

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

VERSLO PROCESŲ VALDYMO STUDIJŲ PROGRAMA

Magistrantės Liucijos Zubrutės
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

ORGANIZACINIO MOKYMOŠI PROCESAS IŠ SĖKMIŲ IR NESĖKMIŲ ĮVEIKIANT INTERNACIONALIZACIJOS BARJERUS LIETUVOS MAŽOSE IR VIDUTINĖSE ĮMONĖSE	ORGANISATIONAL LEARNING PROCESS FROM SUCCESSES AND FAILURES IN OVERCOMING INTERNATIONALISATION BARRIERS IN LITHUANIAN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES
---	---

Darbo vadovė: Doc. Dr. Asta Fominienė

Vilnius, 2025

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS	3
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	4
IVADAS.....	5
1. VERSLO ĮMONIŲ ORGANIZACINIO MOKYMOŠI IR INTERNACIONALIZACIJOS TEORINIAI ASPEKTAI.....	8
1.1. Organizacinio mokymosi esmė ir prasmė.....	8
1.2. Organizacinis mokymasis iš sėkmių ir nesėkmių	12
1.3. Internacionalizacijos samprata.....	15
1.4. Įmonių internacionalizacijos barjerai.....	21
1.5. Organizacinis mokymasis internacionalizacijos metu	27
2. ORGANIZACINIO MOKYMOŠI IŠ SĖKMIŲ IR NESĖKMIŲ ĮVEIKIANT INTERNACIONALIZACIJOS BARJERUS LIETUVOS MVĮ NUSTATYMO METODIKA...30	
2.1. Ankstesnių tyrimų apžvalga.....	30
2.2. Tyrimo tikslas.....	32
2.3. Tyrimo metodai ir jų pagrindimas.....	33
2.4. Pusiaus struktūruoto interviu klausimynas.....	35
3. ORGANIZACINIO MOKYMOŠI IŠ SĖKMIŲ IR NESĖKMIŲ ĮVEIKIANT INTERNACIONALIZACIJOS BARJERUS LIETUVOS MVĮ PROCESO NUSTATYMAS...38	
3.1. Tyrime dalyvavusių įmonių charakteristikos	38
3.2. Lietuvos MVĮ internacionalizacijos barjerai	39
3.3. Esminiai veiklos rodikliai ir integruota kontrolės sistema organizacijai mokantis iš sėkmių ir nesėkmių.....	41
3.4. Adaptacinio mokymosi iš nesėkmių mechanizmas	45
3.5. Adaptacinio mokymosi iš sėkmių mechanizmas	49
3.6. Organizacinio mokymosi iš sėkmių ir nesėkmių rezultatų konsolidavimas ir tęstinumas.....	53
3.7. Organizacinio mokymosi proceso iš sėkmių nesėkmių įveikiant internacionalizacijos barjerus modelis ir rekomendacijos MVĮ	59
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	65
LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS.....	69
SANTRAUKA.....	81
SUMMARY	83
PRIEDAI.....	85
1 PRIEDAS. Organizacinio mokymosi proceso iš sėkmių ir nesėkmių įveikiant internacionalizacijos barjerus nustatymo duomenų schema	85
2 PRIEDAS. Organizacinio mokymosi proceso iš sėkmių ir nesėkmių įveikiant internacionalizacijos barjerus tyrimo I eilės kategorijos.	87
3 PRIEDAS. Interviu su Įmone 1	105
4 PRIEDAS. Interviu su Įmone 2	120
5 PRIEDAS. Interviu su Įmone 3	133
6 PRIEDAS. Interviu su Įmone 4	150
7 PRIEDAS. Interviu su Įmone 5	165
8 PRIEDAS. Interviu su Įmone 6	180
9 PRIEDAS. Interviu su Įmone 7	195

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Internacionalizacijos sąvokos aiškinimas mokslinėje literatūroje.....	16
2 lentelė. Įmonių internacionalizaciją aiškinantys modeliai.....	19
3 lentelė. Struktūrinė anksčiau atliktų internacionalizacijos ir organizacinio mokymosi tyrimų analizė.....	30
4 lentelė. Pusiaus struktūruoto interviu klausimynas, skirtas nustatyti, kaip Lietuvos MVĮ mokosi iš sėkmių ir nesėkmių įveikiant internacionalizacijos barjerus.....	36
5 lentelė. Tyrime dalyvaujančių įmonių charakteristikos.....	38
6 lentelė. Lietuvos MVĮ patiriami internacionalizacijos barjerai.....	40

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas. Organizacinio mokymosi grandinės modelis.....	11
2 paveikslas. Organizacinio mokymosi iš nesėkmių proceso schema.....	13
3 paveikslas. Kaštai, susiję su sprendimų nutraukti veiklą priėmimo laiku.....	14
4 paveikslas. Įmonės nematerialieji ištekliai, lemiantys internacionalizaciją.....	18
5 paveikslas. Integruotas Upsalos modelis, aiškinanti MVĮ internacionalizaciją.....	21
6 paveikslas. Barjerai ir rizikos, su kuriomis internacionalizacijos metu susiduria įmonės.....	22
7 paveikslas. Įmonių mokymosi užsienio rinkose modelis.....	27
8 paveikslas. Organizacinio mokymosi internacionalizacijos metu proceso modelis.....	28
9 paveikslas. Tyrimo metu gautų duomenų kodavimo schema.....	34
10 paveikslas. Esminių veiklos rodiklių kaip agreguotos dimensijos nustatymo organizacinio mokymosi procese iš sėkmių ir nesėkmių įveikiant internacionalizacijos barjerus duomenų schema.....	42
11 paveikslas. Integruotos kontrolės sistemos kaip agreguotos dimensijos nustatymo organizacinio mokymosi iš sėkmių ir nesėkmių metu įveikiant internacionalizacijos barjerus duomenų schema.....	44
12 paveikslas. Adaptacinio mokymosi iš nesėkmių mechanizmo kaip agreguotos dimensijos nustatymo duomenų schema.....	45
13 paveikslas. Regresijos adaptacinės sistemos kaip agreguotos dimensijos nustatymo duomenų schema.....	48
14 paveikslas. Adaptacinio mokymosi iš sėkmių mechanizmo kaip agreguotos dimensijos nustatymo duomenų schema.....	50
15 paveikslas. Organizacijos procesų evoliucijos kaip agreguotos dimensijos nustatymo duomenų schema.....	54
16 paveikslas. Standartizuoto organizacinio suvokimo kaip agreguotos dimensijos nustatymo duomenų schema.....	55
17 paveikslas. Motyvacijos išlaikymo strategijų kaip agreguotos dimensijos nustatymo duomenų schema... ..	57
18 paveikslas. Organizacinio mokymosi proceso iš sėkmių ir nesėkmių įveikiant internacionalizacijos barjerus Lietuvos MVĮ indukcinis modelis.....	59

IVADAS

Darbo temos aktualumas. Šiuolaikinis verslas veikia aižėjančios globalizacijos sąlygomis, kai dėl prekybos kliūčių, verslo aplinkos dinamikos ir kosmopolitinių vartotojų poreikių kinta konkurencinė aplinka, kartu sudarydama ir sąlygas, ir spaudimą plėsti veiklą į užsienį. Verslo internacionalizacija yra nemažai resursų reikalaujantis procesas, motyvuotas individualių, įmonės ir aplinkos veiksmų (Steinhauser, Paula ir de Macedo-Soares, 2020), siekiant išnaudoti galimybes, turimus pranašumus ar veikiant išorinėms jėgoms, kai savo strategines ambicijas namų rinkoje įgyvendinti tampa vis sunkiau. Dėl savo sudėtingumo ir kompleksiško internacionalizacijos procesas dažnu atveju yra lėtas, laipsniškas (Steinhauser Korsakienė, 2022), ypač mažų ir vidutinių įmonių (MVI) atveju, kadangi nuolat resursų stokojantis ir ribotą prieigą prie kapitalo turintis verslas nėra linkęs per daug rizikuoti. O rizikų, arba barjerų, internacionalizuojant veiklą apstu: kultūrų skirtumai, reguliacinė aplinka, patirties ar aljansų trūkumas, logistika, marginalizavimas, oportunitizmas ir kt. (Radael, Abib ir Roseli Wunch Takahashi, 2023).

Kartu su globalizacija atsirado svarbus veiksnys – žinios, kurios yra neišsenkantis ir visame pasaulyje paskirstytas išteklius, vedantis į nuolatinę plėtrą (Dumitrescu, Paraschiv ir Nitu, 2019), o inovacijos ir žinios individualiu, komandos ir įmonės lygiu tampa pagrindiniu organizacinių pokyčių „varikliu“ ir esminiu sėkmės veiksmu, siekiant įmonės konkurencinio pranašumo (Lauzikas, Miliute ir Khalili, 2021). Žinios, sukauptos įvairių internacionalizacijos formų ir etapų metu, palengvina svarbios informacijos apie užsienio rinkas valdymą ir praplečia įmonės patirtinių žinių bazę naujiems veiksams užsienio rinkose (Vahlne, 2020). Tačiau MVI gali būti sunku maksimaliai išnaudoti internacionalizacijos metu susiformuojančias mokymosi galimybes, ypač ankstyvuose etapuose. Smulkus verslas, palyginti su korporacijomis, turi mažiau erdvės eksperimentuoti ir klysti, todėl kiekviena patirtis tampa itin brangi. Globalizacijos aplinkoje šis aspektas internacionalizuojant MVI veiklą tampa itin svarbus – kuo efektyvesnis organizacinio mokymosi procesas, tuo greičiau įmonės gali įveikti barjerus ir prisitaikyti prie dinamiškos aplinkos.

Savo gyvavimo ciklo metu įmonės neišvengiamai susiduria su sėkmėmis ir nesėkmėmis, iš kurių mokomasi – pasiteisinusias praktikas stengiamasi multiplikuoti, o klaidas, anot Kucharska (2021), organizacijos dažnai interpretuoja kaip pasitikėjimo trūkumo ir prastos veiklos išdavą, bet iš tikrųjų jos gali būti reikšmingu šaltiniu mokymuisi. Kultūra, kurioje vertinamas mokymasis tiek iš sėkmių, tiek iš nesėkmių, skatina gebėjimą prisitaikyti, geresnį įvairios rinkos dinamikos supratimą, o tai galiausiai prisideda prie labiau pagrįstų ir sėkmingesnių veiksmų įveikiant internacionalizacijos barjerus.

Pastaruosius kelerius metus Lietuvos MVĮ patiria daugybę internacionalizacijos iššūkių. Pandemija sukaustė tiekimo grandines, išprovokavo JAV ir ES siekį gamybą perkelti arčiau namų rinkų. Rusijos invazija į Ukrainą sukėlė energetikos krizę, paskatino infliaciją. Naujoji JAV prezidento administracija didžiausios pasaulio ekonomikos importą bando apriboti muitais. O planuojama ES plėtra keis konkurencinį bendrosios rinkos žemėlapi dėl pigesnės produkcijos ir darbo jėgos. Šie, vos per kelerius metus įvykę ar būsimi pokyčiai, neabejotinai turės įtakos tarptautiniu mastu įvairiuose verslo sektoriuose, o Lietuvos MVĮ, stokojančioms resursų ir patirtinių žinių, prie jų teks prisitaikyti itin greitai. Šiame kontekste, remiantis literatūros apžvalga ir empiriniu tyrimu, darbe siekiama apibrėžti Lietuvos MVĮ organizacinio mokymosi iš sėkmių ir nesėkmių įveikiant internacionalizacijos barjerus procesą.

Analizuojamos temos ištyrimo lygis. Moksliniuose darbuose aktyviai nagrinėjami MVĮ internacionalizacijos etapai ir formos (Igwe, Rugara ir Rahman, 2021), motyvai (Eriksson ir Tippmann, 2023; Yang, Li ir Wang, 2020), barjerai (Radael ir kt., 2023), valstybių sprendimų įtaka (Gammeltoft ir Cuervo-Cazurra, 2021) ir pan. Taip pat analizuojama, kaip įmonės mokosi užsienio rinkose, kas tai skatina ar stabdo, kuria verte; kokios kompetencijos lemia mokymosi efektyvumą (Puthusserry, Khan, Knight ir Miller, 2020; Tsang, 2020; Nordin ir Lindbergh, 2019). Nustatyta, kad organizacijos veiksmingiau mokosi iš nesėkmių nei iš sėkmių (Madsen ir Desai, 2010), o efektyvus mokymasis iš nesėkmių priklauso ne tik nuo gebėjimų jas pripažinti, bet ir nuo darbuotojų psichologinės būsenos (Wang, Li, Song ir Jiang, 2023), organizacinės kultūros požiūrio į klaidas (Kucharska, 2021), nesėkmių patyrimo greičio (Fang, Siren, Singh, Solomon ir Krogh, 2018) bei asmeninių verslininko savybių, tokių kaip narcisizmas (Liu, Li, Hao ir Zhang, 2019). Daugumoje tyrimų pabrėžiama patirtinių žinių įgijimo ir pritaikymo svarba, tačiau organizacinio mokymosi procesas iš sėkmių ir nesėkmių internacionalizacijos metu ypatingo dėmesio tarp mokslininkų nesulaukia.

Darbo problema. Susipažinus su užsienyje ir Lietuvoje atliktais tyrimais įmonių internacionalizacijos, organizacinio mokymosi srityse, pastebėta, kad neanalizuojama, kaip organizacinio mokymosi iš sėkmių ir nesėkmių proceso metu įveikiami internacionalizacijos barjerai. Todėl šio darbo problemą suponuoja klausimas – kaip Lietuvos MVĮ įveikia internacionalizacijos barjerus organizacinio mokymosi iš sėkmių ir nesėkmių pagalba?

Darbo naujumas. Tai yra pirmasis tyrimas, kurio metu sistemingai apibrėžiamas organizacinio mokymosi iš sėkmių ir nesėkmių procesas įveikiant internacionalizacijos barjerus – sukurtas konceptualus proceso modelis. Iš mokslinės perspektyvos šis darbas užpildo teorines spragas bei sukuria prielaidas formuluoti naujas hipotezes tolesniuose tarptautinio verslo bei organizacijų valdymo sričių tyrimuose, pasitelkiant minėtą modelį. Iš praktinės perspektyvos

tyrimas gali padėti įmonėms sukurti veiksmingą organizacinio mokymosi sistemą, kuri įgalintų greitą verslo adaptaciją tarptautinėse rinkose.

Darbo tikslas – nustatyti, kaip vyksta organizacinis mokymasis iš sėkmių ir nesėkmių įveikiant internacionalizacijos barjerus Lietuvos MVĮ ir šį procesą apibrėžti indukciniam modelyje.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizavus mokslinę literatūrą, kurioje tirta verslo įmonių internacionalizacija bei organizacinis mokymasis, apibrėžti MVĮ būdingą internacionalizacijos procesą, barjerus bei išskirti mokymosi iš sėkmių nesėkmių charakteristikas.
2. Išnagrinėjus tyrimus, analizuojančius internacionalizacijos ir organizacinio mokymosi procesus įmonėse, suformuoti organizacinio mokymosi iš sėkmių ir nesėkmių įveikiant internacionalizacijos barjerus Lietuvos MVĮ proceso nustatymo metodiką.
3. Kokybinio tyrimo metu nustatyti, kaip Lietuvos MVĮ įveikia internacionalizacijos barjerus organizacinio mokymosi iš sėkmių ir nesėkmių pagalba.
 - a) Nustatyti Lietuvos MVĮ internacionalizacijos barjerus.
 - b) Nustatyti, kaip Lietuvos MVĮ mokosi iš sėkmių; kaip iš nesėkmių.
 - c) Nustatyti kitus esminius veiksnius organizacinio mokymosi procese iš sėkmių ir nesėkmių įveikiant internacionalizacijos barjerus.
4. Nustačius, kaip Lietuvos MVĮ įveikia internacionalizacijos barjerus organizacinio mokymosi iš sėkmių ir nesėkmių pagalba, sudaryti šio proceso indukcinį modelį, jo pagrindu parengti rekomendacijas MVĮ.

Darbo metodai:

- Teoriniai tyrimo metodai: loginis ir sisteminis mokslinės literatūros lyginimas ir sintezė.
- Duomenų rinkimo metodai: kokybinis tyrimas, pusiau struktūruoti interviu su MVĮ vadovais.
- Duomenų apdorojimo metodai: indukcinė turinio analizė pagal Gioia metodą.

Darbo struktūra. Darbą sudaro trys esminės dalys: literatūros apžvalga, tyrimo metodika ir tyrimo rezultatai. Pirmojoje apžvelgiama mokslinė literatūra internacionalizacijos ir organizacinio mokymosi temomis, išskiriami internacionalizacijos barjerai, šiuos procesus aiškinantys modeliai; suformuluotos mokymosi iš sėkmių ir nesėkmių charakteristikos. Antrojoje dalyje pateikiama tyrimo metodologija, skirta nustatyti, kaip Lietuvos MVĮ vyksta organizacinio mokymosi iš sėkmių ir nesėkmių procesas įveikiant internacionalizacijos barjerus. Trečiojoje dalyje pristatomi tyrimo rezultatai ir jų analizė, rekomendacijos mažoms ir vidutinėms įmonėms.

1. VERSLO ĮMONIŲ ORGANIZACINIO MOKYMOSI IR INTERNACIONALIZACIJOS TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Organizacinio mokymosi esmė ir prasmė

Organizacinis mokymasis yra svarbi verslo vadybos sąvoka, jos kontekste tyrinėjama, kaip organizacijos įgyja, įsisavina ir taiko įvairias žinias, kad pagerintų savo veiklą, inovuotų ir prisitaikytų prie kintančios aplinkos (Alerasoul, Afeltra, Hakala, Minelli ir Strozzi, 2021). Tai procesas, kurio metu organizacijos renka informaciją, ją analizuoja ir vėliau, remdamosi šiomis žiniomis, keičia savo elgesį ar strategijas (Antunes ir Pinheiro, 2020). Organizacinis mokymasis apibrėžiamas kaip formalių ir neformalių procesų, kuriais organizacijos renka, kuria ir pritaiko informaciją ir įžvalgas iš savo patirties – tiek teigiamos, tiek neigiamos – sistema (Osiyevskyy, Babych ir Biloshapka, 2024). Globalizacijos aplinkoje šis aspektas internacionalizuojant MVĮ veiklą tampa itin svarbus – kuo efektyvesnis organizacinio mokymosi procesas (iš savo ar kitų patirties), tuo greičiau įmonės gali įveikti barjerus ir prisitaikyti prie kintančios aplinkos.

Pradėjus nagrinėti organizacinį mokymąsi, šis buvo skirstomas į vienkilpį ir dvikilpį (Argyris ir Schon, 1976). Pirmasis apima klaidų taisymą išlaikant numatytus tikslus, o antrasis vyksta kvestionuojant ir ginčijant pagrindines prielaidas ir tikslus. Kolb (1981) pasiūlė patirtinio mokymosi teoriją, kuri pabrėžia mokymąsi per patirtį, apmąstymą, conceptualizavimą ir eksperimentavimą. Nonaka ir Takeuchi (1995) išplėtojo žinių valdymo teoriją ir organizacinių žinių kūrimo koncepciją, kaip organizacijos gali geriau išnaudoti savo patirtį ir žinias, kad galėtų imtis inovacijų ir įgytų konkurencinį pranašumą. Senge (1997) pristatė besimokančios organizacijos idėją, pabrėždamas, kaip svarbu puoselėti aplinką, skatinančią nuolatinį mokymąsi, inovacijas ir bendrą komandos viziją. Teece, Pisano ir Shuen (1997) išplėtojo dinaminių gebėjimų teoriją, kurioje akcentuojamas įmonės gebėjimas prisitaikyti prie kintančios aplinkos, pertvarkyti ir integruoti vidinius ir išorinius organizacijos įgūdžius bei išteklius. Svarbia figūra vadybos ir organizacinio mokymosi disciplinose laikomas David Garvin, per kelis dešimtmečius nuo 70-ųjų išplėtojęs jo vardu pavadintą teoriją, kuri pabrėžė nuolatinio mokymosi ir žinių kaupimo svarbą organizacijose, sutelkdama dėmesį į mokymosi, inovacijų ir organizacinių gebėjimų vystymosi procesus. Šių teorijų ir kritikoms joms pagrindu vėliau buvo atlikta nemažai mokslinių tyrimų, nagrinėjančių organizacinį mokymąsi.

Rezazade Mehrizi, Nicolini ir Modol (2022) pasiūlė naują mokymosi iš incidentų organizacijų informacinėse sistemose modelį, į vieną sujungdami tradicinius reflektyvą, integruotojo ir perspektyvinio mokymosi būdus. Remdamiesi Garvin teorija, Mura, Zsigmond,

Bako ir Marcell (2023) apklausė Slovakijos MVĮ darbuotojus ir išskyrė tris organizacines aplinkas, kurios gali daryti įtaką mokymosi procesui: palaikanti, neutrali ir atstumianti. Hemmler, Rasch ir Ifenthaler (2023), remdamiesi ankstesnių tyrimų analize, išskyrė 5 mokymosi darbo vietoje kategorijas, kurios apima tiek besimokančio darbuotojo, tiek organizacijos perspektyvas, einant nuo žemo iki aukšto savireguliacijos lygio ir apimančias šiuos tikslus: 1) esminio noro mokytis, 2) asmeninio tobulėjimo, 3) karjeros perspektyvos, 4) konkrečios užduoties, 5) bazinių reikalavimų.

2004–2020 m. publikuotų 120-ies mokslinių tyrimų sisteminę analizę atlikusi Scipioni (2021) sukūrė naują organizacinio mokymosi klasifikavimo sistemą, įtraukdama tokius mokymuisi įtaką darančius veiksniai:

- **Vidaus ir išorės aplinka**

Vidaus aplinka apibrėžiama kaip organizacijai būdinga kultūra, struktūra, valdžia ir politika. Pastaroji, kartu su galios žaidimais, užima svarbiausius vaidmenis, jie nulemia vidinių procesų sėkmę. Išorės, arba makroekonominė bei konkurencinė, aplinka atlieka pagrindinį vaidmenį nustatant, kaip organizacijos inicijuoja, pritaiko arba stabdo mokymosi procesus tiek įmonių viduje, tiek bendradarbiaudamos tarpusavyje (Scipioni, 2021). Anot Chiponde, Glendson ir Greenwood (2024), egzistuoja institucinis mokymosi laukas, kuriame organizacijos veikia remdamosi savo sąveika su išorine aplinka, tačiau tarporganizaciniam mokymuisi labiausiai trukdo konkurencija ir rinkos susiskaidymas.

- **Organizacinė kultūra**

Organizacinė kultūra – „bendras vertybių, normų, prielaidų ir įsitikinimų, egzistuojančių tarp organizacijos narių, rinkinys, kuris daro įtaką darbuotojų požiūriui, mintims, jausmams, sprendimams ir elgesiui“ (Pietruszka-Ortyl, 2019, p. 179). Organizacinės kultūros, skatinančios atvirą dialogą, eksperimentavimą, leidžia greitai įsisavinti sėkmių ir nesėkmių patirtį, o tai skatina nuolatinį tobulėjimą (Nuryati, 2023). Nustatyta, kad stipri mokymosi kultūra skatina psichologinį prisirišimą: lojalumas virsta didesnėmis asmeninėmis mokymosi pastangomis priimant naujas technologijas, ypač kai matoma, kad tai atitinka bendrus tikslus (Shen ir Yang, 2021).

- **Strategija**

Organizacinis mokymasis yra neatsiejamas nuo įmonės strateginės orientacijos, kuri galėtų būti sukurta taip, kad sudarytų sąlygas atsirasti mokymosi procesams tarp vidinių organizacijos lygmenų, taigi mokymosi veikla turėtų būti planuojama atsižvelgiant į bendrą organizacijos strategiją, kuri lemia atitinkamą jai skiriamo dėmesio lygį (Scipioni, 2021). Be veiksmingos

organizacinio mokymosi sistemos, naujų verslo galimybių tyrinėjimo rezultatai negali būti įtraukti į įmonės strategiją, todėl mokymosi kultūra turi būti suderinta su strateginio ir veiklos planavimo procesais (Osiyevskyy ir kt., 2024).

- **Organizacinė struktūra**

Organizacinė struktūra yra esminis veiksnys, formuojantis tai, kaip vyksta mokymosi procesai organizacijos viduje ir už jos ribų. Ši dimensija skirstoma į: struktūrą, valdymą ir procesus (Scipioni, 2021). Organizacijoms reikalingos struktūros, įgalinančios mokymosi procesą, sudarančios sąlygas atviresniam bendravimui ir lankstumui, – su ne tokia aiškia hierarchija, be itin griežto užduočių diferencijavimo, kur organizacijos narių savarankiškumas santykinai didesnis (Alerasoul ir kt., 2021).

- **Vadovavimas**

Aukščiausio lygio vadovai, o taip pat ir organizacijos nariai-žvaigždės atlieka pagrindinį vaidmenį diegiant mokymosi strategijas ir telkiant organizacijos žinias (Scipioni, 2021, Liao, Chen, Chung, Lu, 2017). Autoritarinio stiliaus vadovams gali būti lengviau taikyti įvairius reikiamų žinių įgijimo būdus, keisti mokymosi priemones, nes visą žinių įgijimo procesą kontroliuoja tik jie. Tuo metu įgalinančiojo stiliaus vadovai, suteikdami savarankiškumo ir deleguodami sprendimų priėmimą, leidžia darbuotojams įgyti reikiamų žinių patiems (Wu, 2023).

- **Technologijos**

Organizacijų technologiniai gebėjimai, kartu su technologiniais sprendimais, gali ir palaikyti, ir sudaryti barjerus mokymuisi įvairiuose lygmenyse – individualiame, komandos, organizaciniame ir tarporganizaciniame. Išskiriami tokie technologijomis pagrįsti mechanizmai: komunikacijos priemonės, žinių valdymo sistemos, virtualios praktikų bendruomenės, virtualūs pasauliai bei veiksmingo virtualaus žinių perdavimo kliūtys ir sprendimai (Scipioni, 2021). Dėl spartaus technologinių naujovių diegimo atsirado daugybė naujų priemonių ir platformų, galinčių pagerinti žinių valdymą ir mokymąsi organizacijose, tai apima dirbtinį intelektą, mašininį mokymąsi, didžiųjų duomenų analizę ir kitas naujas technologijas.

- **Bendra aplinka**

Pasak Scipioni (2021), mokymasis organizacijoje hierarchijos prasme gali vykti iš viršaus į apačią arba iš apačios į viršų (per organizacijos narių sąveiką). Pirmuoju atveju tokiose organizacijose tikimasi, kad darbuotojai griežtai laikysis oficialių taisyklių ir politikos, taip pat laikysis jiems priskirtų pareigų (Kucharska, 2021). Viena vertus, tai gali sukurti aiškią struktūrą, kurioje vyksta organizacinio mokymosi procesai. Vis dėlto, kaip apibendrina Scipioni (2021),

virtualios komandos, profesinės asociacijos ir tarpsektorinės partnerystės palengvina mokymąsi, kuris auga ne hierarchiškai, o organiškai. Ši aplinka, ypač kai ją palaiko pasitikėjimas ir bendra praktika, gali veikti kaip žinių kūrimo, perdavimo ir išsaugojimo inkubatoriai.

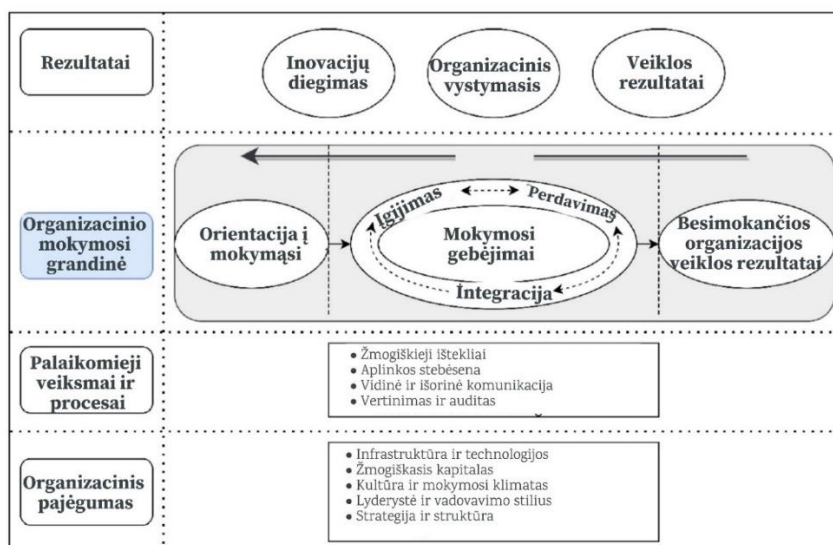
- **Artefaktai, arba ribiniai objektai**

Anot (Scipioni, 2021), tiek abstraktūs, tiek fiziniai artefaktai bendroje organizacinėje aplinkoje yra labai svarbūs kuriant sąlygas veiksmingiems mokymosi procesams. Tokie bendrieji artefaktai kaip vaizdinės priemonės ar bendra kalba padeda kurti bendras koncepcijas, stiprinti supratimą tarp praktikų bendruomenių, kurti bendrą komandų tapatybę. Šios simbolinės priemonės užtikrina, kad mokymasis būtų ne fragmentiškas, o suderintas su vadovybės nustatyta strategine ir kultūrine kryptimi.

Turint mintyje šiuos organizaciniam mokymuisi įtaką darančius aspektus, svarbu apsibrėžti patį organizacinio mokymosi procesą. Alerasoul ir kt. (2021) sukurtas integruotas Organizacinio mokymosi grandinės modelis (1 paveikslas) apjungia pagrindines organizacinio mokymosi, mokymosi orientacijos ir besimokančios organizacijos sąvokas į vieningą struktūrą. Jis buvo sukurtas remiantis sistetine literatūros analizės metodika ir siekia paaiškinti, kaip mokymasis sukuria veiklos rezultatus. Šis modelis yra aktualus MVĮ, nes parodo, kad organizacinis mokymasis, kaip ir pati internacionalizacija, nėra vienkartinis veiksmas – tai nuoseklus, sistemingas procesas, priklausantis nuo kultūrinių nuostatų, vidinių išteklių ir strateginio suderinamumo.

1 paveikslas

Organizacinio mokymosi grandinės modelis



Šaltinis: Alerasoul ir kt. (2021)

Modelio pagrindas – tai organizacijos mokymosi orientacija, t. y. požiūris į nuolatinį tobulėjimą ir žinių siekimą. Tačiau ši orientacija savaime negarantuoja pokyčių – ji turi būti įgyvendinama per mokymosi gebėjimus, kurie apima žinių įgijimą, perdavimą ir integravimą. Šie gebėjimai laikomi dinaminiais mechanizmais, per kuriuos mokymosi orientacija tampa praktiniu veikimu. Tuo metu mokymosi procesą palaiko du esminiai lygmenys: palaikančios praktikos ir procesai (pvz., žmogiškieji ištekliai, komunikacija, vertinimo sistemos) ir organizaciniai gebėjimai (tokie kaip infrastruktūra, technologijos, vadovavimas ir mokymosi kultūra). Šie elementai suteikia organizacijai galimybę išvystyti ir išlaikyti mokymosi gebėjimus. Kai šie gebėjimai yra efektyviai taikomi, jie duoda matomų rezultatų: inovacijų srityje, organizacijos vystymesi ir bendruose veiklos rezultatuose. Modelyje taip pat pavaizduotas grįžtamasis ryšys, rodantis, kaip mokymosi rezultatai daro poveikį pačiai mokymosi orientacijai ir gebėjimams, sukurdami nuolatinį tobulėjimo ciklą.

1.2. Organizacinis mokymasis iš sėkmių ir nesėkmių

Savo gyvavimo ciklo metu įmonės neišvengiamai susiduria su sėkmėmis ir nesėkmėmis. Sėkmės pačios įmonės ir jos vadovybės vertinimu gali būti apibrėžiamos per finansinę ir nefinansinę perspektyvas. Pirmuoju atveju konkretus rodiklis gali būti pasirinktas priklausomai nuo organizacijos strategijos ir savalaikių tikslų. Anot Badarovska Mishevskaja (2020), tai gali būti pasirinktų finansinių rodiklių augimas, pelningumas, kapitalo grąža, pelnas, tenkantis vienai akcijai ir pan. Tuo metu nefinansiniai rodikliai, apibrėžiantys sėkmę, anot autorės, gali būti produktų ar paslaugų kokybė, klientų lojalumas, produktyvumas, darbuotojų pasitenkinimas bei išlaikymas ir pan.

Tiesa, mokslinių tyrimų, kurie koncentruotųsi tik į organizacinį mokymąsi iš sėkmių, trūksta, tarptautinio verslo disciplinoje vyrauja konkrečių atvejų analizės, nagrinėjančios sėkmingai įgyvendintus projektus, strategijas ir pan. Observacinio, arba mokymosi iš svetimų sėkmių naudą pabrėžia Ali, M. Ali, Salam, Bhatti, Arain ir Burhan (2020) – tarptautinės MVĮ turi palaikyti tvirtus ryšius su vietos įmonėmis ir mokytis iš tokių įmonių ankstesnės sėkmingos patirties, nes tai gerina jų gebėjimą nustatyti, įsisavinti ir panaudoti iš išorės gautas žinias. Mokymosi iš sėkmingų patirčių aspektą pabrėžia ir Madsen ir Desai (2010), tačiau ištyrę JAV raketų nešėjų pramonės įmones nustatė, kad organizacijos veiksmingiau mokosi iš nesėkmių nei iš sėkmių, kad žinios, įgytos iš nesėkmių, nuvertėja lėčiau nei žinios, įgytos iš sėkmių. Kim, J. Kim ir Miner (2009) teigimu, įmonei pasiekus tam tikrą patirties lygį, sėkmės ir atsigavimo po nesėkmės patirtys sukuria prielaidas „išlikimą skatinančiam“ mokymuisi.

Daug ir greitų sėkmių nes visada gali reikšti teigiamą įtaką įmonės veiklai. Chetty ir Campbell-Hunt (2003), nagrinėdami Naujosios Zelandijos MVĮ internacionalizaciją, nustatė, jog

itin greita tarptautinė sėkmė gali tapti destabilizuojančiu veiksnio. Tai daugiausia siejama su greitu augimu ir jo keliamomis rizikomis, susijusiomis su verslo, procesų ir personalo valdymu. Taigi, itin sėkminga veikla gali ne tik kurti naudingas žinias, kurias galima pritaikyti plėtrai, tačiau ir atnešti naujų rizikų, kurių verslas galbūt nenumatė.

Aktyviau mokslinėse publikacijose nei sėkmės nagrinėjamos nesėkmės. Organizacijos dažnai interpretuoja klaidas kaip pasitikėjimo trūkumo ir prastos veiklos išdavą, bet iš tikrųjų jos gali būti reikšmingu šaltiniu mokymuisi (Kucharska, 2021), be kita ko, labiau didindamos tikimybę, kad įmonės darbuotojai įsitrauks į organizacinį mokymąsi ir imsis naujų iniciatyvų (Shepherd, Williams, Wolfe ir Patzelt, 2016; Fernandez-Mesa ir Alegre, 2015).

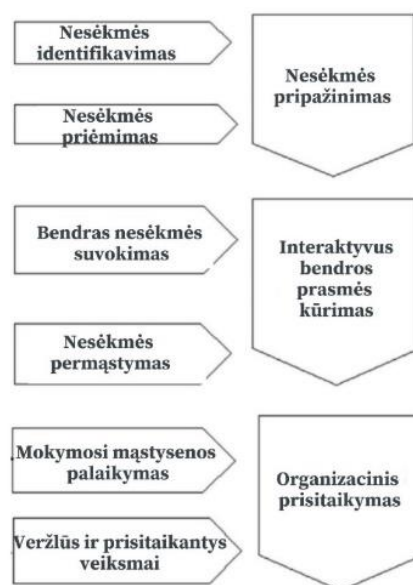
Nesėkme versle galima vadinti (Lattacher ir Wdowiak, 2020):

1. Įmonės pasitraukimą iš rinkos;
2. nesėkmę organizaciniame lygmenyje (finansiniai sunkumai, nemokumas, žlugimas);
3. nesėkmę pagal asmeninį verslininko suvokimą (šiuo aspektu remiamasi šiame tyrime).

Pasak Koporcic, Sjođin, Kohtamaki ir Parida (2024), sėkmingam mokymuisi iš nesėkmių dera taikyti „suklysk greitai“ ir „mokykis greitai“ mąstyseną. Sąmoningai sutelkdamos dėmesį į mokymąsi iš nesėkmių, MVĮ gali išvengti blogų pasekmių ateityje ir galiausiai žlugimo. Tačiau šis organizacinio mokymosi iš nesėkmių procesas (2 paveikslas) turėtų būti nuolatinis ir įtrauktas kaip nuolatinis MVĮ praktikos ir veiklos elementas.

2 paveikslas

Organizacinio mokymosi iš nesėkmių proceso schema

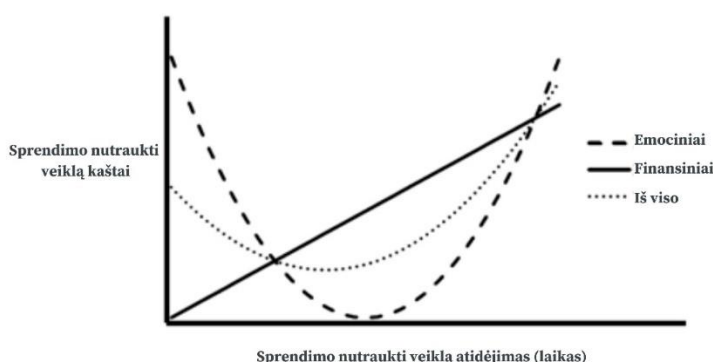


Šaltinis: Koporcic ir kt. (2024)

Aktualių aspektų tampa ir laikas, per kurį įmonėje pripažįstama nesėkmė, bei dėl to patiriami kaštai (3 paveikslas). Kuo ilgiau delsiama priimti sprendimą atsisakyti veiklos ar nepasiteisinusio projekto, tuo didesnius finansinius ir emocinius kaštus patiria bendrovė.

3 paveikslas

Kaštai, susiję su sprendimų nutraukti veiklą priėmimo laiku



Šaltinis: Shepherd ir kt., 2016

Mokymasis iš nesėkmių taip pat siejamas su antrepreneryste, kadangi praktinė patirtis ir klaidos neatsiejama nuo verslumo mokymosi ir gebėjimo prisitaikyti prie pokyčių (Lafuente, Vaillant, Vendrell-Herrero ir Gomes, 2018; Lattacher ir Wdowiak, 2020). Be to, žiniomis grįstose organizacijose, kuriuose hierarchijos lygis žemas, prie pokyčių prisitaikoma veiksmingiau, o didelės brandos ir aukštos hierarchijos bendrovėse prisitaikymo lygis žemesnis (Kucharska, 2021).

Nors organizacinio mokymosi sąvoka suponuoja procesą, vykstantį įmonės lygmenyje, ją taip pat apima ir asmeninis mokymasis, o šiam įtakos gali turėti įvairūs darbuotojų asmenybės bruožai bei emocinės būsenos. Wang ir kt. (2023) nagrinėjo, kaip ir kada Kinijos aukštųjų technologijų kompanijų darbuotojų kasdienės psichologinės būsenos turi įtakos mokymuisi iš nesėkmių. Nustatyta, kad teigiamos/neigiamos būsenos atitinkamai teigiamai/neigiamai veikia mokymąsi iš nesėkmių. Įtaką mokymosi efektyvumui taip pat daro nesėkmių patyrimo greitis – per mažas ar per didelis daro neigiamą įtaką verslininkų mokymuisi, o vidutinis siejamas su efektyviausia mokymosi elgsena (Fang ir kt., 2018). Be to, mokymasis iš nesėkmių nebūtinai taps rezultatyvus, jei verslininkas linkęs į narcisizmą, kadangi asmeninis susireikšminimas gali trukdyti pripažinti klaidas ir priimti kritišką grįžtamąjį ryšį (Liu ir kt., 2019). Todėl vertėtų apsvarstyti

grįžtamojo ryšio teikimą ne „žmogus–žmogui“ būdu, o „prietaisas–žmogui“, tokiu atveju mokymasis iš nesėkmių gali būti palengvintas (Zou, Ertug ir Roulet, 2024).

Organizacinis mokymasis ir jo rezultatas – sukaupta patirtis – yra labai svarbūs įmonės sprendimų paieškos procese. Todėl norint išspręsti įmonėje pasikartojančias problemas, visos su rizikomis susijusios žinios turi būti užfiksuotos ir išsaugotos organizacijos viduje, nepaisant personalo kaitos, kad jas būtų galima perkelti iš asmeninio į organizacinį lygmenį (Eken, Bilgin, Dikmen ir Birgonul, 2020; Shepherd ir kt., 2016). Darbuotojai gali būti linkę slėpti iš patirtų nesėkmių gautas pamokas, todėl šį procesą pageidautina formalizuoti, surenkamą informaciją saugoti duomenų bazėse (Zhu, Hu ir Xu, 2022).

Organizacinis mokymasis iš sėkmių ir nesėkmių įmonių internacionalizacijos kontekste yra svarbus tiek moksliniam supratimui, tiek realiam verslo valdymui. Moksliniu požiūriu mokymosi procesų internacionalizacijos metu nagrinėjimas prisideda prie žinių, kaip organizacijos orientuojasi ir sėkmingai veikia pasaulinėje rinkoje, kaupimo. Tai prisideda prie teorinių pagrindų ir modelių tarptautinio verslo srityje kūrimo. Praktiniu verslo valdymo požiūriu gebėjimas mokytis iš internacionalizacijos metu patirtų sėkmių ir nesėkmių yra itin svarbus siekiant tvaraus konkurencingumo. Mokymasis iš sėkmių leidžia organizacijoms pakartoti veiksmingas strategijas, optimizuoti įėjimo į rinką metodus ir pasinaudoti galimybėmis. Mokymasis iš nesėkmių padeda įmonėms prisitaikyti, sumažinti riziką ir patobulinti internacionalizacijos strategijas. Šis gebėjimas prisitaikyti yra labai svarbus įmonėms, veikiančioms įvairioje ir dinamiškoje pasaulinėje aplinkoje. Taigi, mokymasis iš sėkmių ir nesėkmių ir šio proceso metu sukauptos patirtinės žinios gali padėti įmonėms įveikti internacionalizacijos barjerus.

1.3. Internacionalizacijos samprata

Įmonės internacionalizacijos, arba plėtros į užsienį, procesas grindžiamas trimis pagrindinėmis paradigmomis. *Pirma*, įmonei būtina įgyti kompetencijų namų rinkoje, kad būtų užtikrinta tarptautinė konkurencingumo dimensija. *Antra*, internacionalizacijos procesas beveik visada pradedamas eksportu ir apibrėžiamas kaip nuoseklus, tvarkingas ir lėtas, grindžiamas produkto gyvavimo ciklu. *Trečia*, kai įmonė pasiekia tarptautinį statusą, ji beveik visada susiduria su naujomis strateginėmis problemomis Santos (1997). Pati internacionalizacijos sąvoka bėgant laikui iš esmės nekito, ir šių laikų moksliniuose darbuose dažniausiai apibrėžiama minėtų trijų paradigmų rėmuose (1 lentelė.)

1 lentelė

Internacionalizacijos sąvokos aiškinimas mokslinėje literatūroje

Samprata	Autoriai
Internacionalizacija – būtinybė dėl konkurencijos ir ribotos paklausos vidaus rinkoje.	Moreira, Margues, Braga ir Ratten (2019)
Internacionalizacija – globalių vadovų mokymosi ir evoliucijos procesas, įgyvendinamas tam tikrų etapų metu.	Dumitrscu ir kt. (2019)
Internacionalizacija – plėtra į užsienio rinkas, kuri yra sąmoningo strateginių sprendimų priėmimo rezultatas, nes įmonių vadovybė siekia ir išnaudoja galimybes.	Yang ir kt., 2020
Internacionalizacija – išteklius ir pajėgumus turinčios įmonės sprendimas įeiti į naujas tarptautines rinkas, kuriose šie ištekliai gali būti sėkmingai panaudoti.	Surdu, Greve ir Benito (2020)
Internacionalizacija – laipsniškas įsitraukimas į tarptautines rinkas.	Buzavaite ir Korsakiene (2022)
Skaitmeninė internacionalizacija – būdai, kuriais skaitmeninės transformacijos kelio kūrimas ir įgyvendinimas bei skaitmeninimo procesų ir priemonių taikymas gali padėti įvairaus dydžio įmonėms klestėti tarptautiniame ir pasauliniame kontekste.	Dagnino ir Resciniti (2021)
Internacionalizacija – įmonių išteklių ir valdymo struktūrų laiko ir erdvinis plėtros raidos procesas tarp nacionalinių sienų.	Gammeltoft ir Cuervo-Cazurra (2021)
Internacionalizacija – daugialypis procesas, kuriam reikia tam tikro tipo žinių ir kt. turto, ankstesnės tarptautinės patirties ir tinklo.	Leppaaho, Mainela ir Mantymaki (2023)
Internacionalizacija vyksta palaipsniui, įmonėms plėtojant savo veiklą, keičiant strategiją, mokantis, kaip perkelti savo konkurencinį pranašumą į kitas šalis, formuoti ir veiksmingai valdyti lokalius verslo padalinius.	Gutterman (2023)
Internacionalizacija – kai įmonės plečiasi į tarptautinę rinką ir susiduria su rizikomis, kurios gali turėti neigiamos įtakos rezultatams arba teigiamos įtakos grąžai.	Radael ir kt. (2023)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis lentelėje nurodytais autoriais.

Ir dabar internacionalizacijos procesas dažniausiai tyrinėjamas kaip lėtas, laipsniškas įsitraukimas į tarptautines rinkas (Buzavaite ir Korsakiene, 2022; Gutterman, 2023; Leppaaho, Mainela ir Mantymaki, 2023), kurio pradžioje – turimų žinių realizavimas (Surdu ir kt. 2020; Yang ir kt., 2020; Gammeltoft ir Cuervo-Cazurra, 2021), vėliau – nuolatinis patirtinių žinių kaupimas, kurios panaudojamos tolesnei ir gilesnei plėtrai užsienyje (Vahlne, 2020; Gutterman 2023; Dumitrscu ir kt., 2019). Taigi, dažniausiai apibūdinami keli įmonių internacionalizacijos etapai ir formos, kurios kinta laike priklausomai nuo įgytų praktinių žinių: nereguliarus eksportas, eksportas per tarpininkus, tiesioginis eksportas, antrinės įmonės prekybai, antrinės įmonės gamybai, tiesioginės užsienio ir plyno lauko investicijos bei globalizacija (Johanson ir Vahlne, 1977; Zucchella ir Magnani, 2016; Dumitrscu ir kt., 2019; Igwe ir kt., 2021).

Dažnu atveju nagrinėjant internacionalizaciją pabrėžiamos proceso metu įgyjamos patirtinės žinios – tiek individualiu, tiek organizacijos lygiais. Pasak Dumitrescu ir kt. (2019), ši patirtis ir žinios, globalizacijos įgalintos tapti neišsemiamu ir visame pasaulyje paplitusiu ištekliumi, tapo svarbiu gamybos veiksnium, lemiančiu nuolatinį vystymąsi. O įmonių elgsenos dinamiškumas ir įvairovė rodo, kad internacionalizacijos sprendimai yra sudėtingi ir iš dalies atspindi skirtingus sprendimus priimančių asmenų patirtį, tikslus ir lūkesčius, todėl internacionalizacija – globalių vadovų mokymosi ir evoliucijos procesas, įgyvendinamas tam tikrų etapų metu (Surdu ir kt., 2020).

Todėl internacionalizacija nėra greita, pažymi Gutterman (2023), ji vyksta palaipsniui, įmonėms plėtojant savo veiklą, keičiant strategiją, mokantis, kaip perkelti savo konkurencinį pranašumą į kitas šalis. Sprendimas internacionalizuoti veiklą, ypač MVĮ, gali būti itin sudėtingas, reikalaujantis ne tik žinių, bet ir kitų reikšmingų resursų, įskaitant žmogiškąjį kapitalą (Buzavaite ir Korsakienė, 2022). Taigi, internacionalizacija – daugialypis procesas, kuriam reikia tam tikro tipo žinių ir kt. turto, ankstesnės tarptautinės patirties ir kontaktų tinklo (Leppaaho ir kt., 2023).

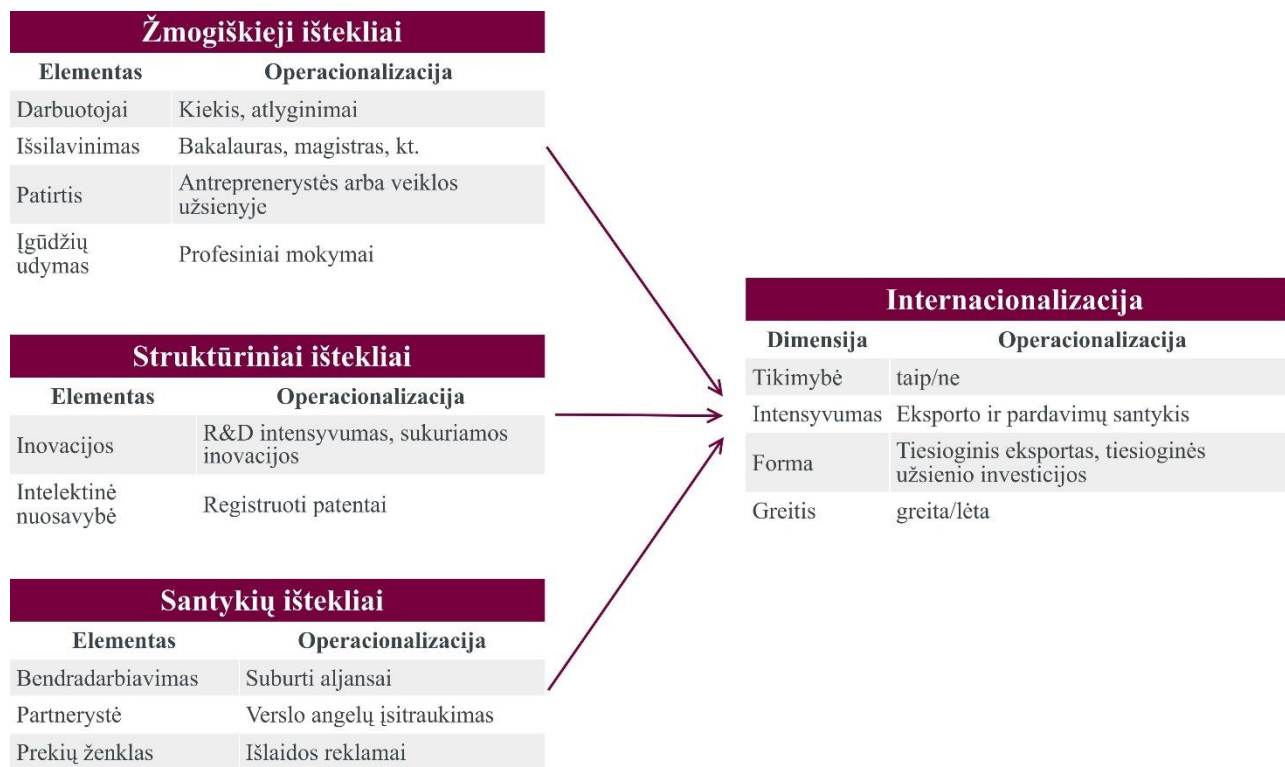
Nors dažnu atveju aiškinant internacionalizacijos sąvoką pasitelkiamas žodis plėtra, vis dėlto internacionalizacija nebūtinai reiškia įmonės veiklos plėtrą: didesnės pridėtinės vertės ir/ar gražos galimybės užsienyje kartu su ribotais įmonės resursais gali lemti sprendimą atsisakyti dalies dabartinės veiklos, produktų ar paslaugų vardan didesnių galimybių kitose rinkose (Korsakienė, 2022). Būtent didesnės galimybės sukuria motyvaciją įmonės vadovybei, tad internacionalizacija tampa sąmoningo strateginių sprendimų priėmimo rezultatu (Yang ir kt. 2020).

Verta atkreipti dėmesį ir į naujas sąvokas, susijusias su šiuo procesu ir reiškiniu, kurias diktuoja sparčiai tobulėjančios telekomunikacijos ir technologijos, dar labiau sumažindamos fizinį atstumą ir stiprindamos globalius prekybos saitus. Siekdami išanalizuoti verslo plėtrą skaitmeniniame amžiuje, Dagnino ir Resciniti (2021) išskyrė *skaitmeninę internacionalizaciją*. Tai būdai, „kuriais skaitmeninės transformacijos kelio kūrimas ir įgyvendinimas bei skaitmeninimo procesų ir priemonių taikymas gali padėti įvairaus dydžio įmonėms klestėti tarptautiniame ir pasauliniame kontekste“ (p. 969). Įmonės vidaus procesų skaitmenizavimas optimizuoja veiklą, atlaisvina žmogiškųjų resursų, kuria naujas kompetencijas, kurias galima išnaudoti bendrovės plėtrai. Be to, naujų technologijų amžiuje parduodamas daiktas ar paslauga gali būti neapčiuopiama, t. y. skaitmeninė, o tai sudaro galimybes daug spartesnei ir daugiau apimančiai internacionalizacijai, kadangi logistikos ir kt. kaštai tampa minimalūs.

Daliai autorių (Yang ir kt., 2020; Korsakiene, 2022) kalbant apie internacionalizaciją kaip galimybę, Moreira ir kt. (2019) teigia, kad dėl konkurencijos ir vidaus paklausos ribotumo internacionalizacija įmonei tampa būtinybe, o dažniausiai pradedama eksportu į geografiškai artimas valstybes. Tačiau Yang ir kt. (2020) polemizuoja, kad internacionalizacija gali būti įgyvendinta sėkmingai tik jei verslininkai yra pakankamai motyvuoti ir veikia remdamiesi galimybe, o ne būtinybe. Galimybių skatinamas verslumas, pasak pastarųjų autorių, lemia didelį internacionalizacijos laipsnį, o galimybių skatinami verslininkai paprastai turi didesnių augimo siekių nei tie, kurie motyvuoti būtinybės. Tai reiškia, kad pirmieji linkę naudoti savo išteklius, įgūdžius ir gebėjimus siekdami atrasti ir plėtoti galimybes, kurios turi didesnį augimo potencialą ir gali atnešti ne tik ekonominę naudą įmonei, bet ir aukštesnį statusą ar įvertinimą jiems patiems. Išteklių grįstu vertinimu, anot Korsakiene, Liucvaitiene, Buzavaite ir Simelyte (2017), cituojančių Barney, įmonės turimi unikalūs, sunkiai nukopijuojami ir nemobilūs išteklių padeda įgyti konkurencinį pranašumą, o tai gali turėti įtakos sėkmingesnei internacionalizacijai. Bryl (2020) empirinių tyrimų metasintezė leido sudaryti įmonės nematerialiųjų išteklių sąrašą, kuris gali daryti įtaką internacionalizacijai (4 paveikslas).

4 paveikslas

Įmonės nematerialieji išteklių, lemiantys internacionalizaciją



Šaltinis: Bryl (2020).

Įmonių internacionalizaciją lemia gausybė skirtingų veiksnių, todėl esti įvairių procesą aiškinančių teorinių modelių, grindžiamų skirtingomis perspektyvomis ir metodologijomis. Nors dalis šių modelių (2 lentelė) sukurti ankstyvuoju internacionalizacijos nagrinėjimo laikotarpiu ir tyrėjai juos nuolat kvestionuoja ir siūlo patobulintus variantus, jie tarptautinio verslo disciplinoje ir šiandien aktyviai naudojami autorių.

2 lentelė

Įmonių internacionalizaciją aiškinantys modeliai

Modelis (autoriai)	Charakteristikos
Inovacijų (Rogerts, 1962).	3 internacionalizacijos etapai: neplanuotas eksportas, eksportas į geografiškai artimiausias, tuomet į tolimesnes šalis. Kiekvienas žingsnis laikomas inovacija, kuri sudaro sąlygas laipsniškai plėtrai.
Produkto gyvavimo ciklo (Vernon, 1966).	Įmonės internacionalizacija vyksta panašiu ciklu, kaip ir produkto gyvavimas: sukūrimas, augimas, branda ir nuosmukis.
Upsalos (Johanson ir Vahlne 1977, 1990, 2003, 2017; Vahlne, 2020).	Tarptautinė plėtra vyksta palaipsniui ir etapais, pirmiausia plečiantis į kultūriškai ir/ar geografiškai artimas šalis. Akcentas – žinioms apie konkrečią rinką, jų įgijimui ir pakartotiniam panaudojimui, ryšių tinklams, vėliau – įmonės evoliucijai. Neatsižvelgiama į išorinius veiksnius, tokius kaip konkurencija, rinkos potencialas ir pan.
Iki-eksportinės veiklos (Wiedersheim-Paul, Olson ir Welch, 1978).	Nagrinėja veiksnius, kurie turi įtakos sprendimui pradėti eksportą: sprendimų priėmėjų charakteristikos, namų rinkos kontekstas ir lokacija, įmonės charakteristikos, veiksniai, kurie pritraukia ar skatina dėmesį, ir informacinė veikla iki eksporto.
Gimusių globaliomis (angl. born-global) įmonių (Knight ir Cavusgil, 1996).	Dažniausiai taikomas nedidelėms į technologijas orientuotoms įmonėms, kurios per pirmus trejus veiklos metus sugeneruoja bent 25% pardavimų užsienyje ir kurių tikslas – globalizacija.
Nenuoseklios internacionalizacijos (Clark, Pugh ir Mallory, 1997).	Kaip ir Upsalos modelyje, internacionalizacija vyksta etapais, tačiau kai kurie jų gali būti praleisti, pasirenkamos nebūtinai artimiausios šalys.
Ryšių tinklų (Bachmann, 1999)	Internationalizacijos sėkmė priklauso ne tik nuo įmonės vidinių išteklių, gebėjimų, o labiau nuo gebėjimo užmegzti, panaudoti ir palaikyti santykius su suinteresuotomis šalimis: tiekėjais, platintojais, klientais, institucijomis.
Integruotas (Bell, McNaughton, Young ir Crick, 2003).	Internationalizacija nagrinėjama per būsenos, kintamumo, nenuoseklumo ir lankstumo prizmes. Modelis taikytinas MVĮ ir gimusioms globalioms įmonėms, akcentuojant, kad procesas nebūtinai nuoseklus.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Roque ir kt. (2019) ir lentelėje nurodytais autoriais.

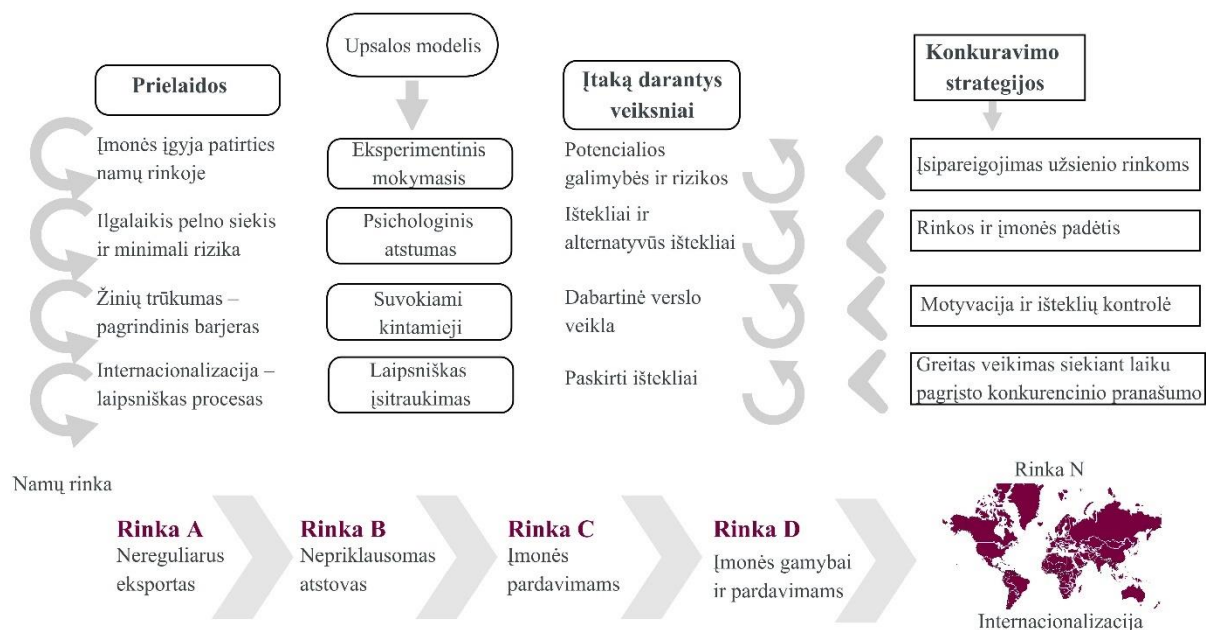
Johanson ir Vahlne (1977, 1990) sukurtas Upsalos modelis laikytas novatorišku metodu tiriant įmonių internacionalizaciją ir iki šiol yra viena dažniausiai cituojamų teorijų nagrinėjant tarptautinį verslą (Engwall, Pahlberg ir Persson, 2018). Šiame modelyje pabrėžiama laipsniška ir nuosekli įmonės plėtra į užsienio rinkas, pirmiausia – į kultūriškai ir / ar geografiškai artimas valstybes, kadangi taip tikimasi išvengti ar sumažinti barjerų kiekį. Vienas svarbiausių aspektų ir internacionalizacijos proceso metu sugeneruotų rezultatų – patirtinės žinios apie užsienio rinkas, kurios vėliau gali būti panaudotos identifikuojant galimybes tolesniuose plėtos etapuose ar veiklos pradžia naujose rinkose. Todėl modelyje pabrėžiama laipsniško įsipareigojimo svarba, akcentuojant nuolatinį mokymosi procesą, kai įmonės eina per įvairius internacionalizacijos etapus, pripažindamos ir prisitaikydamos prie konkrečios rinkos sąlygų. Vėlesnėse modelio versijose (Johanson ir Vahlne, 2003) akcentuojama tinklaveika, užmegzti ryšiai ir sukurti jų tinklai, svarbiausia veikla procese tampa žinių mainai ir įmonės būsenos pokytis, organizacija vertinama kaip didesnio tinklo dalis. Vahlne ir Johanson (2017), teigimu, dabar Upsalos modelis gali paaiškinti ne internacionalizaciją, bet tarptautinių įmonių evoliuciją, nes internacionalizacijos metu vykstantys procesai keičia pagrindinės įmonės charakteristikas ir sukelia tolesnius pokyčius.

Nepaisant Upsalos modelio populiarumo, jis iki šiol tyrėjų kritikuojamas dėl esą supaprastinto požiūrio į internacionalizaciją kaip linijinio ir nuoseklaus proceso, kuris nevisiškai atspindi sudėtingus internacionalizacijos aspektus globalizacijos aplinkoje, kur verslas nuolat susiduria su kintančia aplinka, prie kurios turi greitai prisitaikyti. Todėl bėgant laikui buvo pasiūlytas ne vienas šio modelio papildymas, leidęs tyrėjams nagrinėti skirtingus internacionalizacijos aspektus (Coviello, Kano ir Liesch, 2017; Hakanson ir Kappen, 2017; Dow, Liesch ir Welch, 2017; Falco, Neubert ir Krogt, 2020; Abrantes, 2020; Vahlne ir Schweizer, 2022).

Sistemiškai apžvelgę 183 mokslines publikacijas, Igwe ir kt. (2021) sukūrė integruotą Upsalos modelį, skirtą MVI internacionalizacijai (5 paveikslas), kuriuo bus remiamasi šiame tyrime, kadangi jame pabrėžiama laipsniška plėtra bei mokymasis iš patirties geriau charakterizuoja tradicines MVI, kurios susiduria su išteklių ribotumu ir vengimu per daug rizikuoti.

5 paveikslas

Integruotas Upsalos modelis, aiškinanti MVĮ internacionalizaciją



Šaltinis: Igwe ir kt. (2021).

Iš esmės internacionalizacija yra daugialypis procesas, kurio metu įmonės išplečia savo veiklą už šalies ribų ir įsitraukia į tarptautines rinkas. Šis procesas įvairiuose organizaciniuose kontekstuose skiriasi savo apimtimi, mastu ir įmonės strateginiais ketinimais. Viena iš moksliniuose darbuose vyraujančių koncepcijų internacionalizaciją aiškina kaip laipsnišką progresą, dažnai prasidedantį sporadišku eksportu ar atsitiktiniais projektais, pereinantį prie labiau struktūruoto ir ilgalaikio dalyvavimo globalioje ekonomikoje, pavyzdžiui, antrinių įmonių, strateginių aljansų ar tiesioginių užsienio investicijų. Internacionalizacijos metu įmonė kaupia patirtį, žinias, kurias vėliau gali įdarbinti plėsdama veiklą į naujas rinkas. Norint suvokti įmonių internacionalizacijos proceso ypatumus, būtinas integruotas požiūris, įvairių teorijų ir empirinių tyrimų sintezė, atskleidžianti verslo dinamišką raidą globalizacijos kontekste.

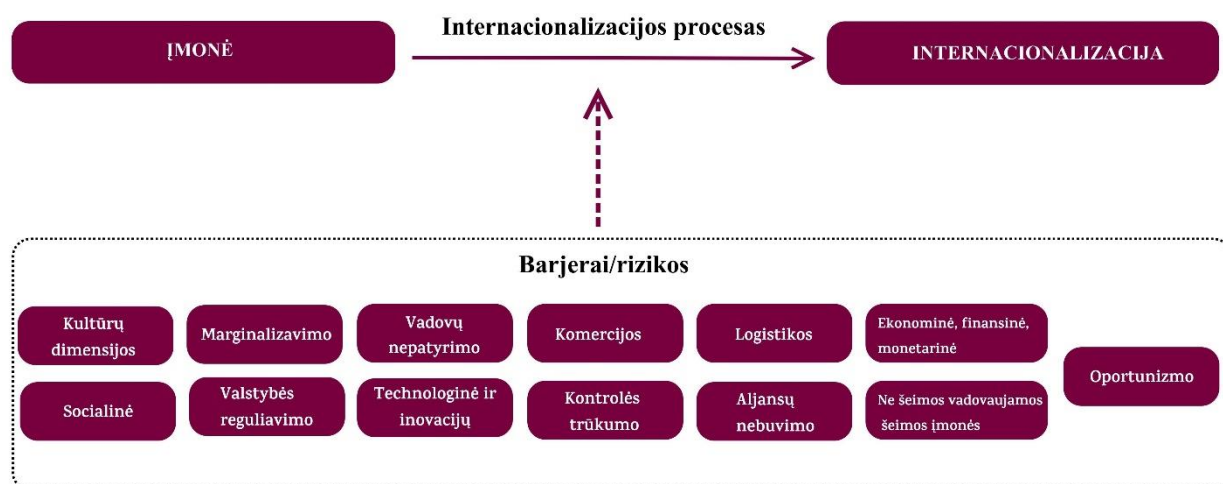
1.4. Įmonių internacionalizacijos barjerai

Įmonių plėtrą tarptautinėse rinkose stabdo nemažai požiūrio, struktūrinių, veiklos ir kitų suvaržymų, ribojančių galimybes pradėti, plėtoti ir palaikyti verslą užsienyje (Korsakienė, 2015; Mueller-Using, Urban ir Wedemeier, 2020). COVID-19 pandemija, didėjantis protekcionizmas ir spaudimas deglobalizuotis spaudžia įmones iš naujo apsvarstyti savo tarptautinės veiklos portfelį, taip pat sutelkti resursus rizikai mažinti, be to, poveikį jų veiklai daro ir pasaulinių tiekimo grandinių trikdžiai (Kafouros, Cavusgil, Devinney, Ganotakis ir Fainshmidt, 2022). Todėl bent dalį iššūkių, su kuriais susiduriama internacionalizacijos metu, įmonės privalo numatyti

strategijoje, o nenumatytuosius gebėti išspręsti greitai. 19 mokslinių darbų, paremtų 201 interviu iš 94 bendrovių iš 17 skirtingų šalių, metasintezę atlikę Radael ir kt. (2023) identifikavo internacionalizacijos barjerus ir rizikas (6 paveikslas). Šiais konstruktais bus remiamasi darbe atliekant empirinį tyrimą.

6 paveikslas

Barjerai ir rizikos, su kuriomis internacionalizacijos metu susiduria įmonės



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Radael ir kt. (2023).

Kultūrų dimensijos. Su kultūra susijęs neapibrėžtumas yra laikomas viena pagrindinių laipsniškos internacionalizacijos barjerų (Malhotra, Lin ir Farrell, 2016), kitaip tariant, tokie veiksniai riboja plėtros greitį. Veiklą kitose valstybėse plėtojančios įmonės laikui bėgant gali kilti sunkumų dėl informacijos srauto pralaidumo, daugiausia dėl kalbos, kultūros, politinių bei švietimo sistemų (Roque, Alves ir Raposo, 2019), o tai gali reikšti papildomas išlaidas, susijusias su veiklos organizavimu užsienyje. Be to, nerašytos kultūrinės taisyklės gali pakeisti formalias institucijas (Bai, Johanson, Oliveira, Ratajczak-Mrozek ir Francioni, 2022), ypač silpnos demokratijos ir institucijų šalyse – naviguoti verslą nerašytų taisyklių aplinkoje yra kur kas sudėtingiau. Taigi, kultūrinis atstumas daro įtaką tiek įmonės, tiek vietos rinkos dalyvių keitimosi informacija kokybei ir naujoms žinioms, kurios gali atsirasti iš jų sąveikos.

Socialinė. Semnani Kenlind, Dadfar ir Brege (2015) šį barjerą aiškina kaip priimančiojoje šalyje veikiančių socialinių, gamtosaugos, kultūros aktyvistų veiklą, kuri gali turėti neigiamos įtakos užsienio kapitalo įmonių planams. Pavyzdžiui, investuotojai-aktyvistai, arba kitaip akcijų „šortintojai“, savo veiksmais daro tiesioginę neigiamą įtaką kompanijų tiesioginėms užsienio investicijoms (Xu ir Drori, 2023). Viena vertus, barjerai gali būti trumpalaikiai ir išsprendžiami įmonės pastangomis dialogo su susibūrusiais pavieniais aktyvistais metu. Kita vertus, tokio pobūdžio aktyvizmas šiuolaikinėje visuomenėje yra sustiprėjęs ir dėl socialinių tinklų,

suteikiančių galimybes skaitmeninėms dalyvavimo kultūroms ir socialiniams judėjimams (Velasco, 2020). Tačiau socialinė aplinka gali sukurti ne tik barjerus. Institucionalizuoti pilietinės visuomenės veikėjai, kartu su užsienio investuotojų antrinėmis bendrovėmis, gali formuoti verslo legitimumą institucinėje tuštumoje (Rana ir Sorensen, 2021). Pasak autorių, abu veikėjai internacionalizacijos metu gali dalyvauti formuojant „pripažinimo“, „įvaizdžio“, „patvirtinimo“ ir „sinergijos“ teisėtumo lygius.

Marginalizavimo. Veiklą kitoje valstybėje vykdančios įmonės gali susidurti su atmetimu ar bandymu išstumti iš rinkos dėl tam tikrų namų rinkos-valstybės, korporatyvinių ar prekių ženklo ypatybių, kurios kultūriškai, politiškai ar dėl kitų socialinių priežasčių, taip pat ir stereotipų, tampa visuotinai nepriimtinos priimančiojoje šalyje. Pasak Meneses ir Santos (2019), internacionalizacijos barjeru gali būti pati įmonės kilmės šalis, ir bendrovės turi taikyti įvairias „gynybos“ ir „puolimo“ strategijas, kurios eliminuotų to įtaką, pavyzdžiui, didinti prekių ženklo žinomumą, patikimumą, tarptautinį matomumą. Pastaruosius kelerius metus plačiai aptarinėjamas naujas „atšaukimo kultūros“ (angl. cancel culture) fenomenas, susiformavęs visuomenei pasmerkiant jos vertybių neatitinkantį asmenį, tačiau greitai pradėtas taikyti ir verslui – korporacijai, įmonei, konkrečiam prekių ženklui ar net valstybei (pavyzdžiui, Rusijai dėl jos pradėto akro Ukrainoje). Mikrolygmeniu atšaukimo kultūra gali turėti įtakos bendrovei ar jų grupei vienoje ar keliose rinkose, tačiau makrolygmeniu, argumentuoja Demsar, Ferarro, Nguyen ir Sands (2023), šis fenomenas veikia kaip mechanizmas pertvarkant rinkas pagal visuomenėje vyraujančias vertybes.

Valstybės reguliavimo. Nors globalizacijos aplinkoje tarptautinė prekyba liberalizuota, o ją reguliuoja tarpvalstybiniai susitarimai, veiklą internacionalizuojančios įmonės neišvengiamai susiduria ir su skirtingais nacionaliniais reikalavimais – nuo kokybės iki darbo jėgos. Remiantis institucionalizmo teorine perspektyva, laikas ir mastas, kuriais įmonė gali reaguoti į valstybinių institucijų keliamą spaudimą užsienio rinkose, priklauso nuo to, kaip sunku ir kokių kaštų reikalauja sužinoti apie kiekvieną spaudimo rūšį ir prie jos prisitaikyti (Amer, 2023). Su šiais barjeriais susidurti gali ne tik pradedančios, bet ir jau internacionalizacijos pagreitį įgavusios įmonės (Gammeltoft ir Cuervo-Cazurra, 2021) – priimančioji šalis gali pradėti taikyti naujas taisykles, kartais nukreiptas į konkrečius sektorius ar įmones, arba pradėti taikyti griežtesnį užsienio investicijų atrankos procesą. Pasak sisteminę 2008–2018 m. mokslinės literatūros analizę atlikusių Igwe ir kt. (2021), institucinė ir teisinė aplinka yra pagrindinė kliūtis, kurią turi įveikti internacionalizacijos strategiją norinčios sukurti įmonės iš besivystančių rinkų. Pasak autorių, tokios bendrovės globalizacijos aplinkoje yra mažiau konkurencingos ir dėl silpnų vietos institucijų bei teisinės sistemos.

Vadovų nepatyrimo. Įmonės vadovybės ambicijos ir antrepreneriški gebėjimai gali būti vienas iš internacionalizacijos motyvų, tačiau patirties trūkumas sukurti apribojimus. Pasak Breuillot, Bocquet ir Bonte (2022), internacionalizacijos metu kaupiant patirtį, valdymas pereina nuo verslumo prie profesionalumo – šio perėjimo metu įmonė turi plėtoti išteklius ir gebėjimus organizaciniu lygmeniu, kad galėtų sklandžiai tęsti internacionalizaciją; tai reiškia aiškų strateginių žmogiškųjų išteklių perkėlimą iš individualaus į organizacinį lygmenį. Perdėtas vadovų pasitikėjimas savimi teigiamai veikia internacionalizacijos laipsnį (Lin, Li ir Olawoyin, 2020), bet vadovų patirties trūkumas ne visada gali neigiamai koreliuoti su pardavimais – kai kurios įmonės, nepaisant tarptautinės praktikos trūkumo, geba sparčiai plėtoti veiklą užsienyje (Hennart, 2014).

Technologinė ir inovacijų. Svarbus globalios verslo aplinkos iššūkis yra konkurencija, tad diegdamos naujoves ir optimizuodamos kasdienę veiklą įmonės siekia įgyti konkurencinį pranašumą. Pasak Korsakienė (2022), inovacijos yra pagrindinė verslo atsparumo sąlyga, nes tokios įmonės nuolat numato įvairias krizes ir prie jų prisitaiko. Inovacijų ignoravimas ar pavėluota jų integracija į įmonės veiklą gali tapti barjeru plėtrai tiek namų, tiek užsienio rinkose. Skaitmenizacija mažoms ir vidutinėms įmonėms, anot Gawel, Mroczek-Dabrowska ir Pietrzykowski (2023), yra raktas į internacionalizaciją, be to, gali panaikinti ar sumažinti kitus barjerus, pavyzdžiui, laiko ir atstumo, kultūros, kalbos, logistikos ir t. t. Šie aspektai tapo itin ryškūs pasaulinės COVID-19 pandemijos metu. Pasak Dumitrescu ir kt. (2019), inovuojant verta sekti Žydrųjų vandenynų strategija ir naujus produktus ar paslaugas kurti be aršios konkurencijos, taip sukuriant didžiausią vertę arba naujas nišas verslui.

Komercijos. Šis barjeras susijęs su įmonių verslo strategijomis užsienio rinkose bei verslo modeliu ir jo adaptacija vietinės konkurencijos kontekste. Internacionalizacijos kelią pasirinkusios įmonės, taikydamos pasirinktą verslo modelį, gali susidurti su vertės kūrimo, jos realizavimo bei rinkodaros ir informuotumo iššūkiais (Reim, Yli-Viitala, Arrasvuori ir Parida, 2022), todėl strategija turi apimti ir galimus verslo modelio pokyčius reaguojant į minėtus apribojimus. „Piramidės dugne“, t. y. dviejuose trečdaliuose skurdžiausių ekonomikos sektorių, veikiantiems prekių ženklams pagrindiniu iššūkiu internacionalizuojantis gali tapti kūrybiškumo įtraukimas į produktą, tiekimo grandinę ar pardavėjų darbą (Dumitrescu ir kt., 2019). Todėl, pasak autorių, įmonės išteklius vertėtų koncentruoti į didelės maržos produktus, mažo apyvartumo prekes palaipsniui pašalinant iš pasiūlos, o į nišines veiklas orientuota strategija gali paskatinti ankstyvą ir greitą internacionalizaciją (Zucchella, 2021).

Kontrolės trūkumo. Sunkumai internacionalizuojant veiklą gali iškilti ir dėl klaidų įmonės valdyje bei kokybės kontrolėje ar skirtingo kokybės suvokimo įmonėje ir užsienio rinkoje (Fadil ir St-Pierre, 2016). Neoptimalius rezultatus lemia negebėjimas kontroliuoti tiek įsigyjamų

žaliavų, tiek savo produkcijos kokybės, abiem atvejais žala daroma tiek darbo kokybei, tiek reputacijai, konstatuoja Narula, Asmussen, Chi ir Kundu (2019), remdamiesi Hennart.

Logistikos. Sudėtinga logistika gali kliudyti ir eksportuojančioms, ir importuojančioms įmonėms, kurios veiklą internacionalizavę per žaliavų gavimą iš užsienio, o neefektyvus logistikos ciklas didinti veiklos kaštus. Be to, logistika yra vienas iš veiksnių, lemiančių internacionalizacijos krypties pasirinkimą (Baena-Rojas, Lopez-Cadavid, Mackenzie-Torres ir Munoz-Parra, 2022), todėl valstybių investicijos į transporto infrastruktūrą gali mažinti įmonių logistikos kaštus, taip skatinant tiek importą, tiek eksportą (Nuruzzaman, Singh ir Gaur, 2020).

Aljansų nebuvimo. Dėl tarptautinės prekybos liberalizavimo vyriausybinių institucijų įtaka įmonių internacionalizacijai globalizacijos kontekste mažėjo, tačiau išliko profesinių, sektorinių ir kt. organizacijų, partnerysčių galia, ir aljansai su jomis tapo itin svarbūs tiek vietos, tiek užsienio kapitalo verslui. Pasak Korsakienė (2022), tiek asmeniniai, tiek tarp įmonių užmegzti ryšiai ir suformuoti tinklai lengvina įmonės internacionalizacijos procesą. Tinklai tarp įmonių padeda naujam žaidėjui legitimizuotis užsienio rinkoje, tuo metu asmeniniai ryšiai atlieka svarbų vaidmenį plėtojant prekių ženklą (Morrish ir Earl, 2020). Aljansai gali padėti identifikuoti potencialias rinkas, suteikti žinių ar sąlygas patirtiniam mokymuisi, pagreitinti antreprenerišką internacionalizaciją (Sedziniauskienė, Sekliuckienė ir Zucchella, 2019). 7 Baltijos jūros regiono valstybių MVĮ trikdžius tarptautiniam bendradarbiavimui tyrė Mueller-Using ir kt. (2020) nustatė, kad įmonės labiau pageidauja jų internacionalizacijos gebėjimų stiprinimo nei tiesioginės paramos surandant klientus. Todėl tarptautinio bendradarbiavimo stiprinimas ir tinkamų paramos programų kūrimas yra svarbūs siekiant MVĮ inovatyvumo ir konkurencingumo regione, o to pagrindu galėtų tapti pažangiosios specializacijos (angl. smart specialization) strategijos.

Ekonominė, finansinė ir monetarinė. Nepalankūs valiutos kurso pokyčiai mažina įmonių pajamas ir didina įsipareigojimus, todėl tarptautinėms įmonėms valiutos kurso stabilumas yra itin svarbus (Drabik, 2022). Nevieningoje rinkoje, skirtingai nei, pavyzdžiui, ES, veikiančioms įmonėms apribojimus gali sukurti ir valstybių monetarinė politika, dėl kurios gali brangti skolinimasis, sumažėti kapitalo prieinamumas ar kuri gali daryti įtaką infliacijai. Kitaip tariant, centrinių bankų politika keičia bendrą ekonominę, o kartu ir verslo aplinką, o skirtingose valstybėse veikiančioms įmonėms gali prireikti papildomų resursų prisitaikyti. Barjerus sėkmingai tarptautinei plėtrai gali sukurti ir bendra ekonomikos situacija, jos lėtėjimas, vartotojų perkamosios galios mažėjimas. Staigūs ekonomikos pokyčiai įmonėje gali sukelti pinigų srautų, kitas finansines problemas, kurias MVĮ gali būti sudėtinga išspręsti dėl riboto kapitalo prieinamumo.

Ne šeimos vadovaujamos šeimos įmonės. Dažna MVĮ sukuriamą šeimos aplinkoje ir tik dalyje jų, veiklai plečiantis ir evoliucionuojant, pasitelkiami samdomi vadovai. Pasak Radael ir kt. (2023), samdydama vadovą iš išorės, šeimos įmonė prisiima didesnę riziką, kadangi sprendimų priėmimas atiduodamas į kitas rankas, taip pat sumažėja gaunamos informacijos kiekis; tačiau tokia vadovybė gali apsaugoti įmonę nuo kitų numatomų iššūkių. Taigi, šį aspektą ne visada galima laikyti barjeru. Sanchez Pulido, Moreno Gene ir Gallizo Larraz (2022), remdamiesi „Aukščiausio ešelono“ teorija ir daugiau nei 1 tūkst. ispaniškų šeimų verslų tyrimu, nustatė, kad vadovas-šeimos narys daro neigiamą poveikį tiesioginėmis investicijomis pagrįstai internacionalizacijos strategijai. Kita vertus, pirmos šeimos kartos vadovai daro teigiamą įtaką kuriant strateginius aljansus, tačiau barjerai tokiems plėtoti atsiranda, jei vadovas poste yra ilgus metus. Nenoras samdyti vadovų iš išorės veiklai užsienyje, pasak Tsang (2020), gali būti ribojantis internacionalizacijos veiksnys, kaip ir asmeniniai šeimos narių ryšiai.

Oportunizmo. Oportunizmas gali skatinti ankstyvą internacionalizaciją (Paul ir Rosado-Serrano, 2019), tačiau užsibrėžto tikslo siekimas bet kokia kaina, nepamatuojant bendro rizikų poveikslo, tampa barjeru įmonės internacionalizacijai. Barjeru gali tapti ne tik pačios įmonės, o ir partnerių oportunizmas, pavyzdžiui, tokiu požiūriu besivadovaujantys platintojai gali apriboti eksporto rezultatus (Korsakienė, 2022). Todėl verta investuoti į kontrolės funkcijas ir taip išvengti oportunistinio užsienio verslo partnerių elgesio (Melen Hanell ir Nordman, 2019).

Nors internacionalizacijos proceso metu įmonė kaupia patirtį ir žinias, o paskui jas gali panaudoti tolesnei ir gilesnei plėtrai užsienio šalyse, jo negalima vertinti kaip nuolatinio pažangos proceso – ją taip pat gali lydėti nesėkmės. Todėl įmonė, susidūrusi su ribojančiais veiksniais, gali priimti *deinternacionalizacijos* sprendimą: atsisakyti produkto, tiesioginių užsienio investicijų, likti tik prie eksporto arba galiausiai nutraukti tarptautinę veiklą. Mokslinėje literatūroje įvardyta įvairių veiksmų, galinčių lemti de internacionalizaciją. 40-ies metų tyrimus šia tema apžvelgę Tang, Zhu, Cai ir Han, (2021) išskyrė dvi šių veiksmų kategorijas: *išorinę* ir *vidaus* dinamiką. Pirmajai priskiriamos priimančiosios šalies politinė, ekonominė ir institucinė aplinka. Pavyzdžiui, politiškai angažuoti instituciniai sprendimai arba tyčinis jų nepriėmimas gali lemti investuotojų sprendimą trauktis. *Vidaus* dinamikos veiksniai susiję su patronuojančios kompanijos strategija, elgsena, lūkesčiais ir kt. charakteristikomis. Tačiau sprendimas pasitraukti iš užsienio rinkos(-ų) gali tapti įmonės strateginiu žingsniu ir kai kuriais atvejais pagerinti verslo rezultatus (Freixanet, Rialp ir Angulo-Ruiz, 2022; Tang ir kt., 2021).

