VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

VERSLO PROCESŲ VALDYMAS

Magistrantė Diana Surdokienė
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

ĮMONIŲ TARPTAUTINĖ VEIKLA: KAIP VEIKLOS MODELIAI IR PREKĖS ŽENKLO ORIENTACIJA LEMIA PLĖTROS UŽSIENIO RINKOSE GREITĮ GREITO VARTOJIMO PREKIŲ ĮMONĖJE	**INTERNATIONAL OPERATIONS: HOW OPERATIONAL MODELS AND BRAND ORIENTATION DETERMINE THE SPEED OF EXPANSION IN FOREIGN MARKETS IN AN FMCG COMPANY**

Darbo vadovas Doc., Dr. Žilvinas Židonis

Vilnius, 2025

TURINYS

ĮVADAS 7

1. TARPTAUTINIŲ ĮMONIŲ VEIKLOS MODELIŲ IR PREKIŲ ŽENKLŲ ORIENTACIJA: TEORINIŲ POŽIŪRIŲ ANALIZĖ 10

1.1. Tarptautinės veiklos modeliai: sistemingas ir galimybinis pasirinkimai 10

1.1.1. Sistemingas sprendimų priėmimas 10

1.1.2. Galimybių sprendimų priėmimas 12

1.1.3. Sistemingo ir galimybinio modelių palyginimas 14

1.1.4. Sistemingo ir galimybinio modelių įtaka plėtros greičiui 18

1.2. Prekių ženklų orientacijos ir jų įtaka veiklos rezultatams 19

1.2.1. Klasikinė prekių ženklų orientacija 20

1.2.2. Antreprenerinė prekių ženklų orientacija 21

1.2.3. Klasikinės ir antreprenerinės orientacijos palyginimas 22

1.2.4. Prekių ženklų orientacijos įtaka veiklos rezultatams 26

2. EMPYRINIO TYRIMO METODOLOGIJA 30

2.1. Tyrimo koncepcija 30

2.2. Tyrimo klausimyno mokslinis teorinis pagrindimas 31

2.3. Klausimyno administravimas ir duomenų rinkimo eiga 36

2.4. Statistiniai tyrimo duomenų būdai 38

3. TARPTAUTINIŲ ĮMONIŲ VEIKLOS MODELIŲ IR PREKIŲ ŽENKLŲ ORIENTACIJOS: GREITO VARTOJIMO ĮMONĖJE EMPIRINIS TYRIMAS 39

3.1. Įmonės veiklos modeliai greitai plėtrai 40

3.2. Įmonės prekinio ženklo orientacija tarptautinės greitai plėtrai 50

3.3. Tyrimo rezultatų analizės apibendrinimas 57

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI 66

LITERATŪRA IR ŠALTINIAI 69

SANTRAUKA 76

SUMMARY 76

1 PRIEDAS: Interviu klausimynas 78

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė: *Galimybinio modelio privalumai ir trūkumai* 13

2 lentelė: *Sistemingo ir galimybinio požiūrio palyginimas* 14

3 lentelė: *Sistemingo ir galimybinio logikų bruožai* 16

4 lentelė: *Pagrindiniai sistemingo ir galimybinio modelių skiriamieji bruožai* 17

5 lentelė: *Klasikinės ir antreprenerinės orientacijos palyginimas* 24

6 lentelė: *Klasikinės ir antreprenerinės prekių ženklų orientacijos skiriamieji bruožai* 24

7 lentelė: *Klasikinės ir antreprenerinės orientacijos poveikis veiklos rezultatams* 28

8 lentelė: *Sistemingo veiklos modelio validuoto konstrukto klausimai* 33

9 lentelė: *Galimybinis veiklos modelio pasirinkimas* 34

10 lentelė: *Tarptautinio prekės ženklo orientacija* 35

11 lentelė: *Tyrimo respondentai* 36

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas: *Tyrimo modelis sudarytas remiantis atlikta mokslinės literatūros analize* 31
2 paveikslas: *Empyrinio tyrimo duomenų struktūra* 39
3 paveikslas: *Išvados iš pirminių duomenų į bendrąsias dimensijas – Rinkos tyrimai sistemingas modelis* 41
4 paveikslas: *Išvados iš pirminių duomenų į bendrąsias dimensijas – Rinkos tyrimai galimybinis modelis* 42
5 paveikslas: *Išvados iš pirminių duomenų į bendrąsias dimensijas – Strateginiai planai sistemingas modelis* 45
6 paveikslas: *Išvados iš pirminių duomenų į bendrąsias dimensijas – Strateginiai planai galimybinis modelis* 47
7 paveikslas: *Išvados iš pirminių duomenų į bendrąsias dimensijas – Vykdoma veikla ir prisitaikymo strategijos* 48
8 paveikslas: *Išvados iš pirminių duomenų į bendrąsias dimensijas – Klasikinė prekės ženklo orientacija* 53
9 paveikslas: *Išvados iš pirminių duomenų į bendrąsias dimensijas – Antreprenerinė prekės ženklo ir Privačių prekės ženklų orientacija* 56
10 paveikslas: *Tyrimo analizės kategorijų konceptualus aprašymas* 58
11 paveikslas: *Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir konceptualaus modelio formavimas: tarptautinės plėtros greičio veiksnių analizė* 64

ĮVADAS

Darbo temos aktualumas ir naujumas. Įmonių tarptautinės plėtros greitis yra viena aktualiausių sričių tarptautinio verslo literatūroje, nes globalizacija, technologinė pažanga ir didėjanti konkurencija skatina įmones greičiau ir efektyviau įsitvirtinti užsienio rinkose. Įmonės siekia kuo greičiau išnaudoti naujas galimybes, mažinti vietinių rinkų apribojimus ir išlaikyti konkurencingumą. Tarptautinės rinkos atrankos (*angl. International Market Selection, IMS*) procesas tampa svarbia strateginės plėtros dalimi, apimančia rinkų potencialo vertinimą, tinkamų rinkų pasirinkimą ir sprendimų priėmimo metodų taikymą. Plėtros greičiui didelę įtaką daro tai, ar įmonės renkasi sistemingą (*angl. causation*) ar galimybinį (*angl. effectuation*) veiklos modelį, kuris nulemia jų gebėjimą reaguoti į aplinkos pokyčius, identifikuoti galimybes ir efektyviai jas išnaudoti (Sarasvathy, 2001; Fisher, 2012; Chetty ir kt., 2024).

Be to, prekių ženklų orientacija, kaip strateginis valdymo aspektas, daro įtaką ne tik įmonės veiklos rezultatams, bet ir greitesniam įsitvirtinimui tarptautinėse rinkose (Kusi, Gabrielsson ir Baumgarth, 2022; Heding, Knudtzen ir Bjerre, 2020). Šiame darbe pirmą kartą integruotai nagrinėjami tarptautinės veiklos modeliai ir prekių ženklų valdymo poveikis plėtros greičiui, susiejant juos su šiuolaikinėmis tarptautinės rinkos dinamikos tendencijomis.

Atliekama literatūros analizė susistemina skirtingų mokslininkų požiūrius, nagrinėja naujų galimybių identifikavimo ir jų išnaudojimo strategijas bei atskleidžia, kaip įmonės gali derinti strateginį planavimą ir lankstumą. Šis tyrimas prisideda prie gilesnio supratimo apie tarptautinę plėtrą ir pateikia naujas įžvalgas, kaip efektyviai suderinti ilgalaikį tvarumą su greita adaptacija dinamiškoje tarptautinėje aplinkoje.

Analizuojamos temos ištyrimo lygis. Francioni ir Martin (2024) atliko veiklos tarptautinėje rinkoje mokslinės literatūros analizę, kurioje buvo nagrinėti 95 aktualūs straipsniai. Veiklos tarptautinėje rinkoje tyrimai buvo struktūrizuoti pagal tris pagrindines sąvokas: santykių požiūrį, sprendimų priėmimo požiūrį ir įmonių elgseną (Francioni ir Martin, 2024). Labiausiai nagrinėjamas aspektas tarptautinio verslumo literatūroje sprendimų priėmimo požiūris apimantis sistemingą (*angl. causation*) ir galimybinę (*angl. effectuation*) sprendimų logiką. Šios dvi logikos pateikia kontrastingas išorinės aplinkos perspektyvas: sisteminga logika ją suvokia kaip santykinai stabilią ir turinčią mažą neapibrėžtumo laipsnį, o galimybinė logika pabrėžia didelį aplinkos neapibrėžtumą ir sudėtingumą (Chetty ir kt., 2024; Fisher, 2012; Sarasvathy, 2001).

Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad tarptautinių įmonių sėkmė grindžiama apibrėžtais ilgalaikiais strateginiais planais, detalia rinkos analize, suformuotomis konkurencinėmis strategijomis, skirtomis užimamos rinkos dalies didinimui konkrečiose rinkose. Tokie planai

užtikrina prognozuojamus rezultatus ir ilgalaikį tvarumą, nes remiasi detalia analize ir aiškiu tikslų nustatymu (Chetty ir kt., 2024; Fisher, 2012; Sarasvathy, 2001). Taip pat akcentuojama nuosavų prekės ženklų vystymo svarba, kuri prisideda prie konkurencinio pranašumo kūrimo, vartotojų pasitikėjimo stiprinimo ir stabilaus pelningumo užtikrinimo ilgalaikėje perspektyvoje (Kusi ir kt., 2022; Merz, He ir Vargo, 2009; Luxton, Reid ir Mavondo, 2017). Vis dėlto, net ir stambios įmonės, turinčios stabilias finansines galimybes ir gerai išplėtotus žmogiškuosius išteklius, siekdamos greičiau įsitvirtinti tarptautinėse rinkose, dažnai pasirenka veikti kitais būdais.

Darbo naujumas. Nors literatūroje teigiama, kad sistemingas ir galimybinis požiūriai verslumo veiklose nuolat persipina (Sarasvathy, 2001; Smolka ir kt., 2018), vis dar trūksta žinių apie tai, kaip verslininkai vienu metu gali taikyti šiuos iš esmės skirtingus elgesio modelius. Tai yra reikšminga spraga, nes tiek tiksliniu, tiek netiksliniu pagrindu grindžiamas sprendimų priėmimas yra svarbus aspektas tarptautinės veiklos greičiui (Martin, Chetty ir Bai, 2022). Todėl būtina geriau suprasti, kaip verslininkai vienu metu suderina struktūrizuotą sprendimų priėmimą, kuriame dominuoja rinkos analizė, racionalus planavimas ir aiškiai apibrėžti tikslai, su kūrybiškumu ir lankstumu, leidžiančiu pritaikyti ir keisti veiklos kryptį, jei to prireikia. Be šio supratimo, mūsų žinios apie verslumo procesus liks neišsamios.

Be to, tik nedaug tyrimų nagrinėjo prekės ženklo orientacijos įtaką tarptautiniam veiklos greičiui, dar mažiau žinoma apie efektyvų tarptautinį prekės ženklo valdymą ir veiksnius, lemiančius tarptautinę prekės ženklo orientaciją (Kusi ir kt., 2022).

Atsižvelgiant į tyrimų spragas, **magistro darbe sprendžiama problema**: kaip veiklos modeliai sistemingas ir galimybinis (sprendimų priėmimas) ir prekės ženklo orientacija lemia plėtros užsienio rinkose greitį stambioje tarptautinėje greito vartojimo prekių įmonėje?

Magistro darbo tikslas: išanalizavus mokslinę literatūrą ir atlikus empyrinį tyrimą ištirti ir išplėtoti teorinį supratimą kaip sistemingas ir galimybinis veiklos modeliai (sprendimų priėmimas) ir prekės ženklo orientacija lemia plėtros užsienio rinkose greitį greito vartojimo prekių įmonėje.

Magistro darbo uždaviniai:

1. Atlikti įmonių veiklos modelių (sistemingo ir galimybinio) bei prekių ženklų orientacijos teorinių darbų analizę;
2. Atlikti kokybinį tyrimą siekiant, ištirti ir išplėtoti teorinį supratimą kaip veiklos modeliai sistemingas ir galimybinis (sprendimų priėmimas) lemia plėtros užsienio rinkose greitį stambioje greito vartojimo prekių įmonėje.

3. Atlikti kokybinį tyrimą siekiant, ištirti ir išplėtoti teorinį supratimą kokias prekių ženklų orientacijas taiko stambi greito vartojimo prekių įmonė siekdama spartesnės tarptautinės plėtros.
4. Pateikti rekomendacijas greito vartojimo prekių įmonėms tvaresnei veiklai derinant sistemingą ir galimybinį veiklos modelius bei prekinių ženklų orientacijos taikymui siekiant spartesnės plėtros.

Darbo metodai:

- mokslinės literatūros ir atliktų tyrimų sistematinė ir teminė analizė;
- pusiau struktūrizuotas interviu (kokybinis tyrimas);
- duomenų kodavimas, kokybinių duomenų interpretavimas;
- palyginamoji analizė.

Tyrimo imtis ir organizavimas. Šiame darbe bus atliktas kokybinis tyrimas, pasitelkiant pusiau struktūruotus interviu su stambios tarptautinės greito vartojimo prekių gamybinės-prekybinės įmonės, veikiančios daugiau nei 50 tarptautinių rinkų, septyniais rinkų vadovais. Tyrimo tikslas – atskleisti, kaip derinamos sprendimų logikos rinkoms veikloje ir kokias prekių ženklų orientacijas įmonė taiko, siekdami spartesnės plėtros tarptautinėse rinkose sparčiai plėtrai.

Darbo struktūra. Magistro baigiamasis darbas bus sudarytas iš keturių pagrindinių dalių:

Pirma darbo dalis – atliekama mokslinės literatūros analizė. 1.1 dalyje nagrinėjami įmonių veiklos modeliai, pateikiama sistemingo ir galimybinio pasirinkimų samprata, esmė ir pagrindiniai aspektai. 1.2 dalyje analizuojamos prekių ženklų orientacijos, išskiriant klasikinės ir antreprenerinės orientacijos bruožus bei jų sąsajas su tarptautinės plėtros greičiu.

Antrą darbo dalį sudaro empirinio tyrimo metodologija. Šioje dalyje pristatoma tyrimo koncepcija ir uždaviniai. Pagrindžiami iškelti tyrimo klausimai (2.1 poskyris). 2.2 dalyje aprašomas tyrimo instrumento (apklausos) sudarymas ir pagrindimas.

Trečioji darbo dalis skirta empirinio tyrimo rezultatams. Šioje dalyje atliekama kokybinio tyrimo metu surinktos informacijos analizė, pateikiama analizių interpretacija, analizuojami gauti duomenys apie veiklos modelių pasirinkimą, bei prekių ženklų orientacijos vaidmenį.

Ketvirta darbo dalis – išvados ir pasiūlymai. Čia pateikiamos pagrindinės darbo išvados, tyrimo rezultatų diskusija bei praktinės rekomendacijos FMCG sektoriaus įmonėms. Pateikiama santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, literatūros sąrašas bei tyrimo klausimynas.

1. TARPTAUTINIŲ ĮMONIŲ VEIKLOS MODELIŲ IR PREKIŲ ŽENKLŲ ORIENTACIJA: TEORINIŲ POŽIŪRIŲ ANALIZĖ

1.1. Tarptautinės veiklos modeliai: sistemingas ir galimybinis pasirinkimai

Suprasti įmonių sprendimų priėmimo logiką tarptautinimo procese yra svarbi tyrimų tema, galinti suteikti vertingų akademinių ir praktinių įžvalgų, kurios padėtų pagerinti įmonių tarptautinę plėtrą ir veiklos rezultatus (Chetty, Martin ir Bai, 2024; Coudounaris ir Arvidsson, 2021; Vissak, Francioni ir Freeman, 2020). Tarptautinio verslo mokslininkai, remdamiesi verslumo literatūra, išskiria du pagrindinius sprendimų priėmimo būdus tarptautinei plėtrai: sistemingą užsienio rinkų pasirinkimą (*angl. causation*) ir galimybinis užsienio rinkų įėjimas (*angl. effectuation*) (Fisher, 2012; Sarasvathy, 2001).

1.1.1. Sistemingas sprendimų priėmimas

Sistemingas sprendimų priėmimas (*angl. causation*) yra vienas iš pagrindinių tarptautinės veiklos modelių, grindžiamas struktūrizuotu sprendimų priėmimu, kuriame dominuoja rinkos analizė, racionalus planavimas ir aiškiai apibrėžti tikslai (Fisher, 2012; Sarasvathy, 2001). Šio metodo tikslas – sumažinti neapibrėžtumą, prognozuoti galimus rezultatus ir maksimaliai išnaudoti galimybes naujose rinkose (Sarasvathy, 2008; Francioni ir Martin, 2024; Chetty ir kt., 2024).

Sistemingo modelio pagrindai. Šis modelis remiasi prielaida, kad tarptautinė rinka yra pakankamai prognozuojama, o gerai suplanuoti žingsniai gali užtikrinti efektyvią plėtrą. Įmonės, kurios taiko sistemingą požiūrį, mano, kad ateitis gali būti prognozuojama, todėl pradeda nuo ketinimų ir rengia formalius verslo planus savo tikslams pasiekti (Prashantham ir kt., 2019; Fisher, 2012; Sarasvathy, 2001). Sistemingumo procesų pagrindinė logika yra ta, kad jei ateitis gali būti prognozuojama, ji gali būti kontroliuojama, todėl šie procesai orientuojasi į tas sritis, kurias galima prognozuoti, kai ateitis yra neapibrėžta (Sarasvathy, 2001).

Sistemingo modelio pagrindiniai aspektai apima šiuos veiksnius (Chetty ir kt., 2024; Fisher, 2012; Sarasvathy, 2001):

Informacijos valdymą: Informacijos apie vartotojų poreikius, konkurentus ir teisinius apribojimus rinkimas yra esminis sistemingo pasirinkimo etapas. Tai leidžia įmonėms sumažinti riziką, priimant sprendimus dėl rinkos įėjimo būdo. Pavyzdžiui, įmonės dažnai naudoja rinkos

tyrimų ataskaitas, duomenų analitikos priemones ir konsultuojasi su ekspertais, kad prognozuotų potencialius rinkos pokyčius ir jų įtaką verslo veiklai.

Tikslų nustatymas: Sistemingu būdu įmonės nustato konkrečius veiklos tikslus, pavyzdžiui, rinkos dalies padidinimą, finansinės grąžos užtikrinimą ar ilgalaikių partnerystės ryšių užmezgimą. Aiškiai apibrėžti tikslai leidžia efektyviau vertinti veiklos rezultatus ir koreguoti strategiją. Šis požiūris taip pat užtikrina, kad visi veiklos elementai būtų koordinuoti ir orientuoti į bendrą tikslą.

Sprendimų priėmėjai vykdo rinkos tyrimus, siekdami surinkti informaciją apie rinką, ir analizuoja konkurenciją, kad prognozuotų ateitį. Tuomet jie nustato tikslą ir ieško išteklių jam pasiekti. Netikėtų įvykių poveikį galima sumažinti prognozuojant, planuojant ir sutelkiant dėmesį į tikslus (Sarasvathy, Kumar, York ir Bhagavatula, 2014).

Sistemingo modelio privalumai. Sistemingas pasirinkimas yra ypač tinkamas, kai įmonė planuoja įžengti į brandžias rinkas, kuriose yra nedideli politiniai ar kultūriniai skirtumai (Prashantham, Kumar, Bhagavatula ir Sarasvathy, 2019; Sarasvathy, 2001; Chetty ir kt., 2024):

Prognozavimo tikslumas: Dėl detalios analizės ir aiškių tikslų sistemingas modelis leidžia tiksliau numatyti finansinius rezultatus ir rizikas. Brinckmann, Grichnik ir Kapsa (2010) savo literatūros apžvalgoje apie verslo planavimo ir veiklos rezultatų santykį naujose bei mažose įmonėse padarė išvadą, kad planavimas pagerina veiklos rezultatus.

Efektyvumas išteklių valdyme: Aiškiai apibrėžtas veiksmų planas padeda racionaliai naudoti turimus resursus, sumažinant jų švaistymą (Engel ir kt., 2017; Grichnik ir Kapsa, 2010; Fisher, 2012; Sarasvathy ir kt. 2014).

Sistemingas požiūris yra ypač veiksmingas, stabiliose rinkos sąlygose ir mažai rizikinguose sektoriuose. Brandžiose ekonomikose, kur teisinė ir ekonominė aplinka yra gerai reguliuojama, šis modelis leidžia pasiekti optimalius rezultatus (Chetty ir kt., 2024; Prashantham ir kt., 2019; Grichnik ir Kapsa, 2010). Sektoriuose, kuriuose inovacijų greitis yra lėtesnis, o konkurencija – nuspėjama, sistemingas modelis yra puikiai pritaikomas.

Sistemingo modelio ribotumai. Nors sistemingas modelis yra veiksmingas daugelyje situacijų, jis turi keletą trūkumų (Chetty ir kt., 2024; Prashantham ir kt, 2019; Galkina ir Chetty, 2015):

Lėtas prisitaikymas: Griežtas planavimas gali tapti kliūtimi greitam prisitaikymui prie staigių rinkos pokyčių ar naujų galimybių atsiradimo.

Didelės analizės sąnaudos: Informacijos rinkimas ir analizė gali būti brangus procesas, ypač mažoms ir vidutinėms įmonėms.

1.1.2 Galimybinis sprendimų priėmimas

Galimybinis sprendimų priėmimas (*angl. effectuation*) yra strateginis požiūris, kuris orientuojasi į greitą prisitaikymą prie rinkos pokyčių, naudojant turimus išteklius ir pasinaudojant atsirandančiomis galimybėmis. Sarasvathy (2001) klasikinis straipsnis apie galimybinį požiūrį buvo skirtas verslumo sprendimų priėmimui naujose įmonėse. Vėliau šis požiūris buvo pritaikytas tarptautiniame verslume, siekiant suprasti naujų įmonių, greitai internacionalizuojančių, dinamiką (Prashantham ir kt., 2019; Evers ir O'Gorman, 2011; Harms ir Schiele, 2012; Sirén ir kt., 2019).

Šis modelis iš esmės skiriasi nuo sistemingo požiūrio, nes vietoj prognozių ir planavimo akcentuoja lankstumą, kūrybingumą ir rizikos ribojimą (Fisher, 2012; Sarasvathy, 2001; Kalinic, Sarasvathy ir Forza, 2014; Perry, Chandler ir Markova, 2012; Sarasvathy ir kt., 2014; Chetty ir kt., 2024; Kusi, Gabrielsson ir Baumgarth, 2022; Martín, Chetty ir Bai, 2022).

Pagrindiniai bruožai ir principai:

Lankstumas yra pagrindinis šio modelio bruožas, leidžiantis įmonėms reaguoti į situacijos pokyčius ir greitai pasinaudoti atsirandančiomis galimybėmis. Kai rinkos sąlygos keičiasi arba atsiranda naujos galimybės, įmonės perskirsto savo išteklius ir keičia strategiją, atsižvelgdamos į situacijos dinamiką (Kalinic ir kt., 2014; Perry ir kt, 2012; Sarasvathy ir kt., 2014).

Bendradarbiavimas - aktyvus bendradarbiavimas su vietiniais partneriais, klientais ir tiekėjais yra būtinas, siekiant sukurti naujas galimybes ir įgyti prieigą prie svarbių rinkos išteklių. Viena iš strategijų – bendradarbiavimas su vietiniais distributoriais ar agentais, kurie suteikia prieigą prie rinkos žinių ir padeda spręsti kultūrinius barjerus (Slotte-Kock ir Coviello, 2010; Vissa, 2012; Galkina ir Jack, 2021). Įmonės, taikančios galimybinę logiką, pradeda nuo esamų išteklių ir kuria galimybes per partnerystes, o ne pradeda nuo konkretaus tikslo (Chetty ir kt., 2015; Sarasvathy ir kt., 2014). Jos pasinaudoja tinklais ištekliams gauti ir kurti naujas galimybes (Bai ir kt., 2019).

Tarptautiniai tinklai yra svarbus veiksnys, lemiantis įmonių sėkmę tarptautinėse rinkose (Ardichvili, Cardozo ir Ray, 2003; Jack, Moult, Anderson ir kt., 2010; Zheng, Ahsan ir DeNoble, 2020). Ilgalaikis bendradarbiavimas su klientais ir partneriais užsienyje bei aktyvus dalyvavimas tinkluose skatina naujų galimybių, inovacijų ir geresnių veiklos rezultatų atsiradimą (Johanson ir Vahlne, 2009). Tinklai ne tik suteikia prieigą prie reikalingų išteklių, bet ir padeda sumažinti neapibrėžtumą, kylantį dėl įėjimo į naujas rinkas procesų. Be to, tinkamai suformuoti tinklai mažina riziką, pagerina konkurencinius pranašumus ir sudaro sąlygas efektyvesniam išteklių panaudojimui (Hoang ir Antoncic, 2003; Slotte-Kock ir Coviello, 2010; Vissa, 2012). Tapusi tinklo

nare, įmonė gali ne tik sumažinti neapibrėžtumą, bet ir įgyti prieigą prie naujų išteklių, žinių bei verslo galimybių, kurios nėra matomos ir prieinamos tiems, kurie nepriklauso tinklui (Johanson & Vahlne, 2009).

Rizikos valdymas - galimybinis modelis remiasi „priimtinos praradimo rizikos“ idėja – įmonės investuoja tik tiek, kiek gali sau leisti prarasti. (Kalinic ir kt., 2014; Perry ir kt, 2012; Sarasvathy ir kt., 2014). Mažos ir vidutinės įmonės dažnai testuoja naujas rinkas su mažomis investicijomis, kad įvertintų galimą grąžą ir sumažintų galimų nuostolių mastą (Chetty ir kt., 2024).

Apibendrinus galimybinio modelio privalumai ir trūkumai:

1 lentelė

Galimybinio modelio privalumai ir trūkumai

Privalumai	**Trūkumai**
Leidžia greitai reaguoti į rinkos pokyčius.	Nepakankamas strateginis planavimas gali lemti ilgalaikio tvarumo stoką.
Reikalauja mažesnių pradinio kapitalo investicijų.	Rizika per daug priklausyti nuo vietinių partnerių.
Skatina inovacijas ir kūrybingumą.	Galimas mažesnis veiklos efektyvumas dėl neorganizuotos plėtros.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės (Fisher, 2012; Sarasvathy, 2001; Kalinic ir kt., 2014; Perry, Chandler ir Markova, 2012; Sarasvathy ir kt., 2014; Chetty ir kt., 2024; Bai ir kt., 2019).

Kritiniai sėkmės faktoriai galimybiniame modelyje (Kalinic ir kt., 2014; Perry ir kt, 2012; Sarasvathy ir kt., 2014):

Partnerystės ir tinklai: Įmonės, gebančios užmegzti stiprius ryšius su vietos partneriais, dažniau pasiekia sėkmę.

Greitas sprendimų priėmimas: Gebėjimas greitai prisitaikyti ir išnaudoti galimybes.

Rizikos diversifikavimas: Investicijų skirstymas tarp kelių rinkų ar projektų sumažina galimų praradimų mastą.

Pasak literatūros ir mokslinių darbų galimybinis modelis ypač naudingas mažoms ir vidutinėms įmonėms, veikiančioms dinamiškose rinkose, tačiau jis turėtų būti derinamas su tam tikrais sistemingo modelio elementais, kad būtų pasiektas ilgesnis tvarumas ir stabilumas (Chetty ir kt., 2024; Galkina ir Jack, 2021).

1.1.3 Sistemingo ir galimybinio modelių palyginimas

Mokslinėje verslumo literatūroje vis dar vyksta diskusijos apie tai, ar sistemingas ir galimybinis požiūriai yra prieštaringi, ar papildantys vienas kitą, bei ar jie gali būti taikomi vienu metu (Braun ir Sieger, 2021; Galkina ir Jack, 2021; Racat, Ricard ir Mauer, 2023; Smolka, Verheul, Burmeister-Lamp ir Heugens, 2018).

Brinckmann, Grichnik ir Kapsa (2010) literatūros apžvalgoje, nagrinėjančioje verslo planavimo ir veiklos rezultatų santykį naujose bei įsitvirtinusiose mažose įmonėse, padarė išvadą, kad planavimas pagerina veiklos rezultatus. Tačiau savo analizėje jie nustatė, kad planavimas yra naudingesnis brandžioms mažoms įmonėms, nes jis reikšmingiau padidina jų veiklos rezultatus nei naujoms įmonėms.

Chetty ir kt. (2024) savo smulkių ir vidutinių įmonių tyrime „*Sistemingo užsienio rinkos pasirinkimas ir galimybinio įėjimo sprendimų priėmimas: Bendradarbiavimo mediacinis vaidmuo tarptautinės veiklos rezultatų gerinimui*“ pateikė Sistemingo ir galimybinio modelių palyginimo santrauką:

2 lentelė

Sistemingo ir galimybinio požiūrio palyginimas

Kriterijus	**Sistemingas modelis (*angl. causation*)**	**Galimybinis modelis (*angl. effectuation*)**
Išorinės aplinkos kontekstas	Pakankamai stabilus ir žemas neapibrėžtumo lygis	Aukštas neapibrėžtumo ir sudėtingumo lygis
	Atsitiktinės situacijos yra problema, nes jos trikdo planus	Atviri netikėtumams, nes jie kuria naujas galimybes
	Priimti aplinką tokią, kokia ji yra	Perkurti ir transformuoti aplinką
Orientuotas į prognozes	Formalūs verslo planai padeda prognozuoti ir pasiruošti ateičiai.	Negali prognozuoti ateities, todėl susitelkia į tai, ką gali kontroliuoti, kad formuotų savo ateitį.
	Pabrėžiama stabilumas, todėl planai gali tapti griežti, nekoreguojami.	
Rinkos tyrimai / aplinkos stebėjimas ir analizė	Konkurentų analizė ir rinkos tyrimai yra svarbūs.	Yra mažai informacijos, o ši informacija gali būti dviprasmiška dėl nežinomų galimybių.
Tikslų nustatymas	Prasideda nuo tikslo ir turi sistemingą, formalų raštišką planą, kaip pasiekti tą tikslą.	Prasideda nuo neaiškaus tikslo, kuris nuolat kinta, kai įmonė sąveikauja su aplinka.
Ištekliai	Tikslu grindžiama – turi išteklius, struktūras ir įpročius, kad galėtų rinkti informaciją ir kurti verslo planus tikslui pasiekti.	Priemonės grindžiamos esamais ištekliais – Kas aš esu? Ką aš žinau? Ką aš pažįstu?

