



VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

VERSLO VADYBOS FAKULTETAS

VADYBOS KATEDRA

Ignas Gustaitis

**STRATEGINIO VALDYMO SPRENDIMAI SIEKiant
KONKURENCINIO PRANAŠUMO TARPTAUTINĖSE RINKOSE**

**STRATEGIC MANAGEMENT SOLUTIONS FOR COMPETITIVE
ADVANTAGE IN INTERNATIONAL MARKETS**

Baigiamasis magistro darbas

Verslo vadybos studijų programa, valstybinis kodas 6211LX058

Organizacijų vadybos specializacija

Verslo studijų kryptis

Vilnius, 2026

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
VERSLO VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

TVIRTINU
Katedros vedėja

(Parašas)

prof. dr. Renata Korsakienė

(Vardas, pavardė)

(Data)

Ignas Gustaitis

**STRATEGINIO VALDYMO SPRENDIMAI SIEKIANT
KONKURENCINIO PRANAŠUMO TARPTAUTINĖSE RINKOSE**

**STRATEGIC MANAGEMENT SOLUTIONS FOR COMPETITIVE
ADVANTAGE IN INTERNATIONAL MARKETS**

Baigiamasis magistro darbas

Verslo vadybos studijų programa, valstybinis kodas 6211LX058

Organizacijų vadybos specializacija

Verslo studijų kryptis

Vadovas dr. Paulius Šūmakaris

(Pedag. vardas, vardas, pavardė)

(Parašas)

(Data)

Konsultantas dr. Vitalija Karaciejūtė

(Pedag. vardas, vardas, pavardė)

(Parašas)

(Data)

Konsultantas

(Pedag. vardas, vardas, pavardė)

(Parašas)

(Data)

Vilnius, 2026

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
VERSLO VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Studijų kryptis: Verslas
Studijų programa: Verslo vadyba , valstybinis kodas 6211LX058
Specializacija: Organizacijų vadyba

TVIRTINU
Katedros vedėjas
Renata Korsakienė
2025-12-18

MAGISTRO BAIGIAMOJO DARBO UŽDUOTIS

Nr. OVfm-24-12199

Vilnius

Studentas (-ė): Ignas Gustaitis

Baigiamojo darbo tema: Strateginio valdymo sprendimai siekiant konkurencinio pranašumo tarptautinėse rinkose

Baigiamojo darbo užbaigimo terminas pagal numatytą studijų kalendorinį grafiką.

BAIGIAMOJO DARBO UŽDUOTIS:

Baigiamojo magistro darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti ir susisteminti įmonių grupių strateginio valdymo bei konkurencinio pranašumo užtikrinimo teorinius aspektus internacionalizacijos kontekste.
2. Sudaryti konceptualų įmonių grupės strateginių sprendimų priėmimo modelį, identifikuojant esminius tarptautinės plėtros veiksnius.
3. Detalizuoti ir struktūruoti veiksnius, darančius įtaką įmonių grupės strateginiams sprendimams tarptautinėse rinkose, remiantis ekspertų išvalgomis, taikant pusiau struktūruoto interviu metodą.
4. Empiriškai pagrįsti sprendimų priėmimo modelį ir prioritetizuoti strateginių sprendimų veiksnius, taikant daugiakriterinio vertinimo metodus
5. Remiantis tyrimo rezultatais, suformuoti galutinę sprendimų priėmimo modelio versiją ir pateikti rekomendacijas dėl strateginių sprendimų, susijusių su užsienio rinkų pasirinkimu ir sprendimų sekos prioritetizavimu.

Vadovas Paulius Šūmakaris

<table border="1"> <tr><td>Vilniaus Gedimino technikos universitetas</td></tr> <tr><td>Verslo vadybos fakultetas</td></tr> <tr><td>Vadybos katedra</td></tr> </table>		Vilniaus Gedimino technikos universitetas	Verslo vadybos fakultetas	Vadybos katedra	<table border="1"> <tr> <td>ISBN</td> <td>ISSN</td> </tr> <tr> <td>Egz. sk.</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Data-.....-.....</td> <td></td> </tr> </table>		ISBN	ISSN	Egz. sk.		Data-.....-.....	
Vilniaus Gedimino technikos universitetas												
Verslo vadybos fakultetas												
Vadybos katedra												
ISBN	ISSN											
Egz. sk.												
Data-.....-.....												

Antrosios pakopos studijų Verslo vadybos programos magistro baigiamasis darbas	
Pavadinimas	Strateginio valdymo sprendimai siekiant konkurencinio pranašumo tarptautinėse rinkose
Autorius	Ignas Gustaitis
Vadovas	Paulius Šumakaris

	Kalba: lietuvių
--	------------------------

Anotacija Baigiamajame magistro darbe analizuojami mobilumo paslaugų įmonių grupės strateginio valdymo sprendimai siekiant konkurencinio pranašumo tarptautinėse rinkose. Tiriama, kaip sistemškai vertinti užsienio rinkų alternatyvas, derinant grupės lygmens tikslus su atskirų verslo vienetų specifika. Teorinėje dalyje nagrinėjamos sprendimų priėmimo, strateginio valdymo, konkurencinio pranašumo ir internacionalizacijos teorijos, akcentuojant rinkos žinių, tinklų ir globalios strategijos modelių taikymą paslaugų sektoriaus įmonių grupėse, ir iš jų išvedamas tarptautinės plėtros kriterijų rinkinys strateginiams sprendimams vertinti. Empirinėje dalyje taikant pusiau struktūruotus interviu su įmonių grupės ekspertais ir daugiakriterinio vertinimo metodus AHP ir TOPSIS bei jautrumo analizę sprendimų patikimumui įvertinti sukuriamas sprendimų priėmimo modelis, integruojantis ekspertines nuostatas ir leidžiantis kiekybiškai įvertinti tarptautinės plėtros kriterijų svorius bei palyginti tikslinių rinkų alternatyvas. Gauti rezultatai atskleidžia prioritetines rinkas ir svarbiausius sprendimus lemiančius veiksnius, suteikia empiriniais duomenimis pagrįstas gaires, kaip įmonių grupei vertinti užsienio rinkų alternatyvas ir pasirinkti plėtros kryptis; taip išsprendžiama tyrimo problema – struktūruotų, tyrimais pagrįstų užsienio rinkų vertinimo ir strateginių sprendimų priėmimo gairių trūkumas. Darbą sudaro įvadas, trys pagrindiniai skyriai, išvados ir rekomendacijos, literatūros sąrašas. Darbo apimtis – 91 p. teksto be priedų, 7 iliustr., 16 lent., 116 bibliografinių šaltinių. Atskirai pridedami darbo priedai.

Prasminiai žodžiai: strateginis valdymas, konkurencinis pranašumas, įmonių grupė, tarptautinės rinkos, rinkos žinios, korporacinė strategija, internacionalizacija.
--

<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="padding: 2px;">Vilnius Gediminas Technical University</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Faculty of Business Management</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Department of Management</td></tr> </table>	Vilnius Gediminas Technical University	Faculty of Business Management	Department of Management	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 2px;">ISBN</td> <td style="width: 50%; padding: 2px;">ISSN</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="padding: 2px;">Copies No.</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="padding: 2px;">Date-.....-.....</td> </tr> </table>	ISBN	ISSN	Copies No.		Date-.....-.....	
Vilnius Gediminas Technical University										
Faculty of Business Management										
Department of Management										
ISBN	ISSN									
Copies No.										
Date-.....-.....										

Master Degree Studies Business Management study programme Master Graduation Thesis	
Title	Strategic Management Solutions for Competitive Advantage in International Markets
Author	Ignas Gustaitis
Academic supervisor	Paulius Šumakaris

	Thesis language: Lithuanian
--	------------------------------------

Annotation

The master's thesis analyzes strategic management decisions of a mobility services corporate group aimed at achieving competitive advantage in international markets. The study examines how to systematically evaluate foreign market alternatives by aligning group-level objectives with the specificities of individual business units. The theoretical part reviews decision-making, strategic management, competitive advantage and internationalization theories, with an emphasis on the application of market knowledge, network and global strategy models in service-sector corporate groups, and derives from them a set of international expansion criteria for assessing strategic decisions. In the empirical part, semi-structured interviews with corporate group experts and multicriteria evaluation methods AHP and TOPSIS, together with sensitivity analysis to assess the robustness of decisions, are used to develop a decision-making model that integrates expert judgements and allows the quantitative assessment of international expansion criteria weights and the comparison of target market alternatives. The results reveal priority markets and key factors determining strategic decisions and provide empirically grounded guidelines on how the corporate group should evaluate foreign market alternatives and choose expansion directions; in this way the research problem – the lack of structured, research-based guidelines for foreign market evaluation and strategic decision-making – is addressed.

The thesis consists of an introduction, three main chapters, conclusions and recommendations, and a list of references.
The volume of the thesis is 91 pages of text without appendices, 7 figures, 16 tables and 116 bibliographic sources.
The appendices to the thesis are provided separately.

Keywords: strategic management, competitive advantage, corporate group, international markets, market knowledge, corporate strategy, internationalization.

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

Ignas Gustaitis, 20203418

(Studento vardas ir pavardė, studento pažymėjimo Nr.)

Verslo vadybos fakultetas

(Fakultetas)

Verslo vadyba, OVfm-24

(Studijų programa, akademinė grupė)

BAIGIAMOJO DARBO (PROJEKTO) SĄŽININGUMO DEKLARACIJA

2025 m. gruodžio 11 d.

Patvirtinu, kad mano baigiamasis darbas tema „Strateginio valdymo sprendimai siekiant konkurencinio pranašumo tarptautinėse rinkose“ yra savarankiškai parašytas. Šiame darbe pateikta medžiaga nėra plagijuota. Tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos pažymėtos literatūros nuorodose.

Mano darbo vadovas daktaras Paulius Šūmakaris.

Kitų asmenų indėlio į parengtą baigiamąjį darbą nėra. Jokių įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs (-usi).



(Parašas)

Ignas Gustaitis

(Vardas ir pavardė)

SUTIKIMAS DĖL ASMENS DUOMENŲ NAUDOJIMO

2025-12-11

(Data)

Šiuo sutikimu aš, Ignas Gustaitis (toliau – Duomenų subjektas) sutinku, kad Vilniaus Gedimino technikos universitetas, juridinio asmens kodas 111950243, adresas Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius (toliau – Duomenų valdytojas), tvarkytų mano asmens duomenis kitų studentų mokymosi tikslu. T. y. tvarkytų (*pažymėkite tinkamą*):

- ☐ vardą, pavardę, bakalauro baigiamąjį darbą;
- ☐ bakalauro baigiamąjį darbą, nenurodant vardo, pavardės;
- ☒ vardą, pavardę, magistro baigiamąjį darbą;
- ☐ magistro baigiamąjį darbą nenurodant vardo, pavardės.

Šiuo tikslu tvarkomų asmens duomenų Duomenų valdytojas neperduos jokiems tretiesiems asmenims, studentams su baigiamaisiais darbais bus leidžiama susipažinti vidinėje informacinėje sistemoje. Duomenų subjekto asmens duomenys šiuo tikslu bus naudojami ne ilgiau nei 5 metai.

Šiuo sutikimu Duomenų subjektas patvirtina, kad yra supažindintas su šiomis teisėmis:

- Susipažinti su savo duomenimis ir kaip jie yra tvarkomi (teisė susipažinti);
- Reikalauti ištaisyti arba, atsižvelgiant į asmens duomenų tvarkymo tikslus papildyti asmens neišsamius asmens duomenis (teisė ištaisyti);
- Savo duomenis sunaikinti arba sustabdyti savo duomenų tvarkymo veiksmus (išskyrus saugojimą) (teisė sunaikinti ir teisė „būti pamirštam“);
- Reikalauti, kad asmens duomenų valdytojas apribotų asmens duomenų tvarkymą (teisė apriboti);
- Teisė į duomenų perkėlimą (teisė perkelti);
- Nesutikti, kad būtų tvarkomi asmens duomenys, kai šie duomenys tvarkomi ar ketinami tvarkyti kitais tikslais;
- Pateikti skundą Valstybinei duomenų apsaugos inspekcijai;

Duomenų subjektas turi teisę bet kuriuo metu atšaukti savo sutikimą.

Ignas Gustaitis

[Duomenų subjekto vardas, pavardė, parašas]



Duomenų valdytojo rekvizitai:

Vilniaus Gedimino technikos universitetas

Juridinio asmens kodas: 111950243

Adresas: Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius

Tel. (8 5) 274 5030

Faks. (8 5) 270 0112

El. paštas: vgtu@vgtu.lt

PVM mokėtojo kodas: LT119502413

Duomenų apsaugos pareigūno tel. (8 5) 251 2191, el. paštas: dap@vgtu.lt

TURINYS

IVADAS	12
1. STRATEGINIO VALDYMO SPRENDIMŲ SIEKIANČIO KONKURENCINIO PRANAŠUMO TARPTAUTINĖSE RINKOSE MOKSLINĖS LITERATŪROS ANALIZĖ	14
1.1. SPRENDIMŲ PRIĖMIMO TEORIJA	16
1.1.1. <i>Sprendimų priėmimo procesas ir jo taikymas praktikoje</i>	19
1.2. STRATEGINIO VALDYMO SAMPRATA IR REIKŠMĖ	23
1.2.1. <i>Rinkos žinių svarba įmonių tarptautinei plėtrai ir jų vaidmuo strateginio valdymo sprendimuose</i>	25
1.2.2. <i>Porterio konkurencinio pranašumo paradigma šiuolaikiniame versle ir įmonių grupių plėtroje</i>	29
1.2.3. <i>Diferenciacijos strategija tarptautinėje plėtroje</i>	33
1.2.4. <i>Strateginio valdymo mokykla</i>	35
1.3. INTERNACIONALIZACIJOS TEORIJOS IR MODELIAI.....	39
1.3.1. <i>Globalios strategijos modelis</i>	43
1.3.2. <i>Dunningo OLI paradigma</i>	46
1.3.3. <i>Cavusgilio internacionalizacijos etapai</i>	49
KONCEPTUALUS TYRIMO MODELIS	52
2. EMPIRINIŲ TYRIMŲ METODOLOGIJA	54
2.1. TYRIMŲ METODOLOGIJA IR ORGANIZAVIMAS	54
2.2. PASLAUGŲ SEKTORIUS SPECIFIKA IR TYRIMO KONTEKSTAS	56
2.3. KOKYBINIO TYRIMO METODOLOGIJA	58
2.4. AHP METODO TAIKYMAS TYRIME.....	60
2.5. TOPSIS METODO TAIKYMAS TYRIME.....	62
2.6. JAUTRUMO ANALIZĖS TAIKYMAS TYRIME	64
3. EMPIRINIŲ TYRIMŲ REZULTATAI	66
3.1. KOKYBINIO TYRIMO REZULTATAI	66
3.2. AHP TYRIMO REZULTATAI.....	71
3.3. TOPSIS TYRIMO REZULTATAI.....	73
3.4. JAUTRUMO ANALIZĖS REZULTATAI	76
IŠVADOS	78
REKOMENDACIJOS	80
LITERATŪROS SĄRAŠAS	82
PRIEDAI	92

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Sprendimų priėmimo teorijos autorių akcentai.....	17
2 lentelė. Sprendimų priėmimo proceso etapai	21
3 lentelė. Klasikinio ir šiuolaikinio požiūrio palyginimas.....	25
4 lentelė. Rinkos žinių kategorijos ir jų kriterijų paaiškinimai.....	17
5 lentelė. Porterio konkurencinio pranašumo paradigma šiuolaikiniame versle ir įmonių grupių plėtroje.....	32
6 lentelė. Strateginio valdymo mokyklų santrauka	36
7 lentelė. Tradicinio ir atnaujinto Uppsala modelių palyginimas tarptautinėje plėtroje	41
8 lentelė. Cavusgilio internacionalizacijos etapų interpretacija šiuolaikinėms įmonių grupėms (paslaugų sektoriaus kontekstas)	50
9 lentelė. Paslaugų sektoriaus dalis BVP Lietuvoje 2017–2024 m.	56
10 lentelė. Vidinės aplinkos vertinimas.....	66
11 lentelė. Išorinės aplinkos vertinimas	66
12 lentelė. AHP kriterijų svoriai.....	72
13 lentelė. Alternatyvų globalūs AHP prioritetai	72
14 lentelė. Tyrimo kriterijai ir jų tipas.....	74
15 lentelė. Atstumai iki idealiųjų sprendinių ir artumo koeficientai	74
16 lentelė. Prioritetinių rinkų artumo koeficientai skirtingų kriterijų svorių scenarijuose.....	76

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Porterio penkių jėgų modelis	30
2 pav. Uppsala modelis.....	40
3 pav. Tinklo teorijos schema.....	43
4 pav. Globalios strategijos modelis.....	44
5 pav. Dunningo OLI paradigma	47
6 pav. Konceptualus įmonių grupės sprendimų priėmimo modelis tarptautinėse rinkose	52
7 pav. Tyrimo schema, susieta su teorine dalimi.....	55

PRIEDAI

1 priedas. Kriterijų porinių palyginimų, normalizavimo ir nuoseklumo tikrinimo matricos bei porinių palyginimų rezultatai.....	92
2 priedas. Išsamios ekspertų įverčių, normalizuotų ir svertinių matricų bei idealiųjų sprendinių vertės.....	94
3 priedas. Interviu transkripcijos	95

IVADAS

Šiame magistro darbe analizuojami įmonių grupių strateginio valdymo sprendimai tarptautinės plėtros kontekste, siekiant pagrįsti konkurencinio pranašumo kūrimo ir išlaikymo prielaidas tarptautinėse rinkose. Darbe akcentuojamas strateginių sprendimų kompleksiskumas, kai užsienio rinkų pasirinkimas ir įėjimo seka vertinami kaip tarpusavyje susijusių sprendimų paketas, reikalaujantis suderinti grupės lygmens tikslus su atskirų verslo vienetų specifika. Pagrindinis dėmesys sutelkiamas į sprendimų suderinamumą ir įgyvendinamumą, užtikrinant, kad pasirinktos plėtros kryptys būtų paremtos nuosekliu kriterijų vertinimu ir sudarytų prielaidas praktiškai pritaikomoms rekomendacijoms įmonių grupei.

Tyrimo aktualumas. Šiuolaikinėje verslo aplinkoje įmonių grupių tarptautinė plėtra vyksta nuolat didėjant neapibrėžtumui, konkurencijai ir reguliaciniams bei technologiniams pokyčiams, todėl strateginių sprendimų priėmimas vis dažniau reikalauja sisteminio, duomenimis ir kriterijais pagrįsto požiūrio. Paslaugų sektorius, kuriame veikia analizuojama įmonių grupė, yra vienas svarbiausių Lietuvos ekonomikos ramščių – 2024 m. paslaugos sudarė apie 68 % šalies BVP, o nuo 2017 m. jų dalis nuosekliai augo nuo maždaug 63 % (OECD, 2024; Lietuvos statistikos departamentas, 2024). Dinamiška paslaugų plėtra atsispindi ir eksporto rodikliuose: vien 2023 m. IV ketv. paslaugų eksportas siekė 5,4 mlrd. Eur – 9,7 % daugiau nei prieš metus (Lietuvos bankas, 2024). Tokia augimo trajektorija rodo didėjančią Lietuvos paslaugų įmonių priklausomybę nuo sėkmingo įsitvirtinimo tarptautinėse rinkose ir nuoseklaus strateginių pasirinkimų derinimo su išorinės aplinkos pokyčiais. Daugelyje Lietuvos ir tarptautinių tyrimų akcentuojama, kad įmonių grupių sprendimai dėl rinkų pasirinkimo, įėjimo sekos ir veiklos masto neretai grindžiami fragmentiškų prognozių, dominuojančių kriterijų ar vadovų intuicijos logika, o tai apsunkina prioritetų pagrindimą ir sudaro sąlygas praleisti palankias plėtros galimybes. Ypač paslaugų sektoriuje išlieka tyrimų trūkumas, kaip realioms įmonių grupėms praktiškai taikyti nuosekliai struktūruotą sprendimų priėmimo logiką, leidžiančią suderinti grupės lygmens tikslus su atskirų verslo vienetų specifika. Šis magistro darbas siekia užpildyti šią spragą, analizuojant konkrečios Lietuvos įmonių grupės tarptautinės plėtros sprendimus ir pagrindžiant konkurencinio pranašumo išlaikymo prielaidas dinamiškose tarptautinėse rinkose.

Tyrimo problema – nors strateginio valdymo ir internacionalizacijos literatūroje plačiai analizuojami rinkos pasirinkimo, įėjimo būdų ir konkurencinio pranašumo klausimai, dauguma tyrimų dažniausiai orientuoti į pavienes įmones ir gamybos sektorių, o paslaugų sektoriaus įmonių grupių strateginių sprendimų priėmimo ypatumams skiriama mažiau dėmesio. Dėl šios tyrimų spragos vadovams trūksta tyrimais pagrįstų gairių, kaip struktūruotai

vertinti užsienio rinkų alternatyvas ir pagrįsti įėjimo seką, užtikrinant įmonių grupės veiklos suderinamumą ir konkurencinį pranašumą tarptautinėse rinkose.

Tyrimo objektas – įmonių grupių strateginio valdymo sprendimai siekiant konkurencinio pranašumo tarptautinėse rinkose.

Tyrimo tikslas – sukurti įmonių grupės strateginių sprendimų priėmimo modelį, leidžiantį struktūruotai įvertinti tarptautinės plėtros rinkų alternatyvas ir pagrįsti įėjimo seką, siekiant konkurencinio pranašumo paslaugų sektoriaus tarptautinėse rinkose.

Uždaviniai tikslui pasiekti:

1. Išanalizuoti ir susisteminti įmonių grupių strateginio valdymo bei konkurencinio pranašumo užtikrinimo teorinius aspektus internacionalizacijos kontekste.
2. Sudaryti konceptualų įmonių grupės strateginių sprendimų priėmimo modelį, identifikuojant esminius tarptautinės plėtros veiksnus.
3. Detalizuoti ir struktūruoti veiksnus, darančius įtaką įmonių grupės strateginiams sprendimams tarptautinėse rinkose, remiantis ekspertų įžvalgomis, taikant pusiau struktūruoto interviu metodą.
4. Empiriškai pagrįsti sprendimų priėmimo modelį ir prioritetizuoti strateginių sprendimų veiksnus, taikant daugiakriterinio vertinimo metodus.
5. Remiantis tyrimo rezultatais, suformuoti galutinę sprendimų priėmimo modelio versiją ir pateikti rekomendacijas dėl strateginių sprendimų, susijusių su užsienio rinkų pasirinkimu ir sprendimų sekos prioritetizavimu.

Tyrimo metodai. Tyrimas grindžiamas mokslinės literatūros analize ir sinteze, skirtomis identifikuoti strateginio valdymo sprendimų teorinius principus ir jų taikymo tarptautinės plėtros kontekste ypatumus. Empirinėje dalyje taikomas kokybinis tyrimas – pusiau struktūruotas interviu su įmonių grupės ekspertais, leidžiantis išryškinti praktikoje taikomus sprendimų priėmimo principus ir aktualius vertinimo kriterijus. Kiekybinei analizei naudojamas daugiakriterio vertinimo metodų derinys: AHP metodas taikomas kriterijų ir jų pogrupių svoriams nustatyti bei ekspertų vertinimams agreguoti, o TOPSIS metodas – užsienio rinkų alternatyvoms ir įėjimo sekai įvertinti, sudarant prioritetinę rinkų eilę. Išvados formuluojamos apibendrinant teorinės analizės rezultatus ir empirinio tyrimo duomenis.

Tyrimo apribojimai. Tyrimas atliktas vienoje Lietuvoje veikiančioje paslaugų sektoriaus įmonių grupėje, todėl jo rezultatai atspindi konkrečios organizacijos kontekstą ir negali būti tiesiogiai generalizuojami visoms tarptautinėse rinkose veikiančioms įmonių grupėms. Kokybinis tyrimas ir daugiakriterinio vertinimo procedūros grindžiamos penkių

įmonių grupės vadovų ekspertiniais vertinimais; tokia imtis laikytina pakankama tokio tipo tyrimui, tačiau kitų ekspertų atranka galėtų lemti tam tikrus kriterijų svorių ir rinkų reitingų skirtumus. Be to, taikytas kriterijų rinkinys suformuotas atsižvelgiant į nagrinėjamos įmonių grupės strategines prielaidas ir paslaugų sektoriaus specifiką, todėl kitų sektorių ar skirtingų šalių įmonių grupių analizėje jį reikėtų adaptuoti.

Darbo struktūra. Magistro baigiamasis darbas sudarytas iš įvado, teorinės ir empirinės dalių, išvadų, rekomendacijų, literatūros sąrašo ir priedų. Teorinėje dalyje analizuojama sprendimų priėmimo, strateginio valdymo, konkurencinio pranašumo ir internacionalizacijos mokslinė literatūra. Empirinėje dalyje pristatomas kokybinis tyrimas ir daugiakriterinio vertinimo (AHP–TOPSIS) taikymas tarptautinės plėtros alternatyvoms įvertinti.

Vartojamos sąvokos:

- Strateginis valdymas – tai nuoseklus procesas, kurio metu organizacija formuluoja, įgyvendina ir vertina strategijas, siekiant ilgalaikių tikslų ir užtikrinti konkurencinio pranašumo išlaikymą. Šis procesas apima išsamų išorinės ir vidinės aplinkos vertinimą, tikslų nustatymą bei optimaliausių sprendimų priėmimą, užtikrinant veiklos efektyvumą ir organizacijos prisitaikymą prie nuolat kintančių rinkos sąlygų (Mintzberg et al., 2005).
- Konkurencinis pranašumas – tai organizacijos gebėjimas teikti produktus ar paslaugas, kurios vartotojams atrodo vertingesnės už konkurentų pasiūlymus. Šis pranašumas gali būti pasiekiamas išskirtinėmis savybėmis, mažesnėmis sąnaudomis ar diferencijavimo strategijomis. Efektyvus konkurencinio pranašumo išlaikymas leidžia organizacijai stiprinti savo rinkos pozicijas ir užtikrinti ilgalaikį pelningumą (Porter, 1980).
- Įmonių grupė – tai tarpusavyje susijusių įmonių visuma, kuriai būdingas strateginis valdymo koordinavimas, bendrų tikslų įgyvendinimas bei dalinimasis ištekliais siekiant didesnio veiklos efektyvumo ir konkurencinio pranašumo. Įmonių grupių valdymas apima vidinių ir išorinių santykių reguliavimą bei sprendimų priėmimo procesų koordinavimą (Gupta & Govindarajan, 2000).
- Tarptautinės rinkos – tai geografinės ir ekonominės teritorijos, kuriose įmonės vykdo savo veiklą už savo šalies ribų. Šiose rinkose organizacijos susiduria su įvairiapusėmis kultūrinėmis, ekonominėmis, politinėmis ir teisinėmis aplinkybėmis, kurios daro tiesioginę įtaką jų veiklos strategijoms, sprendimų priėmimui ir gebėjimui prisitaikyti prie skirtingų rinkų reikalavimų (Hofstede, 1980).

- Rinkos žinios – informacija apie vartotojų poreikius, konkurencinę aplinką, makroekonominis pokyčius ir politinius veiksniai, kuri padeda organizacijoms priimti strateginius sprendimus, didinančius jų konkurencinį pranašumą (Zack, 2002; Atuahene-Gima & Murray, 2007).
- Korporacinė strategija – įmonių grupės strateginio valdymo kryptis, apimanti diversifikacijos, išteklių paskirstymo, valdymo struktūrų ir ilgalaikių tikslų nustatymo procesus. Korporacinė strategija orientuota į grupės veiklos sinergiją ir bendrų tikslų įgyvendinimą (Chandler, 1990).
- Internacionalizacija – tai evoliucinis įmonės ar įmonių grupės plėtros procesas, kai nuosekliai priimant sprendimus ir kaupiant rinkos žinias didinamas įsipareigojimų lygis užsienio rinkose ir formuojamas tarptautinis veiklos tinklas (Johanson & Vahlne, 1977; Domínguez et al., 2024).

1. STRATEGINIO VALDYMO SPRENDIMŲ SIEKIANT KONKURENCINIO PRANAŠUMO TARPTAUTINĖSE RINKOSE MOKSLINĖS LITERATŪROS ANALIZĖ

1.1. Sprendimų priėmimo teorija

Sprendimų priėmimo teorija literatūroje apibūdinama kaip daugiasluoksnis ir kompleksinis procesas, kurio metu individai ar organizacijos, atsižvelgdami į turimus išteklius, alternatyvas bei siekiamus tikslus, pasirenka optimaliausią arba pakankamai tinkamą veikimo kryptį. Ši teorija remiasi racionalumo, sistemiškumo ir struktūruoto požiūrio principais, tačiau taip pat pripažįsta informacijos trūkumo, kognityvinių apribojimų, intuicijos svarbos ir konkrečių kontekstinių sąlygų įtaką sprendimų priėmimo procese.

Puškorius (2002) sprendimų priėmimo teoriją apibrėžia kaip discipliną, analizuojančią metodus bei procesus, skirtus racionaliems sprendimams priimti, remiantis kiekybiniais analizės įrankiais. Autorius akcentuoja, kad matematinės logikos ir sisteminių metodų taikymas užtikrina sprendimų priėmimo efektyvumą, patikimumą bei objektyvumą. Taip galima sumažinti subjektyvių veiksnių įtaką ir priimti geriau pagrįstus sprendimus.

Morelli'is et al. (2021) sprendimų priėmimą apibrėžia kaip procesą, kurio metu individai ar organizacijos, remdamiesi iš anksto nustatytais kriterijais, pasirenka efektyviausią veiksmų kryptį. Autoriai akcentuoja prisitaikymo prie kintančios aplinkos svarbą bei autonomiškumą, kurie suteikia šiai teorijai dinamiškumo ir kūrybiškumo aspektų. Toks lankstumas ypač reikšmingas sprendžiant neapibrėžtumo problemas ir užtikrinant greitą reakciją į išorinius veiksnius.

Simonas (1997) pasiūlė riboto racionalumo (angl. *bounded rationality*) koncepciją, teigdamas, kad sprendimų priėmėjai dėl informacijos stokos ir laiko bei išteklių ribotumų dažnai renkasi ne optimalų, o pakankamai gerą (tinkamą) sprendimą. Jis taip pat pateikia tris pagrindinius sprendimų priėmimo proceso etapus: mąstymą, projektavimą ir pasirinkimą, leidžiančius identifikuoti problemą, analizuoti alternatyvas bei galutinai apsispręsti dėl veiksmų plano.

Papildomai, Buškevičiūtė ir Raipa (2010) sprendimų priėmimo teoriją apibūdina kaip daugiapakopį procesą, kuriame alternatyvos yra sistemingai vertinamos, o galutinė pasirinkta kryptis pagrįsta iš anksto nustatytais kriterijais bei situacijos specifika. Tuo tarpu Stone (2004) akcentuoja, kad sprendimų priėmimas gali būti grindžiamas ne tik racionalumo principais, bet ir normomis, politine parama ar net intuicija, priklausomai nuo dalyvių interesų ir konteksto.

Šis daugialypis požiūris pabrėžia, kad sprendimų priėmimas nėra vien individualus, bet dažnai kolektyvinis procesas, kuriam įtaką daro organizaciniai, socialiniai ir politiniai veiksniai.

Siekiant struktūruotai atskleisti skirtingų autorių požiūrius, lentelėje pateikiami pagrindiniai akcentai, išryškinant racionalumo ir iracionalumo santykį bei metodinį požiūrį (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Sprendimų priėmimo teorijos autorių akcentai

Autorius	Pagrindiniai akcentai	Racionalumo ir iracionalumo santykis	Metodinis požiūris
Simon (1997)	Riboto racionalumo konceptas, sprendimai ne visada optimalūs, trys procesiniai etapai.	Racionalumas ribotas, derinamas su pragmatiniu pakankamumu.	Sistemingas, etapais grindžiamas sprendimų priėmimas.
Puškorius (2002)	Racionalių sprendimų priėmimas pasitelkiant kiekybinius metodus, sistemingumą, matematinius modelius.	Racionalumas – pamatinis principas.	Sistemiški, kiekybiniai ir loginiai metodai.
Stone (2004)	Sprendimų priėmimas gali remtis racionalumu, intuicija, normomis, politinių interesų sankirtomis.	Racionalumo derinimas su normomis, interesais ir vertybėmis.	Tarpdisciplininis, kombinuojantis skirtingus požiūrius.
Buškevičiūtė ir Raipa (2010)	Alternatyvų įvertinimas pagal kriterijus, daugiapakopis procesas.	Racionalumas, tačiau pripažįstami kontekstiniai veiksniai.	Struktūruotas procesas, kriterijais grindžiama analizė.
Morelli et al. (2021)	Sprendimų efektyvumo siekis, gebėjimas adaptuotis, lankstumas.	Racionalumas derinamas su kontekstiniu prisitaikymu.	Dinamiškas, holistinis, aplinką integruojantis.
Sakaki (2023)	Adaptacijos ir nuoseklaus (sekvencinio) sprendimų priėmimo akcentavimas; planų koregavimas gerina stabilumą.	Racionalumas suprantamas kaip nuoseklus, etapinis optimalumo siekis (ne idealus visažinis planavimas).	Dinaminis, adaptacinis planavimo modelis; lyginamas idealus optimizavimas su nuoseklia biudžeto kontrole.
Kurdoglu et al. (2023)	Eristinio sprendimų priėmimo koncepcija – veiksmai grindžiami momentiniais impulsais esant kraštutiniam neapibrėžtumui.	Sprendimai nėra tikslingai racionalūs, tačiau ekstremaliomis sąlygomis toks regimas iracionalumas gali būti adaptacinis.	Konceptualus teorinis modelis, grindžiamas psichologijos ir verslumo įžvalgomis.
Gambardella ir Messinese (2025)	Dvi strategijos neapibrėžtumo sąlygomis: <i>dizaino</i> (veikimu kurianti) prieš <i>teorijos</i> (hipotezių tikrinimu grindžiama) prieigą.	Racionalumas pasireiškia skirtingomis logikomis – kūrybiškas veiksmo orientuotas prieš atsargų, empiriškai pagrįstas požiūris.	Eksperimentinis tyrimas (RCT) su verslininkais; lyginamas veiksmo (dizaino) ir analizės (teorijos) metodų efektyvumas.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Puškoriumi (2002), Morelliu et al. (2021), Simonu (1997), Buškevičiūte ir Raipa (2010), Stone'u (2004), Sakak'u (2023), Kurdoglu et al. (2023), Gambardella ir Messinese (2025)

Lentelėje pateikta palyginamoji analizė parodo, kad sprendimų priėmimo teorija apima kur kas platesnį spektrą nei vien racionalus apskaičiavimas. Ji tampa integraliu, dinamišku procesu, kuris prisitaiko prie aplinkos pokyčių, informacijos trūkumo, organizacijų ir individų kognityvinių savybių, taip pat atsižvelgia į socialines normas bei politinius iššūkius. Toks

požiūris pabrėžia teorijos lankstumą ir gebėjimą veikti sudėtingose bei neapibrėžtose situacijose. Įmonių grupių strateginiame valdyme šis teorinis pagrindas ypač svarbus, nes sprendimai priimami skirtingų verslo vienetų lygiu, derinant portfelio logiką, korporacinius tikslus ir vietinių rinkų specifiką, o tai reikalauja suderinti racionalius vertinimus su kontekstinėmis nuostatomis. Naujausi (2023–2025 m.) moksliniai tyrimai dar labiau praplečia sprendimų priėmimo teorijos lauką, integruodami dinamikos, neapibrėžtumo ir technologinių inovacijų aspektus į klasikinį teorinį pagrindą.

Pavyzdžiui, Sakaki'is (2023) pastebi, kad visiškai racionalus (optimalus) sprendimų planavimas modeliavimo būdu sukuria vienintelį, tačiau nestabilų sprendimų kelią, reikalaujantį idealaus išankstinio numatymo, tuo tarpu adaptatyvus (nuosekliai koreguojamas) sprendimų priėmimas generuoja įvairius artimo optimalumui kelius, kurie užtikrina didesnę stabilumą – nuolatinio bandymų ir klaidų proceso metu sprendimai gali priartėti prie geriausio rezultato. Autorius pabrėžia, kad nors toks sprendimų priėmimas yra adaptatyvus, kiekvienu momentu jis išlieka racionalus tuo laiko momentu, nes kiekviename žingsnyje pasirenkama tuo metu palankiausia alternatyva pagal turimą informaciją – tai apibūdina kaip sekvenčinį racionalumą. Taigi, adaptacija įtraukiama į racionalumo sąvoką: racionalumas gali būti ne absoliutus optimalumas, o nuoseklus sprendimų tikslinimas atsižvelgiant į gautą grįžtamąjį ryšį.

Dar kiti tyrėjai nagrinėja sprendimų priėmimą itin didelio neapibrėžtumo sąlygomis. Kurdoglu et al. (2023), analizuodami verslumo situacijas pandemijos ir panašių staigaus sukrėtimo aplinkų kontekste, pristato eristinio sprendimų priėmimo koncepciją. Jie teigia, kad susidūrus su kraštutiniu neapibrėžtumu žmonės neretai pasitelkia eristinę mąstymą – veiksmus, kuriuos skatina momentiniai emocijų vedami impulsai (pvz., rizikos ir naujovių siekis), o ne nuodugnus pasekmių skaičiavimas. Toks sprendimas nėra numatytai racionalus, kadangi ignoruojamas nuoseklus galimų padarinių įvertinimas, tačiau tyrimo autoriai pabrėžia, jog būtent ekstremaliomis sąlygomis toks iš pažiūros iracionalus elgesys gali būti adaptyvus – padedantis greitai veikti, kai tradiciniai analitiniai metodai sunkiai pritaikomi. Kitaip tariant, esant neprognozuojamai aplinkai, iracionalūs sprendimai (vedami intuicijos ar impulso) gali lemti išgyvenimą ir naujas inovacijas, nors įprastomis sąlygomis jie nebūtų laikomi racionaliais.

Sprendimų teorijoje atsiranda ir skirtingų strateginių logikų palyginimai. Gambardella ir Messinese'as (2025) eksperimentiškai tyrė, kaip neapibrėžtumo sąlygomis veikia dvi prieštaringos sprendimų priėmimo strategijos: viena – dizaino principų strategija, orientuota į veikimą ir aplinkos formavimą, kita – teorijos principų strategija, orientuota į hipotezių kėlimą ir testavimą. Jų tyrimo metu vienai grupių buvo diegiama dizaino pagrindu grindžiama sprendimų priėmimo metodika (skatinanti aktyviai veikti net esant neigiamiems lūkesčiams), o

kitai – teorijos pagrindu grindžiama metodika (skatinanti formuluoti prielaidas ir jas nuosekliai tikrinti). Rezultatai atskleidė ženklus skirtumus: dizaino metodo besilaikantys sprendimų priėmėjai buvo linkę atkakliai tęsti iniciatyvas ir ieškoti kūrybiškų sprendimų net susidūrus su kliūtimis, tuo tarpu teorinio metodo grupė ankstyviau nutraukdavo nepasiteisinančius projektus, tačiau jų vidutiniai veiklos rodikliai (pvz., pajamos) buvo aukštesni dėl efektyvesnio išteklių paskirstymo. Vadinasi, dizaino logika suteikia pranašumą siekiant radikalių naujovių (dėl didesnės tolerancijos rizikai ir nesėkmės neigimo), o teorinė logika užtikrina didesnę efektyvumą ir greitesnę mokymąsi iš klaidų. Šie skirtumai rodo, kad sprendimų priėmimo teorijoje racionalumas gali pasireikšti skirtingais pavidalais – kaip kūrybiškas aplinkos formavimas priešpriešinamas analitiniam numatymui, ir abi strategijos tam tikromis sąlygomis gali būti pateisinamos.

Apibendrinant, šiuolaikinė sprendimų priėmimo teorija evoliucionuoja, įtraukdama ne tik klasikinius racionalaus sprendimo postulatus, bet ir naujas išvalgas apie dinamiką, neapibrėžtumą bei technologijų vaidmenį. Naujausi tyrimai patvirtina, kad sprendimų priėmėjai veikia kompleksiškoje, nuolat besikeičiančioje aplinkoje, kur griežto racionalumo normos neretai yra nepritaikomos. Tokiose sąlygose gebėjimas adaptuotis, derinti skirtingas mąstymo strategijas (nuo analitinių iki kūrybinių) ir išmintingai pasitelkti pažangias technologijas tampa esminiu veiksnio, padedančiu organizacijoms išlaikyti konkurencinį pranašumą priimant sprendimus. Įmonių grupių, veikiančių tarptautinėse rinkose, atveju tai reiškia poreikį integruoti naujus įrankius į sprendimų priėmimo karkasą, kad būtų galima vertinti tiek portfelio lygmens, tiek atskirų rinkų sprendimus, atsižvelgiant į skirtingus reguliacinius, technologinius ir kultūrinius kontekstus. Taip sprendimų priėmimo teorija tampa konceptualia ašimi, siejančia strateginį valdymą ir internacionalizacijos sprendimus įmonių grupės pavyzdžiu.

1.1.1. Sprendimų priėmimo procesas ir jo taikymas praktikoje

Sprendimų priėmimo proceso klasikinė samprata grindžiama racionalių, etapinių problemos sprendimo modeliu. Pavyzdžiui, Simonas (1997) pabrėžė riboto racionalumo koncepciją – sprendimų priėmėjai dėl informacijos stokos ir laiko bei išteklių ribotumų dažnai renkasi ne optimalų, o pakankamai gerą sprendimą. Jis išskyrė tris pagrindinius sprendimų priėmimo etapus:

- Mąstymas (angl. *intelligence*): šiame pradiniam etape sprendimų priėmėjai analizuoja situaciją, renka reikalingą informaciją, identifikuoja pagrindinę problemą ir nustato tikslus, kurių siekiama.

- Projektavimas (angl. *design*): šio etapo metu generuojamos sprendimų alternatyvos, detaliai analizuojami jų privalumai ir trūkumai, atsižvelgiant į organizacijos išteklius, laiko ribotumus ir kitus svarbius veiksnius.
- Pasirinkimas (angl. *choice*): galutinis etapas, kuriame pasirenkamas sprendimas, geriausiai atitinkantis nustatytus tikslus, vertinimo kriterijus ir kontekstines sąlygas.

Šie etapai užtikrina, kad sprendimų priėmimas vyktų nuosekliai – pradedant problemos supratimu, vėliau kuriant bei vertinant alternatyvas, ir galiausiai pasirenkant tinkamiausią veiksmų planą. Kiti klasikiniai autoriai taip pat akcentavo racionalumą ir struktūrą: Puškorius (2002) sprendimų priėmimo teoriją apibūdino kaip discipliną, kuri, taikydama kiekybinius metodus ir matematinę logiką, siekia užtikrinti sprendimų efektyvumą ir objektyvumą, taip minimizuojant subjektyvių veiksnių įtaką. Morelli'is et al. (2021) apibrėžė sprendimų priėmimą kaip procesą, kuriuo individai ar organizacijos, remdamiesi iš anksto nustatytais kriterijais, pasirenka efektyviausią veiksmų kryptį; jie pabrėžė prisitaikymo prie kintančios aplinkos svarbą ir sprendimų kūrybiškumą, suteikiantį procesui dinamiškumą. Taigi klasikinis pagrindas nusako struktūruotą, tačiau pakankamai lankstų procesą, kuriame informacija, vertinimo kriterijai bei alternatyvų analizė lemia racionalų pasirinkimą (Zack, 2002; Morelli et al., 2021; Puškorius, 2002).

Naujausi akademiniai šaltiniai rodo, kad sprendimų priėmimo procesas evoliucionuoja veikiamas technologinių inovacijų ir dinamiškos verslo aplinkos. Pirma, itin išaugo duomenų ir analizės vaidmuo. Didžiųjų duomenų analitika (angl. *big data analytics*, BDA) ir dirbtinis intelektas tampa priemonėmis, leidžiančiomis reikšmingai pagerinti informacijos rinkimą ir alternatyvų analizę. Tyrimai rodo, kad BDA diegimas organizacijose siejasi su duomenimis grįstų sprendimų priėmimo kokybės gerėjimu, didesniu sprendimų priėmimo greičiu ir tikslumu bei palankesniais veiklos rezultatais (Chatterjee et al., 2023). Empiriniai rezultatai rodo, jog BDA taikymas teigiamai veikia visą sprendimų priėmimo procesą, didindamas jo greitį ir tikslumą bei galiausiai gerindamas organizacijos veiklos rezultatus.

Antra, moderni literatūra išskiria sprendimų priėmimo proceso dinamiškumą ir lankstumą. Jei klasikiniame modelyje (pvz., Simono) sprendimų priėmimas dažnai pateikiamas kaip nuosekli, logiška seka, tai šiuolaikiniai tyrimai pabrėžia, jog realybėje sprendimų priėmimas vis labiau tampa iteratyvus, prisitaikantis ciklas (Ncube ir Ngulube, 2024). Sprendimų priėmimas nėra vienkartinis aktas, bet nuolatinis procesas: pradedama nuo problemos supratimo ir sprendimo įgyvendinimo, po to vyksta rezultatų stebėsena, o atsiradus naujai informacijai sprendimai peržiūrimi ir koreguojami. Tokį cikliškumą skatina greitai besikeičianti aplinka – organizacijos turi nuolat mokytis ir reflektuoti gautas pamokas, kad

galėtų laiku pakoreguoti veiksmų kryptį. Įmonių grupių, planuojančių plėtrą į kelias rinkas, atveju toks iteracinis procesas leidžia nuosekliai tikslinti rinkų prioritetus, reaguoti į reguliacinių ar konkurencinių sąlygų pokyčius ir atnaujinti kriterijus, kuriais remiamasi vertinant alternatyvas. Naujausi tyrimai vadybos srityje netgi įvardija tris esminius šiuolaikinio sprendimų priėmimo bruožus: judrumą, išradingumą ir refleksiskumą (Nordin & Ravald, 2023). Judrumas (angl. *agility*) reiškia gebėjimą greitai reaguoti į pokyčius ir priimti sprendimus sparčiai, nelaukiant visos įmanomos informacijos surinkimo; išradingumas (angl. *inventiveness*) pabrėžia kūrybišką naujų alternatyvų generavimą; refleksiskumas (angl. *reflexiveness*) nusako nuolatinį proceso vertinimą ir mokymąsi. Šie bruožai papildo tradicinį racionalų modelį ir ypač aktualūs daugiaiegiems, portfelio logika grindžiamoms sprendimų situacijoms. Pavyzdžiui, Ncube’as ir Ngulube’as (2024) aplinkosaugos sprendimų analizėje parodė, jog pažangios duomenų analitikos taikymas leidžia sprendimus priimti proaktyviai – problemos identifikuojamos anksčiau, sprendimai koreguojami realiu laiku pagal naujus duomenis. Tačiau jie pabrėžia, kad norint visiškai išnaudoti tokių duomenimis grįstų sprendimų potencialą, organizacijoms reikia užtikrinti duomenų kokybę, ugdyti darbuotojų duomenų raštingumą, laikytis etikos normų ir įtraukti suinteresuotąsias šalis į sprendimų svarstymą. Tai rodo, kad sprendimų procesas tampa visuotinesnis – apima ne tik pačią problemos analizę, bet ir organizacinius bei socialinius elementus (pvz., komunikaciją, dalyvavimą), užtikrinančius sklandų sprendimo įgyvendinimą praktikoje.

Remiantis klasikiniu Simono modeliu ir naujausiomis įžvalgomis, sprendimų priėmimo procesą tikslinga vaizduoti kaip išplėstą kelių etapų sistemą (žr. 2 lentelę). Klasikiniai mąstymo–projektavimo–pasirinkimo etapai išlieka branduoliu, tačiau juos papildo aiškiai įvardyti įgyvendinimo ir grįžtamojo ryšio etapai. Tokia struktūra atspindi šiuolaikinį požiūrį, kad sprendimo priėmimas nesibaigia pasirinkimu – būtina užtikrinti sprendimo įvykdymą ir stebėseną, leidžiančią mokytis iš rezultatų ir tobulinti tolimesnius sprendimus (Ncube & Ngulube, 2024). 2 lentelė pateikia patikslintą sprendimų priėmimo proceso etapų aprašymą, integruojant tiek tradicinius, tiek naujus akcentus.

2 lentelė. Sprendimų priėmimo proceso etapai

Etapas	Turinys	Pagrindiniai tikslai
Mąstymas	Problemos identifikavimas, duomenų rinkimas ir analizė.	Suprasti problemos esmę, suformuluoti sprendimo tikslus.
Projektavimas	Sprendimo alternatyvų kūrimas ir vertinimas, atsižvelgiant į kriterijus ir kontekstą.	Sukurti galimas sprendimo alternatyvas ir įvertinti jų efektyvumą bei riziką.
Pasirinkimas	Galutinio sprendimo pasirinkimas, remiantis atlikta analize ir riboto racionalumo logika.	Pasirinkti optimalų arba pakankamai gerą sprendimą, atitinkantį nustatytus tikslus.

Įgyvendinimas	Pasirinkto sprendimo įgyvendinimas praktikoje, veiksmų koordinavimas ir resursų paskirstymas.	Užtikrinti, kad priimtas sprendimas būtų efektyviai įgyvendintas ir pasiektų tikslus.
Grįžtamasis ryšys	Įgyvendinto sprendimo rezultatų analizė, klaidų ir sėkmių identifikavimas, kriterijų bei prielaidų peržiūra.	Įvertinti sprendimo veiksmingumą, sukaupti patirtį ir tobulinti vėlesnius sprendimus.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Simono (1997) modeliu, papildytu šiuolaikiniais elementais

Sujungus klasikinius ir naujausius požiūrius matyti, jog sprendimų priėmimo procesas šiandien yra turtingesnis ir sudėtingesnis. Klasikinė struktūra suteikia pagrindą – nuoseklus problemos sprendimo karkasas, paremtas informacijos analize ir alternatyvų vertinimu, išlieka svarbus. Tačiau praktikoje šis procesas išplečiamas: pasitelkiamos pažangios technologijos informacijai rinkti ir analizuoti, sprendimai priimami greičiau ir lanksčiau, daugiau dėmesio skiriama sprendimų kūrybiškumui bei prisitaikymui prie pokyčių. Organizacijose įsitvirtina duomenimis grįstas sprendimų priėmimas, derinantis analitiką su strateginiu mąstymu ir nuolatinio mokymusi. Įmonių grupių ir tarptautinės plėtros kontekste tai reiškia, kad sprendimų priėmimo ciklas apima ne tik vienos rinkos analizę, bet ir portfelio lygmens sprendimus – kriterijų atnaujinimą, rinkų perprioritizavimą bei grįžtamojo ryšio iš realių plėtros rezultatų integravimą į naujus įėjimo sprendimus. Tuo pačiu suprantama, kad kiekvienas sprendimas yra ciklo dalis – įgyvendinimas ir refleksija užtikrina, jog išmoktos pamokos gerina tolesnių sprendimų kokybę. Taigi, lyginant su klasikine literatūra (Simon, 1997; Puškorius, 2002; Zack, 2002), šiuolaikinis požiūris ne prieštarauja, o papildo tradicinį modelį: technologijos, dinamiškumo valdymas ir mokymusi grįšti ciklai įsilieja į racionalų sprendimų priėmimo karkasą, sudarydami prielaidas efektyviau priimti sprendimus nuolat kintančioje tarptautinio verslo aplinkoje.

Apibendrinant sprendimų priėmimo teoriją ir sprendimų priėmimo proceso analizę, galima teigti, kad literatūroje akcentuojama nuosekli, etapais grindžiama logika, kai vadovai identifikuoja problemą, renka ir interpretuoja informaciją, vertina alternatyvas ir pasirenka labiausiai pagrįstą sprendimą, atsižvelgdami į ribotą racionalumą ir daugiakriterinį sprendimų pobūdį. Tokia struktūra ypač svarbi įmonių grupėms, veikiančioms dinamiškose ir neapibrėžtose tarptautinėse rinkose, kur sprendimai priimami ne pavieniui, o derinant skirtingų verslo vienetų interesus. Toliau darbe ši bendroji sprendimų priėmimo logika siejama su strateginio valdymo samprata – nagrinėjama, kaip sprendimų procesas įsilieja į platesnį konkurencinio pranašumo kūrimo ir įmonių grupės strategijos formavimo kontekstą.

1.2. Strateginio valdymo samprata ir reikšmė

Strateginis valdymas apibrėžiamas kaip ilgalaikių įmonės tikslų nustatymas, sprendimų priėmimas bei išteklių paskirstymas šiems tikslams pasiekti (Harrison & John, 2002). Klasikinėse strateginio valdymo teorijose dominuoja nuoseklaus planavimo ir pozicionavimo mokyklos – pvz., Porteris (1980) pabrėžė unikalią ir vertingą poziciją, kompromisus (ko nedaryti) ir veiklų tarpusavio suderinimą. Pavyzdžiui, Chandleris (1962) pabrėžė, kad ilgalaikė strategija formuoja organizacijos struktūrą, suteikia jai kryptį ir aiškumą. Ši perspektyva akcentuoja racionalų strategijos formavimo procesą, kur aukščiausias vadovų lygmuo numato įmonės misiją ir tikslus, o organizacinė struktūra (dažnai funkcinė ar daugiaforminė struktūra) pritaikoma, kad strategija būtų sėkmingai įgyvendinta. Mintzbergas et al. (2005) kritikavo šį griežtą dizaino mokyklos požiūrį, rodydami, kad realiai strategija dažnai formuojasi iš apačios – organizacijos sprendimų srautuose susiformuoja tam tikri modeliai. Mintzbergas (1987) identifikavo penkias strategijos sampratas („planas“, „modelis“, „pozicija“, „gudrybė“, „požiūris“), akcentuodamas, kad strategija gali kilti spontaniškai, ne vien tik pagal formalius planus. Tradicinis požiūris į strategiją dažniau pabrėžia analitinius metodus (pvz., Porterio jėgų analizę, SWOT) ir lyderio rolę aiškiai apibrėžtame strateginiame planavime.

Šiuolaikinėje strateginio valdymo mokslinėje diskusijoje akcentuojama, kad globalizuota aplinka ir technologinės naujovės reikalauja lankstaus požiūrio. Naujausių tyrimų apžvalgos pažymi, kad dirbtinis intelektas, skaitmenizacija ir tvarumo klausimai iš esmės keičia strateginio valdymo turinį: būsimieji strategų vertinimai priklauso nebe tik nuo planavimo, bet ir nuo gebėjimo integruoti sąmoningą socialinę atsakomybę, dirbtinio intelekto priemones bei inovacijas (Liao, 2024). Pavyzdžiui, Pu et al. (2025) konstatuoja, jog tradiciniai vadovų sprendimų priėmimo metodai dažnai remiasi subjektyvia patirtimi ir neapdoroja daugybės duomenų – tokiu būdu jie tampa nepakankamai efektyvūs sparčiai kintančioje rinkoje. Dabartiniuose modeliuose strategija vertinama ne kaip vienkartinis planas, bet kaip nuolatinis procesas, kuriame siekiama suderinti užsibrėžtus ilgalaikius tikslus su naujomis galimybėmis ir grėsmėmis.

Tarptautinių įmonių grupių kontekste strateginis valdymas įgyja papildomų funkcijų ir sudėtingumo. Pirma, tokių grupių strategijos tikslas – sujungti centrinius tikslus su vietos rinkų reikalavimais: derinti globalią viziją su regioninėmis adaptavimo galimybėmis. Veiksminga strategija įmonių grupių lygiu padeda geriau analizuoti naujas rinkų sąlygas, adaptuoti vertės pasiūlymus ir valdyti su plėtra susijusią riziką (Israel et al., 2025). Antra, sprendimų priėmimo procesai tarptautinėse įmonių grupėse būna daugiasluoksniai: sprendimai nėra priimami vien

tik centriniame biure, bet ir filialų lygiu. Būtina nuolat koordinuoti grupės vadovų, vietos vadovų ir kitų suinteresuotų šalių indėlį. Tyrimai pažymi, kad integruotas strateginis valdymas padeda sinchronizuoti daugybę sprendimų skirtinguose organizacijos lygiuose ir išlaikyti strateginį nuoseklumą, sumažinant reaguojančio, pavienio sprendimų priėmimo riziką (Israel et al., 2025).

Struktūriniai bei kultūriniai iššūkiai tarptautinių įmonių grupių valdyme yra reikšmingi. Daugiakultūrinė aplinka reiškia tarpkultūrinius skirtumus, kurie gali stabdyti strategijos įgyvendinimą: skiriasi komunikacijos, sprendimų priėmimo stiliai, vadovavimo lūkesčiai (Bhadoriya & Kushwah, 2025). Pavyzdžiui, skirtingų šalių kolektyvai gali vertinti lojalumą kompanijai, iniciatyvumą ar pokyčius nevienodai, todėl vieninga globali strategija privalo atsižvelgti į šias vertybes ir skatinti kultūrinę kompetenciją (angl. *cultural intelligence*) (Sen, 2024). Be to, daugiapakopė valdymo struktūra (dažnai – matricos arba tinklo formos) suteikia lankstumo, tačiau gali kelti atsakomybės ribų neaiškumą ir tarpusavio konkuravimo tarp padalinių. Kylančios tendencijos – dirbtinis intelektas (DI), tvarumas (ESG) ir globalios sinergijos – pakeičia strateginio valdymo turinį. Pavyzdžiui, DI įrankiai vis labiau veikia sprendimų priėmimą, automatizuodami duomenų analizę ir scenarijų modeliavimą (Israel et al., 2025). Tai reiškia naujus reikalavimus vadovams – jie turi ne vieną kartą priimti strateginį sprendimą, bet nuolat kritiškai vertinti algoritmų sprendimų skaidrumo stoką (angl. *black box*) ir aiškiai komunikuoti šią riziką organizacijoje. ESG kontekste tyrimai atkreipia dėmesį, kad tarptautinės įmonių grupės turi integruoti aplinkos ir socialinio poveikio veiksnius į strategiją. Pavyzdžiui, nustatyta, kad kryptingos ESG strategijos reikšmingai pagerina ilgalaikį įmonių veiklos tvarumą, ypač jei jos derinamos su vidine rinkos orientuota kultūra ir darbuotojų iniciatyvomis (Chen et al., 2025). Be to, pabrėžiama, jog veiksmingam tarptautiniam įmonių grupės strateginiam planavimui svarbu užtikrinti, kad ESG iniciatyvos būtų kultūriškai jautrios ir pritaikytos regioniniams reglamentų reikalavimams. Galiausiai, globalios sinergijos – bendrų išteklių ir žinių naudojimas visoje grupėje – suteikia galimybę naudoti masto ekonomiją ir standartizuotus procesus, padidinant efektyvumą; tačiau norint realiai pasinaudoti šia sinergija, reikia aukšto lygio koordinavimo ir integracijos tarp padalinių. 3 lentelėje pateikta klasikinio (tarpukario ir pokario strategijos mokyklos) ir šiuolaikinio (nuo XXI a. strategijos teorijų) požiūrių santrauka. Klasikinėje paradigmoje vyrauja linijiskas, centralizuotas požiūris ir akivaizdus hierarchinis valdymas. Tuo tarpu šiuolaikinis požiūris akcentuoja strategijos nuolatinį atnaujinimą, plataus masto koordinaciją, įvairiapusį duomenų naudojimą bei socialinio ir aplinkos poveikio veiksnius.

