

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

Inesa SUVOROVA

**VIRTUALIŲ PASLAUGŲ KONKURAVIMO  
STRATEGIJOS FORMAVIMAS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2006

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**VIRTUALIŲ PASLAUGŲ KONKURAVIMO  
STRATEGIJOS FORMAVIMAS**

Magistro darbas  
Socialiniai mokslai, vadyba (03S)

**Magistro darbo autorė** Inesa Suvorova .....

**Vadovė** doc. dr. A. Pabedinskaitė .....

**Recenzentas** prof. habil. dr. V. Vaškelaitis.....

## **SANTRAUKA**

Inesa Suvorova

### **Virtualių paslaugų konkuravimo strategijos formavimas.**

Magistro darbas.

Magistro darbe atlikta Lietuvos ir užsienio autorių mokslinės literatūros analizė konkuravimo strategijos tematika. Nagrinėjamos teorinės konkurencinio pranašumo įgijimo prielaidos. Remiantis mokslininkų pateiktomis strategijos formavimo metodikomis, parengtas virtualių paslaugų konkuravimo strategijos formavimo modelis, apimantis išorinės ir vidinės aplinkos analizės, konkuravimo strategijos parengimo, vertinimo ir įgyvendinimo etapus. Pagal parengtą virtualių paslaugų konkuravimo strategijos formavimo modelį bei atliktą Lietuvos ir užsienio įmonių teikiamos serverių nuomos paslaugos populiarumo ir kokybės lygio empirinio tyrimo rezultatus, suformuota virtualias paslaugas teikiančios įmonės virtualių paslaugų konkuravimo strategija.

## **SUMMARY**

Inesa Suvorova

### **Formation of competitive strategy of virtual services.** Master's work.

The analysis of Lithuanian and foreign authors scientific literature related to the competitive strategy are laid in thesis of Master work. In this final work are analyzed theoretical presumptions of gaining competitive advantage. Based on strategy formation methodic suggested by scientists, have been prepared virtual services competitive strategy formation model, which includes stages of analyze of interior and exterior environment, competitive strategy preparation, estimation and realization. According to the prepared virtual services competitive strategy formation model and based on the done research of services popularity and the level of quality, was formed virtual services competitive strategy of enterprise providing virtual services.

## TURINYS

ĮVADAS.....	7
1. KONKURAVIMO STRATEGIJOS FORMAVIMO METODOLOGIJOS TEORINIAI ASPEKTAI	
1.1.Strategijos sampratų analizė.....	10
1.2.Strategijos formavimo alternatyvos .....	13
1.3.Konkuravimo strategijos koncepcija.....	18
1.4.Informacinių technologijų įtaka šiuolaikinėms rinkoms.....	26
1.5.Virtualių paslaugų konkuravimo strategijos formavimo teorinis modelis .....	32
2.VIRTUALIŲ PASLAUGŲ KONKURENCINGUMO ĮVERTINIMAS	
2.1.Virtualias paslaugas teikiančios įmonės išorinės aplinkos analizė .....	38
2.1.1. Makroaplinkos analizė.....	38
2.1.2. Konkurencinės aplinkos analizė .....	41
2.2.Serverių nuomos paslaugos vartotojų tyrimo rezultatų analizė .....	46
3.VIRTUALIŲ PASLAUGŲ KONKURAVIMO STRATEGIJOS FORMAVIMAS	
3.1.Virtualių paslaugų konkuravimo strategijos formavimo modelis.....	55
3.2.Virtualių paslaugų konkuravimo strategijos formavimas II „Interidėja“ pavyzdžiu .....	61
3.2.1. II „Interidėja“ charakteristika.....	61
3.2.2. II „Interidėja“ vidinio profilio analizė.....	61
3.2.3. II „Interidėja“ SWOT analizė .....	64
3.2.4. II „Interidėja“ vizijos, misijos ir tikslų nustatymas.....	66
3.3.II „Interidėja“ virtualių paslaugų konkuravimo strategija .....	67
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	70
LITERATŪRA IR ŠALTINIAI .....	73
PRIEDAI .....	78
1 priedas. Pagrindinės sąvokos .....	79
2 priedas. Serverių nuomos vartotojų apklausos anketos pavyzdys.....	84
3 priedas. Serverių nuomos vartotojų apklausos rezultatai .....	89
4 priedas.Lietuvos serverių nuomos paslaugos teikėjų pasiskirstymas.....	92
5 priedas. Teikiamų serverių nuomos paslaugų ir kainos santykio analizė Šiaulių mieste pagal įmones .....	94
6 priedas. Šiaulių miesto serverių nuomos paslaugų teikėjų konkurencinių profilių nustatymas.....	95

## LENTELĖS

1 lentelė. Konkuravimo pozicijų įvairovė .....	20
2 lentelė. Įgyjami konkurenciniai pranašumai, vykdant veiklą virtualioje rinkoje.....	30
3 lentelė. PEST analizės veiksniai .....	33
4 lentelė. SWOT analizės veiksniai .....	34
5 lentelė. Suformuotos konkuravimo strategijos įvertinimas .....	36
6 lentelė. II „Interidėja“ SWOT analizė .....	65
7 lentelė. II „Interidėja“ suformuotos virtualių paslaugų konkuravimo strategijos įvertinimas .....	68

## ILIUSTRACIJOS

1 pav. Marketingo teorijos ir praktikos ryšys su organizacijos strategija .....	12
2 pav. Strategijos formavimo etapus įtakojantys veiksniai .....	18
3 pav. Pageidaujamos konkurencinės pozicijos siekimas .....	19
4 pav. Penkių jėgų modelis.....	21
5 pav. Pagrindiniai strategijos įgyvendinimo komponentai .....	36
6 pav. Lietuvos serverių nuomos teikėjų pasiskirstymas pagal miestus.....	43
7 pav. Serverių nuomos teikėjų užimamos rinkos dalies pasiskirstymas.....	43
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įmonių veiklos tipus.....	47
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal sektorius.....	47
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių .....	48
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas.....	48
12 pav. Respondentų teikėjų pasirinkimas pagal šalis .....	49
13 pav. Respondentų Lietuvos serverių nuomos paslaugos teikėjų pasirinkimo prioritetai .....	50
14 pav. Respondentų užsienio serverių nuomos paslaugos teikėjų pasirinkimo prioritetai .....	50
15 pav. Respondentų serverių nuomos paslaugos teikėjo pasirinkimo prioritetai .....	51
17 pav. Serverių nuomos paslaugos teikėjų keitimo priežastys .....	52
18 pav. Vartotojų nuomonės pasiskirstymas dėl paslaugos teikėjų užimamos rinkos dalies.....	53
19 pav. Respondentų paslaugos teikėjų apibūdinimo pasiskirstymas .....	53
20 pav. Svarbiausi vizijos, misijos formuluočių elementai bei tikslų nustatymo principai .....	58
21 pav. Virtualių paslaugų konkuravimo strategijos formavimo modelis.....	60
22 pav. II „Interidėja“ darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį.....	62

## ĮVADAS

**Problema.** Nė viena technologinė naujovė neužkariavo vartotojų sąmonės taip greitai kaip internetas. Lietuvoje pastebimi akivaizdūs informacinių technologijų ir interneto paslaugų pokyčiai bei verslo telekomunikacijų sparčios vystymosi tendencijos. Gebėjimas kurti ir veikti elektroninėje terpėje tampa būtina egzistavimo sąlyga šiuolaikinėje ekonomikoje. Šios technologijos atveria naujus rinkodaros kanalus bei leidžia moderniau valdyti įmonės procesus, skatina įmones greičiau mokytis, atitinkamai reaguoti ir aktyviau adaptuotis prie aplinkos bei pačioms keistis. Informacinės technologijos koreguoja įmonių verslo strategijas, išryškėjo įmonės gebėjimų įgyti konkurencinį pranašumą problema, o konkuravimo strategija tampa vis labiau analizuojama. Išanalizavus daugelio mokslininkų darbus apie įmonės konkurencinį pranašumą, pastebima vyraujanti prielaida, kad bet kurioje rinkoje egzistuoja plati galimybių įvairovė, suteikianti galimybę įmonei įgyti konkurencinį pranašumą, užimant palankesnę poziciją konkurentų atžvilgiu, ir taip, pasiekti geresnių rezultatų. Šiuolaikiniai pasaulio ekonominių, technologinių pokyčių tempai yra tokie dideli, kad strategijos formavimas tampa vis svarbesniu problemų ir galimybių prognozavimo būdu.

**Aktualumas ir naujumas.** Per pastaruosius 15 – 20 metų vienas svarbiausių įvykių pasaulinėje ekonomikoje tapo informacinių technologijų taikymo galimybių didėjimas, kuris siejamas su naujų verslo vystymo metodų atsiradimu, sąlygojančiu veiklos efektyvumo didėjimą. Sparti elektroninės rinkos plėtra siejama su šiuolaikinio verslo ypatybėmis, tarp kurių viena svarbiausių yra nuolat auganti konkurencija bei mažėjanti konkurencinių pranašumų įvairovė. Atsižvelgiant į tai, kad tradiciniai konkurenciniai pranašumai (pvz., modernios technologijos, mažesni kaštai, patogi geografinė padėtis) praranda savo reikšmingumą dėl globalizacijos proceso, įmonės pradeda ieškoti naujų veiklos efektyvumo didinimo galimybių.

Strategijos parengimas yra viena iš svarbiausių valdymo funkcijų, kuri kinta, keičiantis aplinkai. Šiuo metu Lietuvoje įmonės dar tik pradeda koncentruoti dėmesį į konkuravimo strategijos formavimą virtualioms paslaugoms siekiant skatinti, informuoti ir pritraukti vartotoją. Minėti aspektai pagrindžia mokslinio darbo temos naujumą, kadangi virtualių paslaugų tema Lietuvoje nėra labai plačiai nagrinėta ir tai kol kas yra sąlyginai naujas reiškinys, su kuriuo susiduria daugelis verslo atstovų. Temos aktualumas grindžiamas tuo, kad sparčiai besivystant visuomenei ir technologiniams procesams šiuolaikiniame versle aršios konkurencijos sąlygomis, sėkmingai veikti gali tik tos įmonės, kurios formuoja ir sėkmingai įgyvendina konkuravimo strategijas. Formuojant konkuravimo strategiją būtina tinkamai įvertinti išorinius ir vidinius veiksnius, įmonės veiklos, santykių su klientais ir konkurentais galimybes.

**Objektas** – virtualias paslaugas teikiančios įmonės konkuravimo strategija.

Šio darbo **tikslas** remiantis šiuolaikinėmis lietuvių bei užsienio autorių konkuravimo teorijomis, siūlomomis strategijos formavimo metodikomis, atliktu Lietuvos bei užsienio įmonių teikiamos serverių nuomos paslaugos populiarumo ir kokybės lygio tyrimu parengti virtualios paslaugos konkuravimo strategijos formavimo teorinį modelį ir juo remiantis suformuoti virtualias paslaugas teikiančios įmonės serverių nuomos paslaugos konkuravimo strategiją.

**Uždaviniai:**

1. Išanalizuoti mokslinę Lietuvos bei užsienio autorių literatūrą konkuravimo strategijos formavimo klausimais.
2. Išskirti konkuravimo strategijos ypatybes virtualioje erdvėje.
3. Išanalizuoti konkuravimo strategijos formavimo alternatyvas bei koncepcijas.
4. Ištirti Lietuvos bei užsienio įmonių teikiamos serverių nuomos paslaugos populiarumo ir kokybės lygį.
5. Suformuoti virtualių paslaugų konkuravimo strategiją II „Interidėja“, pagrįsta konkuravimo strategijos formavimo metodologija bei tyrimo metu gautais rezultatais.

**Darbo metodika.** Analizuojant teorinius konkuravimo strategijos formavimo aspektus, naudoti bendramoksliniai tyrimo metodai – sisteminė ir lyginamoji mokslinės literatūros analizė. Formuojant konkuravimo strategiją pasitelkti duomenų grupavimo, duomenų lyginimo, anketavimo metodai. Darbo pagrindą sudaro naudoti literatūriniai šaltiniai, statistinė informacija, moksliniai ir publicistiniai straipsniai.

Pirmoje darbo dalyje nagrinėjama konkuravimo strategijos samprata, analizuojamos konkuravimo strategijos generavimo koncepcijos ir konkurencinio pranašumo formavimo strategines alternatyvas teoriniai aspektai. Remiantis Lietuvos ir užsienio mokslininkų siūlomomis konkuravimo strategijos formavimo metodikomis, parengtas virtualių paslaugų (serverių nuomos) konkuravimo strategijos formavimo teorinis modelis.

Antroje darbo dalyje, remiantis parengtu virtualių paslaugų konkuravimo strategijos formavimo teoriniu modeliu, parengta II „Interidėja“ serverių nuomos paslaugos konkuravimo strategija. Strategijos formavimas pagrįstas atlikto Lietuvos bei užsienio įmonių teikiamos serverių nuomos paslaugos populiarumo ir kokybės lygio tyrimo metu gautais duomenimis.



Šis darbas gali būti naudingas rengiant virtualių paslaugų konkuravimo strategijas. Parengta II „Interidėja“ konkuravimo strategija gali būti sėkmingai pritaikyta įmonei, teikiančiai virtualias paslaugas, siekiant konkurencinio pranašumo prieš konkurentus.

Darbą sudaro įvadas, konceptualioji dalis, analitinė – tiriamoji dalis, išvados ir rekomendacijos, literatūros sąrašas, kuriame yra 93 mokslinės literatūros ir kitų šaltinių pozicijos bei priedai. Magistro darbo apimtis – 95 puslapiai, darbe yra 7 lentelės ir 22 paveikslai.

# 1. KONKURAVIMO STRATEGIJOS FORMAVIMO METODOLOGIJOS TEORINIAI ASPEKTAI

## 1.1. Strategijos sampratų analizė

Terminas „strategija“ neturi vienareikšmio apibrėžimo. Strategijos sąvoka įvairių autorių (A. D. Chandler (1962), C.W. Hofer (1979), M. Porter (1980), W. G. Astley, C. J. Fombrun (1983), H. Mintzberg (1987) ir kt.) yra skirtingai interpretuojama, nes sudėtinga į vieną šio kompleksinio reiškinio formuluotę sutalpinti įvairius aspektus. Į tą patį reiškinį ar objektą pažvelgus iš skirtingų pusių, galima geriau suvokti visumą. Pagrindinės darbe naudotos sąvokos pateiktos 1 priede.

Tarptautinių žodžių žodyne (2005) **strategija** (graikiškai *strategia* – vadovavimas) apibrėžiama kaip bendrasis kovos arba kitokios veiklos planas.

Remiantis tradiciniu požiūriu, terminas „strategija“ versle pradėtas naudoti po Antrojo pasaulinio karo 1950-ais metais. Egzistuoja istoriniai įrodymai, kad strategija XIX a. buvo naudojama kompanijos „*Pennsylvania Railroad*“, o vadybinėje literatūroje strategijos apibrėžimą pirmieji mini 1944 m. Dž. Fon Neimanas ir O. Morgenšternas jų klasikiniame veikale „Žaidimų teorija ir ekonominė elgsena“. Kai kurie tyrinėtojai teigia, kad strategijos ištakos siekia net 1921 m., kai A. Slounu reorganizavo „*General Motors*“ kompaniją (Семехов, 2004).

Šiuolaikinės strategijos interpretacijos apima išpūdingą jos apibrėžimų aibę. Vienas pirmųjų autorių, suformulavusių mokslinį strategijos apibrėžimą buvo A. D. Chandler (1962). Jis teigia, kad strategija – tai įmonės ilgalaikių tikslų ir uždavinių numatymas, veiksmų ir reikiamų resursų parinkimas šių tikslų įvykdymui. Remiantis A. D. Chandler (1962), strategija apima tris pagrindinius elementus: tikslus, organizacijos veiklos kryptį ir reikiamus tikslo pasiekimo resursus.

H. I. Ansoff (1965; 1979; 1984; 1999) į strategiją žiūri kaip į bendrą giją, jungiančią organizacijos veiklą su jos rinkomis.

K. R. Andrews (1969) strategiją apibrėžia kaip organizacijos tikslus ir uždavinius bei pagrindinių planų ir politikos, kaip šiuos tikslus pasiekti, visumą, pateiktą tokiu būdu, kad būtų aiškiai apibrėžta pozicija, kokia veikla šiuo metu užsiima organizacija arba kokia turėtų užsiimti.

C.W. Hofer ir D. Schendel (1978) strategiją apibrėžia kaip taisyklių visumą, pagal kurias priimami valdymo sprendimai, įvertinant keturis pagrindinius elementus: aplinką su jos teigiamais ir neigiamais aspektais, pagrindinius veiklos tikslus, situacijos analizę, planus, kaip naudoti turimus resursus.

Išsamiausia strategijos sampratos interpretacija pateikiama yra H. Mintzberg (1973; 1987; 1991). Įžymus Kanados mokslininkas, vienas iš lyderių verslo strategijos srityje, savo

darbuose pateikia penkias skirtingas strategijos sampratas, pagal kurias strategija gali būti vertinama ir analizuojama:

1. Strategija kaip planas, t.y. aiški veiksmų, kuriais įmonės vadovai siekia nubrėžti raidos kryptį, seka.
2. Strategija kaip gudrybė – tai tam tikras veiksmas, kuriuo siekiama pergudrauti konkurentus.
3. Strategija kaip modelis – tam tikras pasikartojantis sąmoningas elgsenos būdas veiksmų grandinėje.
4. Strategija kaip pozicija, t.y. priemonės, kurios nustato įmonės padėtį rinkoje, lyginant su konkurentais.
5. Strategija kaip perspektyva – įmonės pobūdžio ir raidos koncepcija, apimanti kolektyvines nuomones, siekius ir elgseną.

Paprastai strategija retai suvokiama tik kaip viena iš minėtų penkių dimensijų. Dažniausiai tai kelių dimensijų junginys.

H. Mintzberg (1987) savo požiūrį į strategiją, kaip į veiklos sistemą, grindžia tuo, kad egzistuoja didelis skirtumas tarp numatytos ir praktiškai realizuotos strategijos. Strategija yra daugiau rezultatas to, kas yra daroma, o ne kas planuojama daryti. Remiantis H. Mintzberg (1991), numatyta strategija simbolizuoja tradicinį požiūrį į strateginį planavimą. Pasirinkta vykdymui strategija atspindi praktinius įmonės veiksmus, realizuojant numatytą strategiją. Keičiantis tam tikroms aplinkybėms, atsiranda daug nenumatytų aplinkybių ir galimų strategijų, daugelis kurių gali būti ir nepanaudotos, tačiau vienos jų papildys jau pradėtą realizuoti strategiją arba ją pakoreguos.

M. Porter (1980, 1990, 1993, 1999, 2001, 2005) strategiją nagrinėja kaip konkurencinį ginklą, todėl savo darbuose vartojo terminą „konkuravimo strategija“. Pasak autoriaus, konkuravimo strategijos formavimo esmė yra įmonės prisitaikymas prie jos aplinkos, o konkuravimo strategijos tikslas – rasti tokią poziciją savo įmonei šakoje, kuri padėtų jai geriausiai gintis nuo konkurencinių jėgų arba leistų joms daryti įtaką palankiausiu įmonei būdu. M. Porter pasekėjai - M. J. Chen ir D. Miller (1994) - konkuravimo strategiją apibrėžė kaip verslo strategiją, nukreiptą prieš konkurentus. G. Hamel ir C. K. Prahalad (1994) apibrėždami konkuravimo strategiją pabrėžia organizacinės kompetencijos svarbą. Šie autoriai pritaria M. Porter nuomonei, kad įmonės, siekiančios sėkmingai veikti rinkoje, privalo siekti konkurencinio pranašumo.

A. A. Thompson ir A. J. Strickland (1992, 1995) teigia, kad konkuravimo strategija apima visus įmonės veiksmus ir priemones vartotojams pritraukti, pasipriešinti konkurenciniam spaudimui ir pagerinti savo pozicijas rinkoje.

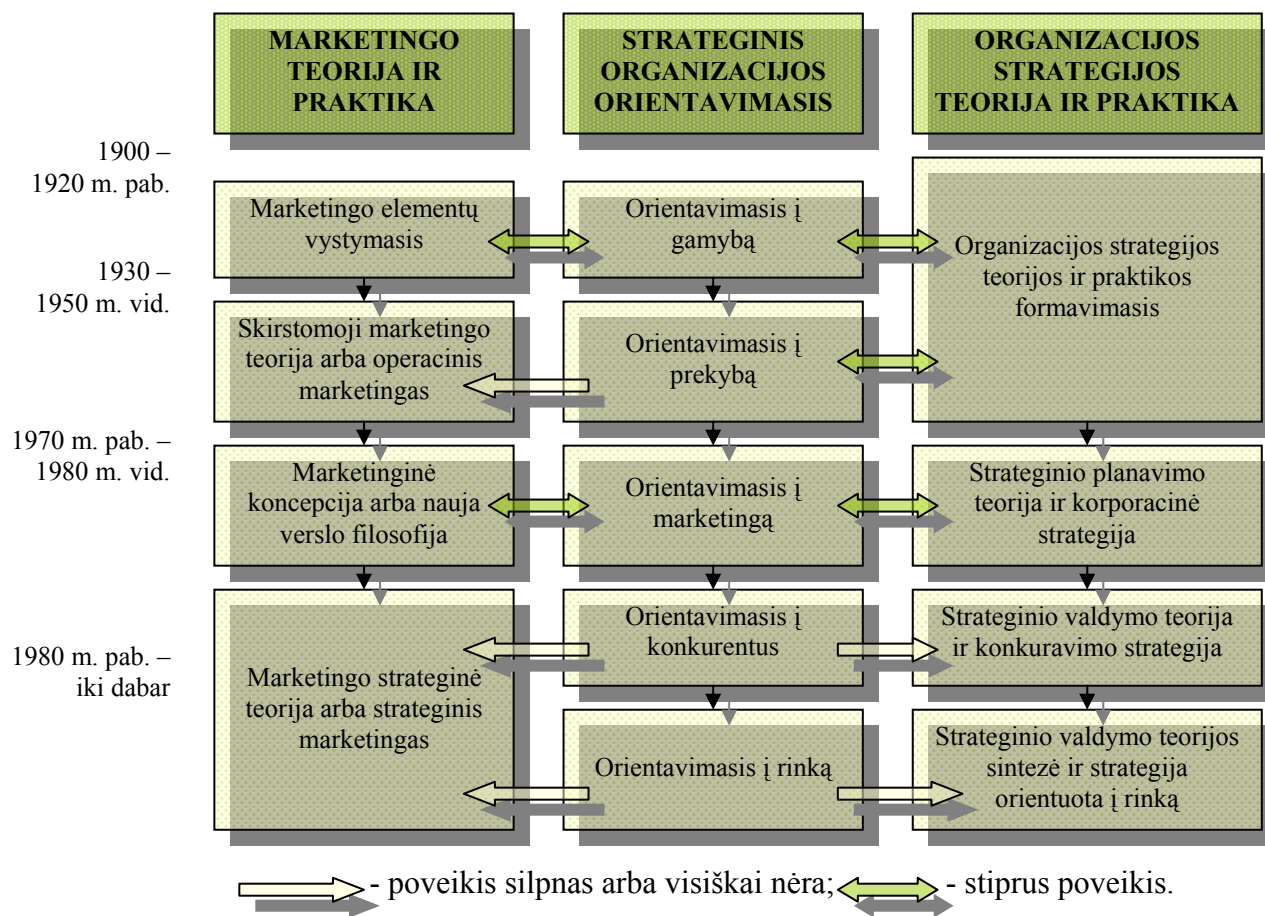
Pasak R. Jucevičiaus (1997, 1998), strategija gali kisti priklausomai nuo įmonės veiklos, jos dydžio, vietos rinkoje, rinkos pobūdžio, laiko pasirinkimo ir nuo kitų veiksnių. Kiekviena organizacija kuria strategiją, vadovaudamasi savais tikslais ir žiūri į kitas organizacijas kaip į potencialias priemones, išteklius saviems tikslams pasiekti. Organizacijos veiklos strategija visuomet yra tam tikrų strateginių sprendimų išraiška ir rezultatas. Todėl sunku nustatyti vieningą strategijos formavimo modelį, kuris tiktų įvairioms įmonėms.

V. Bartosevičienė, S. Vaitkevičius (2002) teigia, kad strategija yra universalioji kategorija, taikoma visų tipų įmonių valdymui apibrėžti. Jos turinys priklauso nuo įmonės užimamos padėties.

Kaip teigia A. Vasiliauskas (2002, 2004), strategija – tai sprendimų visuma, apibrėžianti įmonės svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti. Strategija susiejama su įmone, kuri, plačiąja reikšme, suprantama kaip žmonės bendrai veiklai jungianti sistema, turinti savo funkcionavimo tikslus ir priemones tiems tikslams įgyvendinti.

Užsienio mokslininkai pateikia tokį apibendrintą strategijos apibūdinimą: strategija yra tai, ką įmonė daro arba nedaro, siekdama įgyvendinti savo viziją ir tikslus konkurencinėje rinkoje (Finkelstein, Borg, 2004).

Galima sąlyginai išskirti požiūrių į strategiją vystymosi tris etapus XX a. (žr. 1 pav.).



1 pav. Marketingo teorijos ir praktikos ryšys su organizacijos strategija

Šaltinis: Семенов, И. (2004). Маркетинг и стратегия организации. *Маркетинг*, 2 (75), p. 124.

Taigi, strategijos esmė yra įmonės išskirtinumo pasiekimas lyginant su konkurentais. M. Porteris teigia, kad būti geriausiam savo šakoje dar nesuteikia išskirtinumo ilgalaikėje kovoje, kadangi tą patį pasiekti gali ir konkurentai. Todėl, kol konkurentams nesudėtinga imituoti įmonės veiklą, ji nėra įgijusi konkurencinio pranašumo ir dar nėra parengusi tinkamos strategijos. Konkurencinis pranašumas ir išskirtinumas pasiekiamas tik tada, kai konkurentams vykdomą veiklą yra sudėtinga ar tiesiog neįmanoma imituoti. Pasiiekti išskirtinumą galima tik tuo atveju, jei įmonė vykdo išskirtinę veiklą, arba, vykdant panašią kaip ir konkurentai veiklą, pasitelkiamos išskirtinės priemonės (Porter, 2001, 2005; Abraham, 2005; Семенов, 2004).

Apibendrinant minėtų autorių strategijos apibrėžimus galima teigti, kad strategijos samprata nėra vienareikšmė ir gali būti analizuojama labai įvairiapusiškai. Sukurta strategija turi būti paprasta ir suprantama, priešingu atveju ją bus sunku realizuoti. Siekiant tinkamai parinkti ir įgyvendinti strategiją, būtina išanalizuoti ir įvertinti egzistuojančias strategijos formavimo alternatyvas.

## 1.2. Strategijos formavimo alternatyvos

Strategijos formavimas yra procesas, kurio pagalba įmonė apsisprendžia dėl jos strateginių tikslų ir jų siekimo būdų. Tačiau, strategijos formavimas neapsiriboja paprastu alternatyvų nustatymu ir geriausios iš jų pasirinkimu. Efektyvios strategijos formavime ypatingą reikšmę turi naudojami būdai ir priemonės. Tinkamų strategijos formavimo būdų parinkimo problemos aktualumas pastaruoju metu pastebimas ne tik užsienyje, bet ir Lietuvoje. Populiarėjant strategijų rengimui Lietuvoje, atitinkamai didėja ir strategijų instrumentų pažinimo ir jų taikymo poreikis (Vaitkevičius, Monkevičienė, Bartosevičienė, 2002).

Įvairių autorių požiūrį į strategijos kūrimą galima suskirstyti į dvi grupes. Tradicinį požiūrį atsovaujančių mokslininkų nuomone (Snyder, 1994; Mason, 1994; Grant, 1995), strategija turi būti kuriama periodiškai, remiantis gaunama informacija iš aplinkos (Hackett, 1996). Priešingas tradiciniam – strateginių problemų požiūris, kurio šalininkai yra tokie mokslininkai kaip H. Mintzberg (1996), A. A. Thompson (1995), J. B. Quinn (1988), ir kurie remiasi tuo, kad į netikėtai iškilusius sunkumus reikia reaguoti iš karto.

Atsižvelgiant į įmonės keliamus tikslus, naudojamas priemonės bei nuolat besikeičiančias aplinkos sąlygas M. Porter (1985, 2005) išskyrė tris strategijos formavimo kryptis:

1. Žemos kainos strategija – lyderiavimo siekimas, minimizuojant gamybos kaštus;
2. Diferenciacijos strategija – diferenciacijos siekimas, gaminant ar teikiant išskirtinį produktą ar paslaugą;
3. Koncentracijos (fokusavimo) strategija – rinkos segmento pasirinkimas ir įmonės pajėgumų į jį koncentravimas (Porter 1980, 2001, 2005; Jucevičius, 1997, 1998;

Vasiliauskas, 2002, 2004; Brassington, Pettitt, 2003; Hill, O'Sullivan, 2004; Varadarajan, 1999; Hackett, 1996; Боровских, 2005).

Žemos kainos strategijos esmė - gebėjimas efektyviai valdyti savo išteklius, siekiant sumažinti veiklos kaštus. Taikanti šią strategiją siekiama įgyti žemos kainos pranašumą prieš konkurentus ir taip užimti konkurentų rinkos dalį. Diferencijuojant produktą ar paslaugą, įmonei dažnai pasiseka didinti kainą. Sėkmingam diferencijavimo strategijos įgyvendinimui, būtina įvertinti akcentuojamojo ypatumo vertę vartotojui ir tai, kaip šią vertę jis suvokia (Porter, 1993; Brassington, Pettitt, 2003; Akan ir kt., 2006). Pagrindinės žemos kainos strategijos taikymo prielaidos yra:

- rinkoje yra daug konkurentų, prekės (paslaugos) identiškos;
- vartotojai jautriai reaguoja į kainas;
- vartotojai įgiję didelę derėjimosi galią (Porter, 1999; Jucevičius, 1998; Akan ir kt., 2006).

Būtina pažymėti, kad neišvengiama ir rizikos, kuri gali atsirasti pasirinkus įgyvendinti šią strategiją:

- per didelis dėmesys veiklos kaštams;
- netinkamo taupymo pasirinkimas;
- per daug koncentruojantis ties kaštų taupymu, įmonė gali laiku nepastebėti technologijų pokyčių;
- šią strategiją lengviausiai imituoti (Porter, 2005; Jucevičius, 1998; Hackett, 1996).

Diferenciacijos strategijos esmė - pelno gavimas, kuriant vartotojui išskirtinę vertę, lyginant su konkurentais. Pasirinkus diferenciacijos strategiją, dėmesys skiriamas ne tik produkto ar paslaugos realizavimui, bet ir išsamiam vartotojų poreikių nustatymui ir jo tenkinimui (Porter, 1993; Bednall, Valos, 2005; Vasiliauskas, 2002, 2004). Ši strategija taikoma tada, kai:

- egzistuoja daug galimybių diferencijuoti produktą ar paslaugą;
- rinkoje vyrauja vartotojų poreikių įvairovė;
- konkurentai nepakankamai naudoja diferenciaciją (Porter, 2001; Akan ir kt., 2006; Jucevičius, 1998).

Taikant tokią strategiją, susiduriama su tokia rizika:

- per didelės pastangos diferencijuoti produktą gali nepakankamai tenkinti vartotojo poreikius;
- laikui bėgant gali pasikeisti vartotojų poreikiai (persiorientuoti į kainą);
- konkurentams pasitelkus tą pačią strategijos rūšį, vartotojai nebeskirs tinkamo dėmesio produktui ar paslaugai (Porter, 2005; Hackett, 1996, Jucevičius, 1998).

Koncentracijos strategijos esmė – įmonės pastangų koncentravimas pasirinktame rinkos segmente, tenkinant tik tam tikrus specifinius vartotojų poreikius (Porter 1980, 2005; Brassington, Pettitt, 2003; Hackett, 1996). Įmonė gali pasirinkti tam tikrą vartotojų grupę, siūlomą produktą ar paslaugą, rinkos segmentą ar geografinį regioną. Pavyzdžiui, daugelis Europos įmonių pasirenka vykdyti savo veiklą būtent Europos rinkoje. Taikant koncentravimo strategiją, pasirinktame segmente įmonė turi efektyviau vykdyti savo veiklą, nei konkurentai, veikiantys tame pačiame segmente (Porter, 2001; Akan ir kt., 2006; Hackett, 1996; Hill, O'Sullivan, 2004). Išskiriamos tokios koncentracijos strategijos taikymo prielaidos:

- galimybė identifikuoti pasirinktų segmentų specifinius poreikius;
- nepakankamas išteklių disponavimas veikti didesnėje rinkos dalyje;
- koncentracijos strategija tinka tik toms veiklos sritims, kurioms nebūdingi sezoniškumas ir cikliškumas;
- rinkos segmentas atsparus potencialių konkurentų veiksams ir iš jo gaunamos stabilios pajamos (Porter, 2005; Hackett, 1996; Jucevičius, 1998, Vasiliauskas, 2002.).

Šiai strategijos formai būdinga žemiau išvardinta rizika:

- įmonė tampa specializuota ir labai pažeidžiama, kadangi praranda lankstumą;
- pasirinkto rinkos segmento vartotojų poreikių kaita;
- taikant koncentracijos strategiją, nepasinaudojama potencialia galimybe investuoti į pelningesnę, didesnių apimčių veiklą;
- atsiranda stambesnės įmonės skverbimosi į pasirinktą segmentą grėsmė;
- konkurentų subsegmento atradimas ir pozicionavimo jame grėsmė (Porter, 1990; Hackett, 1996; Jucevičius, 1998).

Pasirenkant vieną iš minėtų strategijų formų taikyti siekiant pranašumo prieš konkurentus, reikia atsižvelgti į sąlygas, kurios yra būtinos, norint, kad konkurencinis pranašumas būtų pasiektas, o taip pat svarbu atsižvelgti į konkuravimo strategijos taikymo riziką.

Formuojant strategiją, įmonė gali pasirinkti visas tris minėtas kryptis ar jų derinį. Pavyzdžiui, siekiant mažinti gamybos kaštus, įmonė tuo pačiu metu pradeda gaminti tam tikrą specializuotą produktą skirtą pasirinktam vartotojų segmentui. Tačiau, M. Porteris pažymi, kad pati didžiausia strateginė klaida yra visų minėtų krypčių naudojimas vienu metu (Porter, 2005; Боровских, 2005). Siekiant konkurencinio pranašumo, įmonė turi susikoncentruoti ties viena strategijos formavimo kryptimi. Įmonei, kuri siekia įgyvendinti visas tris strategijas, yra du esminiai momentai – ji gali atsidurti tarp lyderių, arba tapti atsilikusia. Jei įmonė vienu metu siekia aptarnauti didelę rinkos segmentų įvairovę, kartu fokusuodama išteklius ar diferenciaciją, ji praranda tuos privalumus, kuriuos galėtų įgyti, realizuojant savo strategiją tam tikrame rinkos segmente. Tokia strateginė

pozicija parodo žemą įmonės veiklos efektyvumą (Porter, 1980, 2005; Боровских, 2005; Varadarajan, 1999).

Strategijos mokslinėse teorijose išskiriamos skirtingos strategijos formavimo alternatyvos. N. Paliulis, E. Chlivickas ir A. Pabedinskaitė (2004), kaip vieną iš strategijos formavimo alternatyvų, pateikia tris skirtingoms mokykloms priklausančius modelius. Viena išsamiausių formalizuotų strategijos formavimo alternatyvų yra vadinamasis *amerikietiškas* strategijos formavimo modelis, kuriame daug dėmesio skiriama strateginiam situacijos apibūdinimui: vizijai, misijai, tikslų sistemai. Vizijos ir misijos kūrimo etape išryškunami išorinės ir vidinės aplinkos lygmenys. Strategija yra grindžiama tikslų sistemos struktūrizavimu per konkretų laikotarpį išdėstant ją laike. Strategijos formavimą lemia ekonominiai ir konkurenciniai veiksniai. Amerikietiškas modelis detaliau nei kiti apima strategijos formavimo etapus. Šis modelis sukurtas atsižvelgiant į sukaupią patirtį strateginio valdymo srityje, strateginių problemų sprendimui skirtą JAV mokslininkų dėmesį (Strickland, Thompson, 1992, 1995).

*Vokiškosios* mokyklos, kaip vienas žymiausių šios mokyklos atstovų minimas Ch. Scholz (1987). Jos ypatybė yra tai, kad strategijos formavimo modelyje daugiausia dėmesio skiriama išorinės ir vidinės aplinkos analizei, tikslų ir marketingo priemonių kompleksui. Priešingai nei amerikietiškajam modelyje, mažai dėmesio skiriama įmonės vizijos ir misijos formavimui. Pagrindinis akcentas skiriamas įmonės politikos priklausomumui nuo jos kultūros ir filosofijos. Kartu pažymima, kad įmonės vadovų kultūra lemia problemų sprendimo būdus. Vokiečių teoretikai strategijos formavimo modelyje siūlo labai daug tikslų sisteminimo variantų. Tikslų piramidės hierarchijos viršūnėje tvirtinami aukštesnieji vadybiniai tikslai.

*Rusiškosios* vadybinės mokyklos strategijos formavimo modelis remiasi išplėtotu įmonės portfelio ir atskirų verslo subjektų politikos planavimu. Vizijos formulavimo etapas eliminuojamas, o misijos svarbą akcentuoja tik kai kurie šios mokyklos atstovai. Rusų, kaip ir vokiečių, autoriai siūlo galutiniu strategijos formavimo etapu atlikti strategijos kontrolę, išsiaiškinti nukrypimų priežastis, kad būtų galima lanksčiai reaguoti į aplinkos pokyčius (Paliulis ir kt., 2004).

*Strateginio planavimo modelis* buvo sukurtas H. I. Ansoff. Šis strategijos formavimo modelis pasižymi ypatingu sudėtingumu. Pagrindinis dėmesys skiriamas strategijos formavimo procedūroms, kuriomis siekiama ištirti įmonės tikslus ir uždavinius. Pagal Ansoff (1965), jį sudaro 57 įvairios procedūros, kurių būtina laikytis. Visose formavimo procedūrose plačiai naudojama analizė, pagrįsta skaičiavimais, prognozėmis bei grafine medžiaga. Procesu realizavimui yra būtina specializuotų planavimo specialistų pagalba, nors už strategijos formavimą atsakingi įmonės vadovai. Dėl paminėtų aspektų šis modelis vertinamas kritiškai (Ansoff, 1965; Jucevičius, 1998, Mintzberg, 1990; Arimavičiūtė, 2005; Соколов, 2005).



*Strateginio projektavimo modelis* apima SWOT analizę, įmonės konkurencinių pranašumų nustatymą bei vadovų vertybinių orientacijų ir atsakomybės išsiaiškinimą. Šio modelio formavimu siekiama įmonės vidinių ir išorinių veiksnių atitikmuo. Pagrindinis asmuo, atsakingas už strategijos proceso kontrolę, yra įmonės vadovas. Šis modelis, kaip ir strateginio planavimo modelis, sulaukė H. Mintzberg (1985, 1990) kritikos, nukreiptos į strategijos formavimo procesą. Nors analizuojamo modelio strategijos formavimo etapai vyrauja visose šiuolaikinėse strateginės analizės koncepcijose ir metodikose, įmonės išorinių ir vidinių veiksnių derinimas neskaitina radikalių sprendimų, o tai apriboja modelio praktinį panaudojimą (Mintzberg, 1985, 1990; Arimavičiūtė, 2005; Jucevičius, 1998).

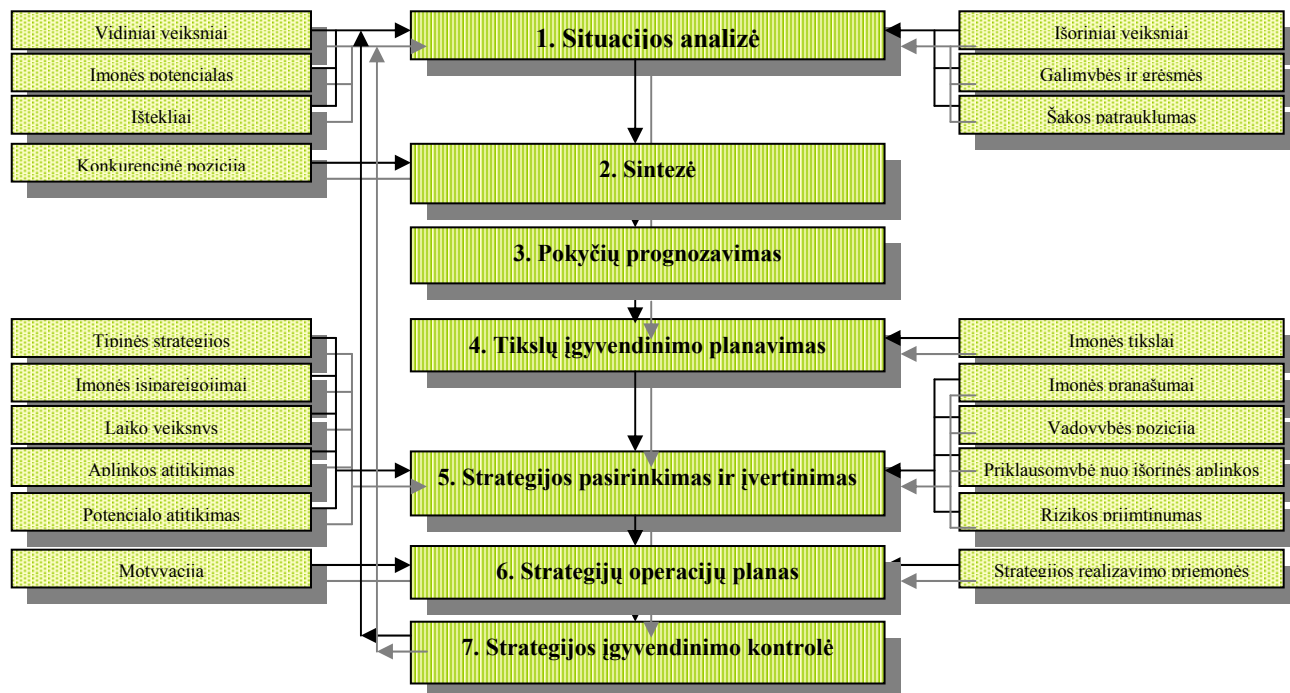
*Pozicionavimo modelis* vienas seniausių strategijos formavimo modelių ir glaudžiai susijęs su strateginio planavimo, projektavimo modeliais. Jo esmė – galimų strateginių pozicijų numatymas ir pasirinkimas (Mintzberg, 1990). Šio modelio šalininkus labiau domina strategijos turinys, o ne pats formavimo procesas. Pagrindiniai modelio strategijos formavimo etapai yra aplinkos jėgų ir įtakos nustatymas bei pagrindinio verslo vieneto identifikavimas ir pozicionavimas. Šių etapų įgyvendinimui dažniausiai naudojami M. Porter (1980) darbai, Bostonos konsultacinės grupės matrica (BCG), rinkodaros strategijos įtakos pelniui vertinimo metodai (PIMS). Modelis pasižymi praktiškumu ir paprastumu, tačiau pagrindinis trūkumas – sunku įvertinti subjektyvių veiksnių įtaką (Jucevičius, 1998; Arimavičiūtė, 2005; Соколов, 2005).

Apibendrinus minėtas strategijos formavimo alternatyvas, galima išskirti tokius bendrus etapus visoms strategijų koncepcijoms:

- *išorinės ir vidinės aplinkos analizė* – detali įmonės aplinkos analizė padeda parengti strategiją, paremtą prognozuojamų galimybių ir esamų stiprybių panaudojimu nustatytų grėsmių ir vyraujančių silpnybių neutralizavimui bei nukreipti suformuotą strategiją analizuojamų visų rūšių įmonės išteklių panaudojimo efektyvumui didinti.
- *tikslų nustatymas ir uždavinių iškėlimas* – konkrečių įgyvendinamų tikslų ir uždavinių šiems tikslams pasiekti nustatymas padeda gauti realią naudą įmonei, nukreipiant strategijos formavimą ir įgyvendinimą tinkama linkme;
- *strateginių alternatyvų analizė ir strategijos pasirinkimas* – remiantis atliktomis analizėmis ir iškeltais tikslais, suformuojamos ir įvertinamos strateginės alternatyvos, iš kurių pasirenkama labiausiai atspindinti įmonės specifinius kriterijus;
- *strategijos įgyvendinimas ir kontrolė* – tinkamą suformuotos strategijos įgyvendinimą užtikrina nuolatinė stebėseną bei kontrolė, nustačius atsiradusius nukrypimus strategija koreguojama, pasiekus užsibrėžtus tikslus, baigiasi strategijos

įgyvendinimas (Боровских, 2005; Vaitkevičius ir kt., 2002; Vasiliauskas, 2002, 2004; Jucevičius, 1998; Bartosevičienė, Vaičiūnas, 2000).

Strategijos formavimas yra sudėtingas ir ilgas procesas. Neišvengiamai kiekviename strategijos formavimo etape egzistuoja tam tikri veiksniai, įtakoiantys jos formavimą, įgyvendinimą ir kontrolę (žr. 2 pav.). Kiekvienas strategijos rengimo etapas turi tik jam būdingų veiksmių, todėl formuojant strategiją yra labai svarbu parinkti tinkamus instrumentus kiekviename strategijos formavimo etape išskeltoms užduotims atlikti.



2 pav. Strategijos formavimo etapus įtakoiantys veiksniai

Šaltinis: Vaitkevičius, S., Monkevičienė, Z., Bartosevičienė, V. (2002). Instrumentarijus įmonės strategijai rengti: samprata ir struktūra. *Inžinerinė ekonomika*, 5 (31), p. 101.

Taigi, strategijos formavimas yra procesas, kuriuo apsisprendžiama dėl įmonės strateginių tikslų ir jų siekimo būdų. Strategijos pasirinkimas nėra tik paprastas strategijos formavimo alternatyvų įvertinimas ir geriausios iš jų pasirinkimas. Svarbiausia, kad sukurta strategija padėtų įmonei ne tik įgyvendinti numatytus tikslus, bet ir taptų priemone ilgalaikio konkurencinio pranašumo įgijimui ir išlaikymui konkrečioje veikloje.

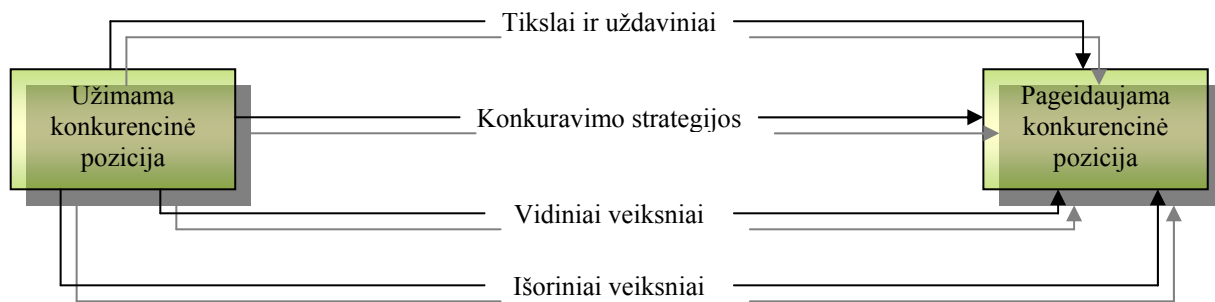
### 1.3. Konkuravimo strategijos koncepcija

Informacinės visuomenės amžiuje rinkos konkurencijos sąlygomis žymiai didesnę reikšmę įgyja ilgalaikė įmonės plėtra, kurios pagrindas yra strateginė vadyba, verslo procesų efektyvumas bei organizacinis kapitalas, kuris apima žmogiškąjį kapitalą, turimas žinias, sugebėjimą pritraukti ir išlaikyti klientus. Vienu svarbiausių įmonės valdymo priemonių

tampa tinkamai apibrėžta strategija, sudaryta vadovaujantis strateginio planavimo metodologija (Andriuščenka, 2003). Naujų bruožų įgaunanti XXI amžiaus verslo politinė, ekonominė, technologinė ir socialinė bei kultūrinė aplinka kelia naujus reikalavimus. Įmonėms tenka vis dažniau taikyti pažangias vadybos priemones. Šiandieninių informacinių technologijų terpėje būdinga tam tikra specifika, kai verslo reikalavimams ir šiuolaikinei verslo vadybos aplinkoje, viena svarbiausių įmonių vadybos priemonių – strateginis planavimas (Bivainis, Staškevičius, 2004).

Paskutinįjį XX amžiaus dešimtmetį mokslininkai aktyviai diskutavo apie strateginio planavimo naudą dinamiškai kintančios aplinkos sąlygomis ir jo įtaką įmonės charakteristikoms. V. Auruškevičienė (2000) pažymi, kad ištyrus ir susiteminus mokslininkų nuomones šia tema, galima išskirti dvi kryptys: pirmoji kryptis kritiškai vertina strateginį planavimą ir siūlo jo atsisakyti; antrosios krypties atstovai teigia, kad strateginis planavimas didina įmonės konkurencingumą. Šiame darbe pritariama vadovaujamosi antrajam autorės išskirtam mokslininkų požiūriui.

Strateginio planavimo paskirtis – padėti įmonei pasiekti realius tikslus, užimant pageidaujamą konkurencinę padėtį per tam tikrą užsibrėžtą laikotarpį. Planavimo dėka galima sumažinti riziką ir taip užtikrinti įmonės poziciją, suteikiančią galimybę operatyviai reaguoti į vykstančius rinkoje pokyčius. Taigi, formuojant konkuravimo strategiją, siekiama padėti įmonei persikelti iš esamos užimamos pozicijos rinkoje į stipresnę ir palankesnę jos veiklai. Šiam tikslui pasiekti būtina atsižvelgti į įmonės vidinius, išorinius veiksnius, įmonės tikslus ir uždavinius (žr. 3 pav.).



**3 pav.** Pageidaujamos konkurencinės pozicijos siekimas

Šaltinis: Мак-Дональд, М. (2000). *Стратегическое планирование маркетинга*. Санкт-Петербург: Питер, р. 76.

Konkuravimo strategijos ne visada atskirai įvardijamos ar išskiriamos į atskirą strategijų grupę. Taip yra dėl to, kad bet kuri strategija siejama ne tik su vartotojų poreikių tenkinimo, bet ir konkuravimo klausimais. Dažnai pasirenkant tiksline rinką taip pat tarsi pasirenkami ir ją jau aptarnaujantys konkurentai. Pastaruoju metu vis daugiau moksliniuose darbuose, kaip atskira strategijos rūšis, nagrinėjamos konkuravimo strategijos (Pranulis ir kt., 2002; Мак-Дональд, 2000).

Mokslinėje literatūroje, nagrinėjančioje konkuravimo tematiką, išskiriamos trys konkurencijos apibrėžimo kryptys. Pirmoji, konkurenciją apibūdina kaip varžymąsi rinkoje. Antrojeje,

konkurenciją nagrinėjama kaip rinkos mechanizmo sudedamoji dalis, kuri suteikia galimybę sureguliuoti pasiūlą ir paklausą. Ši kryptis būdinga klasikinei ekonominei literatūrai. Trečioji, apibrėžia konkurenciją kaip kriterijų, nusakantį rinkos tipą. Pastaroji kryptis būdinga šiuolaikinei teorijai (Светунькова, 2005; МЛОТОК, 2005).

Atlikta mokslinės literatūros analizė (Chandler, 1962; Ansoff, 1965, 1979; Mintzberg, 1987, Porter 1980, 1990, 2005; Chen, Miller, 1994; Hamel, Prahalad, 1994; Thompson, Strickland, 1992, 1995; Hackett, 1996; Kotler, 1999; Jucevičius, 1997, 1998; Vasiliauskas, 2002, 2004; Finkelstein, Borg, 2004; Abraham, 2005 ir kt.) leido suformuluoti apibendrintą konkuravimo strategijos apibrėžimą. Taigi, *konkuravimo strategija* yra įmonės strategijos tipas, kurios tikslas – padėti įmonei įgyti ilgalaikį konkurencinį pranašumą.

Remiantis M. Porter (1980, 2001, 2005), konkurencija – yra pagrindinis veiksnys, kuris lemia, ar įmonės veikla bus sėkminga, ar priešingai – nuostolinga. Būtent konkuruojant paaiškėja, kiek įmonės inovatyvumas ir pasirinktos strategijos įgyvendinimas įtakoja jos vykdomos veiklos efektyvumą. Strategijos formavimo kryptis, savo ruožtu, priklauso nuo įmonės užimamos konkuravimo pozicijos. Remiantis žymiausiais strategijos formavimo teoretikais. M. Porter (1980), H. Mintzberg (1987), P. Kotler (1999) – išskiriama tokia konkuravimo pozicijų įvairovė bei interpretavimas (žr. 1 lentelę).

1 lentelė

### Konkuravimo pozicijų įvairovė

Pagal M. Porter	Pagal H. Mintzberg	Pagal P. Kotler
mažų kaštų; diferenciacijos; koncentravimosi (atsižvelgiant į rinkos taikinį, galima mažų kaštų ir diferenciacijos koncentracija).	Konkuravimo pozicijas nulemia priklausymas išskirtinei strateginei įmonių grupei: įmonės pionierės; įmonės - nišų pildytojos; vietiniai gamintojai; dominuojančios įmonės; kopijuojančios dominuojančias įmones; transnacionalinių kompanijų mėgdžiotojai; profesