

Vilniaus universitetas
Tarptautinis žinių ekonomikos ir žinių vadybos centras

Justina Žvirblytė,
Informacijos sistemų vadybos programos studentė

KRITINIAI SĖKMĖS VEIKSNIAI ELEKTRONINIAME VERSLE LIETUVOS RINKOJE

Magistro darbas

Mokslinis vadovas: doc. R. Gatautis

Vilnius, 2007

Žvirblytė, Justina

Žv 15 Kritiniai sėkmės veiksniai elektroniniame versle Lietuvo rinkoje: magistro darbas / Justina Žvirblytė; mokslinis vadovas doc. R. Gatautis; Vilniaus universitetas. Tarptautinis žinių ekonomikos ir žinių vadybos centras. - Vilnius, 2007. – 66, [1]. lap.: lent. - Mašinr. - Santr. angl. – Bibliogr.: 54-57 (36 pavad.).

UDK 658.011.4:004.7(474.5)

Kritiniai sėkmės veiksniai, kritinių sėkmės veiksnių metodas, kritinių sėkmės veiksnių tipai, kritinių sėkmės veiksnių identifikavimo metodas, elektroninis verslas, kritiniai sėkmės veiksniai elektroniniame versle, kritiniai sėkmės veiksniai elektroniniame versle Lietuvos rinkoje, elektroninio verslo įmonės.

Magistro *darbo objektas* - kritiniai sėkmės veiksniai elektroniniame versle. *Darbo tikslas* - atlikus teorinę kritinių sėkmės veiksnių elektroniniame versle analizę, identifikuoti kritinius sėkmės veiksnius elektroniniame versle Lietuvos rinkoje. Pagrindiniai *darbo uždaviniai*: išnagrinėti kritinių sėkmės veiksnių sampratą; pateikti kritinių sėkmės veiksnių klasifikavimą; išanalizuoti kritinių sėkmės veiksnių reikšmę konkurencinių pranašumų nustatyme; pateikti kritinių sėkmės veiksnių identifikavimo metodus; atlikti elektroninio verslo konceptualių pagrindų studiją; atlikti kritinių sėkmės veiksnių elektroniniame versle teorinę studiją; atlikti veiksnių, lemiančių sėkmę elektroninio verslo įmonių tarpe Lietuvoje, empirinį tyrimą.

Naudojantis mokslinės literatūros palyginamosios analizės ir sintezės bei kiekybinio tyrimo *metodais*, prieita prie *išvados*, kad KSV sampratos įvairios, tačiau mokslininkai pripažįsta, kad KSV apsprendžia tam tikra pramonės šaka – pramonės šakos esminiai bruožai ir ypatybės, kurioje veikia įmonė. Kiti autoriai teigia, kad KSV įmonėms veikiančioms toje pačioje pramonės šakoje yra skirtingi, kadangi kiekvienos įmonės situacija individuali, sąlygojama kompanijos istorijos, naudojamos konkuravimo strategijos. Apibendrintai KSV galima apibrėžti kaip sritis, aplinkybes, sąlygas, veiksmus, kuriose pasiekti rezultatai, jei jie yra pakankami, užtikrins organizacijos konkurencinę sėkmę. Dėl savo svarbos įmonei, KSV turi būti skiriamas nuolatinis ypatingas dėmesys. Paprasčiausias klasifikavimo būdas, KSV suskirstant į vidinius ir išorinius. Kiti klasifikavimo būdai apima KSV suskirstymą į pramonės šakos, įmonės KSV. Kalbant apie KSV reikšmę IKP nustatyme, galima padaryti išvadą, kad KSV yra konkurencinių pranašumų pagrindas, kadangi KSV leidžia įmonei išsiskirti iš kitų konkurentų ir juos pralenkti. KSV duomenų rinkimui ir analizei, naudojamos įvairios metodikos, kadangi universalios KSV identifikavimo metodikos nėra. Daugumos autorių išskiriamas metodas, KSV duomenų rinkimui, susijęs su specialistų, pradendant

įmonės vadovu ar gamybos šakos ekspertais ir baigiant įmonės veiklą žinančiais asmenimis, kompetencija. Kalbant apie el. verslo sampratą, prieita prie išvados, kad daugybės įvairių autorių pateikiami el. verslo apibrėžimai mokslinėje literatūroje skiriasi savo aspektu, išsamumu ir kt. Apibendrinant pateiktus apibėžimus, galima pasakyti, kad yra akcentuojamas duomenų perdavimo tlnų technoogijos panaudojimas versle. El. verslą sudaro: el. komercija, verslo inteligencija, ryšių su vartotojais valdymas, tiekimo grandinės valdymas bei IIP – tai kito autoriaus kompleksinis el. verslo, dėmesį sukoncentruojant į jo dalis, apibrėžimas. Apibendrinant KSV el. versle, galima teigti, kad įvairių autorių pateikiami KSV skiriasi. Tačiau yra KSV, kurie sutampa, neretai juos skirtingai įvardijant. Atlikus teorinę el. verslo KSV studiją ir panaikinus pasikartojančius ar vienas kito sudėtyje esančius KSV, nustatyti trisdešimtdevyni KSV el. versle: dvylika bendrųjų KSV - aukščiausio valdymo lygmens rėmimas, konsultanto įgūdžiai, gebėjimas laikytis parengtų planų, finansavimo pakankamumas, įgyvendinančios komandos įgūdžiai, suderinamumas su IIP ir/arba TGP ir/arba el. komercijos sistemomis, sugebėjimas identifikuoti el. verslui tinkamus elementus, verslo procesų keitimas (perprojektavimas), prekių pirkimo-pardavimo internetu paslaugos išvystymas, technologinė infrastruktūra, pasitikėjimas įmone, gebėjimas pritraukti naujus ir išsaugoti esamus klientus, dvidešimtvienas B2B el. verslo KSV – gamybos struktūra, produkto ir proceso aplinka, standartizacija, interneto technologijos tinkamas suderinimas su įmonės bendraja strategija, el. verslo sprendimų atnaujinimas, aukštas saugumo ir privatumo lygis, gera strateginė pozicija rinkoje, interneto puslapio dizainas, efektyvus marketingas internetu, įmonės vidinė kultūra, pardavimų intenetu įtaka įmonės veiklos rezultatams, el.verslo sistemų vartotojų mokymo programos, interneto prieinamumas, strateginių tikslų nustatymas, interneto panaudojimas marketingo strategijos įgyvendinime, bendradarbiavimas tarp rinkos dalyvių, potencialių auditorijų nustatymas, vietinės ir/arba globalios rinkos tendencijų įvertinimas, gebėjimas dirbti globaliai, daugiakalbis interneto puslapis, nacionalinių kultūrų įvairovės įvertinimas bei šeši B2C el. verslo KSV – rėmimas, interneto puslapio veiksniai, užsakymų įvykdymas, paslaugos klientams, įmonės situacijos ir galimybių įvertinimas, el. verslo strateginių sprendimų priėmimas.

Magistro darbas *gali būti naudingas* įmonėms, užsiimančioms elektroniniu verslu, elektroninio verslo disciplinų dėstytojams ir studentams.

TURINYS

ĮVADAS.....	6
1. KRITINIŲ SĖKMĖS VEIKSNIŲ METODO KONCEPTUALIŲ PAGRINDŲ STUDIJA	8
1.1 Kritinių sėkmės veiksnių metodo ištakos ir apibrėžimas	8
1.2 Kritinių sėkmės veiksnių klasifikavimas	10
1.3. Kritiniai sėkmės veiksniai ilgalaikių konkurencinių pranašumų kontekste	11
2. KRITINIŲ SĖKMĖS VEIKSNIŲ IDENTIFIKAVIMO METODIKOS	14
3. ELEKTRONINIO VERSLO KONCEPTUALIŲ PAGRINDŲ STUDIJA. KRITINIAI SĖKMĖS VEIKSNIAI ELEKTRONINIAME VERSLE	17
3.1 Elektroninio verslo conceptualių pagrindų studija	17
3.3 Kritiniai sėkmės veiksniai elektroniniame versle.....	21
3.3.1 Kritiniai sėkmės veiksniai el. versle.....	22
3.3.2 Kritiniai sėkmės veiksniai el. versle: el. komercijos, tiekimo grandinės planavimo ir įmonės išteklių planavimo sistemose	25
3.3.3 Kritiniai sėkmės veiksniai B2C el. versle	31
3.3.4 Kritiniai sėkmės veiksniai B2B el. versle	33
3.3.5 Kritinių sėkmės veiksnių el. versle apibendrinimas.....	37
4. KRITINIŲ SĖKMĖS VEIKSNIŲ ELEKTRONINIAME VERSLE LIETUVOS RINKOJE TYRIMAS	39
4.1 El. verslo situacija Lietuvoje.....	39
4.2 Tyrimo metodologija.....	43
4.3 Tyrimo duomenų analizė.....	44
4.4 Tyrimo išvados.....	52
IŠVADOS	53
BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS	55
1 priedas. Anketa.....	59
KLAUSIMYNAS.....	60
Summary	63

IVADAS

Problema ir aktualumas. Siekiant būti aktyviu globalios rinkos dalyviu nebeįsivaizduojama inovacinių verslo sprendimų be informacinių ir ryšio technologijų. Augančios konkurencijos, intensyvių ekonomikos pokyčių, verslo globalizacijos bei inovacijų informacinių ir ryšio technologijų srityje sąlygomis vis daugiau verslo subjektų investuoja dalį lėšų į el. verslą. El. verslas – tai šiuolaikinių informacinių ir ryšio technologijų priemonių panaudojimas naujiems verslo santykiams sukurti, jų išvystymui, verslo procesų efektyvumui padidinti apeinant bet kokius geografinius ir laiko ribojimus [30].

Auganti paklausa prekėms ir paslaugoms įmonių, užsiimančių elektroniniu verslu, didėjanti konkurencija tarp el. verslą vystančių įmonių reikalauja veiksmingų el. verslo sprendimų. Todėl ūkio subjektui norint sėkmingai vystyti pelningą savo veiklą būtina rinktis adekvačias verslo strategijas ir veiksmus.

Stebint konkurecinę kovą tarp įmonių, kurių veikla yra orientuota į el. verslo plėtrą, iškyla klausimas, kodėl panašiomis sąlygomis veikiančios, panašias technologijas ir profesines žinias turinčios įmonės pasiekia skirtingų veiklos rezultatų, kokie veiksniai sąlygoja sėkmę ar nesėkmę.

Darbo objektas – kritiniai sėkmės veiksniai elektroniniame versle.

Darbo tikslas – atlikus teorinę kritinių sėkmės veiksnių elektroniniame versle analizę, identifikuoti kritinius sėkmės veiksnius el. versle Lietuvos rinkoje.

Darbo uždaviniai:

1. Išnagrinėti kritinių sėkmės veiksnių sampratą;
2. Pateikti kritinių sėkmės veiksnių klasifikavimą;
3. Išanalizuoti kritinių sėkmės veiksnių reikšmę konkurencinių pranašumų nustatyme;
4. Pateikti kritinių sėkmės veiksnių identifikavimo metodus;
5. Atlikti el. verslo konceptualių pagrindų studiją;
6. Atlikti kritinių sėkmės veiksnių elektroniniame versle teorinę studiją;
7. Atlikti veiksnių, lemiančių sėkmę el. verslo įmonių tarpe Lietuvoje, empirinį tyrimą.

Mokslinio tyrimo metodai naudojami darbe: mokslinės literatūros palyginamoji analizė ir sintezė bei kiekybinis tyrimas.

Darbo teorinė reikšmė - surinka, suklasifikuota, susisteminta kritinių sėkmės veiksnių elektroniniame versle teorinė medžiaga.

Pirmajame darbo skyriuje pateikta kritinių sėkmės veiksnių samprata, klasifikavimas ir reikšmė konkurencinių pranašumų nustatyme. Išanalizuota kritinių sėkmės veiksnių termino

kilmė, pateikti keli kritinių sėkmės veiksnių apibrėžimai. Pateiktas kritinių sėkmės veiksnių suskirstymas į tipus pagal strateginių sprendimų priėmimo lygmenį.

Antrasis darbo skyrius skirtas kritinių sėkmės veiksnių identifikavimo metodams aptarti. Išanalizuoti kritinių sėkmės veiksnių identifikavimo metodai šie – aplinkos skenavimas, pramonės šakos struktūrinė analizė, šakos ekspertų nuomonių apžvalga, konkurentų analizė, geriausios praktikos analizė, įmonės vidinis vertinimas, intuityvūs veiksniais ir PIMS (rinkos strategijos poveikio pelno gavimui – duomenų analizė.

Trečiame skyriuje pateikta el. verslo konceptualių pagrindų studija ir kritiniai sėkmės veiksniai elektroniniame versle.

Ketvirtajame skyriuje pristatyta elektroninio verslo situacija Lietuvoje Atlikto tyrimo metu nustatyti kritiniai sėkmės veiksniai elektroniniame versle Lietuvos rinkoje.

Darbo pabaigoje pateiktos išvados dėl kritinių sėkmės veiksnių elektroniniame versle. Darbui parengti buvo išanalizuota Lietuvos ir užsienio autorių literatūra apie kritinius sėkmės veiksnius, jų sampratą, klasifikavimo būdus bei kritinius sėkmės veiksnius elektroniniame versle.

Praktinė reikšmė – parengto darbo teorinė dalis gali būti naudinga pažintine tvarka įmonėms, užsiimančioms elektroniniu verslu, o apklausos anketos variantas gali būti sėkmingai panaudotas praktiškai analizuojant kritinius sėkmės veiksnius Lietuvos rinkoje. Atlikto tyrimo rezultatai gali būti panaudoti įmonių, užsiimančių elektroniniu verslu, veiklai tobulinti.

1. KRITINIŲ SĖKMĖS VEIKSNIŲ METODO KONCEPTUALIŲ PAGRINDŲ STUDIJA

1.1 Kritinių sėkmės veiksnio metodo ištakos ir apibrėžimas

“Sėkmės veiksnio” koncepciją 1961 metais pristatė D. Ronald Daniel. Daniel (1961) pasitelkė šią koncepciją siekdamas identifikuoti vadybininkams reikšmingą ir naudingą informaciją didžiuliame juos pasiekiančios informacijos sraute. Jis teigė, kad kompanijos informacinė sistema turi būti diskriminatyvi ir atranki, sutelkta į “sėkmės veiksnio”. Daugumoje pramonės šakų paprastai yra nuo trijų iki šešių veiksnio, kurie apsprendžia sėkmę; šios svarbiausios užduotys turi būti atliekamos ypatingai gerai, kad kompanijos veikla būtų sėkminga (Daniel, 1961). Daniel sutelkė dėmesį į tokius sėkmės veiksnio, kurie yra tinkami bet kuriai įmonei, veikiančiai tam tikroje pramonės šakoje [8].

Plėtodami Daniel koncepciją savo darbe apie vadybinės kontrolės sistemas Anthony, Dearden ir Vancil (1972) pasiūlė “Kritinių sėkmės veiksnio” (KSV) terminą. Pripažindami Daniel pristatytus bendrinius pramonės šakos KSV Anthony et al. (1972) išplėtė KSV koncepciją į įmonės ir atskirų vadovų lygmenis ir parodė, kad šiuose lygmenyse KSV yra skirtingi skirtingoms įmonėms ir skirtingiems vadovams.

Ieškodami naujų informacijos pateikimo aukščiausio lygio vadovams būdų John F. Rockart ir jo kolegės iš Masačusetso Technologijos Instituto (MIT) Sloan Vadybos Mokyklos 1979 m. pasiūlė “kritinių sėkmės veiksnio metodą”. Rockart (1979) KSV apibūdino kaip bet kuriame versle esančių ribotą skaičių sričių, kuriose pasiekti rezultatai, jei jie yra pakankami, užtikrins organizacijos konkurencinę sėkmę. Tai keletas esminių sričių, kuriose viskas turi vykti gerai, kad būtų užtikrintas verslo klestėjimas. Jei rezultatai šiose srityse bus neadekvatūs, organizacijos pasiekimai duotu laikotarpiu neatitiks lūkesčių. Kritiniai sėkmės veiksnio yra veiklos sritys, kurioms turi būti skiriamas nuolatinis ypatingas vadovybės dėmesys [10].

Pristatydamas kritinių sėkmės veiksnio metodą Rockart (1979) pateikė keturis pirminius KSV šaltinius [6]:

1. Konkrečios pramonės šakos struktūra.

Kiekviena pramonės šaka turi jai būdingų KSV rinkinį, kurį apsprendžia pramonės šakos esminiai bruožai ir ypatybės. Bet kuri konkrečioje pramonės šakoje veikianti įmonė privalo kreipti dėmesį į šiuos veiksnio.

2. Konkurencinė strategija, pozicija pramonės šakoje ir geografinė vieta.

Kiekvienos įmonės, veikiančios toje pačioje pramonės šakoje, situacija yra individuali. Ją apsprendžia kompanijos istorija ir naudojama konkuravimo strategija. Priklausomai nuo įmonės pozicijos jos konkurentų toje pačioje pramonės šakoje atžvilgiu, konkurentų strategija dažnai įtakoja kompanijos KSV.

Kaip ir konkurencinių pozicijų pramonės šakoje skirtumai, taip ir geografinės vietos bei strategijos ypatumai sąlygoja skirtingus įmonių KSV toje pačioje pramonės šakoje.

3. Aplinkos veiksniai.

Keičiantis šalies bendram vidaus produktui ir ekonomikai, politiniams ir demografiniams veiksniams, gali kisti įvairių įmonių KSV. Energetinės blokados 90-tųjų pradžioje metu sugebėjimas prieiti prie energetinių išteklių buvo daugumos Lietuvos įmonių kritinis sėkmės veiksnys, nors įprastomis sąlygomis toks sugebėjimas visiškai neaktualus daugeliui įmonių.

4. Laikini veiksniai.

Vidinės organizacinės aplinkybės dažnai sąlygoja laikinus kritinius sėkmės veiksnius. Tai tokios veiklos sritys, kurios yra itin svarbios organizacijos sėkmei tam tikrame laikotarpyje, kadangi tuo laikotarpiu dėl susiklosčiusių vidinių aplinkybių jos tampa prioritetinėmis. Kaip pavyzdį galima paminėti pagrindinių kompanijos darbuotojų grupės praradimą. Tuomet tokių darbuotojų suradimas, priėmimas į darbą ir apmokymas bus laikinu organizacijos kritiniu sėkmės veiksmu, kol ši užduotis nebus sėkmingai įvykdyta.

Munro ir Wheeler (1980) taikė KSV metodą vadybinės informacijos poreikių tyrime. Analizuodami atliktą tyrimą jie teigė, kad KSV metodas gali būti sėkmingai taikomas kreipiant organizacijos pastangas strateginio plano kūrimui. Be to, šis metodas gali būti naudojimas ne tik tinkamų strategijų atrinkimui, bet ir kritinių problemų, atsirandančių įgyvendinant organizacijos strateginį planą, identifikavimui.

Toliau plėtodami KSV metodą informacinių sistemų modeliavime Dickinson, Ferguson ir Sircar (1984, I) pasiūlė išsamų kritinių sėkmės veiksnių apibrėžimą, apimanti visų lygių KSV:

KSV yra apibrėžiami kaip įvykiai, aplinkybės, sąlygos ar veiksmai reikalaujantys ypatingo dėmesio dėl savo svarbos įmonei. Jie gali būti vidiniai arba išoriniai ir gali įtakoti įmonės sėkmę tiek teigiamai tiek neigiamai. Jų esminis bruožas yra ypatingo informuotumo arba ankstyvo perspėjimo sistemos poreikis siekiant išvengti nemalonių staigmenų ar praleistų galimybių. Kritiniais sėkmės veiksniais dažniausiai tampa šie dalykai:

- Galimi įvykiai arba atsitikimai, kurie nors ir nėra nuspėjami iš anksto, bet pasižymi ženklia tikimybe įvykti.
- Veiklos arba pasiekimų lygis, nuo kurio ypatingai priklauso kompanijos sėkmė.
- Būsena arba sąlyga, kuri, jei nebus pataisyta ar pakeista, turės ženklų negatyvų poveikį kompanijos sugebėjimui pasiekti užsibrėžtų tikslų.
- Padėtis arba pasiekimas, įgalinantis kompaniją pasiekti iškeltus tikslus ir reikalaujantis specialios priežiūros ar apsauginių veiksmų.
- Operacija, sisteminis procesas ar gebėjimas, nuo kurio panaudojimo efektyvumo ir naudojamumo lygio kompanija ypatingai priklauso ir kuris sukelia ypatingą pažeidžiamumą, nes egzistuoja žymi tikimybė, kad reikiamas lygis nebus pasiektas, todėl reikalinga speciali priežiūra arba nenumatytų priemonių planavimas.

1.2 Kritinių sėkmės veiksnių klasifikavimas

Nagrinėdami KSV priklausomybę nuo hierarchinio korporacinių organizacijų pobūdžio ir strateginių sprendimų priėmimo lygmens Bullen ir Rockart (1986) išskyrė pramonės šakos, korporacinius, sub-organizacinius ir individualius kritinius sėkmės veiksnius taip suformuodami tam tikrą KSV hierarchiją. Tokia pagal iš anksto žinomus lygmenis sudaryta hierarchija leidžia struktūruoti kritinius sėkmės veiksnius. Pripažinus, kad verslo sėkmė reiškia užsibrėžtų tikslų pasiekimą, kritiniai sėkmės veiksniai tampa būtinomis prielaidomis, kurios yra susietos priklausomybės sąryšiais su verslo tikslais. Tokioje hierarchinėje struktūroje verslo tikslai yra priklausomi nuo tam tikrų veiksnių, o šie veiksniai savo ruožtu yra priklausomi nuo kitų veiksnių taip suformuodami loginę priklausomumo hierarchiją [7].

Be hierarchinio galimi ir kitokie KSV klasifikavimo būdai. Brotherton et al. (2003) siūlo skirstyti KSV į vidinius ir išorinius. Vidiniai – tai tokie KSV, kuriuos apsprendžia konkrečios kompanijos vidinės aplinkos charakteristikos, t.y. jos produktai, procesai, žmonės ir struktūros. Šie KSV atspindi charakteringus įmonės esminius gebėjimus ir kompetencijas, kurie yra kritiniai kompanijos konkurencinio pranašumo atžvilgiu. Išorinius KSV apsprendžia kompanijos išorinė aplinka. Pasak Brotherton ir Shaw (1996) išoriniai KSV yra sunkiau valdomi negu vidiniai, tačiau ir jie gali būti daugiau ar mažiau sėkmingai išmatuojami ir kontroliuojami. Į KSV galima žvelgti ir per jų bendrumo prizmę, taip juos suskirstant į priklausančius nuo situacijos ar konteksto ir tuos, kurie yra bendri duotai pramonės šakos/rinkos/platesnių aplinkos sąlygų kombinacijai (Geller, 1985).

