MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

EKONOMIKOS IR FINANSŲ VALDYMO FAKULTETAS

TARPTAUTINĖS PREKYBOS IR MUITŲ KATEDRA

TOMAS MITALAS

ŠALIŲ KULTŪROS VEIKSNIŲ ĮTAKA UŽSIENIO PREKYBAI

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė

Profesorė habil. dr. G. O. Rakauskienė

VILNIUS, 2015

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

EKONOMIKOS IR FINANSŲ VALDYMO FAKULTETAS

TARPTAUTINĖS PREKYBOS IR MUITŲ KATEDRA

ŠALIŲ KULTŪROS VEIKSNIŲ ĮTAKA UŽSIENIO PREKYBAI

Tarptautinės prekybos magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 621N10005

Vadovė

(parašas)

Prof. habil. dr. G. O. Rakauskienė

Data:

Atliko

TPRmns4-01 gr. stud.

(parašas)

T. Mitalas

Data:

VILNIUS, 2015

TURINYS

TURINYS 3
LENTELĖS 5
PAVEIKSLAI 6
SANTRUMPOS 7
ĮVADAS 8
1. KULTŪROS IR UŽSIENIO PREKYBOS TEORINIAI SĄSAJŲ ASPEKTAI 11
1.1. Veiksniai, darantys įtaką užsienio prekybai 12
1.2. Kultūra – veiksnys, darantis įtaką užsienio prekybai 15
1.3. Neigiamos šalių kultūros veiksnių įtakos užsienio prekybai mažinimas 20
2. ŠALIŲ KULTŪROS VEIKSNIŲ ĮTAKOS UŽSIENIO PREKYBAI VERTINIMO METODOLOGIJA 26
2.1. Konceptualaus modelio pagrindimas. Hofstede G. kultūros dimensijų teorija 26
2.2. Ekspertinio vertinimo metodologija 29
3. EMPYRINIS TYRIMAS. ŠALIŲ KULTŪROS VEISKNIŲ ĮTAKOS UŽSIENIO PREKYBAI ANALIZĖ 31
3.1. Užsienio prekybos statistikos analizė 31
3.1.1. Paslaugų eksportas ir importas tarp pasirinktų šalių 32
3.1.2. Prekių eksportas ir importas tarp pasirinktų šalių 34
3.1.3. Pasirinktų šalių ekonominė analizė 35
3.1.4. Bendri ES užsienio prekybos rodikliai su pasirinktomis šalimis 39
3.2. Ekspertinis vertinimas 41
3.2.1. Ekspertinis vertinimas. Užsienio prekybai įtaką darantys veiksniai 41
3.2.2. Kultūros dimensijos ir derybininko savybės bei veiksmai ekspertiniame vertinime 49
8.3. Ekspertinio vertinimo ir užsienio prekybos statistikos analizių sintezė 54
IŠVADOS 57
PASIŪLYMAI 58
LITERATŪRA 59
ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS 69

SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA 71
SANTRAUKA ANGLŲ KALBA 73
PRIEDAI 75

LENTELĖS

1 lentelė. Ekspertinio vertinimo rezultatai (LT - TR). Svarbiausi veiksniai.....42

2 lentelė. Ekspertinio vertinimo rezultatai (LT - TR). Lengviausiai teisingai nuspėjami ir įvertinami veiksniai.....43

3 lentelė. Ekspertinio vertinimo rezultatai (LT – RU). Svarbiausi veiksniai.....44

4 lentelė. Ekspertinio vertinimo rezultatai (LT – RU). Lengviausiai teisingai nuspėjami ir įvertinami veiksniai.....46

5 lentelė. Hofstede G. kultūros dimensijos vertinamos apklaustų ekspertų.....49

6 lentelė. Hofstede G. kultūros dimensijos (informacija internete).....50

PAVEIKSLAI

1 pav. Veiksniai darantys įtaką užsienio prekybai.....14

2 pav. Konceptualus kultūros įtakos tarptautinio verslo deryboms pagrindas.....22

3 pav. Paslaugų eksportas iš Lietuvos į Turkiją ir Rusiją.....32

4 pav. Paslaugų importas į Lietuvą iš Turkijos ir Rusijos.....33

5 pav. Prekių eksportas iš Lietuvos į Turkiją ir Rusiją.....34

6 pav. Prekių importas į Lietuvą iš Turkijos ir Rusijos.....35

7 pav. BVP (mlrd. JAV dol.) - 2014 m. 36

8 pav. BVP gyventojui (mlrd. JAV dol.) – 2014 m. 37

9 pav. Gyventojų skaičius (mlrd. JAV dol.) – 2014 m. 38

10 pav. ES užsienio statistikos informacija su Turkija 39

11 pav. ES užsienio statistikos informacija su Rusija 40

12 pav. Svarbiausi veiksniai.....47

13 pav. Lengviausiai teisingai nuspėjami ir įvertinami veiksniai.....48

14 pav. Derybininko savybių ir veiksmų įtaka kultūros veiksniams.....53

SANTRUMPOS

ES – Europos Sąjunga.

Ekstrastatas – užsienio prekybos apimtys su ne ES šalimis, susidedantis iš eksporto ir importo.

Intrastatas – užsienio prekybos apimtys su ES šalimis, susidedantis iš įvežimo ir išvežimo.

BVP – bendras vidaus produktas.

RU – Rusija.

TR – Turkija.

LT – Lietuva.

ĮVADAS

Temos naujumas ir aktualumas. Šiuolaikiniame globalizacijos pasaulyje užsienio prekyba ir jos nešama nauda visuomenei yra labai svarbios. Mokslininkai jau pripažįsta šalių kultūros veiksnių įtaką žmogiškųjų išteklių valdymui, marketingui bei verslo plėtrai. Ekonomikos augimas ir visuomenės gerovė analizuojami ir aptariami remiantis įvairiomis teorijomis bei skaičiavimais, tačiau neretai pamirštama, jog kiekvienas importas, eksportas, išvežimas ar įvežimas yra ne savaime vykstantis reiškinys, o tarptautinių sutarčių pasekmė, t. y. jei šalis eksportuoja prekių už vieną milijardą eurų, tai reiškia, kad toje šalyje registruoti juridiniai ar fiziniai asmenys parduoda prekių ar suteikia paslaugų už tokią sumą pinigų kitoje šalyje esantiems asmenims. Kiekviena sudedamoji šios sumos dalis yra pirkimo-pardavimo ar paslaugų teikimo sutarties piniginė išraiška. Šių dienų globalizacijos ir augančios konkurencijos pasaulyje sudarant tarptautines sutartis su užsienio šalimis svarbūs tampa ne vien prekių ar paslaugų poreikio ar pertekliaus veiksniai, tačiau taip pat ir kultūriniai veiksniai.

Mokslinėje literatūroje nagrinėjama kultūros veiksnių įtaka užsienio prekybai ir sutartims. French R. (2010) apibūdina kultūrą kaip daugiaprasmę sąvoką, kurios ribos turi būti nustatytos autoriaus prieš imantis bet kokių tolimesnių darbų. Melnikas B. ir kt.(2008) aptaria kultūros veiksnius, aktualius plėtojant tarptautinę vadybą. Weber ir kt. (2011) straipsnyje nagrinėjami faktoriai kurie daro įtaką derybų pasekmėms ir pateikia teoretinį pagrindą, suteikiantį galimybes toliau tirti kultūrinius skirtumus darantį įtaką verslo deryboms tarptautinių įmonių susijungimams ir įsigijimams. Martin ir kt.. (1998) teigia, jog tarptautinėje prekyboje teks susidurti su tarpkultūrinėmis derybomis, pavyzdžiui, dėl sutarties sąlygų. Weber M. (1958) pasiūlė specifines įžvalgas apie tai, kaip kultūra ar religinės vertybės galėtų daryti įtaką ekonominiam šalių našumui. Rosser J. B. Jr. ir Rosser M.V. (2004) kalbama apie skirtingų šalių išsivystymo lygį; teigiama, jog bet kuri kita šalis nebūtų sugebėjusi taip sėkmingai industrializuotis kaip Didžioji Britanija. Guiso ir kt. (2006) pažymi, jog moksliškai yra sudėtinga iškelti hipotezę kultūros įtakos ekonominiam vystymuisi tema, todėl dažniau ekonomistai nagrinėjakultūros ir ekonominio vystymosi sąsajas ir tendencijas. Kramer E. H.. ir Herbig P. (2010) pateikia ekspertinį vertinimą, kuriame analizuojama kultūros įtaka efektyviam bendravimui ir deryboms su užsienio partneriais. Hofstede G. išskiria šešias dimensijas, pagal kurias galima būtų klasifikuoti kultūros veiksnius. Brett J. M. (2000) vysto modelį, parodantį, kaip kultūra veikia derybų procesą ir rezultatus. Manrai L. A. ir Manrai A. L. (2010) straipsnyje vysto naują konceptualų pagrindą apie kultūros įtaką tarptautinėms verslo deryboms.

Wenzlaff K. (2008) teigia, jog kultūra daro didelę įtaką ne tik deryboms, bet ir politikai, politinių klausimų ir problemų sprendimui. Lakis J. (2008) aptaria kultūros įtaką konfliktų sprendimuose ir valdyme.

Tyrimo problema. Kaip šalių kultūros veiksniai daro įtaką užsienio prekybai?

Tyrimo objektas. Šalių kultūros veiksniai ir jų įtaka užsienio prekybai.

Hipotezė. Šalių kultūros veiksniai daro įtaką užsienio prekybai ir apyvartų balansui.

Tyrimo tikslas. Išanalizuoti šalių kultūros veiksnių daromą įtaką užsienio prekybai bei pateikti pasiūlymus užsienio prekybos plėtrai skatinti, įsigilinant į skirtingus užsienio prekybai svarbius kultūros veiksnius, atliekant ekspertinį jų vertinimą ir statistinių užsienio prekybos duomenų analizę.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išnagrinėti kultūros teorijas ir išskirti kultūros veiksnius, darančius įtaką užsienio prekybai bei teorijas.
2. Pateikti metodologiją remiantis išnagrinėtomis teorijomis.
3. Atlikti ekspertinį šalių kultūros veiksnių vertinimą; taikant Kendall konkordancijos koeficiento skaičiavimus, pateikti ekspertinio šalių kultūros veiksnių vertinimo analizę.
4. Atlikti pasirinktų šalių užsienio prekybos statistikos analizę.
5. Atlikto empirinio tyrimo ir statistikos duomenų analizių pagrindu, paskelbti išvadas ir pasiūlymus.

Tyrimo metodika. Tyrimui atlikti naudojama mokslinės literatūros analizė ir apibendrinimas, ekspertinis vertinimas, statistikos analizė ir ekspertinio vertinimo bei statistikos analizių sintezė.

Darbo struktūra. Pirmoje (teorinėje) dalyje apibrėžiamos kultūros ir užsienio prekybos sampratos; šalių kultūros veiksnių įtaka užsienio prekybai; galimybės sumažinti neigiamą kultūros veiksnių įtaką užsienio prekybai. Antroje (metodologinėje) pateikiamas konceptualus modelis ir jo pagrindimas bei ekspertinio vertinimo metodologija. Trečioje (analitinėje) dalyje pateikiamiatlikto ekspertinio šalių kultūros veiksnių įtakos užsienio prekybai vertinimo rezultatai; panaudojant Kendall konkordancijos koeficientą tikrinamas ekspertų nuomonių vieningumas; atliekama pasirinktų šalių užsienio prekybos statistikos duomenų analizė; apibendrinama šalių kultūros veiksnių įtaka užsienio prekybai taikant sukurtą

konceptualų modelį. Ketvirtoje (išvadų, siūlymų) dalyje daromos išvados, pateikiamas apibendrintas atsakymas į tyrimo problemą ir pateikiami siūlymai šalims bei didžiosioms įmonėms ir korporacijoms užsienio prekybos plėtrai skatinti.

1. KULTŪROS IR UŽSIENIO PREKYBOS TEORINIAI SĄSAJŲ ASPEKTAI

Kultūros ir ekonomikos teorinių sąsajų aspektų dalyje aptarsime kultūros ir užsienio prekybos sampratas, mokslinę literatūrą apie veiksnius, darančius įtaką šalių ekonomikai, verslui ir užsienio prekybai, išskirsime kultūros veiksnius ir aptarsime jų įtaką šalių užsienio prekybai. Galiausiai aptarsime, kaip galima sumažinti neigiamą kultūros veiksnių įtaką sėkmingai užsienio prekybai.

Nagrinėjant problemą kaip kultūros veiksniai daro įtaką šalių užsienio prekybai, pirmiausia reikia apibrėžti, kas yra kultūra ir kas yra užsienio prekyba. French R. (2010) apibūdina kultūrą kaip daugiaprasmę sąvoką, kurios ribos turi būti nustatytos autoriaus prieš imantis bet kokių tolimesnių darbų. Šiame darbe kultūra apibrėžiama pagal Hofstede G. (2001, interneto svetainė): "kolektyvinis minčių programavimas, išskiriantis vienos grupės narius arba žmonių kategoriją nuo kitų". Savaime suprantama, jog šiuolaikiniame globalizacijos pasaulyje, kur klesti žmonių migracija, turbūt neįmanoma būtų įsivaizduoti nei vienos šalies, kuri galėtų būti laikoma grynai viena kultūra, kadangi kiekvienoje šalyje yra etninės, religinės ir kitokios mažumos, kurios daro bendrą šalies visuomenę mišria. Skirtingose šalyse tos mažumos yra skirtingų dydžių, ir tai turi įtakos bendrai šalies kultūrai, nes ji negali būti vienalytė. Tačiau bendrų bruožų, ar, kitaip tariant, - veiksnių, kiekvienos šalies žmonės turi, kadangi gyvendami kartu jie supanašėja, suvienodėja bei išmoksta vieni su kitais susikalbėti bei vieni kitus suprasti, t. y. palaipsniui asimiliuojasi į šalies bendrą kultūrą, galbūt atnešdami naujo prieskonio, o gal tik perimdami jau egzistuojančią kultūrą. Dėl tos priežasties, galima teigti, jog kiekviena šalis turi savitą kultūrą, kiekvienos šalies kultūra yra skirtinga, nors kai kurios gali būti kažkiek panašios viena į kitą. Šiame darbe laikoma, jog šalys turi bendrą kultūrą, būdinga būtent joms, į skirtingas tos pačios šalies kultūras, tautines, religines ar kitokias mažumas nebus atsižvelgiama.

Užsienio prekyba paprasčiausiai galima apibrėžti kaip prekybą paslaugomis ar prekėmis tarp dviejų ar daugiau šalių. Lietuvos, kaip ir kitų ES šalių užsienio prekyba apskritai skirstytina į dvi pagrindines dalis: ekstrastatą ir intrastatą. Šiame darbe Lietuvos užsienio prekyba nagrinėjama ekstrastato kontekste, t.y. prekyba su ne ES šalimis, dar vadinama eksportu arba importu, analitinėje dalyje analizuojamos Lietuvos – Turkijos ir Lietuvos – Rusijos užsienio prekybos statistikos, t.y. importai ir eksportai tarp šių šalių.

1.1. Veiksniai, darantys įtaką užsienio prekybai

Užsienio prekybai įtaką daro daugybė veiksnių, ir ne visus juos įmanoma tiksliai iš anksto nuspėti ar įvertinti, tačiau yra aišku, kad užsienio prekybos nebūtų, jei tarptautine prekyba užsiimančios įmonės nesistengtų, nustotų bendrauti su esamais ir nebeieškotų naujų partnerių bei klientų ir nepasirašinėtų sutarčių vienos su kitomis. Mokslininkai veiksnius, darančius įtaką deryboms, pačioms tarptautinėms įmonėms ir jų veiklai, o tuo pačiu ir užsienio prekybai, skirsto įvairiais būdais. Be abejo, jokiais būdais negalima besąlygiškai sutapatinti derybų dėl tarptautinių sandorių ar tarptautinių įmonių veiklos su užsienio prekyba, kadangi tai yra skirtinga veikla, tačiau jos yra glaudžiai susijusios ir viena be kitų negalėtų egzistuoti laisvame globalizacijos pasaulyje. Šioje teorijos dalyje aptarsime įvairią mokslinę literatūrą, parašytą šia tema ir vėliau pritaikysime ją kurdami naują konceptualų kultūros veiksnių įtakos užsienio prekybai modelį.

Melnikas B. ir kt. (2008) aptaria kultūros veiksnius, aktualius plėtojant tarptautinę vadybą. Teigiama, kad tinkamų tarpkultūrinių vadybos metodų sukūrimui būtina apibrėžti kultūros požymius ir įvertinti kultūros veiksnius. Pažymima, jog tai padaryti yra sudėtinga, ir laikytina rimta moksline bei praktine problema. Žinoma, galima ginčytis, jog vadyba nėra tiesiogiai susijusi su užsienio prekyba taip, kaip derybų ypatumai, kadangi užsienio prekyba yra tiesioginis derybų rezultatas, o vadyba ne taip glaudžiai susijusi, tačiau reiktų atkreipti dėmesį į tai, kad tiek aukšto lygio vadovai, tiek žemesnio rango vadybininkai, susiduria su skirtingomis kultūromis ir šios rizikos neįvertinimas gali daryti neigiamą įtaką jų vystomo verslo rezultatams. Gilinantis į šią temą, galima aptarti Weber ir kt. (2011) straipsnį.

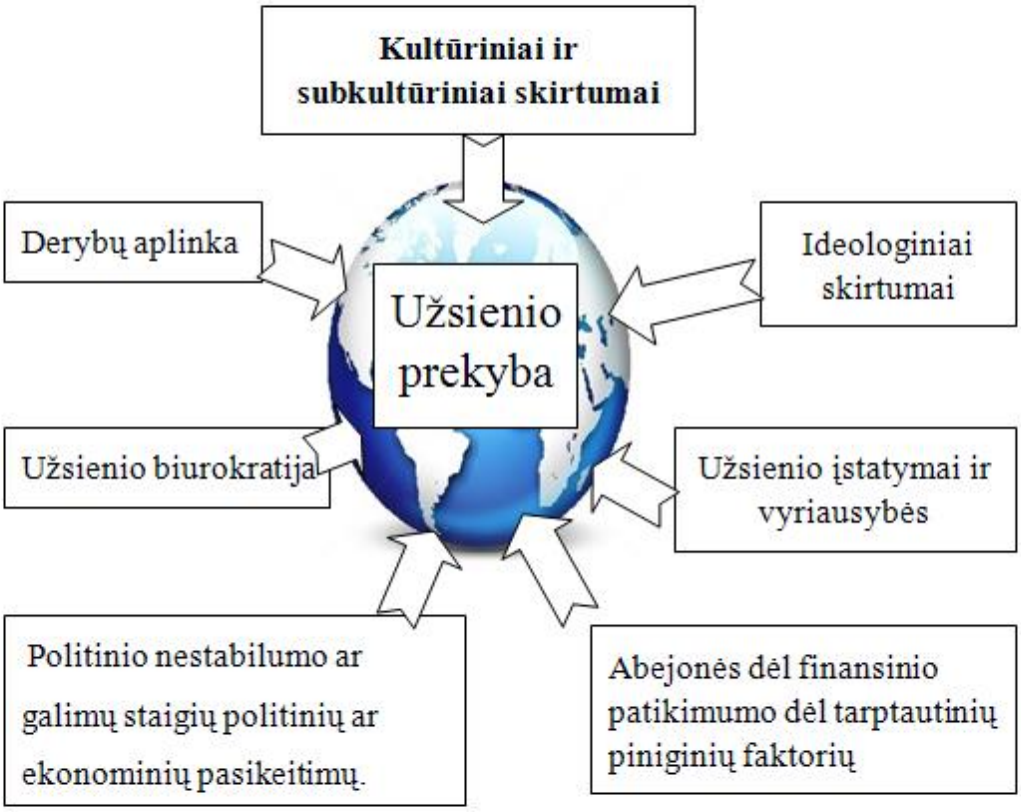
Weber ir kt. (2011) straipsnyje nagrinėjami faktoriai kurie daro įtaką derybų pasekmėms, ir pateikiamas teoretinis pagrindas, suteikiantis galimybes toliau tirti kultūrinius skirtumus darančius įtaką verslo deryboms tarptautinių įmonių susijungimams ir įsigijimams. Be abejo, tarptautinių įmonių susijungimai ir įsigijimai yra užsienio prekybos dalis.

Didžioji dalis tarptautinės prekybos atliekama būtent didelių tarptautinių korporacijų, kurios susikūrė per daugelį metų, ne vien įsteigdamos kitose šalyse savo atstovybes ir investuodama kapitalą, bet lygiai taip pat įsigydamos ir susijungdamos su kitomis kompanijomis. Tai labai sudėtingi procesai, reikalaujantis didelio kapitalo, ilgo ir tinkamo pasiruošimo bei užimantys daug brangaus laiko deryboms dėl įvairių sandorių sudarymo aspektų. Straipsnyje autoriai (Weber ir kt., 2011) teigia, kad nagrinėjant

būtent tokius tarptautinių įmonių susijungimus ir įsigijimus, yra daug literatūros ir žinių apie pačius derybų procesus prieš įvykstant įsigijimui ar susijungimui, tačiau kultūra daro įtaką ne vien derantis dėl įsigijimo ar susijungimo sąlygų, bet ir pradėjus vykdyti veiklą po to. Ir būtent dėl nenumatytų kultūrinių skirtumų rezultatai dažnai būna neigiami, nuostolingi. Dideli kultūriniai skirtumai turi neigiamą įtaką ir pačioms deryboms, ir jų sėkmingumui; kuo didesnis kultūrinis skirtumas – tuo žemesnė tarpkultūrinio verslo santykių sėkmės tikimybė. Tačiau atlikti tyrimai rodo, kad jei bent viena derybininkų pusė turi kultūrinių skirtumų supratimą, tai šis supratimas lengvina neigiamą kultūrinių skirtumų įtaką ir kelia pasitikėjimą partnerių derybų taktika. Būtent kitos derybininkų pusės kultūrinių ypatybių žinojimas ir pripažinimas leidžia sėkmingai spręsti iškilusias problemas, mažina blogų nesusipratimų tikimybę, gerina derybų metodą bei pačius derybų rezultatus.

Užsienio prekyba yra neatsiejama didžiųjų korporacijų dalis ir pagrindinė jų veikla. Būtent vystant užsienio prekybą šalyse kuriasi tarptautinės korporacijos, o kultūros veiksniai daro didelę įtaką joms kuriantis. Todėl tiesiog būtina išmanyti kultūrinių skirtumų ypatumus ir juos tinkamai įvertinti, norint plėtoti bet kokį tarptautinį verslą, vykdant užsienio prekybą. Tokias milžiniškas korporacijas Lietuvoje, ko gero, galima būtų suskaičiuoti ant pirštų, jų tikrai nėra tiek daug, kiek norėtųsi turėti sparčiam ekonomikos vystymuisi. Vieni gali kaltinti tai, jog Lietuva yra per maža šalis su per maža ekonomika, kiti – korupciją, mokestinę sistemą ar blogą orą. Tačiau praktikoje, viskas yra įmanoma, net ir mažoms šalims, juo labiau, turinčios tiek daug aukštos kvalifikacijos specialistų kiek turi Lietuva, tačiau reiktų įsigilinti, kur glūdi problema, galbūt didžiųjų korporacijų stygių reiktų spręsti ne keičiant mokestinę sistemą ar tikintis, jog jos ateis pačios kai ekonomika išaugs, o bandant pritraukti šias kompanijas į Lietuvą tinkamai ir sėkmingai vedant derybas valstybiniu lygiu ir tokiu būdų plėsti verslą Lietuvoje ir leisti šioms korporacijos pačioms auginti ekonomiką.

Tarptautinėje prekyboje neabejotinai teks susidurti su tarpkultūrinėmis derybomis, kaip teigia Martin ir kt.. (1998), pavyzdžiui, dėl sutarties sąlygų; straipsnyje išskiriami pagrindiniai veiksniai, kurie yra svarbūs tik tarptautinėse derybose (žr. 1 pav. – kitame puslapyje).



Šaltinis: parengta pagal Martin ir kt.. (1998), p. 44

1 pav. Veiksniai darantys įtaką užsienio prekybai

Atkreiptinas dėmesys, kad išskiriami būtent kultūriniai ir subkultūriniai skirtumai, kadangi tai yra, ko gero, vienas iš svarbiausių veiksnių bet kokiose sėkmingose tarptautinėse derybose. Pavyzdžiui, katalikas, neatsargiai pajuokavęs apie musulmonų religinį pranašą Mohamedą, gali visiškai sugriauti bet kokius tolimesnius santykius, ir nebūtinai dėl to, kad konkrečiam musulmonui partneriui nėra reikalinga planuojama teikti paslauga ar planuojamos pirkti prekės, bet pasiūlymas bus atmestas iš principo.

Iš kitos pusės, kaip teigiama straipsnyje (Martin ir kt.,1998), derybose su arabų kultūros atstovais būtina derėtis, pradedant nuo smulkiausio turisto suvenyro įsigijimo gatvės turguje Kaire baigiant iki tarptautinių derybų dėl naftos kainų – agresyvios ir smarkios derybos yra visiškai normalus ir priimtinas dalykas, kadangi suprantama, jog žmogus atstovauja savo interesus, tačiau kitoje kultūroje tokios aršios derybos reikalaujant kainą sumažinti, pavyzdžiui, penkis kartus, gali įžeisti pardavėją, kuris pasijaus, jog

jo darbas, t. y. teikiama paslauga ar gaminamos prekės, yra visiškai nuvertinamas ir negerbiamas. Žinoma, tiksliai ir teisingai įvertinti politinius ar ekonominius pasikeitimus yra, ko gero, beveik neįmanoma, tačiau vykdant derybas su užsienio partneriais būtina atsižvelgti bent jau į tuos veiksnius, kuriuos galime numanyti iš anksto ir kurie artimiausiu metu ir lengvai neturėtų pasikeisti, pavyzdžiui, partnerių ideologija ar jų kultūriniai bei subkultūriniai ypatumai.

Šiuos deryboms ir tuo pačiu užsienio prekybai didelę įtaką darančius veiksnius yra tiesiog privalu numatyti ir suplanuoti tam, kad derybos būtų sėkmingos, sutartys pasirašytos ir abipusiai naudingi užsienio prekybos sandoriai įvyktų, ir visiškai nesvarbu, ar derybos vedamos tarp skirtingų įmonių ar tarptautinių korporacijų, valdančių užsienio prekybos mastus pasaulyje, ar tarp skirtingų šalių vadovų ar institucijų, besistengiančių plėtoti savo šalies ar regiono ekonomiką ir gerinti žmonių gyvenimo kokybę.