3 lentelė. Klasikinio ir šiuolaikinio požiūrio palyginimas

Sritis ir požymis	Klasikinis požiūris	Šiuolaikinis požiūris
Strategijos samprata	Nuosekliai suplanuota, ilgalaikių tikslų orientuota strategija	Dinamiška, adaptuojama strategija: akcentuojama planavimo ir spontaniškos adaptacijos pusiausvyra
Strategijos formavimas	Yra viena pagrindinė strategijos formulavimo fazė, pagrįsta aplinkos analizėmis (SWOT, Porterio 5 jėgų modelis)	Nuolatinis procesas – strategija formuojama iteratyviai, atsižvelgiant į besikeičiančias sąlygas ir rizikas
Sprendimų priėmimas	Daugiausia centralizuotas – svarbiausi strateginiai sprendimai priimami korporacijos centre (vadovybės)	Decentralizuotas, daugiapakopis: sprendimų priėmimas paskirstytas tarp centrinių ir vietinių vadovų, koordinuojama įvairiais lygmenimis
Organizacinė struktūra ir kultūra	Tradicinė hierarchinė struktūra, maža tarpkultūrinė dinamika – vienos kultūros modelis. Mažiau dėmesio į bendrą kultūrą ar įvairovės valdymą	Lanksti, matricos ar tinklo struktūra; tarpkultūrinio valdymo poreikis, pabrėžiamas kultūrinis intelektas ir įvairiapusiškumas. Strategija kuriama skirtingų kultūrų kontekstuose
Technologijos ir inovacijos	Dėmesys tradicinėms gamybos ir rinkodaros priemonėms; technologinės naujovės strategijoje neakcentuojamos	Akcentuojamos skaitmeninės inovacijos: DI naudojimas duomenų analizei ir sprendimų optimizavimui, taip pat skatinamas nuolatinis naujų procesų ir produktų diegimas
Tikslai ir vertybės	Pagrindinis tikslas – pelningumas, rinkos dalies didinimas. Daugiausia akcentuojami akcininkų interesai	Išplečiamas tikslų spektras – ne tik pelnas, bet ir tvarumas, visuomeninė atsakomybė (ESG), ilgalaikė konkurencinė persvara. Įtraukiami įvairūs suinteresuotieji asmenys ir didinamas atskaitingumas.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Porteriu (1980, 1985); Senu (2024); Israeliu et al. (2025)

Apibendrinant, strateginis valdymas tarptautinėse įmonių grupėse – tai sudėtinga, dinaminių procesų visuma, kuri leidžia suderinti ilgalaikę įmonės viziją su nuolat besikeičiančia globalia aplinka (Sen, 2024; Israel et al., 2025). Klasikinės teorijos daug prisidėjo nustatant strategijos pagrindus (pvz., formulavimas, analizė, strategijos ir struktūros sąsaja), tačiau naujos kartos iššūkiai – technologijų proveržis, kultūrinė įvairovė ir tvarumo reikalavimai – reikalauja papildyti strateginio valdymo modelius. Analizėje parodyta, kad tarptautinės įmonių grupės strategiškai turi derinti centralizuotos valdžios vizijas ir vietinės iniciatyvos poreikius, skatinti kultūrinę sąveiką ir pasitelkti pažangias priemones sprendimams priimti (t. y. DI ir duomenų analizę) (Israel et al., 2025; Chen et al., 2025). Taip optimizuojamos globalios sinergijos ir didinama įmonės gebėjimo konkuruoti tarptautiniu mastu. Galiausiai, tiek klasikinis, tiek šiuolaikinis požiūris turi savo vertę: efektyvi strategija įmonių grupėse apjungia planavimo griežtumą su adaptacijos lankstumu, bendrų tikslų siekį su vietos ypatumų pajautimu, taip užtikrindama tvarų ir konkurencingą augimą visose organizacijos veiklos rinkose (Sen, 2024; Israel et al., 2025).

1.2.1. Rinkos žinių svarba įmonių tarptautinei plėtrai ir jų vaidmuo strateginio valdymo sprendimuose

Rinkos žinios įmonių grupėse vis dažniau vertinamos kaip centriniu konkurencinio pranašumo ir tarptautinės plėtros šaltiniu, tačiau skirtingi autoriai jų vaidmenį konceptualizuoja nevienodai. Klasikinė žiniomis pagrįstos įmonės (angl. *knowledge-based view*, KBV) literatūra – pavyzdžiui, Grantas (1996) ar Kogutas ir Zanderis (1993) – akcentuoja žinias kaip sunkiai imituojamą vidinį išteklių, kurio integravimas organizacijoje lemia ilgalaikę konkurencinę sėkmę pavienėje įmonėje. Tuo tarpu naujausia sisteminė KBV taikymo tarptautiniame versle apžvalga (Stoian et al., 2024) parodo, kad šis požiūris evoliucionuoja nuo vienos įmonės lygmens prie įmonių grupių ir tinklų lygmens: daug dėmesio skiriama būtent rinkos ir institucinėms žinioms, jų kūrimui, dalijimuisi ir integravimui priimant sprendimus sudėtingoje globalioje aplinkoje. Taigi klasikinis KBV pabrėžia žinių specifiškumą ir imitavimo barjerus, o naujesni tyrimai išryškina jų tarptautiškumą ir vaidmenį koordinuojant skirtingų padalinių strategijas.

Šiuolaikinė literatūra taip pat skiriasi tuo, kaip matomas žinių judėjimas įmonių grupėje. Ankstyvieji daugianacionalių korporacijų tyrimai daugiausia analizavo vertikalius žinių srautus (iš būstinės į padalinius), kai būstinė perduoda padaliniams standartizuotas žinias apie produktus ir procesus. Castro ir Moreira (2023) sisteminėje 1998–2021 m. žinių perdavimo tyrimų apžvalgoje parodė, kad toks požiūris yra tik dalinis: vertikalūs srautai (būstinė–padalinys ir padalinys–būstinė) bei horizontali žinių sklaida tarp padalinių veikia kaip tarpusavyje susiję mechanizmai, kuriais grupės mobilizuoja rinkos, kliento ir konkurentų žinias. Lyginant šiuos rezultatus su ankstesniais tyrimais, galima teigti, jog dėmesio centre iš hierarchinės kontrolės pereinama prie tinklinės koordinacijos – žinių srautas nebėra vienkryptis, o tampa daugiašaliu, leidžiančiu geriau atsižvelgti į vietos sąlygas formuojant bendrą grupės strategiją ir mažinti klaidingų investicinių sprendimų riziką.

Tarptautinio marketingo žinių valdymo tyrimai taip pat rodo paradigmą poslinkį. Del Giudice et al. (2022) pažymi, kad tradiciškai rinkos žinios buvo siejamos su vietinių klientų ir konkurentų pažinimu, tuo tarpu šiuolaikinėje, skaitmenizacijos formuojamoje aplinkoje jose turi būti integruojamos ir globalios, ir vietos įžvalgos, paremtos duomenų analitika bei ryšiais tarptautiniuose tinkluose. Empiriniai Hoque'o et al. (2022) rezultatai patvirtina, jog rinkos žiniomis grindžiamos marketingo kompetencijos eksporto ir užsienio rinkų veikloje labiau susijusios su dinaminėmis gebomis – gebėjimu nuolat atnaujinti ir transformuoti žinias – nei vien su tradicine rinkos orientacija. Lyginant su ankstesniais tyrimais, kurie daugiausia vertino statinius rinkos žinių lygius, šie darbai pabrėžia procesinį, nuolat kintantį rinkos žinių pobūdį.

Dar viena lyginamoji dimensija atsiskleidžia analizuojant žinių srautus tarp būstinės ir padalinių. Klasikinėje literatūroje būstinė dažnai buvo traktuojama kaip pagrindinis žinių

šaltinis, o padaliniai – kaip žinių gavėjai. Naujesni darbai šį vaizdą keičia, išryškindami atvirkštinį žinių perdavimą (angl. *reverse knowledge transfer*), kai dukterinės įmonės perduoda būstinėms vietos rinkos informaciją ir praktines išvalgas. Parkas ir Xiao (2024) parodo, kad periferijoje veikiančių padalinių žinios apie vietos klientų poreikius, konkurentų strategijas ir institucinę aplinką tampa svarbiu inovacijų ir strateginių sprendimų šaltiniu visai grupei. Lee et al. (2024) bei Fjellströmas ir Chowdhury (2023) empiriškai atskleidžia, jog tokių žinių srautų efektyvumą labiau lemia padalinių žinių perdavimo pajėgumas ir santykinis kapitalas su būstine (pasitikėjimas, tarpasmeniniai ryšiai, koordinavimo mechanizmai), o ne formali hierarchinė galia. Taigi įmonių grupių strateginis valdymas nuo centralizuotos kontrolės vis labiau krypsta į tinklinę struktūrą ir dvišalių žinių srautų tarp centro ir padalinių stiprinimą.

Rinkos žinių vaidmens interpretacijos skiriasi ir dinamiškų gebų literatūroje. Tradiciniu požiūriu rinkos žinios buvo vertinamos kaip priemonė sumažinti tarptautinės plėtros neapibrėžtumą ir riziką – svarbiausia buvo surinkti pakankamai informacijos pagrįstam įėjimo sprendimui. Dinaminių gebų perspektyva šį supratimą papildė. Tamiratas ir Amente (2023) bei Hernández-Linaresas et al. (2024) parodė, kad žiniomis grindžiamos dinaminės gebos – gebėjimas nuolat įgyti, integruoti ir perkonfigūruoti rinkos žinias – yra ne tik susijusios su įmonių veiklos rezultatais, bet ir sąveikauja su verslumo orientacija, didindamos organizacijos gebėjimą identifikuoti naujas rinkos galimybes. Lyginant šiuos rezultatus su ankstesniais, rizikos mažinimą akcentavusiais darbais, matyti poslinkis nuo žinių funkcijos, orientuotos į rizikos mažinimą, prie funkcijos, orientuotos į galimybių identifikavimą, inovacijas ir augimą įmonių grupės mastu.

Galiausiai, bibliometrinės žinių vadybos studijos leidžia palyginti, kurios žinių rūšys laikomos strategiškai reikšmingiausiomis. Centobellis et al. (2022) nustatė, kad būtent rinkos ir klientų žinių kūrimas, dalijimasis ir taikymas yra viena labiausiai su inovacijomis ir konkurenciniu pranašumu siejamų žinių vadybos temų. Palyginti su ankstesniais darbais, kuriuose didesnę dėmesį gaudavo technologinės ar procesinės žinios, šis rezultatas parodo reikšmingą fokusą į išorinės rinkos supratimą. Apibendrinant, rinkos žinios įmonių grupėse veikia kaip jungiamoji grandis tarp dukterinių įmonių patirties ir korporacijos strateginių sprendimų: jos padeda identifikuoti tarptautinės plėtros kryptis, sumažina sprendimų neapibrėžtumą ir sukuria pagrindą ilgalaikiam, žiniomis grindžiamam konkurenciniam pranašumui.

Atsižvelgiant į šias teorines ir empirines išvalgas, šiame darbe toliau pateikiama 4 lentelė, kurioje sistemiškai apibendrinamos pagrindinės išorinių rinkos žinių kategorijos ir jų kriterijų paaiškinimai, naudojami įmonių grupės tarptautinės plėtros rinkų patrauklumui vertinti.

4 lentelė. Rinkos žinių kategorijos ir jų kriterijų paaiškinimai

Rinkos žinių kategorija	Kriterijaus paaiškinimas
Rinkos dydis ir augimo potencialas	Rinkos patrauklumas pirmiausia siejamas su baziniu paklausos mastu ir jo kitimo dinamika, todėl praktikoje dažniausiai remiamasi makroekonominiais rodikliais, tokiais kaip BVP, BVP vienam gyventojui ir realaus BVP augimo tempas (Saini & Singhania, 2018). Papildomai pabrėžiama, kad rinkos dydžio ir patrauklumo vertinimas gali būti operacionalizuojamas skirtingais lygmenimis – nuo miesto ar regiono iki visos šalies – priklausomai nuo analizuojamo sektoriaus ir sprendimo konteksto (Andy et al., 2024).
Reguliacinė (institucinė ir teisinė) aplinka	Valstybės politika ir institucijų kokybė daro nuoseklią įtaką įėjimo į rinką sprendimams, priimamų įsipareigojimų apimčiai ir veiklos rezultatams (Cuervo-Cazurra et al., 2022). Be to, demokratijos kokybė ir politinis stabilumas yra svarbūs veiksniai, siejami su tiesioginių užsienio investicijų srautais ir įėjimo pasirinkimais, ypač dinamiškai kintančiose rinkose (Nebenführ, 2024; Gammeltoft & Panibratov, 2024).
Skaitmeninė ir technologinė infrastruktūra	Skaitmeninės jungties infrastruktūros brandą apibrėžia ryšio (4G/5G) aprėptis, spartus internetas ir plačiai taikomi skaitmeniniai sprendimai (pvz., mokėjimų bei tapatybės identifikavimo sistemos), kurie didina pažangių paslaugų diegimo ir mastelio plėtros galimybes (Comin & Mestieri, 2018). Be to, 5G, duomenų ekosistemos ir dirbtinio intelekto taikymas veikia kaip skaitmeninės ekonomikos atrama, siejama su eksporto ir tiesioginių užsienio investicijų (TUI) plėtros prielaidomis (Xiao & Fan, 2024).
Konkurencinė aplinka ir rinkos struktūra	Rinkos struktūra dažniausiai operacionalizuojama koncentracijos rodikliais (pvz., HHI ar CR4/CRn), kurie atskleidžia konkurencijos intensyvumą ir padeda įvertinti galimus įėjimo barjerus (Torrù & Yassa, 2023). Empiriniai duomenys rodo, kad koncentracijos didėjimas daugelyje sektorių gali turėti platesnių ekonominių ir politikos pasekmių, todėl šis aspektas aktualus tiek konkurencinės aplinkos, tiek rinkos patrauklumo vertinimui (Koltay et al., 2021; Calligaris et al., 2024).
Paklausos brandumas ir vartotojų elgsena	Paslaugų įsisavinimo tempą pagrindžia inovacijų difuzijos logika: brandesnėse rinkose dėl didesnės ankstyvųjų vartotojų dalies ir palankesnių sąlygų naujos paslaugos paprastai plinta greičiau (Rogers, 2003). Skaitmeninių platformų kontekste šį procesą dar labiau sustiprina tinklo efektai, o mastelio ekonomija gali paspartinti difuziją tiek miestų viduje, tiek tarp skirtingų šalių rinkų (Yang et al., 2025).
Kaštų lygis ir sąnaudų struktūra	Įėjimo ir veiklos sprendimus reikšmingai formuoja išteklių bei operacinių sąnaudų struktūra: palankesnis kaštų lygis didina rinkos patrauklumą, ypač kai kaštų pranašumas gali būti išlaikomas neaukojant paslaugos kokybės (Porter, 1980). Be to, rinkos koncentracijos pokyčiai ir produktyvumo dinamika skirtingose šalyse gali veikti kainodaros sprendimus ir pelno maržas, todėl sąnaudų vertinimas išlieka kritiškai svarbus (Savagar et al., 2024).
Kultūrinis atitikimas ir partnerystės galimybės	Kultūrinė distancija tarp kilmės ir tikslinės šalies yra reikšmingas veiksnys, darantis įtaką įėjimo režimo pasirinkimui; tai dažnai vertinama pasitelkiant Kogut–Singh (1988) indeksą ir papildomus porinius palyginimus (Beugelsdijk et al., 2017). Naujesni tyrimai taip pat rodo, kad kultūriniai skirtumai gali atsispindėti ne tik rinkodaros adaptacijoje, bet ir finansinių srautų dinamikoje bei sprendimų koordinavime tarp padalinių tarptautinėse organizacijose (Zhang et al., 2024).
Infrastruktūros prieinamumas	Mobilumo paslaugų pasiekiamumą ir veiklos efektyvumą reikšmingai lemia transporto sistema, miestų logistikos mazgai (pvz., ULH/HUB) ir integruotos infrastruktūros išvystymas, nes tai daro įtaką paslaugų mastelio plėtrai bei ekonominėms sąnaudoms (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2024; Hensher, 2024). Elektromobilumo kontekste ypač svarbus įkrovimo tinklo prieinamumas, įskaitant greitojo įkrovimo sprendimus, kurie praktikoje siejami su vartotojų priėmimu ir rinkos augimo dinamika (Zaino et al., 2024).
Makroekonominis ir politinis stabilumas	Makroekonominis neapibrėžtumas, ypač infliacijos ir valiutos kurso svyravimai, didina finansinę riziką ir gali reikšmingai paveikti įėjimo į užsienio rinką sprendimus ar juos apsunkinti (Boateng et al., 2015). Taip pat

	pabrėžiama, kad demokratijos kokybė ir politinio stabilumo lygis yra svarbūs veiksniai, susiję su TUI srautais ir įėjimo pasirinkimais, ypač besiformuojančiose rinkose (Nebenführ, 2024).
--	--

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje nurodytais šaltiniais

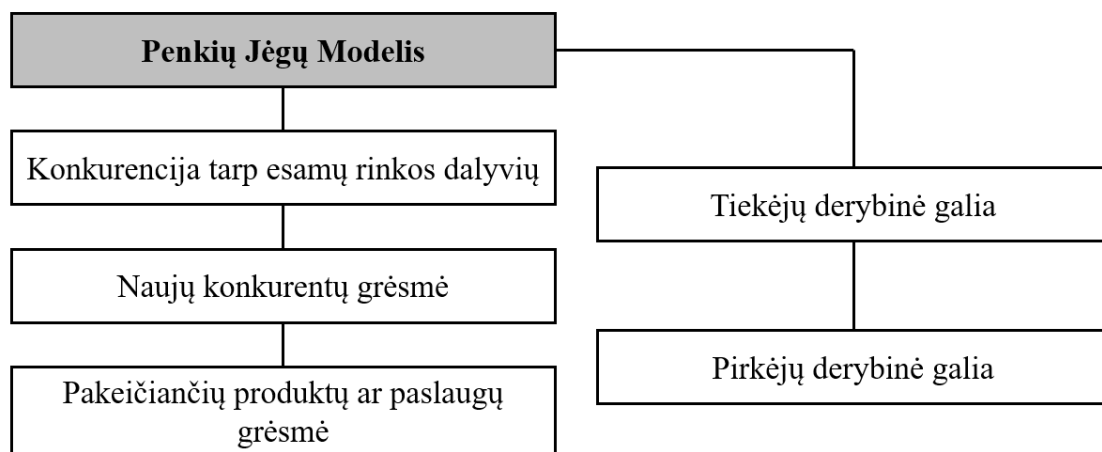
4 lentelėje susisteminamos pagrindinės rinkos žinios, kurios šiame darbe laikomos kritiniais užsienio rinkų patrauklumo vertinimo kriterijais, ir kartu atskleidžiamas klasikinių bei naujesnių požiūrių derinys. Makroekonominiai ir rinkos masto aspektai – rinkos dydis ir augimo potencialas, infliacija ar BVP vienam gyventojui – atspindi tradicinę makroekonominių rodiklių logiką, kurioje dominuoja kiekybiniai rodikliai ir šalies pajėgumo įvertinimas. Tuo tarpu reguliacinė aplinka, technologinė ir skaitmeninė infrastruktūra bei konkurencinė struktūra į lentelę įtraukiamos remiantis naujesniais tyrimais, parodančiais, kad įėjimo kliūtys, institucijų kokybė ir skaitmeninio junglumo brandumas vis dažniau tampa lemiamais tarptautinių investicijų ir eksporto sprendimų veiksniais.

Kiti kriterijai atspindi poslinkį nuo vien ekonominės analizės prie platesnio rinkos supratimo. Paklausos brandumas, vartotojų elgsena ir inovacijų difuzijos greitis remiasi difuzijos teorija ir naujausiais platformų ekonomikos tyrimais, kurie rodo, kad vartotojų tinklų efektai ir kritinės masės pasiekimas gali lemti šuolišką paslaugų augimą. Klasikinė Porterio (1980) konkurencinės strategijos perspektyva, akcentuojanti kaštų lygį ir jų struktūrą, derinama su naujesniais darbais apie kaštų dinamikos ir rinkos koncentracijos pokyčių įtaką kainodarai ir pelno maržoms skirtingose šalyse. Kultūrinio atitikimo ir partnerystės galimybių kriterijus jungia ilgametę kultūrinės distancijos literatūrą su naujais įrodymais, kad tinkamai valdant vietines partnerystes ir talentą galima sušvelninti kultūrinius barjerus. Mobilumo ir logistikos infrastruktūros prieinamumas bei makroekonominis ir politinis stabilumas sieja fizinę ir institucinę aplinką su vartotojų priėmimu ir investicijų rizika – čia derinamos tradicinės TUI rizikos studijos ir naujesni elektromobilumo bei miesto mobilumo tyrimai (Zaino et al., 2024; Nebenführ, 2024). Taip lentelėje pateiktos kategorijos sujungia skirtingus rinkos žinių lygmenis – nuo makroekonominių ir institucinės aplinkos rodiklių iki vartotojų elgsenos ir infrastruktūros specifikos – ir sudaro nuoseklų pagrindą tolesnei daugiakriterinei užsienio rinkų vertinimo analizei įmonių grupės strateginio valdymo kontekste.

1.2.2. Porterio konkurencinio pranašumo paradigma šiuolaikiniame versle ir įmonių grupių plėtroje

Klasikinėje strateginio valdymo teorijoje Porterio konkurencinio pranašumo paradigma išlieka viena centrinių prielaidų aiškinant, kaip įmonės pasiekia pelningesnę padėtį nei konkurentai. Porterio (1980, 1985) teigimu, strateginis valdymas – tai struktūruotas procesas,

grindžiamas pramonės struktūros ir konkurencinių jėgų analize, kuri leidžia pasirinkti tinkamą konkurencinę strategiją bei formuoti optimalią veiklos kryptį. Trijų pagrindinių konkurencinių strategijų – kaštų lyderystės, diferenciacijos ir koncentracijos – logika išlieka aktuali ir šiandien: įmonių grupės vis dar siekia arba pasiekti mažesnius kaštus, arba kurti unikalią vertę, arba fokusuotis į nišinius segmentus. Tačiau dabartiniai tyrimai rodo, kad realioje praktikoje dažnai taikomi hibridiniai deriniai ir šios strategijos lanksčiai pritaikomos skirtingose veiklos rinkose, verslo vienetuose ar tarptautinėse vertės grandinėse (Porter, 1985; Gutiérrez-Broncano et al., 2024; Alnoor et al., 2023).



1 pav. Porterio penkių jėgų modelis

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Porteriu (1980, 1985)

Penkių konkurencinių jėgų modelis (žr. 1 pav.) suteikia struktūruotą karkasą analizuoti konkurencinę aplinką: esamų konkurentų varžymąsi, naujų konkurentų grėsmę, pakaitinių produktų ar paslaugų grėsmę, tiekėjų ir pirkėjų derybinę galią (Porter, 1980). Ši analizė leidžia įvertinti pramonės patrauklumą ir nustatyti, kurios jėgos labiausiai spaudžia pelningumą. Naujausi tyrimai rodo, kad modelis išlieka naudingas, tačiau jį būtina taikyti dinamiškai – kaip nuolat kartojamą procesą, integruojant duomenų analitiką, scenarijų analizę ir kitus modernius įrankius. Paksoy’as et al. (2023) siūlo kiekybinį penkių jėgų modelio taikymą, leidžiantį empiriškai įvertinti jėgų intensyvumą ir jų pokyčius, o Pangarkar’as ir Prabhudesai’us (2024) pabrėžia, kad penkių jėgų analizė turi būti derinama su nuolat atnaujinamomis prielaidomis apie technologinius, institucinės aplinkos bei reguliavimo pokyčius.

Tarptautinių įmonių grupių kontekste Porterio paradigma įgauna papildomą dimensiją, nes konkurencinės jėgos pasireiškia ne vienoje, o keliose valstybėse ir sektoriuose tuo pačiu metu. Įmonių grupės, valdančios tarptautinius vertės grandinių tinklus, susiduria su tuo, kad kiekvienoje šalyje gali būti skirtingas konkurentų tankis, tiekėjų struktūra, pirkėjų derybinė

galia ir pakaitinių sprendimų spektras (Benito et al., 2022). Tai reiškia, kad grupės centras, planuodamas plėtrą, negali apsiriboti vienos rinkos penkių jėgų momentiniu pjūviu – būtina lyginti kelias rinkas, ieškant palankaus jėgų derinio ir sinergių tarp įvairių dukterinių bendrovių. Dėl to daugialygis vertinimas tampa pagrindu grupės sprendimams, kuriuose nusprendžiama, kurias veiklos šakas koncentruoti, kurias – diversifikuoti, o kur – sujungti ar uždaryti.

Lyginant klasikinį Porterio požiūrį su šiuolaikinėmis įžvalgomis, pirmiausia išryškėja prielaida dėl santykinai stabilios pramonės struktūros. Porterio modelis remiasi prielaida, kad konkurencinės jėgos kinta lėtai, todėl struktūrinė analizė yra pakankama ilgalaikiams strateginiams sprendimams priimti (Porter, 1980, 1985). Tuo tarpu skaitmenizacijos ir Pramonės 4.0 kontekste konkurencinė aplinka tampa daug dinamiškesnė: atsiranda platforminiai verslo modeliai, nauji ekosistemų dalyviai, duomenų pagrindu veikiantys startuoliai. Kohnová ir Salajová (2023) parodė, kad Pramonės 4.0 technologijos, tokios kaip dirbtinis intelektas ir daiktų internetas, keičia tiekėjų ir pirkėjų derybinę galią, mažina įėjimo barjerus ir didina pakaitinių sprendimų grėsmę, todėl penkias jėgas reikia vertinti kaip nuolat judančią sistemą, o ne statinę struktūrą.

Įmonių grupių internacionalizacijos atveju šie pokyčiai reiškia, kad centrinis biuras turi matyti ne tik tradicinius konkurentus, bet ir skaitmenines platformas, kurios gali sujungti paklausą ir pasiūlą skirtinguose regionuose, apeidamos dalį tarpininkų. Tyrimai rodo, kad globalios verslo grupės, efektyviai naudojančios duomenų analitiką ir realaus laiko rinkos žvalgybą, gali greičiau koreguoti kainodarą, perskirstyti gamybos apimtis tarp šalių ir išnaudoti regioninius kaštų bei paklausos svyravimus (Pangarkar & Prabhudesai, 2024; Benito et al., 2022). Taigi, lyginant su klasikiniu Porterio akcentu į vienos pramonės analizę vienoje šalyje, šiuolaikinis požiūris į įmonių grupes reikalauja daugiamatės pramonės ir rinkų portfelio analizės.

Kitas lyginamasis aspektas siejasi su Porterio siūlomomis generinėmis strategijomis. Klasikinė paradigma perspėja, kad įmonė, bandanti būti ir kaštų lydere, ir diferencijuota, rizikuoja prarasti aiškią konkurencinę poziciją (Porter, 1985). Tačiau naujausi tyrimai rodo, kad hibridinės – kaštų lyderystės ir diferenciacijos derinį taikančios – strategijos gali duoti gerų rezultatų, ypač kai įmonės veikia keliuose segmentuose ir išnaudoja masto ekonomijos bei personalizuotos vertės sinergijas (Gutiérrez-Broncano et al., 2024; Alnoor et al., 2023). Įmonių grupėse tai ypač aktualu: centras gali siekti kaštų lyderystės standartizuodamas gamybą ar logistiką visoje grupėje, o atskiros dukterinės įmonės – diferencijuoti pasiūlymą pagal vietas

vartotojų poreikius. Tokia daugiasluoksni strategija leidžia suderinti masto ekonomiją su vietos pritaikymu ir sumažina riziką atsidurti vidurinėje pozicijoje atskiroje rinkoje.

Porterio modelis taip pat kritikuojamas už ribotą vidinių gebėjimų ir dinamiškų kompetencijų svarbos įvertinimą. Dinamiškų gebėjimų literatūra pabrėžia, kad ilgalaikis konkurencinis pranašumas kyla ne vien iš išorinės struktūros, bet ir iš gebėjimo nuolat atnaujinti išteklius, perkonfigūruoti vertės grandines ir mokytis iš skirtingų rinkų patirčių (Teece, 2014; Pitelis, 2022). Įmonių grupėse tai reiškia, kad penkios jėgos turi būti papildytos vidinių žinių, talentų, technologijų ir organizacinių rutinų analizė: kaip greitai grupė sugeba perkelti sėkmingus verslo modelius iš vienos šalies į kitą, kaip efektyviai dalijamasi rinkos įžvalgomis tarp padalinių ir kaip suderinami skirtingų šalių reguliaciniai reikalavimai.

Šiuolaikinėje literatūroje vis labiau integruojamos ESG ir tvarumo dimensijos, kurios klasikinėje Porterio schemoje buvo menkai akcentuojamos. Wu et al. (2024) empiriškai parodė, kad valdybų internacionalizacija didina įmonių ESG veiklos rezultatus ir stiprina jų legitimumą tarptautinėje aplinkoje, padėdama mažinti svetimumo (angl. *liability of foreignness*) riziką ir gerinti reputaciją užsienio rinkose. Kiti tyrimai rodo, kad tarpvalstybinės įmonės dažniau didina ESG atskleidimą siekdamos sumažinti kapitalo rinkų svetimumo kaštus (angl. *foreignness costs*) ir pritraukti investuotojus (He, 2024). Tai reiškia, kad įmonių grupių tarptautinėje plėtroje ESG veiksniai tampa ne tik sąnaudų ar atitikties, bet ir konkurencinio pranašumo šaltiniu: stipri ESG pozicija gali veikti kaip diferencijavimo priemonė, mažinanti reputacijos ir reguliacinę riziką bei didinanti prieigą prie kapitalo.

Atsižvelgiant į šias įžvalgas, 5 lentelėje pateikiamas atnaujintas Porterio konkurencinio pranašumo paradigmos interpretavimas, orientuotas į šiuolaikinį verslą ir įmonių grupių tarptautinę plėtrą. Lentelėje lyginamai parodoma, kaip klasikinė penkių jėgų logika derinama su globalizacijos, skaitmenizacijos, hibridinių konkurencinių strategijų, dinamiškų gebėjimų ir ESG dimensijomis.

5 lentelė. Porterio konkurencinio pranašumo paradigma šiuolaikiniame versle ir įmonių grupių plėtroje

Aspektas	Aprašymas
Penkių konkurencinių jėgų analizė įmonių grupėse	Penkių jėgų modelis išlieka pagrindine struktūrine priemone vertinti šakos patrauklumą ir pelningumo potencialą, tačiau šiuolaikiniu požiūriu jis taikomas ne vienai įmonei, o visai įmonių grupei ir jos vertės grandinių tinklui skirtingose šalyse. Empiriniai tyrimai rodo, kad penkių jėgų analizę verta papildyti kiekybiniais vertinimais ir nuolatiniu duomenų atnaujinimu, siekiant fiksuoti greitus konkurencinės aplinkos pokyčius (Paksoy et al., 2023; Pangarkar & Prabhudesai, 2024).
Globalizacija, tarptautinės vertės grandinės ir skaitmenizacija	Įmonių grupės vis dažniau veikia globaliose vertės grandinėse, kur gamyba, tiekimas ir pardavimai išsklaidyti tarp kelių regionų. Tyrimai atskleidžia, kad globalios vertės grandinių konfigūracijos ir skaitmeninės platformos iš esmės keičia Porterio jėgų intensyvumą – konkurencija vyksta ne tik tarp pavienių

	firmų, bet ir tarp tarptautinių tinklų, o duomenų ir analitikos infrastruktūra tampa kritiniu konkurenciniu ištekliumi (Benito et al., 2022; Kohnová & Salajová, 2023).
Hibridinės kaštų lyderystės ir diferenciacijos strategijos įmonių grupėse	Klasikinė Porterio paradigma ragino rinktis vieną iš trijų generinių strategijų, tačiau naujausi tyrimai parodo, kad hibridinės – vienu metu kaštų efektyvumą ir diferenciaciją derinančios – strategijos gali duoti aukštesnių rezultatų, ypač kai įmonės veikia keliuose segmentuose ir geba išnaudoti masto bei sklaidos ekonomiją (Gutiérrez-Broncano et al., 2024; Alnoor et al., 2023). Įmonių grupėse tokie deriniai įgyvendinami paskirstant funkcijas: centras optimizuoja kaštų struktūrą ir bendras platformas, o dukterinės įmonės kuria vietos vartotojams pritaikytą vertės pasiūlymą.
Inovacijų, duomenų analitikos ir efektyvumo akcentavimas	Skaitmeninės technologijos, duomenų analitika ir dirbtinis intelektas leidžia tiksliau vertinti konkurencines jėgas, modeliuoti paklausos ir kainodaros scenarijus bei optimizuoti tiekimo grandines. Naujausi tyrimai pabrėžia, kad įmonių grupės, sistemingai integruojančios duomenų analitiką į strateginį planavimą, geba greičiau identifikuoti naujas rinkos nišas ir reaguoti į ankstyvuosius rinkos signalus konkurencinėje aplinkoje, taip didindamos veiklos efektyvumą ir inovacijų tempą (Kohnová & Salajová, 2023; Pangarkar & Prabhudesai, 2024).
Rinkos dinamika, strateginis lankstumas ir dinaminės gebos	Šiuolaikiniai tyrimai pabrėžia, kad Porterio pabrėžtos struktūrinės jėgos turi būti vertinamos kartu su dinaminėmis gebėjimų dimensijomis – įmonių grupių gebėjimu greitai perkonfigūruoti vertės grandines, perkelti veiklas tarp šalių ir mokytis iš įvairių rinkų patirčių (Teece, 2014; Pitelis, 2022). Strateginis lankstumas leidžia ne tik reaguoti į konkurencinės aplinkos pokyčius, bet ir juos formuoti, pasinaudojant perkėlimų, įsigijimų ar partnerystės strategijomis skirtingose rinkose.
ESG ir ilgalaikio konkurencinio pranašumo perspektyvos įmonių grupėse	Naujausia literatūra rodo, kad ESG veikla tampa svarbia konkurencinio pranašumo dimensija: stipri ESG pozicija padeda mažinti reguliacinę ir reputacinę riziką, palengvina įėjimą į užsienio rinkas ir didina patrauklumą investuotojų akyse (He, 2024). Wu ir kt. (2024) atskleidžia, kad valdybų internacionalizacija gali reikšmingai pagerinti ESG rezultatus ir sustiprinti įmonių legitimumą užsienio rinkose, taip prisidedant prie „foreignness“ kaštų mažinimo. Įmonių grupių kontekste Porterio jėgos turi būti vertinamos kartu su ESG rizikomis ir galimybėmis tiek tiekimo grandinėse, tiek finansų rinkose, nes investuotojų ir reguliuotojų lūkesčiai tampa papildomu konkurencinę aplinką veikiančiu veiksnium, formuojančiu konkurencinį lauką.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje nurodytais šaltiniais

Po 5 lentelėje pateiktos analizės galima teigti, kad Porterio konkurencinio pranašumo paradigma ir toliau išlieka svarbi teorinė ašis aiškinant įmonių grupių tarptautinės plėtros logiką, tačiau jos taikymas reikalauja lyginamojo, daugiamačio požiūrio. Klasikinis penkių jėgų ir generinių strategijų karkasas naudojamas kaip atskaitos taškas, o šiuolaikiniai tyrimai papildo jį globalių vertės grandinių, skaitmenizacijos, dinamiškų gebėjimų ir ESG dimensijomis. Taip sukuriamas labiau integruotas strateginis požiūris, leidžiantis įmonių grupėms ne tik prisitaikyti prie konkurencinės aplinkos pokyčių, bet ir aktyviai ją formuoti, išnaudojant masto, sklaidos ir žinių sinergijas tarptautinėse rinkose.

1.2.3. Diferenciacijos strategija tarptautinėje plėtroje

Diferenciacijos strategija tarptautinėje plėtroje įmonių grupėms yra viena iš centrinių priemonių, leidžiančių išsiskirti iš konkurentų ir sukurti ilgalaikį konkurencinį pranašumą skirtingose rinkose. Klasikinėje strateginio valdymo literatūroje ji siejama su Porterio generinių

strategijų logika: įmonė sąmoningai pasirenka teikti unikalias savybes – dizainą, kokybę, prekės ženklo reputaciją, papildomas paslaugas – už didesnę kainą, taip sumažindama tiesioginio kainų palyginimo ir imitavimo riziką (Porter, 1985). Toks požiūris akcentuoja vartotojo suvokiamą vertę, paremtą produkto ar paslaugos išskirtinumu. Vėlesni autoriai pabrėžia, kad diferenciacijos sėkmei būtini sunkiai nukopijuojami išteklių – technologinės kompetencijos, inovacijų gebėjimai, prekės ženklo kapitalas ir darbuotojų žinios, t. y. tai, kas remiasi išteklių ir gebėjimų požiūriu (Barney & Hesterly, 2019). Įmonių grupėse tokie išteklių dažnai telkiami korporacijos centre, o dukterinės įmonės juos adaptuoja vietos rinkų poreikiams, todėl diferenciacija tampa ne vienos įmonės, bet viso tinklo strategija.

Šiuolaikiniai tyrimai rodo, kad diferenciacijos strategija išlieka glaudžiai susijusi su veiklos rezultatais, tačiau jos turinys transformuojasi. Empiriniai tyrimai patvirtina, jog tiek Porterio siūlomos generinės strategijos apskritai, tiek diferenciacija atskirai yra statistiškai reikšmingai teigiamai susijusios su įmonių veiklos rodikliais (Islami et al., 2020). Eksporto kontekste nustatyta, kad diferenciacijos strategija teigiamai veikia mažų ir vidutinių įmonių eksporto rezultatus, o konkurencinė pozicinė persvara gali iš dalies medijuoti šį ryšį – įmonės, kurios geba sukurti aiškiai išskirtinį vertės pasiūlymą, dažniau pasiekia geresnę eksporto grąžą (Navaia et al., 2023). Tai leidžia teigti, kad globalioje konkurencijoje didesnę pelningumą dažniau pasiekia organizacijos, kurios geba pasiūlyti išskirtinę vertę ir ją nuosekliai palaikyti investuodamos į inovacijas, technologijas ir žmogiškąjį kapitalą. Įmonių grupių atveju tai reiškia, jog diferenciacijos sprendimai turi būti derinami grupės mastu – vystant bendras technologines platformas, tyrimų ir plėtros centrus, prekės ženklo architektūrą – ir kartu paliekant erdvės lokalioms adaptacijoms.

Tarptautinėje plėtros logikoje diferenciacijos strategija vis labiau siejama su gebėjimu lokaliai pritaikyti vertės pasiūlymą skirtingoms kultūroms ir reguliacinėms aplinkoms. Globalios strategijos literatūroje pabrėžiama, kad sėkmingoms įmonių grupėms pavyksta derinti pagrindines globalias kompetencijas su vietos rinkų pritaikymu – produktų adaptacija, paslaugų lokalizavimu, komunikacijos pritaikymu ir skirtingais kanalų deriniais (Peng, 2017). Tokia globalios integracijos ir vietos jautrumo pusiausvyra leidžia išlaikyti vientisą prekės ženklo identitetą ir kartu atliepti skirtingų rinkų lūkesčius. Diferenciacija tarptautiniu mastu apima ne tik fizinių produktų skirtumus, bet ir paslaugų paketą – aptarnavimą, garantijas, finansavimo sprendimus, skaitmenines platformas, duomenimis grįstus personalizuotus pasiūlymus.

Naujesni darbai atskleidžia, kad diferenciacijos vertė tarptautinėse rinkose priklauso ir nuo strateginio suderinamumo bei organizacinio lankstumo. Adesanya et al. (2024) parodė, kad

strateginis suderinamumas – gebėjimas derinti įmonės strateginį orientavimąsi su rinkos ir institucine aplinka – reikšmingai didina organizacinį judrumą eksportuojančiuose versluose. Tai leidžia daryti išvadą, jog tarptautinėje konkurencijoje vien diferenciacijos krypties nepakanka: įmonių grupės turi užtikrinti, kad globaliai formuojamas vertės pasiūlymas būtų suderintas su vietos rinkos signalais ir kad organizacija gebėtų greitai koreguoti asortimentą, kainodarą ar paslaugų konfigūraciją. Įmonių grupių kontekste tai reiškia dvipusį ryšį: grupės centras formuoja bendrą diferenciacijos kryptį (pvz., aukštos kokybės ir tvarumo standartus, skaitmeninių paslaugų ekosistemą), o dukterinės įmonės, remdamosi rinkos žiniomis, operatyviai prisitaiko – koreguoja pasiūlymą, komunikaciją ir klientų aptarnavimo sprendimus.

Lyginant klasikines ir šiuolaikines diferenciacijos sampratas, ryškiausia permaina yra ta, kad nuo siauro produkto ar paslaugos išskirtinumo pereinama prie integruotos vertės grandinės diferenciacijos. Jei ankstesnėse teorijose pagrindinis dėmesys buvo skiriamas produkto savybėms ir prekės ženklo pozicionavimui (Porter, 1985; Hitt et al., 2016), tai dabartiniuose tyrimuose akcentuojamas gebėjimas išskirtinumą kurti visoje tarptautinėje tiekimo ir paslaugų grandinėje. Sisteminių apžvalgų rezultatai rodo, kad dalyvavimas globaliose vertės grandinėse, diegiant tvarumo standartus ir žaliuosius sprendimus, gali tapti svarbia diferenciacijos forma – ypač besivystančių rinkų įmonėms, siekiančioms išsiskirti aplinkosaugos rezultatais (Golgeci et al., 2021; Dimitropoulos et al., 2023). Kiti naujausi tyrimai parodo, kad tiekimo grandinės inovacijos – skaitmeninimas, atsekamumo sprendimai, pažangi logistika – leidžia sukurti rinkoje sunkiai imituojamą marketinginę diferenciaciją, nes klientams tampa matoma greitesnė reakcija, didesnis patikimumas ir personalizuotas aptarnavimas (Holloway, 2024).

Apibendrinant galima teigti, kad diferenciacijos strategija šiuolaikinėje tarptautinėje plėtros logikoje nebėra atsiejama tik nuo produkto ar rinkodaros kampanijų klausimo – ji tampa visos grupės tarptautinės plėtros logika, reikalaujančia nuoseklios koordinacijos tarp centrinių ir vietinių padalinių, bendros inovacijų architektūros ir nuolatinio mokymosi iš skirtingų rinkų patirčių. Tokiu būdu kuriamas daugiasluoksnis konkurencinis pranašumas, jungiantis išteklių unikalumą, vertės grandinės tvarumą ir gebėjimą prisitaikyti prie dinamiškos globalios aplinkos.

1.2.4. Strateginio valdymo mokyklos

Šiuolaikinėje dinamiškoje verslo aplinkoje, kur globalizacija, technologinės inovacijos, rinkos nestabilumas ir kintantys vartotojų poreikiai sudaro sudėtingą verslo aplinką, strateginis valdymas tampa lemiamas įmonių konkurencingumui (Parul, 2024). Mintzberg et al. (2005)

pasiūlė strateginio valdymo mokyklų klasifikaciją (angl. *Strategy Safari*), kuri sudaro prielaidas analizuoti skirtingas strategijos kūrimo perspektyvas. Tradicinės mokyklos (pvz., dizaino, plėtros ir pozicionavimo) pabrėžia išankstinį planavimą ir vidinių bei išorinių veiksnių analizę, tačiau šiuolaikinėje VUCA aplinkoje (nepastovumas, neapibrėžtumas, sudėtingumas ir dviprasmiškumas) jos dažnai kritikuojamos dėl savo formalumo ir lankstumo stokos (Parul, 2024; Brock & Hitt, 2024). Alternatyvios, deskriptyviosios mokyklos (verslininko, mokymosi, kognityvinė, galių ir kt.) sutelkia dėmesį į nuolatinį prisitaikymą, organizacijos mokymąsi ir vidinės politikos įtaką strategijai. Žvelgiant į tarptautinę įmonių grupių plėtrą ir globalias vertės grandines, svarbu atsižvelgti, kad dinamiškoje, sunkiai prognozuojamoje aplinkoje įmonėms aktualūs galimybių atpažinimo (angl. *sensing*), išnaudojimo (angl. *seizing*) ir išteklių perkonfigūravimo (angl. *reconfiguring*) gebėjimai (Brock & Hitt, 2024).

6 lentelė. Strateginio valdymo mokyklų santrauka

Mokykla	Pagrindinė idėja	Strategijos formavimas	Taikymo kontekstas
Dizaino	Strategijos kūrimas kaip organizacijos vidinių gebėjimų ir išorinių galimybių atitiktis.	Lygiagretus derinimas: paprastas, formalus procesas; strategas – dažniausiai generalinis direktorius.	Mažos ar vidutinės įmonės, stabili aplinka, griežta atsakomybė už viziją.
Planavimo	Strategijos kūrimas kaip išstobulintas formalus procesas.	Sekvencinis, dokumentuotas planavimas; daug analizės ir biudžetavimo.	Tradiciškai naudinga didelėms organizacijoms ir stabiliose rinkose; padeda nustatyti aiškius tikslus.
Pozicionavimo	Strategija formuojama grindžiant organizacijos poziciją rinkoje, grindžiama pramonės analize.	Konkurencinės analizės metodai (pvz., penkių jėgų), strateginis matavimas.	Naudinga esant aiškiems pramonės standartams; orientuota į konkurenciją ir ilgaamžę rinkos dalį.
Verslininko	Strategija kuriama stipraus lyderio vizija ir intuicija.	Lyderystė: vizija, novatoriškumas; greitas sprendimų priėmimas ir iniciatyvos.	Tinka smulkioms įmonėms ar startuoliams, greitai besikeičiančioje aplinkoje; remiasi kūrybingumu.
Kognityvinė	Strategija kaip individų mąstymo, sprendimų procesų produktas.	Ryškiami nuostatos, mentaliniai modeliai ir informacijos apdorojimas.	Akcentuoja vadovų sprendimų šališkumą ir kūrybingumą; aktualu greitai kintančioje aplinkoje.
Mokymosi	Strategija atsiranda per nuolatinį organizacijos mokymąsi ir prisitaikymą.	Emergentinis / adaptuojamasis procesas; eksperimentavimas ir atsiliepiamųjų ciklai.	Tinka dinamiškoje ir neapibrėžtoje aplinkoje, kai strategija formuojasi palaipsniui per bandymus, klaidas ir grįžtamąjį ryšį.
Galių	Strategija – vidinių grupių interesų ir galios derybų rezultatas.	Derybos ir kompromisai tarp veikėjų, politiniai žaidimai (tiek viduje, tiek išorėje).	Aktualu didelėse įmonių grupėse ir sudėtingoje aplinkoje, kur interesai smarkiai skirtingi.
Kultūrinė	Strategija išauga iš organizacijos kultūros ir vertybių supratimo.	Vertybių formavimas, bendros normos, ilgalaikė socialinė dvasia.	Tinkama įmonėms su stipria ir vieninga kultūra (stabiliai globalėjančioms įmonėms).

Aplinkos	Organizacijos strategija – aplinkos spaudimų ir galimybių atspindys.	Reagavimas į išorės jėgas, konkurencinį ir reguliacinį spaudimą.	Aktualu greitose rinkose ir globaliose vertės grandinėse; pabrėžia sprendimų adaptaciją.
Konfigūracijos	Strategija siejama su organizacijos gyvenimo ciklais ar struktūrų jungimais.	Strateginės pertvarkos ir transformacijos (įmonių jungimasis, augimo fazės, restruktūrizacija).	Aktualu organizacijoms pereinamuoju laikotarpiu, kai vyksta reikšmingi struktūriniai pokyčiai (M&A, reorganizacija, veiklos modelio transformacija).

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Mintzbergo, Ahlstrando ir Lampelio (2005) strateginio valdymo mokyklų klasifikacija ir jų aprašymais, papildant šiuolaikinės literatūros įžvalgomis (Parul, 2024; Brock & Hitt, 2024).

6 lentelėje pateikiama pagrindinė kiekvienos mokyklos idėja, strategijos formavimo ypatybės ir pritaikymo sritis. Pavyzdžiui, tradiciniai dizaino bei planavimo metodai – formalūs ir analitiniai – buvo sukurti stabiliam verslo kontekstui, tačiau šiandien jie kelia riziką dėl nepakankamo lankstumo sparčiai kintančioje aplinkoje (Parul, 2024; Brock & Hitt, 2024). Tuo tarpu mokymosi ir verslininko mokyklos akcentuoja strategijos vystymąsi per veiklos patirtį ir novatoriškumą, todėl jų principai gerai dera organizacijoms, kurios nori nuosekliai mokytis ir greitai prisitaikyti prie naujų rinkų (Parul, 2024; Brock & Hitt, 2024). Aplinkos mokykla, kuri žvelgia į strategiją kaip adaptaciją prie išorinių jėgų, irgi įgauna naują svarbą globalių vertės grandinių sąlygomis – mat įmonės turi operuoti geografiškai paskirstytose, tačiau koordinuotose rinkose, efektyviai įveikti laiko ir vietos atstumo iššūkius.

Praktikoje strategijos dažnai sudėtingai atitinka vienos mokyklos modelį, tad tyrėjai siūlo dinamišką požiūrį. Tarptautinės strategijos kontekste išskiriamos trys dinaminių gebėjimų klasės – galimybių ir grėsmių fiksavimo (angl. *sensing*), galimybių išnaudojimo (angl. *seizing*) ir išteklių perorientavimo (angl. *reconfiguring*) – kurios remiasi Teece teorija apie gebėjimą nuolat rekonfigūruoti išteklius besikeičiančioje aplinkoje (Brock & Hitt, 2024). Tarptautinė verslo plėtra verčia įmones kurti šiuos gebėjimus: jos turi nuolat stebėti rinkas ir ieškoti inovacijų, operatyviai investuoti išteklius naujose srityse ir reorganizuoti pajėgumus, kad išliktų konkurencingos globaliose vertės grandinėse. Šį procesą patvirtina ir Zahra et al. (2022) apibrėžimas, kad dinaminių gebėjimų formavimasis tarptautinėje erdvėje – gebėjimas nuolat integruoti, perplaninti, iš naujo išdėstyti ir apsaugoti esminius išteklius – yra būtinas, siekiant veiksmingai reaguoti į greitai kintančias, geografiškai pasklidusias rinkas. Tokiu būdu tam tikros strateginės mokyklos – pavyzdžiui, mokymosi ar verslininko – savaime apima šiuos gebėjimus, nes suteikia organizacijai lankstumą mokytis veikiant ir operatyviai reaguoti į kintančias sąlygas (James, 2018).

Įmonių grupėse strategijų sąveika dar labiau sudėtingėja. Naujausi tyrimai rodo, kad tokiose grupėse filialai gali tuo pačiu naudoti tiek savo įmonės, tiek visos grupės lygmeniu

sukauptas žinias (angl. *knowledge-based assets*) ir gebėjimus. Aliyev ir Lee (2025) pabrėžia, jog grupių nariai sukuria papildomą vertę būtent dėl šių žinių sinergijos – tai, kas vienai įmonei būtų tiesiog individuali patirtis, grupės kontekste tampa prieiga prie platesnio kompetencijų asortimento. Kaip verslo grupių literatūra nurodo, toks žinioms pagrįstas požiūris į dinaminę strategiją leidžia paaiškinti grupių gebėjimą kurti ekonominę rentą (angl. *rents*) – ekonominę grąžą, generuojamą per filialų ir grupės lygmeniu veikiančių kompetencijų papildomumą. Praktikoje tai reiškia, kad tarptautinė plėtra įmonių grupei reikalauja koordinuotai taikyti strategijas: synchronizuoti planavimo (pozicionavimo) elementus su bendrais grupės ištekliais ir tuo pačiu pasitelkti mokymosi bei kūrybingumo metodus, kad grupė galėtų greitai reaguoti į lokalizuotas rinkos sąlygas.

Galiausiai svarbu pabrėžti strategijų hibridizacijos tendenciją: šiandien įmonės dažnai naudoja kelių mokyklų požiūrius vienu metu. Pvz., globaliu lygmeniu veikiančios organizacijos gali naudoti griežtą pozicionavimo ir planavimo metodiką pasaulinėms vertės grandinėms suvaldyti, tačiau paskesnėje įgyvendinimo fazėje pasitelkti mokymosi ir emergentinio strateginio mąstymo principus (mokymosi mokykla) operatyviai prisitaikant prie rinkos pokyčių (James, 2018; Brock & Hitt, 2024). Tai dera su empirine nuostata, kad planavimas tampa įprastu pajėgumu, o dinaminės galimybės veikia aukštesniame lygyje – formuodamos organizacijos gebėjimą kurti, rekombinuoti ir integruoti išteklius sudėtingame tarptautiniame kontekste.

Remiantis Mintzbergo et al. (2005) strategijų mokyklų klasifikacija bei šiuolaikiniais tyrimais, galima teigti, kad nėra vieno universalaus strateginio modelio. Įmonės, plečiančios veiklą globaliu mastu, privalo derinti tradicinius planavimo elementus su lankstesniais, mokymusi grįstais metodais, o procesą papildyti išorės aplinkos (aplinkos mokykla) ir vidinių išteklių sinergijos (grupės, žinių mokykla) aspektų valdymu. Dinaminis pasaulis reikalauja strategijos, kuri įtraukia vizijas ir lyderystę (verslininko mokykla) bei kartu geba keistis ir mokytis (mokymosi mokykla) – būtent tokia strategija padeda konkurencingai veikti globaliose vertės grandinėse ir sudėtingose tarptautinėse aplinkose.

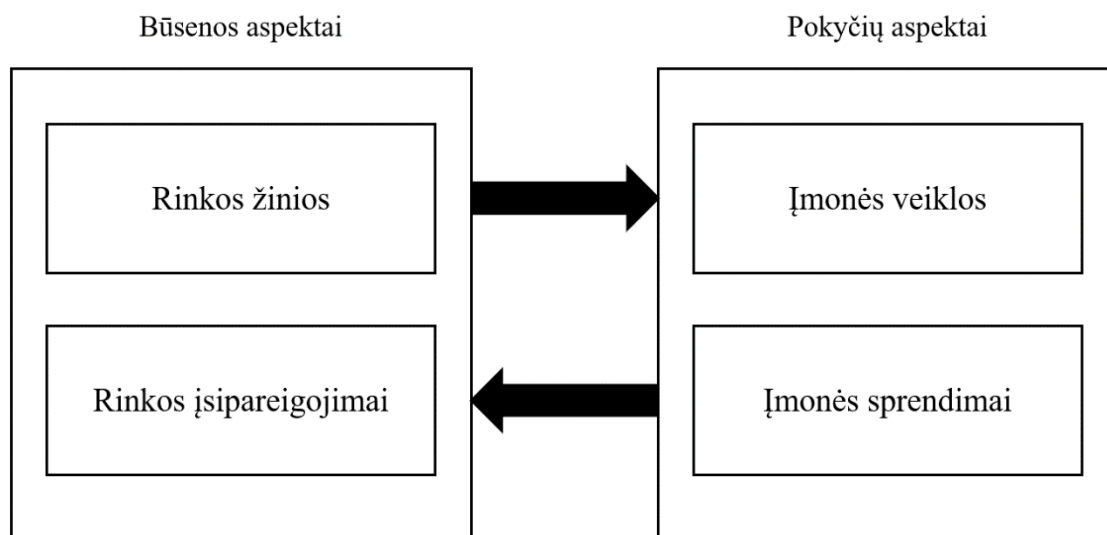
Apibendrinant strateginio valdymo literatūros analizę, matyti, kad rinkos žinių kaupimas, konkurencinio pranašumo šaltinių (Porterio paradigma, diferenciacijos strategija) pasirinkimas ir skirtingų strateginio valdymo mokyklų siūlomos išvalgos sudaro teorinį pagrindą įmonių grupės sprendimams dėl krypties, tempų ir išteklių paskirstymo. Šios koncepcijos leidžia struktūruotai vertinti, kaip suformuota strategija padeda išnaudoti masto ekonomijas, mažinti riziką ir kurti ilgalaikį vertės pasiūlymą skirtingose rinkose. Tačiau sprendžiant konkrečius įėjimo į užsienio rinkas ir plėtros sekos klausimus, vien strateginio valdymo požiūrio nepakanka

– būtina remtis internacionalizacijos teorijomis, aiškinančiomis įmonių geografinės plėtos logiką, įsipareigojimų didinimo dinamiką ir vietos pasirinkimo motyvus. Todėl tolesniame poskyryje 1.3 nagrinėjamos pagrindinės internacionalizacijos teorijos ir modeliai, kurie sudaro konceptualų pagrindą empiriniam tyrimui kuriamam sprendimų priėmimo modeliui.

1.3. Internacionalizacijos teorijos ir modeliai

Tarptautinio verslo literatūroje internacionalizacija laikoma sudėtingu evoliuciniu procesu, apimančiu nuoseklių sprendimų priėmimą ir žinių kaupimą siekiant mažinti riziką ir didinti įsipareigojimų lygį užsienio rinkose (Domínguez et al., 2024). Įmonių grupių tarptautinės plėtos kontekste internacionalizacija paprastai reiškia ne pavienės įmonės, bet viso tarptautinio tinklo evoliuciją. Bendrovės sprendimai dėl naujų rinkų, padalinių ar verslo linijų formuoja bendrą įsipareigojimų portfeli, o rinkos žinios kaupiamos skirtinguose grupės vienetuose ir vėliau perkeliamos per vidines žinių dalijimosi sistemas. Todėl sprendimų priėmimas tampa daugialypis: būtina suderinti atskirų dukterinių įmonių mokymosi tempą, rizikos profilį ir investicijų poreikį su visos grupės ilgalaikę tarptautinės plėtos strategija.

Tradiciniame Uppsala modelyje (Johanson & Vahlne, 1977) pabrėžiama žinių–įsipareigojimų ciklo sąveika: įmonė, pradėjusi veiklą naujoje rinkoje, kaupia patirtines žinias ir laipsniškai didina įsipareigojimus, kol mažėja suvokiama rizika. Šis linearių etapų modelis tradiciškai vaizduoja įmonės tarptautinimą kaip fiksuotą eigą nuo mažų iki didesnių investicijų užsienyje. Taikant šį modelį įmonių grupėms, rinkos žinių ir įsipareigojimų logika dažnai skiriasi tarp centrinių būstinių ir dukterinių įmonių – būstinė gali būti sukaupusi aukštą žinių lygį ir turėti didelius įsipareigojimus, o naujai įsigyta ar įsteigta dukterinė tik pradeda mokymosi ciklą konkrečioje rinkoje. Tačiau naujausios interpretacijos ir empiriniai tyrimai aiškiai parodo, kad klasikinis modelis yra netobulas šiuolaikiniame globaliame kontekste. Atkreiptinas dėmesys, kad aktualiausios apžvalgos pabrėžia verslo tinklų ir mikropamatų – pavienių vadovų sprendimų – svarbą tarptautinimo procese (Johanson & Mattson, 2015).



2 pav. Uppsala modelis

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Johansonu ir Vahlne'u (1977, 2013)

2 pav. pavaizduotas Uppsala modelis atskiria būsenos (rinkos žinių ir įsipareigojimų) bei pokyčių (įmonės veiklą ir sprendimų) aspektus. Įmonių grupių tarptautinės plėtros atveju šią schemą galima interpretuoti kaip nuolatinį ryšį tarp skirtingų grupės lygmenų: rinkos žinios kaupiamos tiek vietiniuose padaliniuose, tiek būstinėje, o sprendimai dėl naujų investicijų, veiklos masto ar išėjimo iš rinkos priimami įvertinus visos grupės patirtį ir rizikos portfelį. Tokiu būdu rinkos žinios ir įsipareigojimai cirkuliuoja tarp padalinių, formuodami dinamišką mokymosi sistemą.

Atnaujintame Uppsala modelyje (Johanson & Vahlne, 2009; Johanson, 2020) tarptautinimo procesas taip pat laikomas nepriklausomu nuo linijškumo: didelis dėmesys skiriamas tinklams – įmonės verslo ryšiams su partneriais – ir organizacijos vidinėms dinaminėms gebėjimams. Būtent stiprūs tarptautiniai tinklai leidžia efektyviau valdyti outsidership riziką, t. y. mažina organizacijos užsienio rinkos užsienietišumą, nes per partnerius perkeliama rinkos žinios ir didinamas pasitikėjimas (Johanson & Mattson, 2015). Atnaujintame modelyje įmonės mokosi ne tik tiesiogiai veikiant rinkoje, bet ir per tarptautinius tinklus, o nauji įsipareigojimai formuojami atsižvelgiant į dinaminį gebėjimą prisitaikyti ir inovuoti (Johanson & Mattson, 2015; Kim et al., 2025). Taip pat akcentuojamos *mikropamatų* sąvokos: vadovų ar sprendimų priėmėjų asmeniniai išpūdžiai ir nuostatos bei jų interakcija su išorinėmis galimybėmis lemia, kaip organizacija reaguoja į tarptautines galimybes.