Bendradarbiavimas	Formalios sutartys, sandorių požiūris	Bendradarbiauja su kitais, kad padidintų išteklius.
	Apgalvota strateginių partnerių paieška, orientuojantis į suinteresuotas šalis, kurios gali suteikti vertės verslui.	Prasideda nuo esamų tinklų, daugiausia socialinių, ir vėliau juos išnaudoja kitų kontaktų užmezgimui.
	Apsaugos nuo galimybinio partnerių elgesio.	Atviras atsitiktinėms galimybėms bendradarbiauti.
	Nutraukiamos prastai veikiančios partnerystes.	Abipusis pasitikėjimas ir įsipareigojimai su partneriais dėl abipusės naudos.
Mokymasis	Lėtesnis nuoseklus mokymosi, planavimo, įgyvendinimo ir rezultatų vertinimo procesas.	Greitesnis mokymosi procesas, skatinantis mokymosi lankstumą, patirtinį mokymąsi ir vaizduotę.
Sprendimų priėmimo greitis	Turi laiko ir išteklių analizei ir priimti apgalvotus sprendimus.	Greitas sprendimų priėmimas esant neapibrėžtumui ir ribotiems ištekliams.
Ankstesnės žinios	Ankstesnės žinios padeda planavimui ir elgesiui pažįstamose bei stabiliose situacijose.	Galimos ankstesnės žinios. Pasinaudoja atsitiktinėmis situacijomis, o ne iš anksto turimomis žiniomis.
Rezultatai	Tikėtina grąža iš investicijų.	Kurti naujas rinkas kartu su partneriais per bendradarbiavimo strategijas.
	Didinti rinkos dalį per konkurencines strategijas.	Priimtinas nuostolis, priimtina rizika, o ne tikslas maksimizuoti tikėtinas grąžas.
	Stebėti rezultatus, lyginant numatomus rezultatus ir tikėtinas grąžas.	

Šaltinis: Chetty, Martin ir Bai, 2024

Sistemingos ir galimybinės sprendimų priėmimo logikos skirtumai padeda paaiškinti, kaip įmonės sprendžia dėl užsienio rinkų pasirinkimo bei įėjimo į jas būdų. Sisteminga logika remiasi ateities prognozėmis, tikslų nustatymu, planavimu ir rinkos tyrimais (Sarasvathy, 2001), o galimybinė logika remiasi esamais ištekliais, lankstumu, bendradarbiavimu ir netikėtų galimybių išnaudojimu (Fisher, 2012; Sarasvathy, 2008).

Sistemingas modelis užtikrina stabilumą ir tvarumą, bet yra mažiau lankstus dinamiškose aplinkose. Galimybinis modelis skatina kūrybingumą ir lankstumą, tačiau gali trūkti ilgalaikės strateginės krypties. Pasirinkimo tinkamumas priklauso nuo įmonės dydžio, sektoriaus ir rinkos aplinkos dinamiškumo (Chetty ir kt., 2024; Braun ir Sieger, 2021; Galkina ir Jack, 2021; Racat, Ricard ir Mauer, 2023).

Sistemingas modelis yra tinkamiausias brandžioms ir prognozuojamoms rinkoms, kur galima pasikliauti detalia rinkos analize ir ilgalaikiu planavimu. Šis požiūris dažnai duoda aukštą finansinę grąžą, tačiau reikalauja didelių pradinių investicijų (Brinckmann ir kt., 2010; Chetty ir kt., 2024; Prashantham ir kt, 2019; Grichnik ir Kapsa, 2010).

Galimybinis modelis ypač efektyvus neapibrėžtose ir dinamiškose rinkose, kur greitas prisitaikymas ir mažos investicijos gali lemti spartų įmonės augimą, ypač mažoms ir vidutinėms įmonėms (Chetty ir kt., 2024; Galkina ir Jack, 2021; Kalinic ir kt., 2014; Perry ir kt, 2012; Sarasvathy ir kt., 2014)

Fisher pabrėžia, kad šios dvi logikos nėra tarpusavyje nesuderinamos; verslininkai gali taikyti abi strategijas skirtingose situacijose ar jų derinius, priklausomai nuo aplinkybių ir verslo vystymosi stadijos.

Greg Fisher (2012) savo straipsnyje „Galimybinis (*angl. effectuation*), sistemingas (*angl. causation*) ir kūrybinis improvizavimas (*angl. bricolage*): Elgseninis besiformuojančių verslumo teorijų palyginimas“, remdamasis verslumo tyrimų teorijomis, sistemingo ir galimybinio sprendimų priėmimo logikas išskiria šiais bruožais:

3 lentelė

Sistemingo ir galimybinio logikų bruožai

Sistemingo sprendimų kriterijai	
Tikslų orientacija:	Pradedama nuo aiškiai apibrėžto tikslo, kurio siekiama.
Išteklių parinkimas:	Pasirenkami tinkamiausi ištekliai ir veiksmai, padedantys pasiekti nustatytą tikslą.
Prognozavimas:	Remiamasi rinkos analizėmis ir prognozėmis, siekiant numatyti būsimus įvykius.
Rizikos valdymas:	Siekiama maksimaliai padidinti grąžą, atsižvelgiant į rizikos ir naudos santykį.
Konkurencinė analizė:	Atliekama išsami konkurencinė analizė, siekiant įgyti pranašumą rinkoje.

Galimybinio sprendimų kriterijai	
Pradžia nuo turimų priemonių:	Sprendimų priėmimas grindžiamas tuo, ką verslininkas jau turi – žiniomis, įgūdžiais ir ryšiais.
Lankstumas tikslų atžvilgiu:	Tikslai formuojami ir koreguojami proceso metu, atsižvelgiant į naujas galimybes ir aplinkybes.
Eksperimentavimas:	Akcentuojamas eksperimentavimas ir mokymasis iš nesėkmių, siekiant atrasti veiksmingus sprendimus.
Priimtinos rizikos riba:	Dėmesys skiriamas tam, kiek galima sau leisti prarasti, o ne siekiama maksimalios grąžos.
Partnerystės ir bendradarbiavimas:	Aktyviai ieškoma partnerių ir suinteresuotų šalių, kurios gali prisidėti prie projekto sėkmės.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės (Fisher, 2012)

Nors sistemingas ir galimybinis požiūriai dažnai pateikiami kaip skirtingi, jie gali būti ir papildantys vienas kitą. Pavyzdžiui galimybinis požiūris yra naudingas ankstyvuose etapuose neapibrėžtose aplinkose (pvz., pateikiant naują produktą į nežinomą rinką su ribotais ištekliais). Vėlesniuose etapuose sistemingas požiūris tampa aktualesnis, kai sumažėja neapibrėžtumas ir nustatomi aiškūs tikslai (Chetty ir kt., 2024; Galkina ir Jack, 2021).

Apibendrinus verslo literatūrą galima išskirti šiuos pagrindinius šių dviejų modelių skiriamuosius bruožus:

4 lentelė

Pagrindiniai sistemingo ir galimybinio modelių skiriamieji bruožai

	Sistemingas modelis (*angl. causation*)	**Galimybinis modelis (*angl. effectuation*)**
Tikslų orientacija	Pradedama nuo aiškiai apibrėžto tikslo, kurio siekiama.	Pradedama nuo turimų priemonių, formuojami lankstūs tikslai, kurie gali keistis pagal aplinkybes.
Išteklių parinkimas	Pasirenkami tinkamiausi ištekliai ir veiksmai, padedantys pasiekti nustatytą tikslą.	Priimami sprendimai grindžiami turimais resursais: „Kas aš esu? Ką aš žinau? Ką aš pažįstu?“
Prognozavimas	Remiamasi rinkos analizėmis ir prognozėmis, siekiant numatyti būsimus įvykius.	Negalima tiksliai prognozuoti ateities, todėl susitelkiama į tai, ką galima kontroliuoti.
Rizikos valdymas	Siekiama maksimaliai padidinti grąžą, atsižvelgiant į rizikos ir naudos santykį.	Priimtina tik tokia rizika, kurią galima leisti sau prarasti. Akcentuojama „kontroliuojama rizika“.
Konkurencinė analizė	Atliekama išsami konkurencinė analizė, siekiant įgyti pranašumą rinkoje.	Aplinka transformuojama, ne tik stebima. Atviri netikėtumams ir galimybėms.
Partnerystės ir bendradarbiavimas	Formalios sutartys ir sandoriai, orientacija į strateginius partnerius.	Aktyviai ieškoma partnerių ir suinteresuotų šalių, kurios gali prisidėti prie projekto sėkmės. Lankstūs ir neformalūs ryšiai.
Mokymasis	Lėtas, sistemingas planavimas, vykdymas ir vertinimas.	Greitas mokymasis per eksperimentavimą ir prisitaikymą prie situacijų.
Sprendimų priėmimo greitis	Sprendimai priimami po nuoseklios analizės, orientuojantis į prognozes.	Greitas sprendimų priėmimas esant neapibrėžtumui ir ribotiems ištekliams.
Rezultatų orientacija	Tikėtina grąža iš investicijų, auganti rinkos dalis per konkurencines strategijas.	Naujos rinkos kūrimas per bendradarbiavimą ir tinklų išnaudojimą. Priimtina ribota rizika, bet didelės galimybės atrasti naujas rinkas.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės (Sarasvathy, 2001; Sarasvathy, 2008; Fisher, 2012; Wiltbank ir kt., 2006; Wiltbank ir kt., 2009; Read ir kt., 2009; Dew ir kt., 2009; Brinckmann ir kt., 2010; Dew ir

kt., 2011; Perry ir kt, 2012; Kalinic ir kt., 2014; Sarasvathy ir kt., 2014; Prashantham ir kt., 2019; Chetty ir kt., 2024).

Mokslinėje literatūroje sistemingas ir galimybinis požiūriai laikomi skirtingais, tačiau vis dažniau pripažįstama jų papildomumo galimybė priklausomai nuo konteksto. Sistemingas požiūris remiasi aiškiai apibrėžtais tikslais, planavimu ir prognozėmis, todėl yra efektyvesnis brandžioms įmonėms bei stabiliose rinkose. Galimybinis požiūris pasižymi lankstumu, eksperimentavimu ir gebėjimu greitai reaguoti į neapibrėžtą aplinką, todėl yra tinkamesnis pradinėse verslo stadijose ar dinamiškose rinkose. Mokslinė literatūra rodo, kad šios dvi logikos nėra tarpusavyje nesuderinamos – įmonės gali derinti sistemingą ir galimybinį modelius skirtinguose plėtros etapuose, siekdamos tiek greito prisitaikymo prie neapibrėžtos aplinkos, tiek ilgalaikio strateginio stabilumo brandesnėse vystymosi fazėse.

1.1.4. Sistemingo ir galimybinio modelių įtaka plėtros greičiui

Remiantis mokslinės literatūros analize, galima daryti išvadą, kad įmonių plėtros greitį užsienio rinkose lemia pasirinkti sprendimų priėmimo modeliai – sistemingas ir galimybinis – bei šių modelių taikymo sąlygos ir aplinkybės.

Sistemingo modelio įtaka plėtros greičiui:

Išsami rinkos analizė ir planavimas: Įmonės, naudojančios sistemingą požiūrį, pradeda nuo rinkos tyrimų, kurie leidžia sumažinti riziką ir prognozuoti rezultatus. Tokia struktūra dažnai užtikrina stabilumą, bet dėl laiko sąnaudų gali lėtinti įėjimo į rinką procesą (Sarasvathy, 2008; (Sarasvathy, 2014; Prashantham ir kt., 2019; Galkina ir Jack, 2021).

Aiškūs tikslai ir ilgalaikės strategijos: Nustatyti konkretūs tikslai leidžia tikslingai panaudoti išteklius ir veikti efektyviai, tačiau per didelis dėmesys planavimui gali riboti galimybę greitai reaguoti į netikėtumus (Sarasvathy, 2001; Sarasvathy, 2008; Sarasvathy ir kt., 2014; Prashantham ir kt., 2019; Galkina ir Jack, 2021).

Stabilios rinkos: Sistemingas modelis greitesnę plėtrą užtikrina brandžiose ir prognozuojamose rinkose, kur mažiau neapibrėžtumo ir galima remtis detalia analize (Chetty ir kt., 2024; Prashantham ir kt, 2019; Grichnik ir Kapsa, 2010).

Galimybinio modelio įtaka plėtros greičiui:

Lankstumas ir kūrybingumas: Šis modelis leidžia greitai reaguoti į rinkos pokyčius ir netikėtas galimybes, o tai ypač svarbu dinamiškose ir neapibrėžtose aplinkose (Sarasvathy, 2008; Evers ir O'Gorman, 2011; Harms ir Schiele, 2012; Sirén ir kt., 2019).

Mažesnės investicijos pradžioje: Galimybinė logika orientuojasi į išteklių naudojimą pagal galimybes, o ne pagal iš anksto numatytus planus, todėl mažesnės investicijos leidžia greičiau pradėti veiklą naujoje rinkoje (Sarasvathy, ir kt 2014; Chetty ir kt., 2024; Bai ir kt., 2019).

Partnerystės ir tinklai: Aktyvus bendradarbiavimas su vietos partneriais suteikia prieigą prie reikalingų rinkos žinių, mažina barjerus ir spartina įsitvirtinimą (Sarasvathy, 2008; Chetty ir kt., 2024; Prashantham ir kt., 2019; Galkina ir Jack, 2021).

Veiksniai, lemiantys modelių pasirinkimą ir jų įtaką plėtros greičiui:

Rinkos dinamiškumas: Dinamiškose rinkose, kur neapibrėžtumas didelis, galimybinis modelis dažnai lemia spartesnį įėjimą, nes nereikalauja išsamaus išankstinio planavimo. Brandžiose rinkose, priešingai, sistemingas modelis gali užtikrinti efektyvią plėtrą, tačiau procesas užtrunka ilgiau (Sarasvathy, 2001; Sarasvathy, 2008; Prashantham ir kt., 2019).

Įmonės dydis ir ištekliai: Mažos ir vidutinės įmonės dažniau renkasi galimybinį modelį dėl ribotų resursų ir būtinybės greitai reaguoti į galimybes, o didelės įmonės, turinčios daugiau išteklių, gali efektyviau taikyti sistemingą požiūrį (Prashantham ir kt, 2019; Freixanet ir Renart, 2020; Galkina & Chetty, 2015).

Partnerystės vaidmuo: Galimybinio modelio sėkmė ir greitis dažnai priklauso nuo tinklų ir partnerių įsitraukimo (Galkina ir Jack, 2021; Chetty ir kt., 2024; Prashantham ir kt., 2019), tuo tarpu sistemingas modelis daugiau dėmesio skiria nepriklausomam planavimui.

Įmonės, gebančios derinti sistemingo ir galimybinio modelių elementus, dažnai pasiekia optimalią pusiausvyrą tarp plėtros greičio ir ilgalaikio tvarumo. Toks modelių derinimas leidžia lanksčiai reaguoti į neapibrėžtumą pradinėse plėtros stadijose ir kartu išlaikyti kryptingumą bei stabilumą vėlesniuose etapuose. Pavyzdžiui, galimybinis modelis padeda greitai įžengti į rinką, o sistemingas užtikrina stabilumą ir tvarią veiklą verslui augant (Chetty ir kt., 2024; Prashantham ir kt., 2019; Galkina ir Jack, 2021; Fisher, 2012).

Plėtros greitį užsienio rinkose lemia ne tik pasirinktų modelių tinkamumas konkrečiai rinkos aplinkai, bet ir įmonės gebėjimas prisitaikyti prie dinamiškų sąlygų bei efektyviai panaudoti turimus išteklius. Šių veiksnių kombinacija ir strateginis planavimas yra esminiai sėkmingos tarptautinės plėtros elementai.

1.2. Prekių ženklų orientacijos įtaka veiklos rezultatams

Per pastaruosius 25 metus atlikta esamos literatūros apžvalga atskleidė vienuolika tyrimų, nagrinėjančių prekių ženklo orientaciją, tarp jų tik trys tyrimai buvo susiję su šios orientacijos

įgyvendinimu tarptautinėse rinkose (Kusi ir kt., 2022). Tarptautinės prekių ženklo orientacijos ryšys su įmonių veiklos rezultatais yra menkai išnagrinėtas.

Vadovai, priimdami sprendimus, susijusius su prekių ženklais, dažnai pasirenka remtis viena iš dviejų kognityvinių sistemų: detalia analize arba greita intuicija (Wierenga, 2011). Galimybinė teorija pabrėžia, kad tokie veiksniai kaip sukaupta patirtis yra glaudžiai susiję su sprendimų priėmimo logikomis (Hauser, Eggers ir Güldenberg, 2020; Jiang ir Tornikoski, 2019; Read, Dew, Sarasvathy, Song ir Wiltbank, 2009). Remdamiesi prekės ženklo valdymo literatūra ir galimybinės logikos (Sarasvathy, 2001), Kusi ir kt. (2022) sukūrė konstrukcijas prekių ženklo orientacijai, du tarptautinio prekės ženklo valdymo modelius, tinkamus išteklių ribojamoms MVĮ veikiančioms tarptautinėse rinkose. Prekių ženklų orientacija gali būti skirstoma į dvi pagrindines kategorijas: **klasikinę** ir **antreprenerinę**.

1.2.1 Klasikinė prekių ženklų orientacija

Literatūroje akcentuojamas įmonės vaidmuo kaip prekės ženklo savininkės ir jo kontrolierės per planavimą (Heding, Knudtzen ir Bjerre, 2020). Tai suderinta su sisteminga (*angl. causation*) logika, kurioje akcentuojamas tikslų nustatymas ir planavimas (Sarasvathy ir kt., 2014). Galima tikėtis, kad tarptautinės rinkodaros planavimo patirties derinimas su sisteminga logika sukurs mechanizmą, gebantį pasiekti aukštą tarptautinės prekės ženklo orientacijos lygį (Kusi ir kt., 2022). Šį procesą Kusi ir kt. (2022) pavadino klasikiniu tarptautinio prekės ženklo valdymu.

„Klasikinis“ variantas grindžiamas tarptautinio marketingo planavimo patirties ir priežastinės sprendimų priėmimo logikos panaudojimu. Šis metodas atitinka principus, kad įmonė turėtų valdyti ir kontroliuoti savo prekių ženklą bei kad planavimas yra esminis dalykas. Tai akcentuojama bendrojoje literatūroje, susijusioje su prekių ženklais (Heding ir kt., 2020), bei esamoje tarptautinių prekių ženklų literatūroje (Spyropoulou, Skarmeas ir Katsikeas, 2011).

Klasikinė prekių ženklų orientacija grindžiama nuoseklumu, ilgalaike strategija ir aiškiai apibrėžta prekių ženklo tapatybe. Ji labiausiai taikoma stabiliose rinkose, kuriose svarbu užtikrinti prekės ženklo nuoseklumą ir patikimumą. Klasikinė prekių ženklų orientacija orientuota į ilgalaikę vertę, sukurtą per nuoseklią prekių ženklų komunikaciją ir valdymą (Kusi ir kt., 2022; Heding ir kt., 2020; Spyropoulou ir kt., 2011). Šis metodas apima:

Vertės kūrimas ir tapatybės stiprinimas: Tyrimai rodo, kad įmonės, naudojančios struktūrizuotą prekės ženklo valdymą, dažniausiai siekia stiprios prekių ženklo tapatybės, kuri tampa konkurenciniu pranašumu rinkose (Kusi ir kt., 2022; Spyropoulou ir kt., 2011).

Planuotą valdymą: Klasikinė orientacija remiasi struktūrizuotu prekės ženklo valdymu, kuriame svarbu iš anksto nustatyti tikslus, aiškiai suplanuoti veiksmus ir užtikrinti nuoseklų jų įgyvendinimą (Heding ir kt., 2020).

Klasikinės orientacijos privalumai yra stabilumas ir finansiniai rezultatai**.** Nuoseklus prekės ženklo valdymas leidžia įmonėms užsitikrinti vartotojų pasitikėjimą. Taip pat tyrimai rodo, kad įmonės, turinčios stiprią prekės ženklo tapatybę, pasiekia aukštesnius pardavimus ir didesnį pelningumą (Kusi ir kt., 2022; Sousa, He, Lengler ir Tang, 2021; Wong ir Merrilees, 2007).

1.2.2 Antreprenerinė prekių ženklų orientacija

Kitas literatūroje atsirandantis prekės ženklo valdymo modelis pabrėžia įmonės vaidmenį kaip prekės ženklo bendra-kūrėjos kartu su įvairiais suinteresuotaisiais subjektais sudėtingoje aplinkoje, kurios taip pat turi tam tikrą kontrolę jo kūrimo ir valdymo procese (Heding ir kt., 2020; Merz ir kt., 2009; Swaminathan, Sorescu, Steenkamp, O'Guinn ir Schmitt, 2020). Šis požiūris reikalauja, kad prekės ženklo valdymas integruotų antreprenerinį lankstumą ir kūrybingumą. Tai taip pat gerai dera su galimybinė (*angl. effectuation*) logika, kurioje akcentuojamas aktyvus esamų išteklių naudojimas ir bendra-kūrimas su pasirinktinais subjektais (Sarasvathy ir kt., 2014). Aukštas tarptautinės antreprenerinės patirties lygis, derinamas su galimybine sprendimų priėmimo logika, sukuria kitokį mechanizmą, galintį prisidėti prie aukštos tarptautinės prekės ženklo orientacijos (Kusi ir kt., 2022). Šį procesą Kusi ir kt. (2022) pavadino antreprenerinu tarptautinio prekės ženklo valdymu.

Antreprenerinė orientacija išsiskiria lankstumu, kūrybingumu ir aktyviu klientų bei partnerių įtraukimu į prekių ženklo kūrimo procesą. Ji labiau tinkama dinamiškose rinkose, kuriose reikia greitai reaguoti į pokyčius. Antreprenerinis požiūris leidžia įmonėms greičiau prisitaikyti prie naujų sąlygų, akcentuojant bendradarbiavimą su klientais ir kūrybingumą (Swaminathan ir kt., 2020; Chetty ir kt., 2024; Kusi ir kt., 2022). Tai apima:

Kūrybingumo ir inovacijų skatinimą: Prekių ženklas tampa dinamišku, prisitaikančiu prie besikeičiančių vartotojų poreikių.

Kliento įtraukimas į prekės ženklo kūrimą: Bendras darbas su klientais ir partneriais padeda užtikrinti stipresnį rinkos ryšį. Bendradarbiavimas su klientais ir partneriais leidžia kurti

produktus ir paslaugas, kurios tiksliai atitinka vartotojų lūkesčius. Toks požiūris padidina vartotojų lojalumą ir prekės ženklo vertę.

Antreprenerinės orientacijos privalumai yra lankstumas ir inovacijų skatinimas. Lankstumas leidžia greitai reaguoti į rinkos pokyčius ir išnaudoti naujas galimybes. Antreprenerinė orientacija padeda kurti unikalias ir konkurencingas prekes ar paslaugas.

1.2.3 Klasikinės ir antreprenerinės orientacijos palyginimas

Abi šios tarptautinio prekių ženklo valdymo strategijos yra tinkamos sprendžiant problemas, su kuriomis susiduria įmonės tarptautinėse rinkose. Tokios problemos kaip fiziniai ir kultūriniai skirtumai, specifiniai reikalavimai įvairiose rinkose, vartotojų vertės suvokimo ypatumai, vietinis etnocentrizmas bei dinamiška, konkurencinga ir globalizuota aplinka yra itin aktualios (Kusi, Gabrielsson ir Kontkanen, 2021; Spyropoulou ir kt., 2011). Nors šie metodai remiasi skirtingais principais ir sprendimų priėmimo logikomis, paremtais tarptautine patirtimi (Sarasvathy ir kt., 2014), jie abu gali prisidėti prie stiprios, įvairioms rinkoms pritaikytos tarptautinės prekių ženklo orientacijos kūrimo, kuri yra esminė siekiant tarptautinio konkurencingumo (Whitelock ir Fastoso, 2007).

Mokslinėje literatūroje pabrėžiama tarptautinės patirties prekių ženklų valdyme svarba. Galimybinė teorija pabrėžia, kad sprendimų priėmimas grindžiamas turimų priemonių inventorizacija, kuri yra naudinga tarptautinei prekių ženklo orientacijai (Read ir kt., 2009). Prekių ženklo orientacijos literatūroje akcentuojama turimų resursų, ypač žmogaus išteklių, svarba (Huang Tsai, 2013). Tarptautinio verslo tyrimai taip pat rodo, kad sukaupta tarptautinė patirtis prisideda prie sėkmingo prekių ženklų kūrimo (Townsend ir kt., 2009). Atsižvelgiant į finansinius ir žmogiškuosius apribojimus, MVĮ turėtų maksimaliai išnaudoti savo tarptautizacijos metu sukauptą patirtį, kuri apima tiek bendrą tarptautinio verslo žinojimą, tiek specifinę užduočių patirtį, susijusią su marketingu, verslumu ir inovacijomis (Eriksson, Johanson, Majkgard ir Sharma, 1997; Swaminathan ir kt., 2020; Kusi ir kt, 2021).

Manoma, kad įmonės specifinė patirtis, ypač marketingo planavimo arba tarptautinio verslumo srityse, labiausiai įtakoja tarptautinės prekių ženklo orientacijos kūrimą (Chang, Wang ir Arnett, 2018). Tarptautinio marketingo planavimo patirtis, apibrėžiama kaip įmonės sukaupta patirtis pagrindinėse marketingo planavimo veiklose (Slotegraaf ir Dickson, 2004), skatina sistemingą tarptautinio prekių ženklo vystymą ir yra labiau tinkama sistemingai sprendimų priėmimo logikai (Sarasvathy ir kt., 2014).

Kita vertus, tarptautinio verslumo patirtis, kuri apima patirtį tarptautinio verslumo veiklose (Reuber ir Fischer, 1999; Politis, 2005), leidžia spręsti neaiškumus ir kurti prekės ženklus eksperimentinio požiūrio pagrindu (Morris ir kt., 2012). Ši patirtis geriau dera su galimybine logika, kuri remiasi turimais ištekliais, bendrakūryba ir naujų galimybių išnaudojimu (Sarasvathy ir kt., 2014).

Įmonės su marketingo planavimo patirtimi dažniau taiko sistemingą logiką, o turinčios verslumo patirtį – galimybinę logiką. Tačiau kai kurios įmonės gali derinti abu tarptautinės patirties tipus ir lanksčiai keisti sprendimų logikas priklausomai nuo situacijos (Kusi ir kt, 2021; De Jong, Zacharias ir Nijssen, 2021; Urde, Baumgarth ir Merrilees, 2013; Zahra, 2005).

Klasikinis tarptautinio prekių ženklo valdymo metodas orientuojasi į struktūruotą ir sistemingą požiūrį, sprendžiant nurodytus iššūkius. Šis metodas grindžiamas detalios analizės atlikimu, siekiant identifikuoti skirtingų rinkų poreikius ir konkurentų veikimo strategijas. Po analizės nustatomi aiškūs tikslai, pagrįsti numatomais grąžos skaičiavimais, bei parengiami išsamūs planai, padedantys išvengti netikėtumų. Tai metodika, paremta tarptautinio marketingo planavimo patirtimi, kuri užtikrina nuoseklų įmonės veikimą skirtingose rinkose - sukuria mechanizmą, padedantį pasiekti aukštą tarptautinės prekės ženklo orientacijos lygį (Heding, Knudtzen ir Bjerre, 2020; Sarasvathy ir kt., 2014; Kusi ir kt., 2022).

Tuo tarpu **antreprenerinis tarptautinio prekių ženklo valdymo metodas** taiko lankstesnį požiūrį į prekių ženklų orientaciją. Šis metodas prasideda nuo esamų įmonės išteklių vertinimo, nesiorientuojant į iš anksto nustatytus tikslus. Vietoj to, akcentuojamas bendradarbiavimas su partneriais, siekiant bendrai kurti vertę. Tokiu būdu užtikrinama, kad įmonė neviršytų priimtinos rizikos ribos ir galėtų lengviau prisitaikyti prie rinkos pokyčių bei neapibrėžtumo. Ši koncepcija taip pat gerai atitinka galimybinę logiką, kuri remiasi esamų išteklių aktyviu naudojimu ir bendra-kūryba su pasirinktomis suinteresuotomis šalimis (Sarasvathy ir kt., 2014). Partnerių bendrakūra tampa svarbiu įrankiu sprendžiant variacijų ir netikėtumų iššūkius rinkoje, o šis metodas grindžiamas stipria tarptautinio verslumo patirtimi. Todėl galima manyti, kad aukštas tarptautinės antreprenerišskos patirties lygis kartu su galimybiniu sprendimų priėmimo būdu sukuria kitokį mechanizmą, prisidedantį prie stiprios tarptautinės prekės ženklo orientacijos. (Heding ir kt., 2020, p. 11; Merz, He ir Vargo, 2009; Swaminathan, Sorescu, Steenkamp, O'Guinn ir Schmitt, 2020; Kusi ir kt., 2022).

4 lentelė apibendrina pagrindinius dviejų tarptautinio prekių ženklo valdymo strategijų skirtumus ir svarbiausias anksčiau aptartas sąvokas.

5 lentelė

Klasikinės ir antreprenerinės orientacijos palyginimas

Aspektas	Klasikinė	Antreprenerinė
Filosofija	Prekės ženklo valdymas grindžiamas filosofija, kad įmonė valdo, kontroliuoja ir planuoja savo tarptautinio prekės ženklo kūrimą, siekdama atitikti rinkos poreikius.	Prekės ženklo valdymas grindžiamas filosofija, kad įmonė bendrakuria savo tarptautinį prekės ženklą su daugeliu suinteresuotų šalių, perduodama dalį kontrolės už vidinių ribų. Vertinama lankstumas ir kūrybiškumas.
Kaupiamoji tarptautinė patirtis	Tarptautinės rinkodaros planavimo patirtis, naudinga sisteminiam ir suplanuotam tarptautinių prekės ženklų kūrimui.	Tarptautinė verslumo patirtis, naudinga kuriant prekės ženklus, kuriems reikalingas kūrybinis ir eksperimentinis požiūris.
Tarptautinis sprendimų priėmimo logika	Sistemingas pasirinkimas: orientuotas į tikslą, numatomą rezultatą, konkurencinę analizę, netikėtumų vengimą, ateities sąlygų prognozavimą.	Galimybinis pasirinkimas: orientuotas į priemones, priimtiną riziką, partnerystes, netikėtumų išnaudojimą, ateities bendrakūrimą.
Kontekstas	Stabilios ir mažiau neapibrėžtos tarptautinės aplinkos.	Neapibrėžtos ir dviprasmiškos tarptautinės aplinkos.

Šaltinis: Kusi ir kt. 2022 (Read ir kt., 2009; Sarasvathy ir kt., 2014; Keller, 1993; Low ir Fullerton, 1994; Aaker, 1996; Reuber ir Fischer, 1999; Slotegraaf ir Dickson, 2004; Politis, 2005; Merz ir kt., 2009; Politis ir kt., 2012; Spyropoulou ir kt., 2011; Heding ir kt., 2020; Swaminathan ir kt., 2020).

