

Vilniaus universitetas
Komunikacijos fakultetas
Informacijos ir komunikacijos katedra

Ingrida Janulionytė

Informacijos sistemų vadybos studijų programos studentė

Kultūrinių skirtumų įtaka e-komercijos strategijų formavimui

MAGISTRO DARBAS

Vadovas doc. dr. Regimantas Pranaitis

Vilnius, 2008

Pildo bakalauro/ magistro baigiamojo darbo autorius

Ingrida Janulionytė

(bakalauro/ magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė)

„Kultūrinių skirtumų įtaka e-komercijos strategijų formavimui“

(bakalauro/ magistro baigiamojo darbo pavadinimas lietuvių kalba)

„Influence of cultural differences on e-commerce strategies“

(bakalauro/ magistro baigiamojo darbo pavadinimas anglų kalba)

Patvirtinu, kad bakalauro/ magistro baigiamasis darbas parašytas savarankiškai, nepažeidžiant kitiems asmenims priklausančių autorių teisių, visas baigiamasis bakalauro/ magistro darbas ar jo dalis nebuvo panaudotas kitose aukštosiose mokyklose.

_____ (bakalauro/ magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)

Sutinku, kad bakalauro/ magistro baigiamasis darbas būtų naudojamas neatlygintinai 5 metus Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto studijų procese.

_____ (bakalauro/ magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)

Pildo bakalauro/ magistro baigiamojo darbo vadovas

Bakalauro/ magistro baigiamąjį darbą ginti _____

(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)

_____ (data)

_____ (bakalauro/ magistro baigiamojo darbo vadovo parašas)

Pildo instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, reikalų tvarkytoja

Bakalauro/ magistro baigiamasis darbas įregistruotas

_____ (instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, pavadinimas)

_____ (data)

_____ (instituto/ katedros reikalų tvarkytojos parašas)

Pildo instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, vadovas

Recenzentu skiriu _____

(recenzento vardas, pavardė)

_____ (data)

_____ (instituto/ katedros vadovo parašas)

Pildo recenzentas

Darbą recenzuoti gavau. _____

(data)

_____ (recenzento parašas)

Janulionytė, Ingrida

Ja 336 Kultūrinių skirtumų įtaka e-komercijos strategijų formavimui: magistro darbas / Ingrida Janulionytė; mokslinis vadovas Doc. Dr. R.Pranaitis; Vilniaus universitetas. Komunikacijos fakultetas. Informacijos ir komunikacijos katedra. – Vilnius, 2008. – 52 lap. : Santr. angl. – Bibliogr.: 49-51 p. (30 pavad.).

UDK 316.3

Elektroninė komercija, strategija, elektroninės komercijos strategijos, elektroninės komercijos strategijų formavimas, kultūriniai skirtumai

Darbo *objektas* – elektroninės komercijos strategijos ir kultūrinių skirtumų įtaka jų formavimui. Darbo *tikslas* - pasiūlyti elektroninės komercijos strategijos modelį, kuris galėtų būti modifikuotas prisitaikant prie kultūrinių skirtumų. Pagrindiniai darbo *uždaviniai*: išanalizuoti ir suklasifikuoti elektroninės komercijos strategijos modelius, kurie yra dabar naudojami kuriant e-komercijos sistemas; išanalizuoti kultūrinius skirtumus, kurie gali turėti įtakos e-komercijos sistemoms; atlikti tyrimą, kuriame analizuojamos šiuo metu naudojamos e-komercijos strategijos ir pateikti kultūrinių skirtumų poveikį; pasiūlyti e-komercijos strategijos modelį, kuris būtų modifikuotas atsižvelgiant į kultūrinius skirtumus ir pritaikomas kultūriškai skirtinguose regionuose.

Ištyrus kultūrinius regionų skirtumus ir išanalizavus teorinius e-komercijos modelius prieita *išvados*, kad elektroninės komercijos strategijų formavimą įtakoja keturi pagrindiniai faktoriai – paslaugos, prekės ženklas, technologijos ir rinka. Kiekvienas iš jų yra būtinas formuojant strategiją, tačiau siekiant lyderystės reikia pasirinkti vieną faktorių kaip pagrindinį, o kitus palikti kaip būtinus strategijos formavimo elementus. Remiantis šiais faktoriais bei mokslinės literatūros analize suformuotas apibendrinantis elektroninės komercijos sistemų formavimo modelis. Įvertinant atliktos kultūrinių skirtumų analizės rezultatus pasiūlytas elektroninės komercijos strategijos formavimo modelis, kuriame be tradicinių e-komercijos strategijos formavimų faktorių išskirti juos įtakojantys kultūriniai bruožai.

Darbas gali būti naudingas elektroninės komercijos strategijų formavimu besidomintiems asmenims ir įmonėms. Jame siūlomas e-komercijos strategijos formavimo modelis gali būti naudingas kuriant kultūriškai skirtingiems regionams skirtas e-komercijos sistemas ar e-komercijos sistemas.

TURINYS

ĮVADAS	5
1. ELEKTRONINĖ KOMERCIJA	8
1.1. E-komercijos samprata	8
1.2. E-komercijos modeliai.....	10
2. E-KOMERCIJOS STRATEGIJOS	12
2.1. Strategijos samprata.....	12
2.2. E-komercijos strategijos	13
3. KULTŪRINIAI SKIRTUMAI.....	27
3.1. Jungtinės Amerikos Valstijos	31
3.2. Kinija	33
3.3. Rusija.....	36
3.4. Didžioji Britanija	38
4. TYRIMAS	40
4.1. Tyrimo eiga ir metodologija.....	40
4.2. Tyrimo išvados	44
4.3. Strategijos modelio suformavimas	45
IŠVADOS.....	46
SANTRUMPA ANGLŲ KALBA.....	47
BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS.....	49
PRIEDAS – tiriami e-komercijos puslapiai.....	52

ĮVADAS

Kartu su rinkos didėjimu, daugelis kompanijų skiria tam tikrą biudžeto dalį informacinių technologijų (IT) modernizavimui. Tačiau nepriklausomai nuo pakilimo ar krizės ekonomikoje, įmonių vadovai ar atsakingi už sprendimus organizacijoje siekia didžiausios investicijų grąžos, kurią galima pasiekti įsigyjant produktą. Elektroninė komercija gali pasiūlyti integruotus sprendimus, kuriuos naudojant galima mažiau investuoti saugiu ir lanksčiu būdu, siekiant didesnės investicijų grąžos.

Nors 2002 metais elektroninė komercija ir visi kiti su internetine prekyba susiję sprendimai buvo laikomi kaip naujiena, kas skatino įmones atsargiau žvelgti į elektroninę komerciją ir, kartu su standartų ir patikimumo trūkumu, investicijų grąžą buvo pakankamai sunku apskaičiuoti [9], tačiau Jungtinių Amerikos valstijų 2007 metų 4 ketvirčio duomenys lyginant su tuo pačiu laikotarpiu 2006 metų rodo, kad pelnas išaugo apie 18% [8].

JAV rinkos tyrimų bendrovės „MarketingChains“ duomenimis, net 78,2% internetu prekiaujančių įmonių 2008-aisiais metais planuoja investuoti į naujas programines platformas, klientų aptarnavimo tobulinimą [10]. Daugiau nei pusė jų nurodo, kad plėtros metu juto informacijos apie elektronei komercijai būdingas savybes bei iššūkius stygių. Taigi, akivaizdu, kad nors vartotojų lūkesčių įtakotas verslo pasaulis investuoti į elektroninę komerciją bei jos vystymą nevengia, jau pradeda jausti žinių stygiaus problema, liečianti elektroninio verslo valdymą, jo strategijas bei galimus scenarijus. Pirmieji bandymai struktūrizuoti bei apdoroti elektroninės komercijos vystymo patirtį, nagrinėti galimas efektyvias vystymosi strategijas aprašyti dar elektroninės komercijos vystymosi pradžioje, tačiau juose nagrinėjamos problemos dabar yra pasenusio aktualumo, o teoriniai, ekonominių rodiklių vertinimu bei planavimu paremti modeliai sunkiai pritaikomi dabartinėms elektroninės komercijos aktualijoms. [11]

Interneto vartojimas pasauliniu mastu nuo 2000 iki 2007 metų išaugo apie 266% [13]. Kaip matome, interneto svarba verslui ir konkrečiai šiuo atveju e-komercijai yra gana didelė, kartu ir apskritai verslo aplinkai. Kartu su gausiai naudojamu internetu visame pasaulyje, e-komercijos puslapiai yra pasiekiami iš visur ir visiems, todėl siekiant pritraukti vartotojus reikia daugiau nei tiesiog sukurti internetinę svetainę ir pasiūlyti paslaugas/prekes. Didelis internetu naudojimosi augimas sukūrė išpūdį, kad kompanijoms sukūrus standartizuotą komunikacijos modelį vartotojai nepriklausomai nuo regiono, kalbos ar socialinės padėties naudosis jų paslaugomis. Baack and Singh, Furrer, and Ostinelli tyrimas parodė, kad vartotojai yra linkę rinktis ir parduvejus internetu priklausomai nuo kultūrinių,

socialinių ar kitų ypatybių. Cyr ir Trevor-Smith, Fink ir Laupase, Lynch, Kent ir Srinivasan, Marcus ir Gould, Yip, Zahir, Dobing ir Hunter atlikti tyrimai rodo, kad kultūriniai skirtumai veikia e-komercijos puslapius, tačiau šiam klausimui kompanijos skiria mažai dėmesio. Atlikti tyrimai buvo orientuoti daugiau į JAV rinką, todėl kultūrinių skirtumų įtaka elektroninės komercijos strategijų formavimui buvo analizuota atsižvelgiant tik į JAV rinkai būdingus kultūrinius aspektus [12]. Todėl šioje vietoje iškyla pagrindinė darbo problema – kultūriniais skirtumams ir jų įtakai elektroninės komercijos strategijoms bei strategijų formavimui yra skiriama per mažai dėmesio.

Šio darbo tikslas yra pasiūlyti elektroninės komercijos strategijos modelį, kuris galėtų būti modifikuotas prisitaikant prie kultūrinių skirtumų.

Siekiant atlikti išsamią e-komercijos strategijų analizę, tikslinga suklasifikuoti galimas elektroninės komercijos strategijas. Tai reikalinga siekiant suformuoti teorinę bazę kultūrinių skirtumų įtakos analizavimui e-komercijos strategijų formavime.

Šio darbo uždaviniai:

- ✓ Išanalizuoti ir suklasifikuoti elektroninės komercijos strategijos modelius, kurie yra naudojami kuriant šiuolaikines e-komercijos sistemas ;
- ✓ Išanalizuoti kultūrinius skirtumus, kurie gali turėti įtakos e-komercijos sistemoms;
- ✓ Atlikti turinio analizės tyrimą, kuriame analizuojamos šiuo metu naudojamos e-komercijos strategijos ir išskirti kultūrinių skirtumų poveikį;
- ✓ Pasiūlyti e-komercijos strategijos modelį, kuris būtų modifikuotas atsižvelgiant į kultūrinius skirtumus ir pritaikomas kultūriškai skirtinguose regionuose.

Pirmame darbo skyriuje nagrinėjama elektroninės komercijos samprata ir išskiriami keli klasifikacijos būdai, kurių analizės rezultatai reikalingi nagrinėjant elektroninės komercijos strategijas.

Antrame skyriuje analizuojamas elektroninės komercijos strategijos, pradedant nuo strategijos sampratos. Turint elektroninės komercijos ir strategijos apibrėžimus, toliau analizuojamos elektroninės komercijos strategijos, išskiriamos galimos klasifikacijos, kurios vėliau analizuojamos per kultūrinių skirtumų prizmę.

Trečiame skyriuje išskiriami trijų kultūriškai skirtingų regionų skirtumai, kuriais remiantis analizuojamos e-komercijos strategijos.

Ketvirtame skyriuje atliekamas tyrimas pasirinkus keletą e-komercijos sistemų iš anksčiau įvardintų regionų ir analizuojama kultūrinių skirtumų įtaka e-komercijos strategijoms, jų formavimui, remiantis anksčiau išanalizuotomis e-komercijos strategijomis. Atlikus analizę galima būtų pateikti adaptuojamas prie kultūrinių skirtumų strategijos modelį.

Nagrinėjama tema atitinka autorės darbinių ir mokslinių interesų sritį, jos analizė pasirinkta siekiant praplėsti strategijų formavimo žinias.

Atsižvelgiant į platesnio kultūrinių stereotipų įtakos elektroninės komercijos strategijoms tyrimo specifiką, darbe analizuojamos Lietuvos, JAV, Rusijos ir kitų valstybių autorių publikacijos, taip pat moksliniai straipsniai kultūrinių skirtumų, elektroninės komercijos, elektroninės komercijos strategijų temomis.

1. ELEKTRONINĖ KOMERCIJA

Šiame skyriuje apibrėžiama elektroninės komercijos samprata, identifikuojami elektroninės komercijos ir elektroninio verslo sistemų skirtumai bei išskiriami e-komercijos modeliai/tipai. Tokia analizė reikalinga siekiant nustatyti elektroninės komercijos tipus, kurių tolesnis tyrimas būtų tikslingas siejant jų savybes su e-komercijos strategijomis.

1.1. E-komercijos samprata

Elektroninis verslas nagrinėtuose šaltiniuose neretai yra sutapatinamas su elektronine komercija. Todėl pradėdant analizuoti elektroninės komercijos strategijas pirmiausia reikia išskirti elektroninės komercijos apibrėžimą.

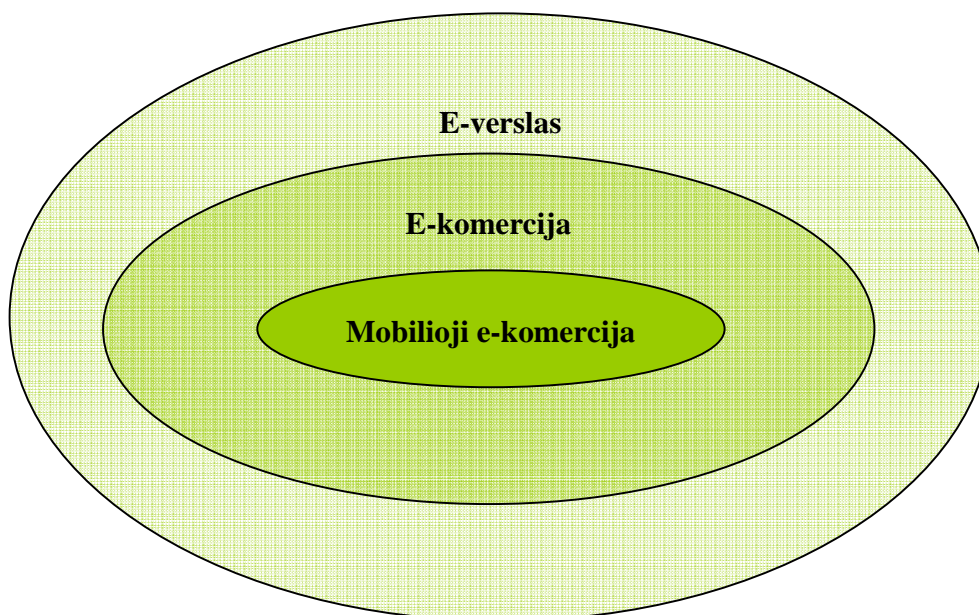
Vienas iš tokių variantų būtų: elektroninė komercija tai yra terminas apibūdinantis komercinius santykius tarp dviejų ar daugiau žmonių naudojant komunikacijos priemones [2].

Kitas apibrėžimas būtų - elektroninė komercija yra palengvinimas prekių ir paslaugų pardavimo bei sandorių naudojantis internetu ar kitais telekomunikacijos tinklais. Tai apima fizinių ir nefizinių prekių elektroninėje terpėje pardavimą, gana dažnai apima visus tradicinio pardavimo žingsnius – internetinį marketingą, internetinį užsakymą, apmokėjimą elektroniniu būdu ir elektroninį pristatymą (jei prekė yra ne fizinė) [1].

Apibendrinant galima išvesti elektroninės komercijos apibrėžimą, kuris apima skaitmeninėmis technologijomis paremtų operacijų atlikimą (dažniausiai internetu) tarp organizacijos ar vartotojo siekiant įsigyti prekę ar paslaugą.

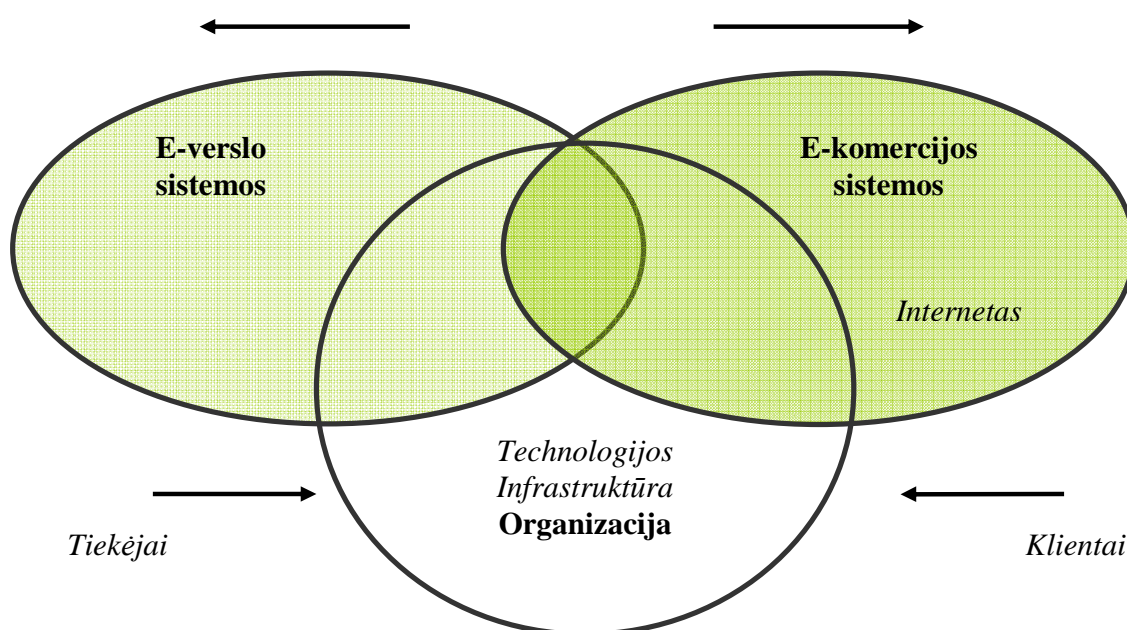
Žemiau yra pateikiami keli modeliai, kurie padės tiksliau apibrėžti elektroninę komerciją išskiriant ją iš elektroninio verslo. Viename iš modelių nurodo, kad elektroninė komercija yra tik viena iš elektroninio verslo dalių (1 paveikslas) [1]. Kaip galima pastebėti iš modelio, elektroninė komercija yra viena iš elektroninio verslo dalių.