1.2. Kultūra – veiksnys, darantis įtaką užsienio prekybai

Weber M. (1958) pasiūlė specifines įžvalgas apie tai, kaip kultūra ar religinės vertybės galėtų daryti įtaką ekonominiam šalių našumui. Jis teigia, kad protestantų darbo etika, remiama reformatų mokymo, jog turto siekimas – pareiga, skiepija dorybes, reikalingas maksimaliam ekonominiam našumui. Dėl šios priežasties protestantai buvo produktyvesni nei katalikai Europoje – Vokietijoje ir Didžiojoje Britanijoje, pavyzdžiui, palyginus su Airija, Ispanija, Portugalija ar Italija. Taigi, remiantis Weber M. (1958) teiginiais, darytina išvada, jog religija, būdama glaudžiai susijusi su šalių kultūra, gali turėti įtakos ne tik šalių ekonominiam našumui, bet ir kitoms su ekonomika bei verslu susijusioms sritims įskaitant ir užsienio prekybą.

Rosser J. B. Jr. ir Rosser M.V. (2004) kalbama apie skirtingų šalių išsivystymo lygį, yra aptariama Didžiosios Britanijos industrializacija XVIII a.. Teigiama, jog bet kuri kita šalis nebūtų sugebėjusi taip sėkmingai industrializuotis ir šis teiginys pagrindžiamas išsivysčiusia Didžiosios Britanijos teise, ribota karališkosios šeimos valdžia ir teisėmis, perduotomis parlamentui. Autoriai lygina Didžiosios Britanijos industrializuotų medvilnės malūnų darbininkų našumą ir tokių pat vėliau pastatytų malūnų našumą Indijoje. Pastebima, jog Didžiosios Britanijos malūnai daug našesni ir tam pačiam produkto kiekiui apdirbti reikalaujama mažiau darbininkų.

Darytina išvada, jog skirtumas yra ne kapitale ar resursuose (malūnai bei medvilnė juk tokie patys), o pačiuose darbininkuose. Žinoma, skirtingiems industrializacijos procesams įtakos turi išsivysčiusi teisinė sistema, ribota karališkos šeimos valdžia ir t.t., tačiau reikia įvertinti ir kultūrinius aspektus, galbūt pati šalies teisinė ir valdžios sistemos, kurios įvardijamos kaip sėkmingos industrializacijos priežastimis, pačios gali būti kultūros veiksnių pasekmės. Taigi, galbūt Didžioji Britanija industrializavosi sėkmingiau nei Indija dėl teisinių ir valstybės valdymo skirtumų, tačiau pastarieji galėjo atsirasti būtent dėl kultūrinių skirtumų, dėl tų pačių valstybės aukštuomenės skirtingų požiūrių į žmones ir į patį valstybės valdymą, o taip pat dėl darbininkų požiūrio į valdžią. Skirtumas tarp pačių skirtingų valdžios atstovų bei paprastų darbininkų gali būti siejamas su kultūros veiksniais. Galbūt, remiantis autorių pastebėjimais apie skirtingą industrializacijos raidą skirtingose šalyse, galima būtų industrializaciją lyginti su globalizacija (kaip kitokiam šalies vystymosi procesui iš esmės) ir teigti, jog nesvarbu, koks vystymasis (industrializacija – techninis, ar globalizacija – rinkos atsivėrimo), jo rezultatai priklausys ne vien nuo kapitalo bei šalies valdomų išteklių, bet taip pat ir nuo žmonių, gyvenančių toje šalyje, jų kultūros, religijos, moralinių vertybių, darbštumo ir t.t.; taigi galima būtų teigti, jog skirtingose šalyse užsienio prekybai, kaip globalizacijos ir rinkų atsivėrimo rezultatui, didelę įtaką taip pat turi ir kultūros veiksniai.

Kalbėdami apie kultūrą, Guiso ir kt. (2006) pažymi, jog moksliškai yra sudėtinga iškelti hipotezę kultūros įtakos ekonominiam vystymuisi tema, todėl dažniau, kaip ir jų straipsnyje, ekonomistai nagrinėja kultūros ir ekonominio vystymosi sąsajas ir tendencijas. Tuo tikslu svarbu apibrėžti kultūros apimtį, ir savo straipsnyje jie apibrėžia socialine, etnine bei religine prasme. Pažymėtina, jog autoriai tai pažymi kaip reliatyviai nesikeičiančius, stabilius kultūros aspektus, tačiau reikia turėti omenyje, kad religinės dogmos, nors retai ir nesmarkiai, tačiau vis tiek keičiasi, o etninė kultūros prasmė keičiasi net ne šimtmečiais, o kartomis dėl globalizacijos, migracijos, bikultūrinių šeimų kūrimosi, o šeimos apskritai yra vienas didžiausių kultūros aspektų (socialinis). Pažymėtina, jog kai kuriais atvejais religija, tautybė ir pilietybė gali būti tapatinamos, pavyzdžiui, judaizmas, žydų tautybė ir žydų pilietybė.

Tam, kad būtum sėkmingas verslininkas, reikia pasitikėjimo. Tai vienas iš faktorių, aptariami Guiso ir kt. (2006) straipsnyje. Verslo kūrimui reikalingi patikimi partneriai. Pasitikėjimas tiesiogiai sietinas su religijomis ir paplitusia kultūra toje šalyje. Jeigu žmogus yra nepasitikintis, jam bus sunkiau sudaryti sutartis, tai užtruks daugiau laiko ir bus sunkiau surasti verslo partnerių, nes vien rankos paspaudimo sutarčiai patvirtinti tikrai neužteks. Jeigu Zinovjevo A. aptariamas *homo sovieticus* yra įsitikinęs, jog visi aplink jį esantys žmonės nori jį apgauti, įskaitant ir valstybę, kuri „apsimeta, kad mums moka“, kaip toks

žmogus galėtų praktiškai netrukdomas vystyti verslą? Laisvai nevystomas verslas trukdo žmogui klestėti kaip viduriniosios klasės žmogui, nesvarbu, ar tai jo nuosavas verslas, ar jis dirba vienoje iš verslo įstaigų.

Įvairūs autoriai, naudodamiesi skirtingomis apklausomis ir kitais būdais, aptaria pasitikėjimo svarbą sėkmingai ekonomiškai besivystančioje ar išsivysčiusioje šalyje ar regionuose, remiantis etniniu ar religiniu susiskirstymu. Tyrimų rezultatai ir koreliacijos rodo, jog kultūra akivaizdžiai sietina su ekonominių šalių vystymusi, darniam ekonominiam vystymuisi yra būtinas tarptautinis bendradarbiavimas ir užsienio prekyba. Taigi, kultūra daro tiesioginę įtaką ne tik ekonominiam šalių vystymuisi, bet ir užsienio prekybai. Juk tam, kad pradėti vykdyti užsienio prekybą su viena ar kita šalimi, tų šalių verslininkai turi pradėti bendradarbiauti, o jei vietoj nuoširdaus ir efektyvaus bendradarbiavimo pasireikštų masinės apgavystės ir nepasitikėjimas vieni kitais, tai pelninga užsienio prekyba ir didėjantys jos mastai tarp tokių šalių nebūtų įmanomi.

Kramer E. H. ir Herbig P. (2010) pateikia ekspertinį vertinimą, atliktą bendradarbiaujant su amerikiečių ir japonų aukšto lygio vadovais, kurie neturi patirties tarpkultūrinėse derybose, vertinančiais kultūros įtaką efektyviam bendravimui ir deryboms su potencialiais užsienio partneriais. Šiame tyrime neatsitiktinai pasirinkti vadovai, kurie neturi patirties tarpkultūrinėse derybose, tokiu būdu yra siekiama pabrėžti kultūrinius skirtumus, mat šios patirties jau įgiję vadovai gali atsakyti į tuos pačius klausimus visiškai kitaip, t.y. priderintai prie būtent šios potencialių partnerių kultūros. Žinoma, šiame ekspertiniame vertinime taip pat pabrėžiama didelė kultūros įtaką bet kokiems skirtingų kultūrų partnerių verslo ryšiams, tačiau pažymėtina, jog ir tos pačios kultūros nėra vienalytės, t.y. pastebėta, jog tai pačiai kultūrai priklausantys žmonės atitinkamus svarbius faktorius gali įvertinti visiškai skirtingai. Pavyzdžiui, vieni tos kultūros žmonės gali įvertinti teiginį „nutylėti – tai ne tas pats, kaip meluoti“ palankiai, o kiti gali įvertinti nepalankiai. Tačiau bendrai paėmus, vertinimo kriterijai yra daugiau panašus tarp tos pačios kultūros asmenų, nei tarp skirtingų. Tai taikytina ir derybose dėl sutarčių, svarbių užsienio prekybos plėtojimui. Kartais aklai pasitikint stereotipais, susidarytais apie vieną ar kitą kultūrą, galima smarkiai apsigauti ir klaidingai įvertinti potencialius partnerius ir jų ketinimus.

Hofstede G. per daugelį metų tyrinėjimų ir papildymų savo pagrindinės šalių kultūrų dimensijų teorijos išskiria šešias dimensijas, pagal kurias galima būtų klasifikuoti kultūros veiksnius:

1) Galios distancijos dimensija;
2) Individualizmo-kolektyvizmo dimensija;
3) Vyriškumo-moteriškumo dimensija;

4) Neapibrėžtumo vengimo dimensija;
5) Ilgalaikės-trumpalaikės orientacijos dimensija;
6) Mėgavimosi-santūrumo dimensija;

Galios distancijos dimensija kultūrose apibrėžia, kaip tai kultūrai priklausantys žmonės reaguoja į netolygų galios pasiskirstymą jų bendruomenėje. Pavyzdžiui, jų tarpe esant opresoriui, ar jie pasiduos jo įtakai pernelyg nesipriešindami, ar kils sukilimai, riaušės ar kitokio pobūdžio pasipriešinimai. Derybose ir užsienio prekyboje šis veiksnys yra labai svarbus, kadangi verslo sąlygų metu derybininkas agresyviau gali išnaudoti savo pozicijas, priversti partnerius sutikti su siūlomomis sąlygomis, ar apskritai sudaryti sutartį nepalikdamas kitos išeities, tačiau šalyse, kur šis veiksnys reiškia galios skirtumo netoleranciją, partneris būtinai pareikalaus lygių teisių ir lygiavertės naudos, net jeigu derėsis su didesne už save kompanija, kuri pasaulinės rinkos hierarchijoje užima didesnę vietą, pavyzdžiui derybose tarp nedidelės vienos šalies įmonės ir transnacionalinės kompanijos tai būtų labai svarbu.

Individualizmo – kolektyvizmo idėja taip pat yra svarbi versle. Šioje dimensijoje matuojamas žmonių bendruomeniškumas, t. y. ar jie save priskiria visai bendruomenei, dirba bendruomenės labui, padeda vieni kitiems, yra supratingi, ar jie yra labiau individualistai, siekiantys savo ar savo artimiausių šeimos narių asmeninės naudos. Tai labiau asmeninė žmonių savybė, tačiau taip pat turi svarbią reikšmę derybose, kur protingas derybininkas gali išgauti naudingesnes sąlygas savo šaliai remdamasis kokios nors bendruomenės naudos argumentais.

Vyriškumo – moteriškumo dimensija yra bene svarbiausia užsienio prekybos derybose. Pastebėtina, jog ši dimensija matuoja ne vyrų ir moterų privalumus ar trūkumus užsienio prekybos derybose tarp skirtingų kultūrų, o konkrečias žmonių savybes, kurios priskiriamos vyriškosioms arba moteriškosioms. Pavyzdžiui, pasiekimai, heroizmas, lyderiavimas, materialus atlygis už sėkmę, kova už būvį ir panašiai yra priskiriami vyriškosioms savybėms, o bendradarbiavimas, nuoširdumas, rūpinimasis silpnesniaisiais ir gyvenimo kokybe yra priskiriama moteriškosioms savybėms. Išties, užsienio derybose tai yra labai svarbūs veiksniai. Geram derybų rezultatui tarp derybininkų nebūtinai turi vyrauti vien moteriškosios ar vien vyriškosios savybės, tačiau esminis skirtumas yra tarp skirtingų derybininkų pusių savybių sutapimas ar santykis. Jeigu viena pusė palaikys moteriškąsias savybes ir sieks bendradarbiavimo, kompromisų, bendro darbo gerų rezultatų, o kita pusė turės daugiau vyriškųjų savybių ir partnerio bendradarbiavimo pasiūlymus ir kompromisus išnaudos, tai akivaizdu, jog moteriškųjų savybių daugiau turintis partneris pralaimės derybas išsiderėdamas jo verslui nepalankias sąlygas, arba verslo sandoris apskritai neįvyks.

Tačiau esant santykinai panašioms proporcijos, susikalbėti ir išsiderėti abiem pusėms palankias sąlygas daug lengviau, nesvarbu, ar tai būtų daroma moteriškaisiais kompromisais ir bendradarbiavimu dėl bendros naudos, ar vyriškuoju konkurencingumu, griežtumu ir besąlygišku naudos siekimu.

Neapibrėžtumo vengimo dimensija taip pat svarbi užsienio prekyboje, kaip ir derybų procese dėl prekybos sandorių. Kultūra lemia, kad žmonės yra arba linkę susitaikyti su faktu, jog ateitis yra nenuspėjama ir bet kada gali pasikeisti, ir yra linkę plaukti pasroviui, arba jie yra linkę kovoti prieš laiką ir nuspėti visus įmanomus ateities scenarijus ir sutartyje įtraukti visas įmanomas apsaugines sąlygas, nors jos gali niekada ir neįvykti. Iš vienos pusės, tai gali būti naudinga, jeigu ateityje tokios problemos iškiltų, tačiau būtų aiškus sprendimas numatytas iš anksto parengtoje sutartyje, tačiau iš kitos pusės, tokias sutartis parengti ir visiems įmanomiems ateities scenarijams išanalizuoti ir nuspėti sugaištama daug laiko, ir, gali būti, jog be praktinės naudos, jeigu toks scenarijus neįvyks.

Ilgalaikės-trumpalaikės orientacijos dimensija svarbi derantis su užsienio partneriais užsienio prekybos tikslais. Ilgalaikės orientacijos šalimis yra vadinamos šalys, kuriose vyrauja tradicijos, ypač senos, ir nėra pasitikima naujovėmis, kadangi viskas, kas sena, jau yra išbandyta ir žinoma, o viskas, kas nauja, dar nebandyta, gali turėti nebūtinai geras pasekmes ar rezultatus. Trumpalaikės orientacijos šalims priskiriamos tos šalys, kurių bendruomenės lengvai priima naujoves, nesibaimindamos blogų ar gerų pasekmių, o tiesiog žinodamos, jog naujovės vis vien ateis, ir propaguodamos ankstesnį jų atėjimą, kurį galės vėliau išnaudoti kaip pranašumą. Aukštą balą šioje dimensijoje turinčios šalys yra greitai prisitaikančios, trumpalaikės orientacijos šalys. Žemą balą turinčios – senąsias tradicijas palaikančios ir sunkiai prisitaikančios.

Mėgavimosi-santūrumo dimensija galima sakyti apibrėžia žmogaus kaip individo laisvę visuomenėje: ar jis bus elgsis palyginti laisvai, gyvens gyvenimą mėgaudamasis pagrindiniais ir prigimtiniais gyvenimo malonumais, išnaudodamas visas gyvenimo teikiamas galimybes, ar vis tik susivaldys, susilaikys laikydamasis griežtų socialinių normų, priimtų toje kultūroje. Tai yra šeštoji, ir, galbūt, kiek mažiau apibrėžta ir diskutuotina dimensija, kuri verslo derybose neturėtų turėti tokios didelės reikšmės kaip kultūrinis veiksnys, palyginus su kitais.

Galima būtų toliau gilintis, jog religija, tradicijos, požiūriai, istorija, moralinės nuostatos bei daugelis kitų kultūros veiksnių darančių įtaką visiems žmonėms ir jų gyvenimo būdui, tačiau Hofstede G. išskyrė dimensijas taip tikslingai ir teisingai, jog visi šie kultūros veiksniai gali būti įvertinti naudojant šias aprašytas šešias kultūros dimensijas. Pavyzdžiui, šalys gali turėti tą pačia religiją, panašias tradicijas,

galbūt net ir bendrą istoriją, tačiau jų požiūris į šiuos aspektus gali visiškai skirtis, nes kultūriniai skirtumai lems, jog nors religija ir bus ta pati, bet viena šalis bus religingesnė ir labiau laikysis tradicijų, o kita ne. Arba turint bendrą istoriją, pavyzdžiui abi šalys buvo praeityje užkariautos trečios tautos, tačiau viena šalis buvo labiau prisitaikius prie užkariavimo fakto ir pačio opresoriaus, o kita šalis galbūt visą laiką aktyviai priešinosi ir kovojo, o praėjus daugeliui metų ir atgavus nepriklausomybes, viena šalis visiškai nebejaus nuoskaudos, nes žiūrės į šviesią ateitį, o kita šalis, ne tik ilgą laiką jaus nuoskaudą dėl patirtos priespaudos, bet ir galimai perdėtai jaudinsis kurdama sąmokslo teorijas ir bijodama, jog tai gali vėl pasikartoti.

Siejant visa tai su užsienio prekyba bei tarptautiniu bendradarbiavimu ir derybomis, yra svarbu paminėti, jog pavieniai žmonės turi tik nedidelę įtaką šiuo klausimu, tačiau valstybės vadovai, didžiosios šalių įmonės ir didžiosios korporacijos visada gali rinktis kuria kryptimi eiti ir su kuriomis šalimis bendradarbiauti. Be abejo, esant kultūriniams skirtumams, įvairiems praeities nesutarimams ar bendrai istorijai, reikia būtinai į tai atsižvelgti ir, norint vystyti ekonomiką bei užsienio prekybą su tomis šalimis, tinkamai vesti derybas svarbiais klausimais. Tačiau kokios yra tos tinkamos derybų priemonės, į ką turi atkreipti dėmesį ir ko turi siekti geras derybininkas, siekdamas naudos savo šaliai ir norėdamas gauti maksimalią naudą iš bet kokio sandorio užsienio prekyboje? Toliau į šiuos klausimus ir atsakysime.

1.3. Neigiamos šalių kultūros veiksnių įtakos užsienio prekybai mažinimas

Aptarus įvairias teorijas apie egzistuojančius šalių kultūros veiksnius ir jų įtaką deryboms, verslui ir užsienio prekybai ir nustačius, jog vienareikšmiškai įtaką yra labai didelė, svarbu aptarti, kokių priemonių šalys gali imtis, jog kultūros veiksniams turint neigiamą įtaką jos poveikį galima būtų minimalizuoti. Šioje teorijos dalyje aptarsime įvairių mokslininkų teoriją apie kultūros veiksnių neigiamos įtakos sumažinimą tam, kad būtų pasiekti galutiniai susitarimai tarp šalių, kurie leistų šalių ekonomikai ir užsienio prekybai klestėti ir augti.

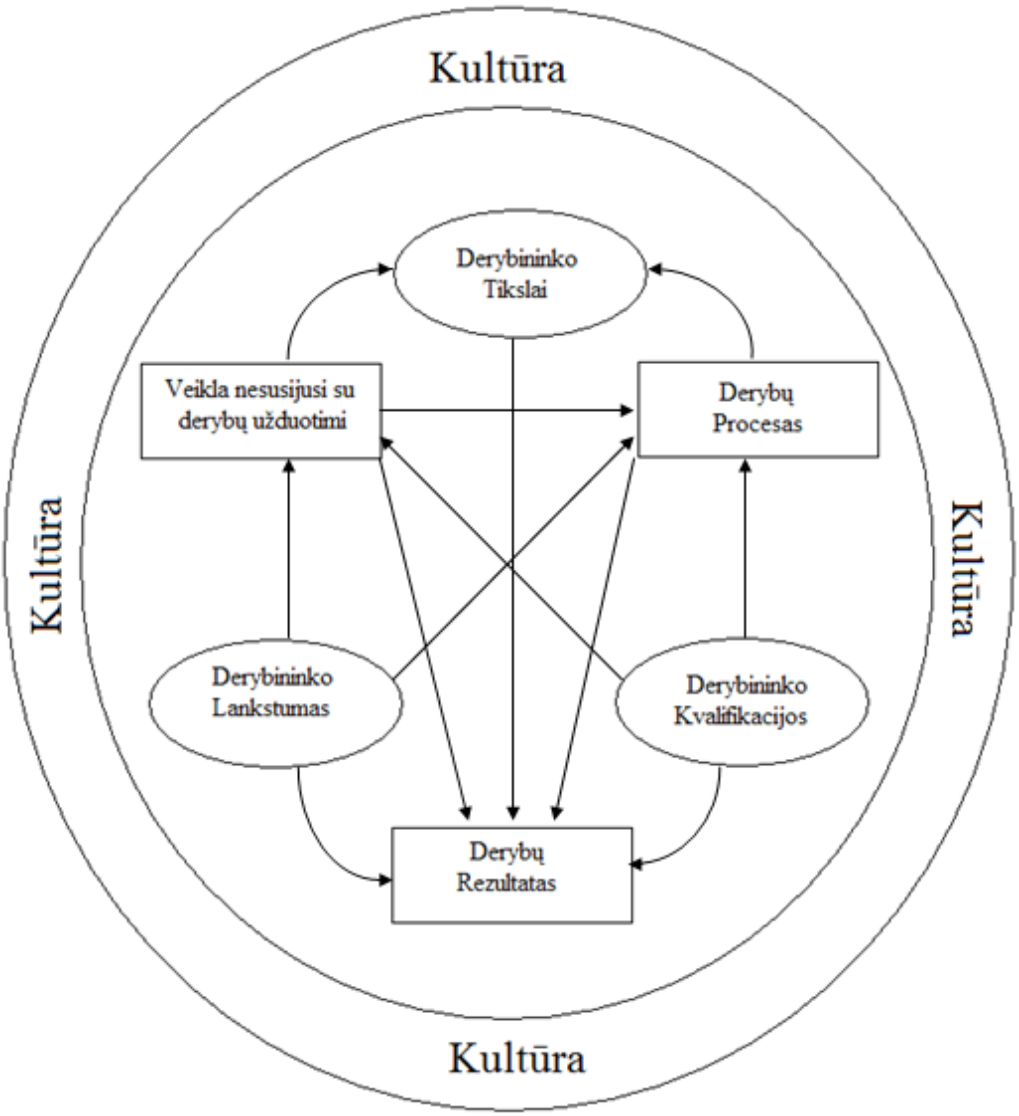
Brett J. M. (2000) vysto modelį, parodantį, kaip kultūra veikia derybų procesą ir rezultatus. Straipsnyje teigiama, jog kultūros vertybės, normos ir kiti faktoriai gali skirtis ir ne visi yra tiesiogiai susiję su derybomis, ar, mūsų atveju, su užsienio prekyba, tačiau pabrėžiama, jog net ir tokiu atveju išlieka netiesioginė įtaka, kadangi skirtingose kultūrose žmonės skirtingai interpretuoja situacijas ir kitų žmonių

elgesį. Derybininkai iš skirtingų kultūrų privalo prisitaikyti, bent dalinai, kad būtų pasiektas bendras sutarimas ir sandoris įvyktų. Tyrimai rodo, jog žinios apie kultūrų skirtumus bei panašumus ir partnerių kultūrinius ypatumus gali padėti pasiekti išspręsti problemas ir sudaryti bendrą strategiją. Šiame straipsnyje analizuojama JAV ir Japonijos kultūrų skirtumai, kurie dar vadinami rytų-vakarų kultūrų skirtumais, todėl galbūt ne visos išvados tiesioginiai taikytinos Lietuvos – Rusijos ar Lietuvos – Turkijos atvejams, tačiau principai išlieka tie patys. Vienaip ar kitaip, yra aišku, jog kultūriniai skirtumai gali sukelti ypač didelių sunkumų sudarant sandorius, o neretai esant dideliems skirtumams ir mažai savitarpio supratimo tarp partnerių sandoriai yra neįmanomi vien dėl šios priežasties, o tai mažina ir užsienio prekybos apimtis tarp šių šalių.

Manrai L. A. ir Manrai A. L. (2010) straipsnyje vysto naują konceptualų pagrindą apie kultūros įtaką tarptautinėms verslo deryboms; straipsnyje teigiama, jog tarptautinio verslo derybos atlieka pagrindinį vaidmenį bet kokiame versle šiandieniniame globalizacijos pasaulyje. Straipsnyje išskiriami šeši pagrindiniai faktoriai, darantys įtaką tarptautinėms deryboms ir jų sėkmei, taigi ir užsienio prekybai, kurie nėra pastovūs, kaip kultūros veiksniai, ir gali būti kintami bei gali sušvelninti kultūros veiksnių įtaką deryboms ir užsienio prekybos sandorių sėkmei, arba juos apsunkinti. Trys iš šių faktorių yra derybininko savybės, ir trys yra derybininko veiksmai (žr. 2 pav. – kitame puslapyje).

Šie faktoriai gali būti apibūdinami kaip ne tiek kultūriniai, kiek asmeniniai, priklausantys nuo pačio derybininko savybių ir jo atliekamų veiksmų, tačiau jie yra labai svarbūs, kadangi derybininko tikslas yra pasiekti sandorį, t.y. vykdyti naudingą užsienio prekybą, o jo lankstumas ir kvalifikacijos gali padėti išvengti nesusipratimų ir problemų esant kultūriniams skirtumams, arba stokojant šių savybių, derybos gali būti nesėkmingos.

Kalbant apie išskirtas derybininko savybes, reikia įsigilinti į jų reikšmę. Derybininko tikslas šiuo atveju – savo paties ar vadovų nustatytas pagrindinis (ar keli) derybų baigties siekimas, t.y. idealus pageidautinas derybų rezultatas, kurio siekia būtent ši šalis, būtent šis derybininkas. Derybininko lankstumas – tai jo sugebėjimas prisitaikyti prie esamos situacijos tiek sąlygų aspektu (kiek jis gali nusileisti nuo savo tikslo), tiek kultūriniu aspektu (kiek jis gali prisitaikyti prie potencialių partnerių). Derybininko kvalifikacijos – tai teorinės ir praktinės žinios, kaip panaudoti savo teigiamą savybę lankstumą, kad pasiekti maksimaliai tenkinantį tikslą.



Šaltinis: Manrai L. A. ir Manrai A. L. (2010) p. 82

2 pav. Konceptualus kultūros įtakos tarptautinio verslo deryboms pagrindas

Kalbant apie derybininko veiksmus, turime pažymėti, jog jie yra vieni iš esminių priemonių, kaip galima sumažinti neigiamą kultūros veiksnių priemonę užsienio prekybai. Veikla, nesusijusi su derybų užduotimi – tai veikla, kurią derybininkas gali naudoti, kad būtų pasiektas palankiausias galutinis rezultatas; tai galėtų būti ne derybų metu kuriami asmeniniai santykiai su potencialiu partneriu, kurie paskui palengvintų sandorio sudarymą palankiausiomis sąlygomis. Derybų procesas – tai derybininko veiksmai derybų metu, t.y. elgesys, kalba, bendravimas, kultūra, procedūros ir visa kita, kas veda oficialių

derybų laiku prie galutinio derybų rezultato. Derybų rezultatas – tai visko, kas yra šioje dalyje aprašyta, rezultatas; tai gali būti bet kas tarp palankiausio ir labiausiai pageidautino rezultato, kuris pradžioje buvo derybininko tikslas, tarp jokio rezultato nebuvo, jeigu sandoris neįvyktų, derybininkų tikslams per daug skiriantis o kitoms savybėms bei veiksmams nepakankamai padėjus, ir bet koks susitarimas tarpe šių galutinių rezultatų, tenkinantis bent iš dalies abi derybų puses taip, kad būtų pasirašyta sutartis.

Wenzlaff K. (2008) teigia, jog kultūra daro didelę įtaką ne tik deryboms, bet ir politikai, politinių klausimų ir problemų sprendimui. Kultūra straipsnyje apibūdinama kaip daugiadimensininis, daugiaetapis interaktyvus procesas, įgalinantis bendraujančius žmones sumažinti rašytinės ar verbalinės komunikacijos kiekį naudojantis kultūrinių savo ir partnerių aspektų suvokimu, filtruojant suvokimus tam, kad identifikuoti konfliktus ir spręsti problemas. Vienas iš būdų, kaip galima spręsti kultūrinių skirtumų komunikacijoje keliamas problemas – įsijausti į partnerių kultūrą, tačiau tai padaryti tinkamai yra labai sudėtinga, dažniausiai žmogus turi turėti labai daug bendravimo patirties su ta kultūra, arba turi būti gyvenęs toje šalyje, arba turi apskritai būti kilęs iš tos šalies. Straipsnyje pabrėžiama, jog tarpkultūrinius skirtumus tiriantys mokslininkai pastoviai susiduria su dilema: egzistuojanti mokslinė literatūra yra pagrinde praktinė, todėl ne visada pilnai atitinka mokslinius reikalavimus, o ta dalis, kuri atitinka mokslinius reikalavimus – retai pritaikytina tarpkultūrinėms deryboms. Straipsnyje teigiama, jog veiksnius, darančius įtaką deryboms, galima skirstyti į tuos, kuriems derybininkai gali turėti įtakos ir tiems, kurie sunkiai pakeičiami. Kultūra šiuo atveju yra santykinai pastovus veiksnys, kurį pakeisti yra labai sunku, tačiau prie jo prisitaikyti, atkreipti dėmesį, panaudoti sutarties sudarymui yra daugiau nei įmanoma, tačiau tai reikalauja nemažai derybininko teorinių žinių ir praktinių sugebėjimų. Išties, lyginant Lietuvos – Rusijos bei Lietuvos – Turkijos kultūras, galima neginčytinai teigti, jog lietuviai turi daug žinių ir patirties bendraujant su rusais, kadangi šias šalis sieja nemažas istorijos laikotarpis ir ilgi politinio bendravimo amžiai, ko negalima būtų pasakyti apie Lietuvos – Turkijos ryšius. Galbūt todėl įsijausti į rusų vaidmenį lietuviams yra daug lengviau, nei į turkų vaidmenį, ir tokiu būdų lengviau suprasti tikslus ir ketinimus, lengviau vystyti bendradarbiavimą.

Lakis J. (2008) aptaria kultūros įtaką konfliktų sprendimuose ir valdyme. Pažymima, jog ne vien kultūra daro įtaką konfliktams, bet ir pats konfliktas gali būti kultūros požymis. Ir išties, juk vienų kultūrų žmonės yra ramesni, taikesni, o kiti, atrodo, tokie karštakraujai, jog tik ir ieško progos konfliktui pradėti. Pasak autoriaus, netgi konfliktų sprendimo modeliai turi būti pritaikyti prie skirtingų kultūrų tam, kad būtų efektyvūs. Yra išskiriami trys kultūrų sprendimo modeliai:

- Darnos modelis;
- Konfrontacinis modelis;
- Reguliatyvusis modelis.

Darnos modelis gali būti naudojamas, kai konfliktuojančių šalių kultūros yra bendruomeniškos ir integralios. Lyginant su Hofstede G. aptartomis dimensijomis, tai turėtų būti kolektyvistinė, moteriška, ilgalaikės orientacijos ir santūri kultūra tam, kad šis konfliktų sprendimo metodas būtų tinkamas. Šiuo atveju rekomenduojama nepažeisti nusistovėjusios tvarkos, tradicijų, partnerių orumo, praktikuojamas vengimo bei prisitaikymo stilius, o ne prieštaravimas ar priešgyniavimas. Trečių šalių pagalba (mediacija) sprendžiant konfliktą yra galima ir, tikėtina, atneštų naudą.

Konfrontacinis modelis gali būti naudojamas, kai konfliktuojantys partneriai yra partneriai, suvokiantys problemos esmę ir pasiryžę kovoti už savo interesus, o ne plaukti pasroviui ir tikėtis, jog su laiku problema išsispręs. Lyginant su Hofstede G. aptartomis dimensijomis, tai turėtų būti neapibrėžtumo vengianti, individualistinė, vyriška, galimai taip pat su didesne galios distancija kultūra, kad šis metodas būtų efektyvus. Trečių šakių kišimasis, tikėtina, nepadėtų, o gali net ir pakenkti. Konfliktą sprendžia pačios šalys ieškodamos racionalių kompromisų, tinkančių abiem pusėms.

Reguliatyvus modelis gali būti naudojamas, kai konfliktuojančios kultūros yra konfliktai slopinami taikant galiojančius įstatymus bei teisinį, biurokratinį reguliavimą. Lyginant su Hofstede G. aptartomis dimensijomis, tai turėtų būti didesnės galios distancijos, neapibrėžtumo vengianti kultūra. Trečių šalių kišimasis nereikalingas, nes šį vaidmenį atlieka galiojantys įstatymai bei reguliavimas., t.y. valstybinės ar tarptautinės institucijos.

Apibendrinant visą aptartą ir išanalizuotą literatūrą, galima teigti, jog užsienio prekybai įtaką daro nemažai aplinkos veiksnių, kurie moksliškai yra skirstomi įvairiais būdais. Šiuos veiksnius yra labai sudėtinga tiksliai iš anksto nuspėti ar įvertinti. Plačiąja prasme užsienio prekybai įtaką darančių veiksnių skirstymas naudotinas toliau magistro baigiamajame darbe yra pagal Martin ir kt. (1998), kuris išskiria septynis pagrindinius veiksnius. Gilinantis į šių veiksnių esmę, kultūros veiksniai daro įtaką ne vien deryboms, bet ir tarptautinėms įmonėms ir jų veiklai, o tuo pačiu ir užsienio prekybai, nes vieni be kitų negalėtų egzistuoti šiuolaikiniame globalizacijos pasaulyje.

Dideli kultūriniai skirtumai turi neigiamą įtaką ir pačioms deryboms, ir jų sėkmingumui; kuo didesnis kultūrinis skirtumas – tuo žemesnė tarpkultūrinio verslo santykių sėkmės tikimybė. Būtina

išmanyti kultūrinių skirtumų ypatumus ir juos tinkamai įvertinti, norint plėtoti bet kokį tarptautinį verslą ir vykdyti užsienio prekybą. Tam, kad pradėti vykdyti užsienio prekybą su viena ar kita šalimi, tų šalių verslininkai turi pradėti bendradarbiauti su galimai skirtinga tos šalies kultūra. Šalių vystymosi ir užsienio prekybą vykdančių įmonių rezultatai priklausys ne vien nuo kapitalo bei valdomų išteklių, bet taip pat ir nuo žmonių, gyvenančių toje šalyje, jų kultūros, religijos, moralinių vertybių, darbštumo ir t.t. Tiksliai ir teisingai įvertinti politinius ar ekonominius pasikeitimus yra beveik neįmanoma, tačiau vykdant derybas su užsienio partneriais būtina atsižvelgti į partnerių ideologiją ir jų kultūrinius ypatumus, nes tai yra veiksniai, kuriuos galime numanyti iš anksto ir kurie artimiausiu metu ir lengvai neturėtų pasikeisti.

Hofstede G. išskiria šešias kultūros dimensijas, pagal kurias galima būtų klasifikuoti kultūros veiksnius, įskaitant religiją, tradicijas, požiūrius, istoriją, moralines nuostatas bei daugelį kitų kultūros veiksnių. Valstybės vadovai, didžiosios šalių įmonės ir didžiosios korporacijos privalo atsižvelgti į kultūrinius skirtumus ir atitinkamai vesti derybas svarbiais klausimais tam, kad būtų vystoma šalių ekonomika ir užsienio prekybos apimtys.

Derybininkai iš skirtingų kultūrų privalo prisitaikyti, įsijausti į partnerių kultūrą, dažniausiai jie turi turėti labai daug bendravimo patirties su ta kultūra, arba turi būti gyvenę toje šalyje, arba turi apskritai būti kilę iš tos šalies tam, kad būtų pasiektas bendras sutarimas ir sandoris įvyktų. Kultūriniai skirtumai gali sukelti ypač didelių sunkumų sudarant sandorius tarptautinėse derybose, tačiau būtent jie yra prognozuojami, gali būti iš anksto numatyti ir į juos atitinkamai atsižvelgta, ko negalima pasakyti apie kai kuriuos kitus veiksnius, darančius įtaką užsienio prekybai, pavyzdžiui, politinę ar ekonominę partnerių ar jų šalies situaciją. Bet kokie konfliktų sprendimo modeliai turi būti pritaikyti prie skirtingų kultūrų tam, kad būtų efektyvūs. Toliau šiame magistro baigiamajame darbe vadovaujamasi Manrai L. A. ir Manrai A. L. (2010) išskirtais šešiais pagrindiniais faktoriais, darančiais įtaką užsienio prekybai, kurie nėra pastovūs, kaip kultūros veiksniai, o gali būti keičiami ir gali sušvelninti kultūros veiksnių įtaką deryboms ir užsienio prekybos sandorių sėkmei, arba juos apsunkinti. Trys iš šių faktorių yra derybininko savybės, ir trys yra derybininko veiksmai, galintys padėti pasiekti sutarimą tarp šalių ir visiems naudingus sandorius, kurie yra užsienio prekybos vykdymo pagrindas. Derybininkų lankstumas ir kvalifikacijos gali padėti išvengti nesusipratimų ir problemų esant kultūriniams skirtumams, arba stokojant šių savybių, derybos gali būti nesėkmingos.

2. ŠALIŲ KULTŪROS VEIKSNIŲ ĮTAKOS UŽSIENIO PREKYBAI VERTINIMO METODOLOGIJA

Kaip kultūros veiksniai daro įtaką šalių užsienio prekybai? Kultūros įtakos neįmanoma apskaičiuoti pinigine išraiška. Norint įvertinti jos įtaką, reikia remtis esama moksline literatūra, lyginti skirtingų kultūrų šalis ir jų esamus ekonominius ryšius. Nagrinėjant mokslinę literatūrą, tampa akivaizdu, jog kultūra daro nepaprastai didelę viskam aplink save, pačioms įvairiausioms sritims, tame tarpe ir šalių užsienio prekybai, pagrinde palengvindama arba apsunkindama derybas ir verslo procesus tarp skirtingų šalių verslininkų. Iškeliama hipotezė: kultūros veiksniai yra svarbūs užsienio prekybos plėtros elementai.

2.1. Konceptualaus modelio pagrindimas. Hofstede G. kultūros dimensijų teorija

Vadovaujantis teorinėje dalyje aptartomis įvairių mokslininkų teorijomis, jas išanalizavus ir atrinkus teorijas, kurias galima būtų taikyti magistro baigiamojo darbo problemos sprendimui yra sudaromas konceptualus modelis (žr. p. 28).Kaip aptarta teorinėje darbo dalyje, Martin ir kt. (2008) įvardina septynis veiksnius, darančius įtaką deryboms dėl sandorių pasirašymo ir užsienio prekybai, vienas iš jų – kultūriniai ir subkultūriniai skirtumai. Hofstede G. skirsto pasaulio kultūras pagal šešias kultūros dimensijas, kurios yra veiksniai, darantys įtaką verslo deryboms ir užsienio prekybai. Manrai L. A. ir Manrai A. L. (2010) įvardina tris derybininko savybes ir tris derybininko veiksmus, kurie gali palengvinti arba apsunkinti verslo derybas ir sėkmingų sutarčių pasirašymą, tuo pačiu menkindami užsienio prekybos apimtis. Šiame magistro baigiamajame darbe šios trys teorijos yra apjungiamos į vieną konceptualų modelį, kuris pagrindžiamas analitinėje magistro baigiamojo darbo dalyje atliekant ekspertinį vertinimą, statistikos analizę ir ekspertinio vertinimo bei statistikos analizių sintezę.

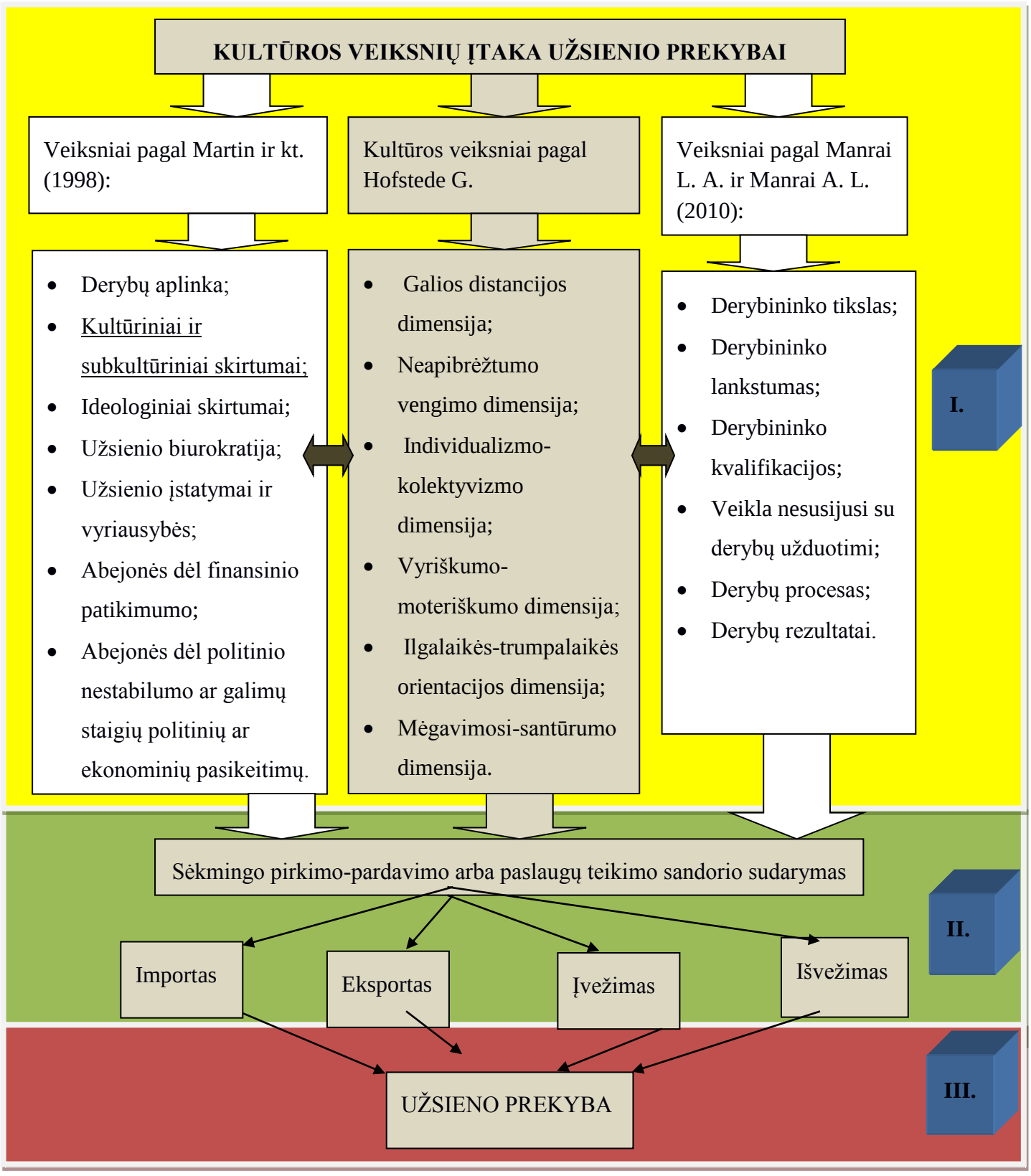
Ekspertinio vertinimo tyrimas atliktas remiantis tyrimų metodologijų teorija. Kadangi atlikti kiekybinį tyrimą nėra prasmės dėl problemos specifikos, buvo pasirinktas ekspertinis vertinimas, o konkrečiau – aktyvus, individualus, tikimybinis ekspertinio vertinimo metodas (anketavimas). Atsižvelgiant į tai, jog respondentai yra ekspertai, kurie yra aukšto lygio specialistai, tačiau neturi didelės motyvacijos dalyvauti tyrime ir kruopščiai atsakinėti į daug ilgų klausimų, remiantis teorinėje dalyje aptarta literatūra buvo atrinkti pagrindiniai keturi įsigilinimo ir apmąstymų reikalaujantys klausimai.

Anketos nusiųstos el. paštu respondentams (ekspertams), kad šie turėtų laiko įsigilinti į klausimus. Dalis respondentų užpildė anketas ir pateikė atsakymus el. paštu, o kita dalis respondentų pageidavo atsakinėti į klausimus kalbėdamiesi su autoriumi (tyrėju), autoriui žymint atsakymus.

Ekspertinis vertinimas atliktas apklausiant logistikos įmonės UAB „MultiTrans Logistics“ partnerių įmonėse Lietuvoje ir užsienyje dirbančius vadybininkus, kuriuos dėl didelės patirties ir aukštos kvalifikacijos šioje srityje laikome kvalifikuotais ekspertais (respondentų sąrašas – žr. 5 priedas).Šie ekspertai dirba Lietuvos – Turkijos arba Lietuvos – Rusijos kryptimis, todėl atliktos dvi atskiros apklausos, kurių rezultatai bus analizuojami ir lyginami. Pažymėtina, jog logistikos srityje dirbantys asmenys yra tinkamiausi ekspertai šiuo atveju, kadangi jiems tenka bendrauti ne su vienu konkrečiu klientu ar partneriu teikiant transporto paslaugas, tačiau taip pat su prekių eksportuotojais, importuotojais (fabrikais ar prekybininkais-perpardavinėtojais) bei paslaugų teikėjais (muitinės tarpininkai, kitos logistikos įmonės). Kadangi ekspertai yra ne vien Lietuvoje dirbančių įmonių atstovai, apklausos anketos buvo sudarytos lietuvių ir anglų kalbomis. Kilo problemų siekiant įkalbinti partnerius atlikti ekspertinį vertinimą, tačiau galiausiai buvo surinktas pakankamas kiekis ekspertų.

Analitinėje dalyje pasitelkiant į pagalbą Kendall konkordancijos koeficientą tam, kad galima būtų patvirtinti ekspertų nuomonių vieningumą, atliekami skaičiavimai. Statistikos duomenų dėl kultūros įtakos užsienio prekybai bet kokia ekonomine ar finansine išraiška nerasta, todėl pateikiama statistinė užsienio prekybos apimčių tarp pasirinktų šalių (Lietuva – Rusija, Lietuva – Turkija) informacija, kuri bus analizuojama ir aptariama. Ekspertinio vertinimo rezultatus lyginant su užsienio prekybos statistikos analize, sintezės būdu bus patvirtinti arba paneigti magistro baigiamojo darbo hipotezė ir konceptualus modelis.

Konceptualus modelis sukurtas apjungiant tris aptartas teorijas ir pagrindžiamas analitinėje dalyje atliktu tyrimu, jo rezultatų analize, užsienio prekybos tarp tiriamų šalių analize, šių analizių sinteze. Pasirinktas ekspertinio vertinimo metodas: aktyvus, individualus, tikimybinis metodas (anketavimas).Tikslinė ekspertų grupė pasirinkta logistikos srityje dirbančių asmenų, kurie turi daug patirties ne tik užsienio prekyboje (paslaugomis), tačiau yra iš esmės užsienio prekybos funkcinė dalis, kurių pagalba tarptautiniu mastu parduotos prekės yra gabenamos.



Šaltinis: parengta autoriaus

2.2. Ekspertinio vertinimo metodologija

Apklausa respondentams pateikta lietuvių arba anglų kalbomis (žr. 1 Priedas, 2 Priedas, 3 Priedas, 4 Priedas). Klausimai pasirinkti tikslingai, ir bus visi iš eilės aptariami toliau šiame skyriuje. Pirmiausia bus analizuojami užsienio prekybai įtaką darantys veiksniai, jų svarba. Užsienio prekybai įtaką darantys veiksniai bus įvertinami, ar jie yra lengvai teisingai nuspėjami ir įvertinami, ar ne. Tada bus nagrinėjami ekspertinio vertinimo rezultatai Hofstede G. kultūros dimensijų aspektu, jie bus lyginami su pačio Hofstede G. ir jo kolegų gautais rezultatais vertinant pasirinktas šalis ir jų kultūros dimensijas. Analizuosime panašumus ir skirtumus ir konstatuosime, kokią įtaką šie kultūros skirtumai gali daryti šalių užsienio prekybai.

Ekspertiniame vertinime ekspertų nuomonei įvertinti bus naudojamos šios formulės:

Vidurkio formulė:

$$\alpha = 0{,}5 \times m \times (k+1); \qquad (1)$$

Čia: α - vidurkis;

k – pasirinkimų alternatyvos;

m - ekspertų skaičius.

Nuokrypio kvadratų sumos apskaičiavimo formulė:

$$S^2 = (\alpha - d_1)^2 + (\alpha - d_2)^2 + \ldots + (\alpha - d_k)^2; \qquad (2)$$

Čia: S^2 - nuokrypio kvadratų suma;

α - vidurkis;

d - ekspertų vertinimų šiai alternatyvai bendra taškų suma;

k - pasirinkimų alternatyvos.

Kendall konkordancijos koeficiento formulė:

$$W = \frac{12 \times S^2}{m^2 (k^3 - k)}; \qquad (3)$$

Čia: W - Kendall konkordancijos koeficientas;

k – pasirinkimų alternatyvos;

m - ekspertų skaičius;

S^2 - nuokrypio kvadratų suma.

Skaičiavimuose pasirenkame standartinį reikšmingumo lygmenį $\alpha = 0{,}05$. Apskaičiuojamas z ekspertų nuomonės vieningumo koeficientą pagal formulę (formulė 4):

$$z = W \times m \times (k - 1); \qquad (4)$$

Čia: z – ekspertų nuomonės vieningumo koeficientas;

W - Kendall konkordancijos koeficientas;

k – pasirinkimų alternatyvos;

m - ekspertų skaičius.

Lyginame z su $\chi^2_{krit.;}$, jeigu z > $\chi^2_{krit.;}$ => tai ekspertų nuomonė laikytina vieninga.

3. EMPYRINIS TYRIMAS. ŠALIŲ KULTŪROS VEISKNIŲ ĮTAKOS UŽSIENIO PREKYBAI ANALIZĖ

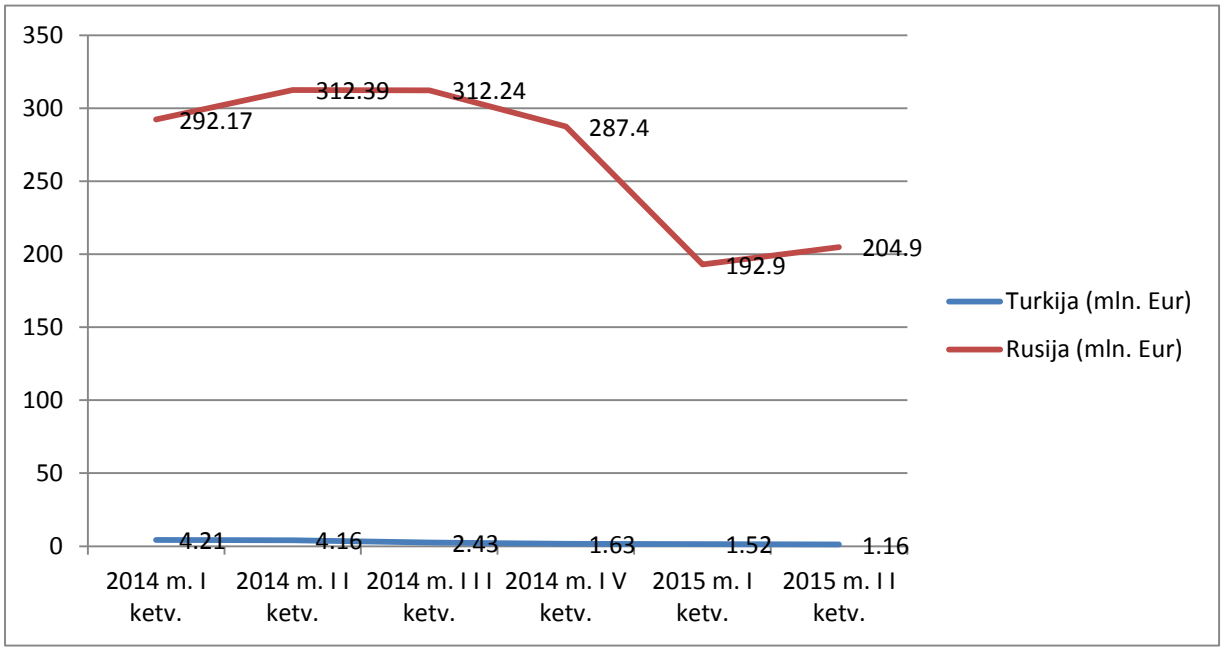
Šalių kultūros veiksnių įtakos užsienio prekybai analizė pradedama atliekant statikos duomenų analizę. Statistikos duomenų dėl kultūros įtakos užsienio prekybai bet kokia ekonomine ar finansine išraiška nerasta, todėl yra pateikiama ir analizuojama statistinė užsienio prekybos apimčių tarp pasirinktų šalių (Lietuva – Rusija, Lietuva – Turkija) informacija. Statistinėje analizėje pasirinkta aptarti duomenis tokia tvarka: pirmiausia, aptariami paslaugų eksporto ir importo mastai tarp pasirinktų šalių, jie lyginami ir aptariami; tada prekių eksporto ir importo mastai tarp pasirinktų šalių, jie lyginami ir aptariami; tada trumpai aptariamos šalių ekonomikos ir bendri eksporto ir importo rodikliai su ES. Toliau atliekamas ekspertinis šalių kultūros veiksnių įtakos užsienio prekybai vertinimas, analizuojami gauti rezultatai, kurie toliau yra lyginami su kita egzistuojančia informacija apie kultūros veiksnių daromą įtaką, aptariamos kultūros dimensijos ir derybininko savybės bei veiksmai ekspertiniame vertinime. Ekspertinio vertinimo rezultatus ir analizę lyginant su užsienio prekybos statistikos analize, sintezės būdu bus patvirtinti arba paneigti magistro baigiamojo darbo hipotezė ir konceptualus modelis.

