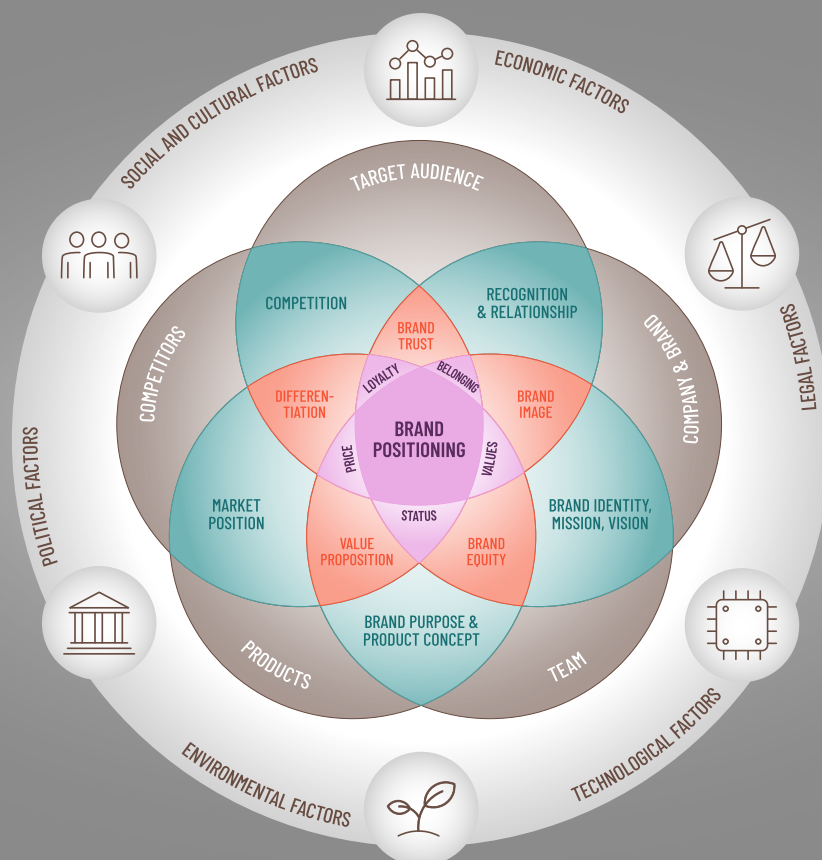


Evita Štrausa

ZĪMOLA POZICIONĒŠANA ILGTSPĒJĪGAI UZŅĒMĒJDARBĪBAS ATTĪSTĪBAI

Promocijas darba kopsavilkums



RĪGAS TEHNISKĀ UNIVERSITĀTE

Inženierekonomikas un vadības fakultāte
Ekonomikas un uzņēmējdarbības institūts

Evita Štrausa

Doktora studiju programmas “Vadībzinātne un ekonomika” doktorante

ZĪMOLA POZICIONĒŠANA ILGTSPĒJĪGAI UZŅĒMĒJDARBĪBAS ATTĪSTĪBAI

Promocijas darba kopsavilkums

Zinātniskā vadītāja
profesore *Dr. oec.*
ELĪNA GAILE-SARKANE

RTU Izdevniecība
Rīga 2026

Štrausa, E. Zīmola pozicionēšana ilgtspējīgai uzņēmējdarbības attīstībai. Promocijas darba kopsavilkums. Rīga: RTU Izdevniecība, 2026. – 51 lpp.

Publicēts saskaņā ar promocijas padomes “RTU P-09” 2025. gada 1. oktobra lēmumu Nr. 04030-9.9.2-e/1.

Vāka attēla autore Evita Štrausa.

<https://doi.org/10.7250/9789934373398>
ISBN 978-9934-37-339-8 (pdf)

PROMOCIJAS DARBS IZVIRZĪTS ZINĀTNES DOKTORA GRĀDA IEGŪŠANAI RĪGAS TEHNISKAJĀ UNIVERSITĀTĒ

Promocijas darbs zinātnes doktora (*Ph. D.*) grāda sociālajās zinātnēs (ekonomikas un uzņēmējdarbības nozarē) iegūšanai tiek publiski aizstāvēts 2026. gada 25. augustā plkst. 9.30 Rīgas Tehniskās universitātes Inženierekonomikas un vadības fakultātē, Kalnciema ielā 6, 209. auditorijā.

OFICIĀLIE RECENZENTI

Docente *Dr. sc. admin.* Inga Jēkabsone,
Rīgas Tehniskā universitāte

Asociētā profesore *Dr. oec.* Santa Bormane,
Rīgas Stradiņa universitāte, Latvija

Profesore *Dr. Asta Savanevičienė*,
Kauņas Tehnoloģiju universitāte, Lietuva

APSTIPRINĀJUMS

Apstiprinu, ka esmu izstrādājusi šo promocijas darbu, kas iesniegts izskatīšanai Rīgas Tehniskajā universitātē zinātnes doktora (*Ph. D.*) grāda sociālajās zinātnēs (ekonomikas un uzņēmējdarbības nozarē) iegūšanai. Promocijas darbs zinātniskā grāda iegūšanai nav iesniegts nevienā citā universitātē.

Promocijas darbs ir uzrakstīts angļu valodā, tajā ir ievads, trīs nodaļas, secinājumi un priekšlikumi, literatūras saraksts, 34 attēli, 30 tabulas, 16 pielikumi, kopā 209 lappuses, ieskaitot pielikumus. Literatūras sarakstā ir 276 nosaukumi.

SATURS

IEVADS	6
1. TEORĒTISKAIS PAMATOJUMS	14
1.2. Zīmola pozicionēšanas stratēģijas nozīme uzņēmējdarbības attīstībā	15
1.3. Zinātniskā plaša un problēmas formulējums.....	16
2. ZĪMOLA POZICIONĒŠANU IETEKMĒJOŠO FAKTORU UN KOMPONENTU ANALĪZE.....	18
2.1. Zīmola pozicionēšanas definīciju elementu kvalitatīvā satura analīze	18
2.2. Teoriju un citātu par zīmola pozicionēšanu elementu kvalitatīvā satura analīze un elementu ietekmes uz objektiem analīze	19
2.3. Zīmola pozicionēšanas modeļu klasifikācija un modeļu unikālo pazīmju analīze ..	20
2.4. Zīmola pozicionēšanas ietekme uz patērētāja lēmumu pieņemšanas procesu	23
2.5. Hipotēžu izstrāde.....	26
3. EMPĪRISKAIS PĒTĪJUMS.....	27
3.1. Empīriskā pētījuma dizaina pārskats	27
3.2. Jauna teorētiskā zīmola pozicionēšanas modeļa izstrāde	28
3.3. Teorētiskā zīmola pozicionēšanas konceptuālā modeļa validācija	31
3.4. Modeļa praktiskā pilnveide – padziļinātās intervijas un biznesa gadījuma ieviešana 32	
3.5. Holistiskā zīmola pozicionēšanas modeļa izstrāde	38
3.6. Hipotēžu validācija. Zīmola pozicionēšanas integrēšana stratēģijā	41
SECINĀJUMI UN IETEIKUMI.....	44
BIBLIOGRĀFIJA	48

SAĪSINĀJUMU SARAKSTS

CFLA	Centrālā finanšu un līgumu aģentūra
HZPM	holistiskais zīmola pozicionēšanas modelis
LPKC	Latvijas Pārtikas kompetences centrs
OI	organizācijas ilgtspēja
OS	organizācijas sniegums
RTU	Rīgas Tehniskā universitāte
SV	stratēģiskā vadība
TZPKM	teorētiskais zīmola pozicionēšanas konceptuālais modelis
ZP	zīmola pozicionēšana

IEVADS

Digitalizācijas un globālās konkurences kontekstā ilgtspējīga uzņēmējdarbības attīstība ir kļuvusi par organizāciju stratēģisku nepieciešamību (*Porter, 1996; Brenner, 2014; Giraldo-Luque & Fernández-Rovira, 2020*). Zīmola pozicionēšanai (ZP) ir galvenā nozīme, veidojot patērētāju uztveri, veicinot diferenciaciju un stiprinot ilgtermiņa lojalitāti (*Aaker, 1996; Keller, 2001; Kapferer, 2012; Kotler & Keller, 2016*). Tomēr, neskatoties uz tās nozīmi, ZP joprojām ir konceptuāli fragmentēta un praksē tiek piemērota nekoncekventi, iztrūkst empīriski validēts holistisks ietvars, kas savieno iekšējo zīmola loģiku, stratēģisko vadību (SV) un organizācijas ilgtspēju (OI) (*Urde, 2003; Iglesias & Ind, 2020; van Riemsdijk et al., 2017*).

Mūsdienu biznesa vidē ZP ir kļuvusi par izšķirošu faktoru, kas ietekmē organizāciju konkurētspēju un ilgtermiņa izaugsmi (*Aaker, 1996; Kapferer, 2012; Keller, 2001; Kotler & Keller, 2016*). Tomēr tā joprojām bieži tiek interpretēta kā mārketinga komunikācijas rīks, nevis daudzdimensionāls konstrukts, kas integrē iekšējo un ārējo dinamiku (*Blankson & Kalafatis, 1999; Urde, 2003*).

Nesenie pētījumi ir paplašinājuši ZP izpratni ārpus tradicionālajām mārketinga robežām, uzlūkojot to kā mehānismu attiecību ar ieinteresētajām pusēm vadībai autentiskuma un kopradītās vērtības nodrošināšanai (*van Riemsdijk et al., 2017; Iglesias & Ind, 2020; Ranjan & Read, 2016*). Digitālā transformācija un datu vadīta analītika ir vēl vairāk pārveidojusi ZP izstrādes un izvērtēšanas procesus, ļaujot reāllaikā izsekot asociācijām, noskaņojumam un pozicionēšanas rezultātiem (*Cancellieri et al., 2023; Zhao et al., 2023*). Tomēr, neskatoties uz teorētiskajiem un metodoloģiskajiem sasniegumiem, ZP joprojām ir konceptuāli fragmentēta un praktiski nekoncekventa. Joprojām nav vienota ietvara, kas integrē stratēģiskās, emocionālās un ilgtspējā balstītās dimensijas vai skaidro, kā pozicionēšanas aktivitātes veicina organizācijas sniegumu (OS) un ilgtermiņa dzīvotspēju. Šajā promocijas darbā risināta konceptuālās un praktiskās plaiss problēma, pētot ZP ne tikai kā mārketinga komunikācijas konstrukt, bet kā stratēģisku un integrētu procesu, kas savieno zīmola loģiku, organizatoriskās spējas un ieinteresēto pušu radīto vērtību.

Pētījuma mērķis ir konceptualizēt un empīriski validēt ZP kā stratēģisku pieeju ilgtspējīgai uzņēmējdarbības attīstībai, izstrādājot holistisku ietvaru, kas saista ZP ar OS, OI un SV.

Pētījuma uzdevumi

1. Analizēt ZP teorētiskos pamatus un konceptuālo attīstību ilgtspējīgas uzņēmējdarbības attīstības kontekstā.
2. Identificēt un sintezēt galvenos pozicionēšanas elementus, modeļus un stratēģiskās pieejas, izmantojot kvalitatīvo satura analīzi.
3. Izstrādāt teorētisko zīmola pozicionēšanas konceptuālo modeli (TZPKM) kā pārejas soli uz validāciju.
4. Izpētīt mijiedarbību starp ZP, patērētāju lēmumu pieņemšanas procesu, ieinteresēto pušu iesaisti un zīmola lojalitāti.
5. Formulēt un testēt hipotēzes, kas saista ZP ar OS un OI, iekļaujot arī SV starpniecisko nozīmi.

6. Validēt un pilnveidot modeli, iesaistot ekspertus, rezultātā izstrādājot holistisko zīmola pozicionēšanas modeli (HZPM).
7. Demonstrēt modeļa lietojamību, veicot praktisku gadījuma analīzi (*Joy for Tails*).

Pētījuma priekšmets ir ZP kā stratēģiska pieeja.

Pētījuma objekts ir ilgtspējīga uzņēmējdarbības attīstība.

Pētījuma jautājums – kā ZP veicina OS un OI ilgtspējīgas uzņēmējdarbības attīstības kontekstā un kā šī ietekme ir atkarīga no tās integrācijas SV?

Tiek definētas vairākas **hipotēzes**.

H1. OS → OI – Augstāks organizācijas sniegums ir saistīts ar augstāku ilgtspējas līmeni.

H2a. ZP → OS – Spēcīga ZP ir saistīta ar augstāku organizācijas sniegumu.

H2b. ZP → OI – Spēcīga ZP ir saistīta ar augstāku organizācijas ilgtspēju.

H3a. ZP → SV → OS – ZP ietekme uz OS ir atkarīga no tās integrācijas stratēģiskajā vadībā.

H3b. ZP → SV → OI – ZP ietekme uz OI ir atkarīga no tās integrācijas stratēģiskajā vadībā.

Teorētiskie un metodoloģiskie pamati. Šī promocijas darba teorētiskais pamats balstās ZP, stratēģiskās zīmola vadības, ieinteresēto pušu teorijas un ilgtspējīgas uzņēmējdarbības attīstības jomās. Pētījums integrē gan klasisko, gan mūsdienu autoru viedokli, tostarp *Ries* un *Trout* (1981) par pozicionēšanas loģiku, *Aaker* (1996, 2012) par zīmola identitāti un stratēģisko modeļu veidošanu, *Keller* (2001, 2003) par patērētāju uztverē balstītu zīmola vērtību, *Kapferer* (2012) par zīmola arhitektūru, *Urde* (1999, 2003) par zīmola orientāciju un iekšējās-ārējās saskaņotības principiem, kā arī *Kotler* u. c. (2010, 2017) par ieinteresēto pušu fokusētu, vērtībās balstītu mārketingu. Kopā šīs pieejas nosaka ZP kā daudzdimensionālu un dinamisku konstrukt, kas savieno zīmola diferenciaciju, ieinteresēto pušu attiecības un stratēģisko ilgtspēju.

Metodoloģiski pētījums izmanto triangulētu, induktīvu dizainu, kas sastāv no trim savstarpēji saistītām fāzēm.

1. Teorētiskā fāze – sistemātisks literatūras apskats un kvalitatīvā satura analīze 31 ZP definīcijai un 56 teorētiskajiem avotiem, lai identificētu atkārtotus elementus, modeļus un konceptuālās attiecības, kas radīja un veicināja TZPKM izstrādi.
2. Analītiskā fāze – konceptuālo elementu precizēšana, izmantojot salīdzinošo analīzi, tematisko klasifikāciju un modeļa strukturēšanu, kā rezultātā izveidojās vairāki starpmodeļi (piemēram, ieinteresēto pušu mijiedarbība, lēmumu pieņemšana un zīmola-patērētāja saskarsmes punkti).
3. Empīriskā fāze – piedāvātā modeļa validācija, izmantojot fokusgrupas, ekspertu intervijas un strukturētu aptauju, kurā piedalījās augstākā līmeņa vadītāji. Statistiskās metodes, piemēram, Pīrsona korelācija un hierarhiskā klasteru analīze, apstiprināja attiecības starp ZP, SV, OS un OI.

Triangulētā pieeja nodrošina teorētisko konsekvenci, metodoloģisko stingrību un empīrisko uzticamību, veidojot stabilu pamatu HZPM izstrādei un testēšanai (skat. arī *Paul & Criado*, 2020; *Xiao & Watson*, 2019).

Promocijas darba izstrādes procesā teksta valodas stilistikai pilnveidei, strukturēšanai un atsevišķu vizualizāciju sagatavošanai tika izmantoti mākslīgā intelekta rīki – Manus (Manus.im) un ChatGPT (OpenAI). Minēto rīku sniegtie ieteikumi un ģenerētie vizuālie materiāli tika kritiski izvērtēti, pielāgoti un validēti atbilstoši autores akadēmiskajām vajadzībām. Darba intelektuālais saturs, analītiskā pieeja, secinājumi un interpretācija ir pilnībā autores atbildība.

Zinātniskais devums un novitāte. Promocijas darbs paplašina gan ZP teorētisko izpratni, gan tā praktisko lietojumu vadībzinātnē ilgtspējīgas uzņēmējdarbības attīstības kontekstā. Tā centrālā novitāte ir HZPM izstrāde un empīriskā validācija – visaptverošs ietvars, kas integrē ZP SV procesos un sasaista to ar OS un OI.

Validētais modelis parāda, ka ZP nav tikai komunikācijas instruments, bet arī stratēģisks resurss, kas, integrēts SV procesos, uzlabo sniegumu un ilgtspēju. Tas risina ilgstošo ZP teorijas fragmentētību, apvienojot iekšējās, ārējās, stratēģiskās un rezultāt-orientētās dimensijas vienotā struktūrā.

Promocijas darba **zinātniskā novitāte** atspoguļojas sešos savstarpēji saistītos rezultātos.

- Lēmumu pieņemšanas mijiedarbības modelis, kas parāda, kā ZP ietekmē patērētāju un vadītāju izvēles, balstoties pieredzē un vērtību procesos.
- Zīmola un patērētāja lojalitātes veidošanās modelis, kas ilustrē, kā simboliskā un emocionālā saskaņotība veido ilgtermiņa attiecības.
- Zīmola saskarsmes punktu ietvars, kas kartē pozicionēšanas efektus visā patērētāja ceļā.
- TBPCM izstrāde, balstīta kvalitatīvā definīcijā un modeļu sintēzē.
- Validētais HZPM, kas integrē ZP SV loģikā.
- ZP–SV–OS–OI mijiedarbības modelis, kas empīriski apstiprina, ka ZP būtiski ietekmē gan sniegumu, gan ilgtspēju, un šī ietekme pastiprinās, to integrējot SV.

Šie devumi nodrošina jaunu teorētisko sintēzi, metodoloģisku inovāciju un empīrisku validāciju, apliecinot ZP kā sistēmisku mehānismu ilgtspējīgai uzņēmējdarbības attīstībai. Pētījums paplašina iepriekšējos darbus (*Aaker*, 1996; *Keller*, 2001; *Urde*, 2003; *Kotler* u. c., 2017), demonstrējot, ka ZP darbojas kā stratēģisks, holistisks konstrukts, kas veicina konkurētspēju, ieinteresēto pušu uzticību un ilgtermiņa izaugsmi.

Praktiskais devums. Promocijas darbs sniedz praktisku ieguldījumu akadēmiskajiem pētniekiem, augstākās izglītības iestādēm, biznesa līderiem, konsultantiem un politikas veidotājiem. Holistiskais modelis, kas izstrādāts un validēts šajā pētījumā, nodrošina praktisku ietvaru ZP analīzei, tā integrēšanai SV un sasaistīšanai ar OS un OI. Tā lietojamība ir demonstrēta ar *Joy for Tails* gadījumu, ilustrējot, kā modelis var vadīt zīmola veidošanu, gatavību eksportam un ilgtermiņa stratēģisko izaugsmi.

Praksē modelis sniedz pamatu dažādām iesaistītajām pusēm – uzņēmumiem, akadēmiskajai videi un politikas veidotājiem, lai:

- saskaņotu HZPM identificēto ZP elementu kopumu ar tirgus dinamiku, nodrošinot saskaņotību un pielāgošanās spēju laika gaitā (piemēram, zīmola identitāti, misiju un kultūru kā daļu no plašāka ietvara);

- lietotu ZP kā pārvaldības mehānismu, atbalstot augstāko vadību konsekventu, ilgtermiņa stratēģisku lēmumu pieņemšanā, kas veicina ilgtspējīgu uzņēmējdarbības attīstību;
- izmantotu modeli kā atsauci ietvaru biznesa un politikas iniciatīvām, stiprinot konkurētspēju un inovācijas spējas ārpus individuālu uzņēmumu robežām;
- veicinātu holistiskas ZP pieejas integrāciju mārketinga un biznesa vadības izglītībā, tādējādi sagatavojot nākotnes profesionāļus lietot pozicionēšanu kā stratēģisku mehānismu, nevis šauru reklāmas rīku.

Aizstāvēšanas argumenti

- ZP nav šaurs mārketinga rīks, bet gan stratēģisks un holistisks konstrukts, kas integrē iekšējo zīmola arhitektūru, ieinteresēto pušu saskaņotību un ārējos ietekmējošos faktorus. Empīriskie rezultāti apstiprina, ka šī pieeja uzlabo gan OS, gan OI, un tās ietekme pastiprinās, ja ZP ir integrēta SV procesos.
- Promocijas darbs piedāvā jaunu, holistisku modeli, kas nodrošina daudzdimensionālu, empīriski validētu ietvaru, sasaistot pozicionēšanu ar sniegumu, ilgtspēju un SV. Šis modelis risina ilgstošo ZP teorijas fragmentētību, apvienojot iekšējās, ārējās, stratēģiskās un rezultātorientētās dimensijas vienotā sistēmā.
- HZPM ir pierādījis kā praktisks un stratēģisks rīks, ko apliecina *Joy for Tails* gadījuma izpēte, atbalstot zīmola veidošanu, gatavību eksportam un ilgtspējīgu izaugsmi starptautiskajos tirgos.

Pētījuma rezultātu aprobācija un praktiskā lietošana. Pētījums tika veikts laika posmā no 2018. līdz 2024. gadam, un promocijas darba rezultāti ir aprobēti, piedaloties starptautiskās un vietējās zinātniskajās konferencēs, akadēmiskajos semināros, profesionālajās diskusijās, kā arī izmantoti projektu īstenošanā, piedaloties astoņos projektos.

1. Pētījuma praktiskā lietošana tika validēta un demonstrēta Eiropas Savienības līdzfinansētā inovāciju attīstības projektā, kurā tika izstrādāts zīmols un produktu līnija *Joy for Tails* un produkti ieviesti eksporta tirgos saskaņā ar šajā promocijas darbā validētajiem ZP stratēģiskajiem principiem (projekts “Jaunu produktu izstrāde – saldējums mājdzīvniekiem”, īstenots pētniecības projektā Nr. 5.1.1.2.i.0/1/22/A/CFLA/003 (8)). Autores dalība projektā – projekta vadītāja un pētniece.
 2. Lai gan praktiskie lietojumi nav detalizēti atspoguļoti, pētījuma gaitā no 2018. līdz 2024. gadam iegūtā izpētes pieredze, teorētiskās atziņas un rezultāti tika izmantoti dažādu jaunu produktu izstrādē, īpaši analizējot to pozicionēšanu un atbilstību zīmolam. Šīs izstrādes tika īstenotas septiņos pētniecības projektos, ko vadīja un realizēja autore kā projekta vadītāja un pētniece. Projekti tika īstenoti sadarbībā ar pētniecības institūcijām, tostarp Rīgas Tehnisko universitāti (RTU), Latvijas Biozinātņu un tehnoloģiju universitāti, Latvijas Universitāti un Agrolesursu un ekonomikas institūtu, kā arī ar nozares pārstāvjiem.
- 03/2024–09/2024, SIA “Tērvete *food*” projekts “Jaunu produktu izstrāde – saldējuma krēmi”. Projekta mērķis – jaunu produktu un tehnoloģiju izpēte krēmu segmentā. Pētījuma rezultāts – saldējuma krēmu ražošanas tehnoloģijas izstrāde.