1 paveikslas. E-verslo ryšiai su e-komercija ir mobiliąja e-komercija [1]



Kitame modelyje (2 paveikslas) [14] e-verslo ir e-komercijos sistemos išskiriamos todėl, kad yra laikoma, kad e-komercijos sistemomis yra viskas, kas vyksta elektroninėje erdvėje tarp vartotojo ir organizacijos. Tuo tarpu e-verslo sistemos yra naudojamos organizacijos viduje, įskaitant ir informacines sistemas, kurios yra valdomos organizacijos, bet neperžengiant organizacijos ribų [14]. Elektroninės komercijos ir elektroninio verslo sąvokų atskyrimas itin svarbus siekiant objektyvios elektroninės komercijos modelių analizės.

2 paveikslas. E-komercijos ir e-verslo skirtumai [14]



Pirmasis modelis yra paprastesnis struktūriškai, jame elektroninė komercija apibrėžiama neatsižvelgiant į organizacijos poziciją. Antrame modelyje įvertinamas ne tik e-verslo ir e-komercijos tarpusavio santykis, bet ir e-komercijos strategiją realizuojančios organizacijos vaidmuo bei jos aplinka. Tolesnė e-komercijos analizė plėtojama remiantis įvairiapusiškesniu bei e-komercijos strategijos priklausomybę nuo organizaciją įtakančių veiksnių iliustruojančiu antru modeliu

1.2. E-komercijos modeliai

Klasifikacijų išskyrimas yra reikalingas toliau nagrinėjant e-komercijos strategijas, nes siekiant susiaurinti analizuojamą sritį, pasirenkami vienas ar du elektroninės komercijos modeliai. E-komercijos modeliai yra labai trumpai pristatyti siekiant išskirti populiariausius ir toliau juos nagrinėti per strateginę prizmę. Tokia analizė tikslinga siekiant nustatyti plačiausiai taikomus elektroninės komercijos modelius bei jų savybes.

Skirtingi šaltiniai įvairiai išskiria galimas e-komercijos klasifikacijas, kurios pateiktos žemiau, siekiant išskirti kelias populiariausias. Analizuojant klasifikacijas, jos yra numeruojamos didėjančia tvarka kiekvieno šaltinio pridėdam naujas, ankstesnio šaltinio neišskirtas.

Viename šaltinyje [14, p.17-19] yra išskiriami penki pagrindiniai elektroninės komercijos tipai:

1. B2C (angl. business to consumer) – verslas vartotojui. Verslas naudodamasis „online“ technologijomis stengiasi pasiekti vartotoją. Pavyzdys tokio tipo galėtų būti amazon.com;
2. B2B (angl. business to business) – verslas verslui. Verslo įmonės/organizacijos naudodamos e-komercijos sistemas fokusuojasi ties pardavimais verslui. Pavyzdys tokio tipo galėtų būti eSteel.com;
3. C2C (angl. consumer to consumer) – vartotojas vartotojui, kur vartotojai gali keistis, pardavinėti vieni kitiems prekes tiesiogiai. Vienas iš tokių pavyzdžių būtų aukcionas eBay.com;
4. P2P (angl. peer to peer) – tiesioginio sujungimo, kur vartotojai programinės įrangos dėka gali dalintis turimais failais. Tokios sistemos gali būti nemokamos ir apmokamos;

5. M-commerce (angl. mobile commerce) – mobilioji komercija. Bevielės technologijos gali būti naudojamos atliekant komercines transakcijas . Nors anksčiau nagrinėtame šaltinyje ir mobili komercija pateikiama kaip atskira elektroninio verslo sudedamoji dalis, tačiau galima priskirti ir elektroninės komercijos modeliui;

Kiti šaltiniai [15, p.171-173] be anksčiau minėtų 1, 2 ir 3 tipų dar išskiria:

6. B2G (angl. business to public government) – verslas valstybinėms institucijoms, kas nusako „elektroninį bendradarbiavimą tarp verslo ir valstybinių institucijų“ [15];

Dar viename šaltinyje [16, p. 10-13] be anksčiau minėtų 1, 2, 3 ir 6 išskiria:

7. G2C (angl. government to consumer) – valstybinės institucijos vartotojams, kur valstybinės institucijos elektroniniu būdu bendrauja su vartotojais. Pavyzdys galėtų būti Lietuvoje pajamų deklaravimas elektroniniu būdu;
8. G2G (angl. government to government) – valstybinės institucijoms valstybinėms institucijoms.

Iš pateiktų šaltinių apibendrintai galime išskirti 3 pagrindinius modelius: verslas vartotojui, verslas verslui ir vartotojas vartotojui. Įvertinant menką strategijų formavimo aktualumą modelio vartotojas vartotojui atveju, tikslinga toliau analizuoti modelius verslas vartotojui ir verslas verslui.

2. E-KOMERCIJOS STRATEGIJOS

Siekiant suformuoti teorinę bazę elektroninės komercijos strategijų formavimui šiame skyriuje apibrėžiama strategijos samprata ir išskiriami modeliai, kuriais remiantis galima atlikti kiekybinį elektroninės komercijos sistemų tyrimą ir išanalizuoti pasirinktas elektroninės komercijos sistemas per kultūrinių skirtumų prizmę.

2.1. *Strategijos samprata*

Pagrindinė strategijos formavimo idėja – rasti tinkamiausią būdą, padedantį organizacijai pasiekti geriausių rezultatų didinant bendrą savo vertę. [3]

Strategija – tai plati programa, apimanti organizacijos tikslų formulavimą ir įgyvendinimą. Maksimaliai išnaudotos galimybės, optimaliai paskirstyti resursai – strategija padeda tinkamiausiai surikiuoti organizacijos veiksmus, siekiant norimo rezultato.

Kitame šaltinyje nurodoma strategija įvardijama kaip būdas pasiekti tikslus. Dažnai norint pasiekti tam tikrus tikslus reikia rinktis tam tikras alternatyvas, kad vėliau kuo geriau būtų įgyvendinti tikslai. Galima formuluoti, kad strategija yra atsakymas į klausimą „kaip?“. [7]

Mokslinėje literatūroje išskiriame keturi strategijų tipai: integracijos, korporacinė, biznio ir operacinė. Pagrindinis strateginių veiksmų tikslas – didinti organizacijos vertę. [6, 1]

Integracijos strategija siekiama, kad organizacija veiktų kaip visuomenės narys. Gali pasirodyti, kad tokia strategija yra idealistinis modelis, tačiau ji tampa kaskart vis labiau reikalinga. Šios strategijos esmė yra integruoti organizaciją į visuomenę ir neturi nieko bendro su produktu ar rinka. Organizacija tampa vis atviresne sistema visuomenei, veikiama aplinkos ir ją veikianti. Viena pagrindinių problemų yra įvertinti organizacijų socialinę atsakomybę, jos esmė ir struktūrą.

Atskirtų visuomenės grupių interesai neretai būna ne tik skirtingi, bet ir visiškai priešingi. Tenka spręsti, ką pasirinkti, nes neįmanoma tenkinti visų interesų. Pagrindiniai visuomenės reikalavimai biznio organizacijoms išreikšti gana aiškiai. Tai visų pirma sąžiningumas vartotojams, fizinės aplinkos apsauga, naujų darbo vietų kūrimas, etiškumas, racionalus interesų naudojimas ir kiti panašūs reikalavimai. Integracijos pagrindinis tikslas – organizacijos misija ir filosofija.

Kitas strategijos tipas yra korporacinė strategija. Ji gali būti vadinama bendra įmonės strategija. Pagrindinė korporacinės strategijos paskirtis yra pasirinkti ir valdyti „biznio vieneto portfelį“. Išskyla problema, kokią biznio vieneta stiprinti, kam suteikti prioritetą. Spręsti problemą padeda gerai suformuota organizacijos misija, o jos pagrindu – organizacijos lygio tikslai ir prioritetai.

Biznio strategijos paskirtis yra įgyti pranašumą savo veikloje. Į biznio strategiją galima žiūrėti kaip į labiau integruotą konkurencijos strategiją. Skirtumas tik tas, kad konkurencinė strategija pagrįsta įmonės elgsena rinkoje, o biznio strategijoje nemažai dėmesio skiriama vidinių procesų ir veiklų koordinavimui ir jų efektyvumui.

Vienas svarbiausių dalykų į kuriuos reikia atsižvelgti kuriant , o vėliau ir naudojant verslo strategiją – tai jos konkurencinio pranašumo išsaugojimas, apsaugojimas nuo konkurentų veiksmų, taip pat šio pranašumo pavertimas realia nauda. Strategiją turi rengti tie, kurie geriausiai išmano kaip įgyti didžiausią pranašumą savo veikloje.

Dar viena strategijos rūšis yra operacinės strategijos. Tai atskirų padalinių strategija, kaip jiems pasiekti geriausiai keliamus tikslus. Gali atrodyti, kad šiame lygmenyje nesprengiami strateginiai uždaviniai. Organizacijos mastu – taip, tačiau net mažiausias organizacijos vienetas, siekiantis išlikti ir būti efektyvus, reikalingas, turi sukurti savo strategiją.

Kompanijos privalo lanksčiai reaguoti į konkurencinius ir rinkos pokyčius. Turi būti atliekami nuolatiniai tyrimai siekiant pastebėti rinkos pokyčius. Aukščiau išvardintos organizacijų strategijos daugiau apima patį strategijų principą – kai stengiamasi sukurti ar koreguoti strategiją, atsižvelgiant į organizacijos dydį, veiklos sritį. Nėra pateikiamas detalesnis strategijos, kaip organizacijoje vykstančio proceso aprašymas.

Toliau darbe analizuojamos verslo strategijos, kurių kaip ir viena iš galimų variantų galėtų būti elektroninės komercijos strategija, kuri detaliau aptariama trečiame skyriuje.

2.2. E-komercijos strategijos

Į elektroninės komercijos strategijas bandoma pažvelgti šiek tiek plačiau, t.y. verslą, kuriame susijungia įprastinė komercija ir elektroninė komercija.

Nemažai analitikų yra išskyrę taktikas, kurios yra padarę nemažai klaidų užpildant naujienų puslapius. Metodai kaip įprasta banerinė (banners) reklama, vartotojų ir partnerystės painiojimas, didelių nuolaidų modeliai buvo naudojami kaip praktiški verslo modeliai. [15]

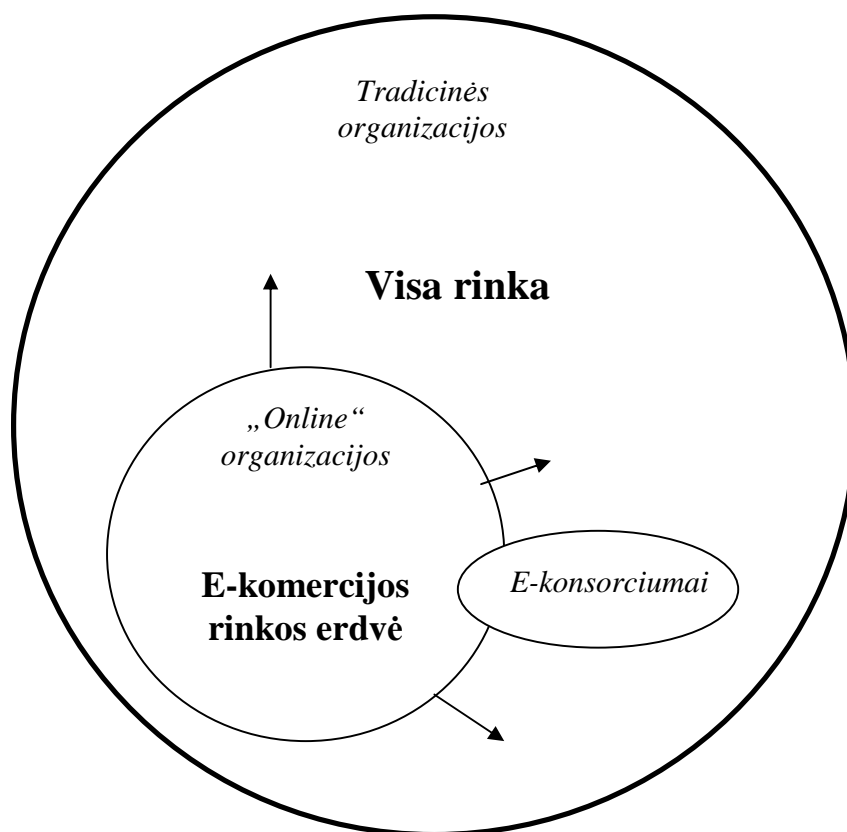
Tinkama strategija turi atitikti kampanijos vartotoją tipą, produkciją, geografinę padėtį aprūpinimo ir distribucijos kanalus ir panašiai. Laikas ir greitis taip pat turi būti apsvarstyti renkantis elektroninės komercijos aplinką.

Strategija taip pat sukelia diskusijas apie kompanijos vertės identifikavimą ir išreiškimą. Iškyla klausimas, kokius unikalius produktus ar paslaugas turi kampaniją pasiūlyti? Šiame kontekste reikia išskirti kiek elektroninė komercija yra pagrindas sėkmingai veiklai ir pačios elektroninės komercijos ir informacinių technologijų svarba bendrai kompanijos strategijai. Svarbu atkreipti dėmesį, kad elektroninės komercijos strategija turi sutapti su bendra kompanijos strategija ir jos sudėtinėmis dalimis bei strategijos integravimas, įskaitant elektroninės komercijos struktūrą ir sistemas. Nors ir nėra vieningos strategijos, kuri tiktų visoms įmonėms, tačiau galima pritaikyti modelį analizuojant sėkmes ir nesėkmes ir taip siekiant suformuluoti ir peržiūrėti tinkamiausią elektroninės komercijos strategiją.

Analizuojant elektroninės komercijos strategijas galima išskirti 2 variantus organizacijų, kurios kaip e-komercijos sistemos – buvo sukurtos pirmiausia internete, veikė pirmiausia tradiciniu būdu ir vėliau perėjo ir į e-komerciją (3 paveikslas) [17]. Šiame paveiksle taip pat yra išskirtos ir tradicinės organizacijos, kurios kol kas neveikia elektroninėje erdvėje. Toliau darbe tradicinės organizacijos nenagrinėjamos, nebent organizacijos dalinai ruošęsi arba jau būtų pradėjusios veiklą elektroninėje erdvėje.

Paveiksle pateikiama nauja forma organizacijų, kurios pavadintos e-konsorciūmai ir jų veikla apima ne tik tradicinę rinką, bet veikla pereina ir į e-komercijos rinkos erdvę.

3 paveikslas. Organizacijų pasiskirstymas rinkoje [17]



Pirmiausia šiame skyriuje analizuojamos organizacijos, kurios ruošiasi pradėti veiklą elektroninėje erdvėje. strategijos ir vėliau pereinama prie strategijų modelių, kurie taikomi e-komercijos sistemoms.

Elektroninės komercijos strategijos pagal integravimo lygį į kompanijos veiklą gali būti skirstomos į tris kategorijas:

- *Pilnos integracijos;*
- *Dalinės korporacinės integracijos;*
- *Verslo vieneto integracijos.*

Pilnos integracijos strategija susitelkia ties elektroninės komercijos pritaikymu tradicinei verslo struktūrai. Šioje strategijoje elektroninė komercija pamažu perima kompanijos jau egzistuojančias verslo operacijas ir perimama kelių kanalų koordinacija. Šie veiksmai skatina pereiti tokius iššūkius kaip organizacijos sistemų ir struktūrų peržiūrėjimas kaip nesusidarytų skirtingų kanalų konfliktai. Kai

kurie analitikai kritikuoja termino elektroninė komercija naudojimą atskyrimui tradicinio ir internetinio verslo. Iš esmės, elektroninė komercija ir tradicinis verslas neturėtų būti atskirti. Tačiau kaip bebūtų, elektroninės komercijos įdiegimo stadijoje pačioje strategijoje reikėtų išskirti elektroninę komerciją, kol dar nėra pilnos integracijos. Pilna integracija yra siekiamybė kada yra aiški kryptis ir kada matoma ryški nauda bei investicijų atsipirkimas pritaikius elektroninę komerciją. Taip pat tai yra iššūkis viską pasiekti, įskaitant ir teisines priežastis, kad kompanija pasirinktų kitą strategiją.

Dalinė korporacinė integracija padeda lėčiau įgyvendinti elektroninę komerciją, kol pastebima, kad pilnas integravimas tarp elektroninės komercijos sistemų ir tradicinio verslo yra pakankamai siekiamas rezultatas. Sprendimas integruoti lėtai ir sekti rinkos lyderius gali būti dėl resursų apribojimų ar dėl noro apriboti tradicinio verslo pertvarkymą. Nors ir resursų apribojimai gali būti gana ryškūs žvelgiant į kompaniją bendrai, dažnai jie būti dirbtinai primetami elektroninės komercijos funkcijoms kadangi investicijos į elektroninę komerciją ir investicijų grąža nėra efektyviai apskaičiuojama. Dalinė korporacinė integracija daugiau yra atsargumo strategija ir neabejotai ši strategija yra priežastis galimiems apribojimams strategijos pasekėjų. Kompanijos vadovybė gali rinktis šią strategiją siekdama išvengti darbuotojų susidomėjimo ar netgi siekdama išvengti dėmesio centro nuo svarbesnių ir daugiau iššūkių reikalaujančių užduočių.

Kompanijos pasirenka šią strategiją dažnai paskatintos mažesnių išlaidų informacinėms technologijoms ir palaukti kol pasirinkta technologija tampa populiaru ir tampa aiški kryptis prieš įgyvendinant viską pilnai. Dažnai kompanijos reikiamas įgyvendinimui technologijos mato kaip plataus vartojimo prekes, kurias galima įsigyti bet kurioje parduotuvėje, panašiai kaip buitinę techniką ar kitas technologijas, kurias kompanija naudoja kasdieniniame darbe. Problema tampa nepakankamų pastangų grėsmė siekiant konkuruoti su IT sprendimais kitų kompanijų. Lėtesnė strategija gali suveikti pramonės lyderiams, kai skiriama pakankamai inovacijų informacinėms technologijoms ir elektronei komercijai, kad kompanijos galėtų identifikuoti unikalias galimybes elektroninėje komercijoje, kai gali duoti naudos visur esantis internetas ir susijusios technologijos, esančios rinkoje. Dalinė korporacinė integracija suteikia palaikymą ir kryptį elektroninės komercijos įgyvendinimui organizacijoje siekiant stebėti klientų ir konkurentų veiksmus ir poreikius, susijusios su elektrone komercija be jokių išpareigojimų įgyvendinti pilną elektroninės komercijos integraciją kompanijoje.

Verslo vieneto integracija naudojama kada integruojama tam tikra dalis ir bandoma nustatyti kiek elektroninė komercija gali tikti didesnei kompanijai siekiant pilnai integruoti elektroninę komerciją viename ar daugiau verslo vienetų ar funkcijų negu kad visoje kompanijoje. Šiuo atveju elektroninė komercija gali būti įdiegta tam tikrame skyriuje, produktų linijai, klientams ar tiekėjams. Kompanijos atsižvelgdamos į vykdomą verslą siekia nuspręsti kur elektroninę komerciją būtų galima

pritaikyti siekiant išlaikyti turimą kompanijos verslo modelį. Dažnai kompanijos rinkamosios šią strategiją neturi pakankamai lėšų įgyvendinti pilną integraciją. Taikydamos šią strategiją kompanijos susiduria su iššūkiu, kada kai kurie konkurentai gali turėti ženklias pajamas ir mažesnes išlaidas naudojant didesnę integraciją versle – padaliniai, funkcijos ir operacijos. Kai kurios kompanijos renkasi elektroninės komercijos integraciją į savo strategiją lėtai, sukurdamos tam tikrus žingsnius, ko rezultatas būna pilnas elektroninės komercijos strategijos įgyvendinimas. Kompanijos įtraukia specialius strategijos vertinimo elementus, kurie gali būti atlikti bet kuriuo metu. Įvertinimas gali būti atliekamas įvairiais būdais – sukuriant atskirą verslą su vieninteliu tikslu, siekiant išanalizuoti elektroninės komercijos efektyviausio sprendimo pasirinkimą prieš įdiegiant visos kompanijos mastu. Žinoma, kai kurios organizacijos nesiekia ar nemato būtinybės elektroninės komercijos įdiegimui visame versle.

Žemiau yra pateikiama 1 lentelė, kurioje pateikiami kiekvienos iš strategijų privalumai ir trūkumai, siekiant išryškinti pagrindinius strategijų skirtumus.

1 lentelė. Elektroninės komercijos strategijų privalumai ir trūkumai [16]

	Pilna integracija	Dalinė korporacinė integracija	Verslo vieneto integracija
Aprašymas	Pilna elektroninės komercijos integracija į visas kompanijos operacijas ir veiklas	Skatina kompaniją naudoti elektroninę komerciją, tačiau nėra visiško atsidavimo ir įgyvendinimo	Pilnai įgyvendinta elektroninė komercija, bet tik į pasirinktus verslo vienetus ar funkcijas
Privalumai	Vieninga strategija tiek elektronei komercijai, tiek įprastam kompanijos verslui, kai elektronei komercijai skiriamas pagrindinis dėmesys	Žymiai sumažėję kaštai ir sumažinta rizika	Kompanijos gali nesunkiai pakeisti elektroninės komercijos ypatybes pritaikant konkreitiems verslo poreikiams
Trūkumai	Ne visuomet adekvačiai apsvarstomas potencialus poveikis	Inovacijos, technologiniai privalumai ir potenciali	Integracijos nauda dažnai nėra suvokiama kompanijos mastu

	kompanijai ir susikertančių kanalų konfliktai bei grėsmė tam tikrų veiklų išnykimui	nauda dažnai poverdinama prieš konkurentus	
--	---	--	--

Yra du pagrindiniai faktoriai, į kuriuos reikia atsižvelgti formuojant nuoseklią elektroninės komercijos strategiją: skirtingų kanalų koordinacija ir efektyvumas.

Skirtingų kanalų koordinacija apima gana pačiai tradicinį verslą, kurį reikia modifikuoti norint pilnai išnaudoti visus privalumus elektroninės komercijos. Tai priskiriama ir vertės sukūrimas, daugiau patiriant išlaidų, nors ir gali būti didelė nauda.

Efektyvumas susijęs ne tik su finansiniais rodikliais elektroninės komercijos, bet pačių technologijų panaudojimų elektroninei komercijai bei naujų funkcijų privalumai pačios kompanijos pajėgumui. Pagrindinė kryptis gali būti sukuriama sutelkiant dėmesį į vertės sukūrimą per kaštų ir operacinio efektyvumo kontrolę.

Kaip matome iš pateiktų galimų strategijų, norint įmonei pereiti prie elektroninės komercijos, nėra taip lengva išsirinkti tinkamą strategiją. Kiekviena strategija turi tam tikrų privalumų ir trūkumų atsižvelgiant į organizacijos veiklos sritį.

Išanalizavus keletą šaltinių galima išskirti, kad e-komercijos strategija formuojama atsižvelgiant į šiuos faktorius ir pagal juos pasirenkama strategijos vystymo kryptis [1, 3, 17]:

- ✓ *Prekės ženklo parinkimas;*
- ✓ *Rinkos pasirinkimas (kai kuriuose šaltiniuose priskiriama ir kainodara);*
- ✓ *Paslaugos;*
- ✓ *Technologijos - pritaikymas individualiam vartotojui, asmeniniams poreikiams.*

E-komercijos strategijos formavimo elementas kaip prekės ženklo parinkimas nėra unikalus elementas. Šis elementas yra įprastas tiek tradicinei, tiek e-komercija užsiimančiai organizacijai. Tinkamas prekės ženklo parinkimas gali padėti laimėti klientų pasitikėjimą. Jei kompanija yra gerai žinoma ne elektroninėje erdvėje kaip gerai aptarnaujanti ir mylint savo klientus, ar gali pasiūlyti žemas kainas, prekės ženklo perkėlimas gali pasitarnauti išlaikant šias vertybes ir elektroninėje erdvėje. Taip pat prekės ženklo išlaikymas gali suteikti privalumus prieš konkurentus, kurių prekės ženklas yra silpnesnis.

Prekės ženklo panaudojimas elektroninėje erdvėje gali sukelti nemažų sunkumų. Tinkamo puslapio vardo parinkimas gali sukurti stiprų prekės ženklą ir elektroninėje erdvėje. Vartotojams svarbu, kad būtų parinktas prekės ženklas, kurį lengva atsiminti ir puslapį būtų galima nesunkiai surasti bandymų ir klaidų keliu ar naudojantis paieškos sistema.

Įmonės, kurių prekės ženklai yra ilgi, nėra labai gerai pritaikomi elektroninėje erdvėje. „Barnes and Noble“ pradėjo veiklą tinklapį pavadinę barnesandnoble.com, bet vėliau pavadinimas buvo pakeistas į bn.com, nes ankstesnis pavadinimas buvo gremėzdiškas ir gana dažnai su klaidomis surenkamas [3]. Idealus variantas būtų, kad surinkus bet kurį kompanijos prekės ženklą būtų galima patekti į svetainę.

Vienu metu buvo paplitęs verslas – supirkti dar laisvus svetainių pavadinimus ir vėliau juos brangiau parduoti. Kompanijos, kurios nespėjo laiku užsirezervuoti savo prekės ženklo pavadinimo ar pageidaujamo, vėliau turėjo mokėti gana nemažus pinigus.

Organizacijos, kurių prekės ženklas yra gerai žinomas, paprasčiausiai perkelia jį į elektroninę erdvę. Tačiau jei kompanijos sukurtas prekės ženklas nėra stiprus, būtų geriau kita strategija. Sėkmingas prekės ženklo valdymas susideda iš inovacijų ir lankstumo, kas svarbu ne tik tradicinėje komercijoje, bet ir e-komercijos sistemose. Organizacijos turi adekvačiai vystyti prekės ženklą tiek elektroninėje erdvėje, tiek tradiciniu būdu, kad būtų išlaikomas prekės ženklo vientisumas, jei parduotuvė yra ne tik elektroninėje erdvėje.

Priėmus sprendimą, kad kompanija ruošiasi verslui internete vienas iš kriterijų yra nuspręsti, kas bus siūloma (prekės ar paslaugos) ir kartu su tuo susijusius klausimus apsvarstyti (rinkos analizė, galimi sunkumai). Jei kompanija jau veikia tradiciniu būdu ir norėtų verslą plėsti elektroninėje erdvėje, tuomet reikia apsvarstyti truputį kitokius klausimus. Jei kompanija ruošiasi ir elektroninėje erdvėje siūlyti tas pačias prekes kaip ir įprastinėje parduotuvėje, gali būti nesunkiai nukonkuruota didesniu pasirinkimu, tačiau jei gausiai išplės siūlomų prekių/ paslaugų spektrą, tuomet reikia atkreipti dėmesį ar tai nekelia grėsmės visai organizacijos strategijai. Naudojantis prekės ženklo strategija galima dažniau patraukti klientus, tačiau kai kurie prekės ženklai turi mažiau privalumų tik elektroninėje erdvėje esančioms kompanijoms. Kompanijoms, veikiančioms tiek tradicinėje, tiek elektroninėje rinkose, suteikiama galimybė pasiūlyti platų pasirinkimą, tačiau tai turi būti tinkamai pateikiama, nes jei klientas pasiklys pasiūlymuose, lengvai gali pereiti pas konkurentus.[3, 17] Gana dažnai organizacijos sujungia tiek tradicinį, tiek elektroninį verslus. Pvz. DHL galima užsisakyti paslaugas tiek internetu, tiek ir tradiciniu būdu, o naudojantis jų paslaugomis papildomai gali sekti siuntos judėjimą.

Kitas svarbus klausimas iškyla, kai reikia tinkamai nustatyti kainas elektroninėje parduotuvėje. Buy.com patyrė gana skaudžią pamoką, kai išsiaiškino, kad didelėmis nuolaidomis nei lojalių klientų

išsiugdysi, nei pelno uždirbsi [3]. Kadangi vis dažniau naudojamos paieškos sistemos, kurios padeda surasti žemiausios kainos pasiūlymą, konkuravimas kainomis yra pakankamai sudėtingas ir dažniausiai nenaudingas, todėl kaip strategija kainodara nėra išskiriama ir yra sudėtinė rinkos ir galimų klientų analizės dalis [3].

Taikant techninius sprendimus yra išskiriami keli būdai – standartizavimas, pritaikymas individualiam vartotojui ir pritaikymas asmeniniams poreikiams.

Standartizuotus variantus yra lengviau įgyvendinti ir geriau rinktis kompanijoms, kurių veikla nėra labai pritaikyti elektroninei komercijai, tačiau prieš renkantis reikia apsvarstyti ar toks variantas nepadidins išlaidų siekiant prisitaikyti prie vartotojų poreikių.

Pritaikymas individualiam vartotojui suteikia klientams priežastį apsilankyti elektroninėje parduotuvėje ir suteikia pranašumą prieš konkurentus. Pritaikymą individualiam vartotojui galima naudoti siekiant parduoti aukštesnės kainos prekes, produktus, kurių unikalumas išplaukia iš derinimo skirtingų poreikių. Lengvai pritaikoma individualiam vartotojui yra informaciniai produktai kaip muzika ar panašios duomenų bazės. Tokiems produktams pristatymui taip pat gali būti taikomas elektroninis būdas ir kartu gali būti taip sutaupyta kliento laikas. Tokių būdu klientai gali greičiau sulaukti techninės pagalbos, gauti patarimų ar užsisakyti papildomų paslaugų vienu metu. Kaip pavyzdį pritaikymo individualiam vartotojui galima pateikti BMW, kur galima prisitaikyti modelį pagal savo poreikius (iki 30% JAV ir apie 80% Europoje padaroma tokių užsakymų). Pasinaudoję elektroninės komercijos sistema, BMW pateikia daugiau variantų vartotojams pasirinkti, taip pat laisviau planuoja perteklinę gamybą ir tai padeda pristatyti automobilį beveik trečdaliu greičiau anksčiau sugaišto laiko [3].

Pritaikymas asmeniniams poreikiams nėra sukūrimas naujo produkto, tai greičiau pačio puslapio turinio ar formato pritaikymas konkreitiems vartotojams. Šis būdas puikiai tinka, kai yra parduodamos standartizuotos prekės ar informaciniai puslapiai, kurie skirti naujiems tiekėjams ar mokymo paslaugas teikiantys. Tokių sprendimų suprogramavimas gali kainuoti gana nemažai, tačiau išlaidos padalinus vartotojų skaičiui turėtų gautis gana nedidelės, jei projektas sėkmingas. Atsipirkimas tokios sistemos gali būti tik ilgesniame periode. Tokių sprendimų naudojimas organizacijoje skirtas išimtinai padėti vartotojams, didinti pasitikėjimą kompanija, didinti prekės ženklo lojalumą ir padėti rinkti informaciją organizacijos tolesniems marketingo veiksams. Šis variantas dažnai besinaudojantiems e-komercijos sistema vartotojams gali suteikti galimybę automatiškai kai kuriuos užsakymus pakartotinai daryti be papildomo užsakymo ir visos pirkimo procedūros. Tokiu būdu kompanija gali rinkti informaciją apie vartotojus ir tobulinti sistemą pagal vartotojų pageidavimus [3].

Paslaugos yra kita svarbi e-komercijos strategijos dalis, tačiau nereikia jos nuvertinti. Elektroninės komercijos atveju kiekviena kompanija turi siekti lyderiaujančių pozicijų šioje srityje. Paslaugų įtaką elektroninės komercijos sistemose gali būti labai didelė prekės ženklo pažinimui. Prastas klientų aptarnavimas elektroninėje erdvėje gali ne tik atstumti klientus nuo naudojimosi e-komercijos sistema, bet taip pat gali sumažinti jų srautus ir tradicinėse to pačio prekės ženklo parduotuvėse. [3,17]

Diegiant paslaugas kompanijos turi nuspręsti kiek žmogiškųjų išteklių reikės panaudoti siekiant įgyventi norimą paslaugų kiekį klientams. Elektroninės komercijos atveju yra galimybė dalį procesų automatizuoti ir taip sutaupyti kaštus kompanijai. Automatizavimas taip pat gali suteikti didesnę greitį ir patogumą klientų aptarnavimo srityje, tačiau kartu tai padidina ir riziką, kad automatizuota sistema ne pilnai išpildys klientų poreikius ir ateityje gali sumažėti klientų srautas. Taigi, organizacijoms reikia rimtai apsvarstyti prieš nusprendžiant kiek sistemos bus automatizuotos ir kiek reikės panaudoti žmogiškųjų išteklių pilnai patenkinti klientų poreikius. Kaip pavyzdį galima pateikti dažnai užduodamus klausimus, kurie yra beveik visuose internetiniuose puslapiuose, ir klientai gali perskaite juos rasti atsakymus į populiariausius klausimus. Bet kompanija negali pateikti visų atsakymų toje skiltyje į iškilusius klausimus, todėl organizacija turi nuspręsti kokiu lygiu bus aptarnaujami klientai. Tam gal būti sprendimai kaip forumas, elektroninis paštas, pagalbos telefonas ar keletas iš išvardintų būdų.

Siekiant užtikrinti aukštą paslaugų lygį galima naudoti specifinius klientų pagalbos mechanizmus. Paslaugos klientams orientuotos arba klientui pritraukti arba išlaikyti. Klientams pritraukti reikalingas patrauklus puslapio dizainas su išsamia ir aiškia informacija. Kliento išlaikymas reikalauja sklandaus ir tikslaus kliento poreikių išpildymo naudojantis kompanijos paslaugomis. Nemažai pirkimų internete yra pradedami, bet niekada nepabaigiami. Tokio elgesio pagrindinės priežastys yra painus internetinis puslapis ir pasitikėjimo puslapiu stoka [3]. Internetinis puslapis turi būti parengtas taip, kad klientai galėtų greitai perprasti ir sukeltų pasitikėjimą. Išdėstyme pagrindiniai nustatymai turi būti nesunkiai pasiekiami, o puslapis turi greitai užsikrauti ir klientams, kurių internetinis ryšys yra lėtesnis. Produktai turi būti išsamiai aprašyti, kad nereikėtų klientui ieškoti fiziškai ir viską apžiūrėti pačiam. Spalvos ir kiti fiziniai parametrai turi atitikti konkretų produktą. Kainos turi būti nurodytos tokios, kokias klientas ir mokės pirkdamas produktą, be užslėptų mokesčių ir turi būti paminėta apie pristatymo kaštus (kiek gali kainuoti ir pan.). Jei produkto šiuo metu nėra, internetinis puslapis turi būtinai tą paminėti ir jei, yra galimybė, informuoti apie galimą atsiradimo datą, jei produktas bus vėliau parduodamas. Kai kurios kompanijos renkasi variantą, kad pasibaigusius produktus apskritai išimti iš sąrašo. Gerai paruoštas puslapio dizainas turėtų susidėti iš:

- ✓ Pritaikytas pirma pagal kliento poreikius, o tik vėliau pagal organizacijos;
- ✓ Greitas užsikrovimo laikas greito ir lėto internetinio ryšio turėtojams;
- ✓ Maksimaliai aprašyti produktai;
- ✓ Produktų nuotraukos atitinka realybę (jei yra galimybė, pateikti keletą skirtingų nuotraukų);
- ✓ Pilna kaina ir informacija apie pristatymą;
- ✓ Informacija apie produkto galimybę įsigyti (turi kompanija ar ne šiuo metu).

Nauji ar sugrįžę klientai galėtų būti „užkabinti“ registracija ar prisiregistravimo prašymu. Puslapis turėtų leisti pirkti tol, kol klientas nuspręs atsijungti, be papildomų žingsnių, kurie gali nutraukti patį pirkimo procesą. Apmokėjimui kol kas populiariausios yra kreditinės kortelės, tačiau jei pirkimai yra dažni kompanija galėtų apsvarstyti ir kitus apmokėjimo būdus.

Klientas turi būti informuotas apie geografinius apribojimus. Kai kurios kompanijos neparduoda ar nepristato į užsienį, o kai kurios pristato tik labai mažame regione. Klientai neturi sužinoti šios informacijos galutiniame pirkimo proceso taške. Pristatymo galimybės turi būti aprašytos dažnai užduodamuose klausimuose ir pirkimo proceso pradžioje. Renkantis pristatymą reikėtų suteikti galimybę klientams pasirinkti – ar jie nori brangiau, bet greitai ar yra pigus pristatymo variantas ar apskritai galima pasiimti iš artimiausios parduotuvės. Suteikiant šią informaciją, reikėtų nurodyti gerbiamus ir pripažįstamus partnerius, kurie padeda pirkimo procesu, kad padidinti klientų pasitikėjimą pačia elektroninės komercijos sistema.

Kompanijos taip pat turėtų patenkinti klientus ir sezono metu, kada pardavimai didesni ir sunkiau spėti laiku. Versle, kada pristatymo laikas pasirenkamas kliento, turėtų būti maksimaliai vengiama pakartotinio pristatymo (nespėjo laiku ir pan.). Laiko tarpas pristatymui turi būti parinktas maksimaliai trumpas, kad būtų patogus klientui ir kartu pakankamai ilgas, kad būtų įskaičiuotas galimas sugaišimas transporto kamščiuose ar kitose nenumatytose situacijose.

Teikiant pristatymo paslaugas, galima gražinimą ar pagalbą svarbus aspektas yra klientų aptarnavimas. Galimybės gražinti įsigytą prekę turi būti aprašytos pradiniuose pirkimo etapuose ir taip pat informacija turi būti pateikiama dažnai užduodamuose klausimuose. Daugeliu atveju, pardavėjai turi padrašinti klientus informuodami apie galimybę, jei tokia yra, gražinti įsigytus produktus fizinėse parduotuvėse. Jei parduodamos prekės savybės geriau atsiskleidžia ne internetinėse parduotuvėse, pardavėjai turėtų akcentuoti galimybę gražinti labiau nei kitų produktų. Kompanija „Norstrom“

norėdama paskatinti elektroniniu būdu įsigyti batus, pasiūlė klientams galimybę užsakyti keletą porų batų, išbandyti ir nusipirkti labiausiai patikusius, o likusius gražinti [3].

Aukščiau išvardinti klientų paslaugų mechanizmai yra labai svarbūs siekiant teikti aukštos kokybės paslaugas klientams. Kaip ir anksčiau paminėti kiti strategijos kūrimo elementai, jie yra svarbūs kuriant nuoseklią elektroninės komercijos strategiją.

Peržvelgus aukščiau aprašytus elementus formuojant elektroninės komercijos strategiją, galima išskirti keletą punktų kurie yra svarbūs kuriant elektroninės komercijos sistemą.

Organizacija prisitaikydama dirbti naujoje rinkoje turi atsižvelgti į šiuos faktorius:

✓ *Technologija:*

Organizacija turi suprasti bendrą technologijų reikšmę pačiai organizacijai;

Organizacija turi išsiaiškinti ar pačios organizacijoje vykstantys procesai yra pritaikyti elektronei veiklai;

Organizacija turi išsiaiškinti savo vartotojų požiūrį į technologijas ir naudojimąsi jomis, kad būtų galima tas žinias pritaikyti kuriant e-komercijos sistemos infrastruktūrą ir lanksčią elektroninės komercijos strategiją;

Organizacija turi įvertinti vidinius procesus ir kartu procesus, kurie vyksta bendradarbiaujant su tiekėjais, kad būtų galima viską pritaikyti elektronei prekybai siekiant minimalizuoti kaštus ir maksimaliai padidinti efektyvumą.

✓ *Rinka:*

Organizacija turi suprasti kokia yra elektroninės komercijos ir technologijų reikšmė rinkai ir kaip organizacija ruošiasi konkuruoti – stipriu prekės ženklu ar paslaugomis;

Organizaciją turi nuspręsti tikslinę rinką – pasiliekama ties dabartine veikla ar šiek tiek keičiama;

Jei tikslinė rinka pasikeitė, reikia įvertinti ar tradicinei kompanijai vis dar verta užsiimti e-komercija;

Organizacija turi įvertinti elektroninės rinkos segmentaciją bei augimą ateityje ir išsiaiškinti ar kompanija galės prisitaikyti prie pokyčių įvertinant naujus rinkos poreikius;

Organizaciją turi įvertinti tik e-komercija užsiimančias organizacijas ir panaudojant jau turimą patirtį ir resursus atsverti e-komercijos kompanijų lankstumą.

✓ *Paslaugos:*

Organizacija turi įvertinti vartotojų poreikius ir lūkesčius naujoms paslaugoms;

Organizacija turi įvertinti kaštus ir paslaugų lygį siekdama patenkinti naujus vartotojų lūkesčius;

Organizaciją turi iš naujo įvertinti teikiamas paslaugas ir nuspręsti, kaip bus patenkinami vartotojai, kaip bus sukurti santykiai su vartotojais naudojant naują bendravimo priemonę, kaip bus palaikomi pirkėjai – pirkimo metu ar užsakymo patenkinimu ir kaip išlaikyti klientus tarp užsakymų.

✓ *Prekės ženklas:*

Organizacija turi nuspręsti kaip laviruoti turimu prekės ženklu: išsiaiškinti ar yra galimybė išlaikyti stiprų prekės ženklą ir elektroninėje erdvėje, koks yra prekės ženklo pagrindas, koks yra poveikis prekės ženklui naudojamų ir kuriamų technologijų. Jei kuriamas naujas prekės ženklas, tai reikia įvertinti iššūkius, kurie susiję su naujo prekės ženklo įvedimu.

Organizacijai reikia įvertinti įtaką naujo prekės ženklo pozicionavimo esamam prekės ženklui [17].

Siekdama pradėti efektyviai dirbti elektroninėje rinkoje nauja internetinė organizacija turi apsvarstyti šiuos faktorius:

✓ *Technologija:*

Technologija turi būti pritaikyta pačiai organizacijai ir rinkai;

Organizacija turi pasirinkti, kokias sistemas naudos – ar naujas technologijas ir sieks lyderystės per naujumą ar patikrintas laiko technologijas ir tai garantuos stabilesnę sistemą;

Pasirinkta technologija turi patekinti vartotojų poreikius iš technologinio požiūrio;

✓ *Rinka:*

Organizaciją turi apsibrėžti tikslinę rinką ir išsiaiškinti, kokios yra galimybės naujiems rinkos dalyviams;

Organizacija turi išanalizuoti kaip rinka gali segmentuotis ir augti artimiausiu metu bei ilgesniu periodu ir atsižvelgiant į tai, turi išsiaiškinti ar organizacija galės prisitaikyti prie pokyčių;

Siekdama įsitvirtinti elektroninėje erdvėje organizacija turi numatyti galimus pokyčius konkurentų įmonėse ir prisitaikyti prie jų.

✓ *Paslaugos:*

Organizacija turi numatyti vartotojų lūkesčius susijusius su paslaugomis;

Siūlydama paslaugas organizacija turi nusistatyti savo vertybių skalę ir kaip jų siūlomos paslaugos papildys tai;

Siūlydama savo paslaugas internetu organizacija turi suprasti ryšius tarp vartotojų pasitenkinimo ir siūlomų paslaugų lygio, kaip kuriama paslaugų vertė vartotojams per galimas atlikti operacijas, kaip paslauga patenkina vartotojus pirkimo metu, kaip siūlomos paslaugos padeda išlaikyti vartotojus.

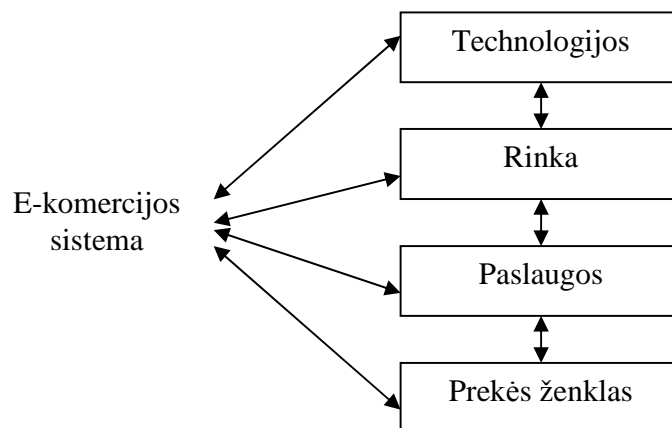
✓ *Prekės ženklas:*

Organizaciją turi suprasti ar galės sukurti stiprų prekės ženklą;

Kurdama stiprų prekės ženklą turi pasirinkti kuria linkme jis yra kuriamas – ar technologijų lyderyste, ar paslaugomis ar rinkos pozicionavime [17].

Išanalizavus mokslinėje literatūroje siūlomas e-komercijos sistemų formavimo strategijas galima pateikti apibendrinantį elektroninės komercijos strategijos formavimo modelį (4 paveikslas).

4 paveikslas. Apibendrintas e-komercijos strategijų modelis



Kaip pavaizduota paveiksle, organizacija, kuri formuoja elektroninės komercijos sistemą, yra veikama keturių faktorių formuojant strategijas ir kiekviena iš jų yra labai svarbi, todėl pirmiausiai reikia jas harmoningai derinti. Tačiau siekiant lyderystės rinkoje, reikia pasirinkti vieną iš pagrindinių, kuria siekiama lyderiauti rinkoje, o likusios yra skirtos išpildyti visai strategijai.

3. KULTŪRINIAI SKIRTUMAI

Šiame skyriuje aptariami kultūriniai skirtumai ir išskiriami iš visų tie, kurie galėtų turėti įtakos e-komercijos strategijoms. Kultūriniai skirtumai išskiriami į grupes ir vėliau tyrime analizuojami elektroninės komercijos strategijų kontekste. Siekiant išanalizuoti kultūrinius skirtumus yra pasirinkti trys kultūriškai skirtingi regionai – Europa, Azija ir Amerika.

Kai kalbama apie žmonių grupę, dažniausiai grupė vertinama ir daromos prielaidos anksčiau nusistatytais galimų elgesio modelių rinkiniais. Tačiau skirtumai tarp tautos ar kultūros yra gerokai didesni nei skirtumai tarp tam tikrų žmonių grupių. Galima pateikti keletą pavyzdžių nevykusios tarpkultūrinės komunikacijos: Chevrolet sukūrė naują kompaktinės klasės automobilį „Nova“ Lotynų Amerikos gyventojams, kas ispaniškai „no-va“ reiškia „nevažiuojantis“; McDonald‘as išsiaiškino, kad kanadiečių šnekamąja kalba „Big Mac“ reiškia „didelė krūtinė“ [20]. Panašių ir daugiau pavyzdžių galima nesunkiai rasti. Todėl iškyla klausimas, kaip teisingai parengti e-komercijos strategijas, kad jos būtų teisingai suprastos ir atneštų pelną kompanijoms.

Pirmiausia reikia apsibrėžti kas tai yra kultūra. Toliau pateikiami keli kultūros apibrėžimai. Kultūra tai „socialinė sistema, garantuojanti materialinių ir dvasinių vertybių kūrimą, panaudojimą ir perteikimą; kultūra apibūdina visuomenės raidos lygį; pagrindiniai kultūros rodikliai – moksleivių, studentų, kultūros, švietimo, mokslo įstaigų, leidžiamų laikraščių ir knygų skaičius bei jų lygis, kūrybinės iniciatyvos jėga, meninės kūrybos branda, filosofinių sistemų kūrimas ir kt.“[4]. Kitas kultūros apibrėžimas „tai vertybių, požiūrių ir nuomonių rinkinys, kuris yra bendrai naudojamas tam tikros individų grupės ir kuris nustato priimtino elgesio standartus, kad būtų priklausoma konkrečiai grupei; kultūra yra perduodama ir išmokstama iš vyresnių tos žmonių grupės individų“ [21].

Kai yra kalbama apie grupę žmonių, kaip yra daroma analizuojant kultūrą, susiduriama su skirstymų pagal stereotipus tema, tačiau nepaisant neigiamo atspalvio, pagal kultūrinius skirtumus skirstant žmones į grupes, yra ne tik pagal fizines charakteristikas. Pavojus išplaukia iš apibendrinimų vienodumo, kad kiekvienas konkrečios kultūros atstovas turi tuos pačius bruožus. Kultūros antropologai ilgai ieškojo ir naudojo sąvoką pagrindinės vertybės apibūdinant vertybes, kurios identifikuoja ir atskiria grupes. Analizuojant kultūrą yra remiamasi fundamentaliais įsitikinimais, požiūriais ir elgesio modeliais, kurie yra priimtini visai grupei. Tuo pačiu metu nėra teigiama, kad kiekvienas individas laikosi konkrečiai kultūrai priskiriamų normų ar elgesio modelių. Kiekvienas žmogus yra unikalus ir prieš priimant išankstines išvadas reikia pažinti kiekvieną individą ir išsiaiškinti

jo požiūrį bei motyvus. Kultūriniai skirtumai tai yra daugiau normų rinkinys, kurį galima tikėtis sutikti bendraujant su konkrečios kultūros atstovu.

Iš kultūrinių skirtumų galima būtų paminėti gebėjimą parodyti save, pasireikšti, kas vienoje kultūroje gali būti suprantama, kaip sveikas ir normalus noras, kur tuo tarpu kitose kultūrose labiau priimtina grupinio darbo principai ir svarbesnis yra indėlis darbui grupėse neišsiskiriant vienam individui.

Yra išskiriama keletas vertybinių faktorių, kuriais remiantis analizuojami kultūriniai skirtumai:

- ✓ Žmogiškoji prigimtis. Žvelgiant iš kultūrinių skirtumų pusės, tai galima pateikti kaip pasitikėjimą ar ne individu. Vienose kultūrose pasitikėjimas duodamas iš karto, kitose – reikia užsitarnauti laikui bėgant.
- ✓ Gyvenimo tikslas – šioje vietoje galima iškelti klausimą, ar žmogus dirba, kad gyventų ar gyvena, kad dirbtų. Motyvavimo klausimas gali būti sprendžiamas dirbant su skirtingų kultūrų atstovais.
- ✓ Socialinis vaidmuo – individualizmas ar kolektyvizmas. Kai kuriose kultūrose yra priimta, kad vienas individas pasiaukotų kitų individų gerovei, tuo tarpu kitose kultūrose toks požiūris yra nesuprantamas.
- ✓ Prigimtis – valdyti ar būti valdomam. Vienose kultūrose žmonės yra didesni optimistai, agresyvesni, išradingi ir tiki, kad tik jie patys gali pagerinti savo padėtį, tuo tarpu kitose kultūros yra labiau priimtinas pasyvumas ir nuolankumas ir labiau linkę pasitikėti likimu.
- ✓ Laikas – kai kuriose kultūrose yra laikomasi punktualumo, tuo tarpu kitur laiku yra manipuliuojama laisviau, t.y. ko nespėjome šiandien, galima padaryti rytoj. Lygiai taip pat ir su susitikimais, vienose kultūrose svarbiau punktualiai, kitose svarbu apskritai pasirodyti. Vienose kultūrose yra norima gauti greitos gražos iš investicijų, tuo tarpu kitose kultūrose yra labiau orientuojamasi į ilgalaikius rezultatus.
- ✓ Bendravimo būdas. Aiškaus turinio žinutė yra pilna, paprasta ir aiški. Perduodama žinutė yra sudaryta iš žodžių, kurie yra perduodami komunikacijos metu. Kalbėtojas perduodamas žinutę renkasi tinkamus žodžius, kad perduotų tiksliai tai, ką nori pasakyti. Tačiau perduodant žinutę dalis informacijos yra perduodama ne verbaliniu būdu. Perduodami žodžiai yra papildomi veido išraiška, tonu ir laikysena. Žinutės priėmėjas supranta ir ne verbalinę informaciją žinutės, net jei tai prieštarauja perduotiems žodžiams. Sugebėjimas išskoduoti ir suprasti neužbaigtą perdavimą yra rezultatas bendrų ryšių ir patirties, panašiai kaip ilgai susituokusios poros, kurios gali bendrauti veido išraiškomis ir

judesiais. Kuo vientisesnė kultūra, tuo daugiau bendrumo patirtyje ir vertybėse ir tuo paprasčiau bendrauti ne verbaliniu būdu. Žmonės kilę iš kultūros, kur daug dėmesio skiriama judesiams, bendraudami tarpusavyje jau žino pagal eisena apie vienas kitą ir apie ką reikėtų bendrauti tarpusavyje, tuo tarpu kitos kultūros atstovai turi išsiaiškinti verbaliniu būdu viską, todėl nesunku įsivaizduoti, kokie nesusipratimai gali būti bendraujant šių skirtingų kultūrų atstovams. Vietoj supratimo už atvirumą, kitos kultūros atstovas gali pasijusti įžeistas. Daugiau žodžiais bendraujančios kultūros atstovai pakankamai patogiai jaučiasi bendraudami ir susirašydami, tuo tarpu kultūrų, kurioms yra svarbūs judesiai ir išraiškos labiau linkę bendrauti akis į akį, kad galėtų matyti ir kitus neverbalinės komunikacijos ženklus ir rašytinė komunikacija gali jiems pasirodyti šalta ir nuasmeninta. Ferraro išskiria labiau į žodinę komunikaciją orientuotas kultūras kaip germanų, skandinavų ir anglų, tuo tarpu kultūroms, kurioms yra svarbi neverbalinė komunikacija yra priskiriama pietų Europa, Kinija, Japonija ir arabų kultūros [21].