3.1. Užsienio prekybos statistikos analizė

Užsienio prekyba yra skirstytina į importą ir eksportą pagal kryptis ir į paslaugas ir prekes pagal natūrą. Šioje magistro baigiamojo darbo dalyje analizuosime užsienio prekybos statistinius duomenis tarp Lietuvos ir Rusijos bei tarp Lietuvos ir Turkijos. Atradus užsienio prekybos tendencijas tarp šių šalių, jos bus lyginamos su atlikto ekspertinio vertinimo tyrimo rezultatais ir analize, siekiant patvirtinti metodologinėje dalyje sudarytą konceptualų kultūros įtakos šalių užsienio prekybai modelį.

3.1.1. Paslaugų eksportas ir importas tarp pasirinktų šalių

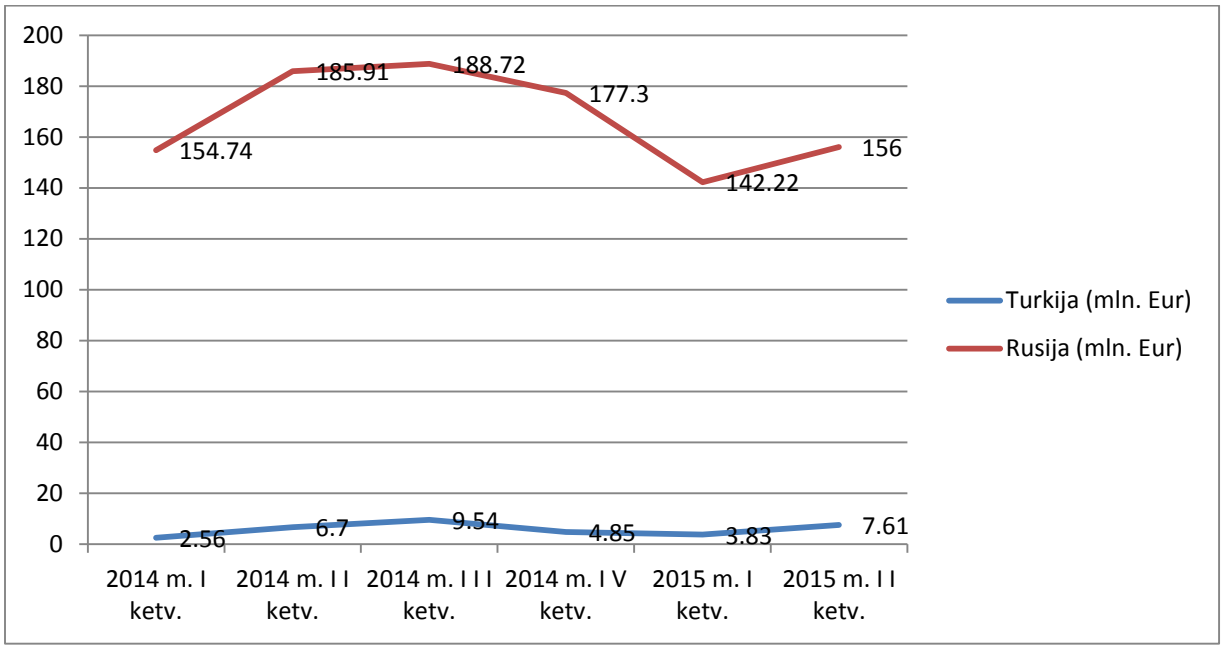
Pirmiausiai aptarsime paslaugų importą ir eksportą tarp Lietuvos ir jos partnerių Rusijos ir Turkijos. Šiuo atveju pasirinkti naujausi statistiniai duomenys neatsižvelgiant į galimą ES sankcijų Rusijai įtaką, kadangi sankcijos taikomos tik dvejopos paskirties prekių eksportui, bet ne paslaugoms.



Šaltinis: Lietuvos banko internetinis puslapis [68]

3 pav. Paslaugų eksportas iš Lietuvos į Turkiją ir Rusiją

Kaip matoma iš statistikos duomenų, pateiktų 3 pav., Lietuva paslaugas eksportuoja daug aktyviau į Rusiją nei į Turkiją. Paslaugų eksportas pastaruoju metu smarkiai krito, tuo tarpu paslaugų eksportas į Turkija išlieka nors ir mažas, bet stabilus. Skirtumas tarp eksporto į Turkiją ir Rusiją skiriasi ne kartais ar dešimtimis kartų, o šimtais kartų. Pastebimas nepalyginamai didelis skirtumas, kuris nėra proporcionalus nei šių šalių išsivystymui, nei rinkos dydžiui ar poreikiams pateisinti. Priežasčių gali būti daug, tačiau neabejotinai vienas iš galimų veiksnių, įtakojančių tokį didelį skirtumą – tai kultūros veiksnių skirtumai, kurie lemia ne tik santykius, bet, akivaizdu, kad ir eksporto apimtis.



Šaltinis: Lietuvos banko internetinis puslapis [68]

4 pav. Paslaugų importas į Lietuvą iš Turkijos ir Rusijos

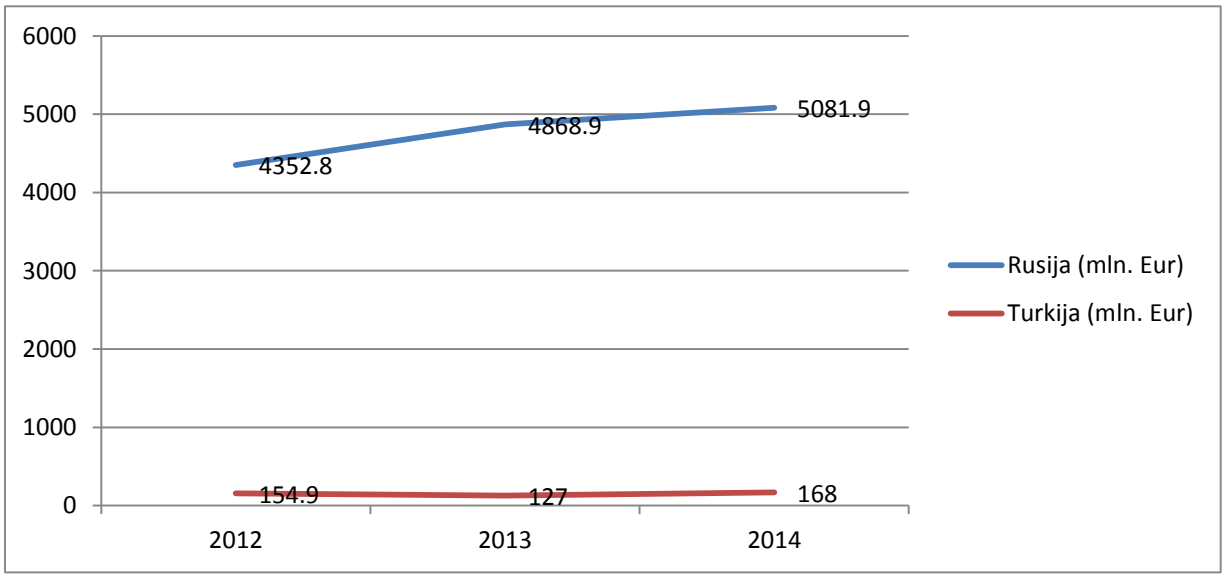
Kaip matoma iš statistikos duomenų, pateiktų 4 pav., paslaugas Lietuva importuoja taip pat daug aktyviau iš Rusijos, nei iš Turkijos, nors apskritai Lietuvos prekybos balansas paslaugomis su Turkija yra neigiamas, o su Rusija yra teigiamas. Paslaugų importas iš Rusijos krito panašiai kaip ir eksportas, o prekyba paslaugomis su Turkija išlieka stabili, nors ir neaukšto lygio. Tai gali būtų dėl įvairių priežasčių, tiek politinių, tiek nepolitinių, kaip, pavyzdžiui, Suskystintų Gamtinių Dujų terminalo atsiradimas Klaipėdoje, ko pasėkoje Lietuva importuoja mažiau dujų iš Rusijos, mokėdama ne tik už pačias dujas, bet ir už naudojimąsi rusiškų dujotiekių vamzdynais.

Darytina išvada, jog jeigu Lietuva suteikia mažiau paslaugų Rusijai dėl kokių nors priežasčių, ir mažiau paslaugų įsigyja iš ten, tai galbūt tas pačias paslaugas galėtumėm eksportuoti arba importuoti bendradarbiaujant su partneriais iš kitų šalių. Akivaizdu, jog Lietuvos užsienio prekybos apimtys su Turkija yra nepalyginamai mažesnės nei su Rusija, tačiau tai nereiškia, kad nėra perspektyvų. Tad galbūt verta būtų atkreipti dėmesį į kultūrinius skirtumus tarp šių šalių ir per naują ieškoti verslo galimybių Turkijoje, siekiant išplėsti užsienio prekybos apimtis su šia šalimi, kuri pastaruoju laiku yra, ko gero, patikimesnė partnerė, atsižvelgiant į politinę padėtį Ukrainoje, Sirijoje ir netgi pačioje Europoje, kur nuolat yra bijomasi Rusijos, aktyviai dalyvaujančios kariniuose konfliktuose, apribojimų bei agresijos.

Galbūt laikas pradėti ieškoti naujų, stabilesnių ir labiau patikimų partnerių iš ne ES šalių, kurie būtų suinteresuoti vystyti užsienio prekybą paslaugomis su Lietuva labiau, nei Rusija, o viena iš tokių šalių yra Turkija. Tai didelė ir perspektyvi rinka, kurią užkariauti Lietuva yra pajėgi.

3.1.2. Prekių eksportas ir importas tarp pasirinktų šalių

Toliau bus aptartas prekių importas ir eksportas tarp Lietuvos ir jos partnerių Rusijos ir Turkijos. Šiuo atveju pasirinkti šiek tiek senesni statistiniai duomenys, t.y. nuo 2012 iki 2014 m., kai ES sankcijos ir jų įtaka nebuvo padariusi tokios didelės žalos Rusijos ekonomikai. Šis laikotarpis pasirenkamas tikslingai, kadangi magistro baigiamojo darbo tikslas yra nagrinėti kultūros įtaką užsienio prekybai, o ne politinių sankcijų įtaką.

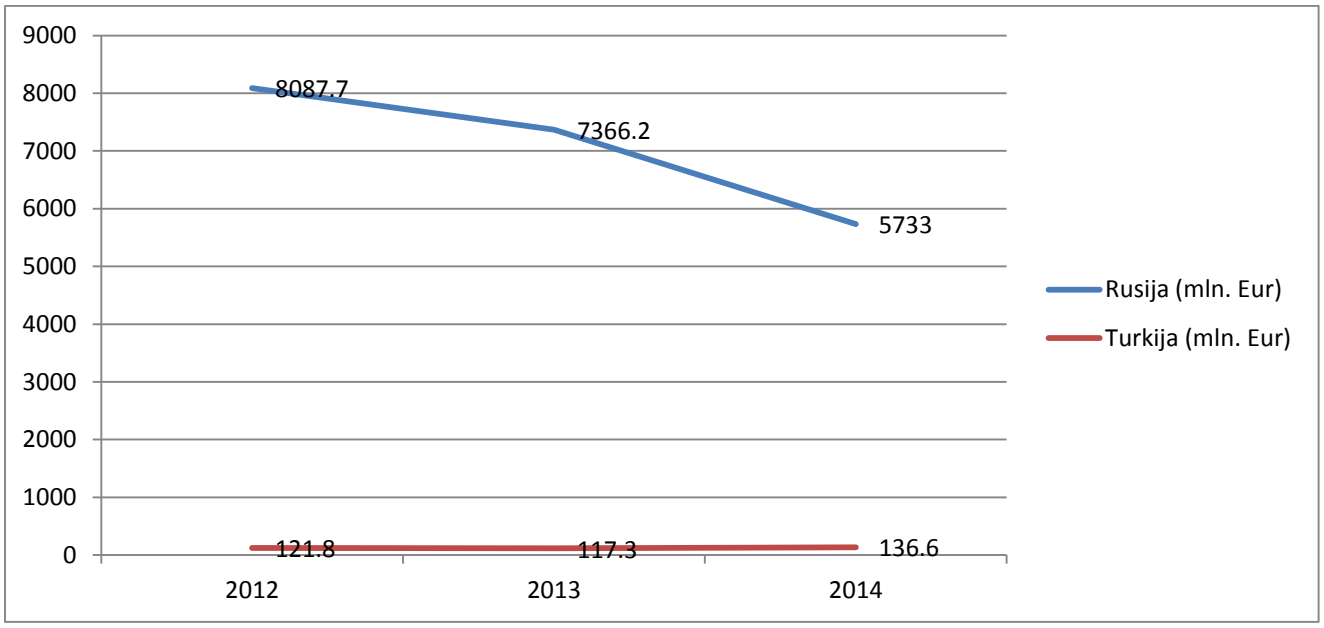


Šaltinis: parengta autoriaus pagal [75], [76]

5 pav. Prekių eksportas iš Lietuvos į Turkiją ir Rusiją

Prekių eksportas iš Lietuvos į Turkiją yra smarkiai mažesnis nei į Rusiją, ir skiriasi dešimtimis kartų, o ne šimtais, kaip kad skiriasi užsienio prekybos paslaugomis apimtys. Taip pat pastebėtina, jog Lietuva eksportuoja dešimtimis kartų daugiau prekių tiek į Rusiją, tiek į Turkiją, palyginus su paslaugų eksporto apimtimis. Galbūt mažesnis skirtumas yra dėl to, kad dalis į Rusiją importuojamų prekių yra perparduodamos Lietuvoje mokestiniais ar biurokratiniais tikslais, o praktiškai gaminamos ne Lietuvoje, o

kitose ES ar tolimesnėse šalyse. Prekės iš Lietuvos į Turkiją lygiai taip pat gali būti perparduodamos tiek vežant jas iš Skandinavijos šalių, tiek iš kitur. Tačiau esminis skirtumas vis tiek išlieka, ir akivaizdu, jog Lietuvos eksporto apimtys į šias šalis skiriasi neproporcionaliai šių šalių rinkų dydžiams, poreikiams ir potencialui.



Šaltinis: parengta autoriaus pagal [77], [78]

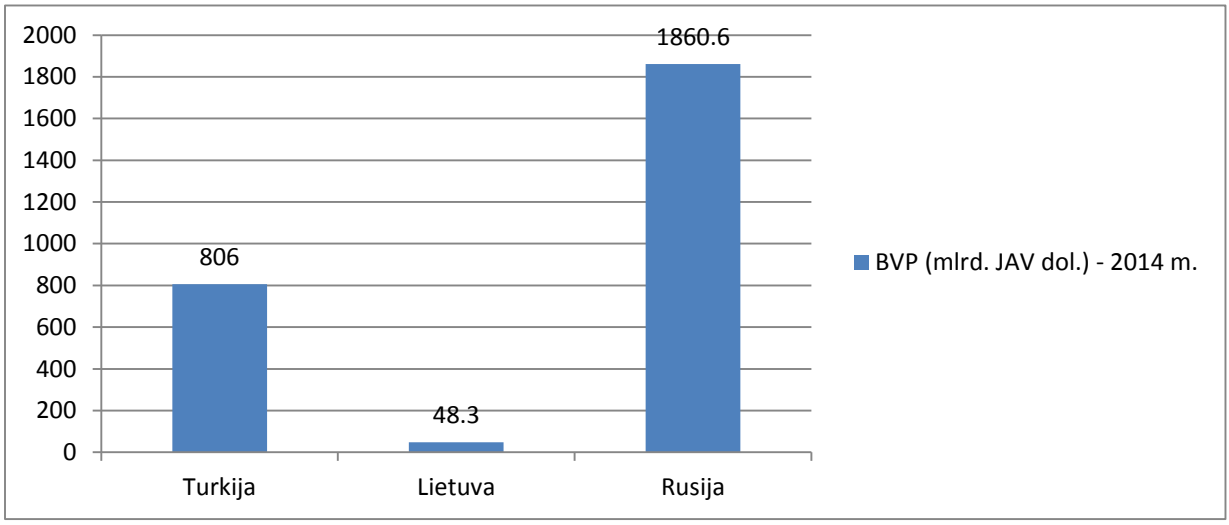
6 pav. Prekių importas į Lietuvą iš Turkijos ir Rusijos

Lietuva importuoja iš Turkijos ir Rusijos santykinai panašius kiekius prekių kaip ir eksportuoja. Per pastaruosius metus pastebimas ryškus prekių importo iš Rusijos smukimas, tuo tarpu importo apimtys iš Turkijos išlieka daugiau ar mažiau stabilios ir net šiek tiek auga, sudarydamos teigiamą užsienio prekybos balansą su Turkija. Tai rodo, jog Turkija yra išties tinkama partnerė bendradarbiavimui su Lietuva, tačiau reikia įdėti atitinkamą kiekį pastangų tam, jog užsienio prekybos apimtys su Turkija augtų.

3.1.3. Pasirinktų šalių ekonominė analizė

Šioje magistro baigiamojo darbo dalyje pateikiama pasirinktų Lietuvos užsienio prekybos partnerių sutrumpinta ekonominė analizė. Nagrinėsime pagrindinius šalių ekonominius rodiklius, t.y. BVP, BVP

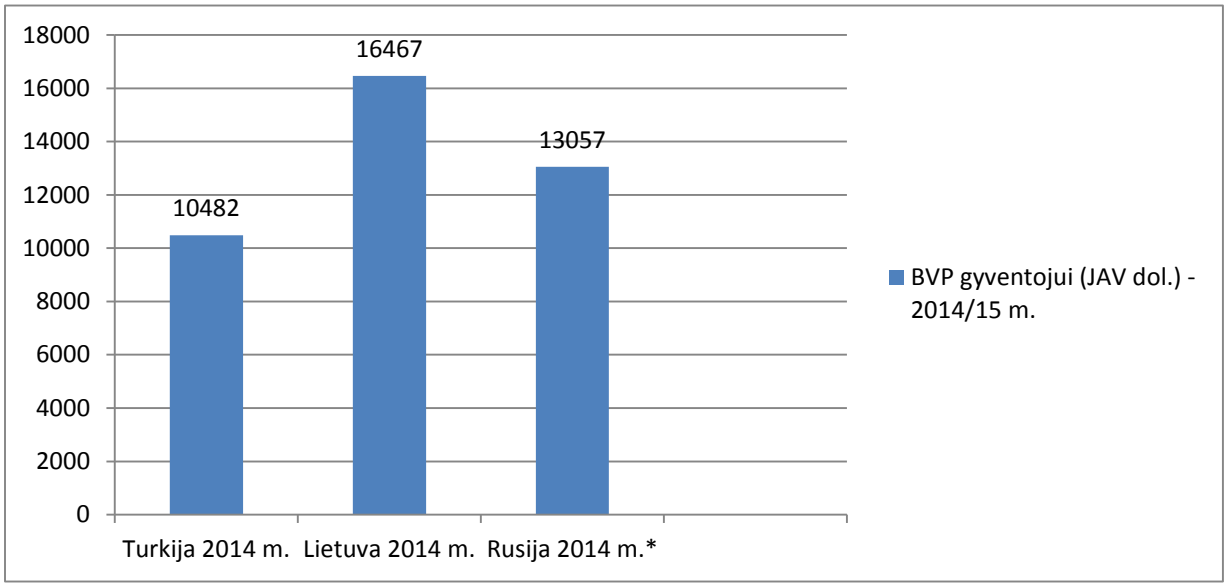
gyventojui bei gyventojų skaičių. Visi duomenys pateikiami naujausiais skaičiavimais, pagrinde 2014 m.duomenimis.



Šaltinis: parengta autoriaus pagal [70], [72], [73]

7 pav. BVP (mlrd. JAV dol.) - 2014 m.

Rusijos BVP 2014 m. viršijo Turkijos BVP daugiau nei du kartus, tačiau didelę dalį jo sudaro būtent gamtinių išteklių, t.y. naftos, gamtinių dujų ir kt., eksportas į kitas šalis. Galima teigti, jog didžioji dalis Rusijos BVP sudaryta iš lėšų gaunamų eksportavus gamtinius išteklius. Gamtinių išteklių kaina pastaruoju metu iš esmės krenta, ypač naftos ir jos produktų. Tai mažina Rusijos kaip šalies bendrą ekonominį pajėgumą ir patikimumą. Tuo tarpu Turkija, nors jos BVP 2014 m. daugiau nei du kartus mažesnis nei Rusijos, yra priklausomas nuo kitų prekių, o gamtiniai ištekliai yra daugiau importuojami, nei eksportuojami. Turkijos BVP viršija Lietuvos daugiau nei 16 kartų, o Rusijos – daugiau nei 38 kartus. Akivaizdu, jog Rusijos ekonomika, remiantis BVP duomenis 2014 m., yra smarkiai didesnė nei Lietuvos, tačiau Turkijos perkamoji galia taip pat yra didelė, o atsižvelgiant į galimus BVP pasikeitimus gamtinių išteklių tarptautinėje rinkoje, jau dabar reiktų ieškoti naujų partnerių užsienio prekybai. Turkija yra viena iš alternatyvių rinkų, kurias gali pasirinkti Lietuvos verslininkai savo gaminamų prekių eksportui ir tokiu būdu plėsti savo augimą. Tačiau būtina atsižvelgti į tai, jog Turkija yra visai kitokios kultūros šalis, nei Lietuva, ir imtis tinkamų priemonių, kurios padėtų sumažinti neigiamą kultūros įtaką užsienio prekybai su Turkija.

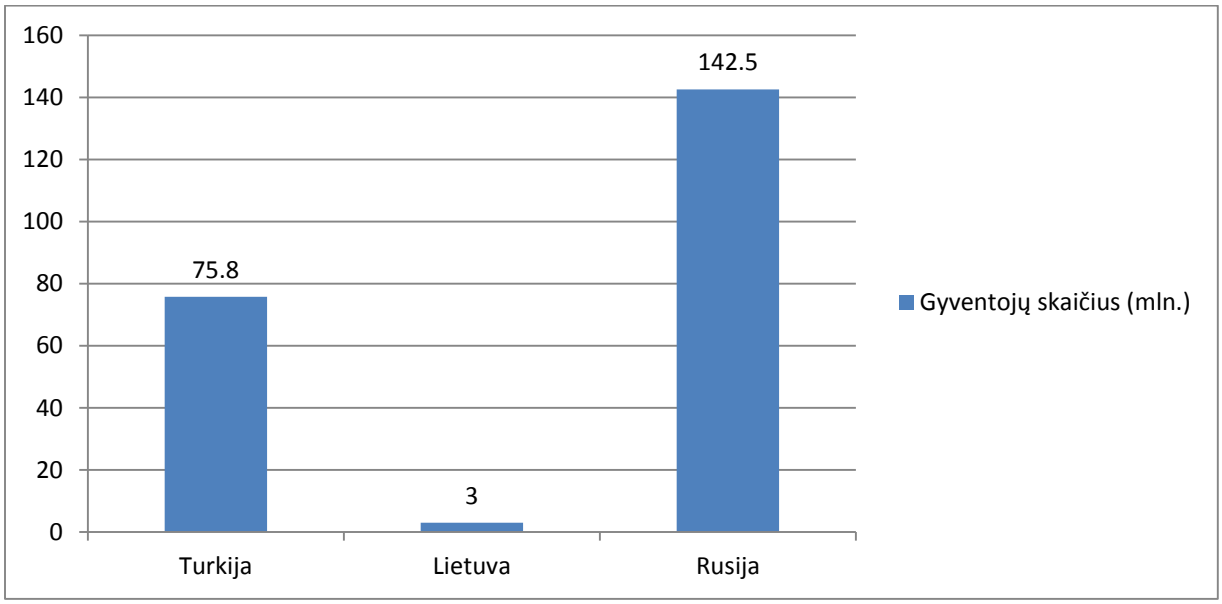


Šaltinis: parengta autoriaus pagal [70], [72], [73], [74]

* - apskaičiuota autoriaus pagal BVP ir gyventojų skaičių

8 pav. BVP gyventojui (mlrd. JAV dol.) – 2014 m.

Kitas svarbus ekonominis faktorius, praktiškai, rodantis vidutinę šalies gyventojų perkamąją galią, yra BVP vienam gyventojui. 8 pav. matosi, jog Lietuvos BVP gyventojui yra žymiai didesnis nei Turkijoje ar Rusijoje, taip pat matosi, jog Rusijos BVP 2014 m. buvo didesnis nei Turkijoje, tačiau naujaisiais 2015 m. statistikos duomenimis Rusijos BVP taip smarkiai krito dėl taikomų sankcijų ir nepalankios padėties tarptautinėje gamtinių išteklių rinkoje, jog yra skaičiuojama, jog BVP gyventojui smuko 35% (apskaičiuota pagal [21]) ir nebesiekia nei 8500 JAV dolerių gyventojui. Rusijos perkamoji galia ir patikimumas kaip užsienio prekybos partnerio staigiai smunka. Atsižvelgiant į tai, Lietuvos verslininkai turėtų persiorientuoti į kitas rinkas, kurios yra stabilesnės ir patikimesnės. Šiuo sunkiu Europai politiniu laikotarpiu, viena iš potencialių artimesnių rinkų yra Turkija, kurioje ekonominė padėtis yra pakankamai stabili, o ekonomikos išsivystymo lygis tenkintų bet kurią užsienio prekybos partnerę.



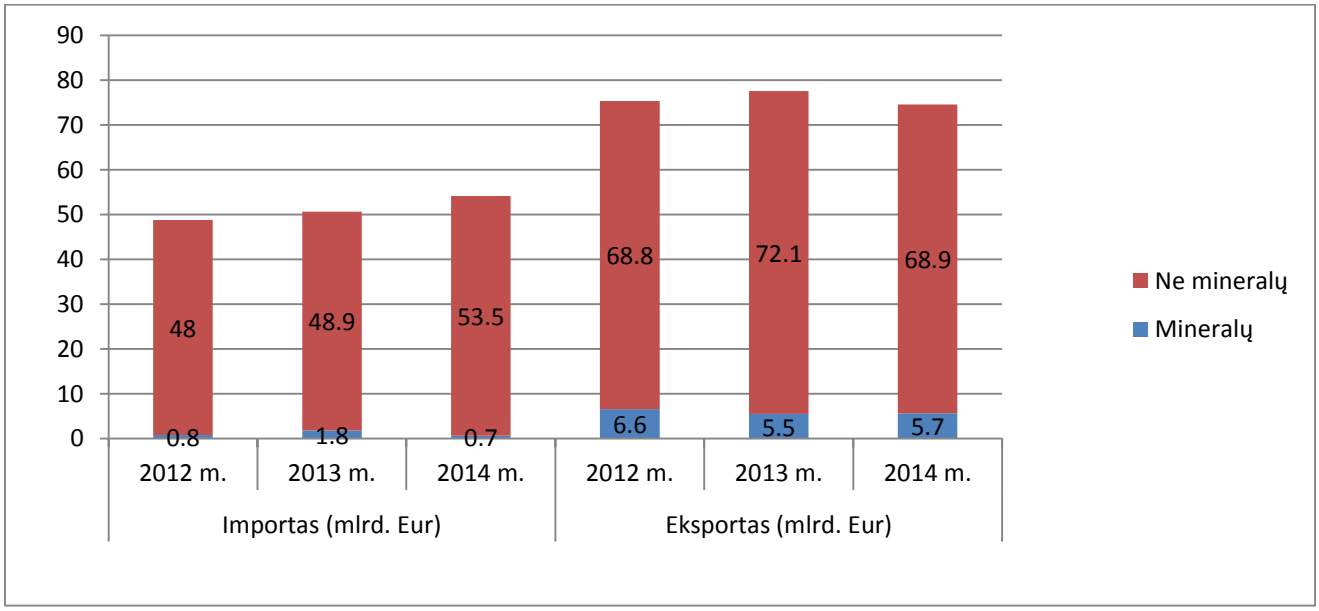
Šaltinis: parengta autoriaus pagal[74]

9 pav. Gyventojų skaičius (mlrd. JAV dol.) – 2014 m.

Turkija yra ekonomiškai sparčiai besivystanti valstybė, su 75,8 milijonais gyventojų ir 806 milijardų JAV dolerių BVP. Rusijoje tuo tarpu gyvena 142,5 milijonai gyventojų, o BVP siekia viršija 1,8 trilijonų JAV dolerių. Žinoma šalių dydis tiek plotu, tiek gyventojais, tiek BVP – skiriasi nemažai, tačiau tiek viena, tiek kita šalis yra labai stambi esama ar potenciali prekybos partnerė Lietuvai, kurioje gyvena mažiau nei trys milijonai gyventojų, o BVP nesiekia net 50 milijardų JAV dolerių. Skirtumas yra labai didelis, todėl Turkija, nors ir būdama dvigubai mažesnė potenciali rinka nei Rusija, yra labai svarbi. Tuomet kodėl užsienio prekybos mastai skiriasi taip smarkiai, jei paslaugų teikimo užsienio šalims kaštai nėra tokie smarkiai brangesni Rusijai lyginant su Turkija.

3.1.4. Bendri ES užsienio prekybos rodikliai su pasirinktomis šalimis

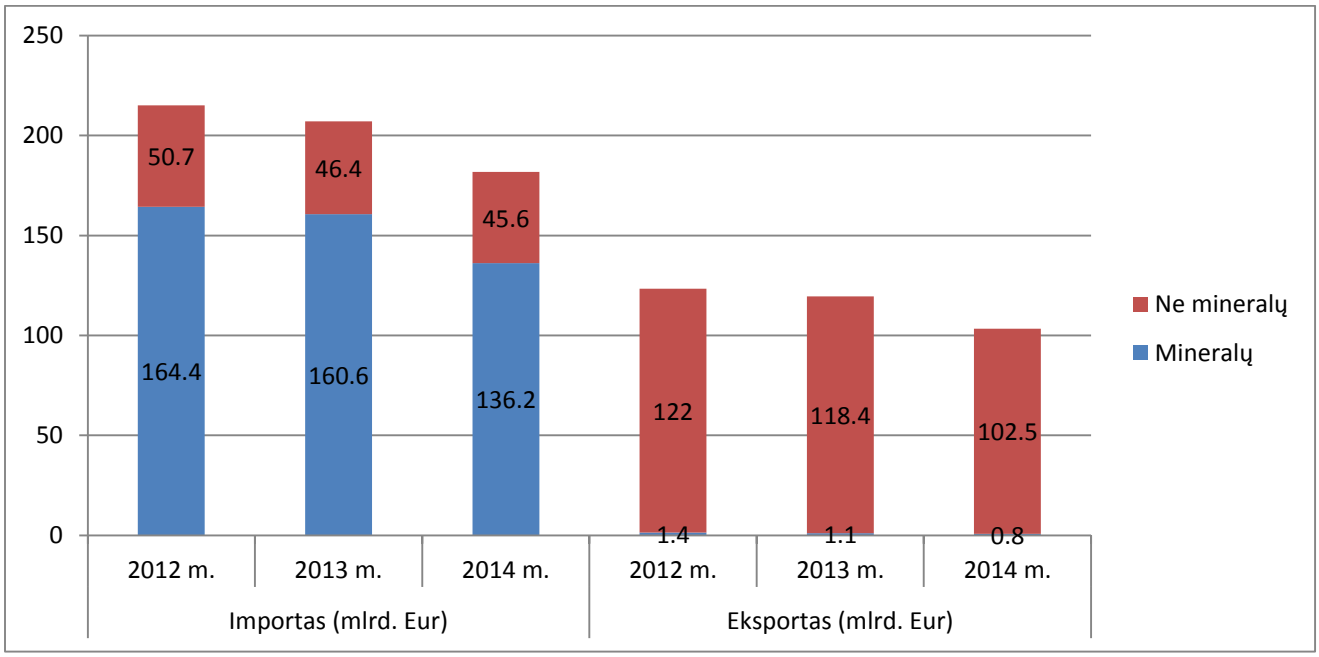
Lietuva yra maža šalis su kuklia ekonomika, tačiau priklauso ES. Dėl šios priežasties kuriant užsienio prekybos politikos gaires reiktų atsižvelgti į visos ES bendrą politiką šiuo klausimu. Rusijai šiuo metu yra vis dar taikomos sankcijos dėl karinių veiksmų Ukrainoje, o su Turkijos pagalba stengiamasi rasti bendrą sprendimą dėl migrantų krizės Europoje, atsižvelgiant į ES užsienio prekybos politikos gaires galima pasiekti daugiau naudos, nei turint mažą ekonomiką turinčios šalies pavienius planus. Šioje analizės dalyje trumpai aptarsime bendrus ES užsienio prekybos apimtis su Turkija ir Rusija.



Šaltinis: parengta autoriaus pagal [79]

10 pav. ES užsienio statistikos informacija su Turkija

Pagal sudarytą 10 pav., pastebėtina, jog ES užsienio prekybos balansas su Turkija yra teigiamas. Pastaraisiais metais, importas iš Turkijos nežymiai ūgtelėjo, o eksportas išlieka beveik stabilus. Užsienio prekyboje dalyvauja įvairūs sektoriai, o mineralais prekiaujama labai mažai. Turkija yra viena iš didesnių ES prekybos partnerių tiek paslaugomis, tiek ir prekėmis. Lyginant toliau sudarytu 14 pav., eksportas į Rusiją yra maždaug pusantro karto didesnis nei į Turkiją, o importas iš Rusijos yra apie keturis kartus didesnis iš Rusijos nei iš Turkijos. Taigi, užsienio prekyba tarp ES ir Turkijos pastaraisiais metais išlieka stabili, t.y. Turkija yra patikima ES prekybos partnerė.



Šaltinis: parengta autoriaus pagal [79]

11 pav. ES užsienio statistikos informacija su Rusija

Pagal sudarytą 11 pav., pastebėtina, jog ES užsienio prekybos balansas su Rusija yra neigiamas. Pastaraisiais metais tiek importo, tiek eksporto apimtys mažėja, ypač tai pastebėtina po 2014 m. prasidėjusio karinio konflikto Ukrainoje, dėl ko buvo įverstos ES sankcijos Rusijai, ir nestabilumo tarptautinėje gamtinių išteklių rinkoje. Atkreiptinas dėmesys į tai, jog didžiąją dalį importo iš Rusijos sudaro būtent gamtiniai ištekliai, t.y. įvairūs mineralai, kaip nafta bei jos produktai, kurie sudaro daugiau nei tris ketvirčius bendro ES importo iš Rusijos. Taigi, užsienio prekybos mastai su Rusija pastaraisiais metais lėtėja, padėtis Rusijoje nėra stabili ir artimiausiu metu, galimai, nesistabilizuos, todėl ES narėms derėtų ieškoti naujų užsienio prekybos partnerių bei didinti apimtis su jau esamais tam, kad kompensuoti praradimus dėl santykių su Rusija.

Išanalizavus bendrus ES užsienio prekybos apimtis su Turkija ir Rusija, darytinos išvados, kad užsienio prekyba tarp ES ir Turkijos pastaraisiais metais išlieka stabili ir Turkija yra patikima ES prekybos partnerė, priešingai nei su Rusija, nes prekybos apimtys lėtėja, padėtis Rusijoje nėra stabili ir artimiausiu laikotarpiu pasikeitimai į gerąją pusę neprognozuojami, todėl ES narėms, įskaitant ir Lietuvą, derėtų kooperuotis ir bendromis pajėgomis ieškoti naujų partnerių. Viena iš potencialių partnerių, su kuria galima būtų plėsti užsienio prekybos apimtis yra Turkija.

3.2. Ekspertinis vertinimas

Ekspertinio vertinimo tyrimas atliktas remiantis tyrimų metodologijų teorija – aktyvus, individualus, tikimybinis ekspertinio vertinimo metodas (anketavimas). Respondentai yra ekspertai, UAB „MultiTrans Logistics“ partnerių įmonėse dirbantys aukšto lygio specialistai, dirbantys ilgą laiką logistikos srityje su kroviniais, gabenamais maršrutais Lietuva – Turkija ir Lietuva – Rusija (respondentų sąrašas – žr. 5 priedas).Pažymėtina, jog logistikos srityje dirbantys asmenys yra tinkamiausi ekspertai šiuo atveju, kadangi jiems tenka bendrauti ne su vienu konkrečiu klientu ar partneriu teikiant transporto paslaugas, tačiau taip pat su prekių eksportuotojais, importuotojais bei paslaugų teikėjais. Šioje magistrinio darbo analitinėje dalyje naudojant Kendall konkordancijos koeficientą tam, kad galima būtų patvirtinti ekspertų nuomonių vieningumą, atliekami skaičiavimai. Pradžioje pateikiamos naudojamos formulės, tuomet ekspertinio vertinimo duomenys lentelių pavidalu, tuomet formulės yra taikomos ir ekspertų nuomonių vieningumas nustatomas.

3.2.1. Ekspertinis vertinimas. Užsienio prekybai įtaką darantys veiksniai

Pagal lentelės (žr. 1 lent. – kitame puslapyje) duomenis: k=7; m = 6; $S^2 = 638$ (apskaičiavimą žr. formulė 2).

Pritaikius Kendall konkordancijos koeficiento formulę, apskaičiuojame reikšmę atliktam ekspertiniam vertinimui (žr. formulė 3):

$$W = \frac{12 \times 638}{6^2(7^3 - 7)} = \frac{7656}{12096} \approx 0{,}63 .$$

Apskaičiuojamas z (žr. formulė 3):

$$z = 0{,}63 \times 6 \times 6 = 22{,}68;$$

$\chi^2_{k-1;\alpha=0{,}05} = 12{,}59$ (pagal $\chi^2_{krit.;}$ lentelę);

$z = 22{,}68$, t.y. $> \chi^2_{krit.;} > 12{,}59$;

=> ekspertų nuomonės dėl didesnę ar mažesnę reikšmę turinčių kultūros veiksnių įtaką užsienio prekybai sutapo, t. y. ekspertų nuomonė yra sąlyginai vieninga.

Darytina išvada, jog mažiausią vertinimo sumą turintys veiksniai ekspertų bendra nuomone vertinami kaip svarbiausi veiksniai vystant užsienio prekybą tarp Lietuvos ir Turkijos yra:

- Finansinis partnerių patikimumas (11);
- Politinis stabilumas ar galimi staigūs politiniai ar ekonominiai pasikeitimai (11);
- Užsienio įstatymai ir vyriausybės (12).

1 lentelė. Ekspertinio vertinimo rezultatai (LT - TR). Svarbiausi veiksniai

Veiksniai / Vertinimai*	Derybų aplinka	Kultūriniai ir subkultūriniai skirtumai	Ideologiniai skirtumai	Užsienio biurokratija	Užsienio įstatymai ir vyriausybės	Finansinis partnerių patikimumas	Politinis stabilumas ar galimi staigūs politiniai ar ekonominiai pasikeitimai
Ekspertas 1	7	5	4	6	1	2	3
Ekspertas 2	4	7	6	5	2	1	3
Ekspertas 3	7	4	5	6	2	1	3
Ekspertas 4	6	4	5	7	1	3	2
Ekspertas 5	6	3	4	7	5	1	2
Ekspertas 6	5	6	7	2	1	3	4
Suma (d)	35	29	31	33	12	11	17
Vidurkis(α) (žr. formulė 1)	24	24	24	24	24	24	24
Nuokrypio kvadratas(S^2)	121	25	49	81	144	169	49

Šaltinis: parengta autoriaus;

* - Vertinimas nuo 1 iki 7, kur 1 – svarbiausias veiksnys, o 7 – mažiausiai svarbus.

2 lentelė. Ekspert. vert. rezultatai (LT-TR). Lengviausiai teisingai nuspėjami ir įvertinami veiksniai

Veiksniai / Vertinimai*	Derybų aplinka	Kultūriniai ir subkultūriniai skirtumai	Ideologiniai skirtumai	Užsienio biurokratija	Užsienio įstatymai ir vyriausybės	Finansinis partnerių patikimumas	Politinis stabilumas ar galimi staigūs politiniai ar ekonominiai pasikeitimai
Ekspertas 1	1	2	3	4	5	6	7
Ekspertas 2	2	1	3	5	4	6	7
Ekspertas 3	5	3	4	1	2	7	6
Ekspertas 4	1	3	2	5	4	7	6
Ekspertas 5	1	2	3	4	5	7	6
Ekspertas 6	2	1	4	5	6	3	7
Suma (d)	12	12	19	24	26	36	39
Vidurkis(α) (žr. formulė 1)	24	24	24	24	24	24	24
Nuokrypio kvadratas (S^2)	144	144	25	0	4	144	225

Šaltinis: parengta autoriaus;

* - Vertinimas nuo 1 iki 7, kur 1 – svarbiausias veiksnys, o 7 – mažiausiai svarbus.

Pagal lentelės duomenis: k=7; m = 6; $S^2 = 686$ (apskaičiavimą žr. formulė 2).

Pritaikius Kendall konkordancijos koeficiento formulę, apskaičiuojame reikšmę atliktam ekspertiniam vertinimui (žr. formulė 2):

$$W = \frac{12 \times 686}{6^2(7^3 - 7)} = \frac{8232}{12096} \approx 0{,}68.$$

Apskaičiuojamas z (žr. formulė 3):

$$z = 0{,}68 \times 6 \times 6 = 24{,}48;$$

$\chi^2_{k-1;\alpha=0{,}05} = 12{,}59$ (pagal $\chi^2_{krit.;}$ lentelę);

$z = 24{,}48$, t.y. $> \chi^2_{krit.;} > 12{,}59$;

=> ekspertų nuomonės dėl lengviausiai teisingai nuspėjamų ir įvertinamų veiksnių, darančių įtaką sėkmingam sandorio sudarymui ir užsienio prekybai yra sąlyginai vieninga.

Darytina išvada, jog mažiausią vertinimo sumą turintys veiksniai ekspertų bendra nuomone vertinami kaip lengviausiai teisingai nuspėjami ir įvertinami veiksniai, taigi, galimai ir lengviausiai pasiduodantys profesionalaus derybininko įtakai sudarant tarptautinius sandorius dėl užsienio prekybos tarp Lietuvos ir Turkijos yra:

- Derybų aplinka (12);
- Kultūriniai ir subkultūriniai skirtumai (12);
- Ideologiniai skirtumai (19).

3 lentelė. Ekspertinio vertinimo rezultatai (LT – RU). Svarbiausi veiksniai

Veiksniai / Vertinimai*	Derybų aplinka	Kultūriniai ir subkultūriniai skirtumai	Ideologiniai skirtumai	Užsienio biurokratija	Užsienio įstatymai ir vyriausybės	Finansinis partnerių patikimumas	Politinis stabilumas ar galimi staigūs politiniai ar ekonominiai pasikeitimai
Ekspertas 1	6	5	7	4	3	2	1
Ekspertas 2	7	5	6	4	3	2	1
Ekspertas 3	3	6	5	4	7	2	1
Ekspertas 4	5	3	4	6	7	1	2
Ekspertas 5	3	7	6	5	4	1	2
Ekspertas 6	7	6	5	4	3	2	1
Suma (d)	29	32	35	27	27	10	8
Vidurkis(α) (žr. formulė 1)	24	24	24	24	24	24	24
Nuokrypio kvadratas (S^2)	49	64	81	9	9	196	256

Šaltinis: parengta autoriaus;

* - Vertinimas nuo 1 iki 7, kur 1 – svarbiausias veiksnys, o 7 – mažiausiai svarbus.

Pagal lentelės duomenis: k=7; m = 6; S2 = 664 (apskaičiavimą žr. formulė 2).

Pritaikius Kendall konkordancijos koeficiento formulę, apskaičiuojame reikšmę atliktam ekspertiniam vertinimui (žr. formulė 2):

$$W = \frac{12 \times 664}{6^2(7^3 - 7)} = \frac{7968}{12096} \approx 0{,}66.$$

Apskaičiuojamas z (žr. formulė 3):

$$z = 0{,}66 \times 6 \times 6 = 23{,}76;$$

$$\chi^2_{k-1;\alpha=0{,}05} = 12{,}59 \text{ (pagal } \chi^2_{krit.;} \text{ lentelę);}$$

$$z = 23{,}76, \text{ t.y. } > \chi^2_{krit.;} > 12{,}59;$$

=> ekspertų nuomonės dėl didesnę ar mažesnę reikšmę turinčių kultūros veiksnių įtaką užsienio prekybai sutapo, t. y. ekspertų nuomonė yra sąlyginai vieninga.

Darytina išvada, jog mažiausią vertinimo sumą turintys veiksniai ekspertų bendra nuomone vertinami kaip svarbiausi veiksniai vystant užsienio prekybą tarp Lietuvos ir Rusijos yra:

- Politinis stabilumas ar galimi staigūs politiniai ar ekonominiai pasikeitimai (8);
- Finansinis partnerių patikimumas (10).

4 lentelė. Ekspert. vert. rezultatai(LT-RU). Lengviausiai teisingai nuspėjami ir įvertinami veiksniai

Veiksniai / Vertinimai	Derybų aplinka	Kultūriniai ir subkultūriniai skirtumai	Ideologiniai skirtumai	Užsienio biurokratija	Užsienio įstatymai ir vyriausybės	Finansinis partnerių patikimumas	Politinis stabilumas ar galimi staigūs politiniai ar ekonominiai pasikeitimai
Ekspertas 1	4	5	6	2	1	7	3
Ekspertas 2	5	4	3	1	2	6	7
Ekspertas 3	5	2	1	4	3	6	7
Ekspertas 4	3	5	4	1	2	7	5
Ekspertas 5	3	1	2	4	5	7	6
Ekspertas 6	2	1	3	4	5	6	7
Suma (d)	22	18	19	16	18	39	35
Vidurkis(α) (žr. formulė 1)	24	24	24	24	24	24	24
Nuokrypio kvadratas (S^2)	4	36	25	64	36	225	121

Šaltinis: parengta autoriaus;

* - Vertinimas nuo 1 iki 7, kur 1 – svarbiausias veiksnys, o 7 – mažiausiai svarbus.

Pagal lentelės duomenis: k=7; m = 6; S^2 = 511 (apskaičiavimą žr. formulė 2).

Pritaikius Kendall konkordancijos koeficiento formulę, apskaičiuojame reikšmę atliktam ekspertiniam vertinimui (žr. formulė 2):

$$W = \frac{12 \times 511}{6^2(7^3 - 7)} = \frac{6132}{12096} \approx 0{,}51.$$

Apskaičiuojamas z (žr. formulė 3):

$$z = 0{,}51 \times 6 \times 6 = 18{,}36;$$

$\chi^2_{k-1;\alpha=0,05}$ =12,59 (pagal $\chi^2_{krit.;}$ lentelę);

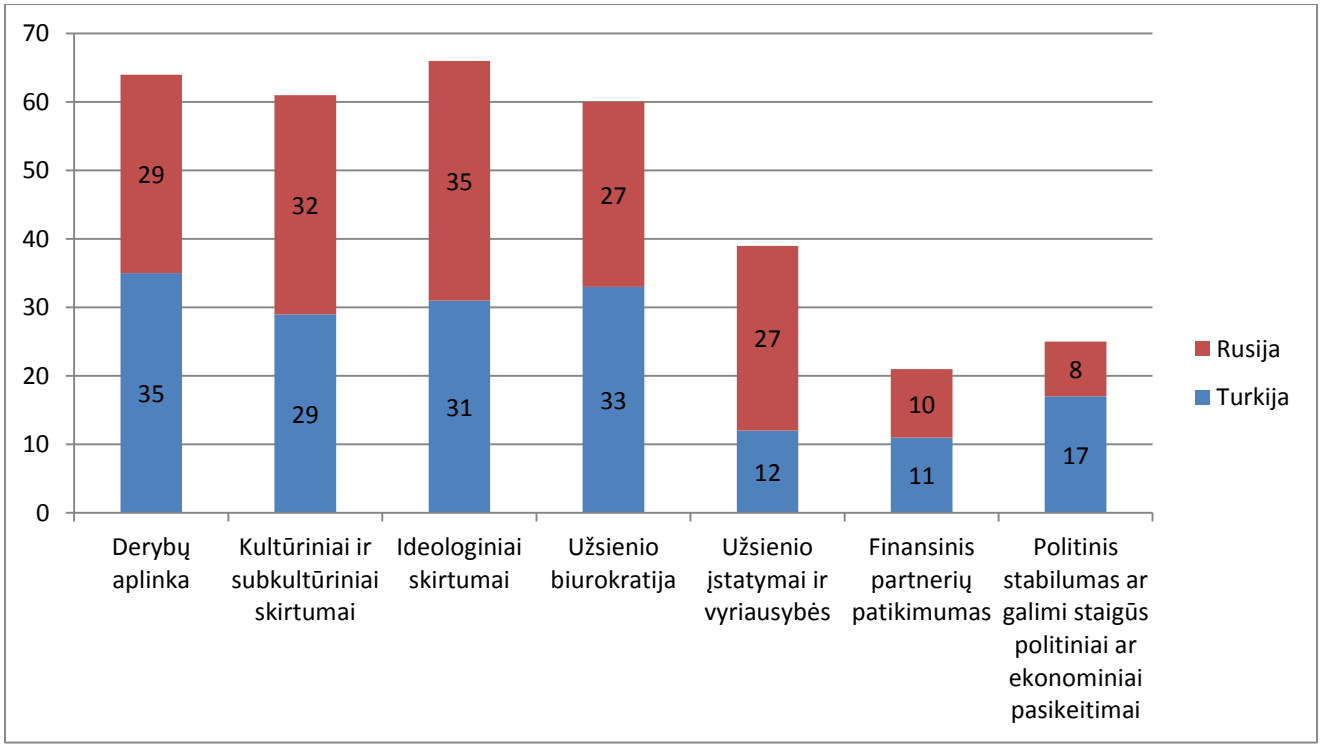
z = 18,36, t.y. > $\chi^2_{krit.;}$ > 12,59;

=> ekspertų nuomonės dėl lengviausiai teisingai nuspėjamų ir įvertinamų veiksnių, darančių įtaką sėkmingam sandorio sudarymui ir užsienio prekybai yra sąlyginai vieninga.

Darytina išvada, jog mažiausią vertinimo sumą turintys veiksniai ekspertų bendra nuomone vertinami kaip lengviausiai teisingai nuspėjami ir įvertinami veiksniai, taigi, galimai ir lengviausiai pasiduodantys profesionalaus derybininko įtakai sudarant tarptautinius sandorius dėl užsienio prekybos tarp Lietuvos ir Rusijos yra:

- Užsienio biurokratija (16);
- Kultūriniai ir subkultūriniai skirtumai (18);
- Ideologiniai skirtumai (19).

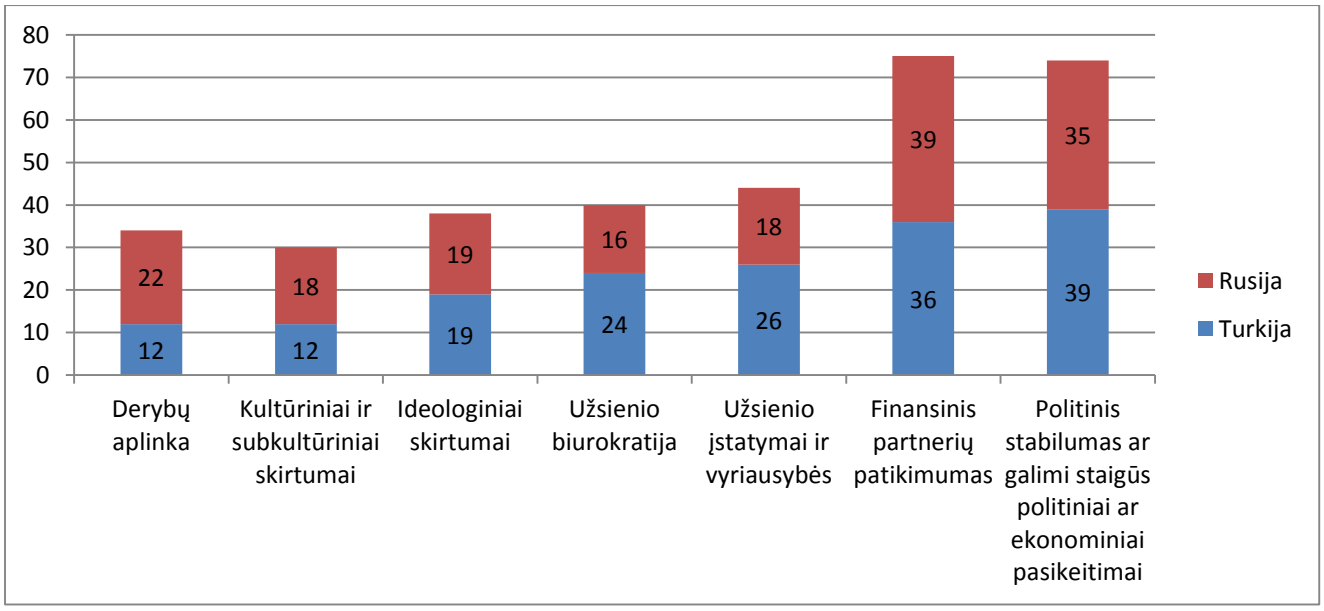
Pirmiausiai palyginsime ekspertinio vertinimo rezultatus, gautus pirmuose dviejuose klausimuose ir nustatysime, kokie veiksniai, pasak ekspertų, yra svarbiausi užsienio prekybos sandorių sudarymui ir kurie iš jų yra lengviausiai teisingai nuspėjami ir įvertinami. Tada, apibendrinsime trečio klausimo rezultatus bei palyginsime juos su statistine informacija rasta internete, kaip bendrai yra vertinamos Rusijos, Lietuvos ir Turkijos kultūros. Analizuosime panašumus bei skirtumus, rastus tarp ekspertų vertinimų bei pateikiamos informacijos internete. Tuomet apibendrinsime galutinius ekspertinio vertinimo rezultatus.



