

VERSLO ĮMONIŲ RINKOS PLĖTROS SPRENDIMAI: TEORINIAI ASPEKTAI

Justina KARALIŪTĖ, Vytauto Didžiojo universitetas, Žemės ūkio akademija, Bioekonomikos plėtros fakultetas, el. paštas: justina.karaliute@vdu.lt

Santrauka

Verslo įmonės veikia kintančios aplinkos sąlygomis ir susiduria su įvairiais iššūkiais, tokiais kaip politinis nestabilumas, aštrėjanti konkurencija, technologiniai pokyčiai, aukšti kokybės standartai, technologinės inovacijos, ekonominiai svyravimai, vartotojų elgsenos pokyčiai, gamybos kaštų didėjimas ir tvarumo reikalavimai (OpenAI, 2025). Tai apsunkina įmonių rinkos plėtros sprendimus. Šių iššūkių įveikimas reikalauja nuoseklaus projektuojamų sprendimų modeliavimo. Straipsnio tikslas – atskleisti verslo įmonių rinkos plėtros sprendimų esmę bei pateikti rinkos plėtros sprendimų priėmimo koncepcinį modelį.

Taikyti metodai: mokslinės literatūros analizė ir apibendrinimas, loginė analizė.

Reikšminiai žodžiai: rinkos plėtra, verslo strategijos, rinkos reguliavimas, vartotojų elgsena.

Įvadas

Pastaraisiais metais verslo įmonių rinkos plėtros klausimai tapo itin svarbūs dėl sparčių rinkos pokyčių ir augančios konkurencijos. Europos Komisija (2023) pabrėžia, kad įmonės turi nuolat prisitaikyti prie naujų rinkos sąlygų, siekiant užtikrinti tvarų augimą. Be to, globalizacija, technologinė pažanga ir ekonominiai veiksniai įmones skatina ieškoti naujų galimybių plėtrai. Rinkos plėtra priklauso nuo daugelio tarpusavyje susijusių veiksnių, tokių kaip globalizacija ir tarptautinė prekyba. Pasaulinės rinkos tampa vis labiau susietos, todėl įmonės gali pasinaudoti naujomis eksporto galimybėmis, tarptautinėmis partnerystėmis ir tiesioginėmis užsienio investicijomis. Taip pat technologinė pažanga keičia gamybos ir paslaugų teikimo būdus – dirbtinis intelektas, automatizacija, duomenų analizė ir skaitmeninės platformos padeda efektyvinti verslo procesus bei geriau patenkinti klientų poreikius. Ekonominiai veiksniai, tokie kaip ekonomikos augimas, infliacija, valiutų kursų svyravimai ir darbo rinkos tendencijos, daro įtaką įmonių plėtros galimybėms tiek vietinėse, tiek tarptautinėse rinkose (Dewi et al., 2019). Reguliavimo politika, įskaitant prekybos, konkurencijos, duomenų apsaugos ir aplinkosaugos reglamentus, taip pat daro reikšmingą įtaką įmonių strategijoms. Šiuolaikinėje dinamiškoje rinkoje įmonės, siekiamos išlaikyti konkurencingumą, privalo nuolat ieškoti naujų rinkos plėtros galimybių. Technologiniai pokyčiai ir vartotojų elgsenos transformacijos lemia naujus verslo modelius – vis dažniau pereinama prie prenumeratos modelių, tiesioginio pardavimo internetu ar dalijimosi ekonomikos sprendimų (Kotler, Keller, 2021). Tokie pokyčiai padeda geriau prisitaikyti prie vartotojų lūkesčių ir užtikrinti nuolatinį pajamų srautą. Be to, įmonės vis dažniau investuoja į tvarumą ir ekologines inovacijas, nes šie veiksniai tampa neatsiejama rinkos strategijų dalimi. Atsižvelgiant į šiuos aspektus, šiame straipsnyje nagrinėjami teoriniai verslo įmonių rinkos plėtros sprendimai, analizuojami pagrindiniai veiksniai, darantys įtaką rinkos plėtrai, bei aptariami galimi plėtros modeliai (Europos Komisija, 2023; FAO, 2020).