Grunert ir Ellegaard (1993) išskyrė jungiamuosius arba kompensacinius ir suvoktus arba faktinius KSV. Ketelhohn (1998) nagrinėjo skirtumus tarp pramonės šakos (arba strateginių) ir operatyvinių KSV. Šie skirtumai atspindi anksčiau minėtą kontekstinių – bendrųjų (generinių) KSV dichotomiją.

Pradedant nuo žemiausio hierarchinio KSV lygmens - atskirų aukščiausio lygio vadovų – KSV metodas gali padėti identifikuoti svarbiausius darbus, atrenkant juos iš daugybės kasdienių darbų, kuriuos vadovas turi atlikti, bei nustatyti prioritetus tokiu būdu, kad vadovas galėtų sutelkti dėmesį į svarbiausias veiklas. Tokiu pat būdu, kaip atskiri vadovai apsibrėžia savo asmeninius kritinius sėkmės veiksnius, vadovų grupės gali apsibrėžti savo organizacijos KSV, o veikiančios toje pačioje šakoje organizacijos gali identifikuoti savo pramonės šakos KSV [7].

Bullen (1995) pateikė KSV metodo taikymo vienoje JAV aukštų technologijų kompanijoje pavyzdį, puikiai iliustruojantį šio proceso naudą organizacijai. Kritinių sėkmės veiksnių peržiūros metu kompanijos vadovybė turėjo pristatyti savo individualius KSV. Pristatymą pradėjo kompanijos prezidentas pristatydamas savo asmeninį KSV sąrašą. Kiti kompanijos vadovai buvo nustebinti, kad dauguma kompanijos prezidentui rūpimų dalykų, atsispindinčių jo KSV sąrašė yra operacinio pobūdžio, o pats KSV sąrašas beveik identiškas kitų aukščiausio lygio vadovų nusistatytiesiems KSV. Kompanijos vadovybei tapo aišku, kad prezidentas, kuris taip pat buvo ir kompanijos įkūrėjas, nenori atsisakyti praktinės kasdieninės veiklos kontrolės. Aukščiausio lygio vadovų komandos veiklą varžė toks prezidento vadovavimo stilius, nors patys jie šito aiškiai nesuvokė. KSV procesas, sukcentruodamas dėmesį į dalykus, kuriuos kiekvienas individas suvokė kaip kritinius, atskleidė konfliktą ir įgalino vadovų komandą konstruktyviai jį išspręsti. Šis pavyzdys taip pat parodo kritinių sėkmės veiksnių suvokiamos svarbos reikšmingumą. Natūralu, kad skirtingi individai skirtingai vertina tuos pačius dalykus. Tačiau kompanijos vadovai turi šito nepamiršti ir laikas nuo laiko analizuoti bei derinti atskirų aukščiausio lygio vadovų kritinių sėkmės veiksnių suvokiamos svarbos skirtumus [7].

1.3. Kritiniai sėkmės veiksniai ilgalaikių konkurencinių pranašumų kontekste

Ilgalaikiai konkurenciniai pranašumai (IKP) yra neatsiejama verslo strategijos dalis. Veiksminga verslo strategija neįmanoma be ilgalaikių konkurencinių pranašumų. Pasak Aaker (2001) kritiniai sėkmės veiksniai – tai įmonės aktyvai ir kompetencijos kaip sėkmingos konkurencinės kovos pagrindas. Strateginės būtinybės – tai KSV, kuriuos turi dauguma konkurentų pramonės šakoje ir kurių neturėdama įmonė rizikuoja smarkiai susilpninti savo poziciją rinkoje.

Strateginės stiprybės – tai tokie aktyvai ir kompetencijos, kurie leidžia įmonei išsiskirti iš kitų konkurencinių varžovų ir juos aplenkti. Todėl tokie KSV yra konkurencinių pranašumų pagrindas.

Ilgalaikiai konkurenciniai pranašumai turi tris charakteringas ypatybes. Viena iš jų yra tiesiogiai susijusi su pramonės šakos kritiniais sėkmės veiksniais - ilgalaikis konkurencinis pranašumas turi būti pasiektas tokioje srityje, kuri yra svarbi rinkai, t.y. IKP turi apimti rinkos kritinius sėkmės veiksnius. Kitos dvi IKP ypatybės – jie turi būti pakankamai ženklūs, kad užtikrintų pranašumą, ir jie turi būti pajėgūs atlaikyti aplinkos pokyčius ir atsakomuosius konkurentų veiksmus. Aaker (1984) siūlė atlikti tokią analizę IKP apibrėžti [5]:

- Identifikuoti pramonės šakos KSV, gebėjimus arba aktyvus, kurie reikalingi konkurentams, kad jie galėtų efektyviai konkuruoti.
- Identifikuoti verslo stipriąsias ir silpnąsias puses (turtas, įsipareigojimai ir išskirtinės kompetencijos) KSV atžvilgiu.
- Identifikuoti konkurentų stipriąsias ir silpnąsias puses KSV atžvilgiu.

Šią analizę galima atlikti naudojant KSV/konkurentų stiprybių tinklą (1 pav.), kuris atsižvelgia į KSV svarbą rinkoje ir į įmonės stiprumą ar silpnumą konkurentų atžvilgiu įvairiuose KSV. Tokia analizė gali būti atliekama ir projektuojant ją į ateitį, t.y. numatant būsimus KSV, jų santykinę svarbą ir identifikuojant atitinkamus rinkos dalyvius bei įvertinant jų stipriąsias puses.

1 paveikslas. KSV/konkurentų stiprybių tinklas

Išvardijami kritiniai sėkmės veiksniai	Labai svarbūs																		
Mažiau svarbūs																			
	Silpnybės																	Stiprybės	
	Pažymimi konkurentai pagal jų stiprybes ir silpnybės																		

Grant (1998) teigė kad pramonės šakos kritiniai sėkmės veiksniai yra konkurencinių pranašumų galimybės. Identifikuojant KSV atskleidžiamas konkurencinių pranašumų potencialas konkrečioje pramonės šakoje. Kad išliktų ir klestėtų rinkoje, bet kuri įmonė turi atitikti du kriterijus – tiekti tai, ką klientai nori pirkti, ir atsilaikyti prieš konkurentus. Pasak Grant (1998) KSV identifikavimą reikia pradėti nuo atsakymų į du esminius klausimus:

- Ko nori mūsų klientai?
- Kas reikalinga įmonei, kad ji išliktų konkurencinėje kovoje?

Atsakant į pirmą klausimą, įmonė turi identifikuoti savo klientų ratą, klientų poreikius ir nustatyti kuo remdamiesi klientai teikia pirmenybę pasirinkdami vienu, o ne kitų tiekėjų pasiūlymus. Atsakymas į antrąjį klausimą reikalauja konkurencijos pramonės šakoje analizės, kuri galėtų pateikti atsakymus į šiuos klausimus: kas skatina konkurenciją, kokie yra pagrindiniai konkurencijos aspektai, kiek konkurencija yra intensyvi, kaip užsiimti išskirtinę konkurencinę poziciją?

2. KRITINIŲ SĖKMĖS VEIKSNIŲ IDENTIFIKAVIMO METODIKOS

Nėra universalios KSV duomenų rinkimo ir analizės metodikos. Rockart (1979) kritinių sėkmės veiksnių informacijos rinkimui siūlė nuo trijų iki šešių valandų trukmės interviu su kompanijos vadovu, tačiau Rockart koncepcija iš pat pradžių buvo sutelkta į vadovų informacinius poreikius ir nebandė spręsti strateginio planavimo klausimų. Plečiantis KSV probleminei ir organizacinei apimčiai, konsultantai ir tyrinėtojai naudojo daugybę metodų, tokių kaip „svogūno-technikos“ interviu ir susijusių organizacinių veiklų analizė, „a priori“ KSV sąrašas iš literatūros šaltinių ir paštu siunčiami klausimynai, interviu ir po jų sekantys klausimynai, skirti KSV diegimui. Jenster (1987) buvo kritinių sėkmės veiksnių identifikavimo vien tik kompanijos vadovo jėgomis šalininkas. Rockart & Crescenzi (1984) rekomendavo pirminius interviu su penkiais pagrindiniais vadovaujančiais darbuotojais ir dešimčia kitų vadybininkų, o po jų - eilę seminarų, skirtų pilnai identifikuoti kritinius sėkmės veiksnis, priemones ir vystymosi prioritetus. Gengler, Peffer & Tuunanen (2003) teigė, kad šiandien KSV paprastai yra viena iš keleto koncepcijų ir metodų, taikomų planavimo profiliavime, o šie metodai apima įmonės duomenų modeliavimą, įmonės procesų modeliavimą, taikomųjų ir duomenų bazių profilius, įgyvendinamumo ir rizikos analizę, tiriamąsias apklausas ir interviu [5].

Leidecker ir Bruno (1984) pasiūlė keletą kritinių sėkmės veiksnių identifikavimo metodų – aplinkos skenavimą, pramonės šakos struktūrinę analizę, šakos ekspertų nuomonių apžvalgą, konkurentų analizę, geriausios praktikos (angl. *best practice*) analizę, įmonės vidinį vertinimą, intuityvius veiksnis ir PIMS (rinkos strategijos poveikio pelno gavimui – angl. *profit impact of market strategy*) duomenų analizę [6]. Trumpai apžvelgsime kiekvieną iš jų.

Aplinkos skenavimas.

Šis metodas naudojamas ekonominėms, politinėms ir socialinėms jėgoms, supančioms organizaciją ir įtakančioms jos veiklą, nustatyti. Įmonės dažnai susieja aplinkos skenavimo metodą su grėsmių ir galimybių įvertinimu. Šio metodo silpnoji vieta yra pritaikymo sunkumai, išskylantys taikant metodą konkrečios pramonės šakos ar konkrečios organizacijos KSV identifikavimui. Platesnė šio metodo versija yra PESTEL sistema, tipologiškai suskirstanti aplinkos poveikius į politinius, ekonominius, socialinius, technologinius, aplinkosauginius ir teisinius. Jos taikymui reikia skirti pakankamai daug išteklių, todėl praktiškai šį metodą gali taikyti tik didelės įmonės.

Pramonės šakos struktūrinė analizė.

Šio tipo analizė dažniausiai grindžiama Porterio penkių konkurencijos jėgų modeliu ir apima penkis komponentus – įėjimo barjerus, produktų pakaitalus, tiekėjų ir pirkėjų derybinę galią bei esamus konkurentus. Įvertinant kiekvieną iš šių komponentų bei jų tarpusavio ryšius galima surinkti nemažai duomenų padedančių nustatyti kritinius sėkmės veiksnius. Šis metodas naudojamas bendriems šakos KSV identifikuoti ir nėra tinkamas atskirų įmonių kritiniams sėkmės veiksniams nustatyti.

Pramonės šakos ekspertų nuomonės.

Šis metodas priklauso nuo subjektyvių atskirų žmonių, turinčių plačią darbinę patirtį ir sukaupusių išsamias pramonės šakos žinias, nuomonių. Nežiūrint į tokių ekspertinių nuomonių subjektyvumą, intuityvi didelę praktinę patirtį turinčio specialisto nuojauta dažnai tampa geru KSV šaltiniu, o papildyta kitomis objektyvesnėmis metodikomis suteikia daug duomenų KSV analizei.

Konkurentų analizė.

Šis metodas sutelkia dėmesį į konkurencinę aplinką – kaip įmonės tarpusavyje konkuruoja, kokių konkurencinių strategijų laikosi ir pan. Pagrindinis trūkumas – nesuteikia duomenų apie KSV, nesusijusius su kompanijų tarpusavio konkurencija.

Geriausios praktikos analizė.

Šis metodas labai naudingas tokiose pramonės šakose, kuriose dominuoja viena ar kelios didelės kompanijos. KSV identifikuojami nustatant, ką šios įmonės daro sėkmingai. Trūkumas – metodologiškai siauras analizės laukas gali neleisti nustatyti kitų kritinių sėkmės veiksnių.

Vidinis vertinimas.

Šis metodas leidžia identifikuoti atskiros įmonės KSV. Dėmesys sutelkiamas į tai ką kompanija daro sėkmingai ir ne taip sėkmingai. Analogiškai anksčiau aptartam metodui, siauras analizės laukas gali užkirsti kelią kitų kritinių sėkmės veiksnių identifikavimui.

Intuityvūs veiksniai.

Šis metodas priklauso nuo įmonės veiklą iš vidaus žinančių individų intuityvios nuovokos ir išvalgumo. Jis leidžia identifikuoti svarbius laikinus kompanijos KSV, kurie gali nebūti nustatyti formalios analizės metu, tačiau yra labai priklausomas nuo subjektyvios nuomonės.

PIMS duomenų analizė.

PIMS leidžia nustatyti lemiamus pelningumo veiksnius, kurie savo ruožtu tampa duomenimis kritinių sėkmės veiksnių analizei. Šio metodo privalumas yra tai, kad jis remiasi

empiriniais duomenimis, tačiau tokiu būdu identifikuoti KSV gali būti bendro pobūdžio, nespecifiniai.

Autoriaus nuomone optimalių rezultatų KSV identifikavime galima pasiekti kompleksiskai taikant keletą iš aukščiau apibūdintų metodų. Keleto skirtingų metodų kombinacija turėtų padėti neutralizuoti atskirų metodų trūkumus ir gauti pakankamai objektyvius, tikrovę atspindinčius rezultatus. Šiam tikslui pasiekti visų pirma reikėtų atlikti struktūrinę pramonės šakos analizę, lygiagrečiai atliekant pramonės šakos ekspertų apklausą. Tai leistų sudaryti pirminį pramonės šakos KSV sąrašą, kuriuo remiantis būtų toliau nustatomi reikšmingiausi dominuojantys kritiniai sėkmės veiksniai. Panaudojant konkurentų analizės, geriausios praktikos analizės ir intuityvių veiksnių metodikos elementus, galima sudaryti išsamų klausimyną, kuris padėtų kiekybiškai įvertinti pramonės šakos kritinius sėkmės veiksnius.

3. ELEKTRONINIO VERSLO KONCEPTUALIŲ PAGRINDŲ STUDIJA. KRITINIAI SĖKMĖS VEIKSNIAI ELEKTRONINIAME VERSLE

3.1 Elektroninio verslo konceptualių pagrindų studija

1997 metais kompanija IBM pristatė elektroninio verslo terminą, kuris apibrėžiamas kaip tinklų technologijų panaudojimas pagrindinių verslo procesų, vykdomų tiek organizacijos viduje, tiek išorėje su klientais, partneriais, tarpininkais ir tiekėjais, transformavimui.

Daugybės įvairių autorių pateikiami el. verslo apibrėžimai mokslinėje literatūroje skiriasi savo aspektu, išsamumu ir kt. Kaip teigia R. Gatautis, *el. verslas (toliau – el. verslas) apibrėžiamas kaip verslo operacijų atlikimas ir įmonės veiklos organizavimas naudojant informacines technologijas duomenų perdavimo tinklų aplinkoje. Tai įvairi veikla siekiant pelno – prekyba, telepaslaugos, telemedicina, nuotolinis mokymas, teledarbas, bankininkystė ir kitokia, vykdoma interneto aplinkoje. El. verslas apima ne tik įprastines verslo operacijas, bet ir naujus, galimus tik virtualioje aplinkoje verslo būdus* [16].

El. verslas ne retai sutapatinamas su elektronine komercija (toliau – el. komercija), nors ir plačiausiai paplitusia ir aiškiausiai apibrėžta, tačiau tik viena iš el. verslo formų. El. verslas, be elektroninei komercijai būdingų procesų (ryšiai su vartotojais, tiekėjais ir išoriniais partneriais, įskaitant pardavimą, marketingą, užsakymų priėmimą, pristatymą, vartotojų aptarnavimą, žaliavų pirkimą, tiekimą, atsiskaitymą, mokamą darbą virtualiuosiuose kolektyvuose (parduodama darbo jėga, žinios), pasižymi ir tokiais vidiniais verslo procesais kaip gamyba, atsargų valdymas, intelektinių produktų kūrimas, rizikos valdymas, finansai, žinių valdymas, personalo atranka ir jo valdymas.

El. verslo sąvoka yra palyginti nauja, tesiekia keliolika metų. Manoma, kad internetas tik praeito šimtmečio paskutiniais metais sulaukė savo klestėjimo laikų. Elektroninės prekybos būdas, kurio pagrindas yra internetas, dar naujesnis. Nors elektroninių duomenų mainų principai stambiame versle jau kelis dešimtmečius buvo naudojami brangiose ir ypač sudėtingose elektroninių duomenų apsikeitimo sistemose (EDI), dar ir šiomis dienomis nemažai žmonių mano, kad internetas iš esmės nepakeis verslo.

Tiek praktikoje, tiek mokslinėje literatūroje dažnai sutinkami tiek el. komercijos, tiek el. verslo terminai. Tuo tarpu J.Straus ir R.Frost (2001) teigimu el. komercija yra tik vienas iš el. verslo elementų [16]:

El. verslas= Elektroninė komercija + Verslo inteligencija + Ryšių su vartotojais valdymas + Tiekimo grandinės valdymas + Įmonės išteklių planavimas

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.

Šiomis dienomis tradiciniai ekonomikos pagrindai bei jais paremti verslo organizavimo metodai iš esmės keičiasi. Tačiau ši revoliucija sukelia naują ekonomikos ir gerovės augimo bangą, keisdama ne tik verslą, bet ir politiką bei tarptautinius santykius. Pagrindinis pokyčių variklis – el. verslo modifikacijos, ir visų pirma, tai, kad el. verslas persikelia į „verslas verslui“ (B2B) lygmenį [16]. Šių pokyčių priežastys slypi ne tik šiuolaikinėse technologijose, jas lemia ir per pastarąjį dvidešimtmetį jau įvykusieji pokyčiai versle bei ekonominiuose procesuose. Pagrindiniai pokyčių procesai remiasi ekonominės gerovės pagrindo transformacija iš materialiojo į idėjinį-informacinį.

Tradiciniame verslo modelyje bendrovės pagrindas - galinga materialinė bazė, o aktyvų įvairovė lemia verslo įvairovę: gamybos ir paskirstymo centrai, finansiniai institutai, ligoninės ir gydymo įstaigos, parduotuvės, telekomunikacijų įmonės, kabelinės televizijos sistemos, pramogų centrai ir pan. Efektyvus aktyvų valdymas reikalauja sutelkti pastangas kurti bei integruoti įmonės veiklą vietos ir globalioje rinkoje: supaprastinti santykius grandyje “tiekėjas–pirkėjas”, integruotis su tiekimo ir paskirstymo tinklais, standartizuoti ir tobulinti verslo procesus, gerinti bendrąsias verslo charakteristikas ir didinti jo efektyvumą. Finansų valdytojai sutelkė dėmesį į pelningumą kapitalo lygmenyje, materialijų investicijų atsipirkimą, aktyvų apyvartumą bei kitus įmonės valdymo efektyvumo rodiklius. Gamybos koncentracijos procesai taip pat lėmė fizinio kapitalo konsolidaciją nacionaliniame ir tarptautiniame lygmenyje, tai buvo siekio didinti gamybos apimtis mažinant kaštus pasekmė. Paskutinįjį praėjusiojo amžiaus dešimtmetį bendrovės daugiausia siekė rasti efektyvesnių apyvartinio kapitalo panaudojimo galimybių (komponentų, žaliavų, atsargų, nebaigtos gamybos bei gatavos produkcijos valdymo srityje) norėdamos padidinti kapitalo apyvartumą, mažinti einamąsias sąnaudas, bei didinti vykdomųjų sistemų efektyvumą, didinti paklausą bei sulėtinti jos gyvavimo ciklus. Pagrindiniai sėkmingos veiklos indikatoriai tradiciniame verslo modelyje - produktyvumo lygis, atsargų apyvartumas, kapitalo, taip pat ir apyvartinio, panaudojimo efektyvumas [16].

Taigi daugelio įmonių verslo modeliai buvo kuriami sąmoningai ar intuityviai remiantis įmonės kaip piramidės, kurios pagrindas yra fizinis kapitalas bei kuri pastatyta gaminių (paslaugų) gamybai ir pardavimui, samprata. Dauguma įmonių šiomis sąlygomis siekė kontroliuoti kuo daugiau vertės tiekimo grandinės elementų bei sinchronizuoti grandies “tiekėjas–vartotojas” procesus.

Tačiau jau dešimtąjį praėjusio amžiaus dešimtmetį didelių tradicinių bendrovių vadovai vieningai teigė, kad rinka, deja, neduoda tokios gražos kaip anksčiau. Nuolatinis verslo procesų bei atsakomųjų reakcijų spartėjimas, nepaisant koncentracijos į procesų valdymo efektyvumą, lėmė tai, kad tradicinių bendrovių veiklos rodikliai tapo pastebimai prastesni, palyginti su įmonėmis, kurios verslo procesuose sėkmingai pritaikė elektronines verslo technologijas. El. verslas pasirodė esąs paslankesnis ir lankstesnis bei sudarantis sąlygas didesniajam kapitalo prieaugiui. Naudojant informacijos ir ryšių technologijas, el. verslas iš esmės siūlo naujas galimybes: palengvina ir paspartina suinteresuotų grupių bendradarbiavimą, padeda darbe kuriant naujas prekes arba paslaugas, leidžia įmonėms pagerinti ryšius su vartotojais, teikia jiems naudingą informaciją [16].

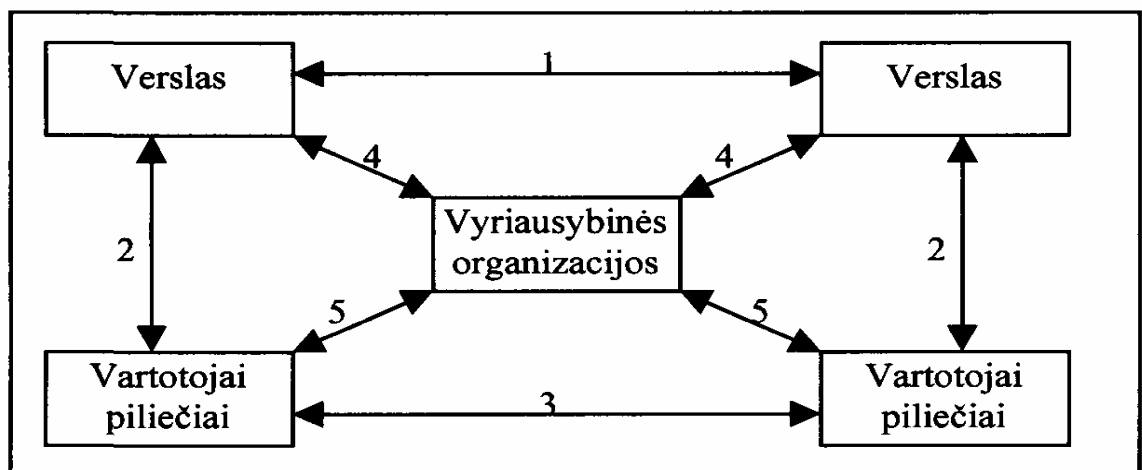
El. verslas siūlo naujas įmonės organizavimo, o kartu ir verslo vadovavimo formas. Produkcijos platinimas internetu leidžia neišvaistyti lėšų tiesiogiai aptarnaujant pirkėjus ir klientus, taip pat mažinti apyvartines lėšas, kai atsisakoma atsargų laikymo pardavimo vietose.

Nagrinėjant el. verslo fenomeną ypatingas dėmesys skiriamas el. verslo modeliams. El. verslo modeliai gali būti įgyvendinami labai skirtingais būdais. Be to, bet kuri kompanija įgyvendindama savo el. verslo strategiją gali derinti keletą verslo modelių. Elektroninė prekyba internete gali tik papildyti tradicinį verslą arba gali atspindėti visiškai naują verslo kryptį. Tačiau bet kuriuo atveju turi būti atsakyta į kritinius klausimus, susijusius su interneto novatoriškumu: 1) kokie yra besivystantys verslo modeliai ir 2) kokie marketingo požiūriai yra taikomi šiems besivystantiems verslo modeliams įgyvendinti.

Paskutiniaisiais metais verslo modelio sąvoka įgavo ir naują prasmę bei didesnę svarbą, susijusią su intelektualinės nuosavybės apsauga. Teisinėje srityje verslo modelius apibrėžia su patentais susiję įstatymai. Kai kurios kompanijos stengiasi patentuoti savo naujoviškus verslo modelius, tačiau susiduria su problema, jog nėra vieningo verslo modelio sąvokos traktavimo. Nors verslo modelio sąvoka literatūroje minima gana dažnai, tačiau ji retai yra išsamiai apibrėžiama. Pagrindinė priežastis, kodėl akademinė visuomenė neskiria ypatingo dėmesio šiai koncepcijai, gali būti ta, kad verslo modelio sąvoka išvedama iš daugybės akademinų ir funkcinių disciplinų, tačiau nei vienoje neužima išskirtinės pozicijos.

El. verslas apima įvairius verslo modelius. *Verslo modelis suprantamas kaip sistema, padedanti palaikyti vertingus kontaktus tarp pirkėjo ir pardavėjo [16].* Bene dažniausiai literatūroje sutinkama el. verslo modelių klasifikacija, kuri remiasi sąveikos formomis (žr schema 1):

- *Verslas-verslui (B2B);*
- *Verslas- vartotojui (B 2 C);*
- *Vartotojas- vartotojui (C 2 C);*
- *Vyriausybė- verslui (G 2 B);*
- *Vyriausybė- vartotojui (G 2 C);*



Schema 1. El. verslo modelių klasifikacija pagal sąveikos formas

Toliau pateikiami aukščiau minėtų el. verslo modelių, kurie bus naudojami darbe, paaiškinimai.

Verslas-verslui modelis (*angl. Business to business arba B2B*). Verslas-verslui modelis pasireiškia tuomet, kai sandoriai internete vyksta tarp įmonių (tiekėjų, platintojų, gamintojų ir pan.). Verslas-verslui modelis apibūdinamas kaip elektroninės komercijos ryšių tarp dviejų ar daugiau organizacijų realizavimas (Kerrigan, Roegner, 2001).

Verslas-vartotojui modelis (*angl. Business to consumer arba B2C*). R. L. Tung (1999) teigimu, ši kategorija daugiausia naudojama elektroninės mažmeninės prekybos atstovų ir pasižymi plačiu pasirinkimu, asmeniniu kontaktu, neribotu laiku, plačiomis galimybėmis smulkiam verslui vystyti ir reklama. Dažniausiai naudojamos verslas-vartotojui modelio formos yra elektroninė parduotuvė, katalogai, duomenų bazės (adresų ar telefono numerių) ir pan. (Saha, Karmakar, 2004; Baron, Shaw, 2000). Pirkimo-pardavimo procesas vyksta tarp įmonės ir galutinio produkto vartotojo.

3.3 Kritiniai sėkmės veiksniai elektroniniame versle

Taikant e. verslo sprendimus atsiveria galimybės internetą panaudoti vidiniams įmonės valdymo ir gamybos/paslaugų procesų tvarkymui bei plėtrai, nutolusių padalinių ar dukterinių įmonių suartinimui, centralizuotam informacijos resursų valdymui. Naudojant e. verslo sprendimus padidėja įmonių gaunama nauda - nuo minimalaus komunikavimo (el. pašto priemonės) iki aukšto lygio klientų aptarnavimo bei darbo vietų optimizavimo []. Planuojant vystyti ir plėtoti įmonės veiklą yra pasirenkami e. verslo sprendimai, suteikiantys veiklos optimizavimo priemones. Konkretūs e. verslo sprendimai priklauso nuo įmonės veiklos pobūdžio, pvz.: gamintojas ieškos tokio e. verslo sprendimo, kuris paspartintų su gamyba susijusius procesus, mažmeninės prekybos įmonė kurs e. parduotuvę, tuo tarpu didmeninės prekybos įmonė sieks įdiegti didmeninių klientų aptarnavimo internete sistemą.

Tam, kad organizacijai pilnai realizuoti el. verslo sprendimų privalumus, būtina identifikuoti KSVs [13].

3.3.1 Kritiniai sėkmės veiksniai el. versle

M. Earl pateikė evoliucinį el. verslo modelį, analizuojantį el. verslo vystymosi procesą įmonėje ar organizacijoje, suskaidytą į šešis etapus, apimančius įmonei ar organizacijai atlikti reikiamus veiksmus, siekiant įgyvendinti el. verslą, „išmoktas pamokas“ bei KSV būdingus kiekvienam etapui [14]. Pasak M. Earl, tipiniai e. verslo įgyvendinimo proceso, autoriaus vadinamo „šešių etapų kelione“, kurią paprastai patiria įmonės ar organizacijos, nusprendusios pradėti el. verslą, etapai yra šie:

1. Išorinė komunikacija (*external communications*).
2. Vidinė komunikacija (*internal communicatios*).
3. E. komercija (*e-commerce*).
4. E. verslas (*e-business*).

Išorinė komunikacija. Šiame el. verslo vystymo etape yra sukuriama įmonės ar organizacijos komercinis tinklapis, suteikiantis galimybę komunikuoti su įmonės ar organizacijos išorine aplinka, pavyzdžiui, steigėjams gali būti teikiama informacija finansiniais klausimais, klientai gali būti aprūpinami informacija apie siūlomus produktus ar paslaugas. Pirmieji komerciniai tinklapiai su analogiškomis galimybėmis buvo sukurti 1994 - 1995 metais, kuomet internetu buvo susidomėta kaip potencialiu komunikacijos su išoriniais tarpininkais – klientais, investuotojais, analitikais, ir kt. – kanalu. Imta kurti interneto svetaines, kurių pagrindinis tikslas – teikti komercinę informaciją. Toliau tęsiant apie tuomet kurtas svetaines, galima pažymėti, jog dažniausiai tai būdavo paprasta statinė interneto svetainė, kurioje yra pagrindinė informacija apie įmonę ar organizaciją ir/arba apie jos produktus ir/arba paslaugas. Dažnai informacija internete tapatinama su egzistuojančių bukletų tekstais. Tuo metu kuriamas svetaines galima vadinti „bukletinėmis“, kadangi informacija įmonės ar organizacijos perkeliama į internetą iš egzistuojančios „popierinės“ reklaminės literatūros, nepaisant atsiradusių naujų, išskirtinių informacijos pateikimo galimybių. Tuomet vienintelis interneto svetainių interaktyvumo aspektas buvo – sudaryta galimybė užduoti klausimus apie produktų ar paslaugų savybes, kainas.

Įmonės ar organizacijos komercinio tinklapio sukūrimas yra nebaigtinis procesas, kadangi interneto svetainės turinio kūrimas ir talpinimas yra pastoviai vykdomas procesas, siekiant užtikrinti svetainės naujumą, funkcionalumą ir patrauklumą. Interneto tinklapio pirminis tikslas – įmonės ar organizacijos jos gaminamo produkto ar teikiamų paslaugų prekinio ženklo įvaizdžio reklama ir reputacijos požymis (Ducoffe 1996; Leong *et al.* 1998). Atlikus interneto tinklapių įtakos įmonės ar organizacijos reputacijai tyrimus, nustatyta, kad prastai atrodantys su neatnaujinta informacija interneto tinklapiai gali pakenkti įmonės ar organizacijos reputacijai (Chun & Davies 2001). Remiantis užsienio tyrimų duomenimis apie 64% interneto svetainės lankytojų susidaro neigiamą

nuomonę apie kompaniją, jei jos informacija internete yra neatnaujinama. Todėl *puslapio turinio pastovus atnaujinimas* yra labai svarbus procesas ir jis yra priskiriamas pirmajam *KSV - išorinės komunikacijos etapui*.

Turinio nuolatinio valdymo poreikis - šio etapo pamoka.

Vidinė komunikacija. Šis etapas M. Earl vadinamas „nukrypimu nuo el. verslo kelionės“, kadangi jame įmonės ar organizacijos dėmesys, pirmiausia, yra sutelkiamas ne į verslo galimybių suvokimą, bet į naujų technologinių sprendimų panaudojimą. Įmonei ar organizacijai sukūrus savo interneto puslapį, kuriamas intranetas – vidinis įmonės ar organizacijos kompiuterių tinklas interneto pagrindu, išplečiatis įmonės ar organizacijos informacinius ir komunikacinius gebėjimus. Intraneto tinklai pradėti kurti 1996 – 1998 metais, kuomet IT specialistai internetu susidomėjo ne tik kaip technologiniu sprendimu, bet ir kaip naujo verslo galimybe. Tuo metu IT specialistų buvo susirūpinta duomenų integruotumu tarp skirtingų informacinių sistemų, duomenų saugomų skirtingose sistemose atnaujinimo sinchronizavimu, žinučių formatų suderinamumo, taikomųjų sistemų naudojamų skirtingose intraneto komponentėse standartizavimo klausimai.. Nors intraneto kūrimo tikslai gali skirtis, tačiau pagrindinė idėja išlieka ta pati – užtikrinti reikiamą komunikavimo lygį, o pasiektas architektūrinis vientisumas yra šio etapo pamoka. Intranetas gali būti naudojamas, siekiant įmonėje ar organizacijoje sukurti tam tikrą komunikavimo tinklą darbo užduočių valdymui, atskirų veiklų koordinavimui, operatyviam apsisėitimui informacija, kt. ir visa tai yra nukreipta į įmonės ar organizacijos veiklos efektyvinimą. Esant poreikiui Intranetas gali būti išplėstas apjungiant kitas tiekimo grandinėje esančias įmones ar organizacijas.

Antrojo, vidinės komunikacijos etapo KSV – tinkamos architektūros projektavimas..

E. komercija. Pirmieji įmonių ar organizacijų bandymai pirkti ir/arba parduoti internetu buvo apie 1996 metus. Nors šiuo metu daugelis Lietuvos ir užsienio įmonių ar organizacijų nevykdo komercinių transakcijų elektroniniu būdu, tačiau tobulėjant technologijoms ir didinant interneto saugumą, pasirodžiusių ir norinčių įmonių ar organizacijų pardavinėti internetu skaičius nuolat auga. Siekiant sėkmingai vykdyti pardavimus internetu, pirmiausia turi būti apgalvotai ir tinkamai suformuluota *el. kanalo strategija (electronic channel starategy)* – nuspręsta, kaip turėtų būti vykdomos transakcijos internetu, pavyzdžiui, ką pirkti ar parduoti, kaip tai turėtų būti atliekama - atsižvelgiant ir suderinant ją su strategija, skirta įmonės ar organizacijos veikloje naudojamiems ne elektroniniams kanalams. Porter (2001) teigė - internetas pakeičia tik tam tikrus elementus, visiškai kanibaliziamas yra reta“. Tai reiškia, kad internetas gali būti naudojamas ne kaip pakeičiantis, bet kaip papildantis kitus tradicinius įmonės ar organizacijos veikloje taikomus pardavimo kanalus (Honeycutt et al. 1998). Šiuo atveju klientas gali įvertinti produktą internete arba tradicinėje parduotuvėje, pasirinkti koku būdu atlikti pirkimą: internetu ar nueiti į parduotuvę, nusipirkti ar užsisakyti telefonu ar faksu ir t.t.

Paslaugos suteikimo ar produkto pristatymo kanalas - tai paslaugos teikime ar produkto pristatyme dalyvaujančių ir atliekančių specifines funkcijas subjektų (asmenų ir organizacijų) grandinė [2; 295]. Galimi du teikimo/pristatymo kanalų tipai [2; 295]: tiesioginis ir netiesioginis, t.y. per tarpininkus. Organizacija, įvertinusi tokius faktorius kaip vartotojų interesai, savo galimybės ir paslaugų ar produktų technologinius ypatumus, pasirenka vieną iš dviejų minėtų paslaugų ar produktų teikimo kanalų. Siekiant geresnės konkurencinės padėties dažnai yra taikomi abu kanalai.

Elektroninė komercija – tai bet kokia transakcija, atlikta kompiuteriniame tinkle, kuri apima nuosavybės arba teisių naudotis prekėmis ar paslaugomis perdavimą (Parker, 2000).

E. komercija – tai E. verslo elementas, kuris apima komercines transakcijas, atliekamas internetu [16].

Tai reiškia, kad produktus ar paslaugas įmonės ar organizacijos, užsiimančios el. komercija, teikia naudojantis netiesioginiu, elektroniniu kanalu – internetu, įskaitant interneto svetainę ir abipusią komunikaciją e-paštu, interaktyvią interneto svetainę. Pastaroji komerciniais tikslais pradėta nudoti 1990 metais [Has the e-business grown up]. Tai reiškia, kad įmonių ar organizacijų, užsiimančių el. komercija, naudojamas netiesioginis elektroninis kanalas – internetas. Elektroninių kanalų panaudojimas teikiant paslaugas ar pristatant produktus ypatingas tuo, kad nėra tiesioginės žmonių sąveikos. Įmonė ar organizacija sukurtos paslaugos ar pagaminto produkto teikimui pasirūpina atitinkama technine ir programine įranga. Elektroniniais kanalais dažniausiai teikiamos informacinės ir mokymo paslaugos, pramogos. Produktų ar paslaugų teikimo elektroniniais kanalais privalumai [2]:

- Kokybės kontrolė;
- Žemesnė, palyginti su kitais tarpininkais, kaina;
- Patogu vartotojui;
- Didelė paslaugos ar produkto teikimo erdvė;
- Vartotojui sudaromos galimybės rinktis.

Trūkumai:

- Nepakankama elektroninės terpės kontrolė;
- Menkesnės galimybės individualizuoti produktą ar paslaugą;
- Prarandami vartotojai, kurie vietoj paslaugos renkasi savitarną;
- Nevisuomet užtikrinamas reikiamas saugumo lygmuo.

Kanalo pasirinkimas yra strateginis sprendimas, sąlygojantis visus marketinginio komplekso elementus [2]. K. Irons manymu, renkantis produktų ar paslaugų teikimo kanalą, būtina:

- Išanalizuoti, ko reikėtų, kad būtų galima daryti greitus pakeitimus;
- Įvertinti dabartinį kanalą, t.y. ar verslo misijos įgyvendinimui reikia esminių kanalo pakeitimų, ar pakanka dalinių, pavyzdžiui, mokymo;

- Numatyti būsimą kanalą kūrimo, mokymo, komunikavimo, monitoringo poreikius;
- Nustatyti kanalo sukūrimo sąnaudas.

Siekiant efektyviai išnaudoti produktų ar paslaugų teikimo kanalą, tam reikia turėti kanalo strategiją.

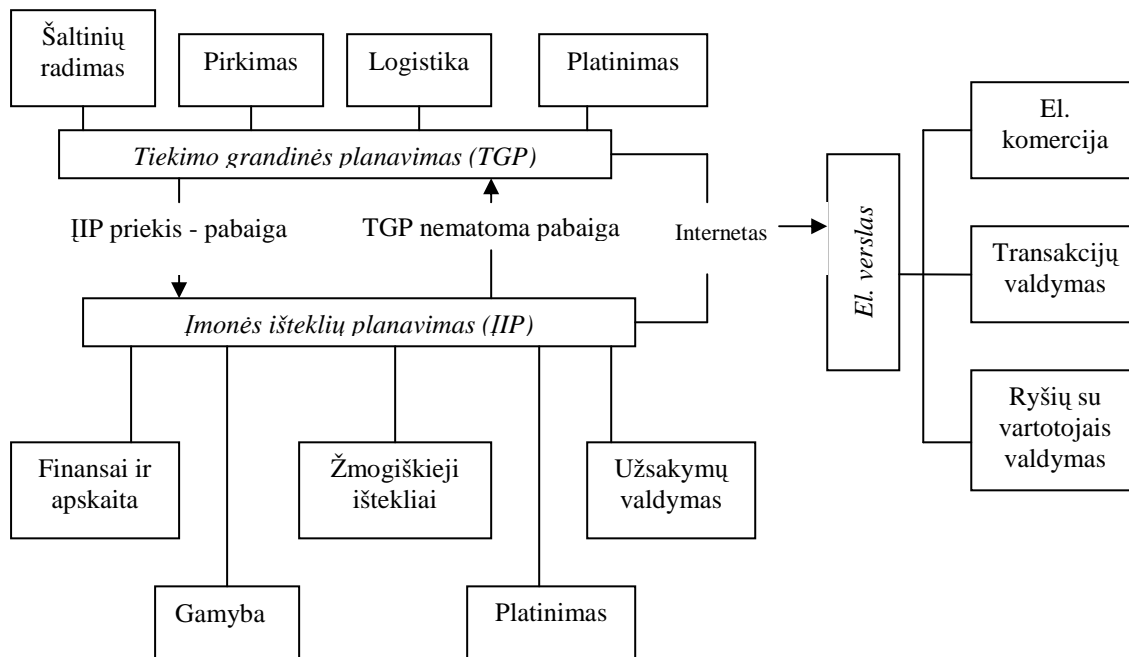
El. kanalo strategijos parengimas – *trečiojo, e. komercijos etapo* pamoka, o prekių pirkimo-pardavimo internetu paslaugos išvystymas – *e. komercijos etapo KSV*.

E. verslas. Įmonės, pasiekusios šį el. verslo vystymo etapą, atlieka įmonės ar organizacijos verslo procesų projektavimą ar perprojektavimą. *Verslo procesų keitimas (perprojektavimas) – tai organizacijos operacijų ir sistemų analizavimo, tam, kad identifikuoti ir panaikinti vertės nepridedančias veiklas, metodus [14].* Tai reiškia, kad sukuriamas naujas verslo modelis, perprojektuojami verslo procesai ir naudojamų technologijų architektūra, ko pasekoje įdiegiamos naujos sistemos: tiekimo grandinės valdymo, ryšių su vartotojais valdymo, įmonės išteklių planavimo ir kt. verslo operacijų automatizavimo, kurios integruojamos su kitomis versle naudojamomis sistemomis.

Ketvirtojo, el. verslo etapo KSV yra įmonės ar organizacijos verslo procesų keitimas (perprojektavimas), pamoka – didelio našumo verslo procesų keitimas (perprojektavimas) nėra būtinas (high-performance processes).

3.3.2 Kritiniai sėkmės veiksniai el. versle: el. komercijos, tiekimo grandinės planavimo ir įmonės išteklių planavimo sistemose

M. Chuang ir kt. analizuoja kritinius sėkmės veiksnius el. versle, panaudojant koncepcinio el. verslo ryšių modelio sampratą (žr. Schema 2). M. Chuang ir kt. teigia, kad esminiai koncepcinio el. verslo ryšių modelio elementai yra el. komercija, tiekimo grandinės planavimas ir įmonės išteklių planavimas, kurie yra tarpusavyje susiję ir tarnauja skirtingiems strateginiams tikslams [8].



Schema 2. El. verslo ryšių modelis.

Šiuos koncepcinio el. verslo ryšių modelio sudėtinius elementus galima apibrėžti sekančiai:

- *E. komercija* (angl. *electronic commerce* - *EC*). Tai bet kokia transakcija, atlikta kompiuteriniame tinkle, kuri apima nuosavybės arba teisių naudotis prekėmis ar paslaugomis perdavimą (Parker, 2000).
- *Tiekimo grandinės valdymas/planavimas* (angl. *supply chain management* – *SCM/supply chain planning* - *SCP*). Tai paskirstymo kanalų valdymas, siekiant, kad prekių tiekimo sistema veiktų kuo efektyviau. Apibendrintai šie procesai vadinami integruota logistika.
- *Įmonės išteklių planavimas* (angl. *enterprise resource planning* – *ERP*). Tai įmonės ar organizacijos veiklos procesų užtikrinimui būtinų resursų valdymas, kontroliuojant reikiamų žaliavų, produktų ir pan. įsigijimą, užsakymų priėmimą, asortimentą ir inventorių [16]

M. Chuang ir kt. pateikė KSV, į kuriuos būtina atsižvelgti, norint sėkmingai įgyvendinti el. verslo sistemas – el. komercija, įmonės išteklių planavimas, tiekimo grandinės valdymas –

sąrašą [8]. Dauguma KSV, įgyvendinant atskiras el. verslo sistemas, yra tie patys kaip matyti toliau pateikiamoje lentelėje, (žr. 1 lentelė.)

El. verslo sistemų - el. komercija, įmonės išteklių planavimas, tiekimo grandinės valdymas – KSV:

1. Aukščiausio valdymo lygmens įsipareigojimas (Top management commitment);
2. Konsultanto įgūdžiai (Consultant skills);
3. Tvarkaraščio optimalumas (Schedule reliability);
4. Finansavimo pakankamumas (Budget reliability);
5. Įgyvendinančios komandos įgūdžiai (Implementation team skills);
6. Suderinamumas su įmonės išteklių ir/arba tiekimo grandinės planavimo ir/arba el. komercijos sistemomis (Compatibility with ERP, SCP, electronic commerce systems).

