



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Jurgita Bučinskienė

VEIKSNIAI SĄLYGOJANTYS E. VERSLO PLĖTRĄ ĮMONĖJE

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovas prof. dr. *Rimantas Gatautis*

KAUNAS, 2017

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

VEIKSNIAI SĄLYGOJANTYS E. VERSLO PLĖTRĄ ĮMONĖJE

Marketingo valdymas (621N50007)

MAGISTRO DARBAS

Studentė

Jurgita Bučinskienė, VMMV-5 gr.

2017 m. gegužės 10 d.

Vadovas

Prof. dr. *Rimantas Gatautis*

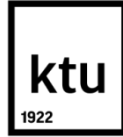
2017 m. gegužės 10 d.

Recenzentė

Prof. Rita Kuvykaitė

2017 m. gegužės d.

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Jurgita Bučinskienė

Marketingo valdymas, 621N50007

Baigiamojo magistro darbo „Motyvacinių veiksnių poveikis vartotojų elgsenai virtualioje aplinkoje“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2017 m. gegužės 10 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Jurgitos Bučinskienės** baigiamasis magistro darbas tema „Veiksniai sąlygojantys e. verslo plėtrą įmonėje“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Bučinskienė, Jurgita. Factors Impacting E-Business Development in the Company. Master's Final Thesis in Marketing management / supervisor prof. dr. Rimantas Gatautis. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: 03S Management and Administration

Key words: e. business, e.business developmen, factors impacting e.business

Kaunas, 2017. 63 p.

SUMMARY

Relevance of the Topic. E. business development is global phenomena. As a consequence in today's business environment, companies are increasingly focusing on information communication technologies adaptation. Information communication technology is an essential prerequisite for e-business development. Electronic business brings new opportunities for companies and companies have opportunities to reach new markets, to increase sales, to reduce costs, etc. Because of information technologies adaptation companies must change their business models. However, e-business models as well as information technology improves over time, while improving them and e. business solutions as well. Companies digitization and e. business development as a priority direction of the European Union, and there are a number of international and national initiatives to promote e-business development. However, despite the support of initiatives, not all companies are able successfully develop e-business. Therefore, it can be argued that the key factor for the success of e-business development is the identification of a relevant subject at both the theoretical and practical point of view.

Problem. Marketing researchers are mainly addressing issues related to e-business solutions and the use of electronic business models to competitive advantage. However, the scientific and empirical research regarding the factors affecting the success e-business development in the company is assessed not so often. The need of such assessment is driven by changing information communication technologies and changing business models as well. Often the perception that information communication technology infrastructure is a sufficient basis for the successful development of electronic business. Nevertheless, few authors try to identify the factors that determine the success of e-business development. Therefore, in this work the problem formulated by question - what factors determine the success of e-business development in the company?

The **object** - e-business development determinants.

The **aim** - to study the theoretical basis for the identification of the factors leading to the successful development of e-business and carry out their empirical evaluation of Lithuanian enterprises.

Objectives of thesis:

1. To carry out e-business success factors problematic aspects overview;
2. Perform an analysis of the concept of e. business;
3. Perform factors affecting e-business adoption and development literature review;
4. Develop factors affecting e-business development conceptual model;
5. Perform the empirical evaluation of the conceptual model between Lithuanian companies.

Main Findings of the Thesis:

The first part of thesis is dedicated to analysis of e. business development tendencies and e. business role in the companies' activities. The different research perspectives of factors affecting e.business development in the company are analysed as well.

The second part of master thesis is dedicated to scientific literature review and theoretical solution development. This chapter analyse e.business concept and discuss e.business definition. Analysis of factors affecting e.business development is done through four perspective – technological, organizational, environmental and business model. Technological perspective address technical factors such as ICT infrastructure, internet knowledge and e.business knowledge. Organizational perspective address different enterprise characteristics- such as company size, market where company is operating, company experience in the field. Environmental perspective address legal environment, competitors pressure, partners pressure and consumer readiness factors. The fourth perspective access business model concept use in e.business. Business model selection and business model component decisions are key factors in this group.

The third part of the thesis is dedicated on empirical research methodology development. The empirical research methodology define research objective and aims, research methods selection, data collection methods and research instrument operationalization.

The fourth part of the thesis is dedicated to empirical data analysis. The key factors impact e.business development in the companies in Lithuania are identified. Basing on empirical research results practical recommendations for companies are provided.

TURINYS

| | |
|---|----|
| Paveikslų sąrašas | 7 |
| Lentelių sąrašas | 8 |
| ĮVADAS..... | 9 |
| 1. TYRIMŲ, SUSIJUSIŲ SU VEIKSNIAIS, SĄLYGOJANČIAIS ELEKTRONINIO VERSLO PLĖTRĄ ĮMONĖSE, PROBLEMINIAI ASPEKTAI..... | 11 |
| 1.1. Elektroninio verslo svarba įmonių veikloje..... | 11 |
| 1.2. Veiksnių, sąlygojančių įmonės elektroninio verslo plėtrą, tyrimų problematika | 13 |
| 2. VEIKSNIŲ, SĄLYGOJANČIŲ SĖKMINGĄ ELEKTRONINIO VERSLO PLĖTRĄ ĮMONĖJE, TEORINIAI TYRIMAI..... | 15 |
| 2.1. E. verslo samprata ir poveikis..... | 15 |
| 2.2 Veiksniai sąlygojantys e. verslo plėtrą | 19 |
| 2.2.1. Technologiniai veiksniai sąlygojantys e. verslo plėtrą | 21 |
| 2.2.2. Organizaciniai veiksniai sąlygojantys e. verslo plėtrą..... | 21 |
| 2.2.3. Aplinkos veiksniai sąlygojantys e. verslo plėtrą..... | 22 |
| 2.2.4. E. verslo modelio parinkimas | 23 |
| 2.3. Konceptualus e. verslo plėtrą sąlygojančių veiksnių modelis | 34 |
| 3. EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA | 37 |
| 4. VEIKSNIŲ SĄLYGOJANČIŲ E. VERSLO PLĖTRĄ EMPIRINIO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ..... | 44 |
| 4.1. Empirinių rezultatų analizė..... | 44 |
| 4.2. Empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimas..... | 55 |
| IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS | 56 |
| LITERATŪRA..... | 59 |
| Priedai..... | 64 |

Paveikslų sąrašas

- 1 pav. Verslo optimizacijos bangos (Kirvaitis A., 2001)
- 2 pav. Verslo modelių klasifikacija pagal sąveikos formas
- 3 pav. E. verslo modelių klasifikavimas pagal įgyvendinamas funkcijas ir inovatyvumą (P.Timmers, 2002).
- 4 pav. BizModel Intstituto pasiūlyta verslo modelio struktūra (saltinis?)
- 5 pav. A. Osterwalder ir Y. Pigneur pasiūlyti verslo modelio komponentai
- 6 pav. Konceptualus veiksmų sąlygiančių e.verslo plėtrą modelis
- 7 pav. Veiksmų sąlygojančių sėkmingą e. verslo plėtrą įmonėje empirinio tyrimo proceso etapai (sudaryta pagal V.Dikčius, 2005)
- 8 pav. Veiksmų sąlygojančių sėkmingą e. verslo plėtrą įmonėje empirinio tyrimo hipotetiniai teiginiai
- 9 pav. Įmonių, dalyvavusių tyrime, pasiskirstymas pagal dydį
- 10 pav. Įmonių, dalyvavusių tyrime, pasiskirstymas pagal patirtį
- 11 pav. Įmonių, dalyvavusių tyrime, pasiskirstymas pagal veiklos pobūdį
- 12 pav. Įmonių, dalyvavusių tyrime, pasiskirstymas pagal e. verslo sprendimų pokyčius.

Lentelių sąrašas

- 1 lentelė. P.Timmers ir M. Rappa e. verslo modelių klasifikacijos
- 2 lentelė. Verslo modelio paveikslo komponentai ir jų detalizacija (*pagal A. Osterwalder ir Y. Pigneur. Business Model Generation, 2010*)
- 3 lentelė. Tyrimo konstruktai ir juos nagrinėję autoriai
- 4 lentelė. Tyrimo konstrukto skalės ir jų teorinis pagrindimas
- 5 lentelė. Tiriamos visumos ir santykinės paklaidos santykis (*Kardelis, 2008*)
- 6 lentelė. Respondentų nuomonė apie IRT infrastruktūros reikšmę e.verslo plėtrai
- 7 lentelė. Respondentų nuomonė apie Interneto gebėjimų reikšmę e.verslo plėtrai
- 8 lentelė. Respondentų nuomonė apie e. verslo gebėjimų reikšmę e.verslo plėtrai
- 9 lentelė. Respondentų nuomonė apie technologinės kompetencijos reikšmę e.verslo plėtrai
- 10 lentelė. Respondentų nuomonė apie organizacinių veiksnių reikšmę e.verslo plėtrai
- 11 lentelė. Respondentų nuomonė apie organizacinės kompetencijos reikšmę e.verslo plėtrai
- 12 lentelė. Respondentų nuomonė apie Konkurentų spaudimo įtaką e.verslo plėtrai
- 13 lentelė. Respondentų nuomonė apie partnerių pasirengimo įtaką e.verslo plėtrai
- 14 lentelė. Respondentų nuomonė apie vartotojų pasirengimo įtaką e.verslo plėtrai
- 15 lentelė. Respondentų nuomonė apie teisinės aplinkos įtaką e.verslo plėtrai
- 16 lentelė. Respondentų nuomonė apie verslo modelio tipo reikšmę e.verslo plėtrai
- 17 lentelė. Respondentų nuomonė apie verslo modelio komponentų reikšmę e.verslo plėtrai
- 18 lentelė. Respondentų nuomonė apie verslo modelio veiksnių svarbą e.verslo plėtrai

IVADAS

Aktualumas. Šiandieninės verslo aplinkos sąlygomis įmonės vis daugiau dėmesio skiria informacinėms ryšio technologijoms bei jomis pagrįstiems procesams. Informacinės ryšio technologijos yra esminė elektroninio verslo plėtros prielaida. Elektroninis verslas apima ne tik įprastines verslo operacijas, bet ir naujus, galimus tik virtualioje aplinkoje, verslo būdus. Plėtodamos elektroninį verslą įmonės įgyvendina įvairius elektroninio verslo modelius. Tačiau elektroninio verslo modeliai kaip ir informacinės technologijos laikui bėgant tobulėja, tuo pačiu tobulinant juos bei juos įgyvendinančius sprendimus. Įmonių skaitmenizavimas ir e. verslo plėtra laikoma prioritetine kryptimi Europos Sąjungoje ir egzistuoja visa eilė tarptautinių ir nacionalinių iniciatyvų skatinančių elektroninio verslo plėtrą. Tačiau nepaisant paramos iniciatyvų ne visos įmonės sugeba sėkmingai plėtoti elektroninį verslą. Todėl galima teigti, jog veiksnių lemiančių sėkmingą elektroninio verslo plėtrą identifikavimas yra aktuali tema tiek teoriniu, tiek ir praktiniu požiūriu.

Problema. Marketingo mokslininkų darbuose dažniausia sprendžiamos problemos, susijusios su elektroninio verslo sprendimų bei modelių panaudojimu, siekiant konkurencinio pranašumo. Tačiau mokslinių ir empirinių tyrimų, susijusių su veiksniais sąlygojančiais sėkmingą elektroninio verslo plėtrą įmonės požiūriu, sutinkama labai mažai. Dažnai vyrauja nuomonė, jog informacinių ryšių technologijų infrastruktūra yra pakankamas pagrindas sėkmingai elektroninio verslo plėtrai. Nepaisant to, tik nedaugelis autorių bando identifikuoti veiksnius, kurie sąlygoja sėkmingą elektroninio verslo plėtrą. Todėl, šio darbo problema formuluojama klausimu – kokie veiksniai sąlygoja sėkmingą elektroninio verslo plėtrą įmonėje?

Darbo objektas – elektroninio verslo plėtrą lemiantys veiksniai.

Darbo tikslas – teorinių studijų pagrindu identifikuoti veiksnius lemiančius elektroninio verslo plėtrą bei atliktų jų empirinį vertinimą Lietuvos įmonių atveju.

Darbo uždaviniai:

1. Atlikti elektroninio verslo sėkmės veiksnių problematikos analizę;
2. Atlikti elektroninio verslo sampratos analizę;
3. Atlikti elektroninio verslo plėtrą lemiančių veiksnių teorinius tyrimus;
4. Parengti elektroninio verslo plėtrą lemiančių veiksnių konceptualų modelį;
5. Atlikti konceptualaus modelio empirinį vertinimą tarp Lietuvos įmonių.

Tyrimo metodai. Atliekant teorines elektroninio verslo sampratos ir elektroninio verslo sėkmę lemiančių veiksnių tyrimus naudoti mokslinės literatūros palyginamosios analizės bei sisteminimo metodai. Atliekant konceptualaus modelio vertinimo duomenų apdorojimą naudoti statistinių duomenų analizės metodai.

1. TYRIMŲ, SUSIJUSIŲ SU VEIKSNIAIS, SĄLYGOJANČIAIS ELEKTRONINIO VERSLO PLĖTRĄ ĮMONĖSE, PROBLEMINIAI ASPEKTAI

Šiandien naujos informacinės ryšio technologijos (IRT) neišvengiamai veržiasi į įmones įvairiomis formomis, kartu paveikdamos ne tik atskiros įmonės veiklą, bet ir visą ekonomiką. IRT leidžia įmonėms atrasti naujų būdų konkuruoti rinkoje, pritraukti naujus vartotojus pritaikant savo produktus ar paslaugas jų poreikiams tenkinti, koreguoti savo verslo strategijas bei įgyti konkurencinius pranašumus. IRT paveikia įmonės vidinius bei išorinius procesus ir yra pagrindinė varomoji jėga, suteikianti naujas priemones ir galimybes valdyti verslą.

1.1. Elektroninio verslo svarba įmonių veikloje

Elektroninį verslą galima būtų apibrėžti kaip verslo formą, kada šalys bendrauja elektroniniu būdu, be fizinio ryšio. Elektroninis verslas gali būti naudojama kaip bendra sąvoka, aprėpianti verslo sandorius, valdomus elektroniniu būdu, naudojant telekomunikacijų tinklus. Ji kuria, padeda vadovauti ir plėsti komercinius santykius internetu. Pasižymi sparčiai besiplečiančiomis pasiūlos galimybėmis, didėjančia visuotine konkurencija bei milžiniškais vartotojų lūkesčiais. Visame pasaulyje verslas keičia savo organizacines struktūras bei operacines formas: sena hierarchija pamažu nyksta, mažėja barjerų tarp įmonės klientų ir tiekėjų. Kad būtų įveiktos įsisenėjusios kliūtys, verslo procesai yra reorganizuojami, o į pačią reorganizaciją dažnai įtraukiama visa įmonė, jos partneriai, klientai ir net tiekėjai. Elektroninis verslas yra priemonė sudaryti sąlygas tokiems pasikeitimams. Ji leidžia įmonėms efektyviau ir lanksčiau atlikti vidaus operacijas, efektyviau dirbti su tiekėjais bei jautriau reaguoti į klientų poreikius ir lūkesčius.

Sėkmingi elektroninio verslo sumanymai gali apimti pirkimus, plėtrą ir produktų projektavimą, vadovavimą produkcijos gamybos linijai, pardavimus, aptarnavimą, bendradarbiavimą versle, produktų platinimą, mokslinius tyrimus, informacijos skleidimą, komercinių bendruomenių steigimą, mokymą, renginius ir dar daug kitų verslo sferų.

Elektroninio verslo sprendimai gali būti taikomai įvairiose įmonių veiklos sferose:

- pardavimams;
- tiekimui;
- rėmimui;
- finansavimui ir draudimui;
- prekybiniam sandoriams: užsakymams, pristatymams, mokėjimams;
- produkto pateikimui;
- produkto vystymui;

- dviejų organizacijų bendradarbiavimui;
- valstybės reguliavimui (lengvatos, leidimai, mokesčiai, muitai ir kt.);
- logistikai;
- skaitmeniniam prekių pardavimui;
- apskaitai;
- ginčų sprendimui.

Elektroninio verslo diegimo svarba gali pasireikšti trimis lygmenimis – tai įmonės (arba mikroekonominiu) ir šalies (arba makroekonominiu), o taip pat pasaulio (arba mezolygmeniu) lygmenyse.

Remiantis P. Baršausku, T. Šarapovu ir A. Cviliku (2006: 65, 66), galima teigti, kad įmonės veikloje diegiami elektroninio verslo sprendimai sukuria pridėtinę vertę trimis šalims:

- Įmonėms. Elektroniniai verslo sprendimai palengvina transakcijų atlikimą ir kitas operacijas, o tai turi tiesioginę įtaką įmonės kaštams ir verslo efektyvumui. I. Lewis (2001) teigimu, įmonei elektroninio verslo sprendimai suteikia galimybę efektyviau siūlyti savo paslaugas ir produktus tarptautinėje rinkoje, sutrumpinti gamybos ciklą ir mažinti kaštus, skleisti informaciją, kurti naujus informacinius produktus, atveria naujus realizacijos kanalus ir pan.

- Tiekėjams. Naudojant informacines technologijas, M. Biro ir R. Messnarz (2000) teigimu, supaprastėja komunikavimas su įmonės partneriais – mažėja komunikavimo išlaidos, komunikavimas tampa operatyvesnis, atsiranda galimybė perduoti daugiau bei kokybiškesnės informacijos per itin trumpą laiko tarpą (palyginti su kitomis įprastomis komunikavimo priemonėmis – paštu, telefonu, faksu). Be to, verslo partneriams taikomi elektroninio verslo sprendimai sutrumpina pardavimo grandinę ir mažina sandorio kaštus.

- Vartotojams. Sumažėjus įmonės kaštams, pinga prekės, be to, pirkėjui taip pat supaprastėja prekių paieškos, užsakymo ir jų gavimo (jeigu prekė gali būti transformuota į skaitmeninį pavidalą) procesai (Pautasso, Alonso, 2004).

„Arthur Andersen“ ekspertai (2001) išskiria penkias elektroninio verslo sprendimų poveikio verslui sritis, kuriose įmonė gali padidinti savo veiklos efektyvumą, sėkmingai įdiegusi sprendimus:

1. įmonės strategija;
2. tiekimo ir pardavimo santykių valdymas;
3. verslo kontaktų valdymas;
4. žinių valdymas;
5. informacinės technologijos.

Elektroninio verslo ribos nėra apibrėžtos geografiškai. Daugeliu atvejų informacinių ryšio technologijų sprendimai siejami su interneto technologijų sprendimais, kas leidžia pasiekti globalią rinką. Elektroninio verslo sprendimų adaptavimas suteikia galimybę ne tik smulkiems tiekėjams būti pasauliniame tinkle, bet ir dalyvauti globaliose vertės grandinėse.

Elektroninio verslo sprendimai įgyvendinti įvairiais lygiais – nuo paprasčiausio įmonės įjungimo į Internetą ir naudojimosi elektroniniu paštu iki sudėtingų elektroninių verslo procesų palaikymo, kaip kad pardavimai Internete ar apsirūpinamas įvairiais ištekliais Interneto pagalba.

1.2. Veiksnių, sąlygojančių įmonės elektroninio verslo plėtrą, tyrimų problematika

Plintant informacinių ryšio technologijų bei e.verslo adaptacijai vis daugiau autorių pradėjo nagrinėti veiksnius, kurie sąlygoja sėkmingą e.verslo plėtrą įmonėje. Susidomėjimą šiais veiksniais iššaukė ir 2000 m. įvykusi internetinių kompanijų bankrotų „banga“, todėl tiek praktikai, tiek tyrėjai pradėjo atsargiau vertinti e.verslo atnešamas galimybes bei pradėjo nagrinėti veiksnius, kurie sąlygojo vienu kompanijų sėkmę, o kitų kompanijų nesėkmę.

Pirmiausia pažymėtina, jog veiksnių tyrimų problematika siejama su pačio reiškinio samprata. Tiek e.verslo terminas, tiek e.komercijos terminas yra plačiai paplitę, ko pasekoja kai kurie autoriai šiuos terminus vartoja kaip sinonimus. Tačiau taip pat plačiai paplitęs požiūris, jog e.komercija yra e.verslo sudėtinė dalis.

Šie skirtingi požiūriai lemia, jog nagrinėdami sėkmės veiksnius kai kurie tyrėjai orientuojasi tik į specifinę e.verslo sritį.