- ✓ Valdžios atstumas. Atstumo įtaka tai yra laipsnis, kaip žmonės skirtingai reaguoja į valdžią. Didelės valdžios kultūrose žmonės jaučiasi priklausomi nuo valdžios ir tikisi nurodymų iš jų. Tokių kultūrų atstovai yra linkę laikytis atstumo nuo vadovų. Jie moko paklusnumo vaikus ir taip persiduoda iš kartos į kartą. Kultūros, kur valdžia nėra tokia svarbi, darbuotojai tikisi, kad vadovai įtrauks juos į sprendimų priėmimą ir darbuotojai gali tikėtis daugiau pareigų. Su jaunais žmonėmis elgiamasi kaip su lygiais, ir kai ateina laikas jie to pačio tikisi ir iš vadovų. Vadovai, kurie didesnės valdžios kultūrose bando su darbuotojais elgtis jiems įprastu būdu paprasti gali susidurti su klausimu „tu vadovas, tai kodėl klausai manęs“. Tuo tarpu vadovai iš didelės valdžios kultūros susidūrę priešingos kultūros darbuotojais ir bandydami jiems vadovauti įprastiniu stiliumi, susiduria su priešišku ar netgi maištu.
- ✓ Neapibrėžtumo vengimas. Neapibrėžtumo vengimas yra apie toleranciją draugiškumui ir neįprastumui, tačiau tai nėra rizikos vengimas. Kai kuriose kultūrose rizika yra toleruojama, jei individai yra susipažinę kaip kovoti su tuo jausmu. Žmonės iš kultūros, kur daugiau vengiama neaiškumo, teikia pirmenybę struktūriškoms situacijoms, prisitaikymą formalioms taisyklėms ir nusistovėjusioms normoms, nors tai ir gali atrodyti neracionalu ar nepraktiška kitiems; jie taip pat linkę į nekantrumą, dažnai rodo emocijas ir netgi agresyvumą ir sunkiai atsipalaiduoja. Toks elgesys atrodo įdomus mažesnio neapibrėžtumo vengimo kultūroms, kurios yra mažiau kontroliuojamos ir lengviau prisitaiko prie pokyčių. Neapibrėžtumo labiau vengiančių kultūrų darbo vietoje rolės turi

būti apibrėžtos ir nurodytos detalios procedūros, apibrėžtos taisyklės, aiškūs santykiai ir vengiama taisyklių. Naujos situacijos gali sukelti nemažą stresą ir gali paralyžuoti organizacijos darbą. Tose kultūrose yra svarbu biurokratija. Tokia kultūra laikoma mažiau išradinga ir linkusi rizikuoti, nei priešinga, kuri yra labiau tolerantiška eksperimentams ir keistoms idėjoms, tačiau pirmoji paminėta yra kruopštesnė ir daugiau siekianti tobulumo. Saugumas yra stipri motyvacija artima pasiekimams ir teikianti daugiau pasitenkinimo.

- ✓ Vyrishkumas/ moterishkumas. Hofstede tyrimu, vyriškoji kultūra yra tvirtesnė, linkusi į agresiją, ryžtingesnė ir labiau konkuruojanti; didesnis dėmesys skiriamas į pasiekimus už namų sienų, valdžiai, didingumui ir aiškiai apibrėžtoms lyčių rolėms; konfliktus labiau linkę spręsti kovomis (ar ginčiais) ir orientuota į darbą ar užduotį. Moterishkoji kultūrą yra švelnesnė, atskleidžiamas kuklumas, uždarumas, rūpestis kitais ir malonia aplinka; skiriama didelė reikšmė ugdymui, harmonijai ir besikeičiančioms lyčių rolėms; konfliktai sprendžiami derybų būdu ir kompromisais ir orientuota į santykius. Vyrishkoji kultūra buvo gana ilgai dominuojanti verslo santykiuose, bet pripažinimas bendradarbiavimo, grupinio darbo ir ilgalaikių santykių atkreipė dėmesį į moterishkąją kultūrą versle ir organizacijose. Moterishkajai kultūrai yra priskiriamos Skandinavijos šalys ir lotynų Amerika, kuri paveldėjo tai iš senųjų kultūrų.[21]
- ✓ Visapusiškumas/ artumas. Žmonės visapusiškos kultūros gali neiti per gatvę, jei nedega tinkamas spalva. Visapusiškos kultūros atstovas gali išsireikšti apie artumo kultūros atstovus, kad jai negalima pasitikėti, nes jie visuomet ieškos draugų paramos. Tuo tarpu artumo kultūros atstovas apie visapusiškumo kultūros atstovus gali išsireikšti, kad jais negalima pasitikėti, nes jie neturi draugų, kuriais galima pasikliauti. Artumo kultūros atstovai skiria didelį dėmesį santykiams. Santykių išlaikymas gali būti svarbesnis nei darbo atlikimas, harmonija gali būti svarbesnė nei nuoširdumas, būti pažįstamam su kažkuo gali būti svarbiau nei jų produktai, pasitikėjimas kitu asmeniu gali būti svarbesnis nei sutartis. Kitaip sakant, kiekviena situacija turi būti traktuojama pagal jos vertingumą. Trompenaars tyrimas parodė, kad visapusiškumas labiau būdingas protestantiškoms kultūroms, anglams, skandinavams ir germanų šalims ir labai silpnas Azijos kultūroms, pietinei ir rytinei Europai, lotynų Amerikai [21].
- ✓ Aiškus/ išskaidytas. Išskaidytose kultūrose viskas yra susiję ir verslas yra tik kita socialinio bendravimo forma. Vadovaujamosi daugiau draugyste, aiškinamasi ir rūpinamasi kito šeima, keliamos diskusijos šalutinėmis temomis kaip politika, menas, knygos, sportas ir pan. Tikimasi, kad kitos kultūros atstovas žino apie tai ir vertinama

istorija bei tradicijos jų pačių. Tikimasi, kad išsilavinę ir rafinuoti žmonės turės plačią interesų sritį ir daug žinos. Pokalbiai ir derybos gali prasidėti nuo labai abstrakčių temų ir tęstis labai ilgai. Bendri principai ir ketinimai yra svarbesni ir labiau domina nei detalės. Tikimasi, kad verslo santykiai turi būti ilgalaikiai kaip draugystė ir todėl neturi būti lengvai pradedami, be sukuriamo asmeninio bendravimo. Kadangi tikimasi santykiu tęstinumu, todėl kai kurios sutarties sąlygos gali keistis laikui bėgant ir šalys turi būti pasiruošusios priimti pakeitimus. Taip pat tikimasi, kad vadovai domės asmeniniu gyvenimu savo pavaldinių. Japonijoje vadovai gali dalyvauti organizuojant santuokas ir kartais vedybos gali vykti darbo vietoje. Aiškumo kultūros atstovai teikia pirmenybę konkrečiau turinio bendravimui, duoda aiškesnius nurodymus ir labiau susitelkę ties tikslu ir galimu atlygiu. Išskaidytos kultūros atstovai daugiau naudoja neverbalinės komunikacijos priemones ir labiau susitelkę tiek tęstiniu tobulėjimu.

Kaip matome išskirti ne visi faktoriai gali veikti elektroninės komercijos strategijas, kadangi verslas vyksta daugiau elektroninėje erdvėje ir kai kurie faktoriai gali neturėti įtakos dėl atstumo. Toliau skirtingos kultūros nagrinėjamos daugiau atsižvelgiant į šiuos faktorius: laikas, bendravimo būdas, neapibrėžtumo vengimas, visapusiškumas/ artumas, aiškus/ išskaidytas.

Toliau nagrinėjamo konkretūs regionai ir jiems būdingi kultūriniai ypatumai. Pasirinktos kaip būdingiausiai skirtingų regionų kultūrinius bruožus atspindinčios šalys yra Jungtinės Amerikos Valstijos, Kinija. Rusija ir Vakarų Europos šalis – Didžioji Britanija.

3.1. Jungtinės Amerikos Valstijos

Kada žmonės lygina skirtingas kultūras, daugelis yra linkę manyti, kad jų pačių kultūra yra normali ir netgi pranašesnė, o kitų – neracionali ir žemesnė. Ši tendencija yra vadinama etnocentriškumu. Žmonės didžiuojasi savo pačių kultūra, bet jie privalo didžiuotis, kad jų kultūra yra jų tapatybė. Jie susiduria su sunkumais siekdami suprasti kodėl kiti elgiasi kitaip ir gali padaryti išvadą, kad kiti būtų tokie patys, jei tik galėtų.

Jungtinės Amerikos valstijos patyrė dideles imigracijos bangas iš skirtingų geografinių vietų – Britanijos salos, olandai, skandinavai, germanai, tolimesnės bangos iš Afrikos, centrinės ir pietinės Europos, lotynų Amerikos, Kinijos ir Japonijos. Šiame amžiuje jaučiama imigracijos banga iš Azijos su daug labai skirtingų kultūrinių ištakų, taip pat tęsiasi banga iš lotynų Amerikos, naujos bangos iš

Indijos, Vidurinių Rytų ir ankstesnių Sovietų Sąjungos šalių. Kiekviena banga stengdamasi asimiliuotis prisitaiko prie amerikietiškujų vertybių, nors kai kurios stengiasi išlaikyti tradicijas ankstesnės kultūros savo šeimose.

Iš studijuotų 60 šalių, Hofstede išskiriam JAV kaip labiausiai individualistinę, nevengianti neapibrėžtumo ir mažo valdžios atstumo. Trompenaarms išskiria kaip individualistus, atskiriančius darbą nuo socialinių santykių, orientuotus į pasiekimus ir stengiančius kontroliuoti likimą ir prigimtį. Taip pat amerikiečiai labiau linkę išreikšti emocijas nei Azijos kultūrų atstovai, tačiau mažiau nei pietų europiečiai ar arabai.[21]

Neaiškumo vengimas amerikiečiams leidžia būti novatoriškiems ir linkusiems eksperimentuoti (JAV pati kaip kultūra yra gana didelis eksperimentas). Kombinacija kaip neaiškumo vengimas, individualizmas, vyriškumas ir aiški orientacija į tikslus padaro labiau verslius, agresyvius ir smarkiai konkuruojančius tarpusavyje. Troškimas pasiekti tikslą skiria svarbų vaidmenį laikui, kas padaro nekantrius siekiant nešvaistyti jo ir verčiant dirbti siekiant maksimalaus rezultato. Iš esmės, pagrinde norima rezultato nedelsiant [28]. Tikslumas ir didelis bendravimas pagrinde verbaliniu būdu sukelia priešastis daug dirbti siekiant greito rezultato ir neužsiimti pašaline veikla. Dažnai staigiai einant prie esmės būna neapgalvojama apie galimas emocines pasekmes išstartų žodžių. Jiems nepatinka neryžtingumas, išsisukinėjimas ir atidėjimas.

Mažas valdžios autoritetas skatina nepasitikėjimą valdžia ir tikėjimu individo laisve. Vis dar jaučiama nuomonė, kad kai kurie yra galingesni nei kiti. Individualizmas ir orientacija į tikslą sąlygoja polinkį demokratijai ir vadovaujantis asmuo yra „prieinamas“, o santykiai tarp vadovų ir pavaldinių neįtempti ir neformalūs bei valdžia yra nusipelnoma. Yra labiau vertinamas sunkiai uždirbtas turtas nei paveldėjimas. Kartu su atstumo tarp valdžios nebuvimu ir mažu neapibrėžtumo vengimu, vis dėlto yra neprieštaraujama daryti kas pasakyta, bet nėra siekiama nurodymų, ką daryti. Labiau priimtina yra lanksti struktūra ir tikslų link vedanti vadyba [28]. Norima dalyvauti sprendimų priėmimo, bet kartu pripažįstamas vadovo autoritetas, atsakomybė ir atskaitomybė jam. Nedidelis neapibrėžtumo vengimas prisideda prie optimizmo ir jausmo, kad galima manipuliuoti prigimtimi, kad patenkinti savo poreikius. Tikslas siekimas padaro labai gerai orientuotus ir norima pamatyti rezultatus, kad būtų galima palyginti su standartu. Iššūkiams yra priimami džiaugsmingai, bet susiduriama su sunkumais siekiant ilgesnio laiko rezultatų. Amerikiečiai yra pakankamai materialistai, nes siekimu valdžios, bet ir atsidavimu siekimui valdžios. Vis dėlto nenormalumas, atvirumas ir draugiškumas santykiuose gali būti pakankamai specifinis ir sekus. Verslą virtualiai vystyti galima su bet kuo, o jei galiausiai draugiški santykiai užmezgami tai tuo geriau. Nėra skiriama daug dėmesio familiarumui ir pasitikėjimui, daugiau pasitikima įstatymu ir patikima viską spręsti teismams, kas susiję su ginčiais dėl sutarčių [21]. Norima

matyti kiekvieną detalę sutartyje. Tyrėjai teigia, kad mažą neapibrėžtumo vengimą ir valdžios autoritetą įtakojo pirmųjų regiono gyventojų iš Vakarų Europos papročiai. Pradinė sėkmė įtikino nuo oficialiosios valstybinės ir religinės valdžios atsiskyrusius atvykėlius, kad jie pasirinko tinkamą idėją ir iš to sekė politinis, karinis, ekonominis ir technologinis triumfas, kuris sustiprino tas vertybes ir jos dabar yra parduodamos iš kartos į kartą.

Formuojant elektroninės komercijos strategijas gali būti svarbi orientacija į laiką (orientuojamasi į greitą pristatymą), taip pat gali padėti sėkmingai vystyti verslą, nes norėdami sutaupyti laiko amerikiečiai mieliau rinksis elektronines parduotuves vietoje įprastinių, kuriose būtų sugaištama daugiau brangaus laiko.

Individualizmas ir greitas sprendimų priėmimas gali būti taip pat darantis įtaką elektroninių parduotuvių strategijų formavimui, nes šiuo atveju, kada yra patogi sistema, kuria galima padaryti užsakymą be pagalbos ir papildomo laiko gaišimo.

3.2. Kinija

Kiniją galima apibūdinti kaip labai industrinę šalį, taupią ir jaučiančią didelę pagarbą vyresniems, nuoširdžiai besirūpinančia vaikais ir skiriančią didelį dėmesį išsilavinimui. Tuo pačiu jaučiama didelė pagarpa valdžiai, daugiau netiesioginis bendravimas ir netgi galima justti perdėtą kuklumą, kurio poreikis jaučiamas derybų metu. Kartais bandoma sugėdinti darant nuolaidas ir labai linkę vertinti santykius bei tiesioginį bendravimą. Jie linkę bendrus interesus iškelti aukščiau nei individo ir atkakliai reikalauja naujausių žinių ir technologijų. Jie linkę išvengti ginčų ir kritikos. Vakarų mokytojai dažnai bando neefektyviai įtraukti kinų studentus diskusijas [19]. Kinams labiau būdingas mažas šeimos verslas ar nedidelė kompanija. Panašiai kaip ir japonai, kinai didžiuojasi savo kultūra ir laiko save unikaliais, kad galėtų padaryti prielaidą, jog joks užsienietis negalės jų pilnai suprasti.