Prieš pateikiant detalų el. verslo sistemų - el. komercijos (toliau – el. komercija), įmonės išteklių planavimo (toliau - IIP) bei tiekimo grandinės planavimo (toliau - TGP) - KSV aprašymą ir jų atsiradimą tam tikruose el. verslo sistemų vystymo etapuose, pirmiausiai, išanalizuojamas el. verslo sistemų įgyvendinimo procesas.

Nors pasak M. Chuang ir kt. kiekviena el. verslo sistema skiriasi savo įgyvendinimu, tačiau visoms joms (IIP, TGP ir el. komercijos) būdingas įgyvendinimo procesas susidedantis iš kelių esminių etapų:

- Planavimas (planning);
- Vystymas (developing);
- Įgyvendinimas (implementing);
- Vertinimas (testing).

Planavimas – El. verslo sistemos sukūrimas bei įgyvendinimas turi būti krupščiai apgalvotas ir tinkamai bei strategiškai realizuotas, atsižvelgiant į verslo specifiką, tiekėjų bei vartotojų poreikius. El. verslo sistemos planavimo metu, pirmiausiai, yra išsiaiškinami įmonės ar organizacijos e. verslo sistemos įgyvendinimo tikslai ir siejami rezultatai. Pavyzdžiui, įmonės ar organizacijos el. verslo sistemos tikslas gali būti - sudaryti klientams galimybę prekę ar paslaugą užsisakyti internetu. O norimas rezultatas, pavyzdžiui - išaugę pirkimai. Priklausomai nuo tikslų, kurių siekia vartotojas, įgyvendindamas el. verslo modelį be aukščiau minėtų sistemų (*Tiekimo grandinės valdymas, Įmonės išteklių planavimas, Elektroninė komercija*), gali būti:

- *Verslo žvalgyba (angl. business intelligence – BI)*. Tai pirminės ir antrinės informacijos rinkimas apie konkurentus, rinkas, vartotojus, technologijas ir kt.,
- *Ryšių su vartotojais valdymas (angl. Customer relationship management – CRM)*. Tai ryšių su vartotojais užmezgimas ir palaikymas, atitinkamų strategijų kūrimas bei

įgyvendinimas, siekiant, kad vartotojai būtų patenkinti ir pačia įmone, ir jos produktais.

El. verslo sistemos planavimo metu, išsiaiškinami vartotojų ir steigėjų (akcininkų) poreikiai, jų keliami reikalavimai el. verslo sistemai. Tiksliai išsiaiškinus vartotojų ir pagrindinių dalininkų poreikius, įmonė ar organizacija parengia techninę užduotį, kurioje apibūdinamas siekiamas sprendimas, apimantis el. verslo sistemos dizainą, funkcionalumą ir technologiją, taip pat, nurodomi rekomenduojami atlikti el. verslo sistemos įgyvendinimo darbai, jų atlikimo terminai ir kainos. Siekiant išanalizuoti rinkoje esančias priemones ir išsiaiškinti jų tinkamumą organizacijai organizuojama techninės užduoties realizavimo paieška rinkoje. Sudaromas atrankos ir tinkamumo kriterijų sąrašas pagal kurį įvertinamas produkto tinkamumas ir atitikimas organizacijos poreikiams. Rezultate, išsirenkami esminiai pardavėjai ar galimi kandidatai, pademonstruosiantys siūlomą produktą/sprendimą įmonėje ar organizacijoje.

El. verslo sistemos įgyvendinimo laikas priklauso nuo jos sudėtingumo ir kliento poreikio suderinamumo su siūlomos paslaugos kaina. Kaip teigia M. Chuang ir kt., el. verslo sistemų įgyvendinimas trunka maždaug 9 - 18 mėnesių, tačiau el. verslo sistemų įgyvendinimas yra nebaigtinis procesas, įgyvendinimo ir testavimo etapai turi būti vykdomi pakartotinai, kadangi įmonės turi nuolat tobulinti sistemas, kad jos atitiktų besikeičiančius ar naujai atsirandančius verslo procesus.

Įmonei ar organizacijai renkantį gamintojo siūlomą produktą, atitinkantį įmonės ar organizacijos poreikius, atliekama skirtumų tarp keliamų reikalavimų sistemai ir priemonės turimo funkcionalumo analizė. Rinkoje esamos sistemos paprastai neapima viso vartotojams reikiamo funkcionalumo. Gamintojui pademonstravus sistemos funkcionalumą, gali būti nustatomas, reikiamo funkcionalumo sistemoje trūkumas. Tokiu atveju, nustatoma kokių funkcijų trūksta sistemoje. Prioritetizuojamos reikiamos funkcijos ir sudaroma sąmata ir parengiamos pasirinktai priemonei specifikacijos, siekiant papildyti priemonę reikiamu funkcionalumu.

Vystymas – šiame el. verslo sistemos kūrimo etape, yra sukuriama ir nustatoma el. verslo sistemos techninė architektūra. Be to, yra sukuriamos ir testuojamos programos, skirtos papildyti ar pakeisti pasirinktos priemonės esantį funkcionalumą. Sistemos vystymas – tai techninio darbo reikalaujantis procesas.

Įgyvendinimas – šiame etape sistema yra išbandoma, atliekant pilotinį projektą – dalis sistemos instaliuojama, siekiant patikrinti ar sistema veikia kaip buvo numatyta. Tam tikslui yra parengiama bandymų programa, yra apmokomi būsimo sistemos vartotojai. Atsižvelgus į bandymų rezultatus, esant poreikiui sistema modifikuojama ir vėl pakartotinai atliekami bandymai. Kuomet bandymų rezultatai tenkina išsikeltus reikalavimus, sistema pilnai įdiegiama, t.y. instaliuojama visa sistemos funkcionavimui būtina techninė ir programinė įranga.

Vertinimas – pilnai įdiegus el. verslo sistemą, pereinama prie sistemos vertinimo, kai yra įsitikinama įdiegtos el. verslo sistemos atitikimu vartotojų poreikiams, kurie buvo suformuluoti sistemos įsigijimo planavimo etape.

Pasak M. Chuang ir kt., norint sėkmingai įgyvendinti el. verslo sistemas – el. komercija, IIP, TGP - būtina atsižvelgti į KSVs. Minėti veiksniai, įtakojantys el. verslo sėkmę, aptariami detaliau toliau.

Aukščiausio valdymo lygmens įsipareigojimas. Avlonitis ir kt. nustatė, kad aukščiausio valdymo lygmens atsidavimas yra kritinis veiksnys sėkmingam el. verslo sistemos įgyvendinimui įmonėje ar organizacijoje []. Chan ir Swatman taip pat pabrėžia aukščiausio valdymo lygmens svarbą ir pažymi - organizacijos ar įmonės vadovybė atlieka svarbiausią vaidmenį sėkmingame el. verslo sistemos įgyvendinime. Tuo tikslu, pirmiausiai, yra būtinas aukščiausio valdymo lygmens el. verslo sistemos galimybių ir suteikiamos naudos suvokimas. Aukščiausias valdymo lygmuo pasiūlo el. verslo sistemų įdiegimo galimybių ir rizikų viziją ir gaires įmonės organizacinių padalinių ir/arba verslo vienetų vadovams. Šio lygmens tikėjimas ir aktyvus dalyvavimas tarnauja kaip galingas ženklas žemesniems valdymo lygmenims. Dėka aukščiausio valdymo lygmens, įgyvendinanti komanda aprūpinama reikalingais ištekliais ir reikiamu bendradarbiavimu, vystant sistemą. Kadangi el. verslo įgyvendinimas reikalauja radikalių pokyčių veiklos modelyje, aukščiausio valdymo lygmens rėmimas yra kritiška įgyvendinančiai komandai.

Konsultanto įgūdžiai. Nuo konsultantų komandos sudėties sudarymo priklauso IIP, TGP ir el. komercijos sistemų įgyvendinimo sėkmingumas. Neretai pasitaiko atvejų, kada įmonės ar organizacijos el. verslo sistemos diegimo etape pakviečia įsigytos sistemos gamintojus arba jų atstovus - konsultantus. Tačiau tarp sėkmingai įdiegtų sistemų atvejų daugiausia dominuoja konsultantų komandos, susidedančios iš konsultantų oficialiai atstovaujančių sistemų gamintojus bei pačių gamintojų konsultantų.

Išorės (trečiosios šalies) konsultantai dalyvauja el. verslo sistemos įgyvendinimo proceso vystymo, įgyvendinimo, testavimo etapuose. Šių konsultantų užduotis – įmonės ar orgnizacijos Verslo procesų keitimas (perprojektavimas) taip, kad atitiktų būsimos sistemos vartotojų poreikius ir maksimaliai būtų išnaudotos įdiegtos sistemos galimybės. Išorės konsultantai turi atitikti šiuos minimalius reikalavimus – žinios apie diegiamos programinės įrangos produktus, patirtis įgyvendinant analogiškas el. verslo sistemas, asmeniniai kiekvieno konsultanto įgūdžiai, gebėjimas komunikuoti su būsimos sistemos vartotojais.

Gamintojai-konsultantai (projektuotojai, programuotojai) el. verslo sistemos įgyvendinimo proceso, vystymo, įgyvendinimo, testavimo etapuose atliekamos funkcijos:

- a) Vystymo etape – sukurtos sistemos pritaikymo vartotojų poreikiams galimybių nustatymas.

- b) Įgyvendinimo etape:
 - a. atlikti techninį darbą;
 - b. pateikti patarimus dėl įmonės ar organizacijos verslo procesų pertvarkymo;
- c) Testavimo etape:
 - a. įveikti techninės ir/arba programinės įrangos trukdžius;
 - b. operatyviai koreguoti diegiamos el. verslo sistemos specifikacijas.

Numatytoms funkcijoms atlikti keliami reikalavimai programinės įrangos gamintojams-konsultantams – žinios apie verslo procesus, profesinė patirtis, įgūdžiai dirbti komandoje bei komunikavimo įgūdžiai.

Siekiant įgyvendinti el. verslo sistemą, atitinkančią vartotojo poreikius, būtinas gamintojų-konsultantų ir išorės konsultantų glaudus bendradarbiavimas. Kadangi trečiosios šalies konsultantai kaip paprastai daugiau yra susipažinę su konkretais vartotojo reikalavimais ir turi daugiau praktinės patirties sistemų diegime gamintojai - konsultantai pasinaudoję jų suteikta informacija sukurs arba modifikuos esamą sistemą taip, kad ji pilnai atitiktų individualų užsakymą.

Konsultantai reikalingi įmonėms ar organizacijos padėti tinkamai integruoti į vartotojo verslo procesus.

Gebėjimas laikytis parengtų planų. Optimalaus tvarkarščio sudarymas yra svarbi ir būtina sėkmingo el. sistemos įgyvendinimo sąlyga. Sistemos įgyvendinimas tamptariai susietas su turimo biudžeto galimybėmis, darbų etapų planavimu ir tarpinių rezultatų bei rizikos įvertinimu.

Finansavimo pakankamumas. El. verslo sistemos sėkmingam įgyvendinimui didelę reikšmę turi įmonės nustatytas sistemos diegimo biudžetas, kuris prognozuojamas sistemos planavimo etape ir esant poreikiui sistemos įgyvendinimo metu gali būti atitinkamai koreguojamas.

Įgyvendinančios komandos įgūdžiai. Įgyvendinančios komandos įgūdžių veiksnys yra vienas reikšmingiausių sėkmės veiksnių, gyvendinant el. verslo sistemą. Įgyvendinančią komandą sudaro *įmonės ar organizacijos* funkcinų padalinių darbuotojai, turintys skirtingas kvalifikacijas ir žinias, bei eksploatuojamų IT specialistai. *Įgyvendinančios komandos įgūdžiai* – komunikacija, darbas komandoje, individualus darbo laiko ir užduočių planavimas, asmeninis pasitikėjimas ir pasitikėjimas komandos nariais, projektų valdymo patirtis, kt.

Suderinamumas su IIP ir/arba TGP ir/arba el. komercijos sistemomis. El. verslo sistemų teisingam parinkimui taip pat yra svarbu nustatyti, kaip nauja sistema bus suderinta su vartotojo eksploatuojama informacine sistema, kokios yra suderinimo galimybės su įmonės ar organizacijos eksploatuojamomis IIP ir/arba TGP sistemomis ar efektyviai veiks aksčiau įsigyta programinė ir techninė įranga.

Kitas autorius, P. Baršauskas, pateikė kelis KSV. Minėtas autorius teigia, kad, Smulkios ir vidutinės įmonės, siekiančios sėkmingos el. verslo plėtros, pirmiausia turėtų *išanalizuoti savo*

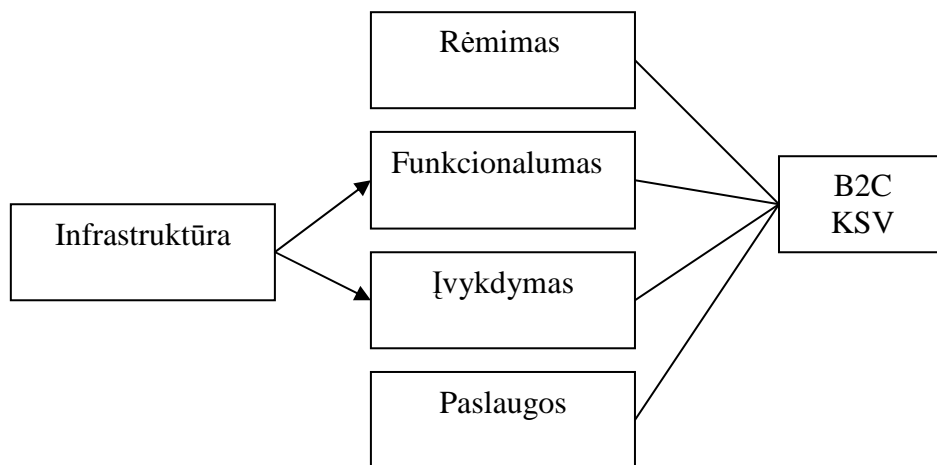
verslo procesus ir nustatyti, kurie tų procesų elementai gali būti geriausiai pritaikyti operacijoms internete. Tokių verslo proceso elementų pavyzdžiais gali būti didelis užsakymų arba transakcijų kiekis, vykdomas telefonu arba paštu, dideli kiekiai mažos apimties sandorių, kurie IT pagalba gali būti apdorojami efektyviau, negu tai darytų darbuotojai ir pan. Smulkios ir vidutinės įmonės, pradėdamos el. verslą, pirmiausia turėtų atkreipti dėmesį į tas operacijas ar veiksmus, kurie nulemia paslaugos kokybę. El. verslo modelis turėtų būti suprojektuotas taip, kad klientas pastebėtų aiškia naudą ir kad tai jį motyvuotų naudotis įmonės teikiamomis paslaugomis internetu [].

3.3.3 Kritiniai sėkmės veiksniai B2C el. versle

R. Krovi [27] išskyrė B2C ir B2B el. verslo KSV atskirai. Toliau šie KSV aptariami atskirai, pradedant B2C el. verslo KSV.

B2C el. verslo KSV yra šie:

- Rėmimas;
- Funkcionalumas;
- Įvykdymas;
- Paslaugos klientams;
- Infrastruktūra.



Schema 3. B2C el. verslo KSV

Toliau šie veiksniai, įtakoiantys B2C el. verslo sėkmę detalčiau.

Rėmimas. Rėmimas el. verslo įmonėms yra kritinis dalykas, siekiant pritraukti klientus į turimą interneto puslapį. Šioje veikloje yra svarbu teisingai nukreipti skelbimus (online ar spausdintoje medijoje) į specifines grupes, atitinkančias susidomėjusio siūlomu produktu kliento modelį ir/arba remiamtis žiniomis apie tai kas ir kodėl perka interneto puslapiuose. Norint įmonei

išlaikyti esamus klientus ir kartu padidinti pardavimus, viena šiam tikslui tinkamų strategijų yra interneto puslapio *personalizacija – interneto puslapio pritaikymas individualiems klientų poreikiams*.

Funkcionalumas. Funkcionalumas klientui suteikia paprastesnę ir malonesnę naudojimąsi interneto puslapiu. J. Nielsen pateikė keletą funkcionalumo ir praktiškumo kriterijų, į kuriuos interneto puslapio kūrėjai turėtų atsižvelgti (priedas 1).

Įvykdymas. Organizacijos turi įvertinti skirtumą tarp individualių užsakymų ir retesnių, bet didelių užsakymų iš platintojų ir mažmenininkų. Tos organizacijos, kurios neturi informacijos išėjimo – įėjimo srautų („offline“) logistikos komponentų, ypač dot.com mažmenininkai, tokiu atveju vietoj papildomos infrastruktūros įrengimo reikia naudotis logistikos ekspertų paslaugomis.

Paslaugos klientams. Klientams reikalingas asistavimas apima keletą formų: asistavimas, klientui ieškančiam produktų ar paslaugų, asistavimas klientui apsitarnaujant bei asistavimas po pirkimo. Paslaugų suteikimas virtualioje parduotuvėje sudėtingesnis, nei fiziniėje, kadangi tai reikalauja daugiau kūrybiškumo.

Infrastruktūra. Infrastruktūra yra pagrindas funkcionalumui ir įvykdymui. Infrastruktūrą sudaro techninė – programinė (arba technologinė) ir verslo infrastruktūra. Pasak Saieed technologinę infrastruktūrą sudaro du elementai. Pirmas elementas yra kompiuterinis raštingumas, antras elementas tinkamos techninės ir programinės įrangos priėjimui ir paslaugoms turėjimas.

Kalbant apie KSV B2C el. versle, taip pat, galima pateikti kito autoriaus išskiriamus KSV. Dubelaar et al. [13], pažymėjo, kad KSV, kuriuos išskyrė B2C el. versle sėkmingai veikiančios kompanijos, yra šie:

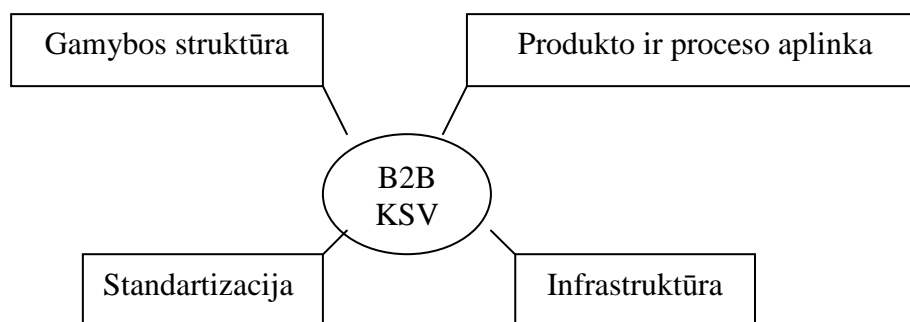
- ***Įmonės situacijos ir galimybių įvertinimas (combining e-business knowledge and value proposition).*** Tai el. verslo žinių, atitinkančių pagrindines verslo veiklas, technologijas, klientų pasiruošimą ir įmonės pajėgumą atlikti verslo operacijas „on-line“, vystymas. Kalbant apie pasiūlymo vertės veiksnį, galima pasakyti, kad tai gebėjimas atsižvelgti į pokyčius klientų ryšiuose ir atitinkamai reaguojant, pateikti pakoreguotą pasiūlymo vertę.
- ***Pasitikėjimo sukūrimas (building trust).*** Pasitikėjimas įmone – pasitikėjimas, reikalingas santykiuose su klientais, parduodant produktus ir/arba suteikiant paslaugas [2]. *Pasitikėjimas yra būtina santykių tiekėjas – vartotojas (B2C) savybė bei viena iš sėkmingų santykių (ryšių) plėtotės prielaidų.*
- ***El. verslo strateginių sprendimų priėmimas (measuring performance and value delivery).*** Strateginių sprendimų dėl el. verslo priėmimas, paremtas el. verslo veiklos analize, suteikia galimybę geriau atsakyti į klientų poreikius ir besikeičiančios globalios rinkos reikalavimus.

- **Kliento pasitenkinimas ir išsaugojimas** (*customer satisfaction and retention*). Sėkmingai veikiančios el. verslo įmonės siekia klientų pasitenkinimo ir tolimesnio bendradarbiavimo išsaugojimo. Klientai pritraukiami ir išlaikomi įvairiais metodais ir priemonėmis, skatinančiomis klientus pirkti įmonės siūlomas prekes ir/arba paslaugas, pavyzdžiui, reklamos kampanijos, asmeninis klientų valdymas, nuolatinis rūpesti klientu.

3.3.4 Kritiniai sėkmės veiksniai B2B el. versle

B2B el. verslo KSV yra šie (žr. Schema 4) [27]:

- Gamybos struktūra;
- Produkto ir proceso aplinka;
- Standartizacija;
- Infrastruktūra.



Schema 4. B2B el. verslo KSV

Kiekvienas veiksnys toliau išnagrinėtas išsamiau.

Gamybos struktūra. Mainai yra naudingi, kai pirkėjų poreikiai tam tikriems produktams yra pastovūs ir gali būti prognozuojami. Tuo tarpu, rinkos paklausos ir pasiūlos struktūros nežinojimas sąlygoja paslaugos neefektyvumą, pavyzdžiui, tam tikro produkto rinkoje perteklių arba deficitą, kuris turi būti koreguojamas nedelsiant.

Produkto ir proceso aplinka. Kai kuriose gamybos srityse, produkcijos pobūdis sąlygoja pardavimo procesą, pvz., greitai gendantys produktai turi būti parduoti skubiai. Įmonėms svarbu suprasti kokie mechanizmai yra dažniausiai naudojami prekių apsikeitimui ir pasirinkti tinkamą. Pavyzdžiui, esant ribotam laiko limitui tipiško sprendimo atvejis būtų aukcionas, kuomet pardavėjas siekia skubiai atsikratyti perteklinėmis prekėmis.

Standartizacija. Įvairios gamybos įmonės naudoja skirtingus gaminamos produkcijos duomenų aprašymus ir kodavimo sistemas. Organizacijai, norinčiai sukurti skirtingų tiekėjų katalogus, reikia integruoti skirtingų duomenų aprašymų formatus ir kodavimo sistemas. Aišku,

geriausia tai padaryti, standartizuojant visą gaminamą produkciją. Tai galėtų atlikti programinės įrangos gamintojai naudodami XML - atvirojo standarto specifikaciją.