Vieni iš pirmųjų bandymų identifikuoti e.verslo sėkmės veiksnus siejami su e. verslo adaptacijos įmonėje koncepcijomis. Kadangi IRT pagrįsti e.verslo sprendimai gali būti paprasti arba labai sudėtingi įvairūs autoriai išskyrė skirtingus e.verslo sprendimų adaptavimo etapus, kas neabejotinai lėmė ir skirtingus veiksnus sąlygojančius e. verslo sėkmę.

Iš šių studijų galima paminėti M. Earl išskirtą evoliucinį IRT adaptavimo modelį, kuris apibrėžiamas keturiais etapais - išorinė komunikacija, vidinė komunikacija, e. komercija ir e. verslas. Kiekviename iš šių etapų M.Earl identifikavo skirtingus veiksnus, kaip kad turinio valdymas, verslo procesų keitimas, informacinės architektūros projektavimas ir kt.į

Šiek tiek platesnį modelį pasiūlė IANIS+ tyrimų grupė, kuri identifikavo šešis IRT adaptavimo etapus - e.pašto naudojimas, internetinė svetainė, e. komercija, e. verslas, tinklinės organizacijos ir skaitmeninės ekosistemos. Veiksniai sąlygojantys sėkmingą IRT adaptaciją skirtinguose etapuose yra skirtingi.

Daugelis autorių kurie nagrinėjo e.verslo sėkmės veiksnius išskyrė technologinius veiksnius. Tarp šių autorių paminėtini Zhou ir kt. (2003), Gatautis ir Vitkauskaitė (2015), Durbhakula ir Kim (2011), Bordonaba-Juste ir kt. (2012), Durbhakula ir Kim (2011), Zhou ir kt. (2003). Pažymėtina, jog daugelis tyrėjų nagrinėjo technologijų vaidmenį e. verslo plėtros procesuose.

Organizacinius veiksnius taip pat nagrinėjo keletas autorių - Zhou ir kt. (2003), Ifinedo (2011), Bordonaba-Juste ir kt. (2012), Olatokun and Bankoleb (2011), Jeon ir kt. (2006), Oliveira ir Martins (2010). Šie autoriai daugiausiai dėmesio skyrė įmonės veiklos pobūdžio ir įmonės dydžio įtakos e. verslo plėtrai analizei.

Kadangi e. verslas plėtojamas tam tikrose rinkose aplinkos veiksniai taip pat įtakoja e. verslo plėtrą. Gatautis ir Vitkauskaitė (2015), Jutla ir kt. (2002), Zhou ir kt. (2003), Olatokun ir Bankoleb (2011), Bordonaba-Juste ir kt. (2012), Theodosiou ir Katsikea (2012), Wu ir kt. (2003), bei visa eilė kitų tyrėjų nagrinėjo aplinkos veiksnių, tokių kaip teisinė aplinka, vartotojų pasirengimas, konkurentų ir partnerių spaudimas, poveikį Zhou ir kt. (2003)

Kaip e.verslo sėkmės veiksnių tyrimų kryptį verta paminėti M. Chuang ir kt. atliktus tyrimus. Šie autoriai analizuoja sėkmės veiksnius pasinaudodami verslo modelio koncepcija ir teigia, jog būtent tiek verslo modelio parinkimas e.versle, tiek IRT pagrįstų sprendimų parinkimas el. versle daro stiprią įtaką e.verslo sėkmei. Reikia pažymėti, jog e.verslo modelių tyrimų sritis taip pat yra sparčiai auganti ir visa eilė autorių, kaip kad Ostervalder ir Pigneur (2002), Timmers (1998), Mahadevan(2000), Tapscott et al. (1998, 2000), Chesbrough & Rosebloom (2001), Afuah &Tucci (2001), Rappa (2001), Amit ir Zott (2001) bei visa eilė kitų tyrėjų plėtojo e. verslo modelio koncepciją.

Apibendrinant galima teigti, jog egzistuoja skirtingi požiūriai *kokie veiksniai lemia e.verslo plėtrą*, todėl šiame darbe būtent bus siekiama susisteminti skirtingų tyrėjų požiūris siekiant atsakyti į išsikeltą probleminį klausimą.

2. VEIKSNIŲ, SĄLYGOJANČIŲ SĖKMINGĄ ELEKTRONINIO VERSLO PLĖTRĄ ĮMONĖJE, TEORINIAI TYRIMAI

2.1. E. verslo samprata ir poveikis

Elektroninis verslas arba e. verslas – terminas, kurį 1997 metais įvedė kompanija IBM. Šiuo terminu kompanija siekė apibūdinti izoliuotą reiškinį ar specifinę organizacijos vykdomą funkciją, kuri įgyvendinama naudojant informacinių ryšių technologijas (IRT). Laiku bėgant šis terminas pradėtas plačiai naudoti įvairiuose kontekstuose. Todėl atsirado daug terminų apibūdinančių siauresnius reiškinius (kaip kad e. komercija) arba makro lygmens reiškinius (kaip kad skaitmeninė ekonomika). Plėtojantis technologijos bei plėtojant reiškinio tyrimus buvo suformuota nuomonė, jog e. verslas nesudaro atskiros ir izoliuotos funkcijos, apsiribojančios specifinėmis elektronikos sritimis, bet, veikiausiai, sudaro galimybes efektyviau vykdyti tam tikras esminio verslo proceso dalis. Kitaip tariant, šiandien „e. verslas yra verslas, nors jis apėmė aiškias dislokacijas besivystančioje pasaulinio masto skaitmeninėje ekonomikoje“ (R.Gatautis ir kt., 2015).

Viena iš pagrindinių elektroninio verslo prielaidų - plačiai išvystyta Interneto infrastruktūra. Internetas įmonėje naudingas ir svarbus tuo, kad jis padeda (N.Paliulis ir kt., 2008):

1. atlikti rinkos tyrimus;
2. bendrauti su vidine ir išorine verslo aplinka;
3. greičiau aptarnauti klientus;
4. atsiskaityti elektroniniu būdu;
5. gauti išorinę aktualią ir naują informaciją;
6. tai pakankamai pigus būdas įmonės reklamai.

Elektroninis verslas nėra unikalus reiškinys. Nuo pat XX amžiaus pradžios vakarų šalių ekonomikas purtė viena po kitos atriedančios verslo optimizavimo ir tobulinimo bangos (1 pav.). Kiekviena jų siekė iš esmės pertvarkyti ar patobulinti vieną ar kitą įmonių veiklos sritį ar ištisas tokių sričių grupes.

Visos bangos turėjo vieną tikslą – pasiekti didesnio įmonės veiklos efektyvumo.



1 pav. Verslo optimizacijos bangos (Kirvaitis A., 2001)

Mokslinėje literatūroje sutinkami įvairūs e. verslo apibrėžimai, - vienai autoriai akcentuoja procesinius elektroninio verslo aspektu, kiti akcentuoja elektroninio verslo atnešamas galimybes, tretį akcentuoja elektroninio verslo sudėtinės dalis.

Elektroninis verslas – „tai verslas, kuriame informacinių technologijų infrastruktūra naudojama didinti verslo efektyvumui ir sukurti pagrindą naujiems produktams ir paslaugoms“ (Karjalainen, 1999).

Sūdžiaus ir Sodžiūtės teigimu „elektroninis verslas – tai verslas, kuris, siekdamas naudoti sau ir vartotojams, naudodamasis informacine valdymo ar kita verslo infrastruktūra, kuria, platina ar sudaro sąlygas naudoti produktus ir paslaugas, pirmiausiai tam pasitelkiant elektronines ryšio ir kitas priemones“ (Sūdžius; Sodžiūtė, 2006).

Frost ir Strauss teigimu (2006) e.verslą galima nusakyti formule, kuri rodo pagrindinius e.verslo komponentus :

$$\text{E.verslas} = \text{EC} + \text{BI} + \text{CMR} + \text{SCM} + \text{ERP}$$

- EC – elektroninė komercija (e-Commerce)
- BI – verslo įžvalga (Business Intelligence)
- CMR – santykių su klientais valdymas (Customer Relationship Management)
- SCM – tiekimo grandinės valdymas (Supply Chain Management)
- ERP – įmonės išteklių planavimas (Enterprise Resource Planning)

Tai reiškia, kad el. verslas susideda iš el. komercijos, verslo inteligencijos, ryšių su vartotojais valdymo, tiekimo grandinės valdymo ir įmonės išteklių planavimo. El. komercijoje naudojamos skaitmeninės technologijos, pavyzdžiui, internetas arba bar-kodą nuskaityti leidžiantys įrenginiai, t.y. visa, kas susiję su prekių ar paslaugų įsigijimu arba pardavimu. Kitaip tariant, el. komercija apima paskirstymo kanalus. El. komercija ir el. verslas dažnai persipina, tačiau el. komercija yra tik vienas el. verslo elementų. Kiti keturi terminai yra susiję su keturiais svarbiausiais verslo procesais, kurie yra būtini kuriant, palaikant ir plėtojant el. verslą.

Verslo inteligencija – tai pirminės ir antrinės informacijos rinkimas apie konkurentus, rinkas, vartotojus, technologijas ir kt.

Ryšių su vartotojais valdymas – tai ryšių su vartotojais – pavieniais žmonėmis bei organizacijomis – užmezgimas ir palaikymas, atitinkamų strategijų kūrimas bei įgyvendinimas, siekiant, kad vartotojai būtų patenkinti ir pačia įmone, ir jos produktais. Šis elementas orientuojamas į ilgalaikių santykių su vartotojais palaikymą, siekiant, kad įmonė su vartotojais įvairiais būdais bendrautų daugiau ir dažniau. El. versle ryšių su vartotojais palaikymui ir valdymui naudojami skaitmeniniai procesai bei integracinės sistemos, apjungiančios kiekvienos sąveikos su vartotoju metu gautą informaciją į bendrą verslo informacinę sistemą. Vartotojai su įmonės kontaktiniais asmenimis bendrauja įvairiais būdais: tiesiogiai (pavyzdžiui, parduotuvėse), elektroniniu paštu, telefonu arba internetu. Visų šių sąveikų metu gauta informacija yra kaupiama bendroje sistemoje, siekiant sudaryti išsamią vartotojo požymių, elgsenos ir prioritetų sistemą.

Tiekimo grandinės valdymas – tai paskirstymo kanalų valdymas, siekiant, kad prekių tiekimo vartotojams sistema veiktų kuo efektyviau. Apibendrintai šie procesai vadinami integruota logistika.

Įmonės išteklių valdymas – tai į įmonę orientuotų operacijų valdymas, kontroliuojant reikiamų žaliavų, produktų ir pan. įsigijimą, užsakymų priėmimą, asortimentą ir inventorių.

Reikia pažymėti, jog greta elektroninio verslo termino minimas ir elektroninės komercijos terminas. Mokslinės literatūros analizė rodo, jog egzistuoja dvi prieigos,- vieni autoriai elektroninės

komercijos terminą naudoja kaip elektroninio verslo sinonimą, tuo tarpu kiti autoriai elektroninę komerciją traktuoja kaip sudėtinę elektroninio verslo dalį, nes ji gali būti suvokiama tik kaip pirkimo ir pardavimo transakcijų vykdymas tarp kompanijos ar jos klientų (fiziniai, juridiniai, viešieji ir kiti asmenys).

E. verslo ekonominis poveikis. Didžiąją laiko dalį po II pasaulinio karo Europos šalys džiaugėsi produktyvumo augimo rodikliais, kurie viršijo Jungtinių Amerikos Valstijų (toliau vadinama – JAV) rodiklius. Tačiau nuo 1990 metų vidurio atsirado lėtesnio produktyvumo augimo tendencija negu JAV. JAV produktyvumo augimas buvo didesnis negu dvigubai, o ES jis sumažėjo perpus. Atlikta analizė rodo, kad smukimas susijęs su per dideliu investavimu į tam tikrus tradicinius sektorius (to rezultatas – mažėjantis pelnas) ir per mažu investavimu į daugelį dinamiškesnių ir didesnio produktyvumo pramonės šakų. Vienas iš populiariausių šios dviejų ekonomikų išsiskiriančio produktyvumo sėkmės paaiškinimų susitelkia į santykinę IRT poveikį.

E. verslo poveikis didina produktyvumą per tris pagrindinius kanalus:

- pirma, efektyvumas yra realizuojamas per greitą technologinį progresą gaminant IRT pagrįstas prekes ir teikiant paslaugas IRT gaminančiose pramonės šakose. Vadinasi, IRT sektorius yra visos ekonomikos produktyvumo augimo variklis. Efektyvumo nauda IRT sektoriuje taip pat parodoma greitu IRT produktų kainų kritimu;
- antra, investicijos į IRT palengvina darbą, o tai pakelia darbuotojų produktyvumą;
- trečia, didesnis IRT naudojimas visuose ekonomikos sektoriuose padeda įmonėms padidinti savo veiklos efektyvumą.

Šis poveikis nenutinka vienu metu. Investicijos suteikia efektyvumo naudą tik po tam tikro laiko, nes IRT yra naudojamos reorganizuojant gamybos procesą. Todėl IRT poveikis ekonomikai yra laukiamas dviem etapais: per *trumpą laiką* IRT produktų santykinė kainų sumažėjimas padidina investavimą; per *ilgesnį laiką* ekonomikoje pritaikomos naujos technologijos, sukuriamos naujos prekės ir pradami naudoti nauji verslo organizavimo metodai. Per 2000-2003 metus ES produktyvumo augimas buvo didesnis tose šalyse, kur IRT sektorius sudarė didesnę dalį šalies ekonomikos. Produktyvumo augimas taip pat susijęs su IRT investicijų rodikliais (antras kanalas). Nepaisant to, kad trečią kanalą sunkiau išmatuoti, vis dėlto atrodo, kad jis paaiškina daugelį pastarųjų kontrastingų produktyvumo patirčių ES ir JAV.

Empiriniai tyrimai apie e. verslo ekonominį poveikį buvo gerai išplėtoti JAV – daugiausiai dėl duomenų prieinamumo. Pastaraisiais metais apie tai buvo intensyviai rinkti duomenys ir Europos Sąjungoje. Pastarųjų duomenų analizė leidžia palyginti e.verslo poveikį Europos Sąjungos ir JAV darbo produktyvumo didinimui ir išskiria kelis pjūvius:

- a) investavimą į IRT;

- b) investavimą, nesusijusį su IRT;
- c) efektyvumo naudą IRT sektoriuje ir
- d) efektyvumo naudą likusioje ekonomikos dalyje.

1990 metais e.verslas ir IRT panaudojimas 74 proc. prisidėjo prie produktyvumo augimo JAV, tačiau tolimesniame periode šis augimas sumažėjo iki 32 proc.. Antroje 1990 metų pusėje e.verslo ir IRT panaudojimas buvo svarbus skirtumų tarp ES ir JAV charakterizavimo veiksnys. Per 2000-2004 metus IRT buvo pagrindinis ekonomikos augimo veiksnys, kuris paaiškino daugumą skirtumų, pavyzdžiui, tai leido paaiškinti 50 proc. produktyvumo augimą JAV, kai Europoje jis padidėjo nežymiai (tik 2 proc.). Daug giluminių analizių rodo, kad didelė šios naudos dalis priskiriama IRT šalutiniam poveikiui. Už IRT gaminančio sektoriaus ribų pramonės šakos, kurios daugiausiai prisidėjo prie produktyvumo augimo JAV, yra sutelktos į prekybą ir finansus: didmeninę prekybą, vertybinių popierių prekybą, mažmeninę prekybą, bankininkystę ir kitas verslo paslaugas. Šios didelės rinkos paslaugų pramonės šakos yra labiau pažengę adaptuojant IRT. Todėl nenuostabu, kad investavimas į IRT, atliktas JAV per antrą 1990 metų pusę, turėjo didžiulį efektyvumo šalutinių poveikių paslaugų pramonės šakose.

Duomenys apie e.verslo naudojimo efektyvumo naudą buvo toliau renkami atliekant įmonių lygių tyrimus. Mikroekonominė analizė rodo teigiamą šalutinį poveikį ir parodo ryšį tarp investavimo bei IRT naudojimo ir įmonių charakteristikų. Pavyzdžiui, JAV atliktas tyrimas rodo, kad įmonės, daugiau investavusios į IT, dažniau naudojančios kompiuterius, telekomo paslaugas ir elektroninę komerciją, taip pat pasižymi aukštesniais produktyvumo rodikliais. Danijoje 700 įmonių socialiniai tyrimai parodė, kad į e. verslą orientuotų įmonių produktyvumas yra didesnis, jos yra labiau inovacinės, naudoja kvalifikuotesnę darbo jėgą ir dažniau išitraukia į tyrimų ir plėtros veiklą. Tyrimai, kurias atliko OECD, patvirtina šias išvadas daugelyje ne Europos Sąjungos šalių. Tyrimai rodo, kad įmonių efektyvumui arba efektyviam IRT naudojimui turi įtakos daugybė veiksnių: įmonės dydis, sektoriaus veikla, kompetencijų įmonėje lygis ir kt. Skirtingų informacinių technologijų įdiegimas taip pat paveikia įmonių efektyvumą skirtingu mastu.

2.2 Veiksniai sąlygojantys e. verslo plėtrą

Elektroninio verslo plėtra nagrinėjama įvairių autorių iš įvairių perspektyvų, tačiau dauguma autorių sutaria, kad šio kompleksinio reiškinių plėtra susijusi su įvairiais veiksniais. Mokslinėje literatūroje išreiškiamos nuomonės taip pat skiriasi, kurie iš veiksnių yra patys svarbiausi.

Nepaisant nuomonių skirtumų įvairių autorių išskiriami veiksniai gali būti sugrupuoti į tris plačias grupes – technologiniai, aplinkos ir organizacijos (Zhu ir kt., 2003). Reikia įvertinti tai, jog šis grupavimas neįvertina vartotojo perspektyvos kaip atskiros, nors kai kurie tyrėjai vartotojų pasirengimą

kaip atskirą veiksmų grupę. Zhu ir kt. (2003) pasiūlyta prieiga vertina vartotojus kaip aplinkos veiksnį. Technologinių veiksmų grupė siejama su įvairiomis vidinėmis ar išorinėmis technologijomis, kurias naudoja įmonė. Organizaciniai veiksniai siejami su įmonės charakteristikomis bei valdymu - įmonės dydis ir veiklos sritis; centralizacija, formalizavimas, valdymo struktūros ir kt. Aplinkos srities siejama su aplinkos, kurioje įmonė vykdo savo veiklą ypatumais – pramonės šaka, šalies ekonominis išsivystymas, teisiniai aspektai ir kt. (Tornatzky & Fleischer, 1990). Tačiau, mokslinėje literatūroje taip pat sutinkama nuomonė, jog sėkminga e. verslo plėtra taip pat priklauso nuo įmonės gebėjimo parinkti ir įgyvendinti e. verslo modelį (Ostervalder ir Pigneur, 2008). Ši pozicija siejama su prielaida, jog daugelis infrastruktūrinių ar programinės įrangos sprendimų yra vienodai prieinami įvairioms įmonėms, todėl e.verslo sėkmė priklauso nuo sugenėjimo ne tik parinkti teisingus ir reikalingus sprendimus, bet taip pat ir tinkamai juos panaudoti įmonės veiklos kontekste.

Tokia e. verslo sėkmę lemiančių veiksmų klasifikacija taip pat gali būti siejama su naujomis e. verslo atnešamomis galimybėmis keturiuose lygmenyse:

Strateginiu. Įmonė yra lankstesnė, linkusi geriau prisitaikyti prie naujų išorinių sąlygų, orientuota į naujas galimybes ir geriau išvengianti atsirandančių grėsmių. Pagrindinis strateginis privalumas – greičiau reaguojama viso veiklos ciklo mastu – nuo žaliavų paieškos iki užsakymo ir jo įvykdymo – realiu laiku ir daug veiksmingiau nei įprastose organizacijose. Vartotojo poreikiai atsiranda pačiai virtualiai organizacijai sudarant ir siūlant naujas galimybes, kadangi pati elektroninio verslo filosofija yra ne problemų sprendimas (finansinių išteklių, laiko ir jėgų naudojimas savo silpnybėms įveikti), bet galimybių paieška ir stipriųjų savybių ugdymas.

Struktūriniu. Organizacijos ryšiai ir elementai lemia lygiareikšmių darbo grupių, skyrių ar visų organizacijų bendradarbiavimą, o santykiai tarp grupės narių užsimezga tik dalykiškai – t. y. tik tam tikros užduoties, užsakymo, projekto įgyvendinimo metu.