Šaltinis: parengta autoriaus

12 pav. Svarbiausi veiksniai

Apibendrinus abiejų šalių duomenis, gautus ekspertams įvertinus pirmąjį klausimą, akivaizdu, jog užsienio prekyboje tiek su Rusija, tiek su Turkija, aktualiausi veiksniai, galintys sukelti problemų yra finansinis partnerių patikimumas bei politinis stabilumas ar galimi staigūs politiniai ar ekonominiai pasikeitimai, kadangi būtent ties šiais veiksniais bendri stulpeliai yra žemiausi, o kadangi ekspertai mažiausiu įvertinimu turėjo įvertinti svarbiausius veiksnius, todėl šie veiksniai ir yra svarbiausi. Tai rodo, jog šiose šalyse politinė bei ekonominė situacijos galimai nėra stabilios būklės, todėl partneriai, norėdami užsiimti prekyba su šiomis šalimis turėtų būti atsargūs rinkdamiesi partnerius, su kuriais dirbs šiose šalyse. Taigi, pasak ekspertų, kultūra nėra pats svarbiausias veiksnys, reikalingas užsienio prekybai vystyti, tačiau tai taip pat galėtų reikšti, kad esant dideliems kultūriniams skirtumams užsienio prekybą vis tiek galima vystyti, tačiau esant problemoms su finansiniu partnerių patikimumu arba nestabilia politine ar ekonominei situacijai partnerių šalyje vystyti užsienio prekybą būtų daug sunkiau.



Šaltinis: parengta autoriaus

13 pav. Lengviausiai teisingai nuspėjami ir įvertinami veiksniai

Apibendrinus abiejų šalių duomenis, gautus ekspertams įvertinus antrąjį klausimą, akivaizdu, jog užsienio prekyboje tiek su Rusija, tiek su Turkija, lengviausiai teisingai nuspėjamas ir įvertinamas veiksnys yra kultūriniai ir subkultūriniai skirtumai, kartu su derybų aplinka, kurią taip pat nesunku

tinkamai suplanuoti, ir ideologiniais skirtumais, kurie gali vietomis persipinti su kultūriniais ir subkultūriniais skirtumais.

Taigi, nors kultūriniai ir subkultūriniai skirtumai nėra pats svarbiausias veiksnys sudarant sandorius tarp skirtingų šalių užsienio prekyboje, tačiau jeigu šalys yra ganėtinai nestabilios ar politinė bei ekonominė situacija tose šalyse yra sunkiai prognozuojama, tuomet būtent šie veiksniai yra tie, kuriuos mes galime prognozuoti, planuoti, daryti jiems įtaką savo profesionaliais veiksmais ir toliau vystyti užsienio prekybą su šiomis šalimis.

Būtent šie veiksniai yra tie, kurie gali padėti sudaryti sėkmingas sutartis, kai numatyti kitus veiksnius yra per daug sudėtinga ar neįmanoma. Užsienio prekybai labai svarbūs verslo santykiai tarp partnerių šalių, verslo vystymas ir ekonominis augimas, ir būtent kultūrinių ir subkultūrinių veiksnių suvokimas ir teisingas panaudojimas gali užtikrinti sėkmingą verslo plėtrą su pasirinkta šalimi. Reikia pirmiausiai įsigilinti į tos šalies kultūrą, ideologiją ir kitus esminius skirtumus, o tuomet galima pradėti sėkmingas derybas.

3.2.2. Kultūros dimensijos ir derybininko savybės bei veiksmai ekspertiniame vertinime

5 lentelė. Hofstede G. kultūros dimensijos vertinamos apklaustų ekspertų

	Turkija	Lietuva	Rusija
Galios distancija	67%	58%	100%
Individualizmas (kolektyvizmas)	33%	67%	67%
Vyriškumas (moteriškumas)	67%	25%	17%
Neapibrėžtumo vengimas	100%	67%	100%
Ilgalaikė-trumpalaikė orientacija	33%	92%	100%
Mėgavimosi-santūrumo dimensija	50%	17%	17%

Šaltinis: parengta autoriaus

Ekspertinio vertinimo apklausos duomenis apibendrinus, t.y. suvedus į tą pačia lentelę (Lietuva vertinama išvedant abiejų apklausų rezultatų vidurkį) ir pavertus procentais, išryškėja skirtumai ir panašumai. Ekspertams vertinant kultūros veiksniais pasirinktas Hofstede G. dimensijas paaiškėjo, kad Lietuvos ir Rusijos kultūros pasižymi panašumu pagal visas šešias dimensijas: didelė galios distancija, kolektyvizmas, moteriškumas, neapibrėžtumo vengimas, ilgalaikė orientacija bei santūrumas (žr. Lent. 5, pažymėta žaliai ir mėlynai). Lietuva ir Turkija pasižymėjo tik dviem bendrais bruožais, t.y. galios distancija ir neapibrėžtumo vengimo (žr. Lent. 5, pažymėta geltonai ir mėlynai), tačiau šie du bruožai yra būdingi visoms trims nagrinėtoms kultūroms.

Pasaulio šalių kultūros yra taip pat trumpai aptartos Hofstede G. (interneto svetainė), o tame tarpe Rusijos, Lietuvos ir Turkijos kultūros. Apibendrinsime Hofstede G. ir jo kolegų surinktus duomenis apie šias šalis ir palyginsime juos su ekspertiniame vertinime gautais rezultatais, pradedant nuo abiejuose duomenų rinkiniuose sutampančia informacija ir baigiant galimais skirtumais.

6 lentelė. Hofstede G. kultūros dimensijos (informacija internete)

	Turkija	Lietuva	Rusija
Galios distancija	66%	42%	93%
Individualizmas (kolektyvizmas)	37%	60%	39%
Vyriškumas (moteriškumas)	45%	19%	36%
Neapibrėžtumo vengimas	85%	65%	95%
Ilgalaikė-trumpalaikė orientacija	46%	82%	81%
Mėgavimosi-santūrumo dimensija	49%	16%	20%

Šaltinis: parengta autoriaus pagal [11]

Lyginant kultūros dimensijų rezultatus, gautus atlikus ekspertinį vertinimą, ir informaciją pateikiamą Hofstede G. internetiniame puslapyje, sutampa keturios kultūros dimensijos tarp Lietuvos ir Rusijos(žr. lent. 9, pažymėta žaliai ir mėlynai). Taigi, šios dvi šalys abi yra moteriškos kultūros, vengiančios neapibrėžtumo, trumpalaikės orientacijos, santūrumo, ir galimai kolektyvistinėse dimensijose. Pasak Hofstede G., Lietuva su Turkija turi tik vieną kultūros panašumą,. t.y. neapibrėžtumo vengimą (žr. lent. 9, pažymėta geltonai ir mėlynai).

Bendra Lietuvos ir Rusijos kultūroms yra moteriškumas, t.y. kad žmonėms labiau rūpi gyvenimo kokybė, bendradarbiavimas, nuoširdumas, yra rūpinamasi silpnesniaisiais. Derinant naujo bendradarbiavimo sąlygas tarp Lietuvos ir Rusijos, vystant užsienio prekybą tarp šių šalių yra svarbus nuoširdumas, atvirumas, kompromisai, bendri gero darbo rezultatai, svarbus yra pats procesas ir vidinė žmonių motyvacija dirbti kartu, o ne visų įmanomų konkurentų aplenkimas ar nukonkuravimas. Praktikoje, dirbant su Rusija, tai labai išryškėja. Pavyzdžiui netgi galima pastebėti, jog yra ekspeditorių įmonių Lietuvoje, kurios įsikūrė kokiam nors vadybininkui išėjus iš darbo didelėje logistikos įmonėje po to, kai susibendravo artimiau su vienu iš klientų ir kartu išsivedė tą klientą. Toks vadybininkas neretai nepradės kuri milžiniško verslo, o tiesiog ramiai dirbs su išsivestu klientu, perpardavinėdamas krovinius ir tokiu būdu uždirbdamas padorią sumą pinigų, tačiau nekurdamas naujos transporto įmonės lyderės Lietuvoje.

Taip pat, svarbu numatyti visus galimus, prognozuojamus ateities scenarijus, kadangi abiejų kultūrų žmonės nėra linkę plaukti pasroviui, jie yra linkę kovoti prieš laiką ir sutartyje įtraukti visas įmanomas apsaugines sąlygas tam, kad išvengti nesusipratimų ar nereikalingų kivirčų ateityje. Dirbant su Rusija, tai dažnai padeda išspręsti konfliktą jam dar net neprasidėjus, yra netgi nemažai biurokratinių įstatymų, kurie to reikalauja. Pavyzdžiui, sutarus atlikti krovinio pervežimą į Rusiją, apmokėjimą bankas Rusijoje leis atlikti tik pateikus sutartis su vežėju, atlikto darbo įvykdymo aktus ir kitus paslaugos atlikimą įrodančius dokumentus, o dokumentų trūkstant, mokėjimas nebus padarytas. Šiuo kultūros bruožu ypač smarkiai pasižymi Rusija, taigi dirbant su šia šalimi į tai būtinai reikia atkreipti dėmesį.

Tiek Lietuva, tiek Rusija, yra trumpalaikės orientacijos šalys, greitai prisitaikančios prie situacijos pasikeitimų ir naujovių. Žinoma, šiais laikais turbūt visose šalyse yra dalis visuomenės, kurie seka paskutines mados tendencijas, perka naujausius mobiliųjų telefono modelius ir seka kitas naujoves, o kita dalis yra besipriešinantys naujovėms ir į jas žiūri įtariai, su nepatiklumu. Tiek Lietuvoje, tiek Rusijoje,

žmonės yra iš principo linkę taupyti ir investuoti. Versle tai – labai svarbūs aspektai, o taip pat ir bet kokiuose verslo santykiuose su užsienio prekybos partneriais.

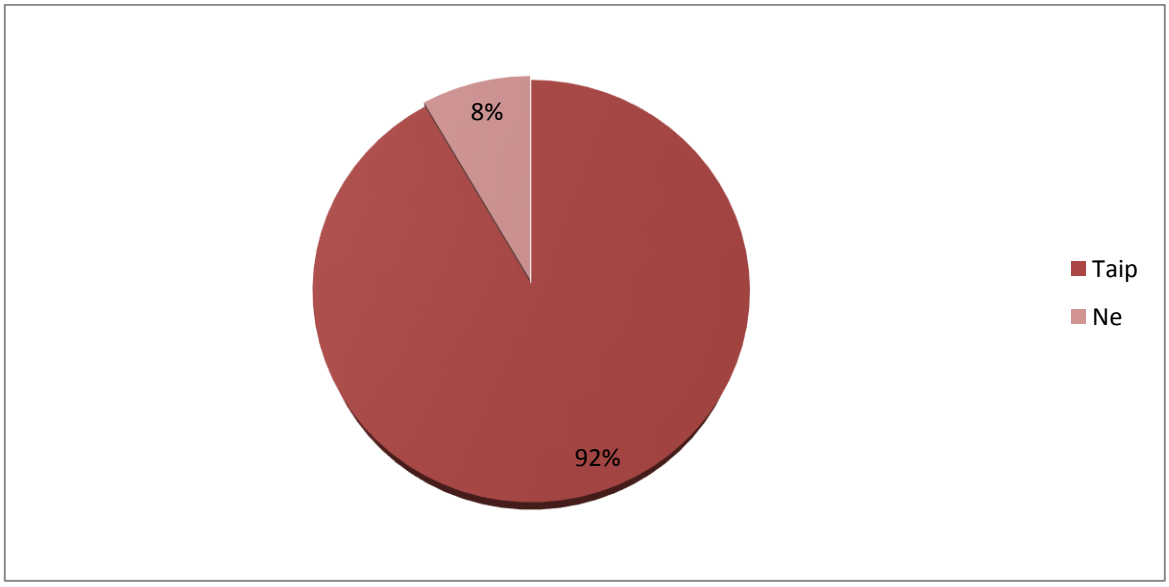
Lietuva ir Rusija yra vertinamos kaip labai santūrios šalys, turinčios nemažai pesimizmo. Visada yra svarbi kitų nuomonė, viešas elgesys yra kaustomas visuomenės normų ir priimtų standartų. Kalbant apie šia dimensiją verslo santykių kontekste, reiktų pabrėžti, jog daug kuriose šalyse yra svarbi įmonės reputacija ir viešas elgesys. Būtent tai yra šios kultūros dimensijos bruožas. Pavyzdžiui, santūrioje kultūroje verslininkai, kurie jau kartą yra bankrutavę, apgavę kitus verslininkus ir tokiu būdu įgiję blogą reputaciją, nebus laikomi patikimais verslo partneriais.

Pagal atliktą ekspertinį vertinimą, Lietuva kartu su Rusija yra didelės galios distancijos kultūros, kuriose visuomenės nariai nėra lygus, jie gali būti neretai skirstomi į galinguosius ir visus kitus, bendruomenėje vyrauja nelygybė, tačiau pasak Hofstede G. pateikiamos informacijos, tiek Rusijoje, tiek Lietuvoje galios distancija yra vertinama šiek tiek žemesniais balais, todėl atsiranda skirtumas, kuriame Lietuva yra labiau laikytina žemos galios distancijos šalimi, nei vidutinė, o Rusija – išlieka ties aukščiausia riba. Galbūt įtakos gali turėti ir demokratija Lietuvoje, ir narystė Europos Sąjungoje. Yra daug didesnės galimybės plėtoti smulkų verslą, nei Rusijoje, ir galimai todėl žmonės turi galimybę rinktis, o ir tie, kurie sunkiau prisitaiko būti nuolankiais darbdavių pavaldiniais, turi galimybę pradėti kažką savo ir tapti patys sau viršininkais. Taip pat didesnė vidurinioji klasė Lietuvoje, nei Rusijoje, taip pat turi įtakos šiam pasiskirstymui. Užsienio prekybai tai yra svarbus aspektas, kadangi verslininkai derėdamiesi dėl užsienio prekybos sutarčių su aukštos galios distancijos kultūros žmonėmis turėtų atkreipti dėmesį į tai, jog partneriai gali būti nelinkę, jog jiems kas nors prieštarautų ar su jais ginčytųsi, tuo tarpu žemesnės galios distancijos kultūrose būtų visiškai priimtina ginti savo interesus ir aršiau derėtis net ir su smarkiai stambesniais partneriais.

Pagal atliktą ekspertinį vertinimą, Lietuva kartu su Rusija yra kolektyvistinės kultūros, kuriose vertinamas bendruomeniškumas, tačiau pasak Hofstede G. pateikiamos informacijos, Lietuva laikytina individualistine kultūra labiau, nei kolektyvistinė (60%). Taip pat teigiama, jog Lietuvoje individualizmas auga, tačiau tai gali būti ekonominio augimo ir integracijos į Europos Sąjungą pasekmė. Iš kitos pusės, juk kalbant apie pačius lietuvius, apie save, paimkime ne visai susijusį su užsienio prekyba pavyzdį, kaip lietuvių individualizmas gali pasireikšti. Pavyzdžiui, jeigu Lietuvos rinktinė laimi svarbias krepšinio rungtynes, mes neretai suskumbame pranešti, jog „mes laimėjome“, tačiau pralaimėjus ar blogai sužaidus, nejučia išsprūsta „jie blogai žaidė“, „jie pralaimėjo, „galėjo ir geriau“. Tai galbūt galima ginčytis, ar

Lietuvoje vyrauja individualistinė kultūra, ar selektyvi, nuopelnus ir kitus pozityvius dalykus priskiriant lietuviams kaip tautai, kaip bendrai visuomenei, o negatyvius dalykus ir pralaimėjimus – stengiantis stumti nuo savęs kaip mūsų neliečiančius. Vystant verslą su užsienio partneriais, tokia savybė gali būti ir labai neigiama, kadangi tikra kolektyvistinė bendruomenė tikėtųsi, kad ne tik laimėjimai, bet ir pralaimėjimai bus bendrai priskiriami, o lietuviškas individualistinis požiūris neprisiimant atsakomybės už neigiamus dalykus gali neretam partneriui pasirodyti kaip atsakomybės vengimas.

Pagal surinktus duomenis, akivaizdu, kad Lietuvos ir Turkijos kultūros turi žymiai mažiau panašumų. Vienintelis tiek ekspertų, tiek Hofstede G. pateikiamoje informacijoje sutampanti dimensija – tai neapibrėžtumo vengimo. Galios distancijos dimensija Turkijoje taip pat yra didelė, o priežastys, kodėl Hofstede G. pateikiamuose duomenyse Lietuva galimai vertinama santykinai žemos galios distancijos yra aptarti anksčiau šiame skyriuje. Bet kokios verslo derybos, kuriose kultūros skirtumai akivaizdūs ir ganėtinai dideli, t.y. net keturios kultūros dimensijos skiriasi (individualizmo-kolektyvizmo, vyriškumo-moteriškumo, ilgalaikės-trumpalaikės orientacijos ir mėgavimosi-santūrumo), - gali būti labai komplikuotos, todėl būtinai reikia iš anksto pasiruošti ir įvertinti kultūrinius skirtumus bei imtis atitinkamų priemonių, kad būtų sumažinta neigiama kultūrinių veiksnių derybų sėkmei ir užsienio prekybos vystymui.



Šaltinis: parengta autoriaus

14 pav. Derybininko savybių ir veiksmų įtaka kultūros veiksniams

Paskutiniame tyrimo klausime ekspertai buvo paprašyti įvertinti, ar gali šios asmeninės derybas vedančio asmens savybės bei veiksmai (žr. 2 pav. arba 1, 2, 3 ir 4 priedus) sušvelninti kultūrinių skirtumų neigiamą įtaką derybų sėkmingumui. Atsakymas pateiktas diagramoje (žr. 14 pav.). Vienintelis ekspertas atsakė, jog ne. Paklausus, kodėl jis laikosi būtent tokios nuomonės, šis atsakė, jog kultūros įtaka vis tiek išliks tokia pati, šios savybės ir veiksmai gali padėti pasiekti derybų rezultatą, tačiau pačios įtakos ir derybų sudėtingumo sušvelninti nepadėtų.

8.3. Ekspertinio vertinimo ir užsienio prekybos statistikos analizių sintezė

Šioje magistro baigiamojo darbo analizės dalyje atliekama ekspertinio vertinimo ir statistikos analizės sintezė, kuri patvirtins konceptualų modelį, sukurtą atrenkant ir susisteminant teorinėje dalyje išanalizuotas teorijas, ir atsakys į pagrindinį šio magistro baigiamojo darbo klausimą: kaip kultūros veiksniai daro įtaką šalių užsienio prekybai?

Ekspertai vertina šiuos veiksnius kaip darančius didžiausią įtaką užsienio prekybai tiek tarp Lietuvos ir Rusijos, tiek tarp Lietuvos ir Turkijos:

- Politinis stabilumas ar galimi staigūs politiniai ar ekonominiai pasikeitimai;
- Finansinis partnerių patikimumas.

Tačiau veiksniai, kuriuos lengviausiai teisingai nuspėti ir įvertinti:

- Kultūriniai ir subkultūriniai skirtumai;
- Ideologiniai skirtumai.

Taigi, kultūriniai ir subkultūriniai skirtumai nėra pats svarbiausias veiksnys sudarant sandorius tarp skirtingų šalių užsienio prekyboje, tačiau būtent šie veiksniai yra lengvai prognozuojami, planuojami, profesionalios derybininko savybės bei tinkami veiksmai daro jiems svarią įtaką. Užsienio prekybai labai svarbūs verslo santykiai tarp partnerių šalių, verslo vystymas ir ekonominis augimas, ir būtent kultūrinių ir subkultūrinių veiksnių suvokimas ir teisingas panaudojimas gali užtikrinti sėkmingą verslo plėtrą su pasirinkta šalimi; pirmiausiai reikia įsigilinti į tos šalies kultūrą ir ideologiją, o tuomet galima pradėti sėkmingas derybas ir vykdyti užsienio prekybą.

Lietuvos ir Turkijos kultūros turi žymiai mažiau panašumų nei Lietuvos ir Rusijos, todėl būtinai reikia iš anksto pasiruošti ir įvertinti kultūrinius skirtumus bei imtis atitinkamų priemonių, kad būtų sumažinta neigiama kultūrinių veiksnių įtaka derybų sėkmei ir užsienio prekybos su Turkija vykdymui. Asmeninės derybas vedančio asmens savybės bei veiksmai padės sušvelninti kultūrinių skirtumų neigiamą įtaką derybų ir verslo santykių sėkmingumui.

Lietuva paslaugas eksportuoja daug aktyviau į Rusiją nei į Turkiją. Pastebimas nepalyginamai didelis skirtumas, kuris nėra proporcionalus nei šių šalių išsivystymui, nei rinkos dydžiui ar poreikiams pateisinti. Pastaruoju laikotarpiu, paslaugų importas iš Rusijos krito, o prekyba paslaugomis su Turkija išlieka stabili. Neabejotinai vienas iš veiksnių, įtakojančių tokį didelį skirtumą – tai kultūros veiksniai, kurie lemia ne tik santykius, bet, akivaizdu, kad ir užsienio prekybos apimtis. Reikia atkreipti dėmesį į kultūrinius skirtumus tarp šių šalių ir per naują ieškoti verslo galimybių Turkijoje, siekiant išplėsti užsienio prekybos apimtis su šia šalimi, kuri yra patikimesnė partnerė nei Rusija. Tai didelė ir perspektyvi rinka, kurią užkariauti Lietuva yra pajėgi.

Prekių eksportas iš Lietuvos į Turkiją yra smarkiai mažesnis nei į Rusiją. Lietuvos užsienio prekybos balansas su Turkija yra teigiamas. Turkija yra tinkama partnerė bendradarbiavimui su Lietuva, tačiau reikia įdėti atitinkamą kiekį pastangų tam, jog užsienio prekybos apimtys su Turkija augtų. Turkija yra viena iš alternatyvių rinkų Lietuvos eksportuotojams, tačiau būtina atkreipti dėmesį į tai, kad Turkija yra visai kitokios kultūros šalis nei Lietuva, ir imtis tinkamų priemonių, kurios padėtų sumažinti neigiamą kultūros įtaką užsienio prekybai su Turkija.

Kitas svarbus ekonominis faktorius, praktiškai, rodantis vidutinę šalies gyventojų perkamąją galią, yra BVP vienam gyventojui. Lietuvos BVP gyventojui yra žymiai didesnis nei Turkijoje ar Rusijoje. Taip pat pažymėtina, jog Rusijos BVP 2014 m. buvo didesnis nei Turkijoje, tačiau naujaisiais 2015 m. statistikos duomenimis Rusijos BVP taip smarkiai krito dėl taikomų sankcijų ir nepalankios padėties tarptautinėje gamtinių išteklių rinkoje. Rusijos perkamoji galia ir patikimumas kaip užsienio prekybos partnerio staigiai smunka. Atsižvelgiant į tai, Lietuvos verslininkai turėtų persiorientuoti į kitas rinkas, kurios yra stabilesnės ir patikimesnės. Šiuo sunkiu Europai politiniu laikotarpiu, viena iš potencialių artimesnių rinkų yra Turkija, kurioje ekonominė padėtis yra pakankamai stabili, o ekonomikos išsivystymo lygis tenkintų bet kurią užsienio prekybos partnerę.

Turkija yra ekonomiškai sparčiai besivystanti valstybė, su beveik 78 milijonais gyventojų ir 806 milijardais JAV dolerių BVP. Rusijoje tuo tarpu gyvena beveik 143 milijonai gyventojų, o BVP siekia

2014 m. viršijo 1,8 trilijono JAV dolerių, tačiau vėliau smarkiai krito. Žinoma šalių didis tiek plotu, tiek gyventojais, tiek BVP – skiriasi nemažai, tačiau tiek viena, tiek kita šalis yra labai stambios užsienio prekybos partnerės Lietuvai, kurioje gyvena mažiau nei trys milijonai gyventojų, o BVP nesiekia net 50 milijardų JAV dolerių. Skirtumas yra labai didelis, todėl Turkija, nors ir būdama dvigubai mažesnė potenciali rinka nei Rusija, yra labai svarbi. Tuomet kodėl užsienio prekybos mastai skiriasi taip smarkiai, jei paslaugų teikimo užsienio šalims kaštai nėra tokie smarkiai brangesni Rusijai lyginant su Turkija.

Lietuva yra maža šalis su kuklia ekonomika, tačiau priklauso ES. Dėl šios priežasties kuriant užsienio prekybos politikos gaires reiktų atsižvelgti į visos ES bendrą politiką šiuo klausimu. Rusijai šiuo metu yra vis dar taikomos sankcijos dėl karinių veiksmų Ukrainoje, o su Turkijos pagalba stengiamasi rasti bendrą sprendimą dėl migrantų krizės Europoje, todėl atsižvelgiant į ES užsienio prekybos politikos gaires, galima pasiekti daugiau naudos, nei turint mažą ekonomiką turinčios šalies pavienius planus.

ES užsienio prekybos balansas tiek su Turkija, tiek su Rusija yra neigiamas. ES importuoja iš Rusijos labai daug mineralų, tai sudaro didžiąją dalį importo, tačiau apskritai užsienio prekybos apimtys su Rusija pastaraisiais metais mažėja, tuo tarpu su Turkijos užsienio prekyba išlieka stabili. Padėtis Rusijoje nėra stabili, todėl ES narėms derėtų ieškoti naujų užsienio prekybos partnerių bei didinti apimtis su jau esamais tam, pavyzdžiui, su Turkija, tam, kad kompensuotų praradimus dėl santykių su Rusija.

Apibendrinant bendrai visą analitinę dalį, reiktų atkreipti dėmesį į tai, kad ekspertiniame vertinime svarbiausiais užsienio prekybai įtaką darantys veiksniais įvertinti politinis stabilumas ar galimi staigūs politiniai ar ekonominiai pasikeitimai ir finansinis partnerių patikimumas yra, vadovaujantis atlikta statistine analize, nestabilūs Rusijoje, bet nepalyginamai stabilesni Turkijoje. Vadovaujantis ekspertiniu vertinimu, egzistuoja žymiai didesni kultūriniai skirtumai tarp Lietuvos ir Turkijos nei tarp Lietuvos ir Rusijos, tačiau kultūrinių veiksnių įtaką galima sumažinti su profesionalių derybininkų pagalba daug lengviau, nei padaryti kokią nors įtaką kitiems veiksniams, darantiems įtaką šalių užsienio prekybai. Atsižvelgiant ne tik į Lietuvos ir Rusijos bei Lietuvos ir Turkijos statistinę analizę, bet ir į ES statistinę analizę bei politikos gaires. Darytina išvada, jog kultūriniai skirtumai tarp šalių lemia jų tarpusavio užsienio prekybos tendencijas, jie yra, palyginus, lengvai prognozuojami ir pakeičiami, todėl šalys, vystydamos tarpusavio užsienio prekybą ir didindamos apimtis, privalo atsižvelgti į kultūrinius skirtumus ir imtis atitinkamų priemonių neigiamai kultūros veiksnių įtakai mažinti.