Infrastruktūra. B2B priklausomybėje esminis dalykas - apsikeitimas informacija visoje tiekimo grandinėje. Tam, kad verslo dalyviai apsikeistų informacija, turi būti, verslo dalyviams sukurta tinkama bendradarbiavimo platforma, kurios pagrindu būtų apjungtos esamos sistemos. Gebėjimas efektyviai keisti informacija sąlygoja mažesnį produktų, esančių sandėliuose, perteklių. Be to, gali būti pagreitinti gamybos procesai ir gali būti efektyviau gaminama operatyviai reaguojant pirkėjų poreikius (poreikis traktuojamas kaip konkretaus produkto užsakymas).

D. Phan [31] pateikė pagrindinių KSV B2B el. versle sąrašą, kurį sudaro:

- ***Aukščiausio valdymo lygmens rėmimas.*** Kadangi el. verslo veiklos dažnai stipriai paveikia įmonės valdymo struktūrą ir tiekimo grandinę, todėl įmonėms, įgyvendinančioms el. verslą, reikalingas aukščiausio valdymo lygmens rėmimas ir vizijos.
- ***Interneto technologijos tinkamas suderinimas su įmonės bendrąja strategija.*** El. verslo sprendimai neturėtų iš pagrindų pakeisti įmonės turimą strategiją, bet labiau ją papildyti, siekiant išlaikyti įmonės konkurencinį pranašumą. El. verslas turėtų sustiprinti tokius tradicinius konkuravimo metodus kaip rinkos niša, žema kaina, aukšta produktų kokybė.
- ***El. verslo sprendimų atnaujinimas.*** Yra būtina numatyti dažnai įvykstančius pokyčius tiek vidiniame, tie išoriniame elgesyje ir procesuose. El. verslo įmonė turi nuolat gerinti kokybę. Įmonės nuolatos turi testuoti ryšį B2B tiekimo grandinėje, siekiant užtikrinti, kad įmonės informacinėje sistemoje atlikti pakeitimai nenutrauktų ryšių nei su vienu tiekimo grandinės dalyviu.
- ***Personalizuoto Web'o turinio pateikimas.*** B2B interneto svetainės/portalo turinys turi būti tikslus, aktualus bei atitinkantis kiekvieno tiekimo grandinės dalyvio individualius poreikius.
- ***Aukštas saugumo ir privatumo lygis.*** Geros B2B sistemos turi užtikrinti aukštą saugumo lygį, garantuojantį reikiamą duomenų konfidencialumą ir privatumą, skatinantį verslo partnerių pasitikėjimą, palaikant ryšius tiekimo grandinėje.
- ***Gera strateginė pozicija rinkoje.*** El. verslo įmonės turi išlaikyti savo konkurentinę poziciją rinkoje, garantuojant aukštą teikiamų paslaugų kokybę ir konkurentinę paslaugų vertę,

Eid et al. [15] sugrupavo B2B el. verslo KSV į penkias tarpusavyje susijusias grupes, kurios pavadintos atitinkamai.

- Su marketingo strategija susiję veiksniai (marketing strategy related factors);
- Su interneto puslapiu susiję veiksniai (web site related factors);
- Globalūs veiksniai (global related factors);
- Vidiniai veiksniai (internal related factors);

- Išoriniai veiksniai (external related factors).

Kiekviena grupė susideda iš keletos veiksnių. Toliau šie veiksniai išvardijami.

Su marketingo strategija susiję veiksniai:

- Aukščiausio valdymo lygmens rėmimas ir palaikymas* – internetinio marketingo įgyvendinimo rėmimas ir palaikymas aukščiausio valdymo lygmens bei jo narių įsitraukimas, atliekant tam tikras pareigas.
- Strateginių tikslų nustatymas* – sėkmingas B2B internetinio marketingo įgyvendinimas priklauso nuo to, kaip aiškiai apibrėžti įmonės strateginiai tikslai. Chaffy et al. pažymėjo, kad interneto marketingas turi būti suderintas su verslo tikslais.
- Interneto technologijos tinkamas suderinimas su įmonės bendrąja strategija* – Honeycutt ir kt. teigia, kad kompanijos turi suvokti interneto marketingą kaip papildantį, o ne kaip pakeičiantį kitas esančias marketingo programas. Kadangi, kaip Porter (2001) nustatė, kad klientai, kurie perka online, taip pat toliau pirks ir kitais būdais
- Bendradarbiavimas tarp rinkos dalyvių* – bendradarbiavimas pabrėžia aiškius ryšius tarp pardavėjų bendruomenės ir kitų dalyvių. Įmonei neturint pakankamai techninių išteklių (internetu ryšio, saugumo technologijų, kt.) gali būti pasirašomos sutartys su kitomis įmonėmis šių išteklių kompensavimui.
- Potencialių auditorijų nustatymas* – Hollensen padalino interneto auditorijas į vidines ir išorines. Vidinės auditorijos apima marketingą, pardavimus, kanalo pardavimus, finansus ir IT. Išorinės auditorijos apima išorinius klientus, tiekėjus, gamintojus, perpardavėjus ir kt. verslo partnerius. Interneto auditorijų į kurias bus kreipiamasi nustatymas yra vienas pirmųjų uždavinių, web'o kūrėjams.

Su interneto puslapiu susiję veiksniai:

- Interneto puslapio dizainas* – turinio palaikymas, nuolat pateikiant vertingą, tikslią bei naujausią informaciją, siekiant pritraukti naujų klientų ir paskatinti juos vėl sugrįžti.
- Efektyvus marketingas internetu (online ir offline rėmimas)* – rėmimas el. verslo įmonėms yra kritinis dalykas, siekiant pritraukti klientus į turimą interneto puslapį. Šioje veikloje yra svarbu nukreipti skelbimus (online ar spausdintoje medijoje) į specifines grupes, gerai išanalizavus kas ir kodėl perka interneto puslapiuose. Norint įmonei išlaikyti esamus klientus ir kartu padidinti pardavimus, viena šiam tikslui tinkamų strategijų – interneto puslapio personalizacija.

Globalūs veiksniai:

- Vietinės ir/arba globalios rinkos tendencijų įvertinimas* – įmonės, siekiančios sėkmingo TIM įgyvendinimo, turi atlikti užsienio marketingo aplinkos studiją, turint omenyje, kad atskirų šalių marketingo aplinka skiriasi, tam, kad įvertinti savo siūlomų produktų ir

paslaugų privalumus. Samiee teigia, kad tarptautinį marketingą sudaro makro ir mikro planavimo ir valdymo sprendimai, apimantys vietinių produktų atitikimą standartams, konkurencijos veiksnius, klientų rėmimo ir paslaugų reikalavimus ir kt.

- b) *Gebėjimas dirbti globaliai* – Chaffy ir kt. teigia, kad nors internetas padidina potencialų rinkos dydį, įmonės gali neturėti išteklių, reikalingų dirbant su tarptautine rinka (pvz., 24 val. per parą užsakymų priėmimo sistemos, klientų apratnavimo sistemos). Todėl įmonė turi pasiruošti santykiams su naujų klientų segmentu.
- c) *Daugiakalbis interneto puslapis* – globalioje komunikacijoje svarbų vaidmenį atlieka kalbos. Pasak Hofacker, įmonės, siekiančios tarptautiniame marketinge taikyti internetą, savo interneto puslapį turi padaryti tarptautiniu, puslapio turinį pateikiant įvairiomis kalbomis, ar bent kitomis priemonėmis palegvinant interneto puslapio naudojimą vartotojams, kurių kalba informacija nėra pateikiama.
- d) *Nacionalinių kultūrų įvairovės įvertinimas* – internetinio marketingo sėkmė priklauso nuo to, kaip įmonei pasiseka įvertinti ir atsižvelgti į įvairių šalių kalbinius ir kultūrinius skirtumus. Palumbo ir kt. prie kultūrinių skirtumų kartu su kalba priskyrė ir vaizdus (atvaizdus), turinčius skirtingas reikšmes skirtingose šalyse bei spalvas, turinčias skirtingas simbolines reikšmes, kuriuos taip pat įmonei yra svarbu įvertinti.

Vidiniai veiksniai:

- a) *Technologinė infrastruktūra* – infrastruktūra yra pagrindas funkcionalumui ir realizavimui. Infrastruktūrą sudaro techninė - programinė ir verslo infrastruktūra. Pasak Saieed technologinę infrastruktūrą sudaro du elementai. Pirmas elementas yra kompiuterinis raštingumas, antras elementas įrangos, priėjimui ir paslaugoms, turėjimas.
- b) *Įmonės vidinė kultūra* – įmonė turi suprasti ir prisitaikyti prie naujų marketingo metodų sukurtų naujų vertybių, valdymo procesų komunikacijos stiliaus.
- c) *Pardavimų internetu įtaka įmonės veiklos rezultatams* - Avlonitis ir kt. teigia, kad pardavimų jėga atlieka esminį vaidmenį pramoninių organizacijų sėkmingam interneto marketingo strategijų įgyvendinimui.
- d) *El. verslo sistemų vartotojų mokymo programos* – mokymai apie el. verslo sistemų naudą, teikiamas galimybes bei jų naudojimąsi.

Išoriniai veiksniai:

- a) *Pasitikėjimas* – pasitikėjimas virtualiame pasaulyje yra svarbesnis nei realiame, kadangi transakcijos dalyviai nėra toje pačioje vietoje ir negali remtis tokiais dalykais kaip fizinis akivaizdumas, kūno kalba ir t.t. Urban ir kt. pasitikėjimą internetu suskirstė į tris etapus:

pasitikėjimas internetu ir konkrečiu interneto puslapiu, pasitikėjimas pateikta informacija bei tikėjimas užsakymo įvykdymu ir paslaugomis.

- b) *Saugumas* – finansinių transakcijų saugumas.
- c) *Efektyvus komunikavimas su tiekėjais ir verslo partneriais* – IT pokyčiai iš pagrindų keičia ryšius, kurie remiasi tuo, kokia informacija apsikeičia įmonės.
- d) *Prieiga prie interneto* – patikimos ir saugios prieigos vartotojams organizavimas.
- e) *Gebėjimas pritraukti naujus ir išsaugoti esamus klientus* – Cronin teigia, kad įmonės turi stengtis motyvuoti savo klientus naudotis „on-line“ aplinka. Įmonės turi pasirūpinti efektyvia vidine sistema klientų aptarnavimui, siekiant greitai reaguoti į jų prašymus, klausimus ir komentarus.

Autoriai N. Madeja and D. Schoder [10] tyrinėjo web'o charakteristikas, kurios yra interneto puslapių KSV ir kartu įtakoja el. komercijos sėkmę. Tyrimo rezultatai parodė, kad įmonės interneto puslapio sėkmei turi įtakos šešios web'o savybės, tarp kurių dvi savybės - *interaktyvumas ir betarpiškumas* - B2B įmonės interneto puslapių KSV. Tuo tarpu, likusios keturios savybės – *medijos turtingumas, įvairovė, pasiekiamumas ir naudojimo paprastumas* - B2C įmonės interneto puslapių KSV.

3.3.5 Kritinių sėkmės veiksnių el. versle apibendrinimas

Apibendrinant galima teigti, kad įvairių autorių (M. Earl, M. Chuang, R. Krovi, D. Phan, P. Baršauskas, R. Eid, C. Dubelaar, N. Madeja) pateikiami KSV skiriasi. Tačiau yra KSV, kurie sutampa, neretai juos skirtingai įvardijant. Taip pat pasitaiko, kad autoriaus išskirtas KSV yra kito autoriaus pateikto KSV sudėtine dalimi. Ne vieno autoriaus paminėtas KSV yra *infrastruktūra*. Prie skirtingai įvardijamų, tačiau iš esmės tų pačių KSV, priskirtini šie veiksniai, įtakojo el. verslo sėkmę - *aukščiausio valdymo lygmens rėmimas, aukščiausio valdymo lygmens įsipareigojimas bei aukščiausio valdymo lygmens rėmimas ir palaikymas, pasitikėjimo įgyjimas ir pasitikėjimas, saugumas ir aukštas saugumo ir privatumo lygis, efektyvus marketingas internetu ir rėmimas, infrastruktūra ir technologinė infrastruktūra, funkcionalumas ir naudojimo paprastumas, gebėjimas pritraukti naujus ir išsaugoti esamus klientus ir kliento pasitenkinimas bei išlaikymas. Funkcionalumas, interaktyvumas, betarpiškumas, medijos turtingumas, įvairovė, pasiekiamumas - interneto puslapio dizaino, personalizuotas web'o turinio pateikimas – efektyvus interneto marketingo ar rėmimo, efektyvus komunikavimas su tiekėjais ir verslo partneriais – bendradarbiavimas tarp rinkos dalyvių interneto puslapio aspektas ir veiklos sudarančios interneto puslapio apipavidalinimą, marketingo procesą bei komunikaciją atitinkamai.*

Bendrieji KSV:

1. Aukščiausio valdymo lygmens rėmimas
2. Konsultanto įgūdžiai
3. Gebėjimas laikytis parengtų planų
4. Finansavimo pakankamumas
5. Įgyvendinančios komandos įgūdžiai
6. Suderinamumas su įmonės išteklių ir/arba tiekimo grandinės planavimo ir/arba el. komercijos sistemomis
 7. Sugebėjimas identifikuoti el. verslui tinkamus elementus
 8. Verslo procesų keitimas (perprojektavimas)
9. Prekių pirkimo-pardavimo internetu paslaugos išvystymas
 10. Technologinė infrastruktūra
 11. Pasitikėjimas įmone
12. Gebėjimas pritraukti naujus ir išsaugoti esamus klientus

B2B KSV:

1. Gamybos struktūra
2. Produkto ir proceso aplinka
3. Standartizacija
4. Interneto technologijos tinkamas suderinimas su įmonės bendrąja strategija
5. El verslo sprendimų atnaujinimas
6. Aukštas saugumo ir privatumo lygis
7. Gera strateginė pozicija rinkoje
8. Interneto puslapio dizainas
9. Efektyvus marketingas internetu
10. Įmonės vidinė kultūra
11. Pardavimų internetu įtaka įmonės veiklos rezultatams
12. El.verslo sistemų vartotojų mokymo programos
13. Interneto prieinamumas
14. Strateginių tikslų nustatymas
15. Interneto panaudojimas marketingo strategijos įgyvendinime
16. Bendradarbiavimas tarp rinkos dalyvių
17. Potencialių auditorijų nustatymas
18. Vietinės ir/arba globalios rinkos tendencijų įvertinimas
19. Gebėjimas dirbti globaliai
20. Daugiakalbis interneto puslapis
21. Nacionalinių kultūrų įvairovės įvertinimas

B2C KSV

1. Rėmimas
2. Interneto puslapio veiksniai (medijos turtingumas, įvairovė, pasiekiamumas, funkcionalumas)
3. Užsakymų įvykdymas
4. Paslaugos klientams
5. Įmonės situacijos ir galimybių įvertinimas
6. El. verslo strateginių sprendimų priėmimas

Schema 5. KSV koncepcinis modelis.

4. KRITINIŲ SĖKMĖS VEIKSNIŲ ELEKTRONINIAME VERSLE LIETUVOS RINKOJE TYRIMAS

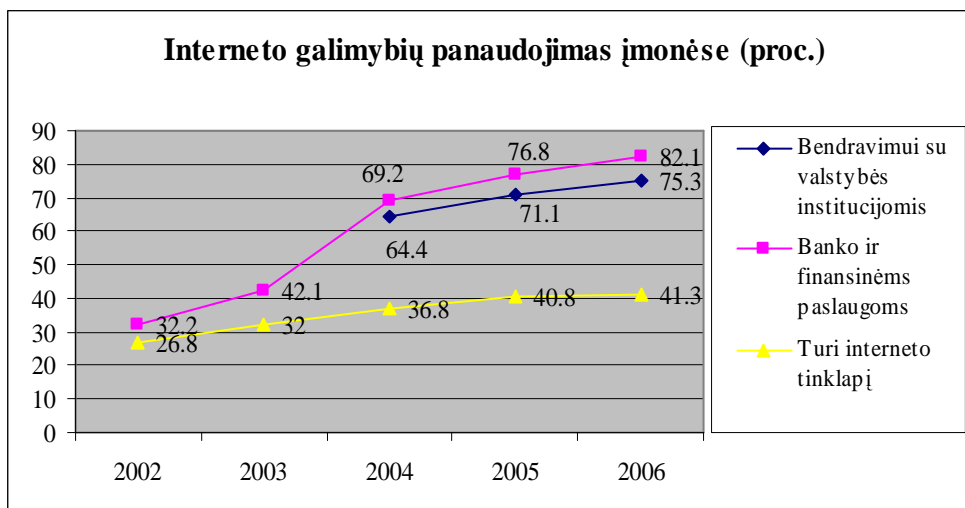
4.1 El. verslo situacija Lietuvoje

Informacinėje visuomenėje el. verslastampa vienu iš šalies ūkio plėtros sėkmę apsprendžiančių veiksnių, o valstybės užduotis - sukurti jam palankią aplinką, sudaryti sąlygas šalies ūkio plėtrai ir tarptautiniam konkurencingumui. Lietuvos verslo įmonių naudojimosi IRT bendrieji rodikliai auga gana sparčiai, tačiau daugeliu atvejų gerokai atsilieka nuo Europos Sąjungos vidurkio. Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės duomenimis [34], 2006 m. kompiuterius naudojo 91,7 proc. Lietuvos verslo įmonių; internetu naudojosi 97,7 procento apdirbamosios gamybos ir paslaugų sektoriaus įmonių (žr. 1 diagrama).



1 diagrama. Kompiuterių ir interneto naudojimas įmonėse (proc.)

Palyginti žemas interneto panaudojimo lygis įmonės verslo plėtrai. Tik 41,3 proc. įmonių yra sukūrę savo interneto puslapį. Per 2006 metus bendravimui su valstybės institucijomis internetu naudojo 75,3 proc. įmonių, banko ir finansinėmis paslaugomis naudojosi 82,1 proc. įmonių (žr. 2 diagrama).



2 diagrama. Interneto galimybių panaudojimas įmonėse

2006 m. sparčiai augo įmonių, kurios naudojo elektroninės komercijos paslaugomis, skaičius -21,5 proc. įmonių pirko, 14,5 proc. pardavė prekes ar paslaugas internetu (žr. 3 diagrama).



3 diagrama. Elektroninės komercijos naudojimas įmonėse

Verslo perkėlimas į elektroninę erdvę priklauso ir priklausys nuo daugelio aplinkybių – verslininkų kompetencijos ir išradingumo, tiekėjų ir vartotojų pasitikėjimo naujomis technologijomis, valdžios institucijų sugebėjimo sukurti verslui tinkamą teisinę aplinką, reikalingos verslo plėtojimui informacijos prieinamumo galimybių, e. verslo plėtrai būtinos infrastruktūros šalyje sukūrimo, kt.

Daug naujų galimybių elektroniniam verslui sudarys spartūs plačiajuosčio ryšio skverbties tempai šalyje. Siekiant Lietuvoje plėtoti plačiajuosčių interneto ryšių įgyvendinama plačiajuosčio ryšio

strategija¹. Diegiamas viešojo interneto prieigos centrų tinklas, kuris yra reikšminga komponentė, mažinant socialinę atskirtį tarp miesto ir kaimo.

El. verslo plėtrai būtina atitinkama teisinė aplinka [16]. Teisinė sistema turi užtikrinti laisvą duomenų, prekių ir darbo jėgos (paslaugų teikimo) judėjimo, atsiskaitymo už IRT priemonėmis teikiamų *on-line* paslaugų, veiksmų skaidrumo ir atsakomybės principus. Reikiamos verslo plėtrai teisinės aplinkos sukūrimą paskatino LR Seimo priimti įstatymai perkeltantys Europos Sąjungos teisės normas į nacionalinę teisę: El. parašo direktyvos 1999/93/EB nuostatos pilnai perkeltos El. parašo² įstatymu (Žin., 2000, Nr. 61-1827; 2002, Nr. 64-2572), elektroninius ryšius reglamentuojančių direktyvų 2002/77/EB, 2002/58/EB, 2002/22/EB, 2002/21/EB, kt. nuostatos nepilnai perkeltos į elektroninių ryšių įstatymą (Žin. 2004, 69-2382), elektroninės komercijos direktyvos 2000/31/EB ir susijusių direktyvų 1998/34/EB, 1998/48/EB, 1998/84/EB, 2003/98/EB nuostatos pilnai perkeltos Informacinės visuomenės paslaugų³ įstatymu (Žin., 2006, Nr.65 – 2380) . Šiuo metu yra rengiama nauja elektroninių ryšių įstatymo redakcija, Valstybės informacinių išteklių valdymo įstatymas. Pastarajame bus nustatyta valstybės informacinių išteklių samprata, reglamentuoti valstybės informacinių išteklių kūrimo bei valdymo teisiniai ir organizaciniai principai, valstybės informacinių išteklių naudojimas teikiant viešąsias elektronines paslaugas, duomenų mainai. T.p. su e.verslo plėtros skatinimu susiję Lietuvos Respublikos įstatymai: visuomenės informavimo įstatymas (Žin., 1996, Nr. 71-1706; 2000, Nr. 75-2272), asmens duomenų teisinės apsaugos įstatymas (Žin., 1996, Nr. 63-1479; 2000, Nr. 64-1924), LR vartotojų teisių gynimo įstatymas (Žin., 1994, Nr. 94-1833; 2000, Nr. 85-2581), LR teisės gauti informaciją iš valstybės ir savivaldybių įstaigų įstatymas (Žin., 2000, Nr. 10-236).

Sėkmingam e. verslo funkcionavimui būtina tam tikra techninė infrastruktūra užtikrinanti pasitikėjimą, transakcijų slaptumą ir apsaugą, sprendimus užtikrinančius e. mokėjimų galimybę. Jau pati verslo praktika diktuoja sąlygas, kad tarp dviejų verslo partnerių būtų saugus ryšys, kuris užtikrintų e. ryšio ir e. mokėjimų komponentus. E. verslui būtini technologiniai sprendimai realizuojantys autentifikavimo, duomenų konfidencialumo, duomenų integruotumo ir neišsiginimo procedūras. Kaip viena iš optimaliausių šiuolaikinių sprendimų yra el. parašo (toliau – e. parašas), paremto viešo ir privataus rakto taikymo technologijos (Public Key Infrastructure – PKI) panaudojimas. PKI technologija (naudojant saugią e. parašo formavimo įrangą su kvalifikuotu sertifikatu) užtikrina pasitikėjimo ir konfidencialumo mechanizmą tarp e. verslo

¹ Lietuvos plačiajuosčio ryšio infrastruktūros 2005–2010 metų plėtros strategija, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2005 m. lapkričio 16 d. nutarimu Nr. 1231

² Elektroninio parašo įstatymas. (Lietuvos Respublikos Seimas/ Įstatymas/ VIII-1822/2000 07 11/įsigalioja nuo 2000 07 26/Valstybės žinios‘2000 Nr.61-1827.)

³ Informacinės visuomenės paslaugų įstatymas. (Lietuvos Respublikos Seimas/ Įstatymas/ X-614 / 2006 05 25/įsigalioja nuo 2006 06 10/ Valstybės žinios‘2006 Nr.65-2380.)

partnerių. Kvalifikuotas sertifikatas, kurį išduoda trečioji šalis, leidžia įsitikinti tiekėjui/gavėjui jo verslo partnerio legaliu egzistavimu ir yra garantas verslo santykiuose. Šiuo metu saugaus el. parašo infrastruktūra diegiama valstybės institucijose, naudojama uždaroje bankinėse sistemose, bandomos mobilaus parašo technologijos. Parodos „Infobalt'2006“ metu (2006 m. spalio 18 d.) Lietuvos Respublikos Ministras Pirmininkas ir Lietuvos įmonės - „Omnitel“, „Bitė Lietuva“, AB bankas „Hansabankas“, AB SEB Vilniaus bankas bei asociacija „Langas į ateitį“ pasirašė „El. parašo proveržio“ programą. Šios programos tikslas - sudaryti palankias sąlygas elektroniniam parašui plisti Lietuvoje, kad per trejus ateinančius metus saugaus el. parašo infrastruktūros naudojimas Lietuvoje taptų masinis, o aktyviai besinaudojančių šia infrastruktūra interneto ir mobiliųjų vartotojų skaičius siektų ne mažiau kaip 300 000 asmenų. Programoje dalyvaujančios šalys sutarė suderinti techninius sprendimus ir 2007 m. masinei rinkai pateikti paslaugas, kuriose būtų naudojamas elektroninis parašas. Daug dėmesio programoje skiriama šios technologijos pristatymui rinkoje ir visuomenės švietimui. "El. parašo proveržio" programa yra atvira, prie jos vėliau prisijungė naujos organizacijos (AB bankas „DnB NORD“, AB "bankas „PAREX“, SODRA, VRM). Šios programos darbo grupė rengia rekomendacinius techninius dokumentus, kurių laikantis būtų užtikrintas el. parašo suderinamumas tarp valstybės institucijų, verslo įmonių ir piliečių. Programos koordinacinis komitetas jau patvirtino programos darbo reglamentą bei „PKI specifikacijos“ dokumentą. Programos darbo grupės veikloje taip pat dalyvauja Komitetas bei Valstybinis Gebėjimas laikytis parengtų planų institutas. Šios programos pagrindu buvo sukurta darbo grupė, kuri turi parengti vieningas el. parašo taisykles (bendrosios dalies techninių ir procedūrinių reikalavimų rinkinį, parengtą ar pasirinktą parašo naudotojų parašui kurti ir tikrinti, naudojamą parašo galiojimui patvirtinti). Šios darbo grupės veikloje dalyvauja IT įmonės (UAB „Microsoft Lietuva“, UAB „Penki kontinentai“, UAB „Alna“, UAB „Baltic Amadeus“, UAB „Informacinės Technologijos“, UAB „Etnomedijos Intercentras“, UAB „Sintagma“, UAB „Iterija“, UAB „Doclogix“ ir kt.), kurių veikla siejama su el. parašo infrastruktūra (programinės įrangos, dokumentų valdymo sistemų gamintojai).

"El. parašo proveržio" programa sprendžia ir kitą uždavinį – kaip paskatinti el. parašo diegimą taip, kad jis taptų fiziškai (registravimo tarnybos visoje Lietuvoje) ir finansiškai prieinamas kiekvienam šalies gyventojui, o prie pačios programos kviečiamos prisijungti ir kitos įmonės, institucijos bei organizacijos.

Valdžios iniciatyvos diegiant e. viešųjų pirkimų sistemą, (Viešųjų pirkimų tarnyba prie LR ūkio ministerijos), e. mokesčių mokėjimo ir e. deklaravimo sistemas (Muitinės departamentas ir Valstybinė mokesčių inspekcija prie LR finansų ministerijos), centrinę e.valdžios paslaugų portalą (IVPK prei LRV) bei kitas viešojo administravimo elektroninių paslaugų teikimo sistemas sukūria palankias sąlygas e. verslo plėtrai bei verslininkų suinteresuotumą diegti e. verslo sprendimus.

Apibendrinant galima teigti, kad pastarojo laikotarpio valdžios institucijų įgyvendinamos priemonės prisidėjo prie verslo teisinės, ekonominės ir organizacinės aplinkos gerinimo Lietuvoje. Ypač paminėta ES struktūrinės paramos skirtos Lietuvos 2004 – 2006 m. programavimo periodui panaudojimas (Bendrojo programavimo dokumento trečio prioriteto „Gamybos sektoriaus plėtra“ 3.3 priemonės „Gebėjimas laikytis parengtų planų paslaugų ir infrastruktūros plėtra“ lėšos – 217 mln.Lt), Tai, savo ruožtu, paskatino įmones diegti e.verslo sprendimus ir integruotis į ES rinką, tapti globalios rinkos dalyviais ir to pasekoje sustiprino įmonių konkurencingumą. Tačiau nepakanka įmonių gebėjimo pasinaudoti valstybės sukurtomis tinkamomis sąlygomis, išlieka eilė organizacinių, technologinių, socialinių, finansinių veiknių, kurie turi būti sprendžiami, diegiant ir plėtojant el. verslą. Tuo tarpu ypatingas dėmesys įmonės turi būti sutelktas veiksniams, apsprendžiantiems įmonės sėkmę, kitaip vadinamiems kritiniams sėkmės veiksniams, taip užtikrinant pelningą veiklą ir konkurencingumą.

4.2 Tyrimo metodologija

Tyrimo problema ir aktualumas. Elektroninės komercijos rodikliai Lietuvoje vis dar išlieka žemi – tik nedidelė šalies įmonių dalis perka arba parduoda savo prekes ar paslaugas internetu ar kitais neinternetiniais tinklais. Statistikos departamento duomenimis, 2004 m. 14,6 procento įmonių nurodė, kad pirkė, 5,8 procento – pardavė prekes ar paslaugas internetu. Lyginant su 2003 m., 1 procentu išaugo pardavinėjusių internetu ir 2 procentais pirkusių internetu įmonių skaičius. Pirmąjį 2005 m. ketvirtį prekes ir paslaugas asmeniniais tikslais internetu pirkė ar užsakė 1,4 procento gyventojų, arba 4,2 procento respondentų, kurie naudojami internetu. Statistika rodo, kad tik nedidelė dalis mažų vidutinių įmonių išnaudoja el. verslo teikiamas galimybes. Įmonėms, norinčioms plėtoti el. verslą, reikalingos žinios – kokie KSV įtakos jų veiklos sėkmę. Tokios informacijos trūkumas traktuojamas kaip aktuali problema įmonėms norinčioms plėtoti el. verslą.

Tyrimo objektas – KSV elektroniniu verslu užsiimančiose Lietuvos įmonėse.

Tikslas – identifikuoti KSV el. verslą plėtojančiose Lietuvos įmonėse.

Uždaviniai:

1. Nustatyti el. verslą plėtojančiose Lietuvos įmonėse KSV, išskiriant, B2C, B2B el. versle, sėkmę lemiančius veiksniai.
2. Patikslinti koncepcinį KSV modelį pagal empirinio tyrimo rezultatus.
3. Identifikuoti apklausiamų įmonių firmografines charakteristikas.

Tyrimo vieta – Lietuvos el. verslo įmonės.

Tyrimo metodas. Šiame tyrime respondentais yra Lietuvos įmonės, užsiimančios el. verslu ir taikančios B2B ar B2C modelius, kurie pasirinkti dėl modelių populiarumo tarp el. verslą plėtojančių įmonių Lietuvoje. Tyrimo metodu pasirinkta anketinė apklausa, kaip tinkamiausias

duomenų gavimo būdas šiam konkrečiam atvejui. Siekiant palengvinti gautų duomenų apdorojimą bei atsižvelgiant į reikalingų duomenų pobūdį buvo pasirinktas žvalgybinis tyrimas, apklausiant nedidelį kiekį respondentų pagal iš anksto parengtą klausimyną (žr. 1 priedas). Apklausa vykdoma elektroniniu paštu, siunčiant respondentams anketą ją užpildyti. Praėjus trims savaitėms po tyrimo anketų išsiuntimo ir negavus reikiamo skaičiaus atsakymų respondentams buvo siunčiami priminimo laiškai.

Tyrimo periodas – 1,5 mėnesio.

Tyrimo imtis. Europos komisijos duomenimis 2004 m. Lietuvoje buvo 19,3 proc. verslo įmonių, plėtojančių el. verslą, LR Statistikos departamento prie LRV duomenimis 2004 m. buvo 59057 verslo įmonių. Remiantis statistika apskaičiuojamas Lietuvos verslo įmonių, užsiimančių el. verslu, skaičius – 10925,5. Remiantis Panijoto formule, norėdami gauti 0,95 patikimumo rezultatus, apskaičiuojame reikalingų apklausti respondentų kiekį:

$$n=1/(\Delta^2+1/N),$$

kur Δ yra fiksuotas dydis kintantis priklausomai nuo norimo gauti rezultato patikimumo, šiuo atveju $\Delta=0,05$;

N - generalinės visumos dydis.

Šiuo atveju gauname:

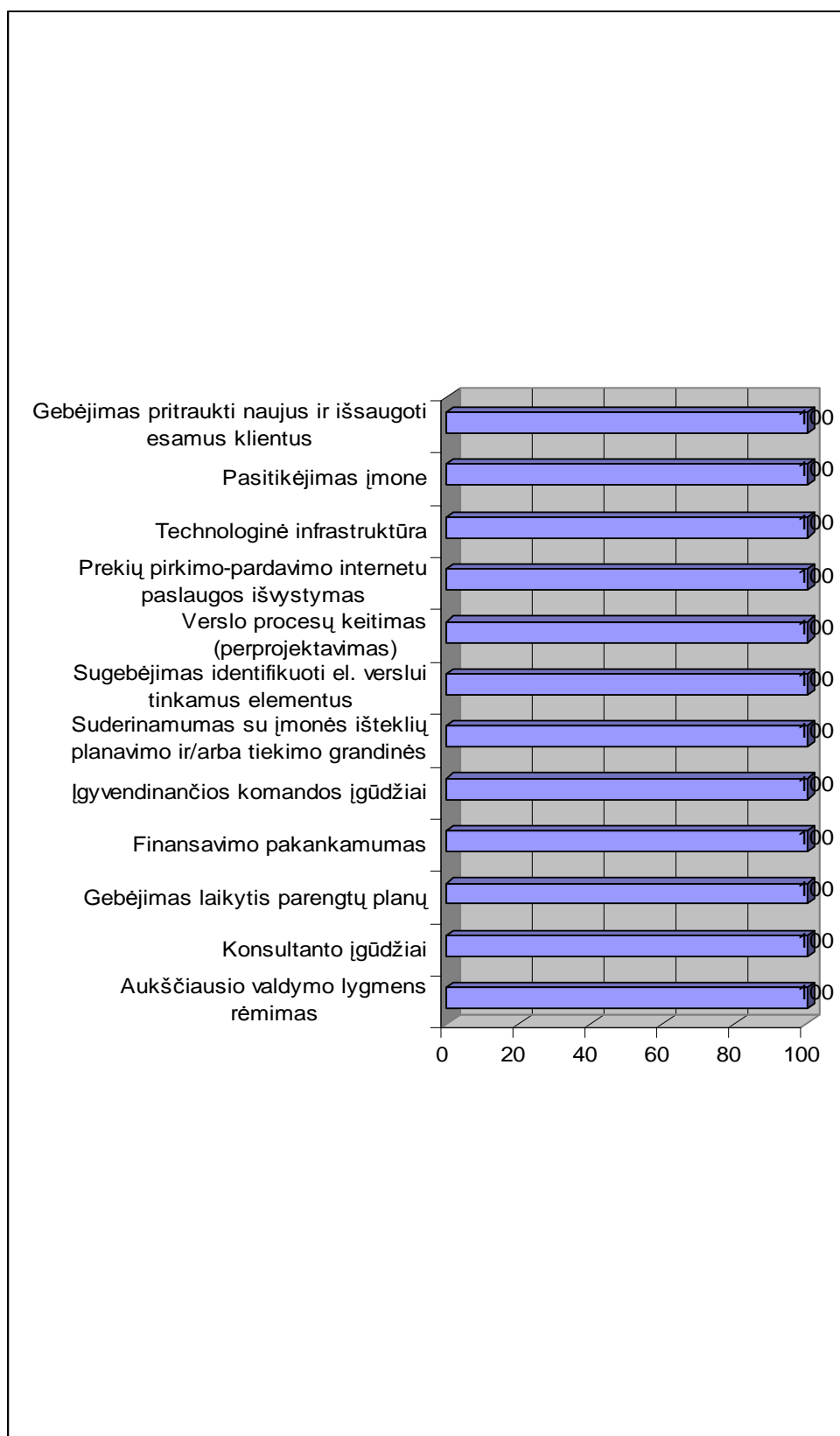
$$n=1/(\Delta^2+1/N)=1/(0.05^2+1/10925,5)= 385$$

Atliekant tyrimą patikimumu 0,95, turėtų būti apklausta 385 el. verslo įmonių. Tačiau, nesitikint didelio respondentų aktyvumo (preliminariai buvo kreiptasi telefonu), buvo pasirinkta atlikti žvalgybinį tyrimą apklausiant mažesnę kiekį respondentų. Tai tyrimo imtis – 30 respondentų, užsiimančių B2B ar B2C el. verslu, kurie buvo pasirinkti atsitiktiniu būdu.

4.3 Tyrimo duomenų analizė

Siekiant nustatyti bendruosius veiksnius, įtakančius įmonės sėkmę, plėtojant el. verslą, bei jų reikšmingumą, respondentų buvo klausama, koks žemiau išvardintų veiksnių reikšmingumas jų įmonės sėkmei, plėtojant el. verslą.

Ketvirtojoje diagramoje vaizduojamas įmonių pasiskirstymas pagal bendruosius veiksnius, įtakančius jų įmonės sėkmę, plėtojant el. verslą.

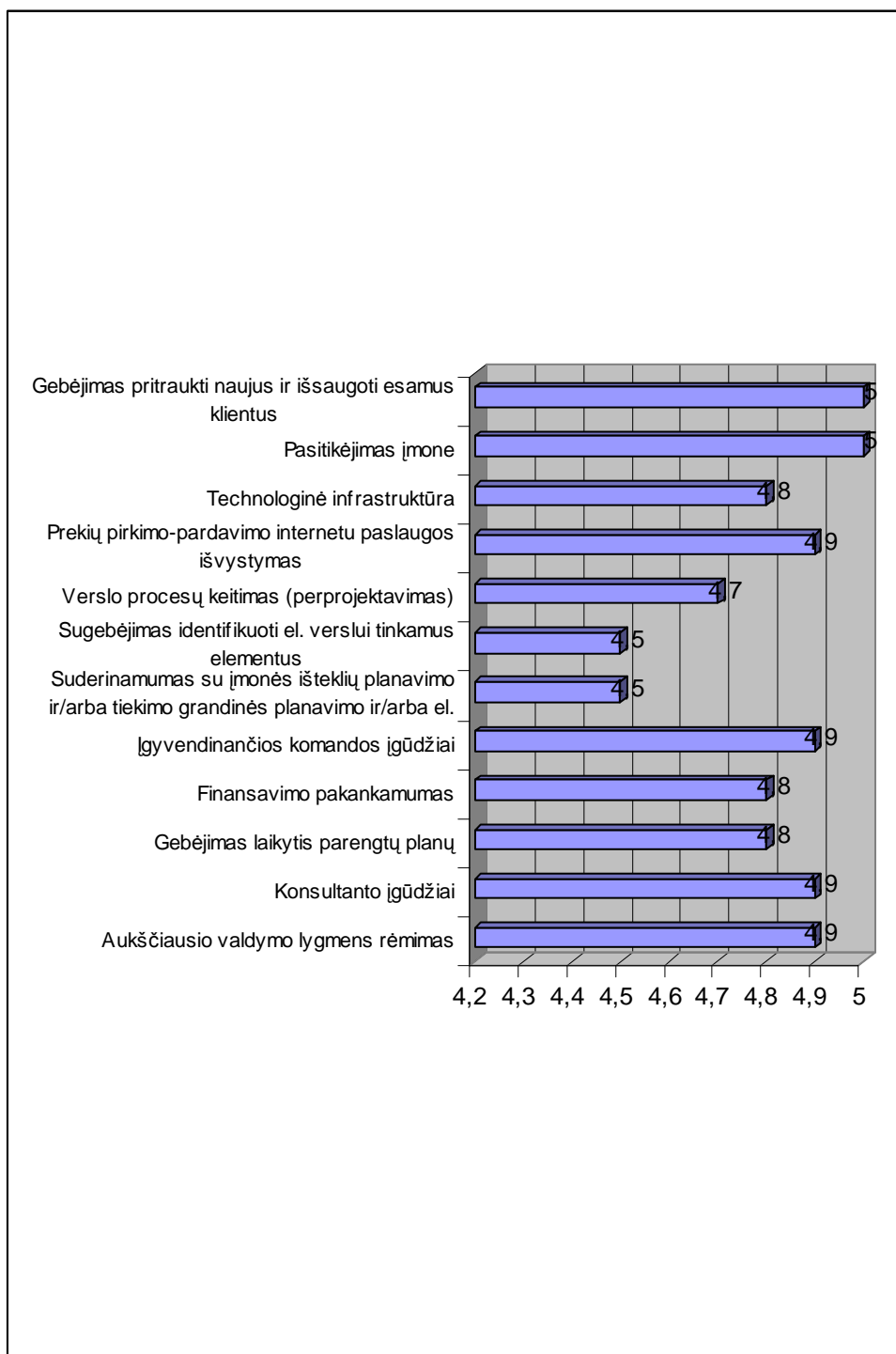


4 diagrama. Įmonių pasiskirstymas pagal bendruosius veiksnius, įtakančius jų įmonės sėkmę, plėtojant el. verslą.

100 proc. respondentų teigė, kad jų sėkmę įtakoja šie veiksniai: aukščiausio valdymo lygmens rėmimas, konsultanto įgūdžiai, gebėjimas laikytis parengtų planų, finansavimo

pakankamumas, įgyvendinančios komandos įgūdžiai, suderinamumas su IIP ir/arba TGP ir/arba el. komercijos sistemomis, sugebėjimas identifikuoti el. verslui tinkamus elementus, verslo procesų keitimas (perprojektavimas), prekių pirkimo-pardavimo internetu paslaugos išvystymas, technologinė infrastruktūra, pasitikėjimas įmone, gebėjimas pritraukti naujus ir išsaugoti esamus klientus.

Penktojoje diagramoje vaizduojamas bendrųjų KSV reikšmingumas pagal suvokamą svarbą.

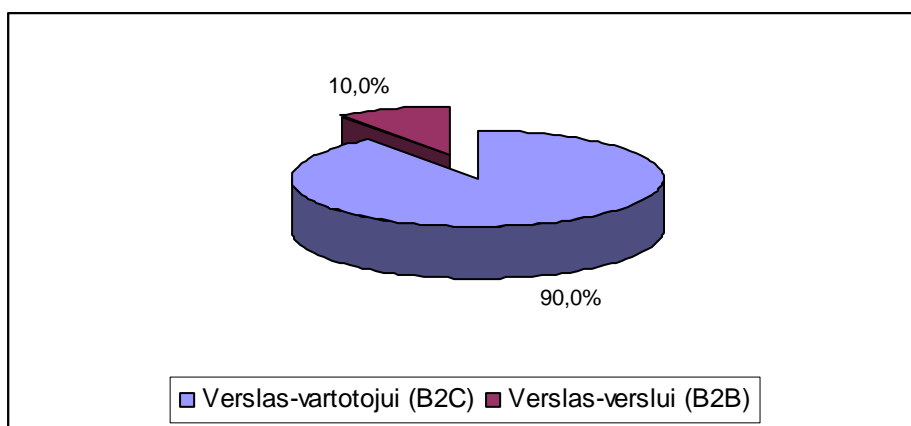


5 diagrama. Bendrųjų veiksnių reikšmingumas pagal suvokiamą svarbą

Dveji KSV - pasitikėjimas įmone, gebėjimas pritraukti naujus ir išsaugoti esamus klientus gavo didžiausius viurkius – 5. Aukščiausio valdymo lygmens rėmimo, konsultanto įgūdžių, įgyvendinančios komandos įgūdžių bei prekių pirkimo-pardavimo internetu paslaugos išvystymo KSV gavo 4,9. 4,8 vidurkį gavo šie KSV – gebėjimas laikytis parengtų planų, finansavimo pakankamumas, technologinė infrastruktūra. Likusiųjų vidurkis svyruoja tarp 4,7 ir 4,5.

Siekiant sužinoti įmonės veikloje taikomą el. verslo modelį, respondentų buvo klausiama, kuris el. verslo modelis taikomas jų įmonės veikloje.

Šeštojoje diagramoje vaizduojamas įmonių pasiskirstymas pagal taikomą el. verslo modelį.



6 diagrama. Įmonių pasiskirstymas pagal naudojamą el. verslo modelį

Dauguma respondentų (90 proc.) taiko B2C el. verslo modelį, likusieji (10 proc.) naudoja B2B el. verslo modelį.

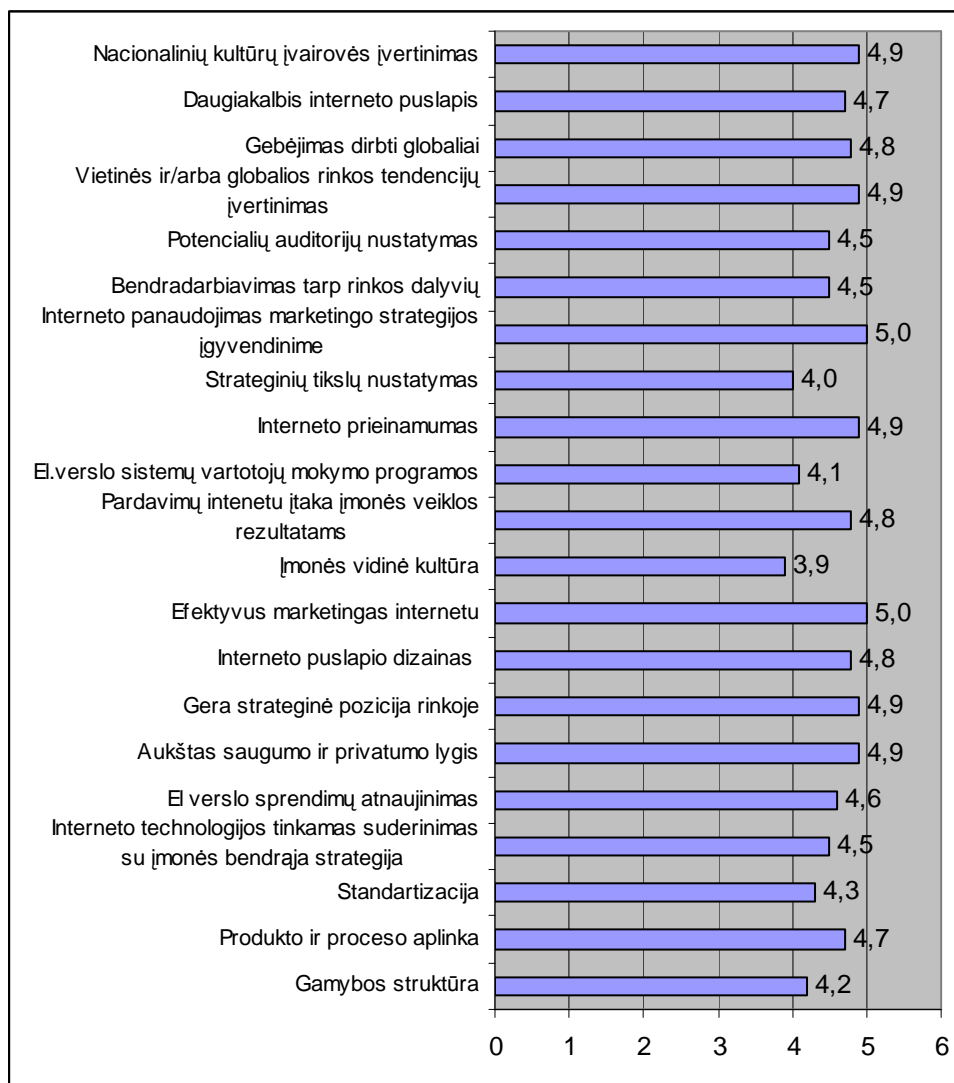
Siekiant išsiaiškinti B2B el. verslo kritinius veiksnius, įtakojančius įmonės sėkmę, plėtojant el. verslą, bei jų reikšmingumą, respondentų buvo klausiama, kokie veiksniai, įtakoja jų įmonės sėkmę, plėtojant el. verslą.

Septintojoje diagramoje vaizduojamas B2B el. verslo įmonių pasiskirstymas pagal veiksnius, įtakojančius jų verslo sėkmę.

100 proc. respondentų teigė, kad jų sėkmę įtakoja šie veiksniai: gamybos struktūra, produkto ir proceso aplinka, standartizacija, interneto technologijos tinkamas suderinimas su įmonės bendrąja strategija, el. verslo sprendimų atnaujinimas, aukštas saugumo ir privatumo lygis, gera strateginė pozicija rinkoje, interneto puslapio dizainas, efektyvus marketingas internetu, įmonės vidinė

kultūra, pardavimų internetu įtaka įmonės veiklos rezultatams, el.verslo sistemų vartotojų mokymo programos, interneto prieinamumas, strateginių tikslų nustatymas, interneto panaudojimas marketingo strategijos įgyvendinime, bendradarbiavimas tarp rinkos dalyvių, potencialių auditorijų nustatymas, vietinės ir/arba globalios rinkos tendencijų įvertinimas, gebėjimas dirbti globaliai, daugiakalbis interneto puslapis, nacionalinių kultūrų įvairovės įvertinimas

Septintoje diagramoje vaizduojamas B2B el. verslo KSV reikšmingumas pagal suvokamą svarbą.

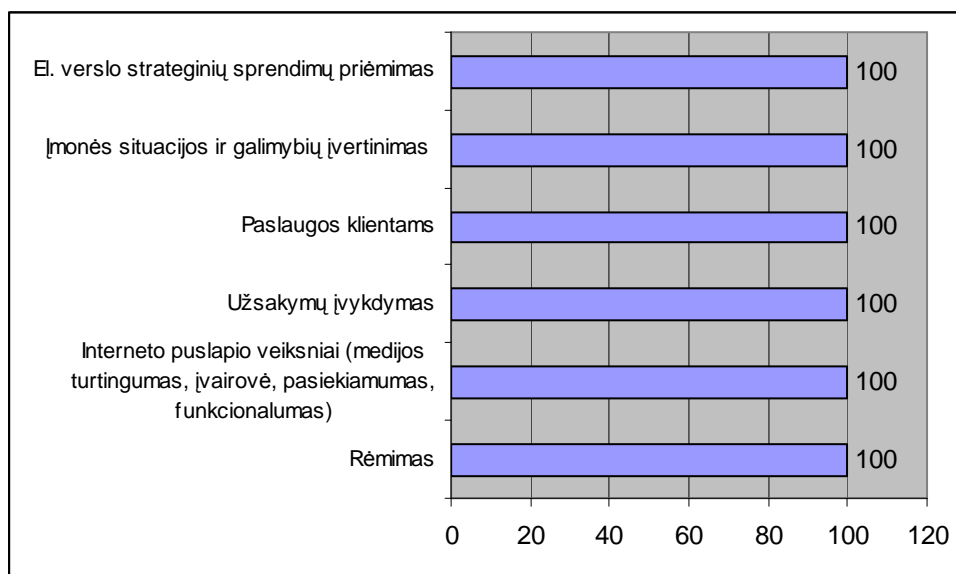


7 diagrama. KSV B2B el. versle reikšmingumas pagal suvokamą svarbą

B2B el. versle didžiausius vidurkius gavę KSV, kurių vidurkis -5, yra efektyvus marketingas internetu ir interneto panaudojimas marketingo strategijos įgyvendinime. 4,9 vidurkius gavę veiksniai: nacionalinių kultūrų įvairovės įvertinimas, vietinės ir/arba globalios rinkos tendencijų įvertinimas, interneto prieinamumas, gera strateginė pozicija rinkoje, aukštas saugumo ir privatumo lygis.

Siekiant nustatyti B2C el. verslo kritinius veiksnius, įtakojančius įmonės sėkmę, plėtojant el. verslą, bei jų reikšmingumą, respondentų buvo klausiama, kokie veiksniai, įtakoja jų įmonės sėkmę, plėtojant el. verslą.

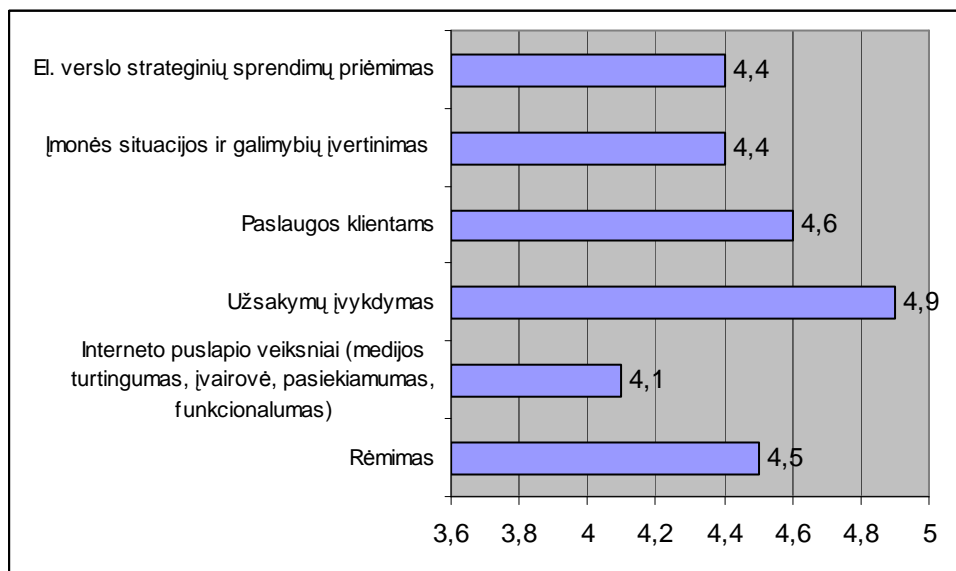
Aštuntojoje diagramoje vaizduojamas įmonių pasiskirstymas pagal veiksnius, įtakojančius jų verslo sėkmę.



8 diagrama. B2C el. verslo įmonių pasiskirstymas pagal veiksnius, įtakojančius jų verslo sėkmę

100 proc. respondentų teigė, kad jų sėkmę įtakoja šie veiksniai: rėmimas, interneto puslapio veiksniai, užsakymų įvykdymas, paslaugos klientams, įmonės situacijos ir galimybių įvertinimas, el. verslo strateginių sprendimų priėmimas.

Žemiau esančioje diagramoje vaizduojamas veiksmų svarbos įvertinimo reikšmių vidurkiai, suranguoti nuo svabiausio iki mažiausiai svarbaus.

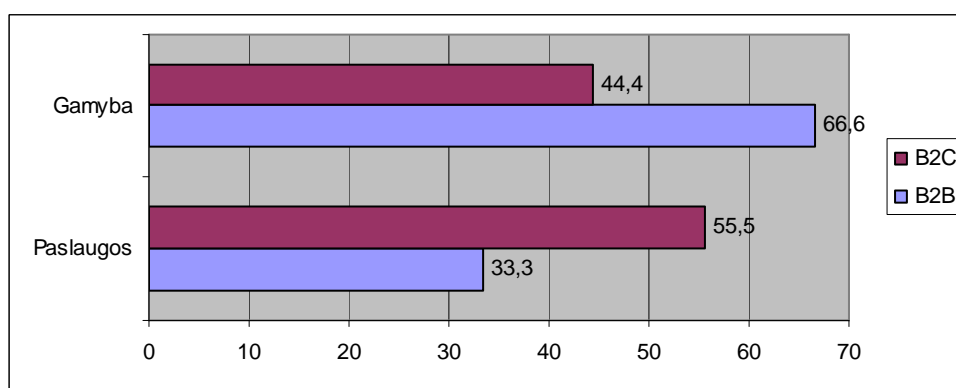


9 diagrama. KSV B2C el. versle reikšmingumas pagal suvokamą svarbą

Didžiausius vidurkius gavę šie KSV B2C el. versle: užsakymų įvykdymas (4,9) ir paslaugos klientams (4,6). Panašų įvertinimą (4,5) gavo rėmimas, o mažiausiai interneto puslapio veiksniai (4,1).

Siekiant išsiaiškinti įmonės veiklos rūšį, respondentų buvo klausiama, kokia jų įmonės veiklos rūšis.

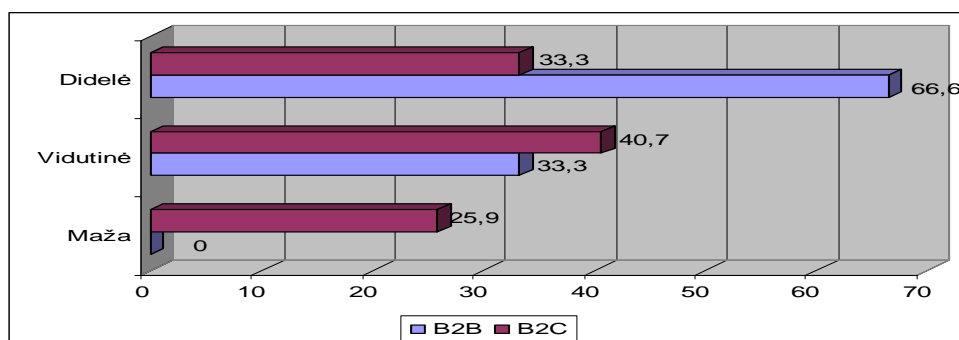
Dešimtojoje diagramoje vaizduojamas įmonių pasiskirstymas pagal veiklos rūšį.



10 diagrama. Įmonių pasiskirstymas pagal veiklos rūšį

55,5 proc. B2C ir 33,3 proc. B2B el. verslo įmonių nurodė, kad jų įmonių veiklos rūšis - paslaugos. 66,6 proc. B2B el. verslo įmonių ir 44,4 proc. B2C el. verslo įmonių atsakė, kad jų įmonių veiklos rūšis yra gamyba.

Siekiant išsiaiškinti įmonės dydį, respondentų buvo klausiama, kokio dydžio jų įmonė. Vienuoliktoje diagramoje vaizduojamas įmonių pasiskirstymas pagal įmonės dydį.

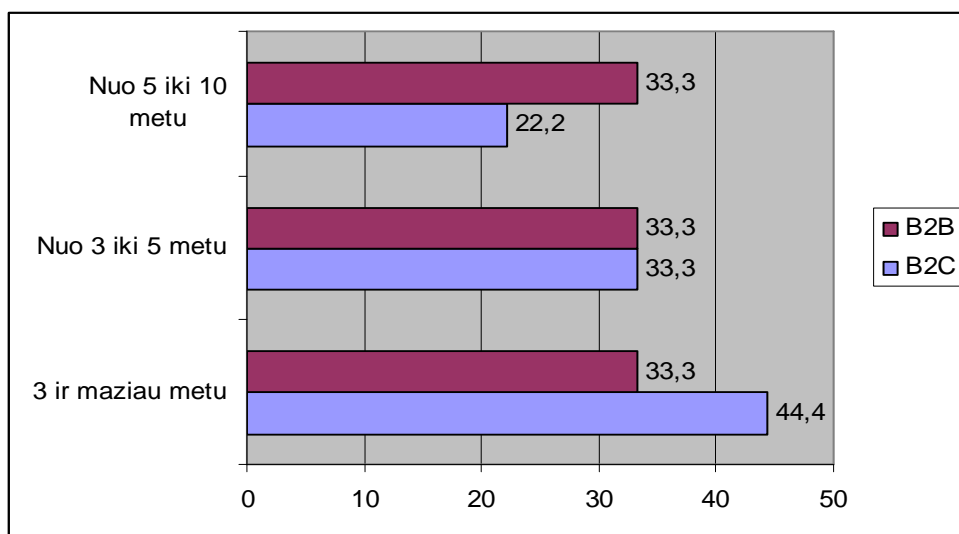


11 diagrama. Įmonių pasiskirstymas pagal dydį

66,6 proc. B2B el. verslo įmonių atsakė, kad jų įmonės yra didelės. 33,3 proc. B2B el. verslo įmonių nurodė, kad jų įmonės yra vidutinio dydžio. 40,7 proc. B2C el. verslo įmonių nurodė, kad jų įmonės yra vidutinės. 33,3 proc. respondentų atsakė, kad jų įmonės – didelės ir 25,9 proc. respondentų atakė, kad jų įmonės – mažos..

Siekiant išsiaiškinti el. verslo plėtojimo laiką, respondentų buvo klausiama, kiek metų jų įmonė plėtoja el.verslą.

Dvyliktoje diagramoje vaizduojamas įmonių pasiskirstymas pagal laiką plėtojant el. verslą.



12 diagrama. Įmonių pasiskirstymas pagal laiką plėtojant el. verslą

44,4 proc. B2C el. verslo respondentų teigė, kad el. verslu užsiima 3 ir mažiau metų.
33,3 respondentų teigė, kad el. verslą plėtoja nuo 3 iki 5 metų, o nuo 5 iki 10 metų – 22,2 respondentai. 33,3 proc. B2B el. verslo respondentų teigė, kad el. versle veikia nuo 3 iki 5 metų, 33,3 proc. - nuo 5 iki 10 metų bei 33,3 proc. 3 ir mažiau metų.

4.4 Tyrimo išvados

Apibendrinant empirinio tyrimo duomenų analizę, galima teigti, kad dauguma apklaustųjų el. verslo įmonių Lietuvoje taiko B2C el. verslo modelį, tarp jų didžioji dalis įmonių, kurių veiklos rūšis – paslaugos, yra vidutinio dydžio ir plėtoja el. verslą trejus ir mažiau metų. Apklaustos tik keletas B2B el. verslo įmonių, tarp kurių yra dvejios didelės ir viena vidutinio dydžio. Dvi iš jų užsiima gamyba ir viena teikia paslaugas. Viena jų el. verslu užsiima nuo trijų ir mažiau metų, likusios nuo trijų iki penkių ir nuo penkių ikidešimt atitinkamai.

Įvertinus KSV el. verslo Lietuvos rinkoje, galima pažymėti, kad respondentams pateikti KSV el. versle - bendrieji, B2B el. verslo bei B2C el. verslo - aktualūs Lietuvos rinkoje. B2B, tiek B2C el. verslo įmonės teigė, kad B2B ir B2C el. verslui būdingi KSV įtakoja jų įmonių sėkmę, atitinkamai. Be to, autorių pateikti KSV, nepriskiriant konkrečiam el. verslo modeliui, yra laikomi kritiniais sėkmingam el. verslo plėtojimui Lietuvos rinkoje.

Respondentams suteikus galimybę vertinti jų verslo sėkmę apsprendžiančių veiksnių reikšmingumą, gauti rezultatai parodo, kad reikšmingiausi bendrieji KSV, vertinant jų svarbą įmonės sėkmei, yra pasitikėjimas įmone, gebėjimas pritraukti naujus ir išsaugoti esamus klientus gavo didžiausius viurkius, aukščiausio valdymo lygmens rėmimas, konsultanto įgūdžiai, įgyvendinančios komandos įgūdžiai bei prekių pirkimo-pardavimo internetu paslaugos išvystymas, gebėjimas laikytis parengtų planų, finansavimo pakankamumas, technologinė infrastruktūra. Reikšmingiausi B2B el. verslo KSV - efektyvus marketingas internetu ir interneto panaudojimas marketingo strategijos įgyvendinime, nacionalinių kultūrų įvairovės įvertinimas, vietinės ir/arba globalios rinkos tendencijų įvertinimas, interneto prieinamumas, gera strateginė pozicija rinkoje, aukštas saugumo ir privatumo lygis. Užsakymų įvykdymas, paslaugos klientams bei rėmimas - tai B2C el. verslo reikšmingiausi KSV.

IŠVADOS

KSV sampratos įvairios, tačiau mokslininkai pripažįsta, kad KSV apsprendžia tam tikra pramonės šaka – pramonės šakos esminiai bruožai ir ypatybės, kurioje veikia įmonė. Kiti autoriai teigia, kad KSV įmonėms veikiančioms toje pačioje pramonės šakoje yra skirtingi, kadangi kiekvienos įmonės situacija individuali, sąlygojama kompanijos istorijos, naudojamos konkuravimo strategijos. Aplinkos veiksniai – bendras vidaus produktas, ekonomika, politiniai bei demografiniai veiksniai – bei jų pokyčiai, laikini veiksniai, kurie dažnai sąlygojami vidinių organizacijos aplinkybių – tai likusieji veiksniai, įtakoiantys sėkmę įmonėms. Apibendrintai KSV galima apibrėžti kaip sritis, aplinkybes, sąlygas, veiksmus, kuriose pasiekti rezultatai, jei jie yra pakankami, užtikrins organizacijos konkurencinę sėkmę. Dėl savo svarbos įmonei, KSV turi būti skiriamas nuolatinis ypatingas dėmesys.

Paprasčiausias klasifikavimo būdas, KSV suskirstant į vidinius ir išorinius. Kiti klasifikavimo būdai apima KSV suskirstymą į pramonės šakos, įmonės KSV. Kalbant apie KSV reikšmę IKP nustatyme, galima padaryti išvadą, kad KSV yra konkurencinių pranašumų pagrindas, kadangi KSV leidžia įmonei išsiskirti iš kitų konkurentų ir juos pralenkti.

KSV duomenų rinkimui ir analizei, naudojamos įvairios metodikos, kadangi universalios KSV identifikavimo metodikos nėra. Daugumos autorių išskiriamas metodas, KSV duomenų rinkimui, susijęs su specialistų, pradedant įmonės vadovu ar gamybos šakos ekspertais ir baigiant įmonės veiklą žinančiais asmenimis, kompetencija.

Kalbant apie el. verslo sampratą, prieita prie išvados, kad daugybės įvairių autorių pateikiami el. verslo apibrėžimai mokslinėje literatūroje skiriasi savo aspektu, išsamumu ir kt. Apibendrinant pateiktus apibėžimus, galima pasakyti, kad yra akcentuojamas duomenų perdavimo tinklų technologijos panaudojimas versle. El. verslą sudaro: el. komercija, verslo inteligencija, ryšių su vartotojais valdymas, tiekimo grandinės valdymas bei IIP – tai kito autoriaus kompleksinis el. verslo, dėmesį sukoncentruojant į jo dalis, apibrėžimas.

Apibendrinant KSV el. versle, galima teigti, kad įvairių autorių pateikiami KSV skiriasi. Tačiau yra KSV, kurie sutampa, neretai juos skirtingai įvardijant. Taip pat pasitaiko, kad autoriaus išskirtas KSV yra kito autoriaus pateikto KSV sudėtine dalimi. Ne vieno autoriaus paminėtas KSV yra *technologinė infrastruktūra*.

Atlikus teorinę el. verslo KSV studiją ir panaikinus pasikartojančius ar vienas kito sudėtyje esančius KSV, nustatyti trisdešimtdevyni KSV el. versle: dvylika bendrųjų KSV - aukščiausio valdymo lygmens rėmimas, konsultanto įgūdžiai, gebėjimas laikytis parengtų planų, finansavimo pakankamumas, įgyvendinančios komandos įgūdžiai, suderinamumas su IIP ir/arba TGP ir/arba el. komercijos sistemomis, sugebėjimas identifikuoti el. verslui tinkamus elementus, verslo procesų

keitimas (perprojektavimas), prekių pirkimo-pardavimo internetu paslaugos išvystymas, technologinė infrastruktūra, pasitikėjimas įmone, gebėjimas pritraukti naujus ir išsaugoti esamus klientus, dvidešimtvienas B2B el. verslo KSV – gamybos struktūra, produkto ir proceso aplinka, standartizacija, interneto technologijos tinkamas suderinimas su įmonės bendrąja strategija, el. verslo sprendimų atnaujinimas, aukštas saugumo ir privatumo lygis, gera strateginė pozicija rinkoje, interneto puslapio dizainas, efektyvus marketingas internetu, įmonės vidinė kultūra, pardavimų internetu įtaka įmonės veiklos rezultatams, el.verslo sistemų vartotojų mokymo programos, interneto prieinamumas, strateginių tikslų nustatymas, interneto panaudojimas marketingo strategijos įgyvendinime, bendradarbiavimas tarp rinkos dalyvių, potencialių auditorijų nustatymas, vietinės ir/arba globalios rinkos tendencijų įvertinimas, gebėjimas dirbti globaliai, daugiakalbis interneto puslapis, nacionalinių kultūrų įvairovės įvertinimas bei šeši B2C el. verslo KSV – rėmimas, interneto puslapio veiksniai, užsakymų įvykdymas, paslaugos klientams, įmonės situacijos ir galimybių įvertinimas, el. verslo strateginių sprendimų priėmimas.

Palyginus empirinio tyrimo metu gautus rezultatus su nagrinėtoje el. verslo literatūroje pateiktais KSV, galima teigti, kad KSV, siūlomi literatūroje sutampa su KSV, identifikuotais tyrimo metu. Tai reiškia, kad analizuotoje literatūroje pateikti KSV yra aktualūs Lietuvos rinkoje, plėtojant el. verslą.

Apibendrinant el. verslo situaciją Lietuvoje, galima teigti, kad pastarojo laikotarpio valdžios institucijų įgyvendinamos priemonės prisidėjo prie verslo teisinės, ekonominės ir organizacinės aplinkos gerinimo Lietuvoje. Ypač paminėta ES struktūrinės paramos, skirtos Lietuvos 2004 – 2006 m. programavimo periodui, panaudojimas. Tai, savo ruožtu, paskatino įmones diegti e.verslo sprendimus ir integruotis į ES rinką, tapti globalios rinkos dalyviais ir to pasekoje sustiprino įmonių konkurencingumą. Tačiau nepakanka įmonių gebėjimo pasinaudoti valstybės sukurtomis tinkamomis sąlygomis, išlieka eilė organizacinių, technologinių, socialinių, finansinių veiknių, kurie turi būti sprendžiami, diegiant, palaikant bei plėtojant el. verslą. Tuo tarpu ypatingas dėmesys įmonės turi būti sutelktas veiksniams, apsprendžiantiems įmonės sėkmę, kitaip vadinamiems KSV, taip užtikrinant pelningą veiklą ir konkurencingumą.

BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS

1. AINSCOUGH, Thomas L. The Internet for the rest of us: marketing on the World Wide Web. Iš *Journal of consumer marketing* [interaktyvus]. 1996, vol. 13, [no]. 2 [nr.] [žiūrėta 2005 m. vasario 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://ariel.emeraldinsight.com/vl=4136300/cl=53/nw=1/rpsv/~1102/v13n2/s4/p36>>.
2. Bagdonienė, L., Hopenienė, R. Paslaugų marketingas ir vadyba. - Technologija, 2004.
3. BARŠAUSKAS, Petras. Ir kiti. Problems of e-business implementation in SMEs. Iš *Ekonomika* [interaktyvus]. 2004, vol. 12, [no]. 65 [nr.] [žiūrėta 2007 m. gegužės 1 d.]. Prieiga per internetą: <<http://ariel.emeraldinsight.com/vl=4136300/cl=53/nw=1/rpsv/~1102/v13n2/s4/p36>>.
4. BILIAUSKAS, Mindaugas. Interneto svetainių kūrėjams jau trūksta klientų. Iš *Verslo žinios* [interaktyvus]. 2003, [nr.] 131 [žiūrėta 2005 m. vasario 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.vz.lt/>>.
5. Boynton, A.C. & Zmud, R.W. (1984). An Assessment of Critical Success Factors. *Sloan Management Review*. Vol. 25 Issue 4, p. 17-28. Pasiektas: 2007 04 17 adresu <http://search.epnet.com/>
6. Boynton, A.C., Shank, M.E. & Zmud, R.W. (1985). Critical Success Factor Analysis as a Methodology for MIS Planning. *MIS Quarterly*. Vol. 9 Issue 2, p. 121-130. Pasiektas: 2007 04 17 adresu <http://search.epnet.com/>
7. Brotherton, B. & Shaw, J. (1996). Towards an Identification and Classification of Critical Success Factors in UK Hotels Plc. *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 15, Issue 2, p. 113-135. Pasiektas: 2007 04 17 adresu <http://search.epnet.com/>
8. CHUANG, Ming-Ling ir kt. Distinguishing the critical success factors between Supply chain management E-commerce, enterprise resource planning, and supply chain management.

9. CUCĖNAS, Vaidotas. Interneto svetainė tanpa verslo dalimi. Iš *Verslo žinios* [interaktyvus]. 2003, [nr.] 224 [žiūrėta 2005 m. vasario 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.vz.lt/>>.
10. Davis, G. (1979). Comments on the Critical Success Factors Method for Obtaining Management Information Requirements in Article by John F. Rockart. *MIS Quarterly*. Vol. 3, Issue 3, p. 57-58. Pasiektas: 2007 04 17 adresu <http://search.epnet.com/>
11. Dickinson, R., Ferguson, C.R. & Sircar, S. (1984, I). The Critical Success Factors Approach for the Design of Management Information Systems. *American Business Review*. Vol. 1, Issue 2, p. 23-29. Pasiektas: 2007 04 17 adresu <http://search.epnet.com/>
12. Dickinson, R., Ferguson, C.R. & Sircar, S. (1984, II). Critical Success Factors and Small Business. *American Journal of Small Business*. Vol. 8 Issue 3, p. 49-58. Pasiektas: 2007 04 17 adresu <http://search.epnet.com/>
13. DUBELAAR, Chris ir kt. Benefits, impediments and critical success factors in B2C E-business adoption. Iš *Technovation* [interaktyvus]. 2005, [nr.] 25 [žiūrėta 2007 m. vasario 7 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.sciencedirect.com>>.
14. EARL, Michael. Evolving the e-business. Iš *Business strategy review* [interaktyvus]. 2000, vol. 11, [no]. 2 [nr.] [žiūrėta 2007 m. vasario 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://ariel.emeraldinsight.com/vl=4136300/cl=53/nw=1/rpsv/~1102/v13n2/s4/p36>>.
15. EID, Riyad. A cross-industry review of B2B critical success factors. Iš *Internet research: Electronic Networking Applications and Policy* [interaktyvus]. 2002, vol. 12, [no]. 2 [nr.] [žiūrėta 2007 m. vasario 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://ariel.emeraldinsight.com/vl=4136300/cl=53/nw=1/rpsv/~1102/v13n2/s4/p36>>.
16. Elektroninio verslo plėtra Lietuvoje ir įtaka šalies įmonių konkurencingumui. *Projekto vykdytojas: VšĮ "Ekonominiai ir statistiniai tyrimai"*. - Vilnius, 2005.
17. EVANS, Cain. An e-strategy for online e-business. Iš *Information systems Management Journal* [interaktyvus]. 2001, vol 17, [no]. 2 [nr.] [žiūrėta 2007 m. gegužės 1 d.]. Prieiga per internetą: <<http://ariel.emeraldinsight.com/vl=4136300/cl=53/nw=1/rpsv/~1102/v13n2/s4/p36>>
18. EVREKAS, Eugenijus. Investuoja į tinklapių kūrimą. Iš *Verslo žinios* [interaktyvus]. 1999, [nr.] 207 [žiūrėta 2005 m. vasario 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.vz.lt/>>.

19. Geller, A.N. (1985). Tracking the Critical Success Factors for Hotel Companies. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. Vol. 25, Issue 4, p. 76-81.
Pasiektas: 2007 04 17 adresu <http://search.epnet.com/>
20. Gengler, C.E., Peffers, K. & Tuunanen, T. (2003). Extending Critical Success Factors Methodology to Facilitate Broadly Participative Information Systems Planning, *Journal of Management Information Systems*. Vol. 20, Issue 1, p. 51-85.
Pasiektas: 2007 04 17 adresu <http://search.epnet.com/>
21. Grunert, K.G. & Ellegaard, C. (1993). The Concept Of Critical Success Factors: Theory and Method. In Baker, M. J. (Ed) *Perspectives On Marketing Management*. Volume 3. Chichester: John Wiley & Sons, Inc.
22. HARRIDGE-MARCH, Sally. Electronic marketing, the new kid on the block. Iš *Marketing Intelligence & Planning* [interaktyvus]. 2007, vol. 22, no. 3 [žiūrėta 2005 m. vasario 10 d.]. Prieiga per internetą: <
<http://juno.emeraldinsight.com/vl=3437153/cl=123/nw=1/rpsv/~1179/v22n3/s3/p297>>.
23. HOFFMAN, Donna. L., NOVAK, Thomas. P. ir kiti. Commercial Scenarios for the Web: Opportunities and Challenges. Iš *Journal of Computer-Mediated Communication* [interaktyvus]. 1995, vol. 1, no. 3 [žiūrėta 2005 m. vasario 10 d.]. Prieiga per internetą: < <http://www.ascusc.org/jcmc/vol1/issue3/hoffman.html>>.
24. JEON, Bang Nam. Determining factor for the adoption of e-business: the case of SMEs in Korea. Iš *Applied Economics Journal* [interaktyvus]. 2006, vol 17, [no]. 38 [nr.] [žiūrėta 2007 m. gegužės 1 d.]. Prieiga per internetą: <
<http://ariel.emeraldinsight.com/vl=4136300/cl=53/nw=1/rpsv/~1102/v13n2/s4/p36>>
25. JINGHUA, Huang. An empirical Sstudy on critical success factors for electronic commerce in the Chinese publishing industry. Iš *System Engineering Theories and Practice* [interaktyvus]. 2007, vol. 12, [no]. 2 [nr.] [žiūrėta 2007 m. gegužės 1 d.]. Prieiga per internetą: <
<http://ariel.emeraldinsight.com/vl=4136300/cl=53/nw=1/rpsv/~1102/v13n2/s4/p36>>.
26. Ketelhohn, W. (1998). What is a Key Success Factor? *European Management Journal*. Vol. 16, Issue 3, p. 335-340. Pasiektas: 2007 04 17 adresu <http://search.epnet.com/>
27. KROVI, Ravi. Surveying the E-landscape: new rules of survival. Iš *Informaton systems Management Journal* [interaktyvus]. 2000, vol 17, [no]. 2 [nr.] [žiūrėta

- 2007 m. gegužės 1 d.]. Prieiga per internetą: <
<http://ariel.emeraldinsight.com/vl=4136300/cl=53/nw=1/rpsv/~1102/v13n2/s4/p36>
28. Leidecker, J. K. & Bruno, A. V. (1984). Identifying and Using Critical Success Factors. *Long Range Planning*. Vol. 17, Issue 1, p. 23-33. Pasiektas: 2007 04 17 adresu <http://search.epnet.com/>
29. Munro, M. C. (1983). Comment on Critical Success Factors Work. *MIS Quarterly*. Vol. 7, Issue 3, p. 67-68. Pasiektas: 2007 04 17 adresu <http://search.epnet.com/>
30. OKADA, Hitoshi. Critical Success Factors of E-Commerce: External factors beyond the context of corporate. Iš [interaktyvus]. 2002, vol. 12, [no]. 2 [nr.] [žiūrėta 2007 m. gegužės 1 d.]. Prieiga per internetą: <
<http://ariel.emeraldinsight.com/vl=4136300/cl=53/nw=1/rpsv/~1102/v13n2/s4/p36>
 >.
31. PHAN, Dien. E-Business Management Strategies: A Business-to-Business case study. Iš *Informaton systems Management Journal* [interaktyvus]. 2000, vol 17, [no]. 2 [nr.] [žiūrėta 2007 m. gegužės 1 d.]. Prieiga per internetą: <
<http://ariel.emeraldinsight.com/vl=4136300/cl=53/nw=1/rpsv/~1102/v13n2/s4/p36>
32. RAJKUMAR, T.M. E-Procurement: Business and Technical Issues. Iš *Informaton systems Management Journal* [interaktyvus]. 2000, vol 17, [no]. 2 [nr.] [žiūrėta 2007 m. gegužės 1 d.]. Prieiga per internetą: <
<http://ariel.emeraldinsight.com/vl=4136300/cl=53/nw=1/rpsv/~1102/v13n2/s4/p36>
33. RAJKUMAR, T.M. E-Procurement: Business and Technical Issues. Iš *Informaton systems Management Journal* [interaktyvus]. 2000, vol 17, [no]. 2 [nr.] [žiūrėta 2007 m. gegužės 1 d.]. Prieiga per internetą: <
<http://ariel.emeraldinsight.com/vl=4136300/cl=53/nw=1/rpsv/~1102/v13n2/s4/p36>
34. Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės. (2004). *Įmonių finansiniai rodikliai*. 1998. Vilnius: Autorius.
35. ŠERTVYTIS, Robertas. Internetas smulkiąjam ir vidutiniam verslui (2). Iš *Verslo žinios* [interaktyvus]. 2004, [nr.] 130 [žiūrėta 2005 m. vasario 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.vz.lt/>>.
36. VIEHLAND, Dennis. Critical Success Factors for Developing an e- Business Strategy.. Iš *Internet research:* [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. gegužės 1 d.]. Prieiga per internetą: <
<http://ariel.emeraldinsight.com/vl=4136300/cl=53/nw=1/rpsv/~1102/v13n2/s4/p36>
 >.

1 priedas. Anketa

Gerbiamas Respondente,

Europos komisijos duomenimis 2006 m. Lietuvoje el. verslą, apimant vidinių procesų integravimą, plėtojo 18,5 proc. verslo įmonių. Tuo tarpu praėjusiais metais visoje Europos Sąjungoje el. verslą taikė 37,3 proc. verslo įmonių. Palyginus su Europos Sąjungos vidurkiu žemus el. verslo plėtojimo rodiklius sąlygoja sąlyginai aukštos kompiuterių ir programinės įrangos kainos, interneto paslaugų kainos, didelės reikiamų investicijų apimtys, žemi įmonių pirkimo ir/arba pardavimo rodikliai, žemas visuomenės pasiruošimas el. verslui lygis.

Siekiant išsamiau panagrinėti kritinius sėkmės veiksnius elektroniniame versle Lietuvoje, prašome, esant galimybei, pateikti duomenis apie Jūsų vadovaujamos įmonės veiksnius, įtakančius įmonės sėkmę, plėtojant el. verslą bei firmografinius duomenis. Pagal pageidavimus mes supažindinsime Jus su tyrimų rezultatais ir apibendrintomis išvadomis. Jūsų įmonės pateiktų duomenų konfidencialumą garantuojame.

Anketą sudaro septyni klausimai apie kritinius sėkmės veiksnius Jūsų įmonėje, plėtojant el. verslą bei firmografinius duomenis.

Užpildymo instrukcija

Yra pateikiami keli atsakymų variantai, tinkamą atsakymo variantą pažymėkite taip - + (pliusu), pvz.:

Kuris el. verslo modelis taikomas Jūsų įmonės veikloje?

<input type="checkbox"/>	verslas- verslui (B 2 B)
<input type="checkbox"/> +	verslas- vartotojui (B 2 C)

Yra pateikiami atsakymų variantų sąrašas, tinkamą (-us) atsakymo variantus, įvertindami jų reikšmingumą penkių balų sistemoje, kur „1“-nereikšmingas o „5“ -labai reikšmingas, pažymėkite taip - + (pliusu) po atitinkamai reiškiančiu balu, pvz.:

Koks žemiau išvardintų veiksnių reikšmingumas Jūsų įmonės sėkmei, plėtojant el. verslą?
Vertinkite penkių balų sistemoje, kur „1“-nereikšmingas o „5“ -labai reikšmingas.

Bendrieji KSV:	Įvertinimo balai
----------------	------------------

	1	2	3	4	5
Aukščiausio valdymo lygmens rėmimas			+		
Konsultanto įgūdžiai				+	
Tvarkaraščio optimalumas					

Kai kurie klausimai turi atsakymų variantą - Kita (IRAŠYTI), neradus tinkamo atsakymo ar nepilną, prašome įrašyti tam skirtoje vietoje.

B2B KSV::	Įvertinimo balai				
	1	2	3	4	5
Gamybos struktūra					
Kita (IRAŠYTI) _____ Klientų patenkinimas _____					+

KLAUSIMYNAS

1. Koks žemiau išvardintų veiksnių reikšmingumas Jūsų įmonės sėkmei, plėtojant el. verslą?

Vertinkite penkių balų sistemoje, kur „1“ - nereikšmingas o „5“ - labai reikšmingas.

Kritiniai sėkmės veiksniai – tai tokie įvykiai, aplinkybės, sąlygos ar veikla, nuo kurių sėkmės priklauso viso verslo sėkmė.

Bendrieji KSV:	Įvertinimo				
	1	2	3	4	5
1. Aukščiausio valdymo lygmens rėmimas					
2. Konsultanto įgūdžiai					
3. Sugebėjimas laikytis nustatytų planų					
4. Finansavimo pakankamumas					
5. Įgyvendinančios komandos įgūdžiai					
6. Suderinamumas su įmonės išteklių planavimo ir/aba tiekimo grandinės planavimo ir/arba elektroninės komercijos sistemomis					
7. Sugebėjimas identifikuoti el. verslui tinkamus elementus					
8. Verslo procesų keitimas (perprojektavimas)					
9. Prekių pirkimo-pardavimo internetu paslaugos išvystymas					
10. Technologinė infrastruktūra					
11. Pasitikėjimas įmone					
12. Gebėjimas pritraukti naujus ir išsaugoti esamus klientus					

2. Kuris el. verslo modelis taikomas Jūsų įmonės veikloje?

- verslas- verslui (B 2 B); (PEREITI Į 3 KL.)
- verslas- vartotojui (B 2 C); (PEREITI Į43 KL.)

3 KL. TOMS ĮMONĖMS, KURIOS TAIKO VERSLAS-VERSLUI (B 2 B) EL. VERSLO MODELĮ.

3. Koks žemiau išvardintų veiksnių reikšmingumas Jūsų įmonės sėkmei, plėtojant el. verslą??

Vertinkite penkių balų sistemoje, kur „1“ -nereikšmingas o „5“ -labai reikšmingas.

B2B KSV::	Įvertinimo balai				
	1	2	3	4	5
Gamybos struktūra					
Produkto ir proceso aplinka					
Standartizacija					
Interneto technologijos tinkamas suderinimas su įmonės bendrąja strategija					
El verslo sprendimų atnaujinimas					
Aukštas saugumo ir privatumo lygis					
Gera strateginė pozicija rinkoje					
Interneto puslapio dizainas					
Efektyvus marketingas internetu					
Įmonės vidinė kultūra					
Pardavimų internetu įtaka įmonės veiklos rezultatams					
El.verslo sistemų vartotojų mokymo programos					
Interneto prieinamumas					
Strateginių tikslų nustatymas					
Interneto panaudojimas marketingo strategijos įgyvendinime					
Bendradarbiavimas tarp rinkos dalyvių					
Potencialių auditorijų nustatymas					
Vietinės ir/arba globalios rinkos tendencijų įvertinimas					
Gebėjimas dirbti globaliai					
Daugiakalbis interneto puslapis					
Nacionalinių kultūrų įvairovės įvertinimas					
Kita (IRAŠYTI) _____					

4 KL. TOMS ĮMONĖMS, KURIOS TAIKO VERSLAS-VARTOTOJUI (B 2 C) EL. VERSLO MODELĮ.

4. Koks žemiau išvardintų veiksnių reikšmingumas Jūsų įmonės sėkmei, plėtojant el. verslą??

Vertinkite penkių balų sistemoje, kur „1“ -nereikšmingas o „5“ -labai reikšmingas.

B2C KSV:	Įvertinimo balai				
	1	2	3	4	4
Rėmimas					
Interneto puslapio veiksniai (medijos turtingumas, įvairovė, pasiekiamumas, funkcionalumas)					
Užsakymų įvykdymas					
Paslaugos klientams					
Įmonės situacijos ir galimybių įvertinimas					
El. verslo strateginių sprendimų priėmimas					
Kita (IRAŠYTI) _____					

KLAUSIMAI APIE JŪSŲ ĮMONĖ

5. Kokia Jūsų įmonės veiklos rūšis?

- Gamyba
- paslaugos

6. Kokio dydžio Jūsų įmonė?

- Mikro (įmonės, kuriose dirba įmonės savininkas ir jo šeimos nariai)
- Maža (iki 10 darbuotojų)
- Vidutinė (iki 50 darbuotojų)
- Didelė (iki 250 darbuotojų)

7. Kiek metų Jūsų įmonė plėtoja el. verslą?

- 3 ir mažiau metu
- Nuo 3 iki 5 metu
- Nuo 5 iki 10 metu

Critical success factors in the Lithuania electronic business market

Justina Žvirblytė

Summary

By seeking to be active participant in the global market without information technologies would be impossible to implement the innovative business decisions. Market conditions in growing economy and competition, business globalization as well as innovations in the field of information and communication technologies the companies stimulate to invest in development of the electronic business increasingly. Electronic business – is a use of modern means of information and communication technologies in order to create new business relations and their development as well as for increasing effectiveness of business processes, bypassing any geographical and time restrictions.

Growing demand for goods and services of enterprises practicing electronic business, growing competition between companies developing electronic business demands efficient electronic business solutions. Consequently company in order to develop its activity profitably it is essential to select adequate business strategies and actions.

The aim of the research work – on the results of the theoretical analysis of the critical success factors and survey conducted to the critical success factors in the electronic business to identify critical success factors in the Lithuania electronic business market. Tasks of the research work: to analyse the conception of the critical success factors; to classify critical success factors; to analyse the significance of critical success factors in the determination of competitive advantages; to present identification methods of critical success factors; to study conceptual foundations of electronic business; to study critical success factors in the electronic business; to fulfil empirical research of critical success factors in electronic business companies.

The method of the research work – comparative analysis and synthesis of the scientific literatures and quantitative analysis of the survey.

The results of the research work.

A number of literatures of the foreign and Lithuanian authors related to critical success factors have been analysed, in particular conception of the critical success factors, possible ways of classification as well as the critical success factors in the electronic business.

In the first part of the research work presented the conception of the critical success factors, their classifications, described definition of the critical success factors and different types of this critical success factors.

In the second part of the research work described the critical success factors in the context of long time competitive advantages.

In the third part of the research work presented the study of conceptual foundations of electronic business and critical success factors in electronic business.

In the fourthly part of the research work presented the Lithuanian electronic business situation, survey and analysis of the results of the survey. The critical success factors in the Lithuania electronic business market have been determined by the survey. The results of the investigation of Lithuania electronic business market are described in the conclusion of the research work.