Klasikinė orientacija labiau tinka įmonėms, kurios turi ilgalaikę marketingo planavimo patirtį, leidžiančią užtikrinti stabilų veiklos rezultatą (Heding ir kt. 2020; Sarasvathy ir kt., 2014; Kusi ir kt., 2022).

Antreprenerinė orientacija geriau atliepia įmonių, turinčių tarptautinio verslumo patirtį, poreikius, ypač dinamiškose rinkose, kur reikia greitai reaguoti ir prisitaikyti prie naujų sąlygų Heding ir kt., 2020, p. 11; Merz, He ir Vargo, 2009; Swaminathan ir kt., 2020; Kusi ir kt., 2022).

Abi orientacijos gali būti derinamos, kad įmonė galėtų pasinaudoti tarptautinės patirties privalumais ir prisitaikyti prie įvairių rinkos situacijų (Swaminathan ir kt., 2020; Kusi ir kt., 2022).

Trumpai, šiuos du, **klasikinės ir antreprenerinės prekių ženklų orientacijos** prekių ženklo valdymo metodus galima būtų išskirti taip:

6 lentelė

Klasikinės ir antreprenerinės prekių ženklų orientacijos skiriamieji bruožai

Kriterijus	Klasikinė orientacija	Antreprenerinė orientacija
Strateginis požiūris	Ilgalaikė vertė ir nuoseklumas	Lankstumas ir inovacijos
Tikslinė aplinka	Stabilios, prognozuojamos rinkos	Dinamiškos, greitai kintančios rinkos
Vartotojų įtraukimas	Ribotas	Aktyvus
Inovacijų diegimas	Nuosekliai planuojamas	Greitas ir kūrybingas
Finansiniai rezultatai	Nuoseklūs, bet lėtesni	Dinamiški, bet su didesne rizika
Tarptautinė patirtis	Marketingo planavimo patirtis: sistemingas požiūris į rinkos analizę, tikslų nustatymą ir planavimą. Sukaupta patirtis naudojama siekiant mažinti netikėtumus ir užtikrinti ilgalaikį stabilumą.	Tarptautinio verslumo patirtis: orientacija į eksperimentus, lankstumą ir galimybių išnaudojimą. Patirtis leidžia veikti neapibrėžtose sąlygose ir kurti prekių ženklus kartu su partneriais.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės (Read ir kt., 2009; Sarasvathy ir kt., 2014; Reuber & Fischer, 1999; Politis, 2005; Slotegraaf ir Dickson, 2004; Swaminathan ir kt., 2020; Kusi ir kt., 2021).

Klasikinės prekių ženklų orientacijos poveikis plėtros greičiui:

Ilgalaikė strategija ir nuoseklumas: Klasikinė orientacija, grindžiama sisteminga logika, užtikrina stabilumą ir patikimumą rinkoje. Tai padeda įmonėms įveikti pasitikėjimo barjerus ir greičiau pritraukti lojalius klientus, ypač stabiliose rinkose (Swaminathan ir kt., 2020; Aaker, 1996; Slotegraaf ir Dickson, 2004; Heding ir kt., 2020; Keller, 1993; Spyropoulou ir kt., 2011).

Rinkos analizės reikšmė: Detali rinkos analizė ir tikslų nustatymas leidžia tiksliau prognozuoti vartotojų elgseną ir efektyviai nukreipti išteklius, taip paspartinant įėjimą į rinką (Read ir kt., 2009; Sarasvathy ir kt., 2014).

Finansinių rezultatų stabilumas: Įmonės, turinčios aiškiai apibrėžtą prekių ženklo strategiją, dažnai pasiekia aukštesnį finansinį grąžos lygį, o tai sudaro sąlygas tolesnei plėtrai (Kusi ir kt., 2022).

Antreprenerinės prekių ženklų orientacijos poveikis plėtros greičiui:

Lankstumas ir prisitaikymas: Antreprenerinė orientacija, paremta galimybine logika, leidžia greitai reaguoti į rinkos pokyčius ir išnaudoti netikėtas galimybes. Tai ypač svarbu

dinamiškose ir neapibrėžtose rinkose, kur tradicinis planavimas gali užtrukti per ilgai (Swaminathan ir kt., 2020; Heding ir kt., 2020; Reuber ir Fischer, 1999; Politis, 2005; Politis ir kt., 2012; Merz ir kt., 2009).

Partnerystės ir bendrakūra: Aktyvus klientų ir partnerių įtraukimas į prekės ženklo kūrimo procesą stiprina ryšius su vietine rinka ir skatina greitesnį įsitvirtinimą (Read ir kt., 2009; Sarasvathy ir kt., 2014; Swaminathan ir kt., 2020).

Mažesni rizikos kaštai: Antreprenerinė orientacija leidžia įmonėms pradėti veiklą su ribotais ištekliais, minimizuojant finansinę riziką ir spartinant sprendimų priėmimo procesus (Read ir kt., 2009; Sarasvathy ir kt., 2014).

Kombinuoto požiūrio įtaka greičiui:

Modelių derinimo reikšmė: Įmonės, gebančios derinti klasikinius ir antreprenerinius elementus, pasiekia optimalią pusiausvyrą tarp stabilumo ir lankstumo. Pavyzdžiui, klasikine orientacija paremta rinkos analizė gali padėti tiksliai suprasti vartotojų poreikius, o antreprenerinė logika leidžia greitai reaguoti į atsirandančias galimybes (Swaminathan ir kt., 2020).

Įmonės dydis ir patirtis: Didelės ir labiau patyrusios įmonės dažniau renkasi klasikinį požiūrį, tuo tarpu mažos ir vidutinės įmonės, susidūrusios su ribotais ištekliais, linkusios taikyti antreprenerinius metodus (Kusi ir kt., 2022).

Tarptautinėse rinkose veikiančių įmonių plėtros greitis dažnai priklauso nuo jų gebėjimo sukurti ir valdyti stiprius prekių ženklus. Literatūra atskleidžia, kad prekių ženklų orientacija – įmonės strateginis požiūris į prekės ženklo kūrimą ir valdymą – yra svarbus veiksnys, formuojantis konkurencinį pranašumą ir spartinantis įsitvirtinimą naujose rinkose.

1.2.4. Prekių ženklų orientacijos įtaka veiklos rezultatams

Vykdyti nacionaliniai tyrimai nustatė teigiamą ryšį tarp prekių ženklo orientacijos ir įmonės veiklos rezultatų (Baumgarth, 2010; Huang ir Tsai, 2013). Prekių ženklo orientacija leidžia įmonėms užsitikrinti lojalius klientus, skatinti pakartotinius pirkimus ir taikyti aukštesnes kainas, taip pasiekiant geresnius finansinius rezultatus (Laukkanen ir kt., 2013; Luxton, Reid ir Mavondo, 2017). Tarptautinėje rinkoje stipri prekių ženklo orientacija padeda kurti žinomumą, palankias asociacijas ir didinti pardavimus bei įmonių pelningumą.

Vis dėlto empirinių tyrimų tarptautinėje aplinkoje yra nedaug. Wong ir Merrilees (2007) nustatė netiesioginį tarptautinės prekių ženklo orientacijos poveikį finansiniams rezultatams, o

Spyropoulou ir kt. (2011) tyrimas parodė, kad prekių ženklų pranašumai teigiamai veikia eksportuojančių gamintojų rezultatus.

Kai kurie tyrimai įspėja, kad per didelė prekių ženklo orientacija gali riboti įmonės strateginį lankstumą ir naujų galimybių paieškas (Lechner, Frankenberger ir Floyd, 2010; Lee, O'Cass ir Sok, 2016). Tačiau pagrindinė literatūra rodo, kad tarptautinę veiklą vykdančios MVĮ, kurios sukuria stiprią ir sunkiai imituojamą prekių ženklo orientaciją, gali pasiekti reikšmingų finansinių rezultatų. Kadangi prekių ženklo orientacijos poveikis veiklos rezultatams dažnai pasireiškia per ilgesnį laiką, jis turėtų būti vertinamas kaip finansinių rezultatų pokytis ilgalaikėje perspektyvoje (Hogan ir kt., 2002; Katsikeas, Morgan, Leonidou ir Hult, 2016).

Literatūroje nurodoma, kad įmonės veiklos trukmė ir dydis daro įtaką jos rezultatams: jaunesnės įmonės dažnai atsilieka nuo ilgiau veikiančių konkurentų (Gelhard ir von Delft, 2016), o didesnės įmonės, turėdamos daugiau išteklių, lengviau plėtoja prekių ženklo orientaciją (De Jong ir kt., 2021; Chang ir kt., 2018). Be to, tarptautinių įmonių elgesį ir strategijas gali lemti tokie veiksniai kaip ankstyvas tarptautinės veiklos pradėjimas, plėtros mastas ir sukaupta tarptautinio verslo patirtis (Wu & Zhou, 2018).

Kusi ir kt. (2022) savo tyrime nagrinėjo du aspektus: kaip sukaupta įmonės specifinė tarptautinė patirtis (ypač rinkodaros planavimo ir antreprenerystės srityse) bei specifinė sprendimų priėmimo logika veikia tarptautinėse rinkose veikiančių MVĮ tarptautinę prekės ženklo orientaciją; ir, kokią įtaką tarptautinė prekės ženklo orientacija daro MVĮ finansiniams rezultatams. Daugelyje tyrimų, atliktų nacionaliniame kontekste, nustatyta teigiama sąsaja tarp prekių ženklo orientacijos ir veiklos rezultatų. Tačiau šio ryšio analizė dažniausiai grindžiama subjektyviu vadovybės veiklos sėkmės vertinimu pagal tokias išvestines metrikas kaip prekių ženklo veikla ir rinkos veikla (pvz., Baumgarth, 2010; Huang ir Tsai, 2013; Reijonen, Hirvonen, Garbo, Laukkanen ir Gabrielsson, 2015). Wong ir Merrilees (2007) tyrė 315 Australijos įmonių, užsiimančių tarptautine rinkodara, nustatė, kad prekių ženklo orientacija ir prekių ženklo pozicionavimas tarptautinėse rinkose darė įtaką tarptautinės rinkodaros strategijai, o tai pagerino tiek prekių ženklo, tiek tarptautinės rinkodaros veiklos rezultatus. Tuo tarpu Kusi ir kt. (2022) tyrė ryšį tarp tarptautinės prekės ženklo orientacijos ir rezultatų, naudodami kaip metriką finansinės apskaitos duomenis, ir įrodė, kad sudėtingoje ir neapibrėžtoje tarptautinių rinkų aplinkoje stipresnė tarptautinė prekės ženklo orientacija gali duoti finansinių rezultatų naudos, o šį ryšį sustiprina sprendimų priėmimo logika.

Prekių ženklų orientacija yra vienas svarbiausių elementų, siekiant užtikrinti įmonių ilgalaikį konkurencingumą tarptautinėse rinkose. Ji daro įtaką ne tik prekių ženklų atpažįstamumui ir vartotojų lojalumui, bet ir tiesiogiai veikia įmonės veiklos rezultatus.

Kusi ir kt. (2022) prekių ženklo orientacijos tyrimas rodo, kad sisteminga sprendimų priėmimo logika medijuoja ryšį tarp tarptautinės rinkodaros planavimo patirties ir tarptautinės prekės ženklo orientacijos, atitinkančios klasikinius prekės ženklo valdymo principus. Literatūra pabrėžia planavimo, tikslų nustatymo ir išteklių užtikrinimo svarbą prekės ženklo valdyme, o tyrimas parodė, kad ši patirtis tampa efektyvi tik per taikomą sisteminga logiką, kuri stiprina tarptautinę prekės ženklo orientaciją. Tai ypač svarbu sudėtingose tarptautinėse rinkose (Freixanet ir Renart, 2020).

Be to, galimybinė sprendimų priėmimo logika dalinai medijuoja ryšį tarp tarptautinės antreprenerinės patirties ir prekės ženklo orientacijos. Ši logika remiasi lankstumu, inovatyvumu ir bendrakūra, o antreprenerinė patirtis stiprina tokių principų taikymą, prisidedant prie tarptautinės prekės ženklo orientacijos kūrimo (Kusi ir kt., 2022).

Galiausiai Kusi ir kt. (2022) nustatė, kad aukšta tarptautinė prekės ženklo orientacija reikšmingai gerina finansinius MVĮ rezultatus. Tyrimas, naudodamas objektyvius finansinius duomenis, tokius kaip ROE ir EBIT, patvirtino šį ryšį. Šie rezultatai patvirtina, kad stipri prekės ženklo orientacija yra būtina sėkmei tarptautinėje aplinkoje.

Literatūroje pabrėžiama, kad stipri prekių ženklo orientacija prisideda prie klientų lojalumo, aukštesnių kainų taikymo ir finansinio pelningumo didinimo. Tarptautinėse rinkose, kur vartotojai susiduria su nepažįstamais prekių ženklais, aiškiai apibrėžta prekių ženklo strategija yra esminė sėkmės sąlyga (Urde ir kt., 2013).

Tuo tarpu antreprenerinė orientacija ypač naudinga greitai augančiose ir nepastoviose rinkose, kur gebėjimas kurti dinamiškas partnerystes ir pasinaudoti atsirandančiomis galimybėmis užtikrina spartesnį įėjimą ir didesnį konkurencinį pranašumą (Read ir kt., 2009; Sarasvathy ir kt., 2014; Swaminathan ir kt., 2020).

Klasikinė ir antreprenerinė prekių ženklų orientacija atspindi du skirtingus būdus sprendžiant kaip užtikrinti greitą ir efektyvią plėtrą užsienio rinkose, kartu išlaikant ilgalaikį tvarumą ir konkurencinį pranašumą. Mokslinė literatūra pabrėžia, kad klasikinė orientacija, grindžiama detalia rinkos analize, tikslų nustatymu ir strateginiu planavimu, yra veiksminga stabiliose rinkose, kur svarbu užtikrinti prekės ženklo nuoseklumą ir vartotojų pasitikėjimą. Tokia orientacija užtikrina prognozuojamus rezultatus ir ilgalaikį pelningumą, tačiau gali būti mažiau veiksminga dinamiškose rinkose, kur reikalingas greitas prisitaikymas (Slotegraaf ir Dickson, 2004; Spyropoulou ir kt., 2011; Read ir kt., 2009; Sarasvathy ir kt., 2014; Swaminathan ir kt., 2020; Heding ir kt., 2020).

7 lentelė

Klasikinės ir antreprenerinės orientacijos poveikis veiklos rezultatams

Klasikinės orientacijos poveikis	Antreprenerinės orientacijos poveikis
Nuoseklumas: Sisteminis valdymas užtikrina klientų pasitikėjimą ir ilgalaikius ryšius.	**Greitas prisitaikymas:** Leidžia greitai išnaudoti rinkos galimybes ir užsitikrinti konkurencinį pranašumą.
Finansinis stabilumas: Įmonės, investuojančios į prekės ženklo orientaciją, dažnai gauna didesnį finansinį grąžą nei tos, kurios neorientuotos į prekės ženklo valdymą.	**Finansinė grąža**: Tyrimai parodė, kad MVV, naudojantys antreprenerinę orientaciją, dažnai pasiekia didesnį pelningumą, ypač dinamiškose ir neapibrėžtose rinkose.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės (Baumgarth, 2010; Huang ir Tsai, 2013; Reijonen ir kt., 2015; Kusi ir kt., 2022).

Tuo tarpu antreprenerinė orientacija, paremta lankstumu, kūrybingumu ir bendrakūra su partneriais, leidžia greitai reaguoti į kintančias rinkos sąlygas bei pasinaudoti atsirandančiomis galimybėmis. Ji ypač naudinga neapibrėžtose ir konkurencingose rinkose, tačiau reikalauja didesnės rizikos tolerancijos ir gali trūkti ilgalaikio strateginio stabilumo (Low ir Fullerton, 1994; Read ir kt., 2009; Sarasvathy ir kt., 2014; Swaminathan ir kt., 2020; Heding ir kt., 2020).

Tarptautinių įmonių plėtros greitis didele dalimi priklauso nuo gebėjimo pasirinkti ir tinkamai pritaikyti prekių ženklų orientaciją pagal specifines rinkos sąlygas, konkurencinę aplinką ir turimus išteklius. Literatūros analizė rodo, kad sėkmingai derinant klasikinės orientacijos nuoseklumą ir antreprenerinės orientacijos lankstumą galima ne tik paspartinti įėjimą į užsienio rinkas, bet ir užtikrinti ilgalaikį įmonės tvarumą bei reikšmingus finansinius rezultatus. Toks požiūris leidžia spręsti kaip pasiekti strateginių tikslų užtikrinant konkurencinį pranašumą ir greitą įsitvirtinimą tarptautinėse rinkose.

2. EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo koncepcija

Sparčiai kintančioje tarptautinėje verslo aplinkoje įmonės siekia efektyviausių veiklos modelių, leidžiančių užtikrinti stabilumą ir augimą. Viena strategija remiasi struktūrizuotu sprendimų priėmimu, aiškiai apibrėžtais tikslais ir racionaliu planavimu, tačiau yra mažiau lanksti. Kita – skatina kūrybiškumą ir lankstumą, tačiau gali stokoti ilgalaikės strateginės krypties. Tinkamas pasirinkimas priklauso nuo įmonės dydžio, sektoriaus ir rinkos dinamiškumo (Fisher, 2012; Sarasvathy, 2001).

Kitas svarbus veiksnys – prekės ženklo orientacija, kuri daro įtaką konkurenciniam pranašumui, vartotojų pasitikėjimui ir ilgalaikiam pelningumui (Heding, Knudtzen ir Bjerre, 2020; Sarasvathy ir kt., 2014; Kusi ir kt., 2022). Vis dėlto dar trūksta tyrimų, nagrinėjančių, kaip prekės ženklo strategijos veikia tarptautinės plėtros spartą.

Empirinio tyrimo tikslas – taikant kokybinį pusiau struktūruoto interviu tyrimą, ištirti kaip veiklos modeliai sistemingas ir galimybinis ir prekių ženklų orientacija lemia plėtros užsienio rinkose greitį stambioje greito vartojimo prekių įmonėje.

Šiame darbe tiriama, kaip stambi lietuviško kapitalo gamybinė-prekybinė įmonė, veikianti greito vartojimo prekių (FMCG) sektoriuje, praktikoje derina skirtingus tarptautinės veiklos modelius ir prekės ženklo orientacijas, siekdama spartesnės plėtros užsienio rinkose.

Įmonė vykdo veiklą daugiau nei 50 tarptautinių rinkų ir yra orientuota į sparčią plėtrą tarptautinėje rinkoje rinkoje. Platus įmonės veiklos mastas, veiklos globalizacija ir plėtra tarptautinėse rinkose, geografinė aprėptis bei turimi stiprūs prekiniai ženklai sudaro tinkamas prielaidas giluminiam tyrimui, siekiant suprasti, kokie veiksniai lemia greitą plėtrą užsienio rinkose ir kaip formuojamos prekių ženklų orientacijos tarptautiniu mastu.

Tyrimas atliekamas remiantis kokybiniu metodu, pasitelkiant pusiau struktūruotus interviu su tarptautinių rinkų vadovais, atsakingais už įmonės strateginį valdymą ir tarptautinės veiklos plėtrą. Empiriniai tyrimo rezultatai bus lyginami su mokslinės literatūros įžvalgomis, siekiant identifikuoti, kokie teoriniai modeliai ir konceptualūs požiūriai atsispindi realioje stambios įmonės veikloje.

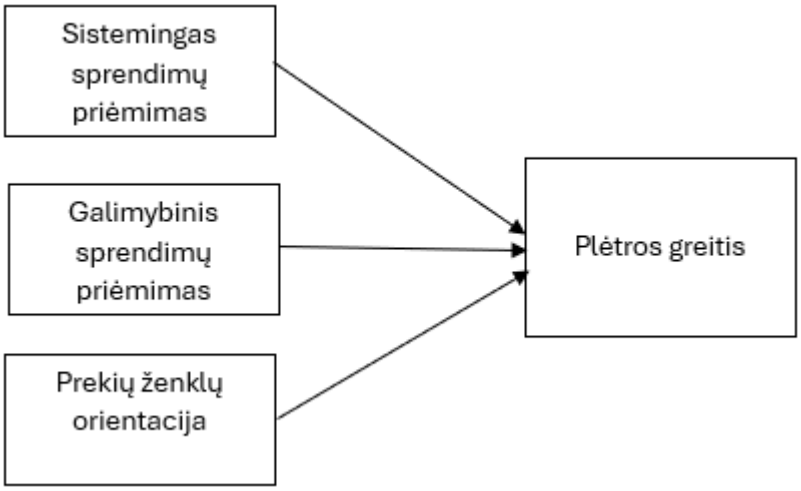
Taip siekiama užpildyti mokslinės literatūros spragą, susijusią su stambių greito vartojimo prekių įmonių tarptautinės plėtros greitį lemiančiais veiksniais ir jų veiklos modelių taikymu skirtinguose rinkų kontekstuose.

Tyrimo uždaviniai:

1. Taikant kokybinį tyrimą, išanalizuoti kokius veiklos modelius skirtingose tarptautinėse rinkose renkasi siekdama spartesnės tarptautinės plėtros.
2. Taikant kokybinį tyrimą, ištirti kokias prekių ženklų orientacijas taiko skirtingose tarptautinėse rinkose.
3. Remiantis kokybinio tyrimo rezultatų lyginamąją analize, apibendrinti empirinio tyrimo rezultatus ir palyginti tyrimo dalyvių požiūrius.
4. Remiantis kokybinio tyrimo rezultatų analize, ištirti ir teoriškai pagrįsti, kaip sistemingo ir galimybinio modelių veiksniai bei prekių ženklo orientacijos aspektai veikia plėtros tempą tarptautinėse rinkose.

1 paveikslas

Tyrimo modelis sudarytas remiantis atlikta mokslinės literatūros analize



Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Tyrimo rezultatai prisidės prie gilesnio supratimo apie įmonių sprendimų priėmimo logikos ir prekių ženklų strategijų sąsajas bei jų poveikį plėtros greičiui tarptautinėse rinkose. Tyrimas siekia pateikti praktines rekomendacijas, kaip įmonėms suderinti ilgalaikį planavimą ir lankstumą, siekiant efektyvios, tvarios ir konkurencingos greitos plėtros dinamiškoje tarptautinėje aplinkoje.

2.2. Tyrimo klausimyno mokslinis teorinis pagrindimas

Tyrimo metodai: Šiame tyrime taikytas *pusiau struktūrizuoto interviu metodas*, priskiriamas kokybinių tyrimų grupei. Pasak R. Tidikio (2003), interviu yra vienas iš

veiksmingiausių kokybinio tyrimo metodų, pasižymintis didesniu informacijos patikimumu nei anketinės apklausos ar kiti apklausos būdai. Šis metodas taip pat leidžia geriau suprasti tiriamųjų suvokimą, reikšmių konstravimą, situacijų interpretavimą bei socialinės realybės formavimą. Pusiau struktūrizuoto interviu forma pasižymi tuo, kad iš anksto parengiamas orientacinis klausimynas, kuris padeda palaikyti tyrimo nuoseklumą, tačiau leidžia laisvai reaguoti į interviu eigą – koreguoti, tikslinti ar performuluoti klausimus pagal situaciją. Tokiu būdu užtikrinamas tyrimo lankstumas ir didesnis atitikimas konkrečiam tyrimo kontekstui (Tidikis, 2003; Kardelis, 2002). Kokybinio tyrimo instrumentas – *pusiau struktūrizuoto pokalbio – interviu klausimynas* (1 priedas). Šį klausimyną sudaro 10 klausimų, kuriuos galima suskirstyti į 3 klausimų blokus:

1. Rinkos tyrimai – sistemingo ar galimybinio veiklos modelio pasirinkimo identifikavimui (1-2 klausimai).
2. Strateginiai planai – sistemingo ar galimybinio veiklos modelio pasirinkimo identifikavimui (3-6 klausimai).
3. Taikomos prekinių ženklų valdymo strategijos identifikavimui (7-10 klausimai).

Tyrime naudojami instrumentai:

- apklausoje bus naudojamas pusiau struktūrizuotas interviu klausimynas, kuris grindžiamas verslo literatūroje išskirtais konceptuliais bruožais ir sukurtais konstruktais;
- duomenis analizuojami keturių procedūrų ciklu Yino (2011):

  1) kodų kūrimas;

  2) jų aprašymas ir palyginimas;

  3) kategorijų sudarymas ir konceptualus jų aprašymas;

  4) išvadų formulavimas.

Klausimynas sudaromas iš trijų literatūros sisteminių analizės blokų vadovaujantis Brouthers ir Nakos (2005), Chandler ir kt. (2011), Kusi ir kt. (2022) rengtais validuotais konstruktais ir verslo literatūra: 1) sistemingas užsienio rinkos pasirinkimas, 2) galimybinis įėjimo sprendimų priėmimas ir 3) tarptautinio prekės ženklo orientacijos.

Sistemingo veiklos modelio pasirinkimas

Sistemingas pasirinkimas (*angl. causation*) yra vienas iš pagrindinių tarptautinės veiklos modelių, grindžiamas struktūrizuotu sprendimų priėmimu, kuriame dominuoja rinkos analizė, racionalus planavimas ir aiškiai apibrėžti tikslai (Fisher, 2012; Sarasvathy, 2001). Šio metodo

tikslas – sumažinti neapibrėžtumą, prognozuoti galimus rezultatus ir maksimaliai išnaudoti galimybes naujose rinkose (Sarasvathy, 2008; Francioni ir Martin, 2024; Chetty ir kt., 2024).

Tyrimo interviu klausimai:

1. Kaip vykdote rinkos tyrimus? Kiek dedat pastangų konkrečių rinkų tyrimui?
2. Apibūdinkite kriterijus kokie rinkų skirtumai apsprendžia kodėl skirtingai tiriate vienas ir kitas rinkas.

8 lentelė

Sistemingo veiklos modelio validuoti konstrukto klausimai

Klausimyno pavadinimas ir autorius	Lietuviškas apibrėžimas
Sistemingo veiklos modelio klausimynas Autorius: Brouthers ir Nakos (2005), Chandler ir kt. (2011), Kusi ir kt. (2022).	- Turime specifinius kriterijus, kurie padeda nustatyti, ar užsienio rinka yra verta dėmesio. - Mūsų tarptautinės rinkos tyrimo veiklos, skirtos užsienio rinkoms pasirinkti, yra sistemingos ir formalios. - Prieš įeidami į užsienio rinkas, vykstame į faktų rinkimo keliones. - Skiriame daug pastangų užsienio rinkų tyrimui. - Paskelbtų statistinių šaltinių vaidmuo yra labai svarbus padedant pasirinkti užsienio rinkas. - Aiškiai apibrėžėme tarptautinio verslo tikslus. - Pasirinkome ilgalaikes galimybes, kurios turėjo didžiausią grąžos potencialą. - Kūrėme strategijas ir organizavome procesus, užtikrinančius tikslų įgyvendinimą.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis Brouthers ir Nakos (2005), Chandler ir kt. (2011).

Galimybinio veiklos modelio pasirinkimas

Galimybinis pasirinkimas (*angl. effectuation*) yra strateginis požiūris, kuris orientuojasi į greitą prisitaikymą prie rinkos pokyčių, naudojant turimus išteklius ir pasinaudojant atsirandančiomis galimybėmis (Sarasvathy, 2001). Šis požiūris buvo pritaikytas tarptautiniame verslume, siekiant suprasti naujų įmonių, greitai internacionalizuojančių, dinamiką (Evers & O'Gorman, 2011; Harms & Schiele, 2012; Sirén ir kt., 2019). Šis modelis iš esmės skiriasi nuo sistemingo požiūrio (*angl. causation*), nes vietoj prognozių ir planavimo akcentuoja lankstumą, kūrybingumą ir rizikos ribojimą (Brouthers ir Nakos, 2005; Chandler ir kt., 2011; Kalinic, Sarasvathy ir Forza, 2014; Perry, Chandler ir Markova, 2012; Sarasvathy, Kumar ir Bhagavatula, 2014; Chetty ir kt., 2024; Kusi, Gabrielsson ir Baumgarth, 2022; Martín, Chetty ir Bai, 2022).

Tyrimo interviu klausimai:

3. Kaip formuojate tikslus, strategijas skirtingoms rinkoms? Ar turite aiškiai suformuotus ilgalaikius tikslus, apibrėžtas strategijas kiekvienai rinkai? Kiekvienai produktų grupei? Kas tai įtakoja?
4. Kokius turite organizuotus procesus, užtikrinančius tikslų įgyvendinimą?
5. Ar tikslai formalūs ir jų griežtai laikotės, ar koreguojate tikslus, reaguodami į netikėtumus ir atsiradusias galimybes? Apibūdinkite rinkas kurioms dažniau koreguojami tikslai.
6. Kokius eksperimentinius sprendimus su produktais ar ar verslo modeliais naudojat vystydami užsienio rinkas? Kaip šios praktikos prisideda prie greitesnio įsitvirtinimo rinkoje?

9 lentelė

Galimybinio veiklos modelio validuoti konstrukto klausimai

Klausimyno pavadinimas ir autorius	Lietuviškas apibrėžimas
Galimybinis veiklos modelio klausimynas Autoriai: Brouthers ir Nakos (2005), Chandler ir kt. (2011), Kusi ir kt. (2022).	- Mūsų tarptautinio verslo tikslas pradžioje buvo neaiškiai apibrėžtas. - Reaguojame į netikėtumus; jei reikia, koreguojame tarptautinio verslo tikslus. - Vystydami užsienio rinką, vadovaujatės naujų sprendimų kūrimu išnaudodami atsiradusias galimybes. - Stengiamės integruoti netikėtus rezultatus, net jei tai neatitinka pirminių tarptautinių tikslų. - Galimus grėsmes ar nesėkmes užsienyje naudojame kaip galimybes. - Buvo vengiama skirti daugiau išteklių, nei galėjome sau leisti prarasti. - Eksperimentavome su skirtingais produktais ar verslo modeliais.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis Brouthers ir Nakos (2005), Chandler ir kt. (2011), Kusi ir kt. (2022) klausimynais.

Tarptautinio prekės ženklo orientacija

Priimdami sprendimus, susijusius su prekių ženklais, vadovai dažnai pasitelkia vieną iš dviejų kognityvinių sistemų: detalią analizę arba greitą intuiciją (Wierenga, 2011). Galimybinė (*angl. effectuation*) teorija akcentuoja, kad sukaupta patirtis yra esminis veiksnys, susijęs su

sprendimų priėmimo logikomis (Hauser, Eggers & Güldenberg, 2020; Jiang & Tornikoski, 2019; Read, Dew, Sarasvathy, Song & Wiltbank, 2009). Tarptautinių įmonių plėtros greitis tiesiogiai priklauso nuo gebėjimo pasirinkti ir pritaikyti tinkamą prekių ženklų orientaciją, atsižvelgiant į specifines rinkos sąlygas, konkurencinę aplinką ir turimus išteklius. Tyrimas taip pat siekia įvertinti nuosavų ir privačių prekės ženklų svarbą tarptautinėse rinkose, sprendimų priėmimo logiką bei įmonių gebėjimą formuoti tarptautinę aplinką ir reaguoti į jos pokyčius.

