėra." (D informantas)</i>
	Didesnė autonomija Azijoje	<i>"[...] pirma, tai reikia kurti visą infrastruktūrą Azijoje, kad nereikėtų Lietuvos pagalbos. Ten nereikėtų teisės, HR, administracijos paslaugų, viską susikurti Azijoje ir tada tų barjerų bus mažiau automatiškai (B informantas)</i>
	Didesnis Lietuviško ofiso prisitaikymas prie Azijos	<i>"[...] pabandytas galvoti apie Azijietiškas problemas ne iš lietuviško mąstymo perspektyvos yra toks sudėtingas momentas kur Azijos ofiso darbuotojams turbūt kyla nemažai nepasitenkinimo." (B informantas)</i>
	Daugiau vietinių darbuotojų	<i>"[...] visų pirmiausia atkreipčiau dėmesį į funkcinį padalinių darbą ir ieškočiau palaikymo vietinėj rinkoj, kad bent jau vienas funkcinį padalinių atstovas būtų vietinis, pavyzdžiui, kaip vietinis teisininkas, arba vietinis darbuotojas, kuris užsiima finansais, grynai dėl to, kad labai dažnai žmonės, kurie dirba Europoj, jie nesuvokia vietinių aspektų ir negali suteikti tinkamo palaikymo." (E informantas)</i>

Tyrimo dalyviai, paklausti apie iššūkius veikiant Pietryčių Azijos rinkose, minėjo skirtingą sprendimų priėmimo procesą palyginus su patirtimi Europoje (pažymėti 7 pasisakymai). Pasak informantų, būtent tai jiems kėlė dideles problemas padalinių veiklos pradžioje ir nors šiandien įmonė ir jie patys yra labiau prisitaikę, tai vis dar jiems yra didelis trukdis kasdienėje veikloje. Pasakodami apie konkrečias situacijas, kurios buvo paliestos sprendimų priėmimo kliūčių,

informantai įvardino tai, jog Pietryčių Azijos šalyse vyrauja kontekstinė kultūra, kurioje dažnu atveju informacija yra garsiai neįvardijama susitikimuose, gali būti tik numanoma kitų susitikimo dalyvių. Taigi, grįžtamasis ryšys pateikus projekto sąlygas ar jį įvykdžius yra gaunamas retai, dėl to yra sunku tobulinti veiklą ir pritaikyti siūlomus sprendimus prie klientų poreikių.

Interviu metu tarp iššūkių taip pat buvo minima griežta įmonių Pietryčių Azijoje hierarchija, kur žemesnio lygio darbuotojai vengia turėti savo nuomonę, ją atvirai išsakyti, taip pat susitikti su UAB „FL Technics“ padalinių atstovais ar užmegzti ryšius. Šios priežastys sudaro sunkumų siekiant kurti glaudžius verslo ryšius, perkeltant įmonės vertybes ir praktikas iš būstinės, kur ryšių mezgimas su įvairaus lygio avialinijų atstovais yra kertinis komercinių komandų veiklos variklis. Informantai taip pat įvardino lėtą sprendimų priėmimo aspektą kaip kliūtį produktyviai veiklai. Galima apibendrinti, kad pagrindinis tyrimo dalyvių įvardintas iššūkis dirbant Pietryčių Azijos padaliniuose yra ne kalbiniai skirtumai ar netinkamas Lietuvos ofiso palaikymas, bet padalinių lietuvių darbuotojų gebėjimas prisitaikyti prie kitokių įmonės klientų atstovų darbo metodikų, tų įmonių struktūros, hierarchijos ir kitų kultūrinių skirtumų.

Svarbu paminėti, jog UAB „FL Technics“ visus padalinių darbuotojus lietuvius atsiuntė iš pagrindinio ofiso, kurie turėjo ilgą darbo patirtį motininėje įmonėje, dirbo su kitomis rinkomis, tačiau atrankos procese neskyrė dėmesio ir neieškojo potencialių darbuotojų lietuvių, kurie jau būtų dirbę Pietryčių Azijos rinkose ir turi patirties su šio regiono klientais. Gali teigti, kad dauguma atsiųstų vadovų iš Lietuvos į Tailando ir Indonezijos padalinius tikrai gerai išmano UAB „FL Technics“ produktus ir paslaugas, įmonės vertybes, taip pat turi patirties dirbant su Europos, NVS šalių klientais, tačiau neturi darbo ir kultūrinės patirties geografiškai ir kultūriškai nuo Lietuvos nutolusiame Pietryčių Azijos regione.

Tyrimo dalyviai interviu metu kalbėjo apie kultūrinius skirtumus apskritai, kaip iššūkį su kuriuo jiems tenka susidurti kasdienėje veikloje. Informantai minėjo įvairius pavyzdžius, pavyzdžiui, vietinių klientų nenorą sakyti „ne“, kuris yra vienas išskirtiniausių Azijos kultūrų bruožas, taip pat vengimą sakyti pastabas, nes tai Indonezijoje yra priimama kaip kritika ar puolimas, o ne galimybė tobulėti, taip pat tai, kad sunku priprasti prie to, jog Pietryčių Azijoje vyrauja ne individualistinė, o pritaipimo kultūra, kurioje svarbiausia yra neišsiskirti iš kitų.

Dar vienu iššūkiu buvo įvardintas laiko skirtumas tarp būstinės Lietuvoje ir įmonės padalinių Pietryčių Azijoje, kuris laikomas trukdžiu ypač reprezentacinio ofiso Bankoke, Tailande kontekste. Tarp Pietryčių Azijos ir Lietuvos priklausomai nuo metų laiko yra 4 arba 5 valandų laiko skirtumas, kuris gali turėti įtakos tam tikrų sprendimų priėmimui. Vis dėlto didesnė kliūtis, kurią įvardino informantai, yra ne lėtas sprendimų priėmimas, nes dažnu atveju Pietryčių Azijos padaliniai turi veiksmų autonomiją, tačiau daugiau nepasitenkinimo kelia tai, jog dalis susitikimų ir aptarimų, kuriuos organizuoja Lietuvos būstinė yra planuojami neatsižvelgiant į laiko skirtumą padaliniuose. Nors Pietryčių Azijos padalinių darbuotojų darbo laikas yra oficialiai numatytas, tačiau tyrimo dalyviai minėjo, jog jiems tenka dažnai dalyvauti susitikimuose, kurie yra organizuojami po darbo valandų, vėlai vakare, neįvertinant, kad Pietryčių Azijos padalinių darbuotojų darbo laikas jau baigėsi. Informantai stengiasi suprasti susitikimų būtinybę po oficialių darbo valandų, vis dėlto, tokį būstinės lankstumo stoką ir neprisitaikymą prie Pietryčių Azijos darbuotojų darbo laiko, vertina neigiamai, kuris sukelia nereikalingas neigiamas emocijas darbinėje aplinkoje.

Kitas iššūkis, kurį minėjo informantai yra religiniai skirtumai. *FL Technics Indonesia* padalinio darbuotojas, dirbantis Džakartoje, minėjo islamą išpažįstančių darbuotojų tradicijas ir kasdienius įpročius, prie kurių jam reikėjo prisitaikyti, pavyzdžiui, maldos pertraukėlės, penktadienio darbingumo sumažėjimas, kai darbuotojai įprastai keletą valandų meldžiasi mečetėse ar maldos kambariuose, taip pat ir darbo subtilybes musulmonų pasninko mėnesio, Ramadano metu. Galima pabrėžti, kad tik vienas tyrimo dalyvis paminėjo kalbos barjerą kaip iššūkį darbe. Tai galima paaiškinti tuo, kad aviacijos srityje anglų kalba yra plačiai vartojama, ypač techninių aviacijos darbuotojų, nes visa orlaivių techninė dokumentacija, terminologija yra aprašyta anglų kalba ir dėl didelio informacijos kiekio nėra verčiama į kitas užsienio kalbas. Taigi, aviacijos industrijoje anglų kalbos žinios yra privalomas darbo aspektas, net ir tose šalyse, kur anglų kalbos žinios nėra dažna darbo rinkos savybė, pavyzdžiui, Indonezijoje ar Tailande.

Siekiant sužinoti galimus informantų įvardytų iššūkių sprendimo būdus, interviu metu buvo klausama, ką tyrimo dalyviai darytų kitaip ir kokius strateginius sprendimus priimtų užsienio padalinių valdyme jei būtų UAB „FL Technics“ įmonės vadovu. Jie dažniausiai įvardijo autonomijos didinimą kaip pokytį, kurio siektų valdant padalinius Pietryčių Azijoje. Nors interviu metu padalinių autonomija ir savarankiškumas buvo įvardijama kaip teigiamas padalinių valdymo strateginis sprendimas bei esama padėtis šiandien, kuri džiugina, vis dėlto informantai pabrėžia, kad Pietryčių Azijos padaliniai nėra visiškai nepriklausomi nuo motininės įmonės kasdienėje veikloje.

Įmonės padaliniai Indonezijoje ir Tailande dažnai naudojami teisės, finansų, marketingo resursais, kurie yra teikiami iš UAB „FL Technics“ būstinės Lietuvoje. Tyrimo dalyviai tiki, jog visiškai Pietryčių Azijos padalinių autonomija visose veiklos srityse gali pagerinti įmonės veiklos efektyvumą. Svarbu pastebėti, kad tam pritaria ir tyrime dalyvavusieji įmonės būstinės atstovai Lietuvoje, kad autonomijos lygio kėlimas turi būti tęstinis procesas. Reikia taip pat atkreipti dėmesį į tai, kad aviacijos rinka Pietryčių Azijoje savo dydžiu ir svarba prilygsta aviacijos rinkai Europoje. Informantai minėjo, jog jeigu reikėtų įvertinti UAB „FL Technics“ kaip aviacinių paslaugų tiekėjo svarba bendrame aviacijos rinkos kontekste, tai tikriausiai UAB „FL Technics“ ir jos padaliniai yra svarbesnis tiekėjas klientams Pietryčių Azijoje nei pagrindinė įmonė yra svarbi klientams Europoje. Taigi, priėmus tinkamus strateginius sprendimus ir teisingai įgyvendinant įmonės veiklos plėtrą ir naujų padalinių steigimą, atsiranda tikimybė, kad naujas padalinys savo dydžiu gali sugeneruoti panašią pajamų sumą, kurią pasiekia motininė įmonė UAB „FL Technics“ Lietuvoje.

Matydami aukščiau paminėtas įmonės plėtros galimybes, informantai sutartinai mini kitą verslo plėtros sprendimą – investicijų į Pietryčių Azijos projektus didinimą. Galima pastebėti, kad UAB „FL Technics“ kolkas yra padariusi tik vieną stambaus dydžio investiciją regione, tai – *FL Technics Indonesia*, Indonezijos sostinės Džakartos oro uoste įkurtas lėktuvų remonto centras. Svarbu patikslinti, kad atliekamo tyrimo metu įmonė UAB „FL Technics“ yra patvirtinusi dar vieną verslo plėtros objektą – lėktuvų remonto centro statybas kitame Indonezijos oro uoste, turistų pamėgtoje Balio saloje. Vis dėlto, įmonė neturi numačiusi didelių investicinių ir intensyvių projektų kitose Pietryčių Azijos šalyse, pavyzdžiui, Tailande, Vietname, Malaizijoje, Singapūre.

Tyrimo dalyviai tiki, kad užsienio padalinių darbuotojų sukauptą patirtis, surinkta ir valdoma klientų bazė sudaro sąlygas intensyvesnei verslo plėtrai Pietryčių Azijoje. UAB „FL Technics“ įmonės vadovai į klausimą, kodėl nėra vykdoma agresyvesnė plėtra regione, įvardija priežastis, kad kol kas nėra pristatyta patrauklių investicinių projektų įmonės valdybai iš Pietryčių Azijos

komandų, taip pat teigia, jog galimi investiciniai projektai konkuruoja ir globaliame kontekste – įmonė tyrimo metu svarsto investicinius projektus Europos šalyse, Šiaurės Afrikoje, Karibų regione ir Lotynų Amerikoje.

Galima paminėti dar vieną informantų įvardintą iššūkių sprendimą – didesnė UAB „FL Technics“ įmonės Lietuvoje adaptacija prie Pietryčių Azijos padalinių procesų. Informantai mini, jog per visus veiklos Pietryčių Azijoje metus jau yra įvykę nemažai pokyčių bendradarbiaujant su motininės įmonės atstovais, tačiau vis dar atsiranda momentų kasdienėje padalinių veikloje, kai įmonės būstinės darbuotojai situaciją vertina iš lietuviško verslo perspektyvos, kai yra mažai reikšmingi užsienio padalinių veiklos neatitikimai su lietuviškomis procedūromis, kurios žymiai sulėtina formalių sprendimų priėmimą ir projektų įgyvendinimą tolimuose regionuose. Prie iššūkių sprendimo būdų taip pat buvo paminėtas ir didesnis vietinių darbuotojų kiekis užsienio padaliniuose, kuris, tikima, pagerintų komunikaciją su klientais ir tiekėjais šiame regione, o tai taip pat supaprastintų projektų valdymo procesą ir padėtų pasiekti geresnius verslo rezultatus.

4.3. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir rekomendacijos

Išanalizavus UAB „FL Technics“ padalinių Pietryčių Azijoje strateginius valdymo sprendimus ir palyginus juos su H. V. Perlmutter'io strateginių orientacijų EPRG modeliu, išryškėja, jog UAB „FL Technics“ savo plėtrą regione vykdo remdamasi tiek etnocentrinės, tiek policentrinės strategijos orientacijos elementais. Viena vertus, kad visas vadovaujamas pozicijas Pietryčių Azijos padaliniuose užima iš pagrindinės įmonės UAB „FL Technics“ paskirti lietuviai. Padalinių vadovai, kurie yra paskirti ir atsiųsti iš motininės įmonės, yra vienas pagrindinių etnocentrinės strateginės orientacijos bruožų. Kita vertus, visi *FL Technics Asia* ir *FL Technics Indonesia* padalinių vadovai dirbantys Pietryčių Azijoje sutartinai mini didelę veiksmų ir sprendimų autonomiją padalinių veikloje. Svarbu akcentuoti, Didelė autonomija yra ryškus policentrinės strateginės orientacijos bruožas.

Svarbu pabrėžti tai, kad informantai teigė nesijaučiantys pagrindinės įmonės dalimi, taip pat neįvardijo glaudesnio ryšio su Lietuva poreikio, tyrimo dalyviai gyvena Pietryčių Azijoje jau daugiau nei 5 metus. Taigi, informantai yra adaptavęsi prie tolimojo regiono ir šalies, kurioje gyvena, yra įsilieję į vietinę kultūrą ir įsiklausę į vietinės rinkos poreikius, tad ryšys su Lietuva nėra būtinas. Vis dėlto tai, kad padaliniuose nėra vietinių vadovų, taip pat informantų minėta trintis tarp būstinės ir padalinių darbuotojų, kylanti dėl pagrindinės įmonės darbuotojų etnocentrinio požiūrio, parodo, kad UAB „FL Technics“ padalinius valdo per etnocentrinės strateginės orientacijos prizmę. Įmonės vadovai, matydami teigiamus *FL Technics Asia* ir *FL Technics Indonesia* veiklos rezultatus ir mažą vadovų komandos kaitą, įgauna vis didesnę pasitikėjimą ir suteikia vis daugiau laisvės ir autonomijos tiek sprendimų priėmimo, tiek vietinės komandos formavimo klausimais, taip vis mažiau kontroliuodami šiuos padalinius tiesiogiai.

Policentrinės orientacijos elementų taikymą patvirtina ir tyrimo dalyvių dažnai interviu metu akcentuojama padalinių autonomija ir savarankiškumas. Informantai teigia, kad *FL Technics Asia* ir *FL Technics Indonesia* padalinių ir skyrių vadovai turi laisvę priimti kasdienes veiklos sprendimus, taip pat ir kai kuriuos strateginius sprendimus susijusius su padalinių veiklos plėtra Pietryčių Azijos regione. Tačiau visas aukščiausios grandies vadovų pozicijas padaliniuose užima lietuviai, kurie yra atsiųsti iš pagrindinės įmonės Lietuvoje. To priežastimi gali būti tai, kad įmonės padaliniai regione veikia dar sąlyginai neilgai, t.y. mažiau nei 10 metų. Kita vertus, tyrimo informantai minėjo, jog

pagrindinė įmonė UAB „FL Technics“ taip pat nėra visiškai prisitaikiusi prie padalinių vadovų ne lietuvių, nes vidiniai įmonės susirinkimai, vidinė komunikacija ir kiti pasitarimai dažniausiai vyksta lietuvių kalba.

Svarbu paminėti, kad padaliniai Pietryčių Azijoje yra pirmieji nuolatiniai įmonės užsienio padaliniai už Lietuvos ribų, taigi, įkuriant juos įmonė turėjo labai ribotą patirtį strateginių sprendimų priėmimo ir padalinių valdymo procese. Tyrimo metu, UAB „FL Technics“ jau yra patvirtinusi nuolatinio ofiso įkūrimą Dubajuje, Jungtiniuose Arabų Emyratuose, yra įsigijusi įmonę Hanoveryje, Vokietijoje, kurios valdymas įtrauktas tiesiogiai į UAB „FL Technics“, taip pat yra įsigijusi daugiau įmonių Italijoje, Didžiojoje Britanijoje ir Kanadoje, kurių valdymas vadovaujasi autonomiškumo principu, kai paskiriami vadovai, kuriems suteikta sprendimų teisė, ir jie kasdieniai UAB „FL Technics“ vidiniuose susitikimuose nedalyvauja. Ši papildoma informacija patvirtina, kad išanalizavus UAB „FL Technics“ globalią plėtrą ir užsienio padalinių valdymo strategines orientacijas įmonė, galima teigti, kad įmonė veikia pagal etnocentrinį požiūrį. Tai reiškia, kad nors motininė įmonė pripažįsta, kad ji ribotai išmano nutolusias rinkas ir kad padalinių komandos, veikdamos autonomiškai su minimalia kontrole gali veikti sėkmingiau nei su aukštu kontrolės lygiu, įmonė vistiek pasitiki tik iš Lietuvos būstinės atsiųstais vadovais, nesuteikdama vietiniams darbuotojams realių galimybių tapti vadovais.

Išanalizavus empirinius duomenis, informantų įvardintus iššūkius ir veiklos barjerus, galima apibendrinti, kad dažnai buvo minimas skirtingas procesų sprendimo priėmimo procesas Pietryčių Azijoje lyginant su Lietuva. Tai sukelia įvairių iššūkių tiek tyrimo dalyviams, tiek sklandžiai padalinių veiklai. Galima teigti, kad tokių problemų būtų išvengta, jei užsienio padaliniuose dirbtų daugiau vietinių darbuotojų, nes buvo taikoma praktika, kai visi padalinių vadovai yra paskirti ir atsiųsti dirbti į Pietryčių Aziją iš Lietuvos, kurie neturėjo darbo patirties šiame regione, taip pat neturėjo kultūrinių regiono skirtumų išmanymo, atvyko į nutolusį regioną turintys europietišką pasaulėžiūrą ir požiūrį į verslo procesus.

Svarbu paminėti, kad sprendimų procesai sukelia užsienio padalinių vadovams sunkumų, nes dažnai tenka priimti kapitalui imlius sprendimus dar nesant priimtiems galutiniams sprendimams iš kliento pusės. Pavyzdžiui, norint organizuoti kliento lėktuvo variklio remontą, padalinio projekto vadovas dažnai konkuruoja su kitais galimais paslaugos teikėjais ir visi jie gali pretenduoti į tuos pačius subtiekiųjų resursus. Taigi, nuojauta ir numanymas, kaip klientas priima tokio pobūdžio sprendimus ir kiek tikėtinas yra pozityvus atsakymas, padalinio atstovui gali padėti anksčiau rezervuoti partnerių resursus, taip užtikrinant paslaugų ar produktų užtikrinimą ir dažnai užkertant kelią konkurentams.