7 lentelėje lyginamai pateikiamos tradicinio ir atnaujinto Uppsala modelių prielaidos, parodant, kaip internacionalizacijos logika kinta pereinant nuo pavienės įmonės analizės prie sudėtingų įmonių grupių, veikiančių kaip tarptautiniai vertės kūrimo tinklai.

7 lentelė. Tradicinio ir atnaujinto Uppsala modelių palyginimas tarptautinėje plėtroje

Sritis	Tradicinis Uppsala modelis	Atnaujintas Uppsala modelis
Pagrindinė idėja	Laipsniškas ir nuoseklus įsipareigojimų didinimas remiantis sukauptomis rinkos žiniomis (žinių–įsipareigojimų ciklas).	Dinamiškas, interaktyvus mokymasis – verslo tinklų plėtra ir dinaminių gebėjimų sąveika. Integruojamos tinklų teorijos bei vidiniai augimo veiksniai (pvz. išteklių transformacija).
Rinkos žinios	Kaupiamos vykdant tiesioginę veiklą užsienio rinkose (patirtinis mokymasis).	Gaunamos ne tik per tiesioginę veiklą, bet ir per skaitmeninius kanalus bei verslo tinklus – bendradarbiaujant su partneriais ir tarpusavyje dalijantis žiniomis.
Įsipareigojimų didinimas	Didėjant patirčiai ir mažėjant psichologiniam atstumui (rizikai) įmonė plečia investicijas užsienyje.	Sprendimai dėl naujų investicijų priklauso ne tik nuo sukauptos patirties, bet ir nuo organizacijos dinamikos (dinaminiai gebėjimai, technologijų parengtis) bei nuo partnerių tinklo bei konkurencinės aplinkos spaudimo.
Organizacinis kontekstas	Koncentruojamasi į pavienę įmonę; tarptautiniai veiksmai suvokiami nuosekliame sekos modelyje.	Akcentuojama daugiakomponentė tarptautinė įmonių grupė su stambiais tinklais ir filialų sistema; tarptautinimo trajektorijos gali būti nepriklausomos (netiesinės), įtraukiant daugiapakopės įėjimo–pasitraukimo–sugrįžimo ciklus.
Reikšmė valdymui	Pabrėžiamas palaipsniškas prisitaikymas ir mokymasis iš rinkos. Sprendimai formuojami remiantis ankstesne patirtimi ir rizikos mažinimu.	Pabrėžiama nuolatinė mokymosi ir inovacijų integracija, tinklų valdymas bei lankstumas keičiantis rinkos sąlygoms (įskaitant strateginį pasitraukimą iš rinkos ir vėlesnį grįžimą).

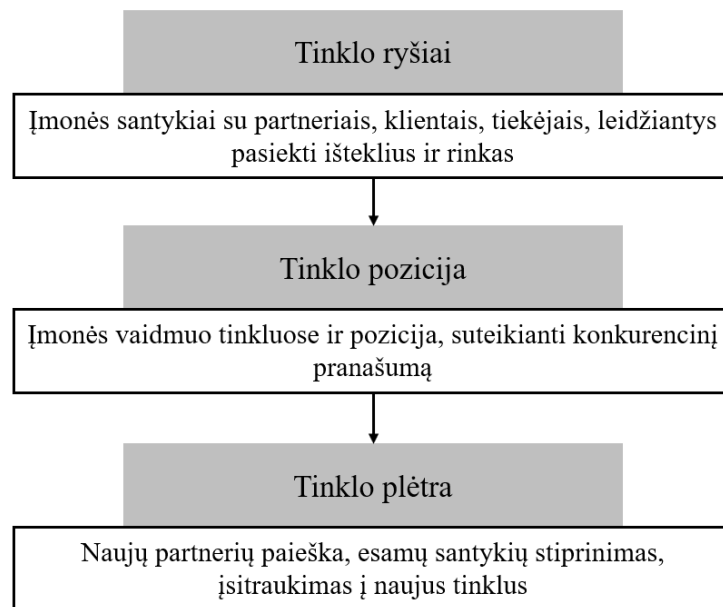
Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Johansonu ir Vahlne'u (1977, 2009, 2013); Johansonu ir Mattsonu (2015)

Šiuolaikiniame verslo pasaulyje pastebima didelė tarptautinimo trajektorių įvairovė. Pavyzdžiui, Lieschas ir Welchas (2024) atkreipia dėmesį į augimo asinchronijas – atotrūkį tarp organizacijos vidaus gebėjimų formavimo ir išorinių plėtros galimybių. Dėl vidinių transformacijų uždelsimo tarptautiniai ekspansijos planai gali užstrigti arba jas pralenkti konkurentai (Liesch & Welch, 2018). Be to, Domínguezas et al. (2024) siūlo konceptualiai įtraukti *de-internacionalizacijos* ir *re-internacionalizacijos* ciklus – kitaip tariant, nebesvarstyti procesą vien tik kaip progresą į priekį, bet leisti įmonei laikinai pasitraukti ir vėliau vėl grįžti į užsienio rinkas (Domínguez et al., 2024). Šis cikliškas modelis atspindi, kad tarptautinės strategijos ypač globalioje aukštųjų technologijų aplinkoje gali būti netiesinės ir grįžtamosios.

Atnaujintuose modeliuose taip pat kritikuojamas vien tik fizinio įsitraukimo prioritetasis. Pavyzdžiui, Kimas et al. (2025) parodė, jog skaitmeninių produktų atveju internacionalizaciją galima sėkmingai vykdyti be tradicinių investicijų: nuolatiniai mobiliosios programėlės (angl. app) atnaujinimai užsienio rinkoje reikšmingai didina vartotojų skaičių (vienas papildomas atnaujinimas susijęs su ~6,2 % aktyvių užsienio vartotojų padidėjimu). Tai rodo, kad

skaitmeninė internacionalizacija turi savų dėsningumų – Uppsala modelio kintamieji (pvz. įsipareigojimo lygis) gali reikšti ne vien tik investicijų mastą, bet ir nuolatinį produkto atnaujinimą ar žinių sklaidą. Įmonių grupių atveju ši trajektorijų įvairovė reiškia, kad skirtingos dukterinės įmonės gali būti skirtingose internacionalizacijos fazėse: dalis jų tik įžengia į rinką, o kitos jau pasitraukia ir vėl grįžta su atnaujintu verslo modeliu. Tokia situacija verčia būstinę tarptautinę plėtrą vertinti portfelio logika – svarbu ne tik atskiros rinkos dinamika, bet ir tai, kaip konkretaus padalinio trajektorija prisideda prie bendro grupės geografinio ir veiklų balanso.

Tinklinis požiūris, kurį 1988 m. pasiūlė Johansonas ir Mattssonas, atkreipia dėmesį į tai, kad įmonė savo tarptautinius veiksmus vykdo per tarpusavio ryšius su partneriais. Vykdydama veiklą užsienyje, įmonė palaiko ir stiprina ryšius – tai padeda pasitikėjimui ir žinių pasidalinimui (Johanson & Mattson, 2015). Stipri partnerystė leidžia pasinaudoti partnerių tinklo ištekliais ir sumažina neapibrėžtumą: pavyzdžiui, kai įmonė dirba su stabiliu patikimu užsienio partneriu, ji mažiau bijo rizikos ir gali sparčiau didinti įsipareigojimus. Anot tinklų teorijos, tarptautinimo procesas apima santykių kūrimą, palaikymą ir plėtrą su įvairiomis organizacijomis užsienyje. Šis požiūris papildo Uppsala modelį, pabrėždamas, kad įmonės nebūtinai veikia vien vieną žinių–įsipareigojimų ratą – veikiau ji įsitraukia į nuolatinį socialinių ir verslo tinklų procesą, per kurį įgyjamos naujos galimybės bei ištekliai. Įmonių grupių tarptautinės plėtros kontekste tinklo požiūris leidžia analizuoti ne tik santykius su išoriniais partneriais, bet ir vidinius ryšius tarp patronuojančios bendrovės ir dukterinių įmonių. Ryšių stiprumas tarp padalinių lemia, kaip greitai perduodamos rinkos žinios, koku mastu dalijamasi technologiniais sprendimais ar talentais ir kaip koordinuojami didesnio masto strateginiai žingsniai (pavyzdžiui, įėjimas į naują regioną ar išėjimas iš nuostolingos rinkos). Tokiu būdu tinklo teorija papildo Uppsala modelį, nes parodo, kaip tarptautinės plėtros sėkmė priklauso nuo socialinių ir organizacinių ryšių kokybės visoje grupėje.



3 pav. Tinklo teorijos schema

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Johansonu ir Mattsonu (1988)

3 pav. pateikta tinklo teorijos schema atskleidžia, kaip įmonės ryšiai, pozicija tinkle ir plėtra sudaro nuoseklų ciklą. Įmonių grupių atveju ši logika veikia keliais lygmenimis: viena vertus, kiekviena dukterinė įmonė kuria savo santykių tinklą konkrečioje rinkoje; kita vertus, pati grupė formuoja metatinklą, jungiantį skirtingas šalis, partnerius ir klientų segmentus. Strateginiai sprendimai dėl naujų rinkų ar verslo linijų tuomet priimami įvertinus tiek vietinę padalinio poziciją, tiek bendrą grupės vietą tarptautiniuose tinkluose.

Nepaisant to, kad Uppsala ir tinklų modeliai buvo plačiai taikomi, pastaraisiais metais mokslininkai kėlė jiems kritinius klausimus. Viena vertus, klasikinis modelis pernelyg linijiškas – jame mažai dėmesio skirta naujoms organizacinėms formoms (angl. *born global*) ir skaitmeninei transformacijai. Kita vertus, ir atnaujinti modeliai turi savo ribotumą: pavyzdžiui, jie prielaidoms vis dar lieka prie elgseninės ekonomikos požiūrio, todėl jų prognozuojamoji galia gali neapimti dramatiškų rinkos perversmų ar geopolitinių pokyčių (pavyzdžiui, deglobalizacijos ir technologinės konkurencijos). Taigi naujausi tyrimai ragina toliau plėtoti internacionalizacijos teorijas – integruoti konceptus apie vidinį augimą, tinklų poveikį ir nenuspėjamą aplinką, kad modeliai atspindėtų šiuolaikinės globalios verslo realybės įvairovę (Liesch & Welch, 2018; Domínguez et al., 2024).

1.3.1. Globalios strategijos modelis

George'o Yip'o (1989) pasiūlytas globalios strategijos modelis parodė, kaip įmonės turi vertinti pramonės globalizacijos veiksmus (rinkos, kaštų, konkurencijos ir reguliavimo

veiksnius), savo kompetencijas bei priimti sprendimus dėl strateginių svertų (pvz., pasaulinė rinkodara, produktų standartizavimas, pasaulinės veiklų lokalizacijos) ir gebėjimo šią strategiją įgyvendinti. Modelio pagrindą sudaro nuostata, kad sėkminga plėtra pasaulio rinkose priklauso nuo to, kaip šie veiksniai susiejami tarpusavyje. 4 pav. iliustruoja Yipo globalios strategijos modelį.

Šiame modelyje akcentuojama, kad įmonė pirmiausia įvertina pramonės globalizacijos sąlygas ir savo vidines galimybes, tada parenka globalios strategijos elementus (pvz., pasaulinės rinkodaros veikla, produktų standartizavimas, veiklų centralizacija), ir galiausiai siekia pranašumo bei masto ekonomijos iš šių sprendimų. Tokiu būdu Yipo modelis padeda įvertinti, kiek ir kaip įmonė gali veikti globaliai, atsižvelgiant į išorės veiksnius ir vidinius išteklius.



4 pav. Globalios strategijos modelis

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Yipu (1989)

Šiuolaikinės daugiašalės įmonių grupės, ypač paslaugų sektoriuje, Yipo modelį dažnai naudoja kaip pradinį vertinimo instrumentą, tačiau kartu jį papildydamos naujais aspektais. Pavyzdžiui, Sako ir Peo (2024) tyrime apie profesionalių paslaugų įmonių (advokatų kontorų, konsultantų ir kt.) tarptautinę plėtrą atkreipiamas dėmesys į geografinės atskirties vaidmenį. Autoriai identifikavo dvi logikas: jei įmonė laiko atstumą išteklių kūrimo veiksmu, ji linkusi kurti vieningą globalaus masto valdymo struktūrą. Priešingu atveju, jei atstumas laikomas kliūtimi, įmonė suteikia daugiau autonomijos regioniniams padaliniams. Tokiu atveju paslaugų sektoriaus grupės arba koncentruojasi į centrą ir vieningas gaires, arba tiesiogiai adaptuoja veiklą vietos rinkoms – pasirinkimas priklauso nuo atstumo logikos. Be to, Sako ir Peo (2024)

atkreipia dėmesį, kad didelis atstumas verčia moduluoti paslaugų teikimą (suformalinant ir apibrėžiant procesus), kitaip nei priartėjimo atveju, kai galioja individualizuotų (pagal užsakymą teikiamų) paslaugų principas. Tai rodo, jog paslaugų įmonėms svarbus ne tik išorės globalizacijos veiksmų nustatymas (kaip numato Yip), bet ir tikslų, atitinkamų jų veiklos sąlygų struktūrų pasirinkimas, kas yra sudėtingiau nei originaliame modelyje.

Tuo tarpu Logue'as et al. (2025) pabrėžia skaitmeninių technologijų įtaką globaliai strategijai. Jie teigia, kad šiuolaikiniai skaitmeniniai verslai dažnai siekia nuo šalies nepriklausomos strategijos: tradicines valstybes pakeičia individualizuoti mikrosegmentai (pvz., pagal vartotojo elgseną). Toks požiūris skiriasi nuo Yipo modelio, kuris daro prielaidą, kad rinkos gali būti segmentuojamos pagal valstybes ar regionus. Logue'as et al. (2025) pažymi, kad šiuolaikinės platformos (pavyzdžiui, „Airbnb“ ar „Uber“) plečiasi taip, kad akcentuojama globali vartotojų bazė ir kiekvieno vartotojo pirkinių dalis (angl. *share-of-wallet*). Šiuo požiūriu paslaugų grupės naudoja duomenų tinklų ekonomiją ir dirbtinį intelektą, kad vartotojų segmentus formuotų nepriklausomai nuo geografinės ribos – tai tiesiogiai prieštarauja originaliai Yipo modelio logikai, kur šalys ar regionai buvo bazinė strategijos skalė. Pavyzdžiui, programinės įrangos ir skaitmeninės platformos bendrovės dabar gali tiesiogiai analizuoti individualius pageidavimus (mikrosegmentai), o ne remtis vietos rinkų demografiniais rodikliais. Tai reiškia, jog globalios paslaugų grupės dabar dažnai orientuojasi į pasaulinį mastą ir personalizuotą vertės kūrimą, o tai nėra visiškai numatyta Yipo modelyje.

Papildomai, Meyeris et al. (2023) pabrėžia, kad skaitmeninės strategijos tapo neatskiriamos nuo internacionalizacijos strategijos. Tokiu atveju paslaugų įmonės diegia globalias tinklų strategijas kartu su skaitmenine transformacija (platformų kūrimu, duomenų analitika), o tai keičia prielaidą, kad globalizacija – tik organizacinis sprendimas. Tokiu būdu, šiuolaikiniai korporaciniai tinklai paslaugų srityje nuosekliai taiko Yipo modelio elementus (pvz., analizuoja rinkas, standartizuoja tam tikrus procesus), bet išplečia juos – atsižvelgdami į technologinius ir tinklinius veiksmus, kuriuos originalus modelis neįtraukė.

Nors Yipo modelis vis dar yra plačiai žinomas, daugelis autorių atkreipia dėmesį į jo ribotumą šiuolaikiniame kontekste. Pirmiausia, modelis buvo sukurtas remiantis 1980–1990 m. prielaidomis apie gaminamą produkciją ir orientuotas į išorinės konkurencijos veiksmų vertinimą. Šiuo metu paslaugų sektoriuje svarbūs tokie vidiniai ir tinkliniai aspektai, kaip nuoseklus inovacijų plėtojimas, duomenų tinklų poveikis, verslo ekosistemos ir virtualūs tinklai (Meyer et al., 2023; Logue et al., 2025). Antra, paslaugos dažnai reikalauja aukšto lygio vietinio pritaikymo (pvz., kultūriniai aspektai, klientų aptarnavimas), todėl griežtas produktų standartizavimas taikant Yipo modelį įgyvendinamas ne visose srityse. Sako ir Peo'as (2024)

duomenys rodo, kad paslaugų grupės iš dalies renkasi adaptuojamą regioninę strategiją, kai vietos autonomija prioritetinga. Tai išryškėja, pavyzdžiui, didelėse tarptautinėse teisės firmose ar konsultacijų korporacijose, kurios susiduria su įvairiomis teisinėmis ir kultūrinėmis sistemomis. Tokių atvejų internacionalizacija vykdoma ne tik per centralizuotą koordinavimą, bet ir per tinklo struktūras ar partnerystes, ko tradiciniame Yipo modelyje neatsižvelgiama.

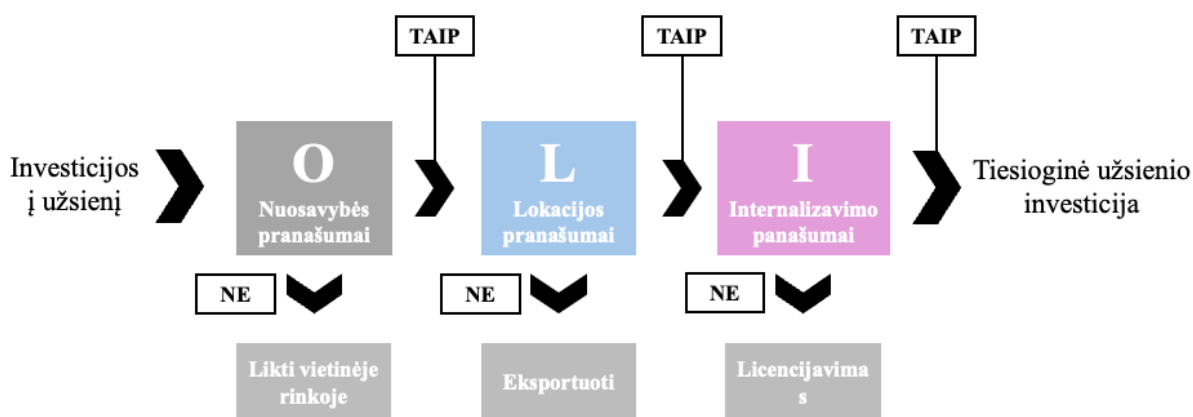
Be to, skaitmeninė ekonomika prideda dar vieną sluoksnį kritikai. Kaip minėta, Yipo modelis skiria pasaulinių strategijų privalumus ir kaštus pagal geografines sąlygas, tačiau šiandieninės duomenų platformos sumažina nacionalinių sienų reikšmę: tam tikri verslai gali plėstis tiesiogiai pasiekdami vartotoją per internetą, o ne investuodami į vietinius padalinius (Logue et al., 2025). Tai susiaurina tradicinę Yipo matricos logiką, kur strategijos svertai buvo grindžiami pasaulinių rinkų vienodumu arba skirtumais. Moderni literatūra siūlo, kad Yipo modelį vertėtų papildyti dinaminių tinklų, skaitmeninės transformacijos ir platformų dimensijomis (Meyer et al., 2023; Logue et al., 2025).

Apibendrinant, šiuolaikinės paslaugų sektoriaus įmonių grupės Yipo (1989) modelį taiko kaip pamatinę strategijos analizės schemą, bet ją pritaiko savo sektoriaus specifikai. Dalis korporacijų vis dar siekia masto ekonomijos ir standartizacijos, atitinkančių Yipo principus, tačiau daugelyje paslaugų įmonių globalios strategijos akcentuoja lankstumą, tinklinius sprendimus ir skaitmeninius sprendimus. Pavyzdžiui, Sako ir Peo'as (2024) teigia, kad paslaugų įmonės arba vienija pasaulinę strategiją arba akcentuoja lokalumą, atsižvelgdamos į atstumo logiką, o Logue'as et al. (2025) rodo, kad skaitmeninės strategijos leidžia įgyvendinti nuo šalies nepriklausomą plėtrą, fokusą perkeliant į individualius vartotojus. Tokiu būdu, lyginant su originaliu Yipo modeliu, modernios korporacijos paslaugų srityje siekia pusiausvyros tarp globalizacijos masto ir lokalios adaptacijos, atsižvelgdamos į šiuolaikinius technologinius bei organizacinius veiksnius.

1.3.2. Dunningo OLI paradigma

OLI paradigma (nuosavybės, lokacijos ir internalizacijos pranašumų modelis) – klasikinė Dunningo (1988) teorinė sistema, aiškinanti, kodėl įmonės investuoja į užsienį. Modelyje skiriami nuosavybės (O), lokacijos (L) ir internalizacijos (I) pranašumai. Tradiciškai teigiama, kad tarptautinei plėtrai būtini įmonei specifiniai pranašumai (angl. *firm-specific advantages*, FSA), o lokacijos pasirinkimas ir veiklos internalizavimas padeda šiuos pranašumus realizuoti užsienio rinkose (Luo, 2021). Vis dėlto naujausioje literatūroje pabrėžiama, kad skaitmeninė globalizacija keičia OLI logiką ir pranašumų prigimtį. Luo (2021) siūlo akcentuoti atviros prieigos, tinklų ir integracijos pranašumus, nes skaitmeninis susietumas mažina tradicinių

pranašumų reikšmę ir stiprina naujus, susijusius su prieiga prie išorinių išteklių, partnerystėmis ir platformomis. Tai papildė empiriniai rezultatai, rodantys, kad spartus skaitmeninių išteklių panaudojimas gali generuoti naujus pranašumus ir efektyvinti tarptautinimą (Bhandari et al., 2023). Taigi, nors OLI kategorijos išlieka aktualios, šiuolaikinėmis sąlygomis jos interpretuotinos platesniame kontekste, įtraukiant platformas ir atvirąsias inovacijas (Luo, 2021; Surana et al., 2024).



5 pav. Dunningo OLI paradigma

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Dunningu (1988)

OLI paradigmą kritiškai vertina tyrėjai, pabrėždami jos apribojimus šiuolaikiniame tarptautiniame versle. Viena iš pagrindinių pastabų – pernelyg statinis požiūris į įmonės pranašumus. Teigiama, kad tradicinė OLI analizė nepakankamai atsižvelgia į dinamiškus įmonės gebėjimus, žinių akumuliaciją ir skaitmeninę transformaciją (Owotemu, 2025). Remiantis dinaminių gebėjimų požiūriu, tradicinį OLI modelį galima kritiškai vertinti kaip pernelyg statinį, nes jis ribotai atspindi gebėjimų atnaujinimą, žinių kūrimą ir prisitaikymą prie greitų technologinių bei institucinių pokyčių. Owotemu (2025) teigia, kad OLI modelyje nuosavybės aspektas dažnai suvokiamas kaip išlikęs atsargos kintamasis, o svarbų vaidmenį vaidina dinamiškos organizacijos gebėjimų permainos. Be to, kritikai atkreipia dėmesį į kitas silpnas vietas: OLI nepakankamai atsižvelgia į institucinius veiksnius (valdžios politikos kaitą, reglamentus), socialinius tinklus ir strategines verslo ekosistemas. Pavyzdžiui, Narula ir Verbeke (2015) pastebėjo, kad OLI dažnai ignoruoja įmonės vidinių gebėjimų bei tvarumo strategijų svarbą, nes daugiausia orientuojasi į klasikinius ekonominius motyvus (ESG ir skaitmenizacija lieka šalia). Taigi, nors OLI paradigma suteikia struktūrą, mokslo bendruomenėje kyla nuomonė, kad ją reikėtų papildyti dinaminėmis ir tinklinėmis perspektyvomis – pavyzdžiui, grindžiant ją tinklų teorija, globalių vertės grandinių modeliu ar sparčiai kintančiais įmonių gebėjimais.

Analizuojant paslaugų sektorių, OLI komponentai įgauna specifinę reikšmę. Paslaugų įmonės dažniau remiasi žiniomis ir prekės ženklais (nematerialiaisiais O pranašumais) bei globaliomis skaitmeninėmis platformomis, o tradicinė OLI logika jų eksporto modelį ne visada paaiškina pakankamai tiksliai. Nauji tyrimai rodo, kad skaitmeninės platformos formuoja specifinį tarptautinimo modelį – platformų OLI (P-OLI) (Surana et al., 2024). Ši idėja akcentuoja, kad platformų įmonės per tinklus ir atvirą prieigą prie išteklių gali įveikti užsienio rinkų savitumus, remiantis atviros prieigos pranašumų logika (Luo, 2021). Taigi tarptautinėms paslaugų įmonių grupėms OLI svarba dažnai siejasi ne su gamybiniais ir logistiniais veiksniais, bet su nematerialiaisiais ir tinklo pranašumais (pvz., duomenų analitikos naudojimu ar prekės ženklo žinomumu). Internalizacijos (I) pranašumai paslaugų sektoriuje taip pat įgyja kitą reikšmę: įmonių grupės gali centralizuotai valdyti paslaugų kokybę, intelektinės nuosavybės apsaugą ir bendrus technologinius sprendimus.

Kalbant apie įmonių grupes, svarbu pabrėžti, kad jos veikia kaip hierarchinės struktūros, kur motininė įmonė perduoda žinias ir kapitalą dukterinėms, o grupės mastai gali suteikti pranašumų tam tikroms tarptautinėms iniciatyvoms. Vis dėlto empiriniai tyrimai atskleidžia savitumų: Gaur et al. (2014) nustatė, kad besiplečiančios verslo grupės filialai rizikuoja mažiau – jie linkę greičiau pereiti nuo eksporto prie užsienio tiesioginių investicijų, remdamiesi bendrais grupės ištekliais ir patirtimi, ypač susidurdami su silpna institucine aplinka. Kita vertus, Purkayastha (2015) pabrėžia, kad tradicinių įmonės pranašumų (FSA) verslo grupėse gali tiesiog nebūti: neretai nuosavybės pranašumai iš esmės kyla iš šalies locacijos konteksto (pvz., diversifikuotos konglomerato pajėgos ar statusas).

Turėti unikalią technologiją ar prekės ženklą kaip atskirą filialą kai kuriais atvejais yra neįprasta, nes verslo grupės pranašumai dažnai yra kolektyviniai. Todėl tradicinis OLI modelis ne visuomet be modifikacijų paaiškina grupių elgseną: norint visiškai atvaizduoti jų plėtrą, mokslininkai siūlo papildomas koncepcijas (pvz., integruoti institucines teorijas ar grupių lyderių strategijas). Taip pat netikslu teigti, kad visos grupės įmonės plečiasi vienodai – kaip rodo Aguilera et al. (2020), tik dalis grupės susijungia į užsienį, todėl tarptautinėms investicijoms pasiskirstant skirtingoms grupės įmonėms, pranašumai gali būti nepastoviai paskirstomi.

Svarbu paminėti, kad OLI paradigma nėra vienintelis tarptautinio verslo modelis. Uždarbio siekimo teorija, ištekliais grįsta perspektyva ar tinklų teorija siūlo skirtingus akcentus. Pavyzdžiui, Johanson–Vahlne nuoseklumo (Uppsala) modelis akcentuoja įmonių žinių kaupimąsi ir žingsnis po žingsnio plėtrą, o Springboard teorija (Luo & Tung, 2007) išryškina besivystančių rinkų tarptautinėms įmonių grupėms kryptį – siekti strateginių išteklių. Daugelyje

šiurpalaikinių tyrimų OLI išplėsta remiantis tuo, kad įmonių ištekliai ir gebėjimai (kapitalas, inovacijos, tinklo ryšiai) dinamiškai persikūnija tarptautinėje aplinkoje. Pavyzdžiui, Dunningo paradigma gali būti derinama su globalių vertės grandinių analize: tyrėjai aiškina, kaip įmonės integruojasi į tarptautines tiekimo grandines, naudodamos savo nuosavybės pranašumus bei optimizuodamos lokacijos pasirinkimą. Taip pat pastebima, kad tinklo modeliai dažnai užpildo OLI spragas – jie aiškina, kaip įmonės naudoja partnerystes ir aljansus, kuriuose „atviros prieigos“ pranašumas (Luo, 2021) realizuojamas per partnerių ekosistemą.

Vis dėlto lieka svarstytinas klausimas: ar OLI paradigmą vertinti kaip baigtinį modelį, ar sudėtingesnę teoriją sintezę? Kai kurie autoriai mano, kad OLI suteikia pagrindą, kurį reikia pildyti dinamikos bei kontekstinių veiksnių sluoksniais. Kritikai nurodo, kad be papildomų aspektų OLI gali nuvertinti valstybinių politikų, socialinių tinklų, ekosistemų vaidmenį ir nepakankamai įvertinti paslaugų įmonių ypatumus ar sparčią įmonių skaitmenizaciją (Dunning, 2000; Pitelis et al., 2023). Galutiniame vertinime OLI paradigma tebėra naudinga apibendrinant firmų sprendimus dėl užsienio plėtros, tačiau ją reikėtų traktuoti kaip gyvą modelį, kurį privalu adaptuoti pagal kintančią tarptautinės ekonomikos realybę. Panašiai kaip kitų teorijų atveju, OLI ribotumai verčia ieškoti papildymo alternatyvomis – pavyzdžiui, naujais digitalizacijos pranašumų OLI pakeitimais, transnacionalumo koncepcijomis ar asociacija su dinaminėmis gebėjimų teorijomis (Luo, 2021; Pitelis et al., 2023).

1.3.3. Cavusgilio internacionalizacijos etapai

Cavusgilio (1980) pasiūlytas inovacijomis grįstas (angl. *innovation-related*) internacionalizacijos požiūris tarptautinę plėtrą aiškina kaip laipsnišką organizacijos įsitraukimo didėjimą: įmonė, kaupdama patirtines rinkos žinias ir mažindama suvokiamą riziką, pereina nuo atsitiktinių užsakymų užsienyje prie vis labiau struktūruotų ir ištekliais paremtų užsienio rinkų aptarnavimo sprendimų. Šio modelio logika artima etapiniams internacionalizacijos aiškinimams: ankstyvuosiuose žingsniuose dominuoja bandymas patikrinti paklausą ir procesus, o vėlesniuose – organizacinė specializacija, investicijos į rinkodaros ir aptarnavimo infrastruktūrą bei nuolatinės tarptautinės veiklos integracija į bendrą strategiją (Cavusgil, 1980).

Vis dėlto šiurpalaikinėje tarptautinio verslo literatūroje pabrėžiama, kad praktikoje internacionalizacija vis dažniau yra ne tik nuosekli, bet ir cikliška: organizacijos gali laikinai sumažinti įsipareigojimus užsienio rinkose (de-internationalizacija) ir vėliau vėl grįžti (re-internationalizacija), o trajektorijas dažnai lemia strateginės korekcijos, staigūs neapibrėžtumo pokyčiai, portfelio perbalansavimas bei vidiniai išteklių perskirstymai (Domínguez Romero et

al., 2024). Ši kritinė perspektyva ypač aktuali įmonių grupėms, veikiančioms paslaugų sektoriuje: jų tarptautinė plėtra dažnai vyksta per kelių dukterinių įmonių ar verslo linijų koordinavimą, todėl etapai gali būti pasiskirstę tarp skirtingų grupės vienetų (pvz., viena dukterinė įmonė dar tik pradeda eksperimentuoti užsienyje, kai kita jau turi brandžią tarptautinę operacinę struktūrą). Taigi Cavusgilio modelis išlieka naudingas kaip aiški analitinė seka, tačiau įmonių grupių atveju jis labiau atspindi ne vienos įmonės, o visos grupės portfelio brandą tarptautiniu mastu.

Paslaugų sektoriuje etapų logika įgauna specifiką dėl paslaugų nematerialumo, didesnės priklausomybės nuo žmogiškųjų kompetencijų, standartizavimo ir kliento patirties valdymo. Ankstyvieji eksporto analogai dažnai pasireiškia nuotoliniu paslaugos teikimu (pvz., skaitmeniniais kanalais), projektiniais darbais ar pavieniais kontraktais, o vėlesni įsipareigojimo etapai – per lokalių komandų formavimą, partnerystes, franšizę ar įsigijimus, siekiant valdyti kokybę ir mastelį. Be to, skaitmeninės platformos bei duomenimis grįstos rinkodaros priemonės leidžia kai kurioms organizacijoms sutrumpinti tradicinius laipsniškumo barjerus, spartinant rinkų pasiekiamumą ir klientų įgijimą (da Rocha et al., 2024). Tuo pat metu paslaugų inovacijos (ypač B2B aplinkoje) reikalauja aiškiai apibrėžtų vertės kūrimo rutinizacijų, procesų suderinimo ir paslaugos architektūros valdymo – tai tampa esmine prielaida sėkmingam internacionalizacijos struktūrizavimo etapui (Kowalkowski et al., 2024).

8 lentelė. Cavusgilio internacionalizacijos etapų interpretacija šiuolaikinėms įmonių grupėms (paslaugų sektoriaus kontekstas)

Etapas	Bazinė Cavusgilio logika	Kaip reiškiasi paslaugų sektoriuje	Įmonių grupių tarptautinės plėtros interpretacija
1 etapas: atsitiktinis eksportas	Pavieniai sandoriai užsienyje be aiškos strategijos.	Atsitiktinės užklausos iš užsienio klientų, vienkartiniai projektai, nuotolinis paslaugos suteikimas.	Dažnai atsiranda viename grupės vienetė; žinios lieka lokalia, jei nėra vidinių mokymosi mechanizmų.
2 etapas: aktyvus eksportas	Sąmoningas užsienio pardavimų ir klientų paieškos didinimas.	Kryptinga rinkodara, pardavimų kanalų testavimas, platformų panaudojimas klientų pritraukimui.	Grupės lygmeniu formuojami tikslai (pvz., auginti užsienio pajamas), tačiau veiklos vykdymas gali būti decentralizuotas.
3 etapas: eksporto struktūrizavimas	Specializuotos funkcijos ir procesai tarptautinei veiklai.	Tarptautinių pardavimų ir pagrindinių klientų funkcijos, paslaugos paketų standartizavimas, kokybės kontrolės procedūros.	Atsiranda grupės masto koordinavimo poreikis: bendros gairės, KPI, žinių dalijimosi sistematika tarp dukterinių įmonių.
4 etapas: nuolatinė tarptautinė veikla	Įsipareigojimas užsienyje tampa stabilus ir integruotas.	Vietiniai padaliniai ir komandos, partnerystės, franšizė, įsigijimai; procesų integracija ir reputacijos valdymas.	Įsipareigojimas vertinamas portfelio logika: galima plėstis vienur, trauktis kitur; sprendimai grindžiami sinergių ir rizikos balansavimu (cikliškumas).

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Cavusgilio (1980); Domínguez Romero’u et al. (2024); da Rocha et al. (2024); Kowalkowski’iu et al. (2024)

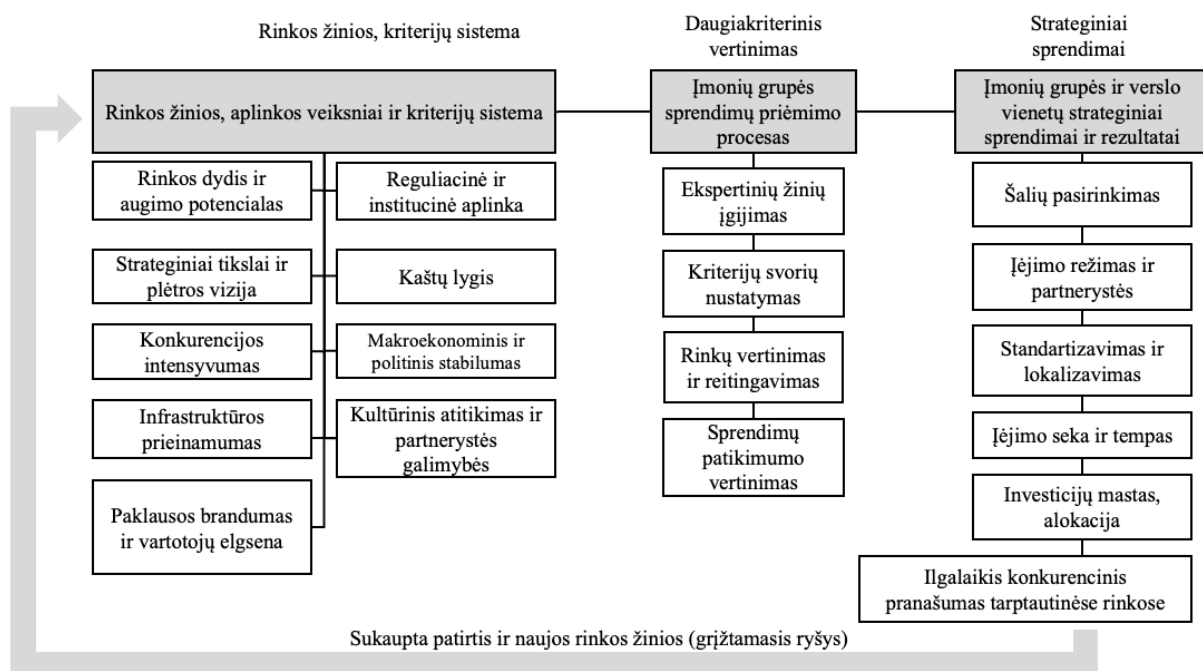
Lyginant su šiuolaikinėmis interpretacijomis, Cavusgilio (1980) modelio stiprybė yra aiški ir praktiškai taikytina diagnostinė logika: jis leidžia struktūruotai nusakyti, ar internacionalizacija organizacijoje (ar įmonių grupėje) labiau primena eksperimentavimą, kryptingą augimą, struktūrinį pasirengimą ar brandžią tarptautinę integraciją. Tačiau ribotumas išryškėja tuomet, kai tarptautinė plėtra realiai vyksta cikliška: organizacijos gali sumažinti įsipareigojimus, pergrupuoti resursus, keisti rinkų prioritetus ir vėl grįžti į tas pačias rinkas jau su kitoku pasiūlymu ar veiklos modeliu. Tokį netiesinį judėjimą labiau paaiškina cikliškas internacionalizacijos proceso traktavimas, kuriame akcentuojami grįžtamieji ryšiai, laikinų pasitraukimų logika ir pakartotinis įėjimas (Domínguez Romero et al., 2024). Įmonių grupėms ši kritika ypač reikšminga, nes jų tarptautinė plėtra dažnai yra portfelinė: vienos dukterinės įmonės ar paslaugų linijos bręsta ir plečiasi, kitos – stabilizuojamos, junginėjamos arba laikinai pristabdomos, siekiant optimizuoti visos grupės veiklos efektyvumą ir riziką.

Papildomai, šiuolaikinės skaitmeninės platformos gali pakeisti etapų greitį ir seką: platformos leidžia greičiau pasiekti klientą, testuoti pasiūlymą, rinkti duomenis ir skalę didinti anksčiau nei organizacija formaliai sukuria tradiciškai suprantamas tarptautines struktūras (da Rocha et al., 2024). Visgi paslaugų sektoriuje spartus išorinis augimas nebūtinai reiškia brandą viduje: tarptautinis mastelis yra tvarus tik tada, kai paslaugos architektūra, procesai ir vertės kūrimo logika yra pakankamai apibrėžti, valdomi ir pakartojami (Kowalkowski et al., 2024). Todėl, taikant Cavusgilio etapų modelį paslaugų įmonių grupėms, tikslinga etapų vertinimą papildyti klausimu, ar grupė turi veikiančius mechanizmus, visų pirma – sistemingai perkelti rinkos žinias tarp padalinių, antra – suderinti paslaugos standartizavimą su lokalizacija, trečia – valdyti cikliškus plėtros sprendimus portfelio lygiu.

Apibendrinant 1 skyriaus teorinę analizę galima teigti, kad sprendimų priėmimo, strateginio valdymo ir internacionalizacijos teorijos sudaro vientisą conceptualų pagrindą įmonių grupės plėtros sprendimams tarptautinėse rinkose vertinti. Sprendimų priėmimo modeliai paaiškina, kaip vadovai struktūruoja alternatyvų pasirinkimą ir derina skirtingų interesų šalių nuostatas. Strateginio valdymo požiūris atskleidžia, kaip šie sprendimai siejami su ilgalaikio konkurencinio pranašumo kūrimu ir išteklių paskirstymu portfelyje, o internacionalizacijos teorijos paaiškina įėjimo seką, įsipareigojimų didinimą ir rinkų pasirinkimo logiką dinamiškame tarptautiniame kontekste. Toks teorinių perspektyvų derinys leidžia suformuluoti tyrimo problemą ir sudaryti prielaidas empiriniam modelio kūrimui, kuriame tarptautinės plėtros kriterijai ir rinkų alternatyvos vėliau vertinami taikant kokybinius ir daugiakriterinius kiekybinius metodus.

KONCEPTUALUS TYRIMO MODELIS

Remiantis sprendimų priėmimo, strateginio valdymo ir internacionalizacijos teorijomis, šiame poskyryje suformuojamas konceptualus tyrimo modelis (žr. 6 pav.), apibendrinantis pagrindines baigiamojo darbo prielaidas. Modelis parodo, kaip rinkos žiniomis grįsti kriterijai, daugiapakopis sprendimų priėmimo procesas ir įmonių grupės strateginis valdymas tarpusavyje susiejami priimant sprendimus dėl tarptautinės plėtros kryptių ir siekiant konkurencinio pranašumo. Taip konceptualus modelis apibendrinta teorinę dalį paverčia tyrimu pagrįstu, struktūruotu užsienio rinkų vertinimo karkasu, kuriuo siekiama sumažinti ad hoc pobūdžio sprendimų ir gairių trūkumą.



6 pav. Konceptualus įmonių grupės sprendimų priėmimo modelis tarptautinėse rinkose

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Modelio išeities taškas yra išorinės aplinkos ir rinkos žinių blokas. Į jį įtraukiamos pagrindinės rinkos žinių kategorijos, aptartos 1.2 poskyryje: rinkos dydis ir augimo potencialas, reguliacinė ir institucinė aplinka, strateginiai tikslai ir plėtros vizija, konkurencijos intensyvumas, infrastruktūros (įskaitant skaitmeninę ir technologinę) prieinamumas, paklausos brandumas ir vartotojų elgsena, kaštų lygis, kultūrinis atitikimas ir partnerystės galimybės, makroekonominis ir politinis stabilumas. Šios žinios suformuoja kriterijų rinkinį, kuriuo remiantis vertinamas rinkų patrauklumas įmonių grupės kontekste – abstrakčios aplinkos charakteristikos paverčiamos aiškiais vertinimo kriterijais.

Antrasis bloko lygmuo – sprendimų priėmimo procesas ir daugiakriterinis vertinimas. Jis remiasi 1.1 poskyryje analizuojama sprendimų priėmimo teorija ir jos etapais (mąstymas,

projektavimas, pasirinkimas, įgyvendinimas ir grįžtamasis ryšys). Konceptualiam modelyje šis procesas operacionalizuojamas keturiais tarpusavyje susietais komponentais: ekspertinių rinkos žinių įgijimu ir jų struktūravimu, kriterijų svarbos nustatymu taikant porinio palyginimo ir hierarchinio vertinimo principus, rinkų alternatyvų vertinimu ir jų reitingavimu bei sprendimų patikimumo vertinimu, atliekant jautrumo analizę ir tikrinant, kaip kriterijų svorių pokyčiai veikia galutinius rezultatus. Taip sprendimų priėmimo teorija sujungiama su konkrečiomis daugiakriterinio vertinimo procedūromis, leidžiančiomis sudėtingą sprendimų situaciją paversti struktūruotu sprendimų priėmimo modeliu.

Trečiasis blokas – įmonių grupės ir atskirų verslo vienetų strateginiai sprendimai bei rezultatai. Čia konceptualiai siejamos strateginio valdymo ir internacionalizacijos teorijos: įmonių grupės vadovai, remdamiesi daugiakriterinio vertinimo rezultatais, priima sprendimus dėl prioritetinių rinkų, pasirenkamų plėtros šalių ir įėjimo režimų, partnerystės formų, standartizavimo ir lokalizavimo balanso, įėjimo sekos ir plėtros tempo, investicijų masto bei jų alokacijos tarp skirtingų verslo vienetų. Ilgainiui šių sprendimų visuma lemia siekiamą ilgalaikį konkurencinį pranašumą tarptautinėse rinkose, pavyzdžiui, kaštų lyderystę, diferencijavimo ar hibridinę strategiją skirtingose rinkose. Taip teorinis strateginio valdymo karkasas tampa praktinių sprendimų rinkiniu, kurį galima taikyti visai įmonių grupei.

Svarbus modelio elementas – grįžtamasis ryšys. Įgyvendinus plėtros sprendimus realiose rinkose, sukaupia patirtis, veiklos rezultatai ir naujos rinkos žinios sugrįžta į pradinį bloką, papildydami kriterijų bazę ir koreguodami jų svorius. Tai atitinka šiuolaikinį sprendimų priėmimo ir strateginio valdymo suvokimą, kai sprendimai nėra vienkartinis aktas, o nuolat kartojamas, duomenimis ir patirtimi grįstas ciklas.

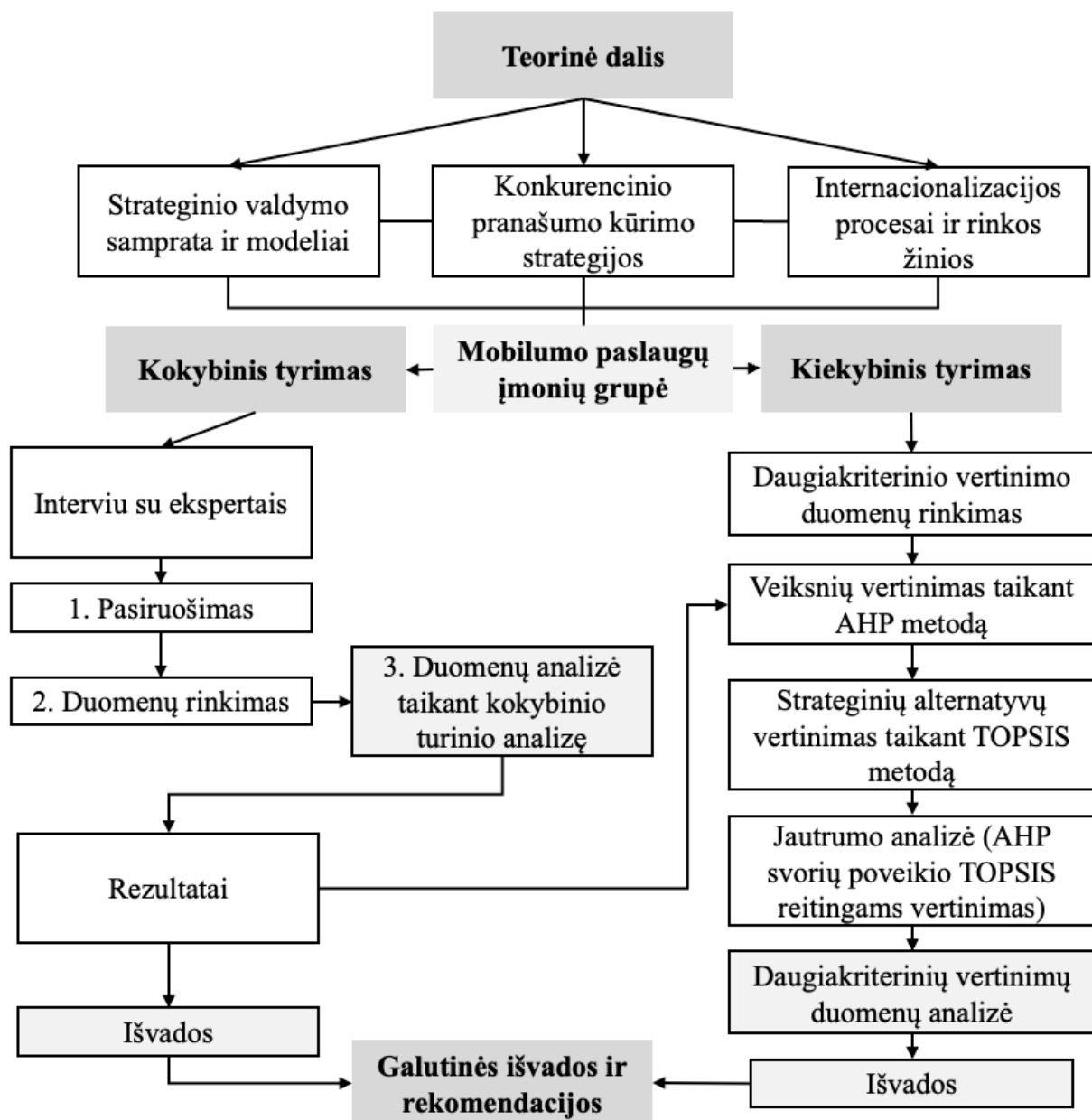
Apibendrinant, konceptualus tyrimo modelis parodo nuoseklią seką, kurią empiriniame tyrime operacionalizuoja 2 skyriuje detaliau aprašyti daugiakriterinio vertinimo metodai ir jautrumo analizė: pirmiausia vertinami išorinės aplinkos ir rinkos žinių kriterijai, toliau taikomas struktūruotas sprendimų priėmimo procesas, galiausiai priimami įmonių grupės strateginės plėtros sprendimai ir formuojamas konkurencinis pranašumas, o nuolatinis grįžtamasis ryšys sieja šiuos sprendimus su naujai sukaupia patirtimi. Šis modelis ne tik sujungia analizuotas teorijas į vientisą struktūrą, bet ir sudaro pagrindą tolesnei tyrimo metodologijai, kurioje šie ryšiai patikrinami empiriniu būdu.

2. EMPIRINIŲ TYRIMŲ METODOLOGIJA

2.1. Tyrimų metodologija ir organizavimas

Vadovaujantis įvade suformuluotu tyrimo tikslu – sukurti įmonių grupės strateginių sprendimų priėmimo modelį, kuris leidžia struktūruotai įvertinti tarptautinės plėtros rinkų alternatyvas ir pagrįsti ėjimo seką – šiame skyriuje pristatoma empirinių tyrimų metodologija ir organizavimas. Tyrimas orientuotas į „*Modus Mobility*“ įmonių grupės (į kurią įeina prekės ženklai „*CityBee*“, „*MyBee*“ ir kiti mobilumo sprendimai) strateginius sprendimus tarptautinės plėtros kontekste, siekiant suprasti, kokius veiksnius vadovai laiko svarbiausiais ir kaip šie sprendimai prisideda prie konkurencinio pranašumo užtikrinimo Baltijos šalių rinkose.

Empirinio tyrimo objektu pasirinkta mobilumo paslaugų įmonių grupė „*Modus Mobility*“, veikianti Lietuvoje, Latvijoje ir Estijoje. Grupė valdo keletą prekių ženklų, teikiančių automobilių dalijimosi, prenumeratos ir ilgalaikės nuomos paslaugas, kurių pagrindas – skaitmeninės platformos ir centralizuotai valdomas automobilių parkas. Pagrindiniai strateginiai sprendimai – rinkų pasirinkimas, ėjimo režimai ir partnerystės formos, paslaugų standartizavimo ir lokalizavimo balansas, investicijų mastas bei plėtros tempas – priimami grupės lygmeniu, derinant bendrą regioninę viziją su kiekvienos šalies specifiška. Tokia situacija sudaro palankias prielaidas tirti, kaip praktikoje taikomi rinkos žinių, tinklų ir globalios strategijos principai, aptarti teorinėje darbo dalyje.



7 pav. Tyrimo schema, susieta su teorine dalimi

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Kaip parodyta 7 paveiksle, tyrime taikomas mišrusis tyrimo dizainas, apimantis du etapais išdėstytus kokybinių ir kiekybinių metodų derinius. Pirmojo etapo metu buvo taikytas kokybinis tyrimas – pusiau struktūruoti interviu su penkiais „*Modus Mobility*“ įmonių grupės vadovais ir pagrindiniais sprendimų priėmėjais. Šis etapas leido išryškinti realiai taikomą sprendimų priėmimo logiką, identifikuoti svarbiausius kriterijus ir patikrinti, kaip skirtingos funkcijos vertina tarptautinės plėtros prioritetus. Interviu duomenys detalizuoti pasitelkus teminę analizę, išskiriant vidinės ir išorinės aplinkos veiksnių grupes bei jų įtaką plėtros sprendimams.

Antrojo etapo metu kokybinio tyrimo rezultatai buvo panaudoti kiekybinei analizei, taikant daugiakriterinius sprendimų priėmimo metodus – AHP (angl. *Analytic Hierarchy Process*) ir TOPSIS (angl. *Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution*). AHP metodas pasitelktas kriterijų ir jų pogrupių svoriams nustatyti, remiantis ekspertiniais poriniais palyginimais, o TOPSIS metodu įvertintos tarptautinės plėtros alternatyvos ir ėjimo seka, sudarant prioritetinę rinkų eilę. Papildomai atlikta jautrumo analizė, leidusi patikrinti modelio stabilumą esant svorių pokyčiams ir įvertinti, kaip svorių korekcijos gali keisti rekomenduojamus plėtros scenarijus.

Toks mišrus tyrimo modelis leidžia ne tik identifikuoti svarbiausius strateginio valdymo aspektus konkrečiame atvejuje, bet ir kiekybiškai pagrįsti, kurie sprendimai labiausiai prisideda prie ilgalaikio konkurencinio pranašumo užtikrinimo tarptautinėje aplinkoje. 6 paveiksle pateikta tyrimo schema parodo šių etapų sąsajas su teorine darbo dalimi ir atskleidžia, kaip kokybinės išvalgos per daugiakriterinę analizę transformuojamos į praktines plėtros rekomendacijas įmonių grupei.

2.2. Paslaugų sektoriaus specifika ir tyrimo kontekstas

Paslaugų sektorius jau kelis dešimtmečius išlieka vienu svarbiausių Lietuvos ekonomikos sektorių, formuojančiu tiek bendrosios pridėtinės vertės, tiek darbo rinkos struktūrą. Remiantis OECD (2024) vertinimais, 2024 m. paslaugų sektorius sudarė apie 68 % šalies BVP, o jo augimo dinamika vis dar viršija atitinkamus Europos Sąjungos (ES) vidurkius (Eurostat, 2023). Šis santykinai aukštas paslaugų BVP rodiklis atlieka dvejopą funkciją: viena vertus, jis liudija ekonomikos struktūros modernizacijos mastą, kita vertus – rodo priklausomybę nuo žinių bei technologijomis grindžiamų veiklų, kurių cikliškumas dažnai skiriasi nuo tradicinių pramonės šakų.

Lietuvos paslaugų sektoriaus plėtra spartėjo dar XX a. pabaigos transformacijų kontekste, tačiau esminę kokybinę kaitą galima sieti su integracija į Europos bendrąją rinką. Įsiliejimas į ES teisinę ir finansinę erdvę sudarė prielaidas spartesnei informacinių ir komunikacinių technologijų (IKT) plėtrai, aukšto pridėtinės vertės finansinių bei verslo paslaugų segmentų stiprėjimui, turizmo pasiūlos diversifikacijai ir, žinoma, inovacinių sprendimų taikymui logistikos grandinėse. Visa tai lėmė, kad jau 2017 m. paslaugos generavo apie 63 % BVP, o iki 2024 m. šis rodiklis nuosekliai augo (Lietuvos statistikos departamentas, 2024; žr. 9 lentelę).

9 lentelė. Paslaugų sektoriaus dalis BVP Lietuvoje 2017–2024 m.

Metai	Paslaugų dalis BVP (%)	Paslaugų eksporto augimas
2017	63 %	—

2020	65 %	+5 %
2023	66 %	+6 %
2024	68 %	—

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Lietuvos statistikos departamento (2024) duomenimis

Ši tendencija rodo ne tik kiekybinį paslaugų svorio augimą, bet ir kokybinį poslinkį – sektorius vis labiau grindžiamas aukštos kompetencijos žmogiškaisiais ištekliais, technologinėmis inovacijomis ir skaitmeniniais procesais. Analogiškos tendencijos pastebimos kitose nedidelėse atvirose ekonomikose, pavyzdžiui, Estijoje ar Airijoje, kur panaši struktūra tapo ekonominio atsparumo ir spartaus produktyvumo augimo šaltiniu (OECD, 2024).

Lietuvos paslaugų sektorių sudaro keletas tarpusavyje susijusių, tačiau skirtingus augimo veiksnius turinčių segmentų. Pirmiausia, turizmas ir su juo susijusios rekreacinės paslaugos traukia augantį tarptautinių lankytojų srautą – 2023 m. Lietuvoje apsilankė apie 1,1 mln. turistų (Lietuvos statistikos departamentas, 2024). Antra, IKT paslaugos yra viena sparčiausiai augančių sričių: plečiama debesų kompiuterijos infrastruktūra, FinTech ekosistema ir e-verslo sprendimai sudaro sąlygas eksportui, o Lietuva pagal licencijuotų elektroninių pinigų įstaigų skaičių jau artėja prie ES lyderių (Eurostat, 2023). Trečia, transporto ir logistikos kompleksas, užtikrindamas sąveiką tarp Vilniaus ir Kauno oro uostų, Klaipėdos jūrų uosto bei geležinkelio koridorių, palaiko tiek tradicinę prekybą, tiek e-komercijos srautus. Ketvirta, finansinės ir verslo paslaugos išlieka stabilios, nors Europos kapitalo rinkų integracija kelia naujus reguliacinius iššūkius (Lietuvos bankas, 2024). Galiausiai, švietimo ir sveikatos priežiūros paslaugos spartėja pasitelkiant nuotolinės medicinos bei e-švietimo platformas – tai pandemijos laikotarpiu paspartintos inovacijos, kurios ilgainiui tampa standartine praktika.

Paslaugų sektoriaus svarbą šalies ūkiui galima vertinti keliais pjūviais. Visų pirma, darbo vietų kūrimas: dauguma naujų, kvalifikuotų darbo vietų susitelkia būtent paslaugų segmente, ypač miestų technologijų klasteriuose (OECD, 2024). Antra, eksporto apimtys: didėjant tarptautiniam IT, FinTech bei turizmo paklausos diversifikavimui, paslaugų eksporto augimo tempai lenkė prekių eksportą 2020–2023 m. laikotarpiu. Vien 2023 m. IV ketv. paslaugų eksportas sudarė 5,4 mlrd. Eur, o tai yra 9,7 % daugiau nei prieš metus (Lietuvos bankas, 2024). Trečia, ekonominis stabilumas: paslaugų sektoriaus atsparumas cikliniams gamybos svyravimams didina bendrą ekonomikos atsparumą, nes paklausos šokai skirtinguose segmentuose išsiskaido ir kompensuoja vieni kitus.

Vertinant platesniame ES ir pasauliniame kontekste, galima išskirti keletą specifinių Lietuvos paslaugų sektoriaus bruožų. Pirma, paslaugų dalies BVP rodiklis (apie 63–68 %) artimas ES vidurkiui (apie 64,7 %) (Eurostat, 2023), tačiau skirtumą lemia spartesnis aukštųjų

technologijų komponento augimas. Antra, Lietuvos inovacijų potencialas atsiskleidžia skaitmeninių finansų ir telemedicinos sprendimuose – srityse, kuriose šalies reguliacinė aplinka pasižymi palankumu startuoliams, o rinkos dydžio apribojimus kompensuoja greitas internacionalizavimas. Trečia, eksporto galimybės orientuotos į paslaugų globalizaciją: IKT ir turizmo segmentuose prioritetas teikiamas geografiškai diversifikuotoms rinkoms, siekiant sumažinti priklausomybę nuo riboto regioninio paklausos struktūros.