IŠVADOS

Išvados pateiktos jas priskiriant prie uždavinių, kurie buvo sudaryti magistro baigiamojo darbo pradžioje tam, kad problema „Kaip kultūros veiksniai daro įtaką šalių užsienio prekybai?“ būtų išspręsta. Pasiūlymai pateikiami atskirai bendrai problemai spręsti. Būtina atkreipti dėmesį, kad tyrimas yra atliktas apklausiant ekspertus, dirbančius konkrečiai su Lietuvos – Rusijos bei Lietuvos – Turkijos kryptimis, todėl išvados taikytinos būtent šių šalių užsienio prekybai, o ne visai problemai iš esmės.

(1) Apžvelgus esamą mokslinę literatūrą, darytina išvada, kad šalių kultūros veiksniai daro įtaką tarptautinėms įmonėms ir jų veiklai, o tuo pačiu ir užsienio prekybai. Teigtina, jog kultūriniai skirtumai gali sukelti ypač didelių sunkumų sudarant sandorius tarptautinėse derybose, tačiau jie yra prognozuojami, gali būti iš anksto numatyti ir į juos atitinkamai atsižvelgta, ko negalima pasakyti apie kitus veiksnius, darančius įtaką užsienio prekybai.

(2) Išanalizavus mokslinę literatūrą, drąsiai galima teigti, jog šalių vystymosi ir užsienio prekybą vykdančių įmonių rezultatai priklauso ne vien nuo kapitalo bei valdomų išteklių, bet taip pat ir nuo žmonių, gyvenančių toje šalyje ir jų kultūros ypatumų, kurie gali būti klasifikuojami naudojant Hofstede G. kultūros dimensijas (galios distancijos dimensija; individualizmo-kolektyvizmo dimensija; vyriškumo-moteriškumo dimensija; neapibrėžtumo vengimo dimensija; ilgalaikės-trumpalaikės orientacijos dimensija; mėgavimosi-santūrumo dimensija).

(3) Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize, teigtina, jog derybininkų lankstumas ir kvalifikacijos gali padėti išvengti nesusipratimų ir problemų esant kultūriniams skirtumams tarp šalių, arba, stokojant šių savybių, derybos gali būti nesėkmingos.

(4) Atlikus ekspertinį vertinimą, pastebėta, kad esant dideliems kultūriniams skirtumams užsienio prekybą vis tiek galima vystyti.

(5) Apibendrinus ekspertinio vertinimo duomenis, darytina išvada, jog užsienio prekyboje tiek su Rusija, tiek su Turkija, lengviausiai teisingai nuspėjamas ir įvertinamas įtaką darantis veiksnys yra kultūriniai ir subkultūriniai skirtumai.

(6) Ekspertinio vertinimo duomenys parodė, jog Lietuvos ir Rusijos kultūros pasižymi panašumu pagal visas šešias Hofstede G. kultūros dimensijas, o Lietuvos ir Turkijos – tik pagal dvi.

(7) Išnagrinėjus ekspertinio vertinimo duomenis, buvo nustatyta, jog asmeninės derybas vedančio asmens savybės bei veiksmai gali sušvelninti kultūrinių skirtumų neigiamą įtaką derybų sėkmei ir padėti vystyti užsienio prekybą.

(8) Išanalizavus užsienio prekybos statistiką, galima daryti išvadą, kad Lietuva eksportuoja tiek prekes, tiek paslaugas daug aktyviau į Rusiją nei į Turkiją.

(9) Remiantis užsienio prekybos analize, darytina išvada, kad Rusijos perkamoji galia ir patikimumas kaip užsienio prekybos partnerės staigiai smunka, tuo tarpu Turkija kaip partnerė yra daug stabilesnė, o jos ekonomikos išsivystymo lygis tenkintų Lietuvą kaip užsienio prekybos partnerę.

(10) Atlikus ekspertinio vertinimo ir statistikos analizių sintezę, darytina išvada, jog kultūriniai skirtumai tarp šalių lemia jų tarpusavio užsienio prekybos tendencijas, jie yra, palyginus, lengvai prognozuojami ir pakeičiami, todėl šalys, vystydamos tarpusavio užsienio prekybą ir didindamos apimtis privalo į tai atsižvelgti.

PASIŪLYMAI

(1) Valstybių vadovai, didžiosios šalių įmonės ir didžiosios korporacijos privalo atsižvelgti į kultūrinių skirtumų ypatumus ir juos tinkamai įvertinti, norint sumažinti neigiamą kultūros veiksnių įtaką derybų sėkmei ir sėkmingai plėtoti užsienio prekybą ir tarptautinį verslą.

(2) Derybininkai iš skirtingų kultūrų privalo prisitaikyti, įsijausti į partnerių kultūrą.

(3) Šalys privalo iš anksto pasiruošti ir įvertinti kultūrinius skirtumus bei imtis atitinkamų priemonių, tinkamai panaudojant derybininkų kultūrines žinias bei patirtį.

(4) Reikia atkreipti dėmesį į kultūrinius skirtumus tarp Lietuvos ir Turkijos ir per naują ieškoti verslo galimybių, siekiant išplėsti užsienio prekybos apimtis su šia šalimi, kuri šiuo metu yra patikimesnė partnerė nei Rusija.

(5) Kultūriniai skirtumai tarp šalių lemia jų tarpusavio užsienio prekybos tendencijas, jie yra, palyginus, lengvai prognozuojami ir pakeičiami, todėl šalys, vystydamos tarpusavio užsienio prekybą ir didindamos apimtis, privalo atsižvelgti į kultūrinius skirtumus ir imtis atitinkamų priemonių neigiamai kultūros veiksnių įtakai mažinti.

LITERATŪRA

1. Rakauskienė O. G. *Valstybės ekonominė politika*. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2006.
2. Melnikas B. *Transformacijų visuomenė: ekonomika, kultūra, inovacijos, internacionalizavimo procesai.* – Vilnius: Vilniaus Gedimino Technikos universitetas, 2011.
3. Cammett M. et. al *A Political Economy of the Middle East.* – Boulder: Westview Press, 2015.
4. Trompenaars F. et al *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business* / 3rd ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2012.
5. Trompenaars F. ir Woolliams P. *Business Across Cultures.* – Chichester: Capstone Publishing Ltd, 2003.
6. Dyker D. A. *Economic Policy Making and Busines Culture: Why is Russia so Different?* – London: Imperial College Press, 2012.
7. Pausch O. Doing Business in Russia / *Business & Culture – A study on Russia.* – Reutlingen: Reutlingen University Press, 2006.
8. Moran R. T. et al Doing Business with Middle Easterners / *Managing Cultural Differences: Leadership Skills and Strategies for Working in a Global Worl* / 8th ed. – Burlington, Oxford: Elsevier Inc., 2011.
9. Melnikas B. ir kt. Kultūros veiksniai plėtojant tarptautinę vadybą // *Tarptautinis Verslas: Tarptautinės Vadybos Įvadas*. - Vilnius, 2008, p. 80-83
10. French R. *Cross-Cultural Management in Work Organisations* / 2nd ed. - London: The Chartered Institute of Personel and Development, 2010
11. Mayhew A. *Europos Sąjungos plėtra: derybos su vidurio ir rytų Europos šalimis*. – Vilnius, Eugrimas: Europos integracijos studijų centras, 2001.
12. Diržytė A. ir kt. Verslo derybos // *Verslo Psichologija*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012.

13. Sloman J. ir Hinde K. Business in the international environment // *Economics for Business*. – Harlow: Pearson Education Ltd, 2007

14. Pugel T. A. *International Economics* / 10th ed. – New York: McGraw-Hill/Irwin, 2007.

15. Martin D. ir kt.. International Negotiations: An Entirely Different Animal // *Journal of Professional Services Marketing*. - The Haworth Press, Inc., 1998, Vol. 17(1), p. 43-61. Prieiga per internetą: http://dx.doi.org/10.1300/J090v17n01_04

16. Rosser J. B. Jr. ir Rosser M. V. *Comparative Economics in a Transforming World Economy* / 2nd ed. - Cambridge, Massachusetts & London, England: The MIT Press, 2004

17. Lakis J. Konfliktų sprendimas // *Konfliktų Sprendimas ir Valdymas*. - Vilnius, 2008, p. 94-144.

18. Cheng J. L. C. Cheng ir Hitt M. A. *Managing Multinationals in a Knowledge Economy: Economics, Culture, and Human Resources.* – Amsterdam, New York: Elsevier Inc., 2004.

19. Hostede G. *Culture's Consequences* / 2nd ed. - Thousand Oaks, Sage Publications, 2001.

20. Weber M. *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. – New York: Charles Scribner' Sons, 1958.

21. Hofstede G. *Nacionalinės kultūros dimensijos* / Prieiga per interinetą: http://geert-hofstede.com/dimensions.html [prieita 2015.01.18]

22. Rakauskienė O. G. ir Servetkienė V. Non-Economic Factors of Economics: Moral, Ethical and Spiritual System of Values // *International Journal of Arts and Commerce.* – Vilnius, 2012, Vol. 1 No. 5, p. 177-191. Prieiga per interinetą: http://www.ijac.org.uk/images/frontImages/gallery/Vol._1_No._5/18.pdf [prieita 2015.12.05]

23. О.Г. Ракаускиене. Социально-экономическое неравенство: Литва - лидер в Европейском союзе // *XV Апрелская международная научная конференция по проблемам развитя економики и общества*. – Издательский дом Высшей школы экономики Москва, 2015, стр. 506-515. Prieiga per internetą: http://www.hse.ru/data/2015/03/31/1095842519/XV%20%D0%90%D0%BF%D1%80.%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84.-%D0%BA%D0%BD.3.pdf [prieita 2015.12.05]

24. Lameli A. et al Same But Different: Dialects and Trade // *German Economic Review* – 2015, Vol. 16, Issue 3, p. 290-306. Prieiga per internetą: http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?sid=20a0afe1-76fc-4db5-9665-

2941fcd0b18f%40sessionmgr4005&vid=0&hid=4206&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=103640284&db=bth [prieita 2015.12.05]

25. Suranovic S. ir Winthrop R. Trade Liberalization and Culture // *Global Economy Journal*. – 2014, Vol. 14 Issue 1, p. 57-78. Prieiga per interinetą: http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=94f28271-6ee9-4e10-8c3e-0d6dff3eba9b%40sessionmgr4001&vid=1&hid=4206 [prieita 2015.12.05]
26. Morring, Jr. F. Culture Clash // *Aviation Week & Space Technol*ogy. – 2013, Vol. 175 Issue 6. Prieiga per interinetą: http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?sid=1307b77f-963e-43cf-90e9-f21b6a6d22d1%40sessionmgr4002&vid=0&hid=4206&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=a9h&AN=87018668 [prieita 2015.12.05]
27. Quellet S. M. et al, Understanding Cultural Difference Management through Charles Taylor's Philosophy: Case Studies from the Food Processing Industry // *Administrative Sciences*, 2015, Vol. 5 Issue 2, p. 46-70. Prieiga per interinetą: http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?sid=d24cebe5-232b-49c3-b8e2-5698e8192aba%40sessionmgr4001&vid=0&hid=4206&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=103605793 [prieita 2015.12.05]
28. Overbaugh S. National Culture, Country-level, Competitiveness, and Economic Development // *International Journal of Business & Economics Perspectives*. – 2013, Vol. 8 Issue 1, p. 93-108. Prieiga per internetą: http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=6d1c3f2e-eab0-4e5a-9587-b1cd371e881b%40sessionmgr4001&vid=1&hid=4206 [prieita 2015.12.05]
29. Chakravorti S. Market Orientation of Firms in International Markets: A Review // *Annual International Conference on Business Strategy & Organizational Behaviour*. – 2013, p.14-21. Prieiga per interinetą: http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=fb890096-978b-4c5c-b50b-db36d80acf1d%40sessionmgr4001&vid=2&hid=4206 [prieita 2015.12.05]
30. Meyer E. When Culture Doesn’t Translate // *Harvard Business Review*. – 2015, Vol. 93 Issue 10, p. 66-72. Prieiga per internetą:

http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=d028a044-4d72-44d9-bf7e-cc7460933c02%40sessionmgr4005&vid=1&hid=4206 [prieita 2015.12.05]

31. Berinde M. ir Andreescu A. N. Business Ethics Implementation in the Organizational Culture of Companies // *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*. – 2013, Vol. 22 Issue 1, p. 44-53. Prieiga per internetą: http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=87988482-a85f-4d15-85c3-b65fd6848308%40sessionmgr4005&vid=1&hid=4206 [prieita 2015.12.05]
32. Sudarmo S. B. Influence Business Principles, Organizational Culture, Fundamental Safe Work Practices, Operational Excellence Expectations, and Corporate Commitment to the Tenets of Corporate Operations and Corporate Performance Oil and Gas Chevron Indonesia // *Journal of Accounting, Business & Management*. – 2013, Vol. 20 Issue 1, p. 71-90. Prieiga per internetą: http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=9ec4ead1-79a8-4d9d-a616-4141ad754f1a%40sessionmgr4005&vid=2&hid=4206 [prieita 2015.12.05]
33. Pinto C.F. et al A Bibliometric Study on Culture Research in International Business // *BAR - Brazilian Administration Review*. – 2014, Vol. 11 Issue 3, p. 340-363. Prieiga per internetą: http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=243d8f1b-23d8-4570-a6a6-5d50aa5e90e7%40sessionmgr4002&vid=1&hid=4206 [prieita 2015.12.05]
34. Shahmoradi H. et al Cross-Cultural Time Sensitivity in a Bilateral E-Negotiation System // *New Marketing Research Journal*. – 2014 Specialissue, p. 55-67. Prieiga per internetą: http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=499d8828-eefb-4d36-bfca-a45cd0d7c1c1%40sessionmgr4005&vid=1&hid=4206 [prieita 2015.12.05]
35. Serviere-Munoz L. et al Two Peas in a Pot? Exloring the Market Orientation, Innovation, and Dynamism of Mexico and Turkey‘s Enterpreneurial Culture // *International Journal of Entrepreneurship*. – 2013, Vol. 17, p. 77-98. Prieiga per internetą: http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=7b937b2f-c0ed-4678-86f6-7e3bde2864e0%40sessionmgr4001&vid=1&hid=4206 [prieita 2015.12.05]
36. Lehmann S. M. The value of building global relationships // *New Hampshire Business Review*. – 2014, Vol. 36 Issue 17, p. 14-14. Prieiga per internetą: http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=2de14223-9ef4-4e4a-afbb-79c6fc62b516%40sessionmgr4002&vid=1&hid=4206 [prieita 2015.12.05]

37. Torlak O. et al The perception of institutionalisation of ethics and quality of work-life: The perspective of Turkish managers // *Social Business*. – 2014, Vol. 4 Issue 2, p. 169-180. Prieiga per internetą: http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=e21ba403-9442-49c8-8a99-4fa26abd8b8c%40sessionmgr4001&vid=2&hid=4206 [prieita 2015.12.05]

38. Niranjan S. et al Cultural Value Orientation: Measurement Invariance in a Multi-Country Sample // *Journal of Managerial Issues*. – 2013, Vol. 25 Issue 3, p. 264-283. Prieiga per internetą: http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=dc1aebe0-59d5-4cd3-83e1-19de79548285%40sessionmgr4001&vid=1&hid=4206 [prieita 2015.12.05]

39. Prašnikar J. et al Are National Cultures Still Important in International Business? Russia, Serbia and Slovenia in Comparison // *Journal of Contemporary Management Issues.* – 2008, Vol. 13 Issue 2, p. 1-26. Prieiga per internetą: http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=3fa789f2-c0ad-4d90-880a-fbbb0b17d4e3%40sessionmgr4002&vid=2&hid=4206 [prieita 2015.12.05]

40. Varner I. ir Varner C. H. A Culture-Based Framework for Successful Business Training in Russia // *Human Resource Development Quarterly*. – 1994, Vol. 5 Issue 4, p. 361-369. Prieiga per internetą: http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=5ec5f3c7-0471-45a3-b762-6ab317f884ce%40sessionmgr4003&vid=1&hid=4206 [prieita 2015.12.05]

41. Ardichvili A. et al Ethical Cultures in Large Business Organizations in Brazil, Russia, India, and China // *Journal of Business Ethics*. – 2012, Vol. 105 Issue 4, p. 415-428. Prieiga per internetą: http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=9c4d8a34-27fa-49f0-8d7e-63b3da98a9fe%40sessionmgr4001&vid=1&hid=4206 [prieita 2015.12.05]

42. Sharma B. The Effects of Creativity and Culture on Trade Union Density // *Atlantic Economic Journal*. – 2012, Vol. 40 Issue 1, p. 101-102. Prieiga per internetą: http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=75578370-3a7e-4ea5-b6f1-926aac9b04bc%40sessionmgr4003&vid=1&hid=4206 [prieita 2015.12.05]

43. Burri M. Reconciling Trade and Culture: A Global Law Perspective // *Journal of Arts Management, Law & Society*. – 2011, Vol. 41 Issue 2, p. 138-158. Prieiga per internetą:

http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=59a07071-401f-4dce-9177-27501850253c%40sessionmgr4001&vid=1&hid=4206 [prieita 2015.12.05]

44. Florestal M. A Tale of Two Compadres: Teaching International Trade and Development Across Cultures // *Pacific McGeorge Global Business & Development Law Journal*. – 2013, Vol. 26 Issue 1, p. 33-61. Prieiga per internetą: http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=9ddfddd9-643a-482c-aeef-3b669442deb9%40sessionmgr4002&vid=1&hid=4206 [prieita 2015.12.05]
45. Grinblatt M. ir Keloharju M. How Distance, Language, and Culture Influence Stockholdings and Trades // *Journal of Finance*. – 2001, Vol. 56 Issue 3, p. 1053-1073. Prieiga per internetą: http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=ee38f090-5cb9-4f67-b89b-7102dfc2b683%40sessionmgr4002&vid=1&hid=4206 [prieita 2015.12.05]
46. Meardi G. Understanding Trade Union Cultures // *Industrielle Beziehungen*. – 2011, Vol. 2011 Issue 4, p. 336-345. Prieiga per internetą: http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=ab2892fc-3f56-41bd-babc-7b4b900e8ec0%40sessionmgr4004&vid=1&hid=4206 [prieita 2015.12.05]
47. Given J. Culture, Trade, Terror and the World Trade Organization // *Metro*. – 2002, Issue 133. Prieiga per internetą: http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=8bba1c7e-e64d-469c-90ec-64e8d4aa3960%40sessionmgr4004&vid=1&hid=4206 [prieita 2015.12.05]
48. Lewer J. ir Van den Berg H. Religion and International Trade: Does the Sharing of a Religious Culture Facilitate the Formation of Trade Networks? // *American Journal of Economics & Sociology*. – 2007, Vol. 66 Issue 4, p. 765-794. Prieiga per internetą: http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=c8ca7e00-cb20-42b4-b241-491f68b706e5%40sessionmgr4005&vid=1&hid=4206 [prieita 2015.12.05]
49. Manrai L. A., Manrai A. K. The Influence of Culture in International Business Negotiations: A New Conceptual Framework and Managerial Implications // *Journal of Transnational Management*. - Taylor & Francis Group, LLC, 2010, Vol. 15(1), p. 69-100. Prieiga per internetą: http://dx.doi.org/10.1080/15475770903584607 [prieita: 2015.01.21]

50. Brett J. M. Culture and Negotiation // *International Journal of* Psychology. - Evanson, Northwestern University, 2000, Vol. 35(2), p. 97-104. Prieiga per internetą: http://isites.harvard.edu/fs/docs/icb.topic551848.files/Brett.pdf [prieita: 2015.01.21]

51. Kramer H. E., Herbig P. Measuring intracultural bimodality and cross-cultural diversity in American-Japanese business negotiations // *Journal of Marketing Communications*. - Chapman & Hall, 1997, Vol. 3(3) p. 187-195. Prieiga per internetą: http://dx.doi.org/10.1080/135272697345961[prieita: 2015.01.21]

52. Weber Y. ir kt.. Negotiation, Cultural Differences, and Planning in Mergers and Aquisitions // *Journal of Transnational Management*. - Taylor & Francis Group LLC, 2011, Vol. 16, p. 107-115. Prieiga per internetą: http://dx.doi.org/10.1080/15475778.2011.571640 [prieita: 2015.01.24]

53. Wenzlaff K. Youth, culture, negotiation and politics // *Asia Europe Journal*. - Springer-Verlag, 2008, Vol. 5(4), p. 573-594. Prieiga per internetą: http://link.springer.com.skaitykla.mruni.eu/article/10.1007/s10308-007-0138-y [prieita: 2015.01.20]

54. Picart C. J. S. Cross-cultural Negotiations and International Intellectual Property Law: Attempts to Work Across Cultural Clashes Between Indigenous Peoples and Majoritarian Cultures // *Southern California Interdisciplinary Law Journal*. – 2014, Vol. 23 Issue 1, p. 37-65. Prieiga per internetą: http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=a3baedb3-1afc-4ff6-bfc4-704cb2267e05%40sessionmgr4001&vid=1&hid=4206 [prieita: 2015.12.05]

55. Salter D. ir Jelavic M. The interplay of organizational and national culture: Management skills and attributes required for successful international negotiations // *Canadian Manager*. – 2014, Vol. 39 Issue 3, p. 25-26. Prieiga per internetą: http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=0fe7f16d-d2d5-4af3-9718-8b1ddbe32a63%40sessionmgr4005&vid=1&hid=4206 [prieita: 2015.12.05]

56. Mozuriuniene V. et al The Influence of Cultural Factors on Creation of Organization's Knowing // *Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning*. – 2013, p. 282-289. Prieiga per internetą: http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?sid=07e46d42-55ce-4478-b5dc-a3f6b0387872%40sessionmgr4001&vid=0&hid=4206&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=91955802&db=bth [prieita: 2015.12.05]

57. Matei M. C. Romanian Employers' Expectations and the Influence of the Cultural Factor // *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*. – 2015, Vol. 24, p. 125-125. Prieiga per internetą: http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=706ff039-be6e-4326-a317-38f74770a205%40sessionmgr4005&vid=1&hid=4206 [prieita: 2015.12.05]

58. Torelli C. Beyond Individualism and Collectivism: Novel Cultural Factors and Their Influence on Consumer Behavior // *Advances in Consumer Research*. – 2012, Vol. 40, p. 153-157. Prieiga per internetą: http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?sid=15834335-19d5-464c-8e9c-5bc274b42340%40sessionmgr4002&vid=0&hid=4206&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=92981390&db=bth [prieita: 2015.12.05]

59. Musambira G. ir Matusitz J. Communication Technology and Culture: Analysing Selected Cultural Dimensions and Human Development Indicators // *International Journal of Technology Management & Sustainable Development.* – 2015, Vol. 14 Issue 1, p. 17-28. Prieiga per internetą: http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=99422b66-60d0-40e9-8cee-0e4c3c6dfdd6%40sessionmgr4004&vid=1&hid=4206 [prieita: 2015.12.05]

60. Musambira G. ir Matusitz J. Power Distance, Uncertainty Avoidance, and Technology: Analyzing Hofstede's Dimensions and Human Development Indicators // *Journal of Technology in Human Services*. – 2013, Vol. 31 Issue 1, p. 42-60. Prieiga per internetą: http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=e85502c9-3847-4d8e-96fe-c58067940abf%40sessionmgr4002&vid=1&hid=4206 [prieita: 2015.12.05]

61. Ficeac B. The "Culture of Corruption" in the Post-Communist Space. Economic Indicators, Transition Indices and Cultural Dimensions vs. the Perception of Corruption // *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*. – 2013, Vol. 43, p. 215-239. Prieiga per internetą: http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=c13ba345-28ae-43c8-926f-80d5898993bd%40sessionmgr4001&vid=1&hid=4206 [prieita: 2015.12.05]

62. Feitosa J. et al Social Identity: Clarifying its Dimensions across Cultures // *Psihologijske teme / Psychological Topics*. – 2012, Vol. 21 Issue 3, p. 527-548. Prieiga per internetą: http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=f25edc7f-08b9-4b1c-ba72-dcd7406a676d%40sessionmgr4005&vid=1&hid=4206 [prieita: 2015.12.05]

63. Rodriguez A. ir Brown A. Cultural Differences: A Cross-cultural Study of Urban Planners from Japan, Mexico, the U.S., Serbia-Montenegro, Russia, and South Korea // *Public Organization Review*. – 2014, Vol. 14 Issue 1, p. 35-50. Prieiga per internetą: http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=c3660469-95e5-4607-b340-681aba86387e%40sessionmgr4003&vid=1&hid=4206 [prieita: 2015.12.05]

64. Lietuvos Bankas *Metodologinės Pastabos*. Prieiga per internetą: http://www.lb.lt/metodologija_4. [prieita 2015.01.20]

65. Hofstede G. *Nacionalinių kultūrų palyginimas* / Prieiga per internetą: http://geert-hofstede.com/countries.html [prieita 2015.11.15]

66. Guiso L. ir kt. Does Culture Affect Economic Outcomes? // *Journal of Economic Perspectives*. – 2006, Vol. 20(2), p. 23-48. Prieiga per interinetą: https://www.aeaweb.org/articles.php?doi=10.1257/jep.20.2.23 [prieita 2015.11.16]

68. Lietuvos Banko interneto svetainė / Prieiga per internetą: http://www.lb.lt/stat_pub/statbrowser.aspx?group=9300 [prieita 2015.11.16]

69. 2013 metų ketvirtojo ketvirčio ir metų Lietuvos Respublikos mokėjimų balanso apžvalga / Prieiga per internetą: https://www.lb.lt/2013_m_ketvirtojo_ketvircio_ir_metu_lietuvos_respublikos_mokejimu_balanso_apzvalga [prieita 2015.11.16]

70. Report for Selected Countries and Subjects – Lietuva – BVP ir BVP gyventojui / Prieiga per internetą: http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2015/02/weodata/weorept.aspx?pr.x=54&pr.y=15&sy=2014&ey=2020&scsm=1&ssd=1&sort=country&ds=.&br=1&c=941%2C946%2C939&s=NGDPD%2CNGDPDPC%2CPPPGDP%2CPPPPC&grp=0&a=#cs9 [prieita 2015.11.16]