- Projekta Nr. 5.1.1.2.1.0/1/22/A/CFLA/003 (31), pētījums īstenots saskaņā ar līgumu starp Latvijas Pārtikas kompetences centru (LPKC) un Centrālo finanšu un līgumu aģentūru (CFLA).
- 03/2023–12/2024, SIA “Tērvete *food*” projekts “Jaunu produktu izstrāde – saldējums mājdzīvniekiem”. Projekta mērķis – jaunu produktu izstrāde suņiem mājdzīvnieku papildbarības segmentā. Pētījuma rezultāts – trīs inovatīvu produktu ar funkcionālām īpašībām komercializācija. Projekta Nr. 5.1.1.2.1.0/1/22/A/CFLA/003 (8), pētījums īstenots saskaņā ar līgumu starp LPKC un CFLA. Papildus publikācijām, kas tieši veltītas promocijas darba tematikai, ir publicēti divi zinātniskie raksti par produktu izstrādi.
 - 11/2020–01/2022, SIA “MILZU!” projekts “Produktu recepšu un ražošanas tehnoloģiju izpēte MILZU! produktu ieviešanai dzērienu un krēmu segmentā”. Projekta mērķis – jaunu zirņos balstītu produktu (dzērienu un maltīšu) izstrāde. Pētījuma rezultāts – trīs dzērienu recepšu izstrāde; septiņu jaunu vegānu produktu no Latvijas pelēkajiem zirņiem, tostarp inovatīvu produktu, komercializācija. Projekta Nr. 1.2.1.1/18/A/002 (45), pētījums īstenots saskaņā ar līgumu starp LPKC un CFLA.
 - 07/2020–01/2022, SIA “MILZU!” projekts “Mikroorganismu apstrādes un mērogošanas izpēte biopolimēru ražošanai”. Projekta mērķis – procesu pielāgošana mērogošanai un ražošanai, lai sadarbībā ar RTU un Latvijas Universitāti izveidotu augstākas pievienotās vērtības bioloģiski noārdāmu materiālu. Pētījuma rezultāts – jauna bioloģiski noārdāma materiāla kā plastmasas alternatīvas izstrāde, tostarp pārtikas iepakojuma ražošanai. Projekta Nr. 1.2.1.1/18/A/002 (41), pētījums īstenots saskaņā ar līgumu starp LPKC un CFLA. Papildus publikācijām, kas tieši veltītas promocijas darba tematikai, ir publicēti trīs zinātniskie raksti par produktu izstrādi.
 - 02/2020–12/2021, SIA “MILZU!” starpnozaru projekts “Zināšanu pārnese un jaunu graudaugu produktu izstrāde”. Projekta mērķis – jaunu augstas pievienotās vērtības produktu izstrāde, izmantojot Latvijā audzētus graudaugus un citas augu izcelsmes piedevas sadarbībā ar Agrolesursu un ekonomikas institūtu. Pētījuma rezultāts – četru jaunu produktu, tostarp inovatīvu produktu, komercializācija. Projekta Nr. 19-00-A01620-000068, pētījums īstenots saistībā ar Lauku atbalsta dienesta aktivitātēm. Papildus publikācijām, kas tieši veltītas promocijas darba tematikai, ir publicēti vēl trīs zinātniskie raksti par produktu izstrādi.
 - 10/2016–01/2019, SIA “MILZU!” projekts “Jaunu recepšu izpēte MILZU! graudaugu produktiem”. Projekta mērķis – veselīgu alternatīvo produktu – ekstrudētu graudaugu pārslu – izstrāde sadarbībā ar Latvijas Biozinātņu un tehnoloģiju universitāti. Pētījuma rezultāts – 19 jaunu produktu, tostarp inovatīvu produktu, komercializācija. Projekta Nr. 1.2.1.1/16/A/004.05, pētījums īstenots saskaņā ar līgumu starp LPKC un CFLA.
 - 10/2016–01/2019, SIA “MILZU!” projekts “Graudaugu pārslu iepakojumā balstītas bērnu rotaļlietu ekosistēmas izpēte un izstrāde pārtikas produktu pievienotās vērtības palielināšanai”. Projekta mērķis – izglītojoša konstruktora izstrāde sadarbībā

ar RTU. Pētījuma rezultāts – konstruktora koncepcijas izveide. Projekta Nr. 1.2.1.1/16/A/004.04, pētījums īstenots saskaņā ar līgumu starp LPKC un CFLA. Autore ir izmantojusi promocijas darba teorētiskās atziņas praktiskajā darbā, pētījuma laikā vadot divu uzņēmumu biznesa attīstību un eksportu, kā arī vadot ražošanas uzņēmumu. Tas ietvēra inovatīvu produktu un jaunu zīmolu ieviešanu, kā rezultātā tika izstrādāta jauna visaptveroša ZP pieeja.

Promocijas darba rezultāti ir izmantoti studiju kursā “Stratēģiskais mārketingš”.

Zinātniskās publikācijas. Promocijas darba izstrādes gaita un rezultāti ir apkopoti 11 zinātniskajās publikācijās, tostarp astoņos rakstos, kas publicēti konferenču rakstu krājumos un indeksēti *Scopus*.

1. Štrausa E., Gaile-Sarkane E. “Embedding Brand Positioning within Strategic Management”. *The 28th World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics: Proceedings*, International Institute of Informatics and Systemics, ASV, 2024, 124.–131. lpp. (iekļauts *Scopus*).
2. Štrausa E., Ence E., Gaile-Sarkane E. “Positioning as a Catalyst Towards Innovations”. *The 27th World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics: Proceedings*, Vol. 1, International Institute of Informatics and Systemics, ASV, 2023, 196.–202. lpp. (iekļauts *Scopus*).
3. Štrausa E., Gaile-Sarkane E. “Analysis of Brand Positioning and Branding for the Development of New Brand Positioning Model”. *The 26th World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics: Proceedings*, Vol. 2, International Institute of Informatics and Systemics, ASV, 2022, 142.–147. lpp. (iekļauts *Scopus*).
4. Štrausa E., Ence E., Gaile-Sarkane E. “Values Based Innovation – New Strategic Approach”. *The 26th World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics: Proceedings*, Vol. 2, International Institute of Informatics and Systemics, ASV, 2022, 136.–141. lpp. (iekļauts *Scopus*).
5. Ence E., Štrausa E., Gaile-Sarkane E. “Values Based Positioning – the Key to Success in Development of a Brand”. *The 25th World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics: Proceedings*, Vol. 3, International Institute of Informatics and Systemics, ASV, 2021, 117.–122. lpp. (iekļauts *Scopus*).
6. Ence E., Štrausa E., Gaile-Sarkane E. “Taxonomy of Value Development – How to Classify Values for Application in Business?”. *The 24th World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics: Proceedings*, Vol. 3, International Institute of Informatics and Systemics, ASV, 2020, 54.–58. lpp. (iekļauts *Scopus*).
7. Štrausa E., Ence E. “Insight into Values in the Context of Brand Positioning”. *Rīgas Tehniskās universitātes 61. starptautiskā zinātniskā konference par ekonomiku un uzņēmējdarbību: Proceedings*, RTU Press, 2020.
8. Ence E., Štrausa E. “Analysis of Values and Interest of Stake Holders: Case of MILZU!”. *The 10th International Multi-Conference on Complexity, Informatics and Cybernetics: Proceedings*, Vol. 1, International Institute of Informatics and Systemics, ASV, 2019, 13.–17. lpp. (iekļauts *Scopus*).

9. Ozoliņš M., Gaile-Sarkane E., Ence E., Štrausa E. "Entrepreneurship and Innovation Development at Higher Education Institutions: Opportunities and Solutions". *The 10th International Multi-Conference on Complexity, Informatics and Cybernetics: Proceedings*, Vol. 1, International Institute of Informatics and Systemics, ASV, 2019, 24.–28. lpp. (iekļauts *Scopus*).
10. Štrausa E. "Elements Included in Brand Positioning". *Rīgas Tehniskās universitātes 60. starptautiskā zinātniskā konference par ekonomiku un uzņēmējdarbību: Proceedings*, RTU Press, 2019, 56.–56. lpp.
11. Ence E., Štrausa E. "Research on Product Value Added based on Values and Interests of Stakeholders: Case of MILZU!". *Rīgas Tehniskās universitātes 60. starptautiskā zinātniskā konference par ekonomiku un uzņēmējdarbību: Proceedings*, RTU Press, 2018, 23.–30. lpp.

Datu aprobācija tika veikta, prezentējot pētījuma gaitu un rezultātus deviņās **starptautiskās un vietējās konferencēs** (Latvijā, ASV un Dienvidkorejā).

1. *The 28th World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics (WMSCI 2024)*, akadēmiskais ziņojums: "Embedding Brand Positioning within Strategic Management", 2024. gada 10.–13. septembris, Orlando, ASV.
2. *The 27th World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics (WMSCI 2023)*, akadēmiskais ziņojums: "Positioning as a Catalyst Towards Innovations", 2023. gada 12.–15. septembris, Orlando, ASV.
3. *The 26th World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics (WMSCI 2022)*, 2022. gada 12.–15. jūlijs, Orlando, ASV:
 - akadēmiskais ziņojums Nr. 1: "Values Based Positioning – the Key to Success in Development of a Brand";
 - akadēmiskais ziņojums Nr. 2: "Analysis of Brand Positioning and Branding for the Development of New Brand Positioning Model".
4. *SOI & Rīgas Tehniskās universitātes 2021. gada konference*, akadēmiskais ziņojums: "Values Based Innovation – New Strategic Approach", 2021. gada 12.–15. jūlijs, Dienvidkoreja.
5. *Rīgas Tehniskās universitātes 61. starptautiskā zinātniskā konference "Scientific Conference on Economics and Entrepreneurship" (SCEE 2020)*, akadēmiskais ziņojums: "Insight into Values in the Context of Brand Positioning", 2020. gada 16. oktobris, Rīga, Latvija.
6. *The 24th World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics (WMSCI 2020)*, akadēmiskais ziņojums: "Taxonomy of Value Development – How to Apply it in Business Development?", 2020. gada 13.–16. septembris, Orlando, ASV.
7. *The 10th International Multi-Conference on Complexity, Informatics and Cybernetics (IMCIC 2019)*, Orlando, Florida, ASV, 2019. gada 13.–15. marts:
 - akadēmiskais ziņojums Nr. 1: "Entrepreneurship and Innovation Development at Higher Education Institutions: Opportunities and Solutions";
 - akadēmiskais ziņojums Nr. 2: "Analysis of Values and Interests of Stakeholders: Case of MILZU!".

8. Rīgas Tehniskās universitātes 60. starptautiskā zinātniskā konference “*Scientific Conference on Economics and Entrepreneurship*” (SCEE 2019), akadēmiskais ziņojums: “*Elements Included in Brand Positioning. In: Scientific Conference on Economics and Entrepreneurship*”, 2019. gada 11. oktobris, Rīga, Latvija.
9. Rīgas Tehniskās universitātes 59. starptautiskā zinātniskā konference “*Scientific Conference on Economics and Entrepreneurship*” (SCEE 2018), akadēmiskais ziņojums: “*Research on Product Value Added based on Values and Interests of Stakeholders: Case of MILZU!*”, 2018. gada 18. oktobris, Rīga, Latvija.

Pētījuma loģika un struktūra. Pētījums balstās secīgā, triangulētā dizainā, kas integrē teorētisko sintēzi, analītisko modelēšanu un empīrisko validāciju. Tas ir strukturēts trīs savstarpēji saistītās fāzēs: (1) teorētiskā fāze, kurā tiek identificēti un sistematizēti ZP koncepti un modeļi; (2) analītiskā fāze, kurā tiek izstrādāta un pilnveidota konceptuālā struktūra; (3) empīriskā fāze, kurā piedāvātais HZPM tiek testēts un validēts, izmantojot ekspertu intervijas, fokusgrupas un aptaujas.

Šī struktūra nodrošina saskaņotību starp teoriju un praksi un sniedz stabilu pamatu ZP izvērtēšanai kā stratēģiskai pieejai ilgtspējīgai uzņēmējdarbības attīstībai. Pētījums galvenokārt koncentrējas uz ilgtspējas ekonomisko dimensiju un tika veikts Baltijas kontekstā, galvenokārt eksport-orientētos uzņēmumos. Lai gan tas sniedz vērtīgas atziņas par stratēģisko un starptautisko zīmolu attīstību, turpmākie pētījumi varētu paplašināt starpvalstu validāciju un iekļaut patērētāju perspektīvas, lai stiprinātu ārējo validitāti un vispārināmību.

Promocijas darbs ir strukturēts trīs savstarpēji saistītās nodaļās, kas atspoguļo loģisku secību no teorētiskās analīzes līdz modeļa izstrādei un empīriskajai validācijai. 1. nodaļā k analizēti ZP konceptuālie pamati un vēsturiskā attīstība, identificējot galvenos teorētiskos elementus un stratēģiskās dimensijas. 2. nodaļā aprakstīts izstrādātais un pilnveidotais konceptuālais modelis, sasaistot ZP ar lēmumu pieņemšanu, ieinteresēto pušu mijiedarbību un SV. 3. nodaļā prezentēta piedāvātā modeļa empīriskā validācija, apstiprinot attiecības starp ZP, OS un OI un demonstrējot tā lietojamību, izmantojot *Joy for Tails* gadījuma izpēti.

Promocijas darbā ir ievads, trīs nodaļas, secinājumi un ieteikumi, kā arī bibliogrāfija ar 276 avotiem. Darba kopējais apjoms ir 209 lappuses, ietverot 34 attēlus, 30 tabulas, vienu formulu un 16 pielikumus.

1. TEORĒTISKAIS PAMATOJUMS

Pirmajā nodaļā tiek nostiprināti promocijas darba teorētiskie pamati, analizējot ZP attīstību un konceptualizāciju kā būtisku konstruktu stratēģiskajā zīmola vadībā. Tiek apskatīta ZP jēdziena evolūcija, sintezētas tā galvenās definīcijas un analizēti akadēmiskajā literatūrā izstrādātie dažādie modeļi un pieejas. Mērķis ir izveidot visaptverošu izpratni par to, kā ZP ir konceptualizēta, analizēta un lietota, kā arī identificēt nepilnības un ierobežojumus, kas šīs promocijas darbs risina.

1.1. Zīmola pozicionēšanas teorētiskais ietvars

Mūsdienu pārsātinātajā komunikācijas tirgus vidē efektīva ZP ir viens no galvenajiem zīmola panākumu noteicošajiem faktoriem (*Maggard*, 1976; *Aaker & Shansby*, 1982; *Marsden*, 2002; *Fuchs & Diamantopoulos*, 2010; *Kapferer*, 2012). Neraugoties uz tās plašo izplatību mārketinga literatūrā, šis jēdziens joprojām ir teorētiski neskaidrs un fragmentēts (*Blankson & Kalafatis*, 1999; *Urde*, 2003; *Keller*, 2013). Sekojot *Snyder* (2019) integrētā literatūras pārskata pieejai, šajā analizē tiek sintezēti galvenie teorētiskie pienesumi, lai precizētu ZP galvenās dimensijas un konceptuālās nepilnības.

Inovāciju, globalizācijas un digitalizācijas attīstība ir būtiski pārveidojusi tirgus konkurenci un zīmolvedības loģiku (*Murphy et al.*, 2006; *Porter*, 1996; *Kollmann et al.*, 2022). No agrīnajām zīmola tēla uztverēm (*Boulding*, 1956) līdz priekšstatam par atšķirīgas vietas radīšanu patērētāja apziņā (*Ries un Trout*, 1981) ZP attīstījās par stratēģisku diferenciācijas rīku (*Aaker*, 1996). 21. gadsimta sākumā neirozinātnes un digitālā mārketinga atziņas paplašināja izpratni par emocionālajiem un kognitīvajiem procesiem (*Ariely*, 2010; *Kotler*, 2016). Kopumā ZP ir transformējusies no reklāmas taktikas par daudzdimensionālu stratēģisku mehānismu, ko veido inovācijas un tehnoloģiskās pārmaiņas. Balstoties šajā vēsturiskā trajektorijā, ZP var interpretēt kā stratēģisku atbildi uz pieaugošo tirgus sarežģītību un patērētāju iespēju paplašināšanos.

ZP ir daudzdimensionāls konstrukts, kas apvieno taustāmas piedāvājuma īpašības ar netaustām zīmola nozīmēm (*Hofer & Schendel*, 1978; *Barney*, 1991). Neraugoties uz vienotas definīcijas trūkumu (*Bhat & Reddy*, 1998; *Blankson & Kalafatis*, 1999), atkārtojas vairāki konceptuāli konstanti elementi – uztvere, diferenciācija, identitāte un vērtību saskaņotība. Šajā promocijas darbā veiktajā 31 definīcijas kvalitatīvā satura analizē tie tika identificēti kā ZP pamatdimensijas. Pozicionēšana pārvērs zīmola identitāti rezonējošā tēlā (*Aaker*, 1996; *Kapferer*, 2008), pieaugot uzsvaram uz vērtībās balstītu saskaņotību (*Urde*, 1999; *Kotler & Keller*, 2016). Tas ir dinamisks process, kas prasa nepārtrauktu uzraudzību un, ja nepieciešams, pārpozicionēšanu (*de Chernatony*, 2021).

Pozicionēšanas stratēģija nosaka, kā zīmols ieņem atšķirīgu vietu patērētāja apziņā un uztveramās tirgus telpas ietvaros (*Dillon et al.*, 1986; *Park et al.*, 1986). Dažādas pieejas ietver atribūtos, konkurentos, cenas un kvalitātes attiecībās un korporatīvajā pamatā balstītas stratēģijas (*Aaker & Shansby*, 1982; *Schiffman et al.*, 2014). Saskaņā ar *Riezebos* (2003), pozicionēšana notiek pa iekšējo īpašību un cenas dimensijām, tomēr neviena stratēģija nav universāli piemērojama visiem kontekstiem. Efektīva ZP ir saskaņota ar zīmola spējām un

konkurences dinamiku. Kā norāda *Porter* (1996), stratēģiskā pozicionēšana ietver “atšķirīgu darbību veikšanu nekā konkurentiem vai līdzīgu darbību veikšanu atšķirīgā veidā”.

Ir izstrādāti vairāki ZP modeļi, lai skaidrotu identitātes, uztveres un vērtības mijiedarbību (*Park et al.*, 1986; *Aaker*, 1996; *Urde*, 1999; *Keller*, 2001; *Kotler*, 2016). Lai gan katrs no tiem sniedz vērtīgas atziņas, lielākā daļa koncentrējas vai nu uz iekšējo zīmola veidošanu, vai arī uz ārējo komunikāciju. Retos gadījumos tie integrē plašākas stratēģiskās un ilgtspējas dimensijas. Tādēļ ZP būtu jāuztver kā kompleksa, daudzdimensionāla pieeja, kas sasaista zīmola identitāti, patērētāju uztveri un ieinteresēto pušu vērtību ar ilgtspējīgu uzņēmējdarbības attīstību.

1.2. Zīmola pozicionēšanas stratēģijas nozīme uzņēmējdarbības attīstībā

ZP ir izšķiroša nozīme uzņēmējdarbības attīstībā, nosakot, kā organizācija definē, komunicē un uztur savu konkurences priekšrocību. Pastiprinātas konkurences un strauju tirgus pārmaiņu apstākļos skaidra un stratēģiski integrēta pozicionēšanas stratēģija ļauj uzņēmumiem veidot atšķirīgas zīmola identitātes, stiprināt ieinteresēto pušu uzticību un nodrošināt ilgtspējīgu izaugsmi. Tādējādi ZP darbojas kā savienojošs mehānisms starp mārketinga komunikāciju, organizācijas stratēģiju un ilgtermiņa vērtības radīšanu (*Aaker*, 1996; *Kapferer*, 2012; *Keller*, 2003; *Kotler & Keller*, 2016).

No SV perspektīvas pozicionēšana ir būtisks elements diferenciācijas un konkurētspējas sasniegšanā (*Porter*, 1980, 1985, 1990). Saskaņā ar *Porter*, stratēģiskā pozicionēšana nozīmē darbību veikšanu atšķirīgi no konkurentiem vai līdzīgu darbību veikšanu atšķirīgos veidos. Šis princips uzsver, ka ilgtspējīga konkurences priekšrocība balstās ne tikai operacionālajā efektivitātē, bet arī zīmola spējā ieņemt unikālu pozīciju patērētāju un ieinteresēto pušu prātā. Šādā veidā pozicionēšana integrē mārketinga un vadības loģiku, saskaņojot uzņēmuma iekšējos resursus ar ārējām tirgus uztverēm (*Barney*, 1991; *Urde*, 1999; *Aaker*, 2012).

Pētnieki uzsver, ka zīmola stratēģiskā loma sniedzas tālāk par vienkāršu komunikāciju – tā nosaka uzņēmuma orientāciju un vērtību sistēmu. *Aaker* (1996) pozicionēšanu uzskata par sistēmu, kas pārvērš identitāti ārēji atpazīstamā nozīmē, savukārt *Kapferer* (2012) norāda, ka tā atspoguļo iekšējās kultūras un ārējā tēla sintēzi. *Keller* (2001) patērētāju uztverē balstītais zīmola vērtības modelis (*CBBE* modelis) līdzīgi sasaista pozicionēšanu ar patērētāju uztveri un lojalitāti, parādot, ka skaidra un konsekventa pozicionēšanas stratēģija veicina būtiskas zīmola vērtības un finanšu sniegumu.