Siekiant išlaikyti konkurencingumą, būtina integruoti paslaugų sektorių į platesnius ekonominės politikos prioritetus. Pirma, reikšminga žmogiškųjų išteklių dimensija: aukšto lygmens kvalifikacijų paklausa skatina investuoti į mokymo ir perkvalifikavimo programas, kurios užtikrintų darbo jėgos lankstumą. Antra, inovacijų ekosistemos įtvirtinimas – startuolių inkubatorių ir akceleratorių infrastruktūra, bendros mokslo-verslo platformos ir valstybės parama tyrimams turėtų būti nukreipta į skaitmeninio raštingumo plėtrą. Trečia, būtina stiprinti skaitmeninę infrastruktūrą – ypač periferinėse savivaldybėse. Ketvirta, svarbus reguliacinės aplinkos stabilumas, kuris mažina investuotojų riziką, ypač finansinių technologijų sektoriuje. Nepaisant tvirtų augimo pagrindų, paslaugų sektoriui kyla kompleksinės rizikos. Pirma, ekonominių ciklų amplitudė išlieka aktuali: pasaulinės palūkanų normų svyravimai daro įtaką tiek finansinių paslaugų pelningumui, tiek vartotojų pasitikėjimo rodikliams (IMF, 2024). Antra, demografinė inercija – mažėjantis darbingo amžiaus gyventojų skaičius ir talentų migracija – ilguoju laikotarpiu gali riboti aukštos kvalifikacijos darbo rinkos pasiūlą (OECD, 2024). Trečia, geopolitiniai veiksniai – saugumo situacija regione turi tiesioginę įtaką investuotojų rizikos vertinimui. Ketvirta, technologinės rizikos, susijusios su dirbtinio intelekto ir automatizacijos sklaida, kelia grėsmę mažesnės kvalifikacijos darbuotojams.

Apibendrinant, paslaugų sektorius Lietuvoje atlieka itin svarbų vaidmenį šalies ekonomikoje – ne tik reikšmingai prisideda prie BVP augimo, bet ir lemia struktūrinius modernizacijos procesus, grindžiamus žiniomis, technologijomis bei tvarumo principais (OECD, 2024; Eurostat, 2023). Jo įvairialypė struktūra, apimanti IKT, finansinių paslaugų, logistikos, turizmo ir sveikatos apsaugos segmentus, formuoja atsparų ir diversifikuotą ūkio pagrindą. Šio sektoriaus stiprėjimas padeda užtikrinti ekonominį stabilumą, darbo vietų kūrimą bei aukštesnės pridėtinės vertės kūrimą, o auganti orientacija į inovacijas ir tarptautiškumą leidžia Lietuvai išlikti konkurencingai Europos kontekste.

2.3. Kokybinio tyrimo metodologija

Kokybiniu tyrimu vertinta „*Modus Mobility*“ įmonių grupės sprendimų priėmėjų – portfelio, prekių ženklų ir rinkų vadovų – nuomonė apie tarptautinės plėtros sprendimų logiką

ir kriterijus. Siekta identifikuoti vidinius (finansiniai ištekliai, žmogiškosios kompetencijos) ir išorinius (rinkos dydis, reguliacinė ir institucinė aplinka, technologinė infrastruktūra, konkurencijos intensyvumas, paklausos brandumas, kaštų lygis, kultūrinis atitikimas ir partnerystės, mobilumo infrastruktūra, makroekonominė ir politinė aplinka) veiksnius. Respondentams pateikti dviejų tipų klausimai, atspindintys šias veiksmų grupes. Interviu buvo pusiau struktūruoti, įrašyti ir pažodžiui transkribuoti, o dalyvių tapatybės anonimizuotos (žr. priedą Nr. 3 – interviu transkripcijos).

Tyrimo tikslas – nustatyti, kaip įmonių grupės vadovai priima strateginius sprendimus tarptautinės plėtros kontekste, kokius veiksmus vertina svarbiausiais ir kaip šie sprendimai prisideda prie konkurencinio pranašumo kūrimo ir palaikymo skirtingose rinkose.

Tyrimo metodai. Tyrime taikytas pusiau struktūruoto interviu metodas, leidžiantis sistemškai rinkti informaciją ir kartu sudarantis sąlygas atsiskleisti giluminėms vadovų įžvalgoms. Klausimynas sudarytas remiantis teorine literatūra, tyrimo problema ir tikslais; klausimai suskirstyti į temines grupes: sprendimų priėmimas, konkurencinio pranašumo formavimas, strategijų adaptacija, internacionalizacijos iššūkiai ir strategijų efektyvumo vertinimas.

Tyrimo etika ir konfidencialumas. Dalyviams buvo užtikrintas konfidencialumas – tyrimo rezultatuose nevartojami vardai ir pavardės, nepateikiama kita informacija, kuri leistų identifikuoti respondentus. Prieš pradėdant tyrimą visi dalyviai supažindinti su tyrimo tikslu, pobūdžiu ir dalyvavimo savanoriškumu. Tyrimas atliktas laikantis pagrindinių mokslinio tyrimo etikos principų: objektyvumo, skaidrumo, pagarbos žmogaus orumui, informuoto sutikimo ir asmens duomenų apsaugos (Žydzūnaitė et al., 2011). Respondentams sudaryta galimybė bet kuriuo metu atsisakyti dalyvauti ar neatsakyti į atskirus klausimus. Surinkta informacija naudota tik moksliniams tikslams ir saugota laikantis teisinių bei institucinių reikalavimų.

Tiriamųjų atranka. Respondentai atrinkti taikant kriterinę (tikslinę) atranką, o jų pasiekiamumas užtikrintas pasitelkiant patogiosios atrankos principą. Tyrime dalyvavo asmenys, turintys tiesioginės patirties strateginio valdymo sprendimų priėmimo ir konkurencinio pranašumo stiprinimo tarptautinėse rinkose srityje (Žydzūnaitė, 2008). Įmį sudarė „Modus Mobility“ įmonių grupės įmonių „CityBee“ ir „MyBee“ vadovai, atsakingi už tarptautinės plėtros planavimą, strateginių kryptų formavimą, inovacijų diegimą ir konkurencinio pranašumo užtikrinimą.

Tyrimo vieta ir eiga. Interviu vyko „*Modus Mobility*“ įmonių grupės centriniame biure Vilniuje ir nuotoliniu būdu, pasitelkiant „*Microsoft Teams*“ platformą. Tyrimo procesas pradėtas klausimyno rengimu, vėliau buvo susisiepta su numatytais respondentais ir suderintas interviu laikas bei formatas. Gavus dalyvių sutikimą, interviu įrašyti, o po to pažodžiui transkribuoti. Duomenys analizuoti taikant kokybinę turinio analizę, suskirstant tekstą pagal pagrindines tyrimo temas. Nuoseklus tyrimo vykdymas leido užtikrinti duomenų kokybę ir rezultatų patikimumą.

Duomenų analizė. Transkribuoti interviu duomenys analizuoti kokybinės turinio analizės metodu: identifikuotos pagrindinės temos, susijusios su sprendimų priėmimo logika ir konkurencinio pranašumo užtikrinimu, o jų pagrindu suformuota kategorijų ir subkategorijų sistema, pateikiama 10 ir 11 lentelėse.

2.4. AHP metodo taikymas tyrime

Analitinės hierarchijos proceso (AHP) metodas yra vienas iš plačiausiai taikomų daugiakriterinių sprendimų priėmimo įrankių, kai būtina įvertinti kelias tarpusavyje susijusias alternatyvas pagal rinkinį kriterijų. Metodą sukūrė Thomas L. Saaty (1980), siekdamas struktūruoti sudėtingus sprendimus į hierarchinę schemą ir sudaryti galimybes juos palyginti remiantis tiek kiekybiniais, tiek kokybiniais požymiais. AHP leidžia sprendimų priėmėjams vertinti kriterijus poriniais palyginimais ir nustatyti jų santykinę svarbą pagrindinio tikslo atžvilgiu, naudojant devyniabalę Saaty'aus (2008) skalę. Taip subjektyvios ekspertų nuostatos paverčiamos kiekybiniais svoriais, o sprendimų prioritetai pagrindžiami matematiškai.

Šiame tyrime AHP metodas taikomas antrajame empirinio tyrimo etape, siekiant kiekybiškai įvertinti kokybiniame tyrime identifikuotus rinkos vertinimo kriterijus ir nustatyti jų svarbą pasirenkant prioritетines užsienio rinkas. Vertinimas grindžiamas penkių „*Modus Mobility*“ grupės įmonių („*CityBee*“, „*MyBee*“ ir kitų grupės įmonių) vadovų bei strateginių sprendimų priėmėjų ekspertiniais įverčiais. Ekspertai atliko porinius devynių kriterijų palyginimus, o taip pat vertino trijų tikslinių rinkų – Čekijos, Lenkijos ir Vengrijos – patrauklumą pagal kiekvieną kriterijų.

AHP klausimynas buvo sudarytas remiantis teorinėje dalyje išskirtais rinkos vertinimo kriterijais (rinkos mastas ir augimas, konkurencijos intensyvumas, reguliacinė aplinka, vartotojų elgsena ir kt.). Kiekvienas ekspertas pildė porinių palyginimų matricas pagal Saaty'aus 1–9 skalę: reikšmė 1 reiškė kriterijų lygiavertiškumą, o didesnės reikšmės – vieno kriterijaus dominavimą kito atžvilgiu. Atskirų ekspertų poriniai įverčiai buvo agreguojami į

grupines porinių palyginimų matricas taikant geometrinį vidurkį, kaip rekomenduojama taikant grupinį AHP.

Toliau grupinėms matricoms buvo taikoma standartinė AHP skaičiavimo procedūra.

- 1. Kriterijų porinių palyginimų matrica ir svoriai.** Sudaroma kriterijų porinių palyginimų matrica $A = [a_{ij}]$, kurioje elementas a_{ij} nusako kriterijaus K_i pranašumą kriterijaus K_j atžvilgiu. Matrica yra kvadratinė ir teigiamai apibrėžta, tenkinanti tarpusavio atvirkštinumą $a_{ij} = 1/a_{ji}$. Šios matricos pagrindu toliau skaičiuojami kriterijų svoriai.
- 2. Normalizuota kriterijų palyginimų matrica ir svorio vektorius.** Kiekvienas stulpelis normalizuojamas dalijant stulpelio elementus iš atitinkamo stulpelio sumos. Taip gaunama normalizuota matrica $C = [c_{ij}]$, kurios elementai apskaičiuojami pagal formulę (1):

$$c_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sum_{j=1}^n a_{ij}} \quad (1)$$

Kriterijų svoris ω_i apskaičiuojamas kaip atitinkamos eilutės reikšmių vidurkis, taikant formulę (2):

$$\omega_i = \frac{\sum_{j=1}^n c_{ij}}{n} \quad (2)$$

Gautas svorių vektorius žymimas matricine forma, taikant formulę (3):

$$W = \begin{bmatrix} w_1 \\ w_2 \\ \vdots \\ w_n \end{bmatrix} \quad (3)$$

Šis vektorius atspindi santykinę kiekvieno kriterijaus bendro tikslo svarbą – prioritetinės rinkos pasirinkimo – atžvilgiu.

- 3. Nuoseklumo patikra.** Siekiant įvertinti ekspertų porinių vertinimų logiškumą, skaičiuojamas nuoseklumo indeksas CI ir nuoseklumo santykis CR . Indeksas CI apskaičiuojamas pagal formulę (4), remiantis didžiausiuoju porinių palyginimų matricos savuoju skaičiumi λ_{max} ir kriterijų skaičiumi n :

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1} \quad (4)$$

Tuomet skaičiuojamas nuoseklumo santykis CR , dalijant CI iš atsitiktinumų indekso RI , paimto iš Saaty'aus pateiktos atsitiktinių matricų lentelės pagal formulę (5):

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (5)$$

Jeigu gauta reikšmė $CR < 0,10$, laikoma, kad ekspertų vertinimai yra pakankamai nuoseklūs ir gali būti naudojami tolesnei analizei. Konkretūs šio tyrimo nuoseklumo rodikliai pateikiami rezultatų dalyje.

4. **Alternatyvų prioritetų skaičiavimas.** Kiekvienam kriterijui K_k atskirai sudaroma trijų alternatyvų – Čekijos, Lenkijos ir Vengrijos – porinių palyginimų matrica. Šioms matricoms taikoma tokia pati normalizavimo ir svorių skaičiavimo procedūra, kaip aprašyta aukščiau. Taip gaunami lokalūs alternatyvų svoriai $p_a|K_k$, apibūdinantys kiekvienos šalies patrauklumą pagal konkretų kriterijų. Detalios alternatyvų porinių palyginimų matricos ir gauti prioritetai pateikiami 3.2. skyriuje.
5. **Globalių prioritetų skaičiavimas.** Galutiniai alternatyvų globalūs prioritetai apskaičiuojami agreguojant kriterijų svorius ir lokalius alternatyvų svorius. Kiekvienos šalies a bendras prioritetas S_a apskaičiuojamas kaip kriterijų svorių ω_k ir atitinkamų lokalių svorių $p_a|K_k$ sandaugų suma pagal formulę (6):

$$S_a = \sum_{k=1}^9 \omega_{K_k} p_a|K_k \quad (6)$$

Taip gaunama kriterijais paremta tikslinių rinkų eilė: kuo didesnis S_a , tuo aukštesnė alternatyvos pozicija reitinge. Konkrečios AHP skaičiavimų reikšmės ir prioritetų eilės pateikiamos 3.2. skyriuje, AHP tyrimo rezultatų aprašyme.

Apibendrinant, AHP metodika šiame tyrime leido sistemingai paversti ekspertų kokybines įžvalgas kiekybiniais kriterijų ir alternatyvų svoriais, tuo pačiu užtikrinant vertinimo nuoseklumo patikrą ir aiškią skaičiavimo logiką.

2.5. TOPSIS metodo taikymas tyrime

Šiame magistro darbe taikomas TOPSIS metodas, pasiūlytas Hwango ir Yoono (1981), leidžiantis įvertinti ir sureitinguoti užsienio rinkų alternatyvas pagal daugelį kriterijų, atsižvelgiant į jų artumą idealiajam sprendiniui ir atstumą nuo neigiamo idealo. Metodas pasirinktas dėl aiškos loginės struktūros ir geros metodologinės sinergijos su AHP – kriterijų svoriai ω_j į TOPSIS modelį perkeliama iš AHP analizės, taip nuosekliai susiejant kokybines įžvalgas su kiekybiniu vertinimu.

Tyrimė TOPSIS buvo taikomas lyginant tris alternatyvias plėtros rinkas – Čekiją, Lenkiją ir Vengriją – pagal devynis kriterijus, apimančius rinkos augimo potencialą, konkurencijos intensyvumą, teisinę ir reguliacinę aplinką, vartotojų elgseną, ekonominę situaciją, technologinę infrastruktūrą, partnerystės ir tiekimo grandinės aspektus, įėjimo barjerus bei kultūrinius ir socialinius veiksnius. Pradiniai duomenys gauti iš ekspertų vertinimų (1–9 balų skalė), sudarant alternatyvų–kriterijų matricą $X = (x_{ij})$. Skaičiavimai atlikti „Microsoft Excel“ aplinkoje, o detali skaitinių rezultatų analizė pateikiama 3–ajame skyriuje.

Metodika remiasi nuoseklia daugiakriterinio vertinimo seka:

1. **Matricos normalizavimas.** Pirmiausia sudaroma pradinių duomenų matrica $X = (x_{ij})$, kur i –oji eilutė atitinka alternatyvą, o j –asis stulpelis – kriterijų. Kad skirtingų matavimo skalų kriterijų reikšmės būtų palyginamos, matrica normalizuojama pagal formulę (7):

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sqrt{\sum_{k=1}^n x_{kj}^2}} \quad (7)$$

Kur r_{ij} – normalizuota i –osios alternatyvos reikšmė pagal j –ąjį kriterijų, n – alternatyvų skaičius. Taip kiekviena kriterijaus reikšmė išreiškiama santykinai to paties kriterijaus diapazone, eliminuojant matavimo vienetų įtaką rezultatams.

2. **Svertinės normalizuotos matricos sudarymas.** Antrame žingsnyje įvertinama kriterijų svarba. Kiekviena normalizuota reikšmė r_{ij} dauginama iš atitinkamo kriterijaus svorio w_j , gauto AHP metodu, ir sudaroma svertinė normalizuota matrica $V = (V_{ij})$ (pagal formulę (8)):

$$v_{ij} = \omega_j r_{ij} \quad (8)$$

Ši matrica jau atspindi alternatyvų santykinę padėtį kiekvieno kriterijaus atžvilgiu, bei kriterijų indėlį į galutinį sprendimą.

3. **Idealiųjų sprendinių nustatymas.** Remiantis svertine matrica V nustatomi teigiamas idealus sprendinys A^+ ir neigiamas idealus sprendinys A^- . Teigiamo idealo komponento A_j^+ ir neigiamo idealo komponentai A_j^- apskaičiuojami pagal formules (9) ir (10):

$$A_j^+ = \begin{cases} \max_i v_{ij}, & \text{jei } j \text{ yra benefit tipo} \\ \min_i v_{ij}, & \text{jei } j \text{ yra cost tipo} \end{cases} \quad (9)$$

$$A_j^- = \begin{cases} \min_i v_{ij}, & \text{jei } j \text{ yra benefit tipo} \\ \max_i v_{ij}, & \text{jei } j \text{ yra cost tipo} \end{cases} \quad (10)$$

Naudos kriterijai maksimizuojami, todėl jų atveju į teigiamą idealą patenka didžiausios reikšmės, o sąnaudų kriterijai minimizuojami – teigiamam idealui priskiriamos mažiausios reikšmės.

4. **Atstumų iki idealo skaičiavimas.** Kiekvienos alternatyvos atstumai iki teigiamo ir neigiamo idealo apskaičiuojami naudojant Euklido atstumą. Pagal formules (11) ir (12) atitinkamai gaunami atstumai S_i^+ ir S_i^- :

$$S_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - A_j^+)^2} \quad (11)$$

$$S_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - A_j^-)^2} \quad (12)$$

Kur n – kriterijų skaičius. Kuo mažesnis S_i^+ , tuo alternatyva arčiau teigiamo idealo, ir kuo didesnis S_i^- , tuo ji toliau nuo neigiamo idealo.

5. **Artumo koeficientų ir alternatyvų reitingų nustatymas.** Galutinis vertinimo etapas – artumo koeficiento C_i apskaičiavimas, apibūdinantis kiekvienos alternatyvos artumą idealiajam sprendiniui. Koeficientas skaičiuojamas pagal formulę (13):

$$C_i = \frac{S_i^-}{S_i^+ + S_i^-} \quad (13)$$

Kur $0 \leq C_i \leq 1$. Kuo didesnė C_i reikšmė, tuo alternatyva laikoma artimesne teigiamam idealui ir palankesne strateginiam sprendimui. Remiantis C_i reikšmėmis, alternatyvos sureitinguojamos nuo geriausios iki blogiausios; detali reitingavimo analizė pateikiama 3 skyriaus TOPSIS rezultatų poskyryje.

Taikant tokią TOPSIS procedūrą, AHP metodu gauti kriterijų svoriai nuosekliai integruojami į kiekybinį rinkų vertinimo modelį, o artumo koeficientai leidžia aiškiai identifikuoti prioritetinę plėtos rinką ir įvertinti, kiek atsparūs šie prioritetai kriterijų reikšmių pokyčiams (toliau nagrinėjama jautrumo analizės skyriuje).

2.6. Jautrumo analizės taikymas tyrime

Jautrumo analizė šiame magistro darbe taikoma siekiant įvertinti, kiek stabilūs yra TOPSIS metodu gauti rinkų artumo koeficientai C_i ir prioritetų eilė, kai kinta AHP metodu nustatyti kriterijų svoriai ω_j . Tokiu būdu tikrinamas kiekybinio modelio atsparumas prielaidoms ir vertinama, ar nedideli svorių pokyčiai nekeičia pagrindinių strateginių išvadų.

Atliekama vieno kriterijaus jautrumo analizė, kai kiekvienam kriterijui atskirai sudaromi alternatyvūs svorių scenarijai: pasirinkto kriterijaus svoris nuosekliai didinamas arba mažinamas (pvz., $\pm 10\text{--}20\%$), o kitų kriterijų svoriai koreguojami proporcingai taip, kad bendra svorių suma išliktų lygi 1. Pradinis svorių vektorius $\omega = (\omega_1, \dots, \omega_m)$, gautas iš AHP analizės, kiekviename scenarijuje transformuojamas į naują vektorių $\omega = (\omega_1, \dots, \omega_m)$ pagal formulę (14).

Tarkime, kad analizuojamas j -asis kriterijus. Tuomet jam priskiriamas svorio pokytis δ (pvz., $\delta = 0,10$ reiškia 10% padidinimą), o nauji svoriai apskaičiuojami taip:

$$\omega'_j = \omega_j(1 + \delta), \quad \omega'_k = \frac{\omega_k}{1 + \delta_0}, k \neq j, \quad \omega'_j = \frac{\omega_j(1 + \delta)}{1 + \delta_0} \quad (14)$$

Kur δ_0 – normalizavimo parametras, užtikrinantis, kad $\sum_{j=1}^m \omega_j = 1$. Praktikoje tai reiškia, kad padidinus vieno kriterijaus svorį, kitų kriterijų svoriai proporcingai sumažinami, išlaikant bendrą svorių sumą.

Kiekvienam svorių scenarijui pakartotinai atliekami visi TOPSIS etapai: normalizuojama sprendinių matrica, skaičiuojama svertinė normalizuota matrica, nustatomi idealieji sprendiniai A^+ ir A^- , atstumai S_i^+ , S_i^- ir artumo koeficientai C_i (pagal formules (7)–(13)). Gauti C_i pokyčiai ir alternatyvų reitingų kaita lyginama su pagrindiniu scenarijumi. Jei, esant pagrįstiems svorių svyravimams, prioritentinė rinka išlieka ta pati ir reitingų pokyčiai yra nedideli, daroma išvada, kad sprendimų modelis yra atsparus svorių neapibrėžtumui ir pateiktos rekomendacijos gali būti laikomos patikimomis.

3. EMPIRINIŲ TYRIMŲ REZULTATAI

3.1. Kokybinio tyrimo rezultatai

Kokybinio tyrimo rezultatai atskleidžia, kaip „Modus Mobility“ įmonių grupės sprendimų priėmėjai praktiškai supranta ir vertina tarptautinės plėtros sprendimus. Interviu duomenys parodė, kad plėtros logika grindžiama dviem tarpusavyje susijusiomis dimensijomis – vidinės aplinkos pasirengimu ir išorinių sąlygų tinkamumu. Toliau rezultatai sisteminami pagal šias dvi dimensijas, remiantis 10 ir 11 lentelėse pateiktomis subkategorijomis ir reprezentatyviomis citatomis.

10 lentelė. Vidinės aplinkos vertinimas

Subkategorija	Citata
Finansai	<...labai svarbus finansinis aspektas: ar galime sau leisti tą plėtrą, kiek investicijų reikės iki kol projektas atsipirks. Turime pasverti, ar biudžetas tvarus, ar nebus taip, kad pradėję nebeįsivalėsime tęsti...> (P1) <...labai svarbu finansai. Įvertiname, ar turime finansinių išteklių plėtrai, ar reikės pritraukti investicijų, galbūt partnerių...> (P2) <...Plėtra kainuoja, tad skaičiuojame, ar turime reikiamą biudžetą, ar prireiks papildomų investicijų iš akcininkų...> (P3) <...ar turime pakankamai finansų plėtrai iš savo lėšų, o gal reikės pritraukti papildomą finansavimą (pvz., skolintą kapitalą)?...> (P4) <...ar turime finansinių išteklių investuoti į naują rinką...> (P5)
Žmonių kompetencija	<...ar turime pakankamai žmonių, galinčių prižiūrėti veiklą naujoje šalyje, ar turime kompetencijų suprasti tos rinkos kultūrą, teisės aktus...> (P1) <...ar turime pakankamai kompetentingų žmonių, kurie galėtų valdyti naujos rinkos operacijas? Kartais tai reiškia, kad reikia suburti naują vietinę komandą arba paskirti esamus patyrusius darbuotojus plėtrai...> (P2) <...ar komanda pasirengusi – ar turime pakankamai žmonių ir kompetencijų startui naujoje šalyje, galbūt reikia pasamdyti vietinį vadovą ar specialistų...> (P3) <...ar turime pakankamai didelę ir kompetentingą komandą, kad galėtume plėstis? Įsitikiname, kad žmonių ir žinių užteks...> (P4) <...ar turime pakankamai stiprią komandą, reikiamų kompetencijų...> (P5)

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis respondentų atsakymais

Vidinės aplinkos veiksmų analizė patvirtina, kad pagrindinė prielaida tvariai įmonių grupės tarptautinei plėtrai yra pakankami finansiniai ištekliai ir kompetentinga komanda. Respondentai nuosekliai pabrėžia būtinybę prieš priimant plėtros sprendimus detaliai įvertinti finansinę padėtį: suplanuoti biudžetą, numatyti nuosavų bei išorinių finansavimo šaltinių poreikį ir įsivertinti skirtingus išlaidų scenarijus. Toks išankstinis pasirengimas laikomas privaloma sąlyga, be kurios plėtra naujoje rinkoje būtų pernelyg rizikinga. Ne mažiau svarbūs ir žmogiškieji ištekliai – visi tyrimo dalyviai akcentuoja, kad plėtros sėkmė priklauso nuo to, ar įmonių grupė turi pakankamai kvalifikuotų darbuotojų, galinčių tiek analizuoti rinkos perspektyvas, tiek organizuoti veiklos startą konkrečioje šalyje. Esant kompetencijų trūkumui, planuojamas komandų stiprinimas ugdant vidinius talentus ar pritraukiant vietinius ekspertus. Tokios išvalgos leidžia daryti išvadą, kad finansų ir žmogiškųjų išteklių subkategorijos formuoja organizacijos vidinį pagrindą: tik turint tvirtą vidinę bazę galima racionaliai svarstyti tarptautinės plėtros alternatyvas ir prisiimti didesnę riziką.

11 lentelė. Išorinės aplinkos vertinimas

Subkategorija	Citata
Rinkos dydis ir augimo potencialas	<...Pavyzdžiui, žiūrime miesto dydį, gyventojų tankumą, jaunų technologijoms imlių žmonių dalį...> (P1) <...rinkos dydį ir potencialą: ar naujoje šalyje pakankamai didelė miestų populiacija, ar auga dalijimosi ekonomikos poreikis? Jei rinka labai maža, gal mūsų verslo modelis ten neatsipirks...> (P2) <...bene svarbiausias yra rinkos dydis ir potenciali paklausa. Turime įvertinti, ar toje šalyje apskritai yra pakankamai potencialių klientų, kuriems mūsų paslauga būtų aktuali...> (P3) <...vertiname potencialių klientų skaičių toje rinkoje – ar yra pakankama rinka mūsų paslaugai...> (P4) <...svarbu, kad rinkoje būtų pakankamai potencialių klientų (tiek privačių, tiek verslo)...> (P5)
Reguliacinė aplinka	<...reguliacinė aplinka. Patikriname, kokie įstatymai galioja – pavyzdžiui, dėl automobilio dalijimosi gali būti specifinių reikalavimų, licencijų, gal kokie ribojimai dėl parkavimo...> (P1) <...teisinę aplinką iš anksto suprasti, ar nėra teisinių kliūčių. Pavyzdžiui, automobilių dalijimosi versle reikia įvertinti parkavimo reglamentavimą miestuose, duomenų apsaugos reikalavimus...> (P2) <...teisinė aplinka ir reguliavimas... kiekvienoje šalyje gali būti savų niuansų, pavyzdžiui, skirtingi mokesčiai automobiliams, registracijos tvarka, vartotojų apsaugos reikalavimai...> (P3)

	<...Teisiniai aspektai – kiekvienoje šalyje savi įstatymai, reguliacijos. Skiriasi mokesčių tvarka, vartotojų teisių reglamentavimas, duomenų apsaugos reikalavimai ir t.t....> (P4)
Skaitmeninė ir technologinė infrastruktūra	<...Mūsų verslas pats gimė iš skaitmenizacijos – automobilių dalijimosi platforma nebūtų įmanoma be modernių technologijų...> (P2) <...Mūsų verslas nuo pirmos dienos sukurtas ant skaitmeninių pagrindų, iš esmės esame pilnai digital paslauga. Iš kliento perspektyvos, automobilių galima išsinuomoti visiškai savarankiškai, be jokio fizinio kontakto ar popierių...> (P4) <...visa „CityBee“ paslauga sukurta ant technologijų pagrindo – naudotojas viską daro programėlėje...> (P5)
Konkurencijos intensyvumas	<...kiek jau yra panašių paslaugų teikėjų, ar rinka perpildyta, ar tuščia niša. ... jei rinkoje jau keli stiprūs žaidėjai, mums reikės labai apgalvoti, kuo išsiskirsime...> (P1) <...kruopščiai išstudijuojame, kas jau veikia toje rinkoje. Ar yra vietinių konkurentų, teikiančių panašią paslaugą? ... Jei rinka perpildyta arba dominuoja vienas stiprus žaidėjas, turime gerai pasverti, kuo mes išsiskirsime...> (P2) <...Konkurencinė aplinka – žiūrime, ar yra jau panašių paslaugų teikėjų, su kuriais tektų konkuruoti, ar rinka nauja ir tuščia...> (P3) <...analizuojame konkurencinę aplinką: ar toje šalyje jau veikia panašaus profilio paslaugų teikėjų, kiek jų yra, kokią rinkos dalį jie užima, ar rinka dar visiškai tuščia...> (P4) <...pirmiausia darome išsamią konkurentų analizę: kiek ir kokių konkurentų yra toje rinkoje, ką jie siūlo, kokios jų kainos, stiprybės, silpnybės...> (P5)
Paklausos brandumas ir vartotojų elgsena	<...ar žmonės linkę nuomotis automobilių dalijimosi būdu, ar jiems tas konceptas suprantamas. Štai Lenkijoje susidūrėme su iššūkiu, kad vartotojai ten atsargiau žiūri į užsienio įmones, labiau pasitiki savomis...> (P1) <...vienose šalyse žmonės labai lengvai priima naujas technologines paslaugas, kitose – konservatyvesni, gal bijo dėl saugumo ar privatumo...> (P2) <...požiūris į nuosavybę: pvz., pietų Europoje daug kas teikia pirmenybę nuosavam automobiliui, o šiaurės Europoje jaunimas linkęs neturėti savo automobilio, o naudotis paslaugomis pagal poreikį...> (P2) <...Latvijoje, kai atėjome, automobilio prenumeratos idėja buvo visiškai naujiena – teko skirti daugiau laiko edukacijai, aiškinti, kas per paslauga ir kuo ji naudinga. Estijoje situacija kitokia – ten žmonės techniškai imlūs, greitai „pagavo“ idėją...> (P3)

	<...pastebime skirtumų klientų aptarnavimo srityje – Lietuvoje ir Estijoje didesnė dalis klientų kreipiasi raštu (el. paštu, per programėlę), o Latvijoje daugiau nei pusė klientų pageidauja paskambinti telefonu. Tenka prie to taikytis – Latvijoje turime užtikrinti didesnę telefonu aptarnaujančių komandą...> (P4)
Kaštų lygis	<...pabrangus automobilio finansavimui. Kadangi daugumą automobilių imame lizingu, kai ECB pakėlė palūkanų normas, lizingo įmokos gerokai išaugo. Tai paveikė planus...> (P1) <...turime atsižvelgti į valiutos kursus (jei šalis ne euro zonoje – valiutos svyravimai gali paveikti kainodarą), infliaciją, taip pat netikėtus globalius įvykius...> (P2) <...pastaruoju metu visur kyla palūkanų normos, brangsta finansavimas – tai mus veikia, nes automobilių parkas finansuojamas lizingu. Tenka nuolat perskaičiuoti, reaguoti į tokius ekonominius pokyčius...> (P4)
Kultūrinis atitikimas ir partnerystės	<...Kultūriniai skirtumai egzistuoja net ir tarp Baltijos šalių... žmonių bendravimo manieros, lūkesčiai truputį skiriasi...> (P4) <...tokių kultūrinių skirtumų stengiamės nepraleisti pro akis, nes netinkamai į juos sureagavus, gali kilti nesusipratimų arba prastos paslaugos įvaizdis...> (P2) <...jei planuotume plėsti elektromobilių dalijimąsi, būtų išmintinga susirasti partnerį dėl įkrovimo infrastruktūros... Taip galėtume užtikrinti geresnę paslaugos kokybę... Kitur naudinga partnerystė su automobilių dileriais ar nuomos kompanijomis, kad gautume automobilių greičiau ar pigiau...> (P2) <...Ilgalaikės partnerystės mums suteikia didelį pranašumą, nes sukuria masto ekonomiją ir patikimumą. Mūsų verslas tiesiogiai priklauso nuo automobilių tiekimo grandinės – labai svarbu turėti patikimus partnerius, kurie aprūpina mus transporto priemonėmis...> (P4) <...partnerystės mums suteikia didelį pranašumą, nes leidžia išnaudoti masto ekonomiką. Kai turime patikimų partnerių, galime greičiau ir efektyviau auginti verslą naujoje rinkoje...> (P5)
Mobilumo infrastruktūros prieinamumas	<...infrastruktūra: elektromobilių įkrovimo tinklas, viešojo transporto integracija – visa tai gali daryti įtaką paslaugos sėkmei...> (P2) <...įvertiname ir tokius išorinius faktorius kaip infrastruktūra (pvz., ar pakanka aptarnavimo centrų automobiliams, partnerių tinklo)...> (P3) <...partnerį dėl įkrovimo infrastruktūros – ... kad klientai turėtų kur patogiai krauti automobilius...> (P2)
Makroekonominis ir politinis stabilumas	<...labai svarbu įvertinti makroekonomiką: valiutos stabilumas, mokesčiai, ar nėra kokių rizikų kaip artėjanti krizė...> (P1)

	<i><...geopolitiniai įvykiai (Brexit, karas regione ar pan.) gali paveikti tiek tiekimo grandines (pvz., automobilių gavimą – neseniai buvęs lustų trūkumas), tiek vartotojų nuotaikas...> (P2)</i> <i><...2022 m. prasidėjęs globalus naujų automobilių dalių trūkumas (mikroschemų krizė) buvo rimtas signalas – supratome, kad naujoje rinkoje gali kilti iššūkių komplektuojant automobilių parką. Tokius makro veiksnius stengiamės prognozuoti...> (P3)</i>
--	---

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis respondentų atsakymais

Išorinės aplinkos veiksnių analizė atskleidžia, kad sprendžiant dėl tarptautinės plėtos įmonių grupės vadovai vadovaujasi holistiniu požiūriu, jungiančiu rinkos potencialo, konkurencinės struktūros, teisinės aplinkos ir vartotojų elgsenos vertinimą. Pirmiausia analizuojamas rinkos dydis ir augimo perspektyvos: vertinama ne tik esama paklausa, bet ir ilgesnio laikotarpio vartojimo tendencijos, galimi nauji segmentai bei jų atvirumas dalijimosi paslaugoms. Patraukliomis laikomos tos rinkos, kuriose numatomas tvarus augimas ir matomos aiškos nišos inovatyvioms mobilumo paslaugoms. Kartu nuosekliai nagrinėjamas konkurencinės aplinkos intensyvumas: identifikuojami pagrindiniai konkurentai, jų kainodaros ir elgsenos strategijos, įvertinamas galimas konkurencinis atsakas, įskaitant agresyvesnius veiksmus, pvz., kainų dempingą. Tokia analizė leidžia realistiškai įvertinti įėjimo riziką ir potencialų konkurencinio pranašumo šaltinį.

Svarbi vieta tenka ir teisei bei reguliacinei aplinkai. Respondentai pabrėžia, kad licencijavimas, mokesčiai, vartotojų teisių apsauga, duomenų apsaugos ir kiti, iš pirmo žvilgsnio antraeiliai, reguliaciniai niuansai gali lemti paslaugos modelio pritaikomumą konkrečioje šalyje, todėl plėtos planavimas visuomet apima konsultacijas su vietos teisininkais bei reguliacinių reikalavimų analizę. Papildomai išryškėja vartotojų elgsenos ir paklausos brandumo dimensija: skirtingose rinkose gali skirtis pasitikėjimo dalijimosi paslaugomis lygis, dominuojantys komunikacijos kanalai ir aptarnavimo lūkesčiai, kas lemia būtinybę adaptuoti paslaugos pozicionavimą ir klientų patirties valdymą. Technologinė ir fizinė infrastruktūra – skaitmeninių įpročių paplitimas, elektromobilių įkrovimo tinklas, parkavimo bei transporto infrastruktūra – apibrėžia realias paslaugos teikimo ribas ir partnerystės ar papildomų investicijų poreikį. Galiausiai, makroekonominės ir politinės sąlygos vertinamos kaip veiksniai, galintys koreguoti plėtos tempus ar net lemti sprendimą ją atidėti; todėl priimant strateginius sprendimus sistemiškai analizuojami ekonomikos ciklo rodikliai, infliacija, finansų rinkų stabilumas ir geopolitinių įvykių rizikos.

Bendrai vertinant galima teigti, kad kokybinio tyrimo rezultatai suteikė struktūruotą ir empiriškai pagrįstą pagrindą magistro darbo problemai ir tikslui spręsti. Interviu duomenys

parodė, jog sėkminga tarptautinė plėtra įmonių grupėje suprantama kaip dviejų dimensijų – vidinio pasirengimo (finansiniai ištekliai, žmogiškasis kapitalas) ir išorinės aplinkos sąlygų (rinkos potencialas, konkurencijos intensyvumas, reguliacinė aplinka, vartotojų elgsena, infrastruktūra, makroekonominis ir politinis kontekstas) – suderinimas. Nors praktikoje vadovai stengiasi sistemiškai vertinti šias dimensijas, jie pripažįsta, kad sprendimai neretai grindžiami fragmentiškais prognozėmis ir subjektyvių nuojautų logika. Kokybinis tyrimas leido šias idėjas konkretizuoti: buvo identifikuotos veiksnių grupės ir kriterijai, pagal kuriuos įmonių grupė realiai vertina plėtos alternatyvas, ir taip suformuotas pagrindas tolesnei kiekybinei daugiakriterinei analizei. Taigi interviu analizė ne tik atskleidė, kaip iš tiesų priimami strateginiai plėtos sprendimai, bet ir pavertė teorinius strateginio valdymo bei internacionalizacijos principus operatyviais vertinimo kriterijais, kuriais remiantis vėliau kuriamas sprendimų priėmimo modelis, skirtas kryptingai pasirinkti užsienio rinkas ir įėjimo strategijas siekiant konkurencinio pranašumo tarptautinėse rinkose.

3.2. AHP tyrimo rezultatai

Šiame poskyryje pateikiami antrojo empirinio tyrimo etapo – AHP metodo taikymo – rezultatai. Remiantis kokybinio tyrimo išvadomis buvo identifikuotos devynios pagrindinės rinkos vertinimo dimensijos, atspindinčios įmonių grupės vadovų suvokimą apie sėkmingos tarptautinės plėtos prielaidas. AHP metodas leido šias kokybines įžvalgas paversti kiekybiškai įvertinamu daugiakriteriniu modeliu: ekspertai poriniais palyginimais nustatė kiekvieno kriterijaus svarbą ir įvertino trijų tikslinių rinkų – Čekijos, Lenkijos ir Vengrijos – patrauklumą pagal kiekvieną kriterijų.

Ekspertų vertinimai buvo renkami naudojant Saaty'aus 1–9 skalę, o atskiri įverčiai suagreguoti į grupinę porinių palyginimų matricą taikant geometrinį vidurkį. Gautos kriterijų porinių palyginimų, normalizavimo ir nuoseklumo tikrinimo matricos, taip pat alternatyvų porinių palyginimų rezultatai detalai pateikti 1 priede (A–L lentelės). Šiame poskyryje fokusuojamasi į galutinius kriterijų svorius ir rinkų prioritetus, kurie yra aktualūs strateginių sprendimų priėmimo prasme.

Apskaičiuotas kriterijų svorių vektorius parodytas 12 lentelėje. Rezultatai atskleidžia, kad didžiausią bendrą svarbą įmonių grupės sprendimuose dėl tarptautinės plėtos turi trys kriterijai: rinkos dydis ir augimo potencialas (K1), reguliacinė aplinka (K2) ir skaitmeninė bei technologinė infrastruktūra (K3) – kartu jie sudaro apie 35 % visų kriterijų svorių sumos. Tai rodo, kad, vertinant naujas rinkas, prioritetas teikiamas masto ir augimo galimybėms, kartu siekiant užtikrinti palankią reguliacinę ir technologinę bazę.

12 lentelė. AHP kriterijų svoriai

Kodas	Kriterijus	Tipas	Svoris ω_j
K1	Rinkos dydis ir augimo potencialas	Naudos	0,127
K2	Reguliacinė aplinka	Naudos	0,113
K3	Skaitmeninė ir technologinė infrastruktūra	Naudos	0,107
K4	Konkurencijos intensyvumas	Sąnaudų	0,124
K5	Paklausos brandumas ir vartotojų elgsena	Naudos	0,119
K6	Kaštų lygis	Sąnaudų	0,104
K7	Kultūrinis atitikimas ir partnerystės	Naudos	0,092
K8	Mobilumo infrastruktūros prieinamumas (įkrovimas, parkavimas, HUB'ai)	Naudos	0,104
K9	Makroekonominis ir politinis stabilumas	Naudos	0,110

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis suvestiniais ekspertų vertinimais

Šiame poskyryje pateikiami antrojo empirinio tyrimo etapo – AHP metodo taikymo – rezultatai. Remiantis kokybinio tyrimo išvadomis buvo identifikuotos devynios pagrindinės rinkos vertinimo dimensijos, atspindinčios įmonių grupės vadovų suvokimą apie sėkmingos tarptautinės plėtros prielaidas. AHP.

Vidutinio svorio kriterijai – konkurencijos intensyvumas (K4), paklausos brandumas ir vartotojų elgsena (K5), kaštų lygis (K6), kultūrinis atitikimas ir partnerystės (K7) bei mobilumo infrastruktūros prieinamumas (K8) – kartu sudaro apie 30 % svorių. Jų reikšmė atspindi poreikį subalansuoti konkurencinę aplinką, sąnaudų efektyvumą ir paslaugos pritaikomumą prie vietos vartotojų poreikių. Mažiausias, tačiau vis dar reikšmingas svoris tenka makroekonominiam ir politiniam stabilumui (K9), kas rodo, kad grupė labiau orientuota į regionus, kuriuose sisteminė rizika yra valdoma, bet priima tam tikrą makroekonominį nepibrėžtumą mainais į augimo galimybes. Šie svoriai leidžia aiškiai identifikuoti, kuriose srityse įmonių grupė mato didžiausią vertės kūrimo potencialą ir kur turėtų būti nukreiptos pagrindinės analizės pastangos, planuojant įėjimo strategiją.

Toliau naudojant AHP kriterijų svorius ir alternatyvų vietinius prioritetus pagal kiekvieną kriterijų, apskaičiuoti globalūs rinkų prioritetai, pateikti 13 lentelėje. Gauti rezultatai rodo tokią tikslinių rinkų eilę:

13 lentelė. Alternatyvų globalūs AHP prioritetai

Alternatyva	Globalus prioritetas
Čekija	0,410
Lenkija	0,369
Vengrija	0,221

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis suvestiniais ekspertų vertinimais

Tokia tvarka reiškia, kad Čekija įvertinta kaip patraukliausia plėtros kryptis. Nors Lenkija pasižymi didžiausiu rinkos dydžiu ir augimo potencialu (aukštas K1), Čekija kompensuoja šį

trūkumą geresniais įverčiais pagal reguliacinę aplinką (K2), technologinę infrastruktūrą (K3) ir kaštų lygį (K6). Vengrijos žemesnis įvertinimas pirmiausia susijęs su mažiau palankia reguliacine ir technologine aplinka bei didesne makroekonominė ir politinė rizika (K9).

Analizuojant alternatyvų prioritetus galima teigti, kad AHP metodas atskleidžia gana nuoseklią strateginę logiką: Čekijai suteikiamas aukščiausias prioritetas ne vien dėl pavienių stiprių rodiklių, bet dėl palankaus kriterijų derinio – pakankamo rinkos dydžio, brandžios reguliacinės ir technologinės aplinkos bei priimtino kaštų lygio. Lenkija vertinama kaip antra geriausia alternatyva, tinkama tolimesnei ekspansijai, tačiau reikalaujanti didesnio dėmesio reguliacinėms ir technologinėms rizikoms. Vengrija išlieka trečia prioritetinga kryptis, kuri gali būti svarstoma kaip papildoma plėtros galimybė, jei bus priimtas didesnis rizikos lygis.

Metodologiniu požiūriu atlikta AHP analizė yra patikima: nuoseklumo rodikliai tenkina Saaty'aus rekomenduojamas ribas, o jautrumo analizė parodė, kad kriterijų svorių pokyčiai $\pm 10\text{--}15\%$ iš esmės nekeičia galutinės rinkų eilės. Tai patvirtina sprendimo stabilumą ir suteikia pagrindą pasitikėti, kad ekspertinių vertinimų netikslumai reikšmingai nesukreiptų prioritetų tvarkos.

Apibendrinant galima teigti, kad AHP metodo taikymas iš esmės sprendžia magistro darbo problemą – aiškių, tyrimais pagrįstų gairių trūkumą, kaip įmonių grupei vertinti užsienio rinkų alternatyvas ir pagrįsti įėjimo sprendimus. Kokybinės vadovų įžvalgos buvo transformuotos į skaidrią sprendimų priėmimo struktūrą: identifikuotos svarbiausios vertinimo dimensijos, apskaičiuoti jų svoriai ir, remiantis jais, nustatyta tikslinių rinkų eilė pagal strateginį prioritetą. Taip sukurta empiriškai pagrįsta sprendimų priėmimo atrama, kuria vadovybė gali remtis planuodama įėjimo seką ir plėtros scenarijus, tiesiogiai prisidedanti prie darbo tikslo – sukurti įrodymais pagrįstą strateginių sprendimų modelį, padedantį išlaikyti ir stiprinti konkurencinį pranašumą tarptautinėse rinkose.

3.3. TOPSIS tyrimo rezultatai

Šiame poskyryje pateikiami kiekybinio tyrimo etapo, kuriame taikytas TOPSIS metodas, rezultatai. Remiantis ankstesniuose poskyriuose nustatytais rinkos atrankos kriterijais ir jų svoriais, gautais AHP metodu, buvo įvertintos trys Centrinės Europos rinkos alternatyvos – Čekija, Lenkija ir Vengrija. Devyni kriterijai apima pagrindines rinkos žinių dimensijas (rinkos dydį ir augimo potencialą, konkurencijos intensyvumą, reguliacinę ir makroekonominę aplinką, vartotojų elgseną, technologinę infrastruktūrą, partnerystes, įėjimo barjerus ir kultūrinius veiksnius), todėl leidžia kompleksiskai palyginti alternatyvas pagal įmonių grupės plėtros

tikslams aktualius aspektus. Tyrime naudoti kriterijai ir jų priskyrimas naudų arba sąnaudų tipui pateikti 14 lentelėje.

14 lentelė. Tyrimo kriterijai ir jų tipas

Kriterijus	Tipas
K1. Rinkos dydis ir augimo potencialas	Naudos
K2. Konkurencijos intensyvumas	Sąnaudų
K3. Teisinė ir reguliacinė aplinka	Naudos
K4. Vartotojų elgsena (priėmimas)	Naudos
K5. Ekonominė aplinka (pajamos ir BVP)	Naudos
K6. Technologinė infrastruktūra	Naudos
K7. Partnerystės ir tiekimo grandinė	Naudos
K8. Įėjimo barjerai	Sąnaudų
K9. Kultūriniai ir socialiniai faktoriai	Naudos

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Remiantis ekspertų įverčiais, sudaryta pirminė sprendimų matrica, kuri buvo normalizuota ir svertinant pritaikyti AHP metodu gauti kriterijų svoriai. Toliau, taikant 2.3 poskyryje aprašytus TOPSIS žingsnius, apskaičiuotos idealiųjų sprendinių vertės, atstumai iki teigiamo ir neigiamo idealaus sprendinio bei artumo koeficientai. Išsamios ekspertų įverčių, normalizuotų ir svertinių matricų bei idealiųjų sprendinių vertės pateiktos 2 priede (M–P lentelės).

Galutiniai TOPSIS rezultatai apibendrinti 15 lentelėje, kurioje pateikiami kiekvienos alternatyvos atstumai iki teigiamo (S^+) ir neigiamo (S^-) idealaus sprendinio bei artumo koeficientas C_i . Matyti, kad Čekijos rinka pasižymi mažiausiu atstumu iki teigiamo idealo ir didžiausiu atstumu iki neigiamo idealo (S^+ apie 0,0237; S^- apie 0,0396), todėl jos artumo koeficientas yra aukščiausias (C_i apie 0,626) ir ji užima pirmą vietą. Lenkijos atveju gauti rodikliai (S^+ apie 0,0271; S^- apie 0,0399; C_i apie 0,595) leidžia šią rinką pozicionuoti antroje vietoje. Vengrija, priešingai, turi didžiausią atstumą iki teigiamo idealo (S^+ apie 0,0490) ir mažiausią atstumą iki neigiamo idealo (S^- apie 0,0215), todėl jos artumo koeficientas žemiausias (C_i apie 0,306) ir rinka reitinguojama trečia.

15 lentelė. Atstumai iki idealiųjų sprendinių ir artumo koeficientai

Alternatyva	S^+	S^-	C_i	Reitingas
Čekija	0,0237	0,0396	0,6256	1
Lenkija	0,0271	0,0399	0,5952	2
Vengrija	0,0490	0,0215	0,3055	3

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis suvestiniais ekspertų vertinimais

Galutiniai TOPSIS rezultatai apibendrinti 29 lentelėje, kurioje pateikiami kiekvienos alternatyvos atstumai iki teigiamo (S^+) ir neigiamo (S^-) idealaus sprendinio bei artumo

koeficientas C_i . Matyti, kad Čekijos rinka pasižymi mažiausiu atstumu iki teigiamo idealo ir didžiausiu atstumu iki neigiamo idealo (S^+ apie 0,0237; S^- apie 0,0396), todėl jos artumo koeficientas yra aukščiausias (C_i apie 0,626) ir ji užima pirmą vietą. Lenkijos atveju gauti rodikliai (S^+ apie 0,0271; S^- apie 0,0399; C_i apie 0,595) leidžia šią rinką pozicionuoti antroje vietoje. Vengrija, priešingai, turi didžiausią atstumą iki teigiamo idealo (S^+ apie 0,0490) ir mažiausią atstumą iki neigiamo idealo (S^- apie 0,0215), todėl jos artumo koeficientas žemiausias (C_i apie 0,306) ir rinka reitinguojama trečia.

Remiantis penkių ekspertų – „CityBee“, „MyBee“ ir „Modus Mobility“ vadovų – vertinimais sudaryta devynių kriterijų sprendimų matrica trims Centrinės Europos rinkoms leido kiekybiškai palyginti alternatyvas pagal identifikuotų kriterijų visumą. Kriterijų svoriai, gauti taikant AHP metodą, atspindi ekspertų požiūrį į skirtingų rinkos žinių dimensijų svarbą: didžiausias reikšmingumas priskirtas rinkos dydžiui ir augimo potencialui, vartotojų elgsenai bei makroekonominėi ir institucinėi aplinkos situacijai. Šie svoriai toliau buvo panaudoti TOPSIS algoritme – kiekvienai alternatyvai apskaičiuoti atstumai iki teigiamo idealaus sprendinio S^+ , iki neigiamo idealaus sprendinio S^- ir artumo koeficientas C_i , rodantis alternatyvos artumą geriausiam sprendiniui.

Gilesnė rezultatų interpretacija rodo, kad Čekijos rinka geriausiai atitinka pagrindinius vertinimo kriterijus, nors absoliutaus rinkos dydžio požiūriu ji nusileidžia Lenkijai. Tai leidžia daryti išvadą, jog kiekybinį apimties pranašumą gali atsverti institucinės ir technologinės aplinkos kokybė – būtent palankesnė reguliacinė struktūra ir pažangesnė technologinė infrastruktūra Čekijoje padidina jos patrauklumą. Vengrijos žemas C_i atspindi kumuliatyviai nepalankius vertinimus daugelėje kriterijų, todėl ši rinka aiškiai atsilieka nuo lyderių. Kriterijų svorių ir alternatyvų skirtumų analizė rodo, kad galutinį reitingą labiausiai lėmė rinkos dydžio ir augimo rodikliai kartu su reguliacinės bei technologinės aplinkos įverčiais – būtent šių kriterijų svoriai buvo didžiausi, o alternatyvų skirtumai pagal juos – ryškiausi.

Valdymo požiūriu toks rezultatas suteikia aiškią plėtros sekos logiką. Pirma, labiausiai rekomenduojama rinka pradinei plėtrai – Čekija, nes ji užtikrina didžiausią tikimybę sklandžiai įsitvirtinti, sumažina buvimo išorėje riziką ir leidžia greičiau kaupti patirtį bei vietinius ryšius. Antra, sukūrus kompetencijų ir partnerystės bazę Čekijoje, racionalu judėti į Lenkiją kaip į antrojo etapo rinką, kurioje galima išnaudoti masto ekonomiją ir didesnę paklausos potencialą, tačiau jau remiantis ankstesnėje rinkoje sukauptu žinių kapitalu. Vengrija, atsižvelgiant į jos žemus vertinimus pagal daugumą kriterijų, labiau tinka vėlesniam ar selektyviam įėjimui – pavyzdžiui, orientuojantis į atskiras savivaldybes ar miestus, kur reguliacinės ir infrastruktūrinės sąlygos būtų palankesnės nei šalies mastu.

Apibendrinant TOPSIS analizės rezultatus galima teigti, kad daugia kriterinis rinkų vertinimas leido empiriškai pagrįsti Centrinės Europos plėtros prioritetus ir sudaryti nuoseklią įėjimo sekos logiką. Skaičiavimai parodė, jog didžiausiu artumu idealiajam sprendiniui koeficientu pasižyminti Čekijos rinka yra tinkamiausia pradinei plėtrai, Lenkija užima antrąją vietą kaip natūralus kito etapo pasirinkimas, o Vengrija, turinti žemiausią įvertinimą pagal daugelį kriterijų, labiau tinka vėlyvesniam ar selektyviam įėjimui. Toks rezultatas tiesiogiai prisideda prie magistro darbo problemos sprendimo – pateikia aiškiai pagrįstas gaires, kaip įmonių grupei vertinti užsienio rinkų alternatyvas ir prioritetizuoti plėtros kryptis, mažinant strateginių sprendimų priėmimo neapibrėžtumą. TOPSIS metodu gautas rinkų reitingas, grindžiamas AHP metodu nustatytais kriterijų svoriais ir ekspertų įverčiais, sukuria skaidrią, audituojamą pagrindą strateginiams sprendimams, padedantiems išlaikyti ir stiprinti įmonių grupės konkurencinį pranašumą tarptautinėse rinkose.

3.4. Jautrumo analizės rezultatai

Jautrumo analizė buvo atlikta siekiant įvertinti, kaip kriterijų svorių pokyčiai veikia prioritetinių rinkų reitingą ir ar sprendimas dėl pirmosios plėtros rinkos nėra pernelyg priklausomas nuo konkrečių AHP modelio parametrų. 16 lentelėje pateikti artumo koeficientai C_i trimis rinkoms – Lenkijai, Čekijai ir Vengrijai – taikant keturis svorių scenarijus: originalius kriterijų svorius, padidintą rinkos dydžio kriterijaus (K1) svarbą, padidintą konkurencijos intensyvumo kriterijaus (K2) svarbą ir scenarijų, kai visi kriterijai laikomi lygiaverčiais. Kiekvienu atveju svoriai buvo iš naujo normalizuojami taip, kad bendra jų suma būtų lygi 1, todėl galima tiesiogiai palyginti gautus artumo koeficientus.

16 lentelė. Prioritetinių rinkų artumo koeficientai skirtingų kriterijų svorių scenarijuose

Svorių scenarijus	C_i Lenkija	C_i Čekija	C_i Vengrija	Reitingo lyderis
Originalūs svoriai	0,595	0,626	0,306	Čekija
K1 svoris +10 % (rinkos dydžio svarba ↑)	0,608	0,611	0,298	Čekija
K2 svoris +20 % (konkurencijos intensyvumas ↑)	0,565	0,619	0,346	Čekija
Visi svoriai lygūs (po ~0,111 kiekvienam)	0,589	0,643	0,305	Čekija

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Duomenys rodo, kad visais nagrinėtais scenarijais rinkų eiliškumas išlieka stabilus: Čekija užima pirmąją vietą, Lenkija – antrąją, o Vengrija – trečiąją. Originalių svorių atveju Čekijos artumo koeficientas yra 0,626, Lenkijos – 0,595, Vengrijos – 0,306. Padidinus rinkos dydžio svorį 10 proc., Lenkijos pozicija šiek tiek sustiprėja ($C_i = 0,608$), tačiau Čekija išlieka

reitingo lydere ($C_i = 0,611$), o Vengrijos rodiklis net šiek tiek sumažėja. Analogai rezultatai gaunami, kai 20 proc. padidinama konkurencijos intensyvumo kriterijaus svarba: Čekija išlaiko pirmąją vietą ($C_i = 0,619$), Lenkija išlieka antroje ($C_i = 0,565$), o Vengrija – trečioje ($C_i = 0,346$). Kraštutiniame scenarijuje, kai visi kriterijai prilyginami vienas kitam, Čekijos pranašumas dar labiau išryškėja ($C_i = 0,643$), tuo tarpu Lenkija ($C_i = 0,589$) ir Vengrija ($C_i = 0,305$) išlaiko tas pačias pozicijas.

Apibendrinant jautrumo analizės rezultatus galima teigti, kad kriterijų svorių pokyčiai esminės įtakos prioritetinių rinkų eilės tvarkai nepadarė – visais scenarijais Čekija išlieka rekomenduojama pirmąja plėtros rinka, Lenkija – antrąja, o Vengrija – trečiąja alternatyva. Tai rodo, kad AHP metodu nustatyti kriterijų svoriai ir TOPSIS pagrindu sudarytas rinkų reitingas yra pakankamai stabilūs ir atsparūs nuosaikioms ekspertinių įverčių korekcijoms. Metodiniu požiūriu tai tiesiogiai prisideda prie magistro darbo problemos sprendimo – sumažina sprendimų priėmimo neapibrėžtumą ir patvirtina, kad sukurtas AHP–TOPSIS modelis gali būti patikimai taikomas planuojant įmonių grupės tarptautinės plėtros seką bei padedant išlaikyti ir stiprinti konkurencinį pranašumą tiriamuose užsienio rinkų segmentuose.