Būtina akcentuoti, kad tokia veiklos taktika yra rizikinga, kai klientų sprendimų eiga yra sunkiai nuspėjama, nes rizikuojama įmonės ir jos padalinių reputacija tiekėjų tinkle. Informantai taip pat įvardino bendravimo su Lietuvos ofisu iššūkius, kurie atsiranda dėl 4–5 valandų laiko skirtumo tarp Lietuvos ir padalinių Pietryčių Azijoje, taip pat dėl to, kad kartais pagrindinio įmonės ofiso atstovai elgiasi pagal etnocentrinį požiūrį, t.y. vienpusiškai taiko procedūras, organizuoja vidinius susirinkimus, neįvertina darbuotojų nutolusiuose padaliniuose darbo valandų, kas gali lemti jų nepasitenkinimą, o kartais ir prailginti sprendimų priėmimo procesą.

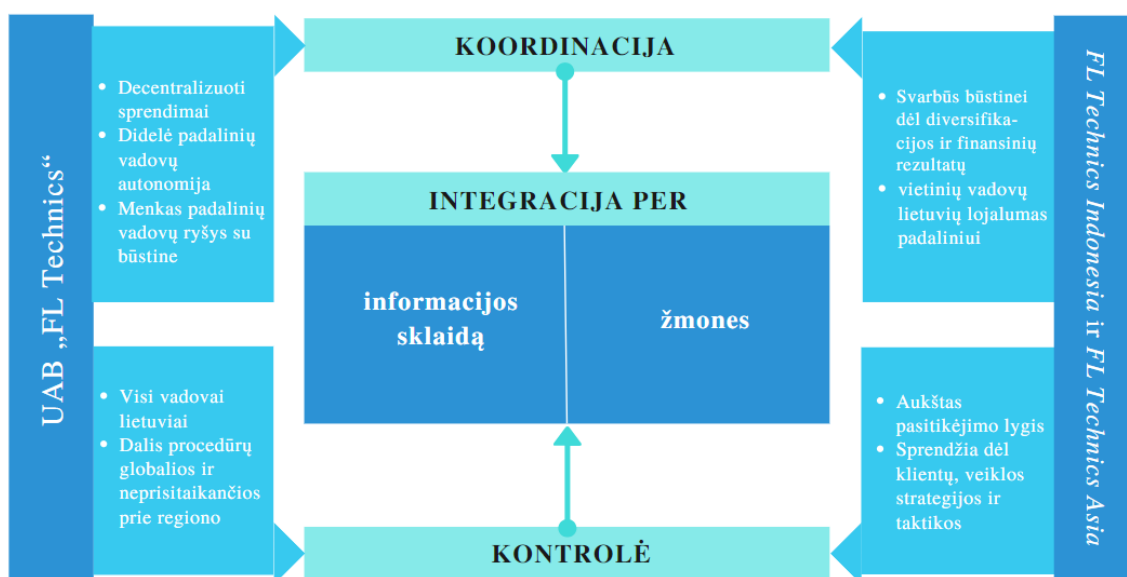
Taip pat verta paminėti, jog analizuojant ryšį tarp motininės įmonės Lietuvoje ir padalinio darbuotojų, paaiškėjo, jog daugumai informantų ryšys neatrodo svarbus, jie nesijaučia Lietuvos

ofiso dalimi, tačiau taip pat pabrėžia, kad menamo, kad ši situacija yra ydinga. Tyrimo dalyviai džiaugiasi, kad yra labai įsiliesę į Pietryčių Azijos kasdienybę, jaučiasi šio regiono atstovai įmonės kontekste. Tai galima sieti su teorinėje dalyje aptarta agentavimo teorija, kai darbuotojai, nors ir formaliai turėtų ginti įmonės interesus, praktikoje pasirodo, kad turi įvairių motyvacijų, kurios nebūtinai sutampa su užsakovo, t.y. būstinės keliamais reikalavimais.

Galima identifikuoti, kad *FL Technics Indonesia* padalinio vietiniai darbuotojai, *FL Technics Asia* padalinio vietiniai darbuotojai norėtų labiau jaustis UAB „FL Technics“ dalimi, taip pat turėti glaudesnę ryšį su būstine. Motininės įmonės komunikacijos ir ryšio kūrimo taikomi metodai yra paremti etnocentrinio požiūriu, sukurti Lietuvoje pagal lietuvių bendravimo ir kultūrinius įpročius neįvertinant kiek tai yra priimtina ir sėkminga Pietryčių Azijos darbuotojų tarpe. Kita vertus, interviu metu buvo paminėta, kad bendravimas su kai kuriais būstinės skyriais Lietuvoje, pavyzdžiui, IT, teisės, finansų, dažnai kelia stresą vietiniams darbuotojams dėl išryškėjančių kultūrinių skirtumų ir žmonių nepažinėjimo. Galima apibendrinti, kad vietiniai padalinių darbuotojai norėtų lokalių procedūrų kasdiniame darbe, tačiau taip pat tikisi daugiau įvairių priemonių, kurios padėtų jausti, kad jie yra europietiškos įmonės dalis.

Kalbėdami apie valdymo iššūkių sprendimus, informantai minėjo visišką autonomiją ir pasitikėjimą regioninių padalinių vadovais. Viena vertus, informantai, įskaitant visos įmonių grupės vadovą, mano kad efektyvi veikla gali būti tada, kai Pietryčių Azijos padaliniai gebės veikti visiškai nepriklausomai nuo būstinės. Kita vertus, dažniausiai įvardintas vidinis padalinių valdymo veiksnys yra didelis pasitikėjimas padalinių vadovais lietuviais, kurį minėjo tiek vietinių padalinių darbuotojai, tiek įmonės vadovų komandos atstovai. Taigi, nors padalinių valdymo strategijoje pabrėžiama visiškos autonomijos svarba, tuo pačiu akcentuojamas lietuvių vadovų sprendimų laisvės ir galios didinimas, jiems suteikiant pilnas sprendimų ir padalinių valdymo teises.

Išanalizavus empirinio tyrimo duomenis ir UAB „FL Technics“ užsienio padalinių valdymą pagal autoriaus sudarytą teorinį modelį, buvo sukurtas UAB „FL Technics“ padalinių valdymo modelis (11 pav).



11 pav. UAB „FL Technics“ padalinių valdymo modelis

Pagal sudarytą teorinį įmonės padalinių valdymo modelį, galima daryti išvadą, kad pagrindiniai įmonės ir padalinių iššūkiai gali būti sprendžiami teisingo padalinių koordinavimo ir kontrolės santykio pasirinkime. Informantai įvardijo kaip pozityvų dalyką tai, kad įmonėje yra pakankamas decentralizacijos lygis, įmonės vadovai yra patenkinti padalinių veiklos rezultatais. Todėl tikėtina, kad decentralizacijos lygis tik didės, nes to reikalauja padalinių vadovai, kurie pasiektais veiklos rezultatais parodo, kad jų pasirinkta ir įgyvendinta veiklos strategija veikia sėkmingai. Galima teigti, kad būstinė ir toliau turėtų koordinuoti padalinių veiklą per aukšto pasitikėjimo atsižįstus vadovus, dar labiau įgalindama juos veikti savarankiškai.

Taip pat įmonė turėtų didinti neformalias pastangas išlaikyti ryšį su paskirtais padalinių vadovais siekiant užtikrinti, kad padaliniuose yra laikomasi pagrindinių įmonės vertybių ir procedūrų. Surinkti empiriniai duomenys rodo, kad tyrimo dalyviai vis mažiau jaučiasi Lietuvos ofiso dalimi. To priežastis gali būti ta, kad UAB „FL Technics“ dėmesį sutelkia į formalią komunikaciją palaikant ryšį su vadovais.

Svarbu pastebėti, kad įmonės padaliniai gali efektyviai veikti geografiškai ir kultūriškai nutolusiuose regionuose, jei motininė įmonė vykdytų integracijos procesą per žmones, t.y. didžiausią dėmesį sutelkiant į charizmatiškų, empatiškų, profesionalių vadovų parinkimą, kurie sugebėtų savarankiškai veikti, įvertinti reikiamos autonomijos lygį padalinyje ir turėti politinės galios tokio sprendimo įgyvendinimui. Padaliniai taip pat būtų sėkmingiau integruoti į būstinės struktūrą, jei būstinėje vyktų didesnė informacijos sklaida apie Pietryčių Azijos pasiekimus, akcentuojant jų svarbą įmonės kontekste, taip pat dažniau minint padalinio darbuotojus įmonės veiklos kontekste taip didinant tiek padalinių, tiek darbuotojų žinomumą būstinėje. Tikėtina, kad tai padėtų pagrindinės įmonės darbuotojams atsisakyti etnocentrinės strateginės orientacijos bruožų bendraujant su padaliniais.

Atlikus empirinį tyrimą, pateikiamos rekomendacijos tarptautinės įmonės UAB „FL Technics“ užsienio padalinių strateginiams sprendimams ir valdymo modelio pasirinkimui vykdant tolimesnę įmonės plėtrą Pietryčių Azijos regione (žr. 12 pav.).



12 pav. Rekomendacijos užsienio padalinių valdymui

Rekomenduojama:

1. sutelkti pastangas į siunčiamų lietuvių vadovų atranką ir jų pasirengimą dirbti Pietryčių Azijos regione, vertinant ne tik technines aviacijos, komercijos žinias, bet ir vertinant jų kaip lyderių kompetencijas, empatiją, charizmą, savarankiškumą ir kitas savybes, kurios reikalingos siekiant užtikrinti kad nutolę įmonės padaliniai būtų valdomi efektyviai nepriklausomi nuo būstinės Lietuvoje;
2. organizuoti aktyvų Pietryčių Azijos regiono pasiekimų ir svarbos įmonės kontekste viešinimą motininės įmonės komunikacijos kanalais. Tai padėtų mažinti trintį tarp veiklą palaikančių skyrių būstinėje Lietuvoje ir padalinių darbuotojų Pietryčių Azijoje;
3. didinti autonomijos lygį perkeltant palaikančiųjų departamentų, t.y. IT, teisės, finansų, rinkodaros ir kitų, veiklos organizavimą Pietryčių Azijos padalinių atsakomybei. Tai įgalintų padalinių vadovus operatyviau ir sėkmingiau priimti sprendimus, kurie būtų pritaikyti vietinės rinkos ypatumams, nes nebeliktų laiko skirtumo, trinties tarp būstinės ir padalinio keliamų problemų ir iššūkių;
4. detaliau išsiaiškinti ir įvertinti, kas motyvuoja vietinius padalinių darbuotojus dirbti UAB „FL Technics“ padaliniuose Pietryčių Azijoje, kokie yra jų lūkesčiai ir siekti suvaldyti šiuos lūkesčius norint išlaikyti darbuotojus motyvuotus, ypač vidurinės grandies padalinių vadovus, kurie gali turėti aspiracijų tapti aukščiausio lygio vadovais, kas dabar taikomoje etnocentrinėje padalinių valdymo orientacijoje yra mažai tikėtina.

Išvados

1. Apžvelgus ankstesnius mokslinius tyrimus susijusius su tarptautinių įmonių plėtra geografiškai ir kultūriškai nutolusiose rinkose identifikuota, jog įmonėms nėra paprasta perkelti savo veiklą. Pirmas iššūkis, su kuriuo susiduria tarptautinės įmonės, yra neprisitaikymas prie vietinės rinkos ypatumų ir siekis perkelti namų rinkos veiklos modelį neatsižvelgiant į vietinio regiono, šalies aplinkybes. Antra, padalinių interesai gali nesutapti su būstinės deklaruojamais interesais ir tai apsunkina padalinio efektyvų valdymą. Trečia, būstinės parinktas padalinio valdymo modelis gali kelti įtampą, priešišumą padalinyje, ypač jei kuriant modelį padalinio atstovai nėra įtraukiami. Todėl net ir gerai žinomos Europos įmonės kartais patiria nesėkmes siekdamos įsitvirtinti tolimose Azijos rinkose. Naudinga remtis aprašytais teoriniais strateginių orientacijų modeliais, kurie gali padėti išgryninti įmonės strateginius tikslus ir numatyti įmonės plėtros veiksmus kituose regionuose.
2. Išanalizavus mokslinę literatūrą paaiškėjo, kad yra išskiriamos kelios tarptautinių įmonių padalinių valdymo tipologijos, tai H. V. Perlmutter'io EPRG modelis, Bartlett'o & Ghoshal'o 4 orientacijų modelis ar Gupta'os & Govindarajan'o 3 požiūrių modelis. Visi šie padalinių valdymo modeliai turi bendrus vardiklius, pavyzdžiui, siekį nustatyti kiek įmonė yra linkusi prisitaikyti prie vietinių rinkų savybių keisdama padalinių valdymo strategijas, kokį kontrolės ir koordinacijos lygį padaliniui būstinė nori suteikti ir pan. Įmonės padalinių veiklą gali laikyti svarbia įmonės plėtros dalimi, kurti specializuotas valdymo strategijas padalinio arba regiono lygmeniu, arba užsienio rinkas laikyti antrinėmis ir siekiant paprastesnio valdymo modelio užsienio padalinių koordinavimą ir kontrolę palikti motininei įmonei. Išnagrinėjus teorinius aspektus galima daryti išvadą, kad kuo mažiau įmonė yra linkusi pritaikyti savo veiklą užsienio rinkoms, tuo labiau formalesnė ir taisyklėmis grįsta padalinių valdymo strategija yra įgyvendinama. Kuo įmonė yra labiau linkusi prisitaikyti prie užsienio rinkų, tuo labiau yra įgalinami vietiniai padaliniai, jiems suteikiama daugiau autonomijos priimti sprendimus padalinio lygmenyje.
3. UAB „FL Technics“ padalinių Pietryčių Azijoje valdymo strategijai ištirti buvo atliktas empirinis tyrimas. Kokybinio tyrimo metodais – atvejo analize ir iš dalies struktūruotu interviu – buvo išanalizuota įmonė ir jos padaliniai, tyrime dalyvavo 6 atstovai, kurių du yra aukščiausio lygmens UAB „FL Technics“ vadovai Lietuvoje, du savo produktų grupių vadovai dirbantys reprezentaciniame ofise *FL Technics Asia* padalinyje Bankoke, Tailande, ir du darbuotojai einantys vadovaujamas pareigas *FL Technics Indonesia* padalinyje Džakartoje, Indonezijoje. Tyrimo tikslas – išsiaiškinti padalinių valdymo iššūkius vertinant juos tiek iš motininės įmonės vadovų, tiek iš padalinių vadovų perspektyvos. Empirinių duomenų analizė atlikta pasitelkiant „MAXQDA“ programą, identifikuojant strateginius padalinių valdymo sprendimus ir iššūkius, jų ryšius.
4. Atlikus UAB „FL Technics“ padalinių Pietryčių Azijoje tyrimą buvo išsiaiškinta, kad padaliniai turi didelę autonomiją, juose pastebima maža aukščiausios grandies vadovų kaita, padalinių veiklos rezultatai yra geri. Pritaikius EPRG modelį, galima apibendrinti, kad padaliniai yra valdomi etnocetrinės orientacijos požiūriu, pastebimi keli policentrinės orientacijos atributai. Buvo identifikuoti padalinių veiklos iššūkiai, kurie yra susiję su

etnocentrinės orientacijos elementais. Darbe yra pateikiamos rekomendacijos tolimesnei įmonės veiklos plėtrai Pietryčių Azijos regione: siūloma didinti padalinių veiklos autonomiją ir suteikti kuo daugiau laisvės priimant sprendimus, skirti didelį dėmesį padalinių vadovų atrankai, viešinti užsienio padalinių rezultatus ir jų svarbą įmonės viduje, taip pat atsižvelgti į vietinių padalinių darbuotojų lūkesčių identifikavimą ir jų patenkinimą.

Literatūros sąrašas

1. Ambos, T.C., & Ambos, B. (200). The impact of distance on knowledge transfer effectiveness in multinational corporations. *Journal of International Management*, 15(1), 1-14. doi: <https://doi.org/10.1016/j.intman.2008.02.002>
2. Andersson, U., Forsgren, M., & Holm, U. (2002). The Strategic Impact of External Networks: Subsidiary Performance and Competence Development in the Multinational Corporation. *Strategic Management Journal*, 23, 979 - 996. doi: <https://doi.org/10.1002/smj.267>
3. Baek, J. (2014). Cross-National Comparison of Costco's Localization and Consumer Satisfaction in East Asia [žiūrėta 2022-10-22]. Prieiga per internetą: <http://www.cai.ku.ac.th/Paper-SARD/paper35.pdf>
4. Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1987). Managing Across Borders: New Strategic Requirements. *Sloan Management Review*, 28(4), 7-17 [žiūrėta 2022-10-22]. Prieiga per internetą: https://my.uopeople.edu/pluginfile.php/57436/mod_book/chapter/38890/BUS2207U1Text4.pdf
5. Bartlett, C., & Beamish, P. (2010). *Transnational Management: Text, Cases & Readings in Cross-Border Management*. Columbus OH: McGrawHill.
6. Beamish, P., & Calof, L. (1994). The right attitude for international success. *Business Quarterly*, 59, 105-110 [žiūrėta 2022-10-22]. Prieiga per internetą: <https://www.econbiz.de/Record/global-business-the-right-attitude-for-international-success-calof-jonathan/10006711355>
7. Beugelsdijk, S., Kostova, T., Kunst, V. E., Spadafora, E., & van Essen, M. (2018). Cultural Distance and Firm Internationalization: A Meta-Analytical Review and Theoretical Implications. *Journal of Management*, 44(1), 89–130. doi: <https://doi-org.ezproxy.ktu.edu/10.1177/0149206317729027>
8. Bizumic, B. (2014). Who Coined the Concept of Ethnocentrism? A Brief Report. *Journal of Social and Political Psychology*, 2, 3-10. doi: <https://doi.org/10.5964/jspp.v2i1.264>
9. Boddewyn, J. J., Toyne, B., & Martinez, Z. L. (2004). The Meanings of “International Management.” *Management International Review*, 44(2), 195–212 [žiūrėta 2022-10-22]. Prieiga per internetą: <http://www.jstor.org/stable/40835986>
10. Brander, J. A., & Zhang, A. (1993). Dynamic oligopoly behaviour in the airline industry. *International Journal of Industrial Organization*, 11(3), 407-435. doi: [https://doi.org/10.1016/0167-7187\(93\)90017-7](https://doi.org/10.1016/0167-7187(93)90017-7)
11. Cadestin, C., et al. (2019). Multinational enterprises in domestic value chains. *OECD Science, Technology and Industry Policy Papers*, 63. Paris: OECD Publishing. doi: <https://doi.org/10.1787/9abfa931-en>
12. Dorrenbacher, C., & Geppert, M. (2017). *Multinational Corporations and Organization Theory*. Post Millennium Perspectives: Emerald Publishing Limited.
13. Drachal, K. (2014). What Do We Know from EPRG Model? *In the EcoForum, University of Suceava, Romania, Faculty of Economics and Public Administration – Economy, Business Administration and Tourism Department*, 3(2), 1-10 [žiūrėta 2022-10-22]. Prieiga per internetą: <https://core.ac.uk/download/pdf/236086061.pdf>

14. Edwards, J. (2014). *Mastering Strategic Management*. Victoria, B.C.: B Campus. [žiūrėta 2022-10-22]. Prieiga per internetą: <https://opentextbc.ca/strategicmanage>
15. Engesland, A. N. (2014). *Global Mindset – a Requirement for Global Organizations and Global Leaders* [žiūrėta 2022-10-22]. Prieiga per internetą: https://projekter.aau.dk/projekter/files/198568623/Global_mindset_a_requirement_for_global_organizations_and_global_leaders.pdf
16. Gaižauskaitė, I. ir Valavičienė, N. (2016). Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu. Vilnius [žiūrėta 2022-10-22]. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16724/9789955302056.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
17. Geifman-Broder, A., & Zaidman, N. (2021). The Creation and Reproduction of Headquarters-Subsidiary Interdependence. *International Journal of Business Communication*, 58(3), 307–332. doi: <https://doi.org/10.1177/2329488417712011>
18. Gupta, A., & Govindarajan, V. (2002). Cultivating a global mindset. *Academy of Management Perspectives*, 16, 116-126 [žiūrėta 2022-10-22]. Prieiga per internetą: <http://www87.homepage.villanova.edu/kevin.d.clark/GuptaGovindarajan%20cultivating%20a%20global%20mindset%20AME%202002.pdf>
19. Hedlund, G., & Ridderstrahle, J. (1997). Toward a Theory of the Self-Renewing MNC. *International Business: An Emerging Vision, Columbia SC, University of South Carolina Press*, 329-54.
20. Hennart, J. F. (2009). Down with MNE-centric theories! Market entry and expansion as the bundling of MNE and local assets. *Journal of International Business Studies*, 40, 1432–1454. doi: <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.42>
21. Hill, C. (2016). *Global Business Today*. New York: McGraw Hill.
22. Hosseini, H. (2008). Psychic distance, psychic distance paradox and behavioral economics: Modeling MNC entry behavior in foreign markets. *The Journal of Socio-Economics*, 37(3), 939-948, doi: <https://doi.org/10.1016/j.socec.2006.12.062>
23. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360. doi: [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
24. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1995). Specific and general knowledge and organizational structure. *Journal of Applied Corporate Finance*, 8, 4-18. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1745-6622.1995.tb00283.x>
25. Keegan, W. J., & Schlegelmilch, B.B. (1999). *Global Marketing Management – A European Perspective*. Essex: Prentice-Hall, Inc.
26. Kennedy, R., Jamison, E., Simpson, J., Kumar, P., Kemp, A., Awate, K., & Manning, K. (2020). *Strategic Management*. doi: <https://doi.org/https://doi.org/10.21061/>
27. Kim, K., Park, JH. & Prescott, J. (2003). The global integration of business functions: a study of multinational businesses in integrated global industries. *Journal of International Business Studies* 34, 327–344. doi: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400035>
28. Kostova, T., & Roth, K. (2003). Social capital in multinational corporations and a micro-macro model of its formation. *The Academy of Management Review*, 28(2), 297–317. doi: <https://doi.org/10.2307/30040714>
29. Kostova, T., Nell, P. C., & Hoenen, A. K. (2018). Understanding Agency Problems in Headquarters-Subsidiary Relationships in Multinational Corporations: A Contextualized

- Model. *Journal of Management*, 44(7), 2611–2637. doi: <https://doi-org.ezproxy.ktu.edu/10.1177/0149206316648383>)
30. Kraft, P., Dowling, M., & Helm, R. (2008). International Orientation, Marketing Mix, and the Performance of International Firms. *In the Conference, Academy of Management Annual Meeting in Anaheim, USA* [žiūrėta 2022-10-22]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/343399087_International_Orientation_Marketing_Mix_and_the_Performance_of_International_Firms
 31. Kumar, A., Kar, S. K., Mishra, S. K., Bansal, R., & Harichandan, S. (2022). Costco wholesale: the global expansion dilemma. *Emerald Publishing Limited*, 12(1). doi: <https://doi.org/10.1108/EEMCS-05-2021-0145>
 32. Le, U. M, & Liao, T. S. (2018). A Dynamic View of Global Integration and Local Responsiveness Framework. *International Journal of Emerging Research in Management and Technology*, 6(58) [žiūrėta 2022-10-22]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/326049173_A_Dynamic_View_of_Global_Integration_and_Local_Responsiveness_Framework
 33. Leiblein, M. J., Reuer, J. J., Larsen, M.M. & Pedersen, T. (2022). When are global decisions strategic? *Global Strategy Journal*, 12(4), 714-737. doi: <https://doi.org/10.1002/gsj.1451>
 34. Lunnan, R., Tomassen, S., Andersson, U. *et al.* (2019). Dealing with headquarters in the multinational corporation: a subsidiary perspective on organizing costs. *Journal of Organization Design* 8, 12. doi: <https://doi.org/10.1186/s41469-019-0052-y>
 35. Meyer, K. E., & Li, C. (2022). The MNE and its subsidiaries at times of global disruptions: An international relations perspective. *Global Strategy Journal*, 12(3), 555-577. doi: <https://doi.org/10.1002/gsj.1436>
 36. Mohr, A., Unen, M., Fastoso, F., & Tihanyi, C. (2019). Exploring the effects of subsidiary interdependence on the performance of global product launches. *European Journal of International Management*, 13, 553 - 579. doi: [10.1504/EJIM.2019.10018340](https://doi.org/10.1504/EJIM.2019.10018340)
 37. Morschett, D., Schramm-Klein, H., & Zentes, J. (2015). Formal and Informal Coordination Mechanisms. *Strategic International Management*, 233-254. doi: https://doi.org/10.1007/978-3-658-07884-3_10
 38. Nummela, N., Saareketo, S., & Puumalainen, K. (2004). A global mindset – A prerequisite for successful internationalization? *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(1), 51-64. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2004.tb00322.x>
 39. O’Grady, S., & Lane, H. W. (1996). The Psychic Distance Paradox. *Journal of International Business Studies*, 27(2), 309–333 [žiūrėta 2022-10-22]. Prieiga per internetą: <http://www.jstor.org/stable/155287>
 40. Piereson, S. (1983). In Search of Excellence: Lessons from America’s Best-Run Companies. *NASSP Bulletin*, 67(466), 120–121. doi: <https://doi.org/10.1177/019263658306746628>
 41. Pudelko, M., & Tenzer, H. (2013). Subsidiary control in Japanese, German and US multinational corporations: Direct control from headquarters versus indirect control through expatriation. *Asian Business & Management*. 12. doi: [10.1057/abm.2013.6](https://doi.org/10.1057/abm.2013.6)
 42. Rabbiosi, L., & Santangelo, G.D. (2013). Parent company benefits from reverse knowledge transfer: The role of the liability of newness in MNEs. *Journal of World Business*, 48(1), 160-170. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.06.016>
 43. Rubin, R. M., & Joy, J. N. (2005). Where are the airlines headed? Implications of airline industry structure and change for consumers. *The Journal of consumer affairs*, 39(1),

- 215–228. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1745-6606.2005.00010.x>
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7167062/>
44. Rupšienė, L. (2007). *Kokybinių tyrimų duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas [žiūrėta 2022-10-22]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/323497804_Kokybiniu_tyrimu_duomenu_rinkimo_metodologija
45. Seçilmiş, N. & Koç, A. (2016). *Economic factors affecting aviation demand: Practice of EU countries*, 179. 412-420 [žiūrėta 2022-10-22]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/304807370_Economic_factors_affecting_aviation_demand_Practice_of_EU_countries
46. Sekliuckienė, J. (2014). *Tarptautinio verslo organizavimas*. Kaunas: Technologija [žiūrėta 2022-10-22]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/315552211_Tarptautinio_verslo_organizavimas_E_n_International_Business_Management
47. Shirodkar, V., Konara, P. (2017). Institutional Distance and Foreign Subsidiary Performance in Emerging Markets: Moderating Effects of Ownership Strategy and Host-Country Experience. *Management International Review*, 57, 179–207. doi: <https://doi.org/10.1007/s11575-016-0301-z>
48. Šilenskytė, A. (2020). *Corporate strategy implementation. How strategic plans become individual strategic actions across organizational levels of the MNC. Acta Wasaensia 446. Doctoral Dissertation, University of Vaasa*. doi: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-919-8>
49. Šilenskytė, A. (2022). *Managing Foreign Subsidiaries*.
50. Sumner, W. G. (1906). *Folkways: A Study of the Sociological Importance of Usages, Manners, Customs, Mores, and Morals*. Ginn and Company.
51. Tabacco, G. (2016). *Airline Economics: An Empirical Analysis of Market Structure and Competition in the US Airline Industry* [žiūrėta 2022-10-22]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/308778372_Airline_Economics_An_Empirical_Analysis_of_Market_Structure_and_Competition_in_the_US_Airline_Industry
52. Vasigh, B., Fleming, K., & Tacker, T. (2018). *Hybrid market structure and the aviation industry*. Introduction to Air Transport Economics, 3rd Edition, Routledge [žiūrėta 2022-10-22]. Prieiga per internetą: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/mono/10.4324/9781315299075-9/hybrid-market-structure-aviation-industry-bijan-vasigh-ken-fleming-thomas-tacker>
53. Verbeke, A., & Asmussen, C. G. (2016). Global, Local, or Regional? The Locus of MNE Strategies. *Journal of Management Studies*, 53(6), 1051-1075. doi: <https://doi.org/10.1111/joms.12190>
54. Verbeke, A., & Kano, L. (2016). An internalization theory perspective on the global and regional strategies of multinational enterprises, *Journal of World Business*, 51(1), 83-92. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.08.014>
55. Vernon, R. (1992). International investment and international trade in the product cycle. *In International economic policies and their theoretical foundations*, 415-435, Academic Press.
56. Wei, Z., & Nguyen, Q. T. K. (2020). Local responsiveness strategy of foreign subsidiaries of Chinese multinationals: The impacts of relational-assets, market-seeking FDI, and host country institutional environments. *Asia Pacific Journal of Management*, 37, 661–692. doi: <https://doi.org/10.1007/s10490-019-09655-3>

57. Wind, Y., Douglas, S., & Perlmutter, H. (1973). Guidelines for Developing International Marketing Strategies. *Journal of Marketing*, 37(2), 14-23. doi: <https://doi.org/10.2307/1250046>
58. Yamin, M., & Otto, J. (2004). Patterns of knowledge flows and MNE innovative performance. *Journal of International Management*, 10(2), 239-258. doi: <https://doi.org/10.1016/j.intman.2004.02.001>
59. Zaheer, S., Schomaker, M. S., & Nachum, L. (2012). Distance without direction: Restoring credibility to a much-loved construct. *Journal of International Business Studies*, 43(1), 18–27 [žiūrėta 2022-10-22]. Prieiga per internetą: <http://www.jstor.org/stable/41408887>
60. Záborský, P. (2016). *International Business and Global Strategy*. BookBoon.com [žiūrėta 2022-10-22]. Prieiga per internetą: <http://worldwideuniversity.org/library/bookboon/international-business-and-global-strategy.pdf>
61. Žydžiūnaitė, V. ir Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai*. Vilnius [žiūrėta 2022-10-22]. Prieiga per internetą: https://www.academia.edu/31606247/KOKYBINIAI_TYRIMAI_PRINCIPAI_IR_METODAI Qualitative Research Principles and Methods

Informacijos šaltinių sąrašas

1. Airlines IATA. (2016). *Passenger numbers to double by 2035* [žiūrėta 2022-10-22]. Prieiga per internetą: <https://airlines.iata.org/news/passenger-numbers-to-double-by-2035>
2. AviaSG. (2022). *Independent Auditor's Report, Consolidated Financial Statements, Consolidated Management Report For the Year Ended 31 December 2021* [žiūrėta 2022-10-22]. Prieiga per internetą: https://aviasg.com/upload/annualreports/2022-05-04-ASG_GROUP_FS_2021_FINAL_signed_audited.pdf
3. Boeing. (2022). *Commercial Market Outlook 2022–2041* [žiūrėta 2022-10-22]. Prieiga per internetą: https://www.boeing.com/resources/boeingdotcom/market/assets/downloads/CMO_2022_Report_FINAL_v02.pdf
4. Bouwer, J. Krishnan, V., Saxon, S., & Tufft, C. (2022). *Taking stock of the pandemic's impact on global aviation* [žiūrėta 2022-10-22]. Prieiga per internetą: <https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-infrastructure/our-insights/taking-stock-of-the-pandemics-impact-on-global-aviation>
5. Britannica. (2022). *Multinational corporation* [žiūrėta 2022-10-22]. Prieiga per internetą: <https://www.britannica.com/topic/multinational-corporation>
6. Britannica. (2022). *Subsidiary* [žiūrėta 2022-10-22]. Prieiga per internetą: <https://www.britannica.com/topic/subsidiary>
7. Companies Market Cap. (2022). *Largest Companies by Market Cap* [žiūrėta 2022-10-22]. Prieiga per internetą: <https://companiesmarketcap.com/>
8. Daxueconsulting. (2022). *Costco in China: How the US-based warehouse giant continues to expand in China* [žiūrėta 2022-10-22]. Prieiga per internetą:
9. Eurostat, euroindicators. (2022). *Euro area international trade in goods deficit €34.0 bn* [žiūrėta 2022-10-22]. Prieiga per internetą: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/14698156/6-15092022-AP-EN.pdf>
10. GE. (2018). *APAC Aviation Sector Set To Boom - Is APAC Ready?* [žiūrėta 2022-10-22]. Prieiga per internetą: <https://www.ge.com/news/reports/apac-aviation-sector-set-boom-apac-ready>
11. Harzing, A. (2019). *Of bears, bumble-bees and spiders & who's in charge?* [žiūrėta 2022-10-22]. Prieiga per internetą: <https://harzing.com/blog/2019/05/of-bears-bumble-bees-and-spiders-whos-in-charge>
12. ICAO. (2022). *Effects of Novel Coronavirus (COVID-19) on Civil Aviation: Economic Impact Analysis* [žiūrėta 2022-10-22]. Prieiga per internetą: https://www.icao.int/sustainability/Documents/Covid-19/ICAO_coronavirus_Econ_Impact.pdf
13. Karsokaitė, V. (2022). *Lietuvos verslas reaguoja į Maskvos agresiją: Rusijoje veiks stabdo ir „Avia Solutions Group“* [žiūrėta 2022-10-22]. Prieiga per internetą: <https://www.15min.lt/verslas/naujiena/kvadratinis-metras/interjeras/lietuvos-verslas-reaguoja-i-kara-nutraukia-rysius-su-rusija-atsisako-prekiu-975-1646904>
14. Leončikas, T. (2022). *Etnocentrizmas* [žiūrėta 2022-10-22]. Prieiga per internetą: <https://www.vle.lt/straipsnis/etnocentrizmas/>

15. Lim, S. (2020). *Where did it go wrong for European grocery retailers in Asia Pacific?* [žiūrėta 2022-10-22]. Prieiga per internetą: <https://www.thedrum.com/news/2020/04/14/where-did-it-go-wrong-european-grocery-retailers-asia-pacific>
16. Lumen Learning. (2022). *Global Business Strategies for Responding to Cultural Difference.* [žiūrėta 2022-10-22]. Prieiga per internetą: <https://courses.lumenlearning.com/wm-principlesofmanagement/chapter/responding-to-cultural-differences/>
17. Mordor Intelligence. (2022). *Asia-Pacific Aviation Market Analysis* [žiūrėta 2022-10-22]. Prieiga per internetą: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/asia-pacific-aviation-market>
18. OECD. (2022). *OECD Economic Outlook reveals heavy global price of Russia's war against Ukraine* [žiūrėta 2022-10-22]. Prieiga per internetą: <https://www.oecd.org/newsroom/oecd-economic-outlook-reveals-heavy-global-price-of-russia-s-war-against-ukraine.htm>
19. OECD. (2022). *OECD Interim Economic Outlook warns of pervasive global economic slowdown* [žiūrėta 2022-10-22]. Prieiga per internetą: <https://www.oecd.org/newsroom/oecd-interim-economic-outlook-warns-of-pervasive-global-economic-slowdown.htm>
20. OECD. (2022). *Paying the Price of War. OECD Economic Outlook, Interim Report September 2022* [žiūrėta 2022-10-22]. Prieiga per internetą: <https://www.oecd.org/economic-outlook/september-2022/>
21. Reuters events. (2020) *European and US Companies identify Asia-Pacific as priority market for international expansion, study shows* [žiūrėta 2022-10-22]. Prieiga per internetą: <https://www.reutersevents.com/supplychain/eommerceretail/european-and-us-companies-identify-asia-pacific-priority-market-international>
22. Statistikos departamentas. (2022). *Užsienio prekyba prekėmis 2022 m. rugpjūčio mėn.* [žiūrėta 2022-10-22]. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/informaciniai-pranesimai?articleId=10372399>

Priedai

1 priedas. Iš dalies struktūruoto interviu klausimynas

1. Jūsų darbo stažas padalinyje?
2. Kokia jūsų ankstesnė darbo patirtis (pagrindinėje įmonėje ar kitose įmonėse)?
3. Kada įkurtas padalinys, kuriame dirbate??
4. Kokia procentinė pardavimų dalis yra sugeneruojama šio padalinio nuo visos grupės pardavimų? Kokia jų dinamika?
5. Kokie makroaplinkos veiksniai yra kritiniai jūsų sektoriaus įmonėms? Jūsų padaliniui?
6. Kokie yra esminiai kultūrų skirtumai tarp pagrindinės įmonės rinkos ir rinkos kurioje yra padalinys?
7. Kaip apibūdintumėte Pietryčių Azijos padalinio struktūrą kuriame dirbate? Kokį vaidmenį šis padalinys turi įmonės kontekste?
8. Kiek turite savarankiškumo / autonomijos priimti sprendimus susijusius su padalinio veikla ir valdymu? Įvardinkite, kiek sprendimų / kokią dalį ir kokių sprendimų susijusių su padalinio valdymu nurodo įmonės pagrindinis ofisas?
9. Kiek svarbi jūsų manymu pagrindinės įmonės kontrolė?
10. Kokius konkrečiai sprendimus priimate? Su kokiomis funkcinėmis sritimis jie susiję (žmogiškieji ištekliai, rinkodara ir pan.)?
11. Kas formuoja jūsų padalinio pardavimų strategiją, metinius keliamus tikslus (angl. *KPIs*) Pietryčių Azijoje? Ar didesnę sprendimų svorį turi Pietryčių Azijos padalinys ar būstinė? Ar jus tenkina tokia situacija?
12. Ar jaučiatės esantis pagrindinio įmonės ofiso dalimi, t.y. ar esate įsitraukęs į Lietuvos pagrindinio ofiso veiklą? Įvardinkite, kas padeda / nepadeda būti įsitraukusiam?
13. Ar įmonės procesai yra adaptuoti Pietryčių Azijos rinkai ar jie yra standartizuoti visam pasauliui? Ar Jūsų manymu įmonės taikoma praktika yra teisinga? Kodėl?
14. Kaip manote, ar pagrindinis įmonės ofisas pakankamai prisitaiko prie Pietryčių Azijos rinkos niuansų? Ar organizaciniai procesai ir valdymo strateginiai sprendimai yra adaptuoti? Kokie jie turėtų būti?
15. Kiek vietinių ir kiek lietuvių darbuotojų dirba jūsų padalinyje? Kaip manote, kodėl įmonėje yra toks užsieniečių kiekis? Kaip vertinate tokį vietinių–lietuvių darbuotojų santykį? Ar jis turėtų būti didesnis / mažesnis?
16. Ar vietinis darbuotojas jūsų einamas pareigas atliktų geriau? Kodėl? (vietiniams darbuotojams taikomas atvirkštinis klausimas)
17. Kokių priemonių ėmėtės kad padalinio veiklos valdymas būtų efektyvesnis? Kokie sprendimai buvo priimti?
18. Kokie jūsų, kaip įmonės atstovo Pietryčių Azijoje, darbo barjerai / iššūkiai?
19. Kaip šiuos iššūkius sprendėte, ką darėte? Kokie buvo taikyti problemų / barjerų / įveikimo sprendimai?
20. Kaip manote, kodėl jūsų pozicijoje nedirba vietinis darbuotojas? Kurie iš šių jūsų įvardytų iššūkių darbe atsiranda dėl to, kad esate geografiškai nutolę toli nuo pagrindinio įmonės ofiso Lietuvoje tiek fiziškai, tiek kultūriškai?
21. Jei būtumėte pagrindinės įmonės direktorius, ką keistumėte padalinio veiklos organizavime Pietryčių Azijos regione? Pasiūlykite tris iniciatyvas.

2 priedas. A informanto interviu transkriptas

Tyrėjas: **Tai tada startuojam, pirmas klausimas, toks suvokimui, koks yra tavo darbo stažas šitoje įmonėje?**

Tyrimo dalyvis: Jau devyni metai su trupučiu, laukiu dešimtmečio

Tyrėjas: **Okey, ir kokia tavo darbo patirtis yra prieš tai, kiek maždaug metų?**

Tyrimo dalyvis: Uoj, daug tos patirties, dirbau 15 metų industrijoje visiškai nesusijusioje su aviacija.

Tyrėjas: **Ir tu įsivaizduoji, kada, pavyzdžiui, buvo įkurtas šitas padalinys Bankoko?**

Tyrimo dalyvis: Apskritai, esminiai sprendimai dėl Azijos ofiso priimti dar man neatvykus į kompaniją, tai iš tikrųjų jau virš 10 metų kaip esam Azijoje. Daug, dabar pats susimasčiau kiek laiko praėjo. Aišku, pradžioj ten buvom Kuala Lumpūre, Malaizijoje, bet pradžia jau virš 10 metų atgal.

Tyrėjas: **Dabar kalbėsime apie Azijos departamentą konkrečiau, kaip galvoji kokia procentinė pardavimų dalis generuojama Azijoje... Ir kaip tu galvoji apie dinamiką šitų duomenų, koks yra trendas?**

Tyrimo dalyvis: Na per visus departamentus sudėjus, manau turėsime tvirtą 10 procentų ir trendas tikrai toks kad Azija vis stiprėja, jaučiasi įdirbis. Šiomet ypač smagu dėl Indonezijos rezultatų. Wow, ten Martynas su komanda šiomet visiškai virš visų įmanomų planų važiuoja, smagu žiūrėti. Apibendrinant - Azijos indėlis labai labai jaučiasi bendruose mūsų rezultatuose.

Tyrėjas: **Kalbant apie Azijos ofise, kokie makro ekonomikos veiksniai yra kritiniai?**

Tyrimo dalyvis: Na be abejo infliacija ir kuro kainų lygis, vienareikšmiškai. Tai kelia bilietų kainą, kas sunkina gyvenimą avialinijoms ir tai mažina jų užsakomų paslaugų kiekį mums. Antra, Azijoje labai svarbu politiniai elementai - dalis valstybių dar griežtai taiko COVID procedūras, nėra lengva įvažiuoti. Pagrindiniai tokie.

Tyrėjas: **Tai čia buvo tokie generalizuoti klausimai, dabar lįsim truputėlį į detales. Kaip tu manai, kokie yra esminiai kultūriniai skirtumai tarp mūsų būstinės rinkos, tai Lietuvos, ir Azijos?**

Tyrimo dalyvis: Kultūriniai. Na man sunku komentuoti kai aš didžiąją dalį Lietuvoje praleidžiu. Bet iš to ką matau ir girdžiu iš Azijos darbuotojų - visiškai ne individualistinė kultūra ten, visi turi sprendimą priimti kartu, kolegialiai, kas lėtina tą sprendimų priėmimo greitį. Gal dar įdomus toks, kad mažai kas sako ne susitikimuose, jie visada atrodo pozityvūs ir sėkmingi, pats ne kartą galvojau kad jau kažką nuveikėm, susitarėm, bet grįžti į Lietuvą ir matai kad nieko čia nenuveikėi, niekas nepajudėjo.

Tyrėjas: **Jeigu tau reikėtų apibūdinti Azijos padalinio, va čia Pietryčių Azijos struktūrą, ir kokį vaidmenį šis padalinys turi bendram įmonės kontekste?**

Tyrimo dalyvis: Na mūsų ta struktūra nėra paprasta Azijoje, tokia per metų metus sakyčiau nugludinta ir apgalvotą. Pirma reikia atskirti, turim Indoneziją, kur sakyčiau viskas panašiai kaip Lietuvoje, turim Martyną, vadovą, jis turi visas laisves veikti, pagrinde dirba vietiniai žmonės, ten visiška autonomija, aš ten nesikišu tikrai į veiklą kasdienę. Bankokas mūsų toks eksliuzyvas šiaip, labai mažas ofisas, jokių techninių operacijų, tik skirtingų departamentų verslo vystytojai. Kas gal net ir man pačiam keista, kad ten nėra jokio vadovo, kiekvienas žmogus yra atskaitingas savo vadovui Lietuvoje ir veikia labai individualiai, net sakyčiau kaip kokie privačiai samdomi agentai, tiesiog veikia mūsų vardu ten.

Tyrėjas: **Kiek tu jauti, kad Azijos departamentas turi savarankiškumo, na autonomijos priimti sprendimus, susijusius su savo padalinio veikla ir valdymu?**

Tyrimo dalyvis: Na mano požiūris kurį stengiuosi perduoti ir savo vadovų komandai, kad mes pasitikime žmonėmis ir jų pastangomis ir jie turi diktuoti mums rinkos balsą ir tempą. Noriu tikėti kad taip ir vyksta, jog žmonės turi pilną laisvę priimti visus komercinius sprendimus, tol kol jie yra naudingi įmonei.

Tyrėjas: **Kiek svarbi, tavo manymu, yra pagrindinio ofiso kontrolė Azijos kolegų darbui?**

Tyrimo dalyvis: Aš manau, kad svarbu gal ne tiek kontrolė, bet labai svarbu nuolatinis ryšys su vadovais Lietuvoje. Turi būti pasitikėjimas vienas kitu kuris mano nuomone ateina iš reguliaraus bendravimo tarp žmonių. Noriu tikėti kad taip ir vyksta, ir kad ta kontrolė, ji nėra tokia formalizuota, bet natūraliai susiklosčiusi iš situacijos kad žmonės nuolat palaiko pulsą kas vyksta.

Tyrėjas: **Kas formuoja Azijos padalinio pardavimų strategiją ir kelia metinius tikslus Pietryčių Azijoje? Ar didesnę sprendimų svorį turi Azijoje esantis ofisas, ar būstinė? Ir ar teisingas toks splitas?**

Tyrimo dalyvis: Sakyčiau pas mus yra toks dvipusis kelias. Viena, tai akcininkų keliami lūkesčiai mūsų įmonei, kurie na vienaip ar kitaip turi būti suplanuoti, ir tada yra kiekvieno departamento atnešamos idėjos kiek jie gali padaryti kitais metas. Tai tos idėjos noriu tikėti gimsta va ir Azijos pardavėjų galvose. Bet šitoje vietoje na gal yra tokia realybė, kad kartais gal ir nesutampa nuomonės tarp šių dviejų pusių ir turbūt tokiu atveju dažniau laimi pagrindinio ofiso balsas. Ar teisingas, aš manau kad teisingas, bet aš gal esu suinteresuota pusė.

Tyrėjas: **Dabar šiek tiek į kitą sferą. Ar galvojate, kad Azijos darbuotojai jaučiasi esantys pagrindinio ofiso dalimi? Ar jie išitraukę į Lietuvos ofiso veiklą ir įvardink, kas padeda arba nepadeda būti įsitraukusiam?**

Tyrimo dalyvis: Na turbūt turim visokių individualių istorijų, bet manau kad lietuviai kurie yra nusiųsti į Aziją, tai jie tikrai įsitraukę. Jie kasmet sugrįžta į Lietuvą, matau juos kasmet mūsų Vilniaus ofise dirbančius, tai manau kad mes tvarkingai tą ryšį išlaikom. Gal su dirbančiais užsieniečiais, ypač Indonezijoje yra kitaip, bet tai natūralu, nes kaip minėjau, ten tokia struktūra, kad jie labai nepriklausomas iš tikrųjų verslo vienetą yra.

Tyrėjas: Ir kaip tu galvoji, ar įmonės visi procesai yra adaptuoti Pietryčių Azijos rinkai, ar jie yra daugiau standartizuoti visam pasauliui ir ar tokia taktika yra teisinga, ir kodėl?

Tyrimo dalyvis: Na čia skausmingas toks, čia Azijos pardavėjai turi griežtą nuomonę manau. Na taip, manau mūsų taisyklės yra standartizuotos pasauliui, ypač aišku atitikties, anti-korupcinės iniciatyvos, jos tikrai pas mus griežtos ir Azija dažniausiai skundžiasi, kad tos procedūros neatitinka jų vietinių reikalavimų, yra per sudėtingos. Bet mes turim aiškius nurodymus iš investuotojų, kaip turi atrodyti mūsų patikros, tai mes čia nelabai kokių išlygų ir galim daryti.

Tyrėjas: Čia gal kažkiek kartosis, bet kaip tu manai, ar pagrindinis įmonės ofisas pakankamai prisitaiko prie Pietryčių Azijos kultūrinių niuansų ir ar mūsų organizaciniai procesai ir valdymo sprendimai yra adaptuoti?

Tyrimo dalyvis: Na čia man labai sunku pasakyti, čia tikrai turėtų komentuoti jau Azijos žmogus

Tyrėjas: Kodėl yra toksai lietuvių ir užsieniečių santykis, ar ne, ir ar jis yra teisingas, ar jis turėtų būt kitaip išbalansuotas?

Tyrimo dalyvis: Na čia manau atsakymas ganėtinai paprastas. Mes veikiam kaip ir labai globaliai, bet apart Pietryčių Azijos ofiso, su visomis kitomis rinkomis dirbame iš Vilniaus ofiso. Vadinasi visa komanda yra lietuviai, tai tas sprendimas buvo labai paprastas, kad jei vadovas turi 5 pardavėjus, tai natūralu, kad jei visi 5 lietuviai, paprasčiau nei ten 4 lietuviai ir vienas ten tailandietis. Nes tada ir visą vidinę komunikaciją, susitikimus reikėtų keisti į anglų kalbą, ir pačiam vadovui kultūrų daug papildomo darbo valdyti savo darbuotoją užsienietį, mokytis kultūrinių skirtumų. Bet va pastaruoju metu globalėjant, perkam vis naujų įmonių ir pastebiu kad ir aš pats daugiau angliškai kalbu nei lietuviškai net ir pačiam Vilniuje. Tai pokyčiai vyksta ir tautybės klausimas sakyčiau turi mažesnę reikšmę. Jei prieš 5 metus turėti tailandietį funkcinį kažkokį vadovą atrodė nerealu, manau dabar tam jau esam pasiruošę.

Tyrėjas: Ir kaip tu manai, ar vietinis darbuotojas einamas pareigas atliktų geriau ir kodėl?

Tyrimo dalyvis: Nėra vieno atsakymo. Bet manau faktas kad vietiniam darbuotojui daug sunkiau būtų atlikti pareigas, įsigilinti į mūsų lietuvišką struktūrą, susivokti kaip atlikti elementarias užduotis, ten su teise ar finansais kažką sutarti.

Tyrėjas: Kokių priemonių ėmėtės, ar ėmėtės išvis tokių iniciatyvų, kad Azijos padalinio veiklos valdymas būtų efektyvesnis?

Tyrimo dalyvis: Tai kad mes neturėjom čia didelių bėdų su tuo valdymu, gal su atskirais žmonėmis, užtruko kol radom teisingus žmones į vienokias ar kitokias pozicijas. Gal na tam tikru atveju davėm darbuotojui daugiau laisvės pačiam priimti sprendimus, pačiam kurti vietinę komandą, bet šiaip sakyčiau kad važiuojam mes neblogai ir didelių pokyčių nedarėm.

Tyrėjas: Kaip manot kokie yra darbuotojų lietuvių, dirbančių tolimoj Pietryčių Azijoje, lietuviško kapitalo įmonėj, darbo barjerai ir iššūkiai kasdieniniai, jeigu kelis įvardinti?

Tyrimo dalyvis: Na numeris vienas manau yra nuolatos balansuoti tarp dviejų skirtingų pasaulių, tarp lietuviškos kultūros ir azijietiškos. Mes Vilniuje keliam kažkokius reikalavimus kurie mums atrodo normalūs, jie gal galvoja, kad čia visiškai nenormalūs. Tai turbūt nėra lengva psichologiškai būti tarp dviejų pasaulių nuolatos. Na ir kitas aišku yra laiko skirtumas. Aš atsikeliu ir visada matau telefone jau prikritę pilną laiškų iš Azijos. Tai turbūt kartais tas laiko skirtumas na palėtina mūsų sprendimus..

Tyrėjas: Tai, jeigu reikėtų įvardinti keletą tų sprendimų, kaip jūs įveikiat šituos barjerus tipinius?

Tyrimo dalyvis: Pirma tai duoti darbuotojui laisvę sprendimams, taip suvaldome laiko juostų skirtumus. Antra, na darom kasmet pasitenkinimo departamentais apklausas, ten galima aiškiai išsakyti problemas, kurios galimai kyla iš apkalbėto buvimo tarp dviejų pasaulių.

3 priedas. B informanto interviu transkriptas

Tyrėjas: **Pirmas klausimas, koku laikotarpiu dirbai FL Technics įmonėje ir už ką buvai atsakingas?**

Tyrimo dalyvis: Įmonėje praleidau 10 metų, 2009-2019 metų laikotarpyje ir buvau atsakingas skirtingais laikotarpiais už nuo vieno iki trijų padalinių veiklą. Daug metų buvau techninių mokymų padalinio vadovas, vėliau įvykus reorganizacijai tapau ir dar dviejų, dizaino ir CAMO unitų vadovu. Šalia to, buvau labai arti tuometinio įmonės vadovo ir mes kartu galvojome kur strategiškai išplėti FL Technics veiklą, nes matėme, jog turime didelę riziką su NVS regionu.

Tyrėjas: **Okey, ir kokia tavo darbo patirtis yra prieš tai, kiek maždaug metų?**

Tyrimo dalyvis: Prieš tai patirtis buvo nesusijusi su aviacija, lietuviškas verslas, padėjau su valdymu, pardavimais, įvairių patirčių buvo.

Tyrėjas: **Okey grįžkim prie Azijos ofiso. Kodėl buvo toks įkurtas, galėtum gal pakomentuoti plačiau?**

Tyrimo dalyvis: Mes su Jonu (aut. past - tuometinis FL Technics vadovas) turėjom tokią mintį visuomet, kad mes galime būti daugiau nei Europietiškas MRO verslas. Tai pamenu kažkuriais metais, gal 2012 susiruošėm į aviacinę parodą Singapūre ir susidėliojom susitikimus dar porai savaitių po to Indonezijoje, Malaizijoje. Tai ta kelionė buvo tokia labai žinai *eye opener*, na mes iškart pamatėm, kad yra mums vietos toje Azijos rinkoje, kad avialinijos domisi, kad jos turi krūvą problemų. Tai mums iškart buvo aišku, kad reikia čia ir dabar plėstis, siųsti aktyvius pardavėjus, kad jie kabintųsi už galimybių. Tuo metu gal net nebuvo aiškios vizijos konkrečios, kokie produktai, kokie angarai statomi būtų, tiesiog buvo aišku, kad visų pirma reikia siųsti pora pardavėjų, kad jie aktyviai vizituotų klientus, pristatyti FL Technics prekės ženklą, nes tai užtrunka. Tai turbūt pirminė idėja tokia ir buvo patvirtinta - darom viską be milžiniškų investicijų, be didelių pardavimo planų - tiesiog siunčiam žmones kelis, spaudžiam kad jie būtų maksimaliai proaktyvus vizituose, parodose, visur vaidentųsi, ir parneštų informaciją iš rinkos, ko būtent jai reikia.

Tyrėjas: **Kalbant apie Azijos departamentą konkrečiau, kaip galvoji kokia procentinė pardavimų dalis buvo generuojama Azijoje... Ir kaip tu galvoji apie dinamiką šitų duomenų, koks yra trendas?**

Tyrimo dalyvis: Na procentiškai tai buvo apie 10% nuo viso mūsų pasaulio. Bet regiono svarba tikrai didesnė nei 10%. Na, pirma, tai Azijos kontraktai visada su didesne pelno marža nei Europa, faktas čia. Tai pelno prasme manau koks 15% Toliau, tai na Azijai parduodami produktai, pradžioje, tai juk tie patys Lietuvos ofise sukurti produktai. Tai na Azijos pardavimai padeda padengti mūsų fiksuotus kaštus, gerokai palengvino gyvenimą mums. Ir trečia, aš į Azijos kontraktus na taip holistiškai žiūrėčiau, jie svarbūs pradžioje buvo, kad na validuoti Azijos rinkai, kad mes esame tikras tiekėjas kuriuo galima pasitikėti brangiausioms paslaugoms,

ten variklių remontas, bazinis remontas kur pradžioje mes tų paslaugų net nebandėm siūlyti.

Tyrėjas: Kalbant apie Azijos ofisą, kokie makro ekonomikos veiksniai yra kritiniai?

Tyrimo dalyvis: Tuo metu, gal tas politinis stabilumas mums kėlė klausimų, ypač ties didesnėm investicijomis kaip angarų statyba. Tas visas ten demokratinis procesas truputį kitoks, mums nepažįstamos teisinės bazės. Valiutų svyravimai, pamenu ten Indonezijos rupija per metus gal vienais metais 20 procentų pabrango versus euras. Tai taip pamenu galvojom okey, tai kaip mes tom rupijom algas mokėsim vietiniams darbuotojams prie tokių valiutų svyravimų. Bet dabar žiūrint iš retrospekcijos, tai man atrodo visi tie mūsų pasvarstymai, jie daugiau tokie buvo iš to, kad mes tiesiog labai iš tokio na etnocentristinio europietiško požiūrio į tą pasaulį žiūrėjom, vėliau tas požiūris tikrai keitėsi.

Tyrėjas: Tai čia buvo tokie generalizuoti klausimai, dabar lįsim truputėlį į detales. Kaip tu manai, kokie yra esminiai kultūriniai skirtumai tarp būstinės rinkos, tai Lietuvos, ir Azijos?

Tyrimo dalyvis: Ojojoi kiek tu skirtumų mes išmokom. Kas iškart turbūt pirmas, na tai man tas nemokėjimas NE sakyti. Pamenu visi susitikimai tokie pozityvūs, tiek parsiveži į Vilnių leadsų, kalbiesi su CEO, aiškini, kaip čia ir to jie nori ir to. O paskui tie projektai neįvyksta, nes mes nesupratom, kad tas TAIP gali reikšti ir, kad atsikabinti vyrai, nieko man nereikia, bet nenoriu jums čia iš taip toli atvažiavusiems NE sakyti. Tai užtruko kol šitą NE momentą išmoko FL Technics. Antra, na tai kad visos idėjos ir sprendimai ten labai hierarchiškai tik pas aukščiausią vadovų lygį atsiranda. Jei mes ten įpratę, kad pas mus ten LEAN, Kaizen, kur mechanikas per susitikimą pasiūlo kažkokius veiklos tobulinimus, tai ten Azijoje, niekas neturi teisės ir minties galvoti apie tai, didelės idėjas Azijoje gimsta tik pas top pozicijų žmones. Tai irgi šitą skirtumą mokėmės ilgai, kol supratom kad čia ta hierarchija labai griežta.

Tyrėjas: Jeigu tau reikėtų apibūdinti Azijos padalinio ir kokį vaidmenį šis padalinys turi bendram įmonės kontekste?

Tyrimo dalyvis: Sunku man kalbėti ir gal nekorektiška apie kas yra Azija šiandien. Bet mano vizija buvo aiški, jog Azijos rinka tam tikrais aspektais yra didesnė už mūsų Europietišką. Lėktuvų augimas didelis, konkurentų vistiek gerokai mažiau nei Europoje. Tai mano vizija buvo, kad na lietuviškas FL Technics turi padėti Azijos padalinui įsikurti, pernešti know-how tiek procedūrinės, tiek kaip dėlioti komerciją, savo privalumus rinkoje. Ir na kad tada Azija gyventų savo savarankišką gyvenimą, su savo vadovybe, savo sugalvotais asmeniniais investiciniais projektais. Kas manau dienos gale reikštų, kad susikurtų organizacija kuri būtų nemažesnė, o gal ir didesnė ir svarbesnė nei Europietiškas FL Technics'as. Ten tokia rinka, manau tai visiškai įmanoma, reikia tik duoti

laisvę, autonomiją žmonėms ten veikti patiems, nereikia ten Lietuvos didelės priežiūros.