Internationalizacijos metu išryškėja platus spektras kliūčių, kurios gali daryti didelę įtaką šiam procesui, – nuo reguliavimo ir teisinės aplinkos iki kultūrinių ir rinkos skirtumų, finansinių suvaržymų ir kasdienės veiklos iššūkių. Šie barjerai trukdo įeiti į rinką, didina veiklos sąnaudas ir

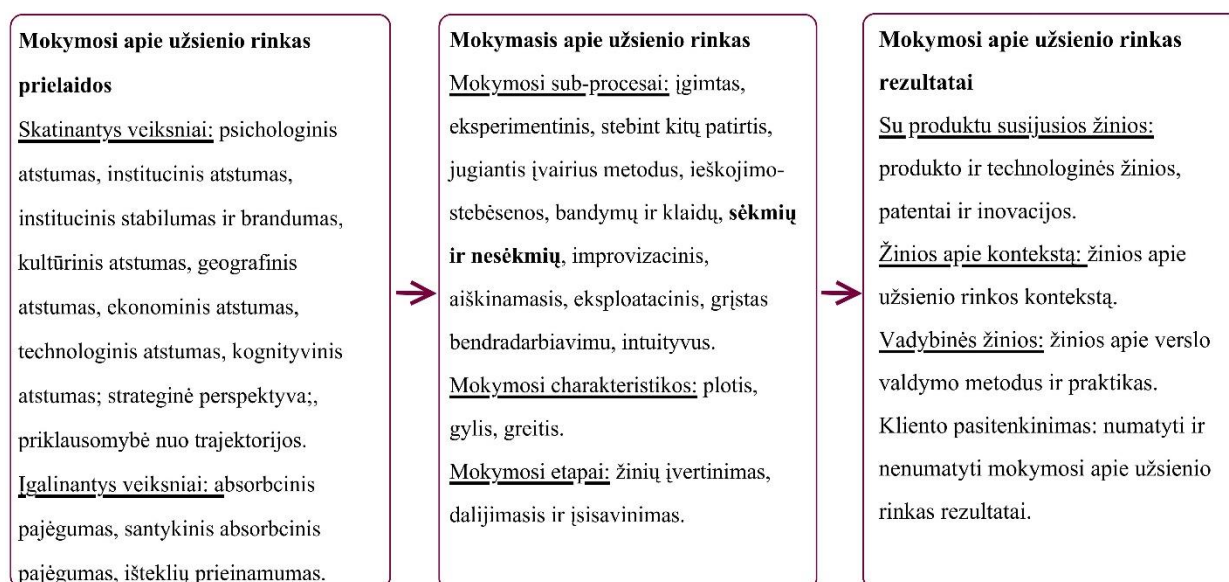
riziką, neapibrėžtumą ir gali paveikti strateginių sprendimų priėmimą bei ilgalaikį tarptautinės plėtros planavimą. Nesugebėjimas jų įveikti gali apriboti įmonės tarptautinę aprėptį, trukdyti diversifikuoti pajamas ir apriboti augimo ir naujovių diegimo galimybes, galiausiai priversti pasitraukti iš užsienio rinkų. Tokių barjerų mažinimo strategijos apima rinkos tyrimus ir analizę, adaptyvius įmonės valdymo metodus, kuriais atsižvelgiama į kultūrinius niuansus, strategines partnerystes ir aljansus, taip pat aktyvų dalyvavimą vietos reguliavimo sistemose bei kaupiant patirtines žinias, užtikrinant efektyvų organizacinį mokymąsi.

1.5. Organizacinis mokymasis internacionalizacijos metu

Organizacinis mokymasis internacionalizacijos metu ypatingo mokslininkų dėmesio nesulaukia. Pastaruoju metu nagrinėta, kaip mokosi sparčiai tarptautiniu mastu besiplečiančios MVI besivystančiose rinkose (Puthusserry ir kt., 2020), pasiūlytas teorinis modelis nagrinėti šeimos įmonių internacionalizaciją per organizacinio mokymosi prizmę (Tsang, 2020). Prashantham ir Floyd (2019) išvelgė naują perspektyvą nagrinėti naujų įmonių internacionalizaciją per antropologinę liminalumo ir mokymosi perspektyvas – su kokiais rizikomis laikotarpiu tarp noro internacionalizuotis ir stabilios internacionalizuotos būsenos realizavimo susiduria įmonės. Nordin ir Lindbergh (2019) pasiūlė įmonių mokymosi užsienio rinkose modelį (7 paveikslas).

7 paveikslas

Įmonių mokymosi užsienio rinkose modelis



Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Nordin ir Lindbergh (2019), Lee, Jimenez ir Dvinney (2020).

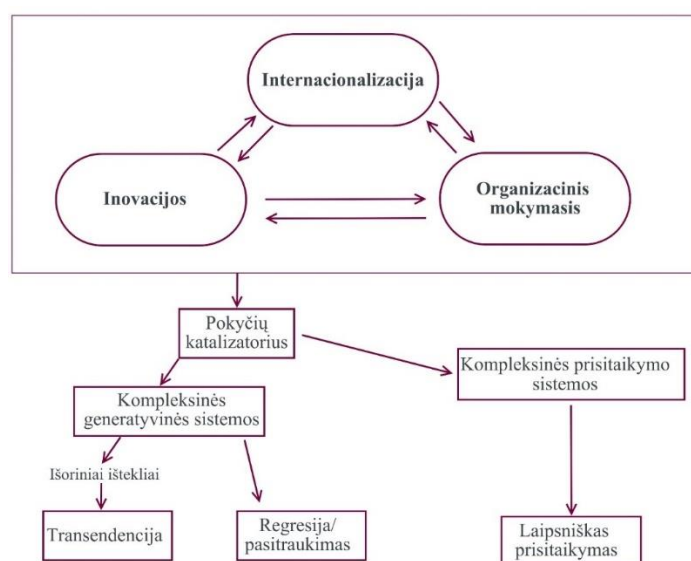
MVĮ susiduria su daugybe tarptautinės veiklos iššūkių ir gali būti sunku maksimaliai išnaudoti šio proceso mokymosi galimybes, ypač ankstyvųjų etapų metu. MVĮ fokusavimasis į internacionalizacijos kaštų minimizavimą gali stabdyti mokymąsi apie sąlygas užsienio rinkose (Villar, Pla-Barber ir Ghauri, 2020). Pasak autorių, ištekliams ne tiek imlūs internacionalizacijos būdai (veikla per licencijas, tarpvalstybinis paslaugų teikimas ar kt. sutartinės formos bendradarbiavimas) nesukuria tiek daug patirtinių žinių, o jas tampa sunku panaudoti kitose šalyse ir integruoti organizaciniu lygmeniu.

Žinios, sukauptos įvairių internacionalizacijos formų ir etapų metu, palengvina svarbios informacijos apie užsienio rinkas valdymą ir praplečia įmonės patirtinių žinių bazę naujiems veiksams užsienio rinkose (Vahlne, 2020). Pasak Lauzikas ir kt. (2021), šios žinios individualiu, komandos ir organizacijos lygiu tampa pagrindiniu organizacinių pokyčių „varikliu“ ir esminiu sėkmės veiksnium, siekiant pagerinti įmonės konkurencinius pranašumus.

Taigi, inovacijos, internacionalizacija ir organizacinis mokymasis MVĮ yra trys tarpusavyje susijusios grandys, sudarančios sudėtingą žiedinę sistemą (Freixanet, Rialp ir Churakova, 2020). Organizacinio mokymosi internacionalizacijos metu proceso modelį (8 paveikslas) apibrėžę autoriai išskiria tris jo išdavas MVĮ susidūrus su pokyčių katalizatoriumi ir veikiant kompleksiniam vidaus ir išorės veiksniams: 1) laipsniškas prisitaikymas; 2) transcendencija (organizacija ne tik prisitaiko prie pokyčių, bet ir viršija juos, siekdama aukštesnių tikslų ar efektyvumo), ir 3) regresija/pasitraukimas.

8 paveikslas

Organizacinio mokymosi internacionalizacijos metu proceso modelis



Šaltinis: Freixanet ir kt. (2020).

Organizacinis mokymasis internacionalizacijos kontekste yra svarbus veiksnys, turintis įtakos įmonės prisitaikymui, inovacijoms ir tvarios veiklos užtikrinimui konkurencingoje globalioje aplinkoje. Nuolat besimokanti organizacija dalyvauja sistemingame procese, kurio metu, pirmiausia išnaudodama individualias darbuotojų žinias, vėliau jas integruoja komandų, departamentų, galiausiai organizacijos lygmeniu ir pasitelkia strateginiams tikslams pasiekti.

Remiantis atlikta mokslinės literatūros apžvalga, apibrėžtas MVĮ būdingas internacionalizacijos procesas, identifikuoti internacionalizacijos barjerai bei išskirtos organizacinio mokymosi iš sėkmių ir nesėkmių charakteristikos. MVĮ būdingas laipsniškas, etapais vykstantis įsitraukimas į užsienio rinkas, kurį lydi riboti ištekliai, valdymo patirties trūkumas ir skirtingos verslo aplinkos diktuojamos rizikos. Internacionalizacijai būdingi barjerai – nuo kultūrinių ir reguliacinių iki socialinių bei technologinių – reikalauja įmonių gebėjimo ne tik prisitaikyti, bet ir mokytis iš įgytos patirties. Organizacinis mokymasis, kaip nuolatinis žinių įgijimo, perdavimo ir taikymo procesas, tampa esminiu mechanizmu, leidžiančiu įmonėms kurti strateginį pranašumą. Sėkmingos patirtys padeda atkartoti efektyvias strategijas, o mokymasis iš nesėkmių skatina pokyčius, inovacijas ir organizacinį atsparumą. Kitame tyrimo etape, apsibrėžus metodologiją, nustatoma, kaip Lietuvos MVĮ įveikia internacionalizacijos barjerus organizacinio mokymosi iš sėkmių ir nesėkmių pagalba.

2. ORGANIZACINIO MOKYMOSI IŠ SĖKMIŲ IR NESĖKMIŲ ĮVEIKIANT INTERNACIONALIZACIJOS BARJERUS LIETUVOS MVĮ NUSTATYMO METODIKA

2.1. Ankstesnių tyrimų apžvalga

Siekiant tirti, kaip Lietuvos MVĮ įveikia internacionalizacijos barjerus organizacinio mokymosi iš sėkmių ir nesėkmių pagalba, svarbu pasirinkti tinkamus ir efektyvius mokslinius metodus, suteikiančius galimybę gauti patikimus ir pagrįstus rezultatus, atsižvelgus į anksčiau atliktus tyrimus. Tinkamiems metodams pasirinkti atlikta anksčiau panašiomis temomis vykdytų tyrimų analizė (3 lentelė).

3 lentelė

Struktūrinė anksčiau atliktų internacionalizacijos ir organizacinio mokymosi tyrimų analizė

Tyrimas	Metodai	Šaltinis
Žinių srauto dinamika organizacijose: mokymosi kliūčių stochastinė daugiapakopė analizė	Kiekybinis tyrimas, stochastinė daugiapakopė analizė.	Huang ir Chen, 2025
Internacionalizacija ir inovacijos: daugiapakopė nacionalinių sentimentų metaanalizė	Kiekybinis tyrimas, 142 empirinių tyrimų metaanalizė; regresinis modeliavimas, daugiapakopė ir moderatorių analizė.	Wu ir Fan, 2024
Greito mokymosi iš klaidų samprata žinioms imliose MVĮ	Kokybinis tyrimas (3 atvejų analizė), pusiau struktūruoti interviu, indukcinė analizė pagal Gioia metodą.	Koporcić ir kt., 2024
Besivystančių rinkų įmonių internacionalizacijos kainodaros strategijos: kilmės šalies ir organizacinio mokymosi vaidmuo	Analitinis modeliavimas Žaidimų teorijos pagrindu.	Sainam ir Bahadır, 2024
Tarptautinio įsipareigojimo sprendimų mikrofundamentai	Kokybinis tyrimas (realaus laiko 1 atvejo analizė), pusiau struktūruoti interviu, dokumentų analizė, indukcinė analizė pagal Gioia metodą.	Eriksson ir Tippmann, 2023
Kokybinė meta-sintezė rizikos ir internacionalizacijos sistemai kurti	Kokybinis tyrimas, kokybinė duomenų metasintezė iš anksčiau atliktų 19 atvejų tyrimų.	Radael ir kt., 2023
Tiesioginių užsienio investicijų motyvai ir vietos pasirinkimo sprendimai besivystančių šalių verslo grupėse	Kokybinis tyrimas, 11 atvejų analizė, tematinė turinio analizė.	Sahin ir Kaplan, 2023

Lentelės tęsinys.

Liminalumas ir naujumo pranašumo mokymosi raidos procesas anksti internacionalizuojančiose įmonėse	Kokybinis tyrimas (ilgalaikė 5 atvejų analizė), istorinių duomenų analizė, pusiau struktūruoti interviu, indukcinė analizė pagal Gioia metodą.	Appiah, Galkina ir Gabrielsson (2023)
Valdybos darbo stažas ir įmonės internacionalizavimas	Kiekybinė duomenų analizė naudojant 2697 įmonių duomenis, regresinis modeliavimas.	Zhu ir Deng, 2023
Verslo modelių iššūkių sprendimas MVĮ internacionalizacijos procese per skaitmenizaciją	Kokybinis tyrimas (29 atvejų analizė), pusiau struktūruoti interviu su MVĮ, indukcinė analizė pagal Gioia metodą.	Reim ir kt., 2022
Upsalos modelio išplėtimas pasitelkiant „Springboard“ perspektyvą	Kokybinis tyrimas (1 atvejo analizė), pusiau struktūruoti interviu, dokumentų analizė, indukcinė analizė pagal Gioia metodą.	Gao, Gao, Zhuang ir Sun (2022)
Kaip vyksta mokymasis kertant ribas socialinėse įmonėse: kompetencijos ir socialinių ribų vaidmuo	Kokybinis tyrimas (realaus laiko 4 atvejų analizė), pusiau struktūruoti interviu, grupės diskusijos, indukcinė analizė pagal Gioia metodą.	Tandon ir Nair, 2020

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Huang ir Chen (2025), Wu ir Fan (2024), Koporcic ir kt. (2024), Sainam ir Bahadir (2024), Vaiciukynaite ir kt. (2023), Radael ir kt. (2023), Sahin ir Kaplan (2023), Appiah ir kt. (2023), Zhu ir Deng (2023), Reim ir kt. (2022), Zhong ir kt. (2022), Gao, ir kt. (2020), Tandon ir Nair (2020).

Lentelė suskirstyta pagal 3 kriterijus – tyrimo temą, naudotus metodus bei autorius ir publikavimo datą. Pastebėtina, kad tyrimų, kurie pastaraisiais metais kartu nagrinėtų ir internacionalizaciją, ir organizacinį mokymąsi, rastas tik vienas. Analizuotos besiformuojančių rinkų įmonių kainodaros strategijos tarptautinės plėtros kontekste, sukuriant analitinį modelį žaidimų teorijos pagrindu, kuris atskleidžia, kaip organizacinis mokymasis gali padėti įveikti marginalizavimo barjerą ir užtikrinti didesnę pelningumą konkurencinėje kovoje (Sainam ir Bahadir, 2024). Organizacinio mokymosi kontekste Huang ir Chen (2025) per stochastinę daugiapakopę analizę vertino žinių perdavimo „klampumą“, atskleidė kritinius slenksčius, nuo kurių priklauso žinių sklaidos efektyvumas organizacijose. Taip pat siekta nustatyti sąveikos ir (arba) įvairių veiksnių poveikį procesams, sudaryti anksčiau atliktų tyrimų meta-analizes (Wu ir Fan, 2024; Zhu ir Deng, 2023). Toks tyrimų pobūdis lėmė kiekybinių metodų pasirinkimą.

Kur kas didesnio tyrėjų dėmesio susilaukia atskiri organizacinio mokymosi ir internacionalizacijos procesai įmonėse. Dažnu atveju tiriant, kaip ir kodėl jie veikia, autoriai kliaujasi kokybinių tyrimų metodologijomis, atliekant atvejo(-ų) analizes. Numatytiems tikslams pasiekti dažnu atveju naudojami pusiau struktūruoti interviu, o duomenys nagrinėjami pasitelkiant tematinę/indukcinę turinio analizę. Iš 10-ties analizuotų kokybinių tyrimų 5-iose tyrėjai

indukcinei analizei atlikti naudojo Gioia metodą, kuris leidžia sistemingai kurti grindžiamąją teoriją iš pirminių šaltinių patirties. Šis metodas sudaro sąlygas „parodyti dinامينius ryšius tarp atsirandančių sąvokų, apibūdinančių ir paaiškinančių dominantį reiškinį, bei aiškiai parodantis visus svarbius duomenų ir kuriamos teorijos ryšius“ (Gioia ir kt., 2013, p. 17).

Remiantis minėtų tyrimų apžvalga, darytina išvada, jog siekiant tirti dinamiškus reiškinius, priklausančius nuo individualių bei organizacinių patirčių, taip pat konteksto, kokybiniai tyrimų metodai yra priimtinas sprendimas tikslui pasiekti. Šiame tyrime taip pat pasitelkiamas kokybinių tyrimų metodas, kadangi siekiama nagrinėti daugiasluoksnį reiškinį – organizacinį mokymąsi iš sėkmių ir nesėkmių įveikiant internacionalizacijos barjerus – kuris priklausomas tiek nuo individualių (vadovybės lygmuo), tiek organizacinių (įmonės lygmuo) interpretacijų.

2.2. Tyrimo tikslas

Išanalizavus internacionalizacijos, jos barjerų ir organizacinio mokymosi iš sėkmių ir nesėkmių teorinius aspektus, kyla poreikis ištirti, kaip Lietuvos MVĮ įveikia internacionalizacijos barjerus organizacinio mokymosi iš sėkmių ir nesėkmių pagalba.

Tyrimo objektas: organizacinio mokymosi iš sėkmių ir nesėkmių procesas internacionalizaciją vykdančiose Lietuvos MVĮ.

Tyrimo tikslas – parengti organizacinio mokymosi iš sėkmių ir nesėkmių įveikiant internacionalizacijos barjerus Lietuvos MVĮ proceso indukcinį modelį.

Tyrimo problema: kaip organizacinio mokymosi iš sėkmių ir nesėkmių proceso metu Lietuvos MVĮ įveikia internacionalizacijos barjerus?

Tyrimo metodai: atlikus anksčiau paskelbtuose tyrimuose (3 lentelė) naudotų metodų analizę, pasirinkta atlikti kokybinį tyrimą, empirinius duomenis renkant pusiau struktūruotų interviu būdu, duomenims apdoroti pasitelkiant indukcinę analizę pagal Gioia metodą.

Darbo tyrimo eiga. Pirmasis etapas – mokslinės literatūros apžvalga, leidusi išskirti tyrimui atlikti reikalingus konstruktus: internacionalizacija, jos barjerai, organizacinis mokymasis, sėkmės ir nesėkmės bei organizacinis mokymasis iš jų. Antrojo etapo metus atliekamas kokybinis tyrimas. Sudaromas pusiau struktūruotų interviu klausimynas, apklausiami skirtingų Lietuvos MVĮ vadovai ir / ar savininkai, kurie tiesiogiai dalyvauja bendrovės internacionalizacijos procese. Interviu metu gauti duomenys indukciškai analizuojami pagal Gioia metodą juos grupuojant į I ir II eilės kategorijas, tuomet išryškinant originalias agreguotas dimensijas bei iš jų kartu su II eilės kategorijomis sudarant naują organizacinio mokymosi iš sėkmių ir nesėkmių įveikiant

internacionalizacijos barjerus proceso indukcinį modelį, kurio pagrindu parengiamos rekomendacijos MVĮ. Paskutiniame tyrimo etape rengiamos išvados ir pasiūlymai.

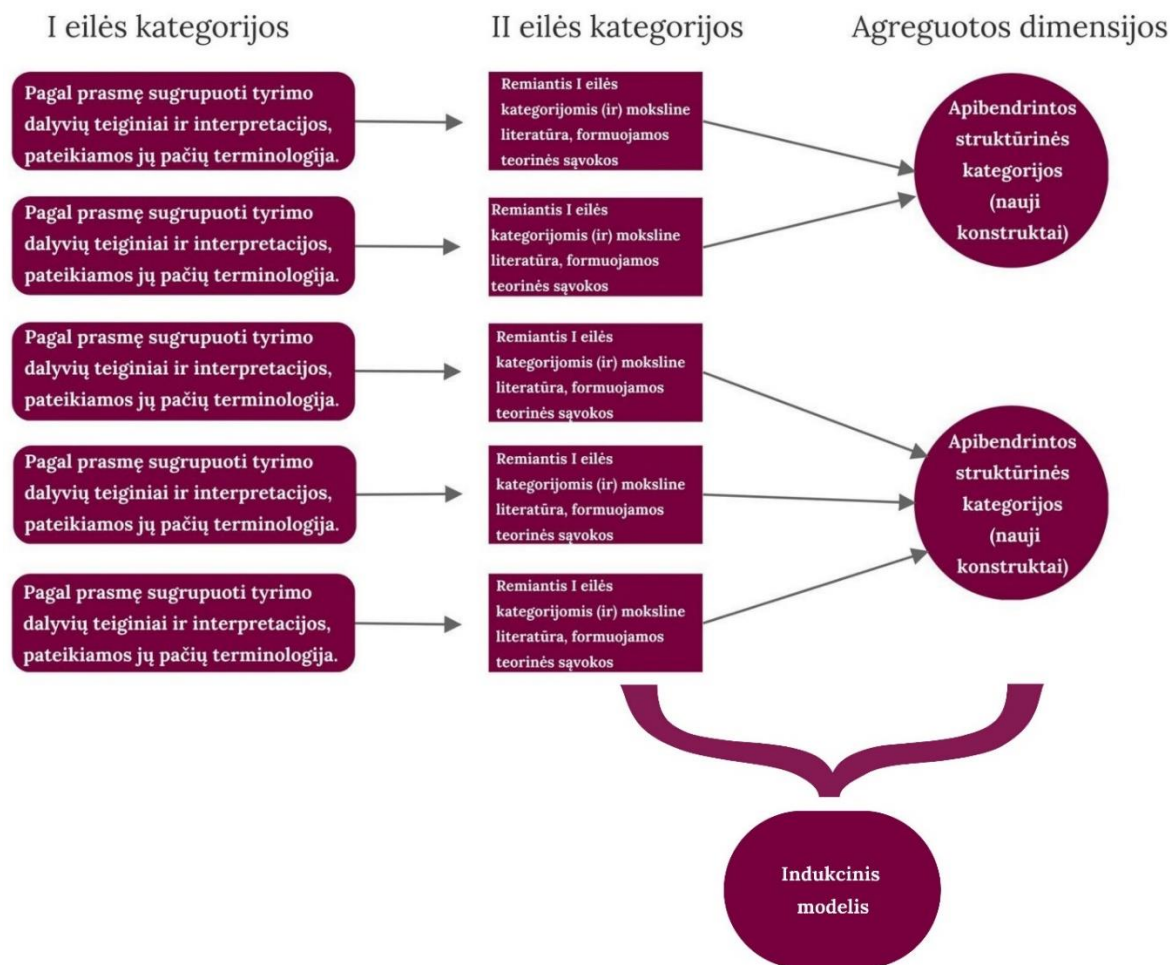
2.3. Tyrimo metodai ir jų pagrindimas

Šio tyrimo filosofinė nuostata yra interpretatyvistinė. Interpretatyvizmas remiasi prielaida, kad socialinė tikrovė yra subjektyvi ir konstruojama žmonių patirtimis, reikšmėmis bei interpretacijomis, Schutz ir Creswell cituoja Gioia (2013) ir Koporcic (2024). Atsižvelgiant į tyrimo tikslą – nustatyti, kaip MVĮ mokosi iš sėkmių ir nesėkmių įveikiant internacionalizacijos barjerus, – svarbu suprasti, kaip vadovaujančias pareigas einantys asmenys interpretuoja savo, o vėliau ir organizacines patirtis, todėl jos negali būti laikomos absoliučiomis tiesomis, kurias būtų įmanoma išmatuoti ir tyrimą vykdyti remiantis pozityvizmo filosofija. Kadangi įsipareigojimai tarptautinei veiklai grindžiami rizika, kuri paremta verslininko vertinimu (Lee ir kt., 2020), ir juo remiantis galima identifikuoti sėkmes ir nesėkmes (Lattacher ir Wdowiak, 2020), interpretatyvistinis požiūris šiame tyrime sudaro sąlygas giliau analizuoti kontekstą, individualias įžvalgas ir organizacinio mokymosi procesą internacionalizacijos metu.

Kokybiniai tyrimai ypač naudingi procesams suprasti, nes jais galima išsamiai užfiksuoti laike besikeičiančius reiškinius, o tai sunku padaryti rengiant kiekybinius tyrimus. Kokybiniai tyrimai leidžia ne patvirtinti jau esamas teorijas, o iš empirinių duomenų kildinant naujas kategorijas, konstruktus, nagrinėti mažai tyrinėtus reiškinius, taip pat ir organizacinę mokymąsi iš sėkmių ir nesėkmių įveikiant internacionalizacijos barjerus, taip konstruojant naujas grindžiamąsias teorijas. Pirminės informacijos rinkimo metu gaunami duomenys yra iš karto analizuojami, koduojami, lyginami tarpusavyje, kas leidžia nuolat gretinti vis atsirandančias teorines kategorijas (Matthews, 2024), užtikrinant teorinį jautrumą (Hughes ir McSherry, 2024). Gioia metodas užtikrina aiškią surinktų duomenų struktūrą ir iš jų vedamų išvadų skaidrumą (9 paveikslas).

9 paveikslas

Tyrimo metu gautų duomenų kodavimo schema



Sudarytas autorės, remiantis Gioia ir kt. (2013), Koporcic ir kt. (2024).

Remiantis Koporcic ir kt. (2024), Eriksson ir Tippmann (2023), Appiah ir kt. (2023), Reim ir kt. (2022), Gao ir kt. (2020), Tandon ir Nair (2020) atliktais tyrimais internacionalizacijos ir organizacinio mokymosi srityse, kuriuose pasitelktas Gioia metodas, bei Gioia ir kt. (2013) pateiktu šio metodo aiškinimu, išskirtini šie tyrimo etapai:

1. Imami pusiau struktūruoti interviu pagal iš anksto paruoštą ir teoriškai pagrįstą klausimyną.
2. Citatos sugrupuojamos pagal:
 - Patirtus barjerus;
 - Mokymąsi iš nesėkmių;
 - Mokymąsi iš sėkmių;
 - Išmokyti pamokų išlikimo organizacijoje užtikrinimą;

- Procesų organizacijoje keitimą;
 - Kitus interviu metu išryškėjusius aspektus.
3. Sudaromos I eilės kategorijos: analizuojami interviu ir užrašomos dalyvių išsakytos mintys, terminai ar frazės jų pačių terminologija, jos apjungiamos ir sugrupuojamos pagal prasmę.
 4. Sukuriamos II eilės kategorijos: atliekama indukcinė analizė, interpretuojamos ir jungiamos giminingos I eilės kategorijos, atsižvelgiant į pasikartojančius reiškinius, procesus ar elgseną. II eilės kategorijos sukuriamos paties tyrėjo arba remiasi ankstesniuose tyrimuose išryškintais internacionalizacijos, jos barjerų, organizacinio mokymosi konstruktais.
 5. Išskiriamos agreguotos dimensijos: II eilės kategorijos tyrėjo apjungiamos į originalias aukštesnio teorinio lygmens sąvokas, arba agreguotas dimensijas, kurios apibendrina duomenų dėsninumus.
 6. Pateikiama duomenų struktūros schema: įrodoma, kaip iš interviu dalyvių citatų išsivystė I eilės sąvokos; iš jų – II eilės kategorijos; iš pastarųjų – agreguotos dimensijos. Duomenų struktūros schemoje pateikiamos ne visos, o tyrėjo atrinktos I eilės kategorijos, ryškiausiai atspindinčios pasikartojančius reiškinius, procesus ar elgseną. Bendra duomenų struktūros schema pateikiama 1 priede, visas I eilės kategorijų sąrašas – 2 priede.
 7. Remiantis II eilės kategorijomis ir agreguotomis teorinėmis dimensijomis, parengiamas indukcinis modelis – organizacinio mokymosi iš sėkmių ir nesėkmių įveikiant internacionalizacijos barjerus procesas.

Šiame tyrime numatyta metodika apibrėžia aiškius žingsnius, kurie sudaro sąlygas kruopščiai surinkti pirminę informaciją ir duomenis, atlikti jų analizę pasitelkiant griežtą kodavimo procesą ir pateikti inducinį proceso modelį, paaiškinantį, kaip Lietuvos MVĮ vyksta organizacinio mokymosi procesas iš sėkmių ir nesėkmių įveikiant internacionalizacijos barjerus.

2.4. Pusiau struktūruoto interviu klausimynas

Sudarant klausimyną (4 lentelė) pusiau struktūruotiems interviu remtasi ankstesniuose moksliniuose kokybiniuose tyrimuose naudotais klausimais (Gao ir kt., 2022; Lattacher ir Wdowiak, 2020; Koporcic ir kt., 2024, Ali ir kt., 2020). Dalis klausimų, daugiausia tikslinamųjų, sudaryti remiantis interpretatyvistine tyrimo pozicija ir atviro proceso metodologiniu požiūriu (Langley, 2009), kuris sudaro galimybę konstruoti tyrimui atlikti reikalingus atviro tipo klausimus, prasidedančius „kaip“, „kodėl“, „kada“, „kas“, remiantis šiame darbe išryškintais internacionalizacijos (Igwe ir kt., 2022), jos barjerų (Radael ir kt., 2022) bei organizacinio mokymosi (Lee ir kt., 2020) teoriniais konstruktais.

4 lentelė

Pusiaus struktūruoto interviu klausimynas, skirtas nustatyti, kaip Lietuvos MVĮ mokosi iš sėkmių ir nesėkmių įveikiant internacionalizacijos barjerus

1 klausimų grupė: Įmonės charakteristikoms internacionalizacijos kontekste nustatyti
1. Gal galėtumėte bendrai nupasakoti savo įmonės veiklą ir savo vaidmenį joje? (Koporcic ir kt., 2024) a) Kiek įmonėje darbuotojų ir kokios 2024 m. pardavimo pajamos? (Langley, 2009)
2. Kaip apibūdintumėte savo įmonės veiklą užsienyje? (Langley, 2009) a) Kiek metų įmonė vykdo veiklą užsienyje? (Langley, 2009) b) Kokiose užsienio valstybėse įmonė vykdo veiklą? (Langley, 2009) c) Kokiose užsienio rinkose pavyko įsitvirtinti? (Lattacher ir Wdowiak, 2020)
3. Kokius rodiklius naudojate nustatyti, kad veikla konkrečioje užsienio rinkoje yra nesėkminga arba sėkminga? (Lattacher ir Wdowiak, 2020)
2 klausimų grupė: įmonėms patirtiems barjerams internacionalizacijos metu nustatyti
4. Su kokiais sunkumais susidūrė bendrovė, plėtodama tarptautinį verslą? (Gao ir kt., 2022)
5. Kokiose užsienio rinkose nepavyko įsitvirtinti? Kodėl? (Lattacher ir Wdowiak, 2020)
3 klausimų grupė: įmonės mokymuisi iš sėkmių ir nesėkmių įveikiant patirtus internacionalizacijos barjerus charakterizuoti
6. Kaip įmonėje identifikuojate, kad užsienio rinkoje buvo patirta nesėkmė? (Koporcic ir kt., 2024) a) Kaip įmonėje analizuojate patirtas nesėkmes? (Langley, 2009) b) Kokių veiksmų imamasi įmonėje išanalizavus nesėkmes? (Langley, 2009)
7. Gal galėtumėte pateikti konkrečių nesėkmių pavyzdžių, iš kurių įmonė daugiausia pasimokė? (Koporcic ir kt., 2024) a) Kas nutiko ir kodėl? (Koporcic ir kt., 2024) b) Kokie buvo pagrindiniai mokymosi aspektai? Apibūdinkite mokymosi procesą. (Koporcic ir kt., 2024) c) Ką įmonė išmoko? (Langley, 2009)
8. Kaip įmonėje identifikuojate, kad užsienio rinkoje buvo patirta sėkmė? (Koporcic ir kt., 2024, modifikuota pagal Langley, 2009) a) Kaip įmonėje analizuojate patirtas sėkmes užsienio rinkoje? (Koporcic ir kt., 2024, modifikuota pagal Langley, 2009) b) Kokių veiksmų imatės išanalizavę sėkmes užsienio rinkoje? (Koporcic ir kt., 2024, modifikuota pagal Langley, 2009)
9. Gal galėtumėte pateikti konkrečių sėkmių pavyzdžių, iš kurių įmonė daugiausia pasimokė? (Koporcic ir kt., 2024, modifikuota pagal Langley, 2009) a) Kas nutiko ir kodėl? (Koporcic ir kt., 2024, modifikuota pagal Langley, 2009) b) Kokie buvo pagrindiniai mokymosi aspektai? Apibūdinkite mokymosi procesą. (Koporcic ir kt., 2024, modifikuota pagal Langley, 2009) c) Ką įmonė išmoko? (Langley, 2009)
10. Mokotės tik iš savo, ar ir svetimų sėkmių bei nesėkmių? Kaip? (Ali ir kt., 2020) a) Kokie buvo pagrindiniai mokymosi aspektai? Apibūdinkite mokymosi procesą. (Koporcic ir kt., 2024) b) Ką įmonė išmoko? (Langley, 2009)
10. Kurie iš paminėtų pavyzdžių buvo efektyviausi organizacijos mokymosi prasme? Kodėl? (Langley, 2009)
11. Kaip užtikriname, kad iš sėkmių ir nesėkmių išmuktos pamokos liktų organizacijos (o ne pavienių darbuotojų) atmintyje? (Eken ir kt. 2020)
12. Ar po įgytų pamokų keitėte procesus įmonėje? Kaip? (Koporcic ir kt., 2024) a) Po mokymosi iš nesėkmių. b) Po mokymosi iš sėkmių.
13. Kalbant apie jūsų įmonės, kaip organizacijos, mokymąsi – ką jis jums reiškia ir kiek tai svarbu? (Koporcic ir kt., 2024)

Sudaryta autorės, remiantis Koporcic ir kt. (2024), Gao ir kt. (2022), Lattacher ir Wdowiak (2020), Ali ir kt. (2020), Eken ir kt. (2020), Langley (2009).

Siekiant ištirti, kaip Lietuvos MVĮ mokosi iš sėkmių ir nesėkmių įveikiant internacionalizacijos barjerus, sudarytas pusiau struktūruotas interviu klausimynas remiasi ankstesniuose moksliniuose tyrimuose naudojamais atviro tipo klausimais ir atviro proceso metodologiniu požiūriu. Klausimynas suskirstytas į tris grupes: nustatyti įmonės charakteristikoms internacionalizacijos kontekste, identifikuoti patirtiems barjerams ir apibrėžti mokymosi iš sėkmių ir nesėkmių procesą. Toks klausimynas, kaip struktūruotas, bet lankstus įrankis, sudaro sąlygas atskleisti, kaip Lietuvos MVĮ vyksta organizacinio mokymosi iš sėkmių ir nesėkmių įveikiant internacionalizacijos barjerus procesas.

3. ORGANIZACINIO MOKYMOSI IŠ SĖKMIŲ IR NESĖKMIŲ ĮVEIKIANT INTERNACIONALIZACIJOS BARJERUS LIETUVOS MVĮ PROCESO NUSTATYMAS

3.1. Tyrime dalyvavusių įmonių charakteristikos

Tyrimas atliktas 2025 m. balandžio 4–29 d. Tiriamos Lietuvos MVĮ iš įvairių ekonomikos sektorių, vykdančios veiklą bent vienoje užsienio rinkoje bent vienerius metus. Įmonės atrinktos remiantis jų pačių viešumoje skelbta informacija apie veiklą užsienio rinkose ir / ar gautu valstybės ar ES finansavimu eksporto plėtrai. Dauguma įmonių atstovų dalyvauti tyrime sutiko su anonimiškumo sąlyga, todėl bendrovėms suteikti atitinkami koduoti pavadinimai (5 lentelė). Pusiaus struktūruotų interviu trukmė – 45–60 min. Pirmosios interviu dalies metu nustatyta, kad visos 7-ios įmonės atitinka tyrimo kriterijus – tai MVĮ, vykdančios veiklą bent vienoje užsienio rinkoje bent vienerius metus.

5 lentelė

Tyrimė dalyvaujančių įmonių charakteristikos

Įmonė	Pagrindinė įmonės veikla(-os)	Įmonės dydis (pajamos 2024 m., darbuotojų skaičius 2025 m. balandį)	Tyrimė dalyvaujančio asmens pareigos
Įmonė 1	Finansavimo paslaugos	1,9 mln. Eur, 70	Valdybos narys, rinkodaros vadovas ir bendrasavininkis
Įmonė 2	Prekyba	2 mln. Eur, 11	Komercijos direktorius, bendrasavininkis
Įmonė 3	Suvenyrų gamyba, prekyba	2 mln. Eur, 44	Generalinis direktorius, bendrasavininkis
Įmonė 4	X priežiūros paslaugų platforma	26 tūkst. Eur, 3+10–15 laisvai samdomų	Direktorius, bendrasavininkis
Įmonė 5	Maisto produktų gamyba ir prekyba	3 mln. Eur, 38	Direktorius, savininkas
Įmonė 6	Įrenginių gamyba	11 mln. Eur, 30+120 subranga.	Direktorius, savininkas
Įmonė 7	Maisto produktų prekyba	22 mln. Eur, 180	Direktorius, savininkas

Šaltinis: sudarytas darbo autorės, remiantis tyrime dalyvavusių įmonių pateikta informacija.

Gioia metodo pritaikymo atveju tyrėjai dažnu atveju rinkdami pirminę informaciją įmonėse interviu atlieka su skirtingas pareigas užimančiais darbuotojais, susijusiais su tiriamu verslo fenomenu. Tačiau aiškinantis tiek internacionalizacijos barjerus, tiek organizacinio mokymosi iš sėkmių ir nesėkmių procesą, svarbu atsižvelgti į bendras Lietuvos MVĮ charakteristikas. Tokios organizacijos dažnu atveju turi ribotus resursus, didžiąją dalį jų yra nukreipusios į namų rinką, todėl pastangos internacionalizuotis gali būti išskaidytos į smulkius procesus, o atsakomybės paskleistos horizontaliai. T. y. tokios įmonės gali neturėti specialių vadovaujančių pareigybių, skirtų internacionalizacijai ir / ar organizaciniam mokymuisi. Kadangi abu šie lygiagrečiai vykstantys procesai šiame tyrime nagrinėjami įmonės strateginiame lygmenyje, pirminė informacija pusiau struktūruotų interviu metu renkama iš įmonių vadovų, tiesiogiai dalyvaujančių strateginių sprendimų, susijusių su internacionalizacija ir / ar organizaciniu mokymusi, priėmimo, neatsižvelgiant į formalų pareigybių pavadinimą (5 lentelė).

Gioia metodo pritaikymo atveju tyrėjai dažnu atveju atlieka atvejo(-ų) analizes, imdami 10–20 pusiau struktūruotų interviu iš 1–29 organizacijų (Koporcic ir kt., 2024; Eriksson ir Tippmann; 2023, Appiah ir kt.; 2023; Reim ir kt., 2022; Gao ir kt., 2020; Tandon ir Nair, 2020). Šiame tyrime analizuoti 7-ių įmonių organizacinio mokymosi iš sėkmių ir nesėkmių procesas įveikiant internacionalizacijos barjerus: vykdant 6-ąjį interviu, fiksuoti pirmieji teorinio prisotinimo ženklai – duomenų rinkimo metu naujai surinkti duomenys iš dalies atkartojo anksčiau tyrimo dalyvių atskleistas temas, kategorijas ir požiūrius. 7-ojo interviu metu išsakyti teiginiai nebepateikė esminių naujų įžvalgų, o pagrindinės temos tapo aiškiai artikuliuotos ir pakankamai gilios teorinei interpretacijai. Todėl, fiksavus teorinį prisotinimą, kai nebeatsirado naujų savybių indukciniam proceso modeliui (Aldiabat ir Le Navenec, 2018 pagal Glaser 2001), arba šio tyrimo atveju – agreguotų dimensijų, naujų duomenų rinkimas sustabdytas.

3.2. Lietuvos MVĮ internacionalizacijos barjerai

Tyrimo metu, remiantis Radael ir kt. (2023) klasifikacija, nustatyti 7 pagrindiniai barjerai pagal jų paminėjimo dažnį, keliantys iššūkių Lietuvos MVĮ internacionalizacijai (6 lentelė).

6 lentelė

Lietuvos MVĮ patiriami internacionalizacijos barjerai

Barjeras	Paminėta kartų	Citatos
Komercijos	52	„Ateini į naują rinką, tu dar neturi tokio veikiančio rizikos vertinimo modelio iki galo.“ „<...> prekybos centrai taiko reikalavimus, kurių dar Baltijos šalyse nėra.“ „Lenkijoje ir Suomijoje yra sudėtingesnė situacija, nes rinkos yra ypač konkurencingos.“ „Net neįtikėtina – tuos pačius procesą atliekančius daiktus – trigubai brangesni yra.“
Valstybės reguliavimo	21	„<...> kai pradėdi dirbti, supranti, koks gėris yra Europa, kai visos tos prekės važiuoja laisvai ir dokumentai visi vienodi.“ „<...> ten algos kitaip apsiskaičiuoja, ar ten registrų centre tvarka, kad tau gali išregistruoti įmonę, pavyzdžiui, iš viso.“ „<...> girdėjau, kad Vokietija, apamai, labai daug ten reikia įvairių popierių, tyrimų ir visko, kad toj rinkoj būti.“ „Tu negali Europoje šitą registruoti bendrinių žodžių. O, pasirodo, Amerikoje galima <...>.“
Kultūrų dimensijos	20	„Nes jeigu paprasta kokia kosmetikos įmonė tiesiog persiverčia visą puslapį, lokalizuoja jį, ir važiuojam, tai mūsų atveju visas tas pasiruošimas užtrunka kartais iki pusės metų ir panašiai.“ „<...> ypač Vokietijoje ir Prancūzijoje, kyla daug kalbos barjero.“ „<...> tu nesi vietinis, tu nežinai kultūros <...>.“ „Kartu yra darbo kultūros skirtumų.“
Vadovų nepatyrimo	12	„Yra, <...> kur kartais net neverta lįsti, nesupranti.“ „Nes mes turime labai jauną vadovų komandą, kuri beveik niekas neturėjo patirties dirbdamas su didesnėmis komandomis, negu dirba dabar.“ „<...> vis reikia jiems pasimokyti. Ypač kaip vadovams.“
Kontrolės trūkumo	11	„<...> tu pats negali būti ten gyvai ir jausti, matyti, kas vyksta, nes yra per daug sudėtinga.“ „Latvis pavogė iš kasos 6 tūkst. Tai kaip čia taip įvyko? Tai kas čia kur tikrino?“ „<...> po to žiūri, kad daug darbo visi dirba, bet nieko neuždirba, jeigu nesužiūrėsi laiku.“
Aljansų nebuvimo	10	„Tai užsienis, jisai toksai yra įvairus, nes, priklausomai nuo to, kaip mes atėję gauname partnerius.“ „<...> ar tu turi kažkokį tai žmogų, ar tu turi kažkokį šaltinį, kuris tave apšviečia tos šalies kultūros atžvilgiu?“
Oportunizmo	8	„Ar tu galėsi konkuruoti, ar tu pasiruošęs konkuruoti, ar nugalėsi konkurentą?“ „Tai reiškia, kad tu negebėjai įvertinti rizikos.“

Šaltinis: sudarytas darbo autorės remiantis tyrimo rezultatais.

Dažniausiai Lietuvos MVĮ internacionalizacijai kliuvinių kelia komercijos barjerai (52 paminėjimai), susiję su verslo strategijomis užsienio rinkose bei verslo modeliu ir jo adaptacija vietinės konkurencijos kontekste. Antras esminis barjeras – valstybės reguliavimas (21), kai užsienio valstybės taisyklės skiriasi nuo namų rinkoje esančių, todėl prie jų prisitaikant MVĮ patiria papildomų laiko ir finansinių sąnaudų. Pažymėtina, kad šis barjeras stipriau išreikštas tose įmonėse, kurios savo produkciją ar prekes tiekia į trečiąsias šalis, t. y. ne į ES. Tačiau su valstybės reguliavimo barjeru susiduria ir veikiančios ES, kadangi įvairios taisyklės ir teisės aktai ES nėra visiškai suderinami. Trečiasis barjeras – kultūrų dimensijos (20), daugiausia išreikštas per kalbos barjerą bei mentaliteto bei kitus kultūrinius skirtumus, kurie riboja internacionalizacijos greitį.

Vadovų nepatyrimo barjeras (12) fiksuotas konstatuojant, kad organizacijos lyderiai neturi / neturėjo pakankamai žinių, įgūdžių ir praktinės patirties, reikalingos sėkmingai vystyti verslą užsienyje. Kontrolės trūkumo (11) barjerai tirtose įmonėse pasireiškė per kokybės kontrolės trūkumą bei skirtingą kokybės suvokimą organizacijoje. O aljansų nebuvimo barjeras (10) minėtas verslo partnerystės užsienyje kontekste, pavyzdžiui, akcentuojant, kad tinkamas produkcijos distributorius iš esmės lemia sėkmę arba nesėkmę konkrečioje rinkoje. Septintasis Lietuvos MVĮ patiriamas oportunistinio barjeras (8) sietinas su įmonių ir jų vadovų rizikos tolerancijos lygiu, kai skirtingais internacionalizacijos etapais priimami teigiami arba neigiami sprendimai dėl plėtros. Marginalizavimo (6), ekonominiai, finansiniai ir monetariniai (5), logistikos (5) bei technologiniai ir inovacijų (3) barjerai vertintini kaip nereikšmingi, kadangi juos mini mažuma iš tirtų įmonių. Tuo metu Radael ir kt. (2023) klasifikacijoje išskirti socialiniai bei ne šeimos vadovaujamos šeimos įmonės barjerai šiame tyrime fiksuoti nebuvo – nei viena tyrime dalyvavusi įmonė nebuvo tokia, kuri priklausytų šeimai, bet yra vadovaujama samdomo vadovo.

3.3. Esminiai veiklos rodikliai ir integruota kontrolės sistema organizacijai mokantis iš sėkmių ir nesėkmių

Organizacinis mokymasis iš sėkmių arba nesėkmių įveikiant internacionalizacijos barjerus Lietuvos MVĮ atveju taip pat susijęs su tuo, kokiais esminiais veiklos rodikliais (10 paveikslas) ar kriterijais remiantis jos gali nustatyti ir pripažinti (o vėliau permąstyti), kad konkrečiu atveju patirta sėkmė arba nesėkmė. Tai turi įtakos, kokie tolesni organizacinio mokymosi žingsniai bus pasirinkti – nesėkmių eliminavimo ar sėkmių multiplikavimo. Tyrime išskirtos I eilės kategorijos, kurios apibendrintos į keturias II eilės kategorijas, iš kurių trys originalios, viena suformuluota remiantis anksčiau atliktu tyrimu. II eilės kategorijos surikiuotos pagal eiliškumą ir / ar svarbumą, išreikštą tyrime dalyvavusių įmonių logine minčių seka, jos apjungtos į vieną agreguotą dimensiją.

10 paveikslas

Esminių veiklos rodiklių kaip agreguotos dimensijos nustatymo organizacinio mokymosi procese iš sėkmių ir nesėkmių įveikiant internacionalizacijos barjerus duomenų schema



Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo rezultatais

Lietuvos MVĮ remiasi **finansiniais** rodikliais (Badarovska Mishevskaja (2020), tokiais kaip bendras biudžeto planas, pajamos, pelnas ir pelningumas, užsakymų kiekis, šių minėtų rodiklių pokytis užsibrėžtame laike. Pavyzdžiui, Įmonė 1 seka, koks vienos išduotos paskolos pelningumas, Įmonei 6 pelnas yra pagrindinis aspektas vertinant, ar įmonės veikla sėkminga, ar ne, Įmonė 3 biudžetą reklamai suplanuoja metams į priekį. Tačiau stebimi ir tokie **nefinansiniai** rodikliai (Badarovska Mishevskaja (2020) kaip klientų kiekis, jų aktyvumas, reklamos efektyvumas, produkcijos kokybė bei jos pagaminimas numatytu laiku ar emocinė organizacijos būseną: „Kartais gali parduoti su per mažu pelnu, bet sėkmingai jaustis emociškai, neištaškyti.“ (Įmonė 6); „Jeigu eilės nebuvo, tai sakome, kad nesėkmė.“ (Įmonė 7). Įmonės, kurios derina nefinansinius tikslus su finansiniais, turi daugiau galimybių pagerinti veiklos rezultatus (Badarovska Mishevskaja, 2020). Lietuvos MVĮ, kliaudamosi finansiniais ir nefinansiniais esminiais veiklos rodikliais, gali identifikuoti ne tik galutinius, bet ir tarpinius, smulkesnius sėkmingos arba nesėkmingos internacionalizacijos bei jos barjerų aspektus, taip užsitikrindamos galimybes į besikeičiančias sąlygas reaguoti operatyviau, greičiau imtis veiksmų veiklai užsienyje valdyti.

Pasiektų finansinių ar nefinansinių rezultatų dokumentavimas virsta istoriniais duomenimis, kuriais remiantis Lietuvos MVĮ formuluoja tolesnius realistiškus organizacinius tikslus, o vėliau gali identifikuoti patirtas sėkmes ar nesėkmes internacionalizuojant veiklą: „Matuojame, analitiką turim pasijungę, tai kiekvieną dieną jinai atsinaujina, tai ir žiūrime, galime

lygintis vidurkius.“ (Įmonė 7). „*Nusistatom, sakau, pagal šventes tas kreives, kokios turėtų būti, ir žiūrim, ar pasiekiam; krūvius susiplanuojam ir stebim.*“ (Įmonė 3). **Istoriniais duomenis grįsti tikslai** tampa svarbiu aspektu, kadangi, jeigu MVĮ ateities trajektorija formuluojama be konteksto, kyla pavojus pervertinti jos galimybes arba atvirkščiai – veiklos žingsnius užsienio rinkoje planuoti be ambicijos. Kai organizaciniai tikslai grindžiami aiškiais, tarpusavyje palyginamais skaičiais ar pačios įmonės sudarytais išvestiniais rodikliais, sudaroma galimybė objektyviai ir konstruktyviai vertinti, ar konkrečiu atveju Lietuvos MVĮ patyrė sėkmę ar nesėkmę.

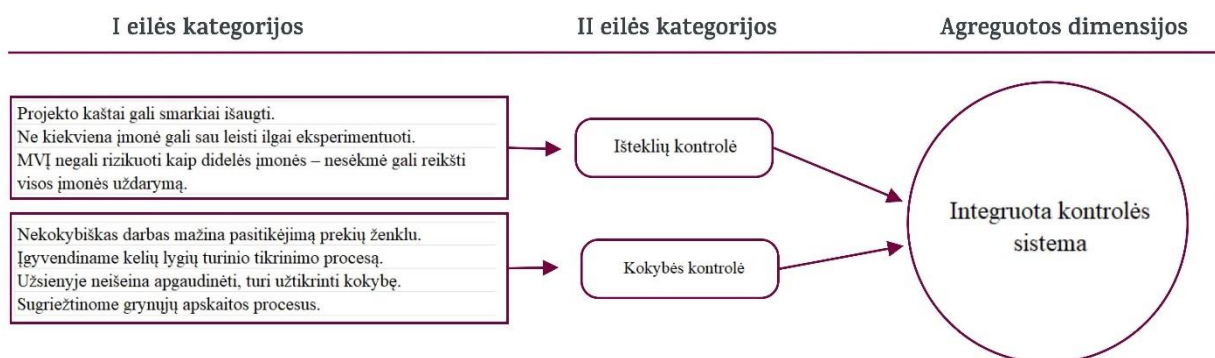
Internacionalizuojant veiklą ir identifikuojant, ar patirta sėkmė, ar nesėkmė, Lietuvos MVĮ nusistato **tolerancijos nuostoliui lygį**. Nors esminiu finansiniu rodikliu įmonėms yra pelnas ar pelningumas, susitaikoma, kad kurį laiką produktas, kažkuris veiklos aspektas arba visa veikla kurioje nors užsienio rinkoje gali būti nuostolinga. Ypač jei kalbama apie veiklos pradžią naujoje šalyje, kur bandoma užimti tam tikrą rinkos dalį, arba naują klientą, kuriam bandoma įrodyti paslaugos kokybę siekiant užsitikrinti ilgalaikį bendradarbiavimą: „*Visą laik sakau: nedraudžiama pas mumis pardavinėti į nuostolį naujo kliento atvedimui.*“ (Įmonė 6); „*<...> stengiamės visur išsivesti vidurkį: jeigu tai yra vagysčių skaičius, – iki kokio procento toleruotinas* (Įmonė 7). Tolerancijos nuostoliui lygio apsibrėžimas Lietuvos MVĮ padeda valdyti rizikas, susijusias su tvaria finansine veikla. Tokių rizikų įrėminimas sudaro galimybes organizacijoms imtis inovacijų ar startuoti naujose rinkose nepripažįstant nesėkmės per anksti.

Oportunizmo lygis – dar vienas rodiklis, sudarantis sąlygas nustatyti, ar internacionalizuojant Lietuvos MVĮ veiklą buvo patirta sėkmė, ar nesėkmė. Didesnę riziką linkusios priimti įmonės gali greičiau imtis naujų projektų: „*Kai pamatom naujas kažkokias galimybes, kurios yra labiau 2 metų horizonte, mes daug atviriau šiuo metu į jas pasineriame ir ieškome joms papildomų resursų.*“ Ankstyvoje organizacinėje fazėje oportunizmo lygis gali būti aukštesnis: „*Mes negalime snausti, mums reikia užkariauti pasaulį.*“ (Įmonė 5); o laikui bėgant mažėti: „*Nesame tokie agresyvūs, išalkę, kaip pradžioje.*“ (Įmonė 6). Iki tam tikro lygio oportunizmas gali skatinti ankstyvą internacionalizaciją, tačiau nepamatuotas rizikos prisiėmimas gali tapti barjeru (Paul ir Rosado-Serrano, 2019). Barjeru gali tapti ne tik pačios įmonės, o ir partnerių oportunizmas, pavyzdžiui, tokiu požiūriu besivadovaujantys platintojai gali apriboti eksporto rezultatus (Korsakiene, 2022).

Integruota kontrolės sistema (11 paveikslas) Lietuvos MVĮ sinchronizuoja išteklių ir kokybės kontrolę su esminiais veiklos rodikliais ir bendrame organizacinio mokymosi iš sėkmių ir nesėkmių įveikiant internacionalizacijos barjerus procese sąveikauja tarpusavyje.

11 paveikslas

Integruotos kontrolės sistemos kaip agreguotos dimensijos nustatymo organizacinio mokymosi iš sėkmių ir nesėkmių metu įveikiant internacionalizacijos barjerus duomenų schema



Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo rezultatais.

Nustačiusios esminius veiklos rodiklius, kurie vėliau leidžia identifikuoti, ar buvo patirta sėkmė ar nesėkmė, Lietuvos MVĮ užtikrina jų įgyvendinimo kontrolę vėlesniuose organizacinio mokymosi etapuose. Ribotus resursus turinčioms MVĮ aktuali **išteklių**, ypač finansinių, **kontrolė**: „<...> iš kitos įmonės sakė, kad jie duoda 7 metus. O man atrodo, kad čia jau yra tikrai daug, nes ne kiekviena įmonė tiesiog gali sau leisti šitiek žaisti.“ (Įmonė 5); „Tu negali, kaip didelė įmonė: suinvestuoti ir po metų žiūrėti, ar apsimokėjo, ar tą skyrių uždaram, nes jis neapsimokėjo. Jei MVĮ skyrius nepasiteisins, tai tu uždarysi ne skyrių, o visą įmonę.“ (Įmonė 3). Antras integruotos kontrolės sistemos aspektas – **kokybės kontrolė**, kuri taikoma ne tik galutinei produkcijai, bet ir įmonės vidaus procesams, jų efektyvumui: „Tai iš karto yra procesas, kad cashą <...> doublecheckini, ir du žmonės turi sužiūrėti tą vietą.“; „Kelių šalių vienas kito turinio tikrinimo procesus įgyvendiname, kur vertėjai duoda kitiems vertėjams. Kiti vertėjai duoda teksto redaktoriams ir skaitytojams, kurie įvertina, ar tikrai gerai parašytas tekstas, ir tokiu būdu yra pasiekama aukštesnės klasės kokybė.“ (Įmonė 4). Taigi, MVĮ vykdo nustatytų esminių veiklos rodiklių, susijusių su finansais ir kokybe, kontrolę. Šie du aspektai sąveikauja tarpusavyje ir sudaro galimybes greičiau planuoti, įgyvendinti ar koreguoti įmonės tikslus priklausomai nuo patirtų barjerų ar kitų internacionalizacijos aplinkybių.

Lietuvos MVĮ internacionalizacijos metu patirtą sėkmę ar nesėkmę identifikuoja remdamosi aiškiais rodikliais, apimančiais tiek tradicinius finansinius (pajamos, pelnas ir pelningumas), tiek nefinansinius indikatorius (klientų aktyvumas, kokybė, laiko terminų laikymasis, emocinė įmonės būseną). Sistemingas šių rodiklių tarpusavio derinimas, kartu su aiškiai apibrėžtomis nuostolių ir oportunistinio ribomis bei integruota kontrolės sistema sukuria aiškų mechanizmą, kuriuo remiantis Lietuvos MVĮ gali įvertinti, kad internacionalizacijoje buvo

patirta sėkmė arba nesėkmė. Todėl tolesnio organizacinio mokymosi iš sėkmių ir nesėkmių proceso metu esminių veiklos rodiklių formalizavimas tampa strateginiu „filtru“, per kurį Lietuvos MVĮ peržiūri savo veiklą susidurdamos su internacionalizacijos barjeriais ir bandydamos juos įveikti organizacinio mokymosi iš sėkmių ir nesėkmių pagalba.

3.4. Adaptacinio mokymosi iš nesėkmių mechanizmas

Apibrėžus įmonių internacionalizacijos barjerus bei esminius veiklos rodiklius, lemiančius sėkmių ir nesėkmių identifikavimą, nustatytos organizacinio mokymosi iš nesėkmių charakteristikos (I eilės kategorijos), kurių pagrindu buvo sukurtos penkios II eilės kategorijos, surikiuotos pagal eiliškumą ir / ar svarbumą, išreikštą tyrime dalyvavusių įmonių logine minčių seka. Keturios iš penkių II eilės kategorijų buvo įvardytos remiantis anksčiau atliktais tyrimais. Tuomet II eilės kategorijos buvo sujungtos į vieną originalią agreguotą dimensiją (12 paveikslas).

12 paveikslas

Adaptacinio mokymosi iš nesėkmių mechanizmo kaip agreguotos dimensijos nustatymo duomenų schema



Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo rezultatais

Įvykus nesėkmei internacionalizacijos metu, įmonės ją pripažįsta ir permąsto. **Pripažinimas**, kaip pradinis etapas, „susijęs su gebėjimu ir mąstysena aptikti ir atpažinti nesėkmę, kad būtų galima ją pašalinti ir išvengti panašių problemų ateityje“ (Koporcić ir kt., 2024). Lietuvos MVĮ atveju šis aspektas organizacinio mokymosi iš nesėkmių įveikiant internacionalizacijos barjerus taip pat ryškus. Pavyzdžiui, Įmonė 1 teigia kad pripažinę klaidą, „*keičia komandą ir bando iš naujo*; kad „*padarė per daug klaidų*“. Įmonė 7 nesėkmę pripažįsta tuomet, kai

identifikuoja pritraukusi „*per mažą klientų kiekį*“ arba jos prekių ženklas nepasiekia „*tokio žinomumo*“, kokio tikėtasi. Įmonė 4 organizacinę nesėkmę identifikuoja tuomet, „*jei kažkas nepavyksta nuolat*“. Aktualių aspektų tampa ir laikas, per kurį įmonėje pripažįstama nesėkmė, bei dėl to patiriami kaštai. Kuo ilgiau delsiama priimti sprendimą atsisakyti veiklos ar nepasiteisinusio projekto, tuo didesnius finansinius ir emocinius kaštus patiria bendrovė (Shepherd ir kt., 2016).

Tuo metu **nesėkmės permąstymas**, anot Koporcic ir kt. (2024), yra esminė interaktyvios prasmės konstravimo fazės dalis, kurios metu organizacija ne tik fiksuoja klaidą, bet siekia ją perkelti nuo įvykusio nepageidaujamo rezultato į vertingą mokymosi šaltinį. Lietuvos MVĮ tai pirmiausia daro analizuodamos nesėkmes, ieškomos jų priežasčių, bandydamos nustatyti, ar nesėkmes sąlygojo aplinkybės rinkoje, ar pačios organizacijos procesai, bandydamos išsigrūninti geriausią problemos sprendimo būdą ir nebekartoti neefektyvių, o kartais įmonei ir žalingų veiksmų. Įmonė 5 šiame etape pabrėžia operatyvios informacijos sklaidos svarbą: „<...> *pletkas ne pletkas – visi iš karto čia ir dabar dalinasi toje mūsų vidinėje erdvėje, kad kuo daugiau suprast rinką, kuo daugiau pajaut tą rinką*.“ Įmonė 6 teigia, jog svarbu „<...> *projekto perspektyvoje analizuoti nesėkmę <...> – ką mes galime patobulinti ar padaryti?*“. Įmonė 2 kalba apie nuolatinį analizės procesą: „*Nuolat analizuojame situaciją ieškodami, ką galėtume daryti kitaip*.“

Pripažinusios ir permąščiusios nesėkmes, Lietuvos MVĮ bando įveikti internacionalizaciją kliudžiusius barjerus ir išbando naujus veiklos būdus, nuolat ieškomos tinkamiausio sėkmingai veiklai. Igwe ir kt. (2021) šį procesą įvardija kaip **eksperimentinį mokymąsi** – kai įmonės bandymų būdu, tiesiogiai dalyvaudamos rinkoje, palaipsniui kaupia internacionalizacijai reikalingas žinias. Šis procesas dažniausiai pradedamas nuo nedidelių eksperimentų (pvz., bandomojo eksporto ar projektų) artimiausiose rinkose, tuomet stebimi ir vertinami rezultatai, kuriais remiantis koreguojamos verslo strategijos. Pavyzdžiui, Įmonė 3 testuoja reklamines kampanijas arba sudaro galimų veiksmų planą ir išbando juos po vieną. Įmonė 4 išskiria eksperimentines nesėkmes: „*Yra skiriamas biudžetas, skiriamas laikas ir visa kita patirti klaidą*.“ Įmonė 5 turi „*viską išradinėti per save, per savo klaidas*“.

Pripažinus, permąščius nesėkmes ir vykdant eksperimentus, kurie nebūtinai būna sėkmingi, Lietuvos MVĮ **nesėkmes** pradeda identifikuoti kaip **nuolatinės pamokas** arba neišvengiamą ir natūralią organizacijos evoliucijos dalį, kurią lydi nepertraukiamas mokymasis ir kuri kai kuriais atvejais tampa organizacinės kultūros dalimi: „*Pokyčiai, mokymasis, kad ir tos pačios nesėkmės, yra ant tiek organiška, kad tiesiog tai yra kultūros dalis*.“ (Įmonė 6). Nesėkmės arba klaidos Įmonės 2 atveju priimamos kaip „*natūralūs augimo skausmai*“ ir pripažįstama, kad „*tik nudegus tada kažką gali daryti*“. Tokia kultūra, kaip kolektyvinis įsitikinimų ir vertybių rinkinys, daro įtaką komandų požiūriui, sprendimams ir elgesiui (Pietruszka-Ortyl, 2019). Šiame

kontekste ryškėja ir Lietuvos MVĮ požiūris, kad nesėkmės organizacijoje nebūtinai turi neigiamą konotaciją, pavyzdžiui, anot Įmonės 4, „*nesėkmės leidžia suprasti, kurioje vietoje stringa, kurioje vietoje nepasiekiami lūkesčiai*“ arba suprasti, „*ko mes iš tikrųjų norime*“. Įmonės 5 atveju organizaciniame lygmenyje įsisavinta, kad nesėkmių pagalba gimsta unikalūs produktai, leidžiantys išsiskirti konkurencingame maisto produktų gamybos sektoriuje: „*Kodėl kiti nepagamina? Todėl, kad labai teisingai dirba <...>. O mums pavyko todėl, kad pridarėm daug klaidų ir iš tų klaidų padarėme kažkokias įžvalgas <...>.*“

Nors Lietuvos MVĮ nesėkmių kaip nuolatinių pamokų kontekste dažnu atveju mini pamokų iš savų klaidų efektyvumą, kadangi jos geriau įsimenamos ir dėl to mažėja tikimybė jas pakartoti, dėmesio skiria ir **observaciniam mokymuisi** (Ali ir kt., 2020), t. y. mokymuisi iš svetimų nesėkmių, kuris gali būti lengvesnis ir greitesnis. Šiuo aspektu tyrimo metu nustatyto dvi skirtys – mokymasis iš kitų nesėkmių per aljansus ir mokymasis iš kitų nesėkmių nuolat stebint konkurentus. Įmonė 2 turi „*tokį ratelį prekinį ženklą turėtojų, su kuriais visada galima pasitarti*“ arba stebėdama rinką kliaujasi užsienio partnerių suteikiama papildoma informacija, leidžiančia permąstyti nesėkmes. Įmonės 4 vertinimu, „*draugų ratas, pažinčių ratas – kuo jis didesnis ir kuo daugiau žmonės dirba panašiose srityse, tuo daugiau pamokų gausi*“. Konkurentų stebėseną organizacinio mokymosi iš nesėkmių procese taip užima reikšmingą vietą: „*Sekame konkurentus, turime savo metodų, legalių, žinoma, tai kažkiek ir iš kitų pasimokėme klaidų*.“ (Įmonė 7). Įmonė 6 stebi tarptautinių įmonių bankrotų procesus, vertina, „*kaip sukasi ir kaip pasitraukė iš tenai*“.

Pripažinus ir permąsčius nesėkmes, eksperimentų būdu ieškant naujo sprendimo internacionalizacijos barjerams įveikti, nesėkmes priėmus kaip nuolatinę pamoką bei vykdant observacinį mokymąsi, Lietuvos MVĮ imasi **veržlių ir prisitaikančių veiksmų**. Anot Koporcic ir kt. (2024), tai apima operatyvų produktų ir paslaugų tobulinimą, kas sudaro pagrindą greitai prisitaikyti prie naujų iššūkių. Įmonė 1 nesėkmių atveju nenutraukia veiklos, o keičia jos modelį: „*Todėl mes nesakome, kad mes nutraukiame veiklą šitoje šalyje, mes ją truputėlį pakeičiame*“. Įmonei 3 nepavyko to paties veiklos modelio pritaikyti skirtingose šalyse, todėl reikėjo operatyviai prisitaikyti: „*Jeiguėjom ten į kokią Lenkiją, Čekiją su tokiais pačiais lūkesčiais, kad reklamos rezultatus turėsime kaip Lietuvoje, Estijoje, tai labai greitai teko tuos lūkesčius šiek tiek prisimažinti. <...> turi po to išsigrūninti, reklamuoti pelningesnius produktus*“. Nesėkmę JAV rinkoje patyrusi ir buvusi priversta kuriam laikui pasitraukti Įmonė 5 teigia, kad „*nėra to blogo, kas neišėtų į gera, nes mes tiesiog diversifikavom ir permetėm savo pardavimus kitur*“.

Adaptacinio mokymosi iš nesėkmių mechanizmas – tai nuoseklus kelias, apimantis klaidos pripažinimą ir permąstymą, eksperimentinį mokymąsi, nesėkmių kaip nuolatinių pamokų priėmimą, observacinį mokymąsi bei veržlius ir prisitaikančius veiksmus. Lietuvos MVĮ,

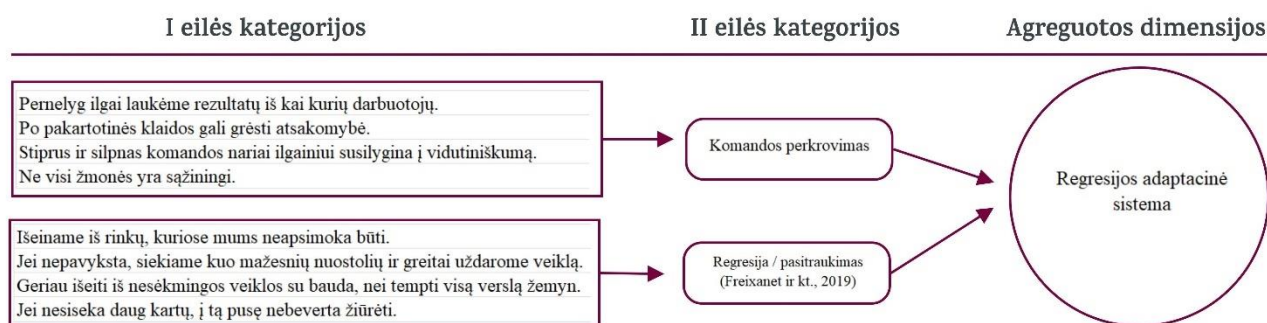
pripažinusios nesėkmę ir įsigilinę į jos priežastis, inicijuoja nedidelius bandymus, stebi rezultatus ir derina strategiją tol, kol atranda tvarius sprendimus. Laikui bėgant šis procesas tampa organizacijos kultūros dalimi, skatindamas atvirą klaidų pripažinimą. Rinkos stebėseną ir bendradarbiavimą aljansais padeda išvengti pasikartojančių klaidų ir praturtina mokymosi apimtį. Galiausiai, operatyvūs ir inkrementiniai adaptaciniai veiksmai užtikrina, kad įgytas žinių bagažas greitai paverčiamas veiksmingais pokyčiais, leidžiančiais sėkmingai įveikti internacionalizacijos barjerus ir užtikrinti tvarią verslo plėtrą užsienyje.

Regresijos adaptacinė sistema

Tačiau net ir pritaikius adaptacinio mokymosi iš nesėkmių mechanizmą, Lietuvos MVĮ ne visada pavyksta įveikti internacionalizacijos barjerus – patiriant pakartotines nesėkmes, nepavykstant išspręsti kilusių vidaus ar išorės sąlygotų kliuvinių, remiantis anksčiau nustatytais esminiais veiklos rodikliais, gali būti priimtas sprendimas atsitraukti (13 paveikslas).

13 paveikslas

Regresijos adaptacinės sistemos kaip agreguotos dimensijos nustatymo duomenų schema



Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo rezultatais

Agreguotą dimensiją „Regresijos adaptacinė sistema“ sudaro **regresija / pasitraukimas** (Freixanet ir kt., 2020) ir **komandos perkrovimas**. Komandos perkrovimo atveju Lietuvos MVĮ, nepasiekdamos norimo rezultato, nusprendžia keisti komandos sudėtį arba ištisas komandas: „Paprastai, jeigu neveikia mūsų pasiūlymas, pabandome perkrauti pardavimų komandą ir kai kuriais atvejais tai labai puikiai suveikia.“ (Įmonė 1). Atsižvelgiama ne tik į esminius veiklos rodiklius ar nesėkmių dažnį, bet ir į tyčinius darbuotojų veiksmus, pavyzdžiui, vagystes, su kuriomis buvo susidūrusios Įmonė 3 ir Įmonė 6. Taip dalinis ar platesnio masto komandos perkrovimas Lietuvos MVĮ sudaro sąlygas atsitraukti iš dalies – visiškai nenutraukiant veiklos. Tačiau Lietuvos MVĮ nusprendžia nutraukti organizacinio mokymosi iš nesėkmių ciklą, nebematydamos potencialo joms įveikti: „<...> neveikia vienoje šalyje, pasikartotinai neveikia kitoj šaly, ir tu žinai, kad į tą sritį, į tą pusę net neverta žiūrėti.“ (Įmonė 4). Regresija konkrečioje

užsienio rinkoje siejasi su neįgyvendintais finansiniais tikslais, pasiekus užsibrėžtus tolerancijos nuostoliui ir oportunizmui lygius. Eksperimentų pagalba nustatomi apyvarčiausi ir pelningiausi produktai toje rinkoje, tačiau bandymams nedavus pozityvaus rezultato, tokių produktų atsisakoma; arba stabdoma visa veikla konkrečioje šalyje, finansinius ir žmogiškuosius resursus nukreipiant į kitas rinkas: „<...> nusprendėm, kad, na, žiūrime, kur mums neapsimoka, ir išeinam iš ten, iš kur neapsimoka, ir mes išėjome.“ (Įmonė 2). Tačiau sprendimas pasitraukti iš užsienio rinkos(-ų) gali tapti įmonės strateginiu žingsniu ir kai kuriais atvejais pagerinti verslo rezultatus (Freixanet ir kt., 2020; Tang ir kt., 2021). Ypač jei nesėkmingas veiklos aspektas pradeda daryti reikšmingą įtaką visos įmonės rezultatams: „<...> jeigu ten tikrai neina, tai jau geriau susimokėjus tam tikrą baudą sutartinę išeiti iš ten. Bet nebūti dar tris metus, kol išvis gali nutempti ir tas gerąsias parduotuves žemyn.“ (Įmonė 3).

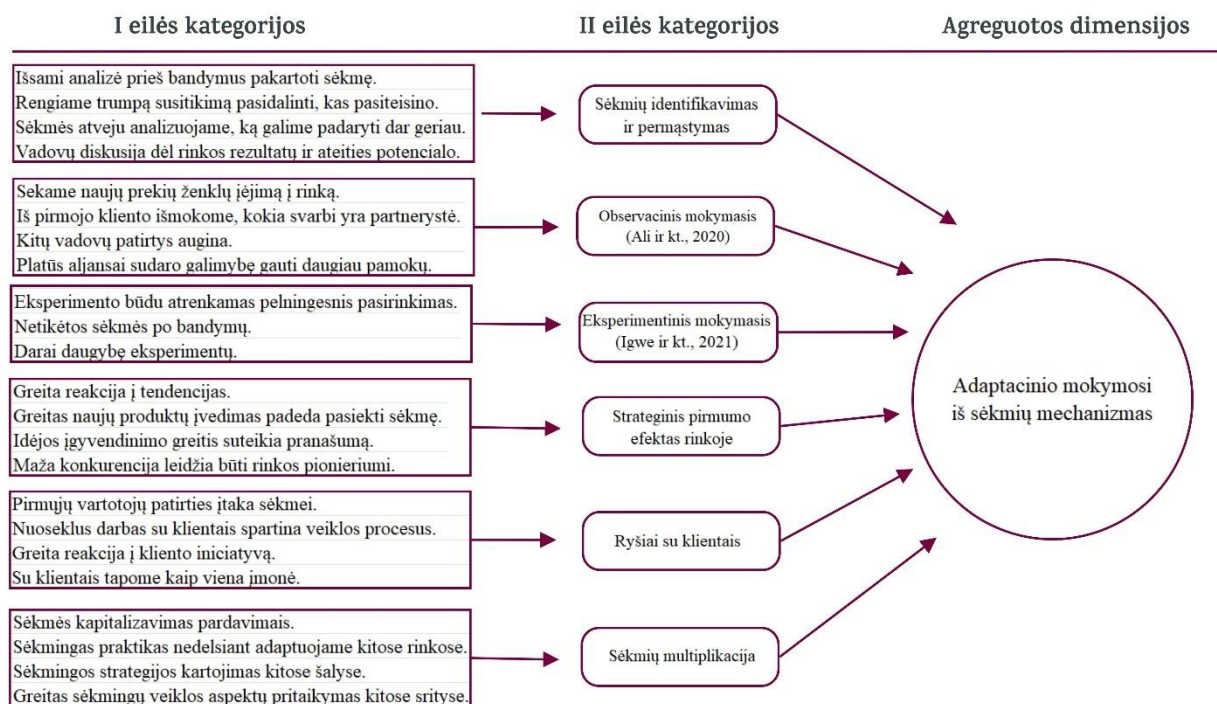
Regresijos adaptacinė sistema Lietuvos MVĮ leidžia sumažinti finansinę riziką, sustabdyti žalingus procesus ir paskirstyti išteklius perspektyvesnėms rinkoms. Kartu su adaptaciniu organizacinio mokymosi iš nesėkmių mechanizmu sukuriamas dvilypis modelis, kuriame nuolatinė adaptacija ir sąmoningas atsitraukimas veikia kaip viena kitą papildančios strategijos.

3.5. Adaptacinio mokymosi iš sėkmių mechanizmas

Lietuvos MVĮ organizacinis mokymasis iš sėkmių ir nesėkmių įveikiant internacionalizacijos barjerus skiriasi. Apibrėžiant Lietuvos MVĮ mokymąsi iš sėkmių įveikiant internacionalizacijos barjerus, išskirtos šešios antros eilės kategorijos, apjungtos į agreguotą dimensiją (14 paveikslas). Adaptacinio mokymosi iš sėkmių mechanizme, palyginti su adaptacinio mokymosi iš nesėkmių mechanizmu, sutampa trys proceso elementai – sėkmių identifikavimas ir permąstymas, eksperimentinis mokymasis (Igwe ir kt., 2021) bei observacinis mokymasis (Ali ir kt., 2020).

14 paveikslas

Adaptacinio mokymosi iš sėkmių mechanizmo kaip agreguotos dimensijos nustatymo duomenų schema



Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo rezultatais

Tyrimo metu išryškėjo, kad didesnio Lietuvos MVĮ dėmesio bei veiksmų sulaukia patirtos nesėkmės, kadangi jos dažnu atveju daro tiesioginę žalą finansiniams rezultatams, jas reikia spręsti greitai, todėl riboti MVĮ resursai tam tikram laikotarpiui skubiai sutelkiami problemai eliminuoti. Tačiau, kaip ir mokymosi iš nesėkmių įveikiant internacionalizacijos barjerus atveju, taip ir mokymosi iš sėkmių metu Lietuvos MVĮ pirmiausia **identifikuoja**, kad buvo patirta sėkmė, ir ją **permąsto**: „*Tai bent jau mes irgi stengiamės po [Šventės 1] pasidaryti tokį koncentruotą meetą, kad kiekvienas iš savo pusės papasakos, kas buvo gerai, kas veikia <...>.*“ (Įmonė 3); „*Analizuojame labiausiai, kai pradedame galvoti apie jų (sėkmių – aut. past.) replikavimą.*“ (Įmonė 1). Sėkmių identifikavimas ir permąstymas organizaciniu lygmeniu leidžia nustatyti tuo metu tinkamiausius tolesnius veiksmus.

Kaip ir mokymosi iš nesėkmių atveju, taip ir mokymosi iš sėkmių – Lietuvos MVĮ žinias kaupia pasitelkdamos aljansus, stebėdamos kitų rinkos žaidėjų patirtis ar sekdamos konkurentų elgesį. Lietuvos MVĮ stebi ne tik konkrečius sėkmingus produktus, vartojimo tendencijas, rinkodaros kampanijas ir pan., bet ir strateginius sprendimus, kurie, išbandžius, gali būti įtraukiami

į jų pačių strategijas: „*Bet jie patys (kiti prekių ženklai – aut. past.) <...> pritraukia investicijų ir tik tada keliauja į tuos didžiuosius tinklus.*“ (Įmonė 2); „*<...> mes visą laiką deklaruojame – partnerystę. Čia iš tikrųjų pirmo didelio mūsų užsakovo norvegų tokia atėjusi filosofija smarkiai tos partnerystės.*“ (Įmonė 6). Įmonėms palaikant ryšius su kitais verslais, stebint ir analizuojant sėkmingas jų patirtis, gerinamas gebėjimas nustatyti, įsisavinti ir panaudoti iš išorės gautas žinias (Ali ir kt., 2020). Toks **observacinis mokymasis** organizaciniame lygmenyje didina kompetencijas greitai identifikuoti rinkose egzistuojančius sėkmingus sprendimus bei juos sistemingai įtraukti į savo veiklą. Be to, svetimos sėkmės gali tapti atskaitos tašku tolesniems eksperimentams – ne kopijuojant, o adaptuojant gerąsias praktikas internacionalizuojant MVĮ veiklą.

Dažnu atveju Lietuvos MVĮ, kaip ir mokymosi iš nesėkmių proceso metu, imasi įvairių eksperimentų, norėdamos įsitikinti sėkmių priežastimis, kadangi jos ne visada būna aiškos, arba norėdamos rasti būdą, kaip sustiprinti sėkmingą veiklos aspektą. „*<...> čia tokios sėkmės, kur mes irgi spėliojome, nežinojome, kaip veiks, ir suveikė visai kitaip, negu mes galvojome.*“ (Įmonė 4). „*Tada pasitikrini, kurie skoniai eina, kurie produktai, kokios pakuotės toje rinkoje.*“ (Įmonė 5). Sąmoningai atliekamų eksperimentų neigiami rezultatai Lietuvos MVĮ nebūtinai vertinami kaip nesėkmės, greičiau – kaip vertingas grįžtamasis ryšys, leidžiantis patikslinti prielaidų pagrįstumą ir išgryninti efektyviausius sprendimus. Toks požiūris skatina testavimo ciklus, kurių metu „klaidų katalizatoriai“ veikia kaip naujų hipotezių generatoriai, galintys leisti suvaldyti rizikas. Toks **eksperimentinis mokymasis** gali padėti aiškiai atskirti rinkos dinamikos veiksnius nuo vidinių procesų trūkumų – tai ypač aktualu, kai sėkmės mechanizmai remiasi tiek produkto savybėmis, tiek komunikacijos kanalais skirtingose užsienio rinkose.

Greita reakcija į savas ar svetimas sėkmes, pozityvius rezultatus sugeneravę operatyvūs eksperimentai sąlygoja **strateginį pirmumo efektą rinkoje**, kuris vėliau kapitalizuojasi finansine išraiška, kadangi, „*kas pirmesnis, tas ir nusigriebia tą visą momentinę to produkto naudą*“ (Įmonė 3). Kai Lietuvos MVĮ geba išnaudoti laiko ir pozicionavimo pranašumą, tikėtinas produkto ar paslaugos vertės įtvirtinimas vartotojų sąmonėje, taip užsitikrinant geresnes pozicijas konkurencinėje kovoje: „*Nu ir kaip šovė pas mus po to pardavimai, kadangi pirmieji užsiėmė šitą poziciją.*“ (Įmonė 3). Pirmiesiems žengti į naują rinką ar pristatyti inovatyvų sprendimą reiškia galimybę nustatyti vartotojų lūkesčius, sukurti ilgalaikes lojalumo grandines bei formuoti santykius su svarbiausiais tiekėjais ir partneriais savo sąlygomis, pavyzdžiui, „*Tose šalyse konkurencija arba neegzistuoja, arba yra labai maža. <...> mums yra daug sėkmingiau vykdyti veiklą ten ir būti pirmiems ir iš esmės pasirinkti tuos visus early adopterius.*“ (Įmonė 4). Be to, pirmaujanti pozicija sudaro sąlygas efektyviau valdyti kainodarą, derėtis dėl palankesnių

bendradarbiavimo sąlygų ir kurti stipresnius prekių ženklo asocijavimo tinklus. Taip Lietuvos MVĮ ne tik įtvirtina savo veiklą konkrečioje užsienio rinkoje, bet ir spartina rinkos standartų bei naujovių diegimą, sudarydama pagrindą tvariam augimui ir ilgalaikiai konkurencinei persvarai.

Ryšiai su klientais Lietuvos MVĮ įsilieja į nuolatinį organizacinio mokymosi iš sėkmių procesą ir virsta išmoktomis pamokomis, kurios, multiplikuojamos per tolesnį ryšių palaikymą ir gilinimą, tampa naujomis sėkmėmis. Ryšių su klientais įtaka ryški per kelis tarpusavyje susijusius mechanizmus: ankstyvųjų vartotojų patirtis formuoja produktų ir paslaugų vystymo prioritetus, stiprūs aljansai su klientais ir nuolatinis kontaktų palaikymas plečia organizacijos žinių bazę, o tiesioginė sąveika su užsakovais – per operatyvią reakciją į jų iniciatyvas ir dažnus gyvus susitikimus – pagreitina veiklos procesus ir stiprina lojalumą: „<...> *jis pamatė žinutę apie tuos [Produktus 2]. Parašė man, tai buvo penktadienį po pietų parašė. Aš labai greit sureagavau <...>.*“ (Įmonė 5); „*Tai verslo sėkmė iš tikrųjų priklauso nuo tų early adopterių – kiek turėjo gerą patirtį ir negerą patirtį.*“ (Įmonė 4). Netiesioginės vertės, kurias palaikydamos ryšius su klientais sukuria Lietuvos MVĮ, laikui bėgant transformuojasi į naujus užsakymus ir finansinę grąžą. Pavyzdžiui, Įmonė 7 rengia reguliarias edukacines prezentacijas esamiems ir potencialiems klientams apie konkretaus sektoriaus tendencijas: „<...> *sėkmė, atradus tą modelį, kaip prieiti prie kliento, jį sudominti ir kad jam naudos atneštų, tai mums labai pasiteisina ir tai tiesiog tiesiogiai į pinigus konvertuojasi.*“ Taip sukaupia ir nuosekliai tarp klientų ir Lietuvos MVĮ cirkuliuojanti patirtis tampa svarbiu elementu įveikiant internacionalizacijos barjerus.

Organizacinio mokymosi iš sėkmių įveikiant internacionalizacijos barjerus procesu metu Lietuvos MVĮ deda pastangas kuo greičiau sėkmes pakartoti, arba multiplikuoti tose pačiose ar naujose užsienio rinkose, siekdamos didinti finansinę grąžą ir / ar organizacijos efektyvumą: „*Mes nelauksim kitų Velykų, bet šitą sėkmės dalį mes galime pritaikyti jau ten Helovyno kampanijai <...>.*“ (Įmonė 5); „<...> *iš kiekvienos sėkmės bandyti tą sėkmę dar labiau užauginti pardavimine išraiška.*“ (Įmonė 3). Pakartotinis sėkmingų praktikų įgyvendinimas gali mažinti eksperimentų riziką ir skatinti naujus dinامينius gebėjimus, leidžiančius įmonėms išlaikyti konkurencinį pranašumą nuolat besikeičiančiomis sąlygomis užsienio rinkose. Dėl to šis multiplikavimas tampa kertine organizacinio mokymosi iš sėkmių įveikiant internacionalizacijos barjerus dalimi, padedančia užtikrinti tvarų augimą ir operacijų efektyvumą: „<...> *jeigu matom, kad kažkas kažkur labai gerai veikia, tai bandoma adaptuoti iškart kitose rinkose, tai čia numeris vienas.*“ (Įmonė 2); „*Pasikartojantys veiksniai iš Latvijos, Estijos ir Vengrijos rodo, kad šita strategija veikia sėkmingai*“ (Įmonė 4). **Multiplikuojant sėkmes**, destabilizuojančiu veiksmu gali tapti greitas verslo augimas ir jo keliamos rizikos, susijusios su verslo, procesų ir personalo valdymu (Chetty

ir Campbell-Hunt, 2003). Taigi, multiplikuojant sėkmes, Lietuvos MVĮ turi strategiškai žvelgti ir valdyti internacionalizacijos greitį.