Tyrimo interviu klausimai:

7. Kokias prekių ženklų orientacijas taikot skirtingoms rinkoms siekdami greičiau įsitvirtinti rinkoje: turite konkrečias nuosavų prekinių ženklų strategijas ar dirbate kūrybiniu eksperimentiniu požiūriu?
8. Ar modifikuojate savo prekinio ženklo produktus pagal konkrečios rinkos poreikius? Kas tai lemia?
9. Kokią pardavimų dalį sudaro Nuosavi prekiniai ženklai, kokią Privatūs prekiniai ženklai? Kas tai įtakoja?
10. Kaip formuojate tarptautinę aplinką kurioje veikiate? Jei formuojate, kokiais būdais stengėtės daryti įtaką tarptautinėms tendencijoms? Ar investuojate į savo prekinio ženklo įvaizdžio reklamą užsienyje?

10 lentelė

Tarptautinio prekės ženklo orientacija

Klausimyno pavadinimas ir autorius	Lietuviškas apibrėžimas
Tarptautinio prekės ženklo orientacija (Nuosavi prekių ženklai: klasikinė ar antreprenerinė; ar Privataus ženklo) Autoriai: Baumgarth, (2010), Chandler ir kt. (2011), Kusi ir kt. (2022).	- Sukūrėme ir planavome gamybos bei rinkodaros pastangas. - Mes stengiamės daryti įtaką tarptautinėms tendencijoms - Mes stengiamės formuoti tarptautinę aplinką, kurioje veikiame. - Investuojame į įvaizdžio reklamą užsienyje. - Mūsų stendai tarptautinėse parodose atspindi mūsų prekės ženklą. - Tarptautinio marketingo programų, atitinkančių rinkos realijas, planavimas. - Tarptautinio marketingo programų įgyvendinimas. - Tarptautinio marketingo programų veiklos sekimas.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis Baumgarth, (2010), Chandler ir kt. (2011), Kusi ir kt. (2022) klausimynais.

Papildomai į anketą įtraukti demografiniai klausimai apie respondentą, jo darbo profilį, darbo patirtį, tai leis tiksliau interpretuoti gautus duomenis ir nustatyti ryšį tarp jų. Apklausti 7 asmenys - Tarptautinės plėtros rinkų vadovai.

2.3. Klausimyno administravimas ir duomenų rinkimo eiga

Tyrimo imtis ir populiacija. Reikalinga tyrimo imtis, kuri yra konkretaus tyrimo imtis – tai tiriamos generalinės aibės dalis, tie generalinės aibės vienetai, kurie dalyvauja tyrime (L.Rupšienė, 2007). Pasirinktas imties atrankos tipas – tikslingoji imtis (*angl. purposive sampling*), tyrėjas atrenka dalyvius pagal konkrečius kriterijus ar savybes, kurios yra svarbios tyrimui.

Įvairovės užtikrinimas: Siekiant surinkti maksimaliai įvairią informaciją, atrankos metu įtraukti dalyviai, turintys skirtingas patirtis, veikiančius skirtingose rinkose ir skirtingose pozicijose.

Tyrimo metu taikytas pusiau struktūruoto interviu metodas, kurio pagalba apklausti septyni savo srities profesionalai, turintys reikšmingos patirties tarptautinės plėtros ir rinkų valdymo srityse. Imties dydis buvo nustatytas remiantis teorinio prisotinimo (*angl. theoretical saturation*) principu, kuomet po septintojo interviu surinkti duomenys pradėjo kartotis, neatskleisdami naujų įžvalgų ar papildomos informacijos. Visi interviu buvo įrašomi garso formatu, o vėliau perkelti į rašytinę formą – transkribuoti, siekiant užtikrinti duomenų tikslumą, išsamumą ir analizės patikimumą. Šis metodologinis sprendimas atitinka kokybiniams tyrimams keliamus reikalavimus, užtikrinant surinktų duomenų pakankamumą analizei bei jų konceptualų pagrįstumą.

11 lentelė

Tyrimo respondentai

	Kodas	Pareigos	Patirtis metais	Valdomos rinkos	Regionas	Interviu įrašo trukmė
1	V1	Produktų vystymo skyriaus vadovas	9 metai	46 rinkos	Europa, Azija, Š.Amerika, Australija, Afrika	54 min.
2	V2	Rinkų vadovas	virš 10 metų	3 rinkos	Europos	22 min.
3	V3	Rinkų vadovas	6 metai	3 rinkos	Europos / Afrikos	21 min.
4	V4	Rinkų vadovas	virš 10 metų	1 rinka	Europos	18 min.
5	V5	Rinkų vadovas	virš 10 metų	5 rinkos	Europos, Azijos, Australijos	24 min.
6	V6	Vykdantysis pardavimų vadovas	virš 10 metų	46 rinkos	Europa, Azija, Š.Amerika, P.Amerika, Australija, Afrika	33 min.
7	V7	Eksporto vadovas	virš 20 metų	9 rinkos	Europa, Azija, Australija, Afrika	26 min.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Įmonės aprašymas ir tyrimo validumo pagrindimas. Tyrime analizuojama lietuviško kapitalo gamybinė-prekybinė greito vartojimo prekių (FMCG) sektoriaus įmonė, pasižyminti didele tarptautine patirtimi ir plačia geografine aprėptimi. Įmonė tarptautinėje rinkoje veikia jau 31-erius metus, o pirmuosius žingsnius užsienio rinkose žengė prieš 30 metų. Šiuo metu joje dirba apie 4400 darbuotojų, o tarptautiniai pardavimai sudaro net 96% visų pardavimų, kas pabrėžia aukštą internacionalizacijos lygį.

Įmonė vykdo veiklą ne tik Europoje, bet ir Azijoje, Šiaurės bei Pietų Amerikoje, Afrikoje ir Australijoje, demonstruodama gebėjimą prisitaikyti prie įvairių rinkų reikalavimų ir išlaikyti konkurencingumą globaliu mastu.

Atsižvelgiant į įmonės dydį, stiprius prekinius ženklus, tarptautinę patirtį, plačią geografinę aprėptį ir aukštą eksporto lygį, ji yra tinkamas objektas giluminei tarptautinės plėtros veiklos modelių analizei. Tokia išplėtota veikla užtikrina tyrimo validumą, nes empiriniai duomenys renkami iš realios, sėkmingos ir ilgametę patirtį sukaupusios organizacijos.

Tiriamos įmonės demografiniai rodikliai:

Įmonės amžius: įmonės veiklos metai tarptautinėse rinkose 31-neri metai.
Įmonės dydis: Darbuotojų skaičius įmonėje ~4400.
Tarptautinė patirtis: Metai nuo pirmojo įėjimo į užsienio rinkas – 30 metų.
Pramonės šaka: gamybinė – prekybinė greito vartojimų prekių (FMCG) įmonė.
Įėjimo būdas: Lietuvos kapitalo įmonė.
Tarptautizacijos lygis: Tarptautinių pardavimų dalis bendroje veikloje – 96% visų pardavimų.
Geografinis atstumas: Pagrindinė tarptautinė veikla vykdoma Europoje, tačiau įmonė eksportuoja ir į Aziją, Šiaurės ir Pietų Ameriką, Afriką, Australiją.

Tyrimo eiga. Tyrimo eigą sudaro 3 etapai:

1. Tyrimo metodologijos sudarymas;
2. Tyrimo duomenų rinkimas;
3. Tyrimo duomenų analizavimas.

Tyrimo etika. Tyrimo metu laikomasi savanoriškumo principo, kuris užtikrina, jog dalyviai turi visišką laisvę apsispręsti, ar nori dalyvauti tyrime (K. Kardelis, 2002). Tyrimo etikos nuostatų laikomasi remiantis penkiais pagrindiniais principais (cit. iš L. Rupšienė, 2007):

- Tiriamasis (respondentas, informantas) tyrime turi dalyvauti tik laisvanoriškai.

- Tyrėjas turi atskleisti tiriamajam tyrimo esmę, informuoti apie galimą riziką, tyrimo etikos principų laikymąsi ir gauti iš tiriamojo sutikimą (pateikus minėtą informaciją) dalyvauti tyrime (raštu arba įrašytą garso/vaizdo juostoje).
- Tyrėjas visuose tyrimo etapuose turi stengtis apsaugoti tiriamąjį nuo galimos žalos.
- Tyrėjas turi užtikrinti iš tiriamojo ir apie tiriamąjį gautos informacijos konfidencialumą.
- Tyrėjas turi užtikrinti tiriamojo anonimiškumą.

Prieš pradedant interviu apklausas, tyrimo klausimai buvo suderinti su baigiamojo darbo vadovu, gavus jo patvirtinimą pradėtos respondentų apklausos. Respondentai buvo informuoti, kad interviu yra anoniminis ir gauti rezultatai nebus viešai publikuojami.

2.4. Statistiniai tyrimo duomenų analizės būdai

Duomenų analizėje vadovautasi Gioia metodu, kuris atitinka tyrimo indukcinį pobūdį (Corley ir Gioia, 2011). Pirmiausia atliktas „pradinį duomenų kodavimas, išlaikant pirmojo lygmens (respondento centrinio požiūrio) terminų vientisumą“ (Gioia ir kt., 2013).

Interviu ištraukos ir stebėjimų užrašai buvo analizuojami taikant atvirojo kodavimo techniką (Glaser, 2016). Tai reiškia, kad rezultatai kaip veiklos modeliai (sistemingas ir galimybinis) ir prekės ženklo orientacija lemia plėtros užsienio rinkose greitį kodų apibrėžimas, žymėjimas ir kategorizavimas nebuvo grįstas ankstesnėmis teorinėmis žiniomis.

Tačiau remtasi Fisher (2012) ir Sarasvathy (2001; 2008) kriterijais, skirtais sistemingo (*angl. causation*) ir galimybinio (*angl. effectuation*) sprendimų priėmimo elementų atpažinimui stebėtuose rinkos tyrimų, strateginių planų, vykdomos veiklos ir Kusi ir kt. (2022) kriterijais prekių ženklų orientacijos taikymo rinkose veiksmuose.

Tyrime naudotos rankinės technikos, tokios kaip matricų, lentelių ir idėjų žemėlapių sudarymas, siekiant identifikuoti duomenų dėsningumus ir temas, kurios skatino analizės procesą.

2 paveiksle pateikta surinktų duomenų struktūra, o 3-9 paveikslai iliustruoja, kaip indukciniu būdu nuo pirminių duomenų ištraukų pereita prie pirmojo lygmens konceptų kategorizavimo, vėliau – prie antrojo lygmens temų, kurios galiausiai buvo sujungtos į platesnius teorinius matmenis.

3. TARPTAUTINIŲ ĮMONIŲ VEIKLOS MODELIŲ IR PREKIŲ ŽENKLŲ ORIENTACIJOS: GREITO VARTOJIMO ĮMONĖJE EMPIRINIS TYRIMAS

Analizuojamos greito vartojimo prekių gamybinės–prekybinės įmonės atveju akivaizdu, kad jos strateginė kryptis yra orientuota į sparčią plėtrą tarptautinėje rinkoje. Įmonė veikia daugiau nei 50-kiose tarptautinėse rinkose ir nuolatos plečiasi. Įmonės tikslas – sparti plėtra. Įmonė investuoja į gamybos plėtrą, plečia savo gamybos pajėgumus, stato naujus fabrikus ir siekia užimti kuo didesnę tarptautinės rinkos dalį su savo gaminamais produktais, tapdama lyderiaujančiu gamintoju pasaulyje.

Tyrimo rezultatai parodė, kad įmonės veiklos vystosi pasitelkiant tiek sistemingą (*angl. causation*), tiek galimybinį (*angl. effectuation*) sprendimų priėmimą ir orientuota į greitą plėtrą taiko skirtingas prekių ženklų orientacijas rinkoms. Pagrindinis dėmesys sutelktas kaip analizuojama įmonė renkasi veikti siekdama sparčios plėtros tarptautinėje rinkoje.

2 paveikslas

Empyrinio tyrimo duomenų struktūra

	Veiklos modeliai greitai plėtrai		Prekės ženklo orientacija greitai plėtrai		
	Rinkos tyrimai	**Strateginiai planai**	**Klasikinė prekės ženklo (PŽ) orientacija**	**Antreprenerinė prekės ženklo (PŽ) orientacija / Privati etiketė (PE)**	
Sistemingas modelis	Potencialios dideliems pardavimams, stiprios rinkos	Plėtros strategija	Sunkus įėjimas į rinką, prekybos tinklus		**Plėtros greitis**
	Stiprios PŽ pozicijos rinkoje	Pardavimų tikslai	Rinkose kur maža konkurencija		
		Pardavimų tikslų vykdymo kontrolė	Rinkose kuriose ankstyvoje stadijoje jeita su PŽ		
		"Tasks and Goals" detalūs tikslai	Didelės investicijos į PŽ formavimą, marketingą		
			Standartiniai prekinio ženklo produktai		
Galimybinis modelis	Potenciali rinka, bet nėra įmonės gaminamų produktų vartojimo	"Tasks and Goals" aptakūs tikslai		Pritaikomi PŽ produktai, produktų serijos rinkoms	
	Pradinis įėjimas į rinką	Lankstus "Tasks and Goals" tikslų vykdymas		Legvesnis įėjimas su PE	
	Tolimos geografiškai rinkos	Lankstumas veiklos struktūroje		Greita plėtra su PE	
		Lankstumas distribuciniuose kanaluose		Galima didelė apimtis, dideli pardavimai su PE	
		Lankstumas adaptuojant produktus rinkai		Mažos investicijos su PE	

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis pusiau struktūruoto interviu duomenimis.

3.1. Įmonės veiklos modeliai gretai plėtrai

Įmonės siekis sparčiai plėstis užsienio rinkose remiasi dviem pagrindiniais veiklos modeliais: sistemingu ir galimybiniu. Sistemingas modelis taikomas rinkose, kuriose įmonė mato didelį augimo potencialą ir stiprią vartotojų bazę. Pirmiausia, atliekamas pirminis rinkos potencialo vertinimas, atsižvelgiant į tokias makroekonomines charakteristikas kaip šalies gyventojų skaičius, bendrasis vidaus produktas (BVP), perkamoji galia ir atvirumas importui. Kaip pažymima:

V1: *„Ne, ne visas rinkas vienodai tiriam. Pirmiausiai yra vertinamas rinkos potencialas. Rinkos potencialas pagrindinis dalykas.“*

Tai leidžia įmonei išskirti prioritetines rinkas, kuriose atliekami gilesni ir detalesni tyrimai, siekiant greičiau įeiti į rinką ir užtikrinti sėkmingą konkurenciją.

Sistemingas modelis yra ypač akcentuojamas brandžiose rinkose, kuriose jau egzistuoja stipri konkurencija ir susiformavę vartojimo įpročiai. Tokiose rinkose atliekami detalesni, išsamūs tyrimai, pasitelkiant duomenis iš tokių tyrimų kompanijų kaip „Nielsen“, „Kantar“ ar „Cirkana“, žmonės kurie atsakingi už prekių kategorijų vystymą ir pardavimus, keliauja į rinką tirti prekybos tinklus, atliekami skonio profilio tyrimai, „focus“ grupių rinkose tyrimai ir kiti. Šie tyrimai leidžia suprasti konkurentų pardavimus, produktų paklausą bei vartotojų elgseną, taip optimizuojant įmonės veiksmus rinkoje:

V6: *„Brandžios rinkos analizė užima daugiau laiko. Dažnu atveju, netgi tada labiau yra pagrįstas ir pirkimas kažkokių duomenų, nes brandžioje rinkoje pirkdamas duomenis, jau tada realiai perki dalį know-how kuris tau sutrumpina tavo analizę arba įėjimą į rinką.“*

Tokiu būdu įmonė siekia maksimaliai išnaudoti rinkos potencialą, pasitelkdama duomenimis grįstus sprendimus, žiniomis, kurios sutrumpina įėjimą, skvarbą į rinką.

Strateginėse rinkose investuojama į išsamius tyrimus, kurie padeda greičiau įeiti į rinką ir išnaudoti potencialą.

V7: *„Tai kaip minėjau prieš tai pagrindiniai būdai: duomenų nusiėmimas kaip Nielsen duomenų pirkimas, kad mes suprastume koks tas rinkos potencialas, kokie konkurentai, kainos, kiek galėtume tų kiekių pasiimti ir kokį dalį rinkos galėtume pasiimti.“*

Šie tyrimai reikalauja didelių žmogiškųjų, finansinių ir laiko išteklių, tačiau jie laikomi būtinais norint sumažinti rizikas ir užtikrinti sėkmingą plėtrą. Investuojama į išsamius prioritetinių rinkų tyrimus, kurie leidžia sutrumpinti analizės laiką bei greičiau adaptuotis prie rinkos sąlygų. Tikimasi didesnės grąžos, didinti užimamą rinkos dalį per konkurencines strategijas.

3 paveikslas

Išvados iš pirminių duomenų į bendrąsias dimensijas – Rinkos tyrimai sistemingas modelis

Pirminiai duomenų išrašai	Kodas	Pirmojo lygmens konceptas	Antrojo lygmens tema	Apibendrintoji dimensija
V1: "Ne, ne visas rinkas vienodai tiriam. Pirmiausiai yra vertinamas rinkos potencialas. ***Rinkos potencialas pagrindinis dalykas****."* *V6: "Brangesnius tyrimus perkam* ***matydami arba didesnį potencialą****, arba* ***įžengę pirmą žingsnį į rinką****." "Faktas atsirinkinėjam šalis tyrimui pagal žmonių skaičių, pagal BVP, pagal perkamąją galią, pagal potencialą, ir pagal atvirumą importui. Tikrai pasidarom,* ***išsiskiriam prioritetines šalis*** *ir jas po truputėlį "targetinam"."*	Ne visas rinkas tiria vienodai, išskiriama: - Didleis rinkos potencialas - Įžengtas pirmas žingsnis į rinką	Įmonės galimybių vertinimas rinkos aspektu	Prioritizavimas ir koodinavimas	Sistemingas modelis
V7: "Jeigu tai yra ***rinka kuri yra daugiau susiformavusi*** *tai atsiranda daugiau pilkųjų zonų kurių mes nežinom.* ***Jei rinkos yra išsivysčiusios su tam tikrais produktais*** *ir t.t. ir jos turi didesnius pardavimo kiekius tada tyrimai yra gilesni. Jų daroma daugiau ir tas rinkas mes tiriame plačiau, nes tai yra potencialas, rinka susiformavusi,* ***tai galimas greitesnis pardavimų rezultatas,*** *kad jį pasiekti,* ***ateiti kaip konkuruojančiam žaidėjui į naują rinką****, reikia labai ją išmanyti, tai reiškias reikalingi tyrimai tokie. "* *V1: "...Ir a* ***r mes ateiname į rinką kur yra jau paklausa kažkokio tai produkto****, tai tada yra labai skirtingi ir tyrimo metodai ir skirtingi principai kaip mes tuos tyrimus darome. Nes jeigu, tai yra mums nauja rinka kurioje produktai gajūs ir vartojami, tirime kitokiais metodais - siekiame išsiaiškinti kokie yra esami konkurentų pardavimai, kokie yra esami produktai, taip pat vartotojų elgesena ir to produkto vartojimas. ... Kur yra rinkos į kurias mes norim įeiti, yra konkurentai su kuriais mes konkuruojame, tai žinoma* ***tada tyrimai yra platesni****, ir* ***daugiau reikalaujantys jėgų, finansinių išteklių, ir pan****." " ten kur yra daugiau potencialo realizuoti produktus, ten yra va tos rinkos kur daugiau daromi didesnius tyrimus. Dar* ***didesni tyrimai daromi tose rinkose kur mes stovime su savo prekiniu ženklu*** *ir turime užimame didesnę rinkos dalį ir* ***turime kažkokių iššūkių, naujų konkurentų*** *kurie ateina į rinką ir bando konkuruoti, tai vėlgi, monitorinimas, konkurentų supratimas ką jie daro, kokias žingsniais eis."* *V6: "Vienas iš kriterijų kiek detaliai arba kiek imlus rinkos tyrimas būna, tai* ***ar toje rinkoje mūsų produktai jau yra išvystyti*** *ir* ***ant kiek išvystyti****. Ir* ***koks toje rinkoje yra konkurencijos lygis****.* ***Kuo didesnė konkurencija ir kuo labiau išvystytas produktas tuo turi būti detalesnė analizė****, nes kitu atveju tu siūlydamas savo produktus ir neišskyręs pakankamai detaliai jau brandžios rinkos* ***daug laiko prarasi siūlydamas ne tą produktą*** *ką ten žmonės įpratę valgyti, kurį naudoja, kokio tipažo, kokios pakuotės ir panašiai. Todėl iš esmės,* ***brandžios rinkos*** *analizė* ***užima daugiau laiko****. Dažnu atveju, netgi tada* ***labiau yra pagrįstas ir pirkimas*** *kažkokių* ***duomenų****, nes brandžioje rinkoje pirkdamas duomenis, jau tada realiai perki dalį* ***know-how kuris tau sutrumpina tavo analizę arba įėjimą į rinką****."*	Brandi rinka: - Jau susiformavę produkto pardavimai rinkoje - Yra produkto paklausa Rinkoje veikia su savo prekiniu ženklu Atsirado nauji konkurentai rinkoje Užima didesnę rinkos dalį su savo produktais	Platesni, gilesni tyrimai: "know-how" kuris sutrumpina įėjimą į rinką Detalesni planai konkuravimui Tikslaus asortimento rinkai sudarymas	Išsamūs tyrimai potencialių rinkų kur galimas greitesnis pardavimų rezultatas. Tikimasi didesnės grąžos, didinti rinkos dalį per konkurencines strategijas.	
V6: " ***Brangesnius tyrimus*** *perkam matydami arba* ***didesnį potencialą****, arba* ***įžengę pirmą žingsnį į rinką****." "Dažnu atveju, netgi tada labiau yra pagrįstas ir pirkimas kažkokių duomenų, nes* ***brandžioje rinkoje pirkdamas duomenis****, jau tada realiai perki dalį "know-how", kuris tau* ***sutrumpina tavo analizę arba įėjimą į rinką.*** *"* *V7: "Tai kaip minėjau prieš tai* ***pagrindiniai būdai: duomenų nusiėmimas kaip Nielsen duomenų pirkimas****, kad mes suprastume koks tas rinkos potencialas, kokie konkurentai, kainos, kiek galėtume tų kiekių pasiimti ir kokį dalį rinkos galėtume pasiimti."* *V1: "Be pardavėjų, rinkos distribucijos darbuotojų,* ***žmonės kurie atsakingi už prekių kategorijas****, atsakingi už pardavimus,* ***keliauja į rinką, joje lanko prekybos tinklus****, klientus, pardavimo kitas vietas, renkasi informaciją apie parduodamus produktus: specifikacijas jų sudėtis, kainodaras. Turbūt ne vien tuo tas tyrimas apsiriboja atrodymu rinkoje, marketingine dalim. Labai plačiai renkamės informaciją, kuri apibrėžia produktą ir jo būvį lentynose, jo išvaizdą specifikacijas, kainas ir visa kita. Taip pat trečias būdas, ką darom mes, tai remiamės kažkokia viešai prieinama informacija, kaip pavyzdžiui* ***importo duomenys, eksporto duomenys, Eurostato duomenys****. Kitas plačiai naudojams būdas mūsų įmonėje t.y. trečiosios įmonės kurios daro rinkų tyrimus. Mes* ***perkam tokius tyrimus kaip iš Nielsen, Kantar, Cirkana įmonių ir t.t.*** *Rinkose kur mes nusprendę kad tai mūsų strateginė rinka ir dedamas didesns fokusas, mes netgi tokiem dalykam* ***produkto skonio neatitikimas darome skonio profilio tyrimą,*** *lyginam su rinkoje esančiais produktais, samdome "focus" grupes, kurios mums pasakytų ar mūsų produktas atitinka rinką yra aukščiau ar žemiau jos."* *V4: "Rinkos tyrimus* ***pirmiausia internetas****, paskui* ***perkamos rinkos tyrimų apžvalgos*** *iš rinkos tyrimo įmonių, kur suteikiami duomenys apie rinkos dalyvius, jų apyvartas. Pagal tai nusistatyti kokias prekes jie importuoja ir pagal tai nusistatyti koks rinkos dydis ir aišku yra specializuoti žurnalai laikraščiai, žinios pagal pramonės šaką.* ***Specializuoti portalai*** *kurie teikia žinias.*	Išsamūs tyrimai strateginių - potencialių, brandžių rinkų, kurie sutrumpina įėjimą į rinką Reikalingi dideli resursai: - žmogiškieji - finansiniai - laiko	Strateginės, stiprios, potencialios rinkos grindžiamos tikslu – turi išteklius, struktūras ir įpročius, kad galėtų rinkti informaciją ir kurti verslo planus tikslui pasiekti. Turi laiko ir išteklių analizei ir priimti apgalvotus sprendimus.	Investuojama į išsamius prioritetinių rinkų tyrimus, kurie sutrumpiną įėjimą į rinką.	Sistemingas modelis

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis pusiau struktūruoto interviu duomenimis.

Galimybinis modelis yra taikomas nebrandžiose, mažesnio potencialo ir geografiškai tolimose rinkose, kuriose vartojimo įpročiai dar tik formuojasi, yra fragmentuoti ar įmonė toje rinkoje dar yra neįsitvirtinusi ir tik kuria kontaktus, ryšius, yra pradinėje vystymosi stadijoje.

4 paveikslas

Išvados iš pirminių duomenų į bendrąsias dimensijas – Rinkos tyrimai galimybinis modelis

Pirminiai duomenų išrašai	Kodas	Pirmojo lygmens konceptas	Antrojo lygmens tema	Apibendrintoji dimensija
V1: "**Pirmiausiai vykdome tyrimus savais resursais**, kadangi turim didelį distribucijos tinklą, savus darbuotojus užsienio rinkose tai pirmiausiai **remiamės tų darbuotojų žiniomis "know how", rinkos supratimu, nes tai yra rinkos profesionalai."** V2: "Rinkos tyrimus apie tinklus, apie jų dydį, apie jų apyvartas, kiek jie rinkos dalies užima šitus tyrimus **aš randu, pati susirenku**. Aš juos **atsinaujinu kiekvienais metais**." V6: "**Dedam turbūt nėra kad labai daug pinigų**. Vienas iš kelių pagrindinių būdų arba **žmogaus siuntimas į rinką**, tam kad pasidaryti nuotraukas, nusiimti paveikslą kas yra toje rinkoje, ką galima, ko negalima ir kokios galimybės. Faktas naudojame žmogiškuosius išteklius analizuodami tai **ką galima rasti internete**. Pagrindinius konkurentus ir mūsų produktų pardavimo galimybes." V2: "Tyrimai vykdomi **produktų rinkos vizitacijos metu**, parduotuvių lankymo metu vykdomi tyrimai" V3: "Kadangi **šiai dienai nieko neperkam iš išorės**, **einam prie lentynų ir patys žiūrim vizualiai** kiek yra konkurentų, kiek yra mūsų, galbūt pasikartojančių produktų kuriuos mes galėtume užkeisti ir tinklas sutiktų, nes jau turi to produkto tarkim dvi panašias pozicijas" V5: "**Duomenų iš trečiųjų šalių kol kas neperkam**, **nes neišvystyta, kol kas neprioritetinė ši Europos rinka**, jos vystymas pradinėje stadijoje. O Azijos šalyse taip pat tai vystymo pradžia, reikia daryti tą plėtrą. ... **Iš principo tyrinėju tiesiog internetu ypač Azijos šalis**. Taip pat **tyriu nuvažiavusi į rinką**. Į rinką važiuoti būtina, nes pamatai realią situaciją."	Remiamasi tarptautinė rinkos vadovo patirtimi ir jo įžvalgomis Kaštų taupymas: - žmogiškųjų - finansinių - laiko	Neformalūs rinkos tyrimai Mažos investicijos	Neprioritetinių rinkų tyrimai vykdomi lanksčiai, taupant išteklius per turimas priemones	Galimybinis modelis
V2: "**Į rinką jeita bandymų būdu**. Produktų grupė su kuria reikia jeiti buvo aiški. Ir bandymu būdu, kurio durys lengviau atsidarys ta spyruoklė. Mano asmeninis tikslas buvo tiekti visiems tinklams, išstumti konkurentus. Per kokius 5 metus tai buvo pasiekta." V3: "**Afrikos šalių tyrimų nedarau**, **dirbu su atsirandančiomis iš tų šalių užklausomis**. Šiai dienai atsakinėjam į tas užklausas ir bandom šaltais skambučiais, šaltais laiškais, kontaktuoti su potencialiais distributoriais, turim planą sudalyvauti parodoje Afrikos žemyne." V5: "Dirbu su viena Europos rinka, ir su Azija ir Australija. Tyrimai vykdomi priklausomai nuo rinkos. **Rinkos tyrimas mano atveju yra teorinis ir praktinis**. Pirmiausia prasizonduoji kokie rinkos dalyviai veikia tose rinkose, kokie tinklai. Tada ką galima rasti tuose tinkluose... Juose nusistatau produktų kainas. Iš principo tyrinėju tiesiog internetu ypač Azijos šalis. Taip pat tyriu nuvažiavusi į rinką. Į rinką važiuoti būtina, nes pamatai realią situaciją. Europoje tirti paprasčiau."	Pradinis įėjimas į rinką Rinkoje nėra susiformavusio produkto vartojimo Nutolę nepradirbti žemynai Į rinką einama bandymo būdu	Aukštas neapibrėžtumo ir sudėtingumo lygis Priemonės grindžiamos esamais ištekliais – Kas aš esu? Ką aš žinau? Ką aš pažįstu?	Lanksčiai, be didelių resursų bandoma pasiimti dalį rinkos pardavimų	
V1: "Tai vienas dalykas kas yra svarbu - ko mes siekiame. **Ar mes siekiame tą rinką mokyti, edukuoti, pradėti nuo nulio statyti produkto paklausą**. ... Jeigu tai yra kažkokios rinkos, kur yra tiktai maža dalis to vartojimo, arba **mūsų įmonės gaminamų produktų mažas vartojimas** - iš esmės tokiose rinkose tyrimų darom mažiau. Bet irgi **galima remtis kažkokiomis asmeninėm įžvalgom**, mūsų **žmonių dirbančių toje rinkoje patirtimi**. Taip pat mūsų klientų apklausa, vietinių kažkokių mūsų darbuotojų apklausos, **taip pat vartotojų elgsena** ir **kultūriniai dalykai** vertinami." V7: "Jei **rinka nėra susiformavusi iš esmės joje nėra ką joje tirti** išskyrus vartotojus, vartotojų elgsena, vartotojų kultūrą."	Potenciali rinka, bet nėra įmonės gaminamų produktų vartojimo Nėra, arba silpni konkurentai Remiamasi tarptautine patirtimi	Mažom investicijomis, po truputį auginama produktų paklausa Lėta investicijų grąža		
V3: "Išorės **duomenų kol kas nesam pirkę šiom rinkom**, bet tokius planus turim, kad suprasti rinkos talpą, vartotojų įpročius." V2: "**Kol kas tyrimų kitokių mes nedarom**. Importo duomenų neanalizuoju, neturiu." V6: "**Kai rinka yra nebrandi** arba **kai tiktai pati pradžia vystimosi** duomenų pirkimas iš esmės nieko neparodys arba parodys labai iškreiptus duomenis. Kitas dalykas nebrandžioje rinkoje tu **pats gali šiek tiek formuoti tą rinką, įeidinėdamas į ją**, o nesitaikydamas prie to kas ten yra. Tai dėl to yra du skirtingi aspektai ir kitas dalykas, faktas **didelis skirtumas yra tarp žemynų - Europa, Azija, Šiaurės ir Pietų Amerika**. Kultūriniai ir vartojimo skirtumai yra kosminio skirtumo. Tai ten tikrai poros metų įdirbis tikrai reikalingas jeigu tu nori suprasti, žiūrėti ir pabandyti atitikti. Kalbant ypač apie Aziją." V2: "**Į rinką jeita bandymų būdu**. Produktų grupė su kuria reikia jeiti buvo aiški. Ir bandymu būdu, kurio durys lengviau atsidarys ta spyruoklė." "**Pardavimų šių produktų toje rinkoje nebuvo**. Savininkai nusprendė, kad reikia vystyti šį produktą šiose rinkose." ..."**Viską lemia tie ilgalaikiai santykiai** ir pirmus 5m jie tikrai tikrindavo ar tu esi, ar čia ta įmonė dar tebėra, tikrai buvo tas ryšys. Ir kai tu pradedi, nuo kažkokių mažesnių pardavimų, nuo kažkokių mažesnių klientų, bet toje šalyje, jie jau tada pradeda dar labiau pasitikėti, **tas ryšys tada dar labiau sustiprėja**. Jau kai ateina ta valanda kai jau esamas tiekėjas būna galbūt kažkokių klaidų padaręs, galbūt nori kažką keisti, galbūt nori jis kažką optimizuoti. Mano tas užsibuvimas, nuoseklus ėjimas ir buvimas tose rinkose, nes tos rinkos labai yra konservatyvios. Pirmiausiai labai jeina į asmeninį kontaktą, ir tik po to pradeda tikrintis kainas ir produktus. **Ir kai tu įgauni asmeninį pasitikėjimą pirmiausiai, nes kaip įmonei tu pasitikėjimo negali parodyti, nes jie iš tavęs nieko nėra pabandę pirkti** ir nežino ar tavo įmonė gera ar negera, bet kai tu įgauni asmeninį pasitikėjimą, kai prasideda kalba apie asmeninius dalykus ne tiktai apie kainą ir apie produktą..."	Mažesnis rinkos potencialas Ankstyva rinkos vystymo stadija Tolima geografiškai rinka Formuojama: - šių rinkų tarptautinė patirtis - produktų poreikis, paklausa rinkoje - ryšiai, mezgami kontaktai - patikimo tiekėjo įvaizdis rinkoje	Rinkos perkūrimas, aplinkos trasformavimas tinkama plėtrai	Plėtra grindžiama lanksčiu, ekonomišku įėjimu, kuriant produktų poreikį, stiprinant ryšius ir tiekėjo įvaizdį, siekiant pasimti pardavimų dalį	Galimybinis modelis

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis pusiau struktūruoto interviu duomenimis.