Tyrėjas: Kiek tu jauti, kad Azijos departamentas turi savarankiškumo, na autonomijos priimti sprendimus, susijusius su savo padalinio veikla ir valdymu?

Tyrimo dalyvis: Aš manau kad šiai dienai tos autonomijos jau labai daug. Pradžioje buvo daug kontrolės, daug na tokių minčių apie blogiausius scenarijus. Vis tik Azijos darbuotojai įmonei kainuoja daug, atlyginimai, buto kompensacijos, daug komandiruočių. Realiai ten tų pinigų išlaidų formatu dega nemažai, o pats žmogus kitoj pasaulio pusėje sėdi, tu ten lengvai kasdien nepatikrinsi ar jis ofise sunkiai dirba, ar prie palmės sėdi grubiai kalbant. Tai pradžioje gal buvo tokios paranojinės kažkiek kontrolės, labai dažni atsiskaitymai, raportai, skambučiai, atnaujinami tikslai, ko ten tik nebuvo. Paskui supratom, kad tai netikslinga, perteklinė veikla realiai, ir plus demotyvuoja mūsų išsiųstus žmones. Juk mes išsiuntėm vistiek, geriausia ką turim, o tikrinam kaip na, vaikų darželį kokį. Tai ilgainiui įvyko tas pasitikėjimas vienas kitu, susitaikymas sau kad visko į kontrolę nepaimsi ir tada gal lengviau visiems. Tai manau, kad dabar yra didelė autonomija, veikti pačiam ten, pačiam dėlioti tikslus ir juos įgyvendinti.

Tyrėjas: Kiek svarbi, tavo manymu, yra pagrindinio ofiso kontrolė Azijos kolegų darbui?

Tyrimo dalyvis: aš čia vienareikšmiškai manau, kad sėkmingas Azijos ofisas gali būti, tik jei jis bus visiškai Azijietiškas - su savo biudžetu, savo idėjomis, kai vienintelis ryšys su Lietuva bus tik Azijos CEO prezentacijos FL Technics akcininkams dėl investicinių projektų patvirtinimo, ir visi kiti veiksniai būtų sprendžiami ten vitoje Azijoje, prie ko čia tas Vilnius.

Tyrėjas: Kas formuoja Azijos padalinio pardavimų strategiją ir kelia metinius tikslus Pietryčių Azijoje? Ar didesnį sprendimų svorį turi Azijoje esantis ofisas, ar būstinė? Ir ar teisingas toks splitas?

Tyrimo dalyvis: Vėlgi, galim kalbėti mano laikais kaip buvo. Tai tuo metu, kai Azijos pradžia buvo, tai tuos tikslus taip turbūt jei atvirai, jie labiau iš Vilniaus pusės kilo nei Bankoko. Bet čia dar susiję su tuo, kad mes gan nauji šitame reikale buvom, visiems neaišku ant kiek ambicingą augimą planuoti, nes matom kad rinka tai milžiniška, bet mes joje dar visiškai nereikšmingi esam. Tai tie metiniai tikslai tokie buvo na truputį tokie viltis ir tuo pačiu pesimizmas. Pesimizmas, nes ne paslaptis, kad pardavėjai paskui tuos tikslus turi įgyvendinti, nes nori gauti procentinius bonusus už pardavimus. Tai nesinorėjo dėti pradžioje per daug ambicingų tikslų, kur niekas nežino kaip juos paskui įgyvendinti. O dėl strategijos, sakyčiau nuo antrų metų turbūt Azija pati tą strategiją jau dėliodavosi, jie geriau žinodavo sėkmės kelią iki pardavimo pas kiekvieną konkretų klientą, tai jie atitinkamą veiksmų planą ir sudėdavo.

Tyrėjas: **Dabar šiek tiek į kitą sferą. Ar galvojate, kad Azijos darbuotojai jaučiasi esantys pagrindinio ofiso dalimi? Ar jie išitraukę į Lietuvos ofiso veiklą ir įvardink, kas padeda arba nepadedą būti išitraukusiam?**

Tyrimo dalyvis: Manau, kad nelabai išitraukę ir gal čia yra normalu. Gal tas Vilniaus ofisas per daug dirbtinai bandydavo įtraukti Azijietiškus lietuvius. Taip, ten grįžta kartą į metus tie lietuvičiai, mato ten tą intranetą, bet ar čia tikras ryšys. Jie gi nežino kokie gandai Vilniaus virtuvėlėse sukasi, kas su kuo pykstasi, kokie kontraktai derinami realiu laiku Lietuvoje. Tai man atrodo, kad tas ryšys glaudus yra tokie rožinė svajonė, kur neaišku kokios čia realios naudos būtų iš to. Jei norim kad jie išitraukę būtų, tai turim azijiečius gi į vasaros šventes, kalėdų šventes atsivežti, kad jie tą visą informal laiką leistų kartu, iš to tas ryšys juk ir yra. Tai aš nematau kelio į išitraukimą, tą visada vidiniuose vadovų susitikimuose akcentuodavau irgi.

Tyrėjas: **Ir kaip tu galvoji, ar įmonės visi procesai yra adaptuoti Pietryčių Azijos rinkai, ar jie yra daugiau standartizuoti visam pasauliui ir ar tokia taktika yra teisinga, ir kodėl?**

Tyrimo dalyvis: Sudėtingas šitas. Faktas kad standartizuota, faktas kad yra tam priežastis dėl pasaulinio compliance reikalavimo iš fondų kurie investuoja. Man gal šitoje vietoje klausimas ar tikrai ta situacija negali būti kitokia nei piešiama. Bet jo, jei trumpai, tai standartizuota, nepritaikyta, nepatogu, bet didelis klausukas ar įmanoma kitaip, čia iš akcininkų tokia iniciatyva turėtų ateiti, jei norim mažesnės standartizacijos.

Tyrėjas: **Čia gal kažkiek kartosis, bet kaip tu manai, ar pagrindinis įmonės ofisas pakankamai prisitaiko prie Pietryčių Azijos kultūrinių niuansų ir ar mūsų organizaciniai procesai ir valdymo sprendimai yra adaptuoti?**

Tyrimo dalyvis: Manau kad prisitaikę, prisitaikę per tai, kad daug tų sprendimų atiduota pačiam Azijos ofisui spręsti, patiems derėtis.

Tyrėjas: **Kodėl yra toksai lietuvių ir užsieniečių santykis, ar ne, ir ar jis yra teisingas, ar jis turėtų būt kitaip išbalansuotas?**

Tyrimo dalyvis: oi ties šitu čia visada daug diskusijų būdavo. Čia net neturiu savo galutinės nuomonės, manau visi variantai yra svarstyteni, faktas kad jei kalbam apie užsieniečius vadovus, tuomet kalbam apie daugiau darbo Lietuvos vadovams. Realiai tiesiog lietuviškai vadovybei paprasčiau turėti lietuvičius Azijoje ir juos įgalinti turėti sprendimų laisvę, nei ieškoti ten geresnių, pigesnių ar dar kažkokių ten užsieniečių ir patiems tada užsiimti tuo darbu kasdien prižiūrėti, kurti pasitikėjimą, pernešti jiems tą FL Technics proaktyvumo kultūrą.

Tyrėjas: **Ir kaip tu manai, ar vietinis darbuotojas einamas pareigas atliktų geriau ir kodėl?**

Tyrimo dalyvis: toks klausimas be atsakymo. Bet vėlgi, FL Technics veiklos modelis nėra tipinės aviacijos įmonės. tipiška aviacija veikia lėtai, inertiškai, nėra gi čia aršios konkurencijos. Todėl ir tie žmonės, jei tie užsieniečiai ateina su aviacine patirtimi, suformuotais savo gebėjimais, man visada klausimas, kiek įmanoma juos pritaikyti prie super greito tempo kuris diktuojamas iš Vilniaus. Manau čia didžioji kliūtis, ne ten kultūra, atstumas, bet tiesiog kad FL Technics veikia labai labai proaktyviai rinkoje, pažiūrėk, dauguma gi darbuotojų atėję ne iš aviacijos, bet iš įvairiausių pardavimų, tai čia manau sudėtingas momentas perteikti šitą mentalą ieškant vietinių darbuotojų.

Tyrėjas: Kokių priemonių ėmėtės, ar ėmėtės išvis tokių iniciatyvų, kad Azijos padalinio veiklos valdymas būtų efektyvesnis?

Tyrimo dalyvis: Tai kaip jau ir sakiau, aš iš karto sakiau, kad reikia kuo greičiau tą visą atsakomybę perkelti į Aziją, duoti jiems patiems valdyti biudžetą, duoti jiems patiems failinti ir taisyti padėtį, ir kuo mažiau kištis į kasdienybę.

Tyrėjas: Kaip manot kokie yra darbuotojų lietuvių, dirbančių tolimoj Pietryčių Azijoje, lietuviško kapitalo įmonė, darbo barjerai ir iššūkiai kasdieniniai, jeigu kelis įvardinti?

Tyrimo dalyvis: Pirma, tai iššūkiai palaikyti konstruktyvius ryšius su Lietuva. Gal man čia toks pirmas į galvą šauna. Gal turbūt kiti respondentai kalba apie ten kad kalbos skirtumas, kad kultūra kitokie Azijoje, bet man tai atrodo, kad čia vienas iš tokių pražiūrimų momentų, kur visi galvoja, na tai lietuvis su lietuviu gi ras kaip susikalbėti. Bet manau kad tas informacijos valdymas, pagarba dėl laiko skirtumo, įsiklausymas į vienas kito problemas, pabandyti galvoti apie Azijietiškas problemas ne iš lietuviško mąstymo perspektyvos yra toks sudėtingas momentas kur Azijos ofiso darbuotojams turbūt kyla nemažai nepasitenkinimo.

Tyrėjas: Tai, jeigu reikėtų įvardinti keletą tų sprendimų, kaip jūs įveikiat šituos barjerus tipinius?

Tyrimo dalyvis: Pirma, tai reikia kurti visą infrastruktūrą Azijoje, kad nereikėtų Lietuvos pagalbos. Ten nereikėtų teisės, HR, administracijos paslaugų, viską susikurti Azijoje ir tada tų barjerų bus mažiau automatiškai. Alternatyviai aišku reikia taisyti azijietiškais pasiekimais girtis daugiau lietuviškos organizacijos viduje, nes manau kad vis dar yra tas požiūris, kad tos rinkos kur arčiau jos atseit tokios svarbesnės, nors aš su tuo nelabai sutinku. Tai jei būtų daugiau savi reklamos iš Azijos kolegų, kokie kontraktai ateina, kokio dydžio tie klientai su kuriais dirbame, manau kad čia irgi pagelbėtų.

Tyrėjas: Tai kokias tris iniciatyvas pasiūlytumėte, jei būtumėt FL Technics CEO?

Tyrimo dalyvis: Tai manau kad imti ir prisiruošti pabaigti tą infrastruktūros kūrimą Azijoje pilnai atiduodant Aziją į jos rankas. Manau perduoti Bankoko ofiso žmonių valdymą iš

departamentų vadovų į Azijos struktūrą, įlieti į Indonezijos ofiso gyvenimą. Taip, tai žinau sudėtingai skamba, nes produktai kuriami Lietuvoje, tai ir ekonominis interesas yra ten Lietuvoje valdyti šitą procesą iki galo, bet jei norima maksimalių rezultatų, reikia maksimalios laisvės veikti, dėlioti strategiją, kainodarą. Juk kainodara Azijoje dažnai neatitinka Lietuviškų norų ir ką, neparduodama tada. Čia reikia visiškai nueiti nuo lietuviškos bambagyslės ir tada bus kitokie sprendimai.

4 priedas. C informanto interviu transkriptas

Tyrėjas: **Tai pradžiai, kad suprast, koksai tavo darbo stažas yra tiek FL Technics Indonesia, tiek FL Technics apskritai?**

Tyrimo dalyvis: Darbo stažas FL Technics būtų apie devynis metus, o techniks Indonesia, jeigu tik Indonezija, tai bus šeši metai.

Tyrėjas: **Ir dar, tam tarpe tiesiog papildau, kiek pamenu, dar tu dirbai tokiam kaip ir FL Technics Bangkok, sakykim, reprezentaciniam ofise, ar ne?**

Tyrimo dalyvis: Taip FL Technics ir Malaizija, ir FL Technics Bangkok, teisingai. Papildomai Malaizija ir Bankokas dar.

Tyrėjas: **Ir dar suvokimui tiesiog apie tavo personalijos tipažą, tai pirmas FL Technics, maždaug kokioj sferoj dirbai? Arba, jeigu nenori atskleisti, tai bent jau aviacijoj dirbai, ar ne aviacijoj?**

Tyrimo dalyvis: Ne, aviacijoj tai sferos buvo kelios. Tai buvo finansinė sfera, valdymo sfera ir trečia sfera buvo gamyba, metalo pramonė.

Tyrėjas: **Tai čia tiesiog tokie bendriniai klausimai apie tavo asmenybę, kad suvokti backgroundą, tada eisim apie Azijos padalin. Ir kur aš įvardinsiu Azijos padalinį, tai tavo atveju aš turiu omeny Indonezijos tą avia technes dirventarą. Visur su Azija. Tai tiesiog irgi backgroundui, suvokimui, kaip tu galvoji, žinai, kada buvo įkurta FL Technics Indonesia?**

Tyrimo dalyvis: FL Technics Indonesia įkurta buvo 2016 metais gruodžio pirmą, paleisto pirmo operacijos, bet pirminiai žingsniai buvo padaryti 2014 – 2015 metais. Tai vadinasi surastas anгарas, išnormuotas, laimėtas konkursas angaro nuomai ir taip toliau, ir taip toliau.

Tyrėjas: **Ir dabar pereinam toliau šiokią tokią kaip komercinę, tai kaip tu galvoji, kokia procentinė pardavimų dalis, kurią sugeneruoja FL Technics Indonesia, procentinė dalis nuo visų FL Technics grupės pajamų ir kaip tu galvoji ta dinamika keičiasi pastaruojų metu?**

Tyrimo dalyvis: Pastaruojų metu FL Technics Indonesia apyvarta darosi vis didesnė, lyginant su bendra apyvarta. Tai, vadinasi, mes gaunam vis didesnę pyrago dalį. Prieš tai, jeigu mes buvom, kažkur tai grubiai nu procento vieno ar trijų kokių procentų ribose, šiuo momentu mūsų, tarkim, pats pelnas mūsų yra didžiausias iš visos FL Technics grupės įmonių.

Tyrėjas: **Tai, jeigu tęsti šitą klausimą, tai, kaip tu manai, ar FL Technics Indonesia yra svarbus FL Technics grupės padalinys?**

Tyrimo dalyvis: Kiekvienais metais vis svarbesnis. Ir šiuo metu labai svarbus, taip.

Tyrėjas: Ir, kalbant apie FL Technics Indonesia veiklą, kaip tu galvoji, kokie na makro aplinkos generaliniai veiksniai yra kritiniai FL Technics Indonesia sėkmei?

Tyrimo dalyvis: Tai pirmas, aišku, tai rinkos gylis. Tai viena didžiausių rinkų, labai paprastai sindikuoja, kad, tas baseinas, kaip sakant komercijos baseinas labai didelis ir lengviau atsiriški dalį, o kitas dalykas, tai mes labai priklausomi nuo žmoniškų išteklių, tai žmoniškų išteklių, tarkim, kiekis, na irgi labai didelis, ir jų kaina yra ganėtinai maža, nu tai a plus b čia verslui tiesiog žinai, šiltnamio sąlygos, sakykim taip.

Tyrėjas: Ir, kadangi mes tiriam ryšį tarp pagrindinio ofiso Lietuvoje ir Indonezijos padalinio, tai kaip tu manai, kaip įvardintum esminius kultūrų skirtumus FL Technics Indonesia va tos aplinkos, ir tos aplinkos, kadangi tu Lietuvoje dirbai, Lietuvoje vyrauja?

Tyrimo dalyvis: Kultūrų skirtumus administracinius, ar kultūrų skirtumus komercine prasme?

Tyrėjas: Žinok, čia nėra skirtumo tiesiog, realiai, nes ta kultūra jinai yra visa apimanti, tai tiesiog gali ir iš abiejų kontekstų pakomentuoti.

Tyrimo dalyvis: Tai pirmas kultūrų skirtumas yra tai, kad visų pirma reikia suprast vietinę kultūrą, tai užtrunka daug laiko. tai, aišku, tai nekalbu apie esmę, bet turiu omeny, kultūra yra labai skirtinga nuo europietiškos kultūros, nu ir tada galim kažką tai bandyt pavardinti. Tai vienas esminių skirtumų, aišku, yra vadinamas taimingas ir laikymas laiko susitarimo, ir planavimas, kuris yra visiškai skirtingas nuo Europos, tai labai retai kas čia planuoja daugiau, negu mėnesį į priekį, kalbant apie susitikimus ir visa kita, niekas neplanuoja ilgiau, nei savaitę į priekį ir niekas nesilaiko realiai labai tikslaus laiko, valandomis, jeigu imant. Nu tai būtų taimo skirtumas labai didelis. Tada kultūrinis kitas skirtumas tai, kad žodinis susitarimas visą laiką yra aukščiau už popierinį, jeigu galima taip pavadint, susitarimą. Nu ir toliau visi kiti kultūrų skirtumai, kurie liečia bendravimą ir komunikaciją. Tai yra labiau susiję su vietine religija, su, sakykim to vadinamo apraučo vienas kito, tai, sakyčiau, tie religiniai kultūriniai skirtumai dideli, kurie labai didelę, sakykim, dalį sudaro vietinėj rinkoj, todėl, kad virš 80% yra musulmonai, tai turi laikytis tam tikro religinio etiketo, jeigu galima taip pavadint. Ir dar vienas būtų tikriausiai, tai iš bendravimo kultūrinių skirtumų, bendravimo tipas, jeigu mes pripratę bendraut tiesiogiai, sakyk tiesiogiai problemas ir spręst atvirai, tai čia yra visiškai kitaip, kiekvienas... tiesiog kiekvieną tiesioginę pastabą, jeigu kalbant apie Indonezijos rinką, tai žmonės priima kaip puolimą, už tai reikia labai mokėt prieit prie žmonių, suprast, kaip pasakyt tai ir niekas nėra linkę prieštaraut, užtat labai sunku gaut taip vadinamą grįžtamą ryšį, kuris nu būtų informatyvus tau. Tai grįžtamojo ryšio nebuvimas tikriausiai, nesupratimas, kad tu jo neturi, tai viena didžiausių problemų turbūt kultūriniam skirtume nuo to, ką mes turėjom, tarkim, Lietuvoj.

Tyrėjas: Ir toliau tęsiant tą ryšį tarp būstinės ir padalinio, tai, kiek tu manai savo darbe turi savarankiškumo ir autonomijos priimti sprendimus, kurie susiję su tavo darbu, veikla, valdymu. Kokią tu manai procentinę dalį sprendimų tu pats visiškai savarankiškai ir autonomiškai priimi, o kiek yra na tavo būstinė Lietuvoj įtakoja tuos sprendimus?

Tyrimo dalyvis: Mano nuomone, dėl daugelio kultūrinių skirtumų ir supratimo vietinės rinkos, mums labai pasisekė, kad mes gavom ganėtinai didelę autonomiją. Tai, vadinasi, kad mes turim labai didelę laisvę priimti sprendimus, aišku, laikantis įmonės procedūrų. Įmonės procedūros visur jos yra vienodos, tai dėl jų atsiklausinėt nereikia. O kai kurie kiti sprendimai, kurie įtakoja investicijas didesne pinigų suma arba didesne pinigų suma kažkokius tai finansinius sprendimus, jie ar taip, ar taip turi būt derinami su būstine. Bet, iš esmės, kadangi pas mus autonomija ganėtinai didelė, sakyčiau, mes ją turim, tai mes su tokiom problemom nesusiduriame, tai derinam tik tuos dalykus, kurie nu kiekvienoj įmonėj yra... turi būt aptarti. Tai investicijos, jų valdymas, biudžetavimas metų, tai, kas priklauso visoms įmonių grupėms. Bet vykdytas pačio rezultato, proceso siekimas ir taip toliau, tai viskas yra daroma autonomiškai.