IŠVADOS

1. Išanalizavus mokslinę literatūrą nustatyta, kad įmonių grupių tarptautinės plėtros sprendimai pasižymi dideliu kompleksiskumu, o tradiciniai strateginio valdymo ir internacionalizacijos modeliai nepakankamai detalizuoja, kaip grupės lygmeniu integruoti rinkos žinias, tinklus ir daugiakriterį vertinimą priimant plėtros sprendimus. Tai pagrindžia struktūruotų, tyrimais pagrįstų sprendimų priėmimo gairių poreikį.
2. Remiantis teorinės analizės rezultatais sukurtas konceptualus įmonių grupės sprendimų priėmimo modelis, jungiantis rinkos žinių ir aplinkos veiksnių bloką, kriterijų sistemą, sprendimų priėmimo procesą bei įmonių grupės ir verslo vienetų strateginių sprendimų rinkinį su grįžtamuju ryšiu iš sukauptos patirties. Šis modelis suteikia loginį karkasą sistemingai vertinti tarptautinės plėtros alternatyvas įmonių grupės kontekste ir įgyvendina antrąjį tyrimo uždavinį.
3. Parengtas mišrus empirinio tyrimo planas, derinantis pusiau struktūruotus interviu su ekspertais ir AHP–TOPSIS metodais grįstą kiekybinį vertinimą bei jautrumo analizę, pasirodė tinkamas tyrimo problemai spręsti. Jis leidžia užfiksuoti ekspertų nuostatas, jas kiekybiškai agreguoti ir konvertuoti į aiškius užsienio rinkų reitingus bei įėjimo sekos rekomendacijas, taip praktiškai operacionalizuojant suformuotą konceptualų modelį.
4. AHP tyrimo rezultatai parodė, kad didžiausią svorį įmonių grupės tarptautinės plėtros sprendimuose turi rinkos dydis ir augimo potencialas, vartotojų elgsena bei ekonominė aplinka (pajamų ar BVP lygis) ir reguliacinė–institucinė aplinka, o mažesnę, tačiau reikšmingą įtaką daro konkurencijos intensyvumas, technologinė infrastruktūra, kultūriniai ir socialiniai veiksniai bei partnerystės kaip įėjimo barjerai. Taigi įmonių grupės plėtros sprendimai grindžiami tiek paklausos ir augimo galimybėmis, tiek institucinių ir konkurencinių sąlygų kokybe.
5. Kokybinis tyrimas atskleidė, kad sprendimų priėmėjai tarptautinę plėtrą vertina kaip vidinio pasirengimo (finansiniai ištekliai, žmonių kompetencijos, operaciniai procesai, technologinis pasirengimas) ir išorinių sąlygų (paklausos potencialas, konkurencinė ir reguliacinė aplinka, partnerystės, rizikos profilis) balansą. Tai patvirtina, kad praktikoje taikoma sprendimų priėmimo logika atitinka suformuotą kriterijų sistemą, apimančią tiek vidinius, tiek išorinius veiksnius.
6. TOPSIS analizė, taikant AHP nustatytus kriterijų svorius, parodė, kad pagal devynis vertinimo kriterijus patraukliausia pradinės plėtros rinka įmonių grupei yra Čekija, antrąją vietą užima Latvija, o Lenkija priskiriama žemiausio prioritetinio lygmens rinkai. Jautrumo

analizė, keičiant atskirų kriterijų svorius, parodė, kad esminė rinkų reitingų tvarka išlieka stabili, todėl sudaryta prioritetinių rinkų eilė laikytina empiriškai pagrįsta ir patikima.

7. Pritaikius suformuotą sprendimų priėmimo modelį įmonių grupės praktiniame kontekste nustatyta, kad jis padeda nuosekliai pagrįsti ne tik prioritetines rinkas, bet ir įėjimo seką bei investicijų mastą, siejant juos su rinkos žinių kaupimu, vidinių kompetencijų plėtra ir rizikos valdymu. Taip išsprendžiama tyrimo problema – įmonių grupei suteikiamos struktūruotos, tyrimais pagrįstos gairės, kaip vertinti tarptautinės plėtros alternatyvas ir mažinti strateginių sprendimų priėmimo neapibrėžtumą.

Mgmas Gustaitis 

REKOMENDACIJOS

1. **Institucionalizuoti sukurta sprendimų priėmimo modelį kaip standartinę užsienio rinkų vertinimo procedūrą.** Rekomenduojama, kad mobilumo paslaugų įmonių grupė visus naujus tarptautinės plėtros sprendimus priimtų, remdamasi darbo metu suformuotu konceptualių modelių, kuriame rinkos žinių blokas, kriterijų sistema, ekspertų vertinimai, AHP svoriai, TOPSIS reitingai ir jautrumo analizė sudaro nuoseklų sprendimų priėmimo procesą. Tai leistų nuosekliai mažinti subjektyvumą, palyginti skirtingas rinkas pagal tas pačias dimensijas ir užtikrinti, kad sprendimai būtų pagrįsti struktūruotais, tyrimais paremtais duomenimis, o ne atsitiktinėmis diskusijomis.
2. **Taikyti kriterijų sistemą ir AHP–TOPSIS procedūrą visiems būsimiems rinkų palyginimams.** Įmonių grupei rekomenduojama reguliariai naudoti devynių kriterijų (rinkos dydžio ir augimo, reguliacinės bei institucinės aplinkos, konkurencijos intensyvumo, paklausos brandumo, kaštų lygio, kultūrinio atitikimo ir partnerystės galimybių, infrastruktūros prieinamumo, makroekonominio ir politinio stabilumo) rinkinį kaip pagrindą visiems naujiems vertinimams. Kiekvienam projektui turėtų būti suformuota ekspertų grupė, kuri poriniu palyginimu nustato kriterijų svorius (AHP metodu), o rinkos alternatyvos reitinguojamos taikant TOPSIS. Taip sukurta sprendimų rinkinys tampa lengvai pakartojamas ir palyginamas tarp laikotarpių bei regionų.
3. **Priimti etapinės plėtros sprendimą, remiantis gautu rinkų reitingu.** AHP–TOPSIS analizė parodė, kad pagal vertinamus kriterijus tinkamiausia pradinei plėtrai yra Čekijos rinka, antra pasirinkimo alternatyva – Lenkija, o Vengrija labiau tinka vėlyvesniam ar selektyviam įėjimui. Rekomenduojama šį reitingą panaudoti kaip pagrindą etapinei plėtros strategijai: pirma, įsitvirtinti Čekijoje, sutelkiant išteklius ir kaupiant rinkos žinias; antra, išnaudojant sukauptą patirtį ir tinklus, plėstis į Lenkiją; trečia, į Vengriją eiti tik tada, kai bus galima kompensuoti identifikuotas rizikas ir nepalankesnius kriterijų vertinimus, orientuojantis į konkrečias savivaldybes ar nišinius segmentus.
4. **Formuoti sprendimų priėmimo komitetą, atsakingą už modelio taikymą ir ekspertinių įverčių kokybę.** Siekiant užtikrinti, kad modelis būtų taikomas ne formaliai, o realiai padėtų priimti sprendimus, rekomenduojama sukurti nuolatinį kryžminių funkcijų komitetą (strategijos, finansų, operacijų, rinkodaros, vietinių padalinių atstovai). Šis komitetas būtų atsakingas už ekspertinių įverčių parengimą, kriterijų atnaujinimą, scenarijų sudarymą ir galutinį sprendimų priėmimą remiantis gautais reitingais bei jautrumo analize.
5. **Sieti kapitalo, parko ir partnerystės sprendimus su modelio rezultatais.** Rekomenduojama, kad investicijų mastas, transporto priemonių parko paskirstymas ir

partnerystės (su tiekėjais, savivaldybėmis, infrastruktūros operatoriais) būtų planuojami atsižvelgiant į kiekvienos rinkos artumo idealiam sprendiniui koeficientą. Aukščiausią reitingą turinčiai rinkai turėtų būti skiriamas prioritetas ir pilotinės iniciatyvos, o žemesnio reitingo rinkose – mažesnės apimties, labiau eksperimentiniai projektai, leidžiantys testuoti prielaidas su ribota rizika.

6. **Naudoti jautrumo analizę kaip privalomą žingsnį prieš priimant galutinį plėtros sprendimą.** Magistro darbe atlikta jautrumo analizė parodė, kad net reikšmingai keičiant atskirų kriterijų svorius rinkų reitingas išlieka stabilus, o tai patvirtina sprendimo dėl Čekijos rinkos patikimumą. Rekomenduojama, kad prieš kiekvieną naują plėtros sprendimą būtų modeliuojami keli alternatyvūs kriterijų svorių scenarijai (pvz., didesnis reguliacinės rizikos ar konkurencijos intensyvumo svoris), įvertinant, ar reitingas išlieka pakankamai stabilus. Tik tais atvejais, kai rezultatai yra robustiški, siūloma pereiti prie įsipareigojimų didinimo pasirinktoje rinkoje.
7. **Užtikrinti nuolatinį modelio atnaujinimą, įtraukiant naujas rinkos žinias ir plėtros patirtį.** Po kiekvieno plėtros etapo rekomenduojama sistemingai fiksuoti faktinius veiklos rezultatus, patirtus kaštus, rizikas ir partnerystės patirtį bei šiuos duomenis įtraukti į rinkos žinių bloką. Kriterijų svoriai ir rinkų įverčiai turėtų būti periodiškai peržiūrimi ir perskaičiuojami, kad modelis atspindėtų aktualią situaciją. Taip sprendimų priėmimo schema taps dinamiška, nuolat atnaujinamu įrankiu, padedančiu mažinti neapibrėžtumą ir palaikyti įmonių grupės konkurencinį pranašumą tarptautinėse rinkose.

Magnas Gustaitis 

LITERATŪROS SĄRAŠAS

- Adesanya, O. D., Ogunnaike, O. O., Ufua, D. E., Onayemi, O. O., Dada, A. E., & Edewor, O. J. (2024). Strategic fit orientation and business agility of non-oil export women entrepreneurs in a developing economy. *Sustainability*, 16(15), 6360. <https://doi.org/10.3390/su16156360>
- Aguilera, R. V., Crespí-Cladera, R., Infantes, P. M., & Pascual-Fuster, B. (2020). Business groups and internationalization: Effective identification and future agenda. *Journal of World Business*, 55(4), 101050. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2019.101050>
- Aliyev, M., & Yul Lee, J. (2025). Knowledge-based assets in business groups: A dynamic capabilities view of complementarity and rents. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/01492063251323849>
- Alnoor, A., Khaw, K. W., Chew, X., Abbas, S., & Khattak, Z. Z. (2023). The influence of the barriers of hybrid strategy on strategic competitive priorities: Evidence from oil companies. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 24(2), 179–198.
- Andy, A., Idris, A., & Agyapong, R. (2024). Location attractiveness in the new norm: A systematic review. *SAGE Open*, 14(3). <https://doi.org/10.1177/21582440241281036>
- Atuahene-Gima, K., & Murray, J. Y. (2007). Exploratory and exploitative learning in new product development: A social capital perspective on new technology ventures in China. *Journal of International Marketing*, 15(2), 1–29. <https://doi.org/10.1509/jimk.15.2.1>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases* (6th ed.). Pearson.
- Benito, G. R. G., Cuervo-Cazurra, A., Mudambi, R., Pedersen, T., & Tallman, S. (2022). The future of global strategy. *Global Strategy Journal*, 12(3), 421–450. <https://doi.org/10.1002/gsj.1464>
- Beugelsdijk, S., Kostova, T., Kunst, V. E., Spadafora, E., & Van Essen, M. (2017). Cultural distance and firm internationalization: A meta-analytical review and theoretical implications. *Journal of Management*, 44(1), 89–130. <https://doi.org/10.1177/0149206317729027>
- Bhandari, K. R., Zámorský, P., Ranta, M., & Salo, J. (2023). Digitalization,

- internationalization, and firm performance: A resource-orchestration perspective on new OLI advantages. *International Business Review (Oxford, England)*, 32(4), 102135. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2023.102135>
- Boateng, A., Hua, X., Nisar, S., & Wu, J. (2015). Examining the determinants of inward FDI: Evidence from Norway. *Economic Modelling*, 47, 118–118. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2015.02.018>
- Brock, D. M., & Hitt, M. A. (2024). Making sense of dynamic capabilities in international firms: Review, analysis, integration, and extension. *International Business Review (Oxford, England)*, (102260), 102260. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2024.102260>
- Buškevičiūtė, J., & Raipa, A. (2010). Šiuolaikinių sprendimų rengimas viešajame sektoriuje. *Viešoji politika ir administravimas*, 34, 21–31.
- Calligaris, S., Criscuolo, C., & Tissot, B. (2024). Exploring the evolution and the state of competition in the EU. OECD.
- Castro, R., & Moreira, A. C. (2023). Mapping internal knowledge transfers in multinational corporations. *Administrative Sciences*, 13(1), 16. <https://doi.org/10.3390/admsci13010016>
- Cavusgil, S. T. (1980). On the internationalization process of firms. *European Research*, 8(6), 273–281.
- Cavusgil, S. T. (2003). Knowledge development in international marketing. *Advances in International Marketing*, 15, 225–240. [https://doi.org/10.1016/S1064-4857\(03\)08010-0](https://doi.org/10.1016/S1064-4857(03)08010-0)
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of American enterprise*. MIT Press.
- Chandler, A. D. (1990). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. MIT Press.
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Gupta, S., Sivarajah, U., & Bag, S. (2023). Assessing the impact of big data analytics on decision-making processes, forecasting, and performance of a firm. *Technological Forecasting and Social Change*, 196, 122824. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122824>
- Chen, K.-S., Lin, S.-T., & Chuang, C.-J. (2025). ESG strategies and sustainable performance in multinational enterprises. *Sustainability*, 17(2), 751. <https://doi.org/10.3390/su17020751>
- Comin, D., & Mestieri, M. (2018). If technology has arrived everywhere, why has income diverged? *American Economic Journal: Macroeconomics*, 10(3), 137–178.

<https://doi.org/10.1257/mac.20150175>

- Cuervo-Cazurra, A., Duran, P., Aguirre, J., & Van Essen, M. (2022). Host country politics and internationalization: A meta-analytic review. *Journal of Management Studies*, 60(1), 204–241. <https://doi.org/10.1111/joms.12853>
- da Rocha, A., Simao, L., Ghauri, P. N., & Adler, N. (2024). Small firm internationalization using digital platforms: A longitudinal, cross-country study. *International Marketing Review*, 41(5), 981–1015. <https://doi.org/10.1108/IMR-10-2023-0280>
- Del Giudice, M., Vrontis, D., Malhotra, A., & Sharma, P. (2022). Guest editorial: Emerging challenges in international marketing knowledge management. *International Marketing Review*, 39(3), 425–430. <https://doi.org/10.1108/imr-05-2022-389>
- Dimitropoulos, P., Koronios, K., & Sakka, G. (2023). International business sustainability and global value chains: Synthesis, framework and research agenda. *Journal of International Management*, 29(5), 101054. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2023.101054>
- Domínguez Romero, E., Durst, S., & Navarro Garcia, A. (2024). Rethinking internationalization processes: Toward a circular framework. *Review of Managerial Science*, 18(11), 3363–3394. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00719-9>
- Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1–31. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490372>
- Dunning, J. H. (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, 9, 163–190.
- Eurostat. (2023). *National accounts and GDP*. Prieiga per internetą: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=National_accounts_and_GDP
- Fjellström, D., Chowdhury, E. H., Ahmad, S., & Batkhuu, B. (2023). Implications for multinational enterprises from emerging market subsidiaries' reverse knowledge transfer. *Central European Management Journal*, 31(3), 326–343. <https://doi.org/10.1108/cemj-08-2022-0097>
- Gaižauskaitė, I., Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas
- Gambardella, A., & Messinese, D. (2025). Design- and theory-based approaches to strategic decisions. *Organization Science*, 36(4), 1271–1287.

<https://doi.org/10.1287/orsc.2023.18245>

- Gammeltoft, P., & Panibratov, A. (2024). Emerging market multinationals and the politics of internationalization. *International Business Review*, 33(3), 102278. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2024.102278>
- Gaur, A. S., Kumar, V., & Singh, D. (2014). Institutions, resources, and internationalization of emerging economy firms. *Journal of World Business*, 49(1), 12–20. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.04.002>
- Ginevičius, R., Podvezko, V. (2008). Daugiakriteriniai vertinimo būdų suderinamumas. *Verslas: teorija ir praktika*, 9(1), 73–80. <https://doi.org/10.3846/1648-0627.2008.9.73-80>
- Golgeci, I., Makhmadshoev, D., & Demirbag, M. (2021). Global value chains and the environmental sustainability of emerging market firms: A systematic review of literature and research agenda. *International Business Review (Oxford, England)*, 30(5), 101857. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101857>
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21(4), 473–496. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200004\)21:4<473::AID-SMJ84>3.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200004)21:4<473::AID-SMJ84>3.0.CO;2-I)
- Gutiérrez-Broncano, S., Linueza-Langreo, J., Rubio-Andrés, M., & Sastre-Castillo, M. Á. (2024). Can hybrid strategy improve SME performance? The role of innovation and adaptive capacity. *European Journal of Innovation Management*, 27(9), 173–197. <https://doi.org/10.1108/ejim-07-2023-0566>
- Harrison, J. S., & St. John, C. H. (2002). *Foundations in strategic management* (2nd ed.). Thomson.
- He, J., & Yang, S. (2024). Does internationalization improve environmental disclosure willingness and quality? The moderating role of green investors. *PloS One*, 19(9), e0307638. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0307638>
- Hensher, D. A. (2024). The future of mobility as a service. *Transportation Planning and Technology*, 47(5), 624–627. <https://doi.org/10.1080/03081060.2024.2356619>
- Hernández-Linares, R., López-Fernández, M. C., García-Piqueres, G., Pina e Cunha, M., & Rego, A. (2024). How knowledge-based dynamic capabilities relate to firm performance: The mediating role of entrepreneurial orientation. *Review of Managerial Science*, 18(10),

2781–2813. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00691-4>

- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2016). *Strategic management: Competitiveness and globalization* (12th ed.). Cengage Learning.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage Publications.
- Holloway, S. (2024). How supply chain innovations drive marketing differentiation: A qualitative analysis of consumer goods companies. *Preprint*. <https://doi.org/10.20944/preprints202406.1613.v1>
- Hoque, M. T., Nath, P., Ahammad, M. F., Tzokas, N., & Yip, N. (2022). Constituents of dynamic marketing capability: Strategic fit and heterogeneity in export performance. *Journal of Business Research*, 144, 1007–1023. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.011>
- Hwang, C. L., & Yoon, K. (1981). *Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications*. Springer.
- International Monetary Fund (IMF). (2024). *World Economic Outlook: Balancing growth and inflation*. Prieiga per internetą: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO>
- Islami, X., Mustafa, N., & Topuzovska Latkovikj, M. (2020). Linking Porter's generic strategies to firm performance. *Future Business Journal*, 6(1). <https://doi.org/10.1186/s43093-020-0009-1>
- James, M. (2018). Emergent Strategy. *The International Encyclopedia of Strategic Communication*, 1–10. <https://doi.org/10.1002/9781119010722.iesc0067>
- Johanson, J., & Mattsson, L.-G. (1988). Internationalisation in industrial systems—A network approach. In N. Hood & J.-E. Vahlne (Eds.), *Strategies in global competition*. Croom Helm. <https://doi.org/10.1057/9781137508829.0011>
- Johanson, J., & Mattsson, L.-G. (2015). Internationalisation in industrial systems: A network approach. In *Knowledge, Networks and Power*. <https://doi.org/10.1057/9781137508829.0011>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm—A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). Blue ocean strategy: From theory to practice. *California*

- Management Review*, 47(3), 105–121. <https://doi.org/10.1177/000812560504700301>
- Kim, Y., Gretz, R. T., & Basuroy, S. (2025). Applying the latest Uppsala model to digital products: An empirical investigation of app internationalization via app updates. *International Marketing Review*, 42(1), 64–82. <https://doi.org/10.1108/imr-09-2023-0255>
- Kohnová, L., & Salajová, N. (2023). Re-thinking Industry 4.0 effect on competitive forces: Empirical study on innovation. *Sustainability*, 15(3), 2637. <https://doi.org/10.3390/su15032637>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.
- Kowalkowski, C., Wirtz, J., & Ehret, M. (2024). Digital service innovations in B2B markets: A literature review and research agenda. *Journal of Service Management*, 35(2), 280–305. <https://doi.org/10.1108/JOSM-12-2022-0403>
- Kurdoglu, R. S., Ates, N. Y., & Lerner, D. A. (2023). Decision-making under extreme uncertainty: Eristic rather than heuristic. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 29(3), 763–782. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-07-2022-0587>
- Liesch, P. W., & Welch, C. (2024). *Asynchronicities of growth: A process extension to the Uppsala model of internationalisation*. *Journal of International Business Studies*, 55, 796–804. <https://doi.org/10.1057/s41267-024-00702-w>
- Lietuvos bankas. (2024). Paslaugų eksporto apžvalga. Prieiga per internetą: <https://www.lb.lt/lt/statistikos-temines-sritys/paslaugu-eksportas>
- Lietuvos statistikos departamentas. (2024). Lietuvos ekonominiai rodikliai. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize#/>
- Logue, D., Williamson, P., Roberts, A., Luo, Y., & Barrett, M. (2025). Digital innovation, platforms, and global strategy. *Information and Organization*, 35(1), 100562. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2025.100562>
- López, J. G., Baena-Rojas, J. J., López-Cadavid, D. A., & Mathew, M. (2020). International market selection: An application of hybrid multi-criteria decision-making technique in the textile sector. *Review of International Business and Strategy*, 31(1), 127–150. <https://doi.org/10.1108/ribs-07-2020-0088>
- Luo, Y. (2021). New OLI advantages in digital globalization. *International Business Review (Oxford, England)*, 30(2), 101797. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101797>
- Luo, Y., & Tung, R. (2007). International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective. *Journal of International Business Studies*, 38, 481–498.

<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400275>

- Meyer, K. E., Li, J., Brouthers, K. D., & Jean, R.-J. “bryan”. (2023). International business in the digital age: Global strategies in a world of national institutions. *Journal of International Business Studies*, 54(4), 577–598. <https://doi.org/10.1057/s41267-023-00618-x>
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, 30(1), 11–24. <https://doi.org/10.2307/41165263>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management* (2nd ed.). Free Press.
- Morelli, M., Casagrande, M., & Forte, G. (2021). Decision making: a theoretical review. *Integrative Psychological and Behavioral Science*, 55(3), 1–15. <https://doi.org/10.1007/s12124-021-09669-x>
- Narula, R., & Verbeke, A. (2015). Making sustainability strategies work: International business and ESG considerations. *Journal of Business Ethics*, 138, 525–533.
- Navaia, E., Moreira, A., & Ribau, C. (2023). Differentiation strategy and export performance in emerging countries: Mediating effects of positional advantage among Mozambican firms. *Economies*, 11(2), 44. <https://doi.org/10.3390/economies11020044>
- Ncube, M. M., & Ngulube, P. (2024). Enhancing environmental decision-making: A systematic review of data analytics applications in monitoring and management. *Discover Sustainability*, 5(1). <https://doi.org/10.1007/s43621-024-00510-0>
- Nebenführ, M. (2024). *Democracy, political stability and FDI: Revisiting the institutional drivers* [Working paper]. EconStor.
- Nordin, F., & Raval, A. (2023). The making of marketing decisions in modern marketing environments. *Journal of Business Research*, 162, 113872. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113872>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2024). *OECD Economic Outlook No. 115*. Prieiga per internetą: <https://www.oecd.org/economic-outlook>
- Owotemu, A. E. (2025). Evaluating the internationalization motives of multi-national entities: Balance of payment and trade strategies in the era of anti-globalization. *American Journal of Industrial and Business Management*, 15(05), 721–747. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2025.155035>
- Paksoy, T., Gunduz, M. A., & Demir, S. (2023). Overall competitiveness efficiency: A

- quantitative approach to the five forces model. *Computers & Industrial Engineering*, 182, 109422. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2023.109422>
- Pangarkar, N., & Prabhudesai, R. (2024). Using Porter's Five Forces analysis to drive strategy. *Global Business and Organizational Excellence*, 43(5), 24–34. <https://doi.org/10.1002/joe.22250>
- Park, B. I., & Xiao, S. (2024). Reverse knowledge transfer from the periphery to the core: Focusing on local market information. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2024.05.006>
- Parul, (2024). Strategic management in a dynamic business environment. *Universal Research Reports*, 11(1), 122–125. <https://doi.org/10.36676/urr.v11.i1.18>
- Peng, M. W. (2017). *Global business* (4th ed.). Cengage Learning.
- Pitelis, C. N. (2022). Dynamic capabilities, the new multinational enterprise and business model innovation: A de/re-constructive commentary. *Journal of International Business Studies*, 53(4), 741–753. <https://doi.org/10.1057/s41267-022-00518-6>
- Pitelis, C. N., Teece, D. J., & Yang, H. (2023). Dynamic Capabilities and MNE Global Strategy: A Systematic Literature Review-Based Novel Conceptual Framework. *Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1111/joms.13021>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (1987). From competitive advantage to corporate strategy. In *Readings in strategic management*. Macmillan UK.
- Pu, Y., Li, H., Hou, W., et al. (2025). The analysis of strategic management decisions and corporate competitiveness based on artificial intelligence. *Scientific Reports*, 15, 17942. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-02842-x>
- Purkayastha, S. (2015). A comment on the extension of the OLI framework to emerging economies. *Global Business Review*, 16(2), 336–340. <https://doi.org/10.1177/0972150914564439>
- Puškorius, S. (2002). *Sprendimų priėmimo teorija: kiekybiniai metodai*. Vilnius: Technika.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.

- Saaty, T. L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process: Planning, Priority Setting, Resource Allocation*. New York: McGraw-Hill.
- Saaty, T. L. (2008). Decision making with the analytic hierarchy process. *International Journal of Services Sciences*, 1(1), 83–98. <https://doi.org/10.1504/IJSSCI.2008.017590>
- Saini, N., & Singhanian, M. (2018). Determinants of FDI in developed and developing countries: A quantitative analysis using GMM. *Journal of Economic Studies*, 45(2), 348–382. <https://doi.org/10.1108/jes-07-2016-0138>
- Sako, M., & Peo, J. (2024). Leveraging or overcoming distance? Global strategy and structure of professional service firms. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4852663>
- Salomon, V. A. P., & Gomes, L. F. A. M. (2024). Consistency improvement in the Analytic Hierarchy Process. *Mathematics*, 12(6), 828. <https://doi.org/10.3390/math12060828>
- Savagar, A., Aguda, O., Galanakis, Y., & Wu, J. (2024). Market concentration and productivity: Evidence from the UK. *Fiscal Studies*. <https://doi.org/10.1111/1475-5890.12381>
- Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization* (4th ed.). New York: The Free Press.
- Singh, J. (1988). Consumer complaint intentions and behavior: Definitional and taxonomical issues. *Journal of Marketing*, 52(1), 93–104. <https://doi.org/10.2307/1251688>
- Stoian, M.-C., Tardios, J. A., & Samdanis, M. (2024). The knowledge-based view in international business: A systematic review of the literature and future research directions. *International Business Review (Oxford, England)*, 33(2), 102239. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2023.102239>
- Stone, D. (2004). *Viešosios politikos paradoksai: sprendimų priėmimo menas politikoje*. Vilnius: Eugrimas.
- Surana, A., Chavan, M., Kumar, V., & Chirico, F. (2024). Understanding the internationalization of digital platform firms: Developing the platform-OLI (P-OLI) framework. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5039293>
- Tamirat, S., & Amentie, C. (2023). Advances in knowledge-based dynamic capabilities: A systematic review of foundations and determinants in recent literature. *Cogent Business & Management*, 10(3). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2257866>
- Teece, D. J. (2014). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 8–37.

<https://doi.org/10.1057/jibs.2013.54>

- Więckowski, J., & Sałabun, W. (2023). Sensitivity analysis approaches in multi-criteria decision analysis: A systematic review. *Applied Soft Computing*, 148, 110915. <https://doi.org/10.1016/j.asoc.2023.110915>
- Wu, H., Sun, Q., Zhang, Z., & Wang, D. (2024). Does board internationalization affect corporate ESG performance? Evidence from Chinese A-share-listed companies. *Sustainability*, 16(23), 10738. <https://doi.org/10.3390/su162310738>
- Yang, B., Bai, W., Chen, Y., & Rong, K. (2025). Internationalization of digital firms: A systematic review and research agenda. *Journal of Business Research*, 189, 115124. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115124>
- Yip, G. S. (1989). Global strategy... In a world of nations? *Sloan Management Review*, 31(1), 29–41.
- Zack, M. H. (2002). Developing a knowledge strategy. In *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge* (pp. 255–276). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780195138665.003.0015>
- Zahra, S. A., Petricevic, O., & Luo, Y. (2022). Toward an action-based view of dynamic capabilities for international business. *Journal of International Business Studies*, 53(4), 583–600. <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00487-2>
- Zaino, R., Ahmed, V., Alhammadi, A. M., & Aleghoush, M. (2024). Electric vehicle adoption: A comprehensive systematic review of technological, environmental, organizational and policy impacts. *World Electric Vehicle Journal*, 15(8), 375. <https://doi.org/10.3390/wevj15080375>
- Zhang, J. F., Wang, Y., & Du, Q. (2024). The impact of cultural distance on fund transfers in the internal capital market. *Journal of Banking & Finance*, 165, 107224. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2024.107224>
- Žydžiūnaitė, V., Rupšienė, L., Bitinas, B. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija

PRIEDAI

1 priedas. Kriterijų porinių palyginimų, normalizavimo ir nuoseklumo tikrinimo matricos bei porinių palyginimų rezultatai

A lentelė. Kriterijų porinių palyginimų matrica

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9
K1	1,000	1,124	1,187	1,024	1,067	1,221	1,380	1,221	1,155
K2	0,890	1,000	1,056	0,911	0,950	1,087	1,228	1,087	1,027
K3	0,843	0,947	1,000	0,863	0,899	1,029	1,163	1,029	0,973
K4	0,976	1,097	1,159	1,000	1,042	1,192	1,348	1,192	1,127
K5	0,937	1,053	1,112	0,960	1,000	1,144	1,293	1,144	1,082
K6	0,819	0,920	0,972	0,839	0,874	1,000	1,130	1,000	0,945
K7	0,724	0,814	0,860	0,742	0,773	0,885	1,000	0,885	0,836
K8	0,819	0,920	0,972	0,839	0,874	1,000	1,130	1,000	0,945
K9	0,866	0,973	1,028	0,887	0,924	1,058	1,196	1,058	1,000

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis suvestiniais ekspertų vertinimais

B lentelė. Normalizuota kriterijų palyginimų matrica ir kriterijų svorių vektorius

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9
K1	0,127	0,127	0,127	0,127	0,127	0,127	0,127	0,127	0,127
K2	0,113	0,113	0,113	0,113	0,113	0,113	0,113	0,113	0,113
K3	0,107	0,107	0,107	0,107	0,107	0,107	0,107	0,107	0,107
K4	0,124	0,124	0,124	0,124	0,124	0,124	0,124	0,124	0,124
K5	0,119	0,119	0,119	0,119	0,119	0,119	0,119	0,119	0,119
K6	0,104	0,104	0,104	0,104	0,104	0,104	0,104	0,104	0,104
K7	0,092	0,092	0,092	0,092	0,092	0,092	0,092	0,092	0,092
K8	0,104	0,104	0,104	0,104	0,104	0,104	0,104	0,104	0,104
K9	0,110	0,110	0,110	0,110	0,110	0,110	0,110	0,110	0,110

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis suvestiniais ekspertų vertinimais

C lentelė. Porinių palyginimų matrica alternatyvoms pagal K1

	Čekija	Lenkija	Vengrija
Čekija	1,000	0,785	2,816
Lenkija	1,274	1,000	3,589
Vengrija	0,355	0,279	1,000

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis suvestiniais ekspertų vertinimais

D lentelė. Porinių palyginimų matrica alternatyvoms pagal K2

	Čekija	Lenkija	Vengrija
Čekija	1,000	1,191	5,032
Lenkija	0,840	1,000	4,226
Vengrija	0,199	0,237	1,000

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis suvestiniais ekspertų vertinimais

E lentelė. Porinių palyginimų matrica alternatyvoms pagal K3

	Čekija	Lenkija	Vengrija
Čekija	1,000	1,026	1,165

Lenkija	0,975	1,000	1,136
Vengrija	0,858	0,880	1,000

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis suvestiniais ekspertų vertinimais

F lentelė. Porinių palyginimų matrica alternatyvoms pagal K4

	Čekija	Lenkija	Vengrija
Čekija	1,000	1,436	5,346
Lenkija	0,696	1,000	3,722
Vengrija	0,187	0,269	1,000

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis suvestiniais ekspertų vertinimais

G lentelė. Porinių palyginimų matrica alternatyvoms pagal K5

	Čekija	Lenkija	Vengrija
Čekija	1,000	1,153	0,591
Lenkija	0,867	1,000	0,513
Vengrija	1,691	1,950	1,000

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis suvestiniais ekspertų vertinimais

H lentelė. Porinių palyginimų matrica alternatyvoms pagal K6

	Čekija	Lenkija	Vengrija
Čekija	1,000	0,779	2,861
Lenkija	1,283	1,000	3,669
Vengrija	0,350	0,273	1,000

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis suvestiniais ekspertų vertinimais

J lentelė. Porinių palyginimų matrica alternatyvoms pagal K7

	Čekija	Lenkija	Vengrija
Čekija	1,000	1,887	1,391
Lenkija	0,530	1,000	0,737
Vengrija	0,719	1,356	1,000

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis suvestiniais ekspertų vertinimais

K lentelė. Porinių palyginimų matrica alternatyvoms pagal K8

	Čekija	Lenkija	Vengrija
Čekija	1,000	1,252	3,611
Lenkija	0,799	1,000	2,885
Vengrija	0,277	0,347	1,000

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis suvestiniais ekspertų vertinimais

L lentelė. Porinių palyginimų matrica alternatyvoms pagal K9

	Čekija	Lenkija	Vengrija
Čekija	1,000	1,050	1,124
Lenkija	0,953	1,000	1,070
Vengrija	0,890	0,934	1,000

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis suvestiniais ekspertų vertinimais

2 priedas. Išsamios ekspertų įverčių, normalizuotų ir svertinių matricų bei idealiųjų sprendinių vertės

M lentelė. Ekspertų įverčių matrica (skalė 1–9)

Alternatyva	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9
Lenkija	9	7	7	8	7	8	8	6	8
Čekija	7	6	8	8	8	8	7	5	8
Vengrija	6	5	6	7	6	7	6	7	7

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis suvestiniais ekspertų vertinimais

N lentelė. Normalizuota sprendimų matrica

Alternatyva	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9
Lenkija	0.699	0.667	0.573	0.601	0.573	0.601	0.655	0.572	0.601
Čekija	0.543	0.572	0.655	0.601	0.655	0.601	0.573	0.477	0.601
Vengrija	0.466	0.477	0.492	0.526	0.492	0.526	0.492	0.667	0.526

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis suvestiniais ekspertų vertinimais

O lentelė. Svertinė normalizuota matrica

Alternatyva	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9
Lenkija	0.0887	0.0754	0.0614	0.0746	0.0682	0.0625	0.0603	0.0595	0.0661
Čekija	0.0690	0.0646	0.0701	0.0746	0.0780	0.0625	0.0528	0.0496	0.0661
Vengrija	0.0591	0.0539	0.0526	0.0652	0.0585	0.0547	0.0452	0.0694	0.0579

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis suvestiniais ekspertų vertinimais

P lentelė. Idealiųjų sprendinių vertės pagal kriterijus

Kriterijus	A^+	A^-
K1	0.0887	0.0591
K2	0.0539	0.0754
K3	0.0701	0.0526
K4	0.0746	0.0652
K5	0.0780	0.0585
K6	0.0625	0.0547
K7	0.0603	0.0452
K8	0.0496	0.0694
K9	0.0661	0.0579

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis suvestiniais ekspertų vertinimais

3 priedas. Interviu transkripcijos

Respondentas Nr. 1 (P1)

Aš: Kokiose rinkose veikiate dabar, kur planuojate veikti ateityje ir kokią plėtros strategiją taikote?

Respondentas Nr. 1: Šiuo metu CityBee veikia trijose Baltijos šalyse – Lietuvoje, Latvijoje ir Estijoje. Čia mes jau gerai įsitvirtinome per daugiau nei dešimtmetį veiklos. Plėstis planų turime, bet, tiesą sakant, esame labai apgalvoti. Žinoma, svajojame žengti ir į kitas Europos rinkas, tačiau naujas rinkas renkames itin atsakingai. Pirmiausia analizuojame šalį: vertiname, ar ten yra poreikis dalijimosi automobiliais paslaugai, kokia konkurencinė aplinka. Pavyzdžiui, turėjome bandymą plėstis į Lenkiją – ten išmokome svarbią pamoką (šypsosi). Plėtros strategija mūsų įmonėje – laipsniška ir paremta duomenimis. Tai reiškia, kad neįuriname akiai į bet kurią naują rinką vien dėl ambicijos. Pirmiausia atlikę rinkos tyrimą, sukuriame bandomąjį projektą arba pradėdame nuo mažesnio masto veiklos toje šalyje. Žiūrime, kaip sekasi, kokia vartotojų reakcija. Jei matome augimo potencialą, investuojame daugiau – didiname automobilių parką, plečiame komandą. Mūsų tikslas nėra plėstis kuo greičiau bet kur; tikslas – plėstis tvariai, kad kiekviena nauja rinka greitai pasiektų stabilų klientų ratą ir generuotų pajamas. Be abejo, turime ir viziją ilgalaikėje perspektyvoje: norime būti viena iš pirmaujančių dalijimosi automobiliais platformų regione. Tačiau kiekvieną žingsnį dėliojame atsargiai – geriau lėčiau, bet užtikrintai.

Aš: Kaip jūsų įmonėje priimami strateginiai sprendimai dėl tarptautinės plėtros ir kokie yra pagrindiniai dalyviai šiame procese?

Respondentas Nr. 1: Strateginiai sprendimai dėl plėtros pas mus priimami komandiškai, bet ir griežtai laikantis valdysenos procesų. Praktikoje tai atrodo taip: inicijuoja plėtros idėją paprastai mūsų verslo plėtros skyrius arba aukščiausio lygio vadovai, pastebėję galimybę naujoje rinkoje. Tada atlikus pirminę analizę, idėja keliauja į vadovų komandą – čia dalyvauju aš, finansų vadovas, operacijų vadovas ir kiti svarbūs žmonės. Diskutuojame, vertiname rizikas, skaičiuojame potencialą. Jeigu matome, kad idėja verta, sekantis žingsnis – pristatymas valdybai. CityBee yra didesnės grupės dalis, todėl turime ir valdybą, kurią sudaro mūsų investuotojų ar motininės kompanijos atstovai. Jie turi patirties įvairiose rinkose, tad sprendimus priimame kartu su jais. Iš esmės pas mus sprendimų priėmimo procesas hierarchinis, bet lankstus: komanda parengia pagrindą, valdyba užduoda klausimus, galbūt paprašo papildomų tyrimų, ir galiausiai kartu nusprendžiame. Pagrindiniai dalyviai šiame procese – be manęs – yra valdybos nariai, grupės savininkai bei atsakingų padalinių vadovai, nes jiems po to tenka tuos sprendimus įgyvendinti. Man labai svarbu į procesą įtraukti ir vietos rinkos vadovus – pavyzdžiui, Latvijos ar Estijos padalinių vadovus, jei svarstome plėtrą ten ar aplinkui. Jų įžvalgos „iš pirmų lūpų“ dažnai padeda priimti tinkamesnį sprendimą.

Aš: Kokią įtaką strateginių sprendimų priėmimui turi įmonių grupės struktūra?

Respondentas Nr. 1: Mūsų atveju grupės struktūra turi didžiulę įtaką. CityBee priklauso Modus grupės įmonių šeimai, konkrečiai mobilumo paslaugų krypčiai. Tai reiškia, kad nesame visiškai savarankiški vieniši vilkai (šypsosi). Yra bendros grupės gairės, kurios nukreipia, kur link mes galime plėstis, kiek rizikos galime prisiimti. Pavyzdžiui, grupė nustato, kokią grąžą tikisi iš investicijų, kiek kapitalo gali skirti plėtrai, kokie prioritetiniai regionai. Grupės valdyba dalyvauja visuose stambesniuose sprendimuose. Kartais tai reiškia, kad turime gauti pritarimą planams, ypač jei reikia didelių investicijų – pvz., naujų automobilių parkui pirkimo naujoje šalyje. Tačiau kartu grupės struktūra suteikia ir privalumų – galime dalintis patirtimi su seserinėmis įmonėmis. Pavyzdžiui, grupėje turime kitų mobilumo projektų, ir mes mokomės vieni iš kitų. Taigi, struktūra veikia kaip toks saugumo tinklas: sprendimus priimame savarankiškai, bet rėmuose, kuriuos nustato grupė. Iš kitos pusės, grupė padeda su resursais – tiek finansiniais, tiek žmogiškaisiais. Jei nusprendžiame eiti į naują rinką, galime pasitelkti grupės ekspertus, teisininkus, finansininkus. Visa tai užtikrina, kad strateginiai sprendimai būtų labiau pasverti ir profesionaliai įvertinti. Taigi, grupės struktūra mums – ne stabdis, o veikiau kompasas ir atrama.

Aš: Kaip motininė bendrovė koordinuoja dukterinių įmonių strategijas?

Respondentas Nr. 1: Mūsų motininė bendrovė (ta pati Modus grupė) koordinuoja strategijas per aiškiai apibrėžtą planavimo procesą. Ką turiu omenyje – kiekvienais metais mes parengiame CityBee strateginį planą ir metinį biudžetą, tuomet jį pristatome grupės valdybai. Valdyba išanalizuoja, pasiūlo korekcijų, jei reikia, ir patvirtina. Taip užtikriname, kad CityBee strategija dera su bendrais grupės tikslais. Be to, grupė organizuoja reguliarius susitikimus su visų dukterinių įmonių vadovais. Per juos aptariame progresą, pasidaliname iššūkiais, ieškome sinergių. Pavyzdžiui, jei MyBee (kita grupės įmonė) planuoja žengti į naują rinką automobilių prenumeratos paslaugai, o mes ten jau dirbame su automobilių dalijimusi, motininė bendrovė padės suderinti veiksmus – gal pasidalinti rinkos tyrimais, gal kartu derėtis su vietos partneriais. Sakyčiau, koordinavimas vyksta per bendras strategines sesijas ir grupinius tikslus. Žinoma, kasdienėje veikloje mes turime laisvės – motininė įmonė nesikiša į operatyvinius sprendimus. Tačiau strateginiame lygmenyje, jie seka, kad nesiblaškytume. Dar vienas pavyzdys: grupė gali pasakyti, kad šiemet prioritetas – pelningumas, o ne augimas bet kokia kaina. Tada mes, visi dukteriniai, atitinkamai peržiūrime savo planus. Taigi koordinavimas vyksta per tikslų derinimą, geriausių praktikų dalijimąsi, ir, jei reikia, grupės vadovybė gali duoti tam tikras rekomendacijas ar „namų darbus“, kad visos grupės įmonės judėtų išvien.

Aš: Kokius pagrindinius vidinius ir išorinius veiksmus vertinate prieš įžengdami į naują rinką?

Respondentas Nr. 1: Prieš žengdami į naują rinką, mes atliekame tikrą namų darbų maratoną (juokiasi). Pirmiausia pasižiūrime į vidinius veiksmus. Svarbiausia – ar turime stiprų produktą tai rinkai. Ar mūsų platforma, programėlė, automobilių parkas pasiruošęs naujo šalies vartotojui? Reikia įsitikinti, kad, tarkime, mūsų programėlė pritaikyta tos šalies kalbai, mokėjimo būdams, galbūt vietos vairavimo įpročiams. Kitas vidinis aspektas – komandos pasirengimas. Įvertiname, ar turime pakankamai žmonių, galinčių prižiūrėti veiklą naujoje šalyje, ar turime kompetencijų suprasti tos rinkos kultūrą, teisės aktus. Jei trūksta, planuojame, kaip suformuosime komandą – ar siųsime savo patyrusius darbuotojus, ar samdysime vietoje. Taip pat labai svarbus

finansinis aspektas: ar galime sau leisti tą plėtrą, kiek investicijų reikės iki kol projektas atsipirks. Turime pasverti, ar biudžetas tvarus, ar nebus taip, kad pradėję nebeįsigaivinsime tęsti. O dabar išoriniai veiksniai. Pirmiausia – rinkos dydis ir potencialas. Ar užteks vartotojų, kuriems mūsų paslauga bus aktuali? Pavyzdžiui, žiūrime miesto dydį, gyventojų tankumą, jaunų technologijoms imlių žmonių dalį. Taip pat labai svarbu įvertinti konkurencinę aplinką: kiek jau yra panašių paslaugų teikėjų, ar rinka perpildyta, ar kaip tik tuščia niša. Mes nebijome konkurencijos, bet, aišku, jei rinkoje jau keli stiprūs žaidėjai, mums reikės labai apgalvoti, kuo išsiskirsime. Toliau – reguliacinė aplinka. Patikriname, kokie įstatymai galioja – pavyzdžiui, dėl automobilio dalijimosi gali būti specifinių reikalavimų, licencijų, gal kokie ribojimai dėl parkavimo. Taip pat makroekonomika: valiutos stabilumas, mokesčiai, ar nėra kokių rizikų kaip artėjanti krizė. Ir, žinoma, kultūriniai ypatumai – ar žmonės linkę išvis nuomotis automobilį dalijimosi būdu, ar jiems tas konceptas suprantamas. Štai, kaip minėjau, Lenkijoje susidūrėme su iššūkiu, kad vartotojai ten atsargiau žiūri į užsienio įmones, labiau pasitiki savomis – tai irgi turėjome įvertinti iš anksto. Apibendrinant, prieš žengdami į naują rinką, mes padarome išsamią SWOT analizę: pasižiūrime, kur mūsų stiprybės tiks, kokios galimybės, ir atvirkščiai – kokios grėsmės bei silpnybės, kad galėtume joms užbėgti už akių.

Aš: Kokią reikšmę jūsų organizacijoje turi duomenų analitika ir rinkos tyrimai, ir kaip jie padeda priimančioms sprendimus?

Respondentas Nr. 1: Duomenų analitika ir rinkos tyrimai – tai mūsų „kompasas“ kasdienybėje. Iš tikrųjų, kaip technologijų pagrindu veikiantis verslas, pasakysiu, kad be duomenų mes kaip be rankų (šypteli). Kiekvienas sprendimas – tiek strateginis, tiek operatyvinis – pas mus grindžiamas faktais, skaičiais. Pavyzdžiui, prieš paleidami naują paslaugą ar keisdami kainodarą, mes visada pasidarome „business case“ analizę: susirenkame istorinius duomenis, sudeliojame prognozes, modeliuojame įvairius scenarijus. Rinkos tyrimai padeda suprasti klientų poreikius. Gal tai skamba lyg ir standartiškai, bet duosiu konkretų pavyzdį: svarstydami plėtrą į kitą miestą ar šalį, mes atliekame apklausas, fokus grupes, aiškinamės, ar žmonės naudotųsi dalijimosi automobiliais paslauga, kokius rūpesčius mato. Taip pat nuolat sekame vartotojų elgsenos duomenis esamose rinkose – kiek laiko trunka vidutinė kelionė, kuriuo paros metu paslauga populiariausia, kokio tipo automobiliai paklausiausi. Šie duomenys mums leidžia nuolat tobulinti paslaugą: pavyzdžiui, matydami, kad tam tikru metu trūksta automobilių tam tikroje miesto zonoje, galime operatyviai reaguoti ir perdisklokuoti automobilius ar papildyti parką. Sprendimų priėmimo duomenys suteikia patikimumą. Juk visada yra dalis nuojautos, vadovo vizijos – bet man asmeniškai priimti sprendimą lengviau, kai turiu aiškų pagrindimą skaičiais. Rinkos tyrimai taip pat padeda įtikinti akcininkus. Kai ateini su idėja, paremta tik „man atrodo“, tai nėra įtikinama. O kai parodai tyrimų rezultatus, pvz., „70 % apklaustųjų sako, kad jiems trūksta X paslaugos“, tada visi supranta, jog sprendimas remiasi realiais poreikiais. Be abejo, pas mus įmonėje su laiku susiformavo duomenimis grįsta kultūra: kiekvienas skyrius – ar tai rinkodara, ar operacijos – stebi savo rodiklius, daro mini tyrimus. Galiausiai visi tie mažesni įžvalgų upeliai suteka į bendrą upę, kuri maitina strateginius sprendimus.

Aš: Kokias pagrindines konkurencinio pranašumo strategijas taikote tarptautinėse rinkose? Pvz., ar siekiate kaštų lyderystės, diferenciacijos, ar orientuojatės į inovacijas?

Respondentas Nr. 1: Labai geras klausimas (šypsosi). Iš tiesų mes bandome rasti savo unikalią formulę, o ne šimtu procentų laikytis vienos knyginės strategijos. Jei reikėtų pasirinkti, sakyčiau, kad diferenciacija ir orientacija į klientą yra mūsų didžiausias fokusas. Kaštų lyderystė, t. y. būti pigiausiai rinkoje, mes specialiai nesivaikome. Žinoma, stengiamės operuoti efektyviai, kad galėtume pasiūlyti konkurencingas kainas, bet pagrindinis pranašumas, kurį akcentuojame, yra paslaugos kokybė ir patogumas. Norime, kad klientai rinktųsi CityBee ne todėl, kad pas mus pigiausia, o todėl, kad pas mus geriausia patirtis. Ką tai reiškia praktiškai? Pavyzdžiui, inovacijos klientų patogumui – mes vieni pirmųjų integravome visišką savitarnos modelį, kad visas automobilio paėmimas ir grąžinimas vyktų per programėlę sklandžiai. Taip pat į paslaugos kainą iškart įtraukiame draudimą be franšizės, kad klientas jaustųsi ramus: jei kažkas nutiks, nereikės patirti didelių nuostolių. Mes pastebėjome, kad toks požiūris padeda žmonėms jaustis saugesniems, mažina jų nerimą naudojantis paslauga. Iš dalies tai inspiravo ir mūsų komunikacijos pokytį – norime kurti „BeeChill“ atmosferą, kur klientas nesinervina dėl smulkmenų (šypteli). Kalbant apie inovacijas, stengiamės neatsilikti nuo technologijų: diegiame automobiliuose telematikos įrenginius, kad gerintume aptarnavimą, testuojame elektromobilius, ieškome naujų mobilumo modelių. Bet inovacijos pas mus nėra vien dėl mados – jos turi suteikti realią naudą klientui arba verslo efektyvumui. Taigi, trumpai tariant, nesame pigiausi rinkoje ir to nesiekiame kaip pagrindinio tikslo. Verčiau skiriame energiją tam, kad būtume geriausiai vartotoją suprantanti ir jo poreikius atitinkanti platforma. Manome, kad ilguoju laikotarpiu tai kuria lojaliausią klientų bazę ir stipriausią konkurencinį pranašumą, nes kainą konkuruoti visada galima, bet laimėti vien per kainą – trumpalaikė strategija.

Aš: Kaip vertinate konkurentus užsienio rinkose ir kokius metodus naudojate konkurencinei analizei atlikti?

Respondentas Nr. 1: Konkurentų stebėjimas vyksta nuolat, galima sakyti, tai kaip kasdienis rytinis ritualas (juokiasi). Mes turime susidarę pagrindinių konkurentų sąrašą kiekvienoje rinkoje, kuri mus domina, ir sekame jų veiksmus. Keletas metodų: sekame viešus šaltinius – skaitome naujienas, pranešimus spaudai, sektoriaus apžvalgas. Jeigu konkurentas paskelbia apie naują paslaugą ar investiciją, mes tą sužinome ir aptariame viduje, ką tai galėtų reikšti. Taip pat stebime jų kainodarą – periodiškai tikriname, kokios jų paslaugų kainos, ar keitėsi. Netgi mūsų darbuotojai patys kartais pabando konkurentų paslaugas incognito, kad pajautų kliento akimis, kuo jie geresni ar blogesni. Duomenų analizė čia irgi pasitarnauja: pavyzdžiui, yra rinkos tyrimų, kurie parodo konkurentų užimamą rinkos dalį, augimo tempą – tuos duomenis prenumeruojame arba užsakome iš tyrimų agentūrų. Dar vienas metodas – klientų atsiliepimų analizė. Skaitome, ką žmonės kalba socialiniuose tinkluose, forumuose, programėlių atsiliepimuose apie tiek mus, tiek konkurentus. Taip sužinome, kur konkurentai galbūt mus lenkia, o kur mes turime pranašumą. Svarbu tai, kad vertindami konkurentus, žiūrime plačiai: ne tik kas kiek automobilių turi ar kokias kainas siūlo, bet ir kokią įvaidį kuria, kokią klientų patirtį suteikia. Galbūt koks konkurentas ypač inovatyvus technologijose, kitas – labai draugiškas klientui su akcijomis, dar kitas – mažiausios kainos lyderis. Mes savitiškai braižome žemėlapi: va, šiame mieste vienas kampas – „pigiausias paslaugos teikėjas“, kitas kampas – „aukščiausia kokybė“, trečias – „inovacijų daugiausia“. Žinodami, kur esame mes tame paveikslė, galime strategiškai nuspręsti, kur link judėti. Tai iš tiesų nuolatinis procesas – kas savaitę ar mėnesį aptariame, ar neatsirado kas nors naujo,

ar kas nors iš esamų žaidėjų nepadarė netikėto ėjimo. Ir žinoma, konkurentų analizę formalizuojuame: turime dokumentus, kur suvedame pastebėjimus, kad iš to gimtų veiksmas – tarkim, jei matom, kad konkurentas ima stiprinti elektromobilių pasiūlą, tai ir mes savo strategijoje peržiūrime, gal laikas greičiau didinti elektrinių automobilių skaičių.

Aš: Ar buvo situacijų, kai konkurentų veiksmas privertė keisti jūsų strategiją? Jei taip, kaip reagavote?

Respondentas Nr. 1: Taip, gyvenime versle tikrai pasitaiko, kad konkurentas primena, jog negalima miegoti (šypsosi). Viena situacija atėjo į galvą iš Latvijos rinkos. Ten vienu metu vienas konkurentas ėmė agresyviai dumpinguoti kainas – siūlė tokias žemas nuomos kainas, kad mes iš pradžių net suabejojome, ar jie apskritai uždirba. Iš pradžių stebėjome, galvojome: ar čia trumpalaikė akcija, ar ilgalaikė taktika? Pasirodė, kad jie rimtai nusiteikę kurį laiką dirbti gal net nuostolingai, kad tik atsiriekę rinkos dalį. Tuomet teko reaguoti ir mums: peržiūrėjome savo kainodarą. Tiesą sakant, nenorėjome leisti į kainų karą iki dugno – turime savo ribas, žemiau kurių leisti neapsimoka, nes nukentėtų paslaugos kokybė. Taigi, mes taip pat sumažinome kainas kai kuriuose planuose, padarėme daugiau nuolaidų lojaliems klientams, bet sąmoningai palikome savo kainą šiek tiek aukštesnę nei to konkurento. Kodėl? Nes norėjome pabrėžti, kad mūsų kokybė geresnė – geresni automobiliai, greitesnis aptarnavimas, jokių paslėptų mokesčių. Gal tai skamba rizikingai, bet suveikė: dalis klientų vis tiek rinkosi mus, nes pasitikėjo, kad gaus geresnę patirtį. Ilgainiui tam konkurentui teko pakelti kainas, nes turbūt patys pajuto, kad nuostolinga strategija. Kitas atvejis – technologinė naujovė. Kai kurie konkurentai pradėjo siūlyti, tarkim, automobilių rezervaciją iš anksto ar kokią unikalią funkciją programėlėje. Mūsų strategijoje tada atsirado punktas pasivyti ir pranokti. Pavyzdžiui, vienoje rinkoje konkurentas pristatė tik elektrinių automobilių dalijimąsi. Tai privertė mus rimtai svarstyti, kaip mes integruosime daugiau elektromobilių į savo parką ir kuo mūsų pasiūla išsiskirs. Galutinis rezultatas – mes pasimokėme, kad negalima užsisėdėti: net jei esi lyderis, turi lankstytis pagal rinkos dinamiką. Reakcija visuomet tokia: iš pradžių viduje aptariam, nepanikuojam (nors truputį sukelia streso, nepaslėpsiu), tada sudarom veiksmų planą. Stengiamės reaguoti greitai, per kelias savaites ar net dienas, jei tai komunikacijos klausimas. Bet svarbu ir išlaikyti savo kryptį – kaip minėjau, nepuolame akiai kopijuoti ar 100 persiorientuoti. Labiau pareguliuojame vairą: pakoreguojame kainas, pasiūlome naują akciją, paspartiname kokios funkcijos diegimą. Tokios situacijos, nors ir nemalonios, galiausiai padaro mus stipresniais, nes priverčia pasitempti ir tobulėti.

Aš: Kaip jūsų įmonė balansuoja tarp standartizuotos ir lokalizuotos strategijos, ir kokie pagrindiniai veiksniai lemia šį pasirinkimą?

Respondentas Nr. 1: Mūsų verslas toks, kad pagrindinė paslauga visur panaši, bet smulkmenose tenka prisitaikyti. Galėčiau pasakyti, kad 80 strategijos – standartizuota, 20 % – lokalizuota, jei taip galima pamatuoti. Kodėl? Nes dalijimosi automobiliais modelis iš esmės tas pats nesvarbu kur: žmogus programėle pasiima automobilį, nuvažiuoja, palieka. Tai kam išradinėti dviratį kiekvienoje naujoje šalyje? Mes turime vienodą programėlę visur, vienodą prekės ženklą (na, su kultūriniais pritaikymais kalboje), panašius aptarnavimo standartus. Pavyzdžiui, norime, kad tiek Vilniuje, tiek Rygoje klientas patirtų tą patį – lengvą registraciją, švairius automobilius, aiškias taisykles. Tai yra standartizuota strategijos dalis: paslaugos kokybė, operacijų procesai, net rinkodaros pagrindiniai žinutės. Tačiau yra dalykų, kuriuos lokalizuojame. Pirmiausia – kalba ir komunikacija. Su klientu bendraujame jo kalba, turime vietos komandą klientų aptarnavimui, kuri supranta vietos žmonių mentalitetą. Kitas dalykas – akcijos, partnerystės. Tarkim, Lietuvoje gal turim partnerystę su „Circle K“ degalinėmis, o Latvijoje – su kita vietine tinklo degaline, nes ten kitas rinkos lyderis. Taip pat atsižvelgiame į miestų infrastruktūrą: kiekvienas miestas skirtingas, pvz., Taline parkavimo taisyklės kitokios nei Vilniuje, tai mes pritaikom savo paslaugą – suderame su savivaldybėmis dėl parkavimo lengvatų ar zonų, koreguojame veiklos zonos ribas pagal tai, kur žmonėms labiau reikia. Veiksniai, lemiantys lokalizaciją, paprastai tokie: teisės aktai, kultūra, konkurencija. Jei įstatymai reikalauja, privalai prisitaikyti – pvz., Estijoje teko adaptuoti sutarčių sąlygas pagal vietos vartotojų teisių reikalavimus. Kultūra ir vartotojų įpročiai – irgi svarbu. Pavyzdys: pastebėjome, kad Lietuvoje ir Estijoje dauguma klientų klausimus linkę spręsti raštu (per programėlę ar el. paštu), o štai Latvijoje daugiau nei pusė klientų mieliau skambina telefonu. Tad Latvijoje investavome į didesnę klientų aptarnavimo telefonu centrą, apmokėme darbuotojus, kad greitai atsilieptų, nes ten žmonėms taip patogiau. Tai ir yra lokalizacija – prisitaikyti prie vietinių poreikių. Bet pabrėžiu: branduolys mūsų strategijos visur vienodas – suteikti lengvą, patogią, patikimą paslaugą. O tas 20% – tai tarsi prieskoniai pagal vietinį skonį, kad „patiektum“ tą paslaugą priimtinausiu būdu.

Aš: Kuriuose rinkose jūsų įmonė susidūrė su didžiausiais lokalizacijos iššūkiais ir kokias strategijas taikėte šioms iššūkiams įveikti?

Respondentas Nr. 1: Didžiausi lokalizacijos iššūkiai kol kas mus pasitiko turbūt dviejose vietose. Pirmas – jau ne kartą minėta Lenkija. Ten pradėję veiklą supratome, kad vien išversti programėlę į lenkų kalbą ir atvežti automobilių neužtenka. Iššūkis buvo kultūrinis pasitikėjimas: lenkų vartotojai jautėsi ne taip patikliai paslaugoms, ateinančioms iš užsienio. Gal galvojo: „ar čia rimta, ar neišvažiuos ta įmonė su mano duomenimis, pinigais po mėnesio“. Taip pat pastebėjome, kad Lenkijoje labai stipri vietinių žaidėjų rinkodara – jie pabrėždavo „mes lenkiška įmonė, savi“. Mums teko koreguoti strategiją: daugiau investuoti į prekės ženklo patikimumo stiprinimą – komunikaciją, kad esame patikimi, ilgam atėję, rodėme savo ilgą patirtį kitose šalyse, bendravome su klientais jų kalba labai atvirai. Taip pat įdarbinome vietos rinkos vadovą lenką, kad verslą vestų žmogus, kuris gerai supranta vietos kultūrą. Deja, turiu pripažinti, kad nepaisant pastangų, Lenkijoje galiausiai nusprendėme stabtelėti – konkurencija ten milžiniška, o mes tuo metu gal neturėjome pakankamai resursų ilgam „karui“. Bet tai pamoka: kitą kartą, jei eisime į tokią rinką, daug rimčiau pasiruošime lokalizacinei komunikacijai nuo pat pradžių. Antras iššūkių pavyzdys – Latvija. Iš pirmo žvilgsnio, artima kultūra, turėtų būti viskas panašu į Lietuvą, bet susidūrėme su netikėta problema: paskyrų dalinimasis tarp vartotojų. Latvių rinkoje pastebėjome, kad žmonės gudrauja – vienas žmogus susikuria CityBee paskyrą, praeina patikrą, o tada dalijasi ja su kitais, kurie galbūt net neturi vairuotojo pažymėjimo ar yra padarę nusižengimų. Tai kėlė riziką – ir dėl automobilių saugumo, ir dėl eismo. Šito Lietuvoje beveik nebuvo, o ten tapo masiškesniu reiškiniu. Reikėjo reaguoti: mes patobulinome sistemą – įdiegėme prisijungimo su asmens identifikacija galimybę (pvz., per internetinę bankininkystę ar valstybinius e. ID įrankius), kad įsitikintume, jog prie paskyros jungiasi tas pats žmogus, kuris ją susikūrė. Taip pat atnaujinome naudojimosi taisykles: aiškiai uždraudėme paskyrų perdavimą ir net įvedėme baudą už tokį nusižengimą. Iš pradžių buvo šiek tiek nepasitenkinimo, bet mes aktyviai komunikuodami paaiškinome, kad tai – dėl visų saugumo. Po tų pakeitimų

problema sumenko. Dar galėčiau paminėti ir Estiją – ten kalbinis iššūkis kiek didesnis, nes estų kalba labai unikali. Reikėjo itin kokybiškai išsiversti visą turinį, pasamdyti estakalbius klientų aptarnavime. Bet lyginant su Lenkija ar Latvija, Estijoje didelių netikėtumų nepatyrėme, greičiau smulki adaptacija. Taigi, kiekviena rinka turi savo niuansų, ir mes stengiamės juos spręsti kūrybiškai bei greitai. Svarbiausia – neprarasti lankstumo, nes kas veikia vienur, kitur gali netikti, tad visada ieškome geriausio sprendimo konkrečiai šaliai.

Aš: Su kokiais pagrindiniais teisiniais, ekonominiais ir kultūriniais iššūkiais susiduriate, plėsdami veiklą į naujas rinkas?

Respondentas Nr. 1: Čia galima atskirą knygą parašyti (juokiasi). Teisiniai iššūkiai: kiekviena šalis turi savo taisykles. Tenka dorotis su įvairiais reikalavimais – nuo kelių eismo taisyklių skirtumų iki duomenų apsaugos niuansų. Pavyzdžiui, vienur reikia gauti specialią licenciją teikti automobilių nuomos ar dalijimosi paslaugas, kitur savivaldybė gali taikyti mokesčius ar reikalauti tam tikro kiekio elektromobilių, kad gautum leidimus parkavimui. Teisinė aplinka kartais keičiasi, ir turi suspėti prisitaikyti. Ekonominiai iššūkiai: valiutų svyravimai, mokesčiai, finansavimo kaštai. Visai neseniai praktiškai pajutome ekonominį faktorių – pabrangus automobilio finansavimui. Kadangi daugumą automobilių mes imame lizingu, kai Europos Centrinis Bankas pakėlė palūkanų normas, lizingo įmokos gerokai išaugo. Tai paveikė planus – buvome suplanavę spartesnę plėtrą, bet turėjome peržiūrėti tempą, nes ekonominė situacija diktavo savo sąlygas. Infliacija taip pat daro įtaką – pabrangsta eksploatacija, kuro kainos šokinėja. Plėsdamiesi turime vertinti, ar rinkoje pakaks mokios paklausos, ar žmonėms tokia paslauga vis dar bus prieinama, jei ekonomika banguoja. Kultūriniai iššūkiai: na, šiek tiek jau aptarėme – tai vartotojų įpročiai, požiūris į dalijimosi ekonomikos paslaugas, netgi smulkios kasdienio bendravimo normos. Pvz., šalyse skiriasi, kaip klientai reiškia nepasitenkinimą: vienur tiesiai šviesiai rašo piktus atsiliepimus, kitur gal mandagiau bando spręsti per aptarnavimą. Turi suprasti tuos dalykus, kad tinkamai reaguotum. Dar kultūrinis aspektas – kalba ir komunikacija: negali tiesiog išversti reklamos šūkio iš lietuvių kalbos į suomių ir tikėtis, kad jis ten suveiks taip pat (šypsosi). Reikia suvokti humoro jausmą, vertybes. Pavyzdžiui, pietų Europos šalyje gal reikėtų labiau pabrėžti laisvalaikio, smagumo aspektą, o Skandinavijoje – ekologiškumą ir bendruomeniškumą, nes žmonėms tai rūpi. Apibendrinant: teisiškai turime būti labai atidūs ir dažnai samdomės vietinius teisininkus, ekonomiškai – turime turėti planą B, jei ekonomika kinta, kultūriškai – turime būti nuolankūs mokiniui, pasiruošę mokytis naujos rinkos. Kiekvienas iššūkis – tarsi slenktis, kurį peržengus tampa brandesnis kaip tarptautinė kompanija.

Aš: Kaip sprendžiate šiuos iššūkius ir ar pasitelkiate vietinius partnerius, konsultantus ar teisininkus?

Respondentas Nr. 1: Tikrai taip – vieni šių iššūkių nespėndžiame, visada ieškome pagalbos ir patarimų. Pradėkime nuo teisinių ir reguliacinių dalykų: paprastai dar prieš žengdami į naują rinką susirandame gerą vietinę teisės firmą arba teisininką konsultantą, kuris paaiškina visus niuansus, padeda paruošti sutartis, gauti licencijas. Tai yra būtina, nes vietiniai teisės ekspertai pažįsta savo džiungles geriau nei mes galėtume išmokyti per trumpą laiką. Taip pat konsultuojamės su mokesčių specialistais dėl ekonominių sąlygų – kad suprastume, kokie mokesčiai mūsų laukia, ar yra kokių nors investicinių paskatų. Dabar apie kultūrinius ir verslo aplinkos iššūkius: beveik visada stengiamės turėti vietinį partnerį ar bent jau patarėją. Nebūtina tai reikšti, kad įkuriame bendrą įmonę – dažnai tiesiog samdome vietos vadovą ar konsultantą, kuris gerai išmano rinką. Pavyzdžiui, Estijoje pradžioje glaudžiai bendradarbiauome su viena mobilumo paslaugų konsultacijų įmone, kuri mums davė daugybę vertingų patarimų – nuo klientų aptarnavimo ypatybių iki marketingo kanalų, kurie Estijoje veikia geriau (pasirodo, ten kiek kitokie socialinių tinklų naudojimo įpročiai nei pas mus). Taip pat užmezgame ryšius su vietos bendruomene: dalyvaujame konferencijose, verslo asociacijose. Ten gali rasti draugų, kurie patys perėjo tą kelią ir gali pasidalinti patirtimi. Pavyzdžiui, prisijungiame prie vietinės startuolių asociacijos ar automobilių dalijimosi bendruomenės, jei tokia yra – ten gauname ir palaikymą, ir naudingų kontaktų. Labai padeda ilgalaikės partnerystės su tam tikrais tiekėjais: jei vienoje šalyje radome patikimą automobilių priežiūros paslaugų teikėją ar draudimo partnerį, tai plėsdami kitur dažnai jų pasiklausome – gal jie turi filialą ten, arba gal rekomenduos ką nors. Turėjome atvejį, kai Lietuvos mūsų partneris (auto įrangos diegimo srityje) supažindino mus su kolega kitoje šalyje, ir taip greičiau susiradome patikimą partnerį ten. Galiausiai, viduje skatiname komandą mokytis kalbų, kultūros – prieš startuojant naujoje rinkoje organizuojame mini mokymus apie tą šalį, kad visi, net dirbantys iš centrinio ofiso, suprastų, kuo ta rinka ypatinga. Taip sprendžiame tuos iššūkius tarsi bendromis pajėgomis su vietiniais žmonėmis. Man atrodo, tai labai svarbu – negali ateiti manydamas, kad viską geriau žinai, turi turėti nuolankumo ir tartis su tais, kurie ten gyvena ir dirba.

Aš: Kaip ilgalaikės partnerystės ir strateginiai aljansai prisideda prie jūsų įmonės konkurencinio pranašumo užsienio rinkose?

Respondentas Nr. 1: Ilgalaikės partnerystės ir aljansai mums yra tarsi turbo variklis konkurencingumui. Kodėl? Todėl, kad jos suteikia masto ekonomijos ir patikimumo. Pavyzdžiui, turime ilgalaikius susitarimus su automobilių tiekėjais – gamintojais ar lizingo bendrovėmis. Kai pradėdame veiklą naujoje šalyje, mums nereikia nuo nulio ieškoti, iš kur gauti automobilių: galime pasinaudoti esamais ryšiais. Dėl to gauname geresnes sąlygas – didesniai automobilių kiekiui taikomas nuolaidos, prioritetas aptarnavimas. Tai reiškia, kad galime pasiūlyti ir geresnę kainą klientui, ir turėti naujesnį parką nei konkurentai, kurie neturi tokių partnerių. Kitas pavyzdys – technologiniai partneriai. Mūsų platforma remiasi tam tikromis technologijomis, GPS įranga, mokėjimų sistemomis. Turėdami tvirtą partnerystę su, tarkime, telematikos įrangos tiekėju, galime greitai diegti naujoves visuose automobiliuose ir net derėtis dėl specialių sprendimų, pritaikytų mūsų poreikiams. Tas pats su mokėjimų partneriais: jei turime patikimą mokėjimų operatorių, kuris veikia daugelyje šalių, tai lengvai paleidžiame apmokėjimus naujoje rinkoje be trikdžių – konkurentai galbūt dar derintųsi su vietiniais bankais, o mes jau veikiamo. Strateginiai aljansai – čia turiu omeny ir bendradarbiavimą su kitomis įmonėmis dėl bendrų tikslų. Pavyzdžiui, esame darę bendrų projektų su automobilių gamintojais (šypsosi, prisimena). Vieną vasarą turėjome projektą su „Porsche“ – tai, aišku, labiau marketinginis dalykas, bet jis kėlė mūsų įvaizdį kaip inovatyvios platformos. Užsienio rinkoje tokie aljansai padeda atkreipti dėmesį: vietos klientai mato, kad net garsios kompanijos su mumis bendradarbiauja, vadinasi, esame patikimi. Taip pat strateginės partnerystės su, pavyzdžiui, vietos energetikos įmonėmis dėl elektromobilių įkrovimo tinklo – tai labai padeda konkuruoti, nes jei gali klientui pasiūlyti integruotą įkrovimo paslaugą, jau lenki tuos, kurie to neturi. Ilgalaikių ryšių kūrimas su savivaldybėmis, miestų valdžia irgi duoda pranašumą: jei tave žino kaip patikimą partnerį, greičiau išspręsi parkavimo zonų plėtros klausimus, gausi leidimus renginiams ar pan. Iš esmės, pasitikėjimas ir bendradarbiavimas su partneriais leidžia mums susitelkti į savo pagrindinę

veiklą, o nešvaistyti laiko nuolat ieškant naujų tiekėjų ar sprendžiant problemas vieniems. Tai sukuria tokį tinklą, kur visi laimi – partneriai auga su mumis, o mes augame su jų pagalba. Kai kurie mūsų konkurentai galbūt bando viską daryti patys, bet mes tikime, kad aljansų strategija leidžia greičiau ir efektyviau pasiekti tikslą, ypač užsienio rinkose, kur tu pats esi naujokas – geriau turėti draugų.

AŠ: Kokius rodiklius (KPI) naudojate vertindami strateginių sprendimų efektyvumą? Pavyzdžiui, ar vertinate pelningumą, rinkos dalį, inovacijų įsisavinimą?

Respondentas Nr. 1: Vertindami strateginių sprendimų sėkmę, stengiamės neapsiriboti vienu skaičiumi. Pagrindinis galutinis rodiklis, žinoma, yra pelnas – jei sprendimas neatneša pelno augimo per sutartą laiką, tai sunku jį pavadinti sėkmingu. Bet be pelno mes sekame dar keletą kitų KPI. Pirmiausia, klientų skaičiaus augimas ir aktyvumas. Jei, tarkime, nusprendėme pradėti veiklą naujame mieste, stebime, kiek naujų vartotojų užsiregistravo, kiek iš jų tapo aktyviais – t. y. padarė bent vieną ar kelias keliones. Rinkos dalis – kai turime duomenų, bandome suprasti, ar mūsų sprendimas padidino mūsų rinkos dalį palyginus su konkurentais. Pvz., sumažinom kainas ar įvedėm naują paslaugą – ar dėl to perėmėm kokius 5 % rinkos nuo kitų? Toliau, pajamos ir jų struktūra. Žiūrime ne tik bendras pajamas, bet ir pajamas vienam vartotojui (vadinamąjį ARPU) – ar strategija pritraukė klientų, kurie generuoja daugiau vertės, ar kaip tik daug mažaverčių transakcijų. Automobilių parko panaudojimas – labai konkretus rodiklis: kiek procentų laiko mūsų automobiliai dirba (yra nuomojami) vs. stovi. Jei paleidome, pavyzdžiui, naują automobilių tipą ar planą, matuojame, ar jų užimtumas pasiekia tikslinį lygį. Vartotojų pasitenkinimas – gal ne visai finansinis KPI, bet sekame NPS (net promoter score) ir atsiliepimus. Jeigu strateginis sprendimas (pvz., nauja funkcija) nepatinka klientams, tai pamatysim per kritusius reitingus, padidėjusį nusiskundimų skaičių. Kalbant apie inovacijų įsisavinimą, mes neturime vieno skaičiaus tam, bet darome taip: jei įdiegiame kokią naują, pavyzdžiui, galimybę dalintis kelione su kitais vartotojais (carpooling funkcija), stebime naudojimo dažnį – kiek vartotojų ėmė tuo naudotis per X laiko. Jei skaičiai maži, tai ženklas, kad inovacija gal nepasiteisino arba reikia edukuoti rinką. Apskritai, kiekvienam strateginiam žingsniui dar prieš žengiant užsibrėžiame konkrečius tikslinius rodiklius. Tarkim, nutarėm plečiamės į miestą X – iškart nusistatome: per pirmus 6 mėn. sieksime 10 tūkst. registruotų vartotojų, 5 tūkst. kelionių per mėnesį, 70 % automobilių užimtumo, ir, sakykim, po metų – nulinio nuostolio arba mažo pelno. Tada pagal tuos rodiklius ir vertiname. Svarbu paminėti, kad vertiname ne tik „ką pasiekėm“, bet ir „kaip pasiekėm“. Tai jau mažiau KPI, daugiau analizė: ar sprendimas efektyviai įgyvendintas, ar komanda gerai dirbo, ko išmokome. Bet jeigu trumpai – taip, žiūrime į pelną, klientų augimą, rinkos dalį, vartotojų aktyvumą, pasitenkinimą, resursų panaudojimą. Visi šie KPI sudėjęs duoda pilną paveikslą. Gal kam iš šalies atrodys skaičių per daug, bet mes manom, kad geriau pažiūrėti plačiau, nes vien tik pelnas gali kartais klaidinti, neatskleisti, kas iš tiesų veikia arba ne.

AŠ: Kaip dažnai atliekate strateginių sprendimų peržiūrą ir korekciją, ir kokie veiksniai dažniausiai skatina keisti strategiją?

Respondentas Nr. 1: Strategijos peržiūra mūsų įmonėje vyksta reguliariai, bet stengiamės tai daryti balansuotai – nei per dažnai (kad nemėtytume žmonių pirmyn atgal), nei per retai (kad neužmigtų ant laurų). Formalesnė peržiūra vyksta kartą per metus – tai toks didysis strateginis planavimas, kai susirenkame vadovų komanda ir valdybos nariai, įvertiname, kaip sekėsi per praėjusius metus, ar pasiekėme tikslus, ir sudėliojame kitų metų planus, kryptis. Tačiau, šiais laikais aplinka labai dinamiška, tad kas ketvirtį mes darome mažesnes peržiūras. Kiekvieno ketvirčio pabaigoje pasižiūrim KPI: ar einam teisingu keliu, ar neatsirado kas nors, kas reikalauja strategijos pakoregavimo. Jeigu matome nukrypimus – tarkim, augimas lėtesnis nei planuota, ar naujas rimtas konkurentas pasirodė – aptariame, ar užtenka taktinių veiksmų tai išspręsti, ar reikia keisti ir strategines nuostatas. Taip pat turime neplanuotą peržiūrų mechanizmą: jei nutinka kas nors netikėto rinkoje, nelaukiame ketvirčio pabaigos. Pavyzdžiui, per pandemiją neplanavom laukti metų galo – per porą savaitių persidėliojom veiklos prioritetus, orientavomės į trumpalaikes nuomos paslaugas vietiniams, nes turizmas dinga. Arba, kaip minėjau, staigus palūkanų normų šuolis – tai ekonominis veiksnys, privertęs mus revizuoti plėtros planus viduryje ciklo. Veiksniai, skatinantys keisti strategiją, dažniausiai yra: rinkos pokyčiai, konkurencinės aplinkos pokyčiai, technologinės naujovės ir vidiniai rezultatų neatitikimai. Rinkos pokytis gali būti, pavyzdžiui, pakitusi vartotojų elgsena – jei matome, kad jaunimas masiškai pereina prie kokių nors dalijimosi pasipirtukais vietoj automobilių, turim reaguoti, gal integruoti tuos dalykus. Konkurencinė aplinka – naujas žaidėjas arba netikėtas konkurento žingsnis, kaip jau kalbėjom, gali priversti mus persvarstyti kai kurias strategines iniciatyvas. Technologijos – tarkim, atsiranda galimybė diegti dirbtinį intelektą maršrutų optimizavimui ar savavaldžius automobilius testuoti; tokius dalykus mes tikrai įtraukiame į strategiją, nors prieš metus apie tai gal net nekalbėjom. Vidiniai veiksniai – paprastai tai, kai matome, kad nepasiekiamo užsibrėžtų tikslų. Tada reikia drąsos pripažinti: ši strategijos dalis neveikia, keičiam. Pavyzdžiui, būna, sugalvojame naują paslaugą, investuojame, o ji nepritraukia pakankamai klientų. Negalime užsispyrę tęsti – tenka koreguoti kursą, galbūt net nutraukti tą veiklą. Mes stengiamės nebūti prisirišę prie sprendimų vien dėl to, kad juos priėmėm. Jeigu duomenys ir aplinkos signalai rodo, kad reikia pokyčio, tai ir darome pokytį. Svarbu tik viską gerai komunikuoti komandai, kad suprastų, jog keičiam ne šiaip sau iš oro, o todėl, kad turime naujos informacijos. Taigi, atsakant trumpai: peržiūrim strategiją nuolat – bent kartą per ketvirtį formaliai, bet su galimybe bet kada reaguoti, jei situacija reikalauja. O pokyčius dažniausiai atneša rinka, konkurentai, technologijos arba pamokos, gautos iš pačių veiklos rezultatų. Kai kurie pokyčiai būna skausmingi (nobody likes to admit plan A neveikia), bet mūsų sektoriuje lankstumas – išgyvenimo sąlyga, kitaip rizikuotume atsilikti.

Respondentas Nr. 2 (P2)

AŠ: Kokiose rinkose šiuo metu veikia Modus Mobility pavaldžios įmonės, į kokias planuojate plėstis, ir kokią plėtros strategiją taikote?

Respondentas Nr. 2: Šiuo metu mūsų mobilumo paslaugos veikia Baltijos šalyse – Lietuvoje, Latvijoje ir Estijoje. Esame šiame regione užsitarnavę vartotojų pasitikėjimą, todėl tai puikus atspirties taškas. Žvelgiame toliau – planuojame plėtrą į kitas Europos rinkas. Konkrečių šalių dar negalim įvardyti, bet aktyviai analizuojame Centrinės ir Vakarų Europos miestus, kur matome poreikį mūsų paslaugoms. Mūsų plėtros strategija labai nuosekli: pirmiausia atliekame išsamią rinkos analizę – vertiname rinkos dydį, konkurentus, teisinę aplinką, klientų poreikius. Jei matome potencialą, pradėdame nuo

nedidelio pilotinio projekto arba paslaugą įvedame palaipsniui, kad galėtume prisitaikyti prie vietinių sąlygų. Svarbiausia – žingsnis po žingsnio auginti verslą tvariai. Mes tikrai neskubame akiai veržtis – geriau lėčiau, bet užtikrintai.

Aš: Kaip jūsų įmonėje priimami strateginiai sprendimai dėl tarptautinės plėtros ir kas yra pagrindiniai dalyviai šiame procese?

Respondentas Nr. 2: Strateginius sprendimus dėl plėtros priimame komandiškai, derindami tiek operatyvinės komandos, tiek aukščiausio lygio vadovybės nuomones. Paprastai procesas atrodo taip: mūsų verslo plėtros komanda (kuriai aš atstovauju) surenka duomenis, parengia verslo planą ar plėtros pasiūlymą naujai rinkai, atsižvelgdama į galimybes ir rizikas. Tuomet šis planas aptariamas su įmonės vadovu ir atitinkamais padalinių vadovais – pavyzdžiui, CityBee ar MyBee produktų vadovais, finansų analitikais. Galiausiai, svarbiausi sprendimai tvirtinami valdybos lygmenyje. Kadangi esame didelės Modus Group grupės dalis, galutinį žodį dažnai turi grupės valdyba ar net savininkai, ypač jei kalbame apie dideles investicijas. Pagrindiniai dalyviai šiame procese – Modus Mobility vadovybė, grupės valdybos nariai, taip pat konkrečių dukterinių įmonių (pvz., CityBee) vadovai. Visų nuomonės labai svarbios, nes tarptautinė plėtra paliečia įvairias sritis: finansus, operacijas, rinkodarą, teisę ir t.t. Tad stengiamės, kad sprendimai būtų įvertinti iš visų kampų, o procese dalyvauja visi reikalingi ekspertai.

Aš: Kokią įtaką strateginių sprendimų priėmimui turi įmonių grupės struktūra?

Respondentas Nr. 2: Mūsų atvejis – puikus pavyzdys, kaip grupės struktūra veikia sprendimų priėmimą. Būdami įmonių grupės dalimi, turime laikytis tam tikrų nustatytų tvarų ir bendros vizijos. Tai reiškia, kad esminiai krypties sprendimai, pavyzdžiui, į kokias šalis investuoti, turi būti suderinti su motinine kompanija. Iš vienos pusės, grupės struktūra šiek tiek sulėtina procesą – yra daugiau derinimo, tvirtinimo lygių. Pavyzdžiui, jei būtume maža nepriklausoma startuolių įmonė, užtektų vieno vadovo ar akcininko „taip“ ir judėtume pirmyn. Tačiau didelėje grupėje sprendimas eiti į naują rinką praeina kelių valdymo organų patikrą: pirmiausia dukterinės įmonės (moduso mobilumo padalinio) vadovybė, tada Modus Group valdyba. Iš kitos pusės, grupės struktūra suteikia didelį pranašumą – turime prieigą prie platesnių resursų, ekspertų, finansavimo. Taip pat veikia tam tikros grupės gairės – bendras strateginis planas, kuriuo visi vadovaujames. Taigi grupės struktūra daro didelę įtaką: ji užtikrina kontrolę, sinergiją tarp skirtingų verslų, bet kartu įpareigoja mus laikytis bendros strategijos ir atsiskaityti aukštesnei valdžiai.

Aš: Kaip Modus Mobility (motininė įmonė) koordinuoja dukterinių įmonių – tokių kaip CityBee ar MyBee – strategijas, ypač plėtros klausimais?

Respondentas Nr. 2: Koordinavimas vyksta per bendrą planavimą ir nuolatinę komunikaciją. Modus Mobility kaip padalinys atsakingas už mobilumo verslų nustato bendrą kryptį – pavyzdžiui, iš anksto susitariame dėl ilgalaikės strategijos: kokių tikslų siekiame per artimiausius 3–5 metus. Tuomet kiekvieniems metams sudaromi metiniai planai ir biudžetai kiekvienai dukterinei įmonei (CityBee, MyBee ir kt.), kurie derinami ir tvirtinami Modus Mobility valdyboje. Kitaip tariant, visi planai „keliauja į viršų“ – dukterinės įmonės pateikia savo rinkos strategijas, o mes, kaip motininė organizacija, jas peržiūrime, pateikiame pastabas, užtikriname, kad jos atitiktų bendrą grupės viziją. Taip pat vyksta reguliarūs susitikimai: tarkime, kas ketvirtį aptariame rezultatų rodiklius, pasiektus plėtros srityje, pasidalijame gerąja patirtimi tarp rinkų. Jei kažkuriai rinkai reikia pagalbos (pvz., teisinės konsultacijos ar papildomo biudžeto marketingui), Modus Mobility įsitraukia ir padeda rasti sprendimus. Galima sakyti, jog veikiamo kaip strateginis centras: nustatome bendrą toną, bet leidžiame dukterinėms įmonėms būti lanksčioms vykdant kasdienes operacijas savo rinkose. Toks derinimas padeda užtikrinti, kad plėtra vyktų sklandžiai ir visa grupė judėtų viena kryptimi.

Aš: Kokius pagrindinius vidinius ir išorinius veiksnius vertinate prieš nusprenddami žengti į naują rinką?

Respondentas Nr. 2: Vidinių ir išorinių veiksnių analizė yra privalomas namų darbas prieš bet kokią plėtrą. Iš vidinių veiksnių pirma pasižiūrime, ar esame pasiruošę patys. Visų pirma – produktas/paslauga: ar mūsų paslauga (pvz., automobilių dalijimasis ar prenumerata) yra pakankamai subrandinta ir gali būti pritaikyta naujai rinkai? Galbūt reikia atlikti kokius nors patobulinimus prieš pristatant ją kitoje šalyje. Antra, svarbi komanda: ar turime pakankamai kompetentingų žmonių, kurie galėtų valdyti naujos rinkos operacijas? Kartais tai reiškia, kad reikia suburti naują vietinę komandą arba paskirti esamus patyrusius darbuotojus plėtrai. Trečia – ištekliai: žinoma, labai svarbu finansai. Įvertiname, ar turime finansinių išteklių plėtrai, ar reikės pritraukti investicijų, galbūt partnerių. Taip pat planuojame laiko ir kitus resursus – plėtra pareikalauja nemažai dėmesio, tad turime būti tikri, kad nepakenksime esamoms rinkoms. Iš išorinių veiksnių atkreipiame dėmesį į rinkos dydį ir potencialą: ar naujoje šalyje pakankamai didelė miestų populiacija, ar auga dalijimosi ekonomikos poreikis? Jei rinka labai maža, gal mūsų verslo modelis ten neatsipirks. Poto dėmesys kreiptinas į konkurencinę aplinką: kruopščiai išstudijuojame, kas jau veikia toje rinkoje. Ar yra vietinių konkurentų, teikiančių panašią paslaugą? Kaip jie įsivertinę, kuo unikalūs? Jei rinka perpildyta arba dominuoja vienas stiprus žaidėjas, turime gerai pasverti, kuo mes išsiskirsime. Ekonominė situacija ir vartotojų elgsena svarbi ne ką mažiau: vertiname šalies ekonomikos lygį, gyventojų pajamas – ar žmonės linkę naudotis tokia paslauga kaip mūsų, ar turi tam finansinių galimybių. Taip pat kultūrinius aspektus: pavyzdžiui, ar žmonės pratę dalintis automobiliais, ar labiau mėgsta nuosavybę, kiek jiems svarbios ekologinės iniciatyvos ir pan. Teisinę aplinką ir infrastruktūrą išskirčiau kaip labai svarbią iš anksto suprasti, ar nėra teisinių kliūčių. Pavyzdžiui, automobilių dalijimosi versle reikia įvertinti parkavimo reglamentavimą miestuose, duomenų apsaugos reikalavimus (ypač su vartotojų duomenimis – privatumo įstatymai, tokie kaip GDPR Europoje, turi būti atitikti). Taip pat infrastruktūra: elektromobilių įkrovimo tinklas, viešojo transporto integracija – visa tai gali daryti įtaką paslaugos sėkmei. Apibendrinant, stengiamės įvertinti viską nuo A iki Z – tiek savo vidinį pasirėmimą, tiek išorinės rinkos sąlygas. Tik radę balansą tarp mūsų galimybių ir rinkos poreikių, priimame sprendimą eiti į priekį.

Aš: Kokią reikšmę jūsų organizacijoje turi duomenų analitika ir rinkos tyrimai, ir kaip jie padeda priimti plėtros sprendimus?

Respondentas Nr. 2: Duomenų analitika ir rinkos tyrimai – milžiniškos reikšmės. Tiesą sakant, be duomenų mes nesijaučiame tvirtai priimdami sprendimus dėl plėtros. Kiekvieną potencialią rinką pradedame tyrinėti rinkdami įvairius duomenis: rinkos dydžio, gyventojų demografijos, konkurentų dalies, kainų lygio, vartotojų elgsenos rodiklius. Mūsų įmonėje veikia analitikų komanda, kuri nuolat seka esamų rinkų veiklos duomenis (pvz., aktyvių

vartotojų skaičių, kelionių dažnumą, pajamas vienam automobiliui) ir modeliuoja scenarijus naujoms rinkoms. Pavyzdžiui, prieš startuojant bet kioje naujoje šalyje, mes sudarome verslo planą su prognozėmis: kiek tikimės pritraukti vartotojų per pirmus metus, kokios bus pajamos, sąnaudos, per kiek laiko tikimės pasiekti pelningumą. Šie skaičiai remiasi tiek vidine mūsų patirtimi kitose šalyse, tiek išorinių tyrimų duomenimis. Be abejo, pasaulis pilnas netikėtumų, bet duomenys padeda jaustis užtikrinčiau – mažiau spėliojimo, daugiau faktais pagrįstų įžvalgų. Taip pat analizuojame vartotojų apklausas, darome interviu ar focus grupes su potencialiais klientais užsienyje, kad suprastume jų poreikius. Visa tai galiausiai padeda priimti argumentuotus sprendimus: kur plėstis, kaip prisitaikyti, į ką investuoti. Pasakysiu paprastai – sprendimai dėl plėtros “iškepti ant duomenų ugnies” (juokiasi) yra žymiai sėkmingesni, nei sprendimai iš nuojautos.

Aš: Kokias pagrindines konkurencinio pranašumo strategijas taikote tarptautinėse rinkose? Ar orientuojatės į kaštų lyderystę, diferenciaciją, inovacijas?

Respondentas Nr. 2: Puikus klausimas! Iš esmės siekiame derinti kelis aspektus, tačiau jei reikėtų išskirti, tai mūsų strateginis pranašumas labiausiai remiasi išskirtine klientų patirtimi ir inovacijomis. Mes nesistengiame būti patys pigiausi rinkoje – kaštų lyderystė (būti pigiausi) nėra mūsų pagrindinis tikslas, nes mobilumo paslaugose svarbiau kokybė ir pasitikėjimas. Žinoma, stengiamės, kad kaina būtų konkurencinga, tačiau labiau konkuruojame ne kaina, o verte. Pavyzdžiui, investuojame į tai, kad mūsų programėlė būtų ypač patogi, klientų aptarnavimas – greitas ir draugiškas, automobilių parkas – kokybiškas ir modernus (nauji, švarūs automobiliai, nemaža dalis – elektromobiliai, kas parodo inovatyvumą). Galėčiau sakyti, tai savotiška diferenciacija – išsiskiriame paslaugos kokybe, funkcionalumais, vartotojui suteikiamomis papildomomis naudomis (pvz., draudimas įskačiuotas, patogus apmokėjimas, įvairios akcijos lojaliems klientams). Taip pat stipriai orientuojamės į inovacijas: nuolat diegiam naujoves, kurios dar nėra taikomos konkurentų. Pavyzdžiui, vieni pirmųjų Baltijos šalyse integravome ilgalaikės automobilių prenumeratos paslaugą kartu su dalijimosi paslauga – taip klientams suteikėme lankstumo rinktis, kaip naudotis automobiliais. Visgi negaliu sumenkinti ir kaštų efektyvumo svarbos: stambiame parke efektyvus veiklos valdymas (debesų kompiuterijos sprendimai, automatizuoti procesai) leidžia mums kontroliuoti sąnaudas, kad galėtume pasiūlyti protingą kainą vartotojui. Apibendrinant, tarptautinėse rinkose stengiamės būti “geriausi vertės santykio” žaidėjai: ne pigiausi, bet suteikiantys tokią aptarnavimą ir patogumą, kad vartotojai noriai renkasi mus net ir esant alternatyvų.

Aš: Kaip vertinate konkurentus užsienio rinkose ir kokius metodus naudojate konkurencinei analizei atlikti?

Respondentas Nr. 2: Konkurentų vertinimas – nuolatinė ir sisteminga veikla mūsų darbe. Pirmiausia, kiekvienoje tikslinėje rinkoje identifikuojame pagrindinius konkurentus: tiek tiesioginius (pvz., kitas automobilių dalijimosi ar nuomos platformas), tiek netiesioginius (pavyzdžiui, taksi ar pavežėjimo paslaugas, viešojo transporto naujas platformas – visa, kas gali konkuruoti dėl vartotojo judumo poreikio). Surinkę sąrašą, pradedame analizę įvairiais pjūviais.

Vienas metodas – “iš kliento perspektyvos”: mūsų komandos nariai tiesiog patys išbandome konkurentų paslaugas ten, kur tai įmanoma. Atsisiunčiame jų programėles, užsiregistruojame, pažiūrime, kaip veikia jų sistema, kokie automobiliai siūlomi, kokia vartotojo patirtis, aptarnavimas. Tai suteikia praktinį supratimą, kuo jie stiprūs, o kur galbūt atsilieka.

Kitas – duomenų rinkimas apie konkurentus: sekame jų automobilių parką (kiek ir kokių transporto priemonių turi – ar tai tik lengvieji automobiliai, ar ir elektriniai paspirtukai, dviračiai ir pan.), stebime kainodarą (už minučių įkainius, prenumeratos kainas), sekame viešai skelbiamas naujienas – galbūt jie pritraukė investicijų, planuoja plėstis, diegia naujoves. Daug informacijos suteikia vieši šaltiniai, jų spaudos pranešimai, socialiniai tinklai.

Taip pat darome SWOT analizę kiekvienam rimtesniam konkurentui: aptariame jų stiprybes (Strengths), silpnybes, galimybes ir grėsmes. Pavyzdžiui, gal koks nors konkurentas labai stiprus technologijose (pvz., jų programėlė ypač moderni) – tai būtų jų stiprybė, su kuria turėsime konkuruoti galbūt labiau investuodami į savo IT. Kitas galbūt turi silpnybę – tarkim, prastą klientų aptarnavimą – tuomet tai mums galimybė išsiskirti labiau orientuojantis į klientą.

Reguliariai rengiame ir vidinius konkurentų aptarimus: aptariame, “kas vyksta rinkoje?”. Šitaip praktiškai gyvename nuolat pulsą uždėję ant rinkos – nes verslas dinamiškas, situacija kinta. Jei pastebime, kad konkurentas išleidžia naują funkcionalumą ar keičia strategiją, mes svarstome, kaip tai paveiks mus ir ar turime kažką daryti. Žinoma, stengiamės ne akiai kopijuoti, o suprasti esmę – kuo jie bando laimėti klientą. Ar kaina? Ar technologija? Ar rinkodaros triukais? Tokia analizė padeda mums formuoti ir savo veiksmus – kur akcentuoti pastangas, kad išliktume konkurencingi.

Aš: Ar buvo situacijų, kai konkurentų veiksmas privertė keisti jūsų strategiją? Jei taip, kaip reagavote?

Respondentas Nr. 2: Taip, pasitaikė keletas atvejų, kai konkurentų žingsniai privertė mus greitai susiorientuoti ir šiek tiek pakoreguoti kursą. Vienas pavyzdys – kai vienoje iš rinkų (nenoriu minėti konkrečios šalies, bet tai buvo mūsų kaimynystėje) konkurentas pradėjo agresyvią kainodarą: ženkliai nuleido kainas už paslaugą, praktiškai dempinguodamas rinką. Mūsų strategija iki tol nebuvo konkuruoti mažiausia kaina, tačiau pamatėme riziką, kad klientai gali masiškai pabėgti pas juos vien dėl pigesnio pasiūlymo. Reikėjo reaguoti. Nusprendėme laikinai pritaikyti nuolaidas ir mes – šiek tiek sumažinome kainas tam, kad išlaikytume patrauklumą. Visgi stengėmės išlaikyti balansą: nepuolėme lenktyniauti iki dugno. Užuo visiškai atitikę jų žemą kainą, komunikacijoje pabrėžėme savo privalumus (geresnę paslaugos kokybę, automobilių pasirinkimą, draudimo įtraukimą ir pan.), tuo pačiu duodami protingą nuolaidą klientams. Gal rezultatas – praradome šiek tiek maržos, bet nepraradome savo ištikimų klientų.

Kitas atvejis – konkurentas įdiegė naują funkcionalumą programėlėje, kurio mes dar neturėjome, susijusį su kelionės planavimu ir viešojo transporto integracija. Pastebėjome, kad tai sulaukė gerų vartotojų atsiliepimų. Tai ne tiek “privertė keisti strategiją”, kiek paskatino paspartinti mūsų planuotą inovaciją. Mes jau svarstėme apie panašią funkciją, tad pamatę konkurento sėkmę, pasimokėme ir pagreitintai įgyvendinome šį patobulinimą savo

platformoje. Taigi, konkurentų veiksmai mus veikia – tenka lanksčiai reaguoti. Svarbiausia – nepanikuoti. Mes stengiamės laikytis savo ilgalaikės strategijos (pvz., būti kokybiškiausia paslauga rinkoje), bet taktiniame lygmenyje koreguojame kai kuriuos veiksmus: ar tai kainodarą, ar naujų funkcijų eiliškumą. Galų gale, konkurencija naudinga – ji verčia tobulėti.

Aš: Kaip jūsų įmonė balansuoja tarp standartizuotos ir lokalizuotos strategijos skirtingose šalyse, ir kokie veiksniai lemia šį pasirinkimą?

Respondentas Nr. 2: Mes nuolat laviruojame tarp vienodo požiūrio visur ir prisitaikymo prie vietos – tai tarsi toks strateginis šokis (šypsosi). Iš esmės, branduolys mūsų verslo yra standartizuotas: turime vieną pagrindinį verslo modelį, tą pačią programėlę, tą patį prekės ženklą, veiklos principus. Pagrindinė idėja – „viena platforma daugelyje šalių“, kad klientui, keliaujančiam iš vienos šalies į kitą, būtų atpažįstama ir patogu naudotis. Standartizuota strategija padeda išlaikyti vienodą paslaugos kokybę ir efektyvumą – nereikia „išradinėti dviračio“ kiekvienoje šalyje. Tačiau praktikoje neišvengiamai darome ir lokalizaciją, kur ji būtina. Veiksniai, kurie lemia, kiek prisitaikome, yra vartotojų įpročiai ir kultūra: jei matome, kad vienoje šalyje vartotojai elgiasi kitaip, pritaikome strategiją. Pavyzdžiui, pastebėjome, jog Latvijoje klientai mieliau skambina telefonu klausimams spręsti, o Estijoje – atvirkščiai, viską tvarko per programėlę ar el. paštą. Tad Latvijoje investavome daugiau į vietinės klientų aptarnavimo komandos didinimą, kad galėtų atsiliepti ir skambučius, o Estijoje – daugiau į skaitmeninius sprendimus ir DUK internete. Tai smulkmenos, bet jos svarbios lokalizacijos pavyzdžiai. Kitas veiksnys yra rinkos brandos lygis: jeigu įeiname į rinką, kur tokia paslauga nauja (pvz., MyBee automobilių prenumerata Latvijoje buvo visiškai naujovė, kai startavome), skiriame daugiau laiko edukacijai: aiškiname, kodėl verta prenumeruoti automobilį, o ne pirkti, rodome pavyzdžius. Tuo tarpu rinkoje, kur tokios paslaugos jau žinomos, galime mažiau aiškinti pagrindus, daugiau akcentuoti, kuo mes geresni už kitus. Kitas veiksnys – reguliacijos ar rinkos sąlygos – čia gal labiau prie standartizavimo vs lokalizavimo – pavyzdžiui, kainodaros struktūra. Lietuvoje turime vienokius įkainius, bet kitur, tarkim, degalų ar elektros kainos labai skiriasi, tad adaptuojame įkainojimą atsižvelgdami į vietos kaštus. Arba automobilių modelių parinkimas: visose rinkose stengiamės siūlyti patikimus, naujus automobilius, bet atsižvelgiame į vietos skonį – jei kokioje šalyje labai populiarūs kompaktiški miesto automobiliai, formuosime parką orientuodami į tai. Taigi, sakyčiau, bazė pas mus viena – ta pati programėlė, tas pats verslo modelis, tie patys pagrindiniai procesai. Tačiau atėję į konkrečią šalį, mes pasidarome „namų darbus“ – išsiaiškiname vietos ypatumus ir pakoreguojame taktinius dalykus, kad mūsų paslauga būtų priimtinesnė vietiniams. Kiekviena rinka unikali, nors mūsų paslauga globali. Kuo rinka labiau skiriasi nuo mūsų namų (Lietuvos) rinkos, tuo labiau lokalizuojame tam tikrus elementus, ir atvirkščiai – jei rinka panaši, tai ir pokyčių mažiau.

Aš: Kurioje rinkoje jūsų įmonė susidūrė su didžiausiais lokalizacijos iššūkiais, ir kokias strategijas taikėte tiems iššūkiams įveikti?

Respondentas Nr. 2: Negalėčiau išskirti vienos vienintelės rinkos, kur buvo „oi, kaip sunku“, nes kiekviena šalis atneša savų iššūkių. Visada lengviausia veikti namų rinkoje – Lietuvoje mes viską puikiai žinome, turime čia pagrindinę komandą, jaučiamės „kaip žuvis vandenyje“. O štai kitose šalyse visko būna: vienur – kultūriniai skirtumai, kitur – didesnė konkurencija, dar kitur – teisiniai niuansai. Gal papasakosiu pavyzdį, kuris mums buvo gera pamoka. Prieš keletą metų bandėme plėtrą į Lenkiją su CityBee paslauga. Rinka atrodė didžiulė, geografiškai arti, atrodytų, paprasta – kaimynai juk. Tačiau susidūrėme su netikėtu kultūriniu barjeru: lenkų vartotojai buvo gana atsargūs rinkdamiesi užsienio (nelenkišką) paslaugą. Pasirodo, dauguma mieliau pasitikėjo vietiniais prekių ženklais. Mes atėjome kaip lietuvių kompanija, ir nors stengėmės lokalizuoti komunikaciją, vis tiek jautėsi, kad nesame „savi“. Taip pat konkurencija ten buvo intensyvi – keli stiprūs vietiniai žaidėjai, kurie aktyviai kovojo dėl rinkos. Galiausiai, turėjome sustabdyti veiklą Lenkijoje, nes rezultatai nebuvo tokie, kokių tikėjomės. Ką išmokome? Kad kartais vien geros kainos ar geras produktas neužtenka – reikia vietinio įvaizdžio. Šiandien, planuodami plėtrą, svarstome ir kitus būdus: galbūt bendradarbiavimą su vietiniu partneriu, bendrą prekės ženklą, kad atrodytume vietiškesni. Kitas iššūkis, kur dažnai susiduriame – kalba ir komunikacija. Pavyzdžiui, plečiant MyBee paslaugą Latvijoje, susidūrėme su tuo, kad pats paslaugos konceptas (ilgalaikė automobilio prenumerata) žmonėms buvo naujas ir sunkiai suprantamas. Reikėjo daug kantrybės aiškinant, šviečiant rinką – organizavome seminarus, kūrėme edukacinę turinį latvių kalba, pasitarkėme vietinius nuomonės formuotojus, kad padėtų paaiškinti, kas per dalykas ta automobilio prenumerata. Tai buvo iššūkis, nes parduoti idėją, kurios žmonės dar nepažįsta, nėra lengva. Laimei, strategija pasiteisino – pamažu rinkai „susivirškinus“ idėją, atsirado vis daugiau susidomėjusių klientų. Taigi, kiekvienoje rinkoje vis kitoks galvosūkis: vienur – pasitikėjimo (kaip Lenkijoje), kitur – žinomumo ir edukacijos (kaip Latvijoje), dar kitur gal būtų kokie nors techniniai ar reguliaciniai. Svarbiausia, kad kiekvienam iššūkiui stengiamės rasti unikalų sprendimą, o ne taikyti vieną šabloną visur.

Aš: Su kokiais pagrindiniais teisiniais, ekonominiais ir kultūriniais iššūkiais susiduriate, plėsdami veiklą į naujas užsienio rinkas?

Respondentas Nr. 2: Susiduriame su visais, kuriuos paminėjote – teisiniais, ekonominiais ir kultūriniais. Trumpai apie kiekvieną. Pirmas yra teisiniai iššūkiai: kiekviena šalis turi savo įstatymų bazę. Mūsų verslui ypač svarbūs yra transporto reguliavimai (pvz., ar reikia specialių licencijų automobilių dalijimosi veiklai, kokie reikalavimai automobilių registracijai, techninei priežiūrai), taip pat mokesčių klausimai (PVM, kitokie tarifo niuansai nuomos/paslaugų srityje). Kitas – duomenų apsauga (GDPR) ir vartotojų teisių apsaugos įstatymai, kadangi tvarkome klientų asmens duomenis, lokaciją, mokėjimo duomenis – privalome užtikrinti, kad visur atitinkame griežtus reikalavimus. Dar net smulkūs dalykai, pavyzdžiui, kelių eismo taisyklių skirtumai (pvz., ar leidžiama palikti automobilį bet kur ar reikia specialių leidimų parkavimui) gali daryti įtaką mūsų paslaugos veikimui. Taigi, teisiškai kiekviena šalis – tarsi nauja pamoka, turime viską išsinaugrinėti su teisininkų komanda. Kitas yra ekonominiai iššūkiai: ekonomika yra kaip gyvas organizmas, kuris nuolat kinta. Plėsdami veiklą susiduriame su skirtingomis ekonominėmis situacijomis – vienur galbūt klestinti ekonomika ir žmonės turi didesnes pajamas (gera žinia – gali naudotis mūsų paslaugom dažniau), kitur – stagnacija ar krizė (tada žmonės taupesnė, paslaugos paklausa gali būti menkesnė). Turime atsižvelgti į valiutos kursą (jei šalis ne euro zonoje – valiutos svyravimai gali paveikti kainodarą), infliaciją, taip pat netikėtus globalius įvykius. Pvz., geopolitiniai įvykiai (Brexit, karas regione ar pan.) gali paveikti tiek tiekimo grandines (automobilių gavimą – prisiminkime

neseniai buvusį lustų trūkumą automobilių pramonei), tiek vartotojų nuotaikas. Ekonominis ciklas – ar šalis atsigavime, ar gal recesijoje – diktuoja ir mūsų plėtros tempą: mes stengiamės neiti ten, kur ekonominė situacija labai nepalanki konkrečiu momentu, arba bent jau planuojame “su pagalve” blogesniai scenarijai. Kitas yra kultūriniai iššūkiai: apie juos jau užsiminiau – tai ir kalbos barjerai, ir vartotojų požiūris į dalijimosi ekonomiką, ir net tokie dalykai, kaip vairavimo kultūra ar pasitikėjimas technologijomis. Pvz., vienoje šalyje žmonės labai lengvai priima naujas technologines paslaugas, kitose – konservatyvesni, gal bijo dėl saugumo ar privatumo. Taip pat skiriasi žmonių komunikacijos stilius (ką minėjau su klientų aptarnavimo pavyzdžiu Baltijos šalyse), požiūris į nuosavybę: pvz., pietų Europoje daug kas gal vis dar teikia pirmenybę nuosavam automobiliui, o šiaurės Europoje jaunimas linkęs apskritai neturėti savo automobilio, o naudotis paslaugomis pagal poreikį. Tokių kultūrinių skirtumų mes stengiamės nepraleisti pro akis, nes netinkamai į juos sureagavus, gali kilti nesusipratimų arba prastos paslaugos įvaizdis. Sakyčiau, visi šie iššūkiai eina koja kojon. Nėra taip, kad labiausiai kliūtų tik teisė arba tik kultūra. Kiekvienas faktorius gali tapti kritiniu, jei jo neįvertintume. Todėl tarptautinėje plėtroje turime būti ir teisininkai, ir ekonomistai, ir truputį sociologai viename.

Aš: Kaip sprendžiate šiuos iššūkius? Ar pasitelkiate vietinius partnerius, konsultantus, teisininkus?

Respondentas Nr. 2: Turime daugiasluksnį požiūrį į iššūkių sprendimą. Pirmiausia remiamės vidiniais resursais – Modus Mobility viduje turime kompetentingą komandą: teisininkus, duomenų apsaugos specialistus, finansų analitikus. Jie analizuoja bendrus dalykus ir pataria prieš žengiant į naują šalį. Tačiau suprantame, kad vietinis kontekstas yra labai svarbus. Todėl vos pradėję planuoti plėtrą į konkrečią šalį, stengiamės turėti žmogų vietoje. Tai gali būti arba naujai pasamdytas vietinis vadovas (country manager), kuris išmano tos šalies rinką, kalbą, kultūrą, arba bent jau artimai bendradarbiaujame su kokia nors vietine konsultacine įmone. Pavyzdžiui, prieš žengiant į naują rinką, dažnai pasisamdome vietinius teisininkus konkrečioms klausimams – jie padeda sutvarkyti įmonės registravimą, pataria dėl sutarčių, licencijų. Taip pat mokesčių konsultantai vietiniai – kad iš anksto žinotume, su kokiais mokesčiais susidursime, ar yra kokių lengvatų ar, priešingai, papildomų rinkliavų už tokio tipo veiklą.

Partneriai – dar vienas aspektas. Kai kuriose šalyse geriau eiti ne vieniems, o su patikimu partneriu. Pavyzdžiui, jei planuotume plėsti elektromobilių dalijimąsi, būtų išmintinga susirasti partnerį dėl įkrovimo infrastruktūros – kokią nors vietinę energetikos ar charging stotelių įmonę. Taip galėtume užtikrinti geresnę paslaugos kokybę (klientai turėtų kur patogiai krauti automobilius) ir gauti geresnes sąlygas patys. Kitose vietose naudinga partnerystė su automobilių parko tiekėjais – vietiniais automobilių dileriais ar nuomos kompanijomis, kad gautume automobilių greičiau ar pigiau. Žodžiu, nebijome kreiptis pagalbos ten, kur neturime ekspertinių žinių. Nes tikrai neįmanoma visko žinoti patiems apie kiekvieną užsienio šalį. Svarbu turėti stiprų vietinį ekspertą – tai gali būti komandos narys, partneris ar konsultantas – kuris mus laiku perspėja “čia pas mus taip nedaroma” arba “atkreipkite dėmesį į šitą įstatymą”. Taip išvengiame brangių klaidų ir greičiau prisitaikome naujoje rinkoje.

Aš: Kaip ilgalaikės partnerystės ir strateginiai aljansai prisideda prie jūsų įmonės konkurencinio pranašumo užsienio rinkose?

Respondentas Nr. 2: Partnerystės ir aljansai mums yra tarsi stiprybės daugiklis. Turbūt paprasčiausias pavyzdys – mastelio ekonomija. Bendradarbiaudami su partneriais įvairiose šalyse, galime pasiekti geresnių sąlygų ir taip sumažinti kaštus. Pavyzdžiui, jei vienoje šalyje susitariame su automobilių techninio aptarnavimo tinklu, kad jie prižiūrės mūsų automobilius, tai plečiantis į daugiau šalių su tuo pačiu partneriu galime derėtis dėl geresnių kainų (prižiūri ne 100, o 1000 mūsų automobilių – natūralu, kad gauname nuolaidą). Tas pats galioja draudimams, degalų kortelėms, programinės įrangos tiekėjams – turėdami regioninius ar net globalius partnerius, užsitikriname kokybę ir kainos privalumus, kurių lokalus smulkus konkurentas gal nebūtų gavęs. Taip pat partnerystės padeda ir greičiau adaptuotis rinkoje. Strateginis aljansas su, tarkim, vietiniu transporto paslaugų teikėju gali padėti mums greičiau perprasti rinką. Pavyzdžiui, galėtume jungtis į partnerystę su viešojo transporto platforma (programėle), kad mūsų paslauga būtų integruota į bendrą judumo ekosistemą. Toks aljansas duotų abipusę naudą: mes gauname prieigą prie didelės vartotojų bazės, o partneris praplečia savo paslaugų spektrą mūsų dėka. Dar vienas aspektas – prekės ženklų žinomumas ir pasitikėjimas. Partnerystė su gerai žinoma įmone gali suteikti mums patikimumo naujoje rinkoje. Tarkime, jei įeiname į rinką bendradarbiaudami su koku nors populiariu vietiniu banku ar telekomu (tik pavyzdys), tai žmonės galvos: “aha, juos remia/partneriauja su jais tas bankas – vadinasi, jie rimti”. Taigi, tai padeda greičiau pelnyti pasitikėjimą.

Apibendrinant, užsienio rinkose vienas lauke ne karys. Partnerystės padeda optimizuoti kaštus, greičiau augti ir kurti didesnę vertę. Svarbu jas rinktis protingai – ieškome partnerių, kurie dalintųsi mūsų vertybėmis, turėtų gerą reputaciją. Kai randame tokius, stengiamės ryšį išlaikyti ilgalaikį. Ilgalaikis patikimas partneris yra kaip tvirtas užnugaris – su juo drąsiau konkuruoti, nes žinai, kad esi ne vienas.

Aš: Kaip skaitmenizacija ir inovacijos padeda jūsų įmonei išlaikyti konkurencinį pranašumą? Ar naudojate didžiuosius duomenis (Big Data) analizę, dirbtinį intelektą ar automatizuotus sprendimus?

Respondentas Nr. 2: Mūsų verslas pats gimė iš skaitmenizacijos – juk automobilių dalijimosi platforma nebūtų įmanoma be modernių technologijų. Taigi, inovacijos – mūsų DNR dalis. Naudojame ir didžiųjų duomenų analizę, ir vis labiau pasitelkiame dirbtinį intelektą (AI) bei automatizavimą. Keletas pavyzdžių galiu paminėti, tai pirma yra Big Data analitika: kasdien generuojame milžiniškus duomenų kiekius (vartotojų kelionių trukmė, maršrutai, piko valandos, automobilių užimtumas ir t. t.). Turime analitikos įrankius, kurie tuos duomenis kremta ir pateikia įžvalgas. Pavyzdžiui, duomenų analizė padeda optimizuoti automobilių parko paskirstymą: matydami, kad tam tikrose miesto zonose nuolat trūksta laisvų automobilių vakarais, perkeliame dalį automobilių ten prieš piką. Arba galime prognozuoti paklausą – žinodami istorinius duomenis ir atsižvelgdami į, tarkim, orų prognozę (saulėtoms dienoms daugiau žmonių važiuoja prie ežerų), galime geriau pasiruošti ir valdyti srautus. Dirbtinis intelektas taip pat nepamirštas yra, nors dar tik pradėdame pilnai išnaudoti jo galimybes, bet jau turime kelis AI sprendimus. Pirmas – išmanusis klientų aptarnavimo pokalbių robotas. Įdiegėme chatbot'ą, kuris geba atsakyti į dažniausiai užduodamus klientų klausimus bet kuriuo paros metu. Tai greitina aptarnavimą: klientas atsakymą gauna akimirksniu, o mūsų gyvi operatoriai sprendžia sudėtingesnius atvejus. Antras – AI algoritmai kainodarai: testuojame dinaminio kainų nustatymo

modelius, kur sistema, atsižvelgdama į realaus laiko paklausą ir pasiūlą, gali truputį koreguoti kainas (pavyzdžiui, paskatinti vartotojus naudotis paslauga ne piko metu pigiau, o piko metu – subalansuoti paklausą). Žinoma, atsargiai tai darome, kad vartotojams būtų teisinga. Taip pat turime automatizaciją, nes siekiame automatizuoti kuo daugiau veiklos procesų. Pvz., turime automatizuotą automobilių techninės būklės stebėjimą – kiekvienas mūsų automobilis prijungtas prie sistemos, kuri siunčia duomenis apie akumulatoriaus lygį, degalų kiekį, ridą, klaidas. Sistema automatiškai praneša mūsų operacijų komandai, jei automobiliui greitai reikės techninio aptarnavimo ar, tarkim, išsikrauna akumulatorius stovint. Tai leidžia proaktyviai prižiūrėti parką ir užkirsti kelią gedimams dar prieš jiems įvykstant. Šios inovacijos duoda konkurencinį pranašumą, nes galime veikti efektyviau ir suteikti geresnę patirtį klientui. Svarbu paminėti, kad technologijos pačios savaime nėra tikslas – jos įrankis. Bet mūsų sektoriuje, kas geriau išnaudoja technologijas, tas tikrai laimi. Tad ir toliau investuojame į skaitmenizaciją: turime viduje posakį, kad “rytojaus mobilumas kuriamas šiandienos kodu” – stengiamės būti priekyje, diegti tai, kas pasiteisins ateityje.

Aš: Kokias didžiausias tendencijas įžvelgiate tarptautiniame versle (ypač mobilumo srityje) per artimiausius penkerius metus?

Respondentas Nr. 2: Na, čia galima fantazuoti plačiai, bet pabandyčiau išskirti keletą, kurios, mano nuomone, yra pačios svarbiausios. Pirmoji – tai, be abejo, skaitmenizacijos ir dirbtinio intelekto proveržis. Manau, AI ir toliau vis labiau integruosis į verslą. Jau dabar matome, kad daugelis procesų automatizuojami, atsiranda išmanių sprendimų. Per artimiausius 5 metus AI turbūt dar labiau pakeis tiek vidinius procesus, tiek kliento patirtį: nuo savavaldžių automobilių testavimo iki personalizuotų pasiūlymų vartotojui, paruoštų dirbtinio intelekto. Įmonės, kurios sugebės panaudoti didžiuosius duomenis ir AI, turės konkurencinį pranašumą. Mobilumo srityje tai gali reikšti optimalesnį transporto srautų valdymą miestuose, geresnį dalijimosi paslaugų prieinamumą realiu laiku ir t.t. Žinoma, kartu su skaitmenizacija ateina ir kibernetinio saugumo tema – duomenų apsauga bus dar svarbesnė, nes verslai apdoroja dar daugiau jautrios informacijos. Antra tendencija manau yra žaliaji ekonomika ir tvarumas. Klimato kaita ir aplinkosauga niekur nedings, priešingai – spaudimas verslui mažinti CO₂ pėdsaką didės. Mobilumo srityje tai reiškia didesnę perėjimą prie elektrinių transporto priemonių, atsinaujinančios energijos naudojimo. Miestai nori mažinti taršą, tad skatins dalijimosi paslaugas, elektrinį transportą, dviračius, paspirtukus. Tarptautiniame versle apskritai pastebiu, kad tvarumas tampa nebe “gražu turėti”, o būtinybė. Tad įmonės, kurios remsis tvarumo principais (ar tai būtų žiedinė ekonomika, ar neutralus poveikis klimatui), turės palankesnes sąlygas augti, gaus ir vartotojų palaikymą, ir galbūt net finansinių paskatų (pvz., ES fondų lėšų). Trečia – geopolitinės ir ekonominės neapibrėžtys tapo nauja realybe. Pastarieji keli metai parodė, kad pasaulis gali greitai keistis – pandemijos, konfliktai, tiekimo grandinių sutrikimai. Manysčiau, artimiausiu metu tarptautiniame versle bus labai svarbus lankstumas ir gebėjimas greitai prisitaikyti. Įmonės planuos įvairius scenarijus, turės diversifikuoti tiekėjų grandines (kad nepriklausytų nuo vienos šalies), o plėtrą galbūt vykdys atsargiau, įsivertindamos “kas jei kas nors nutiks?”. Tai tokia gal ne pozityvi tendencija, bet realistiška – teks gyventi su didesniu neapibrėžtumu. Ketvirta – vartotojų elgsenos pokyčiai. Auga nauja karta, kuri vis labiau gyvena skaitmeniškai, jiems priimtina dalijimosi ekonomika, jie kantriau renkasi etiškus prekių ženklus. Manau, kad abonementinės paslaugos (subscription economy) toliau plėsis – žmonės prenumeruoja filmus, drabužius, net automobilius (mūsų pavyzdys su MyBee). Nuosavybės samprata keičiasi, ypač tarp jaunimo. Tai atvers galimybių naujiems verslo modeliams – “naudok, kada reikia, mokėk už naudojimą” modelis populiarės daugelyje sričių. Taip pat klientai reikalauja greičio ir patogumo – laimės tie tarptautiniai verslai, kurie sugebės suteikti “čia ir dabar” patirtį, be trinties (angl. frictionless). Galėčiau vardinti ir daugiau, bet šitos keturios – technologijų (AI) revoliucija, tvarumas, geopolitinis atsargumas ir nauja vartotojų karta – man atrodo pačios ryškiausios tendencijos, formuosiančios tarptautinio verslo kryptį artimiausiais metais.

Aš: O kokias strategines inovacijas planuojate įgyvendinti ateityje, siekdami išlaikyti konkurencinį pranašumą?

Respondentas Nr. 2: Nuolat galvojame, kuo dar galėtume nustebinti ir pradžiuginti savo klientus, kad išliktume priekyje. Keletas inovacijų kryptį jau dabar yra mūsų planuose. Viena jų – tolimesnė paslaugų skaitmenizacija ir savitarnos tobulinimas. Konkrečiai planuojame integruoti dar išmanesnę balso asistentą į programėlę, kad klientas galėtų, pavyzdžiui, balsu rezervuoti automobilį ar gauti atsakymus (“Hey CityBee, parodyk artimiausią laisvą automobilį”). Tai atrodytų smulkmena, bet didina patogumą. Taip pat ruošiamės didinti elektromobilių dalį mūsų parke – tai ir inovacija, ir tvarumo žingsnis. Kartu su tuo investuojame į savo vidinių sistemų atnaujinimą, kad galėtume geriau valdyti elektromobilių krovimą, galbūt pasiūlyti vartotojams naujas funkcijas, pvz., rezervuoti įkrovimo stotelę kartu su automobiliu. Kalbant apie naujus produktus – svarstome idėją pridėti mikromobilumo sprendimų: gal ateityje prie automobilių dalijimosi pasiūlysime ir elektrinius dviračius ar paspirtukus didmiesčiuose, integruotus į tą pačią programėlę. Tai būtų strategiškai naudinga, nes galėtume tapti vieno langelio mobilumo platforma – kad vartotojas vienoje vietoje rastų visas judumo galimybes. Kita inovacijų kryptis – MaaS (Mobility-as-a-Service) modelis: dalyvaujame pilotiniuose projektuose, kur mūsų paslauga integruojama su viešojo transportu, taksi ir pan. Ateityje norime, kad žmogus galėtų planuoti savo kelionę mieste vienu ypu – tarkime, programėlėje susidėlioti maršrutą: pirma paspirtuku iki stotelės, tada autobusu, o galiausiai automobiliu dalijimosi paslauga iki galutinio taško, ir už viską susimokėti vienoje vietoje. Tai sudėtinga, reikalauja bendradarbiavimo tarp skirtingų paslaugų, bet mes jau žengiame žingsnius ta linkme, kalbamės su miestų savivaldomis, kitais vežėjais. Be abejo, neapleidžiame ir vidinių inovacijų: investuojame į darbuotojų mokymus, naujas metodikas (pvz., agilaus valdymo diegimą visuose padaliniuose), kad pati organizacija būtų kuo lankstesnė inovacijoms. Juk kartais inovacija – ne tik produktas, bet ir procesas. Jei sugebėsime priimti naujoves greičiau už kitus, būsime visada žingsniu priekyje. Taigi, planų daug – nuo technologinių patobulinimų, naujų paslaugų integracijų iki tvirtų sprendimų. Svarbiausia, kiekvieną tokią inovaciją paversti verte klientui. Mums inovacija nėra tik dėl “varnelės” – klausiamo, ar ji padarys paslaugą patogesnę, greitesnę, pigesnę, ekologiškesnę? Jei taip – drąsiai diegiam. Manau, tai ir išlaikys mus konkurencingus: niekada nenustoti judėti pirmyn ir ieškoti, kuo dar galime būti geresni.

Aš: Galiausiai, kokią vieną svarbiausią rekomendaciją turėtumėte įmonėms, norinčioms sėkmingai plėstis į tarptautines rinkas?

Respondentas Nr. 2: Pati svarbiausia rekomendacija būtų labai gerai “pasidaryti namų darbus” – kitaip tariant, išsamiai pasiruošti ir išanalizuoti rinką, į kurią einate. Negalima akiai manyti, kad kas suveikė Lietuvoje ar kitur, automatiškai suveiks naujoje šalyje. Reikia suprasti tos rinkos specifiką: kas ten jūsų klientas, ko jis nori, kas jam svarbu; kas ten konkurentai, kuo jie stiprūs; kokie galimi kliuviniai (teisės aktai, kultūra). Kuo daugiau žinosite iš anksto, tuo sklandžiau vyks plėtra. Taip pat nepamirškite finansinio pasirengimo – tarptautinė plėtra beveik visada kainuoja daugiau ir trunka ilgiau, nei planavote. Tad turėkite finansinę “pagalvę”, investuokite atsakingai, įsivertinkite, kiek galite sau leisti nuostolių starto etape. Geriau planuoti konservatyviau ir paskui maloniai nustebti, nei pernelyg optimistiškai ir susidurti su sunkumais netrukus įžengus į naują rinką. Ir dar – vietiniai žmonės. Jei tik įmanoma, turėkite savo komandoje žmonių, kurie puikiai išmano vietinę rinką. Partneris ar darbuotojas iš tos šalies padarys stebuklus ten, kur užsieniečiui galva suksis. Nesvarbu, kokia gera jūsų idėja, – galiausiai verslą daro žmonės su žmonėmis. Jei pelnysite vietinių pasitikėjimą (o tam padeda vietinė komanda, kalba, pagarba kultūrai), turėsite žymiai didesnę sėkmės tikimybę. Taigi mano receptas būtų: analizė + prisitaikymas + atkaklumas. Atlikite namų darbus, prisitaikykite prie vietos sąlygų, ir būkite pasiruošę atkakliai dirbti – kartais ne iš pirmo karto pasiseks, bet mokytis iš klaidų ir judėkite toliau. Sėkmės formulė tarptautinėje plėtroje nėra lengva, bet gerai pasiruošus ir protingai rizikuojant – tikrai įveikiama.

Respondentas Nr. 3 (P3)

Aš: Kokiose rinkose veikiate dabar, planuojate veikti ir kokią plėtros strategiją taikote?

Respondentas Nr. 3: Šiuo metu „MyBee“ veikia Baltijos šalyse – Lietuvoje, Latvijoje ir Estijoje. Pradėjome nuo Lietuvos 2021 m. vasarą, o vėliau, pamatę sėkmingą startą, gana greitai išplėtėme veiklą ir į kaimynines rinkas. Estijoje paslaugą paleidome 2022 m., o netrukus po to pasiekėme ir Latviją. Mūsų plėtros strategija buvo koncentruota į Baltijos regioną, nes norėjome pirmiausia ištestuoti modelį artimose rinkose, kurias gerai suprantame. Žinoma, mintyse turime ir daugiau rinkų – ilgalaikėje perspektyvoje svarstome plėtrą ir į kitas Europos šalis, tačiau kol kas konkrečių šalių įvardyti negalėčiau. Pagrindinis principas – pirmiausia tvirtai atsistoti čia, o tada, įgavus patirties ir pasitikėjimo, žengti tolyn. Taikome subalansuotą plėtrą: augame ten, kur matome realų poreikį ir paklausą mūsų paslaugai, bet stengiamės neperžengti per greitai, kad išlaikytume kokybę ir paslaugos patikimumą.

Aš: Kaip jūsų buvusioje įmonėje buvo priimami strateginiai sprendimai dėl tarptautinės plėtros?

Respondentas Nr. 3: Strateginius sprendimus dėl plėtros priimdavome labai atsakingai ir bendradarbiaudami komandoje. Visų pirma, apsvaistydavome idėją įmonės vadovų lygmenyje – tai apima mane (tuo metu, kai vadovavau „MyBee“), finansų, operacijų vadovus. Analizavome duomenis: rinkos dydį, konkurencinę aplinką, ekonominę situaciją. Kai turime pakankamai informacijos ir aiškų planą, pristatome jį valdybai. Kadangi „MyBee“ priklauso didesnei grupei („Modus Mobility“, „Modus Group“ daliai), labai svarbu, kad mūsų planai derėtų su bendromis grupės gairėmis. Todėl sprendimai dėl plėtros paprastai priimami kartu su grupės valdyba – jie įvertina, ar plėtra atitinka bendrą strategiją, ar turime pakankamai išteklių. Galėčiau pasakyti, kad procesas gana standartinis stambesnėse organizacijose: vietinis vadovas (aš) pateikia argumentus ir planą, tuomet kartu su akcininkais ir valdyba sprendžiame, ar žengti tą žingsnį. Žinoma, stengiamės išlaikyti lankstumą – jei matome kokią nors galimybę rinkoje, reaguojame greitai, bet tuo pačiu pasitikriname „namų darbus“ prieš priimdami galutinį sprendimą.

Aš: Kas buvo pagrindiniai dalyviai šiame procese ir kokios jų pareigos?

Respondentas Nr. 3: Pagrindiniai dalyviai strateginių plėtros sprendimų procese buvo kelių lygių. Pirmiausia – įmonės vadovas, tai yra aš, generalinis direktorius, kuris inicijuoja ir formuoja plėtros viziją. Tuomet – mano tiesioginė vadovų komanda: finansų vadovas, operacijų vadovas, rinkodaros vadovas. Jie pateikia savo sričių įžvalgas (pvz., finansų vadovas įvertina, ar plėtrai turime finansinių resursų, operacijų vadovas – ar suvaldysime procesus naujoje rinkoje, rinkodaros – kaip prisistatysime naujiems klientams). Sekantis lygis – „Modus Mobility“ valdybos nariai, atstovaujantys akcininkus. Valdyboje sprendimuose dalyvauja grupės aukščiausio lygio vadovai, kurie prižiūri „MyBee“ strateginę kryptį. Taigi, trumpai tariant, procese dalyvauja įmonės vadovas (formuoja pasiūlymą), funkciniai vadovai (teikia analizes ir rekomendacijas) ir grupės valdyba (galutinai tvirtina strateginius žingsnius).

Aš: Kokią įtaką strateginių sprendimų priėmimui turi įmonių grupės struktūra?

Respondentas Nr. 3: Priklausymas įmonei grupei daro gana didelę įtaką tam, kaip priimame sprendimus. Kadangi „MyBee“ yra „Modus Group“ dalis, mes nesame visiškai atskira „salelė“ – turime derėti prie bendros grupės strategijos. Grupės struktūra suteikia ir privalumų, ir tam tikrų rūpų. Pavyzdžiui, būdami grupės dalimi turėjome prieigą prie didesnių finansinių ir techninių išteklių, galėjome naudotis „CityBee“ sukaupta patirtimi, IT infrastruktūra. Tai tikrai paspartino startą – iš esmės su pagrindine akcininke pradėjome kurti šį produktą nuo nulio, bet nereikėjo visko kurti vien savarankiškai, nes galėjome remtis „CityBee“ baze ir patirtimi. Tačiau kartu grupė nustato ir tam tikras gaires – strateginius tikslus, augimo lūkesčius. Todėl priimdami sprendimus turime juos argumentuoti ne tik savo, bet ir visos grupės kontekste. Tarkime, jei grupė nusprendžia fokusuotis į skaitmenines paslaugas, mums lengviau gauti pritarimą plėsti „MyBee“, nes tai dera su kryptimi. Bet jei strategija grupėje keistųsi, tektų prisitaikyti. Taip pat dėl grupės struktūros sprendimų priėmimo procesas gali būti šiek tiek ilgesnis – reikia suderinti su valdyba, gauti palaiminimą. Apibendrinant, grupės struktūra suteikia mums staburą – ir resursus, ir strateginę kryptį – tačiau reikalauja, kad mūsų sprendimai būtų gerai pasverti ir pagrįsti platesniame kontekste, o ne vien lokaliu požiūriu.

Aš: Kokius pagrindinius vidinius ir išorinius veiksnius vertinate prieš įeidami į naują rinką?

Respondentas Nr. 3: Prieš žengdami į naują rinką visuomet atliekame nuodugnią analizę. Vertiname vidinius veiksnius: pirmiausia – ar pats produktas yra pasiruošęs tai rinkai. Reikia įsitikinti, kad mūsų paslauga (ilgalaikė automobilio prenumerata per programėlę) bus suprantama ir techniškai veiks naujoje aplinkoje (pvz., programėlė pritaikyta kalbai, klientų aptarnavimas suorganizuotas). Taip pat žiūrime, ar komanda pasirėngusi – ar turime pakankamai žmonių ir kompetencijų startui naujoje šalyje, galbūt reikia pasamdyti vietinį vadovą ar specialistą. Dar vienas vidinis aspektas – finansiniai ištekliai. Plėtra kainuoja, tad skaičiuojame, ar turime reikiamą biudžetą, ar prireiks papildomų investicijų iš akcininkų. Kalbant apie išorinius veiksnius, bene svarbiausias yra rinkos dydis ir potenciali paklausa. Turime įvertinti, ar toje šalyje apskritai yra pakankamai potencialių klientų, kuriems mūsų

paslauga būtų aktuali. Analizuojame šalies ekonominę situaciją – žmonių perkamąją galią, ekonomikos augimo tendencijas. Konkurencinė aplinka – žiūrime, ar yra jau panašių paslaugų teikėjų, su kuriais tektų konkuruoti, ar rinka nauja ir tuščia. Taip pat labai praktiškas dalykas – teisinė aplinka ir reguliavimas. Nors esame Europos Sąjungoje ir daug kas unifikuota, kiekvienoje šalyje gali būti savų niuansų, pavyzdžiui, skirtingi mokesčiai automobiliams, registracijos tvarka, vartotojų apsaugos reikalavimai. Galiausiai, įvertiname ir tokius išorinius faktorius kaip infrastruktūra (pvz., ar pakanka aptarnavimo centrų automobiliams, partnerių tinklo) bei netgi geopolitinius aspektus. Pavyzdžiui, 2022 m. prasidėjęs globalus naujų automobilių dalių trūkumas (mikroschemų krizė) buvo rimtas signalas – supratome, kad naujoje rinkoje gali kilti iššūkių komplektuojant automobilių parką. Tad tokius makro veiksnius irgi stengiamės prognozuoti. Apibendrinus, prieš plėtrą viduje patikriname savo „namų darbus“ – ar esame pasiruošę – o išorėje pasižiūrime, ar rinka pasiruošusi mūsų atėjimui.

Aš: Kaip rinkos tyrimai ir duomenų analizė padeda priimti strateginius sprendimus?

Respondentas Nr. 3: Rinkos tyrimai ir duomenų analizė – absoliučiai kritiniai mūsų sprendimų pagrindai. Dar prieš startuodami „MyBee“, atlikome rinkos tyrimą Lietuvoje: domėjomės, kiek žmonių būtų linkę automobilį ne pirkti, o prenumeruoti, kokios sąlygos jiems svarbios. Tie tyrimai padėjo suformuoti pačią paslaugos koncepciją. Vėliau, žengdami į Latviją ir Estiją, taip pat rėmėmės duomenimis – analizavome demografinius rodiklius, gyventojų automobilių įsigijimo įpročius, konkurentų (pvz., tradicinių nuomos bendrovių, lizingo įmonių) pasiūlą. Be išankstinių tyrimų, labai vertiname ir turimus duomenis iš esamos veiklos. Pavyzdžiui, matome per programėlę surenkamus duomenis: kokio tipo automobiliai populiariausi, koks vidutinis prenumeratos terminas, kokių metų paklausa didžiausia. Šie duomenys leidžia koreguoti strategiją – tiek plėtrą, tiek kasdienes sprendimus. Pasitelksiu pavyzdį: jei duomenų analizė rodo, kad Estijoje gerokai populiariausi elektriniai automobiliai nei Lietuvoje, planuodami plėtrą ten, galime atitinkamai suformuoti automobilių parką (daugiau elektromobilių pasiūlyti). Taip pat duomenys padeda nustatyti tinkamą kainodarą – lyginame kainas, klientų jautrumą kainai. Iš esmės stengiamės vadovautis įrodymais pagrįsta strategija. Intuicija ir patirtis labai svarbu, bet skaičiai padeda tuos pojūčius patikrinti. Todėl prieš priimdami rimtesnį sprendimą, visada „pasikonsultuojame“ su savo duomenimis. Tai suteikia daugiau patikimumo, o kartais netgi atveria akis – tarkime, duomenys gali parodyti netikėtą potencialą kokioje nors nišoje arba įspėti apie rizikas, kurių šiaip gal nepastebėtume. Apibendrinus, duomenų analizė mums – kaip kompasas, rodantis teisingą kryptį strategijoje.

Aš: Kokias pagrindines konkurencinio pranašumo strategijas taikote tarptautinėse rinkose (pvz., kaštų lyderystę, diferenciaciją, inovacijas)?

Respondentas Nr. 3: Nuo pat pradžių supratome, kad norėdami įsitvirtinti, turime pasiūlyti kažką išskirtinio, o ne vien konkuruoti kaina. Tradicinis automobilių nuomos ar lizingo verslas jau egzistavo, bet ilgalaikė automobilio prenumerata per programėlę – tai buvo naujovė. Mūsų strategija labiau orientuota į diferenciaciją per paslaugos kokybę ir unikalumą. Mes nesistengėme tapti pigiausiais rinkoje (kaštų lyderystė čia sudėtinga, nes automobiliai brangūs ir mūsų paslauga teikia daug vertės pridėdant draudimą, aptarnavimą). Vietoj to akcentavome patogumą ir viską įskaičiuota modelį. Klientui nereikia rūpintis niekuo – nei draudimu, nei technine priežiūra, tik mokėti mėnesinį mokestį ir važiuoti. Tai buvo mūsų konkurencinis pranašumas prieš tradicinį automobilio pirkimą ar lizingą, kur yra daug vargo. Žinoma, kaina taip pat svarbi – stebime, kad mūsų pasiūlymai būtų konkurencingi, negalime pernelyg atsiplėšti nuo rinkos kainų. Bet jeigu paklaustumėte, kur pagrindinis akcentas, tai sakyčiau – inovatyvi paslauga ir aukšta kokybė. Pavyzdžiui, siūlome naujus arba beveik naujus automobilius, suteikiame galimybę keisti automobilį pasibaigus trumpesniam laikotarpiui, turime labai paprastą skaitmeninį procesą be popierių. Tuo tarpu tradiciniai žaidėjai to gal dar neturėjo, ypač kai startavome. Taigi trumpai: stengiamės išsiskirti unikalia vartotojo patirtimi ir lankstumu, o ne vien mažiausia kaina. Tikiu, kad toks diferencijavimas suteikia ilgalaikį pranašumą – klientai vertina patogumą, net jei kažkiek sumoka daugiau, svarbu, kad jiems galva neskauda dėl eksploatacijos reikalų.

Aš: Kaip vertinate konkurentus užsienio rinkose ir kokius metodus naudojate konkurentų analizei?

Respondentas Nr. 3: Konkurentų stebėseną – nuolatinę mūsų veiklos dalį, ypač žengiant į naują šalį. Pirmiausia, dar prieš įeidami į rinką, atlikdavome konkurentų analizę: išsiaiškindavome, kas toje šalyje siūlo panašias ar alternatyvias paslaugas. Pavyzdžiui, ar veikia tradicinės automobilių nuomos bendrovės su ilgalaikės nuomos pasiūlymais, ar automobilių dileriai siūlo prenumeratos ar išperkamąją nuomą, ar gal koks startuolis panašų modelį bando. Surinkę tą informaciją, vertiname konkurentus pagal kelis kriterijus – jų kainodarą, paslaugų spektrą, automobilių parką, technologinius sprendimus (ar turi programėlę, kaip patogų naudotis). Atėję į rinką, toliau stebime konkurentus reguliariai. Tam naudojame gan įvairius metodus. Sekame viešą informaciją: konkurentų interneto svetaines, spaudos pranešimus, reklamas – taip sužinome apie naujas akcijas ar produktus. Taip pat mūsų rinkodaros komanda analizuoja jų marketingo kampanijas, komunikacijos toną, kad suprastume, kuo jie vilioja klientus. Kainų palyginimai vyksta nuolat – turime vidinį procesą, kad periodiškai sulyginame mūsų planų kainas su panašiais rinkoje, kad būtume konkurencingi. Be to, klientų atsiliepimai netiesiogiai padeda vertinti konkurentus: jei pas mus ateina klientas, dažnai paklausiamo, ar bandė kitur, kas patiko ar nepatiko – tai duoda įžvalgų. Realiai tai nėra kažkokia slapta žvalgyba, tiesiog sistemingas stebėjimas. Kadangi verslas dinamiškas, stengiamės nepraleisti naujienų: jei konkurentas paskelbia apie naują paslaugą ar sumažina kainas, mes netrukus apie tai sužinome. Tam pasitelkiame net paprastus dalykus – pvz., esu užsiprenumeravęs konkurentų naujienlaiškus, seku jų socialinius tinklus. Taip pat grupės viduje (per „Modus“) gauname apibendrintas rinkos analizes. Svarbu pabrėžti, kad konkurentų vertinimas – nuolatinis procesas. Neužtenka tik kartą per metus pasižiūrėti; rinkos situacija gali keistis kas mėnesį. Tad tai darome reguliariai, per vidinius susirinkimus aptariame, ką konkurentai nuveikė, ir ar mums reikia reaguoti.

Aš: Ar buvo situacijų, kai konkurentų veiksmams privertė keisti jūsų įmonės strategiją? Jei taip, kaip reagavote?

Respondentas Nr. 3: Atvirai pasakius, mūsų veiklos pradžioje konkurentų veiksmams drastiškai keisti strategijos neprivertė, nes buvome vieni pirmųjų su tokiu modeliu Baltijos šalyse. Turėjome šiek tiek pranašumą – naujokas rinkoje, kuriam konkurentai dar tik ruošiasi atsakyti. Tačiau tai nereiškia, kad nekrepimė dėmesio į jų žingsnius. Pavyzdžiui, pastebėjome, kad tradicinės nuomos ar lizingo bendrovės, matydamos mūsų sėkmingą startą, pradėjo reklamuoti panašias paslaugas – ilgesnės nuomos su fiksuotu mokėjimu programas. Sužinoję apie tai, peržiūrėjome savo pasiūlymus: ar mūsų kainos

pakankamai konkurencingos, ar išskirtinumo turime užtektinai. Vienu metu vienas didesnis rinkos žaidėjas sumažino kainas už mėnesinę nuomą, ir mes turėjome apsispręsti – ar sekti iš paskos. Nusprendėme akiai kainų karo nesivelti, bet pateikėme klientams papildomų verčių (pavyzdžiui, nemokamą papildomą paslaugą prie prenumeratos), kad išliktume patrauklūs. Tai buvo subtilus reagavimas, ne kardinali strategijos kaita. Iš esmės, kiekvienas konkurentų veiksmas mus priverčia pasitikrinti logiką: nuolat savęs klausiamo – kuo mes geresni, kuo skiriamės? Jei pamatytume, kad kažkurioje srityje konkurentas mus lenkia (tarkim, pasiūlė lankstesnes sąlygas klientams), tuomet svarstytume strategijos pakeitimus – gal ir mums adaptuoti savo modelį. Iki šiol labai dramatiškų pokyčių daryti neprireikė, nes, kaip minėjau, startavome su gana unikaliu modeliu ir rinkoje neturėjome identiško konkurento, kuris verstų mus bėgti iš paskos. Bet smulkesni koregavimai – vyksta nuolat. Sekame konkurentus ir tiek mikro (kasdieniu) lygmeniu, tiek makro lygmeniu stengiamės laiku reaguoti. Jeigu visi konkurentai, tarkim, imtų siūlyti žymiai lankstesnes sutarties nutraukimo sąlygas, turbūt mes taip pat peržiūrėtume sąvąsas. Tačiau kol kas tokių situacijų, kad dėl konkurento veiksmų visiškai perbraižytume savo strategiją, nebuvo. Gal čia ir sėkmės dalykas – startavome anksčiau už kitus ir turėjome progą patiems nustatyti žaidimo taisykles. Visgi visuomet esame pasiruošę prisitaikyti, nes versle negali užmigti ant laurų – konkurentai juk nestovi vietoje.

Aš: Kaip balansuojate tarp standartizuotos ir lokalizuotos strategijos? Kokie veiksniai lemia šį pasirinkimą?

Respondentas Nr. 3: Balansuoti tarp standartizavimo ir lokalizavimo mums reiškia rasti tinkamą vienodų grupės principų ir vietinių poreikių dermę. Iš vienos pusės, turime tam tikrą bendrą strategiją, kuri galioja visose rinkose – juk „MyBee“ prekės ženklas yra tas pats, pagrindinė paslaugos idėja vienoda. Mes laikomės grupės nustatytų gairių, pavyzdžiui, klientų aptarnavimo standartų, prekės ženklo tonacijos, net verslo rodiklių tikslų – tai yra ta standartizuota dalis. Taip užtikriname, kad kad ir kur „MyBee“ veiktų, klientas gautų panašią patirtį, o įmonė siektų tų pačių kokybės rodiklių. Tačiau kartu puikiai suprantame, kad Baltijos šalys, nors ir kaimynės, yra gana skirtingos. Skiriasi jų rinkos dydis, klientų įpročiai, net kultūra. Todėl daugelį taktikų pritaikome lokaliai. Pvz., Lietuvoje verslas startavo anksčiausiai, čia rinka jau buvo labiau subrendusi mūsų paslaugai, žmonės girdėjo apie tokį modelį. O štai Latvijoje, kai atėjome, automobilio prenumeratos idėja buvo visiškai naujiena – teko skirti daugiau laiko edukacijai, aiškinti per marketingą, kas tai per paslauga ir kuo ji naudinga. Estijoje vėlgi situacija kitokia – ten žmonės technologiškai imlūs, greitai „pagavo“ idėją, tačiau, tarkime, estai labiau linkę į elektra varomus automobilius, taigi turėjome pasirūpinti, kad mūsų pasiūloje būtų pakankamai elektromobilių. Taigi lokalizavimas pasireiškia produktų asortimente, marketinge, kainodaroje. Kainodarą šiek tiek pritaikome pagal rinkos perkamąją galią – negalime tikėtis identiškų kainų Lietuvoje ir, pavyzdžiui, mažesnėje Estijos rinkoje, kur vidutinės pajamos gal kiek didesnės, bet rinka pati mažesnė. Taip pat pritaikome komunikaciją kalbiškai ir kultūriškai – reklamos žinutės, kanalai, kuriais pasiekiamo klientus, skiriasi (vienur labiau socialinė žiniasklaida veikia, kitur gal tradicinė). Veiksniai, lemiantys pasirinkimą tarp standartizavimo ir lokalizavimo, yra rinkos dydis/potencialas, kultūriniai skirtumai ir paslaugos brandos lygis toje šalyje. Jei matome, kad kas tinka Lietuvoje, netinka Latvijoje dėl skirtingų vartotojų lūkesčių – mes prisitaikome. Pavyzdžiui, Lietuvoje klientai lengviau priėmė el. sutartis, o Latvijoje pastebėjome, kad kai kurie klientai iš pradžių norėjo daugiau tiesioginio bendravimo – tai reikėjo lokalizuoti klientų aptarnavimą. Apibendrinant: branduolys – strateginiai tikslai, pagrindiniai procesai – lieka standartizuoti visose šalyse (tai efektyvu ir užtikrina vienodą kokybę), tačiau įgyvendinimas – stipriai lokalizuojamas atsižvelgiant į konkrečios rinkos realybę. Stengiamės iš kiekvienos rinkos gauti grįžtamąjį ryšį ir būti pakankamai lankstūs, kad tas vietinės įžvalgas integruotume į veiklą.

Aš: Su kokiais didžiausiais lokalizacijos iššūkiais susidūrėte užsienio rinkose ir kokias strategijas pasitelkėte jiems įveikti?

Respondentas Nr. 3: Kiekviena rinka mums pateikė savų pamokų, negalėčiau išskirti vienos, kuri buvo absoliučiai sunkiausia – jos tiesiog skirtingos. Lengviausia, be abejo, buvo pradėti Lietuvoje, namų rinkoje – čia mes viską žinojome, turėjome komandą vietoje, pažinojome klientus kaip „žuvį vandenyje“. Kai išėjome į Latviją, susidūrėme su tuo, kad Latvijos rinkoje mūsų paslaugos konceptas buvo naujas. Didelis iššūkis buvo žmonių sąmoningumas: daug kas apskritai pirmą kartą girdėjo, kas ta automobilio prenumerata. Tad teko įdėti nemažai pastangų į švietimą ir pasitikėjimo kūrimą – strategija buvo vykdyti informacines kampanijas, aiškinti paprastai, pateikti sėkmės istorijų iš Lietuvos, kad parodytume, jog tai veikia. Estijoje situacija buvo kitokia – ten gal irgi naujiena, bet estai greičiau perprato skaitmeninės paslaugos vertę. Vis dėlto Estijoje iššūkiu tapo konkurencija dėl dėmesio: rinka mažesnė, o žmonės jau turėjo alternatyvų (galbūt ne tiesiogiai tokią pat paslaugą, bet, pavyzdžiui, labai populiarūs automobilių dalijimosi sprendimai, viešasis transportas gerai išvystytas). Taigi turėjome įdėti daugiau pastangų, kad iškomunikuotume unikalų vertės pasiūlymą ir įtikintume, jog verta rinktis prenumeratą, o ne kitą mobilumo būdą. Kalbant apie konkrečius aspektus: kalba – tiek Latvijoje, tiek Estijoje privalėjome lokalizuoti programėlę, sutartis, klientų aptarnavimą vietos kalbomis. Tai savaime suprantama, bet darbo nemažai – vertimai, procesų adaptacija. Teisiniai iššūkiai – kiekvienoje šalyje teko susipažinti su vietos įstatymais: pavyzdžiui, vartotojų teisių apsaugos reikalavimai sutartims, asmens duomenų apsaugos niuansai (nors GDPR bendras, bet vietinės institucijos gali turėti savo interpretacijų). Taip pat, smulkmena, bet svarbi – automobilių registracijos taisyklės, numerių išdavimo tvarka, mokesčiai – teko tai perprasti ir integruoti į veiklą. Ekonominiai skirtumai – pavyzdžiui, vidutinės pajamos Estijoje kiek didesnės nei Lietuvoje, tad ir žmonių požiūris į kainą kitoks; turėjome tai jausti nustatydami kainodarą. Be to, pradėjome plėtrą tokiu laikotarpiu, kai visose šalyse ekonomikos ciklai blaškėsi (pandemija, po jos atsigavimas, paskui infliacijos šuolis) – tai reiškė, kad Latvių ar Estų vartotojų nuotaikos galėjo skirtis nuo Lietuvos, teko sekti tuos makro rodiklius. Kultūriniai aspektai taip pat pasirodė – nors esame kaimynai, pavyzdžiui, estai labiau linkę viską daryti savarankiškai skaitmeniškai (jiems patiko, kad nereikia bendrauti su pardavėju, viską gali sutvarkyt per programėlę), o štai dalis latvių klientų starto metu norėjo gyvo konsultanto paaiškinimo – teko organizuoti daugiau tiesioginio bendravimo galimybių, bent jau pradžioje. Strategijos tiems iššūkiams įveikti iš esmės sukosi apie prisitaikymą ir mokymąsi. Kur reikėjo – investavome į vietinę komunikaciją (pvz., Latvijoje – didesnė informacinė kampanija apie paslaugos naudą). Kur jautėme kultūrinį skirtumą – stiprinome vietinę komandą žmonėmis, kurie geriau jaučia vietos pulsą, kad jie patartų, kaip elgtis. Jei trūko supratimo apie teisinius niuansus – samdėme vietos teisininkus konsultacijoms, kad viską darytume tinkamai. Galutiniame rezultate supratome, jog vienos formulės nėra: kiekvienoje šalyje reikėjo truputį skirtingo recepto. Svarbiausia – lankstumas ir atvirumas mokytis, taisyti pakeliam. Kiekvienas iššūkis mums buvo pamoka, kaip kitą kartą padaryti geriau.

Aš: Kaip sprendžiate šiuos iššūkius? Ar pasitelkiate vietinius partnerius, konsultantus, teisininkus?

Respondentas Nr. 3: Taip, tikrai nesigėdijame kreiptis pagalbos ten, kur mums trūksta kompetencijos ar vietinės patirties. Spręsdami lokalizacijos iššūkius naudojame mišrų modelį: turime vidinę komandą ir pasitelkiame išorinius partnerius. Pirmiausia, dar prieš žengdami į naują rinką, paprastai pasamdome vietinį vadovą ar konsultantą, kuris gerai išmano tos šalies rinką. Pavyzdžiui, prieš startą Estijoje bendradarbiauome su konsultantu, kuris turėjo patirties automobilių nuomos srityje Estijoje – jis padėjo suprasti klientų lūkesčius, patarė dėl marketingo kanalų. Taip pat labai praverčia ir „CityBee“ vietinės komandos (nes „CityBee“ veikė bent jau Latvijoje jau anksčiau) – mes dalijomės informacija grupės viduje, klausdavome kolegų, su kokiais iššūkiais jie susiduria tose šalyse. Teisinių ir reguliavimo klausimų sprendimui, be abejo, naudojome profesionalių teisininkų paslaugomis kiekvienoje šalyje. Turėjome išorinius teisininkus-partnerius Rygoje ir Taline, kurie peržiūrėjo mūsų sutartis, taisykles, kad jos atitiktų vietos įstatymus, padėjo susigaudyti licencijavimo ar registracijos reikaluose. Vietiniai partneriai mums labai padeda ir operacinėje veikloje – pavyzdžiui, kiekvienoje šalyje turime partnerių servisų tinklą automobilių priežiūrai, draudimo partnerius. Užuot viską mėginę daryti vieni iš Lietuvos, geriau randame patikimus partnerius vietoje – tai sprendžia tiek kalbos barjero, tiek logistikos klausimus. Taip pat pasitelkėme vertėjus ir lokalizacijos specialistus adaptuojant programėlę ir marketingo medžiagą – norėjome, kad tekstai latviškai ir estiškai skambėtų natūraliai, tai čia irgi dirbo vietiniai kalbos žmonės. Žodžiu, formulė tokia: stipri centrinė komanda + vietinė ekspertizė. Centrinė (Lietuvoje) komanda kuruoja bendrą strategiją, IT sistemą, finansus, o vietiniai žmonės arba partneriai duoda žinių, kaip tą strategiją geriausiai įgyvendinti konkrečioje rinkoje. Manau, tai pasiteisina – nereikia išradinėti dviračio ten, kur kas nors jau turi patirties. Svarbu ir pačiam vadovui nuvykti į vietą, pabendrauti su vietos komanda, klientais – aš stengiausi reguliariai lankytis Rygoje, Taline, užmegzti ryšius. Tai padeda pajauti rinką tiesiogiai. Tad taip, bendradarbiavimas su vietos specialistais – būtinas, norint sklandžiai įveikti lokalizacijos iššūkius.

Aš: Kaip skaitmenizacija ir inovacijos padeda jūsų įmonei išlaikyti konkurencinį pranašumą? Ar naudojate didžiuosius duomenis, dirbtinį intelektą, automatizavimo sprendimus?

Respondentas Nr. 3: Galima sakyti, kad visas mūsų verslas gimė skaitmenizacijos dėka – juk „MyBee“ paslauga nuo pat pradžių buvo sumanyta kaip skaitmeninė platforma. Tai jau suteikė pranašumą prieš tradicinius rinkos žaidėjus, kurie veikė per salonus ar ofisus. Mūsų klientas galėjo viską atlikti telefonu – nuo automobilio išsirinkimo iki sutarties pasirašymo – ir tai 2021 m. buvo šokia tokia inovacija šiame sektoriuje. Taigi skaitmenizacija padeda sukurti geresnę klientų patirtį ir tuo išsiskirti. Kalbant apie konkrečias technologijas, mes naudojame didelės apimties duomenų analizę (big data) tam, kad geriau suprastume savo veiklą ir klientus. Pavyzdžiui, analizuojame vartotojų kelių programėlėje: kur užstringa, kokius automobilius renkasi, kiek laiko svarsto prieš užsakydami. Šie duomenys leidžia nuolat tobulinti naudotojo sąsają, padaryti procesą intuityvesnį. Taip pat duomenų analizė padeda optimizuoti automobilių parko valdymą – stebime, kurie automobiliai populiariausi, kuriuos dažniau renkasi verslo klientai, o kuriuos – privatūs, ir pagal tai planuojame pirkimus. Automatizavimas įdiegtas daugelyje mūsų vidinių procesų: nuo klientų kreditingumo patikros (sistema automatiškai patikrina bazes ir suteikia ar atsisako patvirtinti paslaugą), iki priminimų dėl techninės apžiūros ar aptarnavimo – klientui net nereikia sekti, kada tepalus keisti, nes mūsų sistema automatiškai praneša ir mums, ir jam. Tai irgi inovacija, kurios dėka klientas jaučiasi aptarnaujamas geriau nei tradiciniame modelyje, o mes sutaupome laiko. Dėl dirbtinio intelekto, atvirai – dar tik pradėdame jį integruoti. Planavome ir pradėjome kai kuriuos sprendimus naudoti, pavyzdžiui, AI pagrindu veikiančių klientų aptarnavimo chatbot'ą paprastiems klausimams atsakyti. Taip pat tyrinėjame galimybes su AI prognozuoti paklausą – kad žinotume, kokių automobilių reikės daugiau sezonškai, arba nustatyti optimalią kainą atsižvelgiant į daugybę veiksnių (ekonomikos rodiklius, konkurentų kainas, net orus). Tokie dalykai dar tikrai vystomi, bet potencialas didelis. Inovacijos apskritai yra mūsų DNR dalis – stengiamės sekti naujoves mobilumo srityje, diegti pirmieji, jei matome vertę. Pavyzdžiui, neseniai pradėjome testuoti elektroninių raktų technologiją, kad klientas galėtų atrakinti automobilį telefonu net ir ilgalaikiai nuomai (anksčiau tai labiau trumpalaikėje nuomoje naudota). Visa tai padeda išlaikyti įvaizdį, kad esame moderniausias pasirinkimas. Konkurentai, kurie apsnūsta ties senais metodais, natūraliai tampa mažiau patrauklūs jauniems, inovatyviems klientams. Taigi skaitmenizacija mums – kaip variklis, leidžiantis veikti efektyviau (mažiau rankinio darbo, mažesni kaštai, greitesnis aptarnavimas) ir kartu kurti wow efektą klientams, kad naudotis paslauga būtų malonu, paprasta, netgi šiek tiek smagu. Manau, tai labai svarbu mūsų konkurenciniam pranašumui – juk šiandien klientai tikisi inovatyvių sprendimų, ir mes stengiamės tą lūkestį lenkti.

Aš: Kokius rodiklius naudojate strateginių sprendimų efektyvumui vertinti?

Respondentas Nr. 3: Vertindami, ar mūsų strateginiai sprendimai pasiteisino, žiūrime į kelias rodiklių grupes. Pirmiausia – finansiniai rodikliai. Svarbiausias, be abejo, yra pelningumas. Kiek uždirbame pelno – tai galutinis rodiklis, parodantis, ar verslo strategija veikia. Pavyzdžiui, po pirmųjų veiklos metų matėme, kad pavyko generuoti grynąjį pelną (tai mus net nustebino pozityviai, nes startuoliškame projekte dažnai pirmais metais būna nuostolis) – tai ženklas, kad strategija, orientuota į efektyvumą ir tvarų augimą, suveikė. Taip pat žiūrime pajamas – augimo tempą, ar pasiekiamo planuotus apyvartos skaičius. Kitas svarbus finansinis rodiklis – kaštų kontrolė, pavyzdžiui, kiek kainuoja išlaikyti automobilių parką palyginti su pajamomis (vadinamasis parko išnaudojimo efektyvumas). Toliau, mums aktualūs veiklos rodikliai susiję su klientais ir paslauga. Stebime aktyvių klientų skaičių – kiek turime prenumeratorių vienu metu. Taip pat klientų augimo tempą per mėnesį ar ketvirtį (pvz., kiek naujų klientų pritraukiame kas mėnesį). Dar vienas rodiklis – kontraktų trukmė: vidutiniškai kokiame laikui klientai prenumeruoja automobilį. Tai leidžia suprasti, ar mūsų siūlomos sąlygos patrauklios – jei visi nutrauktų po mėnesio, būtų blogas signalas, bet jei važinėja ilgiau, reiškia, patenkinti. Automobilių parko dydis ir panaudojimas – sekame, kiek automobilių turime, kiek iš jų šiuo metu pas klientus, o kiek stovi laisvi. Šitas rodiklis labai svarbus efektyvumui – norime, kad kuo didesnė dalis parko generuotų pajamas. Jei matome, kad laisvų automobilių daugėja, galbūt strategiją reikia keisti (pvz., pristabdyti pirkimus ar aktyviau reklamuoti). Kalbant apie rinkos dalį – kadangi mūsų paslauga gana nauja, nėra lengvai apskaičiuojamos tradicinės rinkos dalies kaip procento (nes net ne visose šalyse yra tiesioginių analogų). Vis dėlto, galime netiesiogiai vertinti: pavyzdžiui, lyginame mūsų automobilių prenumeratos skaičių

su bendru naujų automobilių įsigijimų skaičiumi šalyje – tai rodo, kokią dalį žmonių pritraukiame kaip alternatyvą pirkimui ar lizingui. Dar stebime pakartotinio naudojimo rodiklius – kiek klientų pasibaigus vienai prenumeratai grįžta pratęsti ar pasiimti kitą automobilį. Tai parodo lojalumą ir mūsų paslaugos vertę ilguoju laikotarpiu. Taip pat renkamės klientų pasitenkinimo duomenis – NPS (lojalumo indeksą). Jei NPS aukštas, tikėtina, strategijos (tiek paslaugos kokybės, tiek komunikacijos) yra teisingos. Galiausiai, kadangi kalbame apie inovacijas, išvardijame ir tokius rodiklius kaip naujų funkcionalumų įdiegimas per tam tikrą laiką – pvz., ar pavyko per ketvirtį įgyvendinti planuotas skaitmenines naujoves platformoje. Tai labiau vidinis tikslas, bet jis rodo, ar judame į priekį kaip inovatyvi įmonė. Apibendrinant, žiūrime holistiškai: finansai (pelningumas, pajamos, sąnaudos), klientai (skaičius, augimas, pasitenkinimas), veiklos efektyvumas (parko panaudojimas, operaciniai kaštai) – visi šie rodikliai kartu duoda vaizdą, ar strateginiai sprendimai duoda norimą efektą. Jei kažkuris rodiklis atsilieka (pvz., augam pajamomis, bet pelningumas krenta), tuomet tai signalas pergaltoti atitinkamą strategijos dalį.

Aš: Kokias didžiausias tendencijas išvelgiate tarptautiniame versle per artimiausius penkerius metus?

Respondentas Nr. 3: Manau, kad tarptautiniame versle artimiausius penkerius metus toliau vyraus keletas ryškių tendencijų. Pirmoji – skaitmenizacijos ir dirbtinio intelekto proveržis. Jau dabar matome, kaip vis daugiau verslų automatizuoja procesus, naudoja AI analitikai, klientų aptarnavimui. Per ateinančių penkmetį tai tik intensyvės – DI sprendimai taps dar pažangesni. Tai iš esmės keis tradicinius verslo modelius: kas integruos inovacijas, tas galės veikti efektyviau ir lanksčiau. Verslai, kurie nespės į tą traukinį, rizikuoja atsilikti. Antra didelė tendencija – tvarumo ir žaliosios ekonomikos svarbos augimas. Visame pasaulyje didėja spaudimas verslams būti draugiškesniems aplinkai, mažinti CO2 emisijas, diegti žiedinės ekonomikos principus. Automobilių industrijoje tai akivaizdu – elektra varomos transporto priemonės, dalijimasis jomis (kaip mūsų modelis) skatinamas, nes miestuose norima mažinti taršą. Tad tarptautiniu mastu, manau, bus vis daugiau iniciatyvų, reikalavimų įmonėms veikti tvariai, ir tie, kas sugebės pasiūlyti ekologiškesnius sprendimus, turės pranašumą. Trečioji tendencija – ekonominio ir geopolitinio neapibrėžtumo faktoriumi taps nuolatinis planavimo elementas. Pastarieji keleri metai – pandemija, tiekimo grandinių krizės, karas Ukrainoje – parodė, kad globalus verslas turi būti pasiruošęs netikėtumams. Manau, kad per artimiausius metus verslai daug dėmesio skirs rizikų valdymui, tiekimo grandinių diversifikavimui, mažiau pasitiks vien tik pigiausiu tiekimu iš vienos šalies. Gali stiprėti regioninė gamyba, lokalūs partneriai, kad verslai būtų atsparesni sukrėtimams. Dar išskirčiau darbo modelių pokyčius – nuotolinis darbas, tarptautinių komandų valdymas tapo įprastas dalykas, ir tai leis verslams samdyti talentus iš bet kur pasaulyje. Tarptautinėse įmonėse turbūt matysime hybridines struktūras, daugiau investicijų į skaitmeninius įrankius, jungiančius komandą per atstumą. Apibendrinus, pasaulinis verslas bus labai dinamiškas: technologijų pažanga, tvarumo reikalavimai ir nuolatinė būtinybė prisitaikyti prie pokyčių taps norma.

Aš: Kokią vieną svarbiausią rekomendaciją turėtumėte įmonėms, norinčioms sėkmingai plėstis į tarptautines rinkas?

Respondentas Nr. 3: Jei reikėtų duoti vieną pagrindinį patarimą, jis būtų – labai gerai pasiruoškite namų darbus prieš žengdami į užsienio rinką. Iš pažiūros tai skamba banaliai, bet turiu omenį ne šiaip paviršutinišką tyrimą, o tikrai gilų tos rinkos supratimą. Reikia išanalizuoti rinką: ne tik jos dydį ar ekonominius rodiklius, bet ir kultūrą, vartotojų elgesį, konkurentų pasiūlą, teisinę aplinką. Kiekviena šalis turi savo „charakterį“, ir net jei ji visai netoli geografiškai, gali smarkiai skirtis verslo darymo niuansai. Tad mano rekomendacija – nepervertinkite savo prielaidų ir nenuvertinkite skirtumų. Atlikite kuo detalesnius tyrimus, pasikalbėkite su vietos žmonėmis, potencialiais klientais, ekspertais. Kai žinosite aplinką, galėsite savo verslo modelį pritaikyti taip, kad jis derėtų su ta nauja aplinka. Taip pat labai svarbu turėti stiprų vietinį partnerį ar bent jau vietoje esančius komandos narius. Vienas didžiausių sėkmės veiksnių mums buvo tai, kad turėjome žmonių, kurie puikiai pažįsta tą rinką iš vidaus. Jie padėjo išvengti klaidų, kurių mes, kaip „svetimšaliai“, gal būtume pridarę. Todėl rekomenduoju įmonėms investuoti į vietos ekspertizę – tai gali būti partnerystė su vietos įmone, franšizė, arba naujoje šalyje suburta vietinė komanda. Jie bus jūsų akys ir ausys rinkoje. Ir galiausiai – prisitaikymas ir kantrybė. Net ir padarius namų darbus, realybė gali nustebinti (kartais maloniai, o kartais nelabai). Svarbu lanksčiai reaguoti, mokytis iš pirmų mėnesių patirties ir nebūti užsispyrus „taip, kaip buvo namie, taip turi būti ir čia“. Jei matote, kad kažkuris sprendimas neveikia naujoje rinkoje, nebijokite jo keisti, pritaikyti vietos sąlygoms. Sėkminga plėtra nėra greitas sprintas – tai labiau maratonas, kuriame laimi tie, kas yra gerai pasirengę ir geba išlaikyti tempą visos distancijos metu. Taigi mano esminė rekomendacija yra, kad darykite išsamią analizę, supraskite rinką ir turėkite vietinių sąjungininkų. Tai suteiks tvirtą pamatą, ant kurio galėsite statyti savo verslą užsienyje su daug didesne sėkmės tikimybe.

Respondentas Nr. 4 (P4)

Aš: Kokiose rinkose veikiate dabar, planuojate veikti ir kokią plėtros strategiją taikote?

Respondentas Nr. 4: Šiuo metu veikiame Baltijos šalyse – Lietuvoje, Latvijoje ir Estijoje. Kol kas koncentruojamės čia, testuojame savo verslo modelį šiose rinkose. O kur planuojame plėstis? Minčių ir planų turime, tačiau konkrečių naujų rinkų šiandien įvardinti negalime. Jei kalbame apie plėtros strategiją, tai neturime kažkokio vieno griežto apibrėžimo – tiesiog vertiname potencialias rinkas pagal kelis kriterijus. Pirmiausia žiūrime rinkos dydį ir ekonominę situaciją – mūsų paslauga labiau priskiriama premium segmentui, tad turi būti paklausa tokiai paslaugai. Taip pat svarbu, kad rinkoje būtų pakankamai potencialių klientų (tiek privačių, tiek verslo). Be abejo, analizuojame ir konkurencinę aplinką: tikriname, ar toje šalyje jau veikia panašūs verslai, kiek jų yra, ar rinka visiškai tuščia. Visi šie dalykai – rinkos dydis, paklausa ir konkurencinė situacija – sudaro mūsų plėtros strategijos pagrindą, pagal tai sprendžiame, kur bandyti žengti toliau.

Aš: Kaip Jūsų įmonėje priimami strateginiai sprendimai dėl tarptautinės plėtros, ir kokie yra pagrindiniai dalyviai šiame procese?

Respondentas Nr. 4: Sprendimai priimami gan standartiškai, kaip ir visose didelėse organizacijose. Esame didelės įmonių grupės dalis, todėl strateginius plėtros sprendimus svarsto ir tvirtina grupės valdyba. Turime aiškią valdymo struktūrą: MyBee priklauso „Modus Mobility“ padaliniiui, tad

esu atskaitinga ne tik savo, bet ir visos grupės vadovybei. Pagrindiniai dalyviai šiame procese – tai įmonės vadovas (aš) ir valdybos nariai. Turime tiek MyBee valdybą, tiek Modus grupės valdybą, taip pat stebėtojų tarybą. Kiekvienas šių valdymo organų turi savo atsakomybes, ir tokie strateginiai sprendimai paprastai priimami kolegialiai. Iš esmės sprendimų priėmimo grandinė tokia: paruošiamo plėtros planų pasiūlymus įmonės viduje, tuomet jie keliauja į valdybą, kur yra apsvaustomi ir, jei viskas gerai, patvirtinami. Taigi tarptautinės plėtros klausimai sprendžiami grupės lygmeniu, dalyvaujant aukščiausio lygio vadovams.

Aš: Kokią įtaką strateginių sprendimų priėmimui turi įmonių grupės struktūra?

Respondentas Nr. 4: Labai didelę. Jei įmonė būtų visiškai maža ir neturėtų už savęs didesnės organizacijos, sprendimus greičiausiai priiminėtų vadovas ir akcininkai tiesiogiai. Tačiau būnant didele įmonių grupe, atsiranda daugiau struktūros ir daugiau grandžių, per kurias tie sprendimai pereina. Paprasčiau tariant, grupės struktūra lemia, kad strateginių sprendimų priėmimas pas mus yra labiau „daugiasluoksniškas“ – dalyvauja ne vienas žmogus, o keli valdymo lygmenys. Pavyzdžiui, svarbesni plėtros krypties sprendimai turi būti suderinti su motinine bendrove. Tai užtikrina, kad visi grupės nariai judėtų ta pačia kryptimi, bet kartu reikšia, jog vien tik mano, kaip vadovės, sprendimo nepakanka – reikia platesnio pritarimo. Taigi organizacinė struktūra lemia pačių sprendimų priėmimo tvarką: kuo didesnė grupė, tuo labiau sprendimai decentralizuoti ir koordinuoti per grupės valdymo organus.

Aš: Kaip motininė įmonė koordinuoja dukterinių įmonių strategijas?

Respondentas Nr. 4: Motininė įmonė mus koordinuoja per bendrą strateginio planavimo procesą. Turime standartinį veiklos planavimą grupės mastu. Visų pirma nusistatome ilgalaikę strategiją visai grupei, kokių tikslų siekiame kaip verslas. Tuomet kiekvienai dukterinei įmonei rengiami metiniai planai ir biudžetai, kurie derinami ir tvirtinami grupės valdyboje. Taip užtikrinama, kad dukterinių įmonių strategijos neprasilenktų su bendru grupės kursu. Paprastai tariant, motininė įmonė padeda sudėlioti gairias: kokia kryptimi turime judėti visi kartu. Kiekviena dukterinė įmonė, tarp jų ir MyBee, rengdama savo planus atsižvelgia į tas bendras gaires. Vėliau tie planai pristatomi motininei bendrovei (valdybai) – peržiūrimi, pakomentuojami, pakoreguojami, jei reikia, ir patvirtinami. Toks standartizuotas planavimo ciklas ir yra pagrindinis koordinavimo mechanizmas.

Aš: Kokius pagrindinius vidinius ir išorinius veiksnius vertinate prieš eidami į naują rinką?

Respondentas Nr. 4: Prieš žengdami į naują rinką pasidarome rimtą namų darbą tiek „namuose“, tiek įvertindami aplinką išorėje. Viduje pirmiausia pasižiūrime kelis dalykus. Vienas – pats produktas: ar jis paruoštas tai rinkai, ar nereikia kažko adaptuoti? Kiek turime padirbėti, kad mūsų paslauga atitiktų naujos šalies reguliacijas ar vartotojų poreikius. Antras – komanda: ar turime pakankamai didelę ir kompetentingą komandą, kad galėtume plėstis? Įsitikiname, kad žmonių ir žinių užteks. Trečias – finansiniai ištekliai: ar turime pakankamai finansų plėtrai iš savo lėšų, o gal reikės pritraukti papildomą finansavimą (pvz., skolintą kapitalą)? Jei viduje šiuos tris dalykus (produktą, komandą, finansus) matome palankiai, tada žiūrime išorinius veiksnys. Be abejo, mums svarbi konkrečios rinkos ekonominė situacija, bendras tos šalies verslo klimatas. Taip pat vertiname potencialių klientų skaičių toje rinkoje – ar yra pakankama rinka mūsų paslaugai. Ir, kaip minėjau, analizuojame konkurencinę aplinką: ar toje šalyje jau veikia panašaus profilio paslaugų teikėjai, kiek jų yra, kokią rinkos dalį jie užima, ar rinka dar visiškai tuščia. Apibendrinant, prieš priimdami sprendimą eiti į naują rinką, „pasitikriname“ savo pasiruošimą viduje ir įvertiname išorinius rizikos bei sėkmės faktorius – tai padeda priimti pagrįstą sprendimą.

Aš: Kokią reikšmę Jūsų organizacijoje turi duomenų analitika ir rinkos tyrimai, ir kaip jie padeda priimti sprendimus?

Respondentas Nr. 4: Labai didelę reikšmę! Duomenimis ir tyrimais mes remiamės nuolat, tai neatsiejama nuo kasdienės veiklos. Turbūt visiems verslams dabar svarbūs duomenys, tačiau ypač tokiems, kaip mūsų, kurie teikia skaitmeninę paslaugą ir aptarnauja tiek B2C, tiek B2B klientus. Mes tiesiog negalėtume priimti gerų sprendimų „iš akies“. Kiekvieną reikšmingesnį sprendimą stengiamės pagrįsti duomenų analize. Pavyzdžiui, nagrinėjame klientų elgseną, finansinius rodiklius, stebime rinkos tendencijas. Duomenų analitika mums padeda suprasti, kas veikia, o kas ne, rinkos tyrimai padeda pajusti, ko reikia vartotojams. Turime net atskirą duomenų analizės komandą, kuri kasdien renka ir nagrinėja įvairią informaciją. Remdamiesi įžvalgomis iš duomenų, galime užtikrinčiau planuoti plėtrą – jaustis, kad sprendimai nėra spėlionė, o turi pagrindą. Taigi drąsiai galiu teigti, jog duomenų analitika ir rinkos tyrimai mūsų organizacijoje turi labai didelę reikšmę: jie suteikia užnugarį sprendimų priėmėjams, leidžia jaustis užtikrinčiau ir sumažinti klaidų riziką.

Aš: Kokias pagrindines konkurencinio pranašumo strategijas taikote tarptautinėse rinkose (pvz., kaštų lyderystę, diferenciaciją ar inovacijas)?

Respondentas Nr. 4: Galimos kelios konkuravimo taktikos, tačiau mes labiau linkstame ne į kaštų lyderystę, o į diferenciaciją ir inovacijas. Viena strategija versle yra siekti būti pigiausi – konkuruoti kaštų lyderyste, kita – siūlyti unikalią vertę, kurios neturi konkurentai (diferenciacija). Mūsų atveju orientuojamės į tą antrą variantą – stengiamės turėti produktą su išskirtinumu. MyBee paslauga iš esmės yra aukštesnės vertės (premium) paslauga, todėl mūsų tikslas – išsiskirti kokybe ir unikaliomis paslaugos savybėmis, o ne kainų dempingavimu. Žinoma, į kainodarą taip pat kreipiame dėmesį ir negalime ignoruoti konkurentų kainų – stengiamės išlikti konkurencingi. Tačiau pagrindinį pranašumą matome ne mažiausioje kainoje, o geresnėje klientų patirtyje: aukštame aptarnavimo lygyje, patogume, paslaugos naujoviškume. Pavyzdžiui, į paslaugos kainą esame įskaičiavę visapusišką draudimą ir techninę priežiūrą, tad klientas gauna viso paketo patogumą be papildomų rūpesčių – tai ir yra mūsų konkurencinis pranašumas, kurio ne visi konkurentai gali pasiūlyti.

Aš: Kaip vertinate konkurentus užsienio rinkose ir kokius metodus naudojate konkurencinei analizei?

Respondentas Nr. 4: Vertiname konkurentus nuolat juos stebėdami ir analizuodami jų veiksmus. Iš esmės vykdomė tęstinę konkurentų stebėseną. Sekame jų kainodarą, kokias paslaugas siūlo, kokio dydžio jų automobilių parkai, kokias naujienas skelbia. Tai tokie, sakyčiau, standartiniai metodai –

nuolat sekti viešai prieinamą informaciją, kainų palyginimus, klientų atsiliepimus. Turime nusimantę pagrindinius rodiklius, kuriuos lyginame su konkurentais, pvz., kainos, paslaugos sąlygos, inovacijos. Taip pat vertiname konkurentus kliento akimis: stengiamės suprasti, kodėl klientas rinktųsi mus, o ne juos, kuo mes esame geresni ar blogesni. Konkurencinę analizę atliekame reguliariai – nėra taip, kad tik kartą per metus pasižiūrime. Kadangi rinka dinamiška, mes praktiškai kasdien sekame pagrindines tendencijas. Gal ne visus rodiklius analizuojame kasdien, bet bent kartą per savaitę ar mėnesį pasidarome apžvalgą, o rimtesnę analizę – kiekvieną ketvirtį. Taip nuolat būname informuoti apie konkurentų situaciją ir galime laiku sureaguoti, jei kas nors keičiasi.

Aš: Ar buvo situacijų, kai konkurentų veiksmai priverstė keisti Jūsų strategiją, ir kaip reagavote?

Respondentas Nr. 4: Na, tiesiogiai, kad konkurentas priverstų mus visiškai keisti kursą – nelabai. Manau, kad kiekvienoje rinkoje, kur didelė konkurencija, visi tiekėjai vieni kitus vienaip ar kitaip veikia, bet retai būna taip drastiškai, jog imtum kardinaliai persiorientuoti. Paprastai konkurentų veiksmai daro netiesioginę įtaką: mes nuolat stebime rinką ir atitinkamai prisitaikome. Pavyzdžiui, jei pastebime, kad konkurentas stipriai sumažino kainas, mes, žinoma, svarstysime, ką daryti – galbūt šiek tiek pakoreguosime savo kainodarą ar pasiūlysime papildomų verčių, kad išlaikytume patrauklumą. Tačiau nesileidžiame akiai į dempingo karus – turime savo ribas ir stengiamės laikytis savo strateginės krypties. Kol kas nepasitaikė tokios situacijos, kad dėl konkurento veiksmų turėtume visiškai pergaltoti visą strategiją. Visgi nuolat stebime konkurencinę aplinką ir mikro lygmenyje prisideriname: koreguojame taktikas, pasiūlą, akcijas. Taigi reakcija į konkurentus yra labiau nuolatinis procesas – stebi, galvoji, kaip išlikti žingsniu priekyje, bet didelių „strategijos lūžių“ konkurentų veiksmai mums dar nesukėlė.

Aš: Kaip Jūsų įmonė balansuoja tarp standartizuotos ir lokalizuotos strategijos, ir kokie pagrindiniai veiksniai lemia šį pasirinkimą?

Respondentas Nr. 4: Iš esmės turime bendrą grupės strateginę kryptį, kurios laikomės, tačiau atskiros rinkos diktuoja tam tikrus pritaikymus. Baltijos šalys, kuriose veikiamės, nors geografiškai arti viena kitos, yra gana skirtingos. Visose galioja bendra mūsų verslo koncepcija – automobilių prenumeratos modelis – ir jo nekeičiam, tai ta *standartizuota* dalis. Tačiau praktiškai matome, kad kiekvienoje šalyje reikia šokių tokių lokalizacijos elementų. Pavyzdžiui, mūsų paslaugos brandos lygis skiriasi: Estijoje automobilių prenumeratos paslauga jau buvo žinoma, kai ten startavome, o Latvijoje tai buvo visiškai naujiena. Dėl to Latvijoje teko daugiau fokusuotis į rinkos edukaciją, aiškinti žmonėms, kas per paslauga tai yra, kodėl ji naudinga. Estijoje to aiškinti nebereikėjo, ten labiau konkuravome tiesiog geresniu pasiūlymu. Taip pat skiriasi populiariausi automobilių modeliai kiekvienoje rinkoje – tarkim, vienur žmonės labiau nori mažų miesto automobilių, kitur – didesnių SUV, tad turime prisitaikyti ir formuodami savo automobilių parką. Taigi balansavimas vyksta taip: bazinė strategija ir produktas yra visur tie patys (tai suteikia efektyvumo, aiškumo visoje grupėje), tačiau taktiniu lygmeniu – marketingo žinutės, automobilių asortimentas, klientų aptarnavimo akcentai – pritaikomi prie vietos rinkos kultūros ir poreikių. Lemiantys veiksniai, kiek lokalizuojame, yra tos rinkos brandos lygis, vartotojų įpročiai, konkurencinė situacija. Jei matome, kad rinkai reikia kitokio priėjimo, mes tą priėjimą adaptuojame, bet branduolys strategijos išlieka standartinis visose šalyse.

Aš: Kuriose rinkose Jūsų įmonė susidūrė su didžiausiais lokalizacijos iššūkiais, ir kokias strategijas taikėte šioms iššūkiams įveikti?

Respondentas Nr. 4: Nesakyčiau, kad viena konkreči šalis išsiskyrė kažkokiais milžiniškais sunkumais – kiekviena rinka turi savo iššūkių. Lengviausia, žinoma, buvo veikti savo „namų“ rinkoje Lietuvoje, nes ją geriausiai pažįstame – čia visa komanda vietinė, mes patys kaip žuvis vandenyje. O štai įžengus į Latviją ir Estiją teko spręsti skirtingus rebusus. Latvių rinka mums buvo visiškai nauja ir vartotojams mūsų paslaugos koncepcija buvo naujovė, tad didžiausias iššūkis ten – informacijos stoka ir vartotojų edukacija. Turėjome strateguoti, kaip supažindinti latvius su automobilių prenumeratos idėja: pritaikėme komunikaciją, rengėme informacines kampanijas, kantriai aiškinome naudą, kad užsitarnautume pasitikėjimą. Estijoje, priešingai, pati paslauga jau buvo žinoma (konkurentai ten veikė anksčiau), todėl ten didelis iššūkis buvo konkurencingumas – turėjome pasistengti išsiskirti, pasiūlyti geresnes sąlygas ar patogesnę aptarnavimą nei kiti. Taip pat susidūrėme su praktiniais dalykais, pavyzdžiui, reikėjo suburti vietines komandas tose šalyse. Strategijos sprendžiant iššūkius buvo įvairios: Latvijoje akcentavome rinkos švietimą ir kantrų pasitikėjimo auginimą, Estijoje – konkurencingos paslaugos vertės išryškinimą. Abiem atvejais padėjo tai, kad buvome lankstūs ir mokėmės eigoje: stebėjome, kas veikia, ir koreguojome veiksmus. Taigi negalėčiau išskirti „sunkiausių“ rinkos – tiesiog kiekvienoje eįome per savus išbandymus, kuriuos stengėmės įveikti pritaikydami tinkamiausias strategijas pagal situaciją.

Aš: Su kokiais pagrindiniais teisiniais, ekonominiais ir kultūriniais iššūkiais susidūrėte, plėsdami veiklą į naujas rinkas?

Respondentas Nr. 4: Susidūrėme turbūt su visais įvardintais. Kultūriniai skirtumai egzistuoja net ir tarp Baltijos šalių. Nors tai nėra visiškai kitos kultūros kaip koks Tolimieji Rytai, bet vis tiek: žmonių bendravimo manieros, lūkesčiai truputį skiriasi. Pavyzdžiui, pastebime skirtumų klientų aptarnavimo srityje – Lietuvoje ir Estijoje didesnė dalis klientų kreipiasi raštu (el. paštu, per programėlę), o Latvijoje daugiau nei pusė klientų pageidauja tiesiog paskambinti telefonu. Tenka prie to taikytis – Latvijoje turime užtikrinti didesnę telefonu aptarnaujančią komandą, kad klientai gautų patogų aptarnavimą pagal savo įpročius. Ekonominiai iššūkiai – tai skirtingi šalių ekonomikos ciklai ir aplinkybės. Mes plėtrą vykdėme per pastaruosius metus, kai aplinkui buvo visokių geopolitinių ir makroekonominių sukrėtimų. Įžengė į naują rinką su tam tikromis prielaidomis, o paskui netikėtai gali ateiti ekonominis nuosmukis ar infliacijos šuolis. Tarkim, pastaruoju metu visur kyla palūkanų normos, brangsta finansavimas – tai mus veikia, nes automobilių parkas finansuojamas lizingu. Tenka nuolat perskaičiuoti, reaguoti į tokius ekonominius pokyčius. Teisiniai aspektai – kiekvienoje šalyje savi įstatymai, reguliacijos. Skiriasi mokesčių tvarka, vartotojų teisių reglamentavimas, duomenų apsaugos reikalavimai ir t.t. Prieš žengdami į šalį turėjome gerai išanalizuoti teisinę aplinką, kad nenusižengtume kokioms nors taisyklėms. Laimei, Baltijos šalys pakankamai panašios teisinėje bazėje, bet vis tiek smulkių skirtumų yra, ir juos reikia žinoti. Apibendrinant, plėsdamiesi susidūrėme su kultūriniais, ekonominiais bei teisiniais iššūkiais, tačiau nė vienas iš jų netapo neįveikiama kliūtimi – tiesiog visus tuos dalykus įsivertinome ir prisitaikėme.

Aš: Kaip šiuos iššūkius sprendžiate? Ar pasitelkiate vietinius partnerius, konsultantus ar teisininkus?

Respondentas Nr. 4: Stengiamės proaktyviai spręsti iškilusius iššūkius, pasitelkdami tiek savo vidines kompetencijas, tiek išorės pagalbą, jeigu reikia. Turime stiprią centrinę komandą (vadinamą HQ), kuri sukaupusi daug patirties ir padeda spręsti strateginius klausimus visoms rinkoms. Taip pat labai svarbios yra vietinės komandos kiekvienoje šalyje – jos geriausiai išmano savo rinkos specifiką. Mes pasitikime jų žiniomis: pavyzdžiui, vietinis Lietuvos, Latvijos ar Estijos padalinys geriau jaučia vietos klientų nuotaikas, kultūrinius niuansus, todėl sprendimus dėl marketingo ar komunikacijos darome pasitarę su jais. Be abejo, kai prireikia specifinių žinių arba tiesiog papildomų rankų, krepiamės ir į išorės partnerius. Pavyzdžiui, turime teisės partnerius kiekvienoje šalyje – advokatų kontorą, kurios padeda su teisiniais, reguliaciniais klausimais. Jei kyla labai specifinis klausimas (pvz., mokesčių sistemos niuansas), geriau pasitarti su vietos ekspertais. Taip pat esame pasitelkę ir verslo konsultantus tam tikrais atvejais, kai norėjome geriau suprasti naują rinką. Taigi sprendžiant iššūkius veikiame išvien: *in-house* komanda, vietos komandos ir prireikus išorės ekspertai – toks derinys mums padeda įveikti įvairius plėtros metu kylančius sunkumus.

Aš: Kaip ilgalaikės partnerystės ir strateginiai aljansai prisideda prie Jūsų įmonės konkurencinio pranašumo užsienio rinkose?

Respondentas Nr. 4: Ilgalaikės partnerystės mums suteikia didelį pranašumą, nes sukuria tam tikrą **masto ekonomiją** ir patikimumą. Mūsų verslas – automobilių prenumerata – tiesiogiai priklauso nuo automobilių tiekimo grandinės. Labai svarbu turėti patikimus partnerius, kurie aprūpina mus transporto priemonėmis. Pavyzdžiui, Lietuvoje turime tvirtus ryšius su automobilių dileriais ir lizingo bendrovėmis. Galime kartu su jais planuoti didesnius pirkimų kiekius, dėl to gauname geresnes kainas ar sąlygas. Tas pats galioja ir kitose šalyse. Jei deramės ne dėl 10 automobilių, o dėl 100 ar 1000 visai grupei, akivaizdu, kad gauname žymiai palankesnius įkainius. Kiekvienoje rinkoje stengiamės užmegzti aljansus su svarbiausiais tiekėjais – tiek techninės priežiūros, tiek draudimo, tiek kitų paslaugų. Turėdami patikimų partnerių tinklą, galime užtikrinti aukštą paslaugos kokybę visose grandyse. Be to, partneriai dažnai padeda greičiau spręsti problemas vietoje, nes jie geriau išmano savo sritį. Apibendrinus, ilgalaikės partnerystės ir aljansai leidžia mums pasiūlyti konkurencingesnę paslaugą (dėl geresnių sąlygų, kaštų sutaupymo) ir operatyviau veikti naujoje rinkoje. Tai tikrai prisideda prie konkurencinio pranašumo – vieniems eiti į užsienio rinką būtų daug sudėtingiau, nei einant drauge su patikimų partnerių palaikymu.

Aš: Kaip skaitmenizacija ir inovacijos padeda Jūsų įmonei išlaikyti konkurencinį pranašumą? Ar naudojate didžiuosius duomenis (Big Data analizę), dirbtinį intelektą ar automatizuotus sprendimus?

Respondentas Nr. 4: Mūsų verslas nuo pirmos dienos sukurtas ant skaitmeninių pagrindų. Mes iš esmės esame pilnai digital paslauga. Ką tai reiškia? Iš kliento perspektyvos, automobilį galima išsinuomoti/prenumeruoti visiškai savarankiškai, be jokio fizinio kontakto ar popierių. Viskas vyksta per programėlę arba internetą: pasirašai sutartį elektroniniu būdu, gauni automobilio vietą, nueini – ir jis tau atsirakina telefonu, net nereikia žmogaus, kuris paduotų raktelius. Tai didžiulis privalumas, kurį mums suteikia skaitmenizacija – galime pasiūlyti labai patogią ir greitą paslaugą, kurios tradiciniai nuomos modeliai galbūt neturi. Inovacijos tuo nesibaigia: stengiamės diegti ir vidinius procesų patobulinimus. Turime gana didelį automobilių parką, tad naudojame įvairius IT sprendimus jam valdyti, stebime duomenis realiu laiku (pvz., matome, kurie automobiliai stovi nenaudojami, kuriuos reikia aptarnauti ir pan.). Didžiuosius duomenis tikrai naudojame – kaupiame daugybę informacijos apie važiavimo įpročius, nuomos trukmes, populiariausius maršrutus ir t.t., o tada analizės būdu ieškome įžvalgų, kur galime tobulėti. Esame net pasidarę savotiškus *dashboard* su KPI, kad sektume savo veiklą realiu laiku. Dirbtinį intelektą taip pat pradedame naudoti. Kol kas gal ne pilnu pajėgumu, bet testuojame keletą sprendimų – pavyzdžiui, *chatbot* klientų aptarnavime, kuris padeda greičiau atsakyti į dažniausius klientų klausimus. Taip pat žvalgome AI galimybių prognozuoti techninius aptarnavimus, optimizuoti automobilių paskirstymą miestuose. Automatizavimas vyksta visu tempu – kuo daugiau sprendimų galime automatizuoti (ypač operacijų srityje, administracinius procesus), tuo tampame efektyvesni. O kuo efektyvesni esame, tuo geresnę kainą ir kokybę galime pasiūlyti klientui, ir tai tiesiogiai stiprina mūsų konkurencinį pranašumą. Tad drąsiai galiu pasakyti: skaitmenizacija mums – ne šiaip madingas žodis, o pagrindas, ant kurio laikosi visas verslas, ir didelė priežastis, kodėl galime konkuruoti rinkoje.

Aš: Kokius rodiklius (KPI) ar kitus matavimo vienetus naudojate, vertindami strateginių sprendimų efektyvumą (pvz., pelningumą, rinkos dalį, inovacijų įsisavinimą)?

Respondentas Nr. 4: Vertindami strateginių sprendimų sėkmę, žiūrime į visą spektrą rodiklių – tiek finansinių, tiek veiklos. Pagrindinis rodiklis, žinoma, yra pelningumas. Galų gale strategija turi atsispindėti finansiniame rezultate – jei sprendimas nepadaeda uždirbti arba gerinti pelno, vadinasi, jis abejotinas. Taigi pelnas ar pelno marža – numeris vienas. Taip pat analizuojame pajamas (ar jos auga, kaip tikėtasi), sąnaudas (ar nevirsijame planuotų kaštų) – tai standartiniai finansiniai KPI. Be jų, turime savus veiklos rodiklius, pagal kuriuos sprendžiame, ar einame teisingu keliu. Pavyzdžiui, stebime aktyvių klientų skaičių – kiek vartotojų realiai naudojami mūsų paslauga bet kuriuo metu. Jei po strateginio žingsnio (pvz., naujos paslaugos įdiegimo) aktyvių klientų padaugėja, reikia, sprendimas pasiteisino. Taip pat žiūrime automobilių parko panaudojimą – koks procentas automobilių nuolat važiuoja, o kiek stovi nenaudojami. Stengiamės, kad stovinčių būtų kuo mažiau, nes stovintis automobilis negeneruoja pajamų. Dar vienas rodiklis – kontraktų trukmė: vidutiniškai kokiam laikui klientai prenumeruoja automobilį. Jei pavyksta klientus išlaikyti ilgesnį laiką, vadinasi, kuriame ilgalaikę vertę ir lojalumą. Rinkos dalį taip pat seku, kiek leidžia duomenys – norisi matyti, ar mūsų užimama pozicija rinkoje auga. Inovacijų įsisavinimą gal sunkiau pamatuoti skaičiumi, bet netiesiogiai matome iš klientų grįžtamojo ryšio, ar jie naudojami naujomis funkcijomis, ar vertina mūsų diegiamas naujoves. Iš esmės, prieš įgyvendindami bet kokią strateginį sprendimą, nusistatome, kokio rezultato tikimės (pvz., +20 % klientų, +10 % pajamų, -5 % sąnaudų) ir tuos rodiklius paskui sekame. Jei matome, kad praėjus tam tikram laikotarpiui tikslų nepasiekėme, vertiname, kodėl – gal prielaidos buvo neteisingos, gal įgyvendinimas ne toks – ir iš to mokomės. O jeigu rodikliai rodo teigiamą pokytį (pvz., pelningumas auga), tuomet sprendimą laikome

sėkmingu. Kitaip tariant, KPI mums yra kaip kelrodžiai – be jų nežinotume, ar strategija veikia, o su jais galime objektyviai įsivertinti ir laiku pakoreguoti kursą, jei reikia.

Respondentas Nr. 5 (P5)

Aš: Kokiose rinkose veikiate dabar, planuojate veikti ir kokią plėtros strategiją taikote?

Respondentas Nr. 5: Šiuo metu „CityBee“ paslaugas teikiame visose Baltijos šalyse – Lietuvoje, Latvijoje ir Estijoje. Kalbant apie plėtrą, visų pirma visuomet analizuojame esamą rinkos situaciją, kad gerai suprastume aplinkybes. Esame susidėlioję aiškią plėtros strategiją: turime motininę kompaniją (vadinamąją „holdingą“), kuri prižiūri mūsų dukterines įmones užsienyje ir padeda joms vykdyti vietines strategijas. Tai leidžia toms naujoms komandoms sklandžiai įsivažiuoti į darbą naujoje rinkoje ir greičiau pradėti uždirbti pinigų. Kalbant paprastai, stengiamės plėstis apgalvotai – nešokame stačia galva į naują šalį, o pirmiausia įsitikiname, kad turime tinkamą pagrindą ir planą.

Aš: Kaip jūsų įmonėje priimami strateginiai sprendimai dėl tarptautinės plėtros ir kas yra pagrindiniai dalyviai šiame procese?

Respondentas Nr. 5: Strateginius sprendimus dėl plėtros priimame remdamiesi duomenimis ir išsamia situacijos analize. Pagrindinis „žaidėjas“ čia yra mūsų motininė įmonė – iš esmės įmonės savininkai ir centrinė vadovybė. Jie duoda galutinį palaiminimą dideliems strateginiams žingsniams. Žinoma, prieš tai mes, vietinė komanda, atliekame namų darbus: įvertiname rinką, paruošiamo verslo planus, skaičiavimus. Tuomet tuos planus teikiame savininkams. Jei viskas atrodo gerai ir pagrįsta skaičiais, gauname jų pritarimą ir judame į priekį.

Pavyzdžiui, buvome suplanavę plėstis į dar vieną užsienio šalį ir jau turėjome strategiją, tačiau pakilus palūkanų normoms (EURIBOR) mūsų automobilių lizingo kaštai smarkiai ūgtelėjo. Norėjome visų tų papildomų išlaidų perkelti klientams, todėl savininkų sprendimu tą plėtros planą teko atidėti. Tai geras pavyzdys, kaip sprendimų priėmimo procese dalyvauja motininė bendrovė – ji įvertina riziką, finansus ir, jei reikia, pakoreguoja kryptį. Taigi, pagrindiniai sprendimų dalyviai yra mūsų akcininkai ir centrinė valdyba, o mes vietoje ruošiame informaciją ir siūlymus.

Aš: Kokią įtaką strateginių sprendimų priėmimui turi įmonių grupės struktūra?

Respondentas Nr. 5: Įmonių grupės struktūra daro tikrai didelę įtaką. Jo, tai iš esmės visi didesni, strateginės krypties sprendimai privalo būti suderinti ir patvirtinti su motinine grupe (centrine mūsų holdingo vadovybe). Be to „palaiminimo“ mes negalėtume žengti kokio nors labai didelio strateginio žingsnio – toks sprendimas tiesiog nebūtų priimtas. Kitaip tariant, grupės struktūra suteikia tokį „rėmą“, kuriame veikiamo: motininė įmonė nustato bendrą kryptį, standartus, kontroliuoja rizikas. Kita vertus, smulkesnius, operacinius sprendimus kiekviena šalis gali priimti greičiau ir savarankiškiau. Grupė pasitiki vietinių komandų kompetencija kasdiniuose dalykuose. Bet kai kalba pasisuka apie esminę plėtros kryptį ar didelius pokyčius, tuomet, žinoma, motininės įmonės žodis yra lemiamas. Taip jau yra didelėje organizacijų grupėje – daugiau valdymo organų, daugiau derinimo, bet tai užtikrina, kad strategija išliks vieninga.

Aš: Kaip motininė įmonė koordinuoja dukterinių įmonių strategiją?

Respondentas Nr. 5: Motininė įmonė koordinuoja dukterines labai glaudžiai per planavimo procesus. Paprastai veikiamo pagal standartinį metinės veiklos planavimo ciklą. Motininė kompanija padeda mums nusistatyti ilgalaikę strategiją, tuomet kartu dėliojami metiniai planai, biudžetai. Tie planai visada derinami ir tvirtinami grupės valdybos formatu. Kitaip tariant, dukterinės įmonės (mūsų atveju Lietuva, Latvija, Estija) savarankiškai parengia strateginius planus savo rinkai, bet tie planai galutinai patvirtinami centrinėje būstinėje. Dar svarbu, kad motininė įmonė periodiškai seka, kaip sekasi įgyvendinti strategijas kiekvienoje šalyje. Turime reguliarius susitikimus, ataskaitas, kur pasidalijame rezultatais. Jei reikia pakoreguoti kursą, tai darome kartu su jais. Koordinavimas vyksta per nuolatinį bendravimą, planų tvirtinimą ir stebėseną – užtikrinama, kad dukterinės įmonės strategija neprasilenktų su bendromis grupės gairėmis.

Aš: Kokius pagrindinius vidinius ir išorinius veiksnius vertinate prieš žengdami į naują rinką?

Respondentas Nr. 5: Prieš žengdami į naują rinką, pirmiausia vertiname išorinius veiksnius – tai konkurencinę aplinką ir potencialius klientus. Visų pirma darome išsamią konkurentų analizę: kiek ir kokių konkurentų yra toje rinkoje, ką jie siūlo, kokios jų kainos, stiprybės, silpnybės. Taip pat labai kruopščiai analizuojame pačią rinką: jos dydį, ekonominę situaciją, reguliavimus, kultūrinius ypatumus. Be abejo, itin svarbi ir klientų analizė – kokie yra potencialūs klientai, kokius jų poreikius galėtume patenkinti, koks jų požiūris į tokią paslaugą kaip mūsų. Žinoma, ne mažiau svarbūs ir vidiniai veiksniai. Įvertiname, ar esame patys pasiruošę plėtrai: ar turime pakankamai stiprią komandą, reikiamų kompetencijų, ar turime finansinių išteklių investuoti į naują rinką. Prieš įeidami, savikritiškai pasižiūrime, ar mūsų produktas pakankamai gerai pritaikytas tai naujai rinkai – gal reikia kokių pakeitimų lokalizuoti paslaugą. Galiu pateikti pavyzdį: plėtra į Lenkiją mums, deja, nepasisekė. Mes nebuvome iki galo įvertinę vieno svarbaus faktoriaus – lenkų vartotojų požiūrio. Lenkijos klientai gana atsargiai žiūri į užsienio kompanijas ir linkę rinktis vietines, lenkiškas įmones. Konkurencija ten taip pat buvo nemaža. Nors mūsų kainos nebuvo didesnės (kai kuriais atvejais net mažesnės už konkurentų), vis tiek nepavyko pritraukti pakankamai vietinių vartotojų. Galiausiai teko sustabdyti veiklą Lenkijoje. Ši pamoka parodė, kad naujoje rinkoje labai svarbu išanalizuoti konkurentus, pačią rinką ir potencialius klientus – net ir tokie „minkšti“ dalykai kaip vartotojų pasitikėjimas užsienio įmone gali nulemti sėkmę ar nesėkmę.

Aš: Kokią reikšmę jūsų organizacijoje turi duomenų analitika ir rinkos tyrimai ir kaip jie padeda priimti sprendimus?

Respondentas Nr. 5: Duomenų analitika ir rinkos tyrimai mūsų organizacijoje turi milžinišką reikšmę. Iš esmės, stengiamės visus svarbius sprendimus grįsti duomenimis. Kaip ką tik kalbėjome apie plėtrą – kad jaustumėmės tvirčiau priimdami sprendimą, norisi turėti kuo daugiau faktų ir analizių. Prieš startuodami naują projektą ar žengdami į naują rinką, visada darome verslo plano skaičiavimus (vadinamuosius business case'us), modeliuojame įvairius

scenarijus. Viskas prasideda nuo idėjos, bet galiausiai viską suskaičiuojame skaičiais. Pavyzdžiui, kai svarstėme įdiegti naują paslaugą mūsų platformoje, darėme gausybę skaičiavimų: prognozavome vartotojų skaičiaus augimą, pajamų potencialą, atsiperkamumą. Darome įvairias prielaidas – tarkim, kaip pasikeis vartotojų įpročiai, jei pasiūlysimė vieną ar kitą naujovę. Jeigu iš tų skaičių matome, kad planas duos naudos, tuomet sprendimas gauna „žalią šviesą“. Tokiu būdu duomenys suteikia užtikrintumo – sprendimą priimame jausdamiesi tvirčiau, nes turime faktus, o ne vien nuojautą.

Aš: Kokias pagrindines konkurencinio pranašumo strategijas taikote tarptautinėse rinkose? Pavyzdžiui, kaštų lyderystę, diferenciaciją ar inovacijas?

Respondentas Nr. 5: Iš esmės taikome derinį strategijų, bet jei reiktų sudėlioti prioritetus, tai pirmu numeriu įvardinčiau orientaciją į klientą. Mums labai svarbu užtikrinti aukštą paslaugos kokybę, gerą klientų aptarnavimą, kad klientas norėtų sugrįžti. Stengiamės pasiūlyti tokią vartotojo patirtį, kuri paskatintų žmones naudotis paslauga labiau. Na, o kaštų lyderystę (mažesnę kainą) dėčiau turbūt į antrą vietą. Žinoma, į kainas taip pat atsižvelgiame – reikia būti konkurencingiems, negali nugrybauti su per didele kaina. Tačiau sąmoningai nesiveržiame būti patys pigiausi rinkoje, nes mūsų paslauga orientuota į vertę klientui, o ne vien į kainos lenktynes. Tiesą sakant, mes labiau siekiame diferenciacijos per tam tikrus unikalios paslaugos aspektus. Pavyzdžiui, mūsų pasiūlyje automobilio nuomos kainą iškart įskaičiuotas pilnas draudimas be papildomos atsakomybės – t. y. klientui nereikia rūpintis, kad įvykus eismo įvykiui jam teks mokėti didelę franšizę. Kitos nuomos kompanijos dažnai tokį pilną draudimą siūlo atskirai už papildomą mokestį, o pas mus tai jau įeina į paslaugą. Tai toks kaip ir inovatyvus sprendimas mūsų sektoriuje, suteikiantis klientui paprastumo ir ramybės. Tokiais dalykais mes stengiamės išsiskirti. Taigi, trumpai reziumuojant, mūsų konkurencinio pranašumo formulė tarptautinėse rinkose remiasi puikiu klientų patyrimu + konkurencinga (bet ne mažiausia) kaina + unikaliomis paslaugos ypatybėmis, kurių neturi konkurentai.

Aš: Kaip vertinate konkurentus užsienio rinkose ir kokius metodus naudojate konkurencinei analizei?

Respondentas Nr. 5: Konkurentus nuolat stebime ir analizuojame. Vertiname iš kliento perspektyvos – t. y. žiūrime, kuo konkurentai vilioja klientus, ką daro geriau ar blogiau nei mes. Taip pat vertiname ir pačius konkurentus individualiai: sekame, kaip jiems sekasi verslas, kiek automobilių jie turi parke, kokius tikslus deklaruoja. Žiūrim, kur jie labiau orientuojasi – į kainą, į klientų aptarnavimą ar į inovacijas. Mūsų versle galima sakyti yra toks trikampis: kaina – klientas – inovacijos. Pastebime, kad konkurentai dažnai pasirenka akcentuoti vieną šių kampų. Pavyzdžiui, Lietuvoje turime gražų pasiskirstymą tarp car sharing įmonių: mes labiausiai orientuojamės į klientą (gerą aptarnavimą, paslaugos patogumą), kitas car sharing'o paslaugas tiekėjas labiau akcentuoja inovacijas (jų parke – vien tik elektromobiliai, labai „tech'iskas“ požiūris), o dar vienas konkurentas bando būti pigiausias rinkoje (akcentuoja kainą). Kiekvienas užsiėmęs savo trikampio kampą, jei taip galima pasakyti. Aišku, visi visko po truputį daro, bet tokias tendencijas matome. Kokius metodus naudojame? Iš esmės labai paprastus ir nuolatinus. Stebime konkurentų kainodarą – lyginame jų ir savo kainas. Sekame, kokias naujienas jie skelbia, kokias naujas paslaugas paleidžia. Žiūrim, kokį autoparką formuoja (pvz., ar perka daugiau elektromobilių, ar mažina/kelia kainas, plečiasi į naujus miestus). Turime viduje žmones, atsakingus už rinkos stebėseną, kurie periodiškai rengia mums konkurentų apžvalgas. Tad vykdomė tokią nuolatinę konkurentų „žvalgybą“. Kituose versluose gal panašiai – tiesiog reikia neprarasti budrumo, nes rinka dinamiška: negali „užmigti“, turi vis dairytis, ką daro kiti.

Aš: Ar buvo situacijų, kai konkurentų veiksmai privertė keisti jūsų strategiją? Jei taip, kaip reagavote?

Respondentas Nr. 5: Atvirai pasakius, kad visiškai pakeistų strategiją – ne, tokio drastiško atvejo nebuvo. Nesakyčiau, kad konkurentai privertė mus apsisverti 180 laipsnių kampu. Tačiau konkurentų veiksmai tikrai ne kartą privertė pakoreguoti mūsų planus. Pavyzdžiui, vienu metu vienas mūsų konkurentų nusprendė agresyviai dempinguoti kainas – stipriai nuleido savo paslaugų kainas, bandydamas užkariauti rinką pigumu. Mes buvome priversti į tai reaguoti: taip pat sumažinome kainas, kad neprarastume klientų. Žinoma, nepuolėme aklaai lenktyniauti iki dugno – niekada nenumušėme kainų iki jų lygio. Išlaikėme tam tikrą atstumą. Buvome iš anksto nusistatę ribą, žemiau kurios neisime – tiek procentinę (kiek galime maksimaliai nuleisti kainą), tiek absoliučią (minimali eurų suma už paslaugą). Tos ribos neperžengėme, taigi visiškai į konkurento diktuojamas sąlygas nesileidome, nors planus kainodaros srityje teko pakoreguoti. Galutiniame rezultate mūsų pagrindinė strateginė kryptis – būti geriausiais klientui, o ne pigiausiais – nepasikeitė. Mes, kaip buvome orientuoti į klientų kokybę, taip ir likome. Tiesiog turėjome taktiškai sureaguoti į kainų karą: šiek tiek prisitaikėme, bet neatsisakėme savo ilgalaikės strategijos. Taip ir reagavome – su saiku. Jeigu visi konkurentai staiga drastiškai pakeistų žaidimo taisykles, gal tektų dar labiau galvoti, ką daryti – bet kol kas pavyko išlaviruoti koreguojant taktiką, o ne esmę.

Aš: Kaip jūsų įmonė balansuoja tarp standartizuotos ir lokalizuotos strategijos, ir kokie pagrindiniai veiksniai lemia šį pasirinkimą?

Respondentas Nr. 5: Sakyčiau, didžiąja dalimi mes laikomės standartizuotos strategijos visose rinkose. Mūsų paslauga ir verslo modelis yra gana universalūs, tad nereikia kiekvienai šaliai kurti visiškai unikalios strategijos. Pagrindinė mūsų ašis – orientacija į klientą – veikia visur, kur vykdomė veiklą. Kol kas matome, kad tas pats požiūris puikiai tinka tiek Lietuvoje, tiek Latvijoje, tiek Estijoje. Produktas iš esmės tas pats, vartotojų problema, kurią sprendžiame, irgi labai panaši, todėl ir sprendimo būdas (mūsų paslauga) didelių lokalių adaptacijų nereikalauja. Žinoma, tai nereikia, kad visiškai ignoruojame vietos ypatumus. Yra smulkių posūkių, pritaikymų pagal rinką, kai to prireikia. Kiekviena šalis turi šiokių tokių niuansų. Pavyzdžiui, vienoje rinkoje gali iškilti specifinė problema ar poreikis, kuriam tenka skirti daugiau dėmesio negu kitose. Tokiais atvejais mes prisitaikome. Bet bendras principas – branduolys strategijos – lieka vienodas visose šalyse. Didžiausią svorį lemia tai, kad mūsų verslo esmė yra ta pati ir klientų lūkesčiai panašūs, todėl standartizuota strategija pasiteisina. Lemiamas veiksnys čia turbūt yra pats produktas: jei produktas būtų labai priklausomas nuo vietos kultūros ar reguliavimų, tektų labiau lokalizuoti. Mūsų atveju to poreikio daug nėra, todėl balansuojame link standartizavimo, su pavieniais lokalizacijos prieskoniais, kai būtina.

Aš: Kuriose rinkose jūsų įmonė susidūrė su didžiausiais lokalizacijos iššūkiais ir kokias strategijas taikėte šiems iššūkiams įveikti?

Respondentas Nr. 5: Iš to, su kuo esame susidūrę, labiausiai išsiskirčiau Latviją. Ten netikėtai susidūrėme su gana specifiniu lokalizacijos iššūkiu. Konkrečiai – su vartotojų paskyrų dalijimosi problema. Pasirodė, kad kai kurie naudotojai Latvijoje sugalvojo “bizniuką”: dalintis arba net pardavinėti savo paskyras kitiems asmenims. Kitaip tariant, žmogus susikuria CityBee paskyrą, praeina mūsų patikras, o tada perduoda prisijungimus kitam, kad tas kitas galėtų važinėti nekurdamas savo paskyros. Tai, aišku, sukėlė rizikų ir pažeidė mūsų naudojimo taisykles. Reikėjo reaguoti greitai. Ką darėme? Įgyvendinome keletą IT sprendimų ir pakeitimų procesuose. Pirma, kad pažabotume tą paskyrų dalijimąsi, įdiegėme griežtesnę naudotojų identifikaciją – pavyzdžiui, prisijungimą per nacionalinius elektroninius ID ar kitus patikimesnius autentifikavimo būdus. Taip pat atnaujinome savo paslaugos sąlygas: tiesiogiai uždraudėme paskyros perdavimą ir įtraukėme į taisykles naują baudą už tokį pažeidimą. Kitaip sakant, jeigu pagausime, kad klientas bando pasinaudoti kito žmogaus paskyra, skirsime jam finansinę sankciją. Šios priemonės suveikė. Dabar, tiesą sakant, tokio piktnaudžiavimo atvejų beveik nepasitaiko – visi žino, kad neverta rizikuoti. Štai toks specifinis iššūkis Latvijoje privertė mus pritaikyti strategiją: investuoti į papildomą IT saugumą ir griežtesnes taisykles. Kitose rinkose nieko panašaus neturėjome – čia toks unikalus latviškas atvejis pasitaikė. Bet sureagavome greitai ir situaciją suvaldėme.

Aš: Su kokiais pagrindiniais teisiniais, ekonominiais ir kultūriniais iššūkiais susidūrėte plėsdami veiklą į naujas rinkas?

Respondentas Nr. 5: Plėtra į naują šalį visada atneša įvairių iššūkių – ir teisinius, ir ekonominius, ir kultūrinius. Tiesą sakant, susidūrėme su visais paminėtais. Kultūriniai skirtumai egzistuoja net tarp kaimyninių šalių. Pavyzdžiui, Baltijos šalys – Lietuva, Latvija, Estija – geografiškai arti, bet kultūriškai vis tiek šiek tiek skiriasi. Tai reiškia, kad klientų įpročiai, bendravimo stiliai gali būti kitoks. Kad ir toks praktinis pavyzdys: pastebėjome, jog Lietuvoje ir Estijoje didžioji dalis klientų kreipiasi į mus raštu (per programėlę, el. paštu, žinutėmis), o štai Latvijoje daugiau nei pusė užklausų ateina telefonu skambučiais. Tai reiškia, kad klientų aptarnavimo srityje mums teko prisitaikyti – Latvijoje turime daugiau žmonių, galinčių atsakinėti į skambučius, kad greitai aptarnautume klientus, nes ten toks bendravimo įprotis. Lietuvoje/Estijoje labiau stipriname raštiškus kanalus. Tai kultūrinio skirtumo pavyzdys, kuris iš pradžių nustebino, bet dabar jau suprantame ir prisideriname. Ekonominiai iššūkiai – kitas dalykas. Kiekviena rinka gyvena savo ekonominiame cikle. Tu gali įžengti kaip tik ekonominio pakilimo metu, arba atvirkščiai – per nuosmukį, kai žmonių perkamumas mažesnis. Buvo nerimo momentų, ar tikrai pataikysim tinkamu metu, ar nebus kokių netikėtų krizių. Pavyzdžiui, plėsdamiesi turėjome galvoti, kas bus jei, tarkim, smarkiai pakils degalų kainos ar pan. – tai gali stipriai paveikti mūsų paslaugos patrauklumą. Tai tokie makroekonominiai dalykai, kurių iki galo nenumatysi, bet turi turėti omeny. Teisiniai iššūkiai – savaime suprantama, kiekviena šalis turi savo įstatymus, reguliacijas. Reikėjo susipažinti su vietos teisės aktais, susijusiais su automobilių nuoma, transportu, vartotojų duomenų apsauga ir t.t. Pvz., kiekvienoje valstybėje vis kitos taisyklės dėl Kasko draudimo, dėl PVM taikymo nuomos paslaugoms, netgi kelių eismo reguliavimai skiriasi. Turėjome daug derintis: kad mūsų paslaugos sąlygos atitiktų vietos įstatymus, kad mokestiniai dalykai būtų tvarkingi. Nė vienoje rinkoje nebuvo kažkokio vieno milžiniško teisinio barjero, bet visur teko padirbėti, kad viskas būtų suderinta. Apibendrinant, pasakyčiau, kad visi šie iššūkiai – kultūriniai, ekonominiai, teisiniai – sudaro tą bendrą išbandymų paketą, kurį tenka įveikti žengiant į naują rinką. Kiekvienu atveju ruošiamės iš anksto: darome teisinę analizę, ekonomines projekcijas, kultūrinį “namų darbą”. Bet iki galo visko nuspėti neįmanoma, tai kai kurias pamokas gavome jau realiai veikdami toje rinkoje.

Aš: Kaip šį iššūkį sprendžiate? Ar pasitelkiate vietinius partnerius, konsultantus, teisininkus?

Respondentas Nr. 5: Taip, žinoma. Mes turime savo vidinę teisės komandą ir duomenų apsaugos pareigūną (DPO) centrinėje įmonėje – jie labai padeda pasiruošti teisiniams klausimams naujoje šalyje. Visus planuojamus žingsnius pirmiausia “prasijojame” per savo teisininkus: pasitikriname, ar atitiksime reikalavimus, kokių leidimų reikia ir pan. Jei kyla kokių specifinių klausimų dėl tos šalies teisės, dažnai samdome ir vietinius teisininkus konsultantus. Tiesą sakant, kiekvienoje šalyje, kur veikiamo, turime po patikimą partnerį – advokatų kontorą ar teisininką, kuris padeda spręsti vietinius teisinius niuansus, kai mums pritrūksta žinių ar reikia atstovavimo. Panašiai ir su kitais klausimais: jeigu viduje neturime pakankamai kompetencijos (na, tarkim, reikėtų kokios gilios rinkodaros analizės toje šalyje), nebijome pasitelkti vietinių ekspertų ar konsultantų. Daug ką darome savarankiškai, bet suprantame, kad vietiniai partneriai geriau išmano savo rinkos specifiką. Pavyzdžiui, Latvijoje bendradarbiaujame su tenykšte marketingo agentūra, kad geriau pataikytume į latvių auditorijos poreikius. Tai toks miksas: in-house komandos darbas plius išorinių partnerių pagalba ten, kur jos reikia.

Aš: Kaip partnerystės ir strateginiai aljansai prisideda prie jūsų įmonės konkurencinio pranašumo užsienio rinkose?

Respondentas Nr. 5: Manau, partnerystės mums suteikia didelį pranašumą, nes leidžia išnaudoti masto ekonomiką. Kai turime patikimų partnerių, galime greičiau ir efektyviau auginti verslą naujoje rinkoje. Pavyzdžiui, Lietuvoje turime labai gerą strateginį partnerį – įrangos tiekėją. Bendradarbiaudami su jais, mes galime užtikrinti kokybišką paslaugą, kai reikia įdiegti mūsų automobiliuose įrangą ar technologijas. Jei dirbtume vien su mažu vietiniu servisu, gal sugebėtume paruošti 1000 automobilių, o su stipriu partneriu galime sėkmingai aptarnauti ir 5000 automobilių. Partneris turi pajėgumų, o mes – poreikį, sudedame jėgas ir gaunasi žymiai geresnis rezultatas. Tas pats galioja ir kitose srityse: geri partneriai padeda optimizuoti kaštus, gauti geresnes sąlygas. Tarkim, perkant automobilius bendradarbiaujame su tam tikrais automobilių dileriais. Kai perkame didesnius kiekius, jie mums duoda geresnę kainą, prioritetinį aptarnavimą. Jei neturėtume tokių partnerių, būtų sunkiau konkuruoti kainomis ar kokybe. Taip pat partnerystės padeda greičiau pritaikyti vietos sąlygoms. Partneriai jau turi patirties toje rinkoje, tad mes galime pasimokyti iš jų. Pvz., užmezgę aljansą su vietiniu technologijų startuoliu, pritaikėme vieną jų inovaciją savo platformoje Latvijoje – tai davė pranašumą prieš kitus car sharing'o žaidėjus ten. Žodžiu, partnerystės ir strateginiai aljansai mums yra kaip turbo variklis: vieniems būtų sunku viską padaryti, o su gerais partneriais galime nuveikti daugiau ir greičiau.

Aš: Kaip skaitmenizacija ir inovacijos padeda jūsų įmonei išlaikyti konkurencinį pranašumą? Ar naudojate didžiųjų duomenų analizę, dirbtinį intelektą ar automatizuotus sprendimus?

Respondentas Nr. 5: Mūsų verslas pats iš savęs yra labai skaitmeninis. Visa CityBee paslauga sukurta ant technologijų pagrindo – naudotojas viską daro programėlėje, nuo registracijos iki automobilio atrakinimo. Iš kliento perspektyvos, automobilį galima išsinuomoti visiškai savarankiškai, be jokio tiesioginio bendravimo su darbuotoju. Pasirašai sutartį internetu, nueini prie mašinos, ją atsirakini telefonu – raktelių pasiimti nereikia. Visa paslaugos grandinė maksimaliai automatizuota ir skaitmenizuota. Tai jau duoda mums pranašumą, nes patogiu klientui. Mažiau žmogiškųjų klaidų, greitesnis procesas – žmonės tai vertina. Kalbant apie vidinius procesus, mes tikrai gausiai naudojame duomenų analizę. Turime net atskirą analitikų skyrių. Jie nuolat naršo per sukauptus duomenis, ieško tam tikrų dėsningumų, “kabliukų”, kurie leistų patobulinti verslą. Lygiai taip pat ir kiekvienas skyrius – marketingas, transporto valdymas, operacijos – turi savo mažas analitines veiklas. Tarkim, marketingo komanda analizuoja klientų elgseną programėlėje, stebi, kur žmonės atkrenta, ką spaudžia. Transporto komanda analizuoja automobilių užimtumą, kur ir kada kokių modelių labiausiai reikia. Taigi, duomenis naudojame visose grandyse. Dirbtinį intelektą taip pat pradėdame po truputį įdarbinti, nors pasakysčiau, kad dar nepilnu pajėgumu. Turime keletą AI paremtų sprendimų – pavyzdžiui, programėlėje veikia algoritmas, padedantis prognozuoti automobilių paklausą tam tikrose zonose, siūlo perstumdyti automobilius. Tačiau tai tik pradžia. Automatizavimas ir AI – be abejonės mūsų planuose, nes kuo daugiau galime automatizuoti, tuo efektyvesni būsim. Ypač valdant didelį automobilių parką, kiekvienas automatizuotas sprendimas taupo laiką ir pinigus. O sutaupytus resursus galime skirti vėlgi inovacijoms ar klientų patirčiai gerinti. Taigi skaitmenizacija mums – kaip oras, be jos net neįsivaizduojame konkurencinio pranašumo.

Aš: Kokius rodiklius (KPI) naudojate vertindami strateginių sprendimų efektyvumą? Pavyzdžiui, pelningumą, rinkos dalį, inovacijų įsisavinimą?

Respondentas Nr. 5: Naudojame visus tavo paminėtus rodiklius ir dar daugiau. Iš esmės, priimdami bet kokią strateginį sprendimą, iš anksto nusistatome, kokį rezultatą norime pasiekti, ir pagal tai parenkame rodiklius. Jeigu, tarkim, sprendimas susijęs su klientų augimu, tai matuosime aktyvių vartotojų skaičių, rinkos dalį, galbūt klientų pasitenkinimo indeksą. Jeigu orientuotas į finansinę naudą – tai žiūrėsime pajamų augimą, pelningumą, sąnaudų pokytį. Praktiškai kiekvienam veiksmui nustatome konkrečius KPI. Pavyzdžiui, sumanėme padidinti pajamas iki tam tikro lygio – tuomet susidėliojame, kiek tam reikia turėti automobilių parke, kiek aktyvių klientų, kiek vidutiniškai vienas klientas turėtų išleisti per mėnesį. Visi tie dalykai tampa rodikliais: automobilių skaičius, aktyvių klientų skaičius, vidutinės kliento išlaidos ir t.t. Galiausiai visi šitie tarpiniai rodikliai susiveda į pagrindinį – pelną. Pelnas yra turbūt esminis kriterijus, rodantis, ar strateginis sprendimas pasiteisino. Jeigu po kažkokio strateginio pokyčio pelnas ilgainiui auga, vadinasi, einame teisingu keliu. Jei ne – reikia analizuoti, kas ne taip. Jeigu pokytis neatneša galutinio rezultato (pelno), tai iš esmės jis nėra sėkmingas, kad ir kokius kitus rodiklius būtume pagerinę. Tad svarbiausias KPI mums – pelningumas, bet iki jo vedame visą puokštę kitų matų (nuo rinkos dalies iki inovacijų įsisavinimo, jei tai susiję), kad pilnai įsivertintume sprendimo poveikį.

Aš: Kaip dažnai atliekate strateginių sprendimų peržiūrą ir korekciją? Ir kokie veiksniai dažniausiai skatina keisti strategijas?

Respondentas Nr. 5: Mes stengiamės strategiją peržiūrėti reguliariai, nes pasaulis greitai keičiasi. Anksčiau, prisipažinsiu, buvome linkę susidaryti planą metams į priekį ir jo laikytis be didelių pakeitimų. Tarsi “iškalti akmenyje” – parodome sau ir kitiems, va, turim didelį planą ir jo laikysimės. Tačiau laikui bėgant pamatėme, kad tokio griežto plano realybė nepaiso. Rinka nuolat juda: keičiasi vartotojų įpročiai, atsiranda naujų konkurentų, technologijos pažengia. Jei strategiją per retai peržiūri, gali pramiegoti pokyčius. Dabar esame gerokai lankstesni. Formaliai plačiąja prasme strategiją atnaujiname kas ~2 metus – peržiūrim, ar nereikia didesnių pokyčių kryptyje. Bet neoficialiai gyvename ketvirčių ciklais (taikomės prie OKR metodikos). Ką tai reiškia: suskirstėme savo didelį metinį tikslą į ketvirčius. Kiekvieno ketvirčio pradžioje su komanda pažiūrim, kaip sekėsi praėję 3 mėnesiai – kas pavyko, kas ne. Tada nusistatome tikslus naujam ketvirčiui, atsižvelgdami į aplinkos pokyčius. Jeigu matome, kad kažkuri strategijos dalis neveikia, nelaukiame metų galo – pakoreguojame iškart kitam ketvirčiui. Taigi, per metus vyksta bent kelios mini strategijos peržiūros. Galima sakyti, kas ketvirtį truputį pareguliuojame kursą, kad galutiniam rezultate pasiektume metinį planą. O didesni perkalibravimai (kai, pavyzdžiui, keičiasi visa kryptis) daromi kas kelerius metus arba kai įvyksta kas nors esminio rinkoje. Veiksniai, kurie dažniausiai skatina keisti strategiją, tai būna būtent išoriniai pokyčiai: nauji konkurentai ir jų veiksmas, technologinės inovacijos rinkoje, klientų elgesio pasikeitimai, ekonominės sąlygos (pvz., krizė arba atvirkščiai – pakilimas). Jei matome, kad atsirado nauja galimybė ar grėsmė, kurios ankstesnė strategija nenumatė, tuomet adaptuojame. Vidiniai veiksniai irgi gali daryti įtaką – pvz., jei pamatai, kad kažkurios komandos pajėgumai ne tokie, kaip planuota, tenka perskirstyti prioritetus. Bet dažniau, sakyčiau, rinka diktuoja pokyčius, o mes reaguojame.

Ar buvo strateginių sprendimų, kurie nesuveikė taip, kaip buvo tikėtasi, ir kokia buvo to priežastis bei kokių pamokų išmokote?

Respondentas Nr. 5: Oi, tikrai buvo! (Šypsosi) Nė vienas verslas neapsieina be klaidų – mes irgi turėjome sprendimų, kurie nepasiteisino. Pavyzdžiui, vienu metu dalyvavome europiniame projekte, kuriuo norėjome pasiūlyti žmonėms dalintis kelionėmis tarpusavyje. Projektas vadinosi „BeePool“. Idėja buvo tokia: CityBee vartotojai galėtų susirasti bendrakeleivius – t.y. jei važiuoji automobiliu, per programėlę prigriebi kitą žmogų, kuris keliauja panašia kryptimi, ir pasidalinate kelionės kaštais. Atrodė, tvarumo prasme ir žmonėms finansiškai turėtų patikti. Deja, realybėje ši paslauga nepirgijo. Ko neįvertinom – kad nemaža dalis žmonių tiesiog nenori važiuoti su nepažįstamais. Jau geriau rinktųsi viešąjį transportą ar išsikviestų taksi, bet nevažiuos kartu su kažkuo random’u iš interneto. Žmonių įpročiai ir psichologija pakišo koją – BeePool platforma nesulaukė masės naudotojų, ir galiausiai teko projektą nutraukti. Pamoka? Kad ir kokia logiška bei graži idėja atrodytų popieriuje, būtinai reikia įvertinti žmogiškąjį faktorių ir realius vartotojų norus. Kitas pavyzdys – turėjome strateginį sprendimą centralizuoti tam tikras operacijas per HQ (centrinę būstinę). Buvo sugalvota įkurti bendrą žalų vertinimo skyrių visoms šalims (t.y. visas automobilių avarijų žalas vertintų nebe vietiniai ofisai, o viena bendra komanda centrinėje įmonėje). Iš pradžių atrodė, kad taip bus efektyviau ir vieningiau. Bet šis sprendimas nepasiteisino. Po kokio pusmečio ar metų pamatėm, kad centrinis skyrius nesugeba taip greitai ir gerai apdoroti visų atvejų – vietinės komandos buvo praradusios lankstumą, o naudos nedaug. Turėjome pripažinti klaidą ir grąžinti žalų tvarkymo

funkciją atgal į vietinius padalinius, t.y. vėl lokalizuotai tvarkome. Pamokos iš tokių atvejų – pirmiausia, nuolat tikrinti sprendimų rezultatus. Negalima užsiciklinti: “jau priėmėm sprendimą, tai jau neinvestuojam”. Mes pasimokėm, kad priėmus naują strateginį žingsnį, po pusmečio ar metų visada verta įvertinti – ar duoda tai, ko tikėjomės? Jei ne, tai drąsiai pripažinti ir keisti atgal arba kitaip. Ir apskritai, supratome, kad nėra “šventos karvės” – strategija nėra statiška, ją reikia nuolat šlifuoti. Svarbu mokytis iš klaidų: tiek iš BeePool, tiek iš centrinio skyriaus istorijos pasimokėme geriau įsiklausyti į klientus ir situaciją, prieš darant drastiškus sprendimus.

Aš: Kokias didžiausias tendencijas įžvelgiate tarptautiniame versle per artimiausius penkerius metus?

Respondentas Nr. 5: Jei galvočiau apie savo sritį – tarptautinį dalijimosi automobiliais verslą – tai viena didžiausių tendencijų artimiausiais metais bus elektromobilumas. Aš manau, kad per ateinančius penkerius metus car sharing paslaugose pamatysime žymiai daugiau elektromobilių. Tikiu, kad elektromobilių gamintojai suras būdų padidinti baterijų talpą ir nuvažiuojamą atstumą, o galbūt bus proveržių greito įkrovimo technologijose. Šiuo metu didžiausias “skaudulys” dalijimosi automobiliais versle – ribotas elektromobilių nuvažiuojamas atstumas ir ilgas įkrovimo laikas. Tarkim, imi dabar CityBee elektromobilį ir nori nuvažiuoti toliau, pvz., 300 km. Deja, po ~150 km greičiausiai turėsi stoti ir beveik valandą krauti bateriją. Tai stabdo visą kelionę, nėra labai patogiu. Aš tikiu, kad per kelis metus situacija ženkliai pagerės: didės EV baterijų galimybės, plėsis greito įkrovimo stotelių tinklas. To pasekoje greitas mobilumas taps dar greitesnis – elektromobiliai nebeturės tokio trūkumo, kokį turi šiandien. Kita tendencija – be abejo, žalumas ir tvarumas. Verslai vis labiau orientuosis į aplinkosaugą, žiedinę ekonomiką. Dalijimosi paslaugos kaip mūsų jau pačios savaime yra tvarumo dalis (mažiau nuosavų automobilių – mažesnės taršos, spūsčių). Manau, ši kryptis tik stiprės. Verslai, veikiantys tarptautiniu mastu, turės derintis ir prie aplinkosauginių reikalavimų, ir prie klientų lūkesčių, kurie krypta į žalesnius sprendimus. Žinoma, yra ir geopolitiniai, ekonominiai veiksniai, kurie gali paveikti tarptautinį verslą – pvz., globalios tiekimo grandinės pokyčiai, konfliktai, tarifų karai. Tai sunkiau prognozuoti, bet žinome, kad pasaulis permainingas. Tad lankstumas bus didelė vertybė. Bet jei trumpai – technologinis progresas (ypač EV srityje) ir tvarumo siekis yra dvi pagrindinės tendencijos, kurias aš įžvelgiu artimiausiems metams.

Aš: Kokias strategines inovacijas planuojate įgyvendinti ateityje, siekdami išlaikyti konkurencinį pranašumą?

Respondentas Nr. 5: Nuolat sukame galvą, ką čia dar patobulinus ar naujo pasiūlius. Viena iš inovacijų, kurią jau dabar diegiame ir tobuliname – tai mūsų chatbot’as (automatinis virtualus asistentas). Jis padeda mums susitvarkyti su didele dalimi klientų užklausų. Paprastaiariant, robotukas gali atsakyti klientui į dažniausius klausimus per sekundes, tuo tarpu gyvam operatoriui reikėtų minučių ar net valandų (jei užklausa naktį). Chatbot’as vienu metu aptarnauja daugybę klientų, todėl mūsų klientai gauna atsakymus daug greičiau, o komanda gali susitelkti į sudėtingesnius atvejus. Mes jau jį naudojame, bet planuojame plėsti jo galimybes, kad dar daugiau problemų spręstų automatiškai. Kitas dalykas – planuojame plačiau pasitelkti dirbtinį intelektą. Kaip minėjau, kol kas AI sprendimų naudojame tik ribotai, bet ateityje norime integruoti juos į įvairius procesus. Pavyzdžiui, svarstome AI pagrindu optimizuoti automobilių paskirstymą mieste: kad sistema pati mokytųsi iš paklaustos duomenų ir nuspręstų, kur kokį automobilį pastatyti, jog klientui būtų patogiau. Taip pat AI galėtų padėti geriau prognozuoti rinkos pokyčius, klientų poreikius. Manau, kad teisingai panaudotas AI padės priimti sprendimus, apie kuriuos gal dabar net nepagalvotume. Jis apdoroja milžiniškus duomenų kiekius ir “pamatys” dėsningumus, kurių žmogus gal nepastebi. Tai gali duoti mums naujų įžvalgų konkurenciniam pranašumui išlaikyti. Ir šiaip, strateginė inovacija mums – tai nesustoti vietoje. Nuolat stebime naujoves mobilumo srityje: sekame, gal atsiras galimybė integruoti, pavyzdžiui, dalijimosi elektriniais dviračiais ar pan., kad praplėstume paslaugų spektrą. Kol kas konkrečiai neįsipareigoju, bet tokias idėjas brandiname. Svarbu būti atviriems naujovėms – tai pati strategijos inovacija!

Aš: Kokią vieną svarbiausią rekomendaciją turėtumėte įmonėms, norinčioms sėkmingai plėstis į tarptautines rinkas?

Respondentas Nr. 5: Pagrindinė mano rekomendacija – labai gerai pasiruošti prieš žengiant į užsienio rinką. Tai reiškia, visų pirma, turėti aiškų finansinį planą. Reikia ne vien pasidėlioti “žalius skaičiukus” Excel’yje, bet ir realiai suprasti, kiek galėsite sau leisti investuoti toje naujoje rinkoje. Dažnai įmonės neįvertina, kad naujoje šalyje gali reikėti kurį laiką dirbti nuostolingai, kol įsivažiuosi. Tad patarčiau suplanuoti finansavimą taip, kad nepritrūktų kuro pusiaukelėje. Jei nusprendė plėstis – turi turėti “pagalvę”, kad galėtum ištempti iki to momento, kai verslas pradės duoti grąžą, ir nesustoti anksčiau laiko. Antra – rinkos analizė. Atlikite itin kruopštų namų darbą apie tą naują rinką. Išnagrinėkite konkurentus: ką jie siūlo, kokias klaidas daro, ko trūksta rinkoje. Išsiaiškinkite ir pačių vartotojų poreikį: ar tikrai žmonėms reikia jūsų paslaugos ar produkto toje šalyje? Nes kad ir kokia gera paslauga bebūtų, jeigu nėra poreikio, sėkmės tikėtis sunku. Žmonės tiesiog gali nepriimti naujovės, jei jie tos problemos nejaučia. Be abejo, labai padeda turėti stiprų vietinį partnerį ar ekspertą toje rinkoje. Niekada tu, būdamas atvykęs, nežinosi visų subtilybių geriau už vietinius. Tad rekomenduočiau arba suburti vietinę komandą, kuriai perduosite atsakomybes (jei plečiatės savarankiškai), arba susirasti patikimą partnerį – įmonę ar asmenį, kuris gerai išmano vietinį verslo peizažą. Taip išvengsite daug klaidų. Taigi apibendrinant: pasiruošimas, analizė ir vietinė įžvalga – štai trys kertiniai dalykai, kurie, mano manymu, lemia sėkmingą plėtrą į užsienį. Sėkmės norintiems bandyti – kuomet daugiau žinosite prieš startą, tuo didesnė tikimybė, kad viskas pavyks sklandžiai.