Pozicionēšanai ir arī būtiska nozīme zīmola un organizācijas mērķu saskaņošanā. *Urde* (2003) ievieša zīmola orientācijas jēdzienu, kas akcentē zīmola identitātes stratēģisku integrāciju organizācijas vadības procesos. Šī pieeja nozīmē, ka pozicionēšana nav statiska mārketinga aktivitāte, bet gan dinamisks attiecību, konsekvences un nozīmes vadības process laika gaitā. *Kapferer* (2008) un *Knox & Bickerton* (2003) apgalvo, ka stratēģiskā saskaņotība starp zīmola identitāti un zīmola tēlu nodrošina atbilstību starp iekšējām ambīcijām un ārējām uztverēm, samazinot zīmola izšķīšanas risku un ļaujot panākt ilgtermiņa diferenciāciju.

Papildus iekšējai saskaņotībai ZP veicina ārējo vērtības radīšanu, pateicoties tās lomai patērētāju lēmumu pieņemšanā un attiecību veidošanā. Zīmoli, kas uztur spēcīgu un aktuālu pozīciju, biežāk tiek asociēti ar uzticību, autentiskumu un emocionālu iesaisti (*Keller*, 2013;

Urde & Koch, 2014; Kotler et al., 2017). Šī emocionālā saikne stiprina lojalitāti un rada simbolisku vērtību, kas pārsniedz funkcionālās īpašības (Aaker, 1997; Kapferer, 2012).

Plašākā ilgtermiņīgas uzņēmējdarbības attīstības kontekstā ZP atbalsta stratēģisko pielāgošanos un organizācijas noturību. Pētnieki ir uzsvēruši, ka uzņēmumi, kas spēj pārvērst ZP stratēģiskajās spējās, sasniedz ne tikai īstermiņa sniegumu, bet arī ilgtermiņa ilgtermiņa (Barney, 1991; Ma, 1999; Aiginger, 2006). Pozicionēšana veicina inovācijas, virzot to, kā uzņēmumi uztver un reaģē uz ieinteresēto pušu gaidu, tehnoloģiskās attīstības un sociālo vērtību pārmaiņām. Kā norāda Kotler (2016), efektīva zīmola stratēģija mūsdienu ekonomikā prasa zīmoliem veidot gan racionālu, gan emocionālu aktualitāti, saskaņojoties ar sabiedrības vērtībām un ieinteresēto pušu vajadzībām.

Veiksmīga ZP balstās skaidrā diferenciacijā, inovācijās un neatkārtojamībā, ko stiprina mērķēts mārketinga, patērētāju uzticība un ilgtermiņa lojalitāte (Porter, 1996; Aaker, 1997; Kapferer, 2012; Keller, 2013). Esošās pieejas bieži paliek fragmentētas, koncentrējoties vai nu uz komunikāciju, vai uz uztveri, un tādējādi tām trūkst sistēmiska ietvara ZP sasaistīšanai ar organizācijas stratēģiju un sniegumu (Blankson & Kalafatis, 1999; Urde & Koch, 2014). Stiprinot diferenciaciju un attiecības ar ieinteresētajām pusēm, ZP veicina ne tikai konkurētspēju, bet arī dinamiskā tirgus vidē strādājošu organizāciju ilgtermiņa attīstību.

ZP būtu jāuztver kā SV neatņemama sastāvdaļa, nevis kā atsevišķa mārketinga aktivitāte. Tā kalpo kā tilts starp iekšējām kompetencēm, organizācijas kultūru un ārējo tirgus dinamiku, veidojot pamatu noturīgai diferenciacijai un konkurētspējai. Sasaistot zīmola identitāti, ieinteresēto pušu attiecības un vērtības radīšanu, pozicionēšana kļūst par galveno uzņēmējdarbības attīstības virzītājspēku un ilgtermiņīgas stratēģiskās izaugsmes pamatkomponenti.

1.3. Zinātniskā plaša un problēmas formulējums

Neraugoties uz plašiem pētījumiem zīmolvedības un mārketinga stratēģijas jomā, ZP jēdziens joprojām ir teorētiski fragmentēts un praktiski nekonsekvents. Pēdējās trīs desmitgadēs ZP ir attīstījusies par galveno jēdzienu zīmola vadībā un stratēģiskajā mārketingā. Ir izstrādāti daudzi konceptuāli ietvari, tostarp *Brand Concept Management* (Park et al., 1986), *Brand Identity Planning Model* (Aaker, 1996), *Customer-Based Brand Equity Model* (Keller, 2001), *3i Model* (Kotler et al., 2010) un *Brand Hexagon* (Urde, 1999). Lai gan katrs no šiem modeļiem sniedz ieguldījumu ZP izpratnē, lielākā daļa no tiem aplūko šo jautājumu no izolētām vai daļējām perspektīvām.

Teorētiskā plaša. Literatūrā trūkst integrēta, holistiska modeļa, kas sistemātiski saista ZP ar SV. Esošie modeļi bieži koncentrējas uz atsevišķiem ZP aspektiem, piemēram, diferenciaciju (Aaker, 1996), emocionālo zīmolvedību (Keller, 2001) vai iekšējo vērtību saskaņotību (Urde, 2003), nepiedāvājot visaptverošu un integrētu pieeju. No deviņiem analizētajiem modeļiem neviens neietver gan iekšējo zīmola veidošanas loģiku, gan ārējos stratēģiskos virzītājus vienotā ietvarā. Turklāt ZP reti tiek conceptualizēta kā daudzdimensionāls konstrukts, kas ietver stratēģiskos mērķus un izmērāmus biznesa rezultātus. Šo komponentu integrācijas trūkums ierobežo esošo modeļu lietojamību dinamiskā biznesa vidē un ilgtermiņīgas izaugsmes

scenārijos. Turklāt šo modeļu empīriskā validācija ir ierobežota, jo īpaši attiecībā uz to, kā pozicionēšanas lēmumi pārvēršas OS, OI un konkurences priekšrocībās.

Šī teorētiskā plaisa uzsver nepieciešamību pēc integrētāka un praktiski lietojama ZP modeļa. Balstoties analizētajā literatūrā un identificētajos konceptuālajos ierobežojumos, darbā tiek sniegta analītiska galveno faktoru un komponentu izpēte, kas ietekmē ZP. Šī analīze kalpo par pamatu holistiskās pieejas ZP konceptualizācijai.

Praktiskā plaisa. Praksē ZP bieži tiek traktēta kā taktiska vai ar komunikāciju saistīta aktivitāte, nevis kā stratēģisks mehānisms, kas integrēts organizācijas attīstībā un ilgtermiņa plānošanā. Šāda šaura operacionalizācija ierobežo pozicionēšanas potenciālu ietekmēt sniegumu, ieinteresēto pušu attiecības un ilgtspējīgas vērtības radīšanu. Uzņēmumiem trūkst strukturēta un praktiski lietojama modeļa, kas sasaistītu biznesa stratēģiju ar ZP, ieinteresēto pušu gaidām un snieguma rādītājiem. Tā rezultātā daudzi uzņēmumi saskaras ar grūtībām pārvaldīt pozicionēšanu kā nepārtrauktu, adaptīvu un vērtību radošu procesu.

Turklāt ierobežots pētījumu skaits ir analizējis saistību starp OS un augstākiem OI līmeņiem, kā arī to, kā ZP, ja tā tiek efektīvi īstenota, veicina gan OS, gan ilgtermiņa ilgtspējas rezultātus. Esošie pētījumi reti konceptualizē pozicionēšanu kā sistēmisku virzītājspēku, kas sniedzas ārpus mārketinga robežām un tieši atbalsta ilgtspējīgas izaugsmes trajektorijas. Turklāt ir pierādīts, ka ZP ietekme uz OS ir atkarīga no stratēģiskās integrācijas pakāpes, proti, no tā, cik efektīvi pozicionēšana ir integrēta plašākā SV un lēmumu pieņemšanas sistēmā. Pētījumu trūkums no šādas perspektīvas, īpaši ņemot vērā augstākā līmeņa vadītāju un uzņēmumu īpašnieku skatījumu, kuri tieši ietekmē stratēģisko integrāciju, izgaismo būtisku plaisu ZP ilgtermiņa vērtības radīšanas potenciāla izpratnē.

Šī konceptuālā plaisa nosaka zinātnisko problēmu, kas risināta promocijas darbā – lai gan ZP ir atzīta par būtisku konkurences stratēģijas komponenti, tās holistiskā integrācija SV procesos un ietekme uz ilgtspējīgu OS joprojām ir nepietiekami izpētīta un empīriski validēta. Lai risinātu šo problēmu, pētījumā tiek piedāvāts un validēts HZPM – daudzdimensionāls ietvars, kas sasaista iekšējo zīmola loģiku, ieinteresēto pušu attiecības un ārējo tirgus dinamiku. Savukārt, pētījuma ietvaros pārbaudot mijiedarbību starp ZP, SV, OS un OI, radīts modelis, kas atspoguļo, kā ZP, stratēģiski integrēta SV procesos, var uzlabot minētos rezultātus. Pētījuma metodoloģiskā pieeja, balstīta triangulētā dizainā un daudzlīmeņu empīriskā validācijā, nodrošina radītā modeļa – HZPM – teorētisko un praktisko noturību.

2. ZĪMOLA POZICIONĒŠANU IETEKMĒJOŠO FAKTORU UN KOMPONENTU ANALĪZE

Otrajā nodaļā izklāstīts pētījuma analītiskais pamats, balstoties pirmajā nodaļā aprakstītajā izveidotajā ZP un tās konceptuālo dimensiju teorētiskajā sintēzē. Šīs daļas mērķis ir pārvērst teorētiskos konstruktus empīriski pamatotā modeļī, izmantojot sistemātisku kvalitatīvo satura analīzi, teorētisko kartēšanu un modeļu sintēzi. Šis analītiskais process kalpo kā saikne starp teorētisko abstrakciju un TZPKM izstrādi, kas savukārt tiek izmantots kā pamats empīriskajai validācijai 3. nodaļā. Analītiskā pieeja ir induktīva, sekojot kvalitatīvās satura analīzes principiem (*Elo & Kyngäs, 2008; Mayring, 2014*) un konceptos balstītai kodēšanai (piemēram, *Miles, Huberman, & Saldaña, 2014*). Pētījuma mērķis ir atklāt modeļus, savstarpējās saistības un hierarhijas ZP definīciju elementos, kā arī identificēt galvenās konceptuālās kategorijas, kas atspoguļo ZP būtību kā daudzdimensionālu konstruktu.

2.1. Zīmola pozicionēšanas definīciju elementu kvalitatīvā satura analīze

Lai sistematizētu ZP konceptuālo izpratni, tika veikta kvalitatīvā satura analīze, **balstoties 31 definīcijā**, kas apkopotas no akadēmiskiem avotiem laikposmā no 1956. līdz 2023. gadam. Mērķis bija identificēt atkārtotus konceptuālos elementus un to savstarpējās attiecības, kas kalpoja par empīrisko pamatu turpmākai TZPKM izstrādei. Sekojot induktīvās kategoriju veidošanas loģikai (*Elo & Kyngäs, 2008; Mayring, 2014*), analīzē tika izmantota atvērtā, aksiālā un selektīvā kodēšana, ko atbalstīja bināra kodēšanas matrica, norādot katra elementa klātbūtni (1) vai neesamību (0) katrā definīcijā.

Identificētie kodi tika grupēti sešās plašākās konceptuālajās kategorijās.

1. **Patērētāju uztvere** – mentālais tēls vai pozīcija, ko zīmols ieņem patērētāja apziņā, veidojot pamatu lielākajai daļai tradicionālo pozicionēšanas teoriju.
2. **Konkurences diferenciācija** – zīmola atšķirīgums un tā spēja izcelties konkurences vidē.
3. **Vērtību un aktualitātes saskaņotība** – pakāpe, kādā zīmols rezonē ar patērētāju vērtībām, emocionālajām vajadzībām un gaidām, atspoguļojot pāreju uz personalizāciju un jēgpilnu iesaisti.
4. **Iekšējā zīmola identitāte** – zīmola būtība, misija un tā loma kā līdzeklim patērētāja pašizpaušmei un identitātes stiprināšanai.
5. **Mērķa segmenta orientācija** – pozicionēšanas saskaņotība ar konkrētiem patērētāju segmentiem un stratēģiskajiem mērķēšanas lēmumiem.
6. **Simboliskā un vizuālā izpaušme** – zīmola simboliskā un estētiskā valoda, vizuālā identitāte un tēli, kas tiek izmantoti emocionālās un asociatīvās nozīmes radīšanai.

Kodēto elementu biežuma analīze 31 ZP definīcijā atklāj, ka dominējošās tēmas ir patērētāju uztvere (74,2 %) un konkurences diferenciācija (54,8 %), kas raksturo tradicionālās pozicionēšanas loģikas kodolu, kur centrālie komponenti ir uztvere un konkurences atšķirīgums. Vērtību un aktualitātes saskaņotība (35,5 %) un iekšējā zīmola identitāte (29,0 %) ir pārstāvētas mēreni, atspoguļojot pakāpenisku pāreju uz vairāk cilvēkorientētām, identitātē

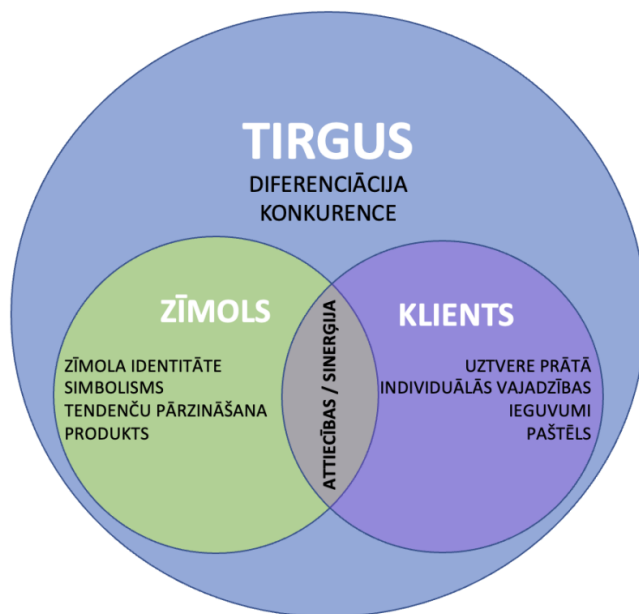
balstītām pieejām. Retāk sastopamas ir atsaucis uz mērķa segmenta orientāciju (16,1 %) un simbolisko un vizuālo izpausmi (12,9 %), kas liecina par to, ka emocionālās un simboliskās dimensijas nav pietiekami pārstāvētas klasiskajās definīcijās.

Šie secinājumi norāda, ka, lai gan uztvere un diferenciācija joprojām veido ZP konceptuālo pamatu, mūsdienu interpretācijās arvien vairāk tiek iekļautas vērtības, identitāte un emocionālā rezonanse, atspoguļojot pāreju no transakcionālas uz attiecībās balstītu mārketinga loģiku. Identificētās sešas kategorijas kalpo kā analītiskais pamats teorētiskajai sintēzei un modeļa izstrādei, kas izklāstīta nākamajā apakšnodaļā.

2.2. Teoriju un citātu par zīmola pozicionēšanu elementu kvalitatīvā satura analīze un elementu ietekmes uz objektiem analīze

Balstoties ZP definīciju kvalitatīvās satura analīzes rezultātos, tika veikts otrais analītiskais posms, lai padziļinātu teorētisko izpratni par pozicionēšanu kā daudzdimensionālu konstrukt. Tika veikta kvalitatīvā satura analīze, izmantojot **56 teorētiski balstītus citātus** un konceptuālus apgalvojumus no akadēmiskiem avotiem, kas pārstāv dažādas zīmolveidības, mārketinga stratēģijas un organizāciju teorijas domas skolas. Šīs analīzes mērķis bija identificēt atkārtotus teorētiskos elementus, to savstarpējās attiecības un atbilstību plašākiem ietekmes jomām.

Rezultāti liecina, ka ZP vienlaikus darbojas trīs savstarpēji saistītos ietekmes objektos – tirgus, zīmols un klients –, kas kopumā veido pozicionēšanas strukturālo kontekstu. Šī pieeja seko loģikai, kurā abstraktās konceptuālās kategorijas tiek sasaistītas ar objektiem, ko tās ietekmē, tādējādi integrējot vairākas teorētiskās perspektīvas vienotā analītiskā sistēmā.



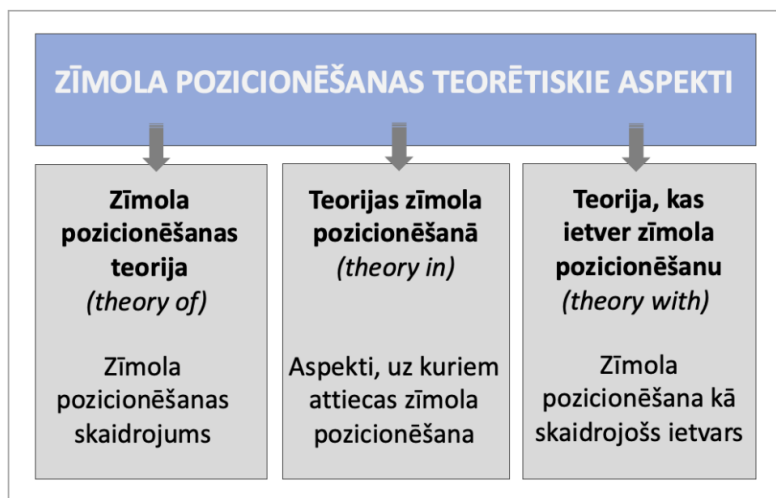
2.1. att. Elementu atbilstība ietekmes objektiem (autores izstrādāts ietvars).

Tirgus definē konkurences vidi un cenas un vērtības attiecības, kas atbilst diferenciācijas un stratēģisko priekšrocību principiem (Porter, 1996; Riezebos, 2003). Zīmols koncentrējas uz iekšējo identitāti, misiju un organizācijas kultūru (Aaker, 1996; Urde, 1999), nodrošinot saskaņotību starp uzņēmuma vērtībām un tā ārējo vēstījumu. Klients atspoguļo ZP uztveres emocionālās un simboliskās dimensijas, izceļot pieredzes un vērtības balstītu asociāciju nozīmi (Keller, 2001; Kapferer, 2012; Kotler & Keller, 2016). 2.1. attēlā tikai viens elements – attiecības/sinerģija – aptver gan zīmola, gan klienta objektus, liecinot par teorētisku plaisu esošajos modeļos savstarpējās vērtības radīšanas konceptualizācijā.

Šī teorijā balstītā sintēze nodrošina integrētu analītisko ietvaru, kas sasaista konceptuālos elementus, teorētiskos konstruktus un praktiskās implikācijas. Tā atklāj, ka ZP nevar izprast vienas teorētiskās paradigmas ietvaros, bet tā interpretējama kā attiecību sistēma. Šo attiecību analītiskā kartēšana veido konceptuālo pamatu nākamajam posmam – ZP modeļu klasifikācijai un sintēzei.

2.3. Zīmola pozicionēšanas modeļu klasifikācija un modeļu unikālo pazīmju analīze

Lai konceptuāli strukturētu zīmola pozicionēšanas teorētisko ainavu, izmantota M. K. Lüdicke (2015) piedāvātā “*of-in-with*” mārketinga teorijas perspektīva, kas pielāgota zīmola pozicionēšanas analīzei. Šī pieeja ļauj nošķirt zīmola pozicionēšanu kā: (1) teorijas objektu (“*theory of brand positioning*”); (2) skaidrojošu ietvaru citu parādību analīzē (“*theory in brand positioning*”); (3) integrētu komponenti plašākās teorētiskās konstrukcijās (“*theory with brand positioning*”). Kā redzams 2.2. attēlā, analizētie zīmola pozicionēšanas un zīmolvedības modeļi pārsvarā ietilpst “*in*” perspektīvā, kur pozicionēšana tiek konceptualizēta kā iekšēji orientēts stratēģiskās vadības elements, savukārt “*with*” perspektīva, kas uzsver līdzradīšanu, iesaistīto pušu mijiedarbību un ilgtspēju, literatūrā joprojām ir nepietiekami pārstāvēta.



2.2. att. Zīmola pozicionēšanas teorētiskie aspekti (autores adaptēts un paplašināts ietvars, balstīts Lüdicke, 2015).

Lai sintezētu ZP teorētisko ainavu, tika veikta esošo konceptuālo un stratēģisko modeļu salīdzinošā analīze. Tās mērķis bija identificēt atkārtoti sastopamus strukturālos elementus, metodoloģiskās pieejas un unikālās pazīmes, kas atšķir dažādas ZP konceptualizācijas. Kopumā tika analizēti deviņi reprezentatīvi ZP un zīmolveidības modeļi, kas aptver laika posmu no 1981. līdz 2023. gadam (2.1. tab.). Modeļi tika izvēlēti, balstoties to teorētiskajā nozīmīgumā, ietekmē akadēmiskajā literatūrā un konceptuālajā daudzveidībā – no klasiskām atribūtos balstītām struktūrām līdz holistiskiem, uz ieinteresētajām pusēm orientētiem ietvariem. Salīdzinošās analīzes rezultātā tika identificētas trīs galvenās teorētiskās pieejas – komponentu pieeja, procesu pieeja un holistiskā pieeja –, kas atspoguļo zīmolveidības loģikas attīstību un arvien pieaugošo ilgtspējas un ieinteresēto pušu perspektīvu integrāciju.

1. **Komponentu modeļi** (piemēram, *Ries & Trout*, 1981; *Aaker & Shansby*, 1982; *Kapferer*, 2012) koncentrējas uz zīmola atribūtu un diferenciācijas mehānismu definēšanu. Tajos pozicionēšana tiek konceptualizēta kā mainīgo kopums (piemēram, īpašības, cena, kvalitāte, tēls), kas atšķir zīmolu no konkurentiem.
2. **Procesu modeļi** (piemēram, *Keller*, 2001; *de Chernatony & Riley*, 1998; *Kotler & Keller*, 2016) uzsver pozicionēšanas dinamisko raksturu kā nepārtrauktu vadības procesu, kas ietver identitātes veidošanu, komunikāciju un atgriezeniskās saites ciklus.
3. **Holistiskie modeļi** (piemēram, *Urde*, 1999; *Iglesias & Ind*, 2020; *van Riemsdijk et al.*, 2017) aplūko ZP kā integrētu sistēmu, kas sasaista iekšējo zīmola loģiku, ieinteresēto pušu vērtības un ilgtspējīgu sniegumu.