Tyrėjas: O kiek tu manai svarbi yra aiški kontrolė ir ta autonomija, kurią turit, ar tu manai, kad čia teisingas modelis, ar tu kažką keistum, jeigu būtum Lietuvos ofiso galva ir tau reikėtų galvoti, kokia čia turėtų būti autonomijos Indonezijoje?

Tyrimo dalyvis: Aš manau, kad kuo didesnis autonomijos lygis, tuo geriau, dėl įvairių dalykų. Aš pritarčiau didesnei autonomijai, tai padeda greičiau priimti sprendimus nu ir visa kita, bet čia tikriausiai kituose klausimuose bus, tai aš pasakyčiau, kad autonomija yra must.

Tyrėjas: Tai čia, kaip sakant, čia gal tokie kaip minėjai, va tie kasdieniai sprendimai yra priimami ir panašiai, bet tu, kadangi esi komercijos vadovas, kai tu formuoji savo padalinio pardavimų strategiją, metinius kpaigus savo komandai dedi, tai aš visiškai autonomiškai tu priimi šituos sprendimus, ar tu jauti kažkokius tai nurodymus, ar patarimus iš būstinės pusės?

Tyrimo dalyvis: Tai laikomės to pačio proceso, kuris yra labai paprastas, tai vadinasi, yra biudžetuojami penki metai į priekį ir yra detaliam biudžetuojami metai į priekį, yra vienintelis dalykas, kurį mes derinam su būstine, toliau su kuo dirbt arba nedirbt, tai, realiai jau nurodo mūsų taip vadinkim indikacija ir taip toliau, jeigu su kažkuo ten negalima dirbt, bet iš esmės turim visą laisvę pasirinkt, ir tik tais tiesiog žinai, sekt kreditingumus ir visus kitus reikalus. Tai realiai visus kitus sprendimus mes priimam visiškai autonomiškai, kaip padaryt verslo planą, kaip sudėliot komerciją ir taip toliau. Jeigu mes kalbam su vadinamais hq, nu tai nebent mes galime pasiderint tas komercines sąlygas, suprast, kokios jos yra, tarkim, Europoj, kaip jos skiriasi nuo Azijos ir taip toliau, bet, kadangi mes čia esam vietoj, mes geriau suprantam rinką ir jaučiam, tai visus sprendimus priimam autonomiškai čia, vietoj.

Tyrėjas: Ir tu paminėjai įmonės procesus, ir aš kaip tik turiu klausimą, ar tu manai, kad FL Technics tie sugalvoti įmonės procesai yra adaptuoti Pietryčių Azijos rinkai, ar jie yra labiau standartizuoti visom mūsų grupės įmonėm, ir sekantis iš to klausimas yra, ar tu manai, kad ta taktika yra teisinga/neteisinga ir kodėl?

Tyrimo dalyvis: Procesai, aš manau, visoj įmonių grupėj yra vienodi, jų niekas neadaptuoja pagal atskiras rinkas. Tai ar tai teisinga, ar ne, tai tikriausiai, kad teisinga, nes kai kurių procesų mes negalim apeiti, pats puikiai žinai tai komplains procesų arba ten, tarkim, kredito valdymo procesų ir taip toliau, ar netgi pačių unbordingo procesų, bet ar juos galima adaptuoti rinkoj tikriausiai taip, ar pats norėčiau asmeniškai, kad jie būtų adaptuoti rinkai tikriausiai taip, darbas būtų lengvesnis, nes mes grįšim tikriausiai į pirmus klausimus apie kultūrų skirtumus.

Tyrėjas: Iš to man dar kyla papildomas klausimas, kurio aš nepasirašęs, tu, pavyzdžiui, paminėjai kreditingumo politika, ar ne, nu va, pavyzdžiui, galbūt tikrai yra tokia praktika, kad Pietryčių Azijoje yra visai kitokia patirtis, tai va, šitoj vietoj, ar vis tik tais, nu va giliau panagrinėt klausimą, įmonė taikytis prie tų va Pietryčių Azijos standartų kažkokių specifinių, kultūrinių, ar ten tokių istorinių, ar manai, kad teisingiau, kai įmonė tiesiog taiko standartą visam pasauliui ir taip va supaprastina, jeigu taip žvelgti ne iš FL Technics Indonesia, bet, tarkim, jeigu žvelgti iš FL Technics apskritai kaip iš organizacijos, kad ji būtų kuo sėkmingesnė. Tai kaip tu galvoji, standartizuoti ar adaptuoti rinkoms?

Tyrimo dalyvis: Iš organizacijos turbūt yra visą laiką geriau standartizuoti todėl, kad tai daro gyvenimą paprastesniu, bet iš įmonių, kurios dirba atskirai, tai tikrai reikėtų adaptuoti, mano nuomone ir pas mumis tas kreditingumas kažkiek jis yra adaptuotas tai rinkai, nes reikia suprasti, kad kiekviena įmonė, kad ir mūsų, tarkim, mūsų įmonė Indonezijoje, mes turim tą vadinamą laiką, kai mes developinamės, kai mes turim įvedinėti rinką, mes turim pasiūlyti kažkokia kitokias sąlygas, vėliau ir žaisti rinkos sąlygom ir rinkos sąlygos yra čia skirtingos. Tai tas kreditingumas ir ta kredito politika, jinai čia truputėlį kitokia, lankstesnė, sakykim, tai mes ją bandom adaptuoti kiek įmanoma daugiau vietoj ir labai gerai, kad head quateriai supranta tai ir duoda mums truputėlį daugiau laisvės.

Tyrėjas: Ir vat vėlgi head quateriai tu vis mini, o tu pats kaip lietuvis Indonezijoje, tu jautiesi lietuviško ofiso dalimi ir toliau iš to seka antras klausimas, kas padeda ar nepadeda jaustis to lietuviško ofiso dalimi?

Tyrimo dalyvis: Iš esmės aš nelabai jaučiuosi lietuviško ofiso dalimi, nes jau labai ilgą laiką gyvenu ir dirbu Indonezijoje ir tikriausiai, kad ir nereikėtų jaustis lietuviško ofiso dalimi mano nuomone, nes reikia tikriausiai labiau susitapatinti su vietiniais žmonėmis, su savo ofisu vadinamu, tai aš labiau jaučiuosi tikriausiai būtent šios įmonės dalimi, o ne lietuviško ofiso dalimi.

Tyrėjas: Paminėjai vietinius darbuotojus, ir kaip tik mano kitas klausimas yra apie galbūt, kadangi pas jus įmonėje dirba labai daug darbuotojų, kalbam apie top menedžmentą ir apie santykį tarp vietinių darbuotojų ir lietuvių, ir kaip tu vertini šitą santykį jūsų organizacijoje, ar jis yra teisingas, ar čia daug lietuvių? Kokia tavo, tiesiog... nes pas jus yra CEO, ar ne, komercijos direktorius ir vadovas, ar ne, yra lietuviai?

Tyrimo dalyvis: Taip. teisingai.

Tyrėjas: Kaip tu vertini tą mikšą iš tos top komandos, ar jisai... turėtų būt mažiau, daugiau lietuvių?

Tyrimo dalyvis: Kaip lietuvių, visą laiką smagiau, kad būtų daugiau lietuvių, bet tik smagiau, sakykim taip. bet iš kitos pusės, tai mes visi ganėtinai gerai esam susibondinę, ir tas... mes pripratę prie kultūros mikso, nes pas mus taip pat dirba menedžmente ir vietiniai, indonezai, serbai, tai mes kaip ir pripratę prie įvairių kultūrų mikso, menedžmento, sakykim taip, tai čia irgi tam tikras grožis suderint ir išlaikyt tą tokią darbinę atmosferą visur, neskaitant, kas yra kokioje pozicijoje ir ar kokios kaip sakant valstybės atstovas, ar pilietis yra...

Tyrėjas: Ir kaip tu galvoji, ar tos top pozicijos, kaip, tarkim, tavo ir vadovo Martyno, ar jos galėtų būtų atliekamos vietinio darbuotojo?

Tyrimo dalyvis: Aš manau, kad taip, bet čia daugiau yra klausimas jau nuo h... head quater taip tariant, bet mano asmenine nuomone taip, bet tikriausiai perduot tą informaciją žinai, nuo į head quateriui yra paprasčiau lietuviui, negu, kad vietiniui.

Tyrėjas: Tai tu čia labai šitą įdomiai, nes nu čia ir yra mano vienas iš tyrimo objektų, kad kokia nuomonė yra žmonių yra vietoje, ar galėtų būt opozicijos, ir kokia yra. Tai tu manai, taip sumarizuojant, tu nematai problemų, kad FL Technics Indonesia CEO galėtų laisvai būti indonezas, jisai visiškai sėkmingai susitvarkytų su šitom pareigomis, nes nu jo pareigos nėra vien tik tai organizuoti Indonezijos darbą, bet ir laikyt ryšį su Lietuvos vadovais, akcininkais tai tu pilnai tiki, kad jis galėtų?

Tyrimo dalyvis: Aš manau, kad taip, iš mano... iš mano pusės aš manau, kad taip, bet, jeigu kalbintum vėlgi centrinę būstinę, jeigu lietuviškai taip galima išsireikšti, tai tikriausiai, kad centrinei būstinei būtų ne, todėl, kad kaip ir minėjau, tikriausiai tas kultūrinis skirtumas gal jiems perteikti viską kaip lietuvis lietuviui yra paprasčiau, ar ne, sakykim, negu, kad būtų indonezas lietuviui, tai gal ir pasitikėjimo klausimas kažkoks tai iškiltų, bet aš kalbu jau daugiau iš centrinės būstinės pozicijų. Iš mano pozicijos aš manau, kad tikrai galėtų būti vietiniai, aš tame jokių problemų nematau, bet kadangi tai yra vis tiek lietuviška investicija, tai tikriausiai ją dėl tam tikrų sumetimų centrinė būstinė norėtų, kad lietuviai būtų čia vietoje.

Tyrėjas: **Kaip manai, kodėl tavo pozicijoj nedirba vietinis darbuotojas? Kodėl de facto dirbi tu?**

Tyrimo dalyvis: Aš tikiuos, kad kažkada vietoj manęs dirbs vietinis darbuotojas.

Tyrėjas: **Ir na dar toks keletas klausimų. Tavo, kaip na lietuvičio, kuris dirba lietuviško kapitalo įmonėj Pietryčių Azijoje, tokie keli momentai, kas yra sunkiausia tavo darbe? Iš tos va nu vieniems minėtiems kalbos barjerai, dar kažkas, kas tau sunkiausia kaip lietuviui dirbant Pietryčių Azijoje taip toli nuo gimtinės?**

Tyrimo dalyvis: Sunkiausia Pietryčių Azijoje dirbant... geras klausimas, aš po tiek metų jau dirbant esu pripratęs ir didelių sunkumų nebėra, tai nu... pirmas momentas, kai tik tais pervažiuoji į Pietryčių Aziją dirbt, čia nesvarbu kur tikriausiai pervažiuosi, tai suprasti, kad tu jau gyveni čia, tai čia tikriausiai man pirmas momentas, o iš darbo tai antras momentas yra nepajautimas žmonių Lietuvoje, ir Lietuvoje esančių žmonių nepajautimas tavęs, ar ne, tai, tarkim, dvipusis nesupratimas, aš sakyčiau taip. tai čia tikriausiai didžiausias iššūkis, nes labai sunku perteikti, kas vyksta čia, žmonėms, kurie yra Lietuvoje, žmonėms, kurie yra Lietuvoje, labai sunku suprasti, kas vyksta čia, tarkim, Indonezijoje ir tas kartais, žinai, truputėlį nesupranti, kada yra konfliktinė situacija, kada yra įtampa, kada ne, tai gal į viską visi reaguoja per daug, tarkim, jautriai, pavadinkim taip. tam ir ta autonomija yra gerai, kad ta sriuba verta ir mes vieni kitus puikiai suprantam čia.

Tyrėjas: **Nu dabar užbaikime porą paskutiniais, mano darbo tikslas yra pasiūlyti kažkokius sprendimus, ar ne tai va ir tavo du klausimai bus, tai pirmas bus kokius tu tuos įvardijai barjerus tarp to ryšio su Lietuva ir išaiškinimo problematikos, kaip tu sprendi šituos, koks tavo yra sėkmės faktorius, kaip tu išsprendi problemas, kur iškomunikuoti?**

Tyrimo dalyvis: Tai visų pirma išsigrynint, kurias problemas reikia spręst su Lietuva, kurias nereikia spręst su Lietuva, tai išsigrynint, išmokyti komunikuoti, aišku, su tais pačiais žmonėmis, kurie yra Lietuvoje, visą laiką stengtis susitikti, suprasti, kad būt on the same page ir tikriausiai labai rafinuotai spręst problemas, kurios yra, nesiplėsti į smulkesnes kažkokias problemas, tai tikriausiai ir padeda truputėlį kaip sakant, minimizuoti visą šitą iššūkį bendravimo.

Tyrėjas: **Ir paskutinis toks metaforinis klausimas, tai, jeigu tu būtum FL Technics Lietuva CEO, tai ką tu keistum su Azijos strategija? Azijos strategija tai aš turiu omeny, kad yra ankarai Indonezijoje, yra tas toks reprezentacinis ofisas Bankoke, tai va, ką tu pakeistum šitoje veiklos organizavimo strategijoje, kad veikla būtų sėkmingesnė Azijoje?**

Tyrimo dalyvis: Labai paprasta, būčiau agresyvesnis. Duočiau daugiau laisvės agresyvumui plėsti, labiau pasitikėčiau toje rinkoje dirbančiais žmonėmis.

5 priedas. D informanto interviu transkriptas

Tyrėjas: **Tai tada startuoja, pirmas klausimas, toks suvokimui, koks yra tavo darbo stažas šitoje įmonėje?**

Tyrimo dalyvis: dirbu jau nuo 2018, nuo pat pradžios dirbu Indonezijos bazinio remonto pardavimų projektų vadovu Tailando, Laoso ir Kambodžos rinkoms

Tyrėjas: **Okey, ir kokia tavo darbo patirtis yra prieš tai, kiek maždaug metų?**

Tyrimo dalyvis: prieš tai dirbau 20 metų aviacijoje, techninėse pozicijose, avialinijose. Paskutinėse avialinijose buvau technikos direktorius atsakingas už lėktuvų parko techninį palaikymą.

Tyrėjas: **Ir tu įsivaizduoji, kada, pavyzdžiui, buvo įkurtas šitas padalinys Indonezijos?**

Tyrimo dalyvis: 6 metai atgal, labai lengva, kątik šventėme 6 metų gimtadienį.

Tyrėjas: **Dabar kalbėsime apie Azijos departamentą konkrečiai, kaip galvoji kokia procentinė pardavimų dalis generuojama Azijoje... Ir kaip tu galvoji apie dinamišką šitų duomenų, koks yra trendas?**

Tyrimo dalyvis: didėja dalis, manau, kad 20% darome nuo grupės. Manau, kad Azijos operacijos yra labai svarbios įmonei, čia juk visa aviacijos plėtra vyksta.

Tyrėjas: **Kalbant apie Azijos ofisą, kokie makro ekonomikos veiksniai yra kritiniai?**

Tyrimo dalyvis: manau covid politika, Azijoje mes vis dar gyvename COVID nuotaikomis, žmonės vis dar mažiau keliauja, avialinijos vis dar turi mažiau darbo nei įprastai.

Tyrėjas: **Tai čia buvo tokie generalizuoti klausimai, dabar lįsim truputėlių į detales. Kaip tu manai, kokie yra esminiai kultūriniai skirtumai tarp mūsų būstinės rinkos, tai Lietuvos, ir Azijos?**

Tyrimo dalyvis: Manau, kas man jaučiasi, tai kad Lietuvoje turbūt žmonės turi daugiau asmeninių teisių sakyti ne. Ten jei reikia dirbti savaitgalį, turbūt nebūtinai kažkas ir dirbs prie to lėktuvo, jei nenorės. Pas mus Indonezijoje tokių klausimų nekyla, jei reikia dirbti savaitgaliaš esu užtikrintas kad darbai vyks, žmonės bus surasti. Lietuvoj turbūt pirma žmonės įsitikintų ar viršvalandžiai mokami bus tikrai, pas mus čia bijotų paklausti apie tai. Tai sieju, kad Europoje žmonės ten daugiau teisių turi, jei kas nepatinka streikuoja.

Tyrėjas: **Jeigu tau reikėtų apibūdinti Azijos padalinio, va čia Pietryčių Azijos struktūrą, ir kokį vaidmenį šis padalinys turi bendram įmonės kontekste?**

Tyrimo dalyvis: Labai svarbus manau, matom kad Indonezija labai sėkmingai veikia ir prezentacijose įmonės visur patiekama kaip svarbi įmonės dalis

Tyrėjas: **Kiek tu jauti, kad Azijos departamentas turi savarankiškumo, na autonomijos priimti sprendimus, susijusius su savo padalinio veikla ir valdymu?**

Tyrimo dalyvis: Aš Lietuvos rankos visiškai nejaučiu jei kalbam apie Vilniaus ofisą. Man Lietuva, tai Indonezijos angarui vadovaujantys lietuviai. Tai aš nejaučiu daug autonomijos, aš jaučiuosi kontroliuojamas tų lietuvių, jie nustato kainas galutines, aš turiu su jais viską pasitvirtinti.

Tyrėjas: Kiek svarbi, tavo manymu, yra pagrindinio ofiso kontrolė Azijos kolegų darbui?

Tyrimo dalyvis: Aš kaip suprantu tos kontrolės nėra, viskas atiduota Martynui (FL Technics Indonesia CEO) kontroliuoti. Aš manau, kad čia viskas tvarkoje, sunku čia kažką tiesiogiai iš Lietuvos būtų prižiūrėti, čia reikia tikrai lietuvių atsiųstų.

Tyrėjas: Kas formuoja Azijos padalinio pardavimų strategiją ir kelia metinius tikslus Pietryčių Azijoje? Ar didesnę sprendimų svorį turi Azijoje esantis ofisas, ar būstinė? Ir ar teisingas toks splitas?

Tyrimo dalyvis: Manau kad Lietuvos ofisas visiškai nesikiša į situaciją, viską sprndžia pats Indonezijos ofisas, su kuo mums dirbti, kokias kainas taikyti, nemanau kad Lietuva čia daro kažkokią įtaką.

Tyrėjas: Dabar šiek tiek į kitą sferą. Ar galvojate, kad Azijos darbuotojai jaučiasi esantys pagrindinio ofiso dalimi? Ar jie išitraukę į Lietuvos ofiso veiklą ir įvardink, kas padeda arba nepadedą būti įsitraukusiam?

Tyrimo dalyvis: Aš labai norėčiau jaustis lietuviškos įmonės dalimi, bet nelabai jaučiuosi. Yra ten intranetas, kur dedamos naujienos iš Lietuvos, bet aš nelabai pažįstu tų žmonių, tai nelabai ir įdomu. Jei man kokios būna problemos ir aš bandau su lietuvišku ten kokiu IT skyriumi bendrauti, man labai sunku būna, nesupranta manęs, tai dažniausiai mane paskui nukreipia į vistiek Indonezijos kolegą kokį. Manau jausčiausi Lietuvos ofiso dalimi, jei kartą į metus galėčiau nuvykti į Lietuvą, ypač kai vyksta tie metiniai renginiai, kaip Kalėdų šventė, ar metinė konferencija.

Tyrėjas: Ir kaip tu galvoji, ar įmonės visi procesai yra adaptuoti Pietryčių Azijos rinkai, ar jie yra daugiau standartizuoti visam pasauliui ir ar tokia taktika yra teisinga, ir kodėl?