Šiose rinkose įmonė renkasi lanksčią ir kaštų taupymo strategiją, pasikliaudama rinkų vadovų tarptautine patirtimi bei tarptautiniais ryšiais. Tai leidžia mažinti išlaidas, tačiau vis tiek išlaikyti tam tikrą rinkos stebėjimo ir informacijos rinkimo lygį:

V1: *„Pirmiausiai vykdome tyrimus savais resursais, kadangi turim didelį distribucijos tinklą, savus darbuotojus užsienio rinkose tai pirmiausiai remiamės tų darbuotojų žiniomis „know-how“, rinkos supratimu, nes tai yra rinkos profesionalai.“*

Šis modelis taip pat naudojamas, kai įmonė siekia plėstis į naujas rinkas bandymų būdu, palaipsniui stebint rinkos reakciją į savo produktus. Tai ypač svarbu regionuose, kur dar nėra susiformavę vartojimo įpročiai arba produkto paklausa tik pradedama formuoti:

V2: *„Į rinką įeita bandymų būdu. Produktų grupė su kuria reikia įeiti buvo aiški. Ir bandymu būdu, kurio durys lengviau atsidarys ta spyruoklė.“*

Mažesnio potencialo, prognozuojamos lėtesnės plėtros, rinkose tyrimai atliekami su minimaliomis investicijomis, pamažu kuriant produkto paklausą:

V6: *„Mažesnis rinkos potencialas... Formuojama šių rinkų tarptautinė patirtis, produktų poreikis, paklausa rinkoje...“*

Tai leidžia palaipsniui auginti rinkos dalį ir plėsti ryšius su vietiniais rinkos dalyviais. Šiose rinkose dažnai siekiama „mokyti“ vartotojus bei formuoti naujus vartojimo įpročius:

V1: *„Ar mes siekiame tą rinką mokyti, edukuoti, pradėti nuo nulio statyti produkto paklausą... Bet irgi galima remtis kažkokiomis asmeninėm įžvalgom, mūsų žmonių dirbančių toje rinkoje patirtimi.“*

Geografiškai tolimose, didesnio neapibrėžtumo, rinkose įmonė taip pat siekia išsiaiškinti produkto poreikį, galimas plėtros galimybes tose rinkose, užmegzti ilgalaikius ryšius su vietiniais partneriais, stiprinti tiekėjo įvaizdį bei užimti tam tikrą rinkos dalį:

V5: *„Azijos rinkose kontaktai ateina praktiškai tik iš dalyvavimo vietinėse parodose, sudėtingas bendravimas ir kultūriškai. Tai paroda, kreipiamės į ambasadą į Komercijos Etašė pagalbos, Lietuva gana daug dėmesio tam skiria. Taip pat padeda Lietuvos eksportą skatinančios organizacijos tokios kaip „Litfood“. Jie organizuoja verslo misijas kartu su ambasadomis padedančias Lietuvos verslui įsitvirtinti nutolusiose rinkose.“*

Tai laikoma strateginiu žingsniu, kuris padeda užtikrinti įmonės buvimą rinkoje ilguoju laikotarpiu.

Įmonės tarptautinė plėtra yra grindžiama veiklos modelių diferencijavimu pagal rinkos tipą ir potencialą. Brandžiose ir prioritetinėse rinkose naudojamas sisteminis modelis, paremtas duomenimis grįstais sprendimais, tuo tarpu nebrandžiose ir mažesnio potencialo, lėtesnės plėtros

rinkose taikomas galimybinis modelis, siekiant palaipsniui didinti rinkos dalį ir formuoti produkto paklausą su minimaliomis investicijomis.

Įmonės strateginiai planai, nepriklausomai nuo rinkos vystymosi stadijos, grindžiami tiek sistemingu, tiek galimybiniu modeliu. Sistemingas modelis apima strateginių tikslų nustatymą, pardavimų augimo planavimą ir kontrolę, o galimybinis modelis – lankstų šių tikslų įgyvendinimo būdų pritaikymą.

Įmonė aiškiai apibrėžia plėtros kryptis, bet kartu išlaiko lankstumą, kuris suteikia galimybę greičiau reaguoti į besikeičiančią rinkos aplinką:

V6: *„Turim plėtros strategiją, arba plėtros planus: į kurias šalis per ateinančius du-tris metus galėtume įžengti arba išsiplėsti. Turim metų dviejų tikslą, penkmečio tikslą. Tokiu juodu ant balto kiekvienai rinkai užrašyto tikslo neturime, bet turime pasidarę trijų metų augimo ir plėtros tikslus trim rinkom. Į kurias matom galimybę koncentruotis giliau, detaliau ir plačiau.“*

Sistemingas planavimas, paremtas aiškiais pardavimo augimo tikslais, leidžia įmonei efektyviai valdyti augimą skirtingose rinkose:

V6: *„Visos rinkos turi metinius pardavimo augimo tikslus ir kiekviena rinka turi metinius „Tasks and Goals“ planus, kurie yra išskirstyti į skirtingus pardaviminius kanalus mažmenos, didmenos ir industrijos. Priklausomai nuo rinkos, skiriasi tų planų detalumas. Taip kai kuriose rinkose planai yra iki tokio detalumo, kad yra konkretus tinklo pavadinimas ir konkretus produktas.“*

Toks detalus planavimas padeda įmonei tiksliai prognozuoti pardavimų apimtis ir optimizuoti išteklių paskirstymą.

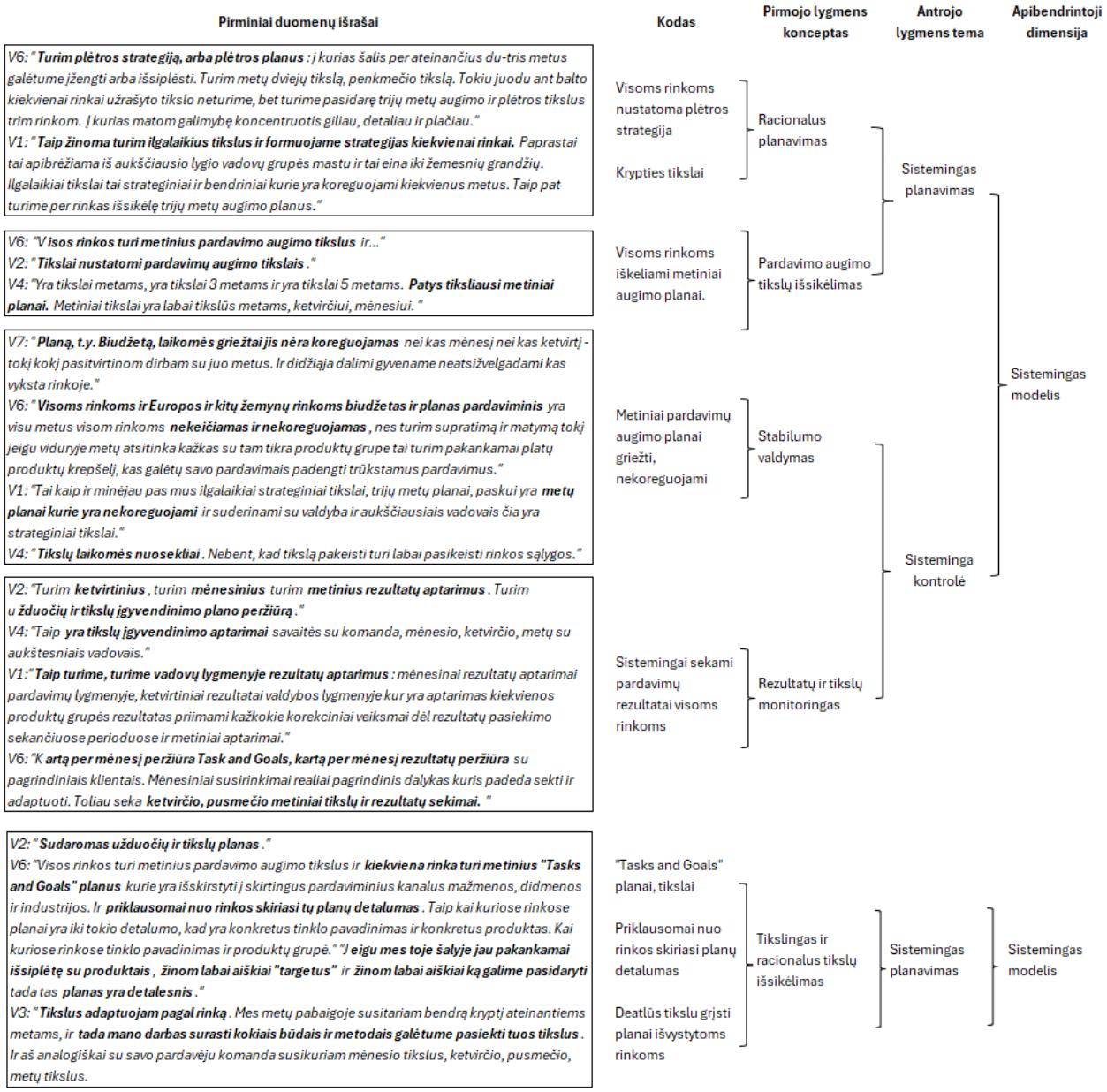
Visose rinkose įmonė remiasi stabilumo valdymu.

V7: *"Planą, t.y. Biudžetą, laikomės griežtai jis nėra koreguojamas nei kas mėnesį nei kas ketvirtį - tokį kokį pasitvirtinom dirbam su juo metus. Ir didžiąja dalimi gyvename neatsižvelgadami kas vyksta rinkoje."*

Tai rodo, kad įmonė siekia išlaikyti stabilumą, nepaisant galimų rinkos pokyčių, pasikliaudama plačiu produktų portfeliu, kuris užtikrina nuoseklų pardavimų vykdymą net ir esant tam tikriems svyravimams.

5 paveikslas

Išvados iš pirminių duomenų į bendrąsias dimensijas – Strateginiai planai sistemingas modelis



Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis pusiau struktūruoto interviu duomenimis.

Įmonė sistemingai išsikelia strateginius planus, pardavimų augimo planus. Jų laikosi ir sistemingai kontroliuoja. Tačiau įmonė veikia galimybiniu modeliu kokiomis priemonėmis, kokiais būdais tai pasieks:

> V7: *„ "Tasks and Goals" visose rinkose yra šiek tiek koreguojamas tam, kad neatsidurtume kažkokiam užburtam rate. Tarkim išsikėlėm kažkokius 6 strateginius tikslus visur atsidūrėm kampe ir sakom: „nu ne, niekom nekoreguosim". Galbūt tokiu atveju radom kitas galimybes ir jas pradirbom."*

Tai patvirtina, kad net stipriose ir išvystytose rinkose įmonė taiko lankstų galimybinį modelį, leisdama vietos improvizacijai ir prisitaikymui prie rinkos sąlygų.

Galimybinis modelis (*angl. effectuation*), aprašytas Sarasvathy (2001; 2008), pagrįstas prielaida, kad veiklos strategijos formuojamos atsižvelgiant į turimus išteklius ir atsirandančias galimybes. Tai reiškia, kad veiklos planai yra lankstūs, o sprendimai priimami remiantis ne griežtais tikslais, bet atsirandančiomis galimybėmis rinkoje:

V5: *„Tikslus išsikėliu pati pagal matomas, turimas, atsirandančias galimybes, klientų užklausas, poreikį atėjusį iš rinkų.“*

V6 *„"Tasks and Goals", tie detalesni planai, ten nėra tokio griežtumo. Ten galima ir šiek tiek daryti korekcijas arba tam tikrus metų tikslus metų viduryje iškarto galim uždaryti, nukelti dėl atsiradusių tam tikrų aplinkybių. Nes iš esmės tie Task and Goals jie turėtų padėti įgyvendinti ir žingsnis po žingsnio padėti pasiekti biudžetą. Tai jų ten yra ne vienas, ne du ir ne trys, tai faktas metų pradžioje suvokiam, kad visus juos per pirmą ketvirtį arba per pirmą pusmetį įgyvendinti sunkiai būtų pasiekiama. Ir tam tikri, ten yra įrašomi tokie oportunistiniai kur dar nėra apčiuopiamo kabliuko, bet matom galimybę.“*

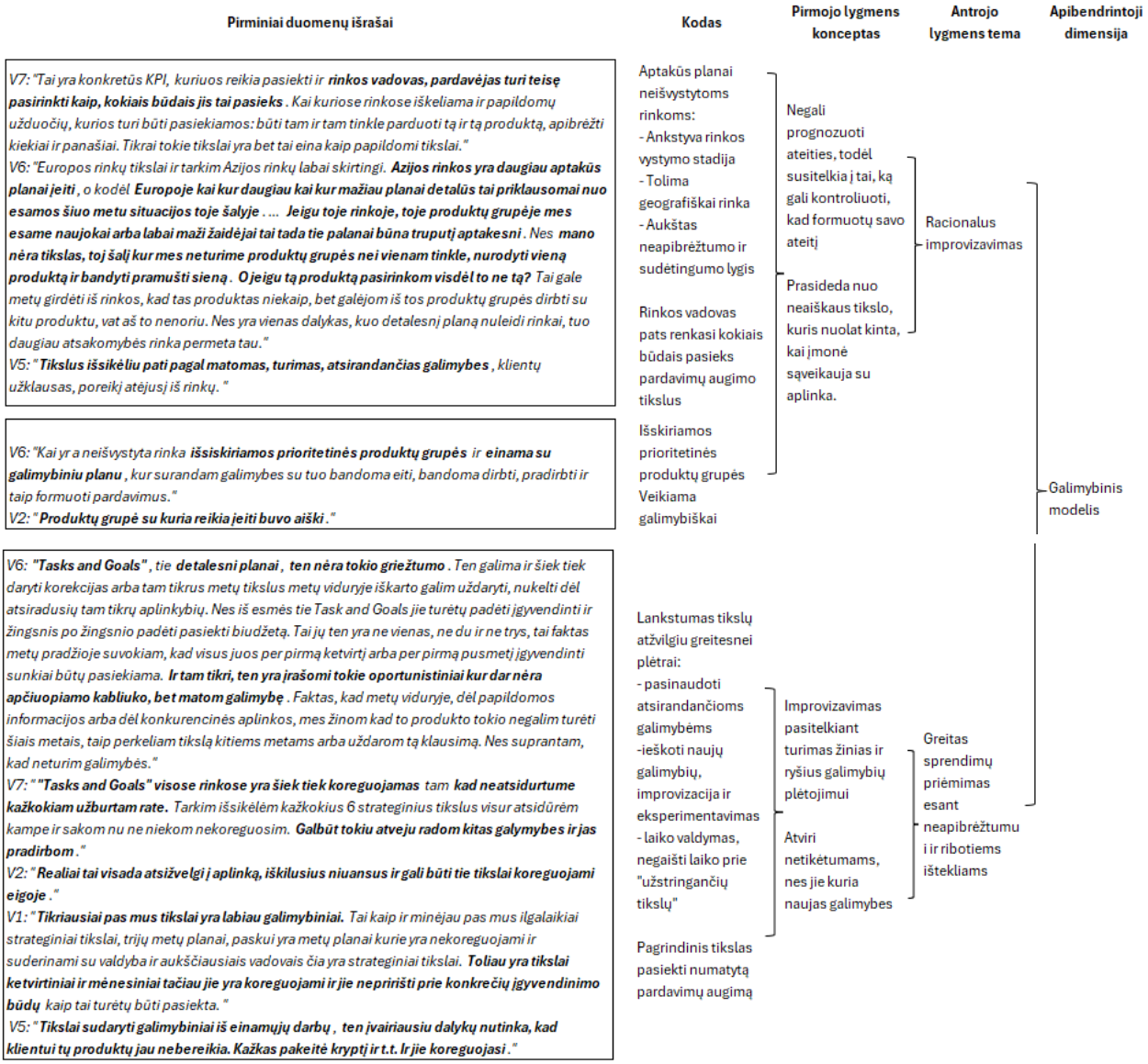
Tai aiškiai iliustruoja, kaip įmonė taiko galimybinį modelį net išvystytose rinkose, kur improvizacija ir greita reakcija į rinkos pokyčius leidžia lanksčiai siekti strateginių tikslų.

Imonė sėkmingai derina sistemingą planavimą ir galimybinį modelį tarptautinėje plėtroje. Visoms rinkoms naudojamas racionalus planavimas, užtikrinantis stabilumą ir aiškų pardavimų augimą. Tuo tarpu galimybinis modelis tikslais ir priemonėmis, kaip pasieks užsibrėžtus strateginius planus ir pardavimų augimą taikomas ne tik neišvystytose, bet ir stipriose rinkose, siekiant išnaudoti atsirandančias galimybes ir greitai reaguoti į besikeičiančias rinkos sąlygas. Tokia strateginė diferenciacija padeda įmonei efektyviai valdyti plėtrą skirtingose rinkose, optimizuoti išteklius ir užtikrinti stabilumą ir ilgalaikį augimą.

Teorinis pagrindimas, pagrįstas Sarasvathy (2001; 2008) ir Fisher (2012) galimybinio (*angl. effectuation*) modelio konceptu, dar labiau sustiprina argumentus, kad įmonė, net esant stiprioms rinkos pozicijoms, taiko galimybinį požiūrį, leidžiantį greitai reaguoti į besikeičiančias sąlygas ir atsirandančias rinkos nišas.

6 paveikslas

Išvados iš pirminių duomenų į bendrąsias dimensijas – Strateginiai planai galimybinis modelis



Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis pusiau struktūruoto interviu duomenimis.

Vykdoma veikla ir prisitaikymo strategijos

Įmonės vykdoma veikla tarptautinėse rinkose pasižymi lankstumu, gebėjimu prisitaikyti prie specifinių rinkos poreikių ir efektyviu išteklių paskirstymu. Interviu duomenys atskleidžia, kad vienas iš esminių plėtros strategijos aspektų yra gebėjimas reaguoti į skirtingus kultūrinius poreikius:

V1: *„Mūsų lankstumas mus privedė prie tokios išvados, kadangi ta kultūra yra skirtinga, vartojimas yra labai skirtingas kiekvienoje šalyje – mes siūlome kiekvienai šaliai jiems pritaikytą produktą. Jų skoniams, net jų suvokimui kaip tas produktas turėtų atrodyti.“*

Tai reiškia, kad produktai yra adaptuojami ne tik pagal logistinius ir techninius reikalavimus, bet ir pagal skonio, pakuotės ar net produkto išvaizdos ypatumus, atsižvelgiant į skirtingų regionų lūkesčius. Tokia strategija leidžia įmonei greičiau įsitvirtinti rinkoje, nes siūlomi produktai atitinka vietinius vartotojų poreikius.

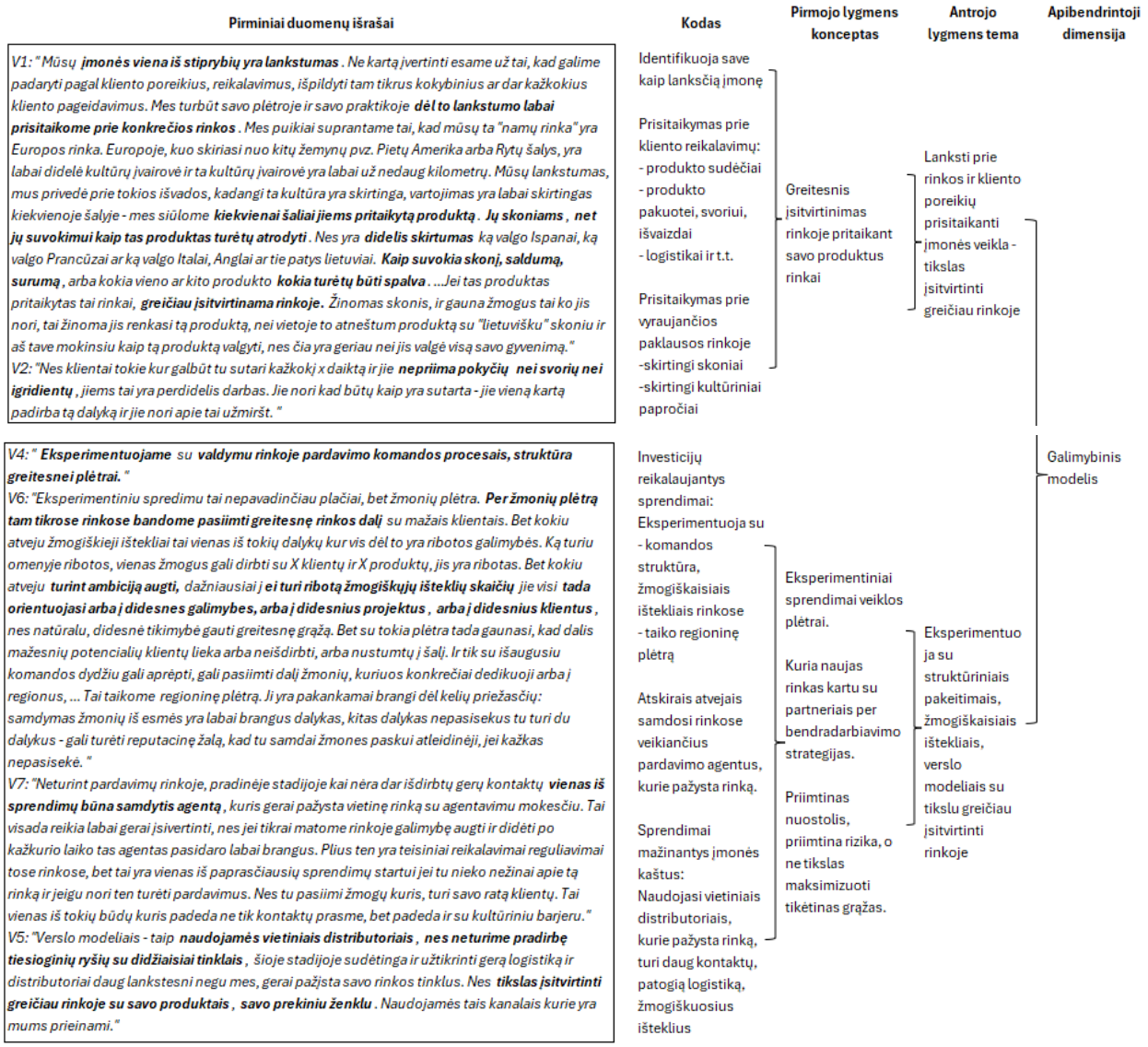
Be prisitaikymo prie vietinių rinkų, įmonė taip pat praktikuoja eksperimentinį valdymą, plečiant pardavimų komandas naujose rinkose ir stebint efektyvumą:

V4: *„Eksperimentuojame su valdymu rinkoje, pardavimo komandos procesais, struktūra greitesnei plėtrai.“*

Tai atskleidžia lankstų požiūrį į resursų paskirstymą. Strateginis žmonių išteklių valdymas leidžia operatyviai reaguoti į rinkos poreikius.

7 paveikslas

Išvados iš pirminių duomenų į bendrąsias dimensijas – Vykdoma veikla ir prisitaikymo strategijos



Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis pusiau struktūruoto interviu duomenimis.

Įmonė taip pat taiko regioninę plėtrą, tam tikrose rinkose formuoja stipresnes komandas, skirtas būtent vietinių klientų poreikiams tenkinti. Tokie sprendimai reikalauja investicijų, tačiau padeda efektyviau įsitvirtinti rinkoje:

V6: *„Per žmonių plėtrą tam tikrose rinkose bandome pasiimti greitesnę rinkos dalį su mažais klientais. Bet kokiu atveju žmogiškieji ištekliai tai vienas iš tokių dalykų kur vis dėl to yra ribotos galimybės. Ką turiu omenyje ribotos, vienas žmogus gali dirbti su X klientų ir X produktų, jis yra ribotas. Bet kokiu atveju turint ambiciją augti, dažniausiai jei turi ribotą žmogiškųjų išteklių skaičių jie visi tada orientuojasi arba į didesnes galimybes, arba į didesnius projektus, arba į didesnius klientus, nes natūralu, didesnė tikimybė gauti greitesnę grąžą. Bet su tokia plėtra tada gaunasi, kad dalis mažesnių potencialių klientų lieka arba neišdirbti, arba nustumtų į šalį. Ir tik su išaugusiu komandos dydžiu gali aprėpti, gali pasiimti dalį žmonių, kuriuos konkrečiai dedikuoji arba į regionus, ... Tai taikome regioninę plėtrą. Ji yra pakankamai brangi dėl kelių priežasčių: samdymas žmonių iš esmės yra labai brangus dalykas.“*

V7 paminėjo, kad ankstyvosiose plėtros stadijose, kai kuriais atvejais samdomi vietiniai agentai, turintys sukurtą kontaktų tinklą ir supratimą apie vietinius kultūrinius aspektus. Toks sprendimas leidžia sumažinti riziką, susijusią su vietinės rinkos nežinojimu, bei greičiau sukurti pardavimų kanalus:

V7: *„Neturint pardavimų rinkoje, pradinėje stadijoje kai nėra dar išdirbtų gerų kontaktų vienas iš sprendimų būna samdytis agentą, kuris gerai pažysta vietinę rinką su agentavimu mokesčiu. Tai visada reikia labai gerai įsivertinti, nes jei tikrai matome rinkoje galimybę augti ir didėti po kažkurio laiko tas agentas pasidaro labai brangus.“*

Taikant tokius sprendimus, priimama santykinė rizika su aiškiai apibrėžtomis ribomis – tai yra, toleruojami pagrįsti nuostoliai, siekiant strateginio įsitvirtinimo rinkoje.

Taip pat, naujose ar mažiau išvystytose rinkose, įmonė naudojasi vietiniais distributoriais, kad užtikrintų efektyvesnę logistiką ir greitesnį įėjimą į rinką, ypač ten, kur nėra tiesioginių ryšių su didžiausiais tinklais:

V5: *„Verslo modeliais – taip naudojamės vietiniais distributoriais, nes neturime pradirbę tiesioginių ryšių su didžiaisiais tinklais, šioje stadijoje sudėtinga ir užtikrinti gerą logistiką, ir distributoriai daug lankstesni negu mes, gerai pažįsta savo rinkos tinklus.“*

Įmonės vykdoma veikla tarptautinėse rinkose stipriai remiasi galimybiniu modeliu, kuris akcentuoja eksperimentavimą, lankstumą ir gebėjimą pasinaudoti atsirandančiomis galimybėmis.

Šis modelis orientuojasi ne į tikėtinų grąžų maksimizavimą, bet į priimtinos rizikos valdymą ir priimtino nuostolio toleravimą, siekiant užtikrinti tvarų augimą neapibrėžtose rinkos sąlygose. Tai leidžia įmonei ne tik greičiau įsitvirtinti rinkose, bet ir optimaliai prisitaikyti prie specifinių vietinių poreikių, efektyviai išnaudojant turimus resursus ir mažinant galimų nesėkmių poveikį.