Tyrimo tikslas – atskleisti verslo įmonių rinkos plėtros sprendimų esmę ir pateikti rinkos plėtros sprendimų priėmimo teorinį modelį.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti rinkos plėtros sprendimų esmę ir galimus jos įgyvendinimo būdus.
2. Pateikti rinkos plėtros sprendimų priėmimo teorinį modelį.

Tyrimų objektas ir metodai

Tyrimo objektas – rinkos plėtros sprendimai ir jų taikymo galimybės verslo įmonėse.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė – analizuoti moksliniai straipsniai apie verslo plėtrą ir rinkos plėtros strategijas bei modelius. Mokslinės literatūros paieška vykdyta naudojant „Google Scholar“ paieškos sistemą. Paieškos metu buvo naudoti raktiniai žodžiai ir jų kombinacijos: *rinkos plėtra*, *verslo strategijos*, *rinkos plėtros modeliai* (lietuvių ir anglų kalbomis). Iš viso buvo rasti 234 moksliniai straipsniai, tačiau po atrankos kriterijų taikymo buvo naudojami 18, kurie atitiko nustatytą tyrimo tikslą ir uždavinius. Apibendrinimo ir lyginimo metodai – sisteminis ir lygintas skirtingų autorių požiūris į rinkos plėtrą ir jos taikymo galimybes.

Tyrimų rezultatai ir jų aptarimas

Verslo įmonių rinkos plėtros sprendimų esmė

Verslo įmonės, ieškodamos verslo plėtros galimybių, gali taikyti skirtingas verslo plėtros strategijas (žr. 1 lentelę). I. H. Ansoffo (1986) pasiūlyta verslo vystymo sprendimų paieškos matrica, kuri galėtų būti taikoma kaip strateginio

planavimo įrankis augimo strategijoms kurti. Matrica susideda iš keturių strategijų, pagrįstų produkto ir rinkos dimensijomis.

1 lentelė. Produkto – rinkos strategija

Table 1. Product market strategy

	Esamas produktas <i>Existing Product</i>	Naujas produktas <i>New Product</i>
Esama rinka <i>Existing Market</i>	Skverbimasis į rinką <i>Market Penetration</i>	Produkto tobulinimas <i>Product development</i>
Nauja rinka <i>New Market</i>	Rinkos plėtra <i>Market Development</i>	Diversifikacija <i>Diversification</i>

Šaltinis: sudaryta pagal I. H. Ansoff (1986)

Source: adapted from I. H. Ansoff (1986)

Verslo įmonių rinkos plėtra – tai įmonių augimo veiksnys, leidžiantis stiprinti konkurencines pozicijas ir reaguoti į rinkos pokyčius (Kolev et al., 2020). Rinkos plėtros strategija yra veiksmų planas, skirtas įmonėms didinti savo rinkos dalį ir augti. Tai gali būti pasiekta įeinant į naujas rinkas arba didinant esamą veiklą. Strategija tampa ypač aktuali šiandieninėmis rinkos ekonomikos sąlygomis, kai reikia numatyti verslo plėtros kryptis, paslaugų paklausą, išsilaikyti rinkose ir gauti pelno (OpenAI, 2025).

Atliktų mokslinės literatūros ir kitų informacijos šaltinių (Lundmark et al., 2021; Kuzman, 2010) analizė leido išskirti galimus rinkos plėtros sprendimus. Galima teigti, kad rinkos plėtra gali būti įgyvendinama įvairiais būdais:

1. Rinkos plėtros sprendimų paieška

- Naujų pardavimo kanalų analizė – įvertinama, kurie papildomi pardavimo kanalai gali būti veiksmingi siekiant pasiekti daugiau klientų (pavyzdžiui, e. komercija, tiesioginis pardavimas ar mažmeninės prekybos partnerystės) (Lundmark et al., 2021).