Tyrimo dalyvis: Manau adaptuoti, kitaip mes čia niekaip neparduotume. Taip tas atitikties procedūrų reikalas, jis labai blogai, kad reikia jį daryti, manau kad jį reikėtų supaprastinti mūsų rinkai, niekas čia taip giliai neklausinėja apie tuos duomenis, ypač kas yra tikrieji įmonių savininkai, man visada nejauku klausti.

Tyrėjas: Čia gal kažkiek kartosis, bet kaip tu manai, ar pagrindinis įmonės ofisas pakankamai prisitaiko prie Pietryčių Azijos kultūrinių niuansų ir ar mūsų organizaciniai procesai ir valdymo sprendimai yra adaptuoti?

Tyrimo dalyvis: Manau kad adaptuoti, Indonezija manau ganėtinai savo procedūras turi,

Tyrėjas: Kodėl yra toksai lietuvių ir užsieniečių santykis, ar ne, ir ar jis yra teisingas, ar jis turėtų būt kitaip išbalansuotas?

Tyrimo dalyvis: Manau, kad balansas teisingas, na turi būti lietuvių vadovų, neįsivaizduoju kaip čia be lietuvių lietuviškas verslas galėtų būti vykdomas. Net gerai, nes jei būčiau savininkas, norėčiau turėti lietuvius, kuriais pasitikiu labiau. Ir man pačiam nesinorėtų, kad mano vadovai kokie tais indonezai būtų, man patinka dirbti su lietuviais, aš juos pažinau, man jie konkretūs.

Tyrėjas: Ir kaip tu manai, ar vietinis darbuotojas einamas pareigas atliktų geriau ir kodėl?

Tyrimo dalyvis: Lietuviai manau geriau, aš nenorėčiau jų rolės perimti, nes man sunku būtų kalbėtis su HQ, aš jaučiuosi svetimas gana. Man pačiam su lietuviais geriau, nes yra daugiau aiškumo reikalavimuose, aiškus bosas. Su vietiniais būtų daug chaoso. Tos vadovų pozicijos nėra tokios lengvos valdyti, tai man atrodo kad įmonė gerai daro, kad siunčia lietuvius.

Tyrėjas: Kokių priemonių ėmėtės, ar ėmėtės išvis tokių iniciatyvų, kad Azijos padalinio veiklos valdymas būtų efektyvesnis?

Tyrimo dalyvis: Man užtruko daug laiko suprasti kaip lietuviai mąsto. Pradžioje buvo labai sunku, nejauku bendrauti. Labai keista buvo, kad atsiųsti lietuviai visai nesupranta aviacijos iš techninės pusės, man nedrąsu buvo juos vesti į susitikimą, nes jie neturi jokių techninių žinių. Tai mano darbas buvo tiesiog kasdien mokytis kaip bendrauti su netechniniais žmonėmis ir bandyti jiems išaiškinti, kodėl mes negalim pateikti kažkokio pasiūlymo taip paprastai,

Tyrėjas: Kaip manot kokie yra darbuotojų lietuvių, dirbančių tolimoj Pietryčių Azijoje, lietuviško kapitalo įmonė, darbo barjerai ir iššūkiai kasdieniniai, jeigu kelis įvardinti?

Tyrimo dalyvis: Manau, kad lietuviai čia atsiunčiami visai neparuošti, žali, be jokių aviacinių žinių ir įmetami dirbti. Aviacija labai techninė sfera, čia mes susitinkam su top avialinijų žmonėmis ir jie jaučia, kad žmonės nelabai realiai supranta apie ką kalba. Man yra buvę kartais gėda, kartais klientai tailandietiška pradėdavo manęs klausti kodėl aš čia tokį susitikimą suorganizavau, jei atvykę lietuviai nesupranta apie ką kalbam.

Tyrėjas: Tai, jeigu reikėtų įvardinti keletą tų sprendimų, kaip jūs įveikiat šituos barjerus tipinius?

Tyrimo dalyvis: Tai reikia siųsti žmones su supratimu, manau kad čia gan nesąmonė ne aviatorius tokius, vadybininkus be specifinių žinių siųsti.

Tyrėjas: Tai, jei būtum FL Technics CEO, ką keistum Azijos strategijoje?

Tyrimo dalyvis: Manau, kad mes labai daug kalbam, mažai investuojam į stambesnius projektus. Va jau kiek metų Tailande veikiame, o vis nepastatom angaro, remonto dirbtuvių, jokių realių investicijų nėra. Tai aš būčiau daug agresyvesnis su Azijos plėtra, čia gi tokios galimybės, va ir kitos grupės įmonės žiūrėk, simulatorius Vietname pastatė, kodėl mes taip minimaliai plečiamės. Tai visko daugiau daryčiau.

6 priedas. E informanto interviu transkriptas

Tyrėjas: **Tai tada startuoja, pirmas klausimas, toks suvokimui, koks yra tavo darbo stažas šitame padalinyje**

Tyrimo dalyvis: Šiame padalinyje 5 metai.

Tyrėjas: **Okey, ir kokia tavo darbo patirtis yra prieš tai, kiek maždaug metų?**

Tyrimo dalyvis: Prieš tai irgi keturi metai bus.

Tyrėjas: **Ir tu įsivaizduoji, kada, pavyzdžiui, buvo įkurtas šitas padalinys Bankoko?**

Tyrimo dalyvis: Taip, įsivaizduoju, kelis metus prieš man atvykstant.

Tyrėjas: **O kada tu atvykai?**

Tyrimo dalyvis: Aš atvykau 2017 metais.

Tyrėjas: **Ir dabar kalbam apie tavo departamentą, kokia procentinė pardavimų dalis generuojama yra šitame padalinyje... šitame vat ofise tavo sferoje ir kaip tu galvoji apie dinamiką šitų duomenų, koks yra trendas?**

Tyrimo dalyvis: Šiuo metu, po pandemijos, yra generuojama apie 18 procentų visos apyvartos, profitas yra didesnis, kas liečia dinamikos, tai įskaitant tą faktą, kad mes dabar esame antroj vietoj tarp visų kitų padalinių, dinamika yra teigiama ir padalinys generuoja pusantro karto daugiau apyvartos kiekvienais metais, lyginant su praeitais metais.

Tyrėjas: **Ir dabar kalbant apie tavo darbą, kaip tu galvoji, tavo klientams, čia esantiems, kokie makro ekonomikos veiksniai yra kritiniai? Jeigu žvelgiant bendrai...**

Tyrimo dalyvis: Šiuo metu pagrindinis dalykas yra politinė padėtis, įskaitant besikeičiančias kuro kainas ir ne... ne vienodą politinį požiūrį mūsų klientų į pasaulio pokyčius, tai kuro kainos yra svarbiausia ir politinė padėtis besikeičianti.

Tyrėjas: **Tai čia buvo tokie generalizuoti klausimai, dabar lįsim truputėlį į details. Kaip tu manai, kokie yra esminiai kultūriniai skirtumai tarp mūsų būstinės rinkos, tai Lietuvos, ir rinkos, kuriose tu dirbi?**

Tyrimo dalyvis: Pagrindinis dalykas tai yra kontekstinė kultūra, kad informacija neperduodama tiesiogiai iš lūpų į lūpas, iš meilo į meilą. Visą laiką tu privalai žinoti kontekstą, tu turi surinkti daugiau informacijos apie klientą, apie jų veiklą ir suprasti, kas yra decision makeris arba tas pats žmogus, kuris daro įtaką visam verslui.

Tyrėjas: **Ir, jeigu tau reikėtų apibūdinti savo padalinio, va čia Pietryčių Azijos struktūrą, ir kokį vaidmenį šis padalinys turi bendram įmonės kontekste?**

Tyrimo dalyvis: Iš esmės šis padalinys yra... galime vadinti tiesiog kolonija, nes aš esu vienintelis atstovas mūsų komandos čia, Azijoje ir tai yra mūsų bazė skrydžiams, komandiruotėms.

Tyrėjas: Ir kokį vaidmenį manai, kad šis padalinys arba, kaip tu įvardinai, tu vienas vaidini visam įmonės kontekste?

Tyrimo dalyvis: Na iš esmės mes esame tiltu tarp kliento ir mūsų Europietiško ofiso.

Tyrėjas: Kiek tu jauti, kad turi savarankiškumo, na autonomijos priimti sprendimus, susijusius su savo padalinio veikla ir valdymu?

Tyrimo dalyvis: Iš esmės mums yra iškeliami tik tai strateginiai tikslai, operatyvinės kontrolės mes neturim, tai yra gerai, nes visų pirmiausia yra laiko skirtumas, visų antra yra vėlgi kitas tempas ir mūsų kliento, ir verslo vystymo čionais, Azijoje, dėl to iš esmės esu patenkintas tuom, kad pagrinde mes gauname tik tai strateginius tikslus.

Tyrėjas: Tu taip ganėtinai apibrėžei mano sekantį klausimą, kuris yra: kiek svarbi, tavo manymu, yra pagrindinio ofiso kontrolė tavo darbui?

Tyrimo dalyvis: Vis dėlto, aš manau, kad kontrolė yra svarbi, bent jau dėl to, kad mes galėtumėm būti taip sakant on the same page su ofisu, kad mūsų tikslai nesiskirtų, nes vėlgi verslo vystymas užima daugiau laiko, nei tie patys pardavimai ir gali būti taip vadinamas back lagas priimant tam tikrus sprendimus, tai visų pirmiausia kontrolė yra svarbi kaip komunikacijos forma.

Tyrėjas: Kas formuoja tavo padalinio pardavimų strategiją ir kelia jums metinius tikslus Pietryčių Azijoje? Ar didesnę sprendimų svarbą turi čia esantis ofisas, ar būstinė? Ir ar tave tenkinas toksai splitas?

Tyrimo dalyvis: Pagrindines užduotis formuoja būstinė, bet užduotys yra formuojamos vieną kartą per metus. Koreguojamos... tie tikslai yra koreguojami ir jau visas darbų paskirstymas vyksta iš čia. Ir taip, mane tai tenkina.

Tyrėjas: Dabar šiek tiek į kitą sferą. Ar tu jautiesi esantis pagrindinio ofiso dalimi? Ar esi išitraukęs į Lietuvos ofiso veiklą ir įvardink, kas padeda arba nepadeda būti išitraukusiam?

Tyrimo dalyvis: Taip, aš suprantu, kad esu pagrindinė ofiso dalis, komunikuojau su komanda kiekvieną dieną su skirtingais žmonėmis, mes neprarandame ryšio ir komunikacija vyksta pakankamai aktyvi. Iš esmės galima parinkti tokį palyginimą, kaip karinio žvalgo, kuris gauna informaciją ir tam tikrą palaikymą iš pagrindinės būstinės. Tai va ta žvalgyba ir tas darbas, jisai pilnai reikalauja išitraukimo į būstinės kasdienį darbą.

Tyrėjas: **Ir kaip tu galvoji, ar įmonės visi procesai yra adaptuoti Pietryčių Azijos rinkai, ar jie yra daugiau standartizuoti visam pasauliui ir ar tokia taktika yra teisinga, ir kodėl?**

Tyrimo dalyvis: Deja, manau, kad įmonės procesai nėra adaptuoti Pietryčių Azijos rinkai ir tai yra pagrindinis minusas, kaip pavyzdys, tarkim, finansai, ir suvokimas žmonių, dirbančių Europos ofise apie mokėjimus, mokėjimų greitį, apie sąlygas klientams, jisai yra visai kitoks, nei klientų poreikis čia, Pietryčių Azijoje. Taip pat vėlgi, laiko skirtumas duoda savo ir labai dažnai mes prarandame kai kuriuos užsakymus grynai dėl to, kad nespėjame laiku paruošti.

Tyrėjas: **Čia gal kažkiek kartosis, bet kaip tu manai, ar pagrindinis įmonės ofisas pakankamai prisitaiko prie Pietryčių Azijos kultūrinių niuansų ir ar mūsų organizaciniai procesai ir valdymo sprendimai yra adaptuoti?**

Tyrimo dalyvis: Iš vienos pusės gali pasakyti, kad taip, pakankamai prisitaiko bent jau tuom, kad leidžia mums, dirbantiems šitame Pietryčių Azijos ofise žmonėms, atlikti tam tikrus ritualus, suvenyrus teikti, nueiti pavalgyti su klientais, apmokėti jų vakarienę, pietus ir taip toliau, kas yra būtina Azijoje, iš kitos pusės, iš procesų dalies tikrai trūksta daugiau... daugiau informacijos mūsų Europos ofisui tam, kad priimti tinkamus sprendimus. Ypač ne linijiniams padaliniais, o funkciniais padaliniais, tai yra teisei, finansams ir kitiems.

Tyrėjas: **Ir dabar apie tavo tą mažą, kaip sakant, padalinį Azijoje esantį, kaip tu galvoji, kodėl yra toksai lietuvių ir užsieniečių santykis, ar ne, ir ar jis yra teisingas, ar jis turėtų būt kitaip išbalansuotas?**

Tyrimo dalyvis: Na visų pirma manau, kad mes, lietuviai, pradėjome keliauti ne taip seniai. Ir, jeigu, pavyzdžiui, Britai jau turi tą vidinę kultūrą, kelionių, gyvenimo užsieny, kuri yra suformuota šimtmečiais, mes vis dėlto pradėjome bendrauti su egzotinėm šalim pakankamai neseniai, tai yra mes turim 10 – ies, 20 – ies, 30 – ies, maksimum metų patirtį, tai daro įtaką visų pirma, kai tu keliauji kitur, tu bandai dirbti taip, kaip tu dirbai Lietuvoje. Tu neturi suvokimo, kad viskas vyksta čia kitaip. Pats paprasčiausias pavyzdys, tai yra darbo tempas, užduočių atlikimo tempas ir, kai tu paklausi kliento, kada bus atlikta? Ir jisai tau pasako rytoj, tai vis dar nereiškia, kad tai bus atlikta rytoj, tačiau tu išeini pilnai įsitikinęs, kad taip, rytoj bus padaryta. Tai, manau, kad mums dar reikia biškį laiko, kad pas mus susiformuotų ta kultūra darbo su tolimom egzotinėm šalim.

Tyrėjas: **Ir kaip tu manai, ar vietinis darbuotojas tavo einamas pareigas atliktų geriau ir kodėl?**

Tyrimo dalyvis: Aš manau, kad šiuo metu yra tam tikras... tam tikras poreikis samdytis vietinius darbuotojus, skirtingose šalyse vien tik dėl informacijos, kultūrinio aspekto. Jeigu žmogus dirbo šioje industrijoje būtent, o aviacijoje, tai yra konservatyvi industrija, jeigu žmogus dirbo ilgesnį laiką toje industrijoje, jisai žymiai greičiau surenka informaciją toje šalyje, nei žmogus iš Europoje arba bet koks kitoks

užsienietis. Tačiau vėlgi, ar jisai galės atlikti tilto funkciją tarp Europos padalinio ir vietinių šalių – nemanau.

Tyrėjas: Dabar biškį iš kitos sferos. Kokių priemonių ėmėtės, ar ėmėtės išvis tokių iniciatyvų, kad padalinio veiklos valdymas būtų efektyvesnis? Čia buvo svarbu ne tiek, kokių priemonių ėmėtės, bet ar buvo lengva įrodyti pagrindinei būstinei dėl šių priemonių reikalingumo įgyvendinimo?

Tyrimo dalyvis: Visų pirma, į padalinį žiūrėjo... į regioną, į padalinį žiūrėjo kaip į tam tikrą eksperimentą, mano subjektyvia nuomone, tačiau tas mums davė biškį daugiau laisvės ir vėlgi, įskaitant tą faktą, kad mums rezultatai nebuvo keliami labai dažnai, tai po tam tikro laiko menedžmentas, matydamas rezultatus, paliko mums tą laisvę ir jau, kai mes perėjom iš eksperimentinio padalinio statuso į vieną iš tų padalinių, kurie jau neša pinigus ir turi tam tikrą svarbą, viskas buvo palikta taip pat, kaip ir pradžioj. Taip pat didelę įtaką padarė pandemija, nes mūsų padalinys jau dirbo su komanda tokiu pat būdu, kaip dabar kiti padaliniai, netgi vietiniai, pandemijos metu tik, tik pradėjo dirbti su komanda, tai mes buvom grubiai tariant kaip ir inovatoriai iš tos pusės.

Tyrėjas: Ir kokie yra tavo asmeniniai, na, kaip lietuvičio, dirbančio tolimoj Pietryčių Azijoje, lietuviško kapitalo įmonėj, darbo barjerai ir iššūkiai kasdieniniai, jeigu kelis įvardinti?

Tyrimo dalyvis: Visų pirmiausia vėlgi, tempas, darbo tempas, dažnas... sakykim taip, komanda, kuri dirba Lietuvoj, jie dažnai būna labai nekantrūs, nes jie nori kuo greičiau padaryti, kuo greičiau įvykdyti, kuo greičiau uždaryti klausimą, o klientai, kurie yra čia, jie labai dažnai medituoja ir prašo laiko, ir duoda atsakymą tik tai ten po dviejų, trijų mėnesių, ne tą pačią savaitę ir ne tą pačią dieną. Tai vat visus tuos barjerus pakeisti ir motyvuoti komandą, nes labai dažnai būna taip, kaip mes pradedam vystyti naują regioną, kažkokią tai naują šalį, tu komandai pasakai, kad čia yra potencialas, bet tas potencialas atsiskleis tik tai po metų, arba kitais metais. Komanda iš pradžių yra motyvuota, jie pradeda dirbti, nematydami rezultato atidirbus ten kelis mėnesius, komanda nustoja dėti tiek pastangų, o tik tada, kai praeina metai ir jie mato rezultatą, jie vėl grįžta. Tai va čia yra pagrindinė problema motyvuoti žmones Europoj, dirbant su Azijos rinkomis.

Tyrėjas: Tai, jeigu reikėtų įvardinti keletą tų sprendimų, kaip jūs įveikiat šituos barjerus tipinius?

Tyrimo dalyvis: Mes stengiamės maksimaliai diversifikuoti šalis, nes vėlgi Pietryčių Azija yra ne tokia pati kaip Europos Sąjunga, tarkim, Pietryčių Azijoje yra skirtinga ekonominė, politinė, finansinė padėtis ir dėl to mes kiekvienam darbuotojui stengiamės duoti keletą klientų, iš skirtingų šalių, su skirtingais vystymo tempais, su skirtingais rezultatais, su skirtingu darbo pobūdžiu, kad darbuotojas turėtų skirtingos patirties, kad nebūtų taip, jog va pas mane... man pasisekė, aš turiu tokį klientą, o va tau nepasisekė, pas tave pažadukai.

Tyrėjas: **Ir na, čia jau artėjama visiškai prie galo, kaip tu vis tikrai galvoji, kodėl tavo pozicijoje nedirba vietinis darbuotojas? Nes iš pažiūros atrodytų, kaip ir pigesnis sprendimas...**

Tyrimo dalyvis: Vis dėlto mes esame lietuviškos įmonės atstovai ir komunikacija, kuri atkeliauja iš Pietryčių Azijos į centrinį ofisą tam, kad centrinis ofisas priimtų tinkamus sprendimus, ji turi būti labai aiški, ji turi atitikti realybę ir ji turi būti sąžininga ir skaidri. Ko dažnai yra sunku pasiekti, kai yra vietinis darbuotojas, grynai dėl to, kad vietinėj kultūroj yra dažnas atvejis, kai žmonės nepasako ne, nepasako tiesiai kažko apie problemas, neįvardija negatyvių aspektų darbo su klientais. Tai va ta priežastis turbūt yra pagrindinė.