3.2. Įmonės prekinio ženklo orientacija tarptautinės greitai plėtrai

Analizuojamos greito vartojimo prekių gamybinės–prekybinės įmonės tikslas – sparti tarptautinė plėtra. Tam pasitelkiamos dvi paraleliai taikomos strateginės prekinio ženklo orientacijos: sistemingas modelis, grindžiamas klasikiniu nuosavo ženklo vystymu, ir galimybinis modelis, leidžiantis lanksčiai prisitaikyti prie rinkų sąlygų antrepreneriniu nuosavo ženklo vystymu, ir ypač per bendradarbiavimą su prekybos tinklais gaminant produktus jų privačiomis etiketėmis.

Sistemingas modelis - Klasikinė prekinio ženklo orientacija

Dalyje rinkų įmonė veikia taikydama klasikinę prekinio ženklo (PŽ) orientaciją. Ši orientacija yra labiau paplitusi tose rinkose, kuriose įmonė pradėjo veiklą dar iki prekybos tinklų privačių etikečių įsigalėjimo, taip pat kur tuo metu nebuvo stiprių vietinių konkurentų. Tokiose aplinkose buvo sudarytos sąlygos formuoti prekinio ženklo žinomumą, reputaciją ir palaipsniui įsitvirtinti kaip atpažįstamam rinkos dalyviui:

V6: *„Turim rinkas kur tikrai koncentruojamės į savo prekinį ženklą ir jo vystymą.“*

V1: *„Yra tam tikros rinkos kur yra labai aiški prekinio ženklo orientacija... Kai kuriose šalyse kaip mes esam Pabaltyjy ir kitose Vidurio Europos šalyse, mes esame žinomas ir stiprus prekinis ženklas.“*

Šiose rinkose investuojama į marketingą, produkto žinomumo didinimą ir ilgalaikį prekinio ženklo palaikymą:

V1: *„Tikrai taip, investuojame į prekinio ženklo marketingą. Tikrai nevienodai visoms šalims. Tai apsprendžia kiek pajamų mūsų prekinis ženklas generuoja tose šalyse“* ().

V3: *„Investuojame į savo prekinį ženklą Europos rinkose. Tai pirmas žingsnis kurį tam tikru periodiškumu turime kartoti...“*

Sistemingo modelio taikymas stipriose rinkose padeda išlaikyti įgytą reputaciją ir prekės ženklo vertę, nepaisant naujų konkurentų atsiradimo ar prekybos tinklų plėtros privačių prekių ženklų segmento augimui. Be to, tvirta pozicija rinkoje suteikia galimybę efektyviai investuoti į rinkodarą, skatinant prekės ženklo žinomumą ir lojalumą.

Tuo tarpu kitose rinkose nuosavo prekinio ženklo plėtrą riboja du esminiai veiksniai – stiprūs vietiniai konkurentai bei pasikeitusi mažmeninės prekybos tinklų strategija, kurioje prioritetas teikiamas privačių etikečių vystymui. Šiose aplinkose, dėl didelės konkurencijos ir ribotos lentynų vietos, tinklai dažnai nenori įtraukti papildomų prekių ženklų, o ypač – daugiau nei vieno šalia savo privačios etiketės, siekdami sumažinti sąnaudas bei išvengti vidinės konkurencijos savo prekių asortimente.

Vienas iš pagrindinių iššūkių įmonės prekės ženklo vystymui buvo aiškios strategijos nebuvimas, siekiant kryptingai plėtoti nuosavą prekės ženklą skirtingose rinkose:

> V6: *„Šalyse kur arba prekių kategorija buvo neišvystyta, arba buvo belekokia tai faktas kad kažkiek sujudėjo ir mūsų prekinis ženklas. Ir turbūt galima gal sakyti, nesakau, kad strateginę klaidą, bet kadangi fokusas buvo tik į sparčią plėtrą, ir tik sparčią plėtrą, tai todėl ir fokusavosi visi į privačią etiketę, nes taip pasiekiami greitesni pardavimo rezultatai. Čia galbūt buvo strateginė klaida, kad neturėjom ilgą laiką žmonių dedikuotų rinkose kurie vystytų tik mūsų prekinį ženklą. O žmogiška pas pardavėjus, jei jam iškeli tikslą pardaviminį tai jis ieško galimybės greičiau parduoti, o ne vystyti prekinį ženklą, nes nuo to priklauso jo rezultatas ir jo atlyginimas."*

Dėl šios spragos daugelyje šalių įmonės veikla rėmiasi galimybiniu plėtros modeliu, kuriame prioritetas teikiamas privačių etikečių produktų gamybai. Toks sprendimas grindžiamas tuo, jog per privačią etiketę galima pasiekti greitus komercinius rezultatus, o tam nereikia didelių investicijų į marketingą ar prekinio ženklo žinomumo formavimą.

Nuosavo prekinio ženklo vystymas – lėtas ir išteklių reikalaujantis procesas. Sėkmingas jo augimas reikalauja nuoseklių investicijų į rinkodaros veiklas, strateginės komunikacijos planavimo ir pastovaus palaikymo rinkoje.

> V6:*„Ir turim, rinkas kur dirbam labai stipriai su Privačia etikete, bet turim labai didelę konkurenciją ten vietinius prekinius ženklus su vietiniais gamintojais, kur turbūt turim silpną strategiją prekinio ženklo vystymo, nes gal nematom galimybės skirti tiek finansavimo, kiek reikėtų. Ir tada gaunasi dilema pradžiai pardavimai, ar pradžiai marketingas. Ir tada užsiveliam su sprendimais, privati etiketė toje šalyje daro labai gerus pardavimus, o mūsų nuosavas prekės ženklas stagnuoja, nes nenorim pradžiai investuoti milžiniškų pinigų į marketingą.“*

Rinkose, kur konkurencija itin intensyvi, įėjimas su nauju prekiniu ženklu tampa ne tik sudėtingas, bet ir ekonomiškai rizikingas. Tuo tarpu įmonės strateginis prioritetas yra orientacija į spartų augimą, todėl reikšmingas dėmesys skiriamas gamybos apimtims ir pardavimų kiekiui – tai lengviau ir greičiau pasiekiama per prekybos tinklų privačias etiketes.

Vis dėlto, matyti, kad toks spartus įėjimas turi ir trūkumų – nuosavo prekinio ženklo vystymas atidedamas arba lieka stagnacijoje, o ilgainiui tampa sudėtinga išvystyti naują ženklo poziciją, nes prekybos tinklai prioritetą teikia savo privatiems ženklams. Įmonė susiduria su lentynų vietos mažėjimu, tinklų pasipriešinimu „išorinių“ ženklų įtraukimui ir rizika tapti tik „nematomu gamintoju“.

V6: *"Yra rinkų kur privačios etiketės vyrauja ir prekinių ženklų ten lieka vis mažiau. Iš esmės 5-10 metų tinkluose vyksta asortimento siaurinimas, mažinimas, efektyvinimas, kas yra natūralu, nes sąnaudos pas visus auga ir sąnaudų taupymas pas visus tampa vienu iš prioritetu. Kitas dalykas savo privačių ženklų vystymas ir stiprinimas. Tai galbūt labiau nišinėse kategorijose tinklai nemato prasmės turėti prekinio ženklo jei turi privačios etiketės produktą. Tai būtų kanibalizacija savo prekinio (t.y. privačios etiketės) ženklo produktų pardavimams.*"

V1: *„Tose rinkose kur neturi stipraus savo prekinio ženklo, tai jį statom, auginam. Bet auginimas Prekinio ženklo, t.y. atsistoti šalia kito stipraus žinomo Prekinio ženklo yra sudėtingas dėl tinklų pasikeitimo į privačią etiketę. Jeigu jis turi rinkos lyderį šalia savo privačios etiketės, labai sunku įtikinti kam dar reikėtų turėti dar vieną Prekinį ženklą šalią tų dviejų produktų. Vis didesnė problema - vieta lentynose. Parduotuvių formatai mažėja. Einama iš hypermarketų į supermarketų formatą. Lentynos traukiasi, produktų asortimentas mažėja, privačios etiketės atsiranda vis daugiau produktų ir plečiasi į vis daugiau produktų kategorijų. Netgi savo prekinio ženklo vystimas tokia strategija netgi iš esmės traukiasi"*.

Vis dėl to įmonė, vystydama savo veiklą tarptautinėse rinkose, supranta, kad privataus prekinio ženklo strategija nėra tvari ilgalaikėje perspektyvoje, nes ji priklauso nuo metinių konkursų, kuriuose pralaimėjimo atveju tiekėjas gali netekti galimybės tiekti produkciją, jei nepasiūlo tinkamų sąlygų:

V7: „*Privati etiketė yra netvaru - tai yra metiniai konkursai, kuriuose pralaimėjimo atveju gali tu nebetapti tiekėju jei tu nepasiūlysi tam tikrų sąlygų ir panašiai.* "

Todėl įmonė siekia stiprinti savo prekės ženklo pozicijas strateginėse rinkose, vykdydama gilesnes analizes, aktyviai bendraudama su vietinėmis komandomis ir kurdama nuosavo ženklo strategiją, kad nebūtų tapatinama tik su privačių etikečių gamyba.

V2: *„Privačios etiketės produktai padengti, tai dabar fokusas yra ant nuosavų ženklų įvedimo, vystymo. Ir šitose rinkose atvirkštinio varianto ir nebūtų įmanoma padaryti, nes dabar kai yra kontaktai, ir pasitikėjimas kaip gamintoju ir mes esame tiekėjai jų privačiam ženklui, tai jau tu turi kitokį svorį tu gali norėti papulti su savo ženklu į jų asortimentą.“*

Pasitelkdama sukauptą pasitikėjimą ir užmegztus kontaktus, įmonė siekia patekti į prekybos tinklų asortimentą, kadangi toks įėjimas suteikia tvaresnį konkurencinį pranašumą, palyginti su privačių etikečių projektais, kurie gali būti netvarūs ilgalaikėje perspektyvoje.

8 paveikslas

Išvados iš pirminių duomenų į bendrąsias dimensijas – Klasikinė prekės ženklo orientacija

Pirminiai duomenų išrašai	Kodas	Pirmojo lygmens konceptas	Antrojo lygmens tema	Apibendrintoji dimensija
V6: "Turim, kelis variantus. **Turim rinkas kur** tikrai **koncentruojamės į savo prekinį ženklą ir jo vystymą.** " V1: "Yra **tam tikros rinkos kur yra labai aiški prekinio ženklo orientacija** . ... Kai kuriose šalyse kaip mes esam Pabaltyjy ir kitose vidurio Europos šalyse, mes esame žinomas ir stiprus prekinis ženklas." V3: " **Maksimaliai dirbame su savo prekiniu ženklu** . Esant galimybei daryti privačią etiketę mes ja naudojamės. Bet mes vis tiek matuosim kaip mūsų prekinis ženklas veikia." V4: " **Tikslas tik nuosavo prekinio ženklo produktų vystymas** . Bet privačios etiketės išeliminuoti ir pasakyti, kad jos nėra ar jos nebebus, taip negalima. Ji gali atsirasti kaip galimybė, bet ateitis tai visada yra nuosavas prekinis ženklas. Visa esmė yra vystyti savo prekinį ženklą."	Dalyje rinkų koncentruojasi į savo prekinį ženklą	Prekinio ženklo vystymo orientacija	Klasikinė prekinio ženklo orientacija	Sistemingas modelis
V3: " **Dirbame su standartiniais Nuosavo prekinio ženklo produktais - nemodifikuojame** ." V4: " **Dirbame su standartiniais produktais.** " V1: " **Turim savo prekinį ženklą, brandbookus kaip turi atrodyti mūsų ženklas, ką turi sakyti, turime mintį ką mūsų brandas komunikuoja šalyse ir to siekiame laikytis** . Tačiau minimalūs pakeitimai pobrandžiai, poziocionavimo variacijos galimos ir jos yra taikomos kai kuriose rinkose, bet iš esmės mes turime savo brandą ir supratimą ką jis sako."	Rinkose kur veikiama nuosavo prekinio ženklo orientacija produktai yra klasikiniai, standartiniai	Stipri PŽ tapatybė, kuri yra konkurencinis pranašumas rinkoje.		
V1: " **Rinkose kuriose mes jau nuo senų laikų esame su savo ženklu stiprūs** , taip ten mes **turime strategiją išlaikyti savo prekinį ženklą** . Savo pozicijų neužleidžiam, **turim strategijas kaip nepriimti "chalangerių", turim veiksmus ką daryti, kad mes būtume pirmi : daug marketingo, akcijos** ir t.t. kas ir turėtų būti prekinio ženklo vystyme." V4: " **Rinkoje dirbame nuo pat pradžių su savo prekiniu ženklu** , vartotojui jis yra gerai žinomas. **Privačios etiketės produktai nėra labai išvystyti** šioje rinkoje, **tai leidžia ir toliau stiprinti Nuosavo prekinio ženklo pozicijas.** " V5: "Europoje daug paprasčiau, **turim stiprų pagrindą** , nes **įmonė stipri, didelė, gerai žinoma** ir **prekės ženklas žinomas tiek tarp verslo subjektų, tiek klientų** . Mano rinkoje mūsų **prekinis ženklas startinėje pozicijoje** , bet daug lengviau pateikti save tu turi galimybes, tu turi patirtį, žino, kad tu patikimas tiekėjas. Tikrai galimybių ženklui vystyti yra. Nes mūsų prekinis ženklas Europos lygiu - stiprus. **Europos rinkoje siekis, fokusas didesnis į savo prekinį ženklą** . Taip gaminame ir privačia etiketę, bet to neišvengsi nei vienoje rinkoje." V3: "Kitoje Europos rinkoje mes turime gerai išvystytą mažmeną, bet tai yra padrika. **Nėra produkto vientisumo** , pavyzdžiui **būtų sunku padaryti marketingą, nes kiekvienam tinkle stovi mūsų vis skirtingi produktai** , **nepriklausomai to, kad prekinis ženklas tas pats** , bet produktų grupei daryti tvaraus palaikymo neišeitų."	Rinkose kuriose startuota iki Privačių etikečių sustiprėjimo PŽ strategijos konkuravimui Rinkose nebuvo stiprių konkurentų starto metu Įmonė ir prekinis ženklas gerai žinomas tarptautinėje rinkoje	PŽ orientacija rinkose kur dominuoja nuo seno su prekiniu ženklu		
V6: " **Tikrai bandom formuoti tendencijas** . Turbūt vienas išbūdų ar lengvų ar nelengvų turbūt sunku tai pasakyti tai tarptautinės parodos. Kur pristatom inovacijas arba naujienas. ...Tam tikrose šalyse galima sakyti **investuojame į produkto, mūsų prekinio ženklo žinomumą** . **Investuojam ten kur turim stipresnį prekinį ženklą** ." V1: " **Tikrai taip, investuojame į prekinio ženklo marketingą** . Tikrai nevienodai visoms šalims. Tai apsprendžia kiek pajamų mūsų prekinis ženklas generuoja tose šalyse, koks yra padengimas ir kokia rinkos dalis. **Daugiau investuojame tose šalyse kur labiau išvystytas prekinis ženklas** . Prekinio ženklo palaikymui mes skiriame didžiąją dalį lėšų. T **aip pat prekinio ženklo vystymo stadijoje investuojame** , **tikėdamiesi pasiimti tą grąžą vėliau išsukus produktų pardavimus** ." V4: " **Taip kasmet investuojame į marketingą, vykdome kampanijas savo produkto prekinio ženklo stiprinimui, produkto vartojimo didinimui, edukacijai apie produktą** " V3: " **Investuojame į savo prekinį ženklą Europos rinkose** . Tai pirmas žingsnis kurį tam tikru periodiškumu turime kartoti, prekinio ženklo palaikymui ir formavimui, mes turim edukuoti vartotojus apie savo produktą priminti ir mokinti kaip jį vartoti. Tada darom dalį palaikymo apskritai tiesiog įvaizdinio, ..."	Įmonė formuoja tarptautinę aplinką kurioje veikia: - formuoja stiprios, inovatyvios įmonės įvaizdį tarptautinėse parodose - investuoja į prekinio ženklo žinomumą rinkose - investuoja į savo prekinių ženklų produkto vartojimo didinimą	Įmonė investuoja į marketingą, formuoja tarptautinę aplinką kurioje veikia		

*V7: "**Privati etiketė yra netvaru** - tai yra metiniai konkursai, kuriuose **pralaimėjimo atveju gali tu nebetapti tiekėju** jei tu nepasiūlysi tam tikrų sąlygų ir panašiai. "* *V1: "Turim strategines rinkas, kuriose **norėtume turėti ir bandome daryti**. Bandome kitais būdais nei buvo iki šiol, monitorinam, turim susitikimus, ir **daug pokalbių su konkrečių rinkų komandom, gilias analizes rinkose, vystome savo prekės ženklo strategiją**, nes norėtume tose šalyse būti žinomi ne tik kaip Privačios etiketės gamintojai, bet savo prekinio ženklo gamintojai. "* *V2: "**Privačios etiketės produktai padengti**, tai d **abar fokusas yra ant Nuosavų ženklų įvedimo**, **vystymo**. Ir šitose rinkose atvirkštinio varianto ir nebūtų įmanoma padaryti, nes dabar kai yra kontaktai, ir pasitikėjimas kaip gamintoju ir mes esame tiekėjai jų Privačiam ženklui, tai jau tu turi kitokį svorį tu gali norėti papulti su savo ženklu į jų asortimentą. Nes kitu atveju jie netgi yra darę statistiką, kad 80proc. projektų kurie yra ne po jų Privačia etikete žūsta. Ir užpirkėjai dažniausiai net nesivargina vystyti tokių projektų, nes jie žino, kad jie tiesiog numirs."* *V7: "Tai čia **tose rinkose kur neturi stipraus savo prekinio ženklo, tai jį statom, auginam**. Bet **auginimas Prekinio ženklo, t.y. atsistoti šalia kito stipraus žinomo Prekinio ženklo yra sudėtingas dėl tinklų pasikeitimo į privačią etiketę**. Jeigu jis turi rinkos lyderį šalia savo privačios etiketės, **labai sunku įtikinti kam dar reikėtų turėti dar vieną Prekinį ženklą šalią tų dviejų produktų**. Vis **didesnė problema - vieta lentynose**. Parduotuvių formatai mažėja. Einama iš hypermarketų į supermarketų formatą. **Lentynos traukiasi, produktų asortimentas mažėja**, **privačios etiketės atsiranda vis daugiau produktų** ir plečiasi į vis daugiau produktų kategorijų. Netgi savo prekinio ženklo vystimas tokia strategija netgi iš esmės traukiasi. "* *V6: "**Yra rinkų kur Privačios etiketės vyrauja ir prekinių ženklų ten lieka vis mažiau**. Iš esmės 5-10 metų tinkluose vyksta asortimento siaurinimas, mažinimas, efektyvinimas, kas yra natūralu, nes sąnaudos pas visus auga ir **sąnaudų taupymas pas visus tampa vienu iš prioritetu**. Kitas dalykas savo privačių ženklų vystymas ir stiprinimas. Tai galbūt labiau nišinėse kategorijose **tinklai nemato prasmės turėti prekinio ženklo jei turi privačios etiketės produktą**. Tai būtų kanibalizacija savo prekinio (t.y. privačios etiketės) ženklo produktų pardavimams."*	Privati etiketė netvaru Turi fokusą vystyti PŽ plačiau kitose rinkose Iššūkiai: - PŽ vystymas lėtesnis, brangus - Prekybos tinklų lentynose vieta mažėja - Tinklai šalia savo privačios etiketės, nenori statyti PŽ - nenori mažinti savo privačios etiketės pardavimų, mažina savo kaštus Gaminant tinklui jo PE produktus lengviau jeiti su PŽ: - pasitikėjimas - lengvesnė logistika tinklui - lengviau administruoti vieną tiekėją	Privati etiketė netvaru. Turi tikslą vystyti plačiau prekinį ženklą rinkose, tačiau tam kyla iššūkių dėl lėto vystymo, didelių sąnaudų ir ribotos vietos lentynose. Bendradarbiaujant su prekybos tinklais per jų privačias etiketes, atsiveria lengvesnis kelias į rinką.	Klasikinė prekinio ženklo orientacija	Sistemingas modelis

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis pusiau struktūruoto interviu duomenimis.

Galimybinis modelis - Antreprenerinė ir privačios etiketės orientacija.

Sparčią plėtrą skatinantys elementai yra ypač ryškūs galimybinio modelio taikymo praktikoje. Įmonė, turinti didelius gamybinius pajėgumus ir siekianti greitų rezultatų, renkasi strategijas, kurios leidžia greitai pasiekti pardavimus naujose rinkose, net jei tai reiškia trumpalaikį atsisakymą investuoti į nuosavo prekinio ženklo vystymą. Vienas pagrindinių veiksnių – bendradarbiavimas su mažmeninės prekybos tinklais, kurie ieško patikimų gamintojų savo privatiems ženklams. Tokiu būdu įmonė pasinaudoja jau egzistuojančia prekybos tinklų infrastruktūra, logistikos kanalais ir pirkėjų pasitikėjimu tinklo ženklu.

Galimybinis modelis pagrįstas lankstumu ir gebėjimu greitai reaguoti į rinkos pokyčius. Sparčią plėtrą įmonė užtikrina prisitaikydama prie vietinių rinkų poreikių, o dažnai net prisiderindama prie prekybos tinklų strategijų, kurios vis dažniau skatina privačių etikečių produktų plėtrą. Tokiu atveju įmonė pasitelkia galimybę įeiti į rinką kaip patikimas gamintojas, užtikrinantis didelius produkcijos kiekius:

V6: *„Privačios etiketės plėtra leido mūsų įmonei augti gerokai greičiau, taip kaip norėjo akcininkai.“*

V7: *„Privati etiketė leidžia greitai ir pigiai gauti dideles apyvartas.“*

Šis modelis ypač efektyvus tose rinkose, kuriose: (1) Stipri konkurencija tarp prekinių ženklų – prekinio ženklo įvedimas taptų rizikingas dėl didelio marketingo poreikio ir lentynų vietų ribotumo. (2) Prekybos tinklai dominuoja su privačiomis etiketėmis – jų strategija užtikrina

mažesnes kainas, dažnas akcijas ir didesnį asortimentą. (3) Vartotojai lojalūs prekybos tinklų prekių ženklams – lengviau prisitaikyti per privačias etiketes nei bandyti įvesti naują ženklą. Įmonė efektyviai išnaudoja šias sąlygas, užtikrindama aukštą gamybos apkrovimą ir išlaikydama mažas kaštus, o tai padeda greitai plėstis.

Privačių etikečių modelis leidžia greitai įsitvirtinti rinkoje be didelių marketingo investicijų, nes ženklinimo, sklaidos ir vartotojų komunikacijos funkcijas prisiima pats tinklas:

V7: *„Neinvestuojama į marketingą arba investuojama labai minimaliai rinkose, kur gaminama tik privačios etiketės produktus.“*

Be to, įmonė tampa strategiškai patraukliu partneriu, nes vienas tiekėjas geba užtikrinti tiek produkcijos apimtis, tiek kokybės valdymą bei logistiką. Tai leidžia generuoti greitą apyvartą ir didelius užsakymus, ypač tose rinkose, kuriose įmonė neturi stipraus prekinio ženklo ar konkurencija yra labai didelė.

Šiuo metu didžioji dalis įmonės gaminamo asortimento sudaro prekybos tinklų privačios etiketės produktai:

V6: *"Daugiau nei pusė privati etiketė. O įtakoja spartesnė plėtra."*

V1: *"Reikšmingai didesnę dalį pardavimų sudaro privačios etiketės gamyba. Iš esmės tai prekybos tinklų suformuoto poreikio įtakoje, rinkos persiformavusios privačios etiketės atžvilgiu, kitų gamintojų nemažai konkurentų kurie lygiai taip pat turi stiprius prekinius ženklus, tai tos didesnės rinkos dalies užėmimo sunkumai."*

Tokia specializacija ne tik užtikrina aukštą gamyklų apkrovimą, bet ir leidžia greitai pasiekti finansinius tikslus be ilgalaikių įsipareigojimų prekinio ženklo pozicionavimui. Vis dėlto, bendradarbiavimas su prekybos tinklais šioje srityje turi ir papildomą strateginį pranašumą – gaminant tinklui jo privačios etiketės produktus įmonė įgyja pasitikėjimą kaip tiekėja, o tai vėliau palengvina įėjimą į rinką ir su nuosavu ženklu. Prekybos tinklams tai taip pat naudinga – supaprastėja logistika, administravimas ir komunikacija, kai tiekimas grindžiamas viena partneryste.

9 paveikslas

Išvados iš pirminių duomenų į bendrąsias dimensijas – Antreprenerinė prekės ženklo ir Privačių prekės ženklų orientacija

Pirminiai duomenų išrašai	Kodas	Pirmojo lygmens konceptas	Antrojo lygmens tema	Apibendrintoji dimensija
V6:" **Žinoma, modifikuojame savo prekinio ženklo produktus** . Koreguojam turbūt pagal visas rinkas, nes esam maisto produktas ir jeigu toje rinkoje yra tas produktas tai tu **turi prisitaikyti prie rinkos** : koks kiekis cukraus, kokia produkto spalva, ir t.t. Taip **galima turėti strategiją įvesti naują produktą** , bet tada grįžtam prie to, kad t **ada tavo strategija bus 10-mečio arba penkmečio** ir bus pakankamai lėto augimo. **Jeigu nori greito augimo reikia adaptuotis prie rinkos** . " V1: " **Kai kurioms rinkoms pagal rinkos specifinius įpročius papildome prekinio ženklo produktų asortimentą, pritaikom skonius, pritaikom išvaizdą, pritaikom kažkokias specialias receptūras** , rinkoms kurios to reikalauja. Kaip ir minėjau **mūsų lankstumas viena iš pagrindinių mūsų stiprybių** . Skirtumai yra tarp regionų, skirtingų žemynų. Tiriame mes ir Azijos ir Amerikos skonius, skoniai tose rinkose kažkiek skirtingi, ir toms rinkoms siūlomi mūsų prekinio ženklo produktai modifikuoto skonio pagal rinkos poreikius. ...Tam tikri rytietiškos kilmės mūsų gaminam produktai, jau yra europietiško skonio, pritaikyti europos rinkai. Norint gaminti jį rytams, tektų keisti produktų receptūras, kad atitiktų jų rinką." V5: " **Adaptuojame pakuotes, pagal rinkos poreikius, pagal kainą, pagal sužaidimą kaina** ." V2: " **Daugiausia modifikuojami privačios etiketės produktai** , **bet esant būtinybei, kažkiek modifikuojami Nuosavi prekiniai ženklai** , kaip pvz. reikalingas papildomas produkto sertifikavimas tiems produktams, nes įprastai tik tokie produktai toje rinkoje parduodami."	Prisitaikoma prie rinkos vyraujančių skonių tam kad greičiau įeiti į rinką Esant poreikiui PŽ modifikuojami, papildoma naujom produktų serijomis Lankstumą įmonė išskiria kaip vieną iš savo stiprybių	Įmonės lankstumas leidžia greitai prisitaikyti prie rinkos skonio tendencijų ir, esant poreikiui, atnaujinti produktų serijas, taip užtikrinant spartų įėjimą į rinką.	Antreprenerinė prekių ženklų orientacija	Galimybinis modelis
V3: **"Privačios etiketės produktus dažniausiai tenka adaptuoti pagal tenderio sąlygas** ." V2: " **Taip, būtinai, modifikuojame receptūras, atsižvelgiam į kliento reikalavimus** , būtinai dedam specifines žaliavas kokių prašo klientas. **Tai yra rinkų reikalavimai ir jiems duodamas pasiūlymus tu privalai atsižvelgti į tai.** Nes kitu atveju jų reikalavimų nevykdymas, tau net neatidaro durų."	PL kūriami pagal kliento reikalavimus	PL kūriami pagal kliento reikalavimus	Privačios etiketės orientacija	
V6: " **Šalyse kur arba prekių kategorija buvo neišvystyta** , arba buvo belekokia tai faktas kad **kažkiek sujudėjo ir mūsų prekinis ženklas** . Ir turbūt galima gal sakyti, nesakau, kad strateginę klaidą, **bet kadangi fokusas buvo tik į sparčią plėtrą, ir tik sparčią plėtrą,** tai **todėl ir fokusavosi visi į privačią etiketę** , **nes taip pasiekiami greitesni pardavimo rezultatai.** Čia galbūt buvo strateginė klaida, kad neturėjom ilgą laiką žmonių dedikuotų rinkose kurie vystytų tik mūsų prekinį ženklą. O žmogiška pas pardavėjus, jei jam iškeli tikslą pardaviminį tai jis ieško galimybės **greičiau parduoti, o ne vystyti prekinį ženklą** , nes nuo to priklauso jo rezultatas ir jo atlyginimas. " V7: " **Rezultato siekimas su Nuosavais prekiniais ženklais daug ilgesnis** ".	Tačiau: - rinkose kur stipri konkurencija PŽ vystymasis lėtesnis -nebuvo aiškios strategijos prekinio ženklo vystymui - orientacija į didelius pardavimus	PŽ orientaciją apriboja stiprūs konkurentai esantys rinkoje Prekinio ženklo auginimas: -lėtas -reikalauja investicijų į marketingą		
V6: " **Ir turim, rinkas kur dirbam labai stipriai su Privačia etikete** , bet **turim labai didelę konkurenciją ten vietinius prekinius ženklus su vietiniais gamintojais** , kur turbūt **turim silpną strategiją prekinio ženklo vystymo** , nes **gal nematom galimybės skirti tiek finansavimo, kiek reikėtų** . Ir tada gaunasi dilema pradžiai pardavimai, ar pradžiai marketingas. Ir tada užsiveliam su sprendimais, **privati etiketė** toje šalyje **daro labai gerus pardavimus** , o mūsų **nuosavas prekės ženklas stagnuoja, nes nenorim pradžiai investuoti milžiniškų pinigų į marketingą.** " V1: "Lygiai taip pačiai **kitose vakarų šalyse yra žinomų ir stiprių prekinių ženklų kaip mes** , mūsų kategorijose netgi stipresnių. **Jeigu šalyje mes esame "chalangeris" tai mes neturime labai aiškios, stiprios strategijos kad įeinam su brandu.** Kažkiek metų atgal (5m ir daugiau), **labai stipriai apsivertė visos rinkos dėl to** , **kad prekybos tinklai pradėjo taikyti kitą strategiją.** Anksčiau kas turėdavo, kas neturėdavo savo privačia etiketę. Prekiniai ženklai valdė rinką. Privati etiketė paprastai užimdavo daug mažesnę dalį nei Prekiniai ženklai, ir dažniausiai tai buvo prastos kokybės produkcija. **Keitėsi visas suvokimas** , pasikeitė visų rinkų suvokimas. **Prekybos tinklai pasikeitė strategiją ir pasidarė daug privačios etiketės tos pačios kokybės kaip ir "brandai". Kiekiai eksponentiškai pradėjo augti** . Kuo toliau **Privati etiketė užima tiek pat rinkos dalies kiek prekiniai ženklai** . Mūsų dirbamose prekių kategorijose dabar **privačios etiketės ir prekinių ženklų yra 50 ant 50proc** ., o gal jau apsivertė į didesnę pusę ir galbūt jau yra 60/40 privačios etiketės lyginant su prekiniais ženklais. Tai ir yra atsakymas, kad būti prekiniu ženklu yra labai sudėtinga. Ir nejmanoma ateiti ir užkariauti šalį ypatingai čia Europoje." V7: "Turim dalį šalių kur dirbam **eksperimentiniu požiūriu ir oportunistiniu** . **Privatūs prekiniai ženklai** . **Arba tada siūlom savo ženklą visiem iš eilės su mažiau aiškia strategija** , o noru kažkur tiesiog atsidurti. " V2: " **Privačios etiketės produktai padengti** , tai dabar fokusas yra ant Nuosavų ženklų įvedimo, vystymo. Ir šitose rinkose atvirkštinio varianto ir nebūtų įmanoma padaryti, nes dabar kai yra kontaktai, ir pasitikėjimas kaip gamintoju **nes mes esame tiekėjai jų Privačiam ženklui** , **tai jau tu turi kitokį svorį** tu gali norėti papulti su savo ženklu į jų asortimentą. Nes kitu atveju jie netgi	Dalyje rinkų dirba su Privačios etiketės produktais Rinkoje didelė konkurencija prekinių ženklų Silpna strategija prekinio ženklo vystymo, dėl didelių investicijų poreikio Pasikeitusi tinklų strategija - vysto savo Privačios etiketės produktus Privačios etiketės užtikrinti, dideli pardavimai Privačios etiketės produktai užima pusę rinkos	Pasikeitusi tinklų strategijai Privatūs tinklų prekiniai ženklai labai sustiprėjo rinkose ir užima didelę rinkos dalį	Privačios etiketės orientacija	Galimybinis modelis