Kinų elgesys ir požiūris yra formuojamas pakankamai unikalaus vertybių rinkinio. Trompenaars yra išskyres, kad kinai organizaciją laiko labiau kaip struktūrą, kur pasiskirstoma rolėmis, nei kaip pasiskirstymą pagal atliekamas funkcijas; lyderiui daugiau priskiria tėviškų savybių nei užduočių formuotojo; labiau lankstūs ir prisitaikantys prie keičiamų ar pakeistų galutinių darbo atlikimo terminų; stipriai orientuojasi į praeitį; labiau vertina formą nei turinį; vertina kontrolę ir valdžią; vertina statusą daugiau pagal pasiekimus nei priskyrimą; tiki, kad verslas turi rūpintis savo nariais daugiau tėviškai;

priima daugiau visapusišką požiūrį į darbą, gyvenimą ir santykius nei siaurą, analitinį ir specifinį; turi labai aiškų požiūrį į etinius standartus.[21]

Istoriškai susiklosčiusios aplinkybės lėmė, kad kinai buvo sąlyginai mažai veikiami kitų kultūrų, todėl buvo išlaikyta unikali kultūra su specifinėmis vertybėmis. Šeima visada buvo pirminis socialinis ir ekonominis vienetas, todėl namai vis dar yra svarbus faktorius tapatybei, net ir modernioje kultūroje. Dalinimasis šeimoje yra vis dar normalus dalykas, kuris pastebimas ir valdomose gana didelėse kompanijose.

Gyvenimas pagal paskirtą rolę ir socialinė hierarchija yra kinų kultūros pagrindas. Kinai nelinkę mesti iššūkio vadovams viešai, tačiau privačiai jie taip nėra linkę tą daryti. Hierarchinis rangas priklauso nuo amžiaus ir išminties, kas kinams yra mokymosi produktas [19]. Kinai tėvai į vaikus deda neproporcingai didelius lūkesčius, kaip ir silpnesnė pusė santykiuose tikisi neproporcingai didelių privilegijų. Tai gali būti priežastis, kodėl kinų derybininkai laisvai prašo didelių nuolaidų iš labiau technologiškai išsivysčiusių ar finansiškai stipresnių kompanijų. Jie gali panaudoti gėdinimo taktiką darant spaudimą kitai šaliai siekiant nuolaidų.

Įprastiniai autokratiniai valdymo atributai yra – didelė priežiūra, griežta kontrolė, aiškios kryptys ir didelis formalumas. Panašiai kaip ir klanas, kinų verslas organizuojamas labai paprastai – funkcijos aiškiai centralizuotos, sprendimų priėmimas iš viršaus į apačia ir vertikalūs informacijos srautai [19]. Vadovai labiau linkę vertinti lojalumą nei bendradarbiavimą ir prieštaravimo vadovui, ypač viešumoje, turėtų būti griežtai vengiama. Informacija yra laikoma nuošaliai ir ja pasidalinama tik tuo atveju, jei reikia kažką naujo išmokyti ar nurodyti veiklos kryptį pavaldiniams.

Kinijai būdingas labiau kolektyvizmas, todėl individo elgesys yra reguliuojamas gana didele dalimi senovinių papročių, valstybės, šeimos ir galiausiai individo poreikiu gelbėti savo vardą [21]. Tačiau iš vakarų ateina ir didesnis individualizmo poreikis.

Kinai yra daugiau socialinė kultūra ir labiau linkę socialiniai ir psichologiškai priklausyti nuo kitų. Sprendimų priėmimas yra pasidalintas pagal hierarchijos lygius ir atsakomybė yra išskaidyta kiekvienam individui. Šeima išlieka visą laiką gyvenimo centrinė ašis ir kartu pagrindinis šaltinis saugumo, jaukumo ir reikšmingumo jausmo. Galima pastebėti, kad Kinija yra pirmiausia socialinis ir tik vėliau ekonominis vienetas, nes jaučiama didelė atsakomybė suteikti išsilavinimą jaunesniems, rūpintis senesniais, gerbti protėvius, tačiau šeima taip pat formuoja ir moralinį autoritetą. Aukštesnės pozicijos kinų šeimos versle daugiausiai yra užimamos šeimos narių arba senų laikų draugų [19]. Poreikis ekspertams gali būti matomas kaip grėsmė asmeniniams santykiams ir gali būti apskritai vengiamas. Santykiai ir jausmai yra svarbesni kriterijai sprendimų priėmime nei objektyvi informacija.

Kinai organizaciją mato kaip praktinį įrankį, kai tuo tarpu japonai turi visiškai kitoki organizacijos įvaizdį - daugiau kaip socialinę struktūrą [21]. Priežastį ir pasekmes yra sunku nustatyti. Tipiškas individualistas vakarietis gali ginčytis, kad yra nevienodas valdžios paskirstymas stengiantis žmones priversti elgtis kolektyviai, kai jie gali kitaip norėtų elgtis, tačiau tipiškas kolektyvistas gali ginčytis, kad grupė žmonių reikalauja aiškių krypties nurodymų ir kad galios yra praktinė nauda duodama grupei ir tinkamas atpildas už tai, kada individai pademonstruoja norą ir sugebėjimą dirbti harmoningai ir efektyviai siekiant didesnio gėrio.

Blogiau nei prarasti pačiam gerą reputaciją yra sukelti priežastis, kurios paskatintų kitą prarasti gerą reputaciją. Kritika ir ginčytinos temos pokalbio metu su kinais turėtų būti vengiamos, kadangi tai gali sukelti nepatogumų kinams ir jie nežinos kaip atsakyti į tokį familiarų elgesį. Žmogus, kuris sukuria tokias situacijas, labiau praranda reputaciją, nei tariama auka atskleidžiant nemandagumo ignoravimą. Asmeniniai klausimai, rasistinis humoras, lietimasis, daugiau nei paspaudimas rankos, ar užuomina į nepadorumą turi būti vengiama, nes kinai šias temas gali sutikti vaipymusi, kuris yra visiškai nenuoširdus ir daugiau išraiška susikrimtimo ir nekantrumo, kaip jiems reiktų elgtis tokioje keistoje situacijoje ir net gali išreikšti apmaudą, kad buvo pastatyti į nepatogią situaciją. Kinų pokalbiuose siekiant išvengti reputacijos sugadinimo yra didelis dėmesys skiriamas šalutinėms temoms ir saikingumui, kurio siekimas kitoms pusėms sukuria gerą reputaciją.

Troškimas išlaikyti gerą reputaciją kartu su hierarchiniu atstumu priverčia kinus kalbėti negausiai, netiesiogiai ir menkinant save, net jei tai yra daroma su apsimestiniu kuklumu. Vis dar akis į akį kontaktas yra labiau vertinamas negu rašytinis ar telefoninis pokalbis, kas kartais yra pakankamai sudėtinga dėl įvairių priežasčių. Kinai labiau linkę versle bendrauti su kažkuo ne tik artimu, bet daugiau kaip su draugu. Kaip ir Japonijoje, Kinijoje derybos yra kaip dalis besitęsiančių ilgalaikių santykių. Darybų metu kinai save gali matyti kaip besimokantį vaiką ar jausti tėviškus santykius, todėl kinai derybininkai dažnai būna daugiau reikalaujantys ir tuo pačiu metu jų noras lankstumui ir troškimas ilgalaikių santykių gali suteikti priežastį ieškoti situacijos, kuriose abi šalys gautų naudos.

Elektroninės komercijos strategijos gali daryti įtaką poreikis ilgalaikiams santykiams ir prekės ženklų ryšys su vertinamomis jų šalyje organizacijomis. Taip pat gali turėti įtakos ir elektroninės komercijos produktui, t.y. elektroninės komercijos sistemoje daugiau gali būti skiriama dėmesio pirminio kontakto užmezgimo faktui, nei pačio sandorio įvykdymo. Kadangi kinai daug dėmesio skiria harmonijai, galima daryti prielaidą, kad svetainės dizainas gali būti tvarkingas ir viskas aiškiai išdėliota.

3.3. Rusija

Galima pastebėti, kad rusų vadovai mažai rūpinasi, kaip darbas yra atliekamas kol yra atliekamas reikalinga norma, nėra aiškiai išreikšto skatinimo, kuris būtų įvardijamas kokia nors nuobauda, kad paderinti ar parodyti susirūpinimą klientu ir paplitusi biurokratija, kuri užkreta kelią iniciatyvai ir rizikai. Tradicinis rusas jaučia valdžios didelę įtaką ir vengia neaiškumo, saikingai individualistas, labiau orientuotas į trumpalaikius tikslus ir stengiasi mažai rizikuoti bei mažiau rūpinasi kitais. Bollinger išskyrė, kad yra jaučiamas atstumas tarp didelės valdžios paprastų žmonių ir didelis vengimas neaiškumo [21]. Tačiau kartu su Sovietų Sąjungos žlugimu pamažu jaučiamas pokytis, ypač tarp jaunesnių rusų.

Rusai prisitaiko prie grupės įvykdomų normų, įtariai reaguoja į tuos, kurie atsiskiria nuo jų ir linkę piktintis ir pavydėti tiems, kuriems sekasi. Šie požiūriai yra pagrįsti etika, kad kiekvienas turi dalintis vienodai. Rusų darbuotojas labiau linkęs būti tvirtas ir sunkiai dirbantis, nei novatoriškas. Prisiėmimas rizikos ir novatoriškumas gali būti traktuojamas kaip normų pažeidimas [30]. Tradiciniai rusų vadovai džiaugiasi galėdami pavesti ar kitu būdu išskaidyti atsakomybę ir visiškai nelinkę dalintis valdžia.

Rusai dažnai yra įsivaizduojami kaip pesimistai ir jaučiamas trūkumas pasitikėjimu savimi, bet tuo pačiu jie yra dalinai pagyrūniški, gudrūs ir su didelėmis ambicijomis. Pasaulyje yra pagarsėję didžiausiais fabrikais, atominėmis elektrinėmis ir raketomis ar pastangomis nugalėti Vakarų Šaltojo karo metu. Tuo pačiu metu jie atrodo nesugebantys atlikti rutininių užduočių efektyviai. Rusai tradiciškai gana tvirtai laikosi etikos asmeniniuose santykiuose, tačiau visiškai ne sąžinės graužaties linkę apgauti vadovus ar pareigūnus siekdami apeiti sukurtą tvarką [30]. Korupcija ir papirkinėjimas yra labai plačiai paplitęs ir galutinai tai yra traktuojama kaip norma. Komunistiniu periodu individas, kuris niekada nepagalvotų apie vagystes ar melą draugams ar šeimai, pakankamai tai noriai daro vadovams be gėdos jausmo ar kaltės.

Rusai gana paprastai pripažįsta išlaikymą atstumo tarp valdžios. Rusų lyderis yra daugiau absoliutus ir nelabai toleruoja kompromisus. Jų lyderių valdžia yra gan absoliuti ir jų reikalavimai tobulybei bei nepriekaištingumui yra pakankamai radikali, kad paprastas rusas gali reaguoti daugiau su cinizmu. Tai matyt vienintelė lyderystės formą, kurią Rusija žino ir matyt, vienintelė tinkama kovoti su grėsmėmis [21]. Rusai yra pakankamai nesilaikantys įstatymų žmonės, iš dalies todėl, jų įstatyminėje

bazėje yra pakankamai įstatymų, kurių neįmanoma laikytis ir iš dalies todėl, kad jaučiama labai nedidelė pagarba valdžiai. Rusai daugiau paklūsta autoritetui nei abstraktiems suvaržymams.

Rusai yra pakankamai šilti žmonės tarp draugų, bet nuo užsieniečių gali būti užklupti didelėmis kompanijomis, smalsiu brovimusi, fiziniu kontaktu ir asmeninės erdvės sumažinimu. Trūkstant kitų malonumų gyvenime, rusai labai vertina rimtus asmeninius santykius [21]. Jie tuo pačiu metu yra stoviški ir sentimentalūs, pagarsėję didžiuliu svetingumu ir gilia užuojauta. Rusai pasitiki savo bendradarbiais, draugais ir šeima siekdami saugumo, didelis pasitikėjimas yra esminis atgrasiai ir represinei valstybės vadovybei ir jų slaptoji policija ir asmeniniai santykiai yra kasdieniniame gyvenime.

Rusija gali atrodyti šalta ir atgrasi lankytojams, o rusai – šalti ir bejausmiai, tačiau tai yra tik pirminis atsakas. Sunkiai susiklostę istoriniai įvykiai padarė juos cinikais ir atstumiančius visus, kurie gali būti jų kelyje į sėkmę.

Pakankamai ekstremalūs elgesio modeliai yra gana tipiški. Nepaisant šiltumo ir gailesčio, rusai gali būti labai agresyvūs, šiurkštūs ir reiklūs. Jie gali būti kilniaširdžiai ir žiaurūs, draugiški ir priešiški, sunkiai dirbantys ir tingūs bei panašu, kad mėgsta ir tvarką, ir anarchiją.

Rusai vertina šiltus, giliai įpareigojančius ir labai emocingus žmogiškuosius santykius ir netgi gal labiau nei visa kita. Yra pastebimas noras materialiai būti gerai apsirūpinusiems. Taip pat yra skiriama nedidelė reikšmė produktyvumui, laikui ar punktualumui, kadangi nei už viena iš šių savybių nėra tinkamai atsilyginamą ir tiesiog jaučiamas nuobaudos nebuvimas.

Prognozavimas ir stabilumas yra labiau vertinami nei neapibrėžtumas ir pokyčiai. Rusai savotiškai reikalauja stipraus lyderio, kuris palaikytų tvarką ir sąsają su tradicijomis, ir kuris galėtų vesti juos per priešišką pasaulį. Yra pakankamai gili tradicija vengti, uždrausti ar išstremti novatorius, intelektualus ar kitaip manančius [21, 30]. Rusai vertina Vakarų už jų pasiekimus, bet taip pat mato vakarietišką pliuralizmą kaip mistišką chaosą ir vakarietišką savarankiškumą kaip bauginančią izoliaciją. Taip pat galima suprasti, kodėl rusai vertina „didelius“ laimėjimus ar pasiekimus – dideli pastatai, dideli skaičiai – nes kažkas įveikė sunkumus.

Rusai bendrauja daugiau atvirai ir kartais netgi stačiokiškai ir tikisi to pačio iš pašnekovo. Taip pat gana žinomi iš gana ekstremalių derybų pozicijų ir iš kitų tikisi to pačio. Emocijos išreiškiamos spontaniškai ir daug kalbant, įskaitant garsų ir triukšmingą argumentavimą, kai po to gali sekti džiaugsmingas familiarumas ir tostai. Kaip bebūtų, perdėjimas ir didžiavimasis gali apibūdinti darybas ar įprastinį pokalbį ir rusai pakankamai didžiuojasi savo šalimi ir sudomins greičiau gudriomis apgavystėmis nei kritikuos šalį [30]. Taip pat rusai gali daugiau pažadėti nei gali duoti, įskaitant ir įsipareigojimus laike, labiau iš išdidumo ir didingumo jausmo nei ketinimų suklaidinti.

Idėjos, planai ar pasiūlymai yra vertinami pagal rusų moralines vertybes ir galimą įtaką ir jei pasiūlymas atrodo nenaudingas ruso interesams, tuomet derybos gali pareikalauti ilgo, kantraus ir atkaklaus įtikinėjimo. Atsidavimams saviems principams rusų derybininkus padaro radikaliu ir griežtus ir jie siekia savo pozicijų atkakliai ir meistriškai. Didelis vengimas neapibrėžtumo reikalauja detalių ir rašytinių susitarimų su rusais ir dažnai netgi daugiau bendrų ir preliminarių, kad išlaikyti formalumą derybų metu. Polinkis nepasitikėti pašaliečiais gali sąlygoti asmeninių santykių užmezgimo prieš pradėdant derybas.

Jaunesni rusų vadovai daugiau atkreipia dėmesį ir vakarus ir siekia daugiau pokyčių link demokratijos ir konkurencijos siekdami pagerinti sąlygas vystyti verslą ir pačią šalį.

Formuojant elektroninės komercijos strategijas Rusijos rinkoje gali veikti pakankamai didelis materializmas, todėl galima daryti prielaidą, kad gali būti daroma įtaka paslaugoms, ir kartu pačiam puslapio dizainui, atsižvelgiant į tai, kad svarbu padaryti, bet nėra labai svarbu kaip. Taip pat gali būti jaučiama įtaka analizuojant rinką ir pasirenkant produktus ar paslaugas, kurios gali būti siūlomos, nes materializmas gali lemti poreikį geriausiems ir brangiausiems dalykams, skiriamas dėmesys pasaulyje žinomoms prekės ženklams. Taip pat jaunesnės kartos rusai daugiau orientuojasi į vakarų kultūrą, todėl gali būti, kad svetainės gali būti kuriamos pagal vakarietišką modelį.

3.4. Didžioji Britanija

Kiekviena Europos šalis didžiuojasi savo unikalumu ir pranašumu, bent jau kai kuriuose aspektuose. Europiečiai mėgsta skirstyti į stereotipus ir karikatūrinti vieni kitus. Kaip pavyzdys skirtingumo yra anekdotas apie europietiškos koncepcijos dangų ir rojų: europietiškas dangus turėtų prancūzus virėjus, anglus policininkus, vokiečius mechanikus, italus meilužius ir viskas būtų organizuojama švedų, tuo tarpu europietiškas pragaras turėtų anglus virėjus, prancūzus mechanikus, vokiečius policininkus, švedus meilužius ir viskas būtų organizuojama italų.

Analizuojant Vakarų Europos šalis didesnis dėmesys yra skiriamas Didžiajai Britanijai, nes tolimesniame tyrime analizuojant elektroninės komercijos sistemas galima lyginti su JAV, kuri yra labai panaši į DB.

Hofstede tyrime Didžiajai Britanijai priskiriamas aukštas individualizmo indeksas. Valdžios institucijos yra pakankamai gerbiamos ir laikomasi pagarbaus atstumo. Tuo tarpu neapibrėžtumo vengimas yra gana žemas [21].