Tyrėjas: **Ir paskutinis klausimas, jeigu būtum įmonės ceo, visos mūsų lietuviško ofiso CEO, ką keistum savo padalinio veiklos organizavime Pietryčių Azijoje? Kokias kelias iniciatyvas padarytum?**

Tyrimo dalyvis: Visų pirma atkreipčiau dėmesį į funkcinių padalinių darbą ir ieškočiau palaikymo vietinėj rinkoj, kad bent jau vienas funkcinių padalinių atstovas būtų vietinis, pavyzdžiui, kaip vietinis teisininkas, arba vietinis darbuotojas, kuris užsiima finansais, grynai dėl to, kad labai dažnai žmonės, kurie dirba Europoj, jie nesuvokia vietinių aspektų ir negali suteikti tinkamo palaikymo. Na pats paprasčiausias pavyzdys yra skolų grąžinimas. Labai dažnai europiečiai bando savom jėgom grąžinti skolas Azijoje ir nieko nesigauna, nes jie nesupranta, kas čia vyksta, o pardavimams yra pakankamai svarbus palaikymas iš teisininkų arba finansininkų pusės.

7 priedas. F informanto interviu transkriptas

Tyrėjas: **Taip, tai pradėsime nuo pirmo klausimo, ar tu žinai, kada buvo įkurtas padalinys, čia, kuriame dirbi?**

Tyrimo dalyvis: Taip. Šitas padalinys konkrečiai buvo įkurtas 2016 metais.

Tyrėjas: **Ir kaip tu manai, kokia procentinė pardavimų dalis generuojama šio padalinio, nuo viso mūsų parlamento pardavimo?**

Tyrimo dalyvis: Paskutinių duomenų neturiu, bet kažkur tai, man atrodo, apie 20%.

Tyrėjas: **Ir kaip tu manai, kokia yra dinamika šitos procentinės dalies?**

Tyrimo dalyvis: Šiuo metu neigiama dėl to, kad globali situaciją šitą regioną liečia kur kas labiau, negu tuos regionus, kur dirba centrinis ofisas.

Tyrėjas: **Ir kaip tu galvoji, kokie makroaplinkos veiksniai yra šito sektoriaus, aviacijos sektoriaus įmonėms ir mūsų padaliniui?**

Tyrimo dalyvis: Makro veiksniai?

Tyrėjas: **Taip.**

Tyrimo dalyvis: Turbūt bendras ekonomikos, aplinkinio šito regiono GDP, nu tai BVP, ar ne, lietuviškai, tai tas turi įtaką, nes nu pajamų lygis ir įtakoja gan stipri žmonių mobilumą ir važinėjimą, skraidymą, kitas dalykas turbūt turizmo sektorius konkrečiai pagrindinėse šalyse šito regiono, na ir suvaržymai, kurie ateina irgi iš bendros aplinkos ekonominės.

Tyrėjas: **Tai čia praėjome tokią pirmą dalį, tokių bendrinių klausimų, dabar šiek tiek diginsim giliau, tai kaip tu manai, kokie yra esminiai kultūrų skirtumai tarp būstinės, kuri yra Lietuvoj, ir rinkų, kuriose tu dirbi, jeigu tai generalizuoti keletą esminių kultūrų skirtumų?**

Tyrimo dalyvis: Nu sprendimų priėmimo, sakykim, laikas, sprendimų priėmimo ir analizavimo, turbūt, procesas, jeigu taip susistemint, turbūt faktoriai, pagal kuriuos jie priima sprendimus, kas įtakoja pasirinkimą A, o ne pasirinkimą B, jisai skiriasi nuo šito regiono. Na, sakykim, kokie pas mus būstinės regiono, Europoj konkrečiai, ar ne, kokie dominuojantys faktoriai yra priimti sprendimui, kurie galbūt antrinėj daly egzistuoja šitam regione turbūt jie gali būti ir pirmoj vietoj.

Tyrėjas: **Ir kaip apibūdintum šito Bankoko ofiso padalinio struktūrą, kuriame dirbi, ir kokį vaidmenį, kaip tu galvoji, šitas padalinys atlieka įmonės visos kontekste?**

Tyrimo dalyvis: Dabar galvoju, kaip čia trumpai visą šitą įvardinti. Tai, kadangi įmonė labai orientuojasi į tarptautinį verslą, tai turbūt šito padalinio esminė funkcija yra aprūpinti ir prižiūrėti Pietryčių Azijos rinkas nu ir apie pajamų generavimą mes turbūt pradžioj kalbėjome, ar ne, apie jų dalį nešamą. Ir šitam padalinyje yra

išskirtas ne 100%, ne paslaugų spektro, ką daro centrineje daly. Tas irgi iš regioninės specifikos ateina.

Tyrėjas: Ir kaip tu manai, kokį vaidmenį, jeigu taip labai trumpai, šis padalinys turi įmonės kontekste?

Tyrimo dalyvis: Na mūsų padalinys prisideda prie bendro public relations vaizdo įmonėj, prie pajamų diversifikacijos, prie kaip sakyti, naujų verslų ieškojimo, kuo mes irgi iš dalies užsiimam, turbūt taip.

Tyrėjas: Ir kiek manai turi savarankiškumo, autonomijos priimti sprendimus, kurie susiję su tavo kasdieniu darbu? Kiek sprendimų, kokią dalį įtakoja pagrindinė būstinė ir, kaip sakant, nurodo pradinė būstinė, ir kiek tu turi pats sprendimų laisvės?

Tyrimo dalyvis: Aš manau, kad mes turime labai didelę sprendimų laisvę čionai... aš turbūt grubiai, įsivaizdavimui, tokiam suvokimui turbūt, sakyčiau, 80% mes turim... mes numatom kainas, mes numatom, su kuo galim dirbti, mes numatom, su kuo nenorim dirbti, mes ne visada netgi privalome raportuoti, kodėl vienas ar kitas sprendimas priimtas, tai nu 80% čia būtų healthy, healthy įvertinimas.

Tyrėjas: Ir na tai, ar tau atrodo, kad tai teisingas sprendimas, kiek svarbi tavo nuomonė yra, kontrolė iš tolimosios būstinės?

Tyrimo dalyvis: Labai svarbu, ta autonomija svarbi, vienas dalykas, nu yra tokie faktoriai, kaip sakyti, nuo jų nepabėgsi, kaip laiko skirtumas, tai, jeigu, pavyzdžiui, aš 8 valandą ryte turiu priimti sprendimą, tai ir negalėčiau priimti sprendimų savarankiškai, aš turėčiau laukti 5 arba 4 valandas vien pasitikrinti to sprendimo validumui. Tai čia pats pirmas, kas krenta į akis. Kitas dalykas, kad mums suteikta tam tikra autonomija sprendimams priimti, nes mes geriau, negu centrinė būstinė įsivaizduojam specifiką, ir yra tam tikri soft sprendimai, kur turbūt... turbūt daugiau laiko gaišintų, negu aiškinimuisi... ir užtruktų patį centrinį ofisą informuoti apie... praktiškai reikėtų mokymus megzti ir čia kalbam ne apie visą regioną, nes kiekviena šalis turi atskira turi skirtingą specifiką darbo, čia... čia būtų didelė našta.

Tyrėjas: Ir kas formuoja tavo padalinio pardavimų strategiją, metinius KPIS ar didesnę svorį turi čia esantys žmonės, šitos strategijos formavimui, ar būstinė? Ir ar tave tenkina toksai... tokia situacija, toks splitas atsakomybių?

Tyrimo dalyvis: Nu bendri reimai tikslų turbūt yra aiškūs, jie ateina iš funkcijos pačios, toliau tikslų formavimas, jis gan kolegialus šiuo metu yra, sakykim, pačioj pradžioj jis buvo mažiau demokratiškas, ar ne, šiuo metu mes turim labai didelę įtaką tikslų formavimui. Mes turim finansinius tikslus, kuriuos galim įtakoti, tai reiškia, kad mes galim įtakoti ir sumas konkrečias, į kurias mes orientuosimės kitais metais, veiksmų planus, kuriais mes matom... aš sakyčiau, kad centrinė būstinė užsiima tik tai fiksavimu, ar mes įvykdom tuos tikslus, ar neįvykdom ir ar jie buvo pakankami, ar yra kažkokių tai pastebėjimų dėl praėjusio laikotarpio, kaip jie

buvo vykdomi, ar tai neatnešė kažkokio tai papildomo darbo, ar kažkokių tai papildomų kaštų iš priimtų veiksmų ir tada ten derinam, ar reikalinga atsižvelgti kitam laikotarpy.

Tyrėjas: O, ar jautiesi esantis pagrindinio ofiso dalimi? Ar esat išitraukęs į Lietuvos ofiso veiklą? Įvardinkit, kas padeda arba nepadeda būti įsitraukusiam?

Tyrimo dalyvis: Ne, nesijaučiu didele dalim centrinio ofiso. Visų pirma bendravimas su centriniu ofisu yra labai epizodiškas ir jis dažniausiai yra konkreitiems kažkokiems klausimams spręsti, net ne visada žinau, kokie yra nauji darbuotojai ir ką jie ten daro. Tai ne, nesijaučiu dalis visiškai.

Tyrėjas: Ir dabar pereinam gal prie įmonės visokių taisyklių, procesų, ar tu manai, kad šitie procesai yra adaptuoti Pietryčių Azijos rinkai, ar jie labiau yra standartizuoti visam pasauliui? Ir ar tu manai, kad tokia įmonės taktika, praktika yra teisinga ir kodėl?

Tyrimo dalyvis: Nu... manau, kad centralizuota, čia vienareikšmiškai ta politika, kokia pas mus viduj įmonės yra, jinau yra centralizuota, reikalavimai, kokius taiko Pietryčių Azijos rinkoms ar konkreitiems klientams yra praktiškai analogiški Europos, Afrikos, Amerikos centrinės dalies klientams, tai kažkokiu tai adaptavimo čia tikrai nėra. Ar iš to kyla problemų? Taip, kyla problemų. Problemos tame, kad neįvyksta kai kurie susitarimai, kad jie yra atmetami, kad pasirenka kitą tiekėją. Ar juos būtina laikyti tokius centralizuotus? Čia turbūt požiūrio dalykas, kaip padaliniui prarasti vieną klientą, atrodo, gali būti reikšminga, arba toj tam konkrečioj rinkoj, iš centrinės būstinės žiūrint, tai turbūt yra vienas lašas tarp visų padalinių, tai turbūt jiems atrodo, kad tai yra mažiau svarbus reikalas išlaikant vientisumą ir nu bendrą politiką įmonės, nes nu kaip bebūtų, mes dirbam complains rinkoje, jinau yra ganėtinai pati iš savęs suvaržyta, bet lyginant su kitais klientais arba vietiniais, regioniniais klientais ir jų reikalavimais, tai mes esam persotinti tais reikalavimais.

Tyrėjas: Tai čia dar šiek tiek tęsiant iš to pačio, tai ar tu manai, kad pagrindinis įmonės ofisas pakankamai prisitaiko prie vis tiktais tos tolimosios Pietryčių Azijos rinkos niuansų, ar organizaciniai procesai ir valdymo strateginiai sprendimai yra adaptuoti ir na kokie jie turėtų būti, jeigu jie ne tokie yra?

Tyrimo dalyvis: Taip, jie nėra adaptuoti, vienas pavyzdys yra, sakykim, elektroninių duomenų tvarkymas Europoj, kuris yra Europos reikalavimas ir, kai mes tuos reikalavimus bandom pernešti į Pietryčių Aziją, kur yra labai dideli skirtumai, tai tas nu sukuria frikciją tam tikrą ir sukuria tokią vizualinį suvokimą mūsų, kaip vis tiek kitataučių, kaip nedarbančių šiame regione, kurie bando aklaui įgyvendinti savo kažkokius reikalavimus, kurie iš tikrųjų jiems yra svetimi, ir neaišku, kodėl jie juos turėtų laikytis, apart to, kad jie turėtų dirbti su mumis, vienintelė motyvacija. Kitas pavyzdys elementarus sąskaitų pasirašinėjimas, kuris kartais net sukelia su centriniu ofisu papildomų klausimų. Vietiniai klientai reikalauja to, pas mus, Europoj, jau senai, kiek aš atsimenu, dar prieš atvažiuojant, nebuvo reikalinga,

sąskaita yra išrašoma, sąskaita galioja, tai va čia konkretus pavyzdys, kaip nu skirtingai yra matoma ir kaip ten, sakykim, tas kelia kažkokių papildomus klausimus ir panašiai. Iš tikrųjų galėtų būti grifa, kur sąskaitas išrašant sistema automatiškai būtų reikalaujama parašo, tam tikriems klientams iš tam tikrų rajonų, regionų, ir tada būtų kaip ir klausimas baigtas. Čia smulkus pavyzdys vizualizuot situaciją.

Tyrėjas: **Ir dabar gal pereikime į kitą tokią dalį, kaip vertinate santykį, gal pradžiai, šitą gal aš pats įvardinsiu bet kaip vertinate santykį tarp lietuvių darbuotojų ir ne lietuvių darbuotojų šitame ofise? Ar šitas santykis turėtų būti į kažkurią pusę didesnis, mažesnis?**

Tyrimo dalyvis: Nu turbūt labai priklauso nuo funkcijos, ką turėtų daryti, ar ne, konkrečiai pas mus kokia yra situacija, turbūt darbe bus aprašyta, ar ne, šitam padaliny, kiek yra kokių tautybių žmonių. Ar yra reikalinga kažkokia tai kvotavimas... aš žinau Singapūre ten tą kvotavimą taiko, ten darbo kodekse yra, kiek įmonė gali turėti kitataučių, ne Singapūro rezidentų ir panašiai, ar čia tas turėtų būti taikoma aš nuomonės neturiu, manau daugiau jis perteklinis yra, jeigu bus reikalaujama būtinai, kad būtų išlaikyta kažkokia tautybės kvotos, nelabai matau to naudos, apart, nu kad savitikslio kažkokio reikalavimo išpildymo valstybei ar dar kažkam.

Tyrėjas: **Ar vietinis darbuotojas konkrečiai jūsų einamas pareigas atliktų geriau, jeigu taip reikėtų sugeneralizuoti ir kodėl?**

Tyrimo dalyvis: Jo, čia toks platus klausimas, ar galėtų atlikti geriau?

Tyrėjas: **Čia toks generalizuotas...**

Tyrimo dalyvis: Yra darbai, kuriuos gali atlikti geriau tam tikrose funkcijose, negu, sakykim, iš centro atsiųstas žmogus, bet lygiai taip pat yra funkcijų, kurie atlieka prasčiau kaip bendras vidurkis, ką aš matau pas klientus, ką aš matau mūsų įmonėj, ką aš matau iš kitų ten partnerių, tai aš sakyčiau, kad turbūt labai reikia žiūrėti ką konkrečiai, kokios užduotys jam yra keliamos ir tada žiūrėti, ar čia turėtų būti vietinis darbuotojas, ar ne.

Tyrėjas: **Jau mums liko keli klausimai, spėju, tai dar toks iš kitos sferos ar ėmėtės kažkokių iniciatyvų, kad šito padalinio veiklos valdymas būtų efektyvesnis ir kaip sekėsi, jeigu darėte, kaip sekėsi gauti pritarimą iš būstinės?**

Tyrimo dalyvis: Taip, buvo, buvo tokių momentų. Tai mes turim metinius pokalbius, jų metu mes turim dalį laiko apie pokyčius ir pageidavimus, kas liečia valdyme ir taip pat buvo tokių kas liečia kasdienius darbus, nelaukiant tų metinių pokalbių, tai, sakykime, bendravimo forma, laikas, jų, sakykim, dažnumas, taip pat tam tikros funkcijos kitų darbuotojų, ką turėtų atlikti ir jų panaudojimas šitam padaliny. Taip, buvo.

Tyrėjas: **Ir vėlgi, jeigu labai taip briefly įvardinti kelis jūsų kaip lietuvio, dirbančio lietuviškos įmonės atstovu Pietryčių Azijoje, kasdienio darbo barjerai, iššūkiai, kokie yra tiesiog, jeigu įsivardinti juos?**

Tyrimo dalyvis: Iššūkliai, kurie ateina patys iš manęs?

Tyrėjas: Iššūkliai, kurie ateina kaip rytų Europiečio, dirbančio Pietryčių Azijoje aviacijos sferoje? Jeigu tokių kyla.

Tyrimo dalyvis: Taip, nu tai aišku pirmas, tai kalbos barjeras. Kalba iš tikrųjų sunkiai išmokstama. Vietinė kalba. Kitas dalykas, kad net jei ta kalba būtų išmokta, mes turim padalinį konkrečiai čia, Tailande, Bankoke, bet šalys, kurias prižiūrim, už kurias atsakingi, nėra vien Tailandas, tai visų kalbų neišmoksi, ar ne, nu realistiškai žiūrint. Tai kalbos barjeras yra labai di.. nu, manau, didelis. Nors aviacijos kalba turėtų būti angliška, bet nu Pietryčių Azijoje labai jaučiasi, kad anglų kalba nėra pirmas numeris, kuria bendrauja vietiniai aviatoriai, pavadinkim taip. tai va, tai čia turbūt pagrindinis momentas, o toliau, sakykim, kultūriniai skirtumai, aš manau, metai, trys, jeigu žmogus imlus ten pilnai perima 80% visų tų skirtumų, jis juos su atitinkamu empatijos lygiu tikrai juos jaučia ir gali... gali bendrauti. Čia daugiau eina iš asmenybės jau, ne iš pačio, sakykim, žmogaus gimto krašto ten situacijos.

Tyrėjas: Ir šitie įvardinti barjerai, tai kaip jūs šituos iššūklus, barjerus išsprendžiat savo kasdienybėje?

Tyrimo dalyvis: Tai nu be tų techninių minimalių tokių, sakykim, greitų sprendimų tai elementariai, jeigu vyksta kažkokie tai susitikimai, galima imti, važiuoti kartu, ar ne, galima jungtis į komandą, nes dažniausiai nebūna vieno kažkokio padalinio klausimai, sprendžiam ar vieno skyriaus, ar vienos paslaugos, tas turbūt labai didelę dalį išsprendžia, toliau bendravime mes vis tiek turim ofiso bkp irgi vietinę, vietinę darbuotoją, tas išsprendžia, tai aš manau, kad čia yra su... su vietinių darbuotojų pagalba sprendžiami dalykai.

Tyrėjas: Ir mes įsivardijom keletą tų barjerų Pietryčių Azijoje, tai kodėl visgi manote, kodėl jūsų pozicijoje nedirba vietinis darbuotojas, nes presumably jiems šitu iššūkliai neatsirastų. Tai kodėl įmonė nepriima tokio sprendimo palengvinti sau tokio barjero neturėti?

Tyrimo dalyvis: Nu aš pasakysiu ir po to paaiškinsiu. Aš manau, kad lietuvių darbuotojas yra pigesnis šitoj pozicijoje, negu atitinkamos kvalifikacijos ir patirties arba, sakykim, asmeninių savybių setą, tą rinkinį turintis žmogus. Čia yra labai daug pigios darbo jėgos, bet reikia suprasti, kad ta darbo pigi jėga, jina paprastai nebūna kvalifikuota, ta prasme, kad neturi tam tikrų struktūravimo, neturi sisteminio priėjimo prie problemų sprendimo, iniciatyvos trūkumas ir tas sukuria tokį veiklos burbulą, kuriam darbuotojas kaip ir dirba, bet jis neatneša jokios naudos, o, jeigu tu nori gauti tokį vietinį darbuotoją, kuris būtų iniciatyvus, turėtų tą sisteminį matymą prie problemos, galėtų strateguoti savo tikslus, planuoti ir juos ten kryptingai vykdyti, plius, sakykim, save analizuoti, tai mes kalbam apie labai brangius darbuotojus. Dažniausiai jie yra čionai baigę mokslus Europoje, jie dirba geroje įmonėje arba dideliame šeimos versle, kurie ir leido jam tenai išvažiuoti, o, jeigu mes paėmėm žmogų iš tos aplinkos, kurioje jis užaugo, kur yra labai aiški

hierarchinė struktūra, kur iniciatyva yra iš tikrųjų slopinama, tai nėra daug variantų.

Tyrėjas: **Okey, ačiū. Ir paskutinis klausimas, jeigu būtumėt CEO, ką keistumėt padalinio veiklos organizavime Pietryčių Azijos regione? Kokios keletą iniciatyvų?**

Tyrimo dalyvis: Aha... Neturiu šito atsakymo.