71. Report for Selected Countries and Subjects – Rusija – BVP gyventojui 2015 m. / Prieiga per internetą: http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2015/02/weodata/weorept.aspx?pr.x=32&pr.y=9&sy=2015&ey=2016&scsm=1&ssd=1&sort=country&ds=.&br=1&c=922&s=NGDPDPC%2CPPPPC&grp=0&a= [prieita 2015.11.16]

72. Report for Selected Countries and Subjects – Rusija – BVP / Prieiga per internetą: http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2015/02/weodata/weorept.aspx?pr.x=64&pr.y=11&sy=2013&ey=2020&scsm=1&ssd=1&sort=country&ds=.&br=1&c=922&s=NGDPD%2CPPPGDP%2CPPPPC%2CPPPSH%2CNGDP_FY&grp=0&a= [prieita 2015.11.16]

73. Report for Selected Countries and Subjects – Turkija – BVP ir BVP gyventojui / Prieiga per internetą: http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2015/01/weodata/weorept.aspx?sy=2008&ey=2014&scsm=1&ssd=1&sort=country&ds=.&br=1&c=186&s=NGDPD%2CNGDPDPC%2CPPPGDP%2CPPPPC&grp=0&a=&pr.x=63&pr.y=3 [prieita 2015.11.16]

74. Countries in the world (ranked by 2014 population) / Prieiga per internetą: http://www.worldometers.info/world-population/population-by-country/ [prieita 2015.11.16]

75. Bilateral trade between Lithuania and Turkey - eksportas / Prieiga per internetą: http://www.trademap.org/tradestat/Bilateral_TS.aspx [prieita: 2015.11.17]

76. Bilateral trade between Lithuania and Russia – eksportas / Prieiga per internetą: http://www.trademap.org/tradestat/Bilateral_TS.aspx?nvpm=1|440||643||TOTAL|||2|1|1|2|2|1|1|1|1 [prieita: 2015.11.17]

77. Bilateral trade between Lithuania and Turkey – importas/ Prieiga per internetą: http://www.trademap.org/tradestat/Bilateral_TS.aspx [prieita: 2015.11.17]

78. Bilateral trade between Lithuania and Russia – importas/ Prieiga per internetą: http://www.trademap.org/tradestat/Bilateral_TS.aspx [prieita: 2015.11.17]

79. ES užsienio statistikos informacija su Rusija / Prieiga per internetą: http://madb.europa.eu/madb/statistical_form.htm [prieita: 2015.11.17]

80. ES užsienio statistikos informacija su Turkija / Prieiga per internetą: http://madb.europa.eu/madb/statistical_form.htm [prieita: 2015.11.17]

ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS

Mitalas T. Šalių kultūros veiksnių įtaka užsienio prekybai / Tarptautinės prekybos magistro baigiamasis darbas. Vadovė: prof. habil. dr. O. G. Rakauskienė. – Vilnius, Mykolo Romerio universitetas, Ekonomikos ir finansų valdymo fakultetas, 2015

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuota šalių kultūros veiksnių įtaka užsienio prekybai. Sudarytas naujas kultūros veiksnių įtakos užsienio prekybai modelis, kuris patvirtintas ekspertinio vertinimo rezultatų analize, šalių užsienio prekybos statistikos analize bei šių analizių sinteze. Pirmoje (teorinėje) dalyje apibrėžiamos kultūros ir užsienio prekybos sampratos; šalių kultūros veiksnių įtaka užsienio prekybai; galimybės sumažinti neigiamą kultūros veiksnių įtaką užsienio prekybai. Antroje (metodologinėje) pateikiamas konceptualus modelis ir jo pagrindimas bei ekspertinio vertinimo metodologija. Trečioje (analitinėje) dalyje pateikiami atlikto ekspertinio šalių kultūros veiksnių įtakos užsienio prekybai vertinimo rezultatai; panaudojant Kendall konkordancijos koeficientą tikrinamas ekspertų nuomonių vieningumas; atliekama pasirinktų šalių užsienio prekybos statistikos duomenų analizė; apibendrinama šalių kultūros veiksnių įtaka užsienio prekybai taikant sukurtą konceptualų modelį. Ketvirtoje (išvadų, siūlymų) dalyje daromos išvados, pateikiamas apibendrintas atsakymas į tyrimo problemą ir pateikiami siūlymai šalims bei didžiosioms įmonėms ir korporacijoms užsienio prekybos plėtrai skatinti.

Pagrindiniai žodžiai: užsienio prekyba, tarptautinė prekyba, kultūros veiksniai, kultūros veiksnių įtaka.

Mitalas T. Influence of countries‘ cultural factors on Foreign Trade / International Trade master thesis. Supervisor: prof. habil. dr. O. G. Rakauskienė. – Vilnius, University of Mykolas Romeris, Faculty of Economics and Finance Management, 2015

ANNOTATION

In the master thesis influence of countries’ cultural factors on foreign trade is analysed. A new model of influence of countries’ cultural factors on foreign trade, which had been tested with expert evaluation results’ analysis, statistics of foreign trade analysis, and synthesis of aforementioned analyses. In the first (theoretical) part concepts of culture and foreign trade are defined; influence of cultural factors

on foreign trade; possibilities to minimise negative influence of cultural factors on successful foreign trade. In the second (methodological) part a new conceptual model is provided and approved. In the third (analytical) part expert evaluation of countries cultural factors' influence on foreign trade results are provided; integrity of experts opinion is tested using Kendall's concordance coefficient; analysis of statistics of chosen countries' foreign trade data are conducted; influence of countries' cultural factors is summarised using a newly created conceptual model. In the fourth (conclusions, propositions) part conclusions are made, summarised response to considered problem is provided, and propositions to countries and large companies and corporations are made in order to promote foreign trade expansion.

Key words: foreign trade, international trade, cultural factors, influence of cultural factors.

SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA

Mitalas T. Šalių kultūros veiksnių įtaka užsienio prekybai / Tarptautinės prekybos magistro baigiamasis darbas. Vadovė: prof. habil. dr. O. G. Rakauskienė. – Vilnius, Mykolo Romerio universitetas, Ekonomikos ir finansų valdymo fakultetas, 2015

SANTRAUKA

Tarptautinės prekybos magistro baigiamojo darbo tema aktuali tiek šalių, tiek didžiųjų įmonių ir korporacijų vadovams, verslininkams. Daugelis mokslininkų jau pripažįsta šalių kultūros veiksnių įtaką žmogiškųjų išteklių valdymui, marketingui bei verslo plėtrai, tačiau neretai pamirštama, jog kiekviena užsienio prekybos transakcija yra ne savaime vykstantis reiškinys, o tarptautinių sutarčių pasekmė, tad dėl to buvo iškelta pagrindinė tyrimo problema – kaip šalių kultūros veiksniai daro įtaką užsienio prekybai? Tyrimo objektas – šalių kultūros veiksniai ir jų įtaka užsienio prekybai. Šio tyrimo tikslas yra išanalizuoti šalių kultūros veiksnių daromą įtaką užsienio prekybai ir pateikti pasiūlymus užsienio prekybos plėtrai skatinti, įsigilinant į skirtingus užsienio prekybai svarbius kultūros veiksnius ir atliekant ekspertinį jų vertinimą ir statistinių užsienio prekybos duomenų analizę. Taip pat buvo iškelti ir tyrimo uždaviniai: išnagrinėti kultūros teorijas ir išskirti kultūros veiksnius, darančius įtaką užsienio prekybai bei teorijas; patekti metodologiją remiantis išnagrinėtomis teorijomis; atlikti ekspertinį šalių kultūros veiksnių vertinimą; taikant Kendall konkordancijos koeficiento skaičiavimus, pateikti ekspertinio šalių kultūros veiksnių vertinimo analizę; atlikti pasirinktų šalių užsienio prekybos analizę; atlikto empirinio tyrimo ir statistikos duomenų analizių pagrindu, paskelbti išvadas ir pasiūlymus. Tyrimo metodika: mokslinės literatūros analizė ir apibendrinimas, ekspertinis vertinimas, statistikos analizė ir ekspertinio vertinimo bei statistikos analizių sintezė.

Analizuojant mokslinę literatūrą šia tema, buvo iškelta pagrindinė hipotezė: šalių kultūros veiksniai daro įtaką užsienio prekybai ir apyvartų balansui. Atlikus ekspertinio vertinimo rezultatų analizę, pasirinktų šalių užsienio prekybos statistikos duomenų analizę bei jų abiejų sintezę, patvirtinti keliama hipotezė, naujai sukurtas konceptualus modelis ir padarytos išvados. Kuriant ir tvirtinant naują konceptualų modelį taip pat buvo pastebėta, kad derybininkų lankstumas ir kvalifikacijos gali padėti išvengti problemų ir dėl to net esant dideliems kultūriniams skirtumams užsienio prekybos plėtrą vis tiek galima vystyti. Taip pat teigtina, jog nors Lietuvos ir Rusijos kultūros yra žymiai artimesnės viena kitai ir

užsienio prekyba tarp jų vykdoma aktyviau, tačiau, Rusijos perkamajai galiai ir patikimumui staigiai smunkant, derėtų persiorientuoti į kitas rinkas, galimai Turkiją.

Magistro baigiamojo darbo pabaigoje pateikiamos išvados bei siūlymai dėl šalių kultūros veiksnių įtakos užsienio prekybos plėtrai skatinti.

SANTRAUKA ANGLŲ KALBA

Mitalas T. Influence of countries‘ cultural factors on Foreign Trade / International Trade master thesis. Supervisor: prof. habil. dr. O. G. Rakauskienė. – Vilnius, University of Mykolas Romeris, Faculty of Economics and Finance Management, 2015

SUMMARY

International trade master thesis‘ theme is important for leaders of states as well as large companies and corporations, businesspeople. Majority of scholars have already acknowledged the influence of countries’ cultural factors on human resource management, marketing and business development, however it is often forgotten, that every foreign trade transactions is not a phenomenon on itself, but rather a consequence of international contract, hence the fundamental problem of research was raised – what influence does countries’ cultural factors make on foreign trade? The research object is countries’ cultural factors and their influence on foreign trade. The main goal of this research is to analyse the influence of countries’ cultural factors on foreign trade and suggest propositions on promotion to promote foreign trade expansion, focusing on different cultural factors important on foreign trade, and conducting expert evaluation on them and foreign trade statistics data analysis. The main tasks of this master thesis are: analyse cultural theories and distinguish cultural factors that have impact on foreign trade; provide methodology in accordance to analysed theories; conduct expert evaluation of countries’ cultural factors; provide analysis of the expert evaluation of countries’ cultural factors applying Kendall’s concordance coefficient calculations; conduct analysis of statistics of chosen countries’ foreign trade data; on the basis of conducted research, announce conclusions and suggestions. The methodology of this study: analysis and generalisation of scientific literature, expert evaluation, statistical analysis, and synthesis of expert evaluation and statistical analyses.

During the analysis of scientific literature on this theme, the fundamental hypothesis was raised: countries’ cultural factors have impact on foreign trade and turnover balance. After conducting analysis of expert evaluation results, analysis of statistics of chosen countries’ foreign trade data, and synthesis of both of them, the raised hypothesis and newly established conceptual model were confirmed, and conclusions were made. When establishing and confirming the new conceptual model it was also revealed that flexibility and qualifications of negotiators may help to avoid problems and due to this foreign trade can still be developed even though substantial cultural differences exist. Even though Lithuanian and

Russian cultures are considerably closer to each other foreign trade amongst them are ongoing more effectively, however, considering the significant falls of Russia's buying power and reliability, one ought to reorient oneself to other markets, possibly Turkey.

At the end of the master thesis conclusions are made and propositions to countries and large companies and corporations are made in order to promote foreign trade expansion.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

ANKETA (Rusija-Lietuva, liet.)

Rašau magistrinį darbą „Kultūros veiksnių įtaka šalių užsienio prekybai (Rusija – Lietuva, Lietuva – Turkija)“

1. **Sėkmingi sandoriai įvyksta tik po sėkmingų derybų. Sudėliokite šiuos veiksnius nuo 1 iki 7, kai 1 yra pats svarbiausias, o 7 yra mažiausiai svarbus.**

_ Derybų aplinka;
_ Kultūriniai ir subkultūriniai skirtumai;
_ Ideologiniai skirtumai;
_ Užsienio biurokratija;
_ Užsienio įstatymai ir vyriausybės;
_ Finansinis partnerių patikimumas;
_ Politinis stabilumas ar galimi staigūs politiniai ar ekonominiai pasikeitimai.

2. **Sudėliokite šiuos veiksnius nuo 1 iki 7, kai: 1 yra tas veiksnys, kurį ruošiantis deryboms lengviausiai teisingai nuspėti ir įvertinti, o 7 yra sunkiausiai nuspėjamas veiksnys.**

_ Derybų aplinka;
_ Kultūriniai ir subkultūriniai skirtumai;
_ Ideologiniai skirtumai;
_ Užsienio biurokratija;
_ Užsienio įstatymai ir vyriausybės;
_ Finansinis partnerių patikimumas;
_ Politinis stabilumas ar galimi staigūs politiniai ar ekonominiai pasikeitimai.

3. **<u>Kalbant būtent apie kultūrinius veiksnius, moksliškai visos kultūros gali būti skirstomos pagal šešis bipolius kriterijus. Vadovaudamiesi savo profesine patirtimi, pasirinkite, kuris bruožas, jūsų nuomone, yra būdingesnis kuriai kultūrai:</u>**

- **Galios distancijos dimensija**(pvz. atėjus naujam opresoriui, ar žmonės priešinsis ar nelabai)
  - Rusija: priešinsis / nesipriešins
  - Lietuva: priešinsis / nesipriešins

- **Neapibrėžtumo vengimo dimensija**(žmonės linkę plaukti pasroviui AR linkę kovoti prieš laiką ir nuspėti visus įmanomus ateities scenarijus)
  - Rusija: plauks pasroviui / bandys nuspėti ateitį
  - Lietuva: plauks pasroviui / bandys nuspėti ateitį

- **Individualizmo-kolektyvizmo dimensija** (žmonių bendruomeniškumas, t. y. ar jie dirba bendruomenės labui, ar jie labiau siekia savo ar savo artimiausių šeimos narių asmeninės naudos)
  - Rusija: bendruomenės nauda / asmeninė nauda
  - Lietuva: bendruomenės nauda / asmeninė nauda

- **Vyriškumo-moteriškumo dimensija**(vyriškos kultūros vertina pasiekimus, heroizmą, lyderiavimą, materialų atlygį už sėkmę, kovą už būvį; AR moteriškos kultūros vertina bendradarbiavimą, nuoširdumą, rūpestį silpnesniaisiais ir gyvenimo kokybe)
  - Rusija: vyriškumas / moteriškumas
  - Lietuva: vyriškumas / moteriškumas

- **Ilgalaikės-trumpalaikės orientacijos dimensija**(vyrauja tradicijos, vertinama tik tai, kas sena ir jau išbandyta)

AR vertinamos vien naujovės ir modernumas)

- Rusija: tradicijos / naujovės
- Lietuva: tradicijos / naujovės

- **Pataikavimo-santūrumo dimensija**(žmonės laisvai gyvens gyvenimą mėgaudamasis pagrindiniais ir prigimtiniais gyvenimo malonumais AR susivaldys, susilaikys laikydamasis griežtų socialinių normų, priimtų toje kultūroje)
  - Rusija: mėgavimasis / susilaikymas
  - Lietuva: mėgavimasis / susilaikymas

4. Ar gali šios asmeninės derybas vedančio asmens savybės bei veiksmai sušvelninti kultūrinių skirtumų neigiamą įtaką derybų sėkmingumui?

- Derybininko tikslas;
- Derybininko lankstumas;
- Derybininko kvalifikacijos;
- Veikla nesusijusi su derybų užduotimi;
- Derybų procesas;
- Derybų rezultatai.
  - **TAIP**
  - **NE**

2 PRIEDAS

ANKETA (Turkija-Lietuva, liet.)

Rašau magistrinį darbą „Kultūros veiksnių įtaka šalių užsienio prekybai (Rusija – Lietuva, Lietuva – Turkija)“

1. **Sėkmingi sandoriai įvyksta tik po sėkmingų derybų. Sudėliokite šiuos veiksnius nuo 1 iki 7, kai 1 yra pats svarbiausias, o 7 yra mažiausiai svarbus.**

   - Derybų aplinka;
   - Kultūriniai ir subkultūriniai skirtumai;
   - Ideologiniai skirtumai;
   - Užsienio biurokratija;
   - Užsienio įstatymai ir vyriausybės;
   - Finansinis partnerių patikimumas;
   - Politinis stabilumas ar galimi staigūs politiniai ar ekonominiai pasikeitimai.

2. **Sudėliokite šiuos veiksnius nuo 1 iki 7, kai: 1 yra tas veiksnys, kurį ruošiantis deryboms lengviausiai teisingai nuspėti ir įvertinti, o 7 yra sunkiausiai nuspėjamas veiksnys.**

   - Derybų aplinka;
   - Kultūriniai ir subkultūriniai skirtumai;
   - Ideologiniai skirtumai;
   - Užsienio biurokratija;
   - Užsienio įstatymai ir vyriausybės;
   - Finansinis partnerių patikimumas;
   - Politinis stabilumas ar galimi staigūs politiniai ar ekonominiai pasikeitimai.

3. **<u>Kalbant būtent apie kultūrinius veiksnius, moksliškai visos kultūros gali būti skirstomos pagal šešis bipolius kriterijus. Vadovaudamiesi savo profesine patirtimi, pasirinkite, kuris bruožas, jūsų nuomone, yra būdingesnis kuriai kultūrai:</u>**

- **Galios distancijos dimensija**(pvz. atėjus naujam opresoriui, ar žmonės priešinsis ar nelabai)
  - Turkija: priešinsis / nesipriešins
  - Lietuva: priešinsis / nesipriešins

- **Neapibrėžtumo vengimo dimensija**(žmonės linkę plaukti pasroviui AR linkę kovoti prieš laiką ir nuspėti visus įmanomus ateities scenarijus)
  - Turkija: plauks pasroviui / bandys nuspėti ateitį
  - Lietuva: plauks pasroviui / bandys nuspėti ateitį

- **Individualizmo-kolektyvizmo dimensija** (žmonių bendruomeniškumas, t. y. ar jie dirba bendruomenės labui, ar jie labiau siekia savo ar savo artimiausių šeimos narių asmeninės naudos)
  - Turkija: bendruomenės nauda / asmeninė nauda
  - Lietuva: bendruomenės nauda / asmeninė nauda

- **Vyriškumo-moteriškumo dimensija**(vyriškos kultūros vertina pasiekimus, heroizmą, lyderiavimą, materialų atlygį už sėkmę, kovą už būvį; AR moteriškos kultūros vertina bendradarbiavimą, nuoširdumą, rūpestį silpnesniaisiais ir gyvenimo kokybe)
  - Turkija: vyriškumas / moteriškumas
  - Lietuva: vyriškumas / moteriškumas

- **Ilgalaikės-trumpalaikės orientacijos dimensija**(vyrauja tradicijos, vertinama tik tai, kas sena ir jau išbandyta)

AR vertinamos vien naujovės ir modernumas)

- Turkija: tradicijos / naujovės
- Lietuva: tradicijos / naujovės

- **Pataikavimo-santūrumo dimensija**(žmonės laisvai gyvens gyvenimą mėgaudamasis pagrindiniais ir prigimtiniais gyvenimo malonumais

AR susivaldys, susilaikys laikydamasis griežtų socialinių normų, priimtų toje kultūroje)

- Turkija: mėgavimasis / susilaikymas
- Lietuva: mėgavimasis / susilaikymas

4. Ar gali šios asmeninės derybas vedančio asmens savybės bei veiksmai sušvelninti kultūrinių skirtumų neigiamą įtaką derybų sėkmingumui?

- Derybininko tikslas;
- Derybininko lankstumas;
- Derybininko kvalifikacijos;
- Veikla nesusijusi su derybų užduotimi;
- Derybų procesas;
- Derybų rezultatai.
  - **TAIP**
  - **NE**

3 PRIEDAS

ANKETA (Rusija – Lietuva, angl.)

QUESTIONAIRE

I am writing my Master's Thesis on "Influence of cultural factors on countries' foreign trade (Russia – Lithuania, Lithuania – Turkey)

1. **Successful deals are made only after successful negotiations . Please arrange these factors from 1 to 7, where 1 is the most significant and 7 is the least important**

   - Negotiation environment;
   - Cultural and sub-cultural differences
   - Ideological differences;
   - Foreign bureaucracy;
   - Foreign laws and governments;
   - Financial partners' reliability;
   - Political stability and sudden political and economic changes

2. **Please arrange these factors from 1 to 7, where 1 is the factor that is easiest to correctly predict and evaluate when preparing for negotiations, and 7 is the most difficult factor predict.**

   - Negotiation environment;
   - Cultural and sub-cultural differences
   - Ideological differences;
   - Foreign bureaucracy;
   - Foreign laws and governments;

- Financial partners' reliability;
- Political stability and sudden political and economic changes

3. **<u>When talking about cultural factors, scientifically all cultures can be categorized according to six bipolar criteria. Following your professional experience , choose which feature out of two, in your opinion , is more common in which culture:</u>**

- **Power distance dimension** (e.g., if a new oppressor arises, the people tend to protest or accept)
  - Russia: protest / accept
  - Lithuania: protest / accept

- **Uncertainty avoidance dimension**(people tend to avoid uncertain situations and predict future, or tend to be more risk-accepting and feel comfortable in ambiguous situations)
  - Russia: accept risk / avoid uncertainty and predict future
  - Lithuania: accept risk / avoid uncertainty and predict future

- **Individualism-collectivism dimension** (individuals are expected to take care of only themselves and their immediate families. Collectivism - individuals are expected to take care of other community members and work for the benefit of community)
  - Russia: individual benefit/ collective benefit
  - Lithuania: individual benefit/ collective benefit

- **Masculinity-femininity dimension**(people in masculine cultures appreciate and concentrate: achievements, heroism, leadership, material reward for the success of the struggle for existence; OR people in feminine cultures appreciate and concentrate on cooperation, sincerity, care for the weakest people of their society and quality of life)
  - Russia: masculinity / femininity
  - Lithuania: masculinity / femininity

- **Short-term vs long-term orientation**(traditions are important and innovation is bad OR innovations and modern world takes over traditions)
  - Russia: traditions / innovations
  - Lithuania: traditions / innovations

- **Indulgence vs restraint** (Indulgence stands for a society that allows relatively free gratification of basic and natural human drives related to enjoying life and having fun. Restraint stands for a society that suppresses gratification of needs and regulates it by means of strict social norms)
  - Russia: indulgence / restraint
  - Lithuania: indulgence / restraint

4. Can these personal characteristics and behaviour of the negotiator mitigate negative impact of cultural differences on success of negotiations?

- Negotiator's Goals;
- Negotiator's Inclinations (ability to adapt);
- Negotiator's Qualifications;
- Non-task Activities (additional activities, outside of negotiation environment)
- Negotiation Processes;
- Negotiation Outcomes.
  - **YES**
  - **NO**

4 PRIEDAS

ANKETA (Turkija – Lietuva, angl.)

QUESTIONAIRE

I am writing my Master's Thesis on "Influence of cultural factors on countries' foreign trade (Russia – Lithuania, Lithuania – Russia)

1. **Successful deals are made only after successful negotiations . Please arrange these factors from 1 to 7, where 1 is the most significant and 7 is the least important**

   - Negotiation environment;
   - Cultural and sub-cultural differences
   - Ideological differences;
   - Foreign bureaucracy;
   - Foreign laws and governments;
   - Financial partners' reliability;
   - Political stability and sudden political and economic changes

2. **Please arrange these factors from 1 to 7, where 1 is the factor that is easiest to correctly predict and evaluate when preparing for negotiations, and 7 is the most difficult factor predict.**

   - Negotiation environment;
   - Cultural and sub-cultural differences
   - Ideological differences;
   - Foreign bureaucracy;

- Foreign laws and governments;
- Financial partners' reliability;
- Political stability and sudden political and economic changes

3. **<u>When talking about cultural factors, scientifically all cultures can be categorized according to six bipolar criteria. Following your professional experience , choose which feature out of two, in your opinion , is more common in which culture:</u>**

   - **Power distance dimension** (e.g., if a new oppressor arises, the people tend to protest or accept)
     - Turkey: protest / accept
     - Lithuania:protest / accept

   - **Uncertainty avoidance dimension**(people tend to avoid uncertain situations and predict future, or tend to be more risk-accepting and feel comfortable in ambiguous situations)
     - Turkey: accept risk / avoiduncertainty and predict future
     - Lithuania:accept risk / avoiduncertainty and predict future

   - **Individualism-collectivism dimension**(individuals are expected to take care of only themselves and their immediate families. Collectivism - individuals are expected to take care of other community members and work for the benefit of community)
     - Turkey: individual benefit/ collective benefit
     - Lithuania:individual benefit/ collective benefit

   - **Masculinity-femininity dimension** (people in masculine cultures appreciate and concentrate: achievements, heroism, leadership, material reward for the success of the struggle for existence; OR people in feminine cultures appreciate and concentrate on cooperation, sincerity, care for the weakest people of their sociaty and quality of life)
     - Russia: masculinity / femininity
     - Lithuania: masculinity / femininity

- **Short-term vs long-term orientation**(traditions are important and innovation is bad OR innovations and modern world takes over traditions)
  - Turkey: traditions / innovations
  - Lithuania:traditions / innovations

- **Indulgence vs restraint** (Indulgence stands for a society that allows relatively free gratification of basic and natural human drives related to enjoying life and having fun. Restraint stands for a society that suppresses gratification of needs and regulates it by means of strict social norms)
  - Turkey: indulgence / restraint
  - Lithuania:indulgence / restraint

4. Can these personal characteristics and behaviour of the negotiator mitigate negative impact of cultural differences on success of negotiations?

- Negotiator's Goals;
- Negotiator'sInclinations (ability to adapt);
- Negotiator'sQualifications;
- Non-task Activities (additional activities, outside of negotiation environment)
- Negotiation Processes;
- Negotiation Outcomes.
  - **YES**
  - **NO**

5 PRIEDAS

Turkijoje registruoti partneriai:

- San SistemLojistikBilişimİletişimveGüv. Sis. Ltd. Şti., Stambulas
- KUZEYTRANS LOJİSTİK HİZM. VE DIŞ TİC. LTD. ŞTİ., Stambulas
- HilalTransLojistik VE DIŞ TİC. LTD. ŞTİ., Stambulas

Su Turkija dirbančios Lietuvos įmonės:

- Simatra UAB, Vilnius
- AD REM Transport UAB, Vilnius
- Transekspedicija UAB, Vilnius

Rusijoje registruoto partneriai:

- VIG Trans (Maskva, ekspedicija).
- Optimalnaja Logistika (Maskva, ekspedicija).
- Start (Maskva, brokerių agentūra).

Su Rusija dirbančios Lietuvos įmonės:

- Gevara UAB, Vilnius
- Daivilva Baltic UAB, Vilnius
- Nerginta UAB, Vilnius