- Naujų geografinių rinkų analizė – analizuojamos galimybės plėstis į naujas teritorijas, įvertinant tų rinkų specifiką, teisinę aplinką ir vartotojų poreikius (FAO, 2020).

- Naujų tikslinių rinkų analizė – identifikuojami nauji klientų segmentai, kuriems įmonės produktai gali būti aktualūs (pavyzdžiui, skirtingų amžiaus grupių ar specifinių interesų turintys vartotojai) (Kuzman, 2010).

2. Esamos rinkos gilinimas

- Didėsnis dėmesys jau esamiems klientams, siekiant padidinti jų lojalumą ir pakartotinius pirkimus.
- Lojalumo programos, nuolaidos, asmeninės rekomendacijos ir kiti būdai, skatinantys ilgalaikį bendradarbiavimą su esamais vartotojais (Europos Komisija, 2023).

- Intensyvesnė rinkodara – stiprinama reklaminė veikla, turinio rinkodara, socialinių tinklų kampanijos.

3. Produktų diferencijavimas

- Esamų produktų pritaikymas naujiems rinkos segmentams arba jų tobulinimas pagal vartotojų poreikius.
- Gali apimti produkto dizaino, funkcionalumo, pakuotės ar gamybos proceso pritaikymą specifiniams vartotojams (Kuzman, 2010).

4. Partnerystės ir franšizės modeliai

- Bendradarbiavimas su kitomis įmonėmis, tiekėjais ar mokslinių tyrimų centrais leidžia greičiau diegti naujoves ir didinti konkurencingumą.

- Franšizės modeliai įmonėms leidžia plėstis be tiesioginių didelių investicijų, nes plėtrą vykdo nepriklausomi verslo partneriai (Lundmark et al., 2021).

Apibendrinant galima teigti, kad pateikta galimų rinkos plėtros sprendimų bei būdų klasifikacija leidžia aiškiau struktūrizuoti galimus verslo įmonių plėtros sprendimus.

Verslo įmonės, siekdamos sėkmingos plėtros, turi atsižvelgti į įvairius rinkos veiksnius, tokius kaip ekonominiai, politiniai, technologiniai ir socialiniai aspektai. Pavyzdžiui, FAO (2020) pabrėžia, kad didėjantis vartotojų dėmesys tvarumui ir ekologiškiems produktams verčia įmones adaptuoti savo strategijas, investuoti į inovacijas ir atitikti reguliavimo reikalavimus. Be to, rinkos plėtrai įtakos turi konkurencinė aplinka – įmonės turi ne tik identifikuoti naujas galimybes, bet ir numatyti galimus iššūkius bei rizikas. Remiantis DunhamTrimmer, LLC (2023), įmonių, kurios į rinkos plėtrą žvelgia strategiškai, ilgalaikė sėkmė priklauso nuo inovacijų diegimo, rinkos analizės ir vartotojų poreikių supratimo. Taigi, įmonės, gebančios lanksčiai reaguoti į rinkos pokyčius ir pritaikyti savo plėtros strategijas, turi didesnę potencialą išlaikyti bei didinti savo konkurencingumą rinkoje. Rinkos plėtros sprendimų įgyvendinimo svarbumą mokslininkas (Tashpulatov, 2020) sieja su:

- Naujų klientų pasiekimu: rinkos plėtra leidžia pasiekti platesnį vartotojų ratą ir didinti pardavimus.
- Diversifikavimu: sumažina priklausomybę nuo vienos rinkos ar klientų segmento.
- Inovacijų skatinimu: prisitaikymas prie naujų rinkų reikalavimų ir kultūrinių skirtumų skatina kūrybiškumą ir naujovių diegimą.
- Konkurencingumo stiprinimu, tai padeda organizacijoms išsiskirti rinkoje ir užtikrinti tvarią plėtrą.

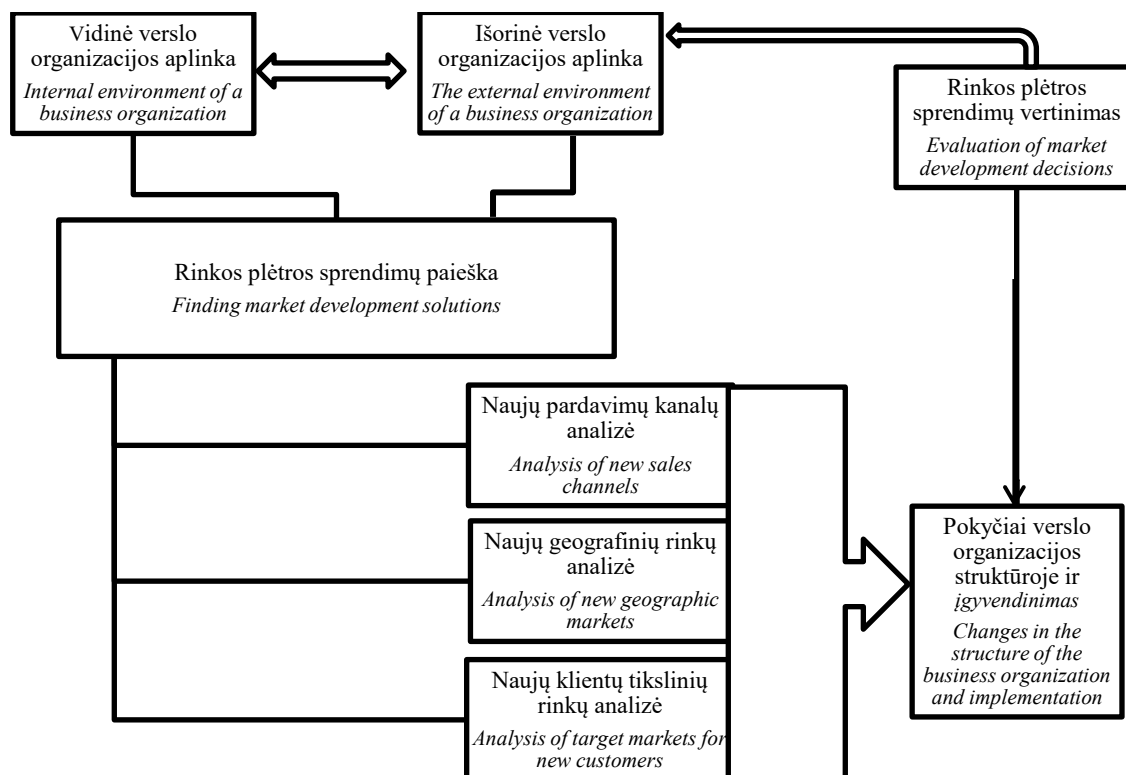
Apibendrinant rinkos plėtros strategijos esmę galima teigti, kad tai viena iš galimų įmonės augimo strategijų, kuri leidžia pasiekti stabilius įmonės augimo ir plėtros rezultatus. Nors tai daugiaplanis procesas, reikalaujantis nuoseklaus ir strategiško požiūrio, ji gali būti esminė įmonės sėkmingo augimo kryptis, leidžianti išlaikyti konkurencinį pranašumą rinkoje.