Organizaciniu. Organizacijos narių santykiai, grindžiami idėjomis, kompetencija ir partneryste, gali pasiekti greitesnio rezultato dėl veiksmingesnio bendravimo. Iš darbuotojo prareikęs galima reikalauti ne tik atlikti darbą, bet ir gebėti jį įvertinti bei pasirinkti naudingiausią. Taip pat svarbu, jog komandinio darbo principai gali būti įgyvendinti tiek tarp organizacijos darbuotojų, tiek su išorės partneriais.

Technologiniu. Veiklos procesai, kaip technologijų ir prekės ar paslaugos sukūrimo proceso pagrindas, virtualiose organizacijose gali būti susieti į uždara ciklą, kurį sudaro kintantis proceso modeliavimas ir nuolatinis tobulinimas.

Kadangi verslo modelio veiksniai yra mažiausiai tyrinėti e verslo plėtos kontekste, toliau jiems darbe skirsime didžiausią dėmesį.

2.2.1. Technologiniai veiksniai sąlygojantys e. verslo plėtrą

Technologiniai veiksniai įvairių tyrėjų yra įvardinami kaip vieni iš svarbiausių, nes būtent jų dėka gali vykti įvairios e. verslo operacijos tiek įmonės viduje, tiek tarp įmonių.

Technologiniai veiksniai apibūdinami IRT infrastruktūra siejama tiek su Interneto ryšių tiek su kompiuterių panaudojimu įmonėse. Įmonės gali pačios įsigyti tokio pobūdžio infrastruktūrą arba pasinaudojant teikėjų paslaugomis infrastruktūrą nuomotis. Naudojant programinę įrangą atliekamos įvairios e.verslo operacijos taip pat traktuojama kaip technologinis veiksnys.

Tinklo infrastruktūros problemos dažnai įvardinamos kaip viena iš svarbiausių prielaidų (Damaskopoulos ir kt., 2006) e. verslo plėtrai. Prisijungimo prie interneto galimybės ir kitų komunikacijos paslaugų prieinamumas, lemiantis konkurencines kainas, yra svarbus, nes jis leidžia mažoms verslo įmonėms pasirinkti įvairias ir tinkamas jų specifiniams poreikiams bei (pradiniams) lūkesčiams paslaugas iš įvairių paslaugų tiekėjų. Fiksuoti telekomunikacijų tinklai dėl santykinai mažesnės kainos tikriausiai ir toliau tarnaus kaip pradinės prieigos prie interneto priemonės daugeliui įmonėms. Tačiau augant e. verslo naudojimui, kliūtys, susijusios su tinklo infrastruktūra, atrodo yra didesnės smulkioms ir vidutinėms įmonėms negu didelėms įmonėms. Sunkumus sudaro ir tai, kad trūksta vieningų sprendimų įgalinančių užtikrinti tarpusavio suderinamumą įvairiose e. komercijos sistemose bei pagerinti IRT valdymo ir organizavimo įgūdžius.

Žinojimo stoka, dažnai einanti kartu su *nepasitikėjimu* IRT ir IRT paslaugų teikėjais (ir jų potencialu pagerinti įmonių darbą) taip pat yra svarbus veiksnys lemiantis technologijų panaudojimą įmonėse. Mažesnes įmones gali būti sunku įtikinti, kad naujos verslo praktikos ir įrankių įvedimas bus efektyvus, nebent jie būtų labai paprasti ir būtų galima lengvai demonstruoti naudingumą.

Tyrėjai T.R. Eikebrokk ir H. Dag savo darbuose taip pat stengėsi identifikuoti veiksnius lemiančius e. verslo plėtrą. Šių autorių teigimu *technologijos* ir su *technologiniais sprendimais susijusios investicijos* yra pagrindas plėtoti e. verslą. Technologijų pažinimas, nuolatinis žinių apie technologijas atnaujinimas lemia e. verslo technologijų pritaikymo sėkmę.

2.2.2. Organizaciniai veiksniai sąlygojantys e. verslo plėtrą

Organizaciniai veiksniai siejami su įmonės dydžiu ir įmonės veiklos pobūdžiu. Šie abu aspektai yra ypatingai svarbūs kai susiduriama su *išlaidomis* susijusiomis su e. verslu. Šiame kontekste yra svarbios ne e.verslo sprendimų įsigijimo išlaidos, bet išlaidos susijusios su e. verslo veiklų koordinavimu, informacijos paieška, inventoriaus apskaitos ir kt. Tai ypač aktualu įmonėms, kurios veikia ne viename segmente ir ne vienoje rinkoje. Vertinant iš įmonės dydžio perspektyvos galima teigti, jog didesnės įmonės turi geresnes galimybes adaptuoti e. verslo sprendimus, kadangi turi geresnius

finansinius pajėgumus, tačiau dažnu atveju didesnės įmonės taip pat yra linkę veikti globaliose ar tarptautinėse rinkose, tai atneša daug iššūkių ir rizikų susijusių su e.verslo diegimu. Kadangi e. verslo diegimas nėra vien technologiniai sprendimai (anksčiau aptartas veiksnys), tačiau ir su diegimu susijusios organizacinės pertvarkos ir rizikos, įmonės yra linkę atsargiai vertinti patiriamus organizacinių permainų kaštus (Zhou ir kiti, 2003).

Vidinės e.verslo ir valdymo žinios taip pat įvardijamas kaip organizacinis veiksnys sąlygojantis e. verslo sėkmę. Įmonėms dažnai trūksta žmogiškųjų išteklių, kurių reikia IRT ir e. verslui vystyti, nes darbuotojai, paprastai, susitelkia į kasdienes operacijas ir stokoja laiko suprasti naujų technologijų naudą. Net jeigu jie ir žino apie galimą e. verslo pritaikymo naudą, įmonėms vis tiek reikia mokyto ar kvalifikuoto personalo. Sėkmingam e. verslo integravimui reikia, kad daug įmonių restruktūrizuotų savo verslo procesus, pakeistų organizacines struktūras ir iš naujo nustatytų savo esminę kompetenciją bei padėtų vertės grandinėje. Taigi, e. verslo įrankių negalima sėkmingai įvesti ir įdiegti, neapsibrėžus aiškios ateities vizijos ir strateginių sprendimų, kaip pritaikyti IRT technologijas savo verslo procesams.

2.2.3. Aplinkos veiksniai sąlygojantys e. verslo plėtrą

Įmonės veikia tam tikroje aplinkoje ir šios aplinkos ypatumai taip pat sąlygoja įmonių e. verslo sėkmę.

Daug internetinių e. verslo sandorių yra daugiau vietiniai negu tarptautiniai, todėl įmonėms reikalingos *teisinės žinios* bei aiški *įstatyminė aplinka* reglamentuojanti elektroninius sandorius. Tiesa, tam gali būti ir kitų priežasčių, pavyzdžiui, įprastinės valiutos naudojimas, įstatymų ir kontroliuojančios aplinkos skirtumai. Įstatymų neaiškumai ir konfliktavimas su kontroliuojančiomis institucijomis vykdant tarptautinius sandorius (ypač verslas-vartotojui) gali ypač stipriai daryti įtaką įmonėms ketinančioms plėtoti elektroninį verslą. Nėra nei suderintų įstatyminių procedūrų su taisyklėmis, nurodančiomis, kaip panaudoti teisinę aplinką bei taikomą įstatymą, nei mechanizmų, kurie užtikrintų tarptautinį įstatyminių taisyklių vykdymą. Smulkios verslo įmonės gali rizikuoti, kad joms bus iškeltas ieškinys daugelyje jurisdikcijų dėl įvairių nenuoseklių įstatymų. Paprasčiau tariant, tenkinančio žalos atlyginimo mechanizmo nebuvimas įvykus konfliktui gali smarkiai trukdyti verslas-verslui ir verslas-vartotojui neautonominiams sandoriams. Skirtingai negu didelėms įmonėms, kurios gali turėti teisės skyrių, daugeliui mažų įmonių žengimo kartu su planinės rinkos įstatymų leidybos ir nuostatų vystymosi išlaidos bei sudėtingų įstatyminių problemų, išskylančių tarptautiniuose sandoriuose, sprendimo kainos gali būti per didelės.

Bendrai nustatyta, jog tiek sektorinių, tiek tarpsektorinių elektroninio verslo veiklų sėkmės veiksnys yra *konkurencija*. Konkurencinis spaudimas gali pasireikšti tiek iš tiesioginių konkurentų, tie

iš partnerių kurie jau yra adaptavę e. verslo sprendimus. Kita vertus, tai taip pasireiškia kaip *pasirengimas* e. verslo plėtrai, nes jeigu partneriai ar tiekėjai nėra pasirengę adaptuoti e. verslo sprendimus, tai stabdo įmonės e. verslo sėkmę.

Vartotojai taip pat yra svarbi aplinkos dalis ir daugelis tyrėjų akcentuoja vartotojų pasirengimą kaip svarbų veiksnių sąlygojantį e. verslo plėtrą.

2.2.4. E. verslo modelio parinkimas

Analizuodami e. verslą tyrėjai didelį dėmesį skiria e. verslo modelių analizei. E. verslo modelių klausimas išlieka aktualus klausimas ir pastaruoju metu bandant supranti kaip įmonės gali geriau adaptuoti skaitmenines technologijas ir įgyti konkurencinius pranašumus. E. verslo modelių tyrimo kryptių yra keletas:

- **Apibrėžimas.** Šios grupės tyrimų sritis yra apibrėžti tikslus, galimybes, verslo modelių pirminius tikslus, santykius su kitomis verslo koncepcijomis, tokiomis kaip strategija ir verslo procesai. Apibrėžimo pogrupis ypač stipriai pasireiškia ankstyvuose el. verslo modelių tyrimuose.

- **Komponentai.** Šioje grupėje tyrimas koncentruojamas ties el. verslo modelių tolesniu klasifikavimu į fundamentalias konstrukcijas. Verslo modelių padalijimas yra antras pagal dažnumą ir seka po modelių apibrėžimo grupės. Tačiau, el. verslo modelių komponentai užima pirmąją poziciją tik tuomet kai omenyje turima naujausias darbus. Tai yra kai tyrimai tam tikra prasme jau yra brandūs. T.y. natūraliai pasikeičia ankstesnis tyrimų apibrėžtumas į labiau detalizuotą ontologinę analizę.

- **Sistematika.** Tyrimai šioje grupėje nustato ryšius tarp modelių išskirstymo, bei išskaido juos į įvairias tipologijas, paremtas įvairiais kriterijais. Tai yra santykinai reikšminga darbo sritis.

- **Pristatymas.** Ši grupė pateikia tam tikrą skaičių galimų instrumentų ir pristatomų formalizmų, padedančių geriau įsivaizduoti el. verslo modelių pirminius komponentus bei jų tarpusavio santykius. Lyginant su jau anksčiau aprašytomis grupėmis, tyrimo reikšmingumas yra daug mažesnis.

- **Pokyčių metodika.** Ši grupė įtraukia tokius tyrimo tikslus, kurie padeda formuluoti nurodymus, specialius veiksmus, aprašo atliekamų darbų žingsnelius, taip pat el. verslo modelių kaitą taikant verslo ar technologijų transformaciją. Dažniausiai tai atliekama tam tikrais inovacijų terminais ar pasirenkant atitinkamą verslo modelį. Ši sritis yra santykinai nauja. Ji skatina didelį susidomėjimą tolesniais tyrimais.

- **Modelių įvertinimas.** Šios grupės tikslas yra įvardinti kriterijus arba įvertinti el. verslo modelio tinkamumą bei pelningumą. Taip pat galima verslo modelį įvertinti remiantis alternatyviu būdu ar remiantis geriausiais praktiniais pavyzdžiais.

Mokslinėje literatūroje sutinkama įvairių verslo modelių apibrėžimų. Viena iš pirmųjų apibrėžimų pasiūlė P.Timmers (1998). P.Timmers (1998), nagrinėdamas verslo modelio sąvoką, ją apibrėžia kaip:

1. produktų, paslaugų ir informacijos srautų architektūrą, apimančią įvairių verslo dalyvių ir jų vaidmenų nustatymą;
2. potencialios naudos verslo dalyviams nustatymą;
3. pajamų šaltinių nustatymą.

Kiti du mokslininkai A.Osterwalder ir Y.Pigneur (2002) pateikia verslo modelio apibrėžimą šiek tiek kitaip. Autoriai pažymi, kad verslo modelis yra „dingusi sąsaja tarp strategijos ir verslo procesų“. Taigi, šie tyrėjai verslo modelį apibrėžia kaip „verslo strategijos koncepcinį ir architektūrinį įgyvendinimą. Tokiu būdu yra išryškinama verslo proceso ir informacijos įgyvendinimo sistema“. Tokį verslo modelio apibrėžimą Osterwalder ir Pigneur sukūrė remdamiesi šiais teiginiais: „verslo modelis yra ne kas kita, o įmonės vertybės, kurių vieną ar kitą segmentą siūlo klientams, taip pat norėdami susirasti partnerių.“

Nepaisant skirtingo požiūrių į verslo modelio sampratą tipiška įmonės susiduria su dviem svarbiais klausimais – *kokį e.verslo modelį pasirinkti ir kaip šį verslo modelį įgyvendinti*. Todėl toliau darbe nagrinėsime elektroninio verslo modelių klasifikavimą ir e. verslo modelių komponentus.

Plačiausiai paplitęs e.verslo modelių klasifikavimas siejamas su rinkos dalyviais ir pateikiamas X paveiksle. Šią klasifikaciją mini įvairūs tyrėjai (J. Coppel (2000), D. Menasce ir V. Almeida (2000), S. Korper ir J. Ellis (2000), ir kt.). Ši klasifikacija gridžiam komercinių ir nekomercinių sandorių pobūdžio informacijos perdavimu, kuris IRT pagrįstų elektroninių informacijos perdavimo kanalų panaudojimo dėka tampa daug greitesnis bei įmonės patiria mažesnius kaštus.

| | Vyriausybė | Verslas | Vartotojas |
|-------------------|--|--|---|
| Vyriausybė | Vyriausybė – Vyriausybei Pvz. koordinavimas | Vyriausybė – Verslui Pvz. informacija | Vyriausybė – Vartotojui Pvz. informacija |

| | | | |
|-------------------|---|---|--|
| Verslas | Verslas – Vyriausybei Pvz. mokesčių mokėjimas | Verslas – Verslui Pvz. elektroniniai sandoriai | Verslas – Vartotojui Pvz. elektroniniai sandoriai |
| Vartotojas | Vartotojas – Vyriausybei Pvz. mokesčių mokėjimas | Vartotojas – Verslui Pvz. kainų palyginimas | Vartotojas – Vartotojui Pvz. aukcionai |

2 pav. Verslo modelių klasifikacija pagal sąveikos formas

Šie verslo modelių tipai gali būti apibūdinti sekančiais:

- Verslas – Verslui B2B (Business to Business) – verslo modelis, kur IRT pagrįsti verslo procesai vyksta tarp įmonių (verslo objektų);
- Verslas – Vartotojui B2C (Business to Consumer) – verslo modeliai, kuriuose IRT pagrįstos operacijos vyksta tarp įmonių ir vartotoją;
- Vartotojas – Vartotojui C2C (Consumer to Consumer) – verslo modelis, kuriame įmonės atlieka tarpininko vaidmenį. IRT pagrįstos operacijos, kurias prižiūri įmonė, vyksta tarp vartotojų;
- Vyriausybė – Verslui G2B (Government to Business). Šiame verslo modelyje IRT pagrįstos operacijos vyksta tarp įvairių vyriausybinių organizacijų bei įmonių.
- Vyriausybė – Vartotojui G2C (Government to Consumer). Šiame modelyje IRT pagrįsta sąveika tarp vyriausybinių organizacijų ir atitinkamos šalies piliečių. Šis modelis panašus į "vyriausybė - verslui" modelį, tik gali skirtis teikiamos paslaugos.
- Panašūs modeliai yra Verslas - Vyriausybei – B2G (Business to Government) ir Vartotojas - Vyriausybei –C2G (Consumer to Government). Jie apima įvairių paslaugų pagrįstu IRT teikimą vyriausybiniams organizacijoms. Paslaugas teikia arba privatus asmenys (C2G, pvz. konsultantas) arba verslo įmonės (B2G).

Remiantis šia klasifikacija įmonės patikslinta su kuriuo rinkos sektoriumi, jos norėtų plėtoti e. verslo operacijas – su vartotojais, su verslo įmonėmis ar su vyriausybiniomis organizacijomis. Atskirais atvejais įmonė gali nuspręsti veikti kaip tarpininkai tarp vartotojų.

Kitos plačiai paplitusios e. verslo modelių klasifikacijos yra pasiūlytos P. Timmer ir M.Rappa. Nors šios klasifikacijos ir skiriasi, tačiau jos yra ganėtinai panašios ir orientuotos į funkcijomis grįstą e. verslo modelių identifikavimą. Šios klasifikacijos pateikiamos 1 lentelėje.

1 lentelė. P.Timmers ir M. Rappa e. verslo modelių klasifikacijos

| P. Timmers klasifikacija | M.Rappa klasifikacija |
|---|--|
| 1. El. parduotuvė; 2. El. tiekimas; 3. El. aukcionas; 4. El. pasažas; 5. 3-čios šalies prekyvietė; 6. Virtuali bendruomenė; 7. Vertės grandinės paslaugų tiekėjas; 8. Vertės grandinės integruotojas; 9. Bendradarbiavimo platforma; 10. Informacijos brokeris; 11. Pasitikėjimo paslaugos; | 1. Brokerio modelis 2. Reklamos modelis 3. Informacijos tarpininko modelis 4. Pardavėjo modelis 5. Gamintojo modelis 6. Partnerystės modelis 7. Bendruomenės modelis 8. Prenumeratos modelis 9. Naudingumo modelis |

P. Timmers klasifikacija svarbi tuo, kad autorius didelį dėmesį skiria technologinėms inovacijoms bei kompanijos funkcinėi integracijai. Jis pateikia vienuolikos minėtųjų e. verslo modelių žemėlapi, remdamasis dviem dimensijomis. Pirmą dimensiją atspindi kompanijos inovacijų lygį, parodantį elektroninio verslo organizavimo metodų raidą nuo tradicinių iki inovacinių metodų, susijusių su naujų funkcijų sukūrimu. Antroji dimensija atspindi funkcinę integraciją, apimančią tiek vienos funkcijos verslo modelius, tiek pilnai integruotą funkcionalumą, t.y. vertės grandinės integraciją (žr. 3 paveikslą).



3 pav. E. verslo modelių klasifikavimas pagal įgyvendinamas funkcijas ir inovatyvumą (P.Timmers, 2002).

M. Rappa (2001) klasifikaciją galima laikyti pakankamai sudėtingos ir detalios el. verslo modelių klasifikacijos pavyzdžiu. M. Rappa (2001) išskiria tokius el. verslo modelius: brokerio, reklamos, informacijos tarpininko, pardavėjo, gamintojo, partnerystės, bendruomenės, prenumeratos ir naudingumo modelį.

M. Rappa pateikta klasifikacija svarbi tuo, kad ji parodo el. verslo modelių gausą ir įvairovę bei suskirsto kompanijas pagal siūlomos vertės pobūdį ir pagrindinius pajamų šaltinius (reklamos, prenumeratos, informacijos ir pan.). M. Rappa pateikti modelių apibrėžimai pakankamai universalūs – jais naudinga remtis ir tais atvejais, kai modeliai grupuojami pagal kitus kriterijus nei tik vertės pobūdis ar pajamų šaltiniai.

Elektroninio verslo sėkmė be abejo priklauso nuo pasirinkto verslo modelio. Pasirinkimai pagal rinkos dalyvius ir pasirinkimai pagal įgyvendinamas funkcijas gali būti grindžiami įmonės veiklos istorija ar įmonės planais, tačiau sekantis svarbus e.verslo sėkmės veiksnys siejamas su pasirinkto e.verslo modelio įgyvendinimu (verslo modelio komponentų detalizacija).

Nors atskiri tyrėjai ir argumentuoja, jog negalima sukurti koncepcijos, kuri atspindėtų bendrąją e.verslo modelio detalizaciją, tačiau mokslinėje literatūroje sutinkamas ne vienas bandymas tai padaryti. Vėlgi, teka pripažinti, kad kai kurie bandymai yra ganėtinai sėkmingi, nes tiek kiti mokslininkai, tiek praktikai remiasi šiais modeliais.

Vieną iš pirmųjų modelių pasiūlė Rayport ir Jaworski (2000) išskirdami keturis pagrindinius verslo modelio elementus. Autoriai teigė, jog įmonės kurdamos verslo modeli turi:

- Įvertinti vertės kūrimo galimybes;
- Įvertinti savo siūlomą asortimentą;
- Įvertinti įmonės išteklių sistemą;
- Įvertinti kaip įmonė gaus pajamas.

Be abejo visi šie keturi etapai yra siejami su IRT taikymo galimybėmis bei veiklos virtualiose rinkose specifika.

Vertės sukūrimas. Rayport ir Jaworski teigia, jog norint įgyvendinti el. verslo modelį, reikia pradėti nuo vertės vartotojui sukūrimo. Kuriant pridėtinę vertę vartotojui reikia atkreipti dėmesį į tris dalykus: 1) tikslinių segmentų parinkimą, 2) pagrindinių privalumų vartotojui išskyrimą ir 3) ištirti, kodėl tuo pačiu metu kompanija su partneriais gali pateikti vartotojui tam tikrus privalumus žymiai geriau, nei konkurentai.

Įmonės prekių ir paslaugų pasiūla. Išsiaiškinus, kas kuria vartotojui vertę, reikia pereiti prie antrojo etapo – įmonės pasiūlymų rinkai. Rayport ir Jaworski teigia, jog virtualiai rinkai įmonės gali pasiūlyti prekes, paslaugas ar informaciją. Įmonė paeiliui turi: 1) nustatyti galimą pasiūlos apimtį, 2) nustatyti vartojimo prekių pirkimo proceso etapus ir 3) įvesti savo pasiūlymus (prekes, paslaugas ar informaciją) į vartojimo prekių pirkimo procesą.

Įmonės išteklių sistema. Privalumų, kuriančių vartotojui vertę suradimas ir įmonės pasiūlymų nustatymas yra labai svarbūs veiksniai, nes būtent jie įtakoja tai, kaip panaudoti įmonės vidinę sistemą. Prie galimų įmonės išteklių autoriai priskiria ir įmonės partnerius bei jų išteklius. J. Rayport ir B. Jaworski teigia, jog virtualioje rinkoje partneriai tampa ypatingai reikšmingi. Skirtumas tarp pirmaujančių ir ne tokių sėkmingų įmonių yra tas, jog jos ne tik ištiria veiksnium, kurie lemia vartotojui sukuriama vertę, bet ir sukuria veiksmų grandinę, kurios pagalba vartotojui pateikiami privalumai. Į šią grandinę įeina įmonės unikalūs gebėjimai ir veiksmai, kurie ir pateikia vartotojui jo norimą vertę.

Pajamų gavimo būdai. Kadangi kiekvienos įmonės tikslas yra išgyventi Rayport ir Jaworski teigimu finalizuodamos savo e.verslo modelį įmonės turėtų galvoti kokias būdais bus gaunamos pajamos.

BizModel Institutas pateikia e.verslo modelio struktūrą, kurią sudaro trys dedamosios:

- 1) virtualioji rinka,
- 2) vartotojas ir
- 3) vertės sukūrimas

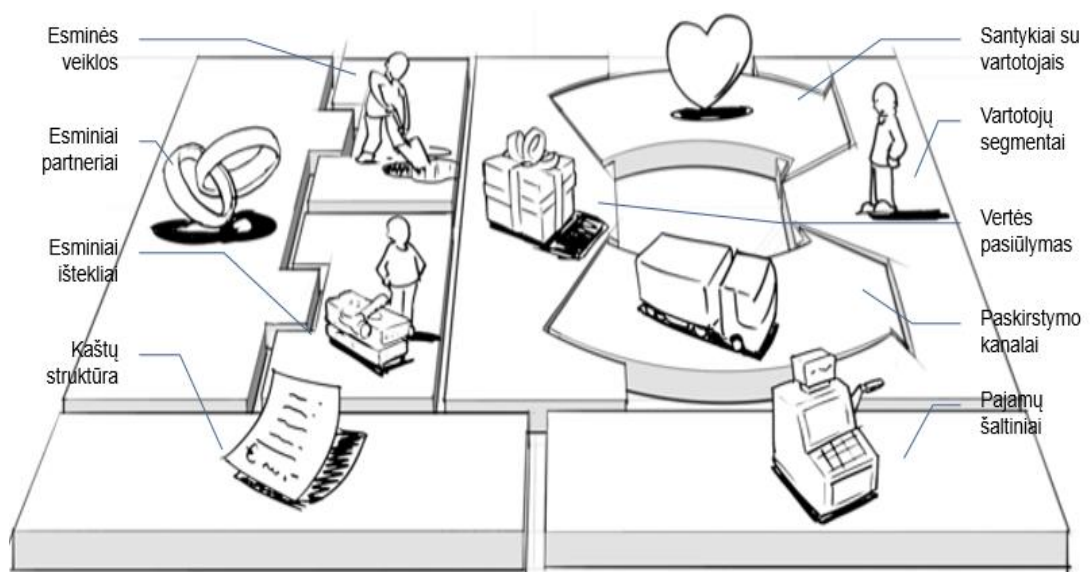
Skirtingai nuo kitų tyrėjų siūlomų modelių, tai nėra vienas po kitos einantys verslo modelio komponentai, bet komponentai kurie tarpusavyje integruoti vienas į kitą. Autoriai teigia, jog svarbu nustatyti, kiek patraukli yra pati rinka, kiek vartotojai yra patenkinti sukurtais produktais ir paslaugomis bei kiek pridėtinės vertės vartotojams gali pateikti konkreti įmonė. Detaliau BizModel Intituto pasiūlyta koncepcija pateikia 4 paveiksle.

| | | |
|----------------|-------------------|--|
| Virtuali rinka | Paklausos sandara | Egzistuojantys / paslėpti poreikiai Pirkėjų pasiskirstymas |
| | Pasiūlos sandara | Pramonės šakos vertės sukūrimo grandinė Konkurencinė struktūra |
| | Rinkos struktūra | Politinė – teisinė aplinka Technologinė aplinka Rinkos pobūdis |

| | | |
|------------------|----------------------------------|---|
| Vartotojas | Vartotojo integracija | Nauja vertės sukūrimo grandinė Vartotojo įtraukimas |
| | Pateikimo mechanizmas | Vidinė vertės sukūrimo grandinė Partneriai Vartotojo intelektas |
| | Verslo skatintojai | Vartotojo perpratimas Gerovės programos |
| Vertės sukūrimas | Pelno modeliai | Pajamų modeliai Kaštų struktūra |
| | Rinkos valdymas | Prekės ženklo įsitvirtinimas Susivienijimai |
| | Finansiniai atsipirkimo modeliai | Pinigų srautai Turtas |

4 pav. BizModel Intstituto pasiūlyta verslo modelio struktūra

Bene populiariausias ir plačiausiai naudojamas modelis aprašantis verslo modelio komponentus yra A.Osterwalder ir Y.Pigneur pasiūlytas verslo modelio paveikslas. Ši koncepcija išskiria devynis pagrindinius komponentus (žr. 5 pav).



5 pav. A. Osterwalder ir Y. Pigneur pasiūlyti verslo modelio komponentai

Detalus šių komponentų aprašas yra pateikiamas lentelėje žemiau.

2 lentelė . Verslo modelio paveikslo komponentai ir jų detalizacija (pagal A. Osterwalder ir Y. Pigneur. Business Model Generation, 2010)

| Verslo modelio komponentas | Pagrindiniai iššūkiai |
|--|--|
| Vartotojų segmentai - modelio elementas apibrėžia skirtingas žmonių arba organizacijų grupes, kurioms įmonė siekia parduoti savo prekes. | <ul style="list-style-type: none"> • Kam įmonė kuria vertę? • Kas yra svarbiausi vartotojai? |
| Vertės pasiūlymas tai elementas apibūdina įmonės siūlomų prekių ir paslaugų paketą, kuris kuria vertę specifiniam vartotojų segmentui. | <ul style="list-style-type: none"> • Kokius vertės pasiūlymus įmonė teikia vartotojui? • Kokias vartotojų problemas įmonė padeda išspręsti? • Kokie vartotojų poreikiai yra patenkinami? • Kokius prekių ir paslaugų paketus įmonė siūlo kiekvienam vartotojų segmentui? |
| Paskirstymo kanalų elementas apibūdina kaip įmonė komunikuoja su savo vartotojų segmentais ir kaip jiems pateikia savo vertės pasiūlymą. | <ul style="list-style-type: none"> • Kokiais paskirstymo kanalais vartotojai norėtų būti pasiekiami? • Kokiais paskirstymo kanalais šiuo metu įmonė pasiekia savo vartotojus? • Kaip integruoti įmonės paskirstymo kanalai? • Kurie paskirstymo kanalai geriausiai padeda pasiekti vartotojus? • Kurie paskirstymo kanalai yra efektyviausi kaštų atžvilgiu? • Kaip įmonė integruoja paskirstymo kanalus su vartotojų kasdienine rutina? |
| Santykių su vartotojais elementas apibūdina įmonės palaikomų santykių su konkrečiais vartotojų segmentais tipus. | <ul style="list-style-type: none"> • Kokio tipo santykių vartotojai tikisi iš įmonės? • Kokius santykius įmonė palaiko? • Kiek tie santykiai kainuoja įmonei? • Kaip tie santykiai integruoti su likusiu verslo modeliu? |

| | |
|--|---|
| <p>Pajamų modelio elementas atspindi įmonės generuojamus pinigų srautus gaunamus iš kiekvieno vartotojų segmento.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Už kokią vertę įmonės vartotojai iš tiesų linkę mokėti? • Už ką vartotojai moka šiuo metu? • Kaip vartotojai moka šiuo metu? • Kiek ir kaip kiekvienas pajamų šaltinis prisideda prie bendrų pajamų? |
| <p>Esminių išteklių elementas apibūdina svarbiausius išteklius reikalingus, kad verslo modelis veiktų.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Kokie esminiai ištekliai reikalingi Vertės pasiūlymui? • Kokie esminiai ištekliai reikalingi Paskirstymo kanalams? • Kokie esminiai ištekliai reikalingi Santykiams su vartotojais? • Kokie esminiai ištekliai reikalingi Pajamų šaltiniams? |
| <p>Esminių veiklų elementas apibūdina svarbiausias veiklas, kurias įmonei būtina atlikti, kad verslo modelis veiktų.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Kokios esminės veiklos reikalingos Vertės pasiūlymui? • Kokios esminės veiklos reikalingos Paskirstymo kanalams? • Kokios esminės veiklos reikalingos Santykiams su vartotojais? • Kokios esminės veiklos reikalingos Pajamų šaltiniams? |
| <p>Esminių partnerių elementas apibrėžia tiekėjų ir partnerių tinklą, reikalingą, kad verslo modelis veiktų.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Kas yra įmonės esminiai partneriai? • Kas yra įmonės esminiai tiekėjai? • Kurie įmonės esminiai ištekliai yra gaunami iš partnerių? • Kurias įmonės esmines veiklas atlieka partneriai? |
| <p>Verslo modelio elementas apibrėžia visus svarbiausius kaštus patiriamus, kad verslo modelis veiktų.</p> | <ul style="list-style-type: none"> ○ Kurie esminiai ištekliai yra patys brangiausi? ○ Kurios esminės veiklos yra pačios brangiausios? ○ Kokie kaštai svarbiausi pasirinktos įmonės verslo modelyje? |

Pasirinkdama aptarnaujamą **segmentą** įmonė gali rinktis vieną ar keletą sprendimų:

- Verslo modelis orientuotas į *masinę rinką* neskiria vartotojų į atskirus segmentus. Vertės pasiūlymas, paskirstymo kanalai ir santykiai su vartotojais sutelkiami į didelę vartotojų grupę su panašiais poreikiais ir problemomis. Dažnai pasitaiko elektronikos prekių vartotojams sektoriuje.

- Verslo modelis orientuotas į *specifinį, specializuotą segmentą*. Vertės pasiūlymas, paskirstymo kanalai ir santykiai su vartotojais yra pritaikyti specifiniams nišinės rinkos poreikiams.

- *Segmentuotas sprendimas*. Verslo modelis orientuotas į rinkos segmentus su šiek tiek skirtingais poreikiais ir problemomis.

- *Diversifikuotas sprendimas*. Verslo modelis orientuotas į du atskirus ir nesusijusius segmentus su labai skirtingais poreikiais ir problemomis

- *Daugiapusės platformos* verslo modelis orientuotas į du ar daugiau tarpusavyje susijusius segmentus. Pavyzdžiui, nemokamų laikraščių leidėjams reikalingas didelis skaitytojų ratas, kad galėtų pritraukti reklamos ploto pirkėjus.

Įmonės kuriamas **vertės pasiūlymas** taip pat siejamas su sprendimų alternatyvomis:

- Pasiūlyta vartotojui vertė gali patenkinti vartotojo poreikį *naujumu*, kurio anksčiau nesuvokė, kadangi rinkoje nebuvo panašių pasiūlymų. Šiuo atveju rinkai dažniausiai pateikiami pasiūlymai, susiję naujosiomis technologijomis.

- *Atitikimo* sprendimas siejamas su produkto ar paslaugos pagerinimu – tradicinis būdas kurti vertę.

- Įmonė gamina produktus ar teikia paslaugas *pritaikytas* patenkinti atskirų vartotojų ar atskiro segmento poreikius. Pastaruoju metu vis daugiau dėmesio skiriama masiniam pritaikymui vartotojų poreikiams ir bendraautorystei kartu su vartotojais.

- Vertė gali būti sukuriama, kai yra pateikiamas vartotojams puikiai pagamintas (puikiai *atliekantis savo funkciją*) daiktas, produktas, prekė.

- *Dizaino akcentavimas*. Dizainas yra svarbus elementas, kurį sudėtinga pamatuoti. Prekės dizaino išskirtinumas gali lemti jo populiarumą.

Įmonės pasirinkdama **paskirstymo kanalus** renkasi tiesioginių ar netiesioginių paskirstymo kanalų alternatyvas:

- Pasirinkdama tiesioginius kanalus įmonė vykdo tiesioginę prekybą fiziniame ar virtualioje rinkoje.

- Pasirinkdama netiesioginius kanalus įmonė vykdo didmeninę prekybą arba prekybą per partnerių parduotuves (tiek fiziniame, tiek virtualioje rinkoje).

Šiandieninėse rinkose santykiai su vartotojais tampa ypatingai svarbia įmonės veiklos dalimi. Įmonės pasirinkimas plėtoti **santykius su vartotojais** taip pat apibūdinamas keletu alternatyvų:

- *Asmeninis aptarnavimas* yra grindžiamas žmonių tarpusavio sąveika. Vartotojas gali bendrauti tiesiogiai su pardavimų atstovu, kuris pagelbės pardavimo proceso metu ar suteiks reikiamą informaciją, kai prekė ar paslauga jau įsigyta.
- *Ypatingas asmeninis aptarnavimas* siejamas su atskiro pardavimo atstovo konkrečiam vartotojui priskyrimu. Tai pačių giliausių ir asmeniškiausių santykiu tipas, kuris vystomas ilgą laiką.
- *Savitarnos* atveju santykiai su vartotojais nėra tiesiogiai palaikomi. Įmonė pasinaudodama IRT suteikia visas įmanomas priemones vartotojams apsitarnauti patiems.
- *Automatizuotas aptarnavimas* siejamas su vartotojų savitarna, kuri grindžiama su automatizuotomis paslaugomis. Tai taip pat gali būti įvardinta kaip sudėtingesnė savitarnos forma.
- *Bendruomenė* - sprendimas padėti vartotojams tarpusavyje keisti informacija, kuri susijusi su įmonės veikla. Bendruomenė padeda ne tik plėtoti ryšius, tačiau taip pat gauti kokybišką atgalinį ryšį apie įmonės siūlomas prekes ar paslaugas.

Įmonės sprendimai susiję su esminiais ištekliais liečia fizinius, finansinius, intelektinius arba žmogiškuosius išteklius. Esminiai ištekliai gali būti

- įmonės nuosavybė arba
- skolintas turtas, kuris taip pat gali būti gaunamas iš esminių partnerių.

Fizinių išteklių kategorija apima fizinį turtą, tokį kaip gamybos įranga, pastatai, transporto priemonės, sistemos, pardavimo taškų sistemos, paskirstymo tinklai. Intelektiniai ištekliai yra prekės ženklai, patentuotos žinios ir autorinės teisės, partnerystės bei vartotojų duomenų bazės. Šie ištekliai tampa vis svarbesni stipraus verslo modelio elementai. Žmogiškieji ištekliai siejami su personalu, kuris įgyvendina įmonės pasirinktą verslo modelį. Finansiniai ištekliai gali būti siejami su garantijomis, kreditgumu ir panašiais finansiniais aspektais.

A. Osterwalder ir Y. Pigneur išskiria tris *pagrindines veiklas*, kurias turi įvertinti įmone:

- veiklos susijusios su prekės kūrimu, pagaminimu ir pristatymo vartotojams dideliais kiekiais arba išskirtine kokybe.
- veiklos susijusios su naujų sprendimų suradimu individualių vartotojų problemoms spręsti.
- veiklos susijusios su platforma arba tinklaveika. Tinklai, pažinčių platformos, programinė įranga ir net prekės ženklai gali veikti kaip platformos.

Įmonės kuria partnerystės ryšius dėl daugelio priežasčių, tuo tarpu partnerystės tampa daugelio verslo modelių kertiniais akmenimis. Įmonės kuria aljansus tam, kad optimizuotų savo verslo modelius, sumažintų riziką ar įgytų išteklius. A. Osterwalder ir Y. Pigneur išskiria tris motyvus kurti partnerystės ryšius:

- Optimizavimas ir masto ekonomija
- Neapibrėžtumo ir rizikos mažinimas
- Konkrečių išteklių ir veiklų įgijimas

Pajamų šaltiniai ir kaštų struktūra taip pat įvardinami kaip svarbios sverslo modelio dedamosios, kurios atspindi finansinę verslo pusę. A. Osterwalder ir Y. Pigneur teigia, jog įmonė gali gauti pajamas iš transakcijų ar periodinių mokėjimų. Šių pajamų šaltiniai gali būti naudojimosi mokestis, prenumeravimo mokestis, licenzijų mokesčiai, pajamos ir reklamos ir kt. Tuo tarpu žiūrint iš kaštų perspektyvos verslo modeliai būna orientuoti į kaštus arba į vertę.

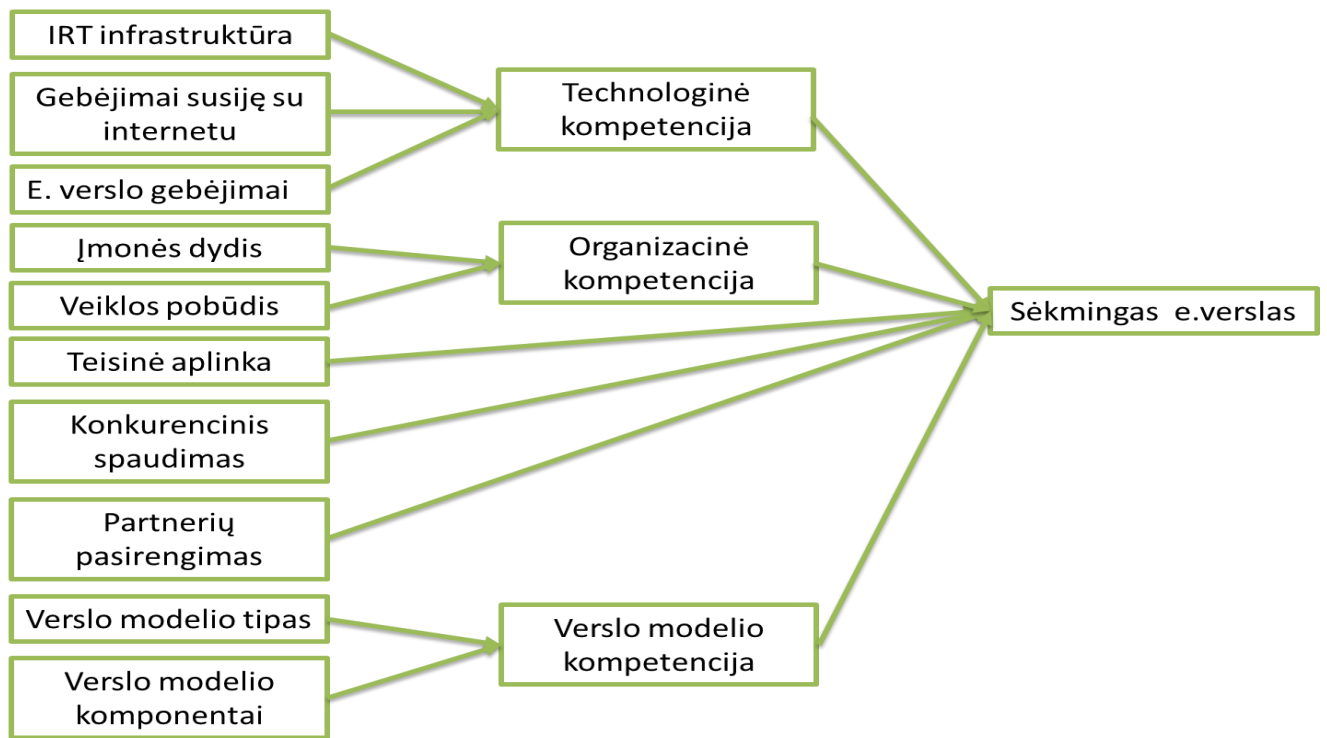
2.3. Konceptualus e. verslo plėtrą sąlygojančių veiksnių modelis

Atlikto teorinės tyrimai apibendrinamos konceptuali modeliu aprašančiu e.verslo plėtos sėkmės veiksnius. Konceptualus modelis grindžiamas modifikuota K.Zhu ir kt. (2003) tyrimų prieiga.

Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize išskiriamos keturios kritinių e.verslo sėkmės veiksnių grupės:

- Technologiniai veiksniai
- Organizaciniai veiksniai
- Aplinkos veiksniai
- Verslo modelio veiksniai

Šios veiksnių grupės susideda iš atskirų veiksnių, kurie lemia atitinkamą kontekstą įtakojantį e. verslo sėkmę. Tačiau atskirais atvejais veiksniai sukuria tam tikras kompetencijas – technologinę kompetenciją, organizacinę kompetenciją bei verslo modelio kompetenciją, kurios taip pat įtakoja e. verslo plėtrą. Apibendrintas konceptualus modelis pateikiamas 6 paveiksle.



6 pav. Konceptualus veiksnių, sąlygojančių e.verslo plėtrą, modelis

Kaip rodo atlikta mokslinės literatūros analizė technologiniai veiksniai sukuria įmonės technologinę kompetenciją, kuri yra būtina prielaida sėkmingam e.verslo plėtojimui. Technologinę kompetenciją įtakoja trys veiksniai:

- IRT infrastruktūra, kuri įgalina įmonę skaitmenizuoti įvairius verslo procesus, produktus ar paslaugas;
- Gebėjimai, kurie susiję su įmonės darbuotojų naudojimu Internetinėmis technologijomis;
- Su e.verslu susiję gebėjimai. Šie gebėjimai nėra siejami su specifinėmis e.verslo modelio žiniomis, tačiau bendrieji gebėjimai susiję su internetine prekyba ar internetu grįstu apsirūpinimu yra priskiriami šiam veiksniai.

Antroji grupė veiksnių siejama su organizacine kompetencija. Šioje grupėje daugelis autorių išskiria du veiksniai:

- Įmonės veiklos pobūdis
- Įmonės dydis

Trečioji veiksnių grupė siejama su įmonės aplinka. Apibendrinus autorių nuomones išskiriami trys veiksniai:

- Teisinė aplinka. Teisinės aplinkos aiškumas ypatingai svarbus vykdant elektroninio verslo operacijas tiek vietinėje, tiek tarptautinėje rinkoje.
- Konkurencinis spaudimas. Daugelis įmonių likę ne tik mokytis iš konkurentų, bet ir ieškoti būdų kaip panaudojant IRT atlikti atitinkamas operacijas geriau nei konkurentai.
- Partnerių pasirengimas. Nepaisant įmonės iniciatyvos plėtoti elektroninę verslą, įmonė dirba su visa eile partnerių. Šių partnerių pasiruošimas skaitmenizuoti savo operacijas taip pat yra svarbus veiksnys lemiantis elektroninio verslo sėkmę.

Paskutinio veiksnių grupė siejama su elektroninio verslo modelio sprendimų parinkimu:

- Verslo modelio tipo parinkimas. Šis sprendimams gali būti siejamas tiek su rinkos dalyvių su kuriais plėtojamas e. verslas identifikavimu, tiek su funkcinio pagrindu parenkamu e.verslo modelio tipu.
- Verslo modelių komponentų sprendimai. Šie veiksniai siejami su A. Osterwalder ir Y. Pigneur pasiūlytas verslo modelio paveikslu koncepcija ir identifikuoja devynis verslo modelio komponentus, kuriuos turi apibrėžti įmonė plėtojanti e.verslą.

Šie sprendimai sukuria įmonės kompetenciją verslo modelio srityje, kas irgi veikia e. verslo plėtrą įmonėje.

Parengtas konceptualus e.verslo sėkmės veiksnių modelis bus tikrinamas empiriškai tarp Lietuvos įmonių. Empirinio tyrimo metodologija pateikiama sekančioje darbo dalyje.

3. EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA

Nors e.verslo plėtra vyksta jau ne vieną dešimtmetį, tačiau keičiantis technologijos, vartotojų nuostatomis ir įvairioms e.verslo paramos priemonėms pasigendama išsamių kompleksinių tyrimų, kurie nagrinėtų, kaip atskiri veiksniai sąlygoja sėkmingą e. verslo plėtrą įmonėje. Todėl, remiantis teorinėse tyrimais apžvelgtais autorių darbais bei adaptuojant Zhou ir kt. autorių pateiktą e. verslo plėtros modelį buvo sudarytas konceptualus sėkmės veiksnių plėtojant e.verslą modelis (žr. 6 pav.).

Šioje magistrinio darbo dalyje bus siekiama parengti empirinio tyrimo metodologiją, kuri detalizuos planuojamą atlikti empirinį tyrimą, skirtą parengto konceptualaus modelio testavimui.

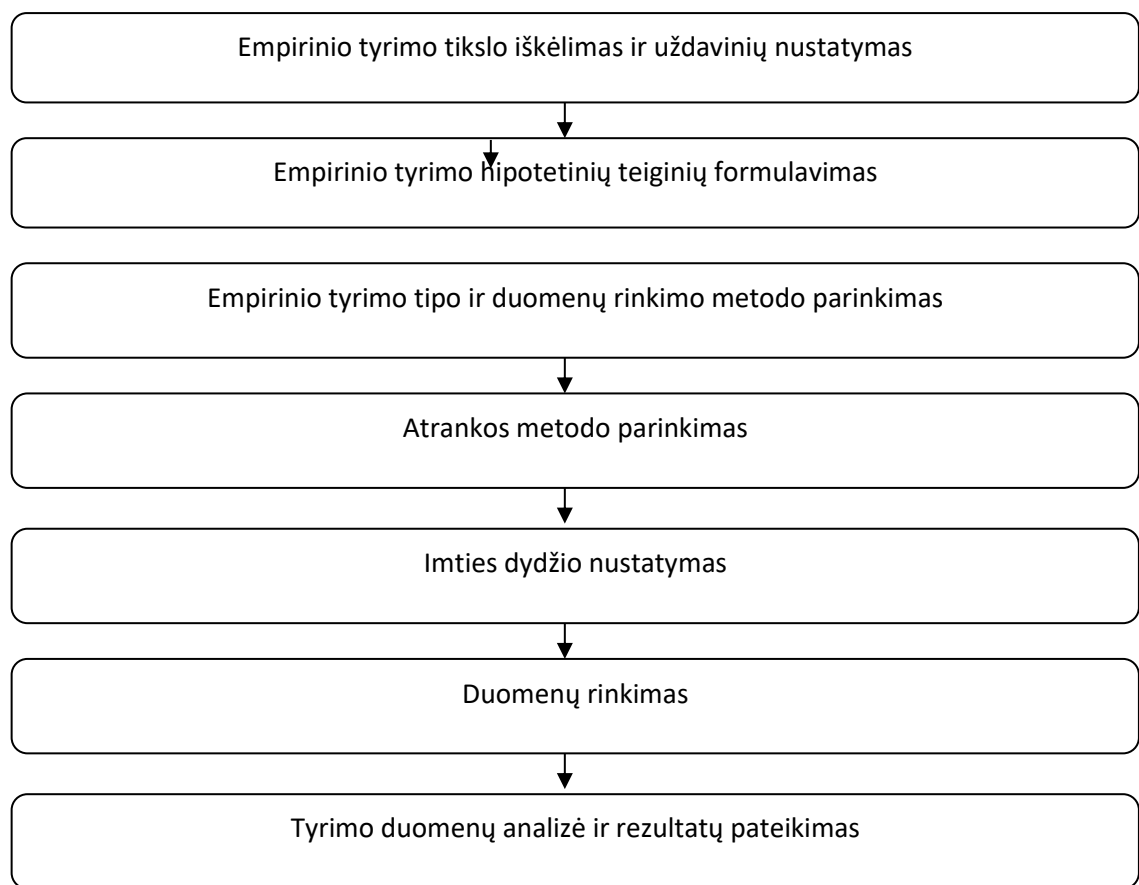
Atliekamo empirinio tyrimo metu bus siekiama patikrinti konceptualiam modelyje identifikuotus ryšius tarp skirtingų veiksnių ir skirtingų kontekstų bei skirtingų kontekstų ir e. verslo plėtros. Anksčiau įvardintų tyrimo konstrukto ir ryšių tarp jų teorinis pagrindimas pateikiamas 3 lentelėje.

3 lentelė. Tyrimo konstruktai ir juos nagrinėję autoriai

| Konstruktai | Pagrindimas |
|-------------------------------|--|
| E. verslo plėtra | Gatautis ir Vitkauskaitė (2015), Zhou ir kt. (2003) |
| Technologinė kompetencija | Gatautis ir Vitkauskaitė (2015), Durbhakula ir Kim (2011), Zhou ir kt. (2003), Bordonaba-Juste ir kt. (2012) |
| IRT infrastruktūra | Gatautis ir Vitkauskaitė (2015), Durbhakula ir Kim (2011), Zhou ir kt. (2003) |
| Gebėjimai susiję su Internetu | Gatautis ir Vitkauskaitė (2015), Zhou ir kt. (2003), Bordonaba-Juste ir kt. (2012) |
| Gebėjimai susiję su e. verslu | Gatautis ir Vitkauskaitė (2015), Zhou ir kt. (2003), Bordonaba-Juste ir kt. (2012) |
| Organizacinė kompetencija | Zhou ir kt. (2003), Ifinedo (2011) |
| Veiklos pobūdis | Bordonaba-Juste ir kt. (2012), Ifinedo (2011), Zhou ir kt. (2003) |
| Įmonės dydis | Bordonaba-Juste ir kt. (2012), Olatokun and Bankoleb (2011), Zhou ir kt. (2003) |
| Teisinė aplinka | Gatautis ir Vitkauskaitė (2015), Jutla ir kt. (2002) |
| Konkurentų spaudimas | Gatautis ir Vitkauskaitė (2015), Zhou ir kt. (2003) |
| Partnerių pasirengimas | Olatokun ir Bankoleb (2011), Bordonaba-Juste ir kt. (2012), Zhou ir kt. (2003) |
| Vartotojų pasirengimas | Theodosiou ir Katsikea (2012), Wu ir kt. (2003), Zhou ir kt. (2003) |

| | |
|-----------------------------|---|
| Verslo modelio kompetencija | Pateli ir Giaglis (2004), Osterwalder ir Pigneur (2002) |
| Verslo modelio tipas | Timmers (1998, 2002), Rappa (2004), Rayport ir kt. (2005) |
| Verslo modelio komponentai | Osterwalder ir Pigneur (2002), Hedman ir Kalaling (2012), Shaffer ir kt. (2005) |

Atliekant veiksmų sąlygojančių sėkmingą e.verslo plėtrą tarp Lietuvos įmonių empirinių tyrimų, buvo remiamasi V.Dikčiaus (2005) pasiūlytu empirinių tyrimų proceso nuoseklumu, kuris pavaizduotas 7 paveiksle žemiau.



7 pav. Veiksmų sąlygojančių sėkmingą e. verslo plėtrą įmonėje empirinio tyrimo proceso etapai (sudaryta pagal V.Dikčius, 2005)

Remiantis V.Dikčiaus pasiūlytu nuoseklumu, žemiau detalizuosime atskirus empirinio tyrimo etapus.

Tyrimo tikslo iškelimas ir uždavinių nustatymas

Tyrimo tikslas – nustatyti atskirų veiksnių svarbą sėkmingai e. verslo plėtrai Lietuvos įmonėse.

Tiksliui pasiekti formuluojami šie **tyrimo uždaviniai**:

1. Nustatyti atskirų technologinių veiksnių svarbą sėkmingai e. verslo plėtrai Lietuvos įmonėse.
2. Nustatyti atskirų organizacinių veiksnių svarbą sėkmingai e. verslo plėtrai Lietuvos įmonėse.
3. Nustatyti atskirų aplinkos veiksnių svarbą sėkmingai e. verslo plėtrai Lietuvos įmonėse.
4. Nustatyti atskirų verslo modelio veiksnių svarbą sėkmingai e. verslo plėtrai Lietuvos įmonėse.
5. Nustatyti atskirų kompetencijų poveikį sėkmingai e. verslo plėtrai Lietuvos įmonėse.

Remiantis atlikta veiksnių sąlygojančių sėkmingą e. verslo plėtrą įmonėse teorine analize ir parengtu koncepciniu modeliu, formuojami sekantys tyrimo *hipotetiniai teiginiai* (žr. 8 pav.).

H1. E. verslo gebėjimai daro stipriausią įtaką technologinei kompetencijai e. verslo plėtros įmonėje kontekste.

H2. Įmonės veiklos pobūdis daro stipriausią įtaką organizacinei kompetencijai e. verslo plėtros įmonėje kontekste.

H3. Konkurentų spaudimas daro stipriausią įtaką sėkmingai e. verslo plėtrai įmonėje.

H4. Verslo modelio komponentų žinios daro stipriausią įtaką verslo modelių kompetencijai e. verslo plėtros įmonėje kontekste.

H5. Verslo modelio žinios daro stipriausią įtaką sėkmingai e. verslo plėtrai įmonėje.

8 pav. Veiksnių sąlygojančių sėkmingą e. verslo plėtrą įmonėje empirinio tyrimo hipotetiniai teiginiai

Tyrimo tipo ir duomenų rinkimo metodo parinkimas

Atliekant empirinį tyrimą buvo naudojamas kiekybinis tyrimas. Empirinio tyrimo metu pirminiai duomenys bus renkami naudojant apklausos metodą. Apklausos metodas pasirinktas dėl paprastumo, galimybės gauti pakankamai didelį informacijos kiekį bei mažų kaštų.

Atliekant tyrimą parengtas tyrimo instrumentas - *anketa* (2 priedas). Sudarinėjant anketą, buvo panaudota 5 balų *Likerto skalė*, kurioje respondentai turėjo galimybę pareikšti savo nuomonę pažymint atitinkamą sutikimo ar nesutikimo su anketoje išdėstytais teiginiais lygį. Nuomonės pareiškimas siejamas su atitinkamų konceptualaus modelio konstrukto vertinimu. Taip pat anketoje buvo panaudoti

ir *dichotominiai* ir *multichotominiai* klausimai, atsakant į kuriuos respondentas galėjo pasirinkti vieną iš dviejų (dichotominiai) arba vieną iš kelių (multichotominiai) atsakymų .

Konceptualiame modelyje įvardintiems tyrimo konstruktsams buvo parinktos atitinkamos skalės. Šios skalės apibūdintos lentelėje žemiau (žr. 4 lentelę). Respondentai sako atsakymus grindė patirtimi susijusia su jų atstovaujamos įmonės veikla.

4 lentelė. Tyrimo konstrukto skalės ir jų teorinis pagrindimas

| Konstruktas | Skalė | Autoriai |
|----------------------------------|--|--|
| Technologinė kompetencija | Sėkmingai e. verslo plėtrai būtinos technologinės žinios Technologinės žinios leidžia parinkti tinkamus e. verslo sprendimus | Zhou ir kt. (2003), Bordonaba-Juste ir kt. (2012) |
| IRT infrastruktūra | Gera IRT infrastruktūra yra būtina e. verslo plėtrai. Įmonė turi investuoti į IRT infrastruktūrą plėtodama e. verslą. | Durbhakula ir Kim (2011), Zhou ir kt. (2003) |
| Interneto gebėjimai | Įmonės plėtojančios e. verslą darbuotojai turi turėti geras žinias apie Internetą. Įmonės plėtojančios e. verslą darbuotojai konsultuoja įvairiais Interneto klausimais. Įmonės plėtojančios e.verslą darbuotojai lengvai išsprendžia problemas susijusias su Internetu. | Zhou ir kt. (2003), Bordonaba-Juste ir kt. (2012) |
| E. verslo gebėjimai | Įmonės plėtojančios e. verslą darbuotojai turi turėti geras žinias apie e. verslą. Įmonės plėtojančios e. verslą darbuotojai konsultuoja įvairiais e. verslo klausimais. Įmonės plėtojančios e. verslą darbuotojai lengvai sprendžia iškilusias e. verslo problemas. | Zhou ir kt. (2003), Bordonaba-Juste ir kt. (2012) |
| Organizacinė kompetencija | Įmonės sukauptos žinios leidžia sėkmingai plėtoti e. verslą. E. verslo plėtra grindžiama idėjomis ir patirtimi. | Zhou ir kt. (2003) |

| | | |
|------------------------------------|--|---|
| Įmonės dydis | Tiek mažos, tiek didelės įmonės sėkmingai plėtoja e. verslą. E. verslo sprendimai pritaikomi įvairaus dydžio įmonėse. | Bordonaba-Juste ir kt. (2012), Zhou ir kt. (2003) |
| Įmonės veiklos pobūdis | E. verslas gali būti plėtojamas įvairiose pramonės šakose. Technologinės įmonės turi geresnes galimybes plėtoti e. verslą. | Bordonaba-Juste ir kt. (2012), Zhou ir kt. (2003) |
| Teisinė aplinka | Teisiniai neaiškumai stabdo e. verslo plėtrą. | Jutla ir kt. (2002) |
| Konkurentų spaudimas | Konkurentų veikla plėtojant e. verslą skatina įmones ieškoti naujų e. verslo galimybių. | Zhou ir kt. (2003) |
| Partnerių pasirengimas | Partnerių naudojami e. verslo sprendimai lemia e. verslo plėtrą įmonėje | Bordonaba-Juste ir kt. (2012), Zhou ir kt. (2003) |
| Vartotojų pasirengimas | Vartotojų pasirengimo lygmuo sąlygoja e. verslo plėtrą. | Zhou ir kt. (2003) |
| Verslo modelio kompetencija | Verslo modelio žinios yra svarbios plėtojant e. verslą. Įmonės turi pasirinkti tinkamus verslo modelio sprendimus siekdamas plėtoti sėkmingą e. verslą. | Osterwalder ir Pigneur (2002, |
| Verslo modelio tipas | E. verslo sėkmingiau plėtojamas vartotojiškose rinkose. Sėkmingas e.verslas grindžiamas funkcijomis orientuotos veiklos įgyvendinimu. | Rayport ir kt. (2005) |

| | | |
|----------------------------|---|--|
| Verslo modelio komponentai | Įmonės vertės pasiūlymas labai reikšmingas įmonės e. verslo plėtrai Tikslinio segmento parinkimas sąlygoja e. verslo plėtros sėkmę Sėkmingai e. verslo plėtrai įmonei reikia naudoti skaitmeninius paskirstymo kanalus E. versle būtina plėtoti sprendimus leidžiančius valdyti santykius su vartotojais E. verslo sėkmė priklauso nuo įmonės pasirinktų partnerių. | Osterwalder ir Pigneur (2002) |
| Sėkminga e. verslo plėtra | E. verslo sėkmė siejama su augančiais pardavimais. Sėkmingas e. verslas yra kopijuojamas konkurentų. E. verslo sėkmę apsprendžia vartotojų pasitenkinimas. | Zhou ir kt. (2003), Gatautis ir Vitkauskaitė (2015) |

Pažymėtina, jog verslo modelio komponentų vertinime neįtraukiamos esminės kompetencijos ir esminiai ištekliai, nes jos siejamos tiek su žiniomis (Interneto ir e.verslo).

Atrankos metodo parinkimas ir imties dydžio nustatymas

Tyrimui atlikti buvo naudojama *netikimybinė patogumo atranka*, grindžiama patogiausių, arčiausiai esančių ir lengviausiai prieinamų tiriamosios visumos elementų atrinkimu. Atliekamo tyrimo tiriamoji visuma – viso Lietuvos įmonės savo veikloje adaptuojančios e. verslo sprendimus.

Kitas etapas – imties nustatymas, kuris yra sudėtinė marketingo tyrimo proceso dalis. Imtis yra atrenkama iš apibrėžtos tyrimo visumos. Mokslinėje literatūroje galima rasti įvairių nuomonių kaip nustatyti tyrimo imtį. Šiame darbe yra remiamasi Kardelio (2002) pasiūlyta imties nustatymo metodika. Tiriamųjų atvejų skaičius yra nustatomas pagal patikimumą, kuris pateikiamas 5 lentelėje.

5 lentelė. Tiriamos visumos ir santykinės paklaidos santykis (Kardelis, 2008)

| | | | | | | | | | |
|---------------------------|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Imties tūris | 25 | 45 | 100 | 123 | 156 | 204 | 400 | 625 | ... |
| Paklaidos dydis, % | 20 | 15 | 10 | 9 | 8 | 7 | 5 | ... | ... |

Moksliniuose darbuose siekiant patikimų rezultatų yra stengiamasi pasiekti 95% patikimumo. Kadangi atliekamo empirinio tyrimo atveju tiriamoji visuma yra didesnė nei 5000, norint atlikti tyrimą kuris demonstruotų 95% patikimumo rezultatus, reikia apklausti 400 įmonių atstovus. Šiame tyrime

dalyvavo 130 respondentas, todėl atsižvelgiant į X lentelėje pateikiamus tiriamos visumos ir santykinės paklaidos santykius, tyrimas atliekamas maždaug su 91% patikimumu.

Duomenų rinkimas bei duomenų analizės būdai

Parengtas anketas respondentai pildė internetu bei Word dokumente.

Gauti duomenys buvo apdorojami pasinaudojant į MS EXCEL programa.

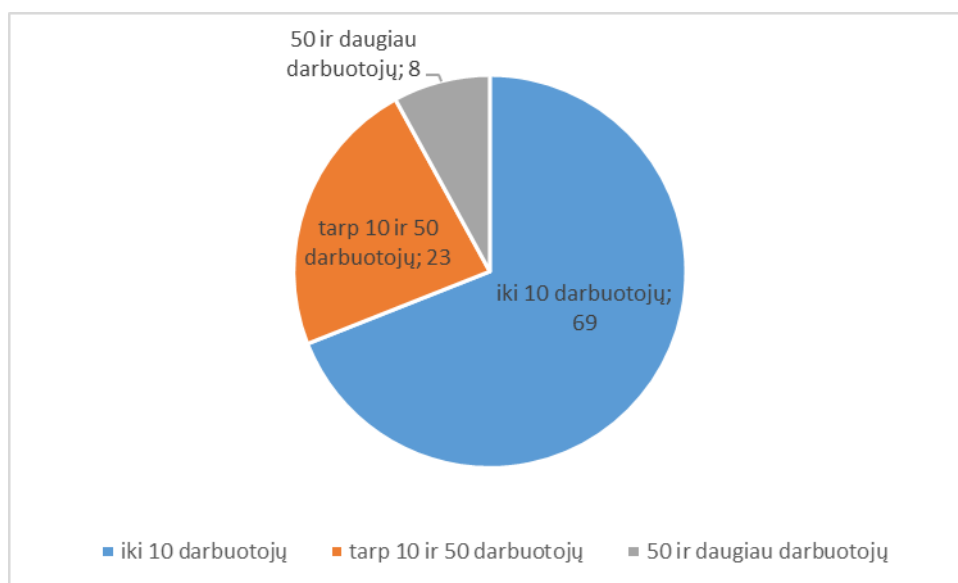
4. VEIKSNIŲ SĄLYGOJANČIŲ E. VERSLO PLĖTRĄ EMPIRINIO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

4.1. Empirinių rezultatų analizė

Atliekant tyrimą iš viso surinkta 74 anketos, iš kurių 6 buvo sugadintos, tad tyrimo rezultatai pateikiami analizuojant 68 respondentų atsakymus.

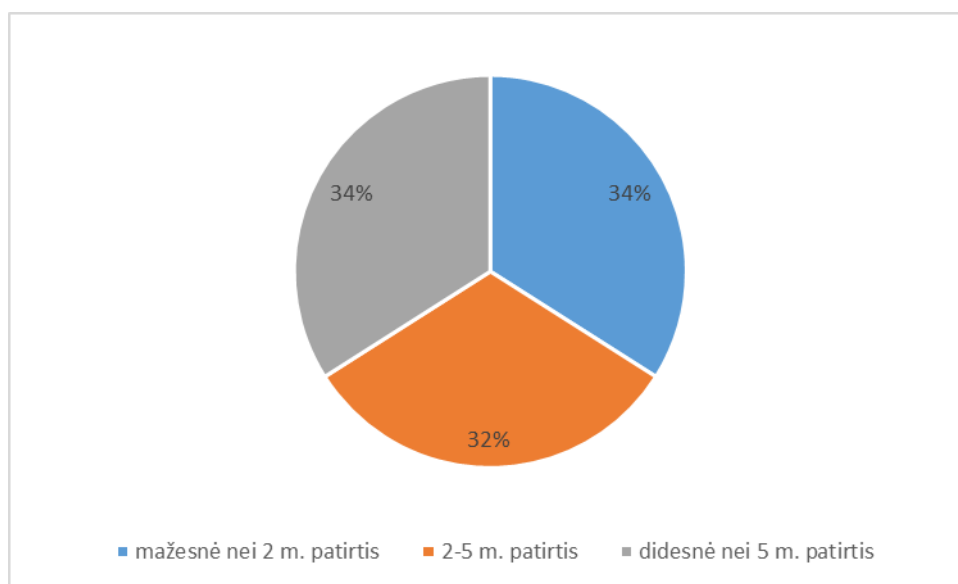
Pirmiausia tyrime buvo identifikuotos bendrosios įmonių charakteristikos. Bendrosios charakteristikos siejamos su įmonės dydžiu (įmonės darbuotojų skaičiumi), įmonės patirtimi bei įmonės veiklos sritimi.

Kaip rodo surinkti empiriniai duomenys tyrime daugiausiai dalyvavo įmonės, kuriose dirba iki 10 darbuotojų. Tokio dydžio įmonių tyrime dalyvavo 69 proc., t.y. daugiau nei pusė visų respondentų. Tuo tarpu įmonės, kuriose dirba tarp 10 ir 50 darbuotojų, buvo tik 23 proc., o įmonių kurios kuriose dirba 50 ir daugiau darbuotojų apklausoje buvo tik 8 proc. įmonių. Šie tyrimo rezultatai atsispindi 9 paveiksle.



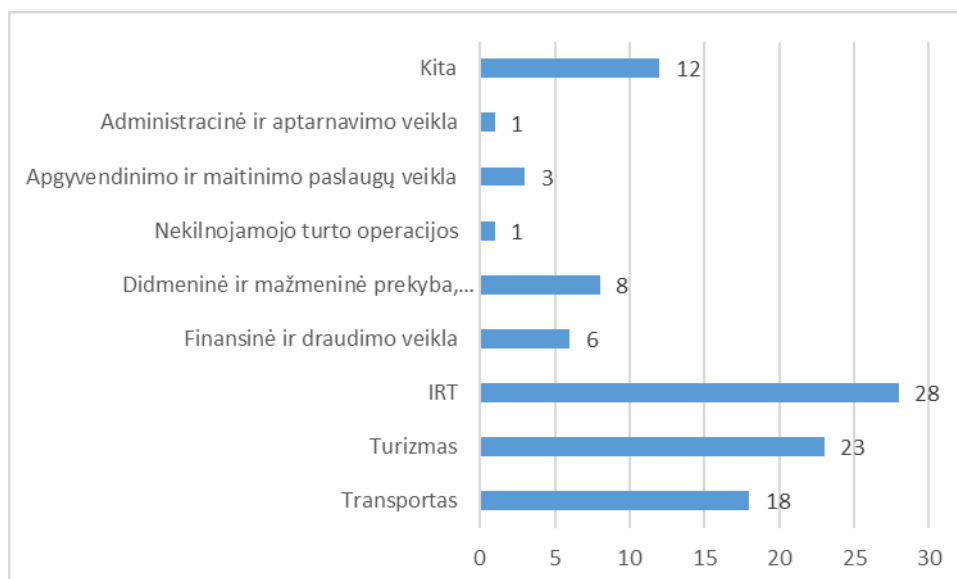
9 pav. Įmonių, dalyvavusių tyrime, pasiskirstymas pagal dydį

Sekanti charakteristika kuri buvo nagrinėjama tyrime siejama su įmonės patirtimi. Kaip rodo surinkti empiriniai duomenys įmonės dalyvavusios tyrime pagal patirtį pasiskirstė beveik tolygiai - 34 proc. Įmonių turėjo mažesnę nei 2 metų patirtį plėtojant verslą, 32 proc. įmonių turėjo 2 – 5 metų patirtį ir 34 proc. įmonių turėjo didesnę nei 5 metų patirtį plėtojant verslą. Šie tyrimo rezultatai pateikti 10 paveiksle.



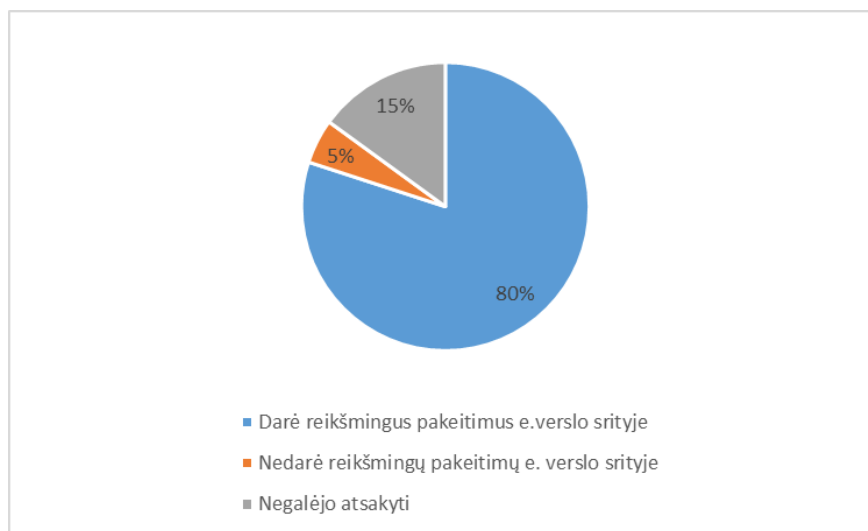
10 pav. Įmonių, dalyvavusių tyrime, pasiskirstymas pagal patirtį

Paskutinė įmonių charakteristika, kuri buvo tiriama, siejama sus įmonės veiklos pobūdžiu. Respondentai turėjo įvardinti, kuriose pramonės šakose, jų įmonės plėtoja verslą. Pramonės šakos buvo įvardintos remiantis Lietuvos Respublikos Statistikos departamento informacija. Kaip rodo surinkti tyrimo rezultatai daugiausia apklausoje dalyvavo logistikos, turizmo ir IT sektoriaus įmonių.



11 pav. Įmonių, dalyvavusių tyrime, pasiskirstymas pagal veiklos pobūdį

Anketoje buvo pateikti kontroliniai klausimai susiję su e. verslo plėtra įmonėje. Visos įmonės, kurios dalyvavo apklausoje nurodė, jog savo veikloje naudoja e. verslo sprendimus. Taip pat įmonės buvo paklaustos ar yra dariusios reikšmingų e. verslo pakeitimų per pastaruosius penkis metus. Daugelis įmonių nurodė, jog jos yra dariusios reikšmingus pakeitimus (80 proc. respondentų atsakymų), 5 proc. įmonių nėra dariusiu reikšmingų pakeitimų e. verslo srityje ir 15 proc. įmonių negalėjo atsakyti į šitą klausimą.



12 pav. Įmonių, dalyvavusių tyrime, pasiskirstymas pagal e. verslo sprendimų pokyčius.

Toliau anketoje, buvo pateikiami klausimai siekiant išsiaiškinti atskirų veiksnių svarbą plėtojant e. verslą. Technologiniai veiksniai buvo siejami su IRT infrastruktūra ir investicijomis į IRT infrastruktūrą. Respondentų atsakymai apie Infrastruktūros svarbą pateikiami žemiau.

6 lentelė. Respondentų nuomonė apie IRT infrastruktūros reikšmę e.verslo plėtrai

| | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nei sutinku, nei nesutinku | Sutinku | Visiškai sutinku |
|--|--------------------|-----------|----------------------------|---------|------------------|
| Gera IRT infrastruktūra yra būtina e. verslo plėtrai | 0% | 0% | 0% | 20% | 80% |
| Įmonė turi investuoti į IRT infrastruktūrą plėtodama e. verslą | 0% | 0% | 15% | 40% | 45% |

Analizuojant respondentų nuomonę apie IRT infrastruktūros reikšmę galima pastebėti, jog respondentai gana vieningai sutaria, jog e. verslui yra būtina gera IRT infrastruktūra (visiškai sutinka 80 proc. respondentų ir 20 proc. respondentų sutinka su šiuo teiginiu). Tuo tarpu nuomonė dėl investicijų į IRT infrastruktūrą yra labiau pasiskirsčiusi – 45 proc. respondentų visiškai sutinka, jog įmonė turi investuoti į IRT infrastruktūrą, 40 proc. respondentų sutinka ir tik 15 proc. respondentų neturi nuomonės šiuo klausimu. Tokia situacija gali būti paaiškinama, jog daugelis įmonių pereina prie debesų kompiuterija ar internetinėmis platformomis pagrįstų sprendimų, todėl infrastruktūros kūrimas tampa išorinių partnerių problema.

7 lentelė. Respondentų nuomonė apie Interneto gebėjimų reikšmę e.verslo plėtrai

| | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nei sutinku, nei nesutinku | Sutinku | Visiškai sutinku |
|---|--------------------|-----------|----------------------------|---------|------------------|
| Įmonės plėtojančios e. verslą darbuotojai turi turėti geras žinias apie Internetą. | 0% | 0% | 10% | 45% | 45% |
| Įmonės plėtojančios e. verslą darbuotojai konsultuoja įvairiais Interneto klausimais. | 0% | 5% | 35% | 50% | 10% |
| Įmonės plėtojančios e.verslą darbuotojai lengvai išsprendžia problemas susijusias su Internetu. | 0% | 15% | 5% | 60% | 20% |

Kaip rodo respondentų atsakymų analizė daugelio respondentų nuomone geros žinios apie Internetą yra būtinos e. verslo plėtrai. 45 proc. respondentų visiškai sutinka su teiginiu, jog įmonių plėtojančių e. verslą darbuotojai turi turėti geras žinias apie Internetą ir lygiai tiek pat respondentų sutinka su šiuo teiginiu. Tik 10 proc. respondentų neturėjo nuomonės šiuo klausimu. Pusė respondentų taip pat sutinka, jog įmonių plėtojančių e.verslą darbuotojai taip pat turi konsultuoti įvairiais Interneto klausimais, tačiau respondentų nesutinkančių su šiuo teiginiu buvo 10 proc bei respondentų neturinčių nuomonės šiuo klausimu buvo 35 proc. Vėlgi pažymėtina, jog daugelis respondentų mano, jog e. verslą plėtojančių įmonių darbuotojai turi lengvai išspręsti su Internetu susijusias problemas. Tokiai nuomonei visiškai pritaria 20 proc. respondentų bei pritaria 60 proc. respondentų.

Paskutinis aspektas tiriant technologinius e. verslo plėtros veiksnius siejamas su e. verslo žiniomis. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pateikiamas lentelėje.

8 lentelė. Respondentų nuomonė apie e. verslo gebėjimų reikšmę e.verslo plėtrai

| | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nei sutinku, nei nesutinku | Sutinku | Visiškai sutinku |
|---|--------------------|-----------|----------------------------|---------|------------------|
| Įmonės plėtojančios e. verslą darbuotojai turi turėti geras žinias apie e. verslą. | 0% | 0% | 0% | 5% | 95% |
| Įmonės plėtojančios e. verslą darbuotojai konsultuoja įvairiais e. verslo klausimais. | 0% | 0% | 10% | 50% | 40% |
| Įmonės plėtojančios e. verslą darbuotojai lengvai sprendžia iškilusias e. verslo problemas. | 0% | 0% | 15% | 40% | 45% |

Pažymėtina, jog respondentų nuomonė apie e. verslo gebėjimų reikšmę yra ganėtinai vieninga. Respondentai beveik vieningai sutinka, jog geros žinios apie e. verslą yra būtinos siekiant e. verslo plėtros. Su šiuo teiginiu sutinka 95 proc. respondentų. Taip pat dauguma respondentų visiškai sutinka (40 proc.) arba sutinka (50 proc.), jog e. verslą plėtojančių įmonių darbuotojai turėtų konsultuoti įvairiais e.verslo klausimais. Taip pat dauguma respondentų visiškai pritaria (45 proc.) ar pritaria (40 proc.) nuomonei, jog e. verslą plėtojančių įmonių darbuotojai lengvai sprendžia e. verslo problemas.

Kaip ir minėta teorinėje darbo dalyje IRT infrastruktūra ir interneto bei e. verslo gebėjimai lemia įmonės technologinę kompetenciją. Respondentų atsakymai apie technologinės kompetencijos vertinimą pateikiami žemiau.

9 lentelė. Respondentų nuomonė apie technologinės kompetencijos reikšmę e.verslo plėtrai

| | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nei sutinku, nei nesutinku | Sutinku | Visiškai sutinku |
|---|--------------------|-----------|----------------------------|---------|------------------|
| Sėkmingai e. verslo plėtrai būtinos technologinės žinios | 0% | 0% | 15 % | 25% | 60% |
| Technologinės žinios leidžia parinkti tinkamus e. verslo sprendimus | 0% | 0% | 15% | 40% | 45% |

Įmonės technologinės kompetencijos poveikis e. verslo plėtrai buvo vertinamas per technologines žinias ir gebėjimus parinkti tinkamus e. verslo sprendimus. Vertinant technologinių žinių svarbą 60 proc. respondentų pilnai sutiko su šiuo teiginiu ir 25 proc. respondentų sutiko su šiuo teiginiu. Tik 15 proc. respondentų neturėjo nuomonės šiuo klausimu (nei sutiko, nei nesutiko). Panašią situaciją parodė ir respondentų atsakymai apie tinkamų e. verslo sprendimų aprinkimą. Šiuo atveju visiškai su teiginiu sutiko tik 45 proc. respondentų, teiginiui pritarė 0 proc. respondentų. Tokia situacija rodo, jog parinkdamos e. verslo sprendimus įmonės remiasi ne vien tik technologinėmis žiniomis. Kaip ir prieš tai atveju, 15 proc. respondentų neturėjo nuomonės šiuo klausimu

Apibendrinant techninių veiksnių reikšmė, galima teigti, jog visi techniniai veiksniai – tiek IRT infrastruktūra, tiek Interneto gebėjimai , tiek su e verslu susiję gebėjimai yra svarbūs e. verslo plėtrai įmonėje. Šie aspektai suformuoja įmonės technologinę kompetenciją, kuri taip pat labai svarbi e. verslo plėtrai, nors pažymėtina, jog e. verslo sprendimai yra parenkami remiantis ne vien technologinėmis žiniomis.

Teoriniame modelyje įvardinta organizacinė kompetencija buvo tiriama per įmonės dydį ir veiklos pobūdį. Nors šie duomenys buvo surinkti tyrimo metu, tačiau e. verslo veiklų duomenys nebuvo renkami, nes įmonės nėra linkusios tokių duomenų atskleisti. Todėl įmonių dydžio ir įmonės veiklos pobūdžio poveikio aspektai buvo tiriami per kitus aspektus. Duomenys apibendrinantys respondentų nuomonę pateikiami lentelėje žemiau.

10 lentelė. Respondentų nuomonė apie organizacinių veiksnių reikšmę e.verslo plėtrai

| | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nei sutinku, nei nesutinku | Sutinku | Visiškai sutinku |
|---|--------------------|-----------|----------------------------|---------|------------------|
| Tiek mažos, tiek didelės įmonės sėkmingai plėtoja e. verslą. | | 35 | 28 | 30 | 7 |
| E. verslo sprendimai pritaikomi įvairaus dydžio įmonėse. | | 18 | 27 | 37 | 18 |
| E. verslas gali būti plėtojamas įvairiose pramonės šakose. | 3 | 12 | 18 | 28 | 39 |
| Technologinės įmonės turi geresnes galimybes plėtoti e. verslą. | | 27 | 40 | 28 | 5 |

Kaip matome iš respondentų atsakymų nuomonės dėl įmonių galimybių plėtoti e. verslą išsiskyrė. Nors 30 proc. respondentų sutiko su teiginiu bei 7 proc. respondentų visiškai sutiko su teiginiu jog nepriklausomai nuo dydžio įmonės gali plėtoti e. verslą, tačiau 27 proc. respondentų neturėjo nuomonės šiuo klausimu, o 35 proc. respondentų nesutiko su šiuo teiginiu. Įmonių patirtis rodo, kad dydis yra svarbus veiksnys plėtojant e. verslą ir didesnės įmonės turi geresnes galimybes plėtoti e. verslą. Vertinant e. verslo sprendimų taikymo galimybes įvairaus dydžio įmonėse respondentų atsakymai taip pat išsiskyrė. Nors 18 proc. respondentų visiškai sutiko bei 37 proc. respondentų sutiko su teiginiu, jog e. verslo sprendimai taikomi bet kokio dydžio įmonėse, 18 proc. respondentų nesutiko su šiuo teiginiu. 27 proc. respondentų neturėjo nuomonės šiuo klausimu. Tokia situacija rodo, jog beveik pusę respondentų yra linkę atsargiai vertinti e. verslo plėtos ir įmonės dydžio santykį.

Vertinant veiklos pobūdį respondentai turėjo nurodyti ar pramonės šakos gali įtakoti e. verslo adaptavimą. Kaip rodo respondentų atsakymų analizė daugelis respondentų yra linkę teigiamai vertinti tokią prieigą (visiškai sutinka 39 proc. bei sutinka 28 proc. respondentų), kas rodyti jog pramonės šakos specifika nelemia e. verslo plėtos. Vertinant technologinių įmonių galimybes geriau plėtoti e. verslą respondentų nuomonės išsiskyrė – nors visiškai su šiuo teiginiu sutiko 5 proc. ir sutiko 28 proc. respondentų, tačiau net 40 proc respondentų neturėjo nuomonės šiuo klausimu, o 27 nesutiko su šia pozicija. Tai rodo, jog ne tik technologinės įmonės turi geras galimybes plėtoti e. verslą.

Teoriniame modelyje veiksniai susieti su įmonės dydžiu ir veiklos specifika formuoja organizacinę kompetenciją. Respondentų atsakymai apie organizacinės kompetencijos svarbą pateikiami lentelėje.

11 lentelė. Respondentų nuomonė apie organizacinės kompetencijos reikšmę e.verslo plėtrai

| | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nei sutinku, nei nesutinku | Sutinku | Visiškai sutinku |
|---|--------------------|-----------|----------------------------|---------|------------------|
| Įmonės sukauptos žinios leidžia sėkmingai plėtoti e. verslą | 0% | 0% | 5 % | 43% | 47% |
| E. verslo plėtra grindžiama idėjomis ir patirtimi | 0% | 7% | 23% | 47% | 23% |

Kaip rodo respondentų atsakymai didžioji dalis įmonių atstovų pripažįsta, jog sukauptos žinios yra svarbios plėtojant e. verslą – visiškai sutinka 47 proc. respondentų bei sutinka 43 proc. respondentų. Vertinant idėjų ir patirties reikšmę e. verslo plėtrai respondentų nuomonė nebuvo tokia vieninga, tačiau šiai pozicijai visiškai pritarė 23 proc. respondentų bei 47 proc. respondentų pritarė. 23 respondentų neturėjo nuomonės šiuo klausimu, o 7 proc. nesutiko su šiuo teiginiu.

Apibendrinant organizacinių veiksnių analizę matome, jog įmonės veiklos pobūdis ir įmonės dydis nėra labai siejami su įmonės e. verslo plėtra. Tačiau organizacinė kompetencija yra traktuojama kaip svarbus veiksnys įtakojantis e. verslo plėtrą.

Teoriniame modelyje buvo įvardinta aplinkos veiksnių svarba sėkmingai e. verslo plėtrai.

Respondentų nuomonė apie aplinkos veiksnių svarbą sėkmingai e. verslo plėtrai pateikiama lentelėje žemiau.

12 lentelė. Respondentų nuomonė apie Konkurentų spaudimo įtaką e.verslo plėtrai

| | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nei sutinku, nei nesutinku | Sutinku | Visiškai sutinku |
|--|--------------------|-----------|----------------------------|---------|------------------|
| Konkurentų veikla plėtojant e. verslą skatina įmones ieškoti naujų e. verslo galimybių | 0% | 0% | 5 % | 45% | 50% |

Analizuojant respondentų nuomonę apie konkurentų spaudimo reikšmę galima pastebėti, kad respondentai gana vieningai sutaria, kad konkurentų veiklą skatina e. verslo įmones ieškoti naujų galimybių. Visiškai sutinka 50 proc. respondentų ir 45 proc. respondentų sutinka su šiuo teiginiu).

13 lentelė. Respondentų nuomonė apie partnerių pasirengimo įtaką e.verslo plėtrai

| | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nei sutinku, nei nesutinku | Sutinku | Visiškai sutinku |
|---|--------------------|-----------|----------------------------|---------|------------------|
| Partnerių naudojami e. verslo sprendimai lemia e. verslo plėtrą įmonėje | 0% | 0% | 5 % | 40% | 55% |

Remiantis respondentų analize, 55 proc. respondentų visiškai sutinka su teiginiu, jog e. verslo sprendimai lemia e. verslo plėtrą įmonėje. Su šiuo teiginiu sutinka 40 proc. respondentų. 5 proc. respondentų neturi nuomonės šiuo klausimu.

14 lentelė. Respondentų nuomonė apie vartotojų pasirengimo įtaką e.verslo plėtrai

| | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nei sutinku, nei nesutinku | Sutinku | Visiškai sutinku |
|--|--------------------|-----------|----------------------------|---------|------------------|
| Vartotojų pasirengimo lygmuo sąlygoja e. verslo plėtrą | 0% | 40% | 15 % | 20% | 25% |

Respondentų nuomonė apie vartotojų pasirengimo lygmens įtaką e. verslo plėtrą išsiskyrė. Visiškai su teiginiu sutinka 25 proc. respondentų bei sutinka 20 proc. respondentų. 15 proc. neturėjo nuomonės šiuo klausimu, kaip tuo tarpu 40 proc. respondentų nesutiko su tokia nuomone.

15 lentelė. Respondentų nuomonė apie teisinės aplinkos įtaką e.verslo plėtrai

| | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nei sutinku, nei nesutinku | Sutinku | Visiškai sutinku |
|--|--------------------|-----------|----------------------------|---------|------------------|
| Teisiniai neaiškumai stabdo e. verslo plėtrą | 0% | 0% | 10 % | 43% | 47% |

Kad teisiniai neaiškumai įtakoja e. verslo plėtrą, respondentai sutinka beveik vieningai. 47 proc. respondentų visiškai sutinka, 43 proc. sutinka, 10 proc. neturi nuomonės.

Teoriniame modelyje įvardinta verslo modelio kompetencija buvo tiriama atsižvelgiant į verslo modelio tipą, verslo modelio komponentus.

Duomenys apibendrinantys respondentų nuomonę pateikiami lentelėje žemiau.

16 lentelė. Respondentų nuomonė apie verslo modelio tipo reikšmę e.verslo plėtrai

| | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nei sutinku, nei nesutinku | Sutinku | Visiškai sutinku |
|---|--------------------|-----------|----------------------------|---------|------------------|
| E. verslas sėkmingiau plėtojamas vartotojiškose rinkose | 0% | 0% | 5 % | 43% | 47% |
| Sėkmingas e. verslas grindžiamas funkcijomis orientuotos veiklos įgyvendinimu | 0% | 0% | 85 % | 0% | 15% |

Kaip rodo respondentų atsakymai, didžioji dalis visiškai sutinka su teiginiu apie sėkmingesnę e. verslo plėtojamą vartotojiškose rinkose. Su šiuo teiginiu visiškai sutinka 47 proc., sutinka 43 proc. 5 proc. respondentų neturi nuomonės šiuo klausimu.

Apie funkcijomis orientuotos veiklos įgyvendinimo įtaką sėkmingam e. verslui daugelis respondentų neturėjo nuomonės (85 proc. respondentų). Visiškai šiam teiginiui pritarė 15 proc. respondentų.

17 lentelė. Respondentų nuomonė apie verslo modelio komponentų reikšmę e.verslo plėtrai

| | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nei sutinku, nei nesutinku | Sutinku | Visiškai sutinku |
|---|--------------------|-----------|----------------------------|---------|------------------|
| Įmonės vertės pasiūlymas labai reikšmingas įmonės e. verslo plėtrai | 0% | 0% | 8 % | 15% | 77% |
| Tikslinio segmento parinkimas sąlygojant e. verslo plėtros sėkmę | 0% | 0% | 12% | 3% | 85% |
| Sėkmingai e. verslo plėtrai įmonei reikia naudoti skaitmeninius paskirstymo kanalus | 0% | 0% | 8% | 0% | 92% |
| E. versle būtina plėtoti sprendimus leidžiančius valdyti santykius su vartotojais | 0% | 0% | 0% | 41% | 59% |
| E. verslo sėkmė priklauso nuo įmonės pasirinktų partnerių. | 0% | 0% | 1% | 33% | 66% |

Analizuojant respondentų nuomonę apie įmonės vertės pasiūlymo reikšmę įmonės e. verslo plėtrai pastebime jog 77 proc. respondentų visiškai pritaria šiam teiginiui. 15 proc. respondentų sutinka, o 8 proc. neturi nuomonės šiuo klausimu.

Apžvelgiant respondentų nuomonę dėl tikslinio segmento parinkimo įtakos e. verslo plėtrai matome, kad 85 proc. respondentų visiškai sutinka su šiuo teiginiu. Kad tikslinis segmento parinkimas svarbus rodiklis sutinka 3 proc. 12 proc. respondentų neturi nuomonės.

Pažymintina, jog respondentų nuomone, skaitmeniniai paskirstymo kanalai yra svarbūs norint sėkmingai plėtoti e. verslą. 92 proc. respondentų visiškai sutinka su šiuo teiginiu.

Kad e. versle būtina plėtoti sprendimus leidžiančius valdyti santykius su vartotojais visiškai sutinka 59 proc. respondentų ir 41 proc. respondentų sutinka su šiuo teiginiu.

Kad e. verslo sėkmė priklauso nuo įmonės pasirinktų partnerių sutinka dauguma respondentų. 66 proc. respondentų teigia, kad visiškai sutinka, 50 proc. respondentų sutinka su šiuo teiginiu.

E. verslo sėkmės priklausomybei nuo įmonės pasirinktų partnerių respondentai pritaria ganėtinai vieningai. 66 proc. respondentų visiškai sutinka su šiuo teiginiu, 33 proc. sutinka, 1 proc. neturi nuomonės.

18 lentelė. Respondentų nuomonė apie verslo modelio veiksnių svarbą e.verslo plėtrai

| | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nei sutinku, nei nesutinku | Sutinku | Visiškai sutinku |
|--|--------------------|-----------|----------------------------|---------|------------------|
| Verslo modelio žinios yra svarbios plėtojant e. verslą. | 0% | 0% | 13 % | 26% | 61% |
| Įmonės turi pasirinkti tinkamus verslo modelio sprendimus siekdamas plėtoti sėkmingą e. verslą | 0% | 0% | 13% | 24% | 63% |

61 proc. respondentų visiškai sutinka su teiginiu, kad verslo modelio žinios yra svarbios plėtojant e. verslą. 26 proc. respondentų sutinka, 13 proc. respondentų neturi nuomonės.

Apie įmonės tinkamus verslo modelio sprendimų pasirinkimus siekiant sėkmingai plėtoti e. verslą visiškai sutinka 63 proc. respondentų, 24 proc. respondentų sutinka, 13 proc. respondentų neturi nuomonės šiuo klausimu.

Apibendrinant verslo modelio veiksnių svarbą, galima teigti, kad visi verslo modelio veiksniai – tiek verslo modelio tipas, tiek verslo modelio komponentai yra svarbūs e. verslo plėtrai įmonėje. E. verslo sėkmė yra siejama su augančiais pardavimais. Sėkmingas e. verslas yra kopijuojamas konkurentų, o e. verslo sėkmę apsprendžia vartotojų pasitenkinimas.

4.2. Empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimas

Apibendrinant tyrimo rezultatus galima teigti, jog atliekant empirinį veiksnių sąlygojančių e. verslo plėtrą įmonėje tyrimą didžioji respondentų dalis buvo smulkios įmonės. Didžioji respondentų dalis turėjo didesnę nei 2 metų patirtį plėtojant e. verslą. Daugiausia respondentų buvo iš informacinių ryšio technologijų, transporto ir turizmo sektorių. Taip pat svarbu pažymėti, jog daugelis iš respondentų atstovaujama įmonių darė reikšmingus pakeitimus e. verslo srityje.

Veiksniai, sąlygojantys e. verslo plėtrą įmonėje, buvo vertinami iš keturių perspektyvų – technologinės, organizacinės, aplinkos ir verslo modelio.

Vertinant technologinius veiksnius daugelis respondentų įvardino IRT infrastruktūrą kaip svarbų veiksnių pritardami tiek IRT infrastruktūros svarbai, tiek investicijų į IRT svarbai plėtojant. E. verslą. Žinios apie Internetą taip pat buvo įvardintos kaip svarbus veiksnys plėtojant e. verslą. Specifinės e. verslo žinios taip pat reikšmingai prisideda prie e. verslo plėtros įmonėse. Reikia taip pat pažymėti, jog technologinė kompetencija, kuri siejama su technologinėmis žiniomis ir gebėjimu parinkti e. verslo sprendimus, taip pat yra svarbus veiksnys sąlygojantis e. verslo sėkmę.

Vertinat organizacinę perspektyvą respondentai pateikė savo nuomonę apie organizacijos dydį bei organizacijos patirtį tam tikroje pramonės šakoje. Pažymėtina, jog šiuo atveju nei įmonės dydis, nei veiklos pramonės šakoje specifika nebuvo laikoma svarbiu veiksniumi sąlygojančiu e. verslo plėtrą įmonėje. Tačiau pažymėtina, jog organizacinė kompetencija, kuri siejama su įmonės sukauptomis žiniomis bei patirtimi, didesnės dalies respondentų įvardinta kaip svarbus veiksnys.

Vertinat įmonės aplinką buvo vertinama teisinės aplinkos aspektas, konkurentų spaudimas, partnerių pasirengimas bei vartotojų pasirengimas naudotis e. verslo sprendimais. Daugelis respondentų sutinka, jog konkurentų plėtojamas e. verslą veikia kaip svarbus veiksnys sąlygojantis įmonės e. verslo plėtrą. Panaši situacija su partnerių pasirengimu – partnerių pasirengimas interpretuojamas kaip svarbus veiksnys sąlygojantis e. verslo plėtrą. Tačiau respondentai nevertino vartotojų pasirengimo kaip svarbaus veiksnio. Respondentai taip pat išreiškė nuomonę, jog teisinės aplinkos aiškumas yra svarbus veiksnys sąlygojantis e. verslo plėtrą.

Verslo modelio veiksniai buvo siejami su verslo modelio tipo ir verslo modelio komponentų sprendimais. Vertinant verslo modelį respondentai buvo linkę teigti, jog e. verslo plėtra priklauso nuo pasirinktos rinkos (vartotojų ar verslo), bet ne nuo skaitmenizuojamų funkcijų. Tuo tarpu vertinat verslo modelio perspektyvą respondentai pripažįsta, jog visi verslo modelio komponentai (vertė, segmentai, paskirstymo kanalai, santykiai su vartotojais, partnerių parinkimas) yra svarbūs veiksniai sąlygojantys e. verslo plėtrą. Verslo modelio žinios taip pat yra svarbus veiksnys lemiantis e. verslo plėtrą.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Atliktas darbas leido padaryti šias išvadas:

- E. verslo plėtra yra tiek globalus, tiek lokalus fenomenas. E. verslas vaidina svarbų vaidmenį įmonių veikloje ir daugelis įmonių norėdamos išlikti rinkoje diegia savo veikloje e. verslo sprendimu. E. verslo sprendimai gali būti diegiami įvairiose įmonės veiklos funkcijose bei atnešti naudą įmonei, tiekėjams bei vartotojams.
- E. verslo plėtrą sąlygojantys veiksniai buvo tyrinėjami įvairių tyrėjų. Dažniausiai autoriai nagrinėja e. verslo veiksnius iš techninės, organizacinės ir aplinkos perspektyvų. Atskiri autoriai išskiria vartotojų perspektyvą kaip svarbų veiksnį įtakojantį e. verslo plėtrą. Tačiau populiarėjant verslo modelių koncepcijai atskiri tyrėjai taip pat įvardina verslo modelių veiksmų grupę kaip svarbią prielaidą e. verslo plėtrai.
- Elektroninio verslo terminą pasiūlė kompanija IBM siekdama apibrėžti atskirą įmonės veiklos funkcinę sritį kurioje bus naudojamos technologijos. Reikia pažymėti, jog elektroninio verslo samprata išsiplėtė. Šiomis dienomis e. verslas interpretuojamas kaip svarbi įmonės veiklos dalis, leidžianti skaitmenizuoti ir optimizuoti įvairias įmonės veiklas.
- Nepaisant nuomonių skirtumų įvairių autorių išskiriami elektroninio verslo plėtrą sąlygojantys veiksniai gali būti sugrupuoti į tris plačias grupes – technologiniai, aplinkos ir organizaciniai. Šis grupavimas neįvertina vartotojo perspektyvos kaip atskiros, nors kai kurie tyrėjai vartotojų pasirengimą kaip atskirą veiksmų grupę. Technologinių veiksmų grupė siejama su įvairiomis vidinėmis ar išorinėmis technologijomis, kurias naudoja įmonė. Organizaciniai veiksniai siejami su įmonės charakteristikomis bei valdymu. Aplinkos srities siejama su aplinkos, kurioje įmonė vykdo savo veiklą ypatumais. Mokslinėje literatūroje taip pat sutinkama nuomonė, jog sėkminga e. verslo plėtra taip pat priklauso nuo įmonės gebėjimo parinkti ir įgyvendinti e. verslo modelį, todėl verslo modelio veiksniai taip pat interpretuojami kaip reikšmingi veiksniai sąlygojantys e. verslo plėtrą.
- Technologiniai veiksniai įvardinami kaip vieni iš svarbiausių e. verslo plėtroje. Technologiniai veiksniai apibūdinami IRT infrastruktūra siejama tiek su Interneto ryšiu tiek su kompiuterių panaudojimu įmonėse. Įmonės gali pačios įsigyti tokio pobūdžio infrastruktūrą arba pasinaudojant teikėjų paslaugomis infrastruktūrą nuomotis. Technologiniai veiksniai taip pat siejama su specifinėmis Interneto ar e. verslo žiniomis.

- Antroji veiksnių grupė įvardinama kaip organizaciniai veiksniai, siejami su įmonės dydžiu ir įmonės veiklos pobūdžiu. Atlikti įvairūs empiriniai tyrimai rodo, jog šie veiksniai taip pat gali reikšmingai įtakoti e. verslo plėtrą ir ypač šie aspektai yra ypač svarbūs kai susiduriama su išlaidomis susijusiomis su e. verslu.
- Kadangi visos įmonės plėtoja verslą tam tikrose rinkose įvairūs aplinkos veiksniai veikia jas. Tyrėjai išskiria skirtingus veiksnius, tačiau dažniausiai mokslinėje literatūroje aptariami šie išoriniai veiksniai – teisinė/įstatiminė aplinka, kurie siejama su įvairiomis teisinėmis procedūromis ir nutarimais reglamentuojančiais įmonės veiklą. Kitas svarbus aplinkos veiksnys yra konkurencija (arba konkurentų spaudimas), kuris siejamas su e. verslo sprendimų adaptavimu tarp konkurentų. To pasekoje dažna įmonė taip pat priversta diegti savo veikloje e. verslo sprendimus. Panašus veiksnys yra partnerių spaudimas, kadangi norėdamos toliau plėtoti santykius sus verslo partneriais įmonės yra priverstos diegti e. verslo sprendimus savo veikloje. Taip pat aplinkos grupėje kaip atskiras veiksnys išskiriamas vartotojų pasirengimas naudoti e. verslo sprendimus.
- Paskutinė veiksnių sąlygojančių e. verslo plėtrą grupė siejama su verslo modeliais. Verslo modeliai yra populiarėjanti koncepcija, kuri leidžia įmonės geriau įvertinti vertės kūrimo ir perdavimo prielaidas bei įgyvendinimą. Atlikti teoriniai tyrimai rodo, jog tyrėjai dažnai nagrinėja verslo modelių tipus ir verslo modelio komponentus kaip e.verslo sėkmę sąlygojančius veiksnius.
- Parengtas konceptualus e.verslą sąlygojančių veiksnių modelis grindžiamas aptartomis keturiomis veiksnių grupėmis – technologiniais, organizaciniais, aplinkos ir verslo modelio veiksniais. Svarbu pažymėti, jog atskirų veiksnių poveikyje įmonės susikuria atitinkama kompetencija, todėl technologinė, organizacinė ir verslo modelio kompetencija taip pat traktuojamos kaip veiksniai sąlygojantys e.verslo plėtrą.
- Parengtas konceptualus e.verslą sąlygojančių veiksnių modelis buvo empiriškai tikrinamas Lietuvos rinkoje. Tyrimo metu buvo naudojamas kiekybinis tyrimas. Tyrimo duomenys bus renkami naudojant apklausos metodą.
- Vertinant technologinius veiksnius daugelis respondentų įvardino IRT infrastruktūrą kaip svarbų veiksnių pritardami tiek IRT infrastruktūros svarbai, tiek investicijų į IRT svarbai plėtojant. e. verslą. Toks pats svarbus veiksnys yra tiek Interneto žinios, tiek e. verslo žinios. Vertinat organizacinę perspektyvą yrimo rezultatai parodė, jog nei veiklos pramonės šakoje specifika nei įmonės dydis nebuvo laikomi svarbiais veiksniais sąlygojančiais e. verslo plėtrą įmonėje. Vertinat įmonės aplinką respondentų nuomone trys veiksniai įtakoja e. verslo plėtrą – teisinė aplinka, konkurentų spaudimas ir partnerių

pasirengimas. Vertinant verslo modelio veiksnius taip pat nustatyta, jog tiek verslo modelio tipas, tiek verslo modelio komponentai yra svarbūs e. verslo plėtroje.

- Konceptualiame modelyje išskirtos kompetencijos – technologinė kompetencija, organizacinė kompetencija ir verslo modelio yra svarbūs veiksniai sąlygojantys e. verslo plėtrą.

Atliktas darbas įgalina pateikti šias rekomendacijas:

- Įmonės siekdamas plėtoti e. verslą turi nuolatos atnaujinti e.verslo infrastruktūrą ir e. verslo žinias, nes nuo šių prielaidų priklauso e. verslo plėtros sėkmė;
- Nors atskiros įmonės charakteristikos neturi įtakos e. verslo plėtrai, tačiau įmonės turi sukurti sistemas, kurios leistų fiksuoti įmonės patirtį. Patirties panaudojimas yra svarbus plėtros veiksnys.
- Kadangi verslo modelio veiksniai taip pat vaidina reikšmingą vaidmenį įmonės e.verslo plėtroje įmonės turėtų nuolatos atnaujinti ar peržiūrėti savo verslo modelius. Peržiūros ar atnaujinimai turėtų būti siejami su technologiniais pokyčiais, rinkos pokyčiais ar konkurentų verslo modelių pokyčiais.

LITERATŪRA

Arthur Andersen. eBusiness Practices. Iš *Kspace.arthurandesen.com* [interaktyvus]. 2001, gruodis [žiūrėta 2016-02-27]. Prieiga per Internetą: www.kspace.arthurandersen.com/gbp/index/ebus/index/top.htm.

Barnes, D. and Hinton, C.M. (2012), "Reconceptualising e-business performance measurement using an innovation adoption framework", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 61 No. 5, pp. 502-517.

Bertschek, I. and Fryges, H. (2002), "The adoption of business-to-business e-commerce: empirical evidence for German companies", Discussion Paper No. 02-05, Centre for European Economic Research, Mannheim.

Bordonaba-Juste, V., Lucia-Palacios, L. and Polo-Redondo, Y. (2012a), "Antecedents and consequences of e-business adoption for European retailers", *Internet Research*, Vol. 22 No. 5, pp. 532-550.

Bordonaba-Juste, V., Lucia-Palacios, L. and Polo-Redondo, Y. (2012b), "The influence of organizational factors on e-business use: analysis of firm size", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 30 No. 2, pp. 212-229.

Chang, H.-L. (2010), "A roadmap to adopting emerging technology in e-business: an empirical study", *Information Systems and E-Business Management*, Vol. 8 No. 2, pp. 103-130.

Chong, A.Y.-L., Ooi, K.-B., Lin, B. and Tang, S.Y. (2009), "Influence of interorganizational relationships on SMEs' e-business adoption", *Internet Research*, Vol. 19 No. 3, pp. 313-331.

Coltman, T.R., Devinney, T.M. and Midgley, D.F. (2007), "E-Business strategy and firm performance: a latent class assessment of the drivers and impediments to success", *Journal of Information Technology*, Vol. 22 No. 2, pp. 87-101.

Croom, S.R. (2005), "The impact of e-business on supply chain management. An empirical study of key developments", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 25 No. 1, pp. 55-73.

Davidavičienė, V., Gatautis, R., Paliulis, N., & Petrauskas, R. (2009). *Elektroninis verslas*. Vilnius: Technika, 465.

Damaskopoulos, Panagiotis, and Jim Oliver. "SME eBusiness Readiness in Five Eastern European Countries: Results of a Survey." *BLED 2002 Proceedings* (2002): 37.

Del Aguila, A. and Padilla, A. (2008), "Organizational factors affecting internet technology adoption", *Internet Research*, Vol. 16 No. 1, pp. 94-110.

Dikčius, Vytautas. "Marketingo tyrimai: teorija ir praktika." Vilnius: Vilniaus vadybos akademija (2005).

Durbhakula, V.V.K. and Kim, D.J. (2011), "E-business for nations: a study of national level ebusiness adoption factors using country characteristics-business-technology-government framework", *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, Vol. 6 No. 3, pp. 1-12.

Gatautis, R. (2015). The impact of ICT on public and private sectors in Lithuania. *Engineering Economics*, 59(4).

Gatautis, R., & Vitkauskaite, E. (2015). eBusiness Policy Support Framework. *Engineering Economics*, 65(5).

Gatautis, R., & Gudauskas, R. (2006, May). E-business development in Lithuania: Problems and perspectives. Gatautis R., Gudauskas R. 5th Wuhan International Conference on E-Business.

Ghobakhloo, M., Arias-Aranda, D. and Benitez-Amado, J. (2011), "Adoption of e-commerce applications in SMEs", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 111 No. 8, pp. 1238-1269.

Ghosh, S. (1998), "Making business sense of the internet", *Harvard Business Review*, March-April, pp. 126-135.

Harindranath, G., Dyerson, R. and Barnes, D. (2008), "ICT adoption and use in UK SMEs: a failure of initiatives?", *The Electronic Journal Information Systems Evaluation*, Vol. 11 No. 2, pp. 91-96.

Hsieh, C.T., Lai, F. and Shi, W. (2006), "Information orientation and its impacts on information asymmetry and e-business adoption: evidence from China's international trading industry", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 106 No. 6, pp. 825-840.

Ifinedo, P. (2011), "Internet/e-business technologies acceptance in Canada's SMEs: an exploratory investigation", *Internet Research*, Vol. 21 No. 3, pp. 255-281.

Jeon, B., Han, K. and Lee, M. (2006), "Determining factors for the adoption of e-business: the case of SMEs in Korea", *Applied Economics*, Vol. 38 No. 3, pp. 1905-1916.

Kardelis, K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas, 2002.

Kirvaitis, A. 2001. Elektroninis verslas. Idėja, kontekstas, galimybės, grėsmės. Lietuvos Respublikos Seimas. [interaktyvus], [žiūrėta 2016 m. liepos 1 d.]. Prieiga per internetą: <www3.lrs.lt/owa-bin/owarepl/inter/owa/U0033633.pp>

Koellinger, P. (2008), "The relationship between technology, innovation, and firm performance – empirical evidence from e-business in Europe", *Research Policy*, Vol. 37 No. 8, pp. 1317-1328.

Lesjak, D. and Vehovar, V. (2005), "Factors affecting evaluation of e-business projects", *Industrial Management and Data Systems*, Vol. 105 No. 4, pp. 409-428.

Lin, H.F. and Lin, S.M. (2008), "Determinants of e-business diffusion: a test of the technology diffusion perspective", *Technovation*, Vol. 28 No. 3, pp. 135-145.

Lucchetti, R. and Sterlacchini, A. (2004), "The adoption of ICT among SMEs: evidence from

an Italian survey”, *Small Business Economics*, Vol. 23 No. 2, pp. 151-168.

Lumpkin, G. and Dess, G. (2004), “E-Business strategies and internet business models: how the internet adds value”, *Organizational Dynamics*, Vol. 33 No. 2, pp. 161-173.

Luqman, A. and Abdullah, N.K. (2011), “E-business adoption amongst SMEs: a structural equation modeling approach”, *Journal of Internet Banking and Commerce*, Vol. 16 No. 2, pp. 1-20, available at: www.arraydev.com/commerce/jibc/2011-08/AzyaneeLuqman.pdf (accessed at 24 May 2012).

Mikalajūnas, A., & Pabedinskaitė, A. (2010). *Elektroninio verslo plėtra Lietuvoje*. *Business, Management and Education*, 1(8), 18-23.

Molla, A. and Licker, P.S. (2005), “eCommerce adoption in developing countries: a model and instrument”, *Information and Management*, Vol. 42 No. 6, pp. 877-899.

Nguyen, H.O. (2013), “Critical factors in e-business adoption: evidence from Australian transport and logistics companies”, *International Journal of Production Economics*, Vol. 146 No. 1, pp. 300-312.

Oliveira, T. and Martins, M.F. (2010), “Understanding e-business adoption across industries in European countries”, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 110 No. 9, pp. 1337-1354.

Osterwalder, Alexander, and Yves Pigneur. *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons, 2010.

Baršauskas P., Šarapovas T. ir Cvilikas. A. *Elektroninės komercijos modeliai verslo efektyvumui didinti*. Monografija. Kaunas: ISM vadybos ir ekonomikos universitetas, 2006.

Paliulis, N., Pabedinskaitė, A., Šaulinskas, L. *Elektroninis verslas: raida ir modeliai*. Mokomoji knyga. Vilnius: Technika, 2007.

Paliulis, N. K., & Sabaitytė, J. (2012). *Elektroninio verslo plėtros kaip tvaraus konkurencinio pranašumo modelis*. *Science: Future of Lithuania*, 4(3).

Palmer, R. (2002), “There’s no business like e-business”, *Qualitative Market Research, An International Journal*, Vol. 5 No. 4, pp. 261-262.

Parker, C. and Castleman, T. (2009), “Small firm e-business adoption: a critical analysis of theory”, *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 22 Nos 1/2, pp. 167-182.

Pautasso, Cesare, and Gustavo Alonso. "From web service composition to megaprogramming." *International Workshop on Technologies for E-Services*. Springer Berlin Heidelberg, 2004.

Pileidou, M. (2008), “The challenge of e-business for Greek SMEs”, Postgraduate thesis, University of Macedonia, available at: <http://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/3770/2/PilidouMsc2008.pdf> (in Greek language) (accessed 12 January 2011).

Rappa, Michael. "Business models on the web." North Carolina State University (ecommerce.ncsu.edu) 13 (2000).

- Rayport, Jeffrey F., and Bernard J. Jaworski. e-Commerce. McGraw-Hill Higher Education, 2002.
- Simpson, M. and Doherty, A.J. (2004), "E-commerce adoption support and advice for UK SMEs", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 11 No. 3, pp. 315-328.
- Sodžiūtė, L.; Sūdžius, V. *Elektroninis verslas: pardavimas ir finansinės priemonės*. Vilnius: Kronta, 2006.
- Spremic, M. and Hlupic, V. (2007), "Development of e-commerce in Croatia: a survey", *Information Technology for Development*, Vol. 13 No. 4, pp. 391-409.
- Srivastava, S.C. and Teo, T.S. (2010), "E-government, e-business, and national economic performance", *Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 26 No. 1, pp. 267-286.
- Stankevičiūtė, G., & Čiarnienė, R. (2015). E-verslo konkurencingumo teorinis modelis. *Studies in Modern Society*, 247.
- Strauss, Judy, and Raymond Frost. "E-marketing,(ed.)." Prentice Hall. 2006.
- Taylor, M. and Murphy, A. (2004), "SMEs and e-business", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 11 No. 3, pp. 280-289.
- Theodosiou, M. and Katsikea, E. (2012), "Antecedents and performance of electronic business adoption in the hotel industry", *European Journal of Marketing*, Vol. 46 Nos 1/2, pp. 258-283.
- Timmers, Paul. "Lessons from B2B E-Business Models." *Die Zukunft des Electronic Business*. Gabler Verlag, 2003. 121-140.
- Tornatzky, Louis G., Mitchell Fleischer, and Alok K. Chakrabarti. Processes of technological innovation. Lexington Books, 1990..
- Turban, E., King, D., Lee, J. and Viehland, D. (2004), *Electronic Commerce: A Managerial Perspective*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Vyšniauskas, J. (2014). *Atsiskaitymai e. versle: ypatumai ir naujos tendencijos* (Doctoral dissertation, Mykolas Romeris University).
- Wu, F., Mahajan, V. and Balasubramanian, S. (2003), "An analysis of e-business adoption and its impact on business performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 31 No. 4, pp. 425-447.
- Žemaitis, V., & Milkintis, M. (2010). *E-verslo plėtros Lietuvoje ekonominė analizė ir įtakos šalies ūkio konkurencingumui tyrimas* (Doctoral dissertation, Siauliai University).
- Zhu, K. (2004), "The complementarity of information technology infrastructure and e-commerce capability: a resource-based assessment of their business value", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 21 No. 1, pp. 167-202.
- Zhu, K., Kraemer, K. and Dedrick, J. (2004), "Information technology payoff in e-business

environments: an international perspective on value creation of e-business in the financial services industry”, *Journal of Management Information Systems*, Vol. 21 No. 1, pp. 17-54.

Zhu, K., Kraemer, K. and Xu, S. (2006), “The process of innovation assimilation by firms in different countries: a technology diffusion perspective on e-business”, *Management Science*, Vol. 52 No. 10, pp. 1557-1576

Zhu, K., Kreamer, K. and Xu, S. (2003), “Electronic business adoption by European firms: a cross- country assessment of the facilitators and inhibitors”, *European Journal of Information Systems*, Vol. 12 No. 4, pp. 251-268.

ANKETA

Mielas respondente,

KTU Ekonomikos ir Vadybos Fakulteto 2 kurso magistrantė Jurgita Bučinskienė atlieka tyrimą, kurio **tikslas** – nustatyti e. verslo plėtrą įmonėje sąlygojančius veiksnius. Ši apklausa – **anoniminė**, atsakymų duomenys bus naudojami magistro darbo rengimui.

Iš anksto dėkoju už atsakymus.

1. Ar jūsų įmonė savo veikloje naudoja informacines ryšio technologija (Pasirinką atsakymo variantą pažymėkite kryželiu ☒).

- Taip
- Ne
- Nežinau

2. Ar jūsų įmonėje naudojami e. verslo sprendimai? (Pasirinką atsakymo variantą pažymėkite kryželiu ☒).

- Taip
- Ne
- Nežinau

Prašau įvertinti atskirus e.verslo plėtrą sąlygojančius veiksnius. .Perskaitykite teiginį ir įvertinkite jį duotoje skalėje apibraudami skaičių, kuris atspindi Jūsų nepritarimą/pritarimą šiam teiginiui. Skaičius 1 reiškia, jog su teiginiu visiškai nesutinkate, o skaičius 5 – visišką sutikimą su teiginiu.

| Teiginiai | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Technologiniai aspektai | | | | | |
| Sėkmingai e. verslo plėtrai būtinos technologinės žinios | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Technologinės žinios leidžia parinkti tinkamus e. verslo sprendimus | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| Gera IRT infrastruktūra yra būtina e. verslo plėtrai | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Įmonė turi investuoti į IRT infrastruktūrą plėtodama e. verslą | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Įmonės plėtojančios e. verslą darbuotojai turi turėti geras žinias apie Internetą | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Įmonės plėtojančios e. verslą darbuotojai konsultuoja įvairiais Interneto klausimais | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Įmonės plėtojančios e.verslą darbuotojai lengvai išsprendžia problemas susijusias su Internetu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Įmonės plėtojančios e. verslą darbuotojai turi turėti geras žinias apie e. verslą | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Įmonės plėtojančios e. verslą darbuotojai konsultuoja įvairiais e. verslo klausimais | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Įmonės plėtojančios e. verslą darbuotojai lengvai sprendžia iškilusias e. verslo problemas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Organizaciniai aspektai | | | | | |
| Įmonės sukauptos žinios leidžia sėkmingai plėtoti e. verslą | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| E. verslo plėtra grindžiama idėjomis ir patirtimi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Tiek mažos, tiek didelės įmonės sėkmingai plėtoja e. verslą | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| E. verslo sprendimai pritaikomi įvairaus dydžio įmonėse | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| E. verslas gali būti plėtojamas įvairiose pramonės šakose | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Technologinės įmonės turi geresnes galimybes plėtoti e. verslą | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Aplinkos aspektai | | | | | |
| Teisiniai neaiškumai stabdo e. verslo plėtrą | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Konkurentų veikla plėtojant e. verslą skatina įmones ieškoti naujų e. verslo galimybių | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Partnerių naudojami e. verslo sprendimai lemia e. verslo plėtrą įmonėje | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vartotojų pasirengimo lygmuo sąlygoja e. verslo plėtrą. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Verslo modelio aspektai | | | | | |
| Verslo modelio žinios yra svarbios plėtojant e. verslą | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Įmonės turi pasirinkti tinkamus verslo modelio sprendimus siekdamas plėtoti sėkmingą e. verslą | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| E. verslo sėkmingiau plėtojamas vartotojiškose rinkose | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Sėkmingas e.verslas grindžiamas funkcijomis orientuotos veiklos įgyvendinimu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Įmonės vertės pasiūlymas labai reikšmingas įmonės e. verslo plėtrai | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Tikslinio segmento parinkimas sąlygoja e. verslo plėtros sėkmę | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Sėkmingai e. verslo plėtrai įmonei reikia naudoti skaitmeninius paskirstymo kanalus | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| E. versle būtina plėtoti sprendimus leidžiančius valdyti santykius su vartotojais | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| E. verslo sėkmė priklauso nuo įmonės pasirinktų partnerių | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| E. verslo plėtra | | | | | |
| E. verslo sėkmė siejama su augančiais pardavimais | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Sėkmingas e. verslas yra kopijuojamas konkurentų | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| E. verslo sėkmę apsprendžia vartotojų pasitenkinimas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Pasirinkite vieną iš galimų atsakymų arba įrašykite savo norimą variantą. (Pasirinką atsakymo variantą pažymėkite kryželiu ☒).

3. Kiek darbuotojų dirba jūsų įmonėje

- Iki 10
- Nuo 10 iki 50
- Daugiau nei 50

4. Kada jūsų įmonė pradėjo veikti?

- Mažiau nei prieš 2 metus
- Nuo 2 iki 5 metų
- Daugiau nei prieš 5 metus

5. Kokioje pramonės šakoje veikia jūsų įmonė?

- Žemės ūkis, miškininkystė ir žuvininkystė
- Kasyba ir karjerų eksploatavimas
- Apdirbamoji gamyba
- Elektros, dujų, garo tiekimas ir oro kondicionavimas
- Vandens tiekimas, nuotekų valymas, atliekų tvarkymas ir regeneravimas
- Statyba
- Didmeninė ir mažmeninė prekyba, automobilių ir motociklų taisymas
- Transportas ir saugojimas
- Apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų veikla
- Informacija ir ryšiai

- Finansinė ir draudimo veikla
- Nekilnojamojo turto operacijos
- Profesinė, mokslinė ir techninė veikla
- Administracinė ir aptarnavimo veikla
- Viešasis valdymas ir gynyba, švietimas, žmonių sveikatos priežiūra ir socialinis darbas
- Švietimas
- Žmonių sveikatos priežiūros veikla ir socialinio darbo veikla
- Meninė, pramoginė ir poilsio organizavimo veikla
- Kitos paslaugos
- Namų ūkių, samdančių darbininkus, veikla; namų ūkių veikla, susijusi su savoms reikmėms tenkinti skirtų nediferencijuojamų gaminių gamyba ir paslaugų teikimu
- Nežinau

6. Ar jūsų įmonė yra dariusi reikšmingus pokyčius e. verslo srityje?

- Taip
- Ne
- Negaliu atsakyti

Dėkoju už Jūsų skirtą laiką