*V7: "**Kai tu turi gamyklas, su tikrai dideliais pajėgumais**, esam didžiausias gamintojas Pasaulyje vienoje iš mūsų produktų kategorijoje, **tai dideli kiekiai mums yra svarbu** ir **greitas efektas taip pat** yra svarbu. **Greitas efektas yra ir gali būti pasiekiamas su privačiomis etiketėmis**."* *V6: "**Privačios etiketės plėtra leido mūsų įmonei augti gerokai greičiau**, taip kaip norėjo akcininkai. **Mūsų pardavimų augimas visada buvo Top 1 prioritetas** nekalbant apie pelningumą. To neįmanoma buvo pasiekti su prekiniu ženklu. O ypač atsižvelgiant į tai kad, tose šalyse kur mūsų produktų grupės jau buvo galima sakyti išvystytos (be mūsų produktų), tose šalyse ir vietiniai ženklai buvo labai stiprūs. Todėl, tose šalyse **buvo paprasčiau, pigiau ir greičiau augti tai privačiai etiketei**."* *V1: "**Kadangi mes esame labai didelis, stiprus gamintojas**, didelis produkcijos kiekis yra gaminamas, **mes stengiamės vystyti ne tik savo Prekinį ženklą, bet vystyti ir Privačią etiketę**, nes pavyzdžiui procentaliai mes esame daugiau privačios etiketės gamintojas, negu savo brando vystytojas ir gamintojas."*	Privati etiketė leidžia greitai ir pigiai gauti dideles apyvartas Dideli gamybos pajėgumai, reikalauja didelio apkrautumo Rezultato siekimas su PŽ, dėl stiprios konkurencijos su kitais PŽ ir privačia tinklų etikete daug ilgesnis	Įmonė yra orientuota į sparčią plėtrą, dideles gamybos apimtis todėl renkasi dirbti su privačia etikete.		
*V7: "**Privati etiketė yra netvaru - tai yra metiniai konkursai, kuriuose pralaimėjimo atveju gali tu nebetapti tiekėju jei tu nepasiūlysi tam tikrų sąlygų** ir panašiai."* *V1: "Gali investuoti į marketingą ir tokiu atveju. Tarkim gamini toje rinkoje 80% visos privačios etiketės tam tikros kategorijos produktų, bet tai yra privati etiketė, 0 brando. Gali reklamuotis kaip gamintojas grupės mastu. Kitas dalykas, **daryti produkto reklamą su tikslu kelti produto vartojimą rinkoje: piaro staripsniai, produkto receptai**. Prekinio ženklo žinomumo šiuo atveju reklamoje nėra. **Keli produkto vartojimą, bet prie tavo vardo jis niekaip neprisiriša**. Tai jei praradai kiekius toje šalyje, tai kitas užėmes tavo vietą džiaugiasi tavo sukurtu vartojimu."* *V6: "Bet tikrai **nevisose šalyse kur veikiame investuojame į marketingą. Rinkose kur gaminam tik privačią etiketę, ir tik maža dalis mūsų Prekinio ženklo ten ir investicijos į marketingą labai minimalios. Nes nematom grąžos** kurią galėtų generuoti reklama. Jeigu pirkėjas galutinis nežino kas čia gamina."*	Neinvestuojama į marketingą arba investuojama labai minimaliai rinkose kurioms gamina tik privačios etiketės produktus. Tokiu atveju neauginamas produktų kategorijos vartojimas.	Minimalios investicijos į marketingą rinkose, kuriose gaminami tik privačios etiketės produktai, riboja produktų kategorijos augimą.	Privačios etiketės orientacija	Galimybinis modelis

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis pusiau struktūruoto interviu duomenimis.

Nepaisant šių iššūkių, įmonė nuosekliai taiko mišrią strategiją, kuria siekia išnaudoti greitą plėtrą per privačias etiketes kaip taktinį sprendimą, tuo pat metu formuodama planus, kaip ilguoju laikotarpiu įvesti nuosavą prekinį ženklą rinkose, kuriose tam atsiveria palankios sąlygos. Tai dažnai vyksta ten, kur įmonė jau įsitvirtino kaip patikimas tiekėjas ir gali siūlyti savo ženklą kaip papildomą vertę prekybos tinklui. Tokiuose kontekstuose remiamasi įgytu pasitikėjimu, efektyvia gamyba ir strateginiu įėjimu per nišines ar mažiau konkurencingas kategorijas.

Įmonės aiškus prioritetas – greitas įėjimas į rinkas ir pardavimų augimas, todėl prekinio ženklo orientacija dažnai formuojama kaip funkcinė priemonė tikslui pasiekti, o ne savitikslė vertybė. Nors sistemingas modelis taikomas ten, kur prekinis ženklas jau yra stiprus, realus tarptautinės plėtros greitis pasiekiamas būtent per lankstų, galimybėmis paremtą veikimo modelį, paremtą gamybinėmis apimtimis, gebėjimu greitai prisitaikyti ir sėkmingu bendradarbiavimu su prekybos tinklais.

3.3. Tyrimo rezultatų analizės apibendrinimas

Šio tyrimo metu nustatyta, kad įmonė, siekdama spartesnės plėtros tarptautinėse rinkose, efektyviai derina sistemingo planavimo, veiklos rezultatų kontrolės principus su galimybinio modelio vykdymo sprendimais. Šis hibridinis veiklos modelis leidžia įmonei optimaliai paskirstyti turimus išteklius, atsižvelgiant į rinkų prioritetus bei skirtingas vystymosi stadijas.

10 paveikslas

Tyrimo analizės kategorijų konceptualus aprašymas

Veiklos modeliai	**Sistemingas modelis**	• Rinkų prioritizavimas ir koodinavimas • Išsamūs tyrimai potencialių rinkų kur galimas greitesnis pardavimų rezultatas. Tikimasi didesnės grąžos, didinti rinkos dalį per konkurencines strategijas. rinką. • Sistemingas planavimas: strateginių tikslų, pardavimo augimo • Sisteminga kontrolė vykdymo: strateginių tikslų, pardavimo augimo	**Veiklos greitis**
	Galimybinis modelis	• Neprioritetinių rinkų tyrimai vykdomi lanksčiai, taupant išteklius per turimas priemones. • Lanksčiai, be didelių resursų bandoma pasiimti dalį rinkos pardavimų • Plėtra grindžiama lanksčiu, ekonomišku įėjimu, kuriant produktų poreikį, stiprinant ryšius ir tiekėjo įvaizdį, siekiant pasimti pardavimų dalį • Priemonių pasirinkimas kaip vykdyti tikslus - racionalus improvizavimas • Greitas sprendimų priėmimas esant neapibrėžtumui ir ribotiems ištekliams • Lanksti prie rinkos ir kliento poreikių prisitaikanti įmonės veikla - tikslas įsitvirtinti greičiau rinkoje • Eksperimentuojama su struktūriniais pakeitimais, žmogiškaisiais ištekliais, verslo modeliais su tikslu greičiau įsitvirtinti rinkoje	
Prekės ženklo orientacija	**Sistemingas modelis - Klasikinė prekinio ženklo orientacija**	Mažesnė dalis rinkų: • Prekinio ženklo vystymo orientacija. • Stipri PŽ tapatybė, kuri yra konkurencinis pranašumas rinkoje. • PŽ orientacija rinkose kur dominuoja nuo seno su prekiniu ženklu. • Įmonė investuoja į marketingą, formuoja tarptautinę aplinką kurioje veikia.	
	Galimybinis modelis - Antreprenerinė ir Privačios etiketės prekių ženklų orientacija	Didesnė dalis rinkų: • Įmonės lankstumas leidžia greitai prisitaikyti prie rinkos skonio tendencijų ir, esant poreikiui, atnaujinti produktų serijas, taip užtikrinant spartų įėjimą į rinką. • PŽ orientaciją apriboja stiprūs konkurentai esantys rinkoje. Prekinio ženklo auginimas: lėtas, reikalauja investicijų į marketingą. • Pasikeitusi tinklų strategijai Privatūs tinklų prekiniai ženklai labai sustiprėjo rinkose ir užima didelę rinkos dalį. • Privati etiketė leidžia greitai ir be didelių investicijų gauti dideles apyvartas. • Įmonė yra orientuota į sparčią plėtrą, dideles gamybos apimtis todėl renkasi dirbti su privačia etikete. • Privati etiketė netvaru. Turi tikslą vystyti plačiau prekinį ženklą rinkose, tačiau tam kyla iššūkių dėl lėto vystymo, didelių sąnaudų ir ribotos vietos lentynose. • Bendradarbiaujant su prekybos tinklais per jų privačias etiketes, atsiveria lengvesnis kelias į rinką.	

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis pusiau struktūruoto interviu duomenų analizės išvadomis (klasifikacija iš literatūros analizės (Fisher, 2012; Sarasvathy, 2001; Heding ir kt., 2020; Sarasvathy ir kt., 2014; Kusi ir kt., 2022)).

Sistemingo planavimo principai

Įmonė naudoja sistemingą planavimą, kai reikia nustatyti prioritetines rinkas, kuriose tikimasi didesnės grąžos ir spartesnio augimo. Porter (1985) konkurencinės strategijos teorija pabrėžia, kad rinkų prioritizavimas ir koordinavimas suteikia įmonei galimybę sutelkti dėmesį į tas sritis, kuriose gali būti pasiektas didžiausias konkurencinis pranašumas.

Pagrindiniai sistemingo planavimo elementai įmonės plėtroje:

Rinkų prioritizavimas ir koordinavimas – išsamūs tyrimai padeda identifikuoti tas rinkas, kuriose galimas spartus pardavimų augimas.

Išsamūs rinkos tyrimai potencialių rinkų kur galimas greitesnis pardavimų rezultatas – šie tyrimai leidžia ne tik numatyti galimybes, bet ir sumažinti neapibrėžtumą, susijusį su rinkos dinamika, konkurencine aplinka ir vartotojų elgsena. Surinkta informacija padeda įmonei tikslingai planuoti plėtros strategijas, optimizuoti resursų paskirstymą bei didinti užimamą pardavimų dalį pasirinktose rinkose (Sarasvathy, 2001; Sarasvathy 2008).

Sistemingas planavimas: strateginių tikslų, pardavimo augimo – nuoseklus strateginių tikslų formulavimas ir sistemingas planavimas sudaro prielaidas efektyviam pardavimų augimo valdymui bei rinkos dalies didinimui. Aiškiai apibrėžti strateginiai tikslai leidžia ne tik struktūruotai organizuoti veiklos procesus, bet ir užtikrinti stabilius finansinius srautus, padedančius palaikyti įmonės konkurencingumą tarptautinėse rinkose (Fisher, 2012).

Sistemingas planavimas taip pat leidžia efektyviai paskirstyti esamus išteklius – tiek žmogiškuosius, tiek finansinius bei technologinius. Nuosekli išteklių alokacija užtikrina, kad svarbiausi plėtros projektai būtų įgyvendinami laiku ir pagal numatytus biudžetus, tuo pačiu mažinant riziką, susijusią su išteklių trūkumu ar netinkamu jų panaudojimu (Prashantham ir kt., 2019; Hallen ir Eisenhardt, 2012). Tai ypač aktualu veiklos plėtrai užsienio rinkose, kur konkurencinė aplinka reikalauja lankstumo ir operatyvumo.

Be to, aiškiai suformuluoti strateginiai planai padeda optimizuoti operacinius procesus tarptautinėse rinkose. Efektyvi tiekimo grandinės valdymo, gamybos planavimo bei logistikos procesų integracija leidžia pasiekti aukštesnį veiklos efektyvumą, sumažinti kaštus ir laiku reaguoti į rinkos paklausos pokyčius. Sistemingas procesų planavimas mažina sąnaudas, trumpina užsakymų įvykdymo laiką ir gerina bendrą veiklos produktyvumą (Engel ir kt., 2017; Hallen ir Eisenhardt, 2012).

Galiausiai, strateginis planavimas suteikia įmonei galimybę greičiau prisitaikyti prie rinkos pokyčių bei makroekonominių svyravimų. Iš anksto numatyti galimi rizikos scenarijai ir paruoštos veiksmų strategijos leidžia įmonei išlaikyti stabilumą net ir esant dideliems rinkos sukrėtimams. Tokiu būdu stiprinamas įmonės atsparumas neapibrėžtumui bei didinamas ilgalaikis augimo potencialas (Chetty ir kt., 2024).

Sisteminga kontrolė strateginių tikslų, pardavimo augimo vykdymo – tai nuoseklus ir reguliariai atliekamas strateginių tikslų vykdymo stebėjimas, leidžiantis užtikrinti, kad planuojami rezultatai būtų pasiekti laiku ir pagal numatytus rodiklius. Kontrolės procesas apima veiklos rezultatų vertinimą, lyginimą su iškeltais tikslais bei nukrypimų identifikavimą. Toks sistemingas stebėjimas suteikia galimybę laiku pastebėti galimus neatitikimus ir imtis korekcinių veiksmų, taip

mažinant neapibrėžtumo riziką tarptautinėse rinkose. Akcentuojamas veiklos stabilumas užtikrina, kad planai būtų vykdomi nuosekliai, laikantis nustatytų kriterijų (Chetty ir kt., 2024).

Efektyvi sisteminga kontrolė taip pat sudaro prielaidas tikslingam sprendimų priėmimui, nes suteikia aktualią informaciją apie veiklos rodiklius, rizikas bei galimas tobulinimo kryptis. Tai leidžia įmonei ne tik išlaikyti konkurencingumą, bet ir strategiškai valdyti plėtrą globaliose rinkose (Fisher, 2012).

Šio siteminio modelio aspektai leidžia įmonei veikti struktūruotai, išnaudojant turimus resursus ten, kur jie atneša didžiausią grąžą, tuo pačiu sumažinant veiklos riziką neapibrėžtose rinkose. Tačiau dėl ribotų išteklių ne visos rinkos gali būti tiriamos taip išsamiai, todėl įmonė derina šį metodą su lankstesne, mažiau resursų reikalaujančia strategija. Taip pat, įmonė pripažįsta, kad pernelyg griežtas ir nekoreguojamas planavimas gali sumažinti organizacijos lankstumą, ypač greitai besikeičiančioje tarptautinėje aplinkoje. Todėl įmonės kontrolės mechanizmai orientuoti ne tik į stabilumo užtikrinimą, bet ir į lankstumą, leidžiantį efektyviai prisitaikyti prie rinkos pokyčių bei greitai reaguoti į netikėtus iššūkius.

Galimybinio vykdymo principai

Įmonė naudoja galimybinį modelį veiklos vykdymui tose rinkose, kuriose nėra būtinas išsamus tyrimas ar detali strategija. Sarasvathy (2001) „Effectuation“ teorija pabrėžia, kad neapibrėžtose rinkose lankstumas ir greitas prisitaikymas yra esminiai veiksniai, siekiant sėkmingai įsitvirtinti.

Pagrindiniai galimybinio vykdymo elementai:

Neprioritetinių rinkų tyrimai vykdomi lanksčiai, taupant išteklius per turimas priemones. Siekiant optimaliai panaudoti turimus išteklius ir sumažinti sąnaudas plėtra šiose rinkose organizuojama remiantis esamomis priemonėmis bei infrastruktūra, taip maksimaliai taupant išteklius ir minimizuojant papildomas investicijas. Tokia strategija leidžia išlaikyti konkurencingumą neprioritetinėse rinkose, tuo pačiu išvengiant perteklinių kaštų (Fisher, 2012).

Lanksčiai, be didelių resursų bandoma pasiimti dalį rinkos pardavimų - įmonė įeina į naujas rinkas lanksčiai ir efektyviai naudodama minimalius išteklius, orientuodamasi į bandymų metodą ir tiesioginį kontaktą su potencialiais klientais. Vietoje plačių rinkos tyrimų pasirenkami greiti, mažai kaštų reikalaujantys sprendimai – „šalti“ skambučiai, internetiniai zondavimai ir dalyvavimas parodose. Šis metodas leidžia mažinti riziką, greitai prisitaikyti prie rinkos pokyčių ir optimizuoti išlaidas, siekiant užimti dalį rinkos pardavimų (Hallen ir Eisenhardt, 2012).

Plėtra grindžiama lanksčiu, ekonomišku įėjimu, kuriant produktų poreikį, stiprinant ryšius ir tiekėjo įvaizdį, siekiant pasiimti pardavimų dalį - įmonės plėtra į naujas rinkas

grindžiama lanksčiu ir ekonomišku įėjimo modeliu, kurio pagrindinis tikslas – palaipsniui didinti produkto paklausą ir įsitvirtinti kaip patikimam tiekėjui. Ankstyvose rinkos plėtros stadijose daugiausia dėmesio skiriama vietinių kontaktų užmezgimui ir pasitikėjimo kūrimui, pasitelkiant tiesioginius ryšius su distributoriais ir vietos partneriais. Šie veiksmai vykdomi efektyviai naudojant turimus resursus, o pradinis įsitraukimas į rinką dažnai paremtas bandymų metodais bei tiesioginiu rinkos zondavimu, siekiant suprasti vietinius poreikius ir veiklos sąlygas. Tokiu būdu įmonė ne tik sumažina pradines investicijas, bet ir formuoja ilgalaikį įvaizdį rinkoje, sudarydama sąlygas palaipsniui didinti pardavimų dalį, kai paklausa pradeda augti. Lanksti plėtros strategija leidžia reaguoti į rinkos pokyčius, maksimaliai išnaudoti atsirandančias galimybes bei stiprinti verslo ryšius, reikalingus ilgalaikei veiklos plėtrai (Prashantham ir kt., 2019).

Lankstus priemonių pasirinkimas kaip vykdyti tikslus - racionalus improvizavimas – siekdama prisitaikyti prie besikeičiančių rinkos sąlygų ir užtikrinti strateginių tikslų pasiekimą, įmonė taiko lankstų priemonių pasirinkimą, pagrįstą racionaliu improvizavimu. Vietoj griežtai apibrėžtų veiksmų planų, rinkų vadovams suteikiama teisė savarankiškai pasirinkti metodus ir priemones, kaip pasiekti iškeltus KPI rodiklius bei pardavimų tikslus. Tokia strategija leidžia greitai reaguoti į rinkos pokyčius, koreguoti veiklos kryptį pagal atsirandančias galimybes bei efektyviai išnaudoti turimus resursus.

Įmonės praktika rodo, kad mažiau išvystytose ir nebrandžiose rinkose dažniau taikomi aptakūs, galimybiniai planai. Vadovai patys renkasi optimaliausius veiklos būdus, atsižvelgdami į atsirandančias galimybes, vietos rinkos poreikius bei klientų užklausas. Toks lankstumas mažina riziką nesėkmingoms investicijoms, leidžia greičiau prisitaikyti prie rinkos pokyčių ir formuoti pardavimus ten, kur atsiranda palankiausios sąlygos (Fisher, 2012). Improvizuojant ir reaguojant į realias rinkos sąlygas, įmonė geba palaipsniui plėsti veiklą, net esant neapibrėžtumui ir aukštam konkurencijos lygiui.

Greitas sprendimų priėmimas esant neapibrėžtumui ir ribotiems ištekliams – esant ribotiems finansiniams, žmogiškiesiems ar laiko ištekliams, įmonė pasirenka greitus, tačiau strategiškai pagrįstus veiksmus. Įmonės veiklos strategija pasižymi lankstumu priimant sprendimus, kai susiduriama su neapibrėžtomis aplinkybėmis ar ribotais finansiniais, žmogiškaisiais ar laiko ištekliais. Planuojant veiklą, naudojamas "Tasks and Goals" modelis, kuris leidžia dinamiškai koreguoti tikslus atsižvelgiant į atsirandančias galimybes ar neplanuotus rinkos pokyčius. Tikslai yra suformuluoti galimybiškai, todėl jie nėra griežtai apriboti – jei metų eigoje matoma, kad užsibrėžtas tikslas tampa neįmanomas ar neefektyvus, jis gali būti perkeltas arba uždarytas, kad ištekliai būtų nukreipti į labiau perspektyvias galimybes. Toks lankstus požiūris

suteikia galimybę greitai reaguoti į rinkos signalus ir išvengti užstrigimo ties nepasiekiamais tikslais, kartu atveriant kelią naujiems sprendimams, kurie atsiranda veiklos eigoje.

Eksperimentuojama su struktūriniais pakeitimais, žmogiškaisiais ištekliais, verslo modeliais su tikslu greičiau įsitvirtinti rinkoje - įmonė taiko eksperimentinius sprendimus veiklos plėtrai, orientuodamasi į greitesnį įsitvirtinimą naujose rinkose. Šie sprendimai apima struktūrinius pokyčius valdymo procesuose, komandų plėtrą bei žmogiškųjų išteklių optimizavimą, siekiant išplėsti regioninę veiklą ir užtikrinti greitesnį prisitaikymą prie vietinių rinkos sąlygų. Be to, eksperimentuojama su verslo modeliais, pasitelkiant vietinius distributorius, kurie turi tvirtus ryšius su vietos tinklais ir geba efektyviau organizuoti logistiką. Tai leidžia įmonei greičiau pasiekti klientus ir didinti savo produktų bei prekinio ženklo matomumą rinkoje.

Hibridinio modelio sąveika skirtingose rinkose. Vienas esminių atradimų yra tai, kad įmonė, susidurianti su ribotais ištekliais (finansiniais, laiko ir žmogiškaisiais), geba efektyviai derinti sistemingą planavimą rinkose su galimybišku vykdymu tiek mažiau išsivysčiusiose ar neapibrėžtose rinkose, tiek prioritetinėse rinkose. Tai atitinka (Chetty ir kt., 2024) požiūrį, kad planavimas gali būti derinamas su adaptacija, leidžiančia organizacijai efektyviau prisitaikyti prie pokyčių. Prioritetinėse rinkose įmonė naudoja išsamius tyrimus ir strateginį planavimą, siekdama sutrumpinti įėjimo į rinką laiką ir maksimaliai išnaudoti konkurencinius pranašumus (Porter, 1985). Tuo tarpu mažesnio prioriteto ar mažiau išvystytose rinkose, kur ištekliai riboti, įmonė taiko lankstesnį, galimybinį modelį, eksperimentuodama su vietiniais verslo modeliais ir greitu prisitaikymu (Sarasvathy ir kt., 2014). Šis požiūris leidžia įmonei: (1) optimizuoti išteklių naudojimą; (2) greičiau įsitvirtinti naujose rinkose; (3) išvengti didelių pradinių investicijų mažiau išsivysčiusiose rinkose.

Sistemingas modelis – **Klasikinė prekinio ženklo orientacija** - taikoma mažesnėje dalyje rinkų, kur įmonė koncentruojasi į prekinio ženklo vystymą ir stiprios tapatybės kūrimą, siekiant išlaikyti konkurencinį pranašumą. Rinkose, kur įmonė veikia ilgą laiką nuo įėjimo į rinką su prekiniu ženklu. Stipri prekinio ženklo pozicija užtikrina lojalių klientų ratą ir prekinio ženklo atpažįstamumą (Swaminathan ir kt., 2020; Aaker, 1996; Heding ir kt., 2020). Siekiant stiprinti šį pranašumą, įmonė aktyviai investuoja į marketingą, formuodama tarptautinę aplinką, kurioje veikia, ir toliau didindama prekinio ženklo matomumą bei reputaciją:

Mažesnė dalis rinkų:

- ***Prekinio ženklo vystymo orientacija.***
- ***Stipri PŽ tapatybė, kuri yra konkurencinis pranašumas rinkoje.***
- ***PŽ orientacija rinkose kur dominuoja nuo seno su prekiniu ženklu.***
- ***Įmonė investuoja į marketingą, formuoja tarptautinę aplinką kurioje veikia.***

Galimybinis modelis – **Antreprenerinė ir Privačios etiketės prekių ženklų orientacija** - taikoma didesnėje dalyje rinkų, kur įmonė demonstruoja aukštą lankstumą, greitai prisitaikydama prie vartotojų skonio pokyčių ir atnaujindama produktų serijas, siekdama užtikrinti spartų įėjimą į rinką. Esant stipriai konkurencijai, prekinio ženklo vystymas susiduria su reikšmingais iššūkiais, tokiais kaip ribota vieta lentynose, didelė priklausomybė nuo prekybos tinklų strategijų bei lėtas augimas.

Didesnė dalis rinkų:

- ***Įmonės lankstumas leidžia greitai prisitaikyti prie rinkos skonio tendencijų ir, esant poreikiui, atnaujinti produktų serijas, taip užtikrinant spartų įėjimą į rinką.***
- ***PŽ orientaciją apriboja stiprūs konkurentai esantys rinkoje. Prekinio ženklo auginimas: lėtas, reikalauja investicijų į marketingą.***
- ***Pasikeitusi tinklų strategijai Privatūs tinklų prekiniai ženklai labai sustiprėjo rinkose ir užima didelę rinkos dalį.***
- ***Privati etiketė leidžia greitai ir be didelių investicijų gauti dideles apyvartas.***
- ***Įmonė yra orientuota į sparčią plėtrą, dideles gamybos apimtis todėl renkasi dirbti su privačia etikete.***
- ***Privati etiketė netvaru. Turi tikslą vystyti plačiau prekinį ženklą rinkose, tačiau tam kyla iššūkių dėl lėto vystymo, didelių sąnaudų ir ribotos vietos lentynose.***
- ***Bendradarbiaujant su prekybos tinklais per jų privačias etiketes, atsiveria lengvesnis kelias į rinką.***

Atsižvelgdama į šiuos iššūkius, įmonė renkasi privačios etiketės strategiją, kuri leidžia pasiekti dideles apyvartas be reikšmingų investicijų į prekinio ženklo plėtrą. Privačios etiketės prekių ženklai suteikia galimybę greičiau įsitvirtinti prekybos tinkluose ir padidinti produkcijos apimtis. Bendradarbiavimas su prekybos tinklais palengvina įėjimą į rinką, leidžia efektyviai plėsti pardavimus ir išnaudoti esamus logistikos kanalus.

Nepaisant privačios etiketės strategijos privalumų, įmonė pripažįsta jos tvarumo trūkumus ir ilgalaikėje perspektyvoje planuoja neagresyviais žingsniais plėsti savo prekinio ženklo produktus šiose rinkose, siekdama didinti prekės ženklo žinomumą ir stiprinti konkurencinę poziciją.

Įmonė siekdama spartesnės plėtros tarptautinėse rinkose taiko mišrią orientaciją, pagrįstą lankstumu ir galimybių išnaudojimu. **Galimybinis modelis** su **Antreprenerine ir Privačios etiketės prekių ženklų orientacija** leidžia greitai įeiti į rinkas, pasitelkiant privačias etiketes ir išvengiant ilgalaikių investicijų į prekinio ženklo vystymą. Šis modelis suteikia galimybę

prisitaikyti prie rinkos paklausos, užtikrinti dideles apyvartas su mažesnėmis išlaidomis ir įsitvirtinti prekybos tinkluose be didelių marketingo kaštų.

Sistemingas modelis su **Klasikine prekinio ženklo orientacija** taikomas tose rinkose, kur įmonė jau turi sukurtą stiprų prekinį ženklą ir lojalų klientų ratą. Čia plėtra vykdoma nuosekliai, investuojant į marketingą ir palaikant ilgalaikius ryšius su partneriais. Tačiau šis modelis naudojamas mažesnėje dalyje rinkų, kur prekinio ženklo identitetas jau įtvirtintas ir konkurencinis pranašumas aiškiai matomas.

Spartesnei plėtrai didžiausias dėmesys skiriamas **privačios etiketės strategijai**, kuri leidžia greitai užimti lentynas, išplėsti gamybos apimtis ir įsitvirtinti rinkoje su mažesnėmis investicijomis. Ši lanksti veiklos forma užtikrina didesnį rinkos pasiekiamumą ir spartų įėjimą į rinkas, net esant stipriai konkurencijai. Tuo tarpu, stabiliai įsitvirtinus rinkoje, pradedamas palaipsnis prekinio ženklo vystymas, siekiant užtikrinti ilgalaikį augimą ir konkurencinį pranašumą. Taigi, įmonės plėtros strategija orientuota į greitą įėjimą į rinką per lankstų galimybinį modelį, išnaudojant privačios etiketės privalumus, tuo pačiu metu išlaikant kryptį stiprinti savo prekinį ženklą ilgalaikėje perspektyvoje.