Geografiškai ir istoriškai susiklosčius aplinkybėms ir esant pakankamai nuošaliai nuo kitų, britai save linkę laikyti unikaliais ir viršesniais nei jų žemyniniai kaimynai. Pakankamai svarbu britui išlikti ramybę nelaimės atvejais, būti geru pavyzdžiu, išvengti puikavimosi ir elgtis ramiai, ryžtingai ir su šaltakraujišku orumu. Pilietinis įsipareigojimas ir rūpinimasis silpnesniais yra gana svarbus ypatumas. Akcentas parodo daugiau nei turtas apie socialinę klasę. Kiekvienas individas turi parodyti išprusimą, sąmojų ir sumenkintą erudiciją. Šeimos paveldas, mokykla, socialinė veika, išmoktos profesijos ir finansai yra daug svarbesni nei vadovaujanti pozicija, ypač pramonės srityje. Visas šis pretenzingumas yra kompensuojamas noru išjuokti ir pasijuokti patiems iš savęs [21]. Eilinis britas į aukštuomenės pretenzingumą ir persistengimą reaguoja su švelniu entuziazmu perteikdamas farsuose ar parodijose apie kilnumą.

Britai yra labiau linkę priimti pokyčius ir tai gali būti siejama su mažu neaiškumo vengimo lygiu ir tai kartu sulaiko nuo normų vengimo, linkusiems imtis iniciatyvos ir eksperimentuoti. Didžioji Britanija ir JAV turi nemažai panašumų (mažas neaiškumo vengimas, daugiau bendravimas žodžiais), tačiau yra vienas gana didelis skirtumas tarp šių šalių – anglai vis dar linkę skirstyti į klases.

Nedidelis vengimas neaiškumo aiškiai rodo didesnę susidomėjimą strategine vadyba ir didesnę norą peržengti organizacijos ribas, kad pasiekti tikslą. Anglų vidutinio lygio vadovas laiko save mažesnės „apimties“ aukščiausio lygio vadovu ir mobilesniu tarp galimų funkcijų. Taip pat jie siekia išvengti įprastinių ar rutininių pareigų kuo greičiau, kaip tik įmanoma. Vadovas daugiau prisiima instruktavimo nei vadovavimo funkcijas ir daugiau stengiasi sukurti tinkamą darbui atmosferą ir darbuotojų palaikymą. Jie labiau vertina individualią atsakomybę nei grupinio darbo metodus, nors darbas grupėse taip pat yra pakankamai svarbus.

Tuo tarpu anglai gana didelį dėmesį skiria punktualumui ir laikui. Pagal protokolą, punktualumas yra būtinas bet kokiems verslo ar socialiniams santykiams.

Formuojant elektroninės komercijos strategijas gali būti jaučiama įtaką paslaugų faktoriui, nes poreikis punktualumui ir savalaikiškumui gali turėti didelę įtaką paslaugų formavimui.

Tikslinga atlikti analizuotų šalių e-komercijos svetainių turinio tyrimą, kurio metu būtų patikrintos iškeltos hipotezės, teigiančios, kad JAV e-komercijos sistemose daugiau dėmesio skiriama paslaugoms ir orientacijai į laiką, Kinijos rinkoje – ryški orientacija į ilgalaikių santykių užmezgimą, tvarkingumą. Taip pat tikslinga patikrinti, ar Rusijos rinkoje veikiančios e-komercijos svetainės rengiamos chaotišku principu, o D. Britanijos tinklalapiams būdingas panašumas į JAV projektus bei orientacija į laiką.

4. TYRIMAS

Šiame skyriuje aprašomas atliekamas tyrimas siekiant išsiaiškinti kultūrinių skirtumų poveikį elektroninės komercijos strategijų formavimui. Pirmiausia aprašyta tyrimo eiga, toliau – atlikimo metodai ir antrame poskyriuje pateikiamos išvados kartu su elektroninės komercijos strategijų modelio galimomis adaptacijomis, jei tyrimo metu buvo išsiaiškinta, kad kultūriniai skirtumai veikia elektroninės komercijos strategijų formavimą.

4.1. Tyrimo eiga ir metodologija

Šiame skyriuje pirmiausia aptariamas reikalingos tyrimui atlikti imties pasirinkimas, trumpai apžvelgta teorinė tyrimo atlikimo metodika ir tyrimo atlikimo eiga.

Tyrimo objektas – 4 kultūriškai skirtingų šalių elektroninės komercijos sistemos.

Tyrimo hipotezės:

- ✓ Amerikiečių svetainėse skiriamas dėmesys paslaugoms ir orientacijai į laiką.
- ✓ Kinų e-komercijos puslapiai tvarkingesni lyginant su vakarietiškais, gali būti skiriamas dėmesys paslaugoms ar orientuota į ilgalaikius santykius.
- ✓ Rusų elektroninės komercijos svetainės rengiamos chaotišku principu ir atsispindi materializmas
- ✓ Britų svetainės yra panašios į amerikiečių, orientuojamasi į laikui.

Tyrimo tikslas yra išsiaiškinti ar veikia kultūriniai skirtumai elektroninės komercijos strategijų formavimą ir jei veikia, kokį poveikį galima išskirti skirtingose šalyse.

Tyrimo uždaviniai:

- ✓ Atsirinkti po 10 kiekvienos šalies svetainių pasirenkant populiariesnes ir mažiau populiarias;
- ✓ Išanalizuoti svetaines ir išskirti keletą būdingų bruožų;
- ✓ Palyginti išskirtus bruožus su kultūriniais skirtumais.

Tyrimo metodas analizuojamas svetainių turinys siekiant išskirti kiekvienos šalies elektroninės komercijos sistemoms būdingus bruožus. „Turinio-analizė - tai tekstų, piešinių, nuotraukų ir pan. turinio tyrimas, panaudojant empirinį -analitinį metodą“ [23]. Šis metodas buvo pasirinktas todėl, kad strategijos yra apie veiksmų eigą atsakant į klausimą „kaip“ ir matant rezultatus galima daryti prielaidas, kaip strategijos buvo formuojamos. Anketavimo buvo atsisakyta, nes strategija yra konfidenciali ir daugelis verslo organizacijų nenoriai arba apskritai neatskleidžia jų, siekdami išlaikyti konkurencinį pranašumą siekiant užsibrėžtų tikslų.

Tyrimo periodas – 30 darbo dienų (2008 kovo 10 d. – balandžio 13 d.).

Tyrimo imtis – 40 elektroninės komercijos sistemų, orientuotų į verslą ir vartotojus. Maždaug po 10 kiekvienos nagrinėjamos šalies, siekiant pastebėti tam tikros šalies kultūrinius ypatumus. Tyrimo imtimi buvo pasirinkta lizdinė imtis [23], nes buvo susidurta su problema – nepavyko rasti šaltinio, kuris galėtų nurodyti, kiek elektroninės komercijos sistemų veikia konkrečioje šalyje, todėl buvo pasirinkta analizuoti po 10 kiekvienos šalies elektroninės komercijos sistemų.

Elektroninės komercijos puslapiai buvo pasirinkti naudojantis reitingavimo sistema „Rankings.com“ pasirenkant pirmus dešimt populiariausių variantų ir pasitikint reitingavimo sistemos objektyvumu (pirmiausiai pateikiamos populiariausios svetainės) ir pasirenkant tik verslas-verslui ir verslas- vartotojui sistemas.

Atrenkant svetaines buvo pastebėtas gana didelis populiarumas Rusijos puslapiuose įvairių erotinių, pažinčių ir panašių puslapių populiarumas. Taip pat buvo gana sunku surasti elektroninės komercijos sistemų, kurios būtų reitinguodamos.

JAV elektroninė komercija yra gana populiari, todėl sunkumų atrenkant svetaines nebuvo didelių, kadangi elektroninė komercija užima lyderiaujančias pozicijas JAV [24].

Ieškant Didžiosios Britanijos svetainių taip pat nebuvo didelių sunkumų, kadangi elektroninė komercija kaip ir JAV, taip pat yra gana populiari.

Atrenkant Kinijos elektroninės komercijos svetaines buvo susidurta su sunkumais dėl kalbinio barjero, tačiau šiuo metu elektroninė komercija Kinijoje populiarėja [24], todėl remiantis reitingavo sistema buvo išskirta dešimt populiarių kinų elektroninės komercijos sistemų.

Analizuojant sistemas yra kreipiamas dėmesys į spalvas, išdėstymą, analizuojama informacija apie pristatymo galimybę ir jos pateikimo vieta, lyginamas konkrečios šalies puslapių išdėstymas ir informacijos pateikimo sudėtingumas.

JAV elektroninėse svetainėse vyraujanti fono spalva yra balta, išskyrus keletą puslapių (Bodenus.com ir Deseretbook.com). Puslapiai nėra labai interaktyvūs, kitaip sakant gana statiški. Gana didelis dėmesys skiriamas aptarnavimui – šešiuose puslapiuose buvo viršuje pateiktas telefonas ir

dažnai užduodami klausimai, kad nereiktų amerikiečiams gaišti laiko ir ieškoti informacijos ką ir kaip daryti. Taip pat aštuoniuose puslapiuose buvo pateikta informacija apie pristatymą ir nurodyta, jei yra galimybė, pasirinkti keletą variantų – jei yra pageidavimas, tuomet galima įsigyti prekę greičiau su papildomu mokesčiu. Keturiuose puslapiuose informacija apie pristatymą buvo išskirta – naudojama kitokia spalva ir šriftas. Pagrindė puslapis yra išdėstytas centre. JAV puslapiuose yra naudojamos švelnesnės spalvos, nėra naudojama daug ryškių spalvų. Išdėstymas tvarkingas ir aiškus. Puslapiai savo tvarkingu išdėstymu ir gana ramiomis spalvomis sukuria individualumo jausmą, kas yra būdinga amerikiečių kultūrai.

Didžiosios Britanijos puslapiuose yra naudojama daugiau foninių spalvų. – šeši puslapiai buvo balto fono, tačiau keturiuose buvo pasirinktos kitos spalvos. Puslapiai nėra labai interaktyvūs. Patys puslapiai yra spalvingi, naudojama daugiau ryškių spalvų. Informacija apie pristatymą prie produkto ar netoli buvo pateikta tik keturiuose puslapiuose ir iš keturių puslapių, tik dviejuose buvo informacija pateikta išskiriant kitokiu šriftu ar spalva. Galima pastebėti, kad gana daug dėmesio skiriama kainai ir beveik kiekviename puslapyje buvo kaina pažymėta kitokia spalva, paskaičiuota, kiek sutaupoma ir pan. Pagal išcentravimą puslapiai pasiskirstę labai panašiai – šešiuose puslapiuose viskas išdėstyta buvo centre, tuo tarpu keturiuose puslapiuose – kairiau.

Lyginant JAV ir Didžiosios Britanijos (DB) puslapius galima pastebėti, kad Didžiosios Britanijos puslapiai spalvingesni, daugiau dėmesio skiriama į kainą ir sąlyginai mažiau dėmesio laikui. Taip pat skirtingai nei JAV, britų puslapiuose mažiau dėmesio yra skiriama pristatymo greičiau ir informacijos apie paslaugas pateikimui. Iš esmės tiek JAV, tiek DB puslapiai yra gana panašūs tiek pateikiama informacija klientui apie prekes, tiek išdėstymu. Kaip ir JAV, svetainės yra tvarkingos, ramios ir tai sukuria individualumo jausmą, kas buvo priskirta prie kultūrinių ypatumų analizuojant Didžiąją Britaniją.

Rusijos puslapiuose naudojama pagrindė balta foninė spalva (tik vienas puslapis buvo rastas, kuriame naudojama pilka fone spalva holodilnik.ru). Patys puslapiai nėra interaktyvūs – tik keliuose galima pastebėti besikeičiančias reklamas. Galima pastebėti, kad puslapių apipavidalinimui naudojama viena ryški spalva, kad atkreipti dėmesį. Taip pat galima pastebėti, kad puslapiuose visa informacija yra pateikiama gana netvarkingai ir išmėtytai, tačiau informacija ir pagalba klientui yra nurodyta beveik visuose puslapiuose viršuje išskyrus 2 puslapius (mediacenter.ru ir aromat.ru), kuriuose informacijos klientams ar dažnai išskylančiais klausimais buvo nurodyti apačioje arba kairiajame šone, po visais meniu. Aroma.ru puslapyje buvo pastebėta, kad skiriamas didelis dėmesys prekės ženkliams, kurie yra pateikti pačiame puslapio centre prie siūlomų įsigyti produktų. Taip pat buvo pastebėta, kad aroma.ru iš pirmo žvilgsnio pasirodęs gana tvarkingai ir aiškiai išdėstytas, įėjus giliau į puslapį

pastebėta, kad vis dėlto išdėstymas yra pateikiamas gana chaotiškai. Informacija apie pristatymą buvo pateikta tik trijuose puslapiuose, tačiau visuose trijuose ji buvo išskirta kita spalva arba šriftu. Galima daryti išvadą, kad rusams pristatymo laikas ir greitis nėra labai svarbus.

Lyginant Rusiją su anksčiau analizuotomis šalimis, puslapių spalvinė gama gana panaši į JAV rinkos puslapius, nors ir naudojamos ryškesnės spalvos. Taip pat pusės svetainių išdėstymas pagal vakarų pavyzdį, tačiau kita pusė svetainių parengtos pagal jų pačių suprantamą sistemą. Taip pat rusų svetainėms nėra būdingas akcentavimas pristatymo greitimui. Kaip anksčiau nagrinėtose šalyse, rusų elektroninės komercijos sistemose yra informacija vartotojui pateikiama pirmame puslapyje ir dažniausiai viršuje, kad vartotojui būtų nesunku surasti. Skirtingai nuo kitų šalių, tai Rusijos svetainėse vis dėlto yra orientuojamasi į prekės ženklus – jei nėra prekės ženklai pateikiami pirmame puslapyje, tai pasirinkus kategoriją, pirmiausia pastebimas išskirstymas pagal prekės ženklus, nors ir ne visose svetainėse pateikiami brangūs prekės ženklai, tačiau užuomazgų į įvaizdžio formavimo poreikį galima pastebėti.

Analizuoti Kinijos svetainės buvo kiek komplikauta dėl kalbinio barjero. Kinų svetainėse daugiau analizuojamas dizainas, išdėstymas ir spalvingumas. Peržvelgus kinų svetaines galima pastebėti, kad pasirinkta daug šviesių spalvų – visos svetainės naudoja baltą foną ir apipavidalina puslapį šviesiai mėlyna, šviesiai morkine, šviesiai žalia spalva arba derina keletą šių spalvų kartu. Iš nagrinėjamų puslapių nebuvo nei vieno, kuris būtų apipavidalintas viena spalva, nors ir spalvos nėra intensyvios. Patys puslapiai yra labai interaktyvus – keičiasi produktų paveikslukai, tiek patys produktai sukasi, keičia kampus. Mažiausiai interaktyvus puslapis yra alibaba.com, kuris yra daugiau orientuotas į užsienio verslą, kuris nori bendradarbiauti su Kinijos kompanijomis. Nors ir gana daug interaktyvumo, tačiau svetainės išdėstymas gana tvarkingas, netgi sukuria savotiškos harmonijos išpūdį. Kinijai buvo pastebėtas gana įdomus svetainės tipas alibaba.com, kurioje siūloma užmegzti santykius. Vis dėlto svetainė yra daugiau orientuota į vakarus, tačiau pats komercijos verslo principas yra gana skirtingas nuo kitų.

Kinijos e-komercijos svetainėms būdinga platesnė spalvinė gama, daugeliu atveju susidedanti iš trijų ar daugiau skirtingų dominuojančių atspalvių. Tuo tarpu kitų tirtų šalių svetainėse dominuoja viena arba dvi vyraujančios spalvos. Taip pat Kinijos svetainės yra labai interaktyvios lyginant su aukščiau nagrinėtomis trimis šalimis. Interaktyvumas kartu sukuria ir jaukumo jausmą. Interaktyvumas gali būti traktuojamas kaip kolektyvizmo poreikis, nes yra nemažai paveikslėlių ir daug judesio sukuriamas jausmas, tarsi būtum nevienas.

4.2. Tyrimo išvados

Iš ištirtų svetainių turinio analizės matyti, kad pačios svetainės ir jame siūlomos paslaugos yra gana skirtingos ir priklausomai nuo rinkos galima išskirti tam tikrus bruožus būdingos konkrečioms šalims, šiuo atveju Kinijai, Rusijai, Didžioji Britanija ir Jungtinės Amerikos Valstybės.

Jungtinių Amerikos Valstijų elektroninės komercijos sistemose orientuojamasi į greitą pristatymą, todėl galima sakyti, kad pirma hipotezė pasitvirtino, nes kartu su informacija apie pristatymą keletoje svetainių buvo galimybė pasirinkti greitesnį nei standartinį pristatymo būdą. Taip pat buvo pastebėta, kad amerikietiškos svetainėse apipavidalinimas ir išdėstymas sukuria individualumo jausmo, kas yra būdinga amerikietiškajai kultūrai.

Analizuotos Didžiosios Britanijos svetainės yra gana panašios į JAV, tačiau pastebėta, kad naudojamos ryškesnės spalvos nei JAV. Ketvirta hipotezė apie laiką dalinai nepasitvirtino, nes orientavimasis į laiką nėra labai akcentuojamas elektroninės komercijos sistemose, tačiau šioje vietoje sunku pateikti griežtas išvadas. Kaip ir JAV elektroninės komercijos sistemose, buvo pastebimas kuriamas individualumo jausmas.

Rusijos analizuotos elektroninės komercijos sistemos išsiskyrė iš anksčiau nagrinėtų šalių e-komercijos sistemų pastebimu chaotiškumu ir orientacija į žinomus ir prabangius prekės ženklus, tačiau kita dalis nagrinėtų elektroninės komercijos puslapių buvo parengti daugiau pagal vakarietiško modelį, todėl galima teigti, kad trečia hipotezė pasitvirtino tik dalinai.