Adaptacinio mokymosi iš sėkmių mechanizmas apibrėžia sisteminių Lietuvos MVĮ gebėjimą ne tik fiksuoti ir analizuoti sėkmes, bet ir operatyviai jas perkelti į kasdienę bendrovės veiklą, atsižvelgiant į konkrečios užsienio rinkos specifikacijas. Procesas susideda iš sėkmių identifikavimo bei permąstymo, kai praities patirtys tampa vertingu organizacijos žinių šaltiniu. Per observacinį mokymąsi vidinės patirtys pildomos fiksuojant svetimas sėkmes per partnerystes, konkurentų stebėseną ir aljansus. Eksperimentinis mokymasis per mažus bandymų ciklus leidžia patikrinti hipotezes, atskirti rinkos veiksnius nuo vidinių trūkumų ir tobulinti tolesnius internacionalizacijai skirtus veiksmus. Tokio sėkmingo ciklo metu sugebėjus užsitikrinti strateginį pirmumo efektą rinkoje, Lietuvos MVĮ sukuria konkurencinį pranašumą, kurį nuolat pildo ir palaiko per tamprius ryšius su klientais. Galiausiai, esminiu aspektu tampa gebėjimas tikslingai ir sistemingai multiplikuoti sėkmes įveikiant internacionalizacijos barjerus – tiek vidiniuose procesuose, tiek pritaikant produktus ar paslauga skirtingose užsienio rinkose. Sėkmių multiplikacija gali ne tik spartinti operacijų našumą, gerinti finansinius rezultatus, bet ir skatinti eksperimentavimo kultūrą, kas galiausiai prisideda prie tvarios Lietuvos MVĮ internacionalizacijos.

3.6. Organizacinio mokymosi iš sėkmių ir nesėkmių rezultatų konsolidavimas ir tęstinumas

Organizacijos procesų evoliucija

Perėjusios organizacinio mokymosi iš sėkmių ir nesėkmių mechanizmą, Lietuvos MVĮ keliais etapais konsoliduoja įgytas žinias, kad užtikrintų tęstinumą. Pirmiausia, nuolat tobulina vidinius procesus (15 paveikslas).

15 paveikslas

Organizacijos procesų evoliucijos kaip agreguotos dimensijos nustatymo duomenų schema



Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo rezultatais

Procesų keitimas kiek skiriasi priklausomai nuo to, ar Lietuvos MVĮ perėjo organizacinio mokymosi mechanizmą iš nesėkmių, ar iš sėkmių. Mokantis iš internacionalizacijos metu patirtų nesėkmių, Lietuvos MVĮ taiko **procesų adaptaciją** – identifikuoja silpnąsias vietas, keičia konkrečius procesus, pašalindamos neveikiančius ar norimo rezultato neatnešančius elementus, todėl priskirtinas prie vienkilpio organizacinio mokymosi (Argyris ir Schon, 1976). Šioje veikloje Lietuvos MVĮ dėmesys skiriamas procesų struktūros gryninimui, kad jie atitiktų besikeičiančias rinkos sąlygas ir optimizuotų išteklių panaudojimą: „<...> *pragrybavo, neužsakė laiku, neatvyko, sudegė užsakymas – OK. Tai tada sėdam ir peržiūrimas procesų.*“ (Įmonė 7); „<...> *kai jau aišku, kas neveikia, tai, kas neveikia, eliminuojam <...>.*“ (Įmonė 5). Tokia adaptacija keičia pačią procesų architektūrą ir valdymo modelius, pritaikant visos organizacijos veiklą internacionalizacijai naujose rinkose ar prisitaikant prie besikeičiančių sąlygų esamose.

Perėjus adaptacinio mokymosi iš sėkmių mechanizmą, Lietuvos MVĮ konkrečias išbandytas ir pasiteisinusias praktikas, **elementus perkelia** arba nukopijuoja į kitus organizacijos **procesus** ar procedūras. Nuo procesų adaptavimo šis aspektas skiriasi tuo, kad nelieka procesų elementų šalinimo – procesai pildomi naujais, perkeltais iš mokymosi iš sėkmių mechanizmo metu įgytų žinių. Ši veikla nereiškia viso proceso pertvarkos, o tik atskirų sėkmingų elementų perkėlimą į procesus, siekiant multiplikuoti sėkmes: *Ir jas (sėkmes – aut. past.) galima kartoti leidžiant kitą, pasikartojantį procesą.*“ (Įmonė 4); „*Labai gal tas teisingas sprendimas, kad viską bandome iš to vieno sandėlio daryti, nes į tai atsižvelgdami ir automatizuodami savo procesus, nes tai ženkliai leidžia sumažinti žmonių skaičių.*“ (Įmonė 2).

Organizacijos procesų evoliucija apibendrina Lietuvos MVĮ veiksmus, sąlygotus organizacinio mokymosi iš sėkmių ir nesėkmių įveikiant internacionalizacijos barjerus. Lietuvos MVĮ vidiniai procesai evoliucionuoja šalinant elementus, kurie turi įtakos nesėkmėms, o

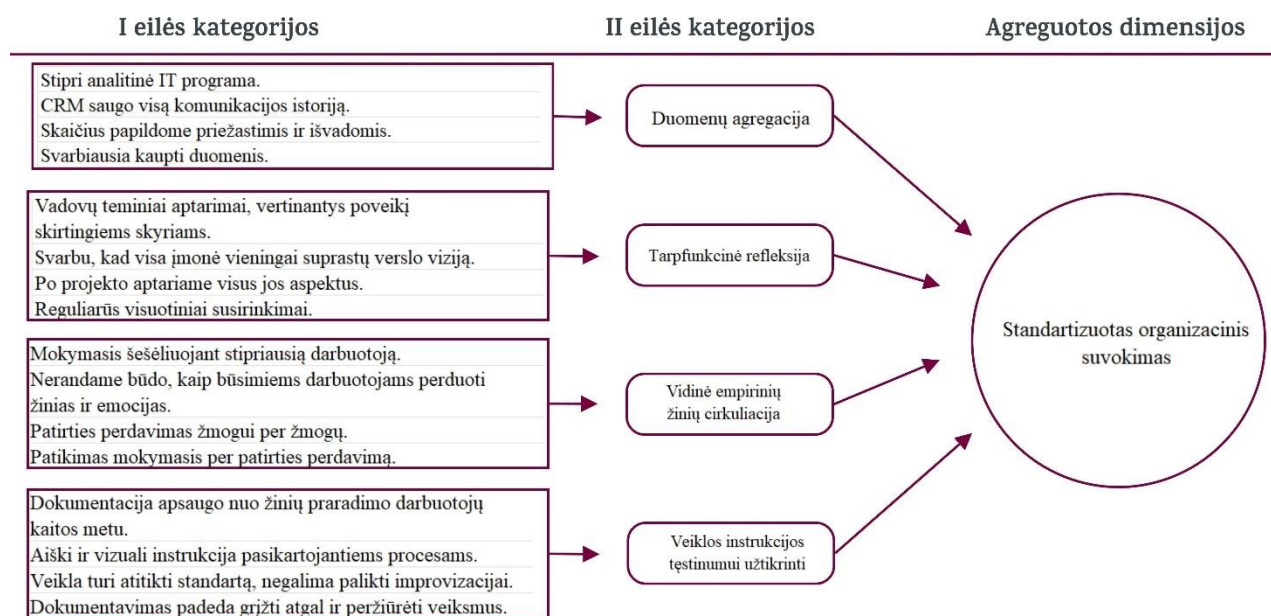
sėkmingos veiklos elementus įmonės horizontaliai integruoja į kitus įmonės procesus, taip juos papildydamos ir sustiprindamos. Procesų evoliucija Lietuvos MVĮ leidžia pritaikyti patikrintus sprendimus ir naujuose veiklos kontekstuose, ir plečiant veiklą naujose rinkose, kuriose susiduriama su internacionalizacijos barjeriais.

Standartizuotas organizacinis suvokimas

Mokymosi iš sėkmių nesėkmių įgytos žinios tampa strateginiu MVĮ ištekliumi, kuris, anot Lauzikas ir kt. (2021), individualiu, komandos ir organizacijos lygiu tampa pagrindiniu organizacinių pokyčių „varikliu“ ir esminiu sėkmės veiksnium, siekiant pagerinti įmonės konkurencinius pranašumus. Siekiant užtikrinti, kad mokymosi iš sėkmių ir nesėkmių metu gautos žinios išliktų ne individualių darbuotojų, atskirų komandų, o organizaciniame lygmenyje, ir kad jas būtų galima pritaikyti tolesniuose internacionalizacijos etapuose, Lietuvos MVĮ siekia užtikrinti **standartizuotą organizacinį suvokimą** (16 paveikslas). Tyrimo metu suformuotos I eilės kategorijos, sujungtos į keturias originalias II eilės kategorijas, apibendrintas viena agreguota dimensija.

16 paveikslas

Standartizuoto organizacinio suvokimo kaip agreguotos dimensijos nustatymo duomenų schema



Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo rezultatais

Duomenų agregacija Lietuvos MVĮ apima sistemingą kiekybinių ir kokybinių duomenų kaupimą, struktūrizavimą ir centralizavimą, pavyzdžiui, skaitmeninės programinės įrangos pagalba fiksuojama komunikacija su klientais, kasdien atnaujinami rodikliai išplečiami priežastimis ir išvadomis, taip sukuriant vieningą faktų bazę: „<...> turi būti ne tik skaičiai, o

prirašytos priežastys ir išvados. Ir kai ruošiesi, pavyzdžiui, po metų lygini praeitą laikotarpį, tu atsidarai ir pažiūri, kas tą ketvirtį ir kas tą mėnesį irgi buvo parašyta su priežastimis ir išvadomis. Tai net jeigu žmogus pasikeitęs, jis randa.“ (Įmonė 5).

Šie duomenys kaupiami, saugomi ir yra prieinami darbuotojams pagal jų atsakomybes, o vėlesniu etapu tampa objektyviu pagrindu **tarpfunkcinei refleksijai**. Vadovybės, komandų, visos įmonės ar tarpfunkcinių susitikimų metu aptariamos sėkmės ir nesėkmės, ieškoma ne tik išeičių joms spręsti ar multiplikuoti, bet tokiu būdu užtikrinamas vieningas situacijos suvokimas: „<...> ypatingai tai svarbu, kai tu turi viziją ir tu tą viziją nori, kad tavo darbuotojai suprastų ir su tavim kartu keliautų.“ (Įmonė 3). Tokios tarpfunkcinės refleksijos sesijos sujungia skirtingų skyrių perspektyvas, leidžia įvertinti naujus duomenis, analizuoti juos istorinių duomenų kontekste, dalintis įžvalgomis kolektyviai ir praktiniu dialogu užtvirtinti mokymosi iš sėkmių ir nesėkmių metu gautas žinias.

Kasdienėje Lietuvos MVĮ veikloje taip pat vertinama **vidinė empirinių žinių cirkuliacija**, dažniausiai įgyvendinama žinių perdavimu individualiu lygmeniu – žmogus-žmogui. Patirties perdavimas per šešėliavimo programas ir nuolatiniai tiesioginiai kontaktai su labiausiai patyrusiais darbuotojais užtikrina, kad žinios ir supratimas apie įmonę nebūtų vienkartiniai: „*Ir, aišku, kad mokymuisi tas patirties, patirties perdavimas yra labai patikimas.*“ (Įmonė 5). To nesugebančios užtikrinti įmonės tai vertina kaip veiklos iššūkį: „*Vat ir neatrandam būdo, kaip tokias žinias, emocijas perduoti, perduoti ateities kartoms.*“ Taigi, žinių srautai tarp individualių ekspertų ir pavienių darbuotojų ar komandų stiprina kolektyvinę kompetencijų lauką ir formuoja patikimą mokymosi iš patirties mechanizmą.

Aiškliai dokumentuotos, vizualiai patvirtintos **veiklos instrukcijos** bei standartai mažina darbuotojų kaitos poveikį Lietuvos MVĮ internacionalizacijos tęstinumui. Formalizuoti procesų, procedūrų aprašai mažina improvizacijų riziką ir užkardo organizacinio mokymosi iš sėkmių ir nesėkmių metu įgytų žinių praradimą. Praradimo atveju žinias reikia įgyti iš naujo, o tai mažina MVĮ veiklos efektyvumą, kas galiausiai gali sukelti finansinių bėdų ir privesti prie regresijos / pasitraukimo. „<...> stengiamės dokumentuoti, kad atsitikus, pavyzdžiui, žmonių kaitai <...>, nebūtų kažkoks startas vėl nuo nulio.“ (Įmonė 3). Tokios veiklos instrukcijos saugomos bendrose skaitmeninėse talpyklose, prieinamos visiems darbuotojams arba prieiga suteikiama pagal specializaciją. Laikui bėgant, tokios vietos tampa organizacinės atminties bibliotekomis, kuriose bet kuriuo metu įmanoma pasitelkti informaciją problemoms spręsti pirmiausia be papildomų žmogiškųjų resursų įsikišimo, kas pirminėje stadijoje padidina veiklos efektyvumą. Kita vertus, nuolatinis veiklos instrukcijų kūrimas, saugojimas ir tobulinimas reikalauja papildomų Lietuvos MVĮ resursų: „*Mes bandėme darytis visos bendrovės Wikipediją, kurioj turėtume visą informaciją,*

bet tada kartu to praktiškai reikia vieno žmogaus, kuris ją prižiūrėtų ir nuolat atnaujintų.“ (Įmonė 1). Tačiau veiklos instrukcijos kaip formalus žinių saugojimo būdas konsoliduoja organizacijos atmintį ir užtikrina veiklos tęstinumą.

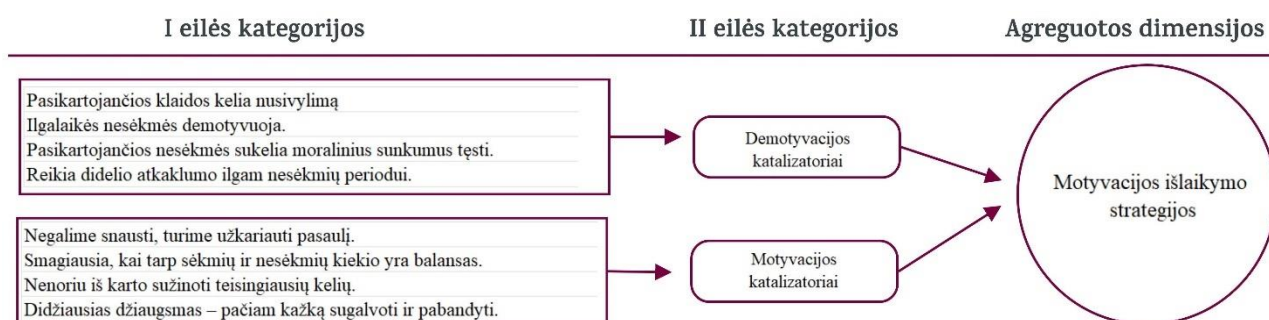
Siekis užtikrinti **standartizuotą organizacinį suvokimą** po mokymosi iš sėkmių ir nesėkmių pirmiausia sietinas su Lietuvos MVĮ noru įtvirtinti vienodą įmonėje vykstančių pokyčių supratimą, kad vėlesni internacionalizacijos žingsniai būtų suvokiami ir suderinti įvairiuose organizaciniuose lygmenyse ir procesuose. Antra, standartizuotos ir organizaciniame lygmenyje išsaugotos žinios padeda sumažinti personalo kaitos iššūkius – padeda užtikrinti, kad tos pačios nesėkmės nebus pakartotos, o įtvirtintos sėkmės bus naudojamos kaip organizacinis standartas. Todėl standartizuotas organizacinis suvokimas tampa kertiniu veiksmu konsoliduojant organizacinio mokymosi iš sėkmių ir nesėkmių metu įgytas žinias, kurios vėliau padeda įveikti internacionalizacijos barjerus ir užtikrinti veiklos užsienio rinkose tvarumą ir tęstinumą.

Motyvacijos išlaikymo strategijos

Po to, kai organizacinio mokymosi iš sėkmių ir nesėkmių metu įveikiant internacionalizacijos barjerus įgytos žinios panaudojamos procesų evoliucijai, tos žinios paverčiamos į standartizuotą organizacinį suvokimą, Lietuvos MVĮ svarbu užtikrinti organizacijos motyvaciją tolesnei internacionalizacijai (17 paveikslas.)

17 paveikslas

Motyvacijos išlaikymo strategijų kaip agreguotos dimensijos nustatymo duomenų schema



Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo rezultatais

Nors Lietuvos MVĮ nesėkmės priima ir kaip nuolatinės neišvengiamas pamokas, per didelis jų kiekis tampa **demotivacijos katalizatoriumi**: „<...> labai nefaina daryti tas pačias klaidas tris ar keturis kartus iš eilės.“ (Įmonė 4). Ilgalaikės pasikartojančios nesėkmės gali mažinti darbuotojų įsitraukimą ir pasitikėjimą paties organizacinio mokymosi iš nesėkmių mechanizmu, o galiausiai – ir bendra įmonės tarptautinės veiklos strategija: „Tik nesėkmės per ilgai irgi gali labai demotyvuoti, ir tada gal darbuotojai galvoja – gal aš kažko fainesnio paieškosiu.“ (Įmonė

7). Demotyvacijos katalizatoriai reikalauja atkaklumo ir psichologinio atsparumo tiek individualiu, tiek organizacijos lygmeniu. Neatliepus šio aspekto, Lietuvos MVĮ gali susidurti su silpnėjančiu įsitraukimu, mažėjančia procesų evoliucijos sparta, prastėjančia prekių ar paslaugų kokybe bei didesne darbuotojų kaita, kas darytų tiesioginę neigiamą įtaką internacionalizacijai ir jos barjerų įveikimui.

Tuo metu individualiai įmonės nusistatyti **motyvacijos katalizatoriai** gali efektyvinti mokymosi iš sėkmių ir nesėkmių mechanizmus, didindami personalo entuziazmą ieškant kelių įveikti internacionalizacijos barjerus. Numanoma, kad skirtingų grandžių personalui taikytini skirtingi motyvavimo būdai – nuo finansinių iki asmeninę ambiciją atspindinčių: „<...> mūsų žmonės, kurie įneša daugiausiai naujovių, jie turi dalį akcijų arba turi opcijų.“ (Įmonė 1); „Mes negalime snausti, mums reikia užkariauti pasaulį.“ (Įmonė 5). Turint mintyje, kad Lietuvos MVĮ nesėkmes priima kaip nuolatinės neišvengiamas pamokas, o per didelis nesėkmių kiekis virsta demotyvacijos katalizatoriumi, balansas tarp sėkmių ir nesėkmių gali tapti motyvatoriumi: „<...> smagiausia, kai toks miksas būna, kai OK – šitas paėjo, bet čia pjaunam grybą, tai man tai toks patinka.“ (Įmonė 7). Motyvuoti gali ir pats mokymosi iš sėkmių ir nesėkmių mechanizmas, kai eksperimentavimas, paremtas individualiu kūrybiniu indėliu, atneša atradimo džiaugsmą. Šie elementai gali stiprinti komandos smalsumą, drąsinti rizikuoti ir formuoti kultūrą, kurioje mokymasis per bandymus vertinamas kaip vertingas indėlis į Lietuvos MVĮ tarptautinės veiklos tęstinumą.

Motyvacijos išlaikymo strategijos Lietuvos MVĮ gali veikti kaip sėkmingo organizacinio mokymosi iš sėkmių ir nesėkmių įveikiant internacionalizacijos barjerus variklis ir amortizatorius. Remiantis konkrečios įmonės prisitaikytomis strategijomis, darbuotojai individualiu, komandų, o vėliau ir organizaciniu lygmenimis gali įveikti demotyvacijos katalizatorius. Taip išlaikomas noras ir ryžtas tęsti internacionalizaciją ir organizacinį mokymąsi iš sėkmių ir nesėkmių, kai vėl neišvengiamai bus susidurta su įvairiais tarptautinę veiklą ribojančiais barjeriais.

Taigi, adaptacinio mokymosi iš sėkmių ir nesėkmių mechanizmo metu įgytas žinias Lietuvos MVĮ konsoliduoja per vidinių procesų evoliuciją, procesus adaptuodamos ir / ar sėkmingus elementus horizontaliai paskleisdamos kituose procesuose. Užtikrindamos vidinę empirinių žinių cirkuliaciją, taip pat agreguodamos, saugodamos ir reflektuodamos surinktas žinias, įmonės kuria organizacinės atminties bibliotekas, kuriose užfiksuotos veiklos instrukcijos padeda užtikrinti standartizuotą organizacinį suvokimą. Ilgo ir nuolatinio internacionalizacijos ir organizacinio mokymosi procesų metu susiduriant su demotyvacijos katalizatoriais, įmonės turi kurti motyvacijos išlaikymo strategijas, kurios užtikrintų tiek internacionalizacijos, tiek organizacinio mokymosi efektyvumą. Galiausiai, apjungdamos procesų evoliuciją, standartizuotą

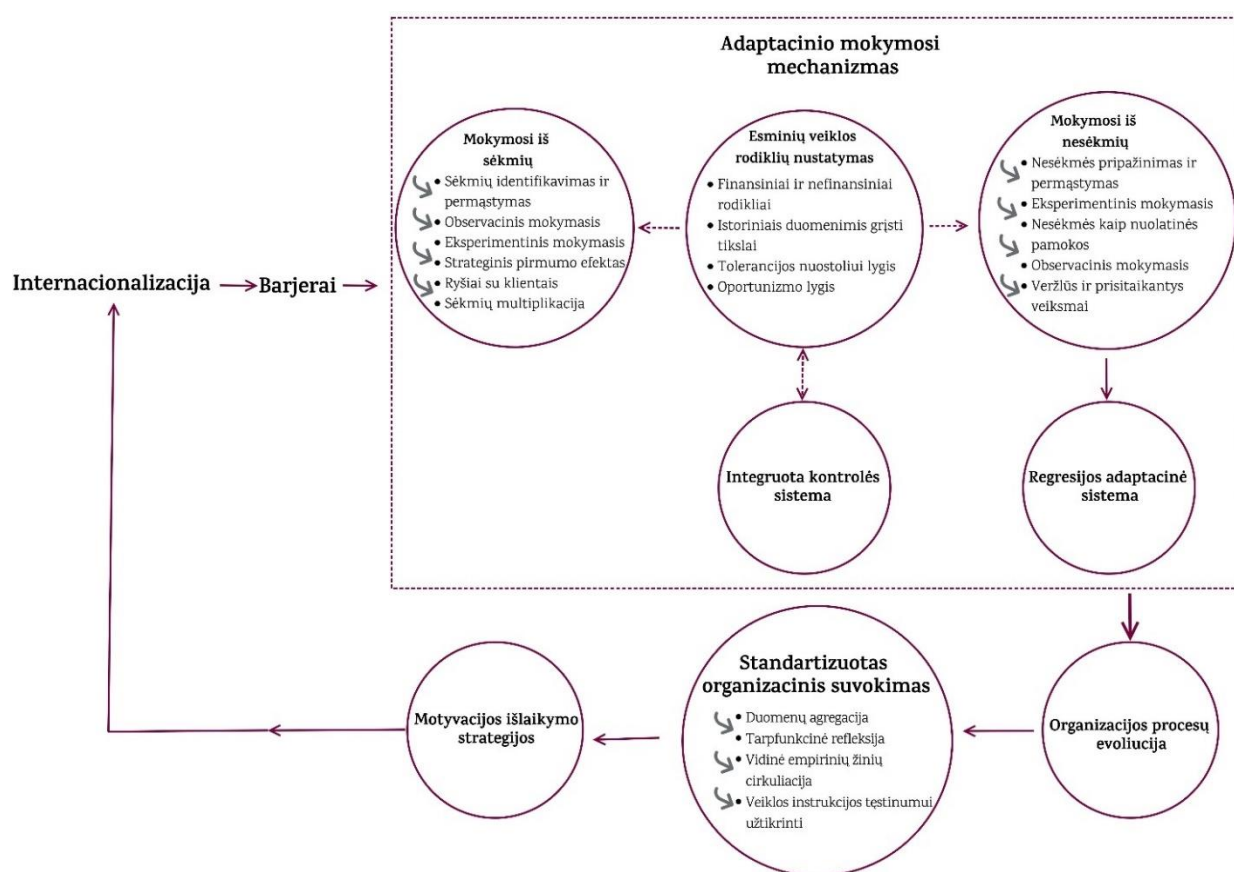
organizacinį suvokimą ir motyvacijos išlaikymo strategijas, Lietuvos MVĮ užtikrina tarptautinės veiklos ir organizacinio mokymosi tęstinumą.

3.7. Organizacinio mokymosi proceso iš sėkmių nesėkmių įveikiant internacionalizacijos barjerus modelis ir rekomendacijos MVĮ

Organizacinio mokymosi proceso iš sėkmių nesėkmių įveikiant internacionalizacijos barjerus proceso indukcinis modelis (18 paveikslas) sudarytas remiantis tyrimo metu nustatytais pasirinktomis II eilės kategorijomis ir visomis (aštuoniomis) agreguotomis dimensijomis. Modelis parodo nuolatinį ciklišką organizacinio mokymosi iš sėkmių ir nesėkmių procesą įveikiant internacionalizacijos barjerus.

18 paveikslas

Organizacinio mokymosi proceso iš sėkmių ir nesėkmių įveikiant internacionalizacijos barjerus Lietuvos MVĮ indukcinis modelis



Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo rezultatais

Pradėdamos ar tęsdamos tarptautinę veiklą, Lietuvos MVĮ susiduria su daugybe barjerų, daugiausia susijusių su komercijos, valstybės reguliavimo, kultūrų dimensijų rizikomis. Bandydamos jas pašalinti, bendrovės taiko adaptacinio mokymosi iš sėkmių ir nesėkmių

mechanizmą. Pirmiausia, siekdamas nustatyti, kad /ar konkrečiu atveju buvo patirta sėkmė ar nesėkmė, nustato esminius veiklos rodiklius, kurie gali būti grįsti finansiniais ir nefinansiniais rezultatais, formuluoja istoriniais duomenimis grįstus tikslus, įvertina įmonės tolerancijos nuostoliui ir oportunistinio lygius. Su esminiais veiklos rodikliais nuolat sąveikaujanti integruota kontrolės sistema užtikrina išteklių ir kokybės kontrolę, o pasikeitus verslo aplinkos sąlygoms ir bendrovei keičiant esminius veiklos rodiklius, kontrolės sistemos pritaikomos ir adaptuojamos.

Remiantis esminiais veiklos rodikliais, Lietuvos MVĮ identifikuoja sėkmes, jas permąsto. Vėliau seka observacinis mokymasis, kai įmonės analizuoja svetimas (konkurentų ir / arba per aljansus) sėkmes. Remiantis sava ir išorine analize, Lietuvos MVĮ atlieka įvairius bandymus ir eksperimentus, ieškomos būdų užsitikrinti strateginį pirmumo efektą rinkoje, taip sumažindamos konkurencinį spaudimą ir didindamos gebėjimą naviguoti nuolat besikeičiančioje tarptautinio verslo aplinkoje. Adaptacinio mokymosi iš sėkmių mechanizme ryškus ryšių su klientais dėmuo, Lietuvos MVĮ padedantis užtikrinti ir / ar sustiprinti sėkmingų veiklos elementų poveikį internacionalizacijai. Esminis mechanizmo aspektas arba tikslas – sėkmių multiplikacija, kuri sudaro sąlygas spartinti organizacijos našumą, gerinti finansinius rezultatus, skatinti eksperimentavimo kultūrą, kas galiausiai padeda įveikti internacionalizacijos barjerus ir prisideda prie tvarios Lietuvos MVĮ tarptautinės veiklos.

Taikant adaptacinio mokymosi iš nesėkmių mechanizmą, Lietuvos MVĮ, kaip ir sėkmių atveju, pirmiausia pripažįsta ir permąsto nesėkmę. Taip pat taiko eksperimentinio mokymosi praktikas, kai išsikėlus hipotezes įvairių bandymų metu nesėkmę bando paversti sėkme. Kadangi internacionalizacijos procesas ilgas, jo metu patiriama daug nesėkmių, Lietuvos MVĮ jas pradeda vertinti ne tik kaip neigiamus verslo etapus, o kaip nuolatinės neišvengiamas pamokas, padedančias tobulinti veiklą. Jei toks požiūris vyrauja organizaciniame, ne tik vadovybės lygmeniu, bendrovė gali būti labiau linkusi eksperimentuoti, sumažėja klaidos baimės lygis, kas ilguoju laikotarpiu užtikrina adaptacinio mokymosi iš nesėkmių mechanizmo efektyvumą. Lietuvos MVĮ taip pat mokosi iš svetimų klaidų (stebėdamos konkurentus ir / ar per aljansus), kol galiausiai imasi veržlių ir prisitaikančių veiksmų, įveikdamos internacionalizacijos barjerus. Tačiau verslo gyvavimo cikle Lietuvos MVĮ neišvengiamai susiduria su neišsprendžiamomis nesėkmėmis, kurios sąlygoja regresiją arba pasitraukimą. Remiantis esminiais veiklos rodikliais ir integruotomis kontrolės sistemomis, Lietuvos MVĮ gali priimti sprendimą perkrauti komandą, nutraukti konkretaus produkto gamybą ar paslaugos teikimą arba galiausiai pasitraukti iš konkrečios užsienio rinkos.

Adaptacinio mokymosi iš sėkmių ir nesėkmių mechanizmo pagalba įgytas žinias svarbu konsoliduoti įmonės lygmeniu bei užtikrinti jų pritaikymą kasdienėse operacijose. Todėl įgytos

žinios perkeliamos į Lietuvos MVĮ procesus. Nesėkmių atveju adaptuojami konkretūs procesai, keičiama jų architektūra, iš jų eliminavus mokymosi metu nustatytus trūkumus. Sėkmių atveju identifikuoti sėkmingi elementai horizontaliai perkeliama / nukopijuojami į kitus įmonės procesus, taip juos papildant. Taip adaptacinio mokymosi iš sėkmių ir nesėkmių mechanizmo pagalba įgytos žinios sąlygoja Lietuvos MVĮ procesų evoliuciją.

Įgytas žinias inkorporavus į procesus, atsiranda poreikis užtikrinti standartizuotą organizacinį suvokimą. Tai Lietuvos MVĮ daro agreguodamos įvairius veiklos duomenis, užtikrindamos tarpfunkcinę komandų refleksiją ir vidinę žinių cirkuliaciją žmogus-žmogui lygmeniu, kol galiausiai visos svarbios įgytos žinios, kartu su patobulintais procesais atsiduria aiškiose veiklos instrukcijose, saugomose darbuotojams prieinamuose, dažniausiai skaitmeniniuose, formatuose. Šios instrukcijos užtikrina, kad adaptacinio mokymosi iš sėkmių ir nesėkmių mechanizmo pagalba įgytos žinios liks ne individualiame, o organizacijos lygmenyje bei galės būti pritaikomos daug greičiau ir efektyviau.

Internacionalizacijos metu patiriamos sėkmės ir nesėkmės atitinkamai gali sukurti motyvacijos arba demotyvacijos katalizatorius. Šie gali daryti įtaką organizacinio mokymosi greičiui, efektyvumui, galiausiai – ryžtui įveikti internacionalizacijos barjerus. Todėl Lietuvos MVĮ turi sukurti veiksmingas motyvacijos išlaikymo strategijas, kurios sudarytų sąlygas sėkmingai užbaigti organizacinio mokymosi iš sėkmių ir nesėkmių ciklą ir užtikrinti internacionalizacijos tęstinumą.

Organizacinio mokymosi iš sėkmių ir nesėkmių įveikiant internacionalizacijos barjerus rekomendacijos Lietuvos MVĮ

Remiantis tyrimo rezultatais ir organizacinio mokymosi proceso iš sėkmių ir nesėkmių įveikiant internacionalizacijos barjerus indukcinio modeliu (18 paveikslas), suformuluotos šios rekomendacijos Lietuvos mažoms ir vidutinėms įmonėms:

1. Aiškiai apsibrėžti esminius veiklos rodiklius.

- Nusistatyti įmonės strateginius tikslus atspindinčius finansinius (pajamos, pelnas, pelningumas, užsakymų kiekis ir pan.) ir / ar nefinansinius (klientų aktyvumas, įsitraukimo lygis, produkcijos ar paslaugos kokybiniai parametrai ir pan.) rodiklius. Jų pokyčius lyginti su istoriniais duomenimis. Tai sudarys sąlygas identifikuoti sėkmes ir nesėkmes internacionalizacijos metu.
- Nusistatyti įmonės tolerancijos nuostoliui ir oportunistinio lygius. Aiškiai apsibrėžtas toleruotinas nuostolis tam tikrą laikotarpį naujoje rinkoje sudarys sąlygas valdyti rizikas.

Tuo metu oportunistinio lygis internacionalizacijos pradžioje gali būti didesnis, tačiau laikui bėgant – suderintas su esminiais veiklos rodikliais.

- Remiantis esminiais veiklos rodikliais, užtikrinti išteklių bei prekių / paslaugų kokybės kontrolę. Reguliariai ir savalaikiškai peržiūrėti esminius veiklos rodiklius, prie jų pritaikyti integruotą kontrolės sistemą.

2. Patyrus nesėkmę, aktyvuoti organizacinio mokymosi iš nesėkmių mechanizmą.

- Remiantis esminiais veiklos rodikliais identifikavus, kad užsienio rinkoje patirta nesėkmė, ją permąstyti – išanalizuoti priežastis arba, jei jos nežinomos, išsikelti hipotezes.
- Ieškant, kaip nesėkmę paversti sėkme, – vykdyti įvairius bandymus ir eksperimentus, remiantis išsikeltomis hipotezėmis.
- Mokyti iš svetimų nesėkmių stebint konkurentus ir patirties semiantis per aljansus ar viešai prieinamą informaciją.
- Remiantis atliktais bandymais ar iš išorės gauta informacija, operatyviai tobulinti prekes, paslaugas, vidinius įmonės procesus, taip prisitaikant prie susiklosčiusios verslo aplinkos.
- Organizaciniame lygmenyje puoselėti suvokimą, kad nesėkmės – nuolatinės pamokos, kurių dėka įmonė įgyja patirtinių žinių, sąlygojančių tobulėjimą.
- Susiklosčius situacijai, kai nesėkmės nepavyksta paversti sėkme, remiantis esminiais veiklos rodikliais, tolerancijos nuostoliui ir oportunistinio lygiais, svarstyti komandos perkrovimą ir / arba regresiją pasitraukimą. Regresija gali reikšti produkto / paslaugos atsisakymą arba pasitraukimą iš konkrečios rinkos.

3. Patyrus sėkmę, aktyvuoti organizacinio mokymosi iš sėkmių mechanizmą.

- Remiantis esminiais veiklos rodikliais identifikavus, kad užsienio rinkoje patirta sėkmė, ją permąstyti – išanalizuoti priežastis arba, jei jos nežinomos, išsikelti hipotezes.
- Nuolat mokytis iš svetimų sėkmių stebint konkurentus ir patirties semiantis per aljansus ar viešai prieinamą informaciją.
- Remiantis išsikeltomis hipotezėmis ir / ar rinkos stebėsena, vykdyti įvairius bandymus ir eksperimentus bandant perkelti / nukopijuoti sėkmingos veiklos elementus kitose srityse ar rinkose.
- Greita reakcija į savas ar svetimas sėkmes, sėkmingi eksperimentai sąlygoja strateginį pirmumo efektą rinkoje. Pirmiesiems žengti į naują rinką ar pristatyti inovatyvų sprendimą reiškia galimybę nustatyti vartotojų lūkesčius, sukurti ilgalaikes lojalumo grandines bei formuoti santykius su svarbiausiais tiekėjais ir partneriais savo sąlygomis.
- Palaikyti tamprius ir ilgalaikius ryšius su klientais – jų suteiktas grįžtamasis ryšys sudarys sąlygas greičiau identifikuoti potencialias sėkmes ir jas vėliau multiplikuoti.

- Multiplikuoti patikrintas sėkmes kitose rinkose / produktuose / paslaugose. Taip pat sėkmingos veiklos elementus paskleisti įmonės procesuose, taip didinant finansinę grąžą ir organizacijos efektyvumą.
- Integruotos kontrolės sistemos pagalba stebėti sėkmių patyrimo greitį ir kiekį – greitas augimas gali sukelti valdymo ir kokybės kontrolės problemų.

4. Užtikrinti organizacijos procesų evoliuciją.

- Po mokymosi iš nesėkmių, identifikuoti vertės nekuriančius ar žalą darančius įmonės procesų elementus ir juos eliminuoti / pakeisti.
- Po mokymosi iš sėkmių integruoti patikrintus procesų elementus horizontaliai į kitas organizacijos sritis, nuosekliai plečiant gerąsias praktikas naujose rinkose.

5. Užtikrinti standartizuotą organizacinį suvokimą.

- Užtikrinti nuolatinę įmonei svarbių duomenų, pasiekiamų darbuotojams, agregaciją.
- Užtikrinti reguliarias tarpfunkcines darbuotojų / komandų refleksijas, kuriose būtų aptariami įmonės esminiai veiklos rodikliai, organizacinio mokymosi išvados.
- Užtikrinti vidinę empirinių žinių cirkuliaciją, pavyzdžiui, naujiems komandos nariams šėšėliuojant patyrusius.
- Detaliomis veiklos instrukcijomis formalizuoti tiek įmonės procesus, tiek organizacinio mokymosi rezultatus. Visuotinai įmonėje prieinamos veiklos instrukcijos užtikrina organizacinę atmintį, sudaro sąlygas įmonės patirtį pritaikyti naujuose kontekstuose bei eliminuoja riziką, kad su darbuotojų kaita organizacinio mokymosi metu įgautos žinios bus prarastos.

6. Sukurti motyvaciją užtikrinančią strategiją.

- Nustatyti, kas organizacinio mokymosi iš sėkmių ir nesėkmių procese veikia kaip motyvacijos, o kas kaip demotyvacijos katalizatoriai.
- Disbalansas tarp mokymosi iš sėkmių ir nesėkmių gali demotyvuoti, todėl įmonėje turėtų veikti motyvacijos sistemos, pritaikytos prie įmonės strateginių tikslų ir esminių veiklos rodiklių ir kontrolės sistemos.
- Skatinti eksperimentavimo kultūrą, kur nesėkmės priimamos kaip nuolatinės pamokos, o ne klaidos, už kurias baudžiama.

Įgyvendinus šias rekomendacijas, Lietuvos MVĮ gebės sistemingai identifikuoti ir permąstyti tiek sėkmių, tiek nesėkmių atvejus, mažinti finansinių bei operacinių rizikų poveikį per iš anksto nustatytas nuostolių ir oportunistinio ribas bei spartinti procesų tobulinimą pasitelkus organizacinio mokymosi iš sėkmių ir nesėkmių mechanizmus. Standartizuotos žinių kaupimo ir

perdavimo praktikos užtikrins vienodą situacijos suvokimą visuose organizacijos lygiuose, o motyvacijos išlaikymo mechanizmai palaikys darbuotojų įsitraukimą, skatins eksperimentavimo kultūrą bei nesėkmių kaip nuolatinių pamokų kultūrą. Šių priemonių dėmė, susidūrus su internacionalizacijos barjeriais, skatina greitą adaptaciją ir inovacijų diegimą, padeda užtikrinti tvarią plėtrą užsienio rinkose, išlaikant konkurencinį pranašumą ir nuolatinį organizacijos veiklos efektyvumo augimą.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Internacionalizacija – nuoseklus, žiniomis ir ryšiais grįstas plėtros į užsienio rinkas procesas. Jis traktuojamas per tris pagrindines paradigmas: pirma, kaip būtinybė dėl konkurencijos ir ribotos vidaus paklausos; antra, kaip globalių vadovų mokymosi ir evoliucijos procesas, vykstantis etapais; trečia, kaip sąmoningas strateginių sprendimų priėmimas, leidžiantis įmonei plėstis į užsienio rinkas, pasinaudojant turimais ištekliais. Internacionalizacija dažnai prasideda eksportu ir vyksta nuosekliai, tvarkingai bei lėtai, remiantis produkto gyvavimo ciklu. Vėlesni internacionalizacijos etapai ir formos priklauso nuo įmonės įgytų žinių. Tai gali būti antrinės įmonės užsienio šalyse, tiesioginės ir plyno lauko investicijos, galiausiai – verslo globalizacija. Remiantis mokslinė literatūra, nustatyta 13 internacionalizacijos barjerų: kultūrų dimensijos, marginalizavimo, valstybės reguliavimo, vadovų nepatyrimo, komercijos, logistikos, aljansų nebuvimo, oportunistinio, socialiniai, technologiniai ir inovacijų, kontrolės trūkumo, ekonominiai, finansiniai ir monetariniai, ne šeimos vadovaujamos šeimos įmonės. Šie barjerai trukdo įeiti į rinką, didina veiklos sąnaudas ir riziką, neapibrėžtumą bei gali paveikti strateginių sprendimų priėmimą bei ilgalaikį tarptautinės plėtros planavimą. Nesugebėjimas įveikti barjerų apriboja įmonės tarptautinę aprėptį, trukdo diversifikuoti pajamas ir riboja augimo ir naujovių diegimo galimybes, galiausiai gali priversti pasitraukti iš užsienio rinkų.

Internationalizacijos metu įgyjamos, kaupiamos ir vėlesniuose etapuose panaudojamos žinios tampa esminiu aspektu, darančiu įtaką tarptautinei verslo plėtrai. Todėl MVI sėkmė po įėjimo į užsienio rinką priklauso nuo mokymosi grindžiamo novatoriškumo. Lygiagrečiai internacionalizacijai vyksta organizacinis mokymasis – formalių ir neformalių procesų sistema, kurių metu renkama informacija, ji analizuojama ir vėliau organizacijos, remdamosi šiomis žiniomis, keičia savo elgesį ir strategijas. Vienkilpis organizacinis mokymasis apima klaidų taisymą išlaikant numatytus tikslus, dvikilpis vyksta kvestionuojant ir ginčijant pagrindines prielaidas ir tikslus. Organizacijos mokosi per patirtį, apmąstymą, conceptualizavimą ir eksperimentavimą, taip inovuodamos ir galiausiai įgydamos konkurencinį pranašumą. Organizaciniam mokymuisi įtaką daro 8 esminiai veiksniai: vidaus ir išorės aplinka, organizacinė kultūra, organizacijos strategija, organizacinė struktūra, vadovavimas, technologijos, bendra aplinka ir artefaktai, arba ribiniai objektai. Šių veiksmų dermė užtikrina, kad mokymasis būtų ne fragmentiškas, o suderintas su vadovybės nustatyta strategine kryptimi.

Sėkmės ir nesėkmės internacionalizacijos bei organizacinio mokymosi metu, pačios įmonės ir jos vadovybės vertinimu, gali būti apibrėžiamos per finansinę ir nefinansinę perspektyvas. Pirmuoju atveju konkretus rodiklis (pajamos, pelnas ir pan.) gali būti pasirinktas priklausomai nuo organizacijos strategijos ir savalaikių tikslų. Tuo metu nefinansiniai rodikliai

gali būti produktų ar paslaugų kokybė, klientų lojalumas, produktyvumas, darbuotojų pasitenkinimas bei išlaikymas ir pan. Mokydamosi iš savų ir svetimų sėkmių bei nesėkmių MVĮ gali spartinti sėkmingą internacionalizaciją, išvengti rizikų ir užtikrinti tvarią verslo plėtrą.

2. Remiantis ankstesnių tyrimų apie internacionalizaciją ir organizacinį mokymąsi analize, siekiant nustatyti, kaip Lietuvos MVĮ vyksta organizacinis mokymasis iš sėkmių ir nesėkmių įveikiant internacionalizacijos barjerus, pasirinkta atlikti kokybinį tyrimą. Šiame tyrime siekta pirmą kartą nustatyti, kaip vyksta organizacinio mokymosi procesas iš sėkmių ir nesėkmių įveikiant internacionalizacijos barjerus, t. y. konceptualizuoti sudėtingą, daugiapakopį procesą, o ne patikrinti hipotezes pagal ankstesnius teorinius konstruktus ar stebėti tendencijas ir jų pokyčius, todėl, kaip ir anksčiau atliktuose panašiuose tyrimuose, pasirinktas kokybinis tyrimo metodas – indukcinė turinio analizė pagal Gioia metodą. Remiantis anksčiau tyrėjų suformuluotais klausimais / konstruktais bei atviro proceso metodologiniu požiūriu, suformuluotas klausimynas, pusiau struktūruotų interviu metu apklausti 7 Lietuvos MVĮ vadovai ir / ar (bendra)savininkai, duomenų rinkimas sustabdytas pasiekus teorinį prisotinimą.

3. Remiantis Gioia metodu, tyrimo metu suformuluotos 25 II eilės kategorijos (iš kurių 7 remiantis ankstesniais tyrimais). Iš 25 II eilės kategorijų suformuluotos 8 originalios agreguotos teorinės dimensijos: esminiai veiklos rodikliai, integruota kontrolės sistema, adaptacinio mokymosi iš nesėkmių mechanizmas, adaptacinio mokymosi iš sėkmių mechanizmas, organizacijos procesų evoliucija, standartizuotas organizacinis suvokimas ir motyvacijos išlaikymo strategijos. Remiantis II eilės kategorijomis ir 8 agreguotomis dimensijomis apibrėžtas organizacinio mokymosi procesas iš sėkmių ir nesėkmių įveikiant internacionalizacijos barjerus:

- Nustatyti esminiai Lietuvos MVĮ internacionalizacijos barjerai – komercijos, valstybės reguliavimo ir kultūrų dimensijos. Lietuvos MVĮ internacionalizacijai iššūkių kelia komercijos barjerai, susiję su verslo strategijomis užsienio rinkose bei verslo modeliu ir jo adaptacija vietinės konkurencijos kontekste. Skirtinga užsienio valstybių reguliacinė aplinka iš įmonių pareikalauja papildomų laiko ir finansinių sąnaudų. Šis barjeras stipriau išreikštas tose įmonėse, kurios savo produkciją ar paslaugas tiekia į trečiąsias šalis, t. y. ne į ES. Kultūrų dimensijos barjeras Lietuvos MVĮ dažniausiai išreikštas per kalbą, kultūrinius skirtumus, kas apriboja internacionalizacijos greitį.
- Prieš aktyvuojant organizacinio mokymosi mechanizmą, Lietuvos MVĮ nusistato esminius veiklos rodiklius, kuriais remiantis vėliau identifikuojama, ar susidūrus su internacionalizacijos barjeriais ir siekiant juos įveikti, buvo patirta sėkmė ar nesėkmė. Tai finansiniai ir nefinansiniai rodikliai, istoriniais duomenimis grįsti tikslai, tolerancijos nuostoliui lygis ir oportunistinio lygis. Su esminiais veiklos rodikliais nuolat sąveikauja integruota kontrolės sistema, apimanti išteklių kontrolę ir kokybės kontrolę. Organizacinio

mokymosi proceso metu, atsižvelgiant į rezultatus, Lietuvos MVĮ gali koreguoti esminius veiklos rodiklius ir, atitinkamai, integruotos kontrolės sistemą.

- Adaptacinio mokymosi iš sėkmių ir nesėkmių mechanizmai skiriasi. Mokymosi iš sėkmių atveju pagrindinis Lietuvos MVĮ tikslas – sėkmes multiplikuoti kitose rinkose ar vidiniuose procesuose. Mokymosi iš nesėkmių atveju – kuo greičiau imtis veržlių ir prisitaikančių veiksmų nesėkmei paversti sėkme ir / ar pašalinti veiklos elementus, lėmusius nesėkmę.
- Aktyvuodamos organizacinio mokymosi iš sėkmių mechanizmą, Lietuvos MVĮ pirmiausia identifikuoja ir permąsto sėkmę, taiko observacinį mokymąsi, vykdo įvairius bandymus ir eksperimentus, siekdamas strateginio pirmumo efekto rinkoje, palaiko tamprius ryšius su klientais, kol pasiekiamas tikslas multiplikuoti sėkmes kitose rinkose ar nukopijuoti sėkmingos veiklos elementus į kitus vidinius procesus.
- Aktyvuodamos organizacinio mokymosi iš nesėkmių mechanizmą, Lietuvos MVĮ pirmiausia identifikuoja ir permąsto nesėkmes, tuomet taiko eksperimentinį mokymąsi, suvokdamos ir priimdamos nesėkmes kaip nuolatinės pamokas, taikydamos observacinį mokymąsi ir galiausiai imdamosi veržlių ir prisitaikančių veiksmų internacionalizacijos barjerams įveikti. Remdamosi esminiais veiklos rodikliais ir integruota kontrolės sistema, Lietuvos MVĮ gali suformuoti regresijos adaptacinę sistemą – pasiekus tam tikrą nesėkmių lygį priimti sprendimą perkrauti komandą ir / ar pasitraukti iš konkrečios rinkos ar stabdyti konkrečių produktų / paslaugų teikimą.
- Perėjusios adaptacinio mokymosi iš sėkmių ir / ar nesėkmių mechanizmą, Lietuvos MVĮ siekia organizacijos procesų evoliucijos. Mokantis iš internacionalizacijos metu patirtų nesėkmių, Lietuvos MVĮ taiko procesų adaptaciją – identifikuoja silpnąsias vietas, keičia konkrečius procesus, pašalindamos neveikiančius ar norimo rezultato neatnešančius elementus. Perėjus adaptacinio mokymosi iš sėkmių mechanizmą, Lietuvos MVĮ konkrečias išbandytas ir pasiteisinusias praktikas, elementus nukopijuoja į kitus organizacijos procesus ar procedūras. Nuo procesų adaptavimo šis aspektas skiriasi tuo, kad nelieta procesų elementų šalinimo – procesai pildomi naujais, perkeltais iš mokymosi iš sėkmių mechanizmo metu įgytų žinių.
- Siekiant užtikrinti, kad mokymosi iš sėkmių ir nesėkmių metu gautos žinios išliktų ne individualių darbuotojų, atskirų komandų, o organizaciniame lygmenyje ir kad jas būtų galima pritaikyti tolesniuose internacionalizacijos etapuose įveikiant barjerus, Lietuvos MVĮ užtikrina standartizuotą organizacinį suvokimą. Jis susideda iš duomenų agregacijos, tarpfunkcinės refleksijos, vidinės empirinių žinių cirkuliacijos, o esminiu elementu tampa veiklos instrukcijos, kurios užtikrina organizacijos procesų tęstinumą ir apsaugo organizacinio mokymosi metu įgytas žinias nuo praradimo personalo kaitos metu.

- Ilgos ir lėtos internacionalizacijos metu patirti barjerai, sėkmės bei nesėkmės gali tapti motyvacijos arba demotyvacijos katalizatoriais, todėl Lietuvos MVĮ turi sukurti motyvacijos išlaikymo strategijas, kurios gali veikti kaip sėkmingo organizacinio mokymosi iš sėkmių ir nesėkmių įveikiant internacionalizacijos barjerus variklis ir amortizatorius. Taip išlaikomas noras ir ryžtas tęsti internacionalizaciją ir organizacinį mokymąsi iš sėkmių ir nesėkmių, kai vėl neišvengiamai bus susidurta su įvairiais tarptautinę veiklą ribojančiais barjeriais.

4. Remiantis apibrėžtu organizacinio mokymosi iš sėkmių ir nesėkmių įveikiant internacionalizacijos barjerus proceso modeliu (18 paveikslas), sudarytas detalus 6 rekomendacijų sąrašas (žr. 3.8. poskyrį), kurį taikant kartu šiame tyrime pateiktu proceso modeliu, Lietuvos MVĮ turės galimybę efektyvinti organizacinį mokymąsi ir didinti internacionalizacijos barjerų įveikimo greitį:

1. Aiškiai apibrėžti esminius veiklos rodiklius.
2. Patyrus nesėkmę, aktyvuoti organizacinio mokymosi iš nesėkmių mechanizmą.
3. Patyrus sėkmę, aktyvuoti organizacinio mokymosi iš sėkmių mechanizmą.
4. Užtikrinti organizacijos procesų evoliuciją.
5. Užtikrinti standartizuotą organizacinį suvokimą.
6. Sukurti motyvaciją užtikrinančią strategiją.

Rekomendacijos tolesniems tyrimams

1. Šio tyrimo metu apibrėžtas organizacinio mokymosi iš sėkmių ir nesėkmių įveikiant internacionalizacijos barjerus proceso modelis gali veikti ne tik kaip praktinis vedlys mažoms ir vidutinėms įmonėms, tačiau ir kaip grindžiamosios teorijos modelis, arba pagrindas tolesniems kiekybiniais tyrimams – ryšių tarp proceso elementų ar moderuojančių veiksnių paieškom. Šiame tyrime nevertintas modelio poveikis verslo finansiniams ir nefinansiniams rezultatams, tad galimos ilgalaikio stebėjimo studijos apibrėžto modelio efektyvumui įvertinti.

2. Vienas iš šio tyrimo apribojimų – imtis ir surinktų duomenų aprėptis. Todėl tolesniuose tyrimuose rekomenduotina stebėti didesnę kiekį įmonių, plėsti stebėseną į dideles įmones ar korporacijas, stebėti jas ilgesnį laikotarpį, duomenis rinkti iš įvairaus hierarchinio lygio respondentų, jei prieinama, ir vidinių dokumentų. Taip pat atlikti kiekybinį tyrimą nacionalinės arba regioninės apimties anketų metodu, kad būtų patvirtintas indukcinis modelis ir įvertintas jo statistinis patikimumas.

3. Šį tyrimą taip pat riboja geografinis aspektas – tirtos tik Lietuvos MVĮ. Tolesnių tyrimų pagalba būtų galima nustatyti, kaip internacionalizacijos barjerus organizacinio mokymosi iš sėkmių ir nesėkmių pagalba įveikia įmonės kitose šalyse. Gauti rezultatai galėtų būti lyginami tarptautiniu mastu tarpusavyje, ieškoma panašumų ir skirtumų bei jų priežasčių, kurias nustačius būtų galima formuoti rekomendacijas valstybės institucijoms, kurios suinteresuotos užsienio investicijų pritraukimu ir barjerų verslui mažinimu.

LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

- Abrantes, B. F. (2020). Are Neoclassic Internationalization Models Enduring? A Case-Review of the Uppsala Paradigm. *SAGE Open*, 10(2), 215824402093253. <https://doi.org/10.1177/2158244020932535>
- Aldiabat, K., & Le Navenec, C.-L. (2018). Data Saturation: The Mysterious Step In Grounded Theory Method. *The Qualitative Report*. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2018.2994>
- Aleksandra Gawel, A., Mroczek-Dabrowska, K. & Pietrzykowski, M. (2023). *Artificiality and Sustainability in Entrepreneurship*, 19–40. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-11371-0>
- Alerasoul, S. A., Afeltra, G., Hakala, H., Minelli, E., & Strozzi, F. (2021). Organisational learning, learning organisation, and learning orientation: An integrative review and framework. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100854. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100854>
- Ali, I., Ali, M., Salam, M., Bhatti, Z., Arain, G. and Burhan, M. (2020). How international SME's vicarious learning may improve their performance? The role of absorptive capacity, strength of ties with local SMEs, and their prior success experiences. *Industrial Marketing Management*. 88, pp. 87-100. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.04.013>
- Amer, E. (2023). Internationalization, institutional pressures in foreign markets, and environmental sustainability. *Journal of International Management*, 29(1), 100974. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2022.100974>
- Antunes, H. D. J. G., & Pinheiro, P. G. (2020). Linking knowledge management, organizational learning and memory. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 140–149. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.04.002>
- Appiah, E. K., Galkina, T., & Gabrielsson, P. (2023). Liminality and developmental process of learning advantage of newness of early internationalizing firms. *International Business Review*, 32(6), 102176. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2023.102176>
- Argyris, C. (1976). Single-Loop and Double-Loop Models in Research on Decision Making. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 363. <https://doi.org/10.2307/2391848>
- Badarovska Mishevsk, M. (2020). Managerial Approaches in Measuring the Sustainability of Business Success. *Knowledge - international Journal*, 38 (1), 187-193.
- Baena-Rojas, J. J., Lopez-Cadavid, D. A., Mackenzie-Torres, T. M. & Munoz-Parra, C. L. (2022). Hybrid multicriteria technique for international markets selection based on the

analytic hierarchy process. *Resources and Entrepreneurial Development*, 23(2), eRAMR220038. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMR220038.en>

Bai, W., Johanson, M., Oliveira, L., Ratajczak-Mrozek, M., & Francioni, B. (2022). Where business networks and institutions meet: Internationalization decision-making under uncertainty. *Journal of International Management*, 28(1), 100904. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2021.100904>

Bell, J., McNaughton, R., Young, S. & Crick, D. (2003). Towards an Integrative Model of Small Firm Internationalisation. *Journal of International Entrepreneurship* 1, 339–362. <https://doi.org/10.1023/A:1025629424041>

Breuillot, A., Bocquet, R., & Favre-Bonté, V. (2022). Navigating the internationalization process: Strategic resources for early internationalizing firms. *Journal of International Entrepreneurship*, 20(2), 282–315. <https://doi.org/10.1007/s10843-022-00308-z>

Bryl, L. (2020). Intangible assets in the process of internationalization. *International Journal of Management and Economics*, 56(1), 63–78. <https://doi.org/10.2478/ijme-2020-0004>

Buzavaite, M., & Korsakiene, R. (2022). Does Board Usage of Knowledge And Skills Affect Internationalization Performance of SMEs? A Case of Lithuania. *Journal of Business Economics and Management*, 23(1), 145–161. <https://doi.org/10.3846/jbem.2021.15921>

Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2003). Explosive International Growth and Problems of Success amongst Small to Medium-Sized Firms. *International Small Business Journal*, Vol. 21 (I), 5–27. <https://doi.org/10.1177/0266242603021001719>

Chiponde, D., Gledson, B., & Greenwood, D. (2024). The Institutional Field Of Learning From Project-Related Failures – Opportunities and Challenges. *Construction Economics and Building*, 24(1/2). <https://doi.org/10.5130/AJCEB.v24i1/2.8394>

Clark, T., Pugh, D. S., & Mallory, G. (1977). The process of internationalization in the operating firm. *International Business Review*, vol. 6, issue 6, 605-623.

Coviello, N., Kano, L., & Liesch, P. W. (2017). Adapting the Uppsala model to a modern world: Macro-context and microfoundations. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1151–1164. <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0120-x>

Cuervo-Cazurra, A., Narula, R., & Un, C. A. (2015). Internationalization motives: Sell more, buy better, upgrade and escape. *The Multinational Business Review*, 23(1), 25–35. <https://doi.org/10.1108/MBR-02-2015-0009>

- Dagnino, G. B., & Resciniti, R. (2021). Introduction to the Special Issue: The age of digital internationalization—Strategic capabilities, cultural distance and customer value. *Journal of Management and Governance*, 25(4), 967–981. <https://doi.org/10.1007/s10997-021-09603-8>
- Demsar, V., Ferraro, C., Nguyen, J., & Sands, S. (2023). Calling for Cancellation: Understanding how Markets Are Shaped to Realign With Prevailing Societal Values. *Journal of Macromarketing*, 43(3), 322–350. <https://doi.org/10.1177/02761467231168874>
- Dow, D., Liesch, P., & Welch, L. (2017). Inertia and Managerial Intentionality: Extending the Uppsala Model. *Management International Review*, 58(3), 465–493. <https://doi.org/10.1007/s11575-017-0340-0>
- Drabik, I. (2022). The impact of international macro environment factors on the internationalization of Polish enterprises. *Ekonomia i Prawo*, 21(2), 335–353. <https://doi.org/10.12775/EiP.2022.018>
- Dumitrescu, M.-S., Paraschiv, D., Nitu, M. (2019). Internationalization of Companies – Stages and Challenges in the Global Business Environment. „Ovidius“ University Annals, Economic Sciences Series Volume XIX, Issue 1 /2019, 25–32.
- Eken, G., Bilgin, G., Dikmen, I., & Birgonul, M. T. (2020). A lessons-learned tool for organizational learning in construction. *Automation in Construction*, 110, 102977. <https://doi.org/10.1016/j.autcon.2019.102977>
- Engwall, L., Pahlberg, C., & Persson, O. (2018). The development of IB as a scientific field. *International Business Review*, Elsevier, vol. 27(5), pages 1080-1088. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.03.009>
- Eriksson, M., & Tippmann, E. (2024). The microfoundations of international commitment decisions: Creating joint opportunity meanings. *Global Strategy Journal*, 14(3), 542–577. <https://doi.org/10.1002/gsj.1501>
- Fadil, J. E., & St-Pierre, J. (2016). Analysis and management of risks associated with outsourcing in China. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 9(2), 218-242.
- Falco, B. D., Neubert, M., Krogt van der A. (2020). Usage of Machine Learning to Predict Market Attractiveness in the Context of Internationalization. *Innovation Management, Entrepreneurship and Sustainability (IMES 2020)*.
- Fang He, V., Siren, C., Singh, S., Solomon, G., ir Von Krogh, G. (2018). Keep Calm and Carry On: Emotion Regulation in Entrepreneurs' Learning from Failure. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(4), 605–630. <https://doi.org/%2010.1177/1042258718783428>

- Fernandez-Mesa, A. & Alegre, J. (2015). Entrepreneurial orientation and export intensity: Examining the interplay of organizational learning and innovation. *International Business Review*, Vol. 24, Issue 1, 148-156. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.07.004>
- Freixanet, J., Rialp, A., & Churakova, I. (2020). How do innovation, internationalization, and organizational learning interact and co-evolve in small firms? A complex systems approach. *Journal of Small Business Management*, 58(5), 1030–1063. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12510>
- Freixanet, J., Rialp, J. & Angulo-Ruiz, F. (2022). The Impact of Cycles of De-internationalization and Re-internationalization on Innovation. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, Vol. 2022, No. 1. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2022.10413abstract>
- Gammeltoft, P., & Cuervo-Cazurra, A. (2021). Enriching internationalization process theory: Insights from the study of emerging market multinationals. *Journal of International Management*, 27(3), 100884. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2021.100884>
- Gao, R., Gao, Q., Zhuang, X., & Sun, K. (2022). Extending Uppsala Model with Springboard Perspective in Emerging Multinational's Sequential Internationalisation—Evidence from a Construction Company's Expansion in Africa. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(1), 16. <https://doi.org/10.3390/jrfm15010016>
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Gutterman, A. (2023). Designing Global Organizations 2023. Elsevier. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4546271>
- Hakanson, L., Kappen, P. The 'Casino Model' of internationalization: An alternative Uppsala paradigm. *JIBS International Business Studies* 48, 1103–1113 (2017). <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0113-9>
- Hemmler, Y.M., Rasch, J. & Ifenthaler, D. A (2023). Categorization of Workplace Learning Goals for Multi-Stakeholder Recommender Systems: A Systematic Review. *TechTrends* 67, 98–111. <https://doi.org/10.1007/s11528-022-00777-y>
- Hennart, J. (2014). The Accidental Internationalists: A Theory of Born Globals. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 117–135. <https://doi.org/10.1111/etap.12076>
<https://doi.org/10.1108/SO-08-2015-0018>

- Huang, J.-J., & Chen, C.-Y. (2025). Knowledge Flow Dynamics in Organizations: A Stochastic Multi-Scale Analysis of Learning Barriers. *Mathematics*, 13(2), 294. <https://doi.org/10.3390/math13020294>
- Hughes, A., & McSherry, W. (2024). Theoretical sensitivity and reflexivity in grounded theory. *Nurse Researcher*, 33(1), 11–18. <https://doi.org/10.7748/nr.2024.e1936>
- Igwe, P. A., Rugara, D. G., & Rahman, M. (2021). A Triad of Uppsala Internationalization of Emerging Markets Firms and Challenges: A Systematic Review. *Administrative Sciences*, 12(1), 3. <https://doi.org/10.3390/admsci12010003>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1990). The mechanism of internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4): 11–24.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2003). Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1), 83–101. <https://doi.org/10.1023/A:1023219207042>
- Kafouros, M., Cavusgil, S. T., Devinney, T. M., Ganotakis, P., & Fainshmidt, S. (2022). Cycles of de-internationalization and re-internationalization: Towards an integrative framework. *Journal of World Business*, 57(1), 101257. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101257>
- Knight, G. A., Cavusgil, T. S. (1996). The born global firm: A Challenge to Traditional Internationalization theory.
- Kolb, D. A. (1981). Experiential Learning Theory and The Learning Style Inventory: A Reply to Freedman and Stumpf. *Academy of Management Review*, Vol. 6, No 2, 289–296.
- Koporcic, N., Sjödin, D., Kohtamäki, M., & Parida, V. (2024). Embracing the “fail fast and learn fast” mindset: Conceptualizing learning from failure in knowledge-intensive SMEs. *Small Business Economics*, 64(1), 181–202. <https://doi.org/10.1007/s11187-024-00897-0>
- Korsakiene, R. (2015). Internationalization of Lithuanian SMEs: Investigation of Barriers and Motives. *Economics and Business*, 26, 54. <https://doi.org/10.7250/eb.2014.020>
- Korsakiene, R. (2022). *Mažų ir vidutinių įmonių internacionalizacija: aktualijos ir procesai globalizacijos sąlygomis*. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas. <https://doi.org/10.20334/2022-046-M>

- Korsakiene, R., Liucvaitiene, A., Buzavaite, M., & Simelyte, A. (2017). Intellectual capital as a driving force of internationalization: A case of Lithuanian SMEs. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 4(4), 502–515. [https://doi.org/10.9770/jesi.2017.4.4\(8\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2017.4.4(8))
- Kucharska, W. (2021). Wisdom from Experience Paradox: Organizational Learning, Mistakes, Hierarchy and Maturity Issues. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 19(2), 105–117. <https://doi.org/10.34190/ejkm.19.2.2370>
- Lafuente, E., Vaillant, Y., Vendrell-Herrero, F., & Gomes, E. (2018). Bouncing Back from Failure: Entrepreneurial Resilience and the Internationalisation of Subsequent Ventures Created by Serial Entrepreneurs. *Applied Psychology*, 68(4), 658–694. <https://doi.org/10.1111/apps.12175>
- Langley, A. (2009). Studying processes in and around organizations. *The Sage handbook of organizational research methods*, 409–429. Sage Publications Ltd.
- Lattacher, W., & Wdowiak, M. A. (2020). Entrepreneurial learning from failure. A systematic review. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(5), 1093–1131. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-02-2019-0085>
- Lauzikas, M., Miliute, A., ir Khalili, M. (2021). Internationalization impacts on team innovation in Lithuanian high-tech firms. *Insights into Regional Development*, 3(1), 41–64. [https://hal.sciencehttps://doi.org/%2010.9770/ird.2021.3.1\(3\)e/hal-03583752/](https://hal.sciencehttps://doi.org/%2010.9770/ird.2021.3.1(3)e/hal-03583752/)
- Lee, J. Y., Jimenez, A., & Devinney, T. M. (2020). Learning in SME Internationalization: A New Perspective on Learning From Success versus Failure. *Management International Review*, 60(4), 485–513. <https://doi.org/10.1007/s11575-020-00422-x>
- Lee, J. Y., Jiménez, A., & Devinney, T. M. (2020). Learning in SME Internationalization: A New Perspective on Learning From Success versus Failure. *Management International Review*, 60(4), 485–513. <https://doi.org/10.1007/s11575-020-00422-x>
- Leppaaho, T., Mainela, T., & Paavilainen-Mäntymäki, E. (2023). Opportunity beliefs in internationalization: A microhistorical approach. *Journal of International Business Studies*, 54(7), 1298–1312. <https://doi.org/10.1057/s41267-023-00599-x>
- Liao, S.-H., Chen, C.-C., Hu, D.-C., Chung, Y.-C., & Liu, C.-L. (2017). Assessing the influence of leadership style, organizational learning and organizational innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(5), 590–609. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2015-0261>

- Lin, R., Li, F., & Olawoyin, A. (2020). CEO overconfidence and firm internationalization: The moderating role of experience and managerial discretion. *Nankai Business Review International*, 11(4), 597–616. <https://doi.org/10.1108/NBRI-08-2019-0037>
- Liu, Y., Li, Y., Hao, X., & Zhang, Y. (2019). Narcissism and learning from entrepreneurial failure. *Journal of Business Venturing*, 34(3), 496–512. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2019.01.003>
- M. Roque, A. F., Alves, M.-C. G., & Raposo, M. L. (2019). Internationalization Strategies Revisited: Main Models and Approaches. *IBIMA Business Review*, 1–10. <https://doi.org/10.5171/2019.681383>
- Madsen, P. M., & Desai, V. (2010). Failing to learn? The effects of failure and success on organizational learning in the global orbital launch vehicle industry. *Academy of Management Journal*, 53(3), 451–476. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.51467631>
- Malhotra, S., Lin, X., & Farrell, C. (2016). Cross-national uncertainty and level of control in cross-border acquisitions: A comparison of Latin American and U.S. multinationals. *Journal of Business Research*, 69(6), 1993–2004. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.145>
- Matthews, N. (2024). A Case for Using Grounded Theory: A Qualitative Research Process. *Journal of Higher Education Theory and Practice* Vol. 24(9).
- Melen Hanell, S., & Nordman, E. R. (2019). What geographical scope works best for rapidly internationalizing SMEs? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(6), 1194–1202. <https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2017-0299>
- Meneses, R., & Santos, S. (2019). Country of Origin as a Constraint to Internationalization. *GATR Journal of Business and Economics Review*, 4(2), 105–113. [https://doi.org/10.35609/jber.2019.4.2\(5\)](https://doi.org/10.35609/jber.2019.4.2(5))
- Meneses, R., & Santos, S. (2019). Country of Origin as a Constraint to Internationalization. *GATR Journal of Business and Economics Review*, 4(2), 105–113. [https://doi.org/10.35609/jber.2019.4.2\(5\)](https://doi.org/10.35609/jber.2019.4.2(5))
- Moreira, J., Marques, C. S., Braga, A., & Ratten, V. (2019). A systematic review of women's entrepreneurship and internationalization literature. *Thunderbird International Business Review*, 61(4), 635–648. <https://doi.org/10.1002/tie.22045>
- Morrish, S. C., & Earl, A. (2020). Networks, institutional environment and firm internationalization. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(11), 2037–2048. <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2019-0230>

- Mueller-Using, S., Urban, W., & Wedemeier, J. (2020). Internationalization of SMEs in the Baltic Sea Region: Barriers of cross-national collaboration considering regional innovation strategies for smart specialization. *Growth and Change*, 51(4), 1471–1490. <https://doi.org/10.1111/grow.12439>
- Mura, L., Zsigmond, T., Bako, F., & Marcell, K. (2023). New Organizational Environment Types Based on Garvin and Quinn – the Case of Slovakian Small and Medium Enterprises. *TEM Journal*, 691–699. <https://doi.org/10.18421/TEM122-12>
- Narula, R., Asmussen, C. G., Chi, T., & Kundu, S. K. (2019). Applying and advancing internalization theory: The multinational enterprise in the twenty-first century. *Journal of International Business Studies*, 50(8), 1231–1252. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00260-6>
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nordin, F., & Lindbergh, J. (2019). Foreign market learning: An integrative model of its antecedents, processes and outcomes. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(6), 1248–1258. <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2018-0398>
- Nuruzzaman, N., Singh, D., & Gaur, A. S. (2020). Institutional support, hazards, and internationalization of emerging market firms. *Global Strategy Journal*, 10(2), 361–385. <https://doi.org/10.1002/gsj.1365>
- Nuryati, D. (2023). The Influence of Leadership, Organizational Culture, Quality of Human Resources and Communication on Organizational Performance. *Jurnal Syntax Transformation*, 4(11), 21–38. <https://doi.org/10.46799/jst.v4i11.850>
- Osiyevskyy, O., Babych, T., & Biloshapka, V. (2024). Beyond success and failure: Learning from execution of corporate entrepreneurial actions. *Strategy & Leadership*, 52(5/6), 8–16. <https://doi.org/10.1108/SL-12-2023-0124>
- Paul, J., & Rosado-Serrano, A. (2019). Gradual Internationalization vs Born-Global/International new venture models: A review and research agenda. *International Marketing Review*, 36(6), 830–858. <https://doi.org/10.1108/IMR-10-2018-0280>
- Pietruszka-Ortyl, A. (2019). The Impact of Organizational Culture for Company's Innovation Strategy. *Marketing and Management of Innovations*, 3, 178–192. <https://doi.org/10.21272/mmi.2019.3-14>

- Prashantham, S., & Floyd, S. W. (2019). Navigating liminality in new venture internationalization. *Journal of Business Venturing*, 34(3), 513–527. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2019.01.001>
- Puthusserry, P., Khan, Z., Knight, G., & Miller, K. (2020). How Do Rapidly Internationalizing SMEs Learn? Exploring the Link Between Network Relationships, Learning Approaches and Post-entry Growth of Rapidly Internationalizing SMEs from Emerging Markets. *Management International Review*, 60(4), 515–542. <https://doi.org/10.1007/s11575-020-00424-9>
- Radael, W. H., Abib, G., & Takahashi, A. R. W. (2023). Using Qualitative Meta-Synthesis to Develop a Risk and Internationalization Framework. *The Qualitative Report*, Volume 28, Number 8, 2380-2400. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2023.5296>
- Rana, M. B., & Sorensen, O. J. (2021). Levels of legitimacy development in internationalization: Multinational enterprise and civil society interplay in institutional void. *Global Strategy Journal*, 11(2), 269–303. <https://doi.org/10.1002/gsj.1371>
- Reim, W., Yli-Viitala, P., Arrasvuori, J., & Parida, V. (2022). Tackling business model challenges in SME internationalization through digitalization. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(3), 100199. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100199>
- Rezazade Mehrizi, M. H., Nicolini, D., Modol, J. R. (2022). How Do Organizations Learn from Information System Incidents? A Synthesis of the Past, Present, and Future. *MIS Quarterly*, 46(1), 531–590. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2022/14305>
- Sahin, K., & Kaplan, T. (2023). FDI Motives and Location Decisions of Emerging Country Business Groups: Entry Mode, Ownership and Institutional Environment. *Journal of East-West Business*, 29(3), 257–284. <https://doi.org/10.1080/10669868.2023.2197459>
- Sainam, P., & Bahadir, S. C. (2024). Emerging Market Firms' Internationalization Pricing Strategies: The Role of Country of Origin and Organizational Learning. *Journal of International Marketing*, 32(3), 5–22. <https://doi.org/10.1177/1069031X241226668>
- Sanchez Pulido, L., Moreno Gene, J., & Gallizo Larraz, J. L. (2022). Internationalization of family firms: The effect of CEO attributes. *Journal of Management and Governance*, 26(4), 1123–1154. <https://doi.org/10.1007/s10997-021-09597-3>
- Santos, J. F. (1997). Multinacionais e Mundializacao. *Economia e Prospetiva*, Vol. 1, No 2, 1–11.

- Scipioni, S. (2021). A novel taxonomy of organizational learning contextual factors: Review of 2004–2020 top-ranked journals. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 9(1), 16–30. [https://doi.org/10.36965/OJAKM.2021.9\(1\)16-30](https://doi.org/10.36965/OJAKM.2021.9(1)16-30)
- Sedziniauskiene, R., Sekliuckiene, J., & Zucchella, A. (2019). Networks' Impact on the Entrepreneurial Internationalization: A Literature Review and Research Agenda. *Management International Review*, 59(5), 779–823. <https://doi.org/10.1007/s11575-019-00395-6>
- Semnani Kenlind, S., Dadfar, H., & Brege, S. (2015). The role of export clusters in export performance of SMEs: The case of Iranian energy Industry. *Quality Innovation Prosperity*, 19(2), 137-160. <https://doi.org/10.12776/qip.v19i2.612>
- Senge, P. M. (1997). The Fifth Discipline. *Measuring Business Excellence*, 1(3), 46–51.
- Shen, Q., & Yang, Z. (2021). Applied mathematical analysis of organizational learning culture and new media technology acceptance based on regression statistical software and a moderated mediator model. *Journal of Computational Methods in Sciences and Engineering*, 21(6), 1825–1842. <https://doi.org/10.3233/jcm-215455>
- Shepherd, D.A., Williams, T., Wolfe, M., and Patzelt, H. (2016). Learning from Entrepreneurial Failure: Emotions, Cognitions, and Behaviors. *Cambridge University Press, Cambridge, United Kingdom*.
- Steinhauser, V. P. S., Paula, F. D. O., & De Macedo-Soares, T. D. L. V. A. (2020). Internationalization of SMEs: A systematic review of 20 years of research. *Journal of International Entrepreneurship*, 19(2), 164–195. <https://doi.org/10.1007/s10843-020-00271-7>
- Surdu, I., Greve, H. R., & Benito, G. R. G. (2020). Back to basics: Behavioral theory and internationalization. *Journal of International Business Studies*, 52(6), 1047–1068. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00388-w>
- Tandon, A., & Nair, U. K. (2020). Understanding and managing learning in social enterprises: The role of implicit organizational boundaries. *Nonprofit Management and Leadership*, 31(2), 259–286. <https://doi.org/10.1002/nml.21429>
- Tang, R. W., Zhu, Y., Cai, H. & Han, J. (2021). De-internationalization: A Thematic Review and the Directions Forward. *Management International Review*. <https://doi.org/10.1007/s11575-021-00446-x>

- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Tsang, E. W. K. (2020). Family firms and internationalization: An organizational learning perspective. *Asia Pacific Journal of Management*, 37(1), 205–225. <https://doi.org/10.1007/s10490-018-9590-z>
- Vahlne, J. (2020). Development of the Uppsala model of internationalization process: From internationalization to evolution. *Global Strategy Journal*, 10(2), 239–250. <https://doi.org/10.1002/gsj.1375>
- Vahlne, J.-E., & Johanson, J. (2017). From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1087–1102. <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0107-7>
- Vahlne, J.-E., & Schweizer, R. (2022). Human behavior and judgment: A critical nano-foundation for the Uppsala model and international business studies. *Journal of International Business Studies*, 53(7), 1549–1555. <https://doi.org/10.1057/s41267-022-00502-0>
- Velasco, J. C. (2020). You are Cancelled: Virtual Collective Consciousness and the Emergence of Cancel Culture as Ideological Purging. *Rupkatha Journal on Interdisciplinary Studies in Humanities*, 12(5). <https://doi.org/10.21659/rupkatha.v12n5.rioc1s21n2>
- Vernon, R. (1966) International Investment and International Trade in the Product Cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, 80, 190-207. <http://dx.doi.org/10.2307/1880689>
- Villar, C., Pla-Barber, J., & Ghauri, P. (2020). Learning from foreign operation modes: The virtuous path for innovation. *BRQ Business Research Quarterly*, 23(2), 159–171. <https://doi.org/10.1177/2340944420916341>
- Wang, W., Li, L., Song, S., & Jiang, W. (2023). Are You Dominated by Your Affects? How and When Do Employees' Daily Affective States Impact Learning from Project Failure? *Behavioral Sciences*, 13(6), 514. <https://doi.org/10.3390/bs13060514>
- Wiedersheim-Paul, F., Olson, H. & Welch, L. (1978). Pre-Export Activity: The First step in Internationalization. *JIBS International Business Studies*, 9, 47–58 <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490650>
- Wu, F. (2023). The influence of CEO leadership on organizational learning in internationalizing high-tech companies in China. *PhD thesis, University of Glasgow*. <https://theses.gla.ac.uk/83487/>

- Wu, S., & Fan, D. (2024). Internationalization and innovation: A multilevel meta-analysis of national sentiments. *Journal of Product Innovation Management*, 42(1), 253–283. <https://doi.org/10.1111/jpim.12725>
- Xu, L., & Drori, N. (2023). Internationalization under attack: The external threat of short sellers. *Multinational Business Review*, 31(3), 362–380. <https://doi.org/10.1108/MBR-02-2022-0035>
- Yang, M. M., Li, T., & Wang, Y. (2020). What explains the degree of internationalization of early-stage entrepreneurial firms? A multilevel study on the joint effects of entrepreneurial self-efficacy, opportunity-motivated entrepreneurship, and home-country institutions. *Journal of World Business*, 55(6), 101114. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101114>
- Zhu, F., Hu, H., & Xu, F. (2022). Risk Causation Model to Capture And Transfer Knowledge In International Construction Projects. *Journal Of Civil Engineering And Management*, 28(6), 457–468. <https://doi.org/10.3846/jcem.2022.16925>
- Zhu, Z., & Deng, Z. (2023). Board Interlock Tenure and Firm Internationalization. *Management and Organization Review*, 19(2), 256–278. <https://doi.org/10.1017/mor.2022.45>
- Zou, T., Ertug, G., & Roulet, T. (2024). Learning from machines: How negative feedback from machines improves learning between humans. *Journal of Business Research*, 172, 114417. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114417>
- Zucchella, A. (2021). International entrepreneurship and the internationalization phenomenon: Taking stock, looking ahead. *International Business Review*, 30(2), 101800. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101800>
- Zucchella, A., & Magnani, G. (2016). Theoretical Foundations of International Entrepreneurship: Strategic Management Studies. In A. Zucchella & G. Magnani, *International Entrepreneurship* (pp. 96–119). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/9781137520036_5

ORGANIZACINIO MOKYMOSI PROCESAS IŠ SĖKMIŲ IR NESĖKMIŲ ĮVEIKIANT INTERNACIONALIZACIJOS BARJERUS LIETUVOS MAŽOSE IR VIDUTINĖSE ĮMONĖSE

LIUCIJA ZUBRUTĖ

Magistro baigiamasis darbas

Verslo procesų valdymo magistro studijų programa

Vilniaus universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovė – Doc. Dr. Asta Fominienė

Vilnius, 2025

SANTRAUKA

68 puslapiai, 6 lentelės, 18 paveikslų, 125 literatūros šaltiniai.

Pagrindinis magistro baigiamojo darbo tikslas buvo nustatyti, kaip vyksta organizacinio mokymosi procesas iš sėkmių ir nesėkmių įveikiant internacionalizacijos barjerus Lietuvos MVĮ.

Darbą sudaro trys pagrindinės dalys. Pirmojoje, remiantis moksline literatūra, apibrėžtas internacionalizacijos procesas, internacionalizacijos barjerai bei išskirtos organizacinio mokymosi iš sėkmių nesėkmių charakteristikos. Antrojoje dalyje pateikiama tyrimo metodologija, skirta nustatyti, kaip Lietuvos MVĮ vyksta organizacinis mokymasis iš sėkmių ir nesėkmių įveikiant internacionalizacijos barjerus. Remiantis ankstesnių tyrimų, kuriuose nagrinėta internacionalizacija ir organizacinis mokymasis, analize, pasirinktas kokybinis tyrimas, indukcinei duomenų analizei pasitelkiant Gioia metodą. Remiantis anksčiau atliktais tyrimais, sudarytas pusiau struktūruoto interviu klausimynas, duomenys surinkti apklausiant septynis Lietuvos MVĮ vadovus ir / ar (bendra)savininkius. Duomenų rinkimas nutrauktas pasiekus teorinį prisotinimą.

Trečiojoje darbo dalyje pristatomi tyrimo rezultatai, vertinimas ir rekomendacijos MVĮ. Nustatyta, kad esminiai Lietuvos MVĮ internacionalizacijos barjerai – komercijos, valstybės reguliavimo ir kultūrų dimensijos. Susidūrusios su barjeriais, prieš aktyvuojant organizacinio mokymosi mechanizmą, Lietuvos MVĮ nusistato esminius veiklos rodiklius, kuriais remiantis vėliau identifikuojama, ar susidūrus su internacionalizacijos barjeriais ir siekiant juos įveikti, buvo patirta sėkmė ar nesėkmė. Su esminiais veiklos rodikliais nuolat sąveikauja integruota kontrolės sistema. Identifikavus sėkmes ar nesėkmes, MVĮ aktyvuoja adaptacinio mokymosi iš sėkmių ar nesėkmių mechanizmus. Mokymosi iš sėkmių atveju pagrindinis Lietuvos MVĮ tikslas – sėkmes multiplikuoti kitose rinkose ar vidiniuose procesuose. Mokymosi iš nesėkmių atveju – kuo

greičiau imtis veržlių ir prisitaikančių veiksmų nesėkmei paversti sėkme ir / ar pašalinti veiklos elementus, lėmusius nesėkmę. Perėjusios adaptacinio mokymosi iš sėkmių ir nesėkmių mechanizmus, Lietuvos MVĮ siekia organizacijos procesų evoliucijos, o siekiant užtikrinti, kad gautos žinios išliktų ne individualių darbuotojų, o organizaciniame lygmenyje, užtikrina standartizuotą organizacinį suvokimą. Galiausiai, prieš tęsiant internacionalizaciją ir neišvengiamą susidūrimą su naujais barjerais, kuriamos motyvacijos užtikrinimo strategijos.

Nustačius, kaip Lietuvos MVĮ mokosi iš sėkmių ir nesėkmių įveikiant internacionalizacijos barjerus, sudarytas šio proceso indukcinis modelis, jo pagrindu suformuluotos rekomendacijos mažoms ir vidutinėms įmonėms.

Išvadose ir pasiūlymuose apibendrinti pagrindiniai internacionalizacijos ir organizacinio mokymosi teoriniai aspektai, atlikto kokybinio tyrimo rezultatai bei pasiūlytos tolesnių tyrimų kryptys. Autorė mano, kad tyrime pateiktas indukcinis modelis kartu su rekomendacijomis MVĮ sudaro galimybę efektyvinti organizacinį mokymąsi iš sėkmių bei nesėkmių ir didinti internacionalizacijos barjerų įveikimo greitį.

ORGANISATIONAL LEARNING PROCESS FROM SUCCESSES AND FAILURES IN OVERCOMING INTERNATIONALISATION BARRIERS IN LITHUANIAN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

Liucija ZUBRUTĖ

Master thesis

Business Process Management master study programme

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – Doc. Dr. Asta Fominienė

Vilnius, 2025

SUMMARY

68 pages, 6 charts, 18 pictures, 125 references

The main objective of this master's thesis is to determine how the organizational learning process from successes and failures in overcoming internationalization barriers in Lithuanian SMEs takes place. The thesis is divided into three main parts. Drawing on scientific literature, the first part defines the internationalization process, identifies barriers to internationalization, and outlines the characteristics of organizational learning from both successes and failures. The second part presents the research methodology employed to determine how Lithuanian SMEs engage in organizational learning from successes and failures in overcoming internationalization barriers. Based on an analysis of prior studies on internationalization and organizational learning, a qualitative research approach was selected, utilizing the Gioia method for inductive data analysis. A semi-structured interview questionnaire was developed in line with previous studies, and data were collected through interviews with seven Lithuanian SME managers and/or (co-)owners. Data collection was concluded upon reaching theoretical saturation.

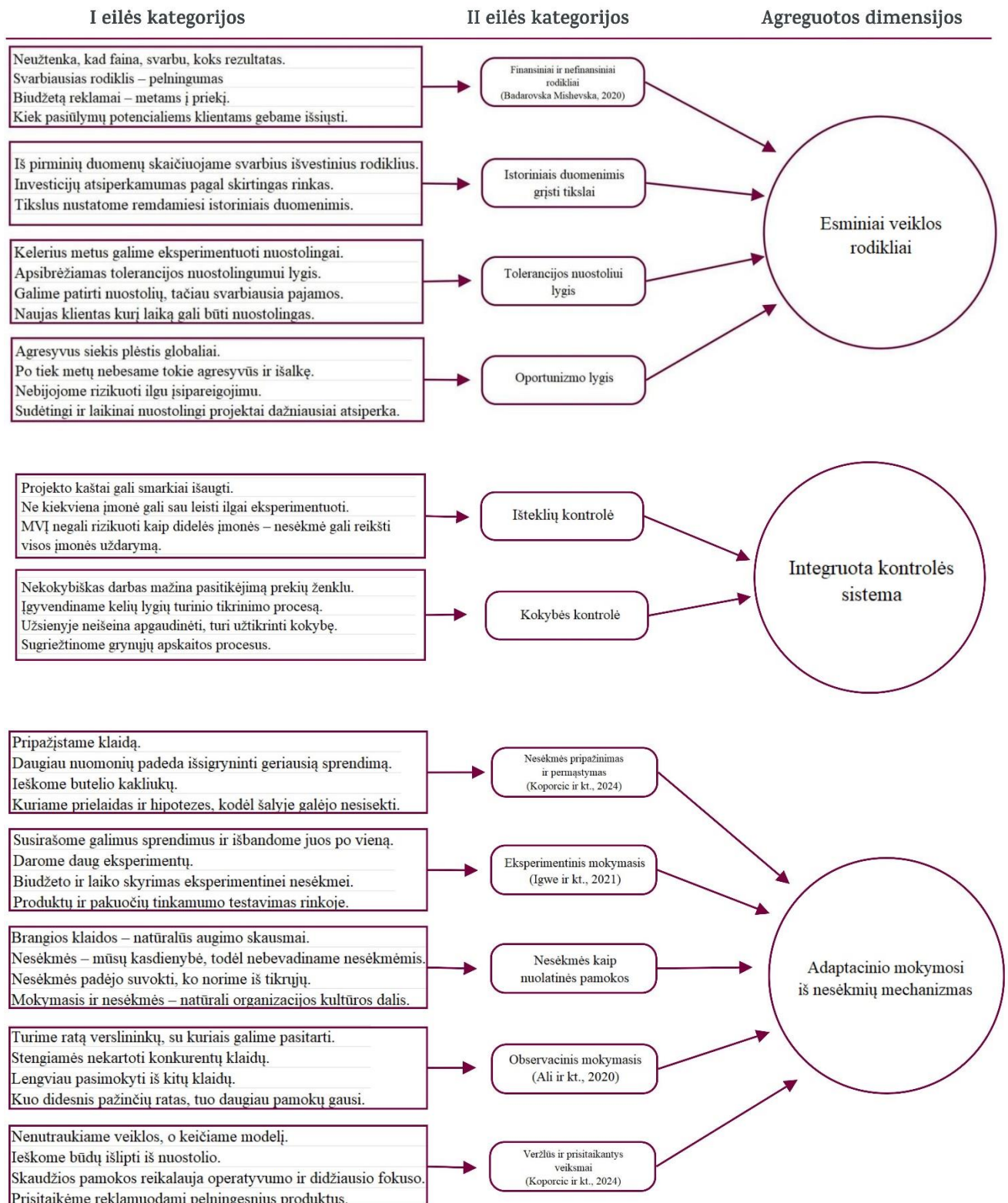
The third part of the thesis presents the study's results, evaluates the findings, and provides recommendations for SMEs. The study identified that the main barriers to the internationalization of Lithuanian SMEs are commercial, regulatory, and cultural dimensions. Before activating the organizational learning mechanism, Lithuanian SMEs establish key performance indicators, which are subsequently used to determine whether efforts to overcome internationalization barriers were successful or not. An integrated control system continuously interacts with these key performance indicators. Upon identifying successes or failures, SMEs activate mechanisms for adaptive learning. In the case of learning from successes, the primary goal of Lithuanian SMEs is to

replicate successful practices in other markets or internal processes. In the case of learning from failures, the aim is to take rapid and adaptive action to transform failure into success and/or eliminate the factors that contributed to the failure. Having gone through the mechanisms of adaptive learning from successes and failures, Lithuanian SMEs seek to evolve their organizational processes. To ensure that acquired knowledge remains at the organizational level rather than with individual employees, they implement a standardized organizational understanding. Finally, prior to further internationalization and the inevitable encounter with new barriers, motivation strategies are developed. Based on the identification of how Lithuanian SMEs learn from their successes and failures in overcoming internationalization barriers, an inductive model of this process was developed, and recommendations for small and medium-sized enterprises were formulated accordingly.

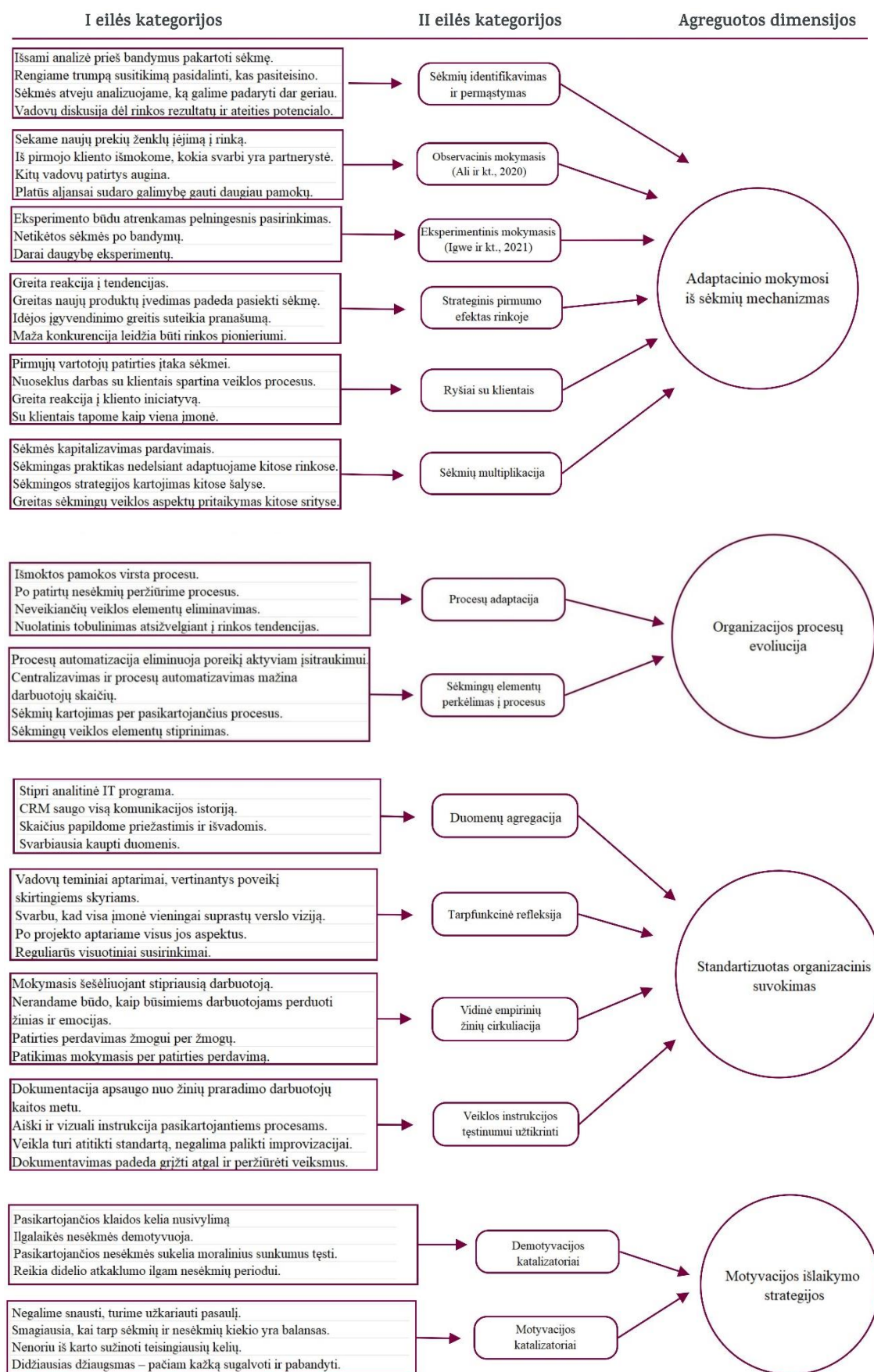
The conclusions and proposals summarize the key theoretical aspects of internationalization and organizational learning, present the results of the qualitative study, and offer directions for future research. The author believes that the inductive model presented in the study, together with recommendations for SMEs, provides an opportunity to streamline organizational learning from both successes and failures and increase the speed of overcoming barriers to internationalization.

PRIEDAI

1 PRIEDAS. Organizacinio mokymosi proceso iš sėkmių ir nesėkmių įveikiant internacionalizacijos barjerus nustatymo duomenų schema



Schemos tęsinys.



Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo duomenimis.

2 PRIEDAS. Organizacinio mokymosi proceso iš sėkmių ir nesėkmių įveikiant internacionalizacijos barjerus tyrimo I eilės kategorijos.

Suskirstyta pagal tyrimo metu nustatytas agreguotas dimensijas.

Esminiai veiklos rodikliai ir integruota kontrolės sistema

Autorės sukurta I eilės kategorija	Citata
ĮMONĖ 1	
Pajamų, naujų ir esamų klientų aptarnavimo tikslai.	<...> visų šalių pajamų tikslai, kiek mes atsinešame klientų, kiek mes sugebame jų aptarnauti.
Svarbios ir po ilgo laikotarpio gautinos pajamos.	<...> Mes skaičiuojame gautinas pajamas, Mes skaičiuojame gautinas pajamas, bet tos pajamos įkrenta po trijų–keturių metų veiklos.
Galime patirti nuostolių, tačiau svarbiausia pajamos.	<...> Pirmiausia tai pajamos – visada: ar mes iš ten gauname pajamų, nes šiaip ar taip, ten gali būti ta rinka nuostolinga.
Sekame, kiek išduodame paskolų.	Tada – kiek mes tų paskolų vienetų?
Sekame, koks yra vienos paskolos pelningumas.	Koks yra vienos paskolos pelningumas?
Sekame, kiek pasiūlymų potencialiems klientams gebame išsiųsti.	Kiek pasiūlymų gebame išsiųsti, nes mes paprastai išsiunčiame tą finansavimo pasiūlymą jau išgilinę į situaciją, tai mes jau turime finansus ir dokumentus iš to [Kliento 1].
ĮMONĖ 2	
Svarbiausias rodiklis – pelningumas	Tai didžiausias rodiklis tai, ar pelninga, ar nepelninga, ar ant nulio.
ĮMONĖ 3	
Mėnesinių užsakymų pokyčio vertinimas.	Metų gale gali įvertinti bendrą užsakymų pokytį pamėnėsiui, kaip jisai kyla.
Užsakymų skaičiaus palyginimas skirtingose rinkose.	Turim labai daug informacijos dabar jau susirinkę per tą laikotarpį iš kitų rinkų, kiek kokiais mėnesiais yra kritimai užsakymų, kokie augimai.
Sekame pelningumą, susijusį su išlaidomis reklamai.	Kiekvienoje rinkoje irgi esam nusistatę ROA tuos skaičius, kiek išleisus reklamai turi mums sugrįžti procentaliai, kiek turim uždirbti.
Biudžetą reklamai susidėliojame metams į priekį.	<...> susistatai metam į priekį tą reklamos išlaidų biudžetą.
Pirmenybę teikiame reklamai, kurios rezultatus galima aiškiai pamatuoti.	<...> mėgstame labai tą tokią pamatuotą, apčiuopiamą – kiek žmonių paspaudė, matai, kiek sugrįžo ir kokią naudą jie atnešė.
Tikslus nustatome remdamiesi istoriniais duomenimis.	Nusistatom, sakau, pagal šventes tas kreives, kokios turėtų būti, ir žiūrim, ar pasiekiam; krūvius susiplanuojam ir stebim.
MVĮ negali rizikuoti kaip didelės įmonės – nesėkmė gali reikšti visos įmonės uždarymą.	Tu negali, kaip didelė įmonė: suinvestuoti ir po metų žiūrėti, ar apsimokėjo, ar tą skyrių uždaram, nes jis neapsimokėjo. Jei mažai ir vidutinei įmonei skyrius nepasiteisins, tai tu uždarysi ne skyrių, o visą įmonę.
ĮMONĖ 4	
Įgyvendiname kelių lygių turinio tikrinimo procesą.	Kelių šalių vienas kito turinio tikrinimo procesus įgyvendiname, kur vertėjai duoda kitiems vertėjams. Kiti vertėjai duoda teksto redaktoriams ir skaitytojams, kurie įvertina, ar tikrai gerai parašytas tekstas, ir tokiu būdu yra pasiekama aukštesnės klasės kokybė būtent lokalizavimo procesuose.
Nekokybiškas darbas mažina pasitikėjimą prekės ženklu, todėl stipriname lokalizaciją.	<...> nekokybiškai padarytas darbas, ir tai sukuria nepasitikėjimą pačiu brandu. Tad dėl to lokalizavimui pradėjome skirti dar daugiau dėmesio, dar daugiau resursų.
Investicijų atsiperkamumą vertiname lygindami skirtingas rinkas.	Pasižiūri, ar tavo investicijos panašiai atsiperka, kaip ir kitose šalyse, ar siunčia rinka signalus.
Vertiname, kiek reklamos pagalba kainuoja pritraukti naują klientą.	Dažniausiai iš pačio marketingo pusės – kiek kainuoja marketingas ir kiek kainuoja pritraukti į savo verslą naują žmogų?
Stebime rinkodaros ir pardavimų piltuvėlį.	Gal taip angliškai išsireiškiu, nes visi tą vadina, t.y. funnelis. T.y. procese, kur yra kitas esminis žingsnis, kurio tu sieki, tiesiog pritraukti į klientą naują. Kitas

	jo žingsnis galbūt yra užpildyti registraciją. Galbūt trečias žingsnis yra kažkam galbūt yra prenumerata, ar jis moka už tą subscriptioną, ar nemoka?
Klientų aktyvumo stebėseną.	<...> kiek tie žmonės įvykdo sėkmingų susitarimų, kiek įvykdo apmokėjimų <...>.
Skirtingų rinkų palyginimas tarpusavyje padeda rasti priežastis.	Ir tada lygini su Lietuva, lygini su savo šalimi, žiūri, ar tai yra gera metrika, ar negera metrika, ar tai yra tavo platformos problema ir ar tai yra rinkos problema?
Svarbu, kiek naudotojų konvertuojasi į vartotojus.	<...> Iš principo, produkto konversijos metrikos.
ĮMONĖ 5	
Veiklą vertiname per pelningumą.	Tai yra mūsų atveju tai tiesiog pelningumas, ar ne. Maržingumas, pelningumas.
Apsibrėžiamas tolerancijos nuostolingumui lygis.	<...> šiek tiek apsibrėži, kiek tu laiko duodi tai konkrečiai rinkai, kokius tu turi tolerancijos tuos režius nuostolingumui.
Ne kiekviena įmonė gali sau leisti ilgai eksperimentuoti.	<...> iš kitos įmonės sakė, kad jie duoda 7 metus. O man atrodo, kad čia jau yra tikrai daug, nes ne kiekviena įmonė tiesiog gali sau leisti šitiek žaisti.
ĮMONĖ 6	
Pelnas svarbiausias rodiklis.	Tai pelnas. Tai taip, rodiklis, turbūt toksai.
Svarbu, kaip įmonė auga.	<...> turbūt rodiklis yra, kaip tavo įmonė auga?
Užsienyje neišsina apgaudinėti, turi užtikrinti kokybę.	Ten turi daryti gerai. Nu neina, neina apgaudinėti.
Po tiek metų nebesame tokie agresyvūs ir išalkę.	Dabar jau truputėlį, mes nesame tokie agresyvūs, išalkę, kaip pradžioje.
Per trejus metus iš kliento turi būti atitinkama apyvarta ir pelningumas.	Tai jeigu per kokius tris metus iš užsienio kliento apyvartos nėra bent milijono, tai nesėkmingas sugaištas laikas, ir jau po dviejų metų jis turi būti pelningas.
Svarbu įvertinti kliento užsakymų perspektyvą.	Neturi būti kažkokių kosmosų, priklauso nuo to, kokią perspektyvą jis duoda <...>.
Pageidautinas kliento portretas pagal užsakymų sumą.	Tai tas klientas bent turi duoti [X mln.], kad mes norėtume su juo dirbti per metus.
Kelerius metus galime eksperimentuoti nuostolingai.	Yra pelno rodikliai, bet taip 2–3 metus leidžiame paeksperimentuoti, išmokti, pasidaryti.
Emocinė būsena svarbiau nei didelis pelnas.	Kartais gali parduoti su per mažu pelnu, bet sėkmingai jaustis emociškai, neištaškyti <...>.
Svarbu pagaminti per numatytą laiką.	<...> pagaminti per tiek, kiek suplanavome.
Naujas klientas kurį laiką gali būti nuostolingas.	Visą laik sakau: nedraudžiama pas mumis pardavinėti į nuostolį naujo kliento atvedimui <...>.
Galima dirbti nuostolingai, bet būtina tai numatyti.	<...> turi suplanuoti, kiek jis [nuostolis] bus, koks jis skaičius, ir pataikyti į tą taikinį.
Svarbu turėti aiškius tikslus.	Sėkmė, kurios siekiame, kad prieš žinoti, kur skrendame <...>.
Svarbu, kad produkcija būtų kokybiška.	<...> vienas, kokybinis – kaip padaryti daiktą <...>.
ĮMONĖ 7	
Sugriežtinome grynųjų apskaitos procesus.	Tai iš karto yra procesas, kad cashą, <...> doublecheckini, ir du žmonės turi sužiūrėti tą vietą.
Neužtenka, kad faina, svarbu, koks rezultatas.	Tai gal tiesiog svarbu visą laiką ne tiesiog daryt, kad fainai skamba, bet tuo pačiu apsibrėžti, ką tas fainumas turėtų duoti.
Kasdienė statistika leidžia lyginti vidurkius.	<...> matuojame, analitiką turim pasijungę, tai tai kiekvieną dieną jinai atsinaujina, tai ir žiūrim, galim lygintis vidurkius.
Vidurkiai leidžia nustatyti tolerancijos nesėkmei ribas.	<...> stengiamės visur išsivesti vidurkį: jeigu tai yra vagysčių skaičius, – iki kokio procento toleruotinas; jeigu tai yra žmonių rotacija, tai iki kokio tokio lygio ir ji yra toleruotina; ir turėti kažkokį atspirties tašką.
Iš pirminių duomenų skaičiuojame mums svarbius išvestinius rodiklius.	<...> turime duombazę kiekvieno srauto <...>, galime pasilyginti ar ten išsivesti koeficientą tarp nuomos kainos ir srauto.
Klientų kiekis indikuoja sėkmę arba nesėkmę.	Jeigu eilės nebuvo, tai sakome, kad nesėkmė.
Projekto kaštai gali smarkiai išaugti.	Visa tai dedasi eilutė po eilutės ir po to tai, ką tu skaičiuoji projekto pradžioje ir kaip realiai būna, gali ten vos ne padvigubėti, bet smarkiai išaugti.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo rezultatais.

Adaptacinio mokymosi iš nesėkmių mechanizmas

Autorės sukurta I eilės kategorija	Citata
ĮMONĖ 1	
Nuostolinga veikla gali būti priimtina kurį laiką.	<...> gali būti ta rinka nuostolinga, gali būti net ir per vieną vienetą paskolos išdavimą, per vieną paskolą irgi gali būti nuostolinga. Ir tai mums kurį laiką yra absoliučiai priimtina.
Valdėme rinką centralizuotai iš Lietuvos ir glaudžiai prižiūrėjome komandas.	Sakėm, dabar šita šalis bus valdoma iš Lietuvos ir dirbsime visi su savo komandomis ir prižiūrėsime labai glaudžiai tą rinką, ir problema gerokai išsisprendė.
Perdėliojus rizikos modelį, sistema pradėjo veikti teisingai.	Mums šita dalis visai užtruko, bet paskui, perdėliojus visą rizikos modelį, jis pradėjo ir pradėjo teisingai veikti.
Perkrauname pardavimų komandą, kai pasiūlymas neveikia.	Paprastai, jeigu neveikia mūsų pasiūlymas, pabandome perkrauti pardavimų komandą ir kai kuriais atvejais tai labai puikiai suveikia.
Pripažįstame klaidą, keičiame komandą ir bandomė iš naujo.	<...> suprantu, kad mes kaip ir ne iki galo tą klientą aptarnaujame ir tada turime pripažinti klaidą. Vėlgi, pasikeiti pardavėjus, persidėlioti rizikos vertinimo modelį ir tada vėl bandai iš naujo.
Vėl bandomė iš naujo.	<...> ir tada vėl bandai iš naujo.
Nenutraukiame veiklos, o keičiame modelį.	Todėl mes nesakome, kad mes nutraukiame veiklą šitoje šalyje, mes ją truputėlį pakeičiame – kaip operuojame.
Išsiunčiame įkūrėją į rinką situacijai įvertinti vietoje.	Dažnai mes tai sprendžiame išsiųsdami vieną iš įkūrėjų į tą šalį ir žiūrėdami, kaip ten iš tikrųjų viskas veikia.
Pernelyg ilgai laukėme rezultatų iš kai kurių darbuotojų, dabar vertiname atsakingiau.	Su kai kuriais mes užtrukome gerokai per ilgai, galvodami, kad kiekvienas žmogus turi savo greitį, kada jis įsivažiuoja. <...> Tai šitą 2025 metais žiūrime gerokai atsakingiau.
Jeį per tris mėnesius nepavyksta pasiekti pokyčio, priimame griežtesnius sprendimus.	Bet galiausiai nusprendėme, kad jei per tris mėnesius neišeina įgalinti to žmogaus, padaryti pokytį, kuris mus tenkintų, tai negalime taip lanksčiai žiūrėti.
Stiprus ir silpnas komandos nariai ilgainiui susilygina į vidutiniškumą.	<...> jeigu tu šalia susodini žmones, kurių vienas yra vienas geriausių tavo žmonių komandoje, kitas yra per silpnas, – per ilgą laiką, kas gali nutikti, tai jie abu pataps vidutiniški.
Padarėme per daug klaidų.	<...> ir mes tų klaidų, man atrodo, padarėme šiek tiek per daug <...>.
ĮMONĖ 2	
Siuntimus vykdome tik iš lietuviškų sandėlių.	Ir [nuo to laiko] darom tik siuntimus moterims iš mūsų pagrindinės e. parduotuvės, reiškia, iš mūsų lietuviškų sandėlių.
Išiname iš rinkų, kuriose mums neapsimoka būti.	<...> nusprendėm, kad, na, žiūrim, kur mums neapsimoka, ir išiname iš ten, iš kur neapsimoka, ir mes išėjom.
Jeį nepavyksta, siekiame kuo mažesnių nuostolių ir greitai uždarome veiklą.	Jeigu neina, nu, tai tada stengies visada kuo mažiau pinigų prarasti, tada nusprendi greičiau uždaryt.
Renkamės: arba uždarome verslą, arba ieškome būdų išlipti iš nuostolio.	<...> arba mes uždarom verslą, arba mes žiūrim, ką mes darom, kad išlipti iš tos duobės, iš to amžino minuso <...>.
Kurį laiką toleruojame nuostolius, bet jei pokyčiai neveikia – uždarome įmonę.	<...> Tai vat kažkiek gali to minuso valgyti kažkiek laiko, bet vieną dieną tu pribręsti, darai pokyčius ir, jeigu matai, tie pokyčiai neveikia, tada ateina sprendimas uždaryti tą įmonę.
Nuolat analizuojame situaciją ieškodami, ką galėtume daryti kitaip.	Analizuoji visą laiką eigoj, kol tu esi ten, tu analizuoji: kodėl, kas, kur mes čia galėtumėm kažkaip kitaip padaryti?
Turime ratą verslininkų, su kuriais galime pasitarti.	Tai turim tokį ratelį prekinių ženklų turėtojų, su kuriais visada galima pasitarti.
Mokymasis vyksta nuolatos.	Aš tai manau, kad tas mokymasis nenutrunka, jisai vyksta nuolatos.

Lentelės tęsinys.

ĮMONĖ 3	
Naujoje rinkoje taikėme Lietuvos ir Estijos modelį, neįvertinę rinkos dydžio skirtumo.	Kaip mes atėję į naują rinką bandėme paimti pagal Latvijos ir Estijos variantus, pozicionuoti mūsų prekinį ženklą, tačiau neįvertinę, kad galbūt ta rinka yra N kartų didesnė.
Pakeitus mąstymą ir marketingą pasiekėme pajamų ir pelningumo augimą.	Ir tikrai po to, kai pakeitėme savo visą tą mąstymą ir marketingą <...>, tik tada tą pajamų ir pelningumo kreivę ir apsukome.
Per penkiolika metų išmokome ramiai reaguoti į sezoniskumo iššūkius.	Tai per tą laikotarpį penkiolikos metų jau labai esame išmokę išgyventi vat šitą kovą ir balandį nepanikuodami.
Į naujas rinkas ėjome su per dideliais lūkesčiais ir vėliau prisitaikėme reklamuodami pelningesnius produktus.	Jeigu ėjom ten į kokią Lenkiją, Čekiją su tokiais pačiais lūkesčiais, kad reklamos rezultatus turėsime kaip Lietuvoje, Estijoje, tai labai greitai teko tuos lūkesčius šiek tiek prisimažinti. <...> turi po to išsigryninti, reklamuoti pelningesnius produktus.
Testuojame naujas reklamines kampanijas siekdami geresnių rezultatų.	Na, ir žiūri, ar ten pavyks jį pasiekti, nepavyksta; kaip ten kas keičiasi, kaip kokias naujas reklamines kampanijas galima išbandyti <...>.
Ne visi žmonės yra sąžiningi.	Kur ypač pasimokėm, kad ne visi žmonės galbūt sąžiningi yra.
Brangios klaidos – natūralūs augimo skausmai.	Tai pamokos, per kurias turėjome savo tokias brangesnes klaidas išmokti. Na, kaip mes priimame, – augimo skausmai.
Tik nudegus, gali kažką padaryti.	<...> tik nudegus tada kažką gali daryti.
Kiekvieną savaitę aptariame iššūkius su atsakingais komandos nariais.	Kiekvienas, kas už savo sritį atsakingas, tai kiekvieną savaitę aptariame kažkokius kylančius iššūkius, ką kaip daryti.
Dokumentuojame patirtis ir planus, kad išvengtume klaidų ateityje.	Ir na, bandome kažkokių klaidų išvengti, bet, kaip sakau, viską būtinai stengiamės susiplanuoti, apsirašyti, kad su kažkokiu iššūkiu susidūrus šiandien, po metų tas iššūkis nepasikartotų.
Priimame sprendimus ir fiksuojame problemas, kad jos nepasikartotų ateityje.	<...> bet svarbiausia tinkamų sprendimų priėmimas, kad pamačius, jog kažkas negerai, – visada stengiamės apsirašyti tą informaciją ir kad po metų tą pačią dieną nekalbėtume, kad buvo ištikus ta pati problema.
Daugiau nuomonių padeda išsigryninti geriausią sprendimą.	<...> ne visada vienas žmogus, kuris daro, daro gerai, tai, kuo daugiau nuomonių, dažniausiai išsigrynini geriausią.
Kilus problemai, analizuojame ją su native-speakeriais ieškodami, kas galėjo netikti.	Reiškia sėdim – yra problema, negali taip būti. Ir analizuojam <...> su native-speakeriais, aiškintis, kas gali netikti.
Susirašome galimus sprendimus ir išbandome juos po vieną.	[Susirašome] visus galimus punktus, tada po vieną tiesiog bandom.
Išmokstame nekartoti klaidų.	Išmoksta nekartot.
Fiksuojame neveiksmingus brangius sprendimus kaip pamokas ateičiai.	<...> labai aiškiai raudonai prisirašyti gali komentarą, kad taip daryti negalima, nes šitas neveikia ir kainuoja per daug.
MVĮ negali rizikuoti kaip didelės įmonės – nesėkmė gali reikšti visos įmonės uždarymą.	Tu negali, kaip didelė įmonė: suinvestuoti ir po metų žiūrėti, ar apsimokėjo, ar tą skyrių uždaram, nes jis neapsimokėjo. Jei mažai ir vidutinei įmonei skyrius nepasiteisins, tai tu uždarysi ne skyrių, o visą įmonę.
Geriau išeiti iš nesėkmingos veiklos su bauda, nei tempti visą verslą žemyn.	<...> jeigu ten tikrai neina, tai jau geriau susimokėjus tam tikrą baudą sutartinę išeiti iš ten. Bet nebūti dar tris metus, kol išvis gali nutempti ir tas gerąsias parduotuves žemyn.
Geriausia mokytis iš kitų, bet tik per savo klaidas tikrai pasimokai.	<...> iš svetimų mokintis būtų geriausia, bet niekada nepasimokai, kol savo nesuklysti.
Kol pats neišbandai, iš kitų nesėkmių nepasimokai.	Tu gali žiūrėti, kaip kažkam nesisekė, bet kol pats kojos kažkur neįkelsi, neišbandysi, tol tas neveiks.
Kitų vadovų patirtys augina.	<...> pradėdi bendrauti su panašaus lygio, panašių įmonių vadovais, daliniesi ta patirtimi, ir per tas patirtis labiausiai užaugi.

Lentelės tęsinys.

IMONĖ 4	
Nekokybiškas darbas mažina pasitikėjimą prekės ženklu, todėl stipriname lokalizaciją.	<...> nekokybiškai padarytas darbas, ir tai sukuria nepasitikėjimą pačiu brandu. Tad dėl to lokalizavimui pradėjome skirti dar daugiau dėmesio, dar daugiau resursų.
Igyvendiname kelių lygių turinio tikrinimo procesą lokalizacijos kokybei užtikrinti.	Kelių šalių vienas kito turinio tikrinimo procesus įgyvendiname, kur vertėjai duoda kitiems vertėjams. Kiti vertėjai duoda teksto redaktoriams ir skaitytojams, kurie įvertina, ar tikrai gerai parašytas tekstas, ir tokiu būdu yra pasiekama aukštesnės klasės kokybė būtent lokalizavimo procesuose.
Patirtis su daug agentūrų parodė, kad mums netinka agentūrinis modelis.	<...> esame susidūrę su daug agentūrų ir esame dirbę su daug agentūrų ir galiausiai nusprendę esame, kad netinkamas agentūrinis modelis.
Vertiname, ar problema kyla iš mūsų platformos, ar iš rinkos.	<...> ar tai yra tavo platformos problema ir ar tai yra rinkos problema?
Tęsiame veiklą Lenkijoje, bet nebefokusuojamės dėl neaiškios grąžos.	Lenkijoje savo veiklą tiesiog tęsiame, bet nebefokusuojame ir nebesifokusuojame joje, nes ji neveda labai aiškiu keliu, kuris eitų tiesiog į labai gerą patirtį mums patiems ir finansiškai, ir grąža.
Pamokos ateina per nuopuolius ir nesėkmes, kuriuos turi patirti visi.	<...> visi turi patirti tuos nuopuolius ir nesėkmes, nes iš to ateina pamokos.
Nori ar nenori, naujos patirtys išmoko adaptuotis.	<...> Ar tu nori, ar nenori, to, ką tau nauja šalis ir nauja kultūra davė, ką išmokai ir kaip tu galėtum adaptuotis prie jos.
Visada galima grįžti į rinką ir bandyti dar kartą kitaip.	<...> visą laiką galima sugrįžti į šalį ir bandyti dar kartą. Bandyti kažką kitaip.
Nesėkmę lemia ne šalis, o netinkamas laikas ar strategija.	<...> šalis pati iš savęs nėra nesėkmė. Gali būti laikas netinkamas, gali būti strategija netinkama pasirinkta.
Dėl ribotų resursų kartais negalime pakankamai išanalizuoti, kas rinkoje neveikia.	<...> kartais net neturime tiek resursų <...>, negalime suprasti, skirti pakankamai laiko, išanalizuoti, kas toje rinkoje neveikia.
Jei nuolat nepavyksta, vadinasi, problema yra organizacijos viduje.	Jeigu dešimt kartų neveiks iš dešimt, tai reiškia kažkas pas mus yra blogai.
Kuriame prielaidas ir hipotezes, kodėl šalyje galėjo nesisekti.	<...> darome daugiau prielaidų ir hipotezių, dėl ko galėjo neveikti šalis.
Analizuojame duomenis ir grįžtamąjį ryšį iš klientų.	Tu gali analizuoti duomenis, visą laiką gali analizuoti grįžtamąjį ryšį iš žmonių.
Darome daug eksperimentų.	<...> darai daugybę eksperimentų.
Nesėkmė – tai tikslų nepasiekimas ir to pamokos.	Aš sakyčiau labiau, kad tai yra tikslų nepasiekimas ir pamokos po jų.
Bandydami dar kartą, apsibrėžiame tikslą ir kiek tai gali kainuoti.	Jeigu mes norime bandyti, koks yra apibrėžtas tikslas, ką mes turime pasiekti su antru bandymu arba kiek mes norime išleisti šitam antram bandymui <...>?
Pasikartojančios nesėkmės sukelia moralinius sunkumus tęsti.	Ir kaip, pavyzdžiui, du kartus neveikia, tris kartus neveikia. Tai gali būti, kad morališkai jau per sunku tiesiog eiti kažkokiu tuo bandymo keliu.
Po pakartotinių nesėkmių nebesidaužome į sieną, bandome kitas rinkas.	<...> prioritizuoju kitus variantus, kur mes jau nebesidaužytume į tą pačią sieną, nes tų strateginių plėtros variantų yra begalės.
Jei matome nesėkmių tendencijas, keičiame savo požiūrį.	<...> suprantu, kad tai gali būti labiau tendencija ir pasikartojimas, kad toks bus rezultatas, ir tada tiesiog pakeiti savo požiūrį.
Nesėkmės padėjo suvokti, ko norime iš tikrųjų.	<...> turėjome nesėkmingus rezultatus, supratome, ko mes iš tikrųjų norime.
Po nesėkmių keitėme procesus, kad jie atvestų į sėkmę.	<...> mes tas pamokas pavertėme procesu ir žinome, kaip procesas mus nuves iki sėkmingos pabaigos.
Nesėkmės leidžia suprasti, kurioje vietoje nepasiekiami lūkesčiai.	<...> nesėkmės leidžia suprasti, kurioje vietoje stringa, kurioje vietoje nepasiekiami lūkesčiai.

Lentelės tęsinys.

Jei nesiseka daug kartų, į tą pusę nebeverta žiūrėti.	<...> neveikia vienoje šalyje, pasikartotinai neveikia kitoj šaly, ir tu žinai, kad į tą sritį, į tą pusę net neverta važiuoti.
Greičiausia pamoka – iš kitų patirties.	<...> greičiausia pamoka yra, kad tiesiog kažkas tau padėtų paaiškinti ar pasakytų, ką jie jau yra praeję.
Kuo didesnis pažinčių ratas, tuo daugiau pamokų gausi.	<...> draugų ratas, pažinčių ratas – kuo jis didesnis ir kuo daugiau žmonės dirba panašiose srityse, tuo daugiau pamokų gausi <...>.
Patirties galima semtis knygose.	<...> gali tuos atsakymus ir knygose ieškoti, ir labai daug pamokų surašyta.
Nenoriu iš karto sužinoti teisingiausių kelių.	<...> aš neieškau geriausių, teisingiausių kelių ir nenoriu jų sužinoti.
Didžiausias džiaugsmas – pačiam kažką sugalvoti ir pabandyti.	<...> didžiausias džiaugsmas ir didžiausia laimė išvis kažką kurti, yra tiesiog sugalvoti ir pabandyti pačiam.
Nežinojimas ir yra dažniausia priežastis, dėl ko žmonėms patinka kažką daryti	<...> nesėkmės atsiranda iš to, kad žmonės nežino, ką daro, o tas nežinojimas ir yra dažniausia priežastis, dėl ko žmonėms patinka kažką daryti.
Organizacinis mokymasis padeda išvengti pakartotinių klaidų	Mokymosi procesas įmonės viduje turbūt yra labai svarbus tam, kad nekartoti tų pačių klaidų.
Pasikartojančios klaidos kelia nusivylimą	<...> labai nefaina daryti tas pačias klaidas tris ar keturis kartus iš eilės.
Biudžeto ir laiko skyrimas eksperimentinei nesėkmei.	Kai yra skiriamas biudžetas, skiriamas laikas ir visa kita patirti klaidą.
Pasikartojančios klaidos – vadovo ir organizacijos atsakomybė.	<...> jeigu tos klaidos kartojasi kelis kartus iš eilės, tada čia turbūt yra vadovo atsakomybė ir bendra įmonės vidaus atsakomybė.
Savarankiško bandymo laisvė ir džiaugsmas.	<...> mano didžiausia laimė ir džiaugsmas yra tai, kad aš galiu nežiūrėdamas nieko, nebijodamas kažkieno, pats nueiti ir sugriūti.
ĮMONĖ 5	
Dėl klaidos patirti ilgalaikiai nuostoliai.	Buvo prarasta pusė metų prekybos ir visas įdirbis reklaminis tų iškėlimų, visi algoritmai visi sugadinti.
Logistinė nesėkmė sunaikino prekes ir atėmė kalėdinę prekybą.	<...> buvo sunaikintos trys didelės siuntos, prarasta visa kalėdinė prekyba.
Nesėkmė paskatino pardavimų diversifikaciją.	Bet nėra to blogo, kas neišeitų į gera, nes mes tiesiog diversifikavom ir permetėm savo pardavimus kitur <...>.
Per didelė priklausomybė nuo Amerikos rinkos.	<...> Amerika sudarė apie 40 proc. mūsų pardavimų. Tai tiesiog buvo per didelis, per didelis. <...> Per daug užsižaidėm su Amerika.
Būsimos nesėkmės turėtų sukelti mažiau skausmo.	<...> jeigu ir vėl kas nors bus, tai tiesiog turėtų greičiausiai mums ne taip daug skaudėti.
Klientų atranka pagal išankstinį arba trumpą apmokėjimą.	<...> vienareikšmiškai mes renkamės tik tuos klientus, kurie moka avansu arba labai trumpais terminais.
Rinkos bandymo trukmės ir nuostolių tolerancijos ribų nustatymas.	<...> kiek tu laiko duodi tai konkrečiai rinkai, kokius tu turi tolerancijos tuos režius nuostolingumui.
Produktų ir pakuočių tinkamumo testavimas rinkoje.	<...> tada pasitikrini, kurie skoniai eina, kurie produktai, kokios pakuotės toje rinkoje.
Ne kiekviena įmonė gali sau leisti ilgai eksperimentuoti.	<...> iš kitos įmonės sakė, kad jie duoda 7 metus. O man atrodo, kad čia jau yra tikrai daug, nes ne kiekviena įmonė tiesiog gali sau leisti šitiek žaisti.
Tinkamo partnerio portreto išsigryninimas.	Išsigryninom, kokio tipo mums reikia to partnerio.
Vienoda kaina naujam partneriui sukėlė kainų dempingą ir klientų praradimą.	Ir mes, nesuvokdami rinkos, realiai jiems davėme tą pačią kainą, kokią ir kitiems. Ir tai buvo kritinė klaida mūsų. <...> Jie iš karto nuperka ir nukerta, tris žingsnius praleidžia, ir reiškiasi pas juos lentynoje, jie pastatė kainas beveik dvigubai žemesnes, negu mūsų partneriai turėjo kiti. Ir mes praradome, mes praradome tuometinius klientus.
Neveikiančių veiklos elementų eliminavimas.	<...> kai jau aišku, kas neveikia, tai, kas neveikia, eliminuojam, o kas veikia, juos stipriname.

Lentelės tęsinys.

Neskubame susitarti su nepatraukliu partneriu.	<...> jeigu visiškai nepatrauklus [partneris], tai laukiam, laukiam, nepasirašinėjam, neįvedinėjam.
Parodų inertiškumas: klientai retai įsipareigoja po pirmo kontakto	<...> žinom, kad parodose yra labai didelis inertiškumas, labai didelis. Žmonės, klientai iš pirmo karto retai kurie pasirašo.
Asmeninis santykis kompensuoja patirties stoką ir klaidas.	Be patirties, be praktikos, be nieko, neteisingai supildėm, padarėm. Bet kadangi turėjau santykį, santykį per tai, kad tiesiog žmogiškai renginyje nuėjau su jais pašnekėti.
Inovacijos per savarankišką bandymą ir klaidas.	Mes turime viską išradinėti per save, per savo klaidas.
Klaidų gausa gimdo įžvalgas ir atneša sėkmę, kai pernelyg taisyklingas darbas ją riboja.	Kodėl kiti nepagamina? Todėl, kad labai teisingai dirba <...>. O mums pavyko todėl, kad pridarėm daug klaidų ir iš tų klaidų padarėme kažkokias įžvalgas <...>
Nuolatinė konkurentų stebėseną.	[Konkurentų] yra tikrai nedaug, tai mes labai juos sekame.
Operatyvus vidinis dalijimasis informacija, siekiant geriau suprasti ir pajusti rinką.	<...> pletkas ne pletkas – visi iš karto čia ir dabar dalinasi toje mūsų vidinėje erdvėje, kad kuo daugiau suprast rinką, kuo daugiau pajaut tą rinką.
Stengiamės nekartoti konkurentų klaidų.	<...> šitą labai sekame ir jų klaidų stengiamės nekartoti.
Skaudžiausios problemos reikalauja greitos reakcijos ir viso susitelkimo.	Tai gal tie skaudžiausi, tie, kurie yra skaudžiausi. Jie, kaip sakyti, reikalauja greitos reakcijos, tada viso susitelkimo.
Kompetencijos stoką užpildome specialistais iš išorės.	Jeigu yra tikrai problema, tai mes jau patys suprantam, kad jeigu trūksta kompetencijos, tada net nebesvarstai, tada jau imi iš išorės, nežinau, ar teisininkus, ar kažką tai, – bet kokios atitinkamos reikia kompetencijos, ir tada jungiam šias pastangas.
Skaudžios pamokos reikalauja operatyvumo ir didžiausio fokuso.	Skaudžiausios pamokos reikalauja, kaip, reikalauja greičiausios reakcijos ir didžiausio fokuso.
Neryškios klaidos trukdo aiškiai identifikuoti nesėkmės priežastis.	Jeigu ta klaida nėra labai ryški, tu kartais net nelabai supranti, ar čia nepasisekė tiesiog dėl aplinkybių, ar nepasisekė šiaip mėnulio kokia ten žinot <...>.
Klaidos įsiminimas neleidžia jos kartoti ateityje.	<...> tada jau visi prisimena tą klaidą ir ateity jau niekas jos nebekartoja.
Esame labai pakantūs klaidoms, bet ne pasikartojančioms.	<...> mes esame labai pakantūs klaidoms, labai pakantūs klaidoms. Bet tik ne pasikartojančiom.
Visi turime komfortiškai jaustis, jeigu kažko nežinome.	<...> neįmanoma viską mokėti, kad visi turime komfortiškai jaustis, jeigu tu nežinai, tu turi eiti ieškoti informacijos. Tu turi žinoti, kaip elgtis, kai tu nežinai.
Kažko nežinojimas – ne priežastis žeminimui.	<...> pačiai organizacijai svarbu, kad niekas tavęs nedurnina, kad tu kažko nežinai.
Pokyčiai, mokymasis ir nesėkmės – natūrali organizacijos kultūros dalis.	Pokyčiai, mokymasis, kad ir tos pačios nesėkmės, yra ant tiek organiška, kad tiesiog tai yra kultūros dalis.
Negalime snausti, turime užkariauti pasaulį.	Mes negalime snausti, mums reikia užkariauti pasaulį.
ĮMONĖ 6	
Greitas augimas sukelia finansinį disbalansą ir stresą.	Tave išbalansuoja – tu arba nesveikai augi be pinigų, nėra apyvartinių ir, kaip atsimenu dar žodį, – kiek tam šūde galim suktis ratu?
Dideli reikalavimai kokybei nebekelia streso, kai išmoksti nustatyti kainą.	Keli, keli kainą ir šiai dienai – trigubai; tu pradedi uždirbti. Nu ir nebesinervuoji, kad tiek reikalauja.
Mokome klientus, kad santykis turi būti grįstas partnerystės principu.	Ir jau per ilgą darbą kartu danai pradeda suprasti, kas tai yra partnerystė. Kultūriškai keičiame, kad turime kartu kvėpuoti, kartu.
Jei nemyli darbuotojo, jis ieškos naujo darbo.	Čia kaip darbuotojai – jeigu tu jo nemyli, jis visada ieškos kito, kad būtų patenkintas.

Lentelės tęsinys.

Jei nesi mylimas partneris, tavęs nebelaukia.	<...> ir tu negali konkursuoti kiekvieną kartą, gręžti, daryti – tavęs nelauks, jeigu tu nemylimas klientas esi.
Užsienyje neišaina apgaudinėti, turi užtikrinti kokybę.	Ten turi daryti gerai. Nu neina, neina apgaudinėti.
Išmokstame dirbti, nebent mus apgaudinėja.	Bet per 2–3 metus išmokstame dirbti. Arba kažkas nesigauna, kažko mums nepasako, kažką apgaudinėja.
Konkurentų nesėkmių stebėseną.	Žiūri – įmonės bankrutuoja, kaip sukasi ir kaip pasitraukė iš tenai.
Nesėkmės analizuojame per projektus ir ką galėtume pakeisti.	<...> projekto perspektyvoje analizuoti nesėkmę arba sėkmę – ką mes galime patobulinti ar padaryti?
Ieškome butelio kakliukų ir su konsultantu sprendžiame.	Tai stipriai tikime apribojimų teorija, jeigu esate girdėję. Su [Konsultantu 1] dabar darbuojamės jau pusmetį.
Kartoju tas pačias klaidas.	<...> nėra normalių projektų analizių, tada informacijos sklaidos normalios, kad po trijų metų iš kažkur neužliptum vėl ant to pačio grėblio.
Abejonės, ar sugebėsime įgyvendinti.	Taip, kaip ir kartais mes abejojame, ar mes sugebėsime.
Didelė patirtis padeda išvengti tų pačių klaidų.	Aš per savo ilgą patirtį matau, kur yra problemos, kur nereikia lįsti, o nauji žmonės to nemato.
Supratimas per asmenines klaidas.	<...> bėda, kad mes mokomės, kai tu vėl padarai tą klaidą, tu tada ir žinosi.
Nesėkmės – mūsų kasdienybė, todėl jau nebevadiname nesėkmėmis.	<...> kasdienybė pas mus jos – net nevadiname nesėkmėmis.
Esame pripratę prie didelių nesėkmių.	<...> Tai mes pripratę prie didelių sumų, prie didelių, didelių nesėkmių, net piniginių tokių.
Sutartyje nebuvo nusimatę saugiklių.	O ten neįrašytas punktas, kad baudos negali būti daugiau 10 proc. Jo, ir mes nesugebėjome to įrenginio padaryti.
Nesėkmės turi didžiulę emocinę kainą.	Jam smarkiai kainavo emociškai šitas. Jo, labai stipriai jiems kainavo. Man tai tik pinigai, taip pavadinkime, kuriuos atidirbo jie patys ir uždirba į bendrą rezultatą.
Po pakartotinės klaidos gali gręsti atsakomybę.	Tai su vadovu buvo, kad jau kitą kartą kišiu jau po tanku tave, tavo žodį griausiu, nes jisai leido.
Per nesėkmės ugdoma komandos kompetencija.	Bet čia irgi negaliu pavadinti nesėkme – pamokos, kur ugdosi kolektyvas, auga jų kompetencija – kur lįsti, kur nelįsti.
Nesėkmių akcentavimas gali sąlygoti komandos baimę.	Nes, jeigu žodžiais sakai, jie visko bijot pradeda tada, išvis niekur nesivelti.
Po nesėkmių ieškome, ką keisti ateityje.	Bet labiau darome kažką po nesėkmių. Kažkokių tai veiksmų priimam, ką mes pakeisime ateityje?
Nagrįnėjame, kas buvo blogai suplanuota.	<...> per projektus atitinkamai mokomės, kaip planavimo skyriuje, kas buvo blogai suplanuota.
Mėgstu mokytis iš kitų klaidų.	Toks turbūt fonas, nes mėgstu paklausti kitų istorijų, taip pavadinkime. Tie, kurie eina, ką jie daro <...>.
Didelis dėmesys skiriamas projektams, kurie susiduria su sunkumais.	<...> didelis dėmesys tam, kuris nespėja.
Žmonėms sunku pripažinti, kas jie kažko negeba.	Ir tikrai kažkodėl suaugę labai nenori pripažinti, kad jie yra vis dar vaikai, vis dar mokiniai vis dar daug ko negebame <...>.
Laikui bėgant motyvacija mažėja.	Man pačiam ta motyvacija krenta. Tai kas savaitinis tas susitikimas, tai stumia, kad turi daryti kažką.
ĮMONĖ 7	
Projekto kaštai gali smarkiai išaugti.	Visa tai dedasi eilutė po eilutės ir po to tai, ką tu skaičiuoji projekto pradžioje ir kaip realiai būna, gali ten vos ne padvigubėti, bet smarkiai išaugti.
Nepakankamas klientų kiekis – nesėkmė.	Jeigu eilės nebuvo, tai sakome, kad nesėkmė.
Partnerių informacija gali padėti įvertinti nesėkmes.	<...> įmanoma ir iš išorės partnerių prašyti informacijos.
Prisiminkime, nebedarykime taip pat.	<...> na va, ateity taip nebedarykime, prisiminkim.

Lentelės tęsinys.

Tolesnius veiksmus atlikti iš karto.	Kiti veiksmai gali būti iš karto vykdomi.
Inicijuojame derybas dėl nuolaidų.	<...> tai dabar jau organizuokim meetus ir šnekėkim dėl nuolaidų.
Bandydami dar kartą galime pataisyti klaidas.	<...> tu gali pataisyti klaidą kitam kartui.
Klaida sukuria naudą kitoje srityje.	<...> ta klaida gali atnešti naudą ne ten, kur klaida įvyko, o kitur.
Greitas pamokų adaptavimas kitoms nuomos situacijoms.	<...> prašoviau su viena nuoma, bet gal ten supratau, išmokau pamoką ir kitoje 10-yje galėsiu iš karto dabar pasidaryti.
Klaidų naudos paieškos.	<...> stengiamės ieškoti, kur ta klaida galėtų duoti naudos.
Analizuoti aplinkybes ir priežastis, ne tik plikus skaičius.	<...> nežiūrėti tik į plikus skaičius, bet pabandyti įvertinti aplinkybes, biški vienu giliau nueiti žingsneliu.
Mažas prekių ženklo žinomumas – nesėkmė.	Kadangi mums tas žinomumas gan svarbu yra, tokio greito vartojimo prekėms, tai mes per tai irgi gal vertinam kaip sėkmę ar nesėkmę.
Mokomės ir iš konkurentų klaidų.	Sekame konkurentus, turime savo metodų, legalių, žinoma, tai kažkiek ir iš kitų pasimokėme klaidų.
Dažniausios pamokos – iš savo klaidų.	<...> dažniausiai tu iš savo klaidų pasimokai.
Lengviau pasimokyti iš kitų klaidų.	<...> lengviau pasimokyti iš kitų klaidų.
Ilgalaikės nesėkmės demotivuoja.	Tik nesėkmės per ilgai irgi gali labai demotivuoti ir tada gal darbuotojai galvoja gal aš kažko fainesnio paieškosiu.
Reikia didelio atkaklumo ilgam nesėkmių periodui.	<...> labai atkaklus turi būti, kad ten tris metus tau dantis daužytų be jokių sėkmių ir vis tiek tu norėtum.
Smagiausia, kai tarp sėkmių ir nesėkmių kiekio yra balansas.	<...> smagiausia, kai toks miksas būna, kai OK – šitas paėjo, bet čia pjaunam grybą, tai man tai toks patinka.
Konkurencijos nulemta nesėkmė priverčia imtis originalių veiksmų.	<...> nesėkmė, kad konkurentai atėjo ir tau čia reiks dalintis dabar žeme, bet tuo pačiu tikrai pradėdi daryt kažkokius veiksmus, apie kuriuos net nebūtum pagalvojęs.
Daliai organizacijos gali būti neaktualios kito skyriaus nesėkmės.	<...> mes aptarsime kažkokį vieno iš departamentų situaciją, kur buvo klaida, ką galime pasimokyti, aš žinau, kad pusei žmonių praeis pro ausis, nes ne jų depas.
Nekartoti svetimų klaidų.	Vat jis taip pasielgė, aš taip nesielgsiu.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo duomenimis.

Adaptacinio mokymosi iš sėkmių mechanizmas

Autorės sukurta I eilės kategorija	Citata
ĮMONĖ 1	
Rinkos praktikų analizė ir konkurentų elgesio stebėjimas.	<...> bandai suprasti kažkokias praktikas, žiūrėti, kaip kiti toje rinkoje žaidėjai elgiasi <...>.
Vadovų diskusija dėl rinkos rezultatų ir ateities potencialo.	Pirmiausia turbūt yra mes, trys įkūrėjai, susėdame apsitarti, kaip tos rinkos atrodo, ar mes jas vertiname kaip sėkmę. Ar mes matome potencialą sėkmei ateityje?
Išsami analizė prieš bandymus pakartoti sėkmę.	Analizuojame labiausiai, kai pradedame galvoti apie jų replikavimą.
Sėkmingi projektai atskleidžia išskirtinius vadybinius gebėjimus.	Tada yra kai kurie projektai, kurie labai greitai įvyksta, ir tada mes žiūrime, kur yra vadybinis gebėjimas, kurio galbūt visi kiti neturi.
Sudėtingi ir laikinai nuostolingi dideli projektai dažniausiai atsiperka.	Bet tie dideli projektai, kurie atrodo nei kiek nepelningi kurį laiką, kurie atrodo per sudėtingi tam, kad į juos įsoktum, beveik visais atvejais pasiteisina.
Aktyviai įsitraukiame į ilgalaikes galimybes ir ieškome papildomų išteklių.	Ir tada, kai pamatom naujas kažkokias galimybes, kurios yra labiau dviejų metų horizonte, mes daug atviriau šiuo metu į jas pasineriame ir ieškome joms papildomų resursų.

Lentelės tęsinys.

Būtina rasti vidinį faną su degančiomis akimis.	Turbūt labai svarbi dedamoji šiose stambiose organizacijose susirasti savo faną. <...> tai pradėjom gerokai atkakliau ieškoti tų degančių akių.
ĮMONĖ 2	
Kiti pritraukia investicijas ir tik tada keliauja į didžiuosius prekybos tinklus.	Bet jie patys [kiti prekių ženklai] tiesiog nepajėgia to padaryti tai, ką jie daro, – pritraukia investicijų ir tada keliauja į tuos didžiuosius tinklus.
Sekame naujų prekių ženklų įėjimą į rinką.	<...> ką mes matom, kaip ateina nauji brandai į naujas rinkas?
Pradėti reikėtų nuo e. prekybos, tik tuomet eiti į parduotuves.	<...> man atrodo, kad reiktų eiti per online ir tada į parduotuves.
Dirbame tik su partneriais, su kuriais neįsijaučiame streso.	Aš nedirbsiu su tokiu žmogum, aš turiu jaustis komfortiškai, nestresuoti.
Turime ratą verslininkų, su kuriais galime pasitarti.	Tai turim tokį ratelį prekinių ženklų turėtojų, su kuriais visada galima pasitarti.
Mokymasis vyksta nuolatos.	Aš tai manau, kad tas mokymasis nenutrunka, jisai vyksta nuolatos
Nuolatinis augimas ir mokymasis sparčiai kintančioje aplinkoje.	Tu augi, reiškia tobulėjai, mokaisi nuolatos ir ypatingai dabar, kai viskas taip keičiasi greitai.
Pakankama procesų automatizacija eliminuoja poreikį aktyviam įsitraukimui.	Mes tiesiog galim funkcionuoti, bet nebebūna poreikio išeiti, kadangi viskas būna pakankamai automatizuota ir veikia tuo tokiu automatu.
Centralizuotas sandėlis ir procesų automatizavimas mažina darbuotojų skaičių.	Labai gal tas teisingas sprendimas, kad viską bandomė iš to vieno sandėlio daryti, nes į tai atsižvelgdami ir automatizuodami savo procesus, nes tai ženkliai leidžia sumažinti žmonių skaičių.
Rinkų palyginimas atskleidžia, kas lemia rezultatus.	Labai mes daug ką lyginam pagal kitas rinkas <...>. Tai greičiausiai ne dėl pirkėjų elgesio, o dėl tavo kažkokių vidinių ten puslapio dalykų – gal kažką ne tą siūlai ar tiesiog kažkokios pozicijos susilpnėjo.
Sėkmingas praktikas nedelsiant adaptuojame kitose rinkose.	<...> jeigu matom, kad kažkas kažkur labai gerai veikia, tai bandoma adaptuoti iškart kitose rinkose, tai čia numeris vienas. <...> labai greitai bandom ir kitose rinkose pritaikyti.
Sėkmę paverčiame dar didesniu pardavimų augimu.	<...> iš kiekvienos sėkmės bandyti tą sėkmę dar labiau užauginti pardavimine išraiška.
ĮMONĖ 3	
Ankstyvo pozicionavimo nauda pardavimų sėkmei.	<...> Nu ir kaip šovė pas mus po to pardavimai, kadangi pirmieji užsiėmė šitą poziciją.
Greita reakcija į tendencijas.	<...> [Greita] reakcija ir stengiamės pagauti tendencijas.
Būtina greitai reaguoti į sėkmes.	Tai iš sėkmių tai pirmiausia yra reakcija, reakcija.
Mažos įmonės lanktumas.	Kuo tu esi mažesnė įmonė, tuo tu gali greičiau kažką prisitaikyti.
Gerą idėją būtina įgyvendinti greitai.	Negali kažkokios idėjos padėti į stalčių – nes jei tau dabar atrodo jina gera, tai realiai reikia dabar daryti. Nes jeigu tu pasidėsi ir ten po metų ištrauksi, tai ta idėja, reiškias, nebuvo gera ir neverta to, kad čia ir dabar daryti.
Mažos įmonės neturi galimybių ilgai eksperimentuoti su investicijomis.	Tu negali kaip didelė įmonė: suinvestuoti ir po metų žiūrėti, ar apsimokėjo, ar tą skyrių uždaram, nes jis neapsimokėjo. Jei mažai ir vidutinei įmonei skyrius nepasiteisins, tai tu uždarysi ne skyrių, o visą įmonę.
Idėjos įgyvendinimo greitis suteikia pranašumą.	<...> kas pirmesnis, tas ir nusigriebia tą visą momentinę to produkto naudą.
Sėkmės kapitalizavimas pardavimais.	<...> iš kiekvienos sėkmės bandyti tą sėkmę dar labiau užauginti pardavimine išraiška
Svetimos sėkmės nenukopijuosi, reikia adaptuoti.	<...> sėkmėmis kitų gali pasidžiaugti, bet norint pakartoti, tu vis tiek darysi kažką kitaip ir, arba turėsi dar didesnę sėkmę, arba nebus tokios sėkmės
Aklas kopijavimas nepakankamas.	<...> jei akiai kažką bandysi kopijuoti, vis tiek nepadarysi taip pat, vis tiek reikės ieškoti būdų, kaip išsiskirti.
Išankstinis pasiruošimas pelningo produkto realizavimui.	<...> išsigrįnini <...>, kad vertas dėmesio, pelningas produktas, iš anksto turi ruošti.

Lentelės tęsinys.

Rengiame trumpą susitikimą pasidalinti, kas pasiteisino ir kas ne.	Tai bent jau mes irgi stengiamės po [Šventės 1] pasidaryti tokį koncentruotą meetą, kad kiekvienas iš savo pusės papasakos, kas buvo gerai, kas veikia <...>.
Kitų vadovų patirtys augina.	<...> pradėdi bendrauti su panašaus lygio, panašių įmonių vadovais, daliniesi ta patirtim, ir per tas patirtis labiausiai užaugi.
IMONĖ 4	
Sėkmingos strategijos kartojimas kitose šalyse.	Pasikartojantys veiksniai iš Latvijos, Estijos ir Vengrijos rodo, kad šita strategija veikia sėkmingai ir dėl to mes <...> dėmesį skiriame toms šalims, kuriose nėra šiandien konkurentų <...>.
Eksperimento būdu atrenkamas pelningesnis pasirinkimas.	Mes pasižiūrėjome ir padarėme eksperimentus – lokalizuoto ir nelokalizuito turiniu dviejose šalyse: Estijoje ir Latvijoje. Matome, kad lokalizuotas turinys veikia žymiai geriau, kokybiškiau, pritraukia daugiau dėmesio ir naudotojų patirtis yra geresnė, ko pasekoje ir geresnės finansinės grąžos iš to.
Kas veikia vienoje šalyje, kitoje neveikia.	Tai, kas veikia vienoje, kitoje šalyje neveikia.
Pirmųjų vartotojų patirties įtaka sėkmei.	Tai verslo sėkmė iš tikrųjų priklauso nuo tų early adopterių – kiek turėjo gerą patirtį ir negerą patirtį.
Maža (ar jokios) konkurencija leidžia būti rinkos pionieriumi.	Tose šalyse konkurencija arba neegzistuoja, arba yra labai maža. <...> mums yra daug sėkmingiau vykdyti veiklą ten ir būti pirmiems ir iš esmės pasirinkti tuos visus early adopterius.
Agresyvi rinkodara pelningose rinkose	<...> tose vietose, kur mes veikiame, tiesiog spaudi pedalą ant marketingo biudžeto ir žinai, kad ten viskas atsiperka.
Darai daugybę eksperimentų	<...> darai daugybę eksperimentų.
Problemų šalinimas ir pakartotiniai bandymai.	Iš pradžių sprendžiame, ar mes galime padaryti kažkokį pokytį, jeigu mes žinome atsakymą, kad kažkas neveikia dėl tam tikros priežasties. <...> Ir tada, pašalinę, bandome vėl.
Sėkmių kartojimas per pasikartojančius procesus.	Ir jas [sėkmes] galima kartoti leidžiant kitą, pasikartojantį procesą.
Veiklos instrukcijų vadovas padeda pakartoti sėkmę.	Bet mes jau praktiškai buvome garantuoti, kad tos sėkmės bus – kiek mes tą playbooką esame atidirbę ir kiek mes žinome.
Veiklos instrukcijų svarba tolesnei sėkmingai veiklai.	<...> supratome, kad į playbooką galima įrašyti tai, kad mums reikia pasistengti tik pirmus mėnesius.
Netikėtos sėkmės po bandymų.	<...> čia tokios sėkmės, kur mes irgi spėliojome, nežinojome, kaip veiks, ir suveikė visai kitaip, negu mes galvojome.
Greičiausios pamokos – iš kitų patirties.	<...> greičiausia pamoka yra, kad tiesiog kažkas tau padėtų paaiškinti ar pasakyti, ką jie jau yra praėję.
Platus aljansai sudaro galimybę gauti daugiau pamokų.	<...> draugų ratas, pažinčių ratas – kuo jis didesnis ir kuo daugiau žmonės dirba panašiose srityse, tuo daugiau pamokų gausi <...>.
Mokymasis iš knygų.	<...> gali tuos atsakymus ir knygose ieškoti, ir labai daug pamokų surašyta.
Džiaugsmas sugalvoti ir pabandyti pačiam.	<...> didžiausias džiaugsmas ir didžiausia laimė išvis kažką kurti, yra tiesiog sugalvoti ir pabandyti pačiam.
Sąmoningai neseckame konkurentų, kad išlaikytume kūrybinį originalumą	<...> stengiuosi nežiūrėti nė į vieną konkurentą tam, kad kuo mažiau nukopijuotume, nes tada tu jau nebekuri, tu kopijuoji.
Atradimo džiaugsmas pranoksta išankstinių atsakymų turėjimą.	<...> atsisėst, sugalvot, sukurt ir patirti, kad – o, geras – šitaip veikia, yra didesnis džiaugsmas negu turėt atsakymą.
Paruoštų teisingų atsakymų vengimas.	<...> vengiu teisingų atsakymų iš visur.
IMONĖ 5	
Eksperimentai paklausai nustatyti.	<...> tada pasitikrini, kurie skoniai eina, kurie produktai, kokios pakuotės toje rinkoje.
Sėkmingų veiklos elementų stiprinimas.	<...> kai jau aišku, kas neveikia, tai, kas neveikia, eliminuojam, o kas veikia, juos stipriname.
Atsirenkame pelningiausius produktus ir kanalus.	<...> čia galim išsitaškyti, labai ištaškyti, tai tada mes atsirenkame tiesiog, kuris yra pats pelningiausias kanalas, pelningiausi produktai.
Geriau padaryti mažiau, bet užtikrinti tęstinumą.	<...> geriau dalyvauti mažiau parodų, bet būtinai jas kartoti, būtinai.

Lentelės tęsinys.

Aljansų ir kontaktų palaikymo svarba.	<...> Mes klientų duombazę surinkome patys per parodas. Nepirkom, ne iš kažkur gavom, negoolinom, susirinkom parodose, tai reiškias, ji yra gyva.
Nuoseklus, tęstinis darbas su klientais sukuria patikimumą ir spartina veiklos procesus.	<...> Tu suki, suki, suki ratus ir jau dabar, per aštuonerius metus, mes apie septynis su puse tūkstančio jau turime klientų. <...> Tokio patikimumo atsiranda, tęstinumo kažkokio atsiranda, tai greitina procesą.
Greita reakcija į kliento iniciatyvą.	<...> ir mes buvom kontaktuose, jis pamatė žinutę apie tuos [Produktus 2]. Parašė man, tai buvo penktadienį po pietų parašė. Aš labai greit sureagavau <...>.
Drąsus iššūkis monopolistui.	<...> išdrįsau nueiti, susitikti, pasiūlyti ir mesti iššūkį [Pasaulinei organizacijai 1], nes ji turi monopolį.
Žmogiškas ryšys per aljansus padeda suprasti atmetimo priežastis.	Atsirado tiesiog žmogiškasis šitas santykis. Jeigu aš nebūčiau elementaraus tokio kažkokio susidraugavimo, aš būčiau nesupratus, dėl ko mane ten prametė.
Partnerystė su stambiu žaidėju pritraukia kitų susidomėjimą.	Jie gyvenime su mumis susišnekėtų, niekada nesišnekėtų. Bet dabar, kai mes dirbam su [Pasauline organizacija 1], <...> jiems tada atsiranda įdomumas <...>, o mums atsiranda galimybė kelti savo kompetenciją labai stipriai <...>.
Mokymasis šešėliuojant stipriausią darbuotoją.	Kad tu su kažkuriuo tai stipriausiu įmonės darbuotoju eini kaip mokinys asistentas šalia ir tiesiog būni, dalyvauji.
Aktyviai sekame konkurentus.	[Konkurentų] yra tikrai nedaug, tai mes labai juos sekame.
Operatyvus dalijimasis informacija siekiant geriau suprasti rinką.	<...> pletkas ne pletkas – visi iš karto čia ir dabar dalinasi toje mūsų vidinėje erdvėje, kad kuo daugiau suprast rinką, kuo daugiau pajaut tą rinką.
Tiesioginio kopijavimo vengiamo, bet konkurentų sėkmės signalai tarnauja kaip indikatoriai.	Mes labai nemėgstame kopijuoti, ypatingai tokių kažkokių tiesioginių dalykų, bet tiesiog duoda gal indikacijas, kas veikia, jeigu jos būna sėkmingos, nes, sakykim, kokie nors postai konkurentų.
Agresyvus siekis plėstis globaliai.	Mes negalime snausti, mums reikia užkariauti pasaulį.
ĮMONĖ 6	
Iš pirmojo kliento išmokome, kokia svarbi yra partnerystė.	Kad jam būtų miela su mumis, ir mes visą laiką deklaruojame – partnerystė. Čia iš tikrųjų pirmo didelio mūsų užsakovo norvegų tokia atėjusi filosofija smarkiai tos partnerystės.
Užsitikrinome kliento priklausomybę nuo mūsų.	Nes nebėra pasaulyje net kas tokio kiekio pagamintų jiems.
Su klientais tapome kaip viena įmonė.	Esame kaip viena įmonė. Ant tiek, kiek persipynę procesai yra, tai juos giliai, kultūriškai, jau tenai ir į namus pasikviečia.
Bandome perteikti partnerystės svarbą kitiems klientams.	Tas, ką mums įdėjo, tą mes bandome mokyti.
Sėkmės atveju analizuojame, ką galime padaryti dar geriau.	<...> projekto perspektyvoje analizuoti nesėkmę arba sėkmę – ką mes galime patobulinti ar padaryti?
Sėkmė – pagaminti per suplanuotą laikotarpį.	Bet labiausiai dabar dirbame ties planavimu. Yra ir turbūt sėkmė šiai dienai, t.y. pagaminti per tiek, kiek suplanavome.
Nuostolis irgi gali būti sėkmė, jei jis suplanuotas.	Šiai dienai mano sėkmė, kurios aš čia siekiu, – jeigu suplanavome, kad į nuostolį gaminsime, tai ir yra sėkmė, kad ji pagaminama už tokį nuostolį <...>.
Didelis bandomasis projektas buvo labai sėkmingas.	<...> tas bandomasis tai dienai buvo pakankamai didelis, niekada nedarėme per tokius terminus. Ir jis buvo sėkmingas, labai sėkmingas.
Tinkamai paskirstę darbus sugebėjome įgyvendinti milžinišką projektą.	Staigiai sugebėjome išskirstyti darbus, pasirinkti, pasilikti sau turbūt labiausiai nepelningus, bet labiausiai problematiškus, ir atiduoti tai, kas yra aišku, didelę masę, į subrangą ir taip įgyvendinti milžinišką projektą.
Mėgstu mokytis iš kitų sėkmių.	Toks turbūt fonas, nes mėgstu paklausti kitų istorijų, taip pavadinkime. Tie, kurie eina, ką jie daro <...>.
Bėgant laikui, motyvacija krenta.	Man pačiam ta motyvacija krenta. Tai kas savaitinis tas susitikimas, tai stumia, kad turi daryti kažką.

Lentelės tęsinys.

ĮMONĖ 7	
Į rinką pirmiausia einame per e. prekybą.	Mes visą laiką pradžioje išsibandome elektroninę prekybą.
Strateginis orientavimasis į aukščiausio lygio prekybos centrus.	<...> mūsų strategija eiti į pačius geriausius prekybos centrus, ne į mažesnius.
Didelis prekių ženklo žinomumas – sėkmė.	Kadangi mums tas žinomumas gan svarbu yra, tokio greito vartojimo prekėms, tai mes per tai irgi gal vertinam kaip sėkmę ar nesėkmę.
Tarpininkas padėjo surasti prekybos vietas.	<...> turėjome brokerį, agentą, kuris mums derino vietoje tas sutartis visas ir šnekėjosi su mallais.
Kovido metu labai greitai sudarėme nuomos sutartis.	Ir mes kažkaip pagalvojom, kad [kovidas] labai geras metas ir ten per kelis mėnesius susibookinom visus geriausius mallus.
Greitas atėjimas į rinką atvedė į sėkmę.	<...> buvo didelė sėkmė, kai sugebėjome greitai ateiti į rinką.
Greitas rinkos užėmimas apsunkina konkurentų veiksmus.	<...> kažkokiam konkurentui sunkiau ateiti, kai mes greitai kažkur įsitvirtinam.
Nebijojome rizikuoti ilgu įsipareigojimu.	<...> Nepabijojom ir mes tos rizikos gal įsipareigoti 3–5 metams.
Vadovo įsitraukimas į gyvus susitikimus atveda į sėkmę.	<...> visą laik sėkmė aplanko nuvykstant pačiam ir susitinkant su tais žmonėmis.
Gyvi susitikimai visada atveda prie sėkmės.	<...> gyvas susitikimas – sėkmės garantas 100 proc. visur, visada, be išimčių.
Kiekvienos sėkmės neanalizuojame.	<...> kad ten kiekvieną sėkmę sėdėti, vertinti, analizuoti, irgi, nebūna taip.
Greitas sėkmingų veiklos aspektų pritaikymas kitose srityse.	Mes nelauksim kitų Velykų, bet šitą sėkmės dalį mes galime pritaikyti jau ten Helovyno kampanijai <...>.
Sėkmingas komunikacijos būdas su klientu panaudojamas ir kitiems.	<...> su prekybos tinklu mums pavyko toksai approachas, tai pritaikome jį kitur.
Sėkmingai veikia ne tiesioginiai pardavimai, o sudominimas rinkos tendencijomis.	<...> labai sėkmė yra sudominti [prekybos centrus] pristatant naujausius trendus, galbūt atskleidžiant jiems kortas.
Sėkmingas komunikacijos būdas su klientu panaudojamas ir kitiems.	Mes matome – OK, veikia su šituo klientu, tada mes kitam klientui sakom: mes čia darome tokius dalykus.
Dažni gyvi susitikimai su klientais duoda rezultatų.	<...> dabar mes kartą į mėnesį tikrai susitinkam, jeigu ne dažniau su kiekvienu klientu, kas visą laiką prie rezultatų veda.
Netiesioginės vertės klientui kūrimas vėliau virsta pinigais.	<...> sėkmė, atradus tą modelį, kaip prieiti prie kliento, jį sudominti ir kad jam naudos atneštų, tai mums labai pasiteisina ir tai tiesiog tiesiogiai į pinigus konvertuojasi.
Mokymasis iš konkurentų sėkmių	Žiūrim, kaip jie atsidarė, kaip jiems sekasi, kodėl jiems ten nesiseka arba sekasi.
Mokymasis iš konkurentų sėkmių	<...> konkurentas atsidarė parduotuvę 20 tūkst. miestelyje. <...> Žiūri, kad Estijoje vis gi dar yra 40 tūkst. miestas, ir atsidarai irgi jame, nors prieš tai gal net nebūtum galvojęs, gal turėjai visai kitą ribą.
Per daug nuolatinių sėkmių gali supūdyti organizaciją.	<...> tik sėkmės tai labai visus užmigdo, visi tada jaučiasi, kad čia easy gaunasi, nereik per daug stengtis ir ilgaiui supūna.
Smagiausia, kai tarp sėkmių ir nesėkmių kiekio yra balansas.	<...> smagiausia, kai toks mikšas būna, kai OK – šitas paėjo, bet čia pjaunam grybą, tai man tai toks patinka.
Noras nugalėti konkurentą notyvuoja.	<...> vienoj rinkoj suvalgėm konkurentus, nes mūsų prieš tai buvo toks tikslas. <...> OK, suvalgėm, kaip ir nieko nebeliko, – o tai prieš ką čia dabar kovosime?
Greitas naujų produktų įvedimas padeda pasiekti sėkmę.	<...> ar greitis, kas pirmas atsiveža kažką naujo, – tai tas naudingiausia.

Lentelės tęsinys.

Konkurencija organizacijai atneša naudos.	<...> Ir iš tikro konkurencija šitoje vietoje netgi gali išeiti į plusą.
---	--

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo rezultatais.

Organizacijos procesų evoliucija

Autorės sukurta I eilės kategorija	Citata
IMONĖ 1	
Kaštų optimizacija prisideda prie verslo modelio sėkmės.	OK, mes tiek gebame uždirbti iš kliento, čia dar sumažiname kaštus, kiek mes patiriame jį aptarnaudami. Ir tada [procesai] pradeda veikti.
Veiklą šalyje koreguojame, o ne nutraukiame.	Todėl mes nesakome, kad mes nutraukiame veiklą šitoje šalyje, mes ją truputėlį pakeičiame – kaip operuojame.
Perdėliojus rizikos modelį, pradėjome veikti taip, kaip norėjome.	Mums šita dalis visai užtruko, bet paskui perdėliojus visą rizikos modelį jis pradėjo ir pradėjo [viskas] teisingai veikti.
Nuolat peržiūrimė ir keičiame įmonės organizacinę struktūrą.	Mes tą savo vadinamą orgchartą iš tikrųjų keitėme turbūt kokius keturis kartus. <...> Tai mes nuolat tai peržiūrime.
Užtruko suprasti, kaip įmonės viduje dalijamės informacija.	Šiaip viena dalis, kurią mums labai ilgai užtruko perprasti, yra, kaip mes tarpusavyje mainomės informacija.
IMONĖ 2	
Tas pats procesas kitoje rinkoje gali nepasiteisinti.	<...> bet ar pritaikius šitą modelį kitai rinkai tai pasiteisintų? Tai vėl klausimas.
Prasti rezultatai privertė keisti procesus.	Nu procesus vat keitėm Amerikos įmonėje, nes ten buvo blogai.
Augant atsiranda daugiau problemų, kurias reikia spręsti keičiant procesus.	Kai tu augi, tu turi keisti procesus, nes jie sudėtingėja, arba gal, sakykim, atsiranda daugiau kažkokių problemų, kurias reikia išspręsti, kurios nesikartotų.
Reikėjo keisti procesus norint sureguliuoti kaštus ir didinti savarankiškumą.	Čia toks buvo shiftas tų procesų būtent dėl kaštų susireguliovimo ir <...> dėl savarankiškumo.
IMONĖ 3	
Prastai veikiančioje rinkoje prisukame reklamos kranelius.	Jeigu, pavyzdžiui, toj rinkoj neina, mes galim tiesiog mažinti marketingo išlaidas, tai yra tą, ką galim kontroliuoti <...>. Tiesiog mes galime pristabdyti, sakau, užsukti kranelius reklamos, jeigu nesigauna skaičiai ar panašiai <...>.
Veiklos instrukcijos reikalauja daugiau laiko, bet leidžia įsivažiuoti per dvi dienas.	Tam seniau buvo skirta daug laiko, kad žmogus atėjęs sugebėtų per dvi dienas jau įsivažiuoti į tas užduotis.
Negaminame raketų, todėl reikia paprastinti procesus.	Nes, kaip aš sakau, ne raketas gaminam, kur į kosmosą skrist, šiek tiek paprastesnius daiktus, tai tikrai galima viską pasidaryti taip, kad būtų viskas simple.
Reikia dokumentuoti procesus, kad nepakartotum klaidų.	Procesus, stengiesi prisitaikyti, apsirašyti, kad kitais metais tų pačių [sėkmių] nepakartoti.
Sėkmių pakartojimui reikalingas išankstinis planavimas.	Jeigu tai yra kažkokios sėkmės, tada stengiesi pradėti anksčiau planuoti kitus metus <...>.
IMONĖ 4	
Kryžminis vertėjų ir redaktorių tikrinimas užtikrina aukštą turinio kokybę.	Kelių šalių vienas kito turinio tikrinimo procesus įgyvendiname, kur vertėjai duoda kitiems vertėjams. Kiti vertėjai duoda teksto redaktoriams ir skaitytojams, kurie įvertina, ar tikrai gerai parašytas tekstas, ir tokiu būdu yra pasiekama aukštesnės klasės kokybė būtent lokalizavimo procesuose.
Sustoti, peržiūrėti procesus ir kainodarą.	Tai vat tas sustojimas, peržiūra, visų procesų peržiūra, kainodara.
Reikia nuspręsti, ar įmanoma padaryti pokytį.	<...> sprendžiame, ar mes galime padaryti kažkokį pokytį.
Pamokos virsta procesu, kuris nuveda į sėkmę.	<...> mes tas pamokas pavertėme procesu ir žinome, kaip procesas mus nuves iki sėkmingos pabaigos.
Iš procesų sudėliojome veiklos instrukcijas.	<...> susidėliojome procesus taip, kad turime šiai dienai playbooką, kaip mes paleidžiame naują šalį.

Lentelės tęsinys.

Aiškiai sudėliojame procesus pagal žmonių atliekamas funkcijas.	<...> sudėliojame procesus, kad tie visi žmonės dirbtų mums, bet būtų atsakingi tik už savo dalį.
Veiklos instrukcijose sugula sėkmingos ir pasiteisinusios strategijos.	Playbookas mums iš principo yra žingsniai ir strategijos, kurios pasiteisino kažkurioj vietoj kaip sėkmingos.
Veiklos instrukcijos leidžia be trikdžių įgyvendinti planus ir išvengti bereikalingų eksperimentų.	Playbookas, ką tau reikia daryti žingsnis po žingsnio kiekvienoje šalyje, ir tu praktiškai esi 80 proc. užtikrintas, kad tu sėkmingai padarysi savo visus žingsnius ir tu neeksperimentuosi, o tu aiškiai žinai, ką tau reikia daryti.
ĮMONĖ 5	
Išgryninti procesai – itin svarbu.	Jo, procesus reikia gryninti, gryninti, gryninti.
Jei atsiranda strigimai arba dirglumas, reikia peržiūrėti procesus.	<...> jeigu tik atsiranda strigimai, arba atsiranda dirglumas įmonėje, arba neefektyvumas, reikia visų pirma peržiūrėti procesus.
ĮMONĖ 6	
Analizuojame procesą ir ieškome ką tobulinti.	Viskas procese, kas buvo, ką reikėtų patobulinti?
Procesai keičiami nuolat.	<...> ant tiek yra keičiami kas savaitę procesai kur nors, neina išvardinti.
Kai visi nepatenkinti, procesą tobulinti labai lengva.	<...> trūksta resurso ir trūksta resurso dešimtį kartų. Tada visi nepatenkinti, bet tada labai lengva tobulinti procesą.
Lengva optimizuoti procesus per skaitmenizaciją.	Daug ką skaitmenizuoti eina, tai lengva, lengva, ypač su užduotimis, pakeisti ryšius, kad kitaip vyktų.
Didelis projektas leido daugiau dokumentuoti procesus.	<...> tas dramblys atėjęs leido nesugriauti pačios skaitmenizacijos, ją tiesiog praplėsti, labiau aprašyti patį procesą, tokių IF dadėti, kaip elgtis.
ĮMONĖ 7	
Išmoktos pamokos virsta procesu.	Bandom [pamokas], kurias įmanoma, įsivesti, pasidaryti kaip procesą.
Po patirtų nesėkmių peržiūrimas procesus.	<...> pragrybavo, neužsakė laiku, neatvyko, sudegė užsakymas – OK. Tai tada sėdam ir peržiūrimas procesą.
Rizikingus ir potencialiai skaudžius veiksmus įtraukiame į procesus.	<...> kur jauti, kad kuo dažniau gali kartotis arba kuo labiau skaudėti, tai dedi tada į procesą kažkokį <...>.
Sugriežtinome grynųjų apskaitos procesus.	Tai iš karto yra procesas, kad cashą, <...> doublecheckini, ir du žmonės turi sužiūrėti tą vietą.
Atskiras žmogus procesams tobulinti.	<...> čia tam vos ne etatas yra – operacijų vadovas. Realiai jis sėdi ant to procesų keitimo <...>.
Nuolat peržiūrimas ir tvarkome procesus.	<...> pastovus dalykas su backlogu, kur tu turi žiūrėti, ką pirmą tvarkom, tai be pabaigos.
Papildomi procesai didina kaštus.	Tai apsipina papildomais procesais ir tas viskas į kaštus nueina.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo rezultatais

Standartizuotas organizacinis suvokimas

Autorės sukurta I eilės kategorija	Citata
ĮMONĖ 1	
Bendra įmonės veiklos instrukcija reikalauja papildomo žmogaus darbo.	Mes bandėme daryti visos bendrovės Wikipediją, kurioj turėtume visą informaciją, bet tada kartu to praktiškai reikia vieno žmogaus, kuris ją prižiūrėtų ir nuolat atnaujintų.
Opcionai vadovams sumažina jų kaitą iki minimumo.	<...> mūsų žmonės, kurie įneša daugiausiai naujovių, jie turi dalį akcijų arba turi opcijų. Tai vadovų kaita yra beveik neegzistuojanti. Tai tas branduolys yra išlikęs ilgą laiką, ir tada tos žinios, kaip ir jos, ten yra susikaupusios.
Vadovų mėnesiniai teminiai aptarimai, vertinantys poveikį skirtingiems skyriams.	Kiekvienas vadovas kartą būna pasiruošęs kažkokią temą, kuri įvyksta vieną kartą per mėnesį, kai mes bandome apžvelgti ir pasižiūrėti, kaip ta tema gali paveikti skirtingus skyrius.

Lentelės tęsinys.

ĮMONĖ 2	
Įkūrėjų diskusija problemų analizei.	Pas mus analizė, žinot, kaip sėdim su vyru ir abu diskutuojam. Kodėl? Kas negerai? Kurioj vietoj čia kažkas tai neina?
Nuolatiniai susirinkimai ir dalijimasis, kas pasisėkė ir nepasisėkė.	Mes dirbam su darbuotojais ir darom, ir būna susirinkimai, ir kalbam apie tai, ir kalbam apie kitas rinkas – kur kas pavyko, nepavyko, tai mes, kaip ir visada dalinamės ir netgi pasitariam tarpusavy – ką darom.
Svarbu, kad visa įmonė vieningai suprastų verslo viziją.	<...> ypatingai tai svarbu, kai tu turi viziją ir tu tą viziją nori, kad tavo darbuotojai suprastų ir su tavim kartu keliautų.
ĮMONĖ 3	
Nuolatiniai susirinkimai ir dalijimasis, kas pasisėkė ir nepasisėkė.	Po to turim tokius aptarimus mėnesinius ar savaitinius, kur pristato, kiek, kur, kaip, kas eina <...>. Turime vadovų savaitinius meetus <...>.
Kruopštus išankstinis planavimas ir procesų dokumentavimas.	<...> viską būtinai stengiamės susiplanuoti, apsirašyti.
Kruopštus išankstinis planavimas ir procesų dokumentavimas.	<...> pasidarai išvadas, iš karto ten „Google“ kalendoriuose ir visokius tuos priminimus savo susiplanuoji.
Dokumentacija apsaugo nuo žinių praradimo darbuotojų kaitos metu.	<...> stengiamės dokumentuoti, kad atsitikus, pavyzdžiui, žmonių kaitai <...>, nebūtų kažkoks startas vėl nuo nulio.
Automatiniai priminimai kasdienėms užduotims vykdyti.	<...> tų pačių „Google Docs“ pagalba daug ką galima pasidaryti su visais notificationais <...>. Kad tiesiog viskas aiškiai kiekvieną dieną iššoktų, kad tą dieną reikalingas toks aparato valymas, tą dieną – toks.
Aiški ir vizuali instrukcija pasikartojantiems procesams.	<...> stengiamės savo pasidaryti nuotraukas būtent tų vietų, ką reikia valyti, ką pakeisti. Na, kad tiesiog būtų toks step-by-step tutorialias gautųsi.
Bendras kalendorius su veiksmų instrukcijomis svarbioms verslui datoms.	Jeigu yra kažkokios šventės, tai visada bet kas žino, kur pasižiūrėti, kokioj šaly kokia šventė laukia, tada paspaudus viskas iškrenta, ką reikia pasiruošti, kaip elektroniniame puslapyje išdėstyti produktus ir kategorijas.
Nuolatinis tobulinimas atsižvelgiant į rinkos tendencijas.	<...> kurį mes nuolat kažkaip stengiamės tobulinti pagal tam tikras rinkos tendencijas.
Veiklos instrukcijos vargina, bet yra naudingos.	Kartais užknisa, sėdi ten, nu, kaip kokiam pirmokui, ten kažką reikia susirašyti, bet po to supranti, kad, jei neparašyta, tai po to pats lieki kaltas, nes tu to nesakei.
Veikla turi atitikti standartą, negalima palikti improvizacijai.	<...> negali palikti improvizacijai, o vis tiek viskas turi būti pagal nustatytą standartą <...>.
Veiklos instrukcijose pabrėžta, kas neveikia ir kainuoja per daug.	<...> labai aiškiai raudonai prisirašyti gali komentarą, kad taip daryti negalima, nes šitas neveikia ir kainuoja per daug.
Rengiame trumpą susitikimą pasidalinti, kas pasiteisino ir kas ne.	Tai bent jau mes irgi stengiamės po [Šventės 1] pasidaryti tokį koncentruotą meetą, kad kiekvienas iš savo pusės papasakos, kas buvo gerai, kas veikia, kas neveikia.
ĮMONĖ 4	
Reguliari šalies veiklos peržiūra ir veikiančių / neveikiančių aspektų identifikavimas	<...> po trijų mėnesių, po pusmečio, po metų pasižiūrime ir sakom, ką mes galvojame apie tą šalį, kas joje veikia, kas joje neveikia.
Sukūrėme veiklos instrukcijas, kaip einame į naują rinką.	<...> susidėliojome procesus taip, kad turime šiai dienai playbooką, kaip mes paleidžiame naują šalį.
Dokumentavimas padeda grįžti atgal ir peržiūrėti veiksmus.	<...> visą laiką turi ir ten išsaugotą, visą laiką grįžti į istoriją atgal.
Dokumentuojame tai, kas veikia.	<...> išsaugome draivuose archyvus tai, kas veikia.
Veiklos instrukcijomis dalijamės su partneriais, kad jie teisingai atlieptų prekių ženklą.	<...> atiduodame prieigą prie dokumentacijos ir prie katalogo, <...> kas yra mūsų brandas <...>, kokie yra geri pavyzdžiai, kokie yra blogi pavyzdžiai.

Lentelės tęsinys.

IMONĖ 5	
Veiklos instrukcijose išgryninome pageidaujamo partnerio portretą.	<...> išsigryninom savo partnerio portretą.
Standartizuota naujų darbuotojų integracija.	<...> turime mes irgi tokius standartinius įvedimo planus.
Pareigybinės instrukcijos – kritiškai svarbu.	<...> Supratau, kad kritiškai yra svarbu vis dėlto pareigybinės instrukcijos.
Patikimas mokymasis per patirties perdavimą.	Ir, aišku, kad mokymuisi tas patirties, patirties perdavimas yra labai patikimas.
Mokymasis šešėliuojant stipriausią darbuotoją.	Kad tu su kažkuriuo tai stipriausiu įmonės darbuotoju eini kaip mokinys asistentas šalia ir tiesiog būni, dalyvauji.
Naujokų siuntimas į parodas mokymosi tikslais.	<...> visus naujokus būtinai irgi siunčiam į parodas.
Stipri analitinė IT programa.	<...> turime tą stiprią analitinę [IT] programą.
Reguliarūs komandų susirinkimai.	<...> būna savaitiniai ir mėnesiniai susirinkimai <...>.
Skaičius papildome priežastimis ir išvadomis, kad ateityje bet kas lengvai suprastų rezultatus.	<...> turi būti ne tik skaičiai, o prirašytos priežastys ir išvados. Ir kai ruošiesi, pavyzdžiui, po metų – lygini praeitą laikotarpį, tu atsidarai ir pažiūri, kas tą ketvirtį ir kas tą mėnesį irgi buvo parašyta su priežastimis ir išvadomis. Tai net jeigu žmogus pasikeitęs, jis randa.
CRM saugo visą komunikacijos istoriją, o tai palengvina darbą	<...> [CRM] išlieka visi susirašinėjimai, visa istorija, visos pastabos, visi komentarai. Šitas labai irgi padeda.
IMONĖ 6	
Reikia kompetencijos siejant panašius procesus.	<...> pakankamai sunku nestandartinę informaciją kažkaip gebėti paskui paskleisti, atsiminti, pritaikyti įvykius, labai aukštos kompetencijos reikia, kad jis identifikuotų, kad tai panašus procesas.
Po projekto aptariame visus jos aspektus.	Tai yra debriefingas, prabėgama per visą projektą: kaip sekėsi, ar laiku įgyvendintas, ar gamybinis laikas tilpo į rėmus, ar tas vadinamas leading time.
Nerandame būdo, kaip būsiniams darbuotojams perduoti žinias ir emocijas.	Be to, vat ir neatrandam būdo, kaip tokias tokias žinias, emocijas perduoti, perduoti ateities kartoms.
Išsaugome informaciją, kurią įmanoma apibrėžti parametrais.	<...> tai, ką eina parametrizuoti, kaip sakyme bibliotekos ir taip toliau.
Didelėms komandoms susirinkimai perduodant patirtį neveikia.	<...> nebegali ten 100 žmonių suvaryti, kurie dalinsis patirtimi, ir jie patys nebeatsimena.
Pamokos išsaugomos kompiuterizuotuose procesuose.	Tai ten perprogramavus, tam tikras... Ne žodžiuose lieka.
Patirties perdavimas žmogui per žmogų.	Žmonės mokosi per žmones.
Darbuotojai neturi mokymo kompetencijų.	Moka gerai daryti, bet nemoka pamokyti, kodėl jis taip daro.
IMONĖ 7	
Kasdienė statistika virsta palyginamaisiais vidurkiais.	Ir kitas dalykas – matuojame, analitiką turim pasijungę, tai tai kiekvieną dieną jinai atsinaujina, tai ir žiūrime, galim lygintis vidurkius.
Rezultatus išsaugome su komentarais ir atsižvelgiame kitą kartą.	<...> renkame, kas veikia, kas neveikia, ir stengiamės sugrįžti atgal, pasižiūrėti ir pasidaryti note'ą kitiems metams. Nes visą laiką kartojasi viskas.
Reguliarių bendrų susitikimų metu aptariame tas temas.	Tiesiog turime per savo savaitinius ar dvisavaitinius meetus žiūrime tas temas.
Kaupiame duomenis ir juos lyginame.	<...> turime duombazę kiekvieno srauto, kokia informacija kiekvieno mallo ir jau galime pasilyginti.
Svarbiausia kaupti duomenis.	<...> svarbiausia vieta tiesiog kaupti duomenis.
Kartu su duomenimis kaupiame komentarus.	Dažniausiai tai čia toks note'ų principas.
Visko neaprašome.	<...> kur kažkokie labai softiniai dalykai, čia nežinau, stengiamės neaprašinėti visko.

Lentelės tęsinys.

Išsaugota informacija perduodama naujiems darbuotojams.	<...> kurį po to tiesiog tame folderyje pasiims naujas atėjęs žmogus.
Užduočių sąrašas kaupiamas nuolat.	<...> pastovus dalykas su backlogu <...>.
Reguliarūs visuotiniai susirinkimai.	<...> turim kartą per dvi savaites meetą, kur visas ofisas susėda.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo rezultatais.

Motyvacijos išlaikymo strategijos

Autorės sukurta I eilės kategorija	Citata
IMONĖ 1	
Didžiausias džiaugsmas – pačiam kažką sugalvoti ir pabandyti.	<...> didžiausias džiaugsmas ir didžiausia laimė išvis kažką kurti, yra tiesiog sugalvoti ir pabandyti pačiam.
Žmonės motyvuoja atlyginimas.	Žmonės gauna atlyginimus ir tuo yra patenkinti, ir tai yra jų vienintelė motyvacija.
IMONĖ 2	
Motyvuoja ne pinigai, o pasitenkinimas verslaujanč.	<...> šiaip mes versle esam daugiau dėl to, kad mums tai patinka. O ne tam, kad mes kažkada ten milijardus kažkokius uždirbtume, mums tiesiog tai patinka.
IMONĖ 4	
Pasikartojančios klaidos kelia nusivylimą	<...> labai nefaina daryti tas pačias klaidas tris ar keturis kartus iš eilės.
Pasikartojančios nesėkmės sukelia moralinius sunkumus tęsti.	Ir kaip, pavyzdžiui, du kartus neveikia, tris kartus neveikia. Tai gali būti, kad morališkai jau per sunku tiesiog eiti kažkokiu tuo bandymo keliu.
Nenoriu iš karto sužinoti teisingiausių kelių.	<...> aš neieškau geriausių, teisingiausių kelių ir nenoriu jų sužinoti.
IMONĖ 5	
Negalime snausti, turime užkariauti pasaulį.	Mes negalime snausti, mums reikia užkariauti pasaulį.
IMONĖ 6	
Komandinis mokymasis motyvuoja.	Praleidom po 2 dienas – visi tokie užmotyvuoti.
Sunku surasti motyvacijos mokytis savarankiškai.	Man pačiam ta motyvacija krenta. Tai kas savaitinis tas susitikimas, tai stumia, kad turi daryti kažką.
IMONĖ 7	
Ilgalaikės nesėkmės demotyvuoja.	Tik nesėkmės per ilgai irgi gali labai demotyvuoti ir tada gal darbuotojai galvoja gal aš kažko fainesnio paieškosiu.
Reikia didelio atkaklumo ilgam nesėkmių periodui.	<...> labai atkaklus turi būti, kad ten tris metus tau dantis daužytų be jokių sėkmių ir vis tiek tu norėtum.
Smagiausia, kai tarp sėkmių ir nesėkmių kiekio yra balansas.	<...> smagiausia, kai toks miškas būna, kai OK – šitas paėjo, bet čia pjaunam grybą, tai man tai toks patinka.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo rezultatais.

3 PRIEDAS. Interviu su Įmone 1

Liucija Zubrutė

Gal galėtumėte bendrai nupasakoti savo įmonės veiklą ir savo vaidmenį toje įmonėje?

Įmonė 1

Tai [Įmonė 1] veikia kaip platforma arba prekyvietė, kuri sujungia [Klientus 2]: visus – nuo smulkiųjų iki institucinio kapitalo – su [Klientais 1], kurie siekia pereiti prie [...]. Mes veikame penkiose šalyse: Lietuva, Latvija, Bulgarija, Portugalija, Lenkija... Šešiose iš tikrųjų – Ukraina. Turim dalį finansinių produktų, tai turime [...] licenciją europinę, pagal kurią teikiame savo finansinius produktus - paskolos įprastos ir tada yra žaliosios paskolos, kurios yra susijusios su [Paslauga 2]. Tai tas [Paslaugas 2] teikiame ir už Europos Sąjungos ribų. Todėl turime Ukrainą, bet ten neteikiame finansinių paslaugų. Tai nėra finansų rinkos reguliuojama veikla, tai dėl to mes ją plečiame ne tik Europos Sąjungos ribose, nes mums kitu atveju Ukrainoje reiktų turėti atskirą licenciją, nes europinė neveikia ir ten milijonas reikalų. Kitas dalykas, už kiek pinigų norėtume skolinti į Ukrainą šiuo metu, su kokia grąža? Tai tiesiog ten finansinių produktų plėtros mes nenumatom.

Liucija Zubrutė

Ką jūs asmeniškai veikiate šioje įmonėje?

Įmonė 1

O aš esu vienas iš įkūrėjų ir esu rinkodaros vadovas ir valdybos narys.

Liucija Zubrutė

Gal galėtumėte šiek tiek plačiau papasakoti apie savo atsakomybes? Kadangi jeigu jau esate valdybos narys ir rinkodara ir vienas iš kūrėjų, t. y. akcininkų, tai kokios jūsų tos atsakomybės? Už ką jūs esate atsakingas?

Įmonė 1

Tai turbūt pirmiausia tokia labai tiesioginė kaip rinkodaros vadovo funkcija: visų šalių pajamų tikslai, kiek mes atsinešame klientų, kiek mes sugebame jų aptarnauti, ar mūsų produktas yra pritaikytas rinkai? Tai realiai turbūt tas Philip Kotler trijų P, kur Product, Placement, Pricing modelis turbūt labai labai pritaikomas mano asmeninėje veikloje. Ir tada kaip valdybos narys ir

vienas įkūrėjų kartu dėliojamės didesnę tokią ilgesnę viziją bendrovės, kur kokius produktus norime pristatyti, kuriose rinkose; ar plečiamės, ar mums reikia papildomo kapitalo veiklai? Mes esame startuolis, tai šiaip didžioji dalis veiklos yra nuostolinga natūraliai, nes mes pritraukiame investicijas ir siekiame kuo greitesnės plėtros, todėl esame labai tolerantiški nuostoliui. Tai penkis metus šiuo metu skaičiuoja įmonė. Mes vis dar nesame pelningi.

Liucija Zubrutė

Nė vienos rinkos nėra pelningos?

Įmonė 1

Jeigu imtume kaip rinkas su visais savo produktais, tai nėra viena nėra pelninga. Bet mūsų [Paslauga 2], į kurią mes esame nukreipę praktiškai pusę bendrovės darbuotojų ir turbūt kokius 60–70 proc. bendrovės išlaidų, tai ta veikla nėra šiuo metu pelninga. Ten mums viskas priklauso nuo to, kada mes generuojame pirmuosius [...], juos parduosime. Mes skaičiuojame gautinas pajamas, bet tos pajamos įkrenta po trijų–keturių metų veiklos. Todėl ta dalis šiuo metu generuoja nuostolį. Ir tai reiškia, kad visos valstybės, kuriose turime [Paslaugų 2] programą, yra nuostolingos. Jeigu imame finansinę veiklą, tai Lietuva ir Lenkija yra pelningos. O kitos šalys yra nuostolingos.

Liucija Zubrutė

Ar yra šalių iš tų, kurių išvardinot, kuriose jūs pasakytumėte, kad esate įsitvirtinę?

Įmonė 1

Lietuvoje – be abejo, Lenkijoje irgi manome, kad esame ganėtinai stipriai įsitvirtinę. Ten turime šimtus klientų, gal truputį virš tūkstančio turbūt. Tai ten mes jaučiamės labai tvirtai. Lenkija turi antrą pagal dydį biurą, tai ten mes turime apie 30 darbuotojų.

Liucija Zubrutė

Su kokiais sunkumais jūs susidūrėte, kai pradėjote plėtoti užsienyje verslą?

Įmonė 1

Turbūt pirmiausia tai neturėjimas kažkokios aiškos patirties, kaip mūsų plėtra turi atrodyti. Tada tu bandai vieną modelį, bandai kitą modelį. Tai kai mes išplėtėme į praktiškai kiekvieną iš šalių, mes pasisamdėm vietinį žmogų, kuris būtų tos šalies vadovas. Šiuo metu nėra vienas iš jų nedirba [Įmonėje 1]. Su visais jais turėjome atsisveikinti ir mūsų netenkino nė vieno iš jų rezultatai. Tai,

man atrodo, pradėjome nuo atsisveikinimo su Bulgarijos vadovu. Tada sekė Portugalijos, po to sekė Lenkijos. Ir ką padarėme, kai norėjome perkrauti Lenkijos veiklą, tai išvažiavom patys ir pradėjome daryti. Mes esame trys bendraįkūrėjai. Tai kartu su vienu jų mes praleidome pusę metų Lenkijoje, ėjome į vietinį ofisą. Kiekvieną dieną, neturėjome kažkokio tos šalies vadovo. Sakėm, dabar šita šalis bus valdoma iš Lietuvos ir dirbsime visi su savo komandomis ir prižiūrėsime labai glaudžiai tą rinką, ir problema gerokai išsisprendė. Dabar vėl pereiname prie tokio rinkos vadovo modelio. Bet tik su Lenkija, kur turime labai stiprų C lygio vadovą ir mes matome, kad jis gali. Kadangi yra Lenkijoje fiziškai, jis yra kaip ir dalis HQ, bet fiziškai yra Lenkijoje. Todėl mes nusprendėme, kad mes jį ruošiamo tapti Lenkijos vadovu, juo labiau, kad šalis mums yra pagrindinė rinka šiuo metu. Jis yra mūsų skolinimo veiklos vadovas. Bendrai jis turi 20 metų patirties rizikų valdyme, skolinime ir išieškojime. Tai mes žiūrime, kad jis gali prižiūrėti. Pirmiausia sufokusuoti į Lenkiją, nes jis ne taip ir seniai pradėjo dirbti, bet galiausiai būti Lenkijos vadovu ir kartu visos skolinimo veiklos visos grupės vadovu.

Liucija Zubrutė

Galbūt dar buvo kažkokių sunkumų, iššūkių?

Įmonė 1

Turbūt vienas iš tokių keistų iššūkių yra labai stipriai susijęs su mūsų veikla. Kadangi tu vyk dai skolinimo veiklą, kas nutinka pačioje pradžioje, kai ateini į naują rinką, t.y. tu labai lengvai gauni pirmuosius klientus. Bet tai nutinka dėl to, kad visi labiausiai desperatiškai gauti kažkokį finansavimą, jie labai greitai tave suranda. Todėl per tuos pirmuosius yra labai sunku teisingai pasimatuoti riziką, nes šiaip rizikos vertinimą mes stengiamės pritaikyti prie kiekvienos šalies. Ateini į naują rinką, tu dar neturi tokio veikiančio rizikos vertinimo modelio iki galo. Tu bandai jį pritaikyti nuo kitų šalių, bandai suprasti kažkokias praktikas, žiūrėti, kaip kiti toje rinkoje žaidėjai elgiasi, bet tu neturi tokio savo patirtimi paremto modelio, kas yra labai patikimas klientas. Tai mums ne vienoje rinkoje pirmi klientai nebuvo pasiteisinę arba dalis jų ganėtinai greitai pradėjo vėluoti grąžinti paskolas. Ir tai mes ypač pamatėme Lenkijoje, kur tarp pirmųjų paskolų atsirado labai ryškūs vėlavimai. Mes turėjome keisti rizikos vertinimo modelį, ieškoti papildomų duomenų, kuriuos galime susirinkti, jungtis į visokius registrus, žiūrėti, kaip mums išorėje gali duoti papildomus signalus, ar šitas paskolos gavėjas yra tinkamas, ar netinkamas. Mums šita dalis visai užtruko, bet paskui perdėliojus visą rizikos modelį jis pradėjo ir pradėjo teisingai veikti.

Kartu pardavimų komanda Lenkijoje irgi visiškai performavom. Vienas dalykas – buvo prasti rezultatai per žmogų; arba ten, kur yra geri rezultatai per žmogų skolinime, tai labai prasti

rezultatai, kiek daug turi vėlavimų. Pardavimuose esam prisirišę premijas prie, vienas dalykas – išdavimo paskolų, bet kitas dalykas – jų grąžinimo. Tai reiškia, kad negali mūsų finansų konsultantai [Klientų 1] ieškoti, kaip tą rizikos modelį apžaišti, nes nuo to tu galiausiai gauni mažesnį bonusą, jeigu bandai apžaišti. Tai pardavimų komandą reikėjo perkrauti. Turbūt neturėjome labai aiškaus pardavimuose lyderio. Ir tada mums tiesiog reikėjo pradėti jo ieškoti ir aplink jį burti naują komandą. Darbuotojų kaita mūsų Lenkijoje buvo ganėtinai nemaža, kol galiausiai atradome tą tokį veikiantį modelį. Ir atrodo, nors ir kultūriškai, šalys yra labai panašios, bet mums šį bei tą užtruko išsiaiškinti, kaip iš tikrųjų paversti, kad ta rinka veiktų.

Liucija Zubrutė

Sakote: atrodytų, kad jos panašios. Išvada iš patirties kokia tuomet?

Įmonė 1

Turbūt iš kliento elgsenos, tai [Klientai 2], sakyčiau, visur yra labai panašūs. Bet tada tu susiduri su skirtingu rizikos vertinimu, skirtingomis tvarkom, kaip, pvz., įkeičiame turtą, kaip vykdome išieškojimą. Labai daug procedūrų, kurios stipriai skiriasi. Kartu yra darbo kultūros skirtumų. Pavyzdžiui, jeigu Lietuva labai standartiškai ateina į biurą aplink devynias, išeina aplink šešias. Lenkijoje mes matome, kad žmonės nori ateiti labiau aplink aštuonias, praleisti pietų pertrauką ir išeiti aplink keturias. Ir tai nėra vien pas mus. Mes kalbėjomės apie tai su kitomis bendrovėmis. Daug žmonių nori to ir jie tada daro penkiolikos minučių pietų pertrauką, bet jie nori išeiti anksčiau. Tada prie to irgi žiūri, kaip prisitaikyti, nes kartu tau kyla klausimų, kodėl darbo pabaigoje tiek mažai žalių švieselių, kad žmonės vis dar yra su tavimi?

Liucija Zubrutė

Kaip sprendėte šį aspektą?

Įmonė 1

Kol kas tai viskas mums su tuo tvarkoj. Tai vadinasi, turim vienos valandos skirtumą, nes turim šiaip ar taip valandos skirtumą tarp Lenkijos, tai, kai pas mus ateina 17 valanda, tai matai, kad Varšuvos ofise jau veiksmo gerokai mažiau. Tai šitas veikė.

Buvo gal šiek tiek netikėtas – apie tokius skirtumus, ko žmonės nori papildomai? Aš manau, kad Vilnius vis dar yra labai neišpuikintas miestas. Žmonės gauna atlyginimus ir tuo yra patenkinti, ir tai yra jų vienintelė motyvacija. Aš prisimenu iš „Vinted“ patirčių su Berlynu, kai jie pasakojo, kad tu turėjai turėti visą paketą visokių fainų dalykų, kuriuos tu pateiksi darbuotojams, nes

atlyginimas nėra vienintelis faktorius, kuris lemia prisijungimą. Tai Varšuvoj šalia atlyginimo mes dar turime sporto salės abonementą. Ir buvo laikotarpis, kada mums reikėjo šiek tiek prasitempti per porą mėnesių ir susimąžinti savo kaštus. Ir tada mes turėjome galvoti apie mažiausiai svarbius kaštus tam, kad operuotume iki tol, kol gausime savo investiciją. Ir tada mes bandėme nukirsti sporto salę ir tai Varšuvos ofisas priėmė kaip tokį labai blogą ženklą, kad šitai bendrovei gali būti kažkas labai labai blogo. Ir mūsų raminamai sunkiai veikė, nes jiems atrodė, kad ne, ne, taip negalima. Tai, manau, jei Vilniaus biure mes sugalvotumėte nupirkti visiems abonementus į sporto salę ir paskui juos nukirsti, tai aš manau, kad nebūtų kažkokių labai didelių pokyčių žmonių galvose apie tai. Bet Varšuvoje kažkokie papildomi priedai prie atlyginimo yra visiškai būtini šiuo metu.

Liucija Zubrutė

Su kokiais iššūkiais susidūrėte kitose užsienio rinkose?

Įmonė 1

Kitose rinkose mūsų veikla gerokai mažesnė. Turbūt dėl to fokusas yra į Lenkiją, bet kartu ten Bulgarijoje, Portugalijoje teko atleisti vadovus. Šiuo metu Portugalija apskritai yra tokiam stagnacijos laikotarpy, kada mes atleidome ir pardavimų komandą, nes netenkino jos rezultatai. Nepaisant to, kad matėme, jog marketingas labai gerai veikia, kur tu matai gerą kainą už tą sales qualified lead, kvalifikuotą skambutį su [Klientais 1]. Atrodo, kad viskas veikia, bet kažkur neparduodam. Tai mes nusprendėme perkrauti komandą ir dabar esame tokioje pauzėje, kada viena ankstesnė komanda yra atleista, o nauja dar nėra susamdyta. Tai šiaip mums užtrunka, kol surandame teisingus pardavėjus. Ir natūraliai mūsų atveju kyla klausimas, pvz, ar reikia imti žmogų iš finansinio sektoriaus, kuris labai gerai suprastų, kaip yra vertinama rizika, kaip pateikti pasiūlymą, ar samdyti žmones, kurie yra labiau iš [Sektoriaus 1], kurie daug geriau suprastų tą [Kliento 1] kalbą, daug geriau suprastų jo problemas, sezoniškumą ir visus kitus dalykus. Tai kiekvienoje rinkoje šis atrodo kaip naujas išbandymas, ir mes nesijaučiame atradę kažkokio tokio vadovėlio sau patiems, kad būtent šitie žmonės yra tie, kuriuos mes labiausiai norime turėti savo komandoje kiekvienoje šalyje. Nes kol kas tai panašu, kad tai skiriasi.

Kartu yra operaciniai dalykai, kurie irgi turi, turi savų kaštų, kuriuos tu turi įtraukti. Ir jie būna skirtingi. Jeigu Lietuvoj labai paprasta, kad mes [Klientų 1] iš viso beveik niekada nesusitinkam, jie visi turi elektroninį parašą, beveik visi sandoriai notarų sudaromi per e. notarą, nes jie yra žmonės, kurie, ko labiausiai nenori, tai važiuoti iki miesto, ir ten viskas labai aišku. Jeigu yra būdas nevažiuoti, jie juo pasinaudos. Bet, pavyzdžiui, Bulgarija neturi e. notaro. Ten yra gerokai

daugiau važinėjimo, ten iš karto reikia įsiskaičiuoti kaštus. Lenkija yra leidusi važiuoti kiekvienam žmogui sudaryti notaro sandorį pas arčiausiai jo esantį notarą. Ir jie sako: nebūtinai reikia susitikti. Svarbu būti pas notarą. Tai ten mums labai patogiai vyksta notaras: viename Lenkijos gale [Klientas 1] pasirašo pas jam artimiausią notarą, o mes pasirašome pas mums arčiausią ir tiesiog sukelia tas pats dokumentas per DPD kurjerį. Vadinasi, tau reikia planuoti, kad notarinis sandoris užtruks truputėlį ilgiau negu Lietuvoje. Ir tų procesų turim, kur paskolos išdavimas susitvarkyti dokumentus – tu iš karto planuoji, kad kurioje nors šalyje jis truks ilgiau negu kitoje šalyje. Kartu išieškojimo procesas. Jeigu mes Lietuvoje skaičiuojame, kad paskolos išieškojimo laikotarpis dažnu atveju trunka nuo kelių iki keliolikos mėnesių, Lenkijoje jau matome, kad jeigu nueina iki teismo, užtruks bent porą metų. Ir tada visai keičiasi kaštų bazė, keičiasi, kiek tu turi vėlavimų savo portfelyje, ir tai tada reikia tiesiog pritaikyti visą verslą ir truputėlį paaiškinti savo [Klientų 2] bendruomenei, kodėl, pavyzdžiui, Lenkijoje tavo išieškojimas juda gerokai lėčiau.

Liucija Zubrutė

Aš apie veiklos specifiką suprantu taip, kad iš esmės jūs kalbate apie savo klientus, kad [Klientai 1] yra klientai, bet, kita vertus, ir [Klientai 2] yra jūsų klientai. Tai jums reikia pritraukti ir iš tos pusės klientus, ir iš kitos, kad juos galėtumėte sujungti. Kokie buvo iššūkiai iš šitos perspektyvos?

Įmonė 1

Taip, visas pokalbis iki šiol buvo apie [Klientus 1]. Jeigu pažiūrime į [Klientus 2], tai mes turime vis dar labai didelę bazę jų Lietuvoje, iš viso turime 14 tūkst. registruotų [Klientų 1]. Reikšminga dalis yra Lietuvoje. Tada antra pagal dydį rinka yra Vokietija, trečia – Prancūzija, ketvirta – Ispanija. Ir toliau visos kitos pasibarsto, ten jų yra per visą pasaulį. Realiai Lietuva atsiranda dėl mūsų trijų lėšų pažinčių, turbūt ir žinomumo rinkoje, ir tai, kad tu esi namų rinkos žaidėjas, tai iš to atsirado labai daug lietuvių [Klientų 2]. Atrodo, dalis jų augo organiškai, dalis atėjo iš reklamų, kad tu jiems labai aiškiai žinutę siunti, kad tai yra [Institucijos 1] reguliuojama bendrovė. Jiems tai įneša saugumo, didelis pasitikėjimas. Ten viskas daugiau mažiau aišku. Tada atsiranda Vokietija, kurioje bendrai Baltijos šalių sutelktinio finansavimo rinka Vokietijai yra labai įdomi. Tai mūsų modelis buvo per affiliate marketingą ir krūvą blogerių, krūvą YouTuberių, kurie kalba apie tai, kaip jie investuoja į [Įmonę 1]. Tai ten turbūt vienas iš didesnių iššūkių yra laikotarpis, per kurį jie išsikonvertuoja iš tikrųjų aktyvių klientus. Nes jie užsiregistruoja, tada, ypač Vokietijoje ir Prancūzijoje, kyla daug kalbos barjero. Anglų kalba jiems vis dar nebūtinai tinka. Ir mes matome, kad dalis klientų, pavyzdžiui, nubyra dėl to, kad mes jų neapdarnaujame jų vietine kalba, bet kadangi tai yra nauji projektai, skelbiami kiekvieną dieną, vadinasi, tam, kad operuotum toje rinkoje jų kalba, turi iš tikrųjų kiekvieną dieną turėti nuolatinius vertimus į skirtingas kalbas. Mes

pasirinkome to nedaryti, nes įvertinome, kad turbūt potencialūs kaštai kokybiško vertimo nežinome, ar bus kartais net didesni už potencialią naudą. Nes kartu šiaip ar taip reikia turėti ir klientų aptarnavimą tuomet vietine kalba. Ir jei mes neturime kažkokios savo biuro ir neplanuojame plėtos su [Klientų 1] veikla, tai tada mes ir [Klientus 2] aptarnaujame tik angliškai.

Liucija Zubrutė

Kokiose rinkose nepavyko įsitvirtinti?

Įmonė 1

Kol kas dar neturime tokių rezultatų. Portugalija kelia daug klausimų. Nežinome atsakymo. Tai dabartinis tokios pauzės laikotarpis, kada mes iš tikrųjų nežinome atsakymo, ar ten veikia, ar neveikia, nes galbūt buvo, pavyzdžiui, gal puiki pardavimo komanda, gal mūsų produktas neveikia, tai šitą vis dar reikia išsiaiškinti. Paprastai, jeigu neveikia mūsų pasiūlymas, pabandome perkrauti pardavimų komandą ir kai kuriais atvejais tai labai puikiai suveikia. Vadinasi, tiesiog tavo naujai pasamdyta pardavimų komanda nežinojo, kaip perkast šitą produktą, nežino, kaip jį pasiūlyti rinkai, ir dėl to atsirado problema parduodant. Tai, pavyzdžiui, Lenkijoje perkrovėm, ir pradėjo veikti. Tai lygiai to paties tikimės Portugalijoje, bet yra rizika, kad tiesiog mūsų pasiūlymas ten netinka. Tas yra irgi realu. Kartu, aišku, visose rinkose, kadangi mes esame alternatyvus finansuotojas, vadinasi, nerenkame indėlių, skolinam brangiau nei bankai. Tai visą laiką natūrali reakcija iš naujai pasamdytų pardavimų žmonių būna: produktas yra netinkamas, jis yra per brangus šiai rinkai. Bet tada randi žmones, kurie sako: viskas su tuo yra OK. Ir jie randa, kaip tą produktą parduoti.

Liucija Zubrutė

O kokius rodiklius naudojate, kad savo viduje pasakytumėte, kad čia yra sėkminga veikla užsienyje, o čia yra nesėkminga?

Įmonė 1

Pirmiausia tai pajamos – visada: ar mes iš ten gauname pajamų, nes šiaip ar taip, ten gali būti ta rinka nuostolinga, gali būti net ir per vieną vienetą paskolos išdavimą, per vieną paskolą irgi gali būti nuostolinga. Ir tai mums kurį laiką yra absoliučiai priimtina. Pirmiausia žiūrime, ar mes gebame sugeneruoti pajamas. Net jei ir nuostolingai. Vadinasi, mes galime auginti tą dalį ir žiūrėti, kaip optimizuotis. Nes natūralu, kad ten pirmus metus, o gal kartais net ir porą metų ta veikla nesusioptimizuoja į tai, kad veiktume iš karto labai pelningai. Bet paskui prie kiekio, prie veiklų

optimizavimo tu susidėlioji: OK, mes tiek gebame uždirbti iš kliento, čia dar sumažiname kaštus, kiek mes patiriame jį aptarnaudami. Ir tada pradeda veikti. Tai pajamos yra neišvengiamai. Tada – kiek mes tų paskolų vienetų? Koks yra vienos paskolos pelningumas? Kiek pasiūlymų gebame išsiųsti, nes mes paprastai išsiunčiame tą finansavimo pasiūlymą jau įsigilinę į situaciją, tai mes jau turime finansus ir dokumentus iš to [Kliento 1]. Kaip daugiau mažiau atrodo, kad mes jam galėtume pateikti pasiūlymą. Tai visus šiuos rodiklius labai labai griežtai stebim.

Liucija Zubrutė

Pereikime į kitą dalį apie organizacinį mokymąsi. Kaip įmonėje identifikuojate, kad užsienio rinkoje buvo patirta nesėkmė?

Įmonė 1

Kadangi mes kiekvienoje rinkoje pradėdame veikti su labai mažu sąstatu žmonių, tai ten būna, pavyzdžiui, kai darėme pirmą plėtros etapą (Bulgarija, Portugalija, Latvija), pasisamdai vadovą tos šalies. Tada du pardavėjus ir vieną operacijų žmogų. Tai jeigu nerandi teisingo ryšio su savo vadovu tos šalies, tai jau iš karto tai atveda prie šalies nesėkmės. Tai, pavyzdžiui, Bulgarija mums kurį laiką atrodė visai gražiai augo, bet paskui įvyko stagnacija. Ir dar kartu mus labai suneramino vadovo pareiškimai socialiniuose tinkluose apie tam tikrus geopolitinius įvykius, kurias vertybes, kurios mus suneramino, ir mes supratome, kad vertybiškai mums šitas žmogus netinka ir dar rezultatų neparodo. Tada tu atsisveiki su vadovu, ir tai iš karto reiškia, kad labai maža komanda panirs į stagnaciją. Tai čia buvo tokia irgi labai aiški klaida. Kur tu supratai, kad kultūriškai šitas žmogus mums netinka. Ir tai kartu reiškia, kad visa šalis turi būti perkrauta.

Liucija Zubrutė

Kokių dar patyrėte nesėkmių? Ir kaip supratote, kad tai nesėkmė?

Įmonė 1

Per dideli vėlavimai paskolų grąžinimo. Ir čia toks įdomus. Atrodo, kad viskas veikia: tu teisingai už gerą kainą nusiperki klientą, atrodo viskas, netgi pardavėjai užtektinai parduoda, viskas yra gerai. Ir šitas yra tas momentas, kai jis ateina su gerokai dideliu vėlavimu, nes mūsų atveju tu išsiaiškini, ar tai geras klientas, ar negeras, labiausiai po metų. Jeigu jis metus geba grąžinti, tai tu jau žinai, kad ten tu nepadarei kažkokių esminių klaidų, įvertindamas rizikas finansuoti šitą klientą. Nes yra tų, kuriems tu suteiki paskolą ir jie iš karto pradeda vėluoti. Tai reiškia, kad tu negebėjai įvertinti rizikos, ir tada vėlgi kyla klausimų, jeigu vėluoja pirmą įmoką ir antrą įmoką,

trečios jau nebe ir dar sugeba pasivyti kitas, tada kaip ir viskas atrodo gerai. Todėl praktiškai reikia vienerių metų, kad tu suprastum, ar mes čia teisingai vykdomė savo veiklą. Tai šitą klaidą turėjome Lenkijoje, kur labai natūraliai matėsi. Mums buvo tokio labai didelio pozityvo: rinka auga, viskas yra gerai. Mes kartu su [Bendraįkūrėju 1] grįžome iš Varšuvos. Viskas veikia puikiai, į šitą rinką norime įlieti daugiau kapitalo. Bet paskui tu matai vėlavimus ir supranti, kad mes kaip ir ne iki galo tą klientą aptarnaujame ir tada turime pripažinti klaidą. Vėlgi pasikeiti pardavėjus, persidėlioji rizikos vertinimo modelį ir tada vėl bandai iš naujo.

Liucija Zubrutė

Kaip įmonėje analizuojate tas nesėkmes?

Įmonė 1

Analizuojame. Pirmiausia turbūt yra mes, trys įkūrėjai, susėdame apsitarti, kaip tos rinkos atrodo, ar mes jas vertiname kaip sėkmę. Ar mes matome potencialą sėkmei ateityje? Nes, pavyzdžiui, ta pati Portugalija, kurioje dabar yra pauzė, mes matome potencialą. Todėl mes nesakome, kad mes nutraukiame veiklą šitoje šalyje, mes ją truputėlį pakeičiame – kaip operuojame. Tai ir kartu mes turime tą savo KPI dashboardą, kuriame yra pagrindinės metrikos per šalis, kad mes pasižiūrėtume, kaip ten daugiau mažiau atrodo. Ir tada, jeigu mums fundamentaliai veikia, tai tada mes ieškome būdų, kaip padaryti, kad iš tikrųjų įsisuktų ta veikla. Nes, pavyzdžiui, nežinau, kokia Bulgarija, fundamentaliai atrodo, kad puikiai veikia. Bet klientų turime nedaug, komandą turime labai nedidelę. Vadinasi, tai yra labiau kažkokia organizacinė vadybos problema. Jeigu pasiūlymas veikia, tu už teisingą kainą nusiperki klientą, iš jo uždirbi tiek, kiek nori, jis geba grąžinti paskolą, – viskas tada yra OK. Vadinasi, jeigu mes neaugame pakankamai greitai, tai yra mūsų kažkokia organizacinė problema, kurią reikia spręsti. Dažnai mes tai sprendžiame išsiųsdami vieną iš įkūrėjų į tą šalį ir žiūrėdami, kaip ten iš tikrųjų viskas veikia.

Liucija Zubrutė

Dabar kalbėjome apie nesėkmes arba klaidas. O dabar apie sėkmes. Kaip jūs identifikuojate, kad sėkmė?

Įmonė 1

Vienas dalykas ten, kur yra tos pajamos generuojančios pozicijos, ten yra labai aišku. Tu ieškai savo pajamų čempionų [žmonių čempionų] ir juos skatini, ir tu tai vertini kaip sėkmes, dėlioji bonusus. Tai ten labai paprasta įsivertinti, kas yra sėkmė. Turbūt gerokai sudėtingiau yra įsivertinti

tose pozicijose, kurios negeneruoja pajamų labai tiesiogiai: produktas, operacijos. Jie neturi kažko labai bendro, bet tada žiūri per tai, kaip greitai ir kokybiškai yra įgyvendinami projektai. Pavyzdžiui, operacijose mes dažnai juokaujame, kad jeigu nieko negirdi apie operacijas, vadinasi, viskas gerai. Tai, vadinasi, komanda veikia, nėra kažkokių trikdžių, pasirašomi dokumentai užtektinai greitai. Tai ten turbūt kaip tik – kai išgirsti apie operacijas, tai išgirsi, kad kažkas neveikia. Tai kuo ilgiau negirdi, tuo geriau. Jeigu imam produktą, tai ten yra labai konkretūs metų planai: kokie yra pagrindiniai 3–4 projektai, kuriuos mes turime įgyvendinti? Ir jų labai konkrečios dalys – kada. Ar mes pasiekiamo tuos produkto tikslus, ar ne, yra labai aišku. Kur mums sėkmė yra labai sunkiai pamatuojama, tai mūsų tokiame B2Corp ar B2Gov daly. Vienas dalykas – [Paslaugos 2 detalių] verifikavimas su tarptautine organizacija [Tarptautinė organizacija 1], kur labai nedidelę dalį procesų kontroliuojame mes patys, t.y. kaip greitai mes tai galime padaryti. Nes ta organizacija stipriai vėluoja. Ir tada, jeigu tu suplanavai, kad užbaigsime procesą 2024 metų pabaigoj ir 2025 vidury vis dar nieko nėra, tu negali kaltinti komandos arba sakyti šita komanda blogai veikia, nes tu esi paskendęs kažkokioje procese. Pas mus to yra labai daug, nes kartu mes turime glaudžius santykius su [Tarptautinė organizacija 2]. Jie mums suteikia garantijas, investuoja į mūsų fondą, bet kartu vėlgi tai labai stipriai priklauso nuo kitos pusės ir kaip greitai ji gali judėti. Tada labai sunku išsimatuoti savo kontrolę tame. Ar jeigu mes vėluojame nuo plano, kurį atlikom, pusė metų, ar čia yra problema, kad mes prastai dirbame? Ar problema, kad mes prastai planuojame? Ar mes pasimatavom viską tvarkingai, bet kita pusė vėluoja? Tai šitas paprastai toks diskusijų klausimas. Kur, man atrodo, mes neturime kažkokių labai aiškių išmatavimo kriterijų ir neturim gal tos brandos, nes yra tos organizacijos, kurios dirba labai ilgam pardavimų procese, labai neapibrėžtam pardavimų procese. Ir turėdami daug tokių atvejų, jie geba tai planuoti. Tai mes dar negebame. Mes turime ten tris keturis atvejus vienu metu, ne daugiau. Tai čia man atrodo, iš tokios organizacinės pusės tiesiog neturime brandos ir nežinome, kaip tai valdyti. Iki šiol.

Liucija Zubrutė

Kai kalbėjome apie nesėkmę arba kažkokias klaidas, pasakojote, kaip su įkūrėjais jas analizuojate. O ar analizuojate ir kaip sėkmes?

Įmonė 1

Analizuojame labiausiai, kai pradedame galvoti apie jų replikavimą. Pavyzdžiui, Lenkijoje turime gan reikšmingą pastarųjų mėnesių sėkmę, kad nusiperkame labai daug klientų per finansų patarėjus. Tada iš karto natūraliai pradedi galvoti, kur kitur mes turime kažkokį finansų patarėjų tinklą, su kuriuo galime dirbti kartu. Pasirodo, kad būtent toks modelis tai rinkai yra kažkoks

ypatingas. Mes neradome, kur replikuoti. Tada yra kai kurie projektai, kurie labai greitai įvyksta, ir tada mes žiūrime, kur yra vadybinis gebėjimas, kurio galbūt visi kiti neturi. Ir tada bandome iš to žmogaus kažkaip išspausti daugiau, kad jis galbūt padirbtų su kitais vadovais kartu. Nes mes turime labai jauną vadovų komandą, kuri beveik niekas neturėjo patirties dirbdamas su didesnėmis komandomis, negu dirba dabar. Tai, vadinasi, mums reikia nuolatinių įžvalgų, kaip valdyti tą komandą. Jeigu tavo komanda išauga ten, tebūnie nuo dviejų žmonių iki aštuonių. Ir tada atsiranda jau kažkokie papildomi iššūkiai. Tai dėl to ir dabar turime konsultantą, su kuriuo peržiūrime savo visą organizacinę struktūrą, orgchartą, atsakomybes. Nes mes kartu ir būdami 70-ies žmonių įmonė, dar neturime HR. Tai tas žmogiškųjų išteklių valdymas ir nukrenta ant vadovų, kurie turi savo komandas. Net ir premijų struktūra irgi tada kelia klausimų, ar ji yra teisinga, ar ji yra užtektinai standartizuota. Visiems šiems klausimams mes nusprendėme vis dėlto ne imti žmogiškųjų išteklių vadovą, bet turėti konsultantą, kuris sudėliotų struktūrą. Tai dabar esame tam trijų mėnesių konsultavimo procese.

Liucija Zubrutė

Gera, vėl šokam prie nesėkmių. Iš kurių daugiausiai pasimokė įmonė?

Įmonė 1

O šiaip žinau, iš kurių nepasimokėme. Mes turim kai kuriuos tokius pusiau IT projektus. Tai ypač yra mokėjimų partnerių integravimas, kas mūsų atveju apskritai yra didelis projektas. Jame dalyvauja ir IT, ir skolinimo veiklos žmonės, kurie giliai supranta finansų temą. Tada teisininkai, rinkodara. Tai reikalauja didelio įsitraukimo ir gero valdymo. Ir mes šitą pratimą darome jau trečią kartą ir trečią kartą, panašu, kad paslystam, nes laikotarpis išsitempia gerokai ilgiau, negu mes planavome. Tai čia panašu, kad to teisingo projektų valdymo tokiems projektams vis dar neatradom. O koks klausimas buvo?

Liucija Zubrutė

Iš kokių nesėkmių įmonė daugiausia pasimokė?

Įmonė 1

Man atrodo, kad labai griežtas matavimas žmonių, ar jie tenkina, ar netenkina. Su kai kuriais mes užtrukome gerokai per ilgai, galvodami, kad kiekvienas žmogus turi savo greitį, kada jis įsivažiuoja. Ir man atrodo, kad mes į tai dažnai pažvelgiame per daug atlaidžiai. Pas mus su mažai žmonių buvo atsisveikinta bandomojo laikotarpio metu, kas natūraliai įmonei skauda finansiškai,

– atsisveikinti vėliau su žmogumi, kuris nėra tinkamas tavo organizacijai, ir tu jo taip ir nesugebėjai pritaikyti. Tai šitą 2025 metais žiūrime gerokai atsakingiau. Ir tada mes iš tikrųjų, visi žino, kada to žmogaus trijų mėnesių laikotarpis baigiasi. Tam, kad mes gebėtume tikrai pamatuoti ir laiku įsivertinti, ar tas žmogus mums yra tinkamas, ar netinkamas, nes pradžioj mes tikrai su tuo padarėme klaidų ir kai kurie žmonės, kurie atėjo su labai stipriomis kompetencijomis, mes galvojame, kad galbūt kultūriškai mes nesame kažkaip prisitaikę prie to žmogaus, ir tai yra tas atvejis, kur žmogus yra gabus, turi 20 metų patirtį toje srityje. Ir šiaip ar taip, mes jį samdėme tam, kad jis tikrai yra didžiausias ekspertas bendrovėje ir gal tai, kad mūsų netenkina jo veikla, galbūt kažkur mes jo neįgalinam. Bet galiausiai nusprendėme, kad jei per tris mėnesius neišsina įgalinti to žmogaus, padaryti pokytį, kuris mus tenkintų, tai negalime taip lanksčiai žiūrėti ir galvoti: gerai, per tris mėnesius nepavyko, gal per šešis pavyks. Tai to mes turėjome daug, bet dabar gerokai griežčiau žiūrime į šitą procesą.

Liucija Zubrutė

O iš kokių sėkmių daugiausiai pasimokė įmonė?

Įmonė 1

Turbūt, kad, jeigu įmonės reikšmingume, tai yra stambių projektų, tokių verslo plėtros projektų įgyvendinimas, kur kaip ir galėtume egzistuoti su tomis rinkomis, kurias turime, ir daugiau mažiau organiškai ieškotis, kaip uždirbti 10 proc. daugiau arba padidinti rinką per 10 proc. Bet tie dideli projektai, kurie atrodo nei kiek nepelningi kurį laiką, kurie atrodo per sudėtingi tam, kad į juos išoktum, beveik visais atvejais pasiteisina. Tarkim, mums būnant 5 metų bendrove, kalbėtis su [Tarptautine organizacija 2]... Šiaip natūraliai sakytume, kad tai yra per ilgas, per biurokratinis procesas, kad būdami startuoliu mes į jį įsiveltume ir ieškotume tų sėkmių dviejų metų horizonte, kurios turi didelio neužtikrintumo, nes organizacija pati neturi patirties dirbti su tokiu su tokiu dideliu daiktu. Tai kol kas mes matome didelį pasiteisinimą. Ir tada, kai pamatom naujas kažkokias galimybes, kurios yra labiau dviejų metų horizonte, mes daug atviriau šiuo metu į jas pasineriame ir ieškome joms papildomų resursų.

Liucija Zubrutė

O ką jūs išmokote iš to projekto, kurį minėjote su [Tarptautine organizacija 2]?

Įmonė 1

Turbūt labai svarbi dedamoji šiose stambiose organizacijose susirasti savo faną. Tai mūsų atveju fanas, kurio dėka įvyko tiek portfelio garantija, tiek investicija į kitą mūsų fondą, tai buvo ganėtinai aukštas pareigas einantis darbuotojas, kuris yra lenkas ir kuris suprato problemą su smulkiojo vidutinio verslo finansavimu Lenkijoje, kad yra didelis trūkumas. Jis labai aiškiai identifikavo, kad mes net negalime finansuoti stambių klientų, nes mums tiesiog ne tas segmentas. Mes ten nebūtinai ir sukonkuruosim. Jis labai aiškiai pagavo, kad neveikia. Ir šiaip bendrai, jeigu tokios didelės institucijos ar valstybiniai pinigai, ar [Tarptautine organizacija 2], kurie bando paskatinti skolinimą smulkiam vidutiniam verslui, labai dažnai, kas iš to išeina, tai tame konkurse sudalyvauja visi tradiciniai bankai ir vidutinė paskolos suma išeina pusantro milijono. Tai visaip kaip prie gražių norų vis tiek neišeina su tuo smulkiu verslu susidraugauti. Kadangi tas asmuo konkrečiai identifikavo, kad su mumis nėra rizikos tokiai klaidai, tai jis buvo tas fanas, kuris mus labai stipriai spaudė, nes mūsų noras buvo ganėtinai nedidelis dalyvauti ilgame santykiyje su labai didele institucija. Bet tas fano susiradimas jis mums labai daug padėjo ir lygiai taip pat ir darbe su rizikos kapitalo fondais. Kai mes pritraukėme investicijas, irgi labai greitai matosi, ar tu turi žmogų, kuris turi degančias akis tavo klausimu, ar ne. Ir jeigu neturi, tai labai maža tikimybė, kad jis nuves šitą sandorį iki pabaigos. Tai pradėjom gerokai atkakliau ieškoti tų degančių akių. Ir jeigu jų nėra, tai patys irgi truputėlį atvėstam tais klausimais.

Liucija Zubrutė

O kokios pamokos iš nesėkmių buvo efektyviausios?

Įmonė 1

Aš manau, kad vėlavimai atleisti žmones buvo visur. Tu prarandi labai daug laiko galvodamas, kad dar kažkas pasitaisys, ir tada dar kainuoja su tuo žmogum atsisveikinti ir kartu pakeičia labai nuotaikas, nes labai matosi, kad jeigu tu šalia susodini žmones, kurių vienas yra vienas geriausių tavo žmonių komandoje, kitas yra per silpnas, – per ilgą laiką, kas gali nutikti, tai jie abu pataps vidutiniški. Ir to labiausiai ir norisi vengti; ir tada, kai tu laikai žmones, kurie netempia iki to lygio, kurį tu esi nustatęs, tai siunčia labai aiškų signalą visai komandai, ir mes tų klaidų, man atrodo, padarėme šiek tiek per daug ir darėm paskutinį apsisvalymą, kai atleidome penkis žmones, jei neklystu, metų pradžioje. Ir pamatėm, kad, vienas dalykas, mes vietoj jų tik dalies turėjom pasamdyti kažką kito, bet tai kartu pasiuntė labai aiškų signalą visai bendrovei apie tai, koks lygis yra tinkamas. Tai šiais metais gerokai agresyviau samdom ir gerokai agresyviau atleidžiam.

Liucija Zubrutė

Kaip užtikrinate, kad tos pamokos liktų organizacijos atmintyje, bet ne pavienių darbuotojų?

Įmonė 1

Neužtikriname. Ieškojome modelių, kaip ir turbūt ne tik pamokas, bet ir apskritai procesus turėti labai tvarkingus. Tai dabar yra toks labiau gal departamento vadovo klausimas. Jeigu imam rinkodarą, tai didžioji dalis žinių pas mane yra kaip nors dokumentuoti taip, kaip man yra patogiu. Mes bandėme daryti visos bendrovės Wikipediją, kurioje turėtume visą informaciją, bet tada kartu to praktiškai reikia vieno žmogaus, kuris ją prižiūrėtų ir nuolat atnaujintų. Arba kitu atveju turi suformuoti kažkokį procesą, kuris valgys tavo svarbiausių žmonių laiką tam, kad viskas būtų apsirašyta visą laiką tvarkingai. Nes, kaip tyčia, tie, kurie yra tavo geriausi žmonės, jie įneša daugiausiai naujų procesų į bendrovę ir tada tu juos apkrauni dar papildomu dokumentacijos reikalavimu. Mes to neturim, bet kartu mūsų žmonės, kurie įneša daugiausiai naujovių, jie turi dalį akcijų arba turi opcijų. Tai vadovų kaita yra beveik neegzistuojanti, išskyrus šalių vadovus. Tai tas branduolys yra išlikęs ilgą laiką, ir tada tos žinios, kaip ir jos, ten yra susikaupusios. Aš manau, kad mūsų atveju žmonės, kurie sugalvos išeiti iš tų pačių aukščiausių pozicijų, tai mes ieškosime būdų, kaip jų išėjimą padaryti kuo ilgesnį, kad perimtume tas žinias.

Liucija Zubrutė

Kaip po išminktų pamokų keitėsi procesai įmonėje?

Įmonė 1

Mes tą savo vadinamą orgchartą iš tikrųjų keitėme turbūt kokius keturis kartus. Kaip suprasti, kaip turi atrodyti visa struktūra? Nes mes esam gan komplikotas verslas iš tos pusės, kad yra labai daug C lygio vadovų. Tai tu turi skolinimo veiklos vadovą, tada turi išieškojimo vadovą, pardavimų vadovą, teisės, verslo plėtros, rinkodaros, operacijų. Tada ten mes turime tokius atskirus – kapitalo rinkų žmogų, kuris vėlgi labai tiesiogiai dirba su CEO, tada [Paslaugų 2] atskirą žmogų, kuris užsiima jų pardavimais. Ir kadangi tai yra didelė dalis verslo, vėlgi jis palenda po CEO. Ir tada galiausiai išsipaišai, kad po aukščiausio lygio vadovų yra dvylika žmonių, kas natūraliai kaip ir neveikia. Taip neturėtų būti. Ten turbūt turėtų būti kažkoks sveikas modelis, kai yra labiau 6–7 žmonės po vadovu. Kitu atveju jam labai sunku suvaldyti visą procesą. Tai mes nuolat tai peržiūrime. Dabartinis modelis yra, kur mes bandome atskirti savo finansų veiklą nuo nefinansų veiklos ir praktiškai operuoti kaip dviem bendrovėms. Tada kartu tu turi vadovo dėmesį išskaidytą į gerokai mažiau dalių. Turi skolinimo, finansų, visos veiklos direktorių ir turi [Paslaugų 2] visos veiklos direktorių, kurie yra atskaitingi vadovui, ir tada jie valdo savo departamentus. Kas mums panašu, kad bus modelis, kuriuo turime veikti, ir tada turi labiau tokias globalias HQ pozicijas, kurios irgi yra atskaitingos vadovui. Tai nuima žmonių skaičių nuo direktoriaus. Tai

dabar judam link to, bet sakau, turėjom tą modelį, kada turėjome labai daug pozicijų po vadovu ir tada tu matai, kad labai sunku jam pačiam valdyti komandą.

Liucija Zubrutė

Kalbant apie jūsų įmonės organizacinį mokymąsi kaip įmonės mokymąsi, apie viską bendrai, ką jis reiškia jums? Kiek jis svarbus?

Įmonė 1

Šiaip viena dalis, kurią mums labai ilgai užtruko perprasti, yra, kaip mes tarpusavyje mainomės informacija. Atrodo tie standartizuoti susitikimai kas savaitę – papasakokim, kas nutiko ir kas nutiks šią savaitę – mums pasirodė šiek tiek komplikuoti iš tos pusės, kad susirinkus vadovų komanda daliai žmonių dalis pokalbių yra neaktuali. Ir tada tai tampa tokio laiko švaistymu, kur išieškojimo veiklos vadovui nėra nė kiek įdomu, kaip veikia mūsų rinkodara arba [Paslaugos 2] pirkėjų paieška. Ir tada tu matai, kad tu turi 10 žmonių susirinkime, kuris trunka pusantros valandos, ir dalis jų jaučiasi švaistantys laiką. Tai, kad ir kaip svarbūs tie informacijos mainai, žmonės atsirenka, kokia informacija yra jiems asmeniškai svarbi tam, kad jie augtų kaip vadovai, kaip profesionalai savo srities. Mes išėjome iš to modelio, kad mes visi nuolat bandome kažkaip trumpai pasipasakoti vieni kitiems, ką darome. Dabar turime labiau kartą per mėnesį gilesnius pokalbius apie konkrečią temą. Ir tada, kai tu turi gerokai daugiau konteksto, tada matome, kad įsitraukimas yra šiek tiek kitoks. Kiekvienas vadovas kartą būna pasiruošęs kažkokią temą, kuri įvyksta vieną kartą per mėnesį, kai mes bandome apžvelgti ir pasižiūrėti, kaip ta tema gali paveikti skirtingus skyrius. Tai turbūt tokie kol kas organizaciniai informacijos mainai mums yra labiau veikiantys, jie yra retesni, o tada, vadinasi, visais einamaisiais klausimais jau vadovai su vadovais, kuriais jiems reikia, kalbasi atskirai.

Liucija Zubrutė

Labai ačiū už pokalbį.

4 PRIEDAS. Interviu su Įmone 2

Liucija Zubrutė

Gal galėtumėte bendrai nupasakoti savo įmonės veiklą ir savo vaidmenį joje?

Įmonė 2

Mūsų įmonė, tai yra aš, sukūriau brandą, brando pavadinimą, aišku, kilo idėja nuo produkto. Pradžioj radau produktą, kuris man tiko, ir supratau, kad jisai gali pakeisti ir kitom moterim, ir va taip kilo idėja brandui. Tada įmonės dar nebuvo, bet, aišku, nuo to ir prasidėjo, kad susikūrėm su vyru kartu įmonę ir taip va po truputį pradėjom augti. Iš pradžių, turėjome vieną produktą vėliau ten kiti produktai. Šiandien turim platų tokią asortimentą pasiūlyt moterim įvairiose situacijose arba įvairiam segmentui, kas labiau eina į tvarumą. Tai nebuvo planuotas verslas, tai buvo tiesiog vat verslas iš idėjos.

Liucija Zubrutė

O jūs ir gamyba užsiimate ar labiau prekyba?

Įmonė 2

Daugiau prekyba, taip daugiau prekyba. Mes patys negaminam, mums gamina kas nors pagal mūsų užsakymą. Mano oficialios pareigos man yra komercijos direktorė, nors aš labai nemėgstu komercijos ir nesu visiškai komercijos direktorė, bet taip jau nuo pat pradžių susiklostė: vyras – direktorius, aš – komercijos direktorė. Bet aš daugiau atlieku visus dizainerio darbus, reiškia, kad darau pakuotes, visus vizualinius bukletus, visą tą grafinį dizainą ir taip pat kuriu idėjas naujiems produktams. Tai turiu keletą patentuotų. [Produktas 1] Tai čia jau mano toks išmąstymas, nes aš pati ir siūdavau, ir, žodžiu, siuvėjos dukra esu.

Tai turiu to supratimo truputį apie konstrukciją, dizainą ir visa kita. Tai iš to matomai ir kyla toks amžinas noras kažką tobulinti, kažką kurti, kažką kažkur padėt labiau, tai vat sprendimas tokių problemų. Taigi oficialiai komercijos direktorė, bet už vairo toks dirigentas, kur daug visokių dalykų darau.

Liucija Zubrutė

Kiek turite dabar darbuotojų ir kokios bendrovės pajamos buvo 2024 m.?

Įmonė 2

Darbuotojų, berods, vienuolika. Aš taip labai neskaičiuoju, nes yra žmonių, kurie dirba iš namų, yra žmonių, kurie dirba su atskirom rinkom. Mūsų apyvarta šiai dienai, man atrodo, praeitais metais gal du milijonai buvo eurų.

Liucija Zubrutė

Gera, o dabar tada pereikime veiklos užsienyje. Kaip apibūdintumėt savo įmonės veiklą užsienyje?

Įmonė 2

Tai užsienis, jisai toksai yra įvairus, nes, priklausomai nuo to, kaip mes atėję gauname partnerius, sakykim, susidomėjimas kažkoks, jeigu būna... Pačioj pradžioj, kai mes pradėjom kurti savo prekinį ženklą, mes turėjom tą viziją, kad jisai bus toks pasaulinis ir mes būsim pasaulinis prekinis ženklas. Ne ta prasme, kad jau mes ten padengsime visą pasaulį, būsim kaip [Kitas prekių ženklas 1]. Tikrai neuždarome durų savo galimybėms pakliūti į kitas rinkas, todėl mes kūrėm savo brandą. Mes, aišku, labiau linkę esam taip, kad mes stengiamės rasti distributorius toje originalioj šaly, kurie galėtų ar norėtų prekiauti mūsų produktais. Neatidarinėjame atstovybių, vienas dalykas, tai labai brangu būtų išlaikyti atstovybę, kitas dalykas – nesuprantant tos rinkos būtų pakankamai sudėtinga suvaldyti ir pasamdyti reikiamus darbuotojus. Nu, vis tiek tu nesi šeimininkas toj šaly, tai mes daugiau esam tokie atviri va tam tokiam bendravimui per distributorius ir mes turim distributorių įvairiose Europos šalyse: Olandijoje, Italijoje, Slovakijoje, Čekijoje, buvo ten ir kitose šalyse, Latvijoje, turėjom kažkada Estijoje, bet per penkiolika metų labai daug visokių dalykų įvyko. Vieni buvo distributoriai, kiti, dabar nebėra, sakykim, Estijoje, tai mes patys tiekiam. Pavyzdžiui, tokioj Lenkijoje niekaip nepavyko rasti distributorių. Mes ten iš tikrųjų dėjome daug pastangų – anksčiau būdavo tokia paslauga iš „Versli Lietuva“, kai gali pirkti penkis karštus kontaktus. Tai reiškia, jie suranda per komercijos atašė ar per kažką kitą, suranda tuos karštus kontaktus, ir tu važiuoji, ir dėliojiesi su jais. Bet mums nepavyko, nes tiesiog Lenkijoje taip nedirba niekas, ir matau, kad ir kitose šalyse. Pavyzdžiui, dabar su Švedija pradėjom dirbti – irgi negali rasti to tokio distributoriaus, kuris jau imtųsi viską ir darytų, reklamom rūpintųsi ir visa kita. Tai mes į Lenkijos rinką nuėjom patys. Ką reiškia, kad va turim čia Lietuvoj mergaitę, lenkaitę-lietuvaite, kuri bendrauja su lenkais. Ir ji, berods, jau virš dešimt metų dirba. Lenkijoje yra keli didmenininkai, kurie turi mūsų prekių, tiekia įvairioms parduotuvėms. Dauguma tai yra natūralių arba ekologiškų prekių parduotuvės. Tų parduotuvėlių Lenkijoje yra labai daug, nes toks, kaip sakyti, šeimos verslas, maži versliukai plačiai paplitę.

Tai vat turim tokių įvairių labai modelių. Dabar, sakykim, su Pietų Afrika irgi pradėjom dirbti, tai ten jau turim distributorę lietuvaitę, kuri ten ilgai gyveno ir jinai, grįžus į Lietuvą, atrado mūsų

produktą per savo mamą, per sesę, ten pasiūlė, ir ji suprato, kad čia išskirtinis produktas, ir ji susisieikė su mum. Tuo metu jos gyvenime irgi vyko pokyčiai, kad ji jau norėjo kažką keisti, nes ji iki tol turėjo savo butikus, parduotuves drabužių, bet tiesiog tapo nebesaugu Pietų Afrikoj dėl kriminogeninės visos situacijos. Ir ji suprato, kad jinai parduotuvės nenori, nes ten į parduotuves įsiveržia ir gali, vienu žodžiu, liūdnai baigtis. Ji mus susirado ir pradėjo gan sėkmingai, nes labai žmogus mato viziją, užsidegęs ir visa kita, ir viskas keliauja į priekį. Tai vat tokie įvairūs labai modeliai.

Liucija Zubrutė

Kiek metų įmonė vykdo veiklą užsienyje?

Įmonė 2

Lygiagrečiai. Taip, Lietuvoje, aišku, Lietuvos rinka yra mūsų pagrindinė rinka, ir mes čia darom didžiausias apyvartas. Mūsų eksportas nėra didelis apie 10 proc., bet pagrinde vis tiek mūsų visa rinka yra Lietuva. O į užsienį, taip, mes nuo pat pradžių supratom, kad turėdami savo brandą, mes paliekam atviras duris mūsų brandui keliauti į kitas šalis. Tai nuo pat pradžių labai seniai į Latvijos rinką nuėjom, gal pirmais netgi metais, kai tik atsivežėm produktą. Po to gan greitai Slovakija atsirado, gal po kokio pusmečio gero. Nu, žodžiu, kai kurios rinkos labai greitai atsirado, bet kai kur, pavyzdžiui, bandėm į UK rinką keliauti, tai ypatingai po Brexito... Ten irgi bandėme penkių karštų kontaktų variantą, važiavom, netgi kalbėjom su [Prekybos tinklu 1], berods, ten parduotuvių tinklas yra. Bet taip niekas ir neišsirutuliojo iš to, tai mes ten patys per „Amazon“, per savo internetinę parduotuvę, kiek dirbdavom, bet su Brexitu truputį viskas griuvo. Tada nusprendėm padaryt atskirą internetinę parduotuvę UK. Nusprendėm turėti savo fulfilmentą, fulfilment sandėlius pačioj UK, bet vėlgi mums nepaėjo, mes pabandėm metus, gal ilgiau. Bet kadangi reklamai mes ten irgi pinigų labai neinvestavom, nu, tai tas verslas toks labai minimalus buvo, ir mes nusprendėm, kad uždaram. Ir darom tik siuntimus moterims iš mūsų pagrindinės e. parduotuvės, reiškia, iš mūsų lietuviškų sandėlių. Tai vat visur tokių yra pabandymų ir atsitraukimų, jeigu matom, kad tai yra nepelninga.

Liucija Zubrutė

O kuriose rinkose užsienio, pasakytumėt, kad jau esat įsitvirtinę?

Įmonė 2

Slovakija, Čekija, Olandija. Aišku, ten nėra didelių labai pardavimų, nes nu vėlgi priklausomai matomai, aš įsivaizduoju, tie distributoriai... Tai nėra jų brandas.

Tai yra prie kažkokių brandų dar vienas brandas, tai jie tiek dėmesio net neskiria mūsų brandui. Bet įsitvirtinę, taip, Slovakijoje, pavyzdžiui, yra [Prekybos tinklas 2] parduotuvėse. Lenkijos rinka, sakyčiau, bet ten niekaip mes neatidarom tų didžiųjų tinklų durų. Mes esame tose visose ekologiškose parduotuvėse, bet, va, tokie nišiniai ir likę, niekaip nepakliūnam į didžiąsias rinkas. Tai taip pasakyt, kur mes atidarėm labiausiai duris, tai, sakyčiau, netikėtai vat Pietų Afrika, nes jinai labai greitai pakliuvo į daugelį parduotuvių ten Pietų Afrikoj ir per metus praktiškai, nes jinai pradėjo praeitų, praeitais metais gal gruodį, tai jinai labai užsispyrus moteris, labai turinti savo viziją.

Mes buvom ir Amerikos rinkoje, esam ir dabar, bet su kitu brandu. Tai yra kitas brandas, bet tie patys produktai. Kodėl kitas brandas, – nes mums nepavyko registruoti [pirmo] prekinio ženklo Amerikoj. Tai mes ieškojom tokio panašaus atitikmens, tai mes jį radom tokį [prekių ženklas] ir nukeliavome Amerikos rinką praktiškai. Ir tada aktyviai irgi... Turėjom partnerius, jie aktyviai ieškojo brandui, kaip tiesiog pakliūti į parduotuves, ir pakliuvom ten į parduotuves. [Prekybos tinklas 3] tokia viena iš didžiausių, didesnių tokių buvo, bet jie tokie po truputį bankrutuojantys. Nežinau, ar jau visai bankrutavo, ar dar ne, bet tokie po truputį. Po to buvom Niujorko valstijoje, nes yra tokių parduotuvių, kurios tik valstijoje, sakykim, bet jų nemažai, ten du šimtai kokių, parduotuvių, tai tos tokios jau kaip ir maisto parduotuvės. Tai buvom pakliuvę ir į tokias. Ir dalyvavome labai daug parodose. Ir per parodas praktiškai mes pakliuvom į tuos, aišku, ne tik per parodas, bet ir per brokerius, kurie pradėjo dirbti su mūsų brandu, ir jie atvėrė duris į tas parduotuves. Bet mes ką pamatėm, kad praktiškai mums tenai būti tose didžiosiose parduotuvėse neapsimoka, nes produktas nėra žinomas, ten kainuoja, viskas kainuoja, pakliūti lentyną, už kiekvieną sumokėti. Čia tas toks lentynų mokestis, kuris kažkada Lietuvoje irgi kiek pamenu, lygtai buvo, mes jau nepakliuvom į tą dalyką, bet Amerikoj tas egzistuoja ir už kiekvieną SKU moki, už įėjimą labai nemažus pinigus ir po to žiūri, kad nelabai atsiperka. Ir mes pabuvom gal taip parduotuvėse kokius keturis metus ir tada nusprendėm, kad, na, žiūrim, kur mums neapsimoka, ir išeinam iš ten, iš kur neapsimoka, ir mes išėjom. Tai dabar esame likę su vėlgi ekologiškų produktų didmenininkais, kurie tiekia ekologinėm parduotuvėm, bet ten yra tokių tinkliukų tų ekologinių parduotuvių. Tai vat tuose tinkliukuose. Ir mes per Amerikos rinką nuėjom į Kanados rinką. Ten irgi yra mūsų [produktas yra] [Prekybos tinkle 4] parduotuvėse. Čia jau toks žinomesnis, Amerikoj labai didelis tinklas, o Kanadoj visiškai nedidelis tas tinkliukas. Kitos ten tokios visokios irgi ekologiškų produktų tinklų parduotuvės turi mūsų produktus. Bet ten irgi nėra stebuklingų pirkimų, praktiškai, kaip sako: No marketing – no business. Panašiai taip ir vyksta, tiesiog mes ten esam.

Bet, kad ten kažkas būtų labai tokio stebuklingo, tikrai ne.

Liucija Zubrutė

Gera, dabar kita dalis tokio mūsų pokalbio yra apie sunkumus arba iššūkius, su kuriais susidūrėte plėtodami verslą užsienyje. Su kokiais iššūkiais susidūrėte plėtodami verslą užsienyje?

Įmonė 2

Na, vienas iš sunkumų tai yra pinigai. Mes esame iš tų įmonių, kurios išgyvenam iš savų pinigų. Mes nepritraukiam investitorių, mes neieškom paskolų. Mes augam taip savaeigiai iš savų lėšų. Tai, aišku, čia gaunasi, kad augam iš Lietuvos daugiau pajamų – ką mes čia gauname, iš tų pajamų augam į užsienį, sakykim, bandoma atidaryti kitas duris. Tai, kai tu eini va tokiais atsargiais žingsneliais, tai tas užtrunka labai ilgai. Tai gal, sakykim, vienas dalykas būtų vat būtent tas mūsų toks verslo modelis, kad mes nenorime investitorių, nenorim vėl prisiimti kažkokių papildomų atsakomybių ir dar papildomo streso, nes šiaip mes versle esam daugiau dėl to, kad mums tai patinka. O ne tam, kad mes kažkada ten milijardus kažkokius uždirbtume, mums tiesiog tai patinka. Mes norim tame būt, toj visoj kūryboj, ir tai nėra kažkoks tai užsibrėžtas didžiulis tikslas, kad vieną dieną mes turėtume pasiekti ten milijardus pinigų. Tai vat šitoj vietoj irgi tokia, kaip ir problemėlė gaunasi, nes mūsų tikslai nėra labai ambicingi. Dėl to mes taip laisvai ateiname rinką, pasibandom, išeinam. Dabar kokios būtų problemos? Vienas dalykas – tinkamų kontaktų radimas. Tada gal išsilaikymas irgi toj rinkoj, bet vėl –išsilaikymas priklauso nuo marketingo. Tai aš įsivaizduoju, jeigu nedarai reklamos, tai neišsilaikai, bet jeigu tu darysi reklamą, tai tu išsilaikysi, bet reklama yra brangi.

Kokios dar problemos? Na, aišku, gal tas truputį rinkos nesupratimas, dėl ko mes ir einam vat su distributoriais, kurie pažįsta savo rinką. Labiausiai esame atviri kalbėtis su tais distributoriais, kurie jau toj srity dirba, sakykim, su tom plačios apyvokos prekėmis ar tai turi kažkokius brandus šalia. Mes labiau atviri tokiems, nes tie, kurie neturi tos patirties, tai irgi, iš mūsų patirties, – noro būna daug, bet galimybės būna labai ribotos, ir tada po kelių metų matai, kad, na, nelabai kas pavyks. Nu, ir kaip su Brexitu – atsitinka tokios situacijos, kaip ir dabar, su tais tarifais visais, kad mes sprendžiam ir galvojame, ar išliks [Prekės ženklas] Amerikoje dėl tų tarifų, nes mūsų prekės atkeliauja iš Kinijos, Ispanijos ir kai kas iš Lietuvos. Pagrindė iš Kinijos. Tai su Kinija šiandien 104 proc. Kartais pakiša koją, kaip ir Brexitas, jis mums pakišo koją, kartais vat tiesiog pakiša koją tos ekonominės situacijos, kurios įvyksta rinkose. Negali [nieko padaryti] arba bandai prisitaikyti, bet kažkurį laiką bandai ir tu matai, ar tau eina, ar neina. Jeigu neina, nu, tai tada stengies visada kuo mažiau pinigų prarasti, tada nusprendi greičiau uždaryt.

Liucija Zubrutė

Minėjote, kad ta JK buvo viena iš rinkų, kur nepavyko įsitvirtinti, ir nusprendėt kažkaip tai uždaryti. Buvo dar tokių rinkų per tuos metus, kur neįsitvirtinote?

Įmonė 2

Taip. Pavyzdžiui, Rusijos rinkoje irgi buvo mūsų produktų ir buvo gal tris metus, bet čia pačioj pradžioj, kai tik pradėjome mes prekiauti, ir tada rusai atsirado. Gal po kokių ten poros metų. Tai mes buvom Rusijos rinkoje, buvom Baltarusijos rinkoj. Bet irgi po kokių gal trijų metų tiesiog pamato distributoriai, kad tai kainuoja per daug pinigų, jie nepasirengę investuoti, vėlgi, tai pačiai reklamai ir išeina iš to verslo. Tai va po to, kokių dar čia rinkų, aš galvoju, buvo. Buvo Estija, ir distributoriaus nebeturim, bet prekių mūsų ten yra, nes mes patys tiekiam ten į Estijos rinką. Tai ji kaip ir neuždaryta. Bet kas čia dar, žinokit, dabar neatsimenu taip greitai, per tiek metų tiek visko čia buvo, bet pagrinde tokie vat olandai, slovakai, čekai, italai, latviai, kaip pradėjome su jais dirbti pačioj pradžioj, taip dabar darbuojamės su jais.

Liucija Zubrutė

O yra kažkokių rodiklių, kurios naudojat, kad nustatytumėte, kad čia yra sėkminga veikla, ar toj rinkoj čia yra nesėkminga veikla? Kokie jie?

Įmonė 2

Tai didžiausias rodiklis tai, ar pelninga, ar nepelninga, ar ant nulio. Tai va tai, jeigu tai nepelninga, bet, pavyzdžiui, tokia Amerikos rinka nepelninga buvo gal net penkis metus. Kai atėjo kovidas, užsidarė visos parodos. Ir mes patys užstrigome su vyru tada Amerikoje, sėdom patys už to vairo įmonės ir tada pradėjom dėliotis. Ir per porą metų, nes mes du metus ten tada išgyvenom Amerikoje per kovidą... Mes prieš tai esam gyvenę Amerikoje, dėl ko į Amerikos rinką aplamai mes ėjom, todėl, kad mes tą rinką pažinojome, mes penkis metus ten gyvenę su savo šeima, su vaikais. Tai buvo, kad irgi buvo tuo momentu taip: arba mes uždarom verslą, arba mes žiūrim, ką mes darom, kad išlipti iš tos duobės, iš to amžino minuso, nes ten nu visus metus buvo minusas, nes investavom, investavom į tą rinkos augimą. Tai mum kovidas, visa pandemija padėjo atsikratyti viso to minuso. Kaip ir minėjau, atsisakėm visų nepelningų parduotuvių ir nustojom dalyvauti parodose. Šiai dienai mes jau skaičiuojam ten šią tokį pelną, na, mūsų ta įmonė, kuri yra Amerikoje, ji jau šiek tiek pelninga. Bet sakau, jeigu būtų dar taip buvę, kad mes, vat, tuos žingsnius pasidarėm, ir jeigu mes būtume matę, kad per du metus vis tik mes neišlipam iš to minuso, mes būtumėm ir uždarę tą įmonę. Tai vat kažkiek gali to minuso valgyti kažkiek laiko, bet vieną dieną tu pribręsti, darai pokyčius ir, jeigu matai, tie pokyčiai neveikia, tada ateina sprendimas uždaryti tą įmonę. Tai didžiausias kabliukas tam sprendimui priimti tai yra pinigai – ar tai yra pelninga, ar tai yra nepelninga.

Liucija Zubrutė

Gera, tada dabar pereiname į tą trečią dalį, kur kalbėsime apie tai, kaip įmonė mokosi iš sėkmių ir nesėkmių. Jūs įvardijote šituos rodiklius, kad žodžiu, kad nesėkminga veikla. Kai jūs jau nusprendžiat, kad yra nesėkmė, kaip jūs paskui analizuojate tas nesėkmes?

Įmonė 2

Tai va tas ir yra, kad mes nelabai... Analizuoji visą laiką eigoj, kol tu esi ten, tu analizuoji: kodėl, kas, kur mes čia galėtumėm kažkaip kitaip padaryti? Bet, kai tu priėmi sprendimą, tu jau esi viską išanalizavęs ir vėlgi, ar tai būna teisingas sprendimas? Gal ir ne, bet tai dienai mums atrodo, kad tai yra teisingas sprendimas ir šiandien, irgi, jeigu taip atsisukus atgal, aš sakyčiau, kad mes būtume priėmę tuos pačius sprendimus. Tai reiškia, gal jie ir buvo teisingi.

Bet taip, kad analizuoti, ne, – pas mus analizė, žinot, kaip sėdim su vyru ir abu diskutuojam. Kodėl? Kas negerai? Kurioj vietoj čia kažkas tai neina? Bet visur, sakau, atsiduriame į tai, kad trūksta reklamos produktui, nes produktas geras, ir tikrai žmonės tie, kurie pradeda vartoti toją šalį, ir po to tu išeini, ir jie tavęs ieško, ir sako: tai kaip man dabar gyventi? Tai reiškia, kad mes produktą turim gerą, tiksliai jam trūksta žinomumo.

Liucija Zubrutė

Gal dar prisimenat kažkokių konkrečių nesėkmių pavyzdžių užsienio rinkose?

Įmonė 2

Bandėm keliauti į Vokietijos rinką, bet, vėl, kaip keliauti, – vėlgi per tuos pačius penkis karštus kontaktus buvo rasti tie kontaktai. Mes važiuojam ir kalbėjome ir pasakojome apie patį produktą ir atrodė viskas kaip ir įdomu tiems žmonėms. Bet susidūrėm su tokia įdomia situacija, kad jie atseit: tai jūs pirma turit investuoti, nepamenu kiek, lyg ir keturiasdešimt tūkstančių eurų (kas buvo prieš septynis metus, tai čia išvis kažkoks kosmosas) – tam, kad padaryti ten kažkokių tyrimų, kad jie galėtų į vaistines eiti su mūsų tais produktais. Tai vos ne čia kažkoks tai, nežinau, klinikinis gal tyrimas, kaip vaistams, sakykim. Bet čia buvo, įsivaizduoju, daugiau tų pačių, kurie norėjo mūsų produktą imti, gal jų čia toks buvo sumanymas. Bet po to aš girdėjau, kad Vokietija apylamai, labai daug ten reikia įvairių popierių, tyrimų ir visko, kad toje rinkoje būti. Tai vėlgi kažkaip su Vokietijos rinka tuo viskas ir baigėsi, kad mes pakalbėjome, supratome, kad mums tai yra per brangu eiti į tą rinką, ir mes į ją nėjome. Bet vėlgi durys neužsidaro vien todėl. Mes turim [Prekių ženklas 1] e. parduotuvę, kur kur iš visos Europos gali moterys pirkti mūsų produktą. Ar tai bus iš Vokietijos, ar iš Austrijos, ar dar iš kažkur. Bet, jo, iš tokių, gal sakykim, – nu vėlgi bandėm, nepaėjo.

Kas ten dar buvo, dabar dar galvoju iš tokių bandymų. Nu vat Amerikos ta irgi tokia situacija, irgi jinai, galvojom, kad bus... Buvo, gal sakykim, kažkokios vizija, kad mes čia būsim visose parduotuvėse ir mūsų buvo tikslas labai pakliūti į [Prekybos tinklus 4] tokias, ten jų daug labai parduotuvių, didžiulės, bet mes niekaip nepakliuom. Bet dabar po daug metų, analizuojant, kaip dirba Amerikos rinka, tu supranti, kad ir ačiū Dievui, kad mes ten nepakliuom, nes ten būtų reikėję milijoninių investicijų užsipirkti produktams. Net nežinau, ar mūsų fabrikas būtų sugebėjęs tiek pagaminti produktų.

Tai pačiai pradžiai, ką aš dabar matau su naujais brandais, kurie ateina į Amerikos rinką. Jie pabūna porą metų, padaro kažkokią presents online, tampa žinomesni online, pardavimai vyksta online, ir tada jie eina jau į, kaip sakyt, atviri yra pritraukti investicijoms, pritraukia milijonus investicijų. Ten atsimenu aš, kai domėjausi dar senais laikais, taip būdavo septyniolika milijonų, dvidešimt vienas milijonas, trisdešimt du milijonai. Žodžiu, jie tiek pritraukia, kad turi vos ne kontraktą, kad jie keliaus ar tai į [Prekybos tinklas 3], ar į [Prekybos tinklas 5]. Bet jie patys tiesiog nepajėgia to padaryti tai, ką jie daro, – pritraukia investicijų ir tada keliauja į tuos didžiuosius tinklus. Tai vat mes tam nebuvo pasirengę ir sakau, šiai dienai aš taip matau, kad jeigu mes būtume tą darę, tai būtų galvos skausmas, o mes jo nenorim. Mes norim dirbt, kad mums būtų malonu. Čia tokios pamokos, sakyčiau, yra tokios, pabandėm, jo.

Liucija Zubrutė

O ką išmokote, ką darėte su tomis pamokomis įmonėje?

Įmonė 2

Na, kaip bebūtų, gal, sakykim, supranti labiau tą eigą, kaip ateiti į tą rinką ir ypatingai dabar, ką mes matom, kaip ateina nauji brandai į naujas rinkas? Kaip ir minėjau, kaip ir Amerikos tas pavyzdys, visi eina per online. Ir kai tu padarai online, kai tu tampi jau kažkiek žinomas, tada tu eini į jau plačiau. Ar tai į vaistines, ar tai parduotuves. Pavyzdžiui, dabar su Švedijos rinka; tai tokia visai nauja mums rinka. Vat tik gal pirmas mėnuo, kaip mes pradėjom dirbti su Švedijos rinka. Mums galbūt pasisekė tai, kad mes parodos metu sutikom tą didmenininką, kuris patikėjo mūsų produktu, ir jisai norėjo to produkto ir jie mus pasiėmė ir jie atseit B2B sektoriui darys patys reklamą ir visa kita, bet B2C čia jau toks lieka kaip ir mūsų. Dabar, ką jie daro, jie bando, jie mūsų produktus prezentuoja parduotuvėms, savo tiems tikslams. Nors tie tinklai, aš įsivaizduoju, jie yra kaip ir savininkų, bet jie vat kaip „Aibė“ pas mus Lietuvoj, kai daug savininkų ir jie tokiu kooperatyvo pagrindu. Tai gaunasi, kad įsakas, sakykim, neateina iš viršaus, kad, žiūrėkit, yra vat naujas brandas, dabar visur planogramose ir lentynose jis turi būti. Aš suprantu, kad tos parduotuvės turi būti suinteresuotos paimti mūsų brandą. Tai, kas yra gerai, kad jos jau

suinteresuotos ir daug tų parduotuvių savininkų aš sutikau parodos metu ir prezentavau produktus, jie buvo susidomėję, ir dabar tas produktas atsidurs lentynoje. Tai čia toks biškį įėjimas jau ne pagal mūsų planą, nes, kaip ir sakau, man atrodo, kad reiktų eiti per online ir tada į parduotuves. Dabar gaunasi atvirkštinis variantas, mes net neturim online parduotuvės su .se galūne, ar kokia ten Švedijoje, dabar nepamenu. Bet žodžiu, nes mes net neturim to puslapio, kas šiaip turėtų būt pačioj pirmoj vietoj. Nežinau, kaip mums pasiseks, ar čia vėlgi bus kažkokie pamoka iš to... Aišku, mes pasidarysim ir tą online parduotuvę, ne kiek parduotuvę, kiek gal puslapį, bet įsidirbsim ir žiūrėsime, kaip čia bus.

Dar apie Kanados rinką galvojam su tais visais tarifais. Kadangi Kanada tarifų neįvedus tom prekėm, bet mes Kanadoje prekiaujam. Tai mums reiktų kažkaip pakliūti į Kanadą tiesiogiai, ne per Ameriką, nes Amerikoje – tik įvažiavai, ir prekė pabrango, tai mes norėtume Kanadą tiesiogiai. Netgi mąstom, gal tą Kanadą irgi kaip atskirą rinką paimti, pasidaryti puslapį atskirą Kanadai. Ten turim tą agentę mūsų, kuri kaip brokerė, kaip agentė. Jinai dirba su tais tinklais, su distributoriais, tiksliau su didmenininkais. Ir su jos pagalba kažkaip tai vat įsivažiuotų ir Kanadoj labiau, nes Kanada tokia buvo: Amerika, na, ir Kanada kažką biškį. Bet dabar matom, kad gal reiktų keisti pavara ir labiau atsisukti Kanados rinką.

Liucija Zubrutė

Gera, o dabar pakalbėkim apie sėkmes. Kaip jūs identifikuojate viduje įmonei, kad va čia pasisekė jau?

Įmonė 2

Vėlgi – pelningumas. Ar tas projektas yra pelningas? Tik per pinigus, o ne per kažką kitą.

Liucija Zubrutė

Kokias patirtis jūs įvardijate kaip sėkmingas? Ką jūs darote su tomis sėkmėmis?

Įmonė 2

Dabar kalbant apie sėkmę, aš sakyčiau, toks gal ryškiausias sėkmės pavyzdys. Tai būtų, aišku, apart Lietuvos, apamai mūsų visos plėtros ir augimo, čia tas vat Amerikos persigrupavimas, kaip mes ėjom į minusą ir tada dabar einam į tą plusą labai nedidelį, bet vis tiek plusą. Tai vat šitoj vietoj, sakyčiau, ta va tokia sėkmė, bet ar pritaikius šitą modelį kitai rinkai tai pasiteisintų? Tai vėl klausimas. Aišku, visada turi sverti visus tuos projektus, kurie tau yra nepelningi, nes vis tik verslas yra tam, kad jis būtų pelningas. Mes turim mokėti atlyginimus žmonėms ir kažkokį daryti pokytį, sakykim, pačioje ekonomikoje gal. Bet tu negali eiti į minusą, bent jau mūsų supratimu. Mums taip atrodo, kad verslas turi būti pelningas, tai ir viskas yra matuojama būtent per tai. Ar tas

projektas yra pelningas, ar tas šalis yra pelninga? Kartais netgi, jeigu šalis ir nepelninga, bet ten nulis yra. Tai mes vis tiek jos neuždarom. Vis tiek tai neša, sakykim, darbuotojui atlyginimą. Tai tai neša kažkokią... Tu vis tiek po truputį augi.

Labai svarbu atsirinkti partnerius, su kuo dirbi. Mums kažkaip kaip ir pasisėkė, gal, sakykim, mes neturėjom jokių tokių, kažkokių aštrių situacijų su partneriais, ypatingai su distributoriais, kuriuos turim. Ten irgi dauguma mūsų distributorių tokie šeimos verslai, ir tas kažkaip mus visus riša. Ir tai vat galvoju, vat šitoj vietoj labai svarbu, ir kartais aš netgi, jeigu matau, kad čia gerai paeitų, tikrai yra susidomėjimas, nu, bet kažkas su ta įmone ar su tuo žmogumi yra netvarkoj. Aš nedirbsiu su tokiu žmogum, aš turiu jaustis komfortiškai, nestresuoti. Aš verslas susikūriau tam, kad aš save realizuočiau, o ne stresuočiau, tai pasirenkant, pavyzdžiui, partnerius kokius, tai man labai svarbus tas ryšys. Ir nesvarbu, ar tai bus distributoriai, ar tai bus tiesiog kažkokia įmonė, kurią mes pasamdysime ir su ja dirbsim, kažką jie mum, gal kažkokias paslaugas tieks, mes nedirbam su tokiais žmonėmis. Arba kad ir darbuotojas, kurį mes priimsime į savo įmonę. Jeigu jausim, kad kažkas nesusivaibina, mes atsisveikinam su tokiais žmonėmis. Tai gerai, kad mes turėjome tik kelis tokius atvejus per visą penkiolikos metų gyvavimo periodą. Tas yra labai svarbu tokiai vidinei ramybei ir realizacijai sau.

Liucija Zubrutė

Mokotės tikrai iš savo tų sėkmių ir nesėkmių ar iš svetimų? Ir kaip?

Įmonė 2

Nu tai aišku, mokomės gal ir iš svetimų. Bet nu vėl ta sėkmė, kaip jūs ir sakot, sėkmė nesėkmė ne iš sėkmių, nesėkmių, o iš tų klaidų ir kažkokių sėkmingų istorijų. Sakykim, yra kažkokių savininkų, su kuriais mes bendraujam, jie turi savo verslus, turi savo brandus, ir visada mielai dalinuosi informacija, jeigu galiu tik kažkuo padėti, lygiai taip pat ir jie su manim. Ir jeigu tik yra kažkokių klausimų ar kažkokių dalykų, aš visada galiu paskambinti vienam ar kitam žmogui ir pasitart su jais, o kaip jie elgiasi toj situacijoje? Tai turim tokį ratelį prekinių ženklų turėtojų, su kuriais visada galima pasitarti. Tas toks tinklas yra pas mus. Bet aš galvoju, kad kiekvienas verslas yra labai, labai unikalus. Kiekvieną problemą, sėkmė ir nesėkmė, yra labai unikali ir ar tai galima pritaikyti vienam verslui ar kitam? Tai ne, bet aišku, aš domiuosi visom naujienom, kas vyksta rinkoj, ir skaitau istorijas kitų brandų, ir sėkmės istorijas, kaip jiems pasisėkė. Bet nu ne visada tu gali tą pritaikyt savo verslui. Man patiko vieno pasakojimas: sako, medis, kai pradeda augti, mes jo nematom, jisai, ar ten augalas, jisai ten po žeme, tos šaknys, ten jis auga, auga, kyla, ir jam sunku prasimušti į tą šviesą. Ir vieną dieną jis prasimušė į tą šviesą, ir visi pamatė: o, koks gražus! Tai čia vat su verslu – tu irgi tas šaknis va ten kažkur tai dėlioji ilgus metus, bet vieną dieną visi

pamato. O, žiūrėk, jiems pasisekė, ir atrodo čia per vieną dieną, – tai taip nėra. Bet aš sakau, mum verslas su vyru yra tiesiog toks gyvenimo būdas. Mes norim tuo gyventi, džiaugtis, nestresuoti, nesėdėti ir neverkti, o tiesiog gyventi tame ir gyvent tam džiaugsme. Tai čia gal vėl ne visų priimtinas toks požiūris į verslą. Ypatingai vyrų, nes jie tokie ambicingi, jiems reikia... Jie nemato tame fun, jiems fun yra, kai mato skaičiukus ir nuliukus sąskaitoj, ir va čia yra jų tikslas. Tai čia dar labai nuo tų tikslų priklauso tos sėkmės ir nesėkmės.

Liucija Zubrutė

Kaip užtikrinate, kad tos išmoktos pamokos iš sėkmių ir nesėkmių, iš klaidų, iš tų pačių sėkmės istorijų kitų, kad jos kažkaip liktų organizacijos viduje, o ne tik jūsų galvoje?

Įmonė 2

Mes dirbam su darbuotojais ir darom, ir būna susirinkimai, ir kalbam apie tai, ir kalbam apie kitas rinkas – kur kas pavyko, nepavyko, tai mes, kaip ir visada dalinamės ir netgi pasitariam tarpusavy – ką darom. Aišku, ten pagrindinius sprendimus priimame mes patys su vyru, bet visada kita nuomonė žmogaus, ypatingai esančio įmonėje, mums irgi svarbi, nesvarbu, ar tai bus sandėlininkė, ar tai bus vadybininkė. Mes visos susėdam, nes visi esam žmonės, tai visi turim tuos pačius pojūčius, emocijas ir visa kita. Tai mes tokį gan glaudų ryšį turim, bet, aišku, tuos pagrindinius sprendimus priimame mes patys su vyru.

Liucija Zubrutė

Po įgytų pamokų kaip nors keitėte procesus įmonėje, apie viską, apie ką kalbėjom iki šiol beveik visą valandą. Kaip keitėte procesus įmonėje?

Įmonė 2

Nu procesus vat keitėm Amerikos įmonėje, nes ten buvo blogai. Tai ten reikėjo keisti Lietuvos įmonėje kaip ir ne. Procesai gal tiktai keičiasi priklausomai nuo augimo lygio. Kai tu augi, tu turi keisti procesus, nes jie sudėtingėja, arba gal, sakykim, atsiranda daugiau kažkokių problemų, kurias reikia išspręsti, kurios nesikartotų. Tai tie sprendimai, aš sakyčiau, daugiau atsiranda gal tiesiog augant. Bet jeigu buvai rinkoje ir uždarei, tai ten procesų nebėra, niekas nebevyksta. Bet, pavyzdžiui, Amerikoje mes jau mes procesus susidėliojom, nes pradžioj ten buvo ir sandėlys, ir ofisas, ir direktorius, ir darbuotojas, ir visa tai labai brangiai kainavo. Kai mes atvykom į Ameriką, mes supratom, kad mums reikia procesus keisti ir mums pavyko rasti 3PL [trečiųjų šalių logistika, angl. Third-party logistics] tą sandėlį vadinamą, kur jau be ofiso, be darbuotojų. Mes galim palikti mūsų prekes tenai ir kad viskas bus sutvarkyta, išsiuntinėta ir visa kita. Čia toks buvo shiftas tų procesų būtent dėl kaštų susiregulavimo. Ir ne tik dėl kaštų, bet ir dėl to savarankiškumo gal. Mes

nenorėjom ten likti amžinai Amerikoje ir dirbti dėl to brando tenai, o tiesiog norėjosi to savarankiškumo. Tai mes viską atidavėm į 3PL įmonės rankas. Mums pasisėkė šitoj vietoj, nes atsirado tokia vat įmonė lietuvių, kurie prieš tai tik padėdavo Lietuvos brandams ateiti Amerikos rinką, neturėjo nei sandėlių, nieko, bet per visą tą laiką jie išsigrynino, kad vis tik toms įmonėms, lietuviškiems brandams reikia būti sandėliuose toj Amerikoje, kad vyktų procesai. Taip mes augom beveik kartu, nes aš atsimenu, kai mes buvome Amerikoje, mes kalbėjom su jais, jie sako nu, čia jums reikia brandą patobulinti, tiek ir tiek kainuos, mums tai buvo brangu ir mes nieko nedarėm. Bet galų gale mes atsidūrėm pas juos su savo produktais jų sandėliuose, nes jie pakeitė irgi pakeitė savo procesus, prisitaikė prie tos rinkos.

Liucija Zubrutė

Jeigu mes kalbėtume apie tą mokymąsi, bet įmonės lygiu, įmonės organizacinį mokymąsi, kiek jums tai yra svarbu? Ką jums tai reiškia ir kiek yra svarbu?

Įmonė 2

Dabar ką mes vadinam mokymus? Ar čia tokiu asmeniniu tobulėjimu kiekvieno darbuotojo ar kaip?

Liucija Zubrutė

Čia jau įmonės lygmeniu, tai yra, kai pati organizacija. Na aišku, visi mokosi kaip individai, bet paskui mes jau galim pasakyti, kad mūsų organizacija mokosi, vat išmoko ar šitą pamoką, ar kažkokį tai naują dalyką, nesvarbu, tas mokymasis labai platus gali būti ar ne? Galima išmokti pasiūti naują modelį, galima išmokti dirbti su nauja kokia nors sistema ir pan. Kaip, jūsų vertinimu, kaip jums atrodo, ką jums asmeniškai reiškia tas organizacijos mokymasis ir kiek svarbu?

Įmonė 2

Aš tai manau, kad tas mokymasis nenutrunka, jisai vyksta nuolatos. Vienas dalykas, tai liečia gal visus tuos procesus, kurie tiesiog vyksta versle, ir tu turi mokytis, nes tu augi ir su augimu irgi tu turi mokytis ir organizacijos lygmeny. Bet taip pat ir su šių dienų tom visom aktualijom – kaip greitai viskas kinta. Jeigu, sakykim, mes pradėjom prieš penkiolika metų, susikūrę internetinį puslapį, kuriame rašydavom ir duodavom telefono numerį, savo emailą parašykit užsakymą, atsiųskit mums arba paskambinkit... Tai šiandien dienai čia yra kaip diena ir naktis. Kiekvieną dieną mes vis mokomės ir kalbam su kolegėm ir persižiūrim savo puslapį ir ištisai kažką atnaujinam. Kažkokius ten integruojam dalykus, kurie palengvintų tą kelią mūsų klientui apsipirkti. Tai čia toks paprasčiausias gal palyginimas, bet tas mokymasis, tai augime tu negali kitaip, aš įsivaizduoju. Tu augi, reiškia tobulėjai, mokaisi nuolatos ir ypatingai dabar, kai viskas

taip keičiasi greitai – čia neįmanoma. Aš, pavyzdžiui, pati būdama versle, aš labai daug žinau aš galiu puslapį sukurti, nuotraukas galiu padaryt, aš galiu socialinę mediją, aš galiu tekstą parašyt, aš galiu pakuotę... aš viską, kaip ir galiu, aš gal nepajėgiu to daryt, bet kodėl? Todėl, kad man pačiai, vienas dalykas, man tai įdomu, bet kitas dalykas, – tam, kad suprasti, kas vyksta įmonėj, aš turiu bent kažkaip apgraibom suprasti tą dalyką. Gal nebūtinai ten būt profesionalu tame, bet bent jau kažkokį supratimą turėti. Ir aš manau, va tas verslininkams, tiems savininkams įmonės ar direktoriams, yra svarbu šiek tiek suprasti. Aišku, ypatingai tai svarbu, kai tu turi viziją ir tu tą viziją nori, kad tavo darbuotojai suprastų ir su tavim kartu keliautų. Tai turint viziją, tada tu supranti, kur yra pokyčiai ir kur mes čia turėtume mokytis, kad pasiekti tos vizijos. Tai va visi kartu, tada turėdami tą viziją, mes ir tobulėjame.

Liucija Zubrutė

Labai jums ačiū.

5 PRIEDAS. Interviu su Įmone 3

Liucija Zubrutė

Gal jūs galėtumėte bendrai nupasakoti, ką jūsų įmonėje veikia ir kas jūs esate toje įmonėje?

Įmonė 3

Tai mūsų įmonė prekiauja originaliomis [Prekės 1] ir gaminame [Prekės 1]. Tai veikiame nuo 2010 metų. Šiuo metu fokusuojamės pagrindė į elektroninę prekybą, bet Lietuvoje turime taip pat ir devynias fizines parduotuves. Elektroninę prekybą vystome šiose šalyse: būtų Lietuva, Latvija, Estija, Lenkija, Čekija. Prieš mėnesį gerą startavome Suomijoje ir dar vat šiais ir kitais metais nusimatę esame plėtrą į dar keturias šalis. Tai nu tokia gan intensyviai plėtra, ir fokusas pagrindė būtent į užsienio rinkas, nes viską darome per tuos būtent automatizuotus savo procesus, kad nesudarytų mums didelių kliūčių veikti skirtingose rinkose, bet viską operuoti būtent iš centrinio sandėlio čia, Lietuvoje. O dar užbėgant, kas aš esu šitoje įmonėje, tai esu bendraįkūrėjas, tai mes dviese su kolega nuo pradžių, kai esame įkūrę šitą įmonę, taip ir bandome laviruoti toliau.

Liucija Zubrutė

Ar gerai išgirdau, kad laukia dar keturios rinkos per vienerius metus, šiemet norite keturias rinkas?

Įmonė 3

Per šiuos ir kitus metus, tai yra, jo, dar keturios rinkos laukia. Buvo toks kaip ir mūsų strateginis planas. Na, kad suprasti, tai vieną rinką atidaryti užtrunka begalę ten laiko. Po to papasakosiu apie tą specifiką, kodėl čia sunku pas mus būtent... Bet darant iš karto keliose, na, tai yra tam tikri dalykai, kurie pakankamai labai susidubliuoja, ypač kalbant apie visą tą programavimą, elektroninę dalį ir panašiai. Tai atrodo daug, bet tai nėra keturis kartus daugiau darbo nei darant viską iš karto.

Liucija Zubrutė

Dar vienas tada techninis klausimas, kiek įmonėje darbuotojų šiuo metu turite ir kokia buvo apyvarta praėjusiais metais?

Įmonė 3

Tai mes operuojame per dvi įmones. Tai yra viena pagrindinė mūsų įmonė, atsakinga už elektroninę prekybą ir prekybą į užsienį, o kita įmonė valdo fizines parduotuves. Kalbant apie žmones, būtent kas aptarnauja elektroninę prekybą, dirba grynai su sandėliu, tai žmonių skaičius varijuoja. Aišku, šiek tiek priklausomai nuo šventinio sezono. Tai jeigu mes kalbam apie gruodį, tų žmonių padvigubėja, bet šiaip taip stabiliai apie 12–14 žmonių. Jeigu pridėsime dar fizines

parduotuves, tai tenai kokie 25–30 žmonių, nes kiekviena parduvė po tris pardavėjus dar turi. Dėl to ir plečiamės į užsienį, kad tą žmonių skaičių galėtume palaikyti pastovų, nes išsiplėtus į užsienį labai daug švenčių yra atskiromis datomis ir jos nepersipina, dėl to užsakymų skaičių galima išlaikyti visada maždaug tolygų, išskyrus gruodį, ten chaosas būna.

Liucija Zubrutė

O apyvarta kokia bendra buvo?

Įmonė 3 Apyvarta konsoliduota dabar taip apie du milijonus, kažkas tokio, o jeigu tiksliau, tai reikia atsivers popierius, bet, manau, užtenka tokios apie.

Liucija Zubrutė

Tikrai užtenka. Kaip apibūdintumėte įmonės veiklą užsienyje?

Įmonė 3

Tai mūsų veikla užsienyje yra pagrinde elektroninė prekyba. Ir ką mes darome? Tai vėlgi, panašiai kaip ir Lietuvoje, tai gaminame [Prekę 1]. Tai kuo mes skiriamės nuo kitų – kad mes fokusuojamės ne į įmones, o į pavienius asmenis, tai mes visą savo eshopą pastatome ant to, kad atėjus bet kokiam klientui, kuris nori pasigaminti [personalizuotą Prekę 1] kelių mygtukų paspaudimu lengva padaryti, ir visas tas procesas po to mūsų viduje būtų ant tiek automatizuotas, kad mums nebereikėtų rankiniu būdu pertikrinti. Viskas yra su automatizuota taip, kad tiesiog klientui atlikus užsakymą pas mus išlenda tam tikri barkodai, kuriuos po to operatorius skenuoja. Ir jau nepriklausomai, iš kurios šalies ateina užsakymas, ten Estija, Čekija ar bet kokia kita šalis, jis būna taip pilnai paruoštas, kad operatoriui belieka...Visa kita jau aparatai padaro teisingai, ir supakuojame, išsiunčiame.

Tai vat į fokusuojamės, kad užsienyje lygiai taip pat klientui suteikti patogų sprendimą, kuris galėtų kelių mygtukų paspaudimu susikurti [personalizuotą Prekę 1] ir mes ją galėtume operatyviai pagaminti. Nes esant [šioje] rinkoje vienas iš tų pagrindinių faktorių yra pristatymo laikas. Niekas ten nelauks kažkokios [Prekę 1] dvi savaites ar panašiai.

Tai va ta plėtra šiek tiek irgi būna nulemta logistinių galimybių – kaip logistikos partneriai gali mūsų siuntas greitai pristatyti į užsienį. Bet, aišku, viskas dabar taip paprastėja, tai tų kažkokių iššūkių daug ir nelieta. Tai siuntą į Klaipėdą pristatyti ar ten kokią Krokuvą iš esmės laiko atžvilgiu labai panašiai, gal per vieną dieną tikrai skiriasi. Atsakant dar į klausimą, užsienyje irgi stengiamės vystyti elektroninę prekybą su „pasigamink pats“ [Prekę 1] principu ir su greitu pagaminimu ir pristatymu.

Liucija Zubrutė

Pasitikslinsiu – jūs ne tik parduodate, bet ir gaminatė?

Įmonė 3

Jo, šitą irgi praleidau, tai biškį grįšiu. 70 procentų visų mūsų parduodamų produktų yra gaminami vietoje. Mes vystome pas save gamybą, turime visus aparatus, kuriais [gaminame Prekes 1]. Tai yra, mes gaminame [Prekes 1] ir būtent 70 procentų mūsų produkcijos sudaro po užsakymo gaminamos [Prekės 1]. Viską dėl to ir stengiamės automatizuoti, kad klientas, jeigu šiandien užsako kažkokią [Prekę 1], mes dar šiandien galėtume ją išsiųsti ir kad jam nereiktų ilgai jos laukti. Ir tik 30 procentų [Prekių 1] turime iš anksto paruoštų [Prekių 1].

Bet, kaip ir sakau, jeigu nori išsiskirti iš kitų, žengti žingsnį į priekį ir nebūti tiesiog tas, kur ten, jei daugiau užsakymų, tai samdai daugiau žmonių, kol galų gale šitas kranelis, po to nebesuvaldai, tai turi automatizuoti ir ypač šiais laikais. Na, augant ir atlyginimas, ir viskam, jeigu neskiri laiko ir dėmesio pakankamai automatizacijai, tai sudegt labai lengva yra. Na, ir tuomet tuo ir bandom išsiskirti, kad galėtume greitai, kokybiškai ir, sakau, nesvarbu, iš kokios šalies atėjus užsakymui, apdoroti.

Liucija Zubrutė

Išvardijote valstybes, kuriose jau esate. Kuriose iš jų pasakytumėt, kad esate įsitvirtinę jau?

Įmonė 3

Tai būtų Baltijos šalys, Latvija, Estija, nes jose anksčiausiai ir atsidarėme. Latvijoje esame net ir fizinę prekybą išbandę, turėjome savo parduotuvę. Tai, kadangi ten jau daugiausiai metų ir operuojame, tai šiose šalyse tikrai turime užsiėmę gan geras pozicijas. Tai po Lietuvos žiūrint, tai antra rinka mūsų yra Estija, trečia – Latvija.

Liucija Zubrutė

Dabar į antrą pokalbio dalį pereisime, kur kalbėsime apie iššūkius, su kokiais susidūrėte eidami į užsienį. Kokie buvo tie iššūkiai arba sunkumai?

Įmonė 3

Tai yra pirminiai, nuo mūsų priklausantys iššūkiai visiškai, kuriuos galima išspręsti, ir kiti šiek tiek tokie, kur iš šono. Tai, jeigu kalbant apie tuos iššūkius, su kuriais mes iš vidaus susiduriame... Tai, kad teisingai suprasti, jeigu mes savo klientams siūlome personalizuotas prekes arba jau paruoštas kažkokias, tai reik suprasti, kad einant į tą rinką ar norint atvaizduoti tą produktą,

neužtenka išversti pavadinimą, aprašymą. Tai yra viso produkto pakeitimas, dizaino atvaizdavimas, kurtą dizainą reikia dar pritaikyti kiekvienai kalbai. Tai yra, jeigu tiesiogiai paimsi tuos žodžius, kurie lietuvių kalboje kažkokį skambesį suteikia, tai nebūtinai Lenkijoje, Čekijoje ar kitur jisai skambės. Ir jis tiesiog gali nu labiau atbaidyti klientą, nei pritraukti, jeigu jis užėjęs matys, kad tas dizainas... Nesijungia žodžiai į sakinius, normalius. Tai čia vat yra vienas toks vidinis didžiausias iššūkis, kad mes turime dirbti būtinai su vietiniais, su native speakeriais vadinamais, kurie, na, išmano tą kalbą ir čia neužtenka net ir paprasto vertėjo, kuris ten Lietuvoj sėdėdamas, mokėdamas ten čekų kalbą, verstų. Čia turi būt ir žodžių skambesiai, posakiai juokingi, kad tas vietinis klientas suprastų. Tai čia yra didžiausias turbūt iššūkis bandant kitoje rinkoje įsitvirtinti. Nes jeigu paprasta kokia kosmetikos įmonė tiesiog persiverčia visą puslapį, lokalizuoja jį, ir važiuojam, tai mūsų atveju visas tas pasiruošimas užtrunka kartais iki pusės metų ir panašiai. Kaip minėjau, tas rinkų pasirinkimo atžvilgiu – kur eiti – gal labiausiai nulemia logistiniai sprendimai – kaip tu greitai galėsite ten pristatyti ir operuoti?

O išoriniai veiksniai, kurie, vat šiek tiek buvom gal suklydę, klaidų padarę, tai toks gal Lenkijos pavyzdys mums labai gerai parodė. Kaip mes atėję į naują rinką bandėme paimti pagal Latvijos ir Estijos variantus, pozicionuoti mūsų prekinį ženklą, tačiau neįvertinę, kad galbūt ta rinką yra N kartų didesnė. Ir tam reikia žymiai daugiau išlaidų, nes, nu, natūralu, kad būtent būdami tokia pakankamai maža ir vidutinė įmonė, neturėjome tiek resursų išreklamuoti save kaip prekinį ženklą toje šalyje. Ir tikrai po to, kai pakeitėme savo visą tą mąstymą ir marketingą – kad reklamuojame ne patį prekinį ženklą, o konkrečias produktų vedančias pozicijas – tik tada tą pajamų ir pelningumo kreivę ir apskukome, nes pradžioj gavosi, kad daugiau deginom pinigų, nei kažką išlošdavom. Kai nusprendėm ne tą savo prekinį ženklą tiek pozicionuoti, o konkrečiai paimti kažkokias produktus, kuriuos žinom, kad jie gerai parsiduoda, ir agresyviai juos reklamuoti, tai šitas pakeitimas biškį mums ir padėjo.

Tai taip pat kitose rinkose, aišku, atsiduriam kaip Lenkijoje, Čekijoje, – kainodaros skirtumai, kadangi konkurencija yra kur kas didelė, tai net ir kad siūlai pakankamai unikalų produktą, bet konkurentų yra, na, N+1, kurie kažką panašaus daro, siūlo, ir ta kaina... Ir tas greitis ne visada lemia tai, kad klientas norės mokėti daugiau.

Tokiose šalyse, pavyzdžiui, kaip Lenkijoje, jie šiaip labiau yra tokie nacionalistai – vienas iš tokių, dar su kuo susidūrėme mes, pavyzdžiui, kitose šalyse. Ten Latvijai, Estijai labai atvirai rodome, kad mes iš Lietuvos, kad turim fizines parduotuves. Jeigu Latvijoje, Estijoje šitas veikia kaip patikimumo ženklas, kad turi fizinius taškus, tai vat Lenkijoje esam išsigyrinėję, kad tai labiau yra toks kaip lengvas atmetimo ženklas, nes jie pirmenybę teikia pirkimui iš savo vietinių pardavėjų. Tai turi atrodyti būdamas toje rinkoje labai lokalizuotai ir ne tai kad nesiskelbti, kad esi iš Lietuvos,

bet neturi to afišuoti kaip kažkokio privalumo. Jo, kaip sakau, kažkaip labiau žiūri, kad jeigu vietinis, tai pirmenybę teiks tam. Bet čia gal labiau iš seniau, kai dar biškį šaltesni šalių tarpusavio santykiai buvo. Dabar vėlgi ta situacija tokia kitokia, kad viskas labiau kitaip žiūrisi, ir ta pozicija keičiasi. Bet tuo metu, kai darėm, tai buvom su tuo susidūrę, kad tiesiog puslapio viršuje buvome išėmę, kad mes esam iš Lietuvos ir turim Lietuvoj daug fizinių parduotuvių, ir palikę tik jau kažkur kontaktuose. Dalinai, gal kažkiek ir sutapo, bet pasijautė šiek tiek skirtumas ilguoju periodu. Kiek teko kalbėtis ir su kitais kolegom, tai visi irgi sako, kad Lenkijos rinka labiau į savo vietinius pardavėjus pirmiausia bežiūrinti. Jeigu, pavyzdžiui, Lietuvoje skirtumo nėra, ar tu perki iš eshopų ar tai ar latvių ir estų, – svarbu greitai pristato. O tokiose šalyse kaip Lenkija šiek tiek susidūrėm su tuo klystkeliu.

Liucija Zubrutė

Buvo rinkų, kuriose galite pasakyti, kad nepavyko įsitvirtinti?

Įmonė 3

Kad būtume, pavyzdžiui, kažkur atsidarę, pabuvę ir užsidarę, tai nėra. Kodėl nėra? Nes, kaip ir minėjau, mes turbūt, jeigu reikėtų kitoje rinkoje atsidarant, [jeigu] darytume sandėlius vietinius, bandytume į tą rinką iškelti gamybą, tai aš tikiu, kad turbūt ta pati Lenkija jau būtų uždaryta. Bet, kadangi, kaip minėjau, dėl tų priežasčių prieš tai, bet kadangi, mes viską būtent ir statome save versle apie tai, kad veikiame čia, viską darome, gaminame iš Vilniaus sandėlio, tai... Po pirminių atsidarymo išlaidų pas mus po to operavimo išlaidos... Jeigu, pavyzdžiui, toj rinkoj neina, mes galim tiesiog mažinti marketingo išlaidas, tai yra tą, ką galim kontroliuoti, o pats tas puslapis, ta organinė, visa internetinė paieška, jinai veikia, tie užsakymai krenta, ir mum nebeapkrauna buvimas toje rinkoje kažkaip papildomai ar nedidina tų labai ženklių resursų. Ten tiesiog kažkokios minimalios puslapio palaikymo išlaidos. Bet, jeigu užsakymai krenta, jie vis tiek įkrenta į bendrą sistemą, gamyba gauna, – jiems nesvarbu, iš kokios šalies ten užsakymai atėjo, tai viskas bendru srautu, automatu eina. Tiesiog mes galime pristabdyti, sakau, užsukti kranelius reklamos, jeigu nesigauna skaičiai ar panašiai, bet kad visiškai uždaryti puslapį, na, mums kaip ir nebėra tikslo. Mes galim nebeinvestuoti į kažkokių naujų dizainų plėtrą ar kažką... Taip kad, vat, įsivaizduot, pas mus, man atrodo, startuojant būna 4–5 tūkstančiai tų originalių [Produktų 1], su tokiu kiekiu prekių tai yra tikrai didelis pasirinkimas. Mes tiesiog galim funkcionuoti, bet nebebūna poreikio išeiti, kadangi viskas būna pakankamai automatizuota ir veikia tuo tokiu automatu. Dėl to iš niekur neišėjome. Bet jei būtų kitas modelis, gamyba ten, išlaidos nugalėtų, padiktuotų kitokias sąlygas.

Pagal tai turbūt ir dėliojamės, nes, nu, tos reklamos išlaidos, vėlgi, Lenkijoje yra ženkliai didesnės. Ten tas vienas internetinis paieškos paspaudimas kainuoja irgi 2–3 kartus daugiau. Tai, pavyzdžiui, Lietuvoj tu gali dar kažkokius [Prekių kategorija 1], kurie kainuoja iki dešimt eurų, reklamuoti, ir tau apsimoka. Tai yra – kiek išleidi reklamai, po to vis tiek kažką uždirbi. Lenkija, kadangi jau rinka didesnė, konkurencija didesnė, turi pasirinkti, galbūt tam tikrus brangesnius produktus, kuriuos gali reklamuoti, nuo kurių tau vis tiek dar pavyksta kažką uždirbti. Tai šitokie vat jau kiekvienos rinkos analizės dalykai, marketingo žmogaus, kuris turi įsivertinti, kad nesudeginti krūvos pinigų. Nes tą reklamą paleisti galima paprastai, po to žiūri, kad daug darbo visi dirba, bet nieko neuždirba, jeigu nesužiūrėsi laiku. Atvejų būna, jog ten leidi, leidi reklamą, kokius 2000 eurų reklamai išleidai. Gavai tenai daug tų užsakymų, bet po to žiūri, kad, nu, iš tų užsakymų net neišeina tos reklamos išlaidų uždenkti, nes tiesiog kažkur varnelė ne ten, ir ten rodai kokią nors [Prekių kategorijos 2] reklamą močiutėms, kurioms neaktualu.

Liucija Zubrutė

Kokius rodiklius naudojat nustatyti, kad čia yra sėkminga veikla užsienio rinkoje, o čia yra nesėkminga?

Įmonė 3

Galbūt yra tokie keli. Metų gale gali įvertinti bendrą užsakymų pokytį pamėnėsiui, kaip jisai kyla. Turim labai daug informacijos dabar jau susirinkę per tą laikotarpį iš kitų rinkų, kiek kokiais mėnesiais yra kritimai užsakymų, kokie augimai. Tai per tą laikotarpį penkiolikos metų jau labai esame išmokę išgyventi vat šitą kovą ir balandį napanikuodami, nes pirmaisiais metais tai būdavo, atrodo, yra užsakymų, o praėjo Kalėdos, praėjo Valentino diena – bum viskas tenai nukrenta 2–3 kartus ir tada kiekvienais metais panika. Su penkioliktais metais tai ramiai išlauki, daraisi kitus darbus, ruošiesi [Šventei 1], nes žinai, kad čia yra labiau cikliškumas, o ne kažkokie šitie dalykai. Tai gali žiūrėt pagal kitas rinkas, matuotis pagal užsakymų tendencijų skaičių, nes, sakau, pas mus labai viskas yra pririšta prie švenčių. Jeigu tai yra kokia [Šventė 1], tai mes žinom, kiek kartų maždaug padidėja užsakymų krūvis kiekvienoj šaly. [Šventė 2], vėlgi, rišiesi ne prie mėnesio, o prieš švenčių, bet tai turi tą tokį šuolių procentinį palyginimą.

Jeigu iš marketingo pusės, tai kiekvienoje rinkoje irgi esam nusistatę ROA tuos skaičius, kiek išleidus reklamai turi mums sugrįžti procentaliai, kiek turim uždirbti. Skiriasi kiekvienoje šalyje, tai irgi nusistovėjo. Jeigu ejom ten į kokią Lenkiją, Čekiją su tokiais pačiais lūkesčiais, kad reklamos rezultatus turėsime kaip Lietuvoje, Estijoje, tai labai greitai teko tuos lūkesčius šiek tiek prisimažinti. Tose centrinės Europos šalyse ta konkurencija yra didesnė, kaip minėjau, turi po to išsiginčinti, reklamuoti pelningesnius produktus. Bet pagrinde tenai tada ir matuojasi pagal tą

paspaudimo kainą reklamos, kiek tas paspaudimas kainuoja, kiek tas ROI, kiek ten sugrįžta nuo tos reklamos. Ir pagal tai tada matuoja, žiūri, kur gali didinti, kur nedidinti. Čia vėlgi turbūt mūsų „Adwords“ ir marketingo specialistai tiksliau sudėliotų.

Po to turim tokius aptarimus mėnesinius ar savaitinius, kur pristato, kiek, kur, kaip, kas eina, pagal tai tiesiog susistatai metams į priekį tą reklamos išlaidų biudžetą. Na, ir žiūri, ar ten pavyks jį pasiekti, nepavyksta; kaip ten kas keičiasi, kaip kokias naujas reklamines kampanijas galima išbandyti ir panašiai. Nesam tokia jau labai didelė įmonė, kad galėtume tą reklamą pyškinti kažkur į orą, pavyzdžiui, ir žiūrėti ten, kaip toje televizijoje pasireklamuoti ir po to ten neišmatuoja – apsimoka ar ne? Tai mėgstame labai tą tokią pamatuotą, apčiuopiamą – kiek žmonių paspaudė, matai, kiek sugrįžo ir kokią naudą jie atnešė. Nusistatom, sakau, pagal šventes tas kreives, kokios turėtų būti, ir žiūrim, ar pasiekiam; krūvius susiplanuojam ir stebim. Turbūt taip.

Liucija Zubrutė

Gal galėtumėte pateikti konkrečių nesėkmių pavyzdžių, iš kurių įmonė daugiausia pasimokė?

Įmonė 3

Tai gal tokios didesnės mūsų nesėkmės, gal su fizine prekyba susiję, kadangi pradėjus vystyti elektroninę, paraleliai atsidarinėjome ir prekybos centruose saleles, parduotuves. Pradžioje, sakau, dešimt metų atgal, vis tiek tas buvo bumas, dar ta elektroninė prekyba ne tokia išsivysčius, tai stengiamės taip gan agresyviai užsiimti tą poziciją, plėsti tuos fizinius taškus. Reikia suprasti, mūsų parduotuvės yra arba prekybinės salelės 10–15 kvadratų, arba parduotuvė iki 40 kvadratų. Tai nėra baisiai didelės. Bet taip staigiai plečiantis ir augant tuo metu verslui, aišku, atsirado tokių verslo nesuvaldymo pozicijų. Kur ypač pasimokėm, kad ne visi žmonės galbūt sąžiningi yra. Daug teko nukentėti labiau net ne nuo išorės vagysčių, o nuo vidinių. Kai susidūrėm su parduotuvių, kas dirba parduotuvėse, tai ir su kasos ten pinigų inkasacijom visokiom ir panašiai. Tai pamokos, per kurias turėjom savo tokias brangesnes klaidas išmokti. Na, kaip mes priimame – augimo skausmai. Tiesiog ne viską spėji sužiūrėti, neįvesti gal visų kontrolės mechanizmų, ir tik nudegus tada kažką gali daryti. Tai čia vienas dalykas toks buvo. Vėlgi, aišku, tas parduotuvių atidarymas mum daug pridėjo, tai mes gavome tą tokią įvaizdžio, žinomumo naudą. Kada jau žmonės, žinodami, kad mes turim ir fizinių parduotuvių, drąsiau pradėjo pirkti elektroninėje prekyboje, tai buvo plusų, bet, pavyzdžiui, Latvijoje, kai atsidarėme vieną fizinę parduotuvę, buvo tam tikri iššūkiai, kadangi jau ten turėjome turėti ir vietinius latvius žmones, susidūriau gal su komunikacijos problemomis, gal su tuo, kad tikrai vieną parduotuvę turėjom, tai jinai nesugebėjo ilgainiui savęs išsilaikyti ir dar dėl tam tikrų... Turėjom arba ten nuolat važinėti ir viską daryti, nes tiesiog nepavyko suvaldyti būtent to fizinio taško su tuo vietiniu tenai žmogum iš Latvijos rinkos. Fizinę parduotuvę teko

uždaryti ir pasilikti tik tą elektroninę. Tas sprendimas irgi ilginiui pasirodė teisingas, nes ta elektroninė prekyba dabar pakankamai gerai įsivažiavusi, to poreikio fizinei parduotuvei nėra. Kaip ir Lietuvoje, dabar faktas, kad naujų fizinių taškų neatsidarinėjame dėl tos pačios priežasčių, kad ir nuomos kainos išbrangusios, ir darbuotojų atlyginimai auga, tai labiau perėjome į tą elektroninę prekybą.

Iš tokių, kas čia dar pamokų, dabar galvoju. Kaip minėjau, Lenkijos pavyzdys, kad einant į tą rinką pradžioj galvojom, kad bus irgi, kaip ir Baltijos šalyse, kad galėsime reklamuoti tiesiog prekinį ženklą ir jį išreklamuosime, bet teko skausmų, deginti ten tik tiek pačiai reklamai nemažai pinigų, ir tų rezultatų nebuvo, kol nepakeitėm visos strategijos – į konkrečių produktų reklamą.

Šiaip nežinau, stengiamės turbūt viską dešimt kartų pamatuoti, išsigryninti, prieš priimdami kažkokius sprendimus ir nesuinvestuoti krūvos pinigų, kur galbūt nežinom, kad pavyks ar ne, ar bus toks neapibrėžtas rezultatas. Tai vat, turbūt ir kažką kažkur einant nebandome ten taip agresyviai labai visko daryti čia ir dabar, na, darom savais resursais, stengdamiesi labiau viską automatizuoti, nes vėl, kaip bebūtų, pagrindinės išlaidos būna žmonės. Jeigu tu gali ten prisiramdyti ir po to nebeturėsi jam kaip užtikrinti darbo ar ten tiesiog neturės jie ką daryti... Tai šitoj vietoj tada didžiausi pinigai ir dega, tai vat stengiamės to išvengti, viską pasiskaičiuoti, pamatuoti ir naujus žmones jau priimti, kai su esamais pasiekėm tą limitą, kad jau nebespėjame patys suktis, tai. Tokių kažkokių skubių, drastiškų klaidų gal bandome išvengti, apart tų, kur su fizinėm parduotuvėm tikrai buvome nudegę.

Labai gal tas teisingas sprendimas, kad viską bandome iš to vieno sandėlio daryti, nes į tai atsižvelgdami ir automatizuodami savo procesus, nes tai ženkliai leidžia sumažinti žmonių skaičių. Kaip pavyzdys – tą patį užsakymų skaičių kokie 3–4 metai atgal su dvigubai didesniu žmonių skaičiumi turėjome apdoroti tiesiog dėl neautomatizuotų procesų, kadangi daug žmonių darė tą panašų darbą, kad suspėti, o dabar viskas taip vyksta pakankamai sklandžiau.

Ta investicija į automatizavimą atsipirkus pakankamai ženkliai, yra ypač vienas iš tokių strateginių mūsų irgi buvo sprendimų įsigyti nuosavas patalpas. Jos buvo pritaikytos kaip tik pakankamai gerai mūsų verslui, tai yra visa tai gamybai, – nebereikėjo ieškoti, kaip tenka nuomotis, klijuoti kažkokias ten patalpėles prie patalpėlės plėstis, tai vat šitas sprendimas labai mum pasiteisino.

Liucija Zubrutė

Kaip jūs įmonė analizuoja tas nesėkmes?

Įmonė 3

Nu taip tas analizavimas kažkaip neapibrėžia kažkokių, kaip sakau, mes esam du bendraįkūrėjai, tai pakankamai gera tarp mūsų ta sinergija yra, ir mes randam tą vis bendrą kalbą. Daug kas ir klausia, kaip jūs čia būdami dviese, viską ten dviese darydami, nesusipykot? Kaip būna ten savais keliais nenuėjot ir panašiai? Bet visada sakom: 50/50 – arba tau pacina, arba nepacina. Pavyzdžių toli nereikia žiūrėti, tas pats „Tesonet“ lygiai taip pat dviese, kaip pradėjo, darė, dabar pasaulinio dydžio kompanija. Bet yra taip pat ir kur pradeda žmonės ir ties pirmu kivirčiu kažkokiu išsiskiria. Tai sakau, ta mūsų tą analizė... Per tiek laiko išsigryninom, kas už ką yra atsakingas. Turime vadovų savaitinius meetus, ne tik mūsų dviese meetus, bet bendrus įmonės. Kiekvienas, kas už savo sritį atsakingas, tai kiekvieną savaitę aptariame kažkokių kylančių iššūkių, ką kaip daryti. Na, su tam tikrais žmonėmis, kurie atsakingi už savo sritis, sprendžiame, analizuojame, ką galima būtų daryti. Ir na, bandomė kažkokių klaidų išvengti, bet, kaip sakau, viską būtinai stengiamės susiplanuoti, apsirašyti, kad su kažkokiu iššūkiu susidūrus šiandien, po metų tas iššūkis nepasikartotų, nes, kaip pavyzdys, atsitarant naujas rinkas, galbūt reikia prisitaikyti prie tam tikrų švenčių ir, pavyzdžiui, pirmais metais galima tam tikras šventes pražiopsoti. Pavyzdžiui, Lenkijoje pasirodo gan aktyviai minima [Šventė 3], o Lietuvoj tokios šventės tikrai nėra. Ir, na, būdamas iš čia kartais va tokias klaidas padarai, kad praleidi šitą šventę. Pirmais metais po to bandai pasianalizuoti pirmą mėnesį: kodėl čia tiek daug pirkto [Personalizuotų prekių 2]? Tada galiausiai išsiaiškini, kad ten ta šventė visai yra stipri ir jie būtent jai [Prekes 1] labai perka. Na, tai tada tiesiog pasidarai išvadas, iš karto ten „Google“ kalendoriuose ir visokius tuos priminimus savo susiplanuoji – kada tai šventei pradėti ruoštis, kad kitais metais jau iškart po [Šventės 1] tavo puslapis mirgėtų Lenkijoje [Personalizuotomis prekėmis 2]. Ir tada tu tą šventę dar pabandytum išnaudoti savo naudai. Tokie būna stebėjimai, analizės mėnesinės ir kažkokių tokių pat išvadų padarymas, bet svarbiausia tinkamų sprendimų priėmimas, kad pamačius, jog kažkas negerai, – visada stengiamės apsirašyti tą informaciją ir kad po metų tą pačią dieną nekalbėtume, kad buvo ištikus ta pati problema.

Lygiai taip pat ir su kiekviena gamybos sritimi, nes vėlgi mes plečiamės, stengiamės tos gamybos kažkokių technikų turėti šiek tiek daugiau. Ir kiekvieną naują ten ir aparatą operatorių priėmus dirbti, na, tu irgi kartu mokiniesi, nes tu pradedi siūlyti kažkokio naujo tipo [Prekes 1] tu nežinai, kaip rinkti į jas reaguos ir panašiai; bet kaip galų gale vis kokybiškiau su tuo aparatu gaminti ar panašiai. Nes turi ieškoti būdų kažkokių... Kiekvieną atradę idėją ar kažką, stengiamės dokumentuoti, kad atsitikus, pavyzdžiui, žmonių kaitai ar kažkam, kiekvienam naujam operatoriui atėjus dirbti prie to aparato, nebūtų kažkoks startas vėl nuo nulio, bet jau galėtume startuoti kažkokiam taške, kur buvo viskas palikta. Šitą irgi labai stengiamės, skirti didelį dėmesį, nes puikiai žinom, kad žmogaus pasikeitimas po to gali suvalgyti ženkliai daug laiko. Ir neužteks, kad tas žmogus atėjo dieną pasimokyti, nors po to mėnesį gali daryti klaidas, dėl ko įmonei bus

nuostoliai ar panašiai. Tai čia dar viena tokia pat pamoka mums labai ir [Šventės 1] laikotarpiu, kaip sakiau, pas mus beveik padvigubėja maždaug tas žmonių skaičius, tai mes neturime sau prabangos samdyti žmones 3 savaites prieš piką ir bandyti juos apmokinti, nes mums reikia, kad jis ateitų ir dirbtų. Tam seniau buvo skirta daug laiko, kad žmogus atėjęs sugebėtų per dvi dienas jau įsivažiuoti į tas užduotis, kurios bus skirtos. Tai čia toks irgi – maži žingsneliai, bet kai padaugini iš žmonių skaičiaus ir dienų skaičiaus, tai sumos susidaro nemažos, kur gali sutaupyti, jeigu tas žmogus sugebės tinkamai iš karto vykdyti savo funkcijas.

Liucija Zubrutė

Va čia labai įdomu, nes aš turiu susijusį klausimą pabaigoje. Kaip užtikrinte, kad iš sėkmių ir nesėkmių išmoktos pamokos liktų organizacijos, o ne pavienio darbuotojo atmintyje? Galbūt dar galėtumėte išplėsti mintį?

Įmonė 3

Nu tai kaip pavyzdys, paimkim kažkokį aparatą, jam reikalingi valymai. Jeigu į naują pastačius aparatą atvažiuoja kažkas iš įmonės, kuri pastatė, tuo metu apmokino operatorių. Jisai tuo metu žino, kaip jis ten turi veikti ir panašiai, bet jam pasikeitus, atėjus naujam žmogui, tai kas – dažniausiai arba įmonės vadovas, arba kitas kažkas iš vadovų turi eiti vėl atsiminti ir daryti. Tai mes visur stengėmės, kaip sakau, viską apsirašyti, susistatyti naudodami tam tikrus įrankius, na, dažniausiai tai tų pačių „Google Docs“ pagalba daug ką galima pasidaryti su visais notificationais ir panašiai. Kad tiesiog viskas aiškiai kiekvieną dieną iššoktų, kad tą dieną reikalingas toks aparato valymas, tą dieną – toks. Tada šalia viskas su nuorodom paspaudus, stengiamės savo pasidaryti nuotraukas būtent tų vietų, ką reikia valyti, ką pakeisti. Na, kad tiesiog būtų toks step-by-step tutorialias gautųsi. Kad žmogus, kaip sakau, iš gatvės atėjęs galėtų pakankamai tokią pakankamai sudėtingesnę techniką, galėtų pradėti dirbti ir jam užtektų bent kažkokių tokių minimalių saugos ten apmokymų ir nu realiai visa kita, viskas yra ten, ten, ten sudėta. Stengiamės taip susidokumentuoti tuose dokumentuose. Jeigu yra kažkokios šventės, tai visada bet kas žino, kur pasižiūrėti, kokioje šaly kokia šventė laukia, tada paspaudus viskas iškrenta, ką reikia pasiruošti, kaip elektroniniame puslapyje išdėstyti produktus ir kategorijas. Tas dokumentas nėra baigtinis. Kadangi mes irgi tokioje rinkoje esame, kur kažkokios yra tendencijos, atsiranda kažkokios naujos [Prekės 1], naujos technikos galimybės, tai viskas yra pildoma, po to po kiekvienos šventės dar galima papildyti, kas buvo ne taip, pakeisti, nes, faktas, vėl kažkas užsimiršta, nusistovi, – tai toks gyvas dokumentas, kurį mes nuolat kažkaip stengiamės tobulinti pagal tam tikras rinkos tendencijas ir pritaikyti, kad jisai, bet kam atėjus, būtų paprasta juo naudotis. Nes, kaip aš sakau,

ne raketas gaminam, kur į kosmosą skrist, šiek tiek paprastesnius daiktus, tai tikrai galima viską pasidaryti taip, kad būtų viskas simple.

Liucija Zubrutė

O kas už tai yra atsakingas?

Įmonė 3

Tai nėra vienas žmogus, kadangi yra tam tikros skirtingos sritys, ir mes stengiamės kiekvienai sričiai turėti arba vadovą, arba atsakingą žmogų, jeigu tu pozicija nereikalauja vadovo. Tai tie vadovai ir atsakingi, būtų supildyti, kad tie dokumentai būtų tvarkingi, kad žinotų... Labiausiai, geriausiai tas viskas pasimato, kai kažkoks žmogus nori išeiti atostogas, kaip jisai palieka viską po savęs, nes tada dažniausiai koks vadovas išeina, tai kažkokie kiti vadovai turi ten pavaduoti ir panašiai, tai labai greitai pamatai, ir tada po atostogų arba reikia ilgo meeto išsiaiškinti, kas buvo negerai, arba pasakai, kad viskas puikiai sutvarkyta ir ten niekam nekilo papildomų kažkokių apkrovų. Pagal tai ir stebi, bet stengiamės tikrai nepadaryt, kad vieno žmogaus būtų visa atsakomybė, nes ne visada vienas žmogus, kuris daro, daro gerai, tai, kuo daugiau nuomonių, dažniausiai išsigrįnini geriausią. Kartais užknisa, sėdi ten, nu, kaip kokiam pirmokui, ten kažką reikia susirašyti, bet po to supranti, kad, jei neparašyta, tai po to pats lieki kaltas, nes tu to nesakei. Nors mes ir turėjome atvejų, jeigu tu neapsibrėži, pavyzdžiui... Yra tam tikrų sričių, kur šiek tiek yra to rankinio darbo, [...] kad kartais operatorius turi pats nuspręsti, kokio dydžio bus [...] dalykas. Iš ko nusprendėm, kad reikia apsirašyti tikslų dydį, kiek turi maksimaliai-minimaliai tilpti? Nes tiesiog ateina žmogaus, jam sako, kad gražiau, kai ten vienoj nedidelėj eilutėje būna dvidešimt žodžių [...], kurių skaityt neįmanoma, užuot ten gražiai išdėliojus. Jis įrodinėja, ir tada supranti, kad tokius toks dalykas irgi turi būti išaiškintas, negali palikti improvizacijai, o vis tiek viskas turi būti pagal nustatytą standartą, nes tu vieną kart klientui negali nusiųsti vienaip padaryta produkto, kitą kartą kitaip.

Liucija Zubrutė

O kaip jūsų įmonė identifikuoja sėkmes? Kad užsienio rinkoje va čia buvo patirta sėkmė?

Įmonė 3

Faktas, kad visada tu pasiremi skaičiais, kas pasisekė, bet labai pasimato kartais iš tų pačių produktų, kada tu pataikei, nepataikei. Nes vėlgi tu gali tą vieną produktą reklamuoti per „Adwords“, bet, jeigu jis yra sėkmingas, jis ten nueina per visokias vidines nuorodas, žmonės dalinasi, nu ir tu pamatai. Geras pavyzdys buvo Čekijoje, kai atsidarėme, tiesiog su tokiu vienu [Produktas 2] pataikėme taip, kad per mėnesį pardavėme gal paletę, tai čia yra koks 1500

[Produktų 2] – čia reik suprast, kad skirtingiems žmonėms, pavieniams. Tai vienas dizainas taip iššovė, kad mes nebespėjom jo gaminti. Ir jis visur ėjo – per reklamą, be reklamos, ir tiesiog supratom, kad ten labai užtaikyta buvo, ir žmonės dalinasi, matėm, iš kur perka, iš kokių nuorodų atėję, per visokius tuos forumus ir panašiai. [...]. Visose šalyse jį [Produktą 2] siūlėm, viskas OK – perkamas, populiarius dizainas, bet vat vienoj šaly, kai šovė, tai nespėjom gaminti. Realiai iš dvidešimt užsakomų prekių devyniolika vienetų buvo būtent šitos. Tai labai greitai pagal tai pamatai, o toliau viską remiesi skaičiais: kaip ir tą nesėkmę gali nustatyti, kada per daug išleidi. Tai taip ir pagal tuos pardavimus matai. Jeigu tai viršija nustatytus kažkokius planus ir tu suprekiuji daugiau, tai viskas OK. Labai mes daug ką lyginam pagal kitas rinkas, gali matyti – jeigu vienoje rinkoje kritimas koks 10 procentų, likusiose ten kilimas – po 20 proc., tai greičiausiai ne dėl pirkėjų elgesio, o dėl tavo kažkokių vidinių ten puslapio dalykų – gal kažką ne tą siūlai ar tiesiog kažkokios pozicijos susilpnėjo. Šitas padeda pasilyginti. Tam tikri tie vidiniai po to dalykai ten, kaip puslapio atsiskaitymas – čia kaltas puslapis ir panašiai. Tai labai daug informacijos irgi susirenkam. Štai – kiek ten žmonių bandė atsiskaityti, bet neatsiskaitė iki galo, irgi turim procentą, vidurkį, kas yra normalu. Jeigu kažkokią rinkoje... Pavyzdys Suomija, kur neseniai atsidarėm, ir tas galutinis – nuo prekės įsidėjimo į krepšelį iki užsakymo patvirtinimo – kiek atkrenta tokių užsakymų, tai yra 30–40 procentų daugiau nei kad standartiškai kitose rinkose. Reiškia sėdim – yra problema, negali taip būti. Ir analizuojam, kokie dalykai kur yra negerai, bandom su tais vietiniais native-speakeriais, kurie su mum pradžioje dirbo, kol paleidinėjome puslapį, aiškintis, kas gali netikti. Susirašom, kaip pavyzdys, tam tikrus dalykus, kas galėjo netikti: pristatymo kaina, galbūt nepatogus check-outas, gal kažkoks papildomas mokestis už mažą užsakymą (kur kitose šalyse yra priimtinas ten, pavyzdžiui, – iškart nepriimtinas), gal per mažai prekėse komentarų, kai naujas puslapis. Nu, visus galimus punktus, tada po vieną tiesiog bandom. Po vieną kuo daugiau iškart keisti, eliminuoti ir per tam tikrą laikotarpį žiūrėti, ar kažkas keičiasi, ar ne. Ir sugaudyti būtent, kad grįžti į tą vidurkį, kuris yra visose šalyse. Dabar taip bandom su Suomija kol kas žaisti, kad išsiaiškinti. Nes jei vienoj šaly už pristatymą mokėti kokius 8 eurus yra normalu, tai kitoj šaly žmonės daugiau 3 nemokės ir atrodo jam per brangu. Tai čia kiekvienos šalies specifika.

Liucija Zubrutė

Kokių veiksmų imatės, kai suprantat, kad patirta sėkmė?

Įmonė 3

Tai pirmiausia, jeigu matom, kad kažkas kažkur labai gerai veikia, tai bandoma adaptuoti iškart kitose rinkose, tai čia numeris vienas. Reik suprast, kad, pavyzdžiui, tokioj kaip [Prekių 1] rinkoj, – jeigu kažkoks dizainas gerai paeina, tai neužtrunka kokio mėnesio, kol pas dar dešimt

prekybininkų kažkas panašaus atsiras. Jie mato, kad tu gerai parduodi, jie irgi tą pradės siūlyt, ir dažniausiai sužaidžia tas, kad kas pirmesnis, tas ir nusigriebia tą visą momentinę to produkto naudą. Tai kaip ir su tuo Čekijos [Produktu 2], ar ne? Per 2 mėnesius pardavėme tiek jų, bet puikiai supratom, kad tai nesitęs metus. Atėjo, visiems patiko dizainas, nusipirko, – viskas, jau kitais metais šiuo dizainu, ne paslaptis turbūt... [...] Tiesiog taip yra, kai pataikai su produktu, jisai greitai nesitęs, tai va dėl to, pamačius vienoje rinkoje, kad yra tų produktų sėkmė, labai greitai bandom ir kitose rinkose pritaikyti – paleisti reklamą ir panašiai. Ką reklamuojam tam tikrose rinkose, irgi priklauso nuo pardavimo rezultatų ir tikrai nėra, kad visur tą patį produktą galima išsiprominti. Tai taip reaguojam. Turbūt toks pagrindinis, kad iš kiekvienos sėkmės bandyti tą sėkmę dar labiau užauginti pardavimine išraiška. O jau kaip viduj ofise pasidžiaugiam, tai pasidžiaugiam, priklauso, kokio dydžio sėkmė.

Liucija Zubrutė

Galbūt prisimenate dar patirtų sėkmių?

Įmonė 3

Tai gal tokia pagrindinė mūsų sėkmės istorija, pasaulinės nesėkmės kontekste, tai buvo šita pandemija. Kaip mes sugebėjome prisitaikyti, nes ne paslaptis, kai prasidėjo ta pandemija, tai visos įmonės darbuotojus į namus leido, etatus mažinosi. Nu, kaip tas buvo visiškai neapibrėžtumas, ką daryti, tai mūsų atvejis buvo ne išimtis, mes lygiai taip pat irgi ten su žmonėmis buvom sukalbėję... kol ten pati pradžia, kad pabūnam namie, sugalvosim, kaip čia dėti. Nes užsakymai krito, viskas krito, niekas nieko nežinojo. Bet mes sėdėjom, galvojom, ką daryti, kaip bandyti prisitaikyti. Pervaziavom gal dešimt Lietuvos siuvelyklų, su kuriom bandėm susiderint siūti medžiagines kaukes, nes tuo metu dar pradžioj buvo galima medžiagines kaukes turėti, tai greitai susiderinom šablonus. Dar niekas Lietuvoje nebuvo pradėję tokių medžiaginių pardavinėti. Tai pasidarėm tas kaukes ir [pagaminome originalų Produktą 3]. Nu ir kaip šovė pas mus po to pardavimai, kadangi pirmieji užsiėmėm šią poziciją, tai, nesumeluosiu, mes ieškojom žmonių, kas galėtų ir norėtų tada dirbti, nes įmonėje dar nebuvo taip pilnai automatizuoti procesai, tai ten buvo toks konvejeris [...]. Nu ten sukomės, kad vos spėjom gaminti, tai mes dar šiek tiek ir į Ameriką tuo metu prekiauvome per marketplace'us. Turėjom tiesiog tokį vakarą, kad jau iškviėtė ir antrom pamainom žmones dirbti. Ir kadangi ta pandemija pirmiau buvo Europoje ir tik po to atėjo Ameriką, mes jau ten kaukes buvome savo susikėlę. Mes, kad nesumeluot, bet jei neklustu, tai penktadienio vakarą susirinkę ten padirbėjom, ir šeštadienį, kai atsikėlėm, jau pamačiau, kad į Ameriką yra 4 tūkstančiai pavienių naujų užsakymų. Kas ten buvo visiškai kosmosas, nes į Ameriką kaip prekiaujam, tai ten į mėnesį turėdavom 15–20, tiesiog papildoma niša, kur ten kažką suprekiaujam.

Ir 4 tūkstančiai užsakymų, kuriuos reik gaminti, ir ten nepritaikyta, nei automatizuota niekas. Po to jau realiai be poilsio varėm, ieškojom žmonių. Bet tai mums gavosi šitam bendram tokiam liūdnam kontekste toks mūsų įmonės vieni geriausių metų, taip žiūrint pagal šituos pardavimus. Kaip sugebėjom prisitaikyti prie viso to ir išsukt visą tą ir išlaviruoti neužsidarę ir neapsimažinę žmonių. Tai tokia vat reakcija ir stengiamės pagauti tendencijas.

Dar buvo tie [Produktai 4], kur vaikai visi sukiojo. Irgi ieškojom – lėktuvais greitai bandėm, skraidintis, kad pasiūlyti, nes, vėlgi, kaip tokio trumpo periodo prekėms, sakau – kas pirmesnis, tas viską nusigriebia, tai stengiamės labai sureaguoti į tokius kažkokias tendencijas, kai kas keičiasi, labai labai prisitaikyti prie jų.

Liucija Zubrutė

Kaip pasakytumėt, ką įmonė išmoko iš tų sėkmių?

Įmonė 3

Tai iš sėkmių tai pirmiausia yra reakcija, reakcija, reakcija, nes, kuo tu esi mažesnė įmonė, tuo tu gali greičiau kažką prisitaikyti. Pavyzdžiui, turim kažkokią gerą idėją, tai mum nereikia praeiti kažkokio ten aparato, su dešimt vadovų kažką susiderint, kad tą produktą pabandyt. Mes – „dava, darom“. Tai ryte sėdėjom, sugalvojom kažką, jau pas mus vakare gali tinklalapy kažkas atsirasti naujo [pavyzdys Produktas 4].

Negali kažkokios idėjos padėti į stalčių – nes jei tau dabar atrodo jinai gera, tai realiai reikia dabar daryti. Nes jeigu tu pasidėsi ir ten po metų ištrauksi, tai ta idėja, reiškias, nebuvo gera ir neverta to, kad čia ir dabar daryti. Šitas turbūt aiškiausiai per tiek metų suprastas, nes jei kažką atidėlioji, pavyzdžiui, kokius naujų dizainų idėjų generavimo darbus... Irgi turim dokumentą, kur pildomės tuos dizainus, skiriam jiems kriterijus – ar tai svarbus, ar ne? Nu ir dažniausiai pamatai, kad tas nesvarbus jau kokie treči metai vis keliauja, keliauja ir neprieina to, kad būtų svarbus. Tai po to reikia tiesiog sėst, nuresetint juos, nes jie tikrai neprieis kažkada, reiškias jie nesvarbūs ir yra; ir dirbti tik ties tais svarbiais. Nesakau – jų pradžiai gal reikia, kai tu nori turėt asortimentą, nes jei tu ateisi su dešimt produktų, nu tai per mažai, kad tave tiesiog svarstytų kaip vietą, kurioje gali apsipirkti. Bet kai jau turi pakankamai ženklų tą produktų skaičių, tai reik kažkaip apsiriboti tik svarbiais tais dalykais, produktais. Ir tada tas sėkmes pavyksta kažkaip prisikinkyt.

Liucija Zubrutė

O ką tuomet išmoksta įmonė iš nesėkmių?

Įmonė 3

Išmoksta nekartot. Gal ir juokingai, bet principe, jo, jeigu padarai kažką, kad pamatai, kad neveikia, tu iš karto turi... Vat naują rinką atsidarinėjam, yra ten, nežinau, netoli gal tūkstančio punktų, ką reikia pasidaryt. Tai tu po to tiesiog šalia vieno iš tų punktų labai aiškiai raudonai prisirašyti gali komentarą, kad taip daryti negalima, nes šitas neveikia ir kainuoja per daug. Tą ir pasimokai. Tai realiai visada ir žiūri, ypač aktualu mažoms ir vidutinėms įmonėms, – visada viskas atsimuša į kainą dažniausiai. Tu negali, kaip didelė įmonė: suinvestuoti ir po metų žiūrėt, ar apsimokėjo, ar tą skyrių uždaram, nes jis neapsimokėjo. Jei mažai ir vidutinei įmonei skyrius nepasiteisins, tai tu uždarysi ne skyrių, o visą įmonę.

Turi nelaukti, greitai sureaguot [reikia]. Pas mus buvo pavyzdys su fizinėm parduotuvėm. Mes jų turėjom dvylika, bet ne paslaptis, kad pastarieji metai mažmeninėje fizinėje prekyboje nėra ten kažkokios tendencijos, kad labai ten augtų prekybos centruose, kad žmonių didėtų ar panašiai. Bet nuomos kainos, atlyginimai didėja. Ką tai reiškia? Tau išlaidos pučiasi, o apyvarta laikosi gana panašiam lygyje. Yra tos parduotuvės, mūsų tokie kaip flagmanai, kurios mus traukia [į viršų], bet lygiai taip pat yra rinka, kuri jau ne pirmi metai šiek tiek tempia žemyn, ir kitos parduotuvės turės gelbėti. Vienas iš tų sprendimų buvo įsivertinti, kokios laukia tendencijos, kas, ir tada nelaukti, kol sutartis baigsis su prekybos centru, o imtis veiksmų, kalbėtis ir žiūrėti, jeigu ten tikrai neina, tai jau geriau susimokėjus tam tikrą baudą sutartinę išeiti iš ten. Bet nebūti dar tris metus, kol išvis gali nutempti ir tas gerąsias parduotuves žemyn. Taigi, – reakcija, reagavimas laiku – negali tris metus žiūrėti ir gal kažką daryti, turi čia ir dabar visada.

Liucija Zubrutė

Mokotės tikrai iš savo ar iš kitų, svetimų sėkmių ir nesėkmių?

Įmonė 3

Norėčiau sakyti, kad iš svetimų mokintis būtų geriausia, bet niekada nepasimokai, kol savo nesuklysti. Tai čia auksinė taisyklė. Tu gali žiūrėti, kaip kažkam nesisekė, bet kol pats kojos kažkur neįkelsi, neišbandysi, tol tas neveiks. Kiekviena įmonė, kad ir panaši, vis tiek daro kažką kitaip, kažkokie būna kitokie būdai, nei kad tu darytum, ir kol nepabandysi, tol nesužinosi. Sakyčiau, visada tik iš savo labiau mokaisi. O sėkmėmis kitų gali pasidžiaugti, bet norint pakartoti, tu vis tiek darysi kažką kitaip ir, arba turėsi dar didesnę sėkmę, arba nebus tokios sėkmės. Vis tiek visada viskas yra apie tave, tavo įmonę, negali aklai. Nes jei aklai kažką bandysi kopijuoti, vis tiek nepadarysi taip pat, vis tiek reikės ieškoti būdų, kaip išsiskirti.

Liucija Zubrutė

Ar po įgytų pamokų keitėte procesus įmonėje; po sėkmių, po nesėkmių? Kaip?

Įmonė 3

Procesus, stengiesi prisitaikyti, apsirašyti, kad kitais metais tų pačių nepakartoti. Jeigu tai yra kažkokios sėkmės, tada stengiesi pradėti anksčiau planuoti kitus metus, ar ne? Jeigu pamatai, kad [Šventei 3] paėjo kažkoks labai produktas, prekyba gerai iššovė, tai tu su kokia problema susidursi – kad tu nebeturėsi likučių patenkinti visų klientų poreikiui arba gamybinių resursų, kad tiek pagaminti, jeigu pakankamai sudėtinga gamyba. Tai po kiekvienos tokios šventės tu tą išsigrynini ir kitiem metams apsirašai, ir tam tikriems dalykams iš karto, jeigu matai, kad vertas dėmesio, pelningas produktas, iš anksto turi ruošti. Nes tam tikrą žaliavą tu ne čia vietoj turi, vežiesi iš užsienio. Tai nėra, kad bus čia ir dabar, jeigu iš kokios Kinijos kažką plukdo, gali 3–4 mėnesius užtrukti. Pagal tai stengiesi suplanuoti iš anksto, tada daryt tuos užsakymus, kad kitais metais to pačio tipo produkto, kažką pamodifikavęs, galėtum didesniais kiekiais parduoti. Tas svarbu.

Jei tik kažkokios nesėkmės, tai dažniausiai irgi gali susiplanuoti, po to kitais metais iš anksto užsisakyti, bet gali vienas koks didžiulis krovinyš laiku neateiti, kur ten daug pinigų įšaldyta būtent tai šventei. Kitas dalykas – metai metams nelygūs. Jeigu tais metais buvo kažkas viena įdomu, tai kitais metais tas pats produktas jau gali visai nebekabinti, turi irgi visada tą įsivertinti taip šalta ir neužsisistockinti tiek, kad, jeigu nepraeitų, tai tau taptų per brangia finansinė našta, kur po to dešimt metų tą sandėlį valysi ir už savikainą niekam nereikės. Tai stengiamės tokį atsargų judėjimą irgi pas save daryti tokį greitą, protingą ir neprikaupti tiek, kad nebeįmanoma būtų pinigų srautų suvaldyti. Tai gamybinėse įmonėse pinigų srautų valdymas irgi viena opiausių problemų, nes ne kiekvieną mėnesį [Šventė 1], o išgyventi turi iki [Šventės 1], ir tas ciklas taip gan smarkiai užsisuka. Negali sau leisti ir klaidos rizikos per [Šventę 1], nes jau per einamus metus viską planuoji, pakankamai sudėtinga specifiška gaunasi.

Po [Šventės 1] lengviausia, nes iš karto žinai, nereikia nupūtinėti dulkių nuo stalčiaus – žinai, kas buvo negerai. Tai bent jau mes irgi stengiamės po [Šventės 1] pasidaryti tokį koncentruotą meetą, kad kiekvienas iš savo pusės papasakos, kas buvo gerai, kas veikia, kas neveikia, tai bent jau susirašom visą informaciją, kurią po to, pradedant naują [Šventę 1] planuot galima, pagal ją detalizuoti. Nes kartais tu žiūri: tą buvai pasakęs, bet tu jau, pavyzdžiui, birželio mėnesį neatsimeni, kad tau buvo sunku tuo metu buvo. Atrodo – čia vėl eis ir praeis, bet jei raudonai ir dar paboldintai parašyta, kad negerai taip buvo, tai žinai, kad reikia šitą išspręsti, nes vėl bus tas pats.

Liucija Zubrutė

Kalbant apie jūsų įmonės, kaip organizacijos, mokymąsi, ką jums tai reiškia ir kiek yra svarbu?

Įmonė 3

Tai tas yra svarbu, nes augant mūsų įmonei... Pradėjom dviese, dabar jau esam pakankamai didelis kolektyvas, turėję tam tikrų pamokų. Mes pradėjom viską po studijų, nebuvom ten kažkokie nei daug patirties prikaupę, nei ten dirbę didelės organizacijose. Tai sakau, daug ką teko išmokti – ir tas visas bendravimas su žmonėmis, tas struktūros sudarymas. Dėl to mūsų kelias gal toks ir ilgesnis buvo. Jeigu daryčiau dabar, daryčiau kitaip, bet tuo metu tu viską bandai pereiti, pats viską išmokti. Teko pačiam ir su aparatais dirbti, ir atsidarius parduotuvėm, nesuradus pradžia žmonių, pačiam ir už kasos aparato pastovėti – kiekvieną procesą nuo A iki Z pereini. Tai plusas, kad tu viską tada išmanai ir, nu, tikrai matai geriausiai, kaip tam tikrus dalykus daryti. Minusas, kad tai užtrunka ilgai, kol išmoksti. Bet nėra kažkokių tokių universalių kursų, būtent pritaikytų kiekvienai įmonei, kad tu nueini ir tave ten pamokina ir važiuojam – viską turi, augti, padaryti gal tam tikrų klaidų. Sakau, dabar aš, kai atsuku laiką atgal, kokiom sąlygom mes ir darbuotojai, kokiose patalpose dirbom, atrodo, kaip mes taip galėjom. Bet tuo metu darai, stengiesi iš to noro kažkaip. Visas kolektyvas tada buvo jaunas, nustebino veržlumu, ir viską pereini. Aišku, dešimt metų atgal šiaip visur ta situacija kitokia buvo. Nebuvo taip, kad labai blogai, bet, kai pagalvoji, kaip tu perėjai, užaugai, ką išmokai. Grynai dėl to laiko – po biškį, po biškį ir save bandai auginti, eini į kažkokius pranešimus darai, konferencijose kažką skaitai, tas pažinčių ratas plečiasi. Galų gale pradedi bendrauti su panašaus lygio, panašių įmonių vadovais, daliniesi ta patirtim, ir per tas patirtis labiausiai užaugi. Kai tu esi viską išsibandęs nuo A iki Z, kartais tas naudos turi daugiau naudos. Tik tada didžiausias minusas tada yra laikas, laikas, laikas.

Liucija Zubrutė

Ačiū už pokalbį.

6 PRIEDAS. Interviu su Įmone 4

Liucija Zubrutė

Pagrindinė tema yra apie organizacinį mokymąsi arba kaip įmonės mokosi iš savo sėkmių arba nesėkmių klaidų, kažkokių pasisekusių projektų, kai plečia veiklą į užsienį, tai pirmoje dalyje norėčiau paklausti jūsų, kad jūs tiesiog bendrai apibūdintumėte, ką daro jūsų įmonė ir kas jūs esate asmeniškai toje įmonėje? Ką jūs veikiate?

Įmonė 4

Aš esu platformos direktorius. Mūsų platforma leidžia [Klientams 1] susirasti [Paslaugų teikėjus 1], kurie [teikia Paslaugą 1]. [...] Tai yra įvairaus pobūdžio [Paslauga 1], kurią gali suteikti kitas asmuo. Tai platforma leidžia tiesiog susirasti patikimus [Paslaugų teikėjus 1].

Liucija Zubrutė

Ar gerai suprantu, kad jūsų realiai veikla yra pačios platformos technologinis iš technologinės pusės, kad jūs užtikrinate tą paslaugą?

Įmonė 4

Taip, mes iš principo [Paslaugos 1] neužtikriname, bet mes sukuriame visas priemones, kad žmonės galėtų tarpusavyje rasti vienas kitą, susitarti dėl paslaugos, ją užsakyti, apmokėti. Sudarome automatiškai sutartis, dėl ko nereikia žmonėms paskui vargintis dėl sutarčių sudarymo patiems. Pinigų grąžinimo garantija, draudimas ir visos kitos technologinės priemonės. Ir mums patiems neteikiant paslaugos, priežiūros. Galime tiesiog užtikrinti, kad tas procesas būtų viskas per mūsų platformą. Kaip atitikmuo, t.y. „Airbnb“, „Uber“, „Bolt“ ir kitos platformos, kurios yra tarpininkai, užsiimančios technologijos užtikrinimu šitame tarpininkavime.

Liucija Zubrutė

Jūs ir bendraįkūrėjas esate?

Įmonė 4

Mes esame dabar trise komandoje, pradėjome šitą verslą dviese, tai esame du bendraįkūrėjai ir turime trečią žmogų, kuris, galima sakyti, yra bendraįkūrėjas.

Liucija Zubrutė

Kiek darbuotojų šiuo metu turite?

Įmonė 4

Tai šiuo metu komandoje yra trys žmonės ir turime dar tikrai nemažai žmonių, kurie dirba tuo vadinamuoju freelance būdu, priklausomai nuo to, kokios paslaugos mums reikia, ar tai yra lokalizavimas, vertėjai, straipsnių rašytojai piaro srityje ir dar visokių kitokių sričių yra tikrai pas mus. Galima būtų sakyti [tokių yra] kažkur 5–10. Kiekvienai funkcijai, kurios mes patys negalime atlikti, ypač susijusios su užsienio plėtra, tai būtent lokalizavimas. Freelanceriai, kurie patikrina turinį, duoda mums grįžtamąjį ryšį apie šalį, apie tekstus ir visa kita.

Liucija Zubrutė

Ir dar vienas toks techninis klausimas, kad tiesiog apibrėžčiau dydį įmonės. Kokias turėjote pardavimo pajamas praėjusiais metais?

Įmonė 4

Pagal rekvizitus ir bus kokie 26 tūkstančiai Eur.

Liucija Zubrutė

Kaip apibūdintumėte savo veiklą užsienyje šiuo metu?

Įmonė 4

Vykdoma plėtra, sėkmingai plečiamės ne vienoje šalyje, orientuojamės į sostines, kur yra didžiausia populiacija. Ir toliau planuojame ir tęsiame plėtrą į naujas šalis. Praeitą savaitę praleidome Budapešte, Vengrijoje, ir toliau matome, tokia strategija tęsis toliau.

Liucija Zubrutė

Gal galėtumėte įvardinti, kokiose šalyse išsiplėtėt?

Įmonė 4

Turime savo veiklą Lenkijoje, Suomijoje, Estijoje, Latvijoje ir Vengrijoje.

Liucija Zubrutė

Ar yra kažkas iš tų rinkų, kur galėtumėte pasakyti, kad esate įsitvirtinę?

Įmonė 4

Turbūt galima būtų sakyti, kad Lietuvoje esame įsitvirtinę, nes būtent mūsų verslo modelis, vadinamasis platformos verslas, arba marketplace verslas, jis turi pakankamai ilgalaikį likvidumą – kada likvidi rinka pasidaro. Didžiausia konkurentai iš Amerikos, kiek aš pamenu, savo likvidumą pasiekia per metus laiko, maždaug taip jie. Amerikoje jiems yra mažesnė našta dėl tarptautinių dalykų, tai yra būtent dėl to, kad platforma nėra B2C. Tai ne verslas atsako už paslaugą, o verslas

yra tik tarpininkas. Ir tam, kad suburti abiejų pusių pasitikėjimą – paslaugų tiekėjų ir pirkėjų – užtrunka pakankamai ilgai. Mes savo likvidumą vertiname maždaug pusantrų metų. Tai reiškia, kad reikia, jog prasisuktų rinkoje platforma bent pusantrų metų, kad žmonės pradėtų stabiliai vykdyti užsakymus ir teikti paslaugas platformoje.

Liucija Zubrutė

Ką jūs tiksliai vadiniate likvidumu? Kaip jūs jį skaičiuojate?

Įmonė 4

Likvidumu laikome, kad daugiau negu pusė, didžioji dauguma, žmonių, kurie ateina ieškodami paslaugos, ją gauna. Tai reiškia, kad yra patikimumas platformos, yra pakankamai paslaugų teikėjų ir kad žmonės pasitiki sumokėti už paslaugą per platformą. Tada kuo greičiau tas žmogus randa paslaugą nuo paieškos pradžios, kai jis pradeda ieškoti paslaugos, iki kol jis ją užsisako; jeigu jis ją gauna iš viso. Tai tokiu būdu mes vertiname tai. Lietuvoje šiai dienai didžioji dauguma žmonių, ieškančių paslaugų, ją gauna per platformą. Tai čia yra didžioji dauguma, o užsienyje tam dar trūksta laiko ir dėl to sakytume, kad Latvija yra arčiausiai likvidumo. Manome, kad 2026 metais rinka jau pilnai važiuos panašiu ritmu kaip Lietuva. Dabar matome, kad Vengrijoje labai panašus rezultatas ir situacija nuo pat pirmų akimirkų. Lenkijoje ir Suomijoje yra sudėtingesnė situacija, nes rinkos yra ypač konkurencingos – yra vietiniai konkurentai, yra globalūs konkurentai. Tai būtent tai lemia, kiek sėkmingas tu būsi turbūt naujoje šalyje. Ar tu galėsi konkuruoti, ar tu pasiruošęs konkuruoti, ar nugalėsi konkurentą? Mes strategiškai renkamės, kad mes nenorime konkuruoti, o norime vykdyti veiklą ten, kur esame šios srities inovatoriai ir pirmieji, kurie tą dalyką daro. Pasikartojantys veiksniai iš Latvijos, Estijos ir Vengrijos rodo, kad šita strategija veikia sėkmingai ir dėl to mes savo biudžetą didžiausią ir savo dėmesį skiriame toms šalims, kuriose nėra šiandien konkurentų ir tą tokią strategiją ir toliau plėtosime.

Liucija Zubrutė

Dar vienas techninis klausimas. Kiek jau laiko, kai pradėjote eiti į užsienį, kiek jau metų yra?

Įmonė 4

2023 metų gruodį, aš sakyčiau, yra mūsų pats pirmas išėjimas į užsienį.

Liucija Zubrutė

Dabar antroje dalyje pakalbėsime apie tai, su kokiais sunkumais įmonė susidūrė, kai ėjo į užsienio rinkas. Tai galbūt galėtumėte įvardinti, kokie buvo tie sunkumai arba iššūkiai plėtojant veiklą užsienyje?

Įmonė 4

Tai turbūt vienas iš pirmųjų dalykų, su kuriais susiduria turbūt bet kuris verslas, tai, kad jie nesupranta arba tiesiog nežino kalbos. Platformos, produkcijos, paslaugų lokalizavimas, turinio lokalizavimas, pritaikymas. Klientų aptarnavimo pritaikymas užsienio rinkai. Ir čia yra labai didžiuliai kalbos barjerai. Tai čia, sakyčiau, yra pats pirmas, nes vien tik tai, kad startuoti kažkur užsienyje, tu turi nuspręsti, ar tu nori savo turiniu lokalizuotu startuoti, ar nori startuoti kaip tarptautinis verslas. Kai kurie verslai, tuo pačiu ir mes, esame bandę startuoti nelokalizavimą savo produkto, platformos. Turime gerų pavyzdžių iš sėkmingai išvystytų platformų kaip „Revolut“ bei kitos, kurios tiesiog darė tarptautinę plėtrą, nelokalizuodami savo turinio, angliškai [supranta] didelė dalis jų auditorijos. Jiems tiko toks dalykas. Mes pasižiūrėjome ir padarėme eksperimentus – lokalizuoto ir nelokalizuoto turiniu dviejose šalyse: Estijoje ir Latvijoje. Matome, kad lokalizuotas turinys veikia žymiai geriau, kokybiškiau, pritraukia daugiau dėmesio ir naudotojų patirtis yra geresnė, ko pasekoje ir geresnės finansinės grąžos iš to. Tai dabar tiesiog lokalizuojame visą turinį su kiekviena nauja šalimi. Daugiau neplanuojame leisti angliško turinio. Tai tokia gera pamoka ir turbūt pirmą problemą, su kuria susiduria... Lokalizavimas turinio nėra vien tik tai, kad tu lokalizuoji turinį, nes, kol tu nesupranti turinio, jis gali būti išverstas visai kitaip nei tikėtajai. Bet čia turbūt yra lokalizavimo, kokybės ir lūkesčių nesutapimas, nes mes tikrai naudojames ne viena lokalizavimo kompanija, kuri vykdo šiuos turinio vertimo, pritaikymo naujai rinkai paslaugas. Ir esame gavę grįžtamojo ryšio, kad turinys neaiškus, išverstas robotiškai. Tikėtina, kad taupant kaštus buvo naudotas ir dirbtinis intelektas, ir dėl to klientai ir nariai pastebi, kad nekokybiškai padarytas darbas, ir tai sukuria nepasitikėjimą pačiu brandu. Tad dėl to lokalizavimui pradėjome skirti dar daugiau dėmesio, dar daugiau resursų. Kelių šalių vienas kito turinio tikrinimo procesus įgyvendiname, kur vertėjai duoda kitiems vertėjams. Kiti vertėjai duoda teksto redaktoriams ir skaitytojams, kurie įvertina, ar tikrai gerai parašytas tekstas, ir tokiu būdu yra pasiekiamas aukštesnės klasės kokybė būtent lokalizavimo procesuose. Čia, kaip ir turbūt visiems yra pirmas ir sudėtingiausias dalykas.

Antras turbūt dalykas, kad tu esi vietinis, tu nežinai kultūros ir tu nežinai, kas ten veikia, o kas neveikia. Vienoje kultūroje gali būti taip įprasta gauti nuolaidas, kad jeigu tavo platforma produktas neturi nuolaidos, tu nebūsi sėkmingas nuo pat pirmų dienų, nes žmonės yra tiesiog pripratę per dešimtmečius viską gauti su nuolaidomis, jeigu jie pradeda savo patirtį tokiu būdu. Čia galbūt yra pavyzdys iš bendrai platformų verslo. Galbūt šiaip B2C verslo trendas, kad žmonės nori nemokamai išbandyti paslaugą ir tik tada nuspręsti, ar jie nori už ją mokėti. Tai tie visi freemium modeliai – pirmą savaitę nemokamai, pirmas mėnuo nemokamai – ir panašūs dalykai. Tai kai kuriose šalyse, pavyzdžiui, Lietuvoje, to nėra, bet Lenkijoje yra ypač akivaizdu ir matosi,

kad jie nori gauti 10 proc. 20 proc. nuolaidą pirmam užsakymui, tiesiog, kad galėtų pradėti naudotis. Ir tai gali būti lemiamas dalykas, dėl ko pamatysite daugiau arba mažiau klientų. Tai va čia tokie kultūriniai dalykai, kurie turbūt ir lemia, ar tu turi kažkokį tai žmogų, ar tu turi kažkokį šaltinį, kuris tave apšvies tos šalies kultūros atžvilgiu? Ir kas dažnu atveju būna irgi – agentūros su dideliais mokesčiais, didelėmis kainomis ir dažnai netgi su prasta kokybe. Tai mes esame susidūrę su daug agentūrų ir esame dirbę su daug agentūrų ir galiausiai nusprendę esame, kad netinkamas agentūrinis modelis. Bent jau iki tol, kol mes neturime labai didelių biudžetų ir kol negalime turėti tokios pagarbos, kad yra jau milijoninis verslas, ir agentūra bijotų prarasti tokį klientą, dėl to visą laiką stengtųsi tik aukščiausios klasės kokybę teikti. Kol tu esi mažas žaidėjas, agentūrai dažniausiai esi neįdomus ir jie tiesiog atmetinai atlieka savo darbą. Tai va, jo, patikimų šaltinių radimas užsienio šalyje yra turbūt trečia didžiausia problema – kuo aš galiu pasitikėti užsienyje? Nes Lietuvoje arba savo gimtoje šalyje tu maždaug įsivaizduoji, kas yra patikimas šaltinis apie kokybišką darbą, nes savo reputaciją turi. Tai gali per daug laiko žinoti tuos visus reputacijos dalykus. O užsienyje viskas yra labai šviežia ir tu tų dalykų neturi. Tai čia galbūt tas trečias dalykas. Šaltiniai yra su kuo susiję – ir kad tu pats negali būti ten gyvai ir jausti, matyti, kas vyksta, nes yra per daug sudėtinga. Jeigu tu plėtrą vykdai keliose šalyse, tai visur nuvykti, visur pajauti ir visur pabūti, sudalyvauti renginiuose, konferencijose, atstovauti savo prekinį ženklą irgi yra komplikacija, ir kai kurie verslai renkasi samdyti savo žmogų užsienio šalyje, kuris atstovautų jų brandą. Taip vadinami dar angliškai country managers. Ir jie tiesiog yra atsakingi už savo šalį ir vykdo visus dalykus: komunikaciją ir grįžtamąjį ryšį, centrinę, galima sakyti, bazę. O mes nesirinkome samdyti kiekvienoje šalyje, nes tikime, kad mes vykdysime labai greitą plėtrą. Turėsime greitą metu 10 šalių ir mums operacinis darbas valdyti dar 10 papildomai žmonių komandoje, kai mes esame tiesiog technologijų verslas... Čia galbūt labiau tiems verslams tinkami, kurie turi vietines operacijas, galima sakyti, kurie vykdo, kurie dirba su pardavėjais, jų verslas priklauso nuo vidinių procesų, kiek jie turės pardavėjų, kiek tie pardavėjai gerai išmanys savo darbą, kiek jie žinos kultūrą, kas juos valdys. Mūsų atveju, kadangi mes esame tiesiog technologijų įmonė, mes neturime pardavėjų iš viso savo srityje, tai mes nusprendėme nedaryti vietinių country managerių. Na, čia tokie keturi galbūt pagrindiniai keblumai einant į naują rinką. Galima turbūt ir daugiau visokių surasti, bet.

Liucija Zubrutė

Kokius rodiklius naudojate nustatyti, kad veikla konkrečioje užsienio rinkoje yra nesėkminga arba sėkminga?

Įmonė 4

Pirmas dalykas yra kainodara. Pasižiūri, ar tavo investicijos panašiai atsiperka, kaip ir kitose šalyse, ar siunčia rinka signalus. Dažniausiai iš pačio marketingo pusės – kiek kainuoja marketingas ir kiek kainuoja prisitraukti į savo verslą naują žmogų? Tai čia yra pirmas rodiklis, kurį tu pamatai iškart per pirmas dienas, per pirmas savaites. Gali spręsti, ar ta kaina tave tenkina būti toliau, ar eksperimentuoti su skirtingais, visokiais dalykais. Esu girdėjęs, kad žmonės, kurie išsiplečia į kitą šalį, sako, kad neveikia reklama. Tai, kas veikia vienoje, kitoje šalyje neveikia. Tai vat tokius pastebėjimus galima pamatyti pagal kainą, kiek kainuoja įsigyti naują narį arba naują vizitą į savo puslapį, arba naują instaliaciją į savo programėlę? Vėliau žiūri turbūt į kitus žingsnius, kurie yra. Gal taip angliškai išsireiškiu, nes visi tą vadina, t.y. funnelis. T.y. procese, kur yra kitas esminis žingsnis, kurio tu sieki, tiesiog pritraukti į klientą naują. Kitas jo žingsnis galbūt yra užpildyti registraciją. Galbūt trečias žingsnis yra kažkam galbūt yra prenumerata, ar jis moka už tą subscriptioną, ar nemoka? Tai iš principo ir mes žiūrime tą patį – kiek mums kainuoja nusipirkti klientą, kad jis ateitų į programėlę, kiek mums kainuoja, kad jis užpildytų ir taptų [Paslaugos teikėju 1]. Iš kitos pusės žiūrime, kiek kainuoja, kad žmogus pradėtų ieškoti [Paslaugos 1] per mūsų platformą. Jeigu tas visas metrikas žiūrime, dar tolimesnės metrikos yra, kiek tie žmonės įvykdo sėkmingų susitarimų, kiek įvykdo apmokėjimų, ir tada tiesiog žiūri į piniginę išraišką. Labiau tai yra marketinginiai dalykai. Paskui yra platformos dalykai, kurie dar vadinami konversijomis – kiek konvertuoja žmonių į tavo... Ir tada lygini su Lietuva, lygini su savo šalimi, žiūri, ar tai yra gera metrika, ar negera metrika, ar tai yra tavo platformos problema ir ar tai yra rinkos problema? Eigoje, aišku, atsiranda, kokia yra tavo konkurencinė aplinka. Pavyzdžiui, Lietuvoje, mūsų atveju, gali neturėti nė vieno konkurento, o užsienyje turėt daugybę konkurentų, vykdančių tą pačią veiklą vien dėl to, kad tiesiog yra populiacija didesnė, verslumas didesnis, daugiau žaidėjų įeina į tą rinką iš kitų mažesnių šalių ir jūs ten susitinkate. Tai čia yra tikrai labai esminis dalykas, ir didelė dalis žaidėjų, vykdydami plėtrą, tiesiog pralaimi rinkos karus dėl konkurencijos ir negali tiesiog pasiūlyti kažko geriau dėl kainodaros, dėl kitų priežasčių. Tai va, vienus signalus duoda, kiek viskas kainuoja nuo pat pradžių iki pabaigos, kiek tu išleidi ir kiek tu uždirbi pinigų. O kitus dalykus stebi, mūsų atveju, dėkingoj vietoje – tiesiog kiek platformoje žmonės kokių veiksmų įvykdo. Iš principo, produkto konversijos metrikos.

Liucija Zubrutė

Buvo tokių užsienio rinkų, kuriose nepavyko įsitvirtinti?

Įmonė 4

Turėjome tik vieną pavyzdį, kaip Lietuvą, kai viskas veikia Lietuvoje, buvo viskas labai smagu ir faina. Įėjus į Lenkijos rinką arba į Suomijos rinką, mes susidūrėme su konkurentais. Tada atsiranda

visokių niuansų, kuriuos turi įsivertinti, ar tu nori eiti į konkurencinį karą, ar tu nori nekonkuruoti? Galbūt rinkoje yra didelė tokia, kad jums net nereikia konkuruoti toje rinkoje? Tai mūsų atveju, kadangi paslauga yra tokia labiau, galima sakyti, nišinė, ten yra konkurencija... Pavyzdžiui, kaip gyvūnų maisto produkcija, kur tu tiesiog ateini su dar vienu brendu, su dar viena produkcija, žaidi kainų karus ir visa kita. Pas mus yra toks, kad iki tol nebuvo jokių absoliučiai praktiškai mokamų [Paslaugų 1], tai įeinant į rinką arba startuojant rinkoje, tu dirbi su gal tokiais, pavadinsiu, early adopteriais, turi ribotą kiekį žmonių, kurie bus pasiryžę pasinaudoti tokia paslauga ir pabandyti ją. Tai verslo sėkmė iš tikrųjų priklauso nuo tų early adopterių – kiek turėjo gerą patirtį ir negerą patirtį, kiek jų yra toje rinkoje, ar jie dideli, ar nedideli. Didelę dalį sudaro tai, jeigu yra koks nors didelis konkurentas, kuris jau susirinkęs visus early adopterius, tai tau gali būti sudėtinga pervilioti juos pas save, jeigu tu neturėsi kažkokio didžiulio konkurencinio pranašumo. Arba gali būti šiaip tiesiog early adopteriai lojalūs pirmam ir vietiniam žaidėjui. Mūsų atveju, mes pamatėme, kad mes nenorime žaisti konkurencinio žaidimo, ir Lenkijoje savo veiklą tiesiog tęsiame, bet nebekoncentruojame ir nebesifokusuojame joje, nes ji neveda labai aiškiu keliu, kuris eitų tiesiog į labai gerą patirtį mums patiems ir finansiškai, ir graža. Ir tuo pačiu pasibandėme paleisti rinkas, kuriose nėra konkurentų. Tai vat Estiją, Latviją paleidome, Vengriją paleidome. Tose šalyse konkurencija arba neegzistuoja, arba yra labai maža. Ir mes tada matome, kad mums yra daug sėkmingiau vykdyti veiklą ten ir būti pirmiems ir iš esmės pasirinkti tuos visus early adopterius.

Liucija Zubrutė

Suomijoje irgi toks variantas kaip Lenkijoje irgi dabar, kad esant minimaliai?

Įmonė 4

Taip, mes ten esame minimaliai, kadangi mums nekainuoja ten egzistuoti, tiesiog leidžiame žmonėms patiems rinktis, kuri platforma jiems yra įdomesnė, fainesnė. Suomijoje buvo globalus žaidėjas iš Amerikos. Mes galvojome, kad jis vykdo savo veiklą ten labai paviršutiniškai. Bet tik mums atėjus, kai jie pamatė, kad atsirado rizika ir konkurencija, jie tiesiog užspaudė pedalą ir penkis kartus paaugo per vieną mėnesį. Tai reiškia, turbūt labai daug pinigų investavo į marketingą ir kitas sritis. Mes tiesiog nenorėjome žaisti to kainų karo. Ir sudėliojome kitaip šiek tiek planą.

Liucija Zubrutė

Pereikime prie tų sėkmių, nesėkmių ir mokymosi. Kaip jus įmonė identifikuoja, kad užsienio rinkoje buvo patirta nesėkmė?

Įmonė 4

Pradžioje emociškai identifikuoji – ar šypsosi žmonės, ar nesišypso kalbėdami apie tam tikrą šalį. Jie jaučia, kad ten jie jaučiasi komfortiškai ir pirmi kaip nugalėtojai, ar jaučiasi kaip stagnuojantys. Tai taip, pirmas dalykas yra emocinis. Antras dalykas yra finansinis, t.y. kiek tu išleidai pinigų ir ar tau atsipirko. Tai iš principo tai yra, jeigu nebrangiai kainuoja išeiti į naują šalį, kaip mūsų atžvilgiu, – yra visiškai nebrangu išeiti į kitą šalį. Tiesiog tai yra tiesiog diversifikacija. Tiesiog žiūrime, kur veikia, kur neveikia. Mes galime tiesiog paleisti dešimt šalių ir žiūrėti, kad septyniose neveikiam visiškai dėl įvairiausių priežasčių, o trijose veikiam ir tose vietose, kur mes veikiam, tiesiog spaudi pedalą ant marketingo biudžeto ir žinai, kad ten viskas atsiperka. Viskas veikia. Tai nepasakyčiau, kad verslo tikslas yra būti sėkmingu, nes tai yra turbūt neįmanoma, ir visi turi patirti tuos nuopolių ir nesėkmes, nes iš to ateina pamokos. Ar tu nori, ar nenori, to, ką tau nauja šalis ir nauja kultūra davė, ką išmokai ir kaip tu galėtum adaptuotis prie jos. Ar ta adaptacija prie tos kultūros iš tiesų nepakels dar geriau kitos šalies, kurioje tu galbūt save laikai sėkmingu? Tai vat tas sustojimas, peržiūra, visų procesų peržiūra, kainodara, ir mes savo komandoje lygiai taip pat startuodami šalį, po trijų mėnesių, po pusmečio, po metų pasižiūrime ir sakom, ką mes galvojame apie tą šalį, kas joje veikia, kas joje neveikia? Ar mes norime tęsti toliau veiklą, ar nenorime ten tęsti veiklos? Ir tą darome su viskuo, ne tik apie šalis kalbant, bet ir apie funkcionalumą, partnerystes ir dar daugybę dalykų. Gali tiesiog turėti dešimt partnerių, du partneriai gerai veikia, aštuoni partneriai neveikia visiškai. Tiesiog, jeigu tos partnerystės kainuoja laiko, nervų ir kitų dalykų, tiesiog nutrauki tuos dalykus.

Liucija Zubrutė

Ką jūs turite mintyje sakydamas „partnerystės“?

Įmonė 4

Partnerių tipų turbūt yra įvairiausių. Yra partneriai, kurie turbūt pakelia paslaugų kokybę tavo arba sukuria kažką priedo. Mūsų, pavyzdžiui, yra draudimo partneriai, kurie užtikrina draudimo apsaugą [Paslaugos 1 teikimo metu], bet tuo pačiu gali būti partneriai, kurie savo platformoje reklamuoja tave, arba partneriai, kurie vykdo affiliate modelį. Gali susirasti dešimtis affiliate kanalų ir tikėtis, kad visi bus sėkmingi, bet taip dažniausiai nebūna. Tai va, mes su užsienio šalimis tą patį darome: pasileidžiame, pasižiūrime, ar tai yra... Ir visą laiką turime supratimą, visą laiką turime tą nuomonę, kad visą laiką galima sugrįžti į šalį ir bandyti dar kartą. Bandyti kažką kitaip. Ir šalis pati iš savęs nėra nesėkmė. Gali būti laikas netinkamas, gali būti strategija netinkama pasirinkta. Tai aš atėjau iš tokių verslų kaip [Kompanija 1] ir panašios kompanijos, kurios vieną šalį daro ir bando po penkis kartus per dešimt metų ir kartais bando kas metus ir nesėkmingai, kol kažkuriais metais tiesiog spragtelėjo ir sako: net nesuprantam dėl ko, bet viskas pavažiavo, kas

įmanoma, ir nėra paaiškinimo. Kartais net ir dirbant tūkstančiui žmonių ir turint visus įmanomus duomenis analitikus ir finansininkus, ir visi sako neturim, kaip paaiškinti. Lygiai taip pat galima ir atvirkščiai, turėti tokią pačią atvirkštinę situaciją, kad tu negali paaiškinti, kodėl tau pasisekė šį kartą, bet tuo pačiu niekados negali žinoti ir nebūtinai galėsi paaiškinti, dėl ko tau nesiseka toje šalyje. Ir būtent jeigu visi galėtų išanalizuoti ir suprasti, dėl ko nesiseka, turbūt paimtų, padarytų pokyčius ir iškart važiuotų su nauju procesu. Tai mūsų atveju, kartais net neturime tiek resursų ir dirbant tokioje mažoje komandoje kaip trys žmonės, mes kartais negalime suprasti, skirti pakankamai laiko, išanalizuoti, kas toje rinkoje neveikia. Bet tuo pačiu mes esame pasakę: jeigu neveikia, judame kitur. Jeigu dešimt kartų neveiks iš dešimt, tai reiškia kažkas pas mus yra blogai. Bet jeigu kartais veikia, kartais neveikia, reiškias tu turi žaisti ant to ir išnaudoti iš esmės potencialą, kurį tu turi. Maža komanda ir jeigu jūs nesudėtingai galite plėtotis į daug šalių, tai žaiskim ant statistikos, ne ant kokybės tada.

Liucija Zubrutė

Tai va taip norėjau paklausti, kaip jūs analizuojate tas patirtas nesėkmes? Viena vertus, sakote, gal ir net neišeina paanalizuoti, bet, jeigu jau analizuojate, tai kaip tai vyksta?

Įmonė 4

Mūsų atveju turbūt galima sakyti, kad yra labiau paviršutinė analizė, kur mes darome daugiau prielaidų ir hipotezių, dėl ko galėjo neveikti šalis. Ir jeigu mes nesudėtingai ir nešvaistydami labai daug resursų galime patikrinti tam tikras hipotezes, mes tą ir darome. Bet jeigu negalime patikrinti, mes tiesiog sakome, kad mes nežinome, gal kažkada ateity žinosime. Ką mes galime analizuoti? Tu gali analizuoti duomenis, visą laiką gali analizuoti grįžtamąjį ryšį iš žmonių. Gali daryti apklausas narių, kurie pas tave buvo, neįvykdė užsakymo arba vykdė užsakymus, nepabaigė užsakymų. Tai praktiškai naudojosi viskuo, ką turi ir disponuoja. Tai yra faktiniai duomenys, kurie yra užregistruoti. Jeigu tai yra kainodara ir marketingas, tai iš principo darai daugybę eksperimentų. Ir tada iš tų eksperimentų visumos supranti, ar tai yra rinkos dalykas, ar ne rinkos. Pavyzdžiui, Lietuvoje gali būti pigi reklama, nes nėra didelės konkurencijos, o Lenkijoje gali būti brangi reklama, nes visi į tą aukcioną to pačio žmogaus dėmesio bando pataikyti. Suomijoje gali būti kainodara tiesiog tris kartus brangesnė negu visose kitose tavo šalyse, nes Suomijoje kainos visai kitos. Ir tada tu žiūri, ar iš tikrųjų tau verta mokėti tris kartus didesnę kainą, jeigu uždirbi, tarkim, tik du kartus daugiau negu lyginant su kitomis rinkomis. Bet lygiai taip pat tokį patį atvirkštinį rezultatą turime kartais, kad rinka rodo dvigubai pigesnę kainodarą marketinge ir dvigubai geresnius rezultatus paslaugų sektoriuje. Tai reiškia, kad yra labai pigi reklama ir labai panaši paslaugų kaina tarp šalių.

Liucija Zubrutė

Kai išanalizuoju tas nesėkmes, kokių veiksmų imatės?

Įmonė 4

Iš pradžių sprendžiame, ar mes galime padaryti kažkokį pokytį, jeigu mes žinome atsakymą, kad kažkas neveikia dėl tam tikros priežasties. Tai ar mes galime sutvarkyti tą priežastį? Arba jeigu tai yra problema, ar mes galime tiesiog tą problemą pašalinti? Ir tada, pašalinę, bandome vėl. Jeigu tai yra akivaizdu, kad tai buvo kažkokia klaida, akivaizdu, kad tai buvo kažkas, ko mes nesupratome, neapdairiai pasižiūrėjome ir praleidome – tai susitvarkome ir važiuojame vėl. Dažniausiai duodame priklausomai nuo to, kokia yra problema arba kokia yra priežastis tos nesėkmės ir galimos nesėkmės. Aš sakyčiau labiau, kad tai yra tikslų nepasiekimas ir pamokos po jų. Ką tu iš to išmokai. Ir kadangi tas bandymas, eksperimentas vėlgi negarantuoja, kad bus sėkmė, dažniausiai mes tiesiog sakome: ar mes norime, ar nenorime bandyti dar kartą? Jeigu mes norime bandyti, koks yra apibrėžtas tikslas, ką mes turime pasiekti su antru bandymu arba kiek mes norime išleisti šitam antram bandymui ir kad tai būtų kažkoks atspirties taškas arba atskaitos taškas, po kurio mes sustosime vėl ir sakysime, ar mums pasitvirtino tai, ką mes turėjome kaip prielaidą. Arba, ar jau dabar jau veikia? Ir kaip, pavyzdžiui, du kartus neveikia, tris kartus neveikia. Tai gali būti, kad morališkai jau per sunku tiesiog eiti kažkokiu tuo bandymo keliu. Ir jeigu mes matome, kad pas mus yra kitų variantų, mes dažniausiai prioritetizuojuome kitus variantus, kur mes jau nebesidaužytume į tą pačią sieną, nes tų strateginių plėtros variantų yra begalės. Tai tiesiog tausojuame savo energiją, resursus ir nuotaiką. Ir tiesiog kartais po poros ar trijų kartų bandymų mes tiesiog sakome, kad viskas, užtenka.

Liucija Zubrutė

Gal galėtumėt pasidalinti konkrečiais kažkokiais nesėkmių arba, kaip sakote, pamokų nesėkmingų ar kažkokių klaidų pavyzdžiais, iš kurių daugiausia įmonė pasimokė?

Įmonė 4

Konkretus pavyzdys gali būti, pavyzdžiui, marketingo, piaro scenarijai, kai mes nemokėdami samdome agentūras, pasitikime, nes nesame sugadinti kaip žmonės, kaip verslininkai. Neturime susidarę pirminio įspūdžio, kad čia, agentūroje, ji nebedirbs, nemokės, nekreips dėmesio, nesistengs. Tai tu turi iš pradžių tokį tikėjimą ir pasitikėjimą. Paskui patiri nusivylimą. Pabandai antrą agentūrą, pabandai trečią agentūrą ir supranti, kad tai gali būti labiau tendencija ir pasikartojimas, kad toks bus rezultatas, ir tada tiesiog pakeiti savo požiūrį ir sakai: jei mums tris kartus nesiseka su agentūromis, mes turime kitus variantus, ką galime padaryti. Tam tikrus dalykus

pats išmoksi, pats išmoksi, pats supranti, pats padarai ir žinai rezultatą ir visa, ką tu neši. Tada galvoji, jeigu tu jau pats išmokai, ar tu gali samdyti žmogų arba freelancerį, kuris tą darytų pagal tavo taisykles, o ne pagal tikėjimą-pasitikėjimą? Tai vat piaro atžvilgiu mes esame išbandę ne vieną agentūrą, turėjome nesėkmingus rezultatus, supratome, ko mes iš tikrųjų norime. Sudėliojome scenarijus, kaip mes tą norime pasiekti. Ir dabar mes patys rašome savo straipsnius. Mes patys esame beveik garantuoti, kad straipsniai bus publikuoti. Mes sutaupome dešimt kartų daugiau biudžeto ant piaro iniciatyvų, negu tada leisdavome. Ir mūsų rezultatas, kurį mes gauname, visą laiką mus tenkina. Tai mes tas pamokas pavertėme procesu ir žinome, kaip procesas mus nuves iki sėkmingos pabaigos. Jį tiesiog kaip playbooką naudojame sau, ir tai jau yra pastovus procesas. Dirbome daug kartų su lokalizavimo, vadinamosiomis LSP agentūromis, kurios turi labai daug vertėjų, dirba po vienu skėčiu tokiu ir iš esmės visą laiką žada, kad bus viskas gerai. Esame išbandę tris agentūras, kurios dirba su vertėju kaip vertimų biuras, užtikrindami ir žadėdami aukščiausią kokybę ir nenusivylimą, ir kad čia bus viskas gerai, bet galiausiai nusivildavome daugybę kartų. Tada susidėliojome procesus taip, kad turime šiai dienai playbooką, kaip mes paleidžiame naują šalį, kaip mes paleidžiame verstą turinį. T.y. agentūra išverčia, freelanceriai tikrina tekstus, ką parašo agentūros, ir jie tarpusavyje komunikuoja. Jie tarpusavyje kovoja dėl kiekvieno tinkamo išsireiškimo, frazės ir tokiu būdu užtikrindami mūsų, kaip kliento, aukštą kokybę vertimams. Tos, tos nesėkmės leidžia suprasti, kurioje vietoje stringa, kurioje vietoje nepasiekiami lūkesčiai, susidėlioji procesus eksperimentavimo būdu. Jeigu aš dabar padarysiu taip: jeigu aš samdau agentūrą, gaunu tokį rezultatą, esu nepatenkintas. Jeigu samdau freelancerį, gaunu iš freelancerio atsakymą, – sukeliu. Klientai skundžiasi, kad blogai išversta. Tai labiau ne tik kokybės ir rezultato klausimas, bet netgi ir skonio reikalas, nes kiekvienas žmogus-vertėjas gali tą pačią frazę angliškai išversti dešimčia skirtingų būdų. Tai jis turi suprasti net ir tavo brand-voice, turi suprasti tavo lūkesčius, turi suprasti, kas yra tavo klientas, kas tavo auditorija, kultūra ir dar daug, daug dalykų. Tada mes tiesiog sudėliojame procesus, kad tie visi žmonės dirbtų mums, bet būtų atsakingi tik už savo dalį. Tada jie tarpusavyje vertina vienas kito kokybę ir tokiu būdu mes pasiekiamo aukščiausio lygio rezultatą, po kurio skundų nebegauname.

Liucija Zubrutė

Užsiminėte apie tokį dalyką kaip playbookas, ir būtų buvę su tuo susijęs klausimas pokalbio pabaigoje. Papasakokite, kas tai yra, kaip tai atsirado ir ką davė įmonei?

Įmonė 4

Playbookas mums iš principo yra žingsniai ir strategijos, kurios pasiteisino kažkurioj vietoj kaip sėkmingos. Ir jas galima kartoti leidžiant kitą, pasikartojantį procesą. Taigi mūsų playbooke yra

tai, kad žinome, kaip išleisti straipsnį į auditoriją nemokamai, nesumokant 1000 eurų DELFI ar 15min. Ir tai pasikartoja aštuonis kartus iš dešimties. Mes galime sakyti, kad tai yra playbookas, kaip mums išeiti į eterį praktiškai nemokamai. Jeigu mes leidžiame reklamą ir mes sakome: šita reklama, jos konceptas ir jos kryptis veikia šitoje šalyje, pabandai antrą šalį su tuo pačiu konceptu ir tais pačiais kampais ir sakai – o, atsikartoja, trečioje šaly irgi atsikartoja. Ir tu sakai – tai yra playbookas, kaip prisitraukti klientus. Tokiu pačiu būdu nesėkminga komunikacija, pvz., reklamos konceptai, kampai neveikia vienoje šalyje, pasikartotinai neveikia kitoj šaly, ir tu žinai, kad į tą sritį, į tą pusę net neverta važiuoti. Jeigu visus metus reklamos veikia, pavyzdžiui, 2022 metais veikia reklamos labai labai labai gerai Lietuvoje, mes tiesiog išrinkame geriausiai veikiančias reklamas. Tada 2023 metais mes paleidžiame, tarkim, naują šalį ir mes paimame 2022 metų geriausiai veikiančias reklamas ir pasižiūrime, ar jos lygiai taip pat gerai veiks ir kitoje šalyje. Ir jos veikia dažniausiai kitoje šalyje, trečioje šalyje. Ir taip gaunasi, kad susiformuoja playbookas, ką tau reikia daryti žingsnis po žingsnio kiekvienoje šalyje, ir tu praktiškai esi 80 proc. užtikrintas, kad tu sėkmingai padarysi savo visus žingsnius ir tu neeksperimentuosi, o tu aiškiai žinai, ką tau reikia daryti.

Liucija Zubrutė

Kaip šis playbookas atrodo fizinėje realybėje? Arba kitaip tariant, kaip jūs užtikrinate, kad šitos pamokos iš sėkmių ir nesėkmių, kurias jūs vadinate pamokų, kad jos liktų organizacijos atmintyje, o ne pavienių darbuotojų arba įkūrėjų?

Įmonė 4

Vienas iš būdų yra dokumentuoti tą dalyką, mes dalį svarbios informacijos, kurią kartojame arba kurią norime išsaugoti, kad ji būtų visiems pasiekiamą. Tai ją dokumentuojame ir aprašome. Mes renkamės įvairiausių būdus, įrankius tą pasiekti. Tam tikra veikianti informacija, pavyzdžiui, reklama yra automatiškai išsaugoma ir visą laiką yra pasiekiamą priemonėse, kaip „Facebook“, „Google“. Jos visą laiką turi ir ten išsaugotą, visą laiką grįžti į istoriją atgal. Kitą informaciją dokumentuose jau dokumento pagrindu, Confluence darome dokumentus, kartais tiesiog išsaugome draivuose archyvus tai, kas veikia. Jeigu turi playbooką, pavyzdžiui, reklamos kūrimui... Ir mūsų versle daug susideda iš to, kad reklamą kuria trečiosios šalys. Pavyzdžiui, žmonės, dar vadinami UGC, arba User Generated Content. Tai jeigu mes norime naujo asmens, kuris kurtų reklamą, pats save filmuotų, mes jam esame sumodeliavę visą turinį. Tiesiog atiduodame prieigą prie dokumentacijos ir prie katalogo, prie viso, kas yra mūsų brandas, kas yra mūsų, koks yra mūsų brandbookas ir kokie yra geri pavyzdžiai, kokie yra blogi pavyzdžiai. Tas žmogus, visą informaciją perskaitęs ir peržiūrėjęs, gali iškart sukurti, tikėtina, kad veikiančią

reklamą, nes ji 80% jau yra pagrįsta taisyklėmis, kaip tą reikia daryti. Tai visa ta informacija priklauso nuo to, ar ji yra vidinė, ar išorinė. Išorinę tiesiog dokumentuojam, nes nėra kitokio būdo ir ta visa dokumentacija arba vizualizacija pateikiame suarchyvuotą tiesiog kaip vieną vietą prieiti prie visko absoliučiai, ką tam žmogui reikia išmokti. O kitos, kurios yra vidinės dalys, t.y., kaip mes kažką suprogramavome, kokia yra logika ir visa kita, – dokumentuojame savo vidiniams kanalams. Yra inžinieriai, kurie dokumentuoja procesus ir kitus dalykus Confluence. Tuo pačiu dokumentuoja pačiame programiniame kode įsirašo visa, ką reikia. Tai va, tai, kas patogiu skaityti, kas patogiu suprasti ir tokiu būdu maždaug.

Liucija Zubrutė

Paminėjote nesėkmių pavyzdžių. Gal dabar prisimintumėte, kokios buvo tos įsimintiniausios sėkmės, iš kurių daugiausiai pasimokėte įmonėje?

Įmonė 4

Dažniausiai matau, kad šita tema siejasi su tuo, kad tu pirmą kartą kažką darai. Nes mes pirmą kartą išeiname į kažkokią užsienio šalį, yra kažkokios tai sėkmės ir nesėkmės, nes mes turime labai daug sėkmių. Bet mes jau praktiškai buvome garantuoti, kad tos sėkmės bus – kiek mes tą playbooką esame atidirbę ir kiek mes žinome. Bet šitoje vietoje turbūt netinka šitas atsakymas ir man reikėtų surasti kažką.

Liucija Zubrutė

Visi atsakymai tikrai tinka. Kaip suprantu, playbookai atsirado iš jūsų įmonės patirčių? Galbūt prisimenate, kokios buvo tos sėkmės pirminės, kurios paskui nugulė į playbooką?

Įmonė 4

Viena iš tokių, pavyzdžiui, sėkmių yra tai, kad didelė dalis platformų verslo turi visą laiką sunkų darbą ir procesus ir visa kita, kad abi platformos pusės – pardavėjai ir pirkėjai – nuolatos augtų ir būtų... Kaip juos pritraukti, kaip padaryti, kad veiktų tas kiaušinio ir vištos tas dalykas, kad – kuris čia pirmas turi ateiti, kuris čia antras turi ateiti, kuris čia kurį turi rasti. Tai mūsų atveju į playbooką nugulė, kur mes, kaip komanda, niekados nežinojome ir tik spėliojome, kaip veiks marketingas ir į kurią pusę mes pritrauksime greičiau. Ir mes turėjom abejonių, kad pas mus kažkas norės teikti paslaugas. Mes galvojom, kad bus tas vadinamas bottleneck'as, kad neturėsime [Paslaugų teikėjų 1], bus kelios ir bus daug norinčių tos paslaugos, bet bus tik keli žmonės, kurie ją teiks. Ir mes pamatėme, kad pas mus per kelias savaites pradėjo registruotis labai labai daug norinčių vykdyti veiklą. Tada pamatėme, kad per pirmus tris mėnesius ir Lietuvoje, ir bet kurioje šalyje mes jau galime skaičiuoti šimtais ir tūkstančiais tų [Paslaugų teikėjų 1]. Ir supratome, kad į playbooką

galima įrašyti tai, kad mums reikia pasistengti tik pirmus mėnesius ties [Paslaugos teikėjais 1]. Ir tada mes jau turime perteklių [Paslaugos teikėjų 1]. Tai reiškia, kad jiems nėra tiek daug ateinančių naujų klientų, kiek jų labai, labai daug tiesiog nori vykdyti šią veiklą ir užsidirbti pinigų. Tai mūsų playbooke tiesiog nugulė sėkmė, kad mes leidžiame reklamą [Paslaugų teikėjams 1] tik pirmus mėnesį arba du, arba tris ir tada išjungiamo pilnai visą reklamą ir daugiau niekados mums nereikia reklamuoti, nes žmonės tiesiog plūsta įvairiais kitais kanalais: iš straipsnių, iš draugų, iš kalbų. Jie tiesiog mato netgi [Paslaugų pirkėjams 1] skirtą reklamą [...]. Ir mes matome, kad mums nebereikia iš viso žiūrėti iš principo į vieną pusę, į kitą pusę fokusuojamės ir dirbame. Ir tu visą laiką narių atsiras. Tai va, čia tokios sėkmės, kur mes irgi spėliojome, nežinojome, kaip veiks, ir suveikė visai kitaip, negu mes galvojome.

Liucija Zubrutė

Mokotės tik iš savų ar iš svetimų klaidų ir sėkmių? Kaip?

Įmonė 4

Tai turbūt labai priklauso nuo žmonių, kas yra įkūrėjai, kokie jie. Kokią jie turi networką? Kiek jie bendrauja ir semiasi. Žinau, kad labai daug verslų kūrėjų tiesiog siurbia viską, ką įmanoma, iš aplinkinių, iš draugų ir bendraįkūrėjų, kitų verslų kūrėjų, rengia tuos visus networkingo eventus ir juos pilnai išnaudoja. Mūsų tokia kukli, gal sakyčiau, komanda ties tuo, kiek mes daug išsiurbiam iš kitų verslų pamokų sėkmių ir nesėkmių. Bet iš principo greičiausia pamoka yra, kad tiesiog kažkas tau padėtų paaiškinti ar pasakyti, ką jie jau yra praėję. Kai kalbiesi su tokiais žmonėmis, kurie jau kažkur yra... arba pats inicijuoji, arba per kažkokius kitokius kanalus, arba šiaip kalbiesi. Pavyzdžiui, žmogus nori sukurti savo verslą, kalbina tave, bet tu pačiu sako: o aš jums galiu padėti, aš jums pasakysiu, kad jūs galite tą pabandyti, tą padaryti. Turbūt savaime suprantama, kad draugų ratas, pažinčių ratas – kuo jis didesnis ir kuo daugiau žmonės dirba panašiose srityse, tuo daugiau pamokų gausi, ir tau pasakys atsakymą. Aišku, tu gali tuos atsakymus ir knygoje ieškoti, ir labai daug pamokų surašyta. Jeigu kažką viešai pamatai, kažkokias sėkmes, nesėkmes irgi padarai pamokas. Aš galbūt pasakysiu taip, kas verslininkams ir nelabai būdinga sakyti – bet aš neieškau geriausių, teisingiausių kelių ir nenoriu jų sužinoti. Nes didžiausias džiaugsmas ir didžiausia laimė išvis kažką kurti, yra tiesiog sugalvoti ir pabandyti pačiam. Net jeigu kažkur tai yra parašyta, tu nepatirsi tos euforijos su sėkme ir nesėkme, jeigu tu būsi kažkur perskaitęs teisingą atsakymą. Tai mano bent jau kol kas mano didžiausia laimė ir džiaugsmas yra tai, kad aš galiu nežiūrėdamas nieko, nebijodamas kažkieno, pats nueiti ir sugriūti. Nors įprastas verslininkas, kuris orientuotas į finansinę galbūt labiau grąžą, norės visų tų shortcutų – kaip čia greičiau nueiti iki sėkmės ir kaip čia greičiau nueiti ir išvengti visų klaidų ir visų šitų. Tai nuo pat šio produkto

kūrimo pradžios stengiuosi nežiūrėti nė į vieną konkurentą tam, kad kuo mažiau nukopijuotume, nes tada tu jau nebekuri, tu kopijuoji. Ir tada tavo darbas... Ypač, kai mes tokia produktinė įmonė, kur mums reikia sukurti patį produktą – gali visą laiką nueiti ir nukopijuoti visas geriausias praktikas. Bet atsisėst, sugalvot, sukurt ir patirti, kad – o, geras – šitaip veikia, yra didesnis džiaugsmas negu turėt atsakymą. Tai aš asmeniškai vengiu teisingų atsakymų iš visur. Nors kartais ir atrodo, netgi esame kalbėję praeitą savaitę su verslo kūrėju, kuris sako, kaip čia reklamą geriausiai padaryti. Tiek visokių hackų, tiek visokių visko pridarė ir, atrodo, faina. Ir mes, kaip komanda, galėtume tą padaryti ir čia greit nuhackinti ir sutaupyti. Bet atrodo, kad čia jau tiesiog tau įkišo atsakymą į egzaminą. Tas, kas kiekvieną žmogų džiugina, kad to verslo kūrimo procese? Mane turbūt labiau džiugina tai, kad aš su komanda galiu pats išgalvoti dalykus ir suprasti dalykus. Ir neatsinešti gatavą rezultatą, jį paleisti: o, važiuoja, veikia, judam toliau. Tai va, tas akcentas pabaigai apie tai, kad tos nesėkmės atsiranda iš to, kad žmonės nežino, ką daro, o tas nežinojimas ir yra dažniausia priežastis, dėl ko žmonėms patinka kažką daryti.

Liucija Zubrutė

Ir paskutinis klausimas kalbant apie jūsų įmonės, kaip organizacijos, mokymąsi, ką jis jums reiškia ir kiek tai yra svarbu?

Įmonė 4

Mokymosi procesas įmonės viduje turbūt yra labai svarbus tam, kad nekartoti tų pačių klaidų. Tai, ką aš galbūt prieš tai sakiau, kad kurti yra labai faina ir nežinoti yra labai faina, bet yra labai nefaina daryti tas pačias klaidas tris ar keturis kartus iš eilės. Tai tas mokymasis įmonės viduje ir vadovui yra labai svarbu, kad tas pamokas būtų paimtos iš esmės. Kai yra skiriamas biudžetas, skiriamas laikas ir visa kita patirti klaidą. Bet tada, jeigu tos klaidos kartojasi kelis kartus iš eilės, tada čia turbūt yra vadovo atsakomybė ir bendra įmonės vidaus atsakomybė, kodėl jos kartojasi ir kodėl nėra priemonių toms klaidoms užkirsti kelią? Jeigu ten jau nebėra kažkoks kūrybinis procesas ir eksperimentavimas, tiesiog tų pačių klaidų kartojimas, tai šitos pamokos ir šio proceso nebuvimas kelia vidinę įtampą ir frustraciją pačioje komandoje, nes ji tiesiog rodo, kad komanda negeba pasimokyti iš savo pačių klaidų. Tai aš manau, kad pasakyti, kad tai yra nesvarbu, nebūtų teisinga.

Liucija Zubrutė

Dėkoju už pokalbį.

7 PRIEDAS. Interviu su Įmone 5

Liucija Zubrutė

Tema yra apie tai, kaip įmonės plečiasi į užsienį ir tos plėtros metu, su kokiais iššūkiais susiduria, kokių nesėkmių patiria, kokių sėkmių patiria ir kokių pamokų iš to įgyja. Tai vat būtent visą šitą procesą aš ir kreipiu dėmesį. Bet pirmiausia tokie keli techniniai klausimai. Vienas dalykas, kokia buvo įmonės apyvarta praėjusiais metais? Galbūt prisimenate?

Įmonė 5

3 milijonai.

Liucija Zubrutė

3 milijonai. Ir darbuotojų maždaug kiek turite?

Įmonė 5

38.

Liucija Zubrutė

38, gerai. Gal galėtumėte bendrai nupasakoti įmonės veiklą, ką ji daro ir kas jūs esate toje įmonėje?

Įmonė 5

Tai pati įmonė vykdo [Maisto produktų 1] gamybą, o aš esu vadovė, savininkė ir įkūrėja.

Liucija Zubrutė

Gal galėtumėte šiek tiek plačiau papasakoti? Na, pačią verslo koncepciją, norėtusi šiek tiek daugiau detalių.

Įmonė 5

Tai šiaip trumpai apie pačią [Gamybos technologiją 1]. Tai, kad čia yra šiuo metu pats efektyviausias maisto [...] būdas, kuomet išlaikomos visos maistinės savybės. Tai tiesiog pati metodika tokia yra pakankamai unikali. Ją išvystė [Pasaulinė organizacija 1]. Dėl to vėliau mes savo produktais atsidūrėme ir [...], nes tai susiję. O kanalus mes turime labai diversifikuotus. Iš principo pas mus offline ir online pasiskirstę maždaug per pusę ir dar iki praeitų metų maždaug per pusę buvo ir eksportas su vietinių pardavimais, bet jau šiomet stipriai, ta prasme stiprėja labai reikšmingai eksportas ir liks gal koks 70/30 proc. santykis. Pardavinėjam, kaip minėjau, tiek e. komercijoje, tiek ir paprastai. Iš offline pagrindiniai kanalai vis dėlto pas mus yra, jeigu apie eksportą šnekėti, tai distributoriai, distributoriai ir kai kuriose šalyse yra tiesiai dirbam su prekybos

tinklais, bet bet koku atveju tai yra B2B, o e. komercija yra B2C. Tai pakankamai diversifikuota. Turim ir bulkais vadinamą didmeną, ir mažmeną, bet fokusuojamės į mažmenines pakuotes. Kad ir prekyba didmeninė, bet pakuotės mažmeninės. Darom ir private label, bet irgi fokusuojamės į savo prekinį ženklą. Tai platus spektras labai siauroje produktų nišoje. Produktų yra niša siaura [Maisto produktų 1], ir mes einam dar siauriau į [Gamybos technologijos 1] [Produktą 2]. [...]. Ir šitoje specifinėje nišoje, mes galvojame, kad mes lyderiaujame pasaulyje ir, kaip pasauliniai lyderiai, tai mes ir dengiame labai ir geografią nemažą ir kanalus įvairiausius.

Liucija Zubrutė

Gera, dabar tikrai jau tą į užsienį veiklą. Kiek jau metų užsienyje veikiate?

Įmonė 5

Tai pradėjome eksportą realiai trečiaisiais metais savo veiklos, pakankamai pakankamai greitai, aš manau, kaip jaunai įmonei, kuri neplanavo. Mes neturėjome tuo metu, turėjome tik pakavimą, neturėjome gamybos. Bet irgi pavyko sukurti naują produktą gana įdomų tai advento kalendorių iš [Maisto produktų 1]. Jis buvo labai sveikas, be jokių pridėtinių konservantų, be cukrų, be nieko. Ir jis tiesiog išpopuliarėjo labai greitai. Ir tas atvėrė kelius mums į eksportą, nes unikalūs pasauliniu mastu buvo produktas. Tai va, trečiais metais pradėjom šitą, o paskui ta tokia jau antro etapo plėtra buvo per „Amazon“. Tai reiškia, kad per e. komerciją mes išėjome į 10 šalių per e. komerciją ir vėliau jau ta sekanti, kaip sakyti, globali plėtra pasidarė, kuomet išmokome gaminti [Produktus 2], kurie vėlgi yra pakankamai unikalūs pasauliniu mastu ir labai nedidelė konkurencija, ir mes lyderiaujame šitoje srityje, tai tuomet jau geografią plėtėsi stipriai. Realiai čia mūsų tik galimybių ribos, kiek mes galime apimti, nes naujas produktas visiems įdomus, visi nori. Tai kiek mes pajėgūs tos rinkos paimti?

Liucija Zubrutė

Kalbėjote apie labai plačią geografią. Kiek ir kokių šalių tai yra?

Įmonė 5

Tokių stabilių, kur mes jų skaitome, kad stabiliai, tai yra 50. Tai reiškias, visa Europa ir tada jau Amerika, Kanada, Azijos, Japonija, Korėja, Australija, Naujoji Zelandija ir visi Middle East. Realiai visos Middle East šalys. Ko nekabinam, tai nekabinam Afrikos. Ir čia galvojam, kad turėtų būt Afrika mūsų kitų metų toks kaip ir prasidėtų žvalgybinis etapas kitais metais.

Liucija Zubrutė

O kuriose iš tų rinkų, tų šalių arba regionų, jau jūsų gal reikėtų klausti, įmonė yra įsitvirtinusi, jūsų vertinimu?

Įmonė 5

Sakyčiau, kad Skandinavijoje, nes ten arčiausiai, seniausiai pradėjome ir buvo geriausias mūsų distributorius. Buvom įsitvirtinę pakankamai neblogai Amerikoje ir buvo didžiausia mūsų rinka Amerika. Bet praeitais metais tikrai su mumis susidorojo konkurentai ir mums gerokai ten pakišo pagalių. Tai ir dabar labai stipriai dirbam Vokietijoje iš tokių, kur yra tokios tvarios, su įdirbiu, su įsitvirtinimu šalys. Ir šiomet prie tvarių, aš manau, galėsime priskirti ir Japoniją, nes Japonijoje dirbome kokius 4 metus, įeidinėjom į Japonijos rinką ir šiomet jau galima pasidžiaugti, kad pavyko kažkas tvaraus, nes tie vienkartiniai pardavimai, žinot, jie ten – užsidėti varnelę žemėlapy, taškiuką pažymėti – viskas OK, bet realiai, jo, ne tokių mes norime pardavimų.

Liucija Zubrutė

Kol nepabėgo mintis ir mūsų pokalbis. Galbūt galėtumėt plačiau papasakoti apie tą konkurentų susidorojimą, kaip sakote, Amerikoje?

Įmonė 5

Tai pirmas etapas buvo Amerikoje, jie tiesiog įregistravo kaip reklaminius šūkius tuos žodžius ar žodžių junginius, su kuriais klientai ieškodavo mūsų prekių. Tai reiškias [Raktinis žodis 1] arba [Raktinis žodis 2]. Europoje tai išvis neįmanoma teisiniu, tai yra neįmanoma, teisiškai tai yra neįmanoma. Tu negali Europoje šitą registruoti bendrinių žodžių. O pasirodo, Amerikoje galima, galima ir galima netgi įregistruoti reklaminius šūkius, reklaminius šūkius, tokius kaip [Raktinis žodis 1], kas yra nesuvokiama, kaip galima užregistruoti [Raktinis žodis 1] kaip savo reklaminių šūkį. Tai jie išsirinko šituos, užsiregistravo ir tuomet mus pridavė teisinėmis formomis, kad mes naudojame jų registruotus sloganus taip vadinamus e. komercijoje, savo prekių kortelėse. Ir ir blokavo mus, blokavo didieji žaidėjai, ten „Amazon, visi. Tai visi algoritmai mums ten krito. Pradedant nuo to, kad visos prekės buvo įšaldytos, mes negalėjome prekiauti jomis. Tai buvo iš tiesų sudėtinga, bet, kaip žinia, juk mes turime sutartį su [Pasauline organizacija 1]. Tai čia unikalčiai apsivertė viskas aukštyn kojom, kad čia nėra reklama. Mes iš tiesų kuriame [Raktinis žodis 1]. Mes iš tiesų kuriame [Raktinis žodis 2, Produktas 2]. Ir čia fantastika, nes [Pasaulinė organizacija 1] yra, kuri kuria produktus, ir mes. Konkurentai kažkaip šito neįvertino, tai mes atsiblokavom, bet žala buvo labai didelė, labai didelė. Buvo prarasta pusė metų prekybos ir visas įdirbis reklaminių tų iškėlimų, visi algoritmai visi sugadinti. Ir lygiai taip pat paskui, kai susitvarkėme, tada muitinėje, muitinė mus užblokavo dėl to, kad, dėl įvežimo kodo, ką mes važinėdavome tris metus. Nes tie [Produktai 2], jie niekur nepriskiriami. Ir jie buvo priskirti vienu

kodu. Mes vežėme 3 metus juos. Ir nežinom, bet darome prielaidą, kad tai, vėlgi, buvom apskūsti. Todėl, kad, kai išsinarpliojom iš šitų teisinių niuansų dėl raktinių žodžių, tai parėjo tada iš muitinės. Tai buvo sunaikintos trys didelės siuntos, prarasta visa kalėdinė prekyba. Tai praeitais metais iš principo mes labai praradome Amerikos rinką, tai dabar jau ją atsistatėm, bet dabar Trumpas su savo bajoriais ten darosi. Bet nėra to blogo, kas neišeitų į gera, nes mes tiesiog diversifikavom ir permetėm savo pardavimus kitur, tai mums permesti nebuvo problemų, nes mus riboja tik gamybiniai pajėgumai. Tai permetimas mums nebuvo bėda, bet esmė, kad mes patyrėme labai daug nuostolių dėl to, kad buvo sunaikinta daug prekių. Todėl, kad mes neturėjome pardavimų. Tai tiesiog. Dabar diversifikavom, nes tuo metu Amerika sudarė apie 40 proc. mūsų pardavimų. Tai tiesiog buvo per didelis, per didelis. Aš galvoju, reikia labiau diversifikuoti. Ypatingai, kai gali. Kai, mūsų atveju, mes galime spręsti, kam parduoti. Per daug užsižaidėm su Amerika. Viską išsprendėme. Na taip, čia vėlgi gal patirtis ateina, tai vieną išsprendėme, kitą išsprendėme. Nu nežinau. Lauksim, jo. O gal jie dar kažką padarys? Bet kokių atveju, dabar mes sumažinę esam labai stipriai šitą Amerikos svorį, tai, jeigu ir vėl kas nors bus, tai tiesiog turėtų greičiausiai mums ne taip daug skaudėti.

Liucija Zubrutė

O kokius jūs rodiklius įmonėj naudojate įvertindami arba galėdami pasakyti, kad čia veikla užsienyje yra sėkminga, o čia nesėkminga?

Įmonė 5

Tai yra mūsų atveju tai tiesiog pelningumas, ar ne. Maržingumas, pelningumas, ir mes tiesiog neparduodame su atidėjimais, visą laiką su išankstiniais, nes esame maža įmonė. Visą laiką susiduriame su apyvartinių lėšų trūkumu, todėl kad, žinot, kaip gamybinę įrangą nusipirkti, naujus aparatus, reikia mokėti avansus. Ir įrangą pagamina tik po metų. Pas mus labai sudėtingi yra šitie srautai, plius ir gamyba. Ir jeigu dar shipini į kokią Ameriką su konteineriais, tai yra reikalų, tai jo, apmokėjimas. Tai vienareikšmiškai mes renkamės tik tuos klientus, kurie moka avansu arba labai trumpais terminais. Ir maržingumas, maržingumas, pelningumas. O kartais tiesiog būna, kad strategiškai priėmi kažkokį sprendimą, jeigu nori ten labai eiti, su tam tikru partneriu pradėti dirbti. Bet, jo, šiaip pakankamai paprastai – pelningumas.

Liucija Zubrutė

O dabar norėtusi pakalbėti plačiau apie tai, su kokiais sunkumais, iššūkiais susidūrėte plėsdamiesi į užsienį?

Įmonė 5

Tai pagrindiniai iššūkiai yra teisinis reguliavimas. Todėl, kad kiekviena šalis, aš nekalbu – Europa yra nuostabu tai, kai pradedi dirbti, supranti, koks gėris yra Europa, kai visos tos prekės važiuoja laisvai ir dokumentai visi vienodi. Didžiausias iššūkis, aišku, yra su trečiosiomis šalimis, į kurias mes daugiausia ir einame, nes norime tą pasaulį užkariauti. Kiekviena šalis turi skirtingus teisinius reguliavimus. Maisto produktai privalo būti, visų pirma, įregistruoti, sakykim, atitikmuo veterinarinėj šitoj kažkokioj agentūroje ir pan. Tai šitas pradinis, ir tada antras didelis dalykas, tai yra ženkliniai. Vėlgi, kiekviena šalis turi savo specifinius ženklus. Pavyzdžiui, Europoje labai labai griežtai ir yra vienokie, jie ten per 100 gramų skaičiuojasi visas kaloringumas. Amerikoje skaičiuojasi per vieną porciją. Europoje nieko negalim parašyti apie jokių sveikatinimo variantus, tiesiog draudžiama, Europoje draudžiama. Amerikoje, jeigu neparašysi, nieko neparduosi, nes ten viskas aplupdyta claimais tais vadinamais, ir ten turi daryti. Tai šitie niuansai tikriausiai yra. Na, sakykim, daugiausia atima laiko resursų ir pinigų kainuoja todėl, kad ar, sakykim, kokioje Japonijoje: ten kitaip galiojimo datos rašosi, ir tokie niuansai, nes jeigu tu jų neišgaudai, tai tada reiškia, arba tau reikės susigrąžinti iš rinkos, arba išvis tavęs nepraleis jau iš pat pradžių muitinėje. Tai šitie, sakykim, tokie jie pakankamai, na, kiekvienoje šalyje jie yra, tu žinai, kad tau reikės juos išsiaiškinti. Žinai, kad tau juos reikės adaptuoti, bet tas daugiausia laiko ir pinigų atima. Ir iš tiesų pakankamai stresina irgi žmonės, nes tu... Barjerai, barjerai, barjerai kiekvieną kartą tau reikia vis iš naujo sukurti tuos pačius ratus. Bet kadangi šitą tu jau tu žinai, tiesiog turi įsigilinti, išsiaiškinti ir adaptuoti, tai yra vienas dalykas. Jis vis tiek yra, sakykim, lengvesnis, nes tu eini ir darai. Sudėtingiau yra su tais tokiais niuansais, kaip minėjau, kaip su tais konkurentais, kad, pavyzdžiui, gali būti tie reklaminiai šūkiai užregistruoti, ir mes, kad negalime tų žodžių vartoti, tai čia visiškai unikalu. Ir tai tokia kova, ir mes... Todėl, kad to nėra Europoje, mums net nekilo minčių, kad gali būti kitos šalys, ir tas nežinojimas irgi pakerta tiesiog rankas, nes realiai įmonė galėjo subankrutuoti. Šiaip tikrai sunkiai atlaikėme, nes buvo dideli nuostoliai.

Liucija Zubrutė

Buvo kažkokių rinkų, kuriose nepavyko įsitvirtinti?

Įmonė 5

Dar neįvardinčiau, nes, pavyzdžiui, jeigu paimekim mes, kaip Japonija, ar ne? Realiai mes į ją ėjom 4 metus: biškutį pardavom, biškį nepardavom, ta ta ta ta. Bet ar mums nepavyko? Aš sakyčiau, kad tiesiog čia yra rinkos specifika. Ten yra tokia rinkos specifika. Iš, aišku, tas kovidas ten prisidėjo? Tai taip, kad nepavyko įeiti, tai nepasakyčiau nei vienoje. Tiesiog gal dar kažkurios neįdirbtos. Taip.

Liucija Zubrutė

Kaip įmonėje identifikuoja, kad užsienio rinkoje buvo patirta nesėkmė?

Įmonė 5

Kadangi mes, kaip ir tos nepatyrėme tokios, tai ir neidentifikuojame. Kaip minėjau, pavyzdžiui, su Japonija, ar ne, tai mums buvo tie pirmi metai nuostolingi. Mes neidentifikavome, kad mums nepavyko. Netgi jei buvo nuostolingi. Tai galbūt šitoje vietoje tikėtų, kai šiek tiek apsirėži, kiek tu laiko duodi tai konkrečiai rinkai, kokius tu turi tolerancijos tuos režius nuostolingumui. Todėl, kad, vienareikšmiškai, tai bus nuostolinga. Todėl, kad tau pradžioj reikia susiregistruoti, adaptuoti. Viskas kainuoja, tie kaštai. Ir paskui pirmi išlaikymo... Mes dažniausiai taikome tokią metodiką, kad einam per e. komerciją, nes tai sąlyginai yra pigiau, ir tada pasitikrini, kurie skoniai eina, kurie produktai, kokios pakuotės toje rinkoje. Taip lengviausia išsistituoti, nes toje e. komercijoje gali lengvai daryti. Tai, kol tu pradžioj įdedi, irgi būna nuostolingi. Todėl, kad pirmi kartai, ten užleidi reklamas, jeigu jie mažai parsiduoda, tai būna nuostolingi. Tai vat tas, jeigu apibrėži, kiek yra leidžiami režiai nuostolingumui ir kiek tu duodi laikui. Nu mums dar nebuvo, kad nepasiteisino, kad mums nepavyko, bet mūsų čia tikriausiai produkto unikalumas. Tad vakar buvau konferencijoje [...], iš kitos įmonės sakė, kad jie duoda 7 metus. O man atrodo, kad čia jau yra tikrai daug, nes ne kiekviena įmonė tiesiog gali sau leisti šitiek žaisti. Na, bet čia tikriausiai irgi nuo produkto priklauso, tiems, kuriems reikia daugiau įdirbio, gal kitaip. Mano supratimu, kad du metai, jeigu pasirenki kažkokią rinką, per 2 metus reiktų vis dėlto į ją eiti. Toks mano supratimas, nes jeigu jau neįeini, greičiausiai tai vis dėlto yra partnerio problema, aš taip įsivaizduoju, – kad neteisingai pasirinktas partneris. Bent jau mūsų atveju, kai mes tikrai turime unikalų produktą ir jeigu jis nejudą pakankamai ar nepatenkina lūkesčių mūsų, tai vis dėlto aš manyčiau, kad partnerio problema, nes nemoka gal tai rinkai pristatyti? Ar nemoka su prekiniu ženklu dirbti, nes čia yra naujas produktas, reikia edukuoti vartotojus, tai reikia tam tikros specifinės pardavimo strategijos. Ir jeigu klientas moka dirbti tik su kažkokiu tipiniu masiniu produktu, pozicionuojamu tik per kainą, tai jis mūsų produkto neparduos greičiausiai, nes mums būtinas palaikymas ir per socialinę mediją, ir tinklus visus, ir influencerius, ir panašiai.

Liucija Zubrutė

Patikslinsiu, ką turiu minty sakydama sėkmės ir nesėkmės šitam visam pokalbiui. Kad nesėkmė nėra tai, kad visiškai kažkas nepavyko ir reikėjo išeiti iš rinkos ir taip toliau. Tiesiog, kadangi tas procesas yra toks ilgas,ėjimo į užsienio rinką arba įmonės mokymosi, sėkmių ir nesėkmių, tai to proceso metu gali būti jų labai daug. Jos gali būti mažos, gali būti didelės tos sėkmės arba tie laimėjimai, klaidos kažkokios. Tai va, jeigu jūs dar pabandytumėte pagalvoti apie tas nesėkmes ir

pasakyti, kaip jūs jas identifikuojate, kad čia buvo nesėkmė, šitas aspektas kažkoks. Per pavyzdžius galima. Jeigu prisimenate.

Įmonė 5

Tai čia man ir sakau tai tiktais per partnerius, nesėkmingai pasirinktas partneris. Tai čia mūsų sėkmė, nesėkmė, tai yra partnerio atsirinkimas. Todėl, kad labai retais atvejais mes parduodame tiesiai tinklui ar tiesiai galutiniam klientui. Mes dirbame dažniausiai per distributorių ar agentą, ar importuotojas – skirtingai skirtingose rinkose skirtingai jie vadinasi. Bet tai, kad tinkamo partnerio susiradimas iš pirmo karto yra sėkmė. Jeigu nepavyksta iš pirmo karto, tai gal tiesiog kažkokie ne iki galo, o jeigu, nežinau, reikia keisti jį... Bet mums taip nebuvo. Mums tai nebuvo.

Liucija Zubrutė

Gera, bet dabar įsivaizduokime, kad įvyko nesėkmė. Jūs pasirinkote blogą partnerį, nebegalite su juo dirbti. Ieškote naujo? Bet, pavyzdžiui, kad po tos patirtos nesėkmės kažkaip analizuojate patį procesą? Kodėl taip įvyko? Kas įvyko?

Įmonė 5

Mes išsigryninom. Kaip sakyti, tos nesėkmės, tai mes vadiname pamokomis, ar ne? Išsigryninom, kokio tipo mums reikia to partnerio. Jeigu mums nepavyko, kodėl mums nepavyko – nes tas partneris buvo netinkamas arba jis mokėjo dirbti tik per kainą, arba mokėjo dirbti tik su masiniais produktais. Mūsų atveju, mes dabar jau iš karto, kai ieškome: ar dirbate su brandais? Kokius produktus turite savo krepšelyje? Ar tai yra, kaip sakyti, kažkokie white label ar private label? Ar jūs tiesiog mokate įvedinėti naują brandą į rinką? Tai tiesiog išsigryninom savo partnerio portretą. Gal taip reiktų pasakyti? Tada jo, gal būt prie nesėkmių. Dabar dar vieną prisiminiau tokį atvejį. Nelabai suvokdami... Pirmas įėjimas į Ameriką kai buvo, mes nesuvokėm jų grandinės iki galo ir rinkos specifikos. Ir mes pradėjome dirbti su mažesniais tinklais: ir yra importuotojas, tada distributorius, tada tinklas, ten daug tų grandžių, ir šita, ir išauga labai kaina lentynos, ir ta prasme viskas OK. Ir atėjo pas mus toksai, patys atsirado didelis tinklas, jeigu žinot, [Prekybos tinklas 1]. Tai jie atėjo patys ir panoro nupirkti iš mūsų. Ir mes, nesuvokdami rinkos, realiai jiems davėme tą pačią kainą, kokią ir kitiems. Ir tai buvo kritinė klaida mūsų. Todėl, kad jie atlieka visas tas grandis: ir importuotojo, ir distributoriaus, ir prekybos tinklo. Jie iš karto nuperka ir nukerta, tris žingsnius praleidžia, ir reiškiasi pas juos lentynoje, jie pastatė kainas beveik dvigubai žemesnes, negu mūsų partneriai turėjo kiti. Ir mes praradome, mes praradome tuometinius klientus. Tuometinius klientus, nes jie per kelintą grandį gaudavo. Ir viskas. Viskas sugriuvo. Tai jo, tai gal būt prie šitų nesėkmių prisidėjo ir tai buvo tiesiog rinkos grandinių nesuvokimas, rinkos neišmanymas. Mes

žengėme pirmus žingsnius į eksportą, nauja rinka, labai didelė, rinka, labai specifinė rinka. Labai norėjom parduoti, bet tas noras parduoti kartais aptemdo tą logiką.

Liucija Zubrutė

Kai, kai apmąstome viską, analizuojate, kažką keičiate įmonėje?

Įmonė 5

Taip, kai jau aišku, kas neveikia, tai, kas neveikia, eliminuojam, o kas veikia, juos stipriname. Darome tai, kas veikia, ir bandome išvengti tai, kas neveikia. Susiaurinam, siaurinam, nes pas mus ir šiaip – ir geografija didelė, ir, kaip sakyti, ir offline, ir online, ir specifikos tos klientų. Tai čia galim išsitaškyti, labai ištaškyti, tai tada mes atsirenkame tiesiog, kuris yra pats pelningiausias kanalas, pelningiausi produktai. Ir tada tas, kuris mums labiausiai pasiteisinęs, yra partnerio portretas. Ir bandome, visų pirma, tokį susirasti. Bet, jeigu, sakykim, neatitinka toje rinkoje, tai kartais, ne kartais, o tada renkamės nr. 2, sakykim, pagal patrauklumą. O jeigu visiškai nepatrauklus, tai laukiam, laukiam, nepasirašinėjam, neįvedinėjam. Pavyzdžiui, kokie discounteriai mums visiškai netinka. Mes esame inovatyvus ir brangus produktas. Ir tie discounteriai, iš principo, parduotuvės, kurios atitikmuo kaip „Lidl“, sakykim, bet „Lidl“ yra gerąja prasme, bet jie irgi discounteriai. Bet kitose šalyse tie discounteriai yra tokie šiukšlynai, kur viskas tik didesnėmis pakuotėmis parduodama ar po kelis ir pan. Tai tik sugadina rinką. Tai, pavyzdžiui, aiškiai esame apsibrėžę, kad su discounteriais nedirbame, visai netinkamas. Nes jeigu neturim [partnerio], vis tiek tiesiog laukiam. O laukimas yra...

Mes ieškome partnerių iš principo per parodas, daug dalyvavome parodose, daug, daug, tikrai labai daug. Ir per parodas, ir parodose, jeigu toj vienoj neužsikabino, – OK, laukiam kitos. Nes žinom, kad parodose yra labai didelis inertiškumas, labai didelis. Žmonės, klientai iš pirmo karto retai kurie pasirašo. Jie linkę pažiūrėti, ar esi kitoje parodoje, ar kur tu. Na, žodžiu, patikimumą šiek tiek seka. Ar šiaip – kaip naujas produktas – nesupranta, ar čia laikinas trendas, ar nelaikinas. Išgirsta, pasidomi, dažniausiai neišdrįsta iš pirmo karto, bando tada jau iš kitų kartų. Tai labai didelis inertiškumas. Tai parodose irgi esam tokią pamoką sau pasakę, kad geriau dalyvauti mažiau parodų, bet būtinai jas kartoti, būtinai. Bet mes šiaip iš principo daug dalyvaujam pasiskirstę komandomis, kas į kurias važiuoja. Bet šiaip tai taisyklė tikrai – jeigu neturėtume galimybių ar resursų, tai geriau mažiau, bet būtinai, jeigu jau pradėjome į kažkokią važiuoti, tai jau ir važiuojame kiekvienais metais, nes tas tęstinumas labai duoda. Ir labai gerai, jeigu būname toje pačioje vietoje parodoje fiziškai, fiziškai toje pačioje vietoje. Klientui visiškai asociacijos, jis prisimena, randa. Arba, jeigu pirmą kartą šnekėjai, stipriai dirbam su duombaze, tai paskui kitą parodą vėl rašom jiems šituos laišku palaikomuosius. Duombazę irgi tokią reiktų išskirti kaip dar

tokį svarbų aspektą. Mes klientų duombazę surinkome patys per parodas. Nepirkom, ne iš kažkur gavom, negoolinom, susirinkom parodose, tai reiškias, ji yra gyva. Tai yra tie klientai, kurie daugiau ar mažiau, bet jie buvo atėję pas mus į standą. Jie mumis domėjosi kažkuriuo aspektu. Tai reiškias, duombazė yra vertinga, ir mes su jais dirbam ir sukam, sukam ratus. Todėl, kad esame inovatyvūs, turime daug naujų produktų, įdomių produktų ir turime ką pasakyti tiems žmonėms: ir tą sukūrėme naują, ir tą sukūrėme naują. Tu suki, suki, suki ratus ir jau dabar, per aštuonerius metus, mes apie septynis su puse tūkstančio jau turime klientų. Tai žinant, kad mes dirbame siauroje nišoje ir nedirbam su Afrika, tai labai daug esame pasaulio padengę, nes iš tų distributorių; mums reikalingi yra distributoriai, kurie dirba su [Prekių kategorija 1]. Reiškias, ne taip kad maisto distributoriai ar distributoriai, dirbantys su saldumynais, tai kiekvienoje šalyje jų nėra begalinis skaičius. Tai yra pakankamai ribotas skaičius. Ir tie, kurie dirba su inovatyviais, o ne su tais masiniais, tai dar pasidarys kiekvienoje šalyje ant rankos pirštų. Tai turint tokio dydžio duombazę, mes ten tikrai pakankamai, pakankamai esame žinomi. Todėl, kad daug siunčiame laiškų su naujienlaiškiais, su naujų produktų pristatymu, su kažkoku turiniu įdomesniu, ne su kažkoku, ne bilekoku, tas yra svarbu. Ir tokioj siauroj nišoj... ir tokia įdomybė, ką mes, pavyzdžiui, dabar net pastebėjom, kad, pavyzdžiui, ateina parodoje šiaip, sakykim, vizualiai nepažįstamas žmogus, ar ne? Ir pradedi sakyti: tai vat, mes čia gaminame [Produktą 2] ten, kur [Pasaulinė organizacija 1] išvystė tą technologiją. Tada, sako: palaukit, palaukit, girdėjau, girdėjau, žinau, ten kažkas tai siuntė, rašė, viskas. Ir va tas „Palaukit, tai čia jūs, čia tie patys“ paskui taip susikabina, susikabina. O jis, matyt, atsirado dėl to, kad kažkoks kitas kolega jo buvo, iš kažkur pas mus atsirado ta įmonė jau duombazėje. Tai va taip vat einasi, einasi ir tada jau reiškiasi: „Tai čia jūs, tai tada girdėjom“. Visai kitaip dialogas ir visai kitaip vystosi paskui pokalbis. Tokio patikimumo atsiranda, tęstinumo kažkokio atsiranda, tai greitina procesą.

Liucija Zubrutė

Šiek tiek pakalbėjom apie nesėkmes, tuo pat metu ir pamokas. Dabar apie sėkmes. Galbūt prisimintumėte kažkokių sėkmių, sėkmingų pavyzdžių, kai kažkas pasisekė?

Įmonė 5

Šviežiai labai, vienas naujausių – tai su Vokietija mums labai labai sėkmingai. Mes esam aktyvūs ir LinkedIn, ar ne? Irgi ten publikuojame, nes mes turime turinio, suprantate, mes dirbame ir su [...], ir su tais produktais įdomiais, ir su patentais, ir tuo. Tam turiny mes turime.... Ir, pavyzdžiui, mano pačios LinkedIn, aš turiu šitų 19 tūkstančių, ta prasme, kad tą pasiekia. Ir, įsivaizduokite, kad Vokietijos distributorius vienas, tas, kuris įvežinėja Dubajaus šokoladą į Vokietiją. Pas juos atėjo [Prekybos tinklas 2] ir sako: matome, kad Dubajaus šokolado trendas krenta. Suraskite mums

kažką kito naujo, tokio. Ir jie galvojo, galvojo, galvojo. Ir vat, kaip sakyti, iš idėjos ten viskas, ir mes buvom kontaktuose, jis pamatė žinutę apie tuos [Produktus 2]. Parašė man, tai buvo penktadienį po pietų parašė. Aš labai greit sureagavau, sako, gal galim padaryti onliną? Padarėm penktadienį vakare dar onliną ir realiai išsiuntėme pavyzdžius. Kitą savaitę jie nunešė tuos pavyzdžius klientui, sako: super, tinka ir čia buvo [Prekybos tinklas 2], ir mes išvežėme ten testinę partiją pabandyti, gal po dviejų savaitių išsiuntėme, ir per dvi dienas soldoutino visą. Tai reiškia naujas produktas, [Produktas 2] – Vokietijoje nebuvo, mūsų prekinio ženklo nebuvo: nežinomas prekinis ženklas, nežinomas produktas per 2 dienas soldoutino. Nerealiai... Ir tada kiekvieną kartą dvigubėja, dvigubėja, dvigubėja užsakymai. Tai čia toksai visiškai šviežias mūsų sėkmės toksai dalykas. O kitas tai vis dėlto tas [...] projektas. Aš irgi priskirčiau ir prie nesėkmių, ir prie sėkmių. Todėl, kad išdrįsau nueiti, susitikti, pasiūlyti ir mesti iššūkį [Pasaulinei organizacijai 1], nes ji turi monopolį. Ir kalbėjome su [Europine organizacija 1], sakau: kodėl? Na, kodėl Europa pati negamina? Išs diskutavom ir sako: OK, galim, galim pabandyti. Ir pradėjom, ir šitą parašėm, aplikavom, labai labai tikrai sudėtinga paraiška. Ir nepraėjom. Nepraėjom dėl formos, ne dėl turinio, dėl formos, tiesiog neteisingai. Be patirties, be praktikos, be nieko, neteisingai supildėm, padarėm. Bet kadangi turėjau santykį, santykį per tai, kad tiesiog žmogiškai renginyje nuėjau su jais pašnekėti. Nieko nevaadinau, nieko ten nesakiau. Sakau, tikrai nežinau, nemoku, bet technologija tikrai yra [Pasaulinės organizacijos 1], kodėl mes negalime padaryti, kodėl negalime pasiūlyti? Atsirado tiesiog žmogiškasis šitas santykis. Ir po to, kai nelaimėjome, aš ir paskambinau, ką, sakau, blogai padarėme, kad žinotume ateičiai? Turinys tikrai labai patiko, buvo neatitikimų supildyme, ir tiesiog ją atmetė. Ir kadangi, sako, mums labai vis tiek aktualu atrodo ir įdomu, būtinai, būtinai, sako, būtinai rašyk antrą kartą, tą patį rašyk, išsitaikyk klaidas. Jeigu aš nebūčiau elementaraus tokio kažkokio susidraugavimo, aš būčiau nesupratus, dėl ko mane ten prametė. Nebūčiau žinojus, kad turinys jiems tiko, kad tai mano buvo formavimo tik klaida. Na, ir viskas. Tada iš antro karto mums pavyko. Iš antro karto mums pavyko ir turim tą sutartį. Ir dabar jau pateikėme ir antrą, ir antrą paraišką. Laukiame, gegužę turėtų būti atsakymas jau dėl tęstinės antros. Aišku, per [...] visiškai atsiveria kitos galimybės. Kitas prisilietimas prie inovacijų, nes mes turime jiems nešti sprendimus. Tam, kad nešti sprendimus, mes tada kreipiamės į inovatyviausias ten kažkokias startupines įmones, kurios ten dirba su inovatyviais [Ingredientais 1] ir pan. Jie gyvenime su mumis susišnekėtų, niekada nesišnekėtų. Bet dabar, kai mes dirbam su [Pasauline organizacija 1], kai mes turime projektą ir kuriame [Maisto produktus 1], aišku, jiems tada atsiranda įdomumas tuos savo ingredientus ir komponentus iškelti į [...], o mums atsiranda galimybė kelti savo kompetenciją labai stipriai ir tuos inovatyvius ingredientus naudoti mūsų, sakykim, komercinėje veikloje. Labai gera tokia sinergija.

Liucija Zubrutė

Kaip įmonėje analizuojate patirtas sėkmes ir nesėkmes?

Įmonė 5

Šiaip, jeigu kalbėti, turime labai stiprią analitinę programą, analitinį įrankį, kuris visais pjūviais realiu laiku pjausto skaičius. Tai skaičius turime tikrai išanalizavę iki kiekvieno kliento, iki kiekvienos pozicijos. Bet kas gi už tų skaičių stovi? Tai vėlgi čia galbūt ne tai, kad ne tų nesėkmių, bet tų iššūkių, su kuriais susiduria įmonė, tai yra vis dėlto darbuotojų kaita. Nes skaičius tu matai. Bet jeigu tu nežinai istorijos ir kas sukėlė tuos skaičius, kokios buvo tos priežastys, jie nieko nesako. Ir kai darbuotojų kaita, jei yra didelė, tai tiesiog nutrūksta informacija. Ir čia yra iššūkis išlaikyti ir išlaikyti kertinius žmones, ką stengiamės daryti, bet reikia suprasti, kad pas mus tempas yra labai labai didelis tempas ir, kaip minėjau, daug laukia naujų rinkų. Tai reiškia daug nežinomųjų, nauji produktai. Mes neturim pasisamdyti, pavyzdžiui, kažkokio iš rinkos konkurento pasamdyti. Nėra tų konkurentų. Niekas negamina [Produktų 2], ir mes negalime pasiimti technologo, kuris mus pakonsultuos. Mes turime viską išradinėti per save, per savo klaidas, ir tai iš tiesų žmonėms kelia stresą. Tas atsparumas stresui, gebėjimas keistis, priimti pokyčius, pokyčių priėmimas pas mus yra kritinis atrenkant žmones. Todėl kad specifinių techninių žinių pas mus niekas neturi, o čia sugebėjimas patiems judėti į priekį per savo, kaip sakyti, tuos darymus. Nes juk kaip tuos [Produktus 2] mes padarėm? Per klaidas, per klaidas, gamybines klaidas, technologines klaidas. Kodėl mes dabar lyderiaujam? Kodėl kiti nepagamina? Todėl, kad labai teisingai dirba, teisingai dirba su teisingais kažkokiais technologais, kurie dirba pagal stereotipinius principus ir nepavyksta jiems tų [Produktų 2] pagaminti su Technologija 1]. O mums pavyko, todėl, kad pridarėm daug klaidų ir iš tų klaidų padarėme kažkokias įžvalgas ir tai, jog klaidų metodu pas mus daug atsiranda, atsiranda dalykų.

Liucija Zubrutė

Galbūt galėtumėte apibūdinti tą mokymosi procesą įmonėje iš sėkmių ir nesėkmių, iš klaidų ir laimėjimų? Kaip vyksta tas mokymosi procesas?

Įmonė 5

Jo, turime mes irgi tokius standartinius įvedimo planus. Tai, kuriuose yra baziniai dalykai, kuriuos pagal pareigybes žmonės turi pereiti tiesiog tą bazinį tokį paketą susirinkti. Tada, aišku, čia ne tai kad mokymai, bet irgi su darbuotojų įvedimu. Supratau, kad kritiškai yra svarbu vis dėlto pareigybinės instrukcijos. Jos ne teorinės. Bet su tuo darbuotoju, irgi, labai išsigryninti šituos kertinius, kertinius, tuos, sakykime, kertines funkcijas. Tai lengvina, lengvina paskui ir įvedimą, ir visą tą procesą. Ir, aišku, kad mokymuisi tas patirties, patirties perdavimas yra labai patikimas. Tai reiškia, kad, kai geriausias darbuotojas ar geriausias vadybininkas ar vadovas imasi naują

kartu ir jie būna, ar ten per klientus ar, jei tai tiekėjas, tiekimo vadybininkas, su tiekėjais derybos vyksta ir panašiai. Kad tu su kažkuriuo tai stipriausiu įmonės darbuotoju eini kaip mokinys asistentas šalia ir tiesiog būni, dalyvauji. Todėl, kad per tuos gyvus susitikimus tu per gyvus matai, kokius klausimus uždavinėja ar ten klientai, ar pirkėjai, ar tiekėjai. Tai tas labai gerai. Tada visus naujokus būtinai irgi siunčiam į parodas tam, kad pajustų šiaip vaibą, drive'ą, tendencijas. Siunčiame per visus konkurentų standus, per partnerių standus. Kad tiesiog nusiimtų foną, pajautų, pajustų rinkos alsavimą tokį. Mokymuisi dedam prie stipriausių žmonių šalia, sodinam tiek darbo vietoje, tiek eiti į susitikimus su klientais. Čia mokinimuisi padeda labiausiai.

Liucija Zubrutė

Ar mokotės tik iš savo, ar ir svetimų sėkmių bei nesėkmių? Kaip?

Įmonė 5

Jo, žiūrim, sekam. Pas mus kadangi ta rinka nėra labai didelė, tai ypatingai tie tiesioginiai konkurentai. Tai mūsų yra tikrai nedaug, tai mes labai juos sekame. Kiek galime savo šitais tai sekame ir pakankamai esam irgi tokie, turim daug gyvų chatų savo įmonėje pagal grupes ir bendrų, ir sugrupuotų. Ir jeigu yra tik kažkokia informacija, bet kokia – kažkas pamatė kažkur parduotuvėje, pamatė socialiniame tinkle, išgirdo – pletkas ne pletkas – visi iš karto čia ir dabar dalinasi toje mūsų vidinėje erdvėje, kad kuo daugiau suprast rinką, kuo daugiau pajaut tą rinką. Net jeigu žmogus nesupranta, bet jam kažkas įdomu, ir visi žino, kad reikia, reikia rodyt, pavyzdžiui, kažkokia tai įdomi pakuotė, įdomus produktas, įdomi mintis, kažką šiaip išgirdo. Net ir tokius dalinasi, jau nekalbant apie, jeigu tai tiesiogiai susiję su konkurentais, tai ten jau bandom sekti viską, ką įmanoma.

Liucija Zubrutė

O ar pastebite svetimas klaidas, sėkmes, nesėkmes? Kaip iš jų mokotės?

Įmonė 5

Tai taip, tai klaidos. Ką mes dažniausiai pastebime ir matome, tai per, per pakuotes, per dizainą arba per socialinės medijos komunikavimą, per reklamas. Tai tiek geros pusės, tiek blogos. Mes labai nemėgstame kopijuoti, ypatingai tokių kažkokių tiesioginių dalykų, bet tiesiog duoda gal indikacijas, kas veikia, jeigu jos būna sėkmingos, nes, sakykim, kokie nors postai konkurentų. Juk tu vis tiek matai, kiek ten peržiūrų yra. Tie, kurie sulaukia didžiausių peržiūrų, tu irgi žiūri, kas ten pas juos sekėsi, nesisekė. Paskui lygiai taip pat su pakuotėmis tu žiūri konkurentų, kurios pakuotės daro plėtrą, ta prasme, kad kurias pakuotes įsivedinėja daugiau tinklų arba nuleidžia ten į daugiau parduotuvių, ar plečia asortimentą. Kurios pasiteisina, kurios nepasiteisina, didesnės, mažesnės.

Tai šitą jo, šitą labai sekame ir jų klaidų stengiamės nekartoti. Pavyzdžiui, kai konkurentai buvo įsivedę, nu vat išgirdo, kad reikia su personažais, ir įsivedė pakuotę su personažu vaikams. Bet vyrą su akiniais įsivedė. Tai irgi mintis, kad reikia personažą, viskas OK, bet jie įsivedė, ir paskui irgi klausinėjome šitų klientų, nes mūsų klientai ir jų klientai kai kuriuose atvejuose sutampa, tai jie sako čia kaip pedofilas. Atsiliepiamai, kad pedofilinis, nu, žinot, dėdė su akiniais... Pavyzdžiui, man nedaėjo, man nebuvo tokios asociacijos. Šitą išgirdom iš šitų ir žiūrim, o paskui ir dinga. Tai reiškias, mes irgi rinkomės dabar Japonijos rinkoje, kad mums reikėjo personažų, tai mes Japonijoje labai, labai atsargiai irgi rinkomės tokius, kad nebūtų kažkokių asociacijų, kad tai patikrinti, ir ėmėme šitą... Licencijavom personažus, ėmėme iš kompiuterinio žaidimo – tai, kas jau rinkoje pasiteisinę, tinkama ir neišradinėjom naujų personažų. Nes, pavyzdžiui, Japonijoje reikia, reikia, jiems patinka šitie. Reikia tų žmogeliukų ar kažkokių daikčiukų. Bet neeksperimentavome su savo kūryba, o paėmėme tai, kas Japonijos žaidime tinkama. Ir, pavyzdžiui, padarėme jų, pirkome jų personažus. Kas, pavyzdžiui, su [Lietuvišku prekių ženklu 1] mums visiškai nepasiteisino Lietuvoje, absoliučiai nepasiteisino. Va čia gali būti šitas, nes mes turėjome pakankamai didelį padengimą ir pakankamai didelį žinomumą savo segmente. Ir produktai su [Lietuvišku prekių ženklu 1] mus pačius kanibalizavo. Todėl, kad suprantate, mes tada buvom su [Maisto produktai 1]. Realiai tada buvome vieni iš principo. Pakankamai žinojo tos mamos, kurios pirkdavo tuos produktus, juos jau žinojo, ir tie vaikučiai žinojo. Mes buvome tikrai savo savo nišoje labai žinomi. Ir tas [Lietuviško prekių ženklo 1] įvedimas mums nė kiek nepakėlė pardavimų. Nė kiek. Tik mes pradėjome pardavinėti [Maito produktus 1 su Lietuvišku prekių ženklu 1] ir ant tiek pat nukrito mūsų pardavimai. Tai reiškia, kad klientai išliko tie patys, pirkimo apimtys tos pačios. Tiesiog mes už savo pinigus kitą prekinį ženklą stiprinom, vystėm ir, tai vat, tokia. Priklauso nuo produktų kategorijos. Jeigu tau yra labai daug produktų, labai daug gamintojų, tu nori išsiskirti. Bet jeigu mes rinkoje vieni buvome, mes galvojame, kad mes praplėtėme auditoriją. Nepadarėme šito, nes...

Liucija Zubrutė

Kalbėjom daug apie nesėkmes, sėkmes. Ką išmokote iš savų, svetimų? Ar yra kažkokių pavyzdžių, kuriuos jūs įvardintumėte kaip efektyviausius mokymosi prasme, iš kurių daugiausiai įmonė išmoko?

Įmonė 5

Tai gal tie skaudžiausi, tie, kurie yra skaudžiausi. Jie, kaip sakyt, reikalauja greitos reakcijos, tada viso susitelkimo. Ir jeigu yra tikrai problema, tai mes jau patys suprantam, kad jeigu trūksta kompetencijos, tada net nebesvarstai, tada jau imi iš išorės, nežinau, ar teisininkus, ar kažką tai, –

bet kokios atitinkamos reikia kompetencijos, ir tada jungiam šias pastangas. Skaudžiausios pamokos reikalauja, kaip, reikalauja greičiausios reakcijos ir didžiausio fokuso. Nes jeigu ta klaida nėra labai ryški, tu kartais net nelabai supranti, ar čia nepasisekė tiesiog dėl aplinkybių, ar nepasisekė šiaip mėnulio kokia ten žinot, gali būti kažkokių įvairių variantų. Bet kai jau aštrios yra, tada jos labiausiai pamokina. Ir tada labiausiai įsigilini, padarai didžiausią analizę, ko nepadarei. Ir tada jau visi prisimena tą klaidą ir ateity jau niekas jos nebekartoja. Mes irgi įmonėje sakome: mes esame labai pakantūs klaidoms, labai pakantūs klaidoms. Bet tik ne pasikartojančiom.

Liucija Zubrutė

O kaip užtikrinate, kad tos visos pamokos ir iš sėkmių, ir nesėkmių, kad jos liktų organizacijos atmintyje, bet ne pavienių darbuotojų atmintyje?

Įmonė 5

Tai šitoje vietoje mes, kaip minėjau, turime tą stiprią analitinę programą. Tai jos pagrindu darom; visi būna savaitiniai ir mėnesiniai susirinkimai būna remiantis jų pagrindu. Ir tada visą laiką turi būti ne tik skaičiai, o prirašytos priežastys ir išvados. Ir kai ruošiesi, pavyzdžiui, po metų – lygini praeitą laikotarpį, tu atsidarai ir pažiūri, kas tą ketvirtį ir kas tą mėnesį irgi buvo parašyta su priežastimis ir išvadomis. Tai net jeigu žmogus pasikeitęs, jis randa. Tai šitas vienas dalykas. Kitas dalykas, mes turime tą vadinamą CRM, klientų aptarnavimo sistemą, kurioje irgi išlieka visa informacija. Tai reiškias išlieka visi susirašinėjimai, visa istorija, visos pastabos, visi komentarai. Šitas labai irgi padeda. Net, sakyčiau, kritinis tęstinumui, nes žmonės vis tiek keičiasi. Na, pradėkim nuo tokių, kad, pavyzdžiui, tiesiog moterys gimdo. Pas mus daug moterų yra ir tos vadybininkės jos tiesiog eina į dekretą, eina, grįžta dar kažkur. Tai čia dėl natūralių priežasčių, nekalbant, kad yra ir šiaip tiesiog žmonės keičiasi, tai tas CRM'as labai stiprus įrankis tęstinumui užtikrinti.

Liucija Zubrutė

Ar po visų šitų pamokų kažkaip keitėte procesus įmonėje?

Įmonė 5

Jo, jo procesai tai čia yra skausmas ir džiaugsmas. Viskas. Jo, procesus reikia gryninti, gryninti, gryninti. Ir žinot, kaip čia ta Japonijoje? Kaizen visa šita filosofija, kai sako, kad niekas nėra tobulas ir bet kuris procesas turi būti pastoviai tobulinamas. Tai čia tikrai taip, jeigu tik atsiranda strigimai, arba atsiranda dirglumas įmonėje, arba neefektyvumas, reikia visų pirma peržiūrėti procesus. Kažkas stringa su procesais. Jeigu neefektyvu ar dirgina, tai reiškias kažkas arba neaišku... Gal

procesas geras, o gal tiesiog yra neaišku kas nors kam nors kažkuriai grandžiai? O gal procesas kažkoks tai ne pats efektyviausias ar tobulintinas? Jo, procesai, sakyčiau, yra kertinis dalykas įmonės ne tai kad emocinei būsenai, bet streso minimizavimui.

Liucija Zubrutė

Ir paskutinis klausimas: jeigu mes kalbėtume apie tą organizacinį mokymąsi, jūsų organizacijos mokymąsi, ką jis jums reiškia ir kiek tai yra svarbu?

Įmonė 5

Pradėkime nuo to, kad iš principo aš pati visą gyvenimą visada mokinausi, ar ne? Aš baigusi keturis universitetus ir visada mokinuosi. Aš nežinau, kaip man pavyksta, bet aš bandau transliuoti visą laiką: kad neįmanoma viską mokėti, kad visi turime komfortiškai jaustis, jeigu tu nežinai, tu turi eiti ieškoti informacijos. Tu turi žinoti, kaip elgtis, kai tu nežinai. Kur ieškoti, kaip ieškoti? Nepanikuoti; yra normalu, nežinojimo būsena yra normali. Ir aš manau, kad tai labai svarbu yra. Ir pačiai organizacijai svarbu, kad niekas tavęs nedurnina, kad tu kažko nežinai. Mes taip daug ko nežinome. Kadangi dirbam toje tokioje lyderiaujančioje naujoje srityje, mes viską patys išradinėjam, tai tas mokymasis yra ant tiek pas mus organiškas. Pokyčiai, mokymasis, kad ir tos pačios nesėkmės, yra ant tiek organiška, kad tiesiog tai yra kultūros dalis. Ir man labai pačiai net keista, nes prieš tai aš turėjau ir dabar turiu, bet neatsitraukiu nuo šito, nuo operatyvinės veiklos. Prieš tai pas mane kitas verslas yra distribucinis, prekyba, tradicinė prekyba tradicinių produktų tradicinė prekyba. Ir kai aš dabar irgi ateinu tenai irgi turiu kas savaitę susirinkimus kaip vadovė. Aš negaliu patikėti, kaip skiriasi organizacinės kultūros. Vienas dalykas, dėl įmonės brandos, nes visiškai vienokių kompetencijų ir emocijos, ir draivo reikia startupui ir besivystančiai, visiškai kitos jau brandžiai organizacijai. Kitas dalykas, yra produktai – irgi visai kas kita. Bet ir tas, kaip tas mūsų, jūsų paminėtas, kad mokymasis ar pokyčiai, ar visas šitas, ant kiek dabartinę įmonę paprastina viską. Aš kai žiūriu, kad toje pirmojoje visiems kelia stresą, bet koks naujas dalykas kelia stresą. Ir visiškai nesvarbu, ar ten procesas pasikeitė, ar rinkos situacija pasikeitė, ar kažkas. Bet koks pokytis žmonėms kelia stresą. Mūsų atveju OK, gal kažkiek kelia, bet to ženkliai, ženkliai mažiau, ženkliai mažiau, žmonės pokyčius priima kaip natūralų mūsų įmonės kažkokį dalyką. Ir kai ateina nauji darbuotojai, sako: Viešpatie, kada nors čia pasikeis? Visi chorui: nepasikeis. [pastaba: turima mintyje, ar kada nors pasikeis tai, kad viskas nuolat keičiasi]. Visada, visada yra labai, labai didelė dinamikoje gyvenime, nes mes lyderiaujam, mums lipa ant kulnų konkurentai. Mes negalime snausti, mums reikia užkariauti pasaulį.

Liucija Zubrutė

Labai ačiū už pokalbį.

8 PRIEDAS. Interviu su Įmone 6

Liucija Zubrutė

Labas rytas. Gerai, ir tada priminsiu temą. Aš rašau apie tai, kaip įmonės eina į užsienio rinkas, su kokiais iššūkiais susiduria, ką iš tų iššūkių pasimoko, iš sėkmių, iš nesėkmių, ir kaip paskui toliau plečiasi užsienyje. Tai toks apie plėtrą užsienyje ir tuo pačiu apie mokymąsi įmonėje. Tai vat klausimai tokie atviri. Jūs tiesiog pasakojate savo istoriją. Aš nuasmeninsiu visas detales, kurios galėtų padėti identifikuoti jūsų pavadinimą. Išeina anoniminis dalyvavimas tyrime, tai galbūt jūs pirmiausia galėtumėte bendrai nupasakoti, ką įmonė daro ir ką jūs asmeniškai toje įmonėje darote?

Įmonė 6

Taip, įmonė šiai dienai užsiima subranga. Taip turbūt įvardinti reikėtų. Parduoda gamybinius ir projektinius resursus užsienio kompanijoms, didelėms pasaulinėms technologinėms kompanijoms. Jų nėra daug. Sakykim, trys pagrindiniai pirkėjai ir iki dešimt dar mažesnių. Ir dažnu atveju klientų net neieškome ir nespėjame patenkinti poreikio augančių, augančių mūsų klientų poreikių. Tai pat specializuojamės [Specifikacija 1] įrenginių gamyboje. Tai daugiausiai gaunasi, kad su [Sektoriaus 1] pramone susiję sektoriai, kaip ir galime plačiai [Sektorių 2] ir kitur, kur, sakykim, klientų nėra. Nu, mūsų specifikoje, ten, kur mes daug ką sugebame, nebegalime dirbti. Jo, kaip nekonkuravimo sutartys yra, nes jeigu kažkam parduosime ar gaminsime, gausis mūsų klientams jau konkurentai. Tai jeigu [Sektoriuje 3] mes gaminame pasauliniam kažkokiam vienam, viskas – ten nebegalime lįsti, tai šiai dienai [Sektoriuje 4] turime stiprų partnerį, taip reikėtų vadinti. Tai ten net nebeieškom, nelendame. Yra paskui, [Sektoriumi 5] gaminame, tai irgi nebelabai galim. [Sektoriumi 6 gaminam]. Tai trys užimti, o visas kitas laisva, bet nespėjame šiai dienai pagaminti tiek, kiek jie nori. Mano, mano, ką šiai dienai, tai šiai dienai mano yra finansai, personalo dalis, žmonių atrankos, procesų tobulinimas ir viskas turbūt bus.

Liucija Zubrutė

Bet jūs pats ir bendrasavininkas esate?

Įmonė 6

Aš vienintelis savininkas.

Liucija Zubrutė

Jūs ir savininkas esate, ir generalinis direktorius?

Įmonė 6

Jo, ir generalinis direktorius, taip. Bet jeigu konkrečiai, ko dar nesu, – procesų atidavęs, tai vat likę finansai, personalas ir, kaip ir įmonė be manęs pakankamai lengvai dirba, tai žmonės nėra priiminėjami. Nu, finansai – paskiriu išvažiuodamas atostogų, kas sąskaitas patvirtintų. Ir kas – ir procesai nelabai tobulėja tada. Smarkiai dirbame su mokymais, su procesų tobulinimu. Taip pat į mūsų įmonės specifiška – esame projekcinė gamybos įmonė. Pas mumis nėra serijinės, [o yra] vienetinė gamyba. Tai labai imlūs esame projektavimui. Ir, jeigu taip, identifikavę esame, kad mūsų butelio kakliukas yra inžinieriai, inžinieriai. [...] Tai va, tas turbūt ir tokie, atradę nišą, kad mes teikiame ir projekcinę, ir gamybinę paslaugą [...].

Liucija Zubrutė

Supratau. Dar ir toks techninis klausimas, kokia buvo praėjusiais metais apyvarta ir kiek šiuo metu darbuotojų turite?

Įmonė 6

11 milijonų [Eur] – pernai krito. [...] Sakykim, mūsų didysis klientas... Labai, labai krito jo apyvartos. Užtai kito kliento stipriai išaugo. [...] Koks kitas klausimas buvo? Kiek žmonių?

Liucija Zubrutė

Kiek darbuotojų.

Įmonė 6

Kadangi projekcinė įmonė, mes daug žmonių samdome per kitas kompanijas. Tai šiai dienai apie 150 mums dirba. O pačioje įmonėje – 30 žmonių. Bet negalėčiau įvardinti, kad tik 30 yra, nes daug, daug labai yra išskaidyta per kitas įmones. Ir įvardinčiau 150 dydis. Šiemet planuojam apie [X mln. Eur], tai stipriai atsigavo mūsų tas klientas [...]. Pardavimai pas mus dideli, nes gaminame [Produktus 1]. Tai nėra pavieniai [Produktai 2], tai yra milijoniniai užsakymai. [...] Tai planas yra per 2 metus turbūt kokie 3[X mln. Eur], o jeigu nesustos.

Liucija Zubrutė

Tai [X] kartų daugiau.

Įmonė 6

Jo, tai nėra mums labai kažkokių didelių iššūkių tame. Jeigu nebent, čia labai skirtinga įranga būtų. Nu, ji nestandartinė, bet kartojasi mažai modifikacijų. Tada mes gebame, gebame per subrangą, pritraukiant, daug daug daug išorinių kompanijų mums dirba. Mes tokie kaip projektų valdytojai

ir damušėjai, taip reikėtų pavadinti. Kaip įmonė susikūrusi, kad galėtų labai taisyti – išsipūsti ir susitraukti. Tai va.

Liucija Zubrutė

Supratau. O kaip apibūdintumėte veiklą užsienyje?

Įmonė 6

Lengvesnė, ne taip, kaip Lietuvoj. Lietuvoje sunkesnis tas, ta duona yra... Užsieny pakankamai lengva yra. Pasaulis didelis, pasaulis didelis, o didesni yra... Lietuvoje mes susikoncentruojame į keletą klientų. Tai mūsų sektoriui išvis – [Produktai 1] nebesistato, viena–dvi [Produktai 1], kažkokia mini plėtra per metus. Kai mes kokie 20 [Produktų 1] pastatome per metus šiai dienai. Tada tu plačiau gamini kažką, mes susiaurinom savo sritį, pasiėmėm tokį nu tam tikrą gabaliuką, ką mes darome, o Lietuvoj daugiau darydami, plačiau, tai visų galų meistrai: ir į technologijas lįsdavom, ir į viską. Tu kabiniesi, kaip tą apyvartą surinkt. O pasaulis ištis yra didelis, daug ir nespėjam. Kada, kada, kada išlindom, iš tikrųjų tam tikros sėkmės dėka, pirmas klientas. Bet paskui negebame patenkinti kitų klientų. Biškį pabandom paieškoti. Nes pas mumis, kai mes neiname prie tiesioginio kliento, mes labai didelius pardavimus gaunam, jeigu gerai pagaminame. Su [Produktais 1] susiduria visi su tokia bėda, kad tu gali parduoti penkias [Produktus 1] vienu metu, o tavo pajėgumai yra vienos [Produkto 1]. Ir ką tu – arba prarandi, nu, atiduodi konkurentui, arba ateiname mes, kuris tau padidina akimirksniu našumą. Tai vat toks mūsų sektorius yra ir tame yra paklausa pasaulyje.

Liucija Zubrutė

Kiek metų jūs vykdote veiklą užsienyje?

Įmonė 6

Na, sakyčiau, 18 metų – tiek, kiek yra įmonei metų. Tiktai pirmi aštuoni metai mažai būdavo eksporto. Nu labai taip. Į tą užsienį visą laiką veržėmės, tiktai, kadangi, sakyčiau, mažai dėmesio sutelkėme. Lipdome tai, kas, atrodo... Lietuvoj lengva gauti užsakymą. Bet tu užsisuki toj rutinoj ir neini ten, kur galbūt tau reikėtų. Tai toksai. Kažkaip tai pasikeitė komercijos vadovas ir kažkaip jo turbūt didele dėka. Toks, atsimenu, čia [Kompanija 1], ne paslaptis, būdavo – ten ir moka labai blogai, ten po metus... Tave išbalansuoja – tu arba nesveikai augi be pinigų, nėra apyvartinių ir, kaip atsimenu dar žodį, – kiek tam šūde galim suktis ratu? Pasaulis yra didelis, kad galėtume susirasti sau mylimą klientą, atsirinkti, nedirbti su kiekvienu, o su tuo, kuo mes norime dirbti. Ir tai yra tiesa iš tikrųjų. Dar nesame pasiekę tokių apyvartų, kad reikėtų mums dirbti su bet kuo. Šiai dienai mes renkamės, su kuo dirbti. Kad jam būtų miela su mumis, ir mes visąlaik deklaruojame

– partnerystė. Čia iš tikrųjų pirmo didelio mūsų užsakovo norvegų tokia atėjusi filosofija smarkiai tos partnerystės. Kad nesame kaip paprasti – nupirkau ir pardavei. Mes nuolat dirbam ir tokia, nežinau, pavadinti, – draugystė. Tu negali smaugti manęs kaip tiekėjo. Jeigu aš neturėsiu pelnų, neturėsiu iš ko augti. Ir tai va toks didelės sėkmės, dėl ko taip šovė: kad nesmaugia klientas. Mes jam davėme tai, ko jis nori. Nes jis irgi mažas. Mes startavome, jo [Kompanijoje 2] buvo dvylika žmonių, man atrodo, tokių atsiskyrusių Norvegijoje, o mūsų irgi apie dvylika. Tokių ten garaže, galima sakyti, nu, ne garaže. Bet šiai dienai pas juos 250 žmonių, [X] milijonų apyvarta. Ir mes kaip tokie, davedę, jau supranta, kad be mūsų nebegali. [Detalės apie Kompaniją 2]. Tai dabar jie supranta, kad jau be mūsų nebelabai kam parduos, nes ant tiek, kiek užaugome... Mes jiems, gaunasi, [Kompanijos 2] apyvartos kaip ir nėra, kad sudarytume daug, – 10 proc., bet mes užpildome jų visą nestandartinę pusę ir tai yra labai brangios [Produktai 2]. [Detalės apie Produktus 2], kas yra visada nestandartinis. Jis nėra kažkokios aukštų technologinių procesų, bet ten daug projekcinio darbo ir gamybinio darbo. Ir be šito tu nepaleisi [Produkto 1] nusipirkęs. [Detalės apie Produktus 2]. Tai vat, ir gaunamės mes 10 proc., kas jau jiems skauda. Jeigu mūsų neliktų.. Nes nebėra pasaulyje net kas tokio kiekio pagamintų jiems. Va taip, vat taip užaugome. Kitiems, kitiems dar nesame tokie skausmingi. Tai tiek apie užsienį. Nežinau, kas ten.

Liucija Zubrutė

Dar, žinot, bus tų klausimų. Prieisime prie konkrečių gal kažkokių pavyzdžių.

Įmonė 6

Turtingos šalys, kaip, jeigu turim norvegą, turim daną, turim amerikietį. [Detalės apie amerikietį], bet skiriasi, skiriasi, kultūros.

Liucija Zubrutė

Tai vat, norėjau paklausti iš tikrųjų apie tą geografiją. Paminėjote kelias šalis. Tiek ir yra? Ar dar daugiau šalių?

Įmonė 6

Kas čia dar tokia? Farerų salos, jo, darbavomės, bet jie norvegams labiau tokie panašūs, skandinavai. Bet tų klientų nėra daug pas mumis, tai jie tų kitų ten vienas pardavimas net nelabai parodo, koks tas yra klientas. Tu nesusipažįsti su visa komanda. O pagrindiniai klientai, jie rizikuoja, mumis kas dvi savaites, ten visus jau pažįsti. Esame kaip viena įmonė. Ant tiek, kiek persipynę procesai yra, tai juos giliai, kultūriškai, jau tenai ir į namus pasikviečia. Bet čia norvegai. Aišku, vieną tik norvegą pažįstam, jie skirtingi. [Pasakoja apie Kompanijos 2 verslo sujungimą]. Tai tada buvo labai tokia... Nu, ne prie dūšios, tai jau bijojom, kas čia bus? Tokia, arogancijos jau,

daug ko buvo, tai ten buvo peripetijų visokių, bet paskui nupirko kitas fondas, tai ten labiau šeimininis fondas toks, tai jo labai tokie nuoširdūs. Nežinau, pasakyti. Nėra povandeninių vandenų – atviri, aiškūs, viskas aiškiai deklaruojama, tokio nėra kažkokių užslėptų eilučių, tokių, kad tave išdurti ir tik pinigus norėtų iš čia uždirbti.

Liucija Zubrutė

Aš suprantu, kad jūs kalbat apie geografiją kartu neatsiejant nuo kliento tiesiog konkrečiau. Tai vat dabar tokį klausimą užduosiu. Nežinau, kiek jis galbūt jums aktualus, bet ar yra tokių rinkų užsienio valstybių, kuriose jūs pasakytumėte, kad yra įmonė įsitvirtinusi?

Įmonė 6

Rinkų – nepasakyčiau. Yra klientų. Nes mes išvis su tiesioginiu klientu nedirbam, o mūsų klientai po visą pasaulį pardavinėja. Tai toksai – keliaujam, dalį ir subrangos padedame, keliaujam po visą pasaulį, bet, kad rinkoje kažkur, tai negalėčiau pasakyti. Nes nu išvis – Norvegijoje mes negalim dirbt, išvis visoj Skandinavijoje, ten net nėra toks. Tai va, to negalėčiau pasakyti.

Liucija Zubrutė

Viskas tvarkoj. Ar turite kažkokių rodiklių, kuriuos naudojate nusistatyti, kad šioje rinkoje arba, jūsų atveju, su šituo klientu turbūt reikėtų sakyti, veikla yra sėkminga arba nesėkminga? Apie rodiklius kalbant.

Įmonė 6

Tai pelnas. Tai taip, rodiklis, turbūt toksai. Kitų neturime. Tai dėl amerikonių labiausiai nepatenkinti esame kol kas, kol kas su juo nepavyksta. Bet klientą labiau įvardinčiau – toksai sunkus. Nes su danais buvo irgi, pakankamai ilgai nepavykdavo uždirbti, bet dabar labai labai sėkmingai. Turim daną klientą, atsistojo. Nes labai skirtingi poreikiai, sakykim taip. Nemokėdavome skaičiuoti ir taip toliau. Net neįtikėtina – tuos pačius procesą atliekančius daiktus – trigubai brangesni yra. Ant tiek kokybiniai reikalavimai didesni yra, ir tu darai, perdarai, turi uždirbti kažkada. Keli, keli kainą ir šiai dienai – trigubai; tu pradedi uždirbti. Nu ir nebesinervuoji, kad tiek reikalauja. Toks tai vat toks buvo, pamoka, bet atidirbom. Olandus biškį irgi turime tokią, bet jie gi vat skiriasi. Danai.. O Olandai nėra tokie nuoširdūs, mes juos mokome partnerystės. Iš tikrųjų pradžioje išvis toks buvo – konkuruoti, daryti. Ir jau per ilgą darbą kartu danai pradeda suprasti, kas tai yra partnerystė. Kultūriškai keičiame, kad turime kartu kvėpuoti, kartu.

Liucija Zubrutė

Jūs išmokote iš norvegų, o dabar mokot [kitus]?

Įmonė 6

Taip, taip, taip, taip, kad nu tai nėra „Maximoj“ pieno nusipirkti. Tu kartu statai [Produktą 1] ir tu negali konkuruoti kiekvieną kartą, gręžti, daryti – tavęs nelauks, jeigu tu nemylimas klientas esi. Čia kaip darbuotojai – jeigu tu jo nemyli, jis visada ieškos kito, kad būtų patenkintas. Toje partnerystėje ir yra – abudu turi būti patenkinti: ir tas, kuris perka, ir tas, kuris parduoda, – abiejose pusėse. Bet lenkiasi, lenkiasi ir pradeda tą suprasti. Pradžioje visi nauji, kai atbėga, bėga prie kainos, bėga, bėga prie tokios, gręžti, ir paskui supranti, kad turbūt rodiklis yra, kaip tavo įmonė auga? Ar mes galime kartu augti, keistis, ar negalime? Toks yra, bet jo. Bet norvegų, net labiausiai, sakyčiau, vieno iš savininkų filosofijos. Tas, ką mums įdėjo, tą mes bandome mokytis. Aišku, su savo iškraipymais – jis atviresnis buvo negu mes. Gal daugsime iki jo, bet dar reikia, reikia mokytis.

Liucija Zubrutė

Su kokiais dar sunkumais susidūrė bendrovė, plėtodama tą tarptautinį verslą?

Įmonė 6

Su tarptautiniu – jokio. Iš tarptautinių – jokių. Tik su lietuvišku, su tarptautiniu yra lengva. Aš visiems čia kartoju, – jeigu Lietuvoje tu gebi išgyventi, tai pasaulyje tu semsi grietinę, taip pavadinkim. Lietuvoje yra labai sunku. Yra maža rinka, yra didelė konkurencija. Dabar jau truputėlį, mes nesame tokie agresyvūs, išalkę, kaip pradžioje. Prieš 18 metų mes išalkę tokie. Užsienyje ten visi, visi jau tingi dirbti. Nu, lengva, užsieny yra lengva, taip pasakyčiau. Ten turi daryti gerai. Nu neina, neina apgaudinėti. Tų žaidėjų pasaulinių nėra daug, o mūsų sektoriuje tu vardą gali susigadinti, ir viskas tame užsienyje bus. Lietuvoj galbūt lengviau vardą gadintis, nes taip to nevertina lietuviai. Kaip ir turbūt kaina labiau toks. Būdavo: gali apgaudinėti, duodi kainą, ir jis vėl su tavim dirba. Tai užsieny, sakyčiau, jau sunku yra. Ir esam tokių, ir islandus neaišku praradę. Nesupranti tarp eilučių, toks susipynė kažkur, tai keliai tokio kaip pas mumi susipina. Kaip pasakyti, to pačio daikto užklausė du klientai, jisai ir kitas. Žodžiais to nepasako, bet toks jausmas, kad jaučiasi išduoti ir su tavim nebedirba. Sako: ne, ne, nieko čia nebereikia. Nebesivelia toksai vat keli keli, nors ir lyg tai atvirai viską išaiškinam, kaip nutikę, kaip atsitikę, tokių net negaminę kitiems, bet vat kažkaip tokių. Toks kitoks negu, jeigu lietuviai. Bet tų lietuvių nėra daug. Čia toks. Tai va. Kokie dar klausimai?

Liucija Zubrutė

Turiu dar, žinokit, dar turiu. Dabar pereisime į tą dalį, kur kalbėsime apie sėkmes, nesėkmes ir mokymąsi iš jų. Tai, kaip jūs įmonėje identifikuojate tai, kad užsienio rinkoje arba jūsų atveju turbūt

su užsienio klientu reikėtų sakyti, ar ne, su užsienio klientu buvo patirta nesėkmė? Ir aš tiesiog gal dar patikslinčiau, kad nesėkmė čia jau, jūsų vertinimu, ar ne? Kas yra nesėkmė? Taip, gali būti įvairiausių. Apie rodiklius mes kalbėjome. Gali būti, ką jūs ką tik su islandais paminėjote. Ta prasme, kad nesėkmė čia yra jūsų, kaip vadovo, vertinimu, kad yra nesėkmė.

Įmonė 6

Tai pas mumis turbūt būtų du rodikliai – pelnas ir apyvarta. Tai jeigu per kokius tris metus iš užsienio kliento apyvartos nėra bent milijono, tai nesėkmingas sugaištas laikas, ir jau po dviejų metų jis turi būti pelningas. Neturi būti kažkokių kosmosų, priklauso nuo to, kokią perspektyvą jis duoda, bet tai turbūt rodikliai yra – ar jisai gali, ir kaip keičiasi tie rodikliai nuo mūsų apyvartos. Nes mes negebame daug klientų aptarnauti. Maksimum turbūt dešimt klientų, mes nebesugebėsime draugauti. Tai jeigu mūsų apyvarta pasidarys 100 milijonų, tai gausis jau 10 mln... Tai tas klientas bent turi duoti [10 mln.], kad mes norėtume su juo dirbti per metus. Ir atitinkamai jis turi būti pelningas. Yra pelno rodikliai, bet taip 2–3 metus leidžiame paeksperimentuoti, išmokti, pasidaryti. Aišku, noras, noras kuo greičiau, bet jau žinome, kad mes negebame net procesų, kurie nuostolingi būna... Mes nemokame dirbti, nes gaunasi, kur mes ateiname, turime eiti, ten nauji klientai, ko mes nedarome? Tai reiškia turime mokytis naujų įgūdžių, tuo pačiu turi būti konkurencingais. Tai tu siūlai vis tiek rinkos kainomis ir iš to gaunasi nuostolis kažkoks. Bet per 2–3 metus išmokstame dirbti. Arba kažkas nesigauna, kažko mums nepasako, kažką apgaudinėja. Yra rinka tokia, kad, nežinau, mauniesi kelnes, neįdomus sektorius. Yra, kur labai milžiniška konkurencija, kur kartais net neverta lįsti, nesupranti. Esam atradę, kad žaidžia dideli sektoriai, bet, kadangi dideli sektoriai, daug kas lenda. Žiūri – įmonės bankrutuoja, kaip sukasi ir kaip pasitraukė iš tenai. Tai va.

Liucija Zubrutė

O kaip analizuojate patirtas nesėkmes?

Įmonė 6

Tai šiai dienai jau intensyviai. Aišku, mes visada buvome projekcinė įmonė, bet vadovėliškai mokomės būti projekcinė įmonė. Tai reiškia uždarinėti projektus, daryti projekto analizę. Ir imkime ne kliento, o projekto perspektyvoje analizuoti nesėkmę arba sėkmę – ką mes galime patobulinti ar padaryti? Tai stipriai tikime apribojimų teorija, jeigu esate girdėję. Su [Konsultantu 1] dabar darbuojamės jau pusmetį. Deda, padeda, ir viliamės, kad bus, bus gerai ir gražiai, pradėsime tikrai projektus valdyti. Gal, sakyčiau, sėkmės dėka, nežinau, gal nelabai tobulėjame, vis tas pačias klaidas darome. Bet apie projektus kalbant, nėra normalių projektų analizių, tada informacijos sklaidos normalios, kad po trijų metų iš kažkur neužliptum vėl ant to pačio grėblio.

Bet faktas – nebankrutuojam, pelningai dirbame. Tai rodo, kad rinkoje dirba visi šitaip. Kadangi klientai irgi yra projekcinės įmonės, matome, kad mes jau lenkiame, ant tiek chaotiškai dirba. Ir vadovėliuose gražiai parašyta, bet niekas nesugeba to įgyvendinti. Taip, kaip ir kartais mes abejojame, ar mes sugebėsime. Taip, taip, gal tikrai vadovėlyje skamba gražiai, nes pakankamai sunku nestandartinę informaciją kažkaip gebėti paskui paskleisti, atsiminti, pritaikyti įvykius, labai aukštos kompetencijos reikia, kad jis identifikuotų, kad tai panašus procesas. Aš per savo ilgą patirtį matau, kur yra problemos, kur nereikia lįsti, o nauji žmonės to nemato. Ir net kol kas nerandame, kaip tai eitų padaryti tokio, kad tų grėblių sumažinti.

Liucija Zubrutė

Jeigu persikeliant į kasdienybę ir tą nesėkmių analizę, sakote, kad analizuojate. Kaip tai kasdienybėje atrodo ta analizė?

Įmonė 6

Ne, tai ne kasdienybėje. Tai yra kasmėnesiniai, tą mėnesį užsidarę projektai. Tai yra debriefingas, prabėgama per visą projektą: kaip sekėsi, ar laiku įgyvendintas, ar gamybinis laikas tilpo į rėmus, ar tas vadinamas leading time. Nežinau, kaip lietuviškai. [Visas laukimo ir paruošiamojo laiko tarpas, kurį būtina įvertinti planuojant ir vykdant projektą]. Kiek tu prisilietei ir kiek, kaip procese tėkmė buvo. Tai nėra net ne pagaminimo laikas. Yra procesuose, visur yra tarpai, kur laukiama, ir minimaliai tu privalai laukti. Du rodikliai yra apie laiką. Tada pelnas, tada klaidos, klaidos. Viskas procese, kas buvo, ką reikėtų patobulinti? Tai kaip ir darom, tą apibendrinam. Tikrai jo, kadangi tų projektų daug, tai kas tuo metu, kaip susirinkimuose būna, tai jų galvose kažkas tai įkrenta. Bet neatrandame būdo, kaip naujiems žmonėms paskleisti tą informaciją, kas buvo prieš tris metus, tame yra bėda, kad mes mokomės, kai tu vėl padarai tą klaidą, tu tada ir žinosi. Bet kaip perduoti savo patirtį, šito ieškom.

Liucija Zubrutė

Gal galėtumėt prisiminti kažkokių konkrečių nesėkmių pavyzdžių, iš kurių jūs pasakytumėte, kad įmonė daugiausiai pasimokė?

Įmonė 6

Oj, net nežinau. Neturiu tokio. Viliuosi, kad pasimokė, nes tam tikros nesėkmės, kur lygtais jau kaip išmoktos pasekmės, kažkas užlipa, užlipa. Toks jau: niekada gyvenime nedarysime, bet vis tiek padarome. Bet nėra jos įmonėje, kad labai labai čia skausmingos būtų buvusios. Neturiu tokių. Net nežinau, nes kasdienybė pas mus jos – net nevadiname nesėkmėmis. Kai gaminame nestandartą ir, jo, kai ateina čia nauji žmonės, jiems atrodo, viskas neatitinka, kiek daug broko yra

ir taip toliau. Jeigu kas nuo kokios konvejerinės gamybos atėjęs, bet tokia yra nestandartinės gamybos sfera. Bet faktas – visi sukamės, nes rinka savo sudėlioja, nes tu staigiai pasitrauktum, jeigu tu per daug brokuotai darytum. Tai mes pripratę prie didelių sumų, prie didelių, didelių nesėkmių, net piniginių tokių. Bet jos, nepasakyčiau, kad žmonei kažkokios tai būtų kardinaliai blogo. Kartais gali parduoti su per mažu pelnu, bet sėkmingai jaustis emociškai, neištaškyti, bet nu va toks... Už 5 mln. pardavęs su mažesniu pelnu... Turėjome: vieną įrenginį darėme – 150 tūkst. nuostolių. Sutartiniai, tiesiog įsivėlėme. Aš nepaprieštaravau, prasileidau komercijos direktoriui, jis leido parduoti atostogų pabėgęs. Sakau: skaitei sutartį? Sako: skaičiau. Nu nu, gerai, leidai, leidai – nes jo pavaldinys. O ten neįrašytas punktas, kad baudos negali būti daugiau 10 proc. Jo, ir mes nesugebėjome to įrenginio padaryti. Tai taip, jo, buvo, bet ir nebegalėjome pasitraukti, nes visokiais grasinti, prastovom, ten nepadarytos produkcijos. Ten gimdėm, gimdėm, nu, tada gimdėme, sakykime, tas įrenginys atliko pusę funkcijos, kurios reikia, bet tiek, tiek sukišome pinigų, kad jie atstotų nuo mūsų. Ir nors aš jį mačiau nuo pat pradžių, identifikuojau – pirma pamačiau, kai projektavo. Sakau, tikiuosi, mes jo negaminsime: ne, ne, tik pardavėm projektą. Nu gerai. Tada ateina, sutartį pakiša gaminti. Nu tai tokios pamokos. Man jos seniai buvo išmoktos, tiksliai yra pavaldinių, sakykime, kur dar vis reikia jiems pasimokyti. Ypač kaip vadovams, tai tų vadovų galvų nekapoju, jie patys ištempė. Jam smarkiai kainavo emociškai šitas. Jo, labai stipriai jiems kainavo. Man tai tik pinigai, taip pavadinkime, kuriuos atidirbo jie patys ir uždirba į bendrą rezultatą. Žiūri – rezultatai yra geri. Jeigu neskaičiuoji kaip bankininkas, tada viskas yra gerai. Emociškai tas projektas privedė, kad vienas projekto vadovas nebeatlaikė: jau iš darbo kaip išeit? Jį nušalinom nuo šito, nors pats prisidirbęs – jis pardavė, labai norėjo parduoti; irgi pakankamai naujas. Pardavimų nėra, niekam čia neparsiduoda, nu, vadovas leido: niekaip neparduoda, neparduoda – kažką parduok. Nu tai pardavė, tada nušalino, tada vadovas ant savęs pasiėmė. Nu tai du metus tempėm, atrodo, tą konfliktingą situaciją. Nei paleistas, nei papjautas. [Detalės apie užsakymą].

Nors šitą pamoką jau senai buvau išmokęs, kad sutartyje būtinai turi būti ne daugiau 10 proc. sumos, už kiek tu parduodi. Nes jeigu šito nėra, tu gali už šimtą eurų parduoti ir tave iki begalybės sunkti. Sutartis reikia, reikia skaityti, bet kartais taip pasimokai. Tai su vadovu buvo, kad jau kitą kartą kišiu jau po tanku tave, tavo žodį griausiu, nes jisai leido. Esame aptarę, kad tai turi būti, turi sutartyse būti, ir viskas. Bet čia irgi negaliu pavadinti nesėkme – pamokos, kur ugdosi kolektyvas, auga jų kompetencija – kur lįsti, kur nelįsti. Be to, vat ir neatrandam būdo, kaip tokias tokias žinias, emocijas perduoti, perduoti ateities kartoms. Nes, jeigu žodžiais sakai, jie visko bijot pradeda tada, išvis niekur nesivelti. Jie neatskiria, kur tikrai problema, kur ne problema. Kuom ten tas [Produktas 3] buvo ypatingas, nors man, kai iš karto pamačiau, kad jinais stipriai ypatinga. Mes niekada nesame tokio darę, tokių procesų darę ir taip toliau. O naujas žmogus, kuris ar nesenas,

jam atrodo viskas nauja – ką mes ką gaminame, viskas yra nauja. O kuom jie skiriasi? Ir tas naujas, ir tas naujas. Giliai turi išmanyti; kai pradirbęs 18 metų, tai kaip ir matau jau. Ir dar prieš tai darbas susijęs buvo, ką dabar darau, tai matau tuos įgūdžius, turiu. Tai va tiek.

Liucija Zubrutė

O kaip įmonėje identifikuoja tai, kad buvo patirta sėkmė?

Įmonė 6

Tai irgi to pačio projekto uždarymo metu. Tai debriefingas? Su sėkme irgi... Prie manęs vis kimba, nes dažnai, jo – pelnas yra pelnas. Bet labiausiai dabar dirbame ties planavimu. Yra ir turbūt sėkmė šiai dienai, t.y. pagaminti per tiek, kiek suplanavome. Tai reiškia nei labai greitai, nes jeigu ateina ten tris kartus, skiriasi sąmatiniai, tai keliu klausimą, kaip jūs planuojate? Šiai dienai mano sėkmė, kurios aš čia siekiu, – jeigu suplanavome, kad į nuostolį gaminsime, tai ir yra sėkmė, kad ji pagaminama už tokį nuostolį, kokį... Visąlaik sakau: nedraudžiama pas mumis pardavinėti į nuostolį naujo kliento atvedimui ir taip toliau. Pas mumis toks yra, bet turi suplanuoti, kiek jis bus, koks jis skaičius, ir pataikyti į tą taikinį, o ne kaip [Konsultantas 1] kažkokį anekdotą pasakojo. Indėnė visąlaik į taikinį pataiko. Ten amerikonas klausia: kaip tu visąlaik pataikai? Nu tai kai šaunu, man tą taikinį nešioja, kad pataikyčiau, ir visąlaik į centrą gaunas. Nu tai pas mumis dažnai taip būna, tas toks praeities. Tai vat mokomės, mokomės su [Konsultantu 1] iš tikrųjų – išsikelti tikslus, išsikelti ir taikyti į tašką. Tai jau turbūt turbūt sėkmė. Sėkmė, kurios siekiame, kad prieš žinoti, kur skrendame, kur koks tas yra. O tai analizuoti per metinius, ketvirtinius, mėnesinius tų projektų uždarymus; projektų, klientų.

Liucija Zubrutė

Ir kai nusprendžiate, kad šitas dalykas buvo sėkmė, pasianalizavot, tada, kokių veiksmų imatės? Ar jie skiriasi nuo tų nesėkmių, apie kurias kalbėjome?

Įmonė 6

Kol kas jų labai mažai tų, kurias taip įvardintume. Ką mes tokį padarėme, kad aš įvardinčiau sėkmę? Turbūt, kad mes dirbame ir augame. Turbūt viskas yra gerai. Bet labiau darome kažką po nesėkmių. Kažkokių tai veiksmų priimam, ką mes pakeisime ateity? Labiausiai įtakoja tai projektavimo skyrių, per projektus atitinkamai mokomės, kaip planavimo skyriuje, kas buvo blogai suplanuota. Pas mumis labai yra, vienas, kokybinis – kaip padaryti daiktą, kitas – labai svarbūs yra terminai. Kartais labai neefektyviai dirbame, kad pataikyti į tą terminą. Toks projekto sėkmė yra svarbiau negu kažkokio tai proceso pelningumas. Taip turbūt reikėtų įvardinti.

Liucija Zubrutė

Gera, šiek tiek perklausiu, nes sakote, nebūtinai pelningumas yra svarbiausia. Nors vienas pagrindinių rodiklių pas jus yra pelningumas. Tai tada, kaip jūs vertinate, kad projektas yra sėkmingas? Kad laiku padarytas? Noriu pasitikslinti.

Įmonė 6

Jo, laiku. Nes ant tiek daug, daug pajungtų žmonių [Produkto 1 gamyboje] ir jeigu tu ne laiku pristatai.. Tai rimtų baudų nesame gavę, bet labai gadinasi mūsų kliento vardas. Tai reiškia ir mūsų bendra sėkmė. Tai tas, pirmu atžvilgiu, galbūt pelnas ir pavėlavus būtų geresnis, bet tai įtakotų mūsų ateities, mūsų kliento vardą ir mūsų augimą. Taip, pavadinkime, tai to neina išskaičiuoti. Bet mes į nuostolį dirbti neleidžiame, bet pelningumą mažinamės. Prieš galą projekto yra žmonių privarymas iš kitų kompanijų brangių – permokėjimas. Greitis, detalių trūksta – sprendi, sprendi, kad projektas būtų laiku. Aišku, tai yra įvertinta – pas mumis tų Merfio nesėkmių visą laiką išpuola. Bet, jeigu jų nedarytum ir ištemptum laiką, tai galėtum labai daug uždirbti. Na taip, sakykime. Bet tau tai kainuotų vardą, ir neaišku, ar išvis ateityje turėtum darbo.

Liucija Zubrutė

O galbūt prisimenate, kokių projektų yra jums labiausiai įsiminusių, sėkmingų, iš kurių įmonė, pasakytumėte, kad daugiausiai pasimokė?

Įmonė 6

Sėkmingų. Tai pirmas sėkmingas, kai su mūsų pagrindiniu klientu darėme, tai pirmasis kaip pirmas kūdikis. Niekada nedarėme tokio, tokio dydžio. Jie patys maži buvo. Jie atvažiavo, apsižiūrėjo, ieškojo rinkų, kur galėtų gaminti. Pas lenkus važiavo, pas mumis, dar čia pas [miestiečius 1]. Planas buvo – nu, duos kažko tai biškį pabandyti, supažindinti. Nu bet jie pardavė gamyklą pakankamai didelę – tiek jie nebeturėjo eksperimentuoti, ir tas bandomasis tai dienai buvo pakankamai didelis, niekada nedarėme per tokius terminus. Ir jis buvo sėkmingas, labai sėkmingas. Gera, padarėme. Jis įsimintinas, kad pirmas. Tik tai nebuvo labai didelis. Paskui buvo, man atrodo, už metų buvo labai didelis ir labai trumpais terminais, tai ten išvis niekas nesuprato, kaip mes tai padarėme. Net savininko to [užsakovo] paklausti, jis labai toks avantiūristas. Sakė: aš negalėjau galvoti, kaip jūs tai padarysit, bet žinojau, kad jūs padarysite. Kiek mūsų buvo, kokia techninė bazė, niekas negalėtų suvokti, kad taip įmanoma padaryti. Bet tą padarėme. O paskui kažkokių tokių nebebuvo. Čia su pačiais dydžiais ir terminais toksai buvo. Buvo pati pati pradžia. Pamokos, pamokos gal tada buvo, kad didelis... Kodėl mes tai padarėme? Mes labai stipriai subrangos irgi naudojam. Staigiai sugebėjome išskirstyti darbus, pasirinkti, pasilikti sau turbūt labiausiai nepelningus, bet labiausiai problematiškus, ir atiduoti tai, kas yra aišku, didelę masę, į

subrangą ir taip įgyvendinti milžinišką projektą. Bet ten irgi labai daug sėkmės, kad mes radome, kas tai gali padaryti. Nežinau, daug kur sėkmės yra turbūt. Nežinau.

Liucija Zubrutė

Ar mokotės tik iš savo, ar ir iš svetimų sėkmių ir nesėkmių?

Įmonė 6

Turbūt reikėtų iš svetimų, nes stipriai, stipriai skaitau knygas visokias, blogerius. Nepasakyčiau, kad tiesiogiai kažką tokio, bet pasąmonėje vis tiek eina tos eilutės, keliai, kryptys, kur eiti. Toks turbūt fonas, nes mėgstu paklausti kitų istorijų, taip pavadinkime. Tie, kurie eina, ką jie daro, taip ir yra. Tai tiek.

Liucija Zubrutė

Šiek tiek kalbėjote šita tema. Gal turėsi dar papildomų minčių? Kaip užtikrinte, kad tos išmoktos pamokos liktų ne pavienių darbuotojų, o organizacijos atmintyje?

Įmonė 6

Tai va, dabar mokomės to. Kol kas negaliu pasigirti, kad užtikriname tai. Tai yra tam tikro per projektavimo skyrių, tai, ką eina parametrizuoti, kaip sakykime bibliotekos ir taip toliau. Nu, duomenys, duomenys, kažkas, – dirbame su tuo, bet iš projektų valdymo pusės kol kas mokomės. Užfiksuoti kaip ir sugebame, dabar nesugebam, kaip po trejų metų gebėti atrasti nežinančiam. Jeigu tu esi daręs, tai tu žinosi galbūt, kur ieškoti. Bet tas, kuris nedarė, o ypač naujas, kuris atėjo, tai kaip tai padaryti? Kol kas nesame radę. Buvę patirčių iš klientų, esame matę, bet, kol buvo mažesni, gal ir dirbo susirinkimai. Kai jaunas ir senas, daliniesi, bet, kada tu augi, tu nebegali ten 100 žmonių suvaryti, kurie dalinsis patirtimi, ir jie patys nebeatsimena. Tai nesam būdo radę, mokomės, kur nuves, neaišku. Taip būtų.

Liucija Zubrutė

Supratau. Jūsų galbūt dabar arkliukas šitas klausimas yra – kaip po įgytų pamokų keitėte procesus įmonėje. Galima per pavyzdžius kažkokius, galbūt prisiminsite?

Įmonė 6

Jų tiek daug, kad neina proceso keitimo? Ypač dabar metai kokie – ant tiek yra keičiami kas savaitę procesai kur nors, neina išvardinti. Paskutiniu metu turėjome labai didelį vadinamą dramblių. Dramblys tai yra didelis, didelis, didelę porciją užsakymo: neturi darbo, ir tada ateina didelė užsakymo porcija ir ji viską traiško. Eina visur, trūksta resurso ir trūksta resurso dešimtim kartų.

Tada visi nepatenkinti, bet tada labai lengva tobulinti procesą. Nu toksai didelis dėmesys tam, kuris nespėja. Tai buvo labai daug pokyčių, daroma, bet jų neina žodžiu įvardinti. Daug procesinių, daug programų, mes naudojame, užduočių valdymo, ir taip toliau. Darbų pasiskirstymo, žmonių pasiskirstymo. Kaip pasidalinti darbais, kaip nubėgti. Net nežinau ... Bet tobuliname procesą. Taip taip taip, toks yra. Daug ką skaitmenizuoti eina, tai lengva, lengva, ypač su užduotimis, pakeisti ryšius, kad kitaip vyktų. Tai va.

Liucija Zubrutė

Ką turite atmintyje pakeisti ryšius, kad kitaip vyktų?

Įmonė 6

Ne, tai mes užduočių valdyme tokią programėlę naudojame, ir tenai yra ryšiai. Kas po ko, kas kurį darbą, kam dalintis, kaip grupuoti, kaip negrupuoti. Tai ten perprogramavus, tam tikras... Ne žodžiuose lieka. Tai skaitmenizacijos daug pas mumis tokių irgi iššūkių. Žmonės be didelių popierių, ant popieriaus lapuko pakankamai džiazuoja. Čia gerai, bet žmonės pasikeičia, tada išvis nebemoka daryti, taip smarkiai skaitmenizavomės, tada, kai skaitmenizavomės, tada gaunasi, dirba tik taip, kaip liepia, tau leidžia tavo procesai. Tada procesai nėra iki galo aprašyti, tada žmonės pyksta, kas tai per nesąmonė. Bet kaip ir įveikėme šitą žingsnį, kad va tas dramblys atėjęs leido nesugriauti pačios skaitmenizacijos, ją tiesiog praplėsti, labiau aprašyti patį procesą, tokių IF dadėti, kaip elgtis. Ir nu jau manau, kad pasitvarkėme ir nebereikia labai aukštos kompetencijos žmonių, kad viskas nebyrėtų. Taip galima toliau augti. Daug pas mumis pastangų dedama, kad gebėtume su žemos kompetencijos žmonėmis stipriai augti. Žemos, t. y. siauros kvalifikacijos. Staigiai apmokyti per mėnesį – du, jisai atliktų pakankamai geras funkcijas. Nes, kaip ir sakau, norime per du metus dvigubai ar trigubai išaugti, tai atitinkamai žmonių reikės. Tu negali jiems... Nes rinkoje pas mus nėra iš kur paimti – visus mokome. Tai ypač kas su projektavimu, su pirkimais, su projektu valdymais, ir visi yra mokomi kažkiek. Gamyboje gali kažką rinkoje rasti. Bet taip, kas pas mumis, vis tokie kitokie. Tai va.

Liucija Zubrutė

Gerai. Ir paskutinis klausimas yra. Jeigu kalbėtume apie jūsų įmonės mokymąsi kaip organizacijos, ar ne? Ką jis jums reiškia ir kiek tai yra svarbu?

Įmonė 6

Klausimo nesupratau.

Liucija Zubrutė

Kalbėjome apie tai, kaip įmonė mokosi iš sėkmių ir nesėkmių, iš projektų, jūsų atveju, ir taip toliau. Tai vat tas mokymosi procesas. Jeigu mes įsivaizduotume tą mokymąsi kaip procesą, tai kiek jis svarbus yra įmonei? Bendrame kontekste įmonės veiklos.

Įmonė 6

Įmonė turi, turi, turi mokytis. Net nežinau. Na, o čia atsakymo nežinau. Tai yra svarbus ir labai svarbus. Čia toks labai platus klausimas.

Liucija Zubrutė

Platus, platus. Matote, visi klausimai tokie. Čia pagal tavo metodologiją yra atviri, platūs, kad jūs per savo perspektyvą pasakytumėte, kad ne aš jums kažką įdėjau, ar ne, į lūpas, bet kad jūs pats. Tai visi atsakymai yra absoliučiai geri, tinkami, čia nėra kažkokių blogų atsakymų.

Įmonė 6

Žmonės mokosi per žmones. Šiaip tai yra didelė... Ieškoma, bet nesu radęs, kaip pas žmones išugdyti ta vadinamą... Dabar pas didžiąją dalį žmonių yra nekvalifikuota kompetencija ar kaip vadinasi kitaip. Moka gerai daryti, bet nemoka pamokyti, kodėl jis taip daro. Yra tokia stadija, ir ieškoma mano, kaip vadovo, būdo, kaip atrasti. Kažkaip prieš 2 metus: ką daryti? Reikia mokytojų pirma. Paskui atėjo mintis – man reikia mokytojo, kad mokytų mokytojus. Čia ne kaip mokytis, o kaip mokyti, nes yra didelė bėda visame mano augime. Visi, kurie vadovai ėjo nuo manęs, pakankamai aukštai užaugo ir gerai susitvarko su darbu ir mažai yra problemų. Bet kai jie pradėjo vadovauti, jie yra nepatenkinti savo pavaldiniais. Jie negeba jų mokyti. Tai dabar su išorinėmis jėgomis mokomės, bet yra didelis... Ir aš tą pats matau, kad aš negebu mokyti kaip mokyti. Aš pats mokyti galiu, ir išmokstu. Kurie nuo manęs... Aš, turbūt bankrutavę būtime. Jie geba, jie gerai daro, bet tiek jie patys yra nepatenkinti savo pavaldiniais arba unikalių nori. Ieškomas būdas vat mano, kaip juos išugdyti, kad reikia tinkamai mokyti, ir tame yra metodikos. Tai aš daug tų mėgstu ir psichologiją, ir knygučių pasiskaityti tokių, bet tose knygutėje niekas niekur nerašo, kaip mokyti, kaip mokyti. Tas per antrą čia veda. Čia išvis net pas mus pradėjau galvoti, ar yra toks universitetas, kuris moko? Tai čia gaunas Pedagoginio universiteto dėstytojas, nes pedagoginiame universitete moko mokytojus, kurie moko mokinius. O kas moko mokytojus, kaip mokyti? Kas moko meistrus, kaip mokyti savo žmogų? Nes tu nebespėji, kai augi, ir tau reikia ne vien mokyti, tau reikia ir kitus išmokyti, kaip mokyti. Jam numeta: nu va taip darau, taip virinu, aišku? Nu neaišku, ten ateini, ir man šiurpas paima. Kartoji, kartoji, kartoji meistrams, bet vis tiek nėra įdomu. Man labai įdomu buvo psichologija. Ir mano verslo augimas labai sutapo su vaikų atėjimu. Ir knygutės apie tiek vadovavimą, tiek vaikų mokymą labai panašios. Nu nieko beveik nesiskiria iš tikrųjų, kaip vaikų ugdyti, kaip pavaldinį – tos pačios knygos. Tai tie patys refleksai, kaip visi

čia pyksta: ar čia vaikų darželis? Bet mes suaugę, pas mus daug vyrų, vyrai yra blogiau už vaikų darželį. Kol kas emocijų pilna ir viskas. Ir tikrai kažkodėl suaugę labai nenori pripažinti, kad jie yra vis dar vaikai, vis dar mokiniai vis dar daug ko negebame; naujos vietos. Ir nors pilna knygučių prirašyta, bet kažkodėl noras jiems iš aukšto toks. Nu, nežinau, tos vaikiškos metodikos jie nenaudoja, nors pas mus ir mokykloje mažai naudojama. Eina, eina visą visą visą masę, ko nors knygučių pilna, kaip reikėtų. Tam reikia laiko iš tikrųjų, tam reikia kantrybės. Per savo gyvenimo kelią tik vieną turbūt esu meistrą turėjęs, kuris bet bent jau mokyti bandė. Labai labai labai būrė tą tikrą, tikrą, tikrą lyderystę. Tu pamokyk, tą padaryk – pats neturėdamas kompetencijos, bet deleguodamas, tinkamai deleguojamas, ką ir kaip, dar kaip daryti. Ėjo link ten. Bet tikiu, kad nueisime su išorinėm jėgom kažkokiom, nors jų irgi nėra stiprių kartais. Kai čia pasikvieti ir matai, kad ženkliai aukščiau aš pats esu. Labai daug kas orientuoti į „vienos paskaitos“ toksai: pradžia įvadėlį įvadyti. Tai visi taip sumotyvuojami labai. Aš jau prisiklausęs ir turbūt jau koks septintokas esu. Man reikia ne pirmoko. Ir jeigu daugiau jį pradėdi samdyti, tu žiūri, kad jis tik pirmoj klasėj ir teturi, ir atrodo čia visas biznesis paremtas. Nes kiti tiek lėšų, nu, yra brangu, brangu tie seminarai. Ir išsisemia, tai kam ten toliau kažką? Bet iš tikrųjų su [Konsultantu 1] labai labai labai džiaugiuosi. Taip, toks turbūt imponuoja. Jis stiprus žmogus, daug daug, daug žinių. Tik, aišku, ir pastangų reikia. Dirbam kas savaitę, neina ten porą seminarų paimti, pasiklausyti. 50 žmonių, man atrodo, [Konsultanto 1] ten multitaskinimą buvo kažkaip apie projektų valdymą. Praleidom po 2 dienas – visi tokie užmotyvuoti. Aš jau matau: jeigu [Konsultanto 1] staigiai nepaimu – nugaruos. Jis negalėjo du mėnesius su mumis čia dirbuotis, pradėti. Na, tai po mėnesio jau dingo ta motyvacija. Kassavaitinis, jis duoda jau kartais, kaip pervargę žmonės, pradžioj ypač buvo projektų vadovai, nes tema buvo projektų vadovų, kai prisiknisęs prie projektų, tai jiems didelis buvo krūvis. Dabar nuo jų nuėjo, bet duoda ritmą tokį – kas savaitę namų darbai. Man pačiam ta motyvacija krenta. Tai kassavaitinis tas susitikimas, tai stumia, kad turi daryti kažką. Tai čia ir rodikliai... Kaip kalbėjome, daug, ką jūs klausiate, mes mokomės dabar. Bet viliuosi, po dviejų metų jau aiškiau, į lentynėles sudėlioti skaičiai – taip, taip, tą matuojame, tą darome, nes kol kas nešiojam taikinį.

Liucija Zubrutė

Tikrai labai daug papasakojot ir labai naudingų dalykų. Ačiū iš visos širdies, nes nėra taip lengva iš tikrųjų, kad skirtų valandą verslininkas magistro darbui, kuris galbūt jam net nebūtinai yra aktualus. Tai labai vertinu jūsų laiką.

Įmonė 6

Prašom, bandom, bandome prisidėti, bandom prisidėti prie mūsų Lietuvos augimo.

9 PRIEDAS. Interviu su Įmone 7

Liucija Zubrutė

Šiek tiek priminsiu temą, tada labai greitai. Apie ką tas magistrinis darbas yra. Apie kaip įmonės eina į užsienį, kokių sėkmių patiria, kokių nesėkmių patiria eidamos į užsienio rinkas, ką iš to pasimoko ir kaip tas pamokas pritaiko tolesnėje savo veikloje. Tai pradžia, tokie keli techniniai klausimai. Gal jūs galėtumėte papasakoti, ką jūsų įmonė veikia ir ką jūs veikiate toje įmonėje?

Įmonė 7

Mūsų įmonė pardavinėja [Maisto produktus 1], turi savo mažmeninių parduotuvių tinklą. Turi e. komercijos veiklą keturiose šalyse ir taip pat užsiima didmenine prekyba. Platina tuos pačius produktus kitiems klientams.

Liucija Zubrutė

Ir jūs esate direktorius?

Įmonė 7

Įkūrėjas ir vadovas.

Liucija Zubrutė

Supratau. Kokios buvo praėjusiais metais pajamos ir kiek darbuotojų šiuo metu turite?

Įmonė 7

Grupė yra apie 180 darbuotojų, pajamos 22 milijonai.

Liucija Zubrutė

Gera, dėkui. O kaip apibūdintumėte savo veiklą užsienyje?

Įmonė 7

Užsienyje, daugmaž Lietuvoje pusė ir užsienyje kita pusė.

Liucija Zubrutė

O užsienyje irgi lygiai taip pat, kaip pasakojote, kad yra ir e. komercija, ir fiziniai taškai, ir didmeninė prekyba?

Įmonė 7

Taip, Lietuvoje, Latvijoje turime viską – ir didmeninę, ir mažmeninę. Lenkijoje turime tik mažmeninę.

Liucija Zubrutė

Ir kiek laiko praėjo nuo to, kai pirmą kartą išėjote į užsienį kažkur?

Įmonė 7

Lietuvoje mes atsidarėme 2017 metais, Latvija ir Estija – 2022 m., o Lenkija – 2023 m..

Liucija Zubrutė

Ar yra iš tų rinkų kaž kurios, kuriose jau įvertintumėte, kad esate įsitvirtinę?

Įmonė 7

Taip, manau, Latvija ir Estija, galima sakyti, įsitvirtinę. Lenkijoje negalime sakyti, kad įsitvirtinę.

Liucija Zubrutė

O kokius rodiklius naudojate įmonėj, kad pasakytumėte, kad čia yra sėkminga veikla, o čia yra nesėkminga veikla užsienyje?

Įmonė 7

Geriausias rodiklis yra apyvarta. Tai pagal ją vertiname. Aišku, pagal pelningumą, bet jis nuo daugiau faktorių priklauso. Dar vertiname, kaip socialinėje medijoje mums sekasi, kiek followerių turime, koks yra engagementas. Jo, per tas metrikas labiausiai.

Liucija Zubrutė

Grįžtant į jūsų veiklos pradžią ir kalbant apie tuos kelerius metus, per kuriuos jau dabar vykdomėte veiklą užsienyje. Su kokiais sunkumais susidūrėte?

Įmonė 7

Kalbant apie Latviją, tai buvo iš pradžių, nežinau, ar čia sunkumas, bet papildomi barjerai tai užsienio apskaita. Kaip su integruoti sistemas, esančias jau Lietuvoje, ir kaip jas perkelti į kitas šalis, nes kitoje šalyje nėra, tarkime, tų pačių sistemų. Tai apsipina papildomais procesais ir tas visas į kaštus nueina. Kitas dalykas, gal dėl žmonių samdymo yra sunkiau. Nežinai, ko tikėtis. Kiti lūkesčiai, gal net gi kitos algos. Kita žmonių motyvacija. Tai su žmonėmis yra sunkiau. Kas dar? Nežinau. Su logistika kaip ir nėra problemų. Tai čia gal tokie pagrindiniai skirtumai pas mus. Ir dar vienas gal yra dėl marketingo. Sunkumas lokalizuoti turinį ir kaip padaryti jį vietiniu ir kad tai neatrodytų kažkoks importuotas verslas, o vietinis verslas.

Liucija Zubrutė

O kodėl tai yra svarbu?

Įmonė 7

Šitas būtent paskutinis pasakymas?

Liucija Zubrutė

Kad jūs taip, kad jūs sakote, kad parodėte, kad vietinis verslas. Kodėl?

Įmonė 7

Nes šiaip dauguma šalių mums atrodo tokie nacionalistai. Tai iš karto jaučiasi tas per, manau, per tą patį susidomėjimą, per tą pačią apyvartą. Daugiau reikia išleisti pinigų pasiekti tiek pat žmonių, tarkim. Kai kuriose šalyse išvis anglų kalba, pavyzdžiui, neina. Tarkim, lietuviai tikrai daugiau angliško turinio priima, latviai sunkiau priima, estai gal tarp lietuvių ir latvių per viduriuką. O su lenkais išvis sudėtinga. Lenkams reikia tik lenkiškai. Tai va čia ir apie kalbą kalbant, ir apie dalykus, apie kuriuos šneki tuo pačiu.

Liucija Zubrutė

Galbūt buvo kažkokių tokių iššūkių, kuriuos patyrėte pirmą kartą? Jeigu, palyginti su tiek metų, kiek dirbote prieš tai Lietuvoje, pradėjote eiti į užsienį ir buvo galbūt kažkokių iššūkių, kurie pirmą kartą atsitiko?

Įmonė 7

Taip, daug tų iššūkių būna. Ką čia prisiminti? Nežinau. Estijoje, pavyzdžiui, su Darbo kodeksas kitoks. Jie ten gali patys sau biuletenį išsirašyti, nereikia daktaro. Tarkim, ar ten algos kitaip apsiskaičiuoja, ar ten registrų centre tvarka, kad tau gali išregistruoti įmonę, pavyzdžiui, iš viso. Tokių buvo keblumų. Lenkijoje yra, daugiausia kilo su parduotuvių įrengimu. Tai, pavyzdžiui, lenkams reikia būtinai lenkiško architekto parašo. Netinka kitatautis, tu turi du kartus mokėti realiai. Lenkai turi, notaruose būti patvirtinta nuomos sutartis ir depozitas didelis. Kadangi Lenkijoje yra sunku iškraustyti nuomininkus pagal įstatymą, tai visi prekybos centrai, pasirašydami sutartis, priverčia tave pas notarą papildomai pasirašyti, kad tu sutinki išsikraustyti, jeigu jie to pareikalaus. Kas dar Lenkijoje? Reikalavimai visai kiti, tarkim, prekybos centrai taiko reikalavimus, kurių dar Baltijos šalyse nėra. Tarkim, baldai turi būti tik iš nedegių medžiagų ar tik ten iš perdirbtų medžiagų. Ir visa tai dedasi eilutė po eilutės ir po to tai, ką tu skaičiuoji projekto pradžioje ir kaip realiai būna, gali ten vos ne padvigubėti, bet smarkiai išaugti.

Liucija Zubrutė

Labai įdomiai nuskambėjo, kad Estijoje patys gali biuletenį išsirašyti. Kaip kaip Estijoje gyvame pavyzdyje? Kaip veikia?

Įmonė 7

Aš tiksliai nežinau, kaip veikia. Čia tik vakar kalbėjausi su estų vadove, tai tiesiog jie labai daug serga. Jie visi serga. Jiems visiems sveikatos problemos, jauni žmonės tiek, tiek fiziniams ligoms, tiek psichologinėmis ligom labai dažnai jie išeina. Ir ta kaita yra didžiulė, tai nei vienoje šalyje tokios nėra kaip Estijoje. O kaip ten tiksliai veikia sistema, nežinau. Kiek žinau, lygtais vos ne iki savaitės laiko ten gali išsirašyti pats. Ten pats nueini į sistemą, užsipildai, kad aš sergu, ir viskas. Ir viso gero.

Liucija Zubrutė

Galiu tik įsivaizduoti turbūt kaip. Kai ateini ir nėra darbuotojų.

Įmonė 7

Ypač kai pas mus tik jauni žmonės dirba. Na, ne tik, bet 99 proc. turbūt yra jaunų pagal to darbo pobūdį, tai manau, kad gana opi problema ir dažnai ten būna visokių įvykių, kur po to, jo, po to suseraga žmonės.

Liucija Zubrutė

Ar buvo kažkokių užsienio rinkų, kur bandėte, bet nepavyko įsitvirtinti ar kur galėtumėte pasakyti, kad nepavyko?

Įmonė 7

Nebuvo dar. Mes visą laiką pradžioje išsibandome elektroninę prekybą. Čia gal jūsų darbui bus naudingiau. Prieš eidami su tikrom parduotuvėm, pasižiūrim, pasilyginam, kaip mums atrodo tie duomenys, ar tinkami, ar ne. Ir tada būna drąsiau gal ir fizinę atsidaryti, nes visai kitų investicijų reikia.

Liucija Zubrutė

Pereisime tą pagrindinę dalį apie tą organizacinę mokymąsi, mokymąsi iš sėkmių ir nesėkmių. O kaip jus įmonė identifikuoja, kad užsienio rinkoje buvo patirta nesėkmė? Čia turima mintyje ne apie tai, kad išvis nepavyko, ar ne? Bet kaip jūs jau viduje įmonėj pasakote, kad va čia nepasisekė?

Įmonė 7

Na taip, dažniausiai pradėti nuo kažkokios hipotezės – ar tai būtų, nežinau, biudžetas, už kurį turime parduotuvę įrengti, ar ne? Nu, tai pradžia vis tiek būna nusibrėžiamos tos ribos ir po to labai lengva pamatuoti, tai visgi sėkmė ar nesėkmė buvo? Ar pataikėm į tą hipotezę, ar ne, ar pataikėm į tą biudžetą, ar ne? O kitaip žiūrint, nu nežinau. Vat atidarymas, ar ne, naujos parduotuvės? Tikslas, mūsų hipotezė, kad bus eilės žmonių, visi fotkinsis, klyks ir bus sambrūzdis. Tai taip ir įvertiname. Jeigu eilės nebuvo, tai sakome, kad nesėkmė. Ir klausimas po to kodėl? Tiesiog dažniausiai bandome lūkesčius įsivardinti. Tarkim, jeigu mes ten leidžiam Kalėdų kampaniją, tai vat, kokie yra mūsų lūkesčiai – ar kad daugiau apie mus sužinotų, ar kad nupirktų vienų prekių, ar kad nupirktų kažkokių komplektų, ar kad, nežinau, čekio suma, pavyzdžiui, pakiltų? Tai gal tiesiog svarbu visą laiką ne tiesiog daryt, kad fainai skamba, bet tuo pačiu apsibrėžti, ką tas fainumas turėtų duoti. Ir kitas dalykas – matuojame, analitiką turim pasijungę, tai tai kiekvieną dieną jinau atsinaujina, tai ir žiūrim, galim lygintis vidurkius. Labai lyginamės tarp šalių. Mums lengva pasilyginti, istoriškai lengva pasilyginti, stengiamės visur išsivesti vidurkį: jeigu tai yra vagysčių skaičius, – iki kokio procento toleruotinas; jeigu tai yra žmonių rotacija, tai iki kokio tokio lygio ir ji yra toleruotina; ir turėti kažkokį atspirties tašką.

Liucija Zubrutė

Ir kai identifikuojate, kad buvo patirta nesėkmė vienu ar kitu atveju, kaip analizuojate tas nesėkmes? Jeigu analizuojate.

Įmonė 7

Tai dažniausiai stengiamės. Na, žiūrint, kas ta nesėkmė. Prastas atidarymas – tai kaip mes, tarkim, analizuojame... Nu, žiūrime – surinko žmonių; ar biudžetas buvo per mažas, ar ten influenceriai buvo ne tie? Tiesiog turime per savo savaitinius ar dvisavaitinius meetus žiūrim tas temas, taip pat darome mėnesio apžvalgas, renkame, kas veikia, kas neveikia, ir stengiamės sugrįžti atgal, pasižiūrėti ir pasidaryti note'ą kitiems metams. Nes visą laiką kartojasi viskas. Bet ką ateityje mes keistume? Tai kas čia su kompanijomis... Šiaip kitų nesėkmių? Na va, tarkim, išsirinkom prekybos centrą, sumokėjome didelę nuomą, o vat lankytojų mažiau, negu mes skaičiavome. Tada įmanoma ir iš išorės partnerių prašyti informacijos. Tarkim, visi mallai pateikia savo srautą, kiek jis ten teisingas, neteisingas, neaišku, bet irgi turime duombazę kiekvieno srauto, kokia informacija kiekvieno mallo ir jau galime pasilyginti ar ten išsivesti koeficientą tarp nuomos kainos ir srauto. Ir daugmaž žinoti, kurioj vietoj mes esam. Tai čia gal svarbiausia vieta tiesiog kaupti duomenis. Ir jau turint pakankamą jų kiekį, tu gali susidaryti labai aiškų vaizdą.

Liucija Zubrutė

Kai susidarote vaizdą, kokių veiksmų imatės?

Įmonė 7

Tai čia labai individualu, bet... Kai kurie veiksmai tiesiog – na va, ateity taip nebedarykime, prisiminkim. Kiti veiksmai gali būti iš karto vykdomi. Tarkim, OK, čia už nuomą, jeigu kalbam, mokam tiek, tai dabar jau organizuokim meetus ir šnekėkim dėl nuolaidų A, B, C, nes ten komunaliniai yra smarkiai virš mūsų vidurkio. Tai čia turbūt dvejopi – vieni, kur tu gali pataisyti klaidą kitam kartui, o kiti, kur ta klaida gali atnešti naudą ne ten, kur klaida įvyko, o kitur. Tarkim, prašoviau su viena nuoma, bet gal ten supratau, išmokau pamoką ir kitoje 10-yje galėsiu iš karto dabar pasidaryti. Gal tiesiog stengiamės ieškoti, kur ta klaida galėtų duoti naudos.

Liucija Zubrutė

O galbūt prisimenate kažkokių konkrečių pavyzdžių nesėkmių, būtent iš kurių pasakytumėte, kad labiausiai įmonė pasimokė?

Įmonė 7

Gal taip apibendrinant būtų irgi – nežiūrėti tik į plikus skaičius, bet pabandyti įvertinti aplinkybes, biški vienu giliau nueiti žingsneliu. Tarkim, tas pats prekybos centras mums deklaruoja, kad ten apsilanko dešimt tūkstančių žmonių per dieną per, nu jo, per dieną. Ir mes einame su tuo projektu tolyn. Po to žiūrim, kad nevažiuoja. Kodėl nevažiuoja? Nes gal iš tų 10 tūkstančių per daug bobučių. Mums netinka bobutės. Tai jeigu mes tiesiog į pliką skaičių suvestume excelį dešimt tūkstančių – OK, tai reiškia sekantį kartą mes ne tik žiūrėsime ar dešimt tūkstančių, bet kiek iš tų dešimt tūkstančių patenka į mūsų auditoriją. O koks buvo klausimas? Gal kitą pavyzdį kokį duočiau.

Liucija Zubrutė

Tai konkrečių nesėkmių, pavyzdžių, iš kurių daugiausiai pasimokėte.

Įmonė 7

Tai va šitas pavyzdys su duomenimis arba kitas dalykas – analizuoji, tarkim, kovą versus kovą, bet užmiršti, kad Velykos vieną buvo kovo mėnesį, kitą – balandį. Tai irgi tiesiog apie tą patį, kad nežiūrėti pliką duomenų skaičių, bet pasilyginti. Labai dažnai būna su, tarkim, prekių užsakymais. Vertina pliką prekių pardutų kiekį, bet neįsivertina, kad trečdalį laikotarpio nebuvo tos prekės pardavime tiesiog. Tai jeigu žiūrėtų tik pardavimus, tai, kaip ir viskas atitiktų, bet, neįvertinus to sekančio lygio, pridaroma klaidų. Nežinau, ar čia padėjo.

Liucija Zubrutė

Tikrai padėjo. Skirtingų įmonių skirtingos patirtys, ir tikrai viskas labai įdomiai skamba. Tada kita dalelė ir apie sėkmes. Tai kaip įmonėje identifikuojate, kad užsienio rinkoje buvo patirta sėkmė?

Įmonė 7

Aš vėl gal pavyzdžiais. Vienas yra iš išorinių, partnerių, tarkim, eidami į Lenkiją mes vangiai gavome atsakymus iš prekybos centrų, nes mūsų strategija eiti į pačius geriausius prekybos centrus, ne į mažesnius. Ir pavyko su vienu susitarti. Jie kažkaip buvo open šitai idėja, bet kiti buvo taip užrietę nosį ir nelabai norėjo šnekėtis. Na, mes turėjome brokerį, agentą, kuris mums derino vietoje tas sutartis visas ir šnekėjosi su mallais. Tai sėkmingai atsidarė, ten sukėlėm nemažą ažiotažą. Tą dieną jau tam brokeriui patys mallai skambino ne tik Varšuvos, bet ir kitų miestų. Ir jis ten visas sušilęs, laimingas, čia oh my god, čia ir tas, ir anas skambina, dabar tai jau čia bus. Tai iš išorinių tokių arba ten nežinau, parašo spauda vietinė kažką. Arba ten, – kad ir blogai, – ten buvo Estijoje vietinis, „Be tabu“, „Kadadu“ būtų atitikmuo? Kur ten paima, kažkoks ingredientas pagal estus ten jam nepatinka ir ten filmuoja tą [Įmonė 6], ir čia [Klientai 1] perka. Nu bet tai OK, tai džiugu, jau reiškia tas dalykas yra toksai plačiai auditorijai skirtas. Ir jau apie tai rodo. Arba nežinau, ten tu šneki su vietiniais ir aš tai visą laiką tiesiog klausiu: o tu žinai, ar nežinai? Jo, ten [Klientai 1] perka, eina, perku Kalėdom. Ir po šimto paklausimų tu jau susidarai įspūdį, kiek ten, žinai, – 30 ar 70 proc. atsako: jo, žinau arba nežinau. Kadangi mums tas žinomumas gan svarbu yra, tokio greito vartojimo prekėms, tai mes per tai irgi gal vertinam kaip sėkmę ar nesėkmę.

Liucija Zubrutė

Galbūt prisimenate dar kažkokių sėkmių užsienio rinkose?

Įmonė 7

Sėkmė Latvijoje buvo kovidai, pavyzdžiui. Čia, vėl, gali matyti nesėkmę, gali sėkmę. Kovidai Latvijoje buvo dar labiau suvaržytas negu Lietuvoje ir tuo metu masiškai užsidarė parduotuvės. Ir labai visi nieko, niekas nejudėjo rinkoje, nevyko jokių sandorių prekybos centruose. Ir mes kažkaip pagalvojom, kad labai geras metas ir ten per kelis mėnesius susibookinom visus geriausius mallus. Gavom puikias vietas ir už neblogą kainą. Tai čia buvo didelė sėkmė, kai sugebėjome greitai ateiti į rinką vienu metu ir tada ir marketingo išlaidos, kai glaustai pasiskirsto, didesnis efektas būna, ir sutartim gal geresnes sąlygas gavome ir pavyko greitai sustartuoti. Jau kažkokiam konkurentui sunkiau ateiti, kai mes greitai kažkur įsitvirtinam, tai čia, sakyčiau, buvo didelė sėkmė. Nepabijojom ir mes tos rizikos gal įsipareigoti 3–5 metams, bet tuo metu neatrodė kažkokia didelė rizika. Tai čia buvo sėkmė, sakyčiau. Nežinau, ką čia dar paimti. Gal dar su užsieniu. Iš didmenos pusės galima apie sėkmę pašnekėti. Ilgą laiką, tarkime, nepavyko pasirašyti kontrakto su vienu pagrindinių tinklų Latvijoje. Ten vadybininkas pusantrų metų susitinka, jau

lygtais įdomu, neįdomu ir, kaip nekeista, visą laiką sėkmė aplanko nuvykstant pačiam ir susitinkant su tais žmonėmis. Ir nėra, kad mes vadybininku savo nepatenkinti, kaip tik labai patenkinti ir max profesionalus žmogus ir moka sellinti. Bet kažkaip tiems žmonėms yra, nežinau kas, kad jie susitinka; ar dėl to, kad tu čia savininkas atvažiavai, ar ten mes kažkaip kitaip approachinam? Bet vat tas toks, šiaip gyvas susitikimas – sėkmės garantas 100 proc. visur, visada, be išimčių. Čia auksinė taisyklė. Ir tada pajuda tie reikalai. Tai tiesiog tie gyvi meetai, ypač dabar kažkaip... Nebuvo, kad nuvažiuotum gyvai į meetą ir kažkas pablogėtų. Visą laiką tik pagerėja. Tai čia užsieniui irgi labai tinkama.

Liucija Zubrutė

Kaip analizuojate tas patirtas sėkmes?

Įmonė 7

Neturim kažkokių, nežinau, apart... Vertiname savo pardotuvių atidarymus – ar buvo sėkmė, nesėkmė – gana aiškiai per apyvartą, per pelną, per lankytojų skaičių. Vertiname kampanijų sėkmę, kažkokią per ten tuo metu tik prekiaujamų prekių pasirodymą. Tai greičiausiai tiek, kad ten kiekvieną sėkmę sėdėti, vertinti, analizuoti, irgi, nebūna taip.

Liucija Zubrutė

Sakote, suprantu, pasiimate skaičius. Įvertinat, pavyzdžiui, kad čia viskas labai labai gerai pavyko, ir uždarote šitą klausimą? Ką nors darote su ta informacija toliau?

Įmonė 7

Dažniausiai tai čia toks note'ų principas. Gal panaudoji, nes, tarkim, OK, Velykoms šitas nepaaišėjo. Mes nelauksim kitų Velykų, bet šitą sėkmės dalį mes galime pritaikyti jau ten Helovyno kampanijai, kuri jau ten už 5 mėn. Arba ten su prekybos tinklu mums pavyko toksai approachas, tai pritaikome jį kitur. Tiesiog gal pagalvoji, kur kuo greičiau gali jį pritaikyti ateityje. Bet tas kažkaip gyvai tiesiog išsirutulioja į naujus projektus ar užduotis.

Liucija Zubrutė

Ir dabar tas pats klausimas, kuris buvo su nesėkmėmis. Galbūt prisimintumėte tokių tų sėkmių, iš kurių daugiausiai įmonė pasimokė?

Įmonė 7

Gal prie tų susitikimų su prekybos tinklais. Pastebėjom, kad labai sėkmė yra sudominti juos pristatant naujausius trendus, galbūt atskleidžiant jiems kortas, kurie nebūtinai iš tavęs gal

nusipirks kažką, bet tokį tiesiog padarant kaip, na, ne kaip pamoką, bet kaip kažkokio vat tais pristatymą ir naujų tendų apžvalgą. Tai vat, pastebėjome, kad tai labai veikia, kad tai įdomu. Tada pritraukia daugiau žmonių. Ten, tarkim, buvo, kad iš visų šalių atvyksta, tarkim, jeigu balticinis accountas, bet iš visų trijų šalių suvažiuoja atstovai ir tu jiems pristatinėji ten dvi valandas, kokie čia tie [Maisto produktų 1] trendai 2025 metams. Tai ir tada tą modelį... Mes matome – OK, veikia su šituo klientu, tada mes kitam klientui sakom: mes čia darome tokius dalykus. Nes vien jau gauti meetą su kai kuriais klientais... Kai dirbdavau tik didmenos versle ir buvo labai mažas, aš gaudavau kelis susitikimus per metus, paėmus visus Lietuvos bendrai klientus, dabar mes kartą į mėnesį tikrai susitinkam, jeigu ne dažniau su kiekvienu klientu, kas visą laiką prie rezultatų veda. Jeigu būna kažkokių problemų, jas užglaistai gyvo meeto metu geriau ir jas supranti geriau, ir įsisąmonina tas pats vadybininkas, ne emailą gavęs, kur užmiršta po to. Bet kai jam į akis pasako... Ir tuo pačiu nauji projektai žymiai geriau pajuda. Tai vat ta sėkmė, atradus tą modelį, kaip prieiti prie kliento, jį sudominti ir kad jam naudos atneštų, tai mums labai pasiteisina ir tai tiesiog tiesiogiai į pinigus konvertuojasi. Jeigu taip pragmatiškai.

Liucija Zubrutė

Mokotės tik iš savo sėkmių ir nesėkmių ar ir iš svetimų? Kaip?

Įmonė 7

Stengiamės iš svetimų. Sekame konkurentus, turime savo metodų, legalių, žinoma, tai kažkiek ir iš kitų pasimokėme klaidų. Žiūrim, kaip jie atsidarė, kaip jiems sekasi, kodėl jiems ten nesiseka arba sekasi. Gal dėl to ir patys priimame sprendimus, čia kas liečia parduotuves. Kas liečia prekes, tai stengiamės, faktas, kad dažniausiai tu iš savo klaidų pasimokai, bet kad versle, kai, jeigu tu gali gauti kažkokius duomenis skaičius arba juos susimodeliuoti bent jau, pritempti prie to, tai lengviau pasimokyti iš kitų klaidų.

Liucija Zubrutė

O galbūt prisimenate kažkokių pavyzdžių, įsimintinų jums sėkmių, nesėkmių, konkurentų, partnerių ar dar kažko, iš kurių jūs pasiėmėte?

Įmonė 7

Na, pavyzdžiui, kad konkurentas atsidarė parduotuvę ten dvidešimties tūkstančių miestelyje. Ko aš galvočiau, kad nesąmonė daryti. Tada tu peržiūri žemėlapi ir žiūri, kad Estijoje vis gi dar yra 40 tūkstančių miestas, ir atsidarai irgi jame, nors prieš tai gal net nebūtum galvojęs, gal turėjai visai kitą ribą. Tai čia gal toks vienas paprastesnių pavyzdžių.

Liucija Zubrutė

O iš visų pavyzdžių, apie kuriuos kalbėjome. Tiek jūsų, tiek svetimos, tiek sėkmės, tiek nesėkmės. Kurie, jūsų nuomone, buvo efektyviausi organizacijos kontekste? Visai organizacijai, kurie yra efektyviausi buvo?

Imonė 7

Jo, turi būti toks miškas geras tarp sėkmių nesėkmių, nes tik sėkmės tai labai visus užmigdo, visi tada jaučiasi, kad čia easy gaunasi, nereik per daug stengtis ir ilgai supūna. Tik nesėkmės per ilgai irgi gali labai demotyvuoti ir tada gal darbuotojai galvoja gal aš kažko fainesnio paieškosiu. Nu jau labai atkaklus turi būti, kad ten tris metus tau dantis daužytų be jokių sėkmių ir vis tiek tu norėtum. Čia greičiausiai tada jau tik vadovai lieka. Bet smagiausia, kai toks miškas būna, kai OK – šitas paėjo, bet čia pjaunam grybą, tai man tai toks patinka. Labai netgi pastebėjau, vat buvo vienu metu mes ten, tarkim, vienoj rinkoj suvalgėm konkurentus, nes mūsų prieš tai buvo toks tikslas. Mes turim juos aplenkti. Jie stiprūs, mes mažiukai, apkeiskim tą. OK, suvalgėm, kaip ir nieko nebeliko ir va taip jau – o tai prieš ką čia dabar kovosime? Ir tada atsiranda kažkoks naujas, ir OK, nice, tada ypač gerai yra, kai ne visiškai kažkoks, ne visiškai grybauja, bet į tą pusę eina ir teisingai daro ir tada labai priverčia pasitempti. Ar ten būtų marketingas, ar ten būtų klientų aptarnavimas parduotuvėj, ar tai būtų asortimentas, ar greitis, kas pirmas atsiveža kažką naujo, – tai tas naudingiausia. Ir iš tikro konkurencija šitoje vietoje netgi gali išeiti į plusą tiek mažmenoj, tiek didmenoj. Nežinau, ar čia sėkmė, ar nesėkmė. Tai nesėkmė, kad konkurentai atėjo ir tau čia reiks dalintis dabar žeme, bet tuo pačiu tikrai pradedi daryt kažkokius veiksmus, apie kuriuos net nebūtum pagalvojęs. Tai manau, kad biškį požiūrio dalykas, bet nei tik vienas, nei tik kitas gerai.

Liucija Zubrutė

O kaip užtikrinate, kad visos tos išmoktos pamokos liktų ne pavienių darbuotojų atmintyje, o organizacijos atmintyje?

Imonė 7

Bandom, kurias įmanoma, įsivesti, pasidaryti kaip procesą. Nežinau, – likučių valdymas: tarkim, pragrybavo, neužsakė laiku, neatvyko, sudegė užsakymas – OK. Tai tada sėdam ir peržiūrimė procesą. Labai dažnai, kur įmanoma tą padaryti, kur kažkokie labai softiniai dalykai, čia nežinau, stengiamės neaprašinėti visko. Bet ten, kur jauti, kad kuo dažniau gali kartotis arba kuo labiau skaudėti, tai dedi tada į procesą kažkokį, kurį po to tiesiog tame folderyje pasiims naujas atėjęs žmogus.

Liucija Zubrutė

Tai vat kitas klausimas turėjo būti apie procesus. Galbūt prisimenate, kaip po įgytų pamokų keitėte kažkokius procesus? Paminėjote pavyzdį apie likučių valdymą. Galbūt dar prisimenate ?

Įmonė 7

Nu nežinau. Latvis pavogė iš kasos šešis tūkstančius. Tai kaip čia taip įvyko? Tai kas čia kur tikrino? Tai tikrina tik kas savaitę, nepatikrina kiekvieną dieną. Tai iš karto yra procesas, kad cashą, nesvarbu, kad buhalterės tikrina po savaitės, bet kiekvieną dieną ten vekselį pildai, doublecheckini, ir du žmonės turi sužiūrėti tą vietą. Tai vienas iš pavyzdžių. Dar iš procesų, nežinau, čia apie tas pačias vagystes kalbant ten. Pala, o koks buvo klausimas procesų?

Liucija Zubrutė

Ar keitėsi apskritai kokius nors procesus po pamokų, po nesėkmių, po sėkmių?

Įmonė 7

Labai dažnai, čia tam vos ne etatas yra – operacijų vadovas. Realiai jis sėdi ant to procesų keitimo, ar tai būtų kažkur likučiai pabėgę, ar tai būtų užsakymų prognozavimas, ar tai būtų, nežinau, etikečių prioritetų sąrašas. Čia pastovus dalykas su backlogu, kur tu turi žiūrėti, ką pirmą tvarkom, tai be pabaigos. Aš jau netikiu, kad kažkada bus nulis ten.

Liucija Zubrutė

Kalbant apie jūsų įmonės kaip organizacijos mokymąsi, ar ne? Ką jis jums reiškia ir kiek tai svarbu?

Įmonė 7

Nėra tokio dalyko pas mus, kažkokių mokymų bendrų. Nepasakyčiau nė vieno pavyzdžio. Apart ten kažkokių pagal įstatymus reikiamų dalykų. Kas ten buvo paskutinis? Smurto darbe? Aš nelabai tikiu tokiais bendrais. Tai labiau gal būna per team buildingus, bet tai ten ne mokymai būna, tiesiog kiti dalykai, o mokymai būna kažkaip pavienėms – arba tai komanda, arba keli žmonės, arba vienas žmogus. Bet fokusuotis, jo, kad kažkokie bendri įmonės, neįsivaizduoju tokio dalyko iš tikro. Neįsivaizduoju, bet man jau čia būtų signalas, kad kažkas ne taip. Mano požiūriu.

Liucija Zubrutė

Gal tiesiog šiek tiek reformuluosiu klausimą. Tas organizacinis mokymasis, jis nėra mokymai. Labiau turima mintyje yra apie tai, kaip organizacija laikui bėgant mokosi iš tų sėkmių nesėkmių ar ne. Nes mes kalbėjome, kad jūs patiriate sėkmes, nesėkmes, ar ne? Kažkaip iš jų pasimokot, kažką keičiate, kažką apsirašote, kad nepabėgtų ta informacija, ar ne? Ir tai ir yra organizacinio

mokymosi procesas, kuris yra toks irgi tęstinis, nėra pabaigos. Tai vat klausimas ką jis jums, kaip vadovui, reiškia ir kiek tai yra svarbu? Gal ir nesvarbu, gal aš čia ne taip formuoju klausimą iš tikrųjų.

Įmonė 7

Taip svarbu gal. Bet man atrodo, kuo yra platesnis žmonių ratas su skirtingomis funkcijomis, tuo sunkiau jiems kažką bendrai išmokti. Ir jeigu, tarkim, mes turim kartą per dvi savaites meetą, kur visas ofisas susėda. Tai aš žinau, kad aš kažką pasakysiu, ar mes aptarsime kažkokį vieno iš departamentų situaciją, kur buvo klaida, ką galime pasimokyti, aš žinau, kad pusei žmonių praeis pro ausis, nes ne jų depas. Kad ir kaip čia galvosi, kad ir kokia čia mes komanda, koks skirtumas, kaip ten integracija veikia buhalterijoje žmogui iš pardavimų? Jis greičiausiai vis tiek neklausys. Aš tikiu, kad, kuo siauriau, tuo lengviau išmoksti. Komandos lygmeniu dar viskas aišku, bet jeigu mes einam į visą įmonę bendrai, tai tada jau kažkokie kitokie dalykai. Gal įmonės kultūros ten kažkokie ten. Vat jis taip pasielgė, aš taip nesielgsiu. Gal jau tokie labiau dalykai, o ne kažkokie būtent performanciniai. Na, kurie irgi svarbūs, tai gal įmonės kultūra irgi didelė dalis? Tai šitoje vietoje gal įmanoma bendro tokio kažkokio išsimokymo, bet kas jau eina giliau į darbus, tai manau, kad čia jau turi komandų lygmenį būna.

Liucija Zubrutė

Labai labai jums ačiū.