11 paveikslas

Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir konceptualaus modelio formavimas: tarptautinės plėtros greičio veiksnių analizė

Veiklos modeliai	Sistemingas modelis	Rinkos tyrimai	Potencialios dideliems pardavimams, stiprios rinkos Stiprios prekinio ženklo pozicijos rinkoje	Veiklos greitis
		Strateginiai planai	Plėtros strategija Pardavimų tikslai Pardavimų tikslų vykdymo kontrolė "Tasks and Goals" detalūs tikslai stiprioms rinkoms	
	Galimybinis modelis	Rinkos tyrimai	Potenciali rinka, bet nėra įmonės gaminamų produktų vartojimo Mažesnio potencialo rinkos Pradinis įėjimas į rinką Tolimos geografiškai rinkos	
		Strateginiai planai	"Tasks and Goals" aptakūs tikslai Lankstus "Tasks and Goals" tikslų vykdymas	
		Eksperimentavimas	Lankstumas veiklos struktūroje Lankstumas distribuciniuose kanaluose Lankstumas adaptuojant produktus rinkai	
Prekės ženklo orientacija	Sistemingas modelis	Klasikinė prekinio ženklo orientacija *(mažesnė dalis rinkų)*	Rinkose kur maža konkurencija Rinkose kuriose ankstyvoje stadijoje įeita su prekiniu ženklu	
	Galimybinis modelis	Antreprenerinė ir Privačios etiketės prekių ženklų orientacija *(didesnė dalis rinkų)*	Lankstumas nuosavų prekinių ženklų produktų pritaikymui rinkoms Legvesnis įėjimas su privačia etikete Greita plėtra su privačia etikete Galima didelė apimtis, dideli pardavimai su privačia etikete	

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad įmonė, siekdama spartesnės tarptautinės plėtros, taiko vientisą sistemingo planavimo struktūrą visose rinkose – tai apima nuoseklią plėtros strategiją, aiškiai suformuluotus pardavimų tikslus bei jų vykdymo kontrolę. Šis sistemingas pagrindas užtikrina veiklos kryptingumą, tikslų pasiekimo sekimą ir valdymo nuoseklumą skirtingose geografinėse bei konkurencinėse aplinkose. Vis dėlto šių strateginių tikslų įgyvendinimas remiasi galimybinio modelio principais: visose rinkose „Tasks and Goals“ tikslai vykdomi lanksčiai, atsižvelgiant į vietinę situaciją, pokyčius rinkoje ir prieinamus išteklius. Be to, nepriklausomai nuo rinkos potencialo ar brandos, įmonė sistemingai taiko improvizacinius sprendimus, eksperimentuoja su veiklos struktūra, paskirstymo kanalais ir produktų adaptavimu. Toks požiūris leidžia greitai prisitaikyti prie vietinių sąlygų, mažinti reakcijos laiką bei efektyviau panaudoti turimus resursus. Taigi, įmonės taikomas hibridinis modelis integruoja strateginį planavimą su lankščiu įgyvendinimu, leidžiančiu vienu metu užtikrinti plėtros kontrolę ir išlaikyti aukštą adaptacijos lygį dinamiškose tarptautinėse rinkose.

Analogiškas požiūris taikomas ir prekinio ženklo orientacijai: sistemingo modelio pagrindu plėtojamas klasikinis prekinis ženklas mažesnėje rinkų dalyje, kur jis jau įsitvirtinęs, o didesnėje dalyje rinkų įmonė orientuojasi į privačios etiketės produktus. Tai leidžia greitai pasiekti dideles apyvartas su mažesnėmis investicijomis ir efektyviai įeiti į rinką, tačiau kartu įmonė pripažįsta būtinybę ilgainiui stiprinti savo prekinį ženklą siekiant ilgalaikio konkurencinio pranašumo. Šis hibridinis modelis leidžia įmonei lanksčiai reaguoti į skirtingų rinkų aplinkybes, optimizuoti išteklių paskirstymą ir sėkmingai balansuoti tarp trumpalaikių pardavimų tikslų ir ilgalaikės verslo tvarumo vizijos.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Mokslinėje literatūroje plačiai nagrinėjami sistemingo ir galimybinio sprendimų priėmimo modeliai, tačiau dauguma tyrimų orientuojasi į mažų ir vidutinių įmonių veiklos analizę. Nors yra pripažįstama, kad šie modeliai gali būti derinami skirtinguose verslo vystymosi etapuose (Chetty ir kt., 2024; Galkina ir Jack, 2021), stokojama įžvalgų apie tai, kaip šį derinį praktikoje naudoja didelės, tarptautiniu mastu veikiančios įmonės, siekiančios spartaus augimo užsienio rinkose. Literatūroje taip pat trūksta empirinių tyrimų, kurie aiškiai apibrėžtų, kokiomis sąlygomis ir kokiu intensyvumu stambios įmonės pasitelkia vieną ar kitą modelį bei kaip tai veikia jų plėtros greitį skirtingose rinkų aplinkose.

Be to, literatūroje itin stokojama tyrimų, susijusių su prekių ženklo orientacijos pasirinkimu – ar įmonės pasirenka labiau klasikinę (sistemingą), ar antreprenerinę (galimybinę) kryptį įžengiant į rinkas ir vystant pardavimus tarptautiniu mastu. Kadangi dauguma iki šiol atliktų tyrimų koncentruojasi į MVĮ ar nacionalinius kontekstus, stambių įmonių prekių ženklų strategijų analizė išlieka nepakankamai ištirta (Kusi ir kt., 2022). Reikalingi tolesni tyrimai, padedantys suprasti, kaip įmonės derina prekių ženklo orientacijas skirtinguose rinkos vystymosi etapuose ir kaip šie pasirinkimai veikia plėtros greitį bei konkurencinį pranašumą dinamiškose tarptautinėse aplinkose.

Atliktas tyrimas leido išplėtoti teorinį supratimą apie tai, kaip sistemingo ir galimybinio sprendimų priėmimo modeliai veikia greito vartojimo prekių įmonės plėtros greitį tarptautinėse rinkose. Nors literatūroje dažnai teigiama, kad stambios įmonės daugiausia remiasi sistemingu, tikslų ir prognozių grįstu planavimu (Chetty ir kt., 2024; Sarasvathy ir kt., 2014), tyrimo rezultatai atskleidžia, kad sparčiai plėtrai pasiekti analizuota įmonė taiko hibridinį modelį. Strateginis planavimas, tikslų nustatymas ir veiklos kontrolė vykdomi nuosekliai visose rinkose, tačiau įgyvendinimas grindžiamas galimybine logika – lankstumu, prisitaikymu, eksperimentavimu bei vietinių galimybių išnaudojimu. Toks požiūris leidžia įmonei išlaikyti kontrolę ir kartu operatyviai reaguoti į pokyčius įvairiose rinkose. Todėl sprendimų priėmimo logikų derinimas tampa esminiu mechanizmu, leidžiančiu suderinti spartų augimą su tvarumu.

Tyrimas taip pat parodė, kad prekių ženklo orientacija įmonėje priklauso ne tik nuo rinkos brandos, bet pirmiausia nuo konkurencinės aplinkos – ypač kitų prekių ženklų koncentracijos bei prekybos tinklų privačių etikečių strategijų dominavimo. Klasikinė orientacija, paremta sistemingu požiūriu, dažniausiai taikoma tose rinkose, į kurias įmonė įžengė anksčiau arba kur mažesnė konkurencija. Tuo tarpu naujose ar itin konkurencingose rinkose įmonė prioritetą teikia privačių etikečių gamybai – tai leidžia greitai įsitvirtinti, sumažinti įėjimo kaštus ir greitai pasiekti

masto ekonomiją. Nuosavo prekinio ženklo plėtra tokiose rinkose dažnai lieka antrame plane, bet išlieka kaip ilgalaikis tikslas. Ši hibridinė orientacija leidžia efektyviai paskirstyti išteklius tarp trumpalaikių ir ilgalaikių tikslų, o tai itin svarbu veiklos tvarumui įvairaus neapibrėžtumo sąlygomis.

Apibendrinant, empiriniai duomenys rodo, kad stambios greito vartojimo prekių įmonės, siekiančios spartaus augimo, neapsiriboja vien sistemingais ar galimybiniais modeliais – jos kuria kontekstui jautrius hibridinius veiklos modelius, kuriuose sprendimų logika ir prekių ženklo orientacija dinamiškai pritaikoma pagal rinkos brandą, konkurencijos intensyvumą ir plėtros tikslus. Toks požiūris leidžia įmonei ne tik greitai įeiti į rinkas ir generuoti apyvartą, bet ir sukurti sąlygas ilgalaikiam augimui bei konkurencinio pranašumo įtvirtinimui.

Duomenų analizė atskleidė, kad spartaus augimo siekiančios stambios FMCG įmonės tarptautinėje veikloje nevykdo griežto vieno sprendimų modelio taikymo, bet plėtrą grindžia hibridiniu požiūriu, kuriame sistemingas planavimas derinamas su galimybinio modelio lankstumu. Sistemingas modelis naudojamas strateginiam planavimui, tikslų nustatymui ir rezultatų kontrolei visose rinkose, nepriklausomai nuo jų brandos ar potencialo. Tuo tarpu galimybinis modelis pasitelkiamas įgyvendinimo lygmenyje – siekiant greitai reaguoti į pokyčius, prisitaikyti prie rinkos sąlygų bei efektyviau išnaudoti turimus resursus, ypač besivystančiose ar mažiau pažįstamose rinkose.

Tyrimas parodė, kad sprendimų logikų taikymas yra dinamiškai pritaikomas pagal rinkos vystymosi stadiją: pradiniame etape dominuoja galimybinė logika, o didėjant patirčiai bei augant stabilumui – įgyvendinimą vis labiau perima sistemingas valdymas. Tokia modelių kaita leidžia įmonei ne tik greitai įeiti į rinkas ir sugeneruoti apyvartą, bet ir ilgainiui sukurti sąlygas tvariam augimui bei strateginiam konkurencinio pranašumo įtvirtinimui.

Prekių ženklo orientacijos pasirinkimas įmonėje taip pat grindžiamas hibridiniu sprendimu, priklausančiu nuo rinkos struktūros: privačių etikečių strategija leidžia įmonėms greitai išplėsti veiklą rinkose, kur dominuoja prekybos tinklų interesai ir stipri konkurencija tarp vietinių ženklų, o nuosavo ženklo plėtra vykdoma palaipsniui, kaip ilgalaikė investicija į strateginėmis laikomas rinkas. Šis derinys leidžia įmonei greitai pasiekti apyvartą ir užimti pozicijas, kartu kuriant sąlygas ilgalaikiam tvarumui bei mažesnei priklausomybei nuo išorinių partnerių.

Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus ir identifikuotus veiklos modelių bei prekių ženklų orientacijos taikymo principus, pateikiamos rekomendacijos greito vartojimo prekių įmonėms, siekiančioms spartesnės ir tvaresnės tarptautinės plėtros: (1) ***Derinti sistemingą planavimą su galimybinėmis veiklos praktikomis:*** Greito vartojimo prekių įmonėms rekomenduojama visose

rinkose taikyti aiškų strateginių tikslų planavimą ir kontrolės sistemą, o įgyvendinimą grįsti lankstumu, prisitaikymu prie vietinio konteksto ir esamų išteklių išnaudojimu. (2) ***Taikyti hibridinę prekių ženklo orientaciją:*** Rekomenduojama strategiškai išnaudoti privačių etikečių potencialą greitai plėtrai konkurencingose rinkose, tuo pačiu turėti aiškią strategiją vystant nuosavą prekinį ženklą rinkose, kur įmonė siekia ilgalaikio konkurencinio tvarumo. (3) ***Pritaikyti modelių kaitą pagal rinkos brandą:*** Besivystančiose rinkose pradėti nuo galimybinio veiklos modelio, o pasiekus augimo stabilumą – laiku pereiti prie sistemingo valdymo, taip užtikrinant tvarią plėtrą ir efektyvų išteklių panaudojimą ilgalaikėje perspektyvoje.

LITERATŪRA IR ŠALTINIAI

1. Aaker D.A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. https://scholar.google.com/scholar_lookup?title=Measuring%20brand%20equity%20across%20products%20and%20markets&publication_year=1996&author=D.A.%20Aaker
2. Ardichvili A, Cardozo R and Ray S (2003) A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. Journal of Business Venturing 18(1): 105–123.
3. Axelsson B and Johanson J (1992) Foreign market entry – the textbook vs. the network view. In: Axelsson B and Easton G (eds) Industrial Networks. A New View of Reality. London: Routledge, 218–234.
4. Bai W., M. Johanson, L. Oliveira, M. Ratajczak-Mrozek (2021). The role of business and social networks in the effectual internationalization: Insights from emerging market SMEs. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296321001326
5. Baumgarth C. (2010). Living the brand": Brand orientation in the business-to-business sector. https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03090561011032315/full/html
6. Braun I., P. Sieger (2021). Under pressure: Family financial support and the ambidextrous use of causation and effectuation. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/sej.1388
7. Brouthers L.E., G. Nakos (2005). The role of systematic international market selection on small firms' export performance. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-627X.2005.00142.x
8. Brinckmann J., D. Grichnik, D. Kapsa (2010). Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning-performance relationship in small firms. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0883902608001109
9. Chetty S., Martín O. M., Bai W. (2024). Causal foreign market selection and effectual entry decision-making: The mediating role of collaboration to enhance international performance. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296323007440
10. Chetty S., A. Ojala, T. Leppäaho (2015). Effectuation and foreign market entry of entrepreneurial firms. https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-84941054252&origin=inward&txGid=f11aeaac2f7253d31687ab7c14f00478
11. Chang Y., X. Wang, D.B. Arnett (2018). Enhancing firm performance: The role of brand orientation in business-to-business marketing. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850117305400

12. Chandler N.G., D.R. DeTienne, A. McKelvie, T.V. Mumford (2011). Causation and effectuation processes: A validation study. https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-79951852350&origin=inward&txGid=b7c465bdc012e60d63bb2b80b6da0b26
13. Coudounaris D.N., H.G.S. Arvidsson (2021). How effectuation, causation and bricolage influence the international performance of firms via internationalisation strategy: A literature review. https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ribs-08-2020-0092/full/html
14. Coviello NE and Cox MP (2006) The resource dynamics of international new venture networks. Journal of International Entrepreneurship 4(2): 113–132.
15. De Jong A. , N.A. Zacharias, E.J. Nijssen (2021). How young companies can effectively manage their slack resources over time to ensure sales growth: The contingent role of value-based selling. https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-020-00746-y?utm_source=getftr&utm_medium=getftr&utm_campaign=getftr_pilot&getft_integrator=sciencedirect_contenthosting
16. Dew N, Read S, Sarasvathy SD, ir kt. (2009) Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decisionmaking: Differences between experts and novices. Journal of Business Venturing 24(4): 287–309.
17. Dew N., S. Sarasvathy, S. Read, R. Wiltbank (2009). Affordable loss: Behavioral economic aspects of the plunge decision. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/sej.66
18. Engel Y, Kaandorp M and Elfring T (2017) Toward a dynamic process model of entrepreneurial networking under uncertainty. Journal of Business Venturing 32: 35–51.
19. Eriksson K., J. Johanson, A. Majkgård, D.D. Sharma (1997). Experimental knowledge and cost in the internationalisation process. https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8490104?utm_source=getftr&utm_medium=getftr&utm_campaign=getftr_pilot&getft_integrator=sciencedirect_contenthosting
20. Fisher G. (2012). Effectuation, causation, and bricolage: A behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research. https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1540-6520.2012.00537.x
21. Francioni B., Martín O. M. (2024). International market, network, and opportunity selection: A systematic review of empirical research, integrative framework, and comprehensive research agenda. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1075425324000553
22. Freixanet J., G. Renart (2020). A capabilities perspective on the joint effects of internationalisation time, speed, geographic scope and managers' competencies on SME survival. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1090951620300389

Galkina T., I. Atkova (2020). Effectual networks as complex adaptive systems: Exploring dynamic and structural factors of emergence. https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1042258719879670

23. Galkina T., S. Chetty (2015). Effectuation and networking of internationalizing SMEs. https://link.springer.com/article/10.1007/s11575-015-0251-x
24. Galkina T., Jack S. (2021). The synergy of causation and effectuation in the process of entrepreneurial networking: Implication for opportunity development. https://journals.sagepub.com/doi/epdf/10.1177/02662426211045290?src=getftr&utm_source=sciencedirect_contenthosting&getft_integrator=sciencedirect_contenthosting
25. Gelhard C., S. von Delft (2016). The role of organizational capabilities in achieving superior sustainability performance. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296316301679
26. Hauser A., F. Eggers, S. Güldenberg (2020). Strategic decision-making in SMEs: Effectuation, causation, and the absence of strategy. https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-019-00152-x
27. Hallen BL and Eisenhardt KM (2012). Catalyzing strategies and efficient tie formation: How entrepreneurial firms obtain investment ties. Academy of Management Journal 55: 35–70.
28. Heding T., C.F. Knudtzen, M. Bjerre (2020). Brand management: Mastering research, theory and practice. https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780367172596/brand-management-tilde-heding-charlotte-knudtzen-mogens-bjerre
29. Hoang H and Antoncic B (2003) Network-based research in entrepreneurship: A critical review. Journal of Business Venturing 18(2): 275–286.
30. Huang Y.T., Tsai Y.T. (2013). Antecedents and consequences of brand-oriented companies. https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-84885460558&origin=inward&txGid=a9edc8a5c1d3a6c1d463d1bd650f5632
31. Jack S, Moult S, Anderson A, ir kt. (2010) An entrepreneurial network evolving: Patterns of change. International Small Business Journal 28(4): 315–337.
32. Jiang Y., E.T. Tornikoski (2019). Perceived uncertainty and behavioral logic: Temporality and unanticipated consequences in the new venture creation process. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0883902616300970
33. Johanson J., J. Vahlne (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. https://link.springer.com/article/10.1057/jibs.2009.24

I., S.D. Sarasvathy, C. Forza (2014). 'Expect the unexpected': Implications of effectual logic on the internationalization process. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969593113001546

34. Katsikeas C.S., N.A. Morgan, L.C. Leonidou, G.T.M. Hult (2016). Assessing performance outcomes in marketing. https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jm.15.0287
35. Keller K.L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/002224299305700101
36. Kerr J and Coviello N (2019a) Formation and constitution of effectual networks: A systematic review and synthesis. International Journal of Management Reviews 21(3): 370–397.
37. Kusi S.Y., Gabrielsson P., Baumgarth C. (2022). How classical and entrepreneurial brand management increases the performance of internationalising SMEs? https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951622000049?via%3Dihub
38. Kusi S.Y., P. Gabrielsson, M. Kontkanen (2021). Developing brand identities for international new ventures under uncertainty: Decision-making logics and psychic distance. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969593121000743
39. Laukkanen T., G. Nagy, S. Hirvonen, H. Reijonen, M. Pasanen (2013). The effect of strategic orientations on business performance in SMEs: A multigroup analysis comparing Hungary and Finland. https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-84887323325&origin=inward&txGid=a8b1e7b6ea0041eaa236d91262a1c2c3
40. Lechner C. , K. Frankenberger, S.W. Floyd (2010). Task contingencies in the curvilinear relationships between intergroup networks and initiative performance. https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-77955695620&origin=inward&txGid=81b016e4a6cf56f4def148dd43e785bb
41. Lee W.J., A. O'Cass, P. Sok (2016). Why doesn't our branding pay off: Optimising the effects of branding through innovation. https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85010338489&origin=inward&txGid=21bb80091e9f67872a5d99333e6730b6
42. Low G.S., Fullerton R.A. (1994). Brands, brand management, and the brand manager system: A critical-historical evaluation. https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/002224379403100203
43. Luxton S., M. Reid, F. Mavondo (2017). IMC capability: Antecedents and implications for brand performance. https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85017292734&origin=inward&txGid=7f876692e2f0f2c8f24a37ec38572efd
44. Martín O., S. Chetty, W. Bai (2022). Foreign market entry knowledge and international performance: The mediating role of international market selection and network capability.

https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951621000778?pes=vor&utm_source=sciencedirect_contenthosting&getft_integrator=sciencedirect_contenthosting

45. Merz M.A., Y. He, S.L. Vargo (2009). The evolving brand logic: A service-dominant logic perspective. https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-009-0143-3
46. Morris M.H., D.F. Kuratko, M. Schindehutte, A. Spivack (2012). Framing the entrepreneurial experience. https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1540-6520.2011.00471.x
47. Perry J.T. , G.N. Chandler, G. Markova (2012). Entrepreneurial effectuation: A review and suggestions for future research. https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1540-6520.2010.00435.x
48. Politis D. (2005). The process of entrepreneurial learning: A conceptual framework. https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1540-6520.2005.00091.x
49. Politis D., J. Winborg, A.L. Dahlstrand (2012). Exploring the resource logic of student entrepreneurs. https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0266242610383445
50. Prashantham S., K. Kumar, S. Bhagavatula, S.D. Sarasvathy (2019). Effectuation, network-building and internationalisation speed. https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0266242618796145
51. S., K. Kumar, S. Bhagavatula, S.D. Sarasvathy (2019). Effectuation, network-building and internationalisation speed. https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0266242618796145
52. Racat M., A. Ricard, R. Mauer (2023). Effectuation and causation models: An integrative theoretical framework. https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-023-00787-x
53. Read S., N. Dew, S.D. Sarasvathy, M. Song, R. Wiltbank (2009). Marketing under uncertainty: The logic of an effectual approach. https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-66349125645&origin=inward&txGid=bd609808663dde4c0649deee06cd1e83
54. Read S, SongMand SmitW(2009b) A meta-analytic review of effectuation and venture performance. Journal of Business Venturing 24(6): 573–587.
55. Reijonen H., S. Hirvonen, N. Garbo, T. Laukkanen, M. Gabrielsson (2015). The impact of entrepreneurial orientation on B2B branding and business growth in emerging markets. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850115001467
56. Reuber A.R., E.M. Fischer (1999). Understanding the consequences of founders' experience. https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-0033246611&origin=inward&txGid=addcd44d99cd23ce5eb129b56e745286
57. Reuber A, Fisher E and Coviello N (2016) Deepening the dialogue: New directions for the evolution of effectuation theory. Academy of Management Review.

58. Sarasvathy S.D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-0035532008&origin=inward&txGid=dccf00b826d675a02f391c1a2f8332c6
59. Sarasvathy S.D. (2008). Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise. https://www.elgaronline.com/monobook/9781843766803.xml
60. Sarasvathy S., K. Kumar, J.G. York, S. Bhagavatula (2014). An effectual approach to international entrepreneurship: Overlaps, challenges, and provocative possibilities. https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/etap.12088
61. Slotegraaf R.J., P.R. Dickson (2004). The paradox of a marketing planning capability. https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-4744352579&origin=inward&txGid=84a5de6e1681484dc3158765390762f6
62. Slotte-Kock S and Covello N (2010) Entrepreneurship research on network processes: A review and ways forward. Entrepreneurship: Theory and Practice 34(1): 31–57.
63. Smolka K.M., I. Verheul, K. Burmeister-Lamp, P.P.M.A.R. Heugens (2018). Get it together! Synergistic effects of causal and effectual decision-making logics on venture performance. https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1042258718783429
64. Spyropoulou S., Skarmeas D., Katsikeas C.S. (2011). An examination of branding advantage in export ventures. https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03090561111119967/full/html
65. Sousa C.M.P., He X., Lengler J., Tang L. (2021). Foreign market re-entry: A review and future research directions. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1075425321000284
66. Swaminathan V., A. Sorescu, J.B.E. Steenkamp, T.C.G. O'Guinn, B. Schmitt (2020). Branding in a hyperconnected world: Refocusing theories and rethinking boundaries. https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0022242919899905
67. Talay M.B., J.D. Townsend, S. Yeniyurt (2015). Global brand architecture position and market-based performance: The moderating role of culture. https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jim.13.0164
68. Townsend J., S. Yeniyurt, M.B. Talay (2009). Getting to global: An evolutionary perspective of brand expansion in international markets. https://link.springer.com/article/10.1057/jibs.2008.87
69. Urde M., C. Baumgarth, B. Merrilees (2013). Brand orientation and market orientation – From alternatives to synergy. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296311002542

70. Vissa B (2012) Agency in action: entrepreneurs' networking style and initiation of economic exchange. Organization Science 23: 492–510.
71. Vissak T., B. Francioni, S. Freeman (2020). Foreign market entries, exits and re-entries: The role of knowledge, network relationships and decision-making logic. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969593117308594
72. Whitelock J., F. Fastoso (2007). Understanding international branding: Defining the domain and reviewing the literature. https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02651330710755285/full/html
73. Wierenga B. (2011). Managerial decision making in marketing: The next research frontier. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0167811611000267
74. Wiltbank R., N. Dew, S. Read, S.D. Sarasvathy (2006). What to do next? The case for non-predictive strategy. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.555
75. Wiltbank R., S. Read, N. Dew, S.D. Sarasvathy (2009). Prediction and control under uncertainty: Outcomes in angel investing. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0883902608000128?via%3Dihub
76. Wong H.Y., Merrilees B. (2007). Multiple roles for branding in international marketing. https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-51549087226&origin=inward&txGid=969f2464dd58a2754dc4465054447574
77. Wu A., Zhou L. (2018). Understanding earliness of internationalisation and its impact on postentry geographic diversity of international young ventures. https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jim.16.0123
78. Zahra A.S. (2005). A theory of international new ventures: A decade of research. https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8400118
79. Zheng C, Ahsan M and DeNoble A (2020) Entrepreneurial networking during early stages of opportunity exploitation: Agency of novice and experienced new venture leaders. Entrepreneurship Theory and Practice 44(6): 671–699

SANTRAUKA

Siekdamos užtikrinti spartų įsitvirtinimą užsienio rinkose ir ilgalaikį tvarumą, greito vartojimo prekių (FMCG) įmonės susiduria su būtinybe derinti skirtingus veiklos modelius ir prekių ženklo orientacijos strategijas. Mokslinėje literatūroje plačiai analizuojami sistemingo (*angl. causation*) ir galimybinio (*angl. effectuation*) sprendimų priėmimo modeliai, tačiau dauguma tyrimų koncentruojasi į mažų ir vidutinių įmonių veiklos analizę, paliekant stambių įmonių plėtros strategijas nepakankamai ištirtas. Taip pat stokojama empirinių įžvalgų apie tai, kokias prekių ženklo orientacijas renkasi stambios įmonės, siekdamos greito įėjimo į rinkas ir konkurencinio pranašumo tarptautiniu mastu.

Šio darbo tikslas – ištirti, kaip sistemingo ir galimybinio sprendimų priėmimo modeliai bei prekių ženklo orientacijos strategijos daro įtaką stambios FMCG įmonės plėtros greičiui tarptautinėse rinkose. Darbe taikytas kokybinis tyrimo metodas, atliekant vienos tarptautiniu mastu veikiančios įmonės atvejo analizę.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad stambi įmonė plėtrą grindžia hibridiniu modeliu – sistemingas strateginis planavimas derinamas su galimybiškai grįstu veiklos įgyvendinimu, leidžiančiu greitai reaguoti į rinkos pokyčius ir prisitaikyti prie vietinių sąlygų. Taip pat nustatyta, kad prekių ženklo orientacijos pasirinkimą lemia konkurencinė aplinka – konkurencingose rinkose pirmenybė teikiama privačioms etiketėms, o nuosavo prekinio ženklo vystymas laikomas ilgalaikiu tikslu.

Darbas prisideda prie teorinio supratimo apie sprendimų modelių ir prekių ženklo orientacijų derinimą stambių įmonių tarptautinėje plėtroje, ir pateikia praktines rekomendacijas, kaip suderinti greitą įėjimą į rinką su ilgalaikio tvarumo siekiu.

Raktiniai žodžiai: tarptautinės plėtros greitis, sistemingas modelis, galimybinis modelis, prekių ženklo orientacija, greito vartojimo prekių įmonės.

SUMMARY

In order to ensure rapid establishment in foreign markets and long-term sustainability, fast-moving consumer goods (FMCG) companies face the need to combine different operational models and brand orientation strategies. While the academic literature extensively examines causation and effectuation decision-making models, most studies focus on small and medium-sized enterprises, leaving the international expansion strategies of large companies insufficiently

explored. There is also a notable lack of empirical insights into how large companies choose brand orientation strategies when entering markets and pursuing international competitive advantage.

The aim of this thesis is to investigate how causation and effectuation decision-making models, along with brand orientation strategies, influence the speed of international expansion in a large FMCG company. The study employs a qualitative research approach based on a single case analysis of a globally operating company.

The findings reveal that the company builds its international expansion on a hybrid model – systematic strategic planning is combined with effectuation-based implementation, allowing quick adaptation to market changes and local conditions. The study also shows that brand orientation decisions are shaped by the competitive environment – private labels are prioritized in highly competitive markets, while own brand development is viewed as a long-term goal.

This research contributes to the theoretical understanding of how large firms integrate decision-making models and brand orientation strategies in international expansion and offers practical recommendations for balancing rapid market entry with long-term business sustainability.

Keywords: speed of international expansion, causation, effectuation, brand orientation, FMCG companies.

1 PRIEDAS: Interviu klausimynas

Sprendimų priėmimas:

Rinkos tyrimai:

1. Kaip vykdote rinkos tyrimus? Kiek dedat pastangų konkrečių rinkų tyrimui?
2. Apibūdinkite kriterijus kokie rinkų skirtumai apsprendžia kodėl skirtingai tiriate vienas ir kitas rinkas.

Strateginiai planai:

3. Kaip formuojate tikslus, strategijas skirtingoms rinkoms? Ar turite aiškiai suformuotus ilgalaikius tikslus, apibrėžtas strategijas kiekvienai rinkai? Kiekvienai produktų grupei? Kas tai įtakoja?
4. Kokius turite organizuotus procesus, užtikrinančius tikslų įgyvendinimą?
5. Ar tikslai formalūs ir jų griežtai laikotės, ar koreguojate tikslus, reaguodami į netikėtumus ir atsiradusias galimybes? Apibūdinkite rinkas kurioms dažniau koreguojami tikslai.
6. Kokius eksperimentinius sprendimus su produktais ar ar verslo modeliais naudojat vystydami užsienio rinkas? Kaip šios praktikos prisideda prie greitesnio įsitvirtinimo rinkoje?

Prekinių ženklų orientacija:

7. Kokias prekių ženklų orientacijas taikot rinkoms: turite konkrečias prekinių ženklų strategijas rinkose ar dirbate kūribiniu eksperimentiniu požiūriu?
8. Ar modifikuojate savo Nuosavus prekinio ženklo produktus pagal konkrečios rinkos poreikius? Kas tai lemia?
9. Kokią pardavimų dalį sudaro Nuosavi prekiniai ženklai, kokią Privatūs prekiniai ženklai? Kas tai įtakoja?
10. Kaip formuojate tarptautinę aplinką kurioje veikiate? Jei taip, kokiais būdais stengėtės daryti įtaką tarptautinėms tendencijoms? Ar investuojate į savo prekinio ženklo įvaizdžio reklamą užsienyje?