Rinkos plėtros sprendimų priėmimo modelis

Rinkos plėtros sprendimų teoriniai aspektai nagrinėja sprendimo priėmimo etapus bei principus, konkurencinės aplinkos vertinimą ir rinkos dinamikos analizę. Tai apima rinkos tyrimus, konkurentų analizę ir galimybių nustatymą. Klientų segmentavimas yra dar vienas svarbus teorinis aspektas, įmonei leidžiantis nustatyti, į kokias klientų grupes turėtų būti nukreipta rinkodara ir produktų plėtra. Prie sėkmingos rinkos plėtros strategijos prisideda nuolatinė analizė, inovacijų diegimas ir gebėjimas prisitaikyti prie rinkos pokyčių. Klientų atsiliepimų rinkimas ir konkurencijos stebėjimas įmonėms padeda tobulinti strategiją ir pasiekti ilgalaikį augimą (Kvedaravičius, 2013).

Rinkos plėtra yra kompleksinis procesas, kurio tikslas – maksimaliai išnaudoti rinkos galimybes, įtraukiant naujus klientų segmentus, plėtojant produktų asortimentą ir didinant konkurencingumą. Rinkos plėtros sprendimai dažniausiai suprantami kaip siekis augti, plečiant esamų produktų platinimą į naujas rinkas. Ši strateginė kryptis reikalauja, kad įmonės turėtų dinamišką ir veiksmingą platinimo sistemą, taip pat pakankamai išteklių šiai veiklai skatinti – kapitalo, žmogiškųjų išteklių bei veiklos ir gamybos pajėgumų, kad būtų patenkinti naujų rinkų poreikiai (Son, 2001; Tam, 2000).

Siekiant priimti efektyvų sprendimą dėl rinkos plėtros, rekomenduojama laikytis tam tikro nuoseklumo. Pagrindiniai rinkos plėtros rengimo modelio aspektai pateikti 2 paveiksle.



Šaltinis sudaryta autorės remiantis (Dewi et al., 2019)
Source: compiled by author based on (Dewi et al., 2019)

2 pav. Rinkos plėtros sprendimų rengimo modelis
Fig. 2 Market development decision-making model

Rinkos plėtros sprendimų rengimo modelis apima etapus, kurie yra pateikti pagal eiliškumą: visų pirma atliekama vidinės ir išorinės aplinkos analizė. Vidinė aplinka apima įmonės turimus resursus (pavyzdžiui, finansinius, žmogiškuosius), o išorinė – rinkos sąlygas, technologijų tendencijas ir socialinius bei ekonominius veiksniai. Šių dviejų aplinkų sąveika padeda identifikuoti galimybes rinkos plėtrai. Rinkos plėtros sprendimų paieška. Atliekama naujų pardavimo kanalų analizė. Įvertinama, kurie papildomi pardavimo kanalai gali būti veiksmingi norint pasiekti daugiau klientų. Naujų geografinių rinkų analizė. Analizuojamos galimybės plėstis į naujas teritorijas, įvertinant tų rinkų specifiką. Naujų tikslinių rinkų analizė. Identifikuojami nauji klientų segmentai, kuriems įmonės produktai gali būti aktualūs. Rinkos plėtros sprendimų vertinimas ir atranka. Remiantis aprašytais kriterijais, sprendimai yra įvertinami pagal jų ekonominę efektyvumą, tvarumą ir technologinį pranašumą. Pokyčiai organizacijos struktūroje ir įgyvendinimas. Rinkos plėtros sprendimų rengimo schema yra struktūrizuotas procesas, padedantis įmonėms planuoti ir įgyvendinti sprendimus. Tokios schemas tikslas – suteikti gaires, kurios padeda organizacijoms efektyviai atlikti rinkos analizę, nustatyti galimybes ir sukurti veiksmų planą. Toks modelis padeda įmonėms struktūrizuoti savo rinkos plėtros procesą, užtikrinamas nuoseklumą ir gebėjimą prisitaikyti prie besikeičiančių rinkos sąlygų.

Rinkos plėtros sprendimų rengimo schema arba modelis padeda struktūrizuoti rinkos analizės, planavimo ir įgyvendinimo procesus. Vienas iš svarbiausių aspektų yra rinkos tyrimai, kurie atskleidžia potencialias nišas ir pateikia

duomenis apie konkurentus bei klientus. Rinkos plėtros sprendimų kūrimo procesas apima konkretų veiksmų planavimą, įskaitant rinkodaros kampanijas, produkto pozicionavimą ir kainodarą.

Kitas svarbus elementas yra naujų produktų pateikimas rinkai, kai svarbu ne tik pats produktas, bet ir kaip jis pristatomas tikslinei auditorijai. Sėkminga rinkos plėtra reikalauja nuolatinės analizės, inovacijų ir prisitaikymo prie besikeičiančių rinkos sąlygų (Dewi et al., 2019).

Apibendrinant galima teigti, kad rinkos plėtros sprendimų rengimo modelis įmonėms yra labai svarbus, nes jis padeda ne tik efektyviai įvertinti galimybes plėstis, bet ir strateginiame lygmenyje užtikrinti nuoseklų augimą. Gerai struktūrizuota rinkos analizė ir sprendimų vertinimas įmonėms leidžia priimti pagrįstus ir informuotus sprendimus, atsižvelgiant tiek į vidinius išteklius, tiek į išorinius rinkos veiksnius. Ypač svarbus etapas yra naujų pardavimo kanalų ir rinkų paieška, nes tai atveria galimybes pasiekti platesnį klientų ratą ir diversifikuoti rizikas (OpenAI, 2025).

Kalbant apie dabartinius laikus, kai visur kalbama apie skaitmenizaciją ir inovacijas, įmonės turi gebėti greitai prisitaikyti prie rinkos pokyčių ir technologijų naujovių, kad neprarastų galimybių plėstis. Taip pat svarbu ir tai, kad rinkos plėtra nėra tik geografinis ar produktų išplėtimas – tai apima gebėjimą prisitaikyti prie vartotojų poreikių ir elgesio pokyčių. Sėkminga rinkos plėtra reikalauja ne tik gerai apgalvotos strategijos, bet ir nuolatinio lankstumo bei inovacijų, kad įmonė galėtų nuolat reaguoti į besikeičiančias rinkos sąlygas ir konkurencinę aplinką.

Išvados

1. Rinkos plėtros sprendimai yra esminė verslo strategijos dalis, įmonėms padedanti didinti konkurencingumą ir išplėsti savo veiklą, kai remiamasi aiškiais tikslais, nuodugnia rinkos analize ir tinkamomis strategijomis, tokiomis kaip Ansoffo matrica, leidžianti pasirinkti geriausią plėtros strategiją pagal produktus ir rinkas.

2. Rinkos plėtros sprendimų priėmimo teorinis modelis įmonėms padeda struktūrizuoti savo rinkos plėtros procesą, užtikrindamas nuoseklumą ir gebėjimą prisitaikyti prie besikeičiančių rinkos sąlygų. Šis modelis įmonėms ir organizacijoms yra svarbus, nes padeda įvertinti galimybes ir siekti plėtimosi ir augimo, taip pat rinkos analizė leidžia priimti sprendimus, kurie leidžia įmonėms prisitaikyti prie rinkos pokyčių bei vartotojų poreikių.

Literatūra

1. Ansoff, H. I. (1986). *The New Corporate Strategy*. New York: Wiley.
2. Untari, D., Fajariana, D. E., & Ridwan, M. (2019). Preparing The Asean Economic Community (Mea) With The Development Strategy Of Small And Medium Enterprises (Ukm) To Get Business Credit In Kelurahan Cibaduyut Bandung. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 3(03).
3. DunhamTrimmer, LLC. (2023). Biological products: Classification of biostimulants and biocontrols. Prieiga per internetą: <https://dunhamtrimmer.com/reports/global-biocontrol-market-report/> (žiūrėta 2025-02-27)
4. Europos Komisija. (2023). Europos tvarumo atskaitomybės standartai. Prieiga per internetą: https://www.paciolis.lt/uploads/DS71_papildomi%20failai/Europos%20tvarumo%20standartai.pdf (žiūrėta 2025-03-01)
5. Europos Komisija. (2023). Žemės ūkis ir kaimo plėtra. Tvarumas. Prieiga per internetą: https://agriculture.ec.europa.eu/sustainability/forestry/forestry_explained_en?prefLang=lt&etrans=lt (žiūrėta 2025-02-14)
6. FAO. (2020). 2020-ųjų metų pasaulinė miškų apskaita (FRA). Prieiga per internetą: <https://www.fao.org/3/cb9970en/cb9970en.pdf> (žiūrėta 2025-03-04)
7. Kahan, D. (2013). *Market-oriented farming: An overview*. Food and Agriculture Organization of the United Nations.
8. Kolev, K., Tsoklinova, M., & Delkov, A. (2020). Factor analysis of forestry competitiveness. *Forest Science (0861-007X)*, 56(2).
9. Kotler, P., & Keller, K. L. (2021). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.
10. Kuzman, B., Puškarić, A., & Potrebić, V. (2010). Strategic decisions in agribusiness. *Petroleum-Gas University of Ploiesti Bulletin, Economic Sciences Series*, 62(4), 35-42.
11. Kvedaravičius, J. (2013). *Minties apie organizacijų valdymą ir vystymąsi raida 1990–2013*. Publikuotų mokslo straipsnių rinkinys. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
12. Lundmark, R., Lundgren, T., Olofsson, E., & Zhou, W. (2021). Meeting Challenges in Forestry: Improving Performance and Competitiveness. *Forests*, 12(2), 208.
13. Minakov, I. A., & Nikitin, A. V. (2019). Agricultural market development: Trends and prospects. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 9(1), 3842-3843.
14. OpenAI. (2025). *ChatGPT* (4.0 versija) [Didysis kalbos modelis]. Prieiga per internetą: <https://chat.openai.com/chat>. Užklausa: „Rinkos plėtros sprendimų modelio naudos?“ (žiūrėta 2025-03-01)
15. OpenAI. (2025). *ChatGPT* (4.0 versija) [Didysis kalbos modelis]. Prieiga per internetą: <https://chat.openai.com/chat>. Užklausa: „Rinkos plėtros strategija“ (žiūrėta 2025-03-11)
16. OpenAI. (2025). *ChatGPT* (4.0 versija) [Didysis kalbos modelis]. Prieiga per internetą: <https://chat.openai.com/chat>. Užklausa: „Su kokiais iššūkiais susiduria įmonės“ (žiūrėta 2025-03-09)
17. Riabchik, A., Babicheva, O., Nahorna, O., Korchynska, O., & Bilousko, T. (2021). Ensuring the marketing activities of agricultural enterprises: Strategic and tactical decisions. *International Journal of Agricultural Extension, Special Issue*, 71-79. <https://doi.org/10.33687/ijae.009.00.3723> (žiūrėta 2025-03-09)
18. Son, L.B. (2001) *Business Strategy Analysis*, National Political Publishing House, Vietnam.

19. Tam, P. K. (2000). Agricultural biotechnology and the environment: Science, policy, and social issues. *Environmental Science & Policy*, 3(6), 301-308.
20. Tashpulatov A, (2020). Effective Rural Labour Market Development Strategy. *JournalNX*, 6(09), 39-44.

BUSINESS MARKET DEVELOPMENT SOLUTIONS: THEORETICAL ASPECTS

Abstract

Businesses face the challenges of a changing business environment, such as political instability, intensifying competition, technological change and high quality standards. This complicates companies' market development decisions. Overcoming these challenges requires consistent modelling of design solutions. The aim of this paper is to shed light on the theoretical aspects of corporate market development in the context of a range of market factors, including competition, economic factors, consumer behaviour and regulatory policy. Methods used: analysis and synthesis of scientific literature, logical analysis.

Keywords: Market development, business strategies, market regulation, consumer behaviour.