Analītiskais salīdzinājums, kas balstīts 56 teorētiskos avotos, parāda, ka izpratne par ZP pakāpeniski ir pārvietojusies no “*of marketing*” paradigmas, kurā pozicionēšana tiek traktēta kā komunikācijas apakškategorija, uz “*in marketing*” loģiku, kur pozicionēšana ir daļa no stratēģiskās vadības procesiem, un, visbeidzot, uz “*with marketing*” perspektīvu, kas integrē ieinteresēto pušu koprades un ilgtspējas apsvērumus.

Atribūtos balstītā deviņu atlasīto modeļu analīze aplūko katra modeļa izcelsmi, konceptuālo fokusu, metodoloģisko pieeju un paredzēto lietojumu – vai tas primāri ir orientēts uz zīmolu, uzņēmumu vai patērētāju. Rezultāti apkopoti 2.1. tabulā, kurā attēlotas analizēto ZP un zīmolveidības modeļu unikālās pazīmes un metodoloģiskās pieejas.

2.1. tabula

Modeļu unikālās pazīmes (autore izstrādāts)

Modeļa Nr.	Modeļa nosaukums	Pamatā balstīts / izriet no	Metode/ pieeja	Mērķis, virziens
1.	Zīmola koncepcijas vadība	Patērētāju vajadzības	Procesa pieeja	Zīmols
2.	Zīmola identitātes plānošanas modelis	Zīmola identitāte	Procesa pieeja	Zīmols
3.	Zīmola heksagons	Zīmola orientācija	Holistiska pieeja	Zīmols un uzņēmums
4.	Patērētāja balstītais zīmola kapitāla modelis	Zīmola orientācija	Holistiska pieeja	Zīmols

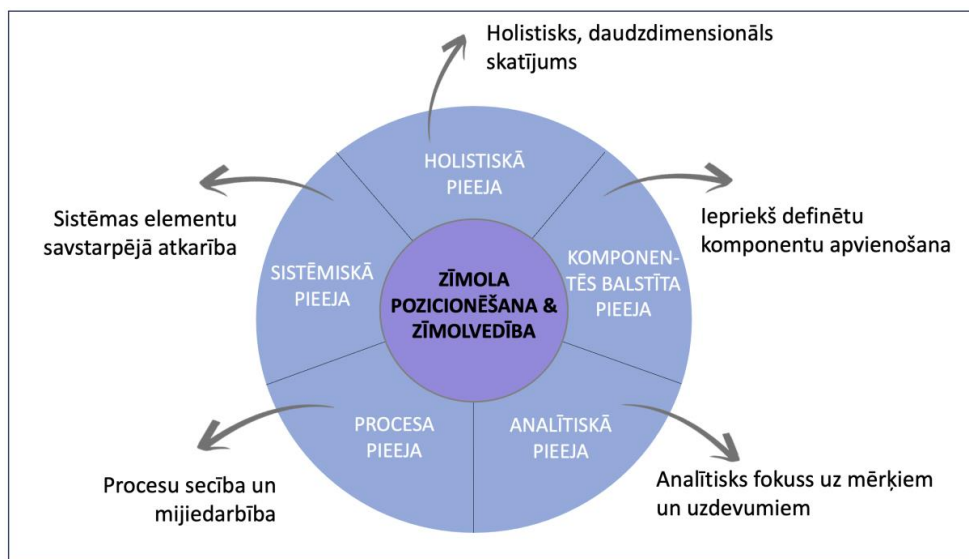
Modeļa Nr.	Modeļa nosaukums	Pamatā balstīts / izriet no	Metode/ pieeja	Mērķis, virziens
5.	Zīmola aktīvu vadības process	Zīmola orientācija	Procesa pieeja	Zīmols
6.	Iekšējās un ārējās pamatvērtībās balstīts zīmola veidošanas process	Emocionālais mārketing, vērtības	Procesa pieeja	Zīmols un uzņēmums
7.	3i modelis	Emocionālais mārketing, vērtības	Holistiska pieeja	Zīmols
8.	Uz tirgu un zīmolu orientēts ietvars	Zīmola orientācija	Holistiska pieeja	Zīmols un uzņēmums
9.	Sešu soļu zīmolvedības konceptuālais modelis	Emocionālais mārketing, vērtības	Komponentos balstīta pieeja	Zīmols

Dažādi ZP un zīmolvedības modeļi izmanto atšķirīgas metodoloģiskās pieejas, lai definētu un strukturētu pozicionēšanas procesu (Štrausa u. c., 2022). Lai analizētu šo daudzveidību, autore izvērtē deviņus modeļus, identificējot katra modeļa konceptuālo fokusu, metodoloģisko struktūru un stratēģisko ievirzi. Salīdzinošie rezultāti apkopoti 2.1. tabulā, kurā izceltas katra ietvara unikālās pazīmes un modelēšanas loģika.

Autore identificēja trīs dominējošās metodoloģiskās pieejas, kas tiek izmantotas analizētajos modeļos – holistisko pieeju, procesu pieeju un komponentos balstīto pieeju – un sintezēja to elementus jauna modeļa izstrādei (Štrausa un Gaile-Sarkane, 2022).

Analizētajiem modeļiem ir kopīgi vairāki pamatelementi, kas nosaka ZP struktūru un darbības loģiku. Tie ietver zīmola identitāti, diferenciācijas stratēģiju, mērķauditoriju, vērtības piedāvājumu un zīmola komunikāciju. Komponentos balstītie modeļi galvenokārt koncentrējas uz taustāmiem vai konkurences mainīgajiem, savukārt holistiskie un identitātē balstītie ietvari paplašina ZP izpratni, iekļaujot nemateriālas un attiecību dimensijas, piemēram, zīmola būtību, uzticēšanos un emocionālo rezonansi (Aaker, 1996; Kapferer, 2012; Urde, 1999).

Lai pētītu dažādu ZP ietvaru pamatā esošo modelēšanas loģiku, autore veica konceptuālu analīzi piecām literatūrā identificētām metodoloģiskajām pieejām – holistiskajai pieejai, sistēmu pieejai, procesu pieejai, komponentos balstītajai pieejai un analītiskajai pieejai. Šīs pieejas atšķiras pēc konceptuālās ievirzes, integrācijas līmeņa un modelēšanas funkcijas. 2.3. attēlā ilustrēta katras pieejas noteicošā loģika un galvenās raksturojošās iezīmes.



2.3. att. Zīmola pozicionēšanas modeļos izmantoto metodoloģisko pieeju klasifikācija (autores adaptēts konceptuālais ietvars).

Šī klasifikācija uzsver, ka, lai gan lielākā daļa modeļu veiksmīgi aplūko atsevišķus ZP aspektus, tie bieži nespēj vienotā, konsekventā ietvarā sasaistīt iekšējo zīmola identitāti, ārējo uztveri un SV loģiku. Komponentēs balstītie modeļi mēdz vienkāršot ZP, reducējot to līdz izolētiem atribūtiem; procesā balstītie modeļi atspoguļo ZP dinamiku, taču bieži ignorē tās stratēģisko sasaisti ar OS; savukārt holistiskie modeļi nodrošina integrāciju, bet nereti tiem trūkst empīriskas operacionalizācijas.

Modeļi tika analizēti arī, lai identificētu četras pozicionēšanas loģikas metakategorijas:

- iesaistītās puses (piemēram, zīmols, uzņēmums, patērētājs);
- iesaistītās jomas (piemēram, iekšējā/ārējā);
- pozicionēšanas mērķi (piemēram, uzticēšanās, diferenciacija);
- sagaidāmie rezultāti (piemēram, lojalitāte, saskaņotība ar ieinteresēto pušu vērtībām).

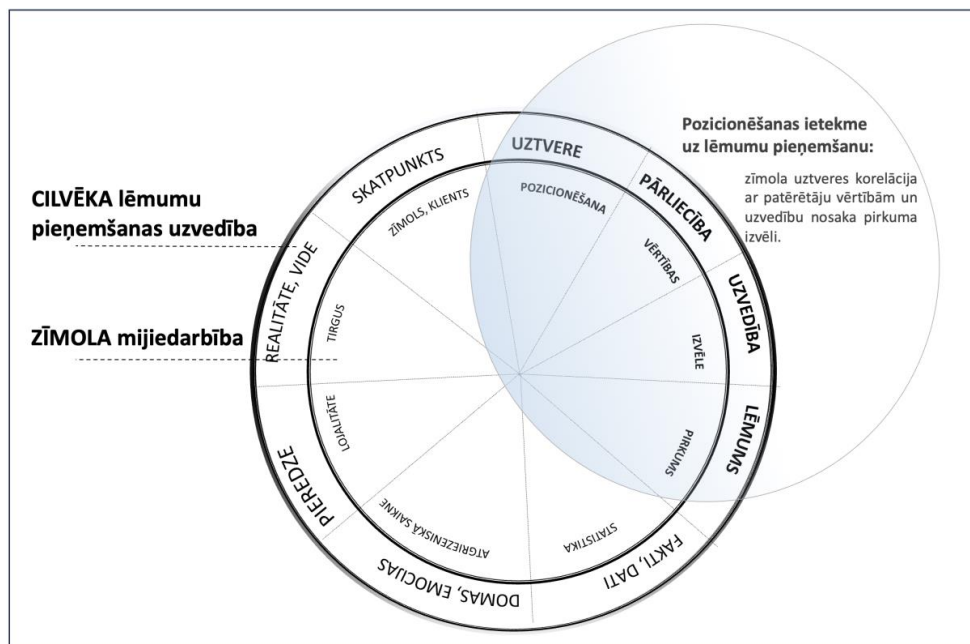
Kopsavilkumā salīdzinošā analīze uzsver nepieciešamību izstrādāt visaptverošu, teorētiski pamatotu ietvaru, kas apvieno šīs perspektīvas. Šī sintēze nodrošina konceptuālo pamatu autores izstrādātajam TZPKM – modelim, kas paredzēts zīmola loģikas, ieinteresēto pušu mijiedarbības un stratēģiskā snieguma integrēšanai vienotā holistiskā sistēmā.

2.4. Zīmola pozicionēšanas ietekme uz patērētāja lēmumu pieņemšanas procesu

Teorētisko un konceptuālo avotu analīze liecina, ka ZP tieši ietekmē cilvēku lēmumu pieņemšanu, veidojot gan kognitīvās izvērtēšanas, gan emocionālās reakcijas mehānismus. Mūsdienu piesātinātajā tirgū patērētāji saskaras ar informācijas pārslogu, tādēļ **pozicionēšana funkcionē kā kognitīvs un afektīvs filtrs, kas vienkāršo izvēli, aktivizē atmiņas asociācijas un pastiprina uztverto vērtību** (Keller, 1993; Schiffman & Kanuk, 2007; Kapferer, 2012). Balstoties uzvedības ekonomikā un patērētāju psiholoģijas atziņās (Ariely, 2010), ZP var izprast

kā daļu no integrētas zīmola un cilvēka mijiedarbības sistēmas, kurā uztvere, uzticēšanās un emocijas vada lēmumus spēcīgāk nekā tīri funkcionālie ieguvumi. Šī mijiedarbība darbojas caur asociatīvo mācīšanos un simbolisko nozīmi, ļaujot patērētājiem identificēties ar zīmoliem, kas atbilst viņu vērtībām un centieniem.

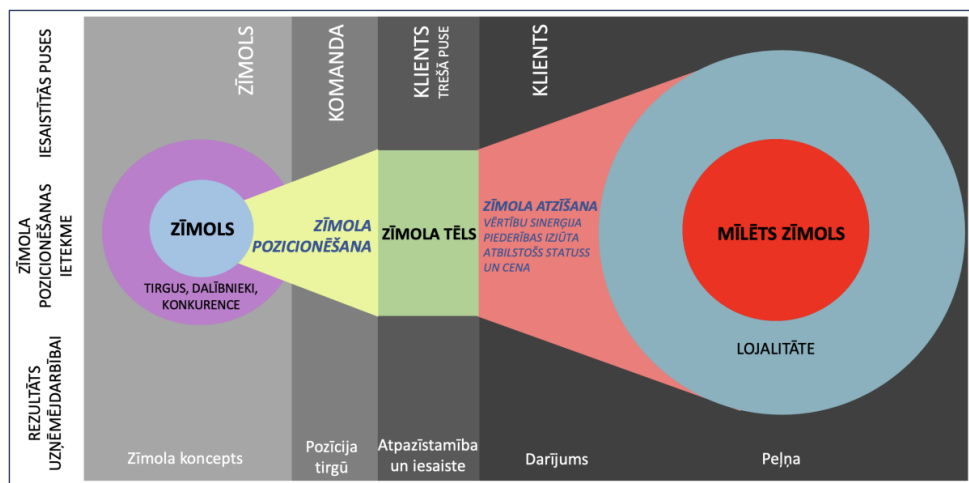
Lai ilustrētu šīs dinamikas, autore izstrādāja kognitīvo, emocionālo un vērtībās balstīto perspektīvu integrāciju (2.4. att.).



2.4. att. Cilvēka lēmumu pieņemšanas procesa modelis un tā mijiedarbība ar zīmola pozicionēšanu (autore izstrādāts ietvars, zinātniskā novitāte).

Autores izstrādātais modelis konceptualizē lēmumu pieņemšanas procesu kā dinamisku trīs mehānismu mijiedarbību – kognitīvo novērtējumu, emocionālo piesaisti un vērtību saskaņotību –, caur kuriem ZP ietekmē patērētāju izvēli. Kognitīvais mehānisms raksturo to, kā patērētāji apstrādā informāciju un atpazīst zīmola diferenciācijas signālus; emocionālais mehānisms atspoguļo to, kā afektīvās reakcijas un uzticēšanās veicina piesaisti; savukārt vērtību mehānisms parāda, kā zīmola un indivīda vērtību saskaņotība nostiprina pašidentitāti un sociālo identitāti.

Šī struktūra ilustrē, ka ZP ietekmē lēmumus ne tikai caur racionālu izvērtējumu, bet arī caur simbolisku un emocionālu mijiedarbību, kur patērētāji dod priekšroku zīmoliem, kas rezonē ar viņu personīgajām vērtībām, sniedz emocionālu drošību un atspoguļo viņu dzīvesveida centienus (Keller, 2001; Kapferer, 2012; Kotler et al., 2017; Iglesias & Ind, 2020). Zīmola un patērētāja mijiedarbība sniedzas ārpus individuālas izvēles un ietver plašākas ieinteresēto pušu attiecības, kas nostiprina zīmola lojalitāti un ilgtermiņa iesaisti. Balstoties ieinteresēto pušu teorijā un attiecību mārketingā (Freeman, 1984; Urde, 2003), autore izstrādāja konceptuālu zīmola lojalitātes un ieinteresēto pušu mijiedarbības modeli, kas parāda, kā ZP veicina emocionālu un simbolisku piesaisti dažādās ieinteresēto pušu grupās (2.5. att.).



2.5. att. Konceptuālais modelis. Zīmola mijiedarbība ar ieinteresētajām pusēm zīmola pozicionēšanas kontekstā (autore izstrādāts modelis, zinātniskā novitāte).

Modelis ilustrē, ka zīmola lojalitāte veidojas nepārtrauktas, daudzdimensionālas mijiedarbības rezultātā, kas ietver gan emocionālo, kognitīvo un uzvedības dimensiju. Emocionālā dimensija atspoguļo afektīvo klienta piesaisti, formējoties zīmola tēlam, un identificēšanos ar zīmola vērtībām; kognitīvā dimensija atspoguļo pārliecību par zīmola uzticamību un uztverto pārākumu, atdzīstot zīmolu; savukārt uzvedības dimensija ietver atkārtotu pirkšanu un rekomendēšanu, kas veicina lojalitāti – zīmola kapitālu. Lojalitātes dimensijas tiek pastiprinātas, ja ZP komunicē autentiskumu, konsekveni un saskaņā ar kopīgām vērtībām. Šajā procesā ieinteresētās puses – tostarp klienti, darbinieki un partneri – nepārtrauktas iesaistes un saskaņošanās ar zīmola misiju un mērķi rezultātā līdzrada zīmola nozīmi (Urde, 2003; Iglesias & Ind, 2020). Abu modeļu (2.4. un 2.5. att.) salīdzinošā interpretācija apstiprina, ka abi ietvari ir savstarpēji saistīti un komplementāri, atspoguļojot dažādus ZP dinamikas līmeņus. Pirmais skaidro, kā ZP ietekmē individuālo lēmumu pieņemšanu, izmantojot kognitīvo novērtējumu, emocionālo piesaisti un vērtību saskaņu, savukārt otrais parāda, kā tie paši mehānismi organizācijas līmenī veido ieinteresēto pušu attiecības, uzticēšanos un lojalitāti. Vienojošais elements abos modeļos ir vērtību atbilstība – saskaņa starp zīmola un ieinteresēto pušu vērtībām, kas sasaista kognitīvos, emocionālos un uzvedības procesus vienotā nozīmju sistēmā. Šī saskaņa nodrošina konsekveni starp iekšējo zīmola identitāti un ārējām uztverēm (t. sk. zīmola tēlu), transformējot ZP no komunikatīvas funkcijas par stratēģisku koordinācijas mehānismu, kas uzlabo gan lēmumu pieņemšanas efektivitāti, gan noturību un OI.

ZP kalpo kā integrējošs mehānisms, kas sasaista individuālo lēmumu pieņemšanu un ieinteresēto pušu mijiedarbību, apvienojot kognitīvos, emocionālos un vērtības balstītos procesus vienotā sistēmā. Šī saistība veido konceptuālu tiltu starp mikrolīmeņa patērētāju uzvedību un makrolīmeņa zīmola stratēģiju.

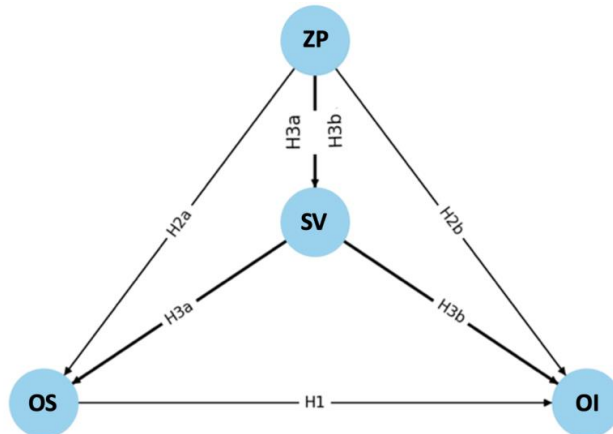
2.5. Hipotēžu izstrāde

Balstoties teorētiskajā sintēzē un analītiskajos secinājumos, autore izstrādāja pētījuma hipotēzes, kas nosaka jaunā pozicionēšanas modeļa empīriskās pārbaudes strukturālo loģiku. Konceptuālais modelis (2.6. att.) atspoguļo, kā ZP veicina rezultātu un ilgtermiņa vērtības radīšanu, jo īpaši, kad ZP tiek integrēta SV. Hipotēzes balstās pieņēmumā, ka ZP funkcionē kā stratēģisks un integrējošs mehānisms, kas sasaista iekšējo zīmola identitāti, ieinteresēto pušu attiecības un ārējo tirgus sniegumu (Aaker, 1996; Urde, 1999; Kapferer, 2012; Kotler & Keller, 2016). Empīriskie pētījumi un teorētiskie ietvari apliecina, ka spēcīga un stratēģiski saskaņota ZP uzlabo organizācijas rezultātus, veicinot diferenciaciju, klientu lojalitāti un ieinteresēto pušu uzticēšanos (Keller, 2001; Urde & Koch, 2014; Iglesias & Ind, 2020).

Tiek izvirzītas vairākas hipotēzes:

- **H1.** Augstāks organizācijas sniegums (OS) ir saistīts ar augstāku organizācijas ilgtspēju (OI) ($OS \rightarrow OI$).
- **H2a.** Spēcīga zīmola pozicionēšana (ZP) ir saistīta ar augstāku organizācijas sniegumu (OS) ($ZP \rightarrow OS$).
- **H2b.** Spēcīga zīmola pozicionēšana (ZP) ir saistīta ar augstāku organizācijas ilgtspēju (OI) ($ZP \rightarrow OI$).
- **H3a.** Zīmola pozicionēšanas (ZP) ietekme uz organizācijas sniegumu (OS) ir atkarīga no tās integrācijas stratēģiskajā vadībā (SV) ($ZP \rightarrow SV \rightarrow OS$).
- **H3b.** Zīmola pozicionēšanas (ZP) ietekme uz organizācijas ilgtspēju (OI) ir atkarīga no tās integrācijas stratēģiskajā vadībā (SV) ($ZP \rightarrow SV \rightarrow OI$).

Konceptuālais modelis (2.6. att.) ilustrē šīs hipotētiskās attiecības, kur ZP darbojas kā neatkarīgais konstrukts, OS un OI – kā atkarīgie mainīgie, savukārt SV – kā nosacījuma faktors. Bultas norāda izvirzītās ietekmes (piemēram, $ZP \rightarrow OS$ atbilst H2a).



2.6. att. Konceptuālais modelis. Zīmola pozicionēšanas, stratēģiskās vadības, organizācijas snieguma un organizācijas ilgtspējas mijiedarbība (autore izstrādāts ietvars).

Piedāvātās hipotēzes pārvērš teorētisko sintēzi empīriski pārbaudāmās sakarībās, veidojot pamatu kvantitatīvai validācijai nākamajā nodaļā.

3. EMPĪRISKAIS PĒTĪJUMS

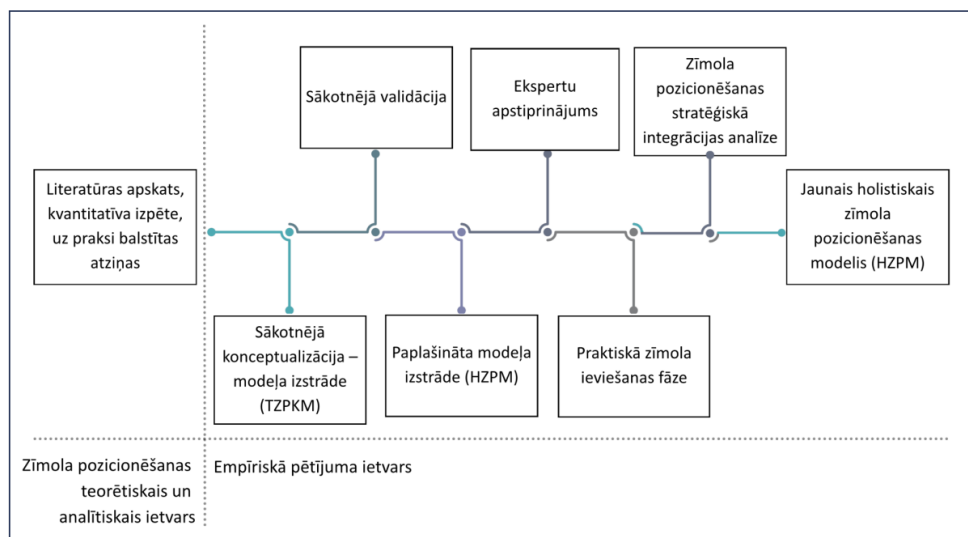
Empīriskā pētījuma daļa ir vērsta uz analītiskajā posmā izstrādāto teorētisko pieņēmumu un hipotēžu validāciju. Tās galvenais mērķis bija pārbaudīt TZPKM iekšējo saskaņotību, praktisko lietojamību un skaidrojošo kapacitāti, kā arī pilnveidot to par validētu HZPM.

3.1. Empīriskā pētījuma dizaina pārskats

Promocijas darba empīriskā fāze tika izstrādāta, lai pārbaudītu un validētu analītiskajā pētījuma daļā izstrādāto konceptuālo ietvaru. Tās galvenais mērķis bija praksē testēt TZPKM, novērtēt tā iekšējo saskaņotību un skaidrojošo kapacitāti, kā arī to pilnveidot līdz validētajam HZPM. Tādējādi empīriskā pētījuma mērķis bija apstiprināt, kā ZP, integrēta SV, veicina OS un OI. Empīriskā pētījuma dizainā tika izmantota triangulēta, jaukta metožu pieeja, apvienojot kvalitatīvās un kvantitatīvās metodes, lai nodrošinātu rezultātu validitāti, dziļumu un uzticamību. Metodoloģiskās triangulācijas izmantošana ļāva pētīt pētījuma problēmu no vairākiem skatpunktiem un stiprināt secinājumu ticamību, integrējot rezultātus no dažādiem datu avotiem (*Denzin, 1978; Creswell & Plano Clark, 2011*).

Triangulētais pētījuma process ietvēr trīs secīgus posmus, no kuriem katrs veicināja pakāpenisku modeļa pilnveidi un validāciju.

- **Izpētes posms – fokusgrupas.** Šī posma mērķis bija pārbaudīt TZPKM konceptuālo skaidrību un praktisko lietojamību. Tika organizētas divas fokusgrupu diskusijas ar mārketinga, vadības un inovāciju jomas profesionāļiem. Diskusijās tika analizēta ZP loma kā stratēģiskās integrācijas virzītājspēkam un tās saistība ar OP un OI. Šī posma rezultāti sniedza sākotnējos empīriskos pierādījumus par SV integrācijas mediējošo lomu un izgaismoja nepieciešamību paplašināt modeli, iekļaujot ārējās un iekšējās saskaņotības mehānismus.
- **Ekspertu validācijas posms – padziļinātās intervijas.** Šajā posmā tika veiktas daļēji strukturētas intervijas ar 13 augstākā līmeņa vadītājiem un zīmolu vadītājiem, kuri pārstāvēja eksportorientētus uzņēmumus Baltijas reģionā. Iegūtie ieskati ļāva novērtēt, kā ZP funkcionē reālos organizatoriskos kontekstos, kā tā ir saistīta ar lēmumu pieņemšanas procesiem un kā stratēģiskā līmenī tiek pārvaldīta zīmola identitāte un ieinteresēto pušu saskaņotība. Intervijas apstiprināja, ka spēcīga ZP veicina konkurences priekšrocības, darbinieku iesaisti un ieinteresēto pušu uzticēšanos, tādējādi stiprinot gan OP, gan OI dimensijas.
- **Kvantitatīvās validācijas posms – aptaujas analīze.** Noslēdzošajā posmā tika veikta strukturēta aptauja, kuras mērķis bija empīriski pārbaudīt analītiskajā pētījuma daļā izvirzītās hipotēzes (H1–H3b). Aptauja tika vērsta uz augstākā līmeņa respondentiem, kas atbild par stratēģiskiem zīmola un biznesa lēmumiem. Attiecību pārbaudei starp ZP, SV, OP un OI tika izmantotas statistiskās analīzes metodes, tostarp Pīrsona korelācijas koeficienti, hierarhiskā klasteru analīze un datu normalizācija.



3.1. att. Integrēta pētījuma struktūra holistiska zīmola pozicionēšanas modeļa izstrādei un validācijai (autore izstrādāts ietvars).

3.1. attēlā redzama pētījuma dizaina struktūra un metodoloģiskā plūsma, apvienojot teorētiskos un analītiskos pamatus ar empīriskās validācijas un praktiskās lietošanas posmiem. Trīs posmu triangulētā metodoloģija nodrošināja stabilu empīrisko pamatu modeļa validācijai. Katrs posms veicināja atšķirīgu izpratnes līmeni: (1) fokusgrupas analizēja ZP konceptuālo loģiku un tās stratēģisko nozīmi; (2) intervijas validēja vadības un ieinteresēto pušu perspektīvas; (3) kvantitatīvā aptauja statistiski apstiprināja hipotēzēs izvirzītās sakarības starp mainīgajiem.

Empīriskais pētījuma dizains tika īstenots galvenokārt eksportorientētos, zīmolaktīvos uzņēmumos Latvijā. Šāds izlases konteksts atspoguļo organizācijas ar augstāku stratēģiskās un zīmolavedības brieduma līmeni, nodrošinot to, ka pētījumā tiek aptverta ZP loma konkurētspējīgā, uz ilgtspēju orientētā vidē. Kvalitatīvo un kvantitatīvo metožu integrācija nodrošināja visaptverošu TZPKM teorētiskās struktūras izvērtējumu. Tā veicināja HZPM izstrādi – validētu ietvaru, kas sasaista ZP ar OP un OI, izmantojot SV.

3.2. Jauna teorētiskā zīmola pozicionēšanas modeļa izstrāde

Kvalitatīvās validācijas posma mērķis bija radīt jaunu teorētisko modeli un izvērtēt, kā TBPCM teorētiskie konstrukti izpaužas reālos organizatoriskos kontekstos. Šis posms ietvēra divas savstarpēji papildinošas daļas – fokusgrupu diskusijas un ekspertu intervijas, kas kopumā ļāva novērtēt modeļa konceptuālo skaidrību, vadības līmeņa nozīmīgumu un praktisko lietojamību.

Fokusgrupas. Fokusgrupu diskusijas tika organizētas, lai izpētītu, kā praktiski uztver savstarpējās saiknes starp ZP, SV, OS un OI. Dalībnieki pārstāvēja mārketinga, vadības, inovāciju un eksporta profesionāļus no dažādām nozarēm, kuriem ir pieredze zīmola attīstībā un stratēģisko lēmumu pieņemšanā.

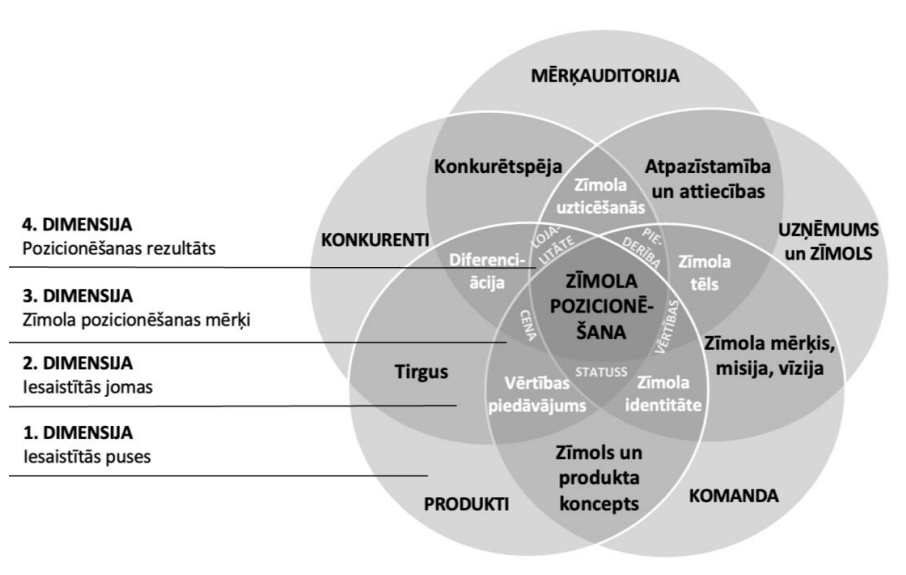
Diskusijas apstiprināja, ka ZP arvien biežāk tiek izprasta arī kā stratēģisks, nevis tikai kā mārketinga jēdziens. Dalībnieki konsekventi uzsvēra, ka efektīva pozicionēšana sniedzas tālāk

par komunikāciju – tā veido veidu, kā organizācija definē savu identitāti, diferencē sevi un saskaņo iekšējo kultūru ar ārējām gaidām.

Tika identificēti vairāki atkārtoti secinājumi.

- Uzņēmumi ar skaidri formulētu zīmola identitāti un konsekventu pozicionēšanu demonstrē augstāku ieinteresēto pušu iesaisti un efektīvāku lēmumu pieņemšanu.
- ZP integrācija SV nodrošina ilgtermiņa orientāciju, atbalstot gan finanšu rezultātus (OS), gan ilgtspējīgu izaugsmi (OI).
- Iekšējā saskaņa starp zīmola solījumu, organizācijas vērtībām un vadības komunikāciju tika identificēta kā kritisks veiksmes faktors.
- Nesaskaņa starp zīmola identitāti un operacionālajām praksēm bieži vājināja gan tirgus uzticamību, gan darbinieku iesaisti.

Fokusgrupu dalībnieki arī uzsvēra izaicinājumus, kas saistīti ar pozicionēšanas konsekvences uzturēšanu starp dažādām struktūrvienībām un tirgiem. Šīs diskusijas sniedza agrīnus empīriskus pierādījumus tam, ka pozicionēšana organizācijā funkcionē kā koordinācijas sistēma, sasaistot identitāti, diferenciaciju un vērtības balstītu komunikāciju ar snieguma rezultātiem. Fokusgrupu rezultāti pamatoja nepieciešamību pilnveidot TBPCM, pastiprinot tā ārējās un iekšējās mijiedarbības dimensiju. Šis papildinājums atzina, ka pozicionēšana darbojas divos virzienos – ārēji (uztvere un diferenciacija) un iekšēji (organizatoriskā nozīme un stratēģiskais nodoms).



3.2. att. Sākotnējais modelis. Zīmola pozicionēšanas teorētiskais konceptuālais modelis (autore izstrādāts modelis).

Ekspertu intervijas. Pēc izpētes posma tika veiktas 13 daļēji strukturētas intervijas ar Latvijas, Lietuvas un Igaunijas eksportējošo uzņēmumu augstākā līmeņa vadītājiem un zīmolu vadītājiem. Respondenti pārstāvēja tādas nozares kā pārtikas ražošana, dizains, radošās industrijas un tehnoloģijas – jomas, kurās ZP ir izšķiroša nozīme konkurētspējas nodrošināšanā. Interviju mērķis bija validēt TZPKM konceptuālās sakarības un izprast, kā ZP ir integrēta

organizācijas stratēģijā, lēmumu pieņemšanas procesos un ieinteresēto pušu mijiedarbībā. Interviju rezultāti apstiprināja, ka veiksmīgi uzņēmumi ZP uztver kā stratēģisku instrumentu un ilgtspējīgas vērtības radīšanas pamatu. Vadītāji norādīja, ka skaidri definēta ZP:

- stiprina stratēģisko fokusu, sasaistot zīmola identitāti ar operatīvajiem lēmumiem;
- uzlabo komunikācijas konsekveni dažādos organizācijas līmeņos un tirgos;
- veicina ieinteresēto pušu uzticēšanos un ilgtermiņa partnerības;
- stimulē inovācijas un pielāgošanās spēju mainīgos apstākļos.

Respondenti arī atzina, ka pozicionēšana prasa nepārtrauktu pārvaldību un uzraudzību, jo tās efektivitāte ir atkarīga no saskaņas starp zīmola vērtībām, vadības redzējumu un ieinteresēto pušu gaidām. Tas apstiprina ZP dinamisko un iteratīvo raksturu, kam jāattīstās līdztekus vides un organizācijas izmaiņām.

Ekspertu intervijas nostiprināja esošā modeļa struktūru, papildus tika konstatēts, ka nepieciešams pievienot dimensiju ārējo faktoru ietekmei uz ZP, kā arī jāveic korekcijas elementu terminoloģijā. Tika apstiprināta mediējošā loģika, parādot, ka SV kalpo kā saikne starp ZP un OS un OI. Tas validēja pieņēmumu, ka ZP ietekme uz sniegumu un ilgtspēju būtiski pastiprinās, ja pozicionēšanas principi ir integrēti SV sistēmās.

TZPKM izstrāde balstījās stingrā metodoloģiskā ietvarā, apvienojot sistemātisku literatūras pārskatu un kvalitatīvo satura analīzi. Literatūras pārskats tika veikts, ievērojot *Snydera* (2019) strukturēto pieeju pētījumu sintēzei biznesa zinātnēs, nodrošinot procesa caurspīdīgumu un atkārtojamību.

Kvalitatīvajā posmā tika lietotas *Elo* un *Kyngäs* (2008) un *Mayring* (2014) piedāvātās induktīvās analītiskās metodes, kas vadīja konceptuālo tēmu identificēšanu, kategorizēšanu un grupēšanu ZP definīcijās. Šie ietvari nodrošināja metodoloģisko konsekveni un validitāti visā kvalitatīvās sintēzes procesā un ir plaši atzīti sociālo zinātņu pētījumos to caurspīdīguma un uzticamības dēļ. TZPKM konceptuālā izstrāde un teorētiskais ieguldījums ir recenzēti un publicēti akadēmiskajā literatūrā, tādējādi papildus apstiprinot tā zinātnisko pamatojumu (*Štrausa u. c.*, 2022; *Štrausa u. c.*, 2023). Visos pētījuma posmos tika stingri ievēroti ētikas standarti. Dalība fokusgrupās, intervijās un aptaujās bija brīvprātīga, ar informētu visu dalībnieku piekrišanu. Anonimitāte un konfidencialitāte tika stingri nodrošināta, un dati tika prezentēti tikai apkopotā veidā, lai aizsargātu individuālās un organizāciju identitātes.

Prakses balstīto atziņu integrēšana pētījumā atbilst akadēmiskajam pamatojumam, ko izklāsta *MacInnis* (2011) un *Jaakkola* (2020), uzsverot, ka konceptuālā izstrāde lietišķajās disciplīnās – tostarp zīmolvedībā – iegūst, apvienojot teorētiskās un praktiskās zināšanas.

Ņemot vērā tā integrēto konceptuālo struktūru, TZPKM kalpo kā pamata ietvars, kam nepieciešama empīriskā validācija un pilnveide. Nākamajā apakšnodaļā prezentēta modeļa sākotnējā validācija, izmantojot ekspertu ieguldījumu, un tā iteratīvā transformācija HZPM.

3.3. Teorētiskā zīmola pozicionēšanas konceptuālā modeļa validācija

Šī pētījuma posma mērķis bija validēt teorētiskajā pētījuma daļā izstrādāto un kvalitatīvās izpētes fāzē pilnveidoto TBPCM. Validācija bija vērsta uz modeļa teorētiskās struktūras, dimensiju savstarpējo attiecību un tā skaidrojošās kapacitātes apstiprināšanu, sasaistot arī ZP ar SV, OS un OI. Validācija tika balstīta uz triangulētā empīriskajā dizainā, kas nodrošināja saskaņotību starp teorētiskajiem pieņēmumiem un empīriskajiem rezultātiem. Dati tika iegūti no eksportējošiem un zīmolaaktīviem uzņēmumiem dažādās nozarēs, nodrošinot daudzdimensionālu ZP izvērtējumu reālos biznesa apstākļos.

TBPCM tika analizēts, izmantojot gan kvalitatīvos, gan kvantitatīvos datu avotus, lai apstiprinātu tā konceptuālo noturību un praktisko nozīmīgumu. Iepriekš identificētās teorētiskās attiecības tika empīriski pārbaudītas, lai noteiktu, vai cita starpā ZP kalpo kā mediējošs un integrējošs mehānisms starp SV un organizācijas rezultātiem.

Validācijas procedūra ietvēra vairākus savstarpēji saistītus posmus:

- **teorētisko validāciju** – literatūrā un kvalitatīvajā sintēzē balstītās konceptuālās loģikas apstiprināšanu, koncentrējoties uz četrām pamatdimensijām: iesaistītās puses; iesaistītās jomas; ZP mērķi; ZP rezultāts;
- **strukturālās saskaņotības pārbaudi** – ZP, SV, OS un OI savstarpējo attiecību atbilstības novērtēšanu modeļa teorētiskajiem pieņēmumiem;
- **empīrisko apstiprinājumu** – fokusgrupu un interviju rezultātos identificēto modeļu analīzi, apstiprinot, ka ZP ietekmē gan īstermiņa sniegumu, gan ilgtermiņa ilgtspēju, izmantojot stratēģisko integrāciju.

Rezultāti parādīja, ka TBPCM efektīvi atspoguļo zīmola identitātes, ieinteresēto pušu attiecību un organizācijas rezultātu savstarpējo saistību. Analīze apstiprināja, ka ZP ietekmē organizācijas panākumus gan tieši – caur diferenciāciju un uztveri, gan netieši – caur SV procesiem, kas pārvērš pozicionēšanu izmērāmos snieguma un ilgtspējas rezultātos.

Respondenti konsekventi identificēja SV kā mediējošo elementu, kas pastiprina ZP ietekmi. Organizācijas, kas sistemātiski integrē ZP principus stratēģiskajā plānošanā, sasniedz augstāku konsekvenci, adaptivitāti un konkurētspēju dinamiskos tirgos.

Validācijas process arī atklāja vērtību saskaņotības nozīmi – zīmola un ieinteresēto pušu vērtību atbilstību – kā faktoru, kas veicina autentiskumu, uzticēšanos un lojalitāti. Šī saskaņa stiprina gan zīmola, gan organizācijas ilgtermiņa ilgtspēju.

Tādējādi empīriskie pierādījumi apstiprināja TBPCM iekšējo loģiku un nodrošināja pamatu tā transformācijai visaptverošākā un empīriski testējamā struktūrā – HZPM, pievienojot papildu dimensiju un koriģējot elementus. TBPCM validācija izveidoja pamatu kvantitatīvajai analīzei, tostarp statistiskajai korelāciju un klasteru analīzei, kas tiek aplūkota nākamajā nodaļā.

TBPCM validācija apstiprināja, ka:

- ZP funkcionē kā integrējošs mehānisms, kas sasaista zīmola identitāti, SV un OS;
- SV mediē attiecības starp ZP un gan OS, gan OI;
- vērtību saskaņotība un ieinteresēto pušu uzticēšanās ir būtiski priekšnosacījumi ilgtspējīgiem zīmola panākumiem.

Validētais TBPCM nodrošināja strukturālo un teorētisko pamatu nākamajam pētījuma posmam – kvantitatīvajai verifikācijai un korelāciju analīzei, kuras ietvaros HZPM tika empīriski apstiprināts un pilnveidots.

3.4. Modeļa praktiskā pilnveide – padziļinātās intervijas un biznesa gadījuma ieviešana

Empīriskā pētījuma noslēdzošais posms bija vērsts uz HZPM praktisko pilnveidi, to papildinot un verificējot ar padziļinātām ekspertu intervijām un praktisko validāciju. Šī posma mērķis bija pārbaudīt, kā modelis darbojas vadības lēmumu pieņemšanā un stratēģiskajā ZR, kā arī apstiprināt tā konceptuālo, metodoloģisko un praktisko noturību. Apakšnodaļā demonstrēta HZPM spēja integrēt ZP SV procesos, tādējādi uzlabojot gan OS, gan OI.

Padziļinātās intervijas tika veiktas ar augstākā līmeņa vadītājiem un menedžeriem, kas pārstāv eksportorientētus uzņēmumus dažādās nozarēs Baltijas reģionā. Mērķis bija precizēt HZPM konceptuālās dimensijas un pārbaudīt to savstarpējās saiknes no vadības un stratēģiskās perspektīvas. Respondenti atzina, ka ZP darbojas kā stratēģiska koordinācijas sistēma, kas saskaņo iekšējo zīmola identitāti ar ārējo uztveri un ieinteresēto pušu gaidām. Tika norādīts, ka uzņēmumi ar skaidru ZP stratēģiju sasniedz augstāku konkurētspēju, lielāku ieinteresēto pušu uzticēšanos un ilgtermiņa noturību.

Kā būtiskas efektīvai modeļa ieviešanai tika identificētas trīs dimensijas: iekšējā konsekvence starp zīmola identitāti, kultūru un vadības praksēm; stratēģiskā saskaņa starp struktūrvienībām un tirgiem; kā arī vērtību atbilstība starp zīmolu un ieinteresētajām pusēm, kas veicina lojalitāti un autentiskumu. Intervijas apstiprināja SV mediējošo lomu ZP ietekmes pastiprināšanā gan uz OS, gan OI. Interviju dati tika strukturēti tā, lai nodrošinātu konsekventu sasaisti starp teorētiskajiem konstruktiem un vadības atziņām.



3.3. att. Interviju kartēšanas ietvars, saskaņots ar holistiskā zīmola pozicionēšanas modeļa dimensijām un stratēģiskajām tēmām (autore izstrādāts modelis).

Šīs kartēšanas ietvars sasaistīja 35 interviju jautājumus (Q1–Q35) ar septiņām HZPM dimensijām – ārējās ietekmes (D1), galvenie elementi (D2), stratēģiskā pozīcija (D3), pozicionēšanas sniegums (D4), rezultāti (D5), stratēģiskā integrācija un ar inovācijām saistītie aspekti. Tas nodrošināja visaptverošu struktūru, lai izsekotu, kā katrs konceptuālais elements tiek pārvērsts praktiskās vadības atziņās. Lai validētu intervijās identificētās empīriskās sakarības, tika veikta kvantitatīvā pārbaude, izmantojot korelāciju analīzi.

ZP rezultātu siltumkartes analīze pa dimensijām. Normalizēto vidējo vērtējumu analīze izstrādātā ZP modeļa piecās dimensijās sniedz ieskatu par iesaistīto organizāciju relatīvo brieduma līmeni un uzsvaru katrā no šīm jomām. Augstākais vērtējums tika piešķirts ārējām ietekmēm (D1; vidējais rādītājs – 0,79), kas ietver sociālos un kultūras, ekonomiskos, juridiskos, tehnoloģiskos, vides un politiskos faktorus. Šis augstais rādītājs liecina, ka organizācijas ne tikai apzinās makrovides dinamiku, bet arī aktīvi ņem vērā šos faktorus, veidojot savu ZP. Ārējā orientācija ir labi attīstīta, atspoguļojot reaģētspēju uz tirgus tendencēm un normatīvo vidi.

Galvenie elementi (D2), kuru vidējais vērtējums bija 0,63, ietver pamatelementus, kas nepieciešami ZP operacionalizācijai, tostarp mērķauditoriju, uzņēmuma un zīmola pamatu, komandu, produktus un konkurentus. Lai gan šī dimensija ir novērtēta vidēji, tā atklāj, ka daudzas organizācijas vēl pilnībā neintegrē vai nesaskaņo šos pamatblokus, lai nodrošinātu konsekventu un saskaņotu pozicionēšanas stratēģiju. Zemākais vērtējums tika konstatēts stratēģiskajai pozīcijai (D3; vidējais rādītājs – 0,52). Šī dimensija ietver tādus elementus kā tirgus pozīcija, konkurence, atpazīstamība, attiecības, zīmola identitāte, vīzija, misija, kā arī zīmola mērķis un produkta koncepts. Salīdzinoši zema vērtējums liecina, ka organizācijām bieži trūkst skaidrības vai konsekvences stratēģiskās pozīcijas definēšanā un tās saskaras ar grūtībām diferencēties tirgū, balstoties skaidri artikulētā zīmola būtībā.

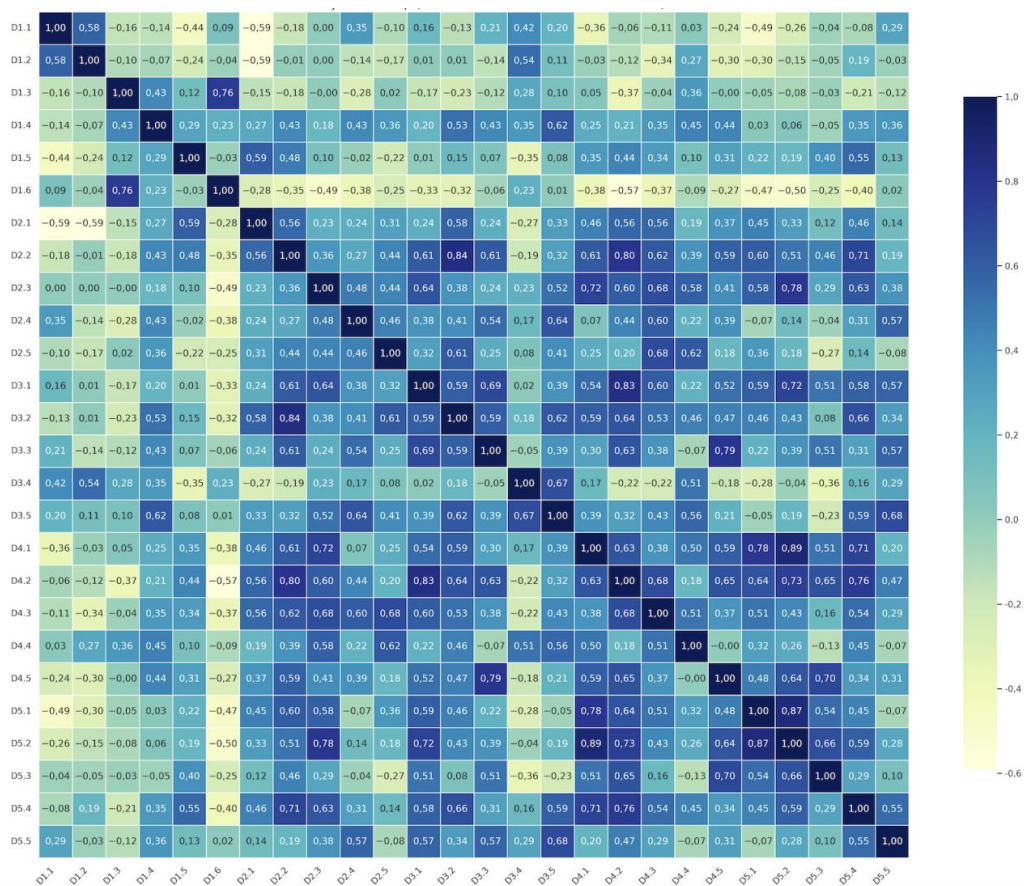
Pozicionēšanas sniegums (D4; vidējais rādītājs – 0,57) atspoguļo uztverto ZP īstenošanas efektivitāti, balstoties diferenciācijā, zīmola uzticamībā, zīmola tēlā, zīmola kapitālā un vērtības piedāvājumā. Rezultāti liecina, ka, lai gan atsevišķi elementi tiek atzīti, kopējā uztvere par to, cik veiksmīgi ZP tiek pārvērsta izmērāmā zīmola vērtībā, joprojām ir ierobežota.

Savukārt rezultātu dimensija (D5; vidējais rādītājs – 0,62) ietver tādus rezultātu elementus kā lojalitāte, piederības sajūta, vērtības, statuss un cenas uztvere. Šie rezultāti norāda, ka, lai gan pastāv samērā stabils klientos balstīts zīmola vērtības pamats, emocionālās saiknes un ilgtermiņa klientu iesaistes aspektus vēl iespējams stiprināt.

Kopumā secinājumi izceļ brieduma plaisu starp ārējo reaģētspēju (D1) un iekšējo stratēģisko konsolidāciju (D2 un D3), vienlaikus norādot iespējas uzlabot sniegumu un klientu rezultātus (D4 un D5). Rezultāti liecina, ka, lai gan organizācijas apzinās ārējos apstākļus un uz tiem reaģē, tām varētu būt nepieciešama integrētāka iekšējā zīmola stratēģija, lai nodrošinātu skaidru diferenciāciju un vērtības realizāciju gan ieinteresēto pušu, gan klientu uztverē. Analīze atklāj, ka spēcīgākā pozitīvā korelācija ir novērojama starp galvenajiem elementiem (D2) un pozicionēšanas sniegumu (D4), kas norāda, ka uzņēmumi ar labi attīstītiem un apzināti strukturētiem zīmola pamatiem parasti demonstrē augstāku zīmola sniegumu. Tas ietver augstākus vērtējumus diferenciācijā, zīmola uzticamībā, zīmola tēlā, zīmola kapitālā un vērtības piedāvājumā. Papildus tam stratēģiskā pozīcija (D3) uzrāda būtisku korelāciju ar

pozicionēšanas sniegumu (D4), kas apstiprina teorētisko modeli, saskaņā ar kuru stratēģiski nostiprināts ZP fokuss pozitīvi atspoguļojas zīmola snieguma rezultātos. Pretstatā tam ārējās ietekmes (D1) uzrāda vājas korelācijas ar pārējām dimensijām, jo īpaši ar iekšējās zīmola struktūras un snieguma dimensijām. Šis secinājums atbilst iepriekšējiem novērojumiem – lai gan uzņēmumi ārējos faktorus uztver kā nozīmīgus, tie netiek tieši integrēti vai atspoguļoti iekšējās zīmola struktūrās vai rezultātu dimensijās.

ZP rezultātu siltumkartes analīze pa elementiem. Normalizētajam datu kopumam tika aprēķināta Pīrsona korelāciju matrica, lai analizētu savstarpējās sakarības starp ZP modeļa elementiem. Iegūtā korelāciju siltumkarte (3.4. att.) vizualizē sakarību stiprumu un virzienu starp 25 elementiem (D1.1–D5.5), sniedzot ieskatu strukturālajā konsekvencē un savstarpējā atkarībā starp iekšējām, ārējām un rezultātos orientētām dimensijām. Tumšākas krāsas (tuvāk 1,0) liecina par augstākiem vērtējumiem, savukārt gaišākas krāsas (tuvāk 0,0) atspoguļo zemākus vērtējumus.



3.4. att. Elementu savstarpējo korelāciju siltumkarte (autores izstrādota vizualizācija, balstīta normalizētos interviju datos).

Katrs elements atspoguļo konkrētu modeļa aspektu, piemēram, zīmola uztveri, diferenciaciju, vērtību saskaņu, SV integrāciju, snieguma rezultātus un ilgtspējas rādītājus, ļaujot visaptveroši analizēt šo mainīgo mijiedarbību dažādās organizācijās. Analīze parāda augstu iekšējās

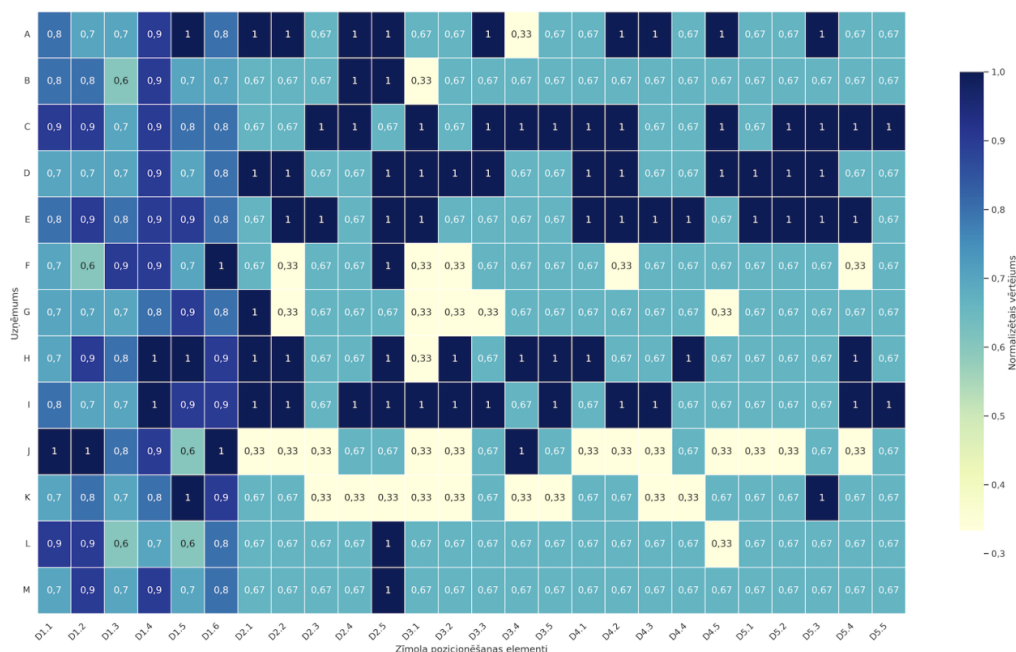
konsekvences pakāpi starp galvenajiem HZPM elementiem. Spēcīgākās pozitīvās korelācijas tika konstatētas starp SV integrāciju un OS, apstiprinot, ka vadības saskaņotība pastiprina ZP aktivitāšu ietekmi.

Līdzīgi spēcīgās korelācijas starp vērtību saskaņu un gan zīmola diferenciāciju, gan ilgtspējas rezultātiem liecina, ka zīmoli, kas balstīti konsekventās un nozīmīgās vērtībās, ar lielāku iespējamību sasniedz konkurences priekšrocības, vienlaikus nodrošinot ilgtermiņa organizatorisko noturību.

Vidējas korelācijas starp ZP un OS norāda, ka pozicionēšanā balstītām priekšrocībām ir nepieciešams pastiprinājums caur SV procesiem, lai tās pārvērstos izmērāmos snieguma rezultātos. Savukārt vājākās saistības starp ārējo faktoru ietekmi un iekšējās identitātes dimensijām liecina, ka kontekstuālie spiedieni ietekmē pozicionēšanu netieši – caur vadības un kultūras kanāliem –, nevis tieši veido organizācijas rezultātus.

Siltumkarte atklāj, ka HZPM funkcionē kā integrēta sistēma, kurā elementu savstarpējās attiecības atspoguļo saskaņotu loģiku – spēcīgi iekšējās vadības procesi un ar ieinteresētajām pusēm saskaņotas vērtības kopīgi uzlabo gan sniegumu, gan ilgtspēju. Tas nostiprina teorētisko pieņēmumu, ka ZP darbojas kā daudzdimensionāla stratēģiska pieeja, kas vieno iekšējo un ārējo dinamiku vienotā holistikā struktūrā.

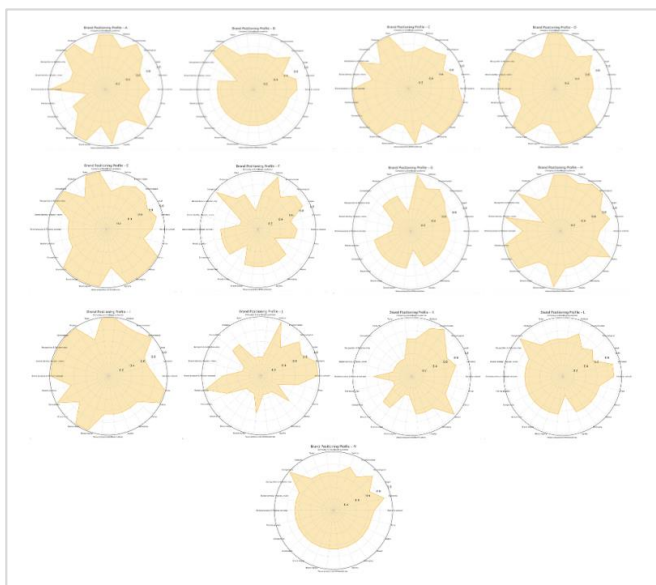
Organizāciju siltumkarte izceļ būtisku starpuzņēmumu atšķirību pozicionēšanas brieduma līmenī.



3.5. att. Korelāciju siltumkarte starp organizācijām (autore izstrādāta vizualizācija, balstīta uz normalizētajos interviju datos).

Rezultāti liecina, ka uzņēmumiem ar spēcīgu saskaņu starp iekšējo identitāti un SV ir augstāka korelāciju intensitāte starp HZPM dimensijām, kā redzams 3.5. attēlā. Tas norāda, ka stratēģiskā konsekvence būtiski stiprina savstarpējās saiknes starp modeļa elementiem un

veicina stabilākus organizācijas rezultātus. Lai šīs savstarpējās sakarības attēlotu apkopotā līmenī, tika izveidoti radara diagrammu profili, kas apkopo organizāciju sniegumu HZPM dimensiju ietvarā.



3.6. att. Organizāciju radara diagrammu profilu pārskats (autores izstrādāta vizualizācija).

Radara diagrammu profili atklāj trīs raksturīgus stratēģiskos modeļus:

- **holistiski pozicionētas organizācijas** – līdzsvaroti profili visās HZPM dimensijās, kas atspoguļo saskaņotu stratēģisko vadību un ieinteresēto pušu saskaņotību;
- **reaktīvas pozicionēšanas organizācijas** – nevienmērīgi profili ar vājāku iekšējo un ārējo integrāciju;
- **inovāciju virzītas organizācijas** – dinamiskas un adaptīvas profilu struktūras, kas saglabā līdzsvaru starp identitāti, sniegumu un ilgtspēju.

Radara diagrammu analīze papildina siltumkartes (*heatmap*) rezultātus, apstiprinot, ka organizācijas ar spēcīgu ZP un SV saskaņotību sasniedz vislīdzsvarotākos un ilgtspējīgākos snieguma rezultātus. Šie vizuālie rezultāti empīriski nostiprina HZPM loģiku – ZP briedums ir stratēģiskās saskaņotības, ieinteresēto pušu vērtību atbilstības un adaptivitātes funkcija dažādos organizatoriskajos kontekstos.

HZPM modeļa praktiskā lietošana jauna BD un stratēģiskās pozicionēšanas kontekstā.

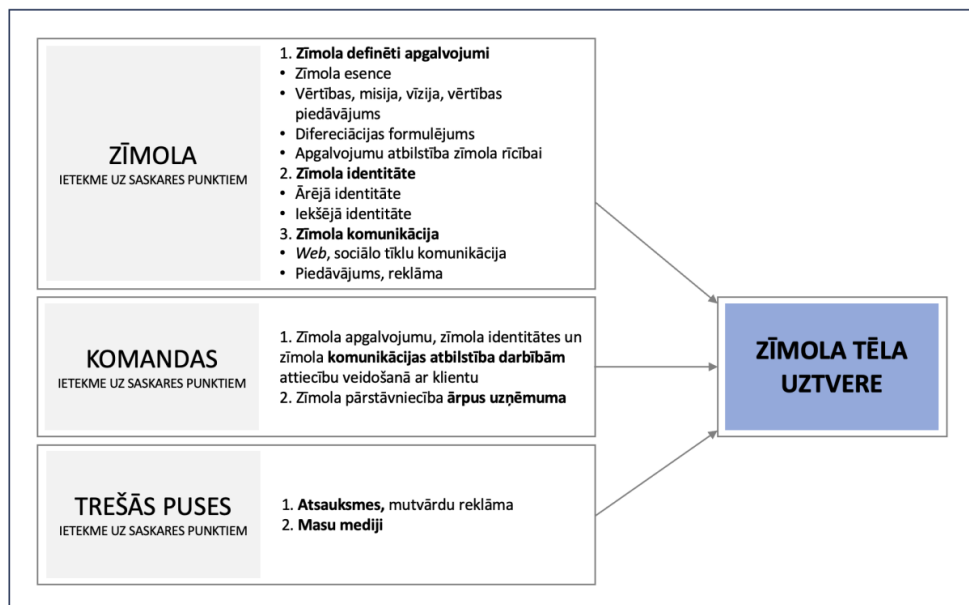
ZPM tika praktiski validēts, to lietojot jauna, uz eksportu orientēta zīmola *Joy for Tails* izstrādē SIA “Tērvete Food”. Viss zīmola un produkta izstrādes process sekoja HZPM struktūrai, nodrošinot saskaņotību ar ārējo kontekstu, iekšējo koherenci, stratēģisko pozicionējumu, snieguma un rezultātu dimensijām.

Iniciatīva radās no uzņēmuma stratēģiskā mērķa diversificēt darbību, to atbalstīja ES finansēts inovāciju projekts, kas sākās 2023. gadā. Starpdisciplināra sadarbība un plaša prototipēšana (78 prototipi) nodrošināja produkta zinātnisko un patērētāju validāciju. Kvalitatīvos ieskatus papildināja kvantitatīva aptauja, kurā piedalījās vairāk nekā 470 suņu īpašnieki. Lai parādītu,

kā HZPM praksē darbojas kā visaptveroša stratēģiska sistēma, *Joy for Tails* gadījums tika kartēts visās piecās modeļa dimensijās. Šī strukturētā kartēšana izgaismo, kā ārējais konteksts, iekšējie zīmola pamati, stratēģiskās izvēles, snieguma virzītāji un rezultātu dinamika mijiedarbojas, veidojot saskaņotu un eksportam gatavu zīmolu. HZPM praktiskā lietošana šajā projektā interpretējama vairākās dimensijās.

- **Ārējie faktori (D1)** – zīmola koncepcijā tika integrēti būtiski sociokulturālie, ekonomiskie, tehnoloģiskie, vides, juridiskie un politiskie faktori, kas raksturīgi mājdzīvnieku nozarei.
- **Galvenie elementi (D2)** – mērķauditorijas izpratne, uzņēmuma un zīmola saskaņotība, multidisciplināras komandas iesaiste un konkurentu analīze veidoja spēcīgu iekšējo pamatu.
- **Stratēģiskā pozīcija (D3)** – zīmols tika pozicionēts kā inovatīvs, uz veselību orientēts baudījuma produkts ar skaidri definētu identitāti, misiju, mērķi un agrīnas kopienas iesaisti.
- **Pozicionēšanas sniegums (D4)** – diferenciacija, uzticēšanās, tēls un kapitāls tika stiprināti, balstoties zinātniski pamatotā formulācijā, caurspīdīgā komunikācijā un dizaina konsekvencē.
- **Rezultāti (D5)** – sākotnējie centieni bija vērsti uz lojalitātes, piederības sajūtas, kopīgu vērtību, aspiratīvu signālu un premium cenas uztveres veidošanu.

Papildus tika izstrādāts konceptuāls modelis (3.7. att.), kas ilustrē, kā zīmola tēls veidojas koordinētas mijiedarbības rezultātā starp zīmolu, iekšējo komandu un ārējām trešajām pusēm. Šī saskares punktos balstītā perspektīva nostiprināja konsekventu zīmola uztveri gan *B2C*, gan *B2B* kontekstos.

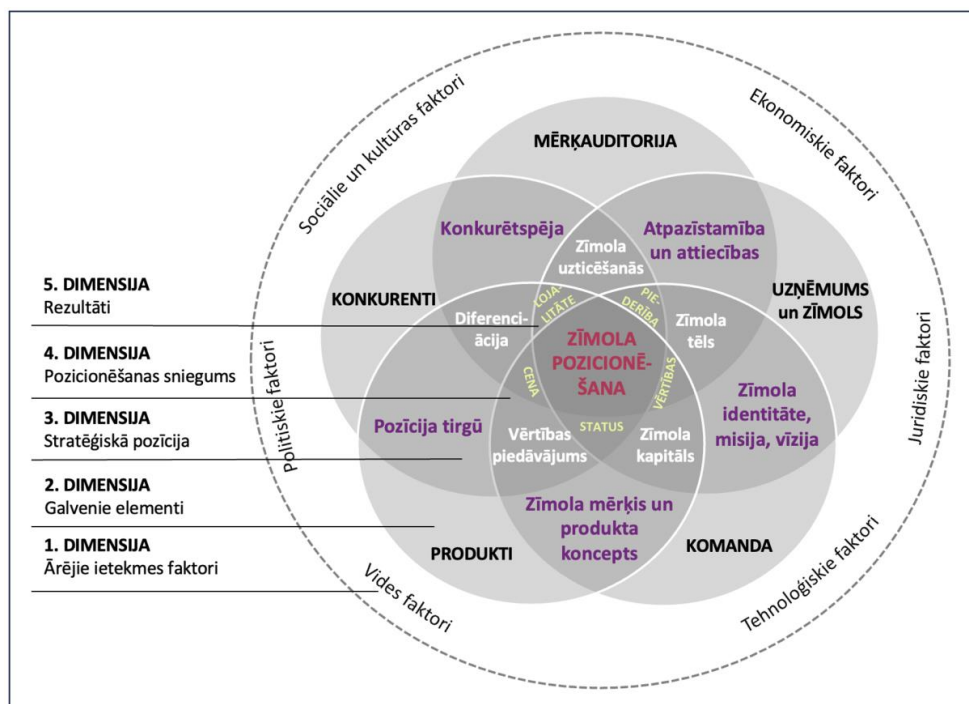


3.7. att. Zīmola un klienta saskares punkti zīmola tēla veidošanas kontekstā (autore izstrādāts ietvars, zinātniskā novitāte).

HBPM pierādīja savu efektivitāti inovāciju vadībā, stratēģiskajā pozicionēšanā un eksporta gatavības nodrošināšanā. Uzņēmums ir paplašinājies starptautiskajos tirgos, iesācis turpmāku produktu attīstību un stiprinājis stratēģisko komunikāciju. Procesu atbalstīja trīs zinātniskas publikācijas, kas aptver formulācijas izstrādi, stratēģisko integrāciju un mājdzīvnieku barības nozares tendences. *Joy for Tails* gadījuma izpēte apstiprina HBPM praktisko lietojamību un tā vērtību kā daudzdimensionālu ietvaru ilgtspējīgai zīmola radīšanai un izaugsmei.

3.5. Holistiskā zīmola pozicionēšanas modeļa izstrāde

Empīriskā pētījuma noslēguma posmā tiek prezentēta jaunā, validētā modeļa – HZPM – izstrāde, integrējot visu iepriekšējo posmu teorētiskos, analītiskos un empīriskos secinājumus. Šīs apakšnodaļas mērķis ir apvienot ekspertu intervijās, korelāciju analīzē un starpuzņēmumu salīdzinājumos validētās sakarības vienotā, konceptuāli un empīriski saskaņotā ietvarā. HZPM atspoguļo iepriekš izstrādātā TZPKM transformāciju visaptverošā, praksē orientētā modelī, kas apvieno ZP iekšējās, ārējās un mediējošās dimensijas. Modelis tika galīgi noformēts, sintezējot triangulētā empīriskā pētījuma rezultātus, apvienojot kvalitatīvās atziņas no intervijām un fokusgrupām ar kvantitatīvajiem korelāciju pierādījumiem, papildinot modeli ar papildu dimensiju, kā arī precizējot elementus. Izstrādes procedūrā tika uzsvērtā ZP, SV, OS un OI savstarpējā sasaiste. Modeļa pilnveides gaitā tika veiktas vairākas strukturālas izmaiņas, lai pārveidotu TZPKM par validēto HZPM – elementu nosaukumi tika precizēti un standartizēti konceptuālās precizitātes nodrošināšanai; atsevišķu elementu izvietojums tika pārkārtots, lai labāk atspoguļotu to savstarpējo mijiedarbību; kā arī tika pievienota papildu dimensija – ārējo faktoru ietekme –, lai ietvertu plašākus vides aspektus, kas ietekmē ZP. Šīs izmaiņas nostiprināja modeļa iekšējo loģiku un paplašināja tā lietojamību dažādos organizatoriskajos kontekstos. Tādējādi HZPM tika izstrādāts kā **dinamisks, daudzdimensionāls ietvars, kas atspoguļo, kā ZP darbojas kā stratēģisks integrators, sasaistot identitāti, vadību un ieinteresēto pušu vērtību.**



3.8. att. Validēts Holistiskais zīmola pozicionēšanas modelis (autore izstrādāts un empīriski validēts ietvars, zinātniskā novitāte).

HZPM ir izstrādāts kā sistēmiskais ietvars, kurā visas piecas dimensijas un tajās ietvertie elementi savstarpēji mijiedarbojas dinamiski, nevis funkcionē izolēti. 3.8. attēlā un 3.1. tabulā atspoguļotas piecas validētā HZPM dimensijas un 25 to veidojošie elementi.

3.1. tabula

Struktūra un holistiskā zīmola pozicionēšanas modeļa teorētiskais pamatojums (autore izstrādāts ietvars)

Dimensija	Iekļautie elementi	Teorētiskais pamatojums
D1 Ārējie ietekmes faktori	Sociālie un kultūras faktori; ekonomiskie faktori; juridiskie faktori; tehnoloģiskie faktori; vides faktori; politiskie faktori.	Marsden, 2002; Kotler, 2016; Porter, 1996; O'Rourke & Williamson, 2000; Porter, 1980; Baumgartner & Ebner, 2010; Brenner, 2014; Ritter & Pedersen, 2020; WCED, 1987; Porter & Kramer, 2011; Purvis et al., 2019.
D2 Galvenie elementi	Mērķauditorija; uzņēmums un zīmols; komanda; produkti; konkurenti.	Keller, 2003; Aaker, 1996; Marsden, 2002; Urde, 1999; Kapferer, 2008; Miles & Mangold, 2005; Fayvichenko, 2016; Aaker & Shansby, 1982; Ries & Trout, 1981; Aaker, 1996.

Dimensija	Iekļautie elementi	Teorētiskais pamatojums
D3 Stratēģiskā pozīcija	Pozīcija tirgū; konkurence; atpazīstamība un attiecības; zīmola identitāte, vīzija, misija; zīmola mērķis un produkta koncepts.	<i>Porter, 1996; Keller, 2003; Porter, 1980; Aaker, 1996; Baumgartner & Ebner, 2010; Keller, 1993; Gyrd-Jones & Kornum, 2013; Aaker, 1996; Kapferer, 2008; Kotler, 2016; Keller et al., 2002.</i>
D4 Pozicionēšanas sniegums	Diferenciācija; zīmola uzticamība; zīmola tēls; zīmola kapitāls; vērtības piedāvājums.	<i>Aaker, 1996; Kapferer, 2008; Ries & Trout, 1981; Trout, 2000; Kotler, 2016; Chaudhuri, 2002; Nagle et al., 2011; Marsden, 2002.</i>
D5 Rezultāti	Lojalitāte; piederība; vērtības; statuss; cena.	<i>Keller, 2001; Wheeler, 2009; Urde, 1999; Marsden, 2002; Schwartz, 1990; Allen, 2002; Keller, 2003; Almquist et al., 2016; Riezebos, 2003; Nagle et al., 2011.</i>

Šo dimensiju un elementu savstarpējās attiecības veido sistēmu, kurā nepārtraukta mijiedarbība nodrošina dinamisku pozicionēšanu un pielāgošanās spēju mainīgā vidē. HZPM darbojas kā daudzdimensionāls ietvars, kas integrē iekšējos un ārējos stratēģiskos faktoros, ļaujot organizācijām veidot saskaņotu, konkurētspējīgu un ilgtspējīgu ZP. Modeļa praktiskā piemērojamība ietver:

- 1) **stratēģiskā zīmola attīstību**, kas atbalsta ZP definēšanu un pilnveidošanu atbilstoši organizācijas vērtībām, spējām un ilgtermiņa mērķiem;
- 2) **internacionalizāciju**, kas sniedz vadlīnijas uz eksportu orientētiem uzņēmumiem zīmolu pielāgošanai ārvalstu tirgiem, saglabājot kultūras un stratēģisko saskaņotību;
- 3) **zīmola diagnostiku**, kas kalpo kā audita instruments trūkumu un uzlabošanas iespēju identificēšanai dažādās pozicionēšanas dimensijās;
- 4) **inovāciju saskaņošanu**, kas nodrošina to, ka jaunu produktu izstrāde ir atbilstoša zīmola identitātei, iesaistīto pušu gaidām un stratēģiskajam virzienam;
- 5) **SV integrāciju**, kas veicina ZP iestrādi plašākos stratēģiskās vadības procesos, stiprinot atbilstību, saskaņotību un konkurētspēju;
- 6) **akadēmisko lietojumu**, kas nodrošina validētu, teorijā balstītu struktūru mācību procesam, pētījumiem un konceptuālo modeļu izstrādei.

Izvērtējot HZPM unikālo ieguldījumu, modelis piedāvā integrētu, empīriski validētu pieeju, kas apvieno iekšējos un ārējos stratēģiskos faktoros, stiprina ZP stratēģisko lomu un zīmolveidībā piemēro sistēmisku skatījumu. Tas nodrošina praktisku diagnostikas funkcionalitāti, ietver ilgtspējas dimensiju un saglabā pielāgojamību dažādos kontekstos, tādējādi būtiski attīstot gan zīmolveidības teorētiskos, gan praktiskos pamatus. Tās galvenie ieguldījumi ir šādi:

- 1) iekšējo un ārējo dimensiju integrēta struktūra;
- 2) ZP stratēģiskā orientācija;

- 3) sistēmiskā domāšana un attiecību loģika;
- 4) empīriski validēts daudzdimensionāls ietvars;
- 5) praktiskā izmantojamība un diagnostikas funkcionalitāte;
- 6) ilgtspējas perspektīva un ilgtermiņa vērtības saskaņošana;
- 7) pielāgojamība dažādos kontekstos;
- 8) teorētiskais dziļums un piemērotība pētniecībai.

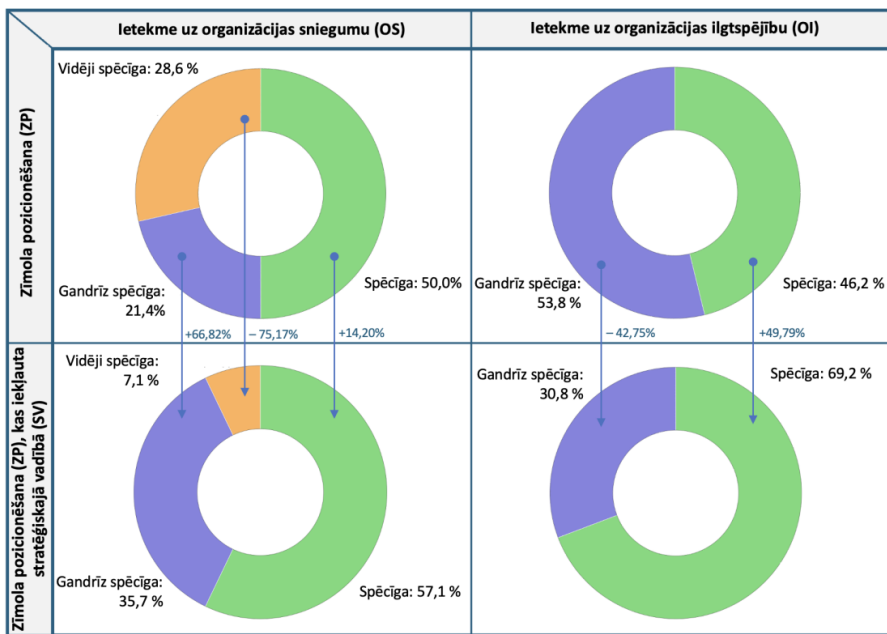
No teorētiskās perspektīvas HZPM piedāvā jaunu skatījumu uz ZP kā daudzdimensionālu, dinamisku procesu, kas ir iestrādāts SV. No praktiskās perspektīvas modelis nodrošina organizācijām instrumentu zīmola stratēģiju izvērtēšanai un optimizēšanai, iekšējo un ārējo mērķu saskaņošanai un ilgtermiņa konkurētspējas nodrošināšanai.

3.6. Hipotēžu validācija. Zīmola pozicionēšanas integrēšana stratēģijā

Šajā apakšnodaļā aprakstītas empīriski validētās hipotēzes par ZP, SV, OS un OI savstarpējām attiecībām, izmantojot triangulētu metodoloģiju, kas apvieno fokusgrupas ($N = 16$), ekspertu intervijas ($N = 13$) un vadītāju aptauju ($N = 14$). Metodoloģiskā konsekvence visos trīs datu avotos nodrošināja mērķtiecīgu un stabilu empīrisko pamatojumu.

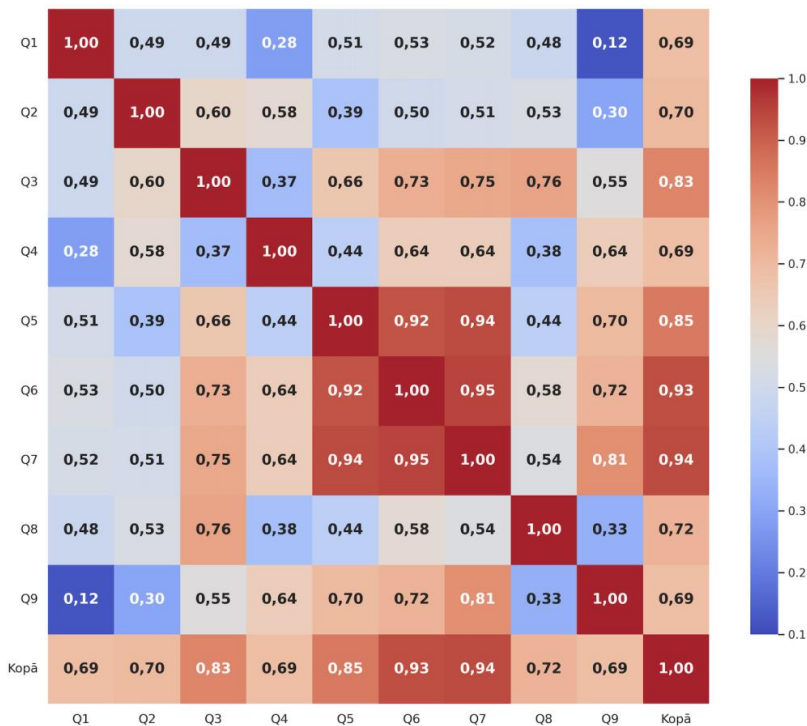
Kvalitatīvie fokusgrupu un interviju rezultāti parādīja vienbalsīgu viedokli, ka ZP ir stratēģijas pamatelements, nevis tikai mārketinga funkcija. Dalībnieki uzsvēra, ka skaidra un diferencēta ZP stiprina konkurences priekšrocības, lēmumu pieņemšanu, iesaistīto pušu uzticēšanos un ilgtermiņa noturību. Abas metodes apstiprināja, ka ZP sasniedz vislielāko ietekmi, ja tā ir iestrādāta SV procesos.

Aptaujas rezultāti šos secinājumus papildus apstiprināja. Respondenti novērtēja ZP ietekmi uz OS un OI kā “vidēji spēcīgu” līdz “spēcīgu” un būtiski augstākus vērtējumus sniedza gadījumos, kad ZP bija integrēta SV. Lai ilustrētu šo uztvertās ietekmes izmaiņu, salīdzinošie rezultāti attēloti 3.9. attēlā.



3.9. att. Zīmola pozicionēšanas ietekmes uz rezultātiem salīdzinājums, ja zīmola pozicionēšana ir iestrādāta stratēģiskajā vadībā (autore izstrādāta vizualizācija).

Lai analizētu mainīgo savstarpējās attiecības, 3.10. attēlā dota aptaujas jautājumu Pīrsona korelācijas siltumkarte, izceļot saistību stiprumu un virzienu starp ZP, SV, OS un OI.



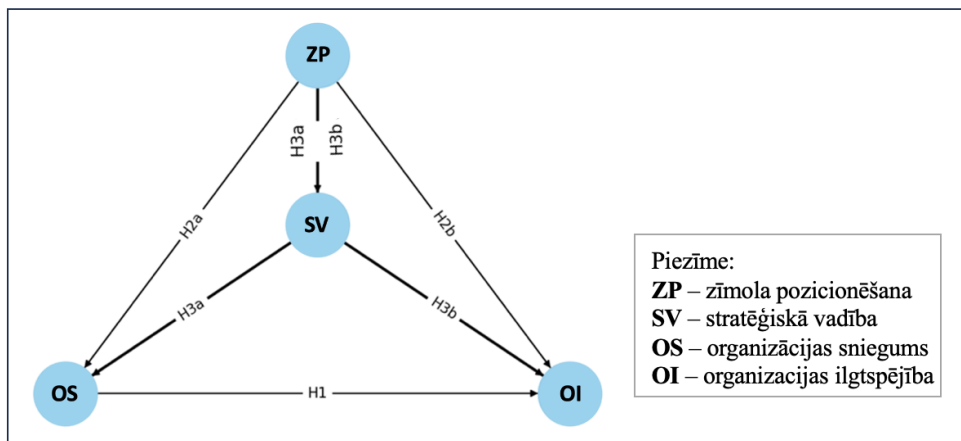
3.10. att. Aptaujas jautājumu Pīrsona korelācijas siltumkarte (autore izstrādāta vizualizācija).

Korelācijas analīze **apstiprināja visas hipotēzes**:

- **H1** – OS un OI ir cieši savstarpēji saistītas ($r = 0,95$);
- **H2a/b** – spēcīga ZP ir saistīta ar augstākiem OS un OI rādītājiem ($r = 0,58-0,75$);
- **H3a/b** – SV būtiski pastiprina ZP ietekmi gan uz OS, gan uz OI ($r = 0,92-0,94$).

Vadītāji uzsvēra arī līderības iesaistes nozīmi, norādot, ka ZP sasniedz visaugstāko ietekmi gadījumos, kad to tieši vada augstākā līmeņa vadība. Kontrolmainīgo analīze liecināja par kontekstuālām atšķirībām (piemēram, uzņēmuma lielumu), taču tās nemainīja kopējos attiecību modeļus.

Kvalitatīvā kodēšana apstiprināja aptaujas datus, parādot, ka ZP funkcionē kā stratēģisks resurss, stiprina diferenciāciju, uzlabo attiecības ar klientiem un veicina ilgtspēju, balstoties iesaistīto pušu uzticēšanās faktā un adaptācijas spējā. Tematiskā analīze identificēja riskus, piemēram, ZP traktēšanu tikai kā mārketinga aktivitāti, kas ierobežo tās stratēģisko potenciālu. Galīgais validētais modelis, ko atbalsta strukturālo vienādojumu modelēšana, parāda, ka ZP ietekmē OS un OI gan tieši, gan netieši, SV darbojoties kā centrālais mediējošais mehānisms. Modelis apstiprina, ka ZP jāuztver kā sistēmisks, daudzdimensionāls stratēģisks konstrukts, nevis komunikācijas prakse (3.11. att.).



3.11. att. Validētais modelis: zīmola pozicionēšanas, stratēģiskās vadības, organizācijas snieguma un organizācijas ilgtspējas mijiedarbība (autore izstrādāts modelis, zinātniskā novitāte).

Empīriskie rezultāti apstiprina visas hipotēzes un pastiprina HZPM konceptuālo loģiku, parādot, ka stratēģiski integrēta ZP būtiski uzlabo OS, OI un ilgtermiņa konkurences priekšrocības. Empīriskā analīze apstiprināja izvirzītās attiecības starp ZP, SV, OS un OI. Šie rezultāti sniedz spēcīgu pamatojumu HZPM, kas šajā promocijas darbā ir izstrādāts kā visaptverošs ietvars, kas sasaista pozicionēšanu ar sniegumu, ilgtspēju un stratēģisko integrāciju. Empīriskā validācija apliecina modeļa nozīmīgumu mūsdienu stratēģiskajā mārketingā, kur pozicionēšana jāuztver kā sistēmisks un daudzdimensionāls konstrukts.

SECINĀJUMI UN IETEIKUMI

Noslēguma nodaļā apkopoti promocijas darba galvenie teorētiskie, empīriskie un praktiskie secinājumi un sniegti ieteikumi attiecīgajām iesaistīto pušu grupām. Pētījumā ZP tika analizēta kā stratēģiska pieeja ilgtspējīgai uzņēmējdarbības attīstībai, un tā rezultātā tika izstrādāts un empīriski validēts HZPM. Vadoties pēc ievadā definētajiem mērķiem, pētījums virzījās no teorētiskās sintēzes un modeļa izveides uz empīrisko validāciju un praktisko lietojumu.

Secinājumi integrē teorētisko ieguldījumu un empīriskos pierādījumus, izceļot HZPM zinātnisko novitāti, tā spēju mazināt fragmentāciju ZP teorijā un tā praktisko vērtību organizāciju virzīšanā uz ilgtspējīgu izaugsmi. Katrs secinājums ir papildināts ar mērķētiem ieteikumiem, lai nodrošinātu to, ka rezultāti ir gan konceptuāli pamatoti, gan piemērojami akadēmiskajā, vadības, uzņēmējdarbības un politikas veidotāju kontekstā.

Secinājumi. Promocijas darba secinājumi balstīti teorētiskās analīzes, empīriskās validācijas un praktiskā lietojuma sintēzē. Tie atspoguļo pētījuma mērķu sasniegšanas pakāpi un parāda, kā iegūtie rezultāti sniedz ieguldījumu gan akadēmiskajās zināšanās, gan vadības praksē.

- **Pētījuma mērķis** – analizēt ZP kā stratēģisku pieeju ilgtspējīgai uzņēmējdarbības attīstībai, izstrādājot un empīriski validējot holistisku pieeju, kas sasaista ZP ar OS, SV un ilgtspēju – ir sasniegts. Tas īstenots, izveidojot validēto HZPM, kas nodrošina zinātniski pamatotu ietvaru ZP integrēšanai SV, empīriski apstiprina tās ietekmi uz sniegumu un ilgtspēju un nostiprina ZP kā stratēģiskas pārvaldības mehānismu ilgtermiņa uzņēmējdarbības attīstībai.
- **Atbildot uz pētījuma jautājumu**, kā ZP ilgtspējīgas uzņēmējdarbības attīstības kontekstā ietekmē OS un OI un kā šī ietekme ir atkarīga no ZP integrācijas SV, promocijas darbs apstiprina, ka ZP ietekmē gan OS, gan OI un ka šī ietekme būtiski pastiprinās gadījumos, kad ZP ir integrēta SV, kā to apliecina empīriski apstiprinātais mijiedarbības modelis.
- **Pētījums apstiprina visas hipotēzes (H1–H3b).** Empīriskie rezultāti parāda, ka OS un OI ir savstarpēji saistītas, ka ZP pozitīvi ietekmē abus rezultātus un ka šī ietekme būtiski pastiprinās, ja ZP ir integrēta SV.

Promocijas darba rezultāts ir tā unikālā teorētiskās sintēzes, empīriskās validācijas (triangulēts pētījums, ietverot fokusgrupas, intervijas un aptauju) un praktiskā lietojuma (*Joy for Tails* gadījuma izpēte) kombinācija. Šis ieguldījums risina ilgstošu fragmentāciju pozicionēšanas pētījumos un izveido visaptverošu, empīriski pārbaudītu ietvaru, kas sasaista pozicionēšanu ar OS un OI. Promocijas darbs sniedz jaunu ieguldījumu mārketinga un vadības zinātnē, analizējot ZP kā stratēģisku pieeju ilgtspējīgai uzņēmējdarbības attīstībai.

Lai nodrošinātu skaidrību un sistemātisku izklāstu, secinājumi ir strukturēti atbilstoši ievadā izklāstītajiem pētījuma mērķiem. Šāda struktūra izceļ pētījuma teorētiskos pienesumus, empīriskos apstiprinājumus un praktiskās implikācijas, vienlaikus uzsverot autores darba novitāti un unikālo ieguldījumu.

1. pētījuma uzdevums – analizēt ZP teorētiskos pamatus un konceptuālo attīstību ilgtspējīgas uzņēmējdarbības attīstības kontekstā. Literatūras analīze parādīja, ka ZP teorija

joprojām ir fragmentēta un esošās pieejas koncentrējas uz atsevišķiem aspektiem – komunikāciju, patērētāju uztveri vai zīmola identitāti –, nepiedāvājot integrētu ietvaru, kas sasaistītu iekšējo zīmola loģiku, ārējos ietekmes faktorus, stratēģisko pozicionēšanu un rezultātus.

Šī posma galvenais ieguldījums ir vēsturiski konceptuāla sintēze, kas izseko ZP attīstībai, izmantojot strukturētu kvalitatīvo satura analīzi 31 definīcijai un 56 avotiem, iegūstot konsolidētu pārskatu par to, kā ZP ir definēta un lietota akadēmiskajā literatūrā.

2. pētījuma uzdevums – identificēt un sintezēt galvenos pozicionēšanas elementus, modeļus un stratēģiskās pieejas, izmantojot kvalitatīvo satura analīzi. Kvalitatīvā satura analīze, aptverot 31 definīciju un 56 teorētiskos avotus, ļāva identificēt 25 ZP elementus, kas apvienoti piecās dimensijās, kā arī klasificēt pozicionēšanas modeļus trīs tipos – holistiskajos, procesu balstītajos un komponentu balstītajos. Šī sintēze precizēja teorētisko ainavu un izcēla galvenos pamatelementus, kas nodrošina efektīvu ZP. Rezultāti rāda, ka efektīvai pozicionēšanai nepieciešama identitātes, misijas un vīzijas saskaņošana ar vērtības piedāvājumiem, klientu nozīmīgumu un iesaistīto pušu uzticēšanos. Iekšējā saskaņotība veido pamatu diferenciācijai un stratēģiskajai skaidrībai, savukārt ārējie tehnoloģiskie, sociokulturālie, politiskie un tirgus ietekmes faktori kalpo kā būtiski kontekstuālie virzītāji.

3. pētījuma uzdevums – izstrādāt TZPKM kā pārejas soli uz validāciju. TZPKM izstrāde apvienoja fragmentētos teorētiskos ieskatus vienotā, saskaņotā ietvarā, identificējot pozicionēšanas loģiku un strukturālos elementus. Tas nodrošināja strukturētu loģiku par to, kā savstarpēji saistīti pozicionēšanas elementi, un vēlāk kalpoja par pamatu HZPM izstrādei. Novitāte izpaužas teorijā balstīta konceptuāla modeļa izveidē validācijai (TZPKM), kas vienotā ietvarā integrē stratēģiskos, simboliskos un uz iesaistītajām pusēm vērstos elementus.

4. pētījuma uzdevums – izpētīt mijiedarbību starp ZP, patērētāju lēmumu pieņemšanas procesu, ieinteresēto pušu iesaisti un zīmola lojalitāti. Empīriskais pētījums parādīja ciešas attiecības starp iekšējo zīmola arhitektūru un pozicionēšanas rezultātiem. Tika konstatēts, ka identitāte, misija un vīzija tieši ietekmē zīmola uzticēšanos, diferenciāciju un kapitālu. Tika apstiprināta arī saikne starp mērķauditorijas skaidrību un lojalitāti. Pētījums uzsvēra arī vadības iesaistes būtisko lomu – gadījumos, kad augstākā līmeņa vadība aktīvi iesaistās ZP definēšanā un virzīšanā, rezultāti ir autentiskāki, konsekventāki un stratēģiski saskaņotāki. Šī posma inovatīvais ieguldījums ir zīmola un klienta mijiedarbības un lojalitātes veidošanās konceptuālais modelis.

5. pētījuma uzdevums – formulēt un testēt hipotēzes, kas saista ZP ar OS un OI, iekļaujot arī SV starpniecisko nozīmi. Pētījums apstiprināja definētās hipotēzes, parādot, ka ZP pozitīvi ietekmē gan OS, gan OI un ka šī ietekme būtiski pastiprinās, ja ZP ir integrēta SV. Tas tika empīriski pierādīts ar validēto mijiedarbības modeli starp ZP, SV, OS un OI, paplašinot esošās stratēģiskās zīmolvedības teorijas līdz sistēmiskam skatījumam.

6. pētījuma uzdevums – validēt piedāvāto modeli, izmantojot fokusgrupas un ekspertu intervijas, un pilnveidot to jaunā holistiskā modelī. Empīriskā validācija apstiprināja HZPM iekšējo saskaņotību un ārējo piemērojamību, apliecinot tā vērtību gan kā konceptuālam

ietvaram, gan kā vadības instrumentam. Papildus kopējās struktūras nostiprināšanai HZPM pierādīja spēju kartēt mijiedarbību starp elementiem un dimensijām, parādot, kā konkrētas stiprās vai vājās puses vienā jomā ietekmē rezultātus citās. Novitāte izpaužas triangulētajā validācijas dizainā, kas apvieno fokusgrupas un ekspertu intervijas, pilnveidojot HZPM par stabilu diagnostikas rīku. HZPM nodrošina validētu, daudzdimensionālu ietvaru, ko var lietot akadēmiskajā, biznesa un politikas kontekstā. Tas ļauj sistemātiski diagnosticēt pozicionēšanas briedumu, veicina saskaņošanu ar SV un kalpo kā praktisks instruments ilgtermiņa ilgtspējīgas izaugsmes sasniegšanai. Lai gan HZPM galvenokārt validēts Latvijas un Baltijas kontekstā, tas demonstrēja starptautisku piemērojamību, izmantojot uz eksportu orientētu gadījuma analīzi, pozicionējot to kā daudzpusīgu un pielāgojamu rīku gan vietējai, gan globālai zīmola vadībai.

7. pētījuma uzdevums – demonstrēt modeļa lietojamību, veicot praktisku gadījuma analīzi. HZPM lietošana zīmola *Joy for Tails* izstrādē parādīja tā praktisko vērtību. Tā apliecināja, ka modelis var vadīt jauna zīmola izveidi, atbalstīt eksporta gatavību un saskaņot organizācijas spējas ar tirgus prasībām. Tādējādi HZPM ir ne tikai teorētiski un empīriski validēts, bet arī praktiski piemērojams dažādās nozarēs, īpaši uzņēmumiem, kas tiecas internacionalizēt savu darbību.

Promocijas darbs sniedz validētu holistisku modeli ZP integrēšanai stratēģiskajā vadībā. Pētījuma metodoloģiskā unikalitāte izpaužas triangulētā, daudzslāņainā dizainā, kas vienotā modeļa izstrādes procesā apvieno teorētisko sintēzi, kvalitatīvos ieskatus un kvantitatīvo validāciju, pārveidojot fragmentēto pozicionēšanas teoriju par stabilu stratēģisku ietvaru, kas piemērojams dažādās nozarēs un kontekstos.

Ieteikumi. Promocijas darba rezultāti apliecina, ka ZP jāpieiet holistiski un tā jāintegrē SV kā daudzdimensionāls konstrukts, kas apvieno iekšējos un ārējos faktoros. Ilgtspējīga zīmola stratēģija prasa organizācijas identitātes, misijas un kultūras saskaņošanu ar iesaistīto pušu gaidām un tirgus dinamiku. HZPM empīriskā validācija apstiprina tā nozīmi kā stratēģiskai pieejai, kuras ietekme pieaug, ja tā ir integrēta organizācijas stratēģijā.

Attiecīgi ieteikumi pārvērš teorētiskos un empīriskos rezultātus praktiskās vadlīnijās akadēmiskajiem pētniekiem, uzņēmumu vadītājiem, uzņēmējiem, konsultantiem un politikas veidotājiem, nodrošinot to, ka HZPM secinājumi ir praktiski īstenojami dažādos kontekstos.

Akadēmiskajiem pētniekiem un augstākās izglītības institūcijām

- Integrēt holistisku pieeju ZP pētījumos un studiju programmās, atzīstot ZP nevis kā šauru mārketinga instrumentu, bet kā stratēģisku pieeju ilgtspējīgai uzņēmējdarbības attīstībai.
- Lietot HZPM salīdzinošajos pētījumos, garengriezuma pētījumos un mācību procesā, īpaši stratēģiskā mārketinga un zīmolvedības jomā.
- Izmantot šajā promocijas darbā izstrādāto pozicionēšanas modeļu klasifikāciju (holistiskie, procesu balstītie, komponentu balstītie) kā konceptuālu pamatu turpmāko pētījumu strukturēšanai un fragmentācijas mazināšanai nozarē.

Uzņēmumu vadītājiem, stratēģiem un konsultantiem

- Iestrādāt ZP kā centrālu SV elementu, saskaņojot pozicionēšanas lēmumus ar ilgtermiņa konkurētspējas mērķiem, resursu sadali un ilgtspējīgu biznesa izaugsmi.
- Lietot HZPM kā diagnostikas instrumentu, lai novērtētu esošo pozicionēšanas briedumu, identificētu neatbilstības starp iekšējām un ārējām zīmola dimensijām un noteiktu prioritāras stratēģiskās intervences.
- Veicināt augstākā līmeņa vadības iesaisti pozicionēšanas lēmumos, jo līderības līdzdalība ir kritiski svarīga autentiskumam, saskaņotībai un noturībai.
- Iekļaut gan iekšējās, gan ārējās dimensijas pozicionēšanas lēmumos, sistemātiski ņemot vērā tehnoloģiskās pārmaiņas, sociokulturālo dinamiku, politiskos faktorus un tirgus konkurenci.

Uzņēmējiem un uz eksportu orientētiem uzņēmumiem

- Pieņemt HZPM kā praktisku ietvaru jaunu zīmolu izveidei, internacionalizācijai un ienākšanai tirgos.
- Nodrošināt zīmola identitātes, iesaistīto pušu gaidu un starptautisko tirgu prasību saskaņošanu, lai paaugstinātu eksporta gatavību un konkurētspēju.
- Izmantot ZP kā ilgtermiņa stratēģisku aktīvu, kas atbalsta izaugsmi, diferenciaciju un iesaistīto pušu uzticēšanos, īpaši jaunos vai konkurences piesātinātos tirgos.

Politikas veidotājiem un nozares asociācijām

- Atzīt ZP kā stratēģisku konstruktu konkurētspējas un ilgtspējas ietvaros, pārsniedzot tradicionālo skatījumu uz zīmolvedību kā tikai veicinošu aktivitāti, un atbalstīt tās integrāciju apmācību un uzņēmējdarbības attīstības programmās.
- Izmantot HZPM kā atsaucē ietvaru nozaru vai reģionālo attīstības stratēģiju izstrādē, nodrošinot to, ka pozicionēšanas loģika veicina konkurētspēju un inovāciju kapacitāti.

BIBLIOGRAFIJA

- Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. Free Press.
- Aaker, D. A. (2012). *Win the brand relevance battle and be seen as meaningfully different*. Jossey-Bass.
- Aaker, D. A., & Shansby, G. J. (1982). Positioning your product. *Business Horizons*, 25 (3), 56–62. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(82\)90130-9](https://doi.org/10.1016/0007-6813(82)90130-9).
- Aaker, J. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34 (3), 347–356. <https://doi.org/10.1177/002224379703400304>.
- Aiginger, K. (2006). Revisiting an evasive concept: Introduction to the special issue on competitiveness. *Journal of Industry, Competition and Trade*, 6 (1), 63–66. <https://doi.org/10.1007/s10842-006-7697-8>.
- Allen, D. E. (2002). Toward a theory of consumer choice as socio-historically shaped practical experience: The fits-like-a-glove framework. *Journal of Consumer Research*, 28 (4), 515–532. <https://doi.org/10.1086/338208>.
- Almquist, E., Senior, J., & Bloch, N. (2016). The elements of value. *Harvard Business Review*, 94 (9), 46–53.
- Ariely, D. (2010). *Predictably irrational: The hidden forces that shape our decisions*. Harper Collins.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
- Baumgartner, R. J., & Ebner, D. (2010). Corporate sustainability strategies: Sustainability profiles and maturity levels. *Sustainable Development*, 18 (2), 76–89. <https://doi.org/10.1002/sd.447>.
- Bhat, S., & Reddy, S. K. (1998). Symbolic and functional positioning of brands. *Journal of Consumer Marketing*, 15 (1), 32–43. <https://doi.org/10.1108/07363769810202664>.
- Blankson, C., & Kalafatis, S. P. (1999). Issues and challenges in the positioning of service brands: A review. *Journal of Product & Brand Management*, 8 (2), 106–118. <https://doi.org/10.1108/10610429910266990>.
- Boulding, K. E. (1956). *The image: Knowledge in life and society*. University of Michigan Press.
- Brenner, W. (2014). *Digital business: Concepts and start-ups*. Springer.
- Cancellieri, A., De Carlo, M., Paneni, F., & Petrocchi, M. (2023). Brand network booster: Improving brand connectivity. *arXiv*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2301.10045>.
- Chaudhuri, A. (2002). How brand reputation affects the advertising–brand equity link. *Journal of Advertising Research*, 42 (3), 33–43. <https://doi.org/10.2501/JAR-42-3-33-43>.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). Sage.
- de Chernatony, L. (2021). *Brand management through brand building*. Routledge.
- de Chernatony, L., & Riley, F. D. O. (1998). Defining a “brand”: Beyond the literature with experts’ interpretations. *Journal of Marketing Management*, 14 (5), 417–443.
- de Chernatony, L. (2010). *From brand vision to brand evaluation* (3rd ed.). Elsevier.
- Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. McGraw-Hill.
- Dillon, W. R., Domzal, T. J., & Madden, T. J. (1986). Evaluating alternative product positioning strategies. *Journal of Advertising Research*, 26 (4), 29–35.

- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62 (1), 107–115.
- Fayvichenko, D. (2016). The concept of brand positioning. *Tovaru i Runki*, 1 (21), 25–32.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Fuchs, C., & Diamantopoulos, A. (2010). Evaluating the effectiveness of brand-positioning strategies from a consumer perspective. *European Journal of Marketing*, 44 (11/12), 1763–1786.
- Giraldo-Luque, S., & Fernández-Rovira, C. (2021). Economy of attention: Definition and challenges for the twenty-first century. In S. H. Park, M. A. Gonzalez-Pérez, & D. E. Floriani (Eds.), *The Palgrave handbook of corporate sustainability in the digital era* (pp. 283–305). Springer.
- Gyrd-Jones, R., & Kornum, N. (2013). Managing the co-created brand: Value and cultural complementarity in online and offline multi-stakeholder ecosystems. *Journal of Business Research*, 66 (9), 1484–1493.
- Hofer, C. W., & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. West Publishing.
- Iglesias, O., & Ind, N. (2020). Towards a theory of conscientious corporate brand co-creation: The next key challenge in brand management. *Journal of Brand Management*, 27 (6), 710–720.
- Jaakkola, E. (2020). Designing conceptual articles: Four approaches. *AMS Review*, 10 (1–2), 18–26.
- Kapferer, J.-N. (2008). *The new strategic brand management* (4th ed.). Kogan Page.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57 (1), 1–22.
- Keller, K. L. (2001). Building customer-based brand equity: A blueprint for creating strong brands. *Marketing Science Institute Working Paper Series*, 1–37.
- Keller, K. L. (2003). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (2nd ed.). Pearson.
- Keller, K. L., Stern, B. B., & Tybout, A. (2002). Building brands and brand communication. *Journal of Business Research*, 55 (3), 159–168.
- Knox, S., & Bickerton, D. (2003). The six conventions of corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37 (7/8), 998–1016.
- Kollmann, T., Stöckmann, C., Hensellek, S., & Kensbock, J. M. (2022). Eras of digital entrepreneurship. *Business & Information Systems Engineering*, 64 (1), 15–31.
- Kotler, P. (2016). Branding: From purpose to beneficence. *The Marketing Journal*. [Retrieved September 17, 2025] <https://www.marketingjournal.org/brand-purpose-to-beneficence-philip-kotler/>.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. Wiley.
- Lüdicke, M. K. (2015). Marketing as a theory: Value perspectives in/of/with marketing. In *Proceedings of the 44th Annual Conference of the European Marketing Academy (EMAC 2015)*, Leuven, Belgium. European Marketing Academy.
- Ma, H. (1999). Anatomy of competitive advantage: A select framework. *Management Decision*, 37 (9), 709–718.

- MacInnis, D. J. (2011). A framework for conceptual contributions in marketing. *Journal of Marketing*, 75 (4), 136–154.
- Maggard, J. P. (1976). Positioning revisited. *Journal of Marketing*, 40 (1), 63–66.
- Marsden, P. (2002). Brand positioning: Meme's the word. *Marketing Intelligence & Planning*, 20 (5), 307–312. <https://doi.org/10.1108/02634500210441595>.
- Mayring, P. (2014). *Qualitative content analysis: Theoretical foundation, basic procedures and software solution*. Beltz.
- Miles, S. J., & Mangold, W. G. (2005). Positioning models for branding. *Journal of Business Research*, 58 (4), 425–432.
- Murphy, P. J., Liao, J., & Welsch, H. P. (2006). A conceptual history of entrepreneurial thought. *Journal of Management History*, 12 (1), 12–35. <https://doi.org/10.1108/13552520610638256>.
- Nagle, T. T., Hogan, J. E., & Zale, J. (2011). *The strategy and tactics of pricing: A guide to growing more profitably* (5th ed.). Prentice Hall.
- O'Rourke, K. H., & Williamson, J. G. (2000). When did globalization begin? *European Review of Economic History*, 6 (1), 23–50.
- Park, C. W., Jaworski, B. J., & MacInnis, D. J. (1986). Strategic brand concept-image management. *Journal of Marketing*, 50 (4), 135–145.
- Paul, J., & Criado, A. R. (2020). The art of writing literature review: What do we know and what do we need to know? *International Business Review*, 29 (4), 101717.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *The competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 68 (2), 73–93.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74 (6), 61–78. <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89 (1/2), 62–77.
- Purvis, B., Mao, Y., & Robinson, D. (2019). Three pillars of sustainability: In search of conceptual origins. *Sustainability Science*, 14 (3), 681–695.
- Ranjan, K. R., & Read, S. (2016). Value co-creation: Concept and measurement. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44 (3), 290–315.
- Ries, A., & Trout, J. (1981). *Positioning: The battle for your mind*. McGraw-Hill.
- Riezebos, R. (2003). *Brand management: A theoretical and practical approach*. Pearson Education.
- Ritter, T., & Pedersen, C. L. (2020). Digitization capability and the digitalization of business models in business-to-business firms: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management*, 86, 180–190.
- Schiffman, L. G., & Kanuk, L. L. (2007). *Consumer behavior* (9th ed.). Prentice Hall.
- Schiffman, L. G., Wisenblit, J., & Kanuk, L. L. (2014). *Consumer behavior* (11th ed.). Pearson.
- Schwartz, S. H. (1990). Individualism–collectivism: Critique and proposed refinements. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 21 (2), 139–157.

- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339.
- Štrausa, E., & Gaile-Sarkane, E. (2022). Analysis of brand positioning and branding for the development of a new brand positioning model. In *Proceedings of the 26th World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics (WMSCI 2022)*, (pp. 142–147). International Institute of Informatics and Systemics.
- Štrausa, E., Ence, E., & Gaile-Sarkane, E. (2023). Positioning as a catalyst towards innovations. In *Proceedings of the 27th World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics (WMSCI 2023)* (Vol. 1, pp. 196–202). International Institute of Informatics and Systemics.
- Trout, J. (2000). *Differentiate or die: Survival in our era of killer competition*. Wiley.
- Urde, M. (1999). Brand orientation: A mindset for building brands into strategic resources. *Journal of Marketing Management*, 15 (1–3), 117–133.
- Urde, M. (2003). Core value-based corporate brand building. *European Journal of Marketing*, 37 (7/8), 1017–1040.
- Urde, M., & Koch, C. (2014). Market- and brand-oriented schools of positioning. *Journal of Product & Brand Management*, 23 (7), 478–490.
- van Riemsdijk, L., Ingenbleek, P. T. M., van Trijp, H. C. M., & van der Veen, G. (2017). Marketing animal-friendly products: Addressing the consumer social dilemma with reinforcement positioning strategies. *Animals*, 7 (12), 98.
- Wheeler, A. (2009). *Designing brand identity*. Wiley.
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford University Press.
- Xiao, Y., & Watson, M. (2019). Guidance on conducting a systematic literature review. *Journal of Planning Education and Research*, 39 (1), 93–112.



Evita Štrausa dzimusi 1980. gadā Tukumā. Latvijas Universitātē ieguvusi profesionālo sociālā psihologa kvalifikāciju (2002), Rīgas Tehniskajā universitātē (RTU) – maģistra grādu (*MBA*) inovācijās un uzņēmējdarbībā (2015), iekļauta RTU Zelta fondā. Ir uzņēmuma vadītāja un pētniece, kuras profesionālā darbība fokusējas uz zīmola stratēģisko vadību un jaunu produktu attīstību. Kopš 2024. gada – uzņēmuma SIA “Tērvete food” valdes locekle un izpilddirektore (*CEO*), vadot inovatīvu produktu izstrādi, eksporta attīstību un uzņēmuma efektivizāciju. Profesionālā pieredze ietver nozīmīgu ieguldījumu tādu zīmolu kā “MILZU!” un “Joy for Tails” (vēlāk – “Joy for Friends”) attīstībā, kā arī ilggadēju darbu vadošos amatos telekomunikāciju nozarē (*Tele2*). Aktīvi darbojas kā biznesa lektore un mentore, palīdzot uzņēmumiem radīt vērtībās balstītus zīmolus un veiksmīgi startēt globālajos tirgos. Zinātniskās intereses cieši saistītas ar zīmola pozicionēšanas holistisko pieeju, stratēģisko vadību un jaunu produktu ieviešanu tirgū, meklējot sinerģiju starp akadēmiskajām atziņām un praktisko uzņēmējdarbību.