Kinų svetainės lyginant su kitomis šalimis buvo spalvingesnės ir aktyvesnės. Daug spalvų, animacijų ir judesio gali būti vertinama kaip kolektyvizmo poreikis, kuris yra būdingas kinų kultūrai. Tačiau kartu gana tvarkingas išdėstymas sukuria harmonijos įspūdį. Visus faktorius įvertinant, galima pasakyti, kad dalis antros hipotezės pasitvirtino. Kalbant apie antrą hipotezės dalį (apie ilgalaikius santykius ir paslaugas) ši hipotezė dalinai pasitvirtino, nes būtent Kinijos rinkoje buvo pastebėta verslo rūšis, kada siūloma skirtingoms įmonėms užmegzti santykius su Kinijos bendrovėmis.

Apskritai apibendrinant gali daryti išvadą, kad elektroninės komercijos sistemos yra veikiamos kultūrinių skirtumų, kurie atsispindi svetainės dizaine, siūlomose paslaugose.

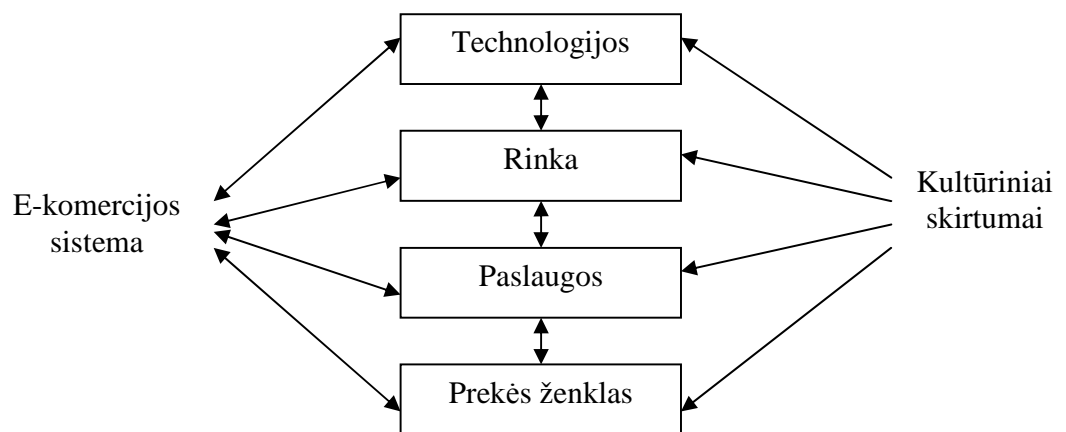
Siekiant atlikti gilesnę kultūrinių skirtumų įtakos e-komercijos strategijų formavimui analizę, būtų tikslinga atlikti tyrimą, analizuojantį kiekvienos elektroninės komercijos sistemos finansinius duomenis, atkreipiant dėmesį į klientų srautus ir apyvartą ir ieškant sąlyčio taškų tarp kultūrinių skirtumų, svetainės populiarumo ir pelningumo. Taip pat galima būtų atlikti tyrimą kitu pjūviu - analizuojant konkrečių prekių ar paslaugų populiarumą/ nepopuliarumą skirtingose e-komercijos sistemose ir ieškant specifikos, būdingos konkrečiai šaliai.

4.3. Strategijos modelio suformavimas

Iš e-komercijos svetainių turinio analizės rezultatų matyti, kad kultūriniai regionų skirtumai veikia visus keturis strategijų formavimo faktorius, išskirtus antrame darbo skyriuje kaip lemiančius e-komercijos strategijų formavimą: technologijas, rinką, paslaugas bei prekės ženklą.

Atsižvelgiant į tai galima pasiūlyti adaptuotą modelį elektroninės komercijos strategijų formavimui (5 paveikslas), grįstą antrame skyriuje nagrinėtu apibendrinančiu e-komercijos strategijų modeliu (4 paveikslas).

5 paveikslas. Elektroninės komercijos strategijos ir kultūriniai skirtumai



Kadangi elektroninės komercijos yra formuojamos atsižvelgiant į keturis faktorius, kurių vienas yra pagrindinis, siūloma formuojant elektroninės komercijos sistemą atsižvelgti į penktąjį faktorių, kuris kartu veikia ir kitus keturis, tačiau yra pakankamai individualus skirtingiems regionams. Tačiau formuojant elektroninės komercijos sistemą, šis faktorius paliekamas atokiau ir formuojant strategiją, įvertinama kiekvienu atveju kultūrinių skirtumų įtaka naujai elektroninės komercijos sistemai.

IŠVADOS

Atlikus mokslinės literatūros analizę nustatytas kultūrinių skirtumų poveikis elektroninės komercijos strategijų formavimui, į kurią tikslinga atsižvelgti konkurencingoje e-komercijos rinkoje formuojant efektyvias strategijas.

Siekiant išanalizuoti ir suklasifikuoti šiuolaikinius elektroninės komercijos strategijų modelius, apibrėžta elektroninės komercijos samprata ir galimi e-komercijos modeliai. Prieita išvados, kad platus pritaikymas bei strategijų formavimo poreikis būdingas dviems e-komercijos modeliams – verslas vartotojui ir verslas verslui.

Analizuojamoje literatūroje pateikiami labai panašūs elektroninės komercijos strategijos formavimo modeliai, todėl vietoje jų klasifikacijos suformuotas ir pateiktas apibendrinantis teorinis elektroninės komercijos strategijos formavimo modelis. Iš jo matyti, kad į kultūrinių skirtumų įtaką formuojant e-komercijos strategijas neatsižvelgiama.

Atlikus JAV, Didžiosios Britanijos, Kinijos ir Rusijos kultūrinių skirtumų analizę, nustatyta, kad e-komercijos strategijų formavimą šiose šalyse gali įtakoti, atitinkamai, laiko vertės suvokimas (JAV ir D. Britanija), poreikis ilgalaikiams santykiams (Kinijoje) ir polinkis materializmui ir chaotiškumas (Rusija).

Atlikus e-komercijos sistemų tyrimą, prieita išvadų, kad ne visi išskirti skirtumai veikia e-komercijos sistemas (D. Britanijos sistemose neužfiksuota ryškios orientacijos į laiką, Kinijoje pastebėtas aukštas interaktyvumo lygis, kuris gali būti siejamas su kolektyvizmu), tačiau kultūrinių skirtumų įtaka matoma formuojant dizainą ar siūlomas prekes/paslaugas. Todėl galima padaryti išvadą, kad nors nagrinėtoje mokslinėje literatūroje jie nėra išskiriami e-komercijos strategijų formavime, tačiau kultūriniai skirtumai įtakoja e-komercijos sistemas.

Atsižvelgiant į kultūrinių skirtumų ir mokslinės literatūros analizės rezultatus suformuotas naujas elektroninės komercijos strategijos formavimo modelis, kuriame be tradicinių e-komercijos strategijos formavimą faktorių išskirti juos įtakoiantys kultūriniai bruožai. Iš jo matyti, kad kultūriniai skirtumai vienodai veikia visus keturis pagrindinius e-komercijos strategijos formavimo faktorius. Siūlomas modelis gali būti naudojamas formuojant kultūrinius skirtumus įvertinančią elektroninės komercijos strategiją.

SANTRUMPA ANGLŲ KALBA

„Influence of cultural differences on e-commerce strategies“ by Ingrida Janulionytė

SUMMARY

Part of companies IT budgets dedicated to creating modern e-commerce systems is constantly increasing. Along with positive attitude to implementation of new technologies and e-commerce systems growth of internet users worldwide can be noticed. There are huge cultural differences between different markets, often depending not on geographical reasons, but on historical, ethical and religious aspects also. Although not enough attention is given to affect those cultural differences have on success of e-commerce solutions.

Analysis of currently used e-commerce strategy models led to forming a new proposed e-commerce model based on models reviewed in analyzed sources. Four main driving factors were outlined: technology, service, brand and market. Everyone of them is necessary when forming e-commerce strategy. Analysed sources suggest choosing one of these factors as main and keeping other as less important, but necessary components in formulation of e-commerce strategy.

Four countries were chosen as best representation of cultural aspects in different regions – USA, China, Russia and Great Britain. Also cultural differences that can have the affect on e-commerce system were identified. It can be noted that in USA big attention is given to time, individuality, fast decision making. There is priority for long lasting relationship and collectivism in China. In Russia reach for being noticed, orientation to Western Culture can be also noticed. In Great Britain time and individualism is valuated.

Differences of e-commerce systems were noted while analysing them in different countries. In USA time value can be excluded as one of the core elements. Situation in Great Britain is very similar to USA, but time value is not so highly rated. Two types of e-commerce systems can be defined in Russian Federation – some of them is more Western (USA and Great Britain) style, while others are created in unusual chaotic way and without clear system. High level of interactivity was noticed in Chinese e-commerce systems. That can be associated with high value of collectivism and stable relationship in this country and whole region.

New model of forming e-commerce strategy was proposed as a result of cultural differences analysis. Cultural factors are defined in it along with traditional e-commerce forming factors. The proposed model can be used in forming different cultural environments orientated e-commerce strategies.

BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS

1. Tawfik Jelassi, Albrecht Enders. *Strategies for e-business : creating value through electronic and mobile commerce : concepts and cases*. Didžioji Britanija, Harlow, Pearson Education, 2005. ISBN 0-273-68840-5
2. Peter Carey. *The Internet and E-Commerce: A Hawksmere Report*. Didžioji Britanija, Londonas, Thorogood, 2001. ISBN 1-85418-215-3
3. Marc J. Epstein. *Implementing E-Commerce strategies: A Guide to Corporate success after Doc.Com Bust*. USA, Westpot, CT, 2004. – 188 p. ISBN: 0-275-98463-X
4. Vaitkevičiūtė, Valerija *Tarptautinių žodžių žodynas* [CD-ROM]. Žodynas, Fotonija, 2003. Versija 1.0.0.90
5. Klienas, St., Klimavičius, J. Pikčilingis ir kt. *Dabartinės lietuvių kalbos žodynas*. Vilnius: mokslo ir enciklopedijų leidykla, 1993. ISBN 5-420-01242-1
6. Vasiliauskas, Aleksandras. *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija, 2004.- 383, [1] p. - ISBN 9955-09-594-6
7. Corner, P. Kinicki, A., Keats, B. “Integrating organizational and individual information processing perspectives on choice”, *Organizational Science*, vol. 3, 1994.
8. *Quarterly U.S. Retail E-commerce Sales* [interaktyvus]. U.S. Census Bureau, JAV, 2008. [Žiūrėta 2008 kovo 12 d.]. Prieiga per internetą:
<<http://www.census.gov/mrts/www/data/html/07Q4.html>>
9. Lillian Hamilton. *E-Commerce: Ensuring Your Return on Investment*. ABA Banking Journal, Vol. 96, 2004, Simmons-Boardman Publishing Corporation.
10. *Online Merchants Increasing E-Commerce Budgets for Apps, Services* [interaktyvus]. JAV, 2008 [Žiūrėta 2007 gruodžio 12 d.]. Prieiga per internetą:
<<http://www.ebusinessnews.info/?action=read&article=537>>
11. *How Measuring Key Performance Indicators Can Improve E-commerce Strategy - Part 1* [interaktyvus]. JAV, 2006. [Žiūrėta 2008 m. sausio 7 d.] Prieiga per internetą:
<<http://articles.bplans.com/index.php/business-articles/running-an-online-business/how-measuring-key-performance-indicators-can-improve-e-commerce-strategy-part-1/>>

12. *Adaptation in cross border e-commerce: a study of German companies* [interaktyvus].. Journal of Electronic Commerce Research, VOL 8, NO 4, 2007. [Žiūrėta 2008 m. kovo 20 d.] Prieiga per internetą: <<http://www.csulb.edu/journals/jecr/issues/20074/paper2.pdf>>
13. *Internet usage statistics*. Miniwatts Marketing Group [interaktyvus].., 2008. [Žiūrėta 2008 m. kovo 7 d.] Prieiga per internetą: <<http://www.internetworldstats.com/stats.htm>>
14. Kenneth C. Laudon, Carol Guercio Traver. *E-commerce : business, technology, society*. USA, Boston : Pearson/Addison Wesley, 2004. ISBN 0-321-20056-X
15. Narimantas Paliulis, Arnoldina Pabedinskaitė, Linas Šablinskas. *Elektroninis verslas: raida ir modeliai : mokomoji knyga*. Vilnius : Technika, 2007. ISBN 978-9955-28-088-0
16. Lina Sodžiutė, Vytautas Sūdžius. *Elektroninė komercija : prielaidos, struktūra ir procesai*. Vilnius : P. Kalibato individuali įmonė "Petro ofsetas", 2003. ISBN 9955-534-19-2
17. Robert T. Plant. *E-commerce: formulation of strategy*. JAV, Financial Times, Prentice Hall, 2000. ISBN: 0-13-019844-7
18. *Culture matters* The peace corps cross-cultural workbook Peace Corps Informatikon Collection, USA, Vašingtonas, US. Government Printing Office, 2000. ISBN 0-9644472-3-1
19. Ilan Alon, Oded Shenker. *Chinese Culture, Organizational Behavior and International Business Management*. . JAV. Westport, Connecticut, Praeger, 2003. ISBN: 1-56720-546-1
20. Fred Edmund Jandt. *Intercultural communication* . Didžioji Britanija, Londonas, Sage publications, Thousand Oaks 1995. ISBN 0-8039-7066-8
21. Jack Scarborough. *The Origins of Cultural Differences and Their Impact on Management*. JAV. Westport, Connecticut, Quorum Books, 1998. ISBN 1-56720-123-7
22. Mike Storry, Peter Childs. *British Cultural Identities Book*. Didžioji Britanija, Londonas, Routledge, 2002. ISBN 0-415-27861-9
23. RUDZKIENĖ, VITALIJA. *Socialinė statistika : vadovėlis*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2005. – 257 p., ISBN 9955-19-002-7
24. Nikhilesh Dholakia, Wolfgang Fritz, Ruby Roy Dholakia, Norbert Mundorf. *Global E-Commerce and Online Marketing: Watching the Evolution*. JAV. Westport, Connecticut, Quorum Books 2002. ISBN 1-56720-407-4
25. *Reitingavimo sistema*. [interaktyvus]. JAV, 2008. [Žiūrėta 2008 m. Kovo 10 d.] Prieiga per internetą: <<http://www.ranking.com/>>
26. Ligia Maria Bohn. *A cross-cultural study of E-commerce – Exploring factors that influence individuals to buy*. [interaktyvus]. Olandija, 2005. [Žiūrėta 2008 m. Balandžio 13 d.] Prieiga per internetą: <http://essay.utwente.nl/57790/1/scriptie_Bohn.pdf>

27. JAKUBAUSKAS, JONAS. *Statistika: mokomoji knyga*. Vilnius: V.Kempino įm. "Valgra", 2002. ISBN 9955-493-03-8.
28. Larry L. Naylor. *American Culture: Myth and Reality of a Culture of Diversity*. JAV. Westport, Connecticut, Bergin & Garvey, 1998. ISBN: 0-89789-541-X
29. Carl F. Fey, Rachel, Doern. *The Role of External and Internal Factors in Creating Value Using E-commerce: The case of Russia*. . [interaktyvus]. Rusija, 2002. [Žiūrėta 2008 m. kovo 5 d.] Prieiga per internetą: <<http://www.dreamsociety.ru/materials/wp/wp02-102.pdf>>
30. Catriona Kelly, David Shepherd. *Russian Cultural Studies: An Introduction*. JAV, Niujorkas, Oxford University Press Inc., 1998. ISBN 0-19-871510-2

PRIEDAS – tiriami e-komercijos puslapiai

Nr	Šalis	Puslapis	Verslo mod.
1	Kinija	Alibaba.com	B2B
2	Kinija	Dangdang.com	B2C
3	Kinija	Sohu.com	B2C
4	Kinija	Chinavasion.com	B2C
5	Kinija	Sina.com.cn	B2C
6	Kinija	Eachnet.com	B2C
7	Kinija	No5.com.cn	B2C
8	Kinija	Taobao.com	B2C
9	Kinija	Joyo.com	B2C
10	Kinija	Ctrip.com	B2C
11	Rusija	Yandex.ru	B2C
12	Rusija	Ozon.ru	B2C
13	Rusija	Labirint-shop.ru	B2C
14	Rusija	Bolero.ru	B2C
15	Rusija	Itshop.ru	B2C
16	Rusija	Zapp.ru	B2C
17	Rusija	Books.ru	B2C
18	Rusija	Holodilnik.ru	B2C
19	Rusija	Mediacenter.ru	B2C
20	Rusija	Aromat.ru	B2C
21	JAV	Skymall.com	B2C
22	JAV	Shoplet.com	B2C
23	JAV	Amazon.com	B2C
24	JAV	Walmart.com	B2C
25	JAV	Bestbuy.com	B2C
26	JAV	Compusa.com	B2C
27	JAV	Smartbargains.com	B2C
28	JAV	Onlineshoes.com	B2C
29	JAV	Bodenus.com	B2C
30	JAV	Deseretbook.com	B2C
31	Didžioji Britanija	Whsmith.co.uk	B2C
32	Didžioji Britanija	Asda.co.uk	B2C
33	Didžioji Britanija	Boots.com	B2C
34	Didžioji Britanija	Coopelectricalshop.co.uk	B2C
35	Didžioji Britanija	Dabs.com	B2C
36	Didžioji Britanija	Tesco.com	B2C
37	Didžioji Britanija	Argos.co.uk	B2C
38	Didžioji Britanija	Clareflorist.co.uk	B2C
39	Didžioji Britanija	Waterstones.com	B2C
40	Didžioji Britanija	Eurooffice.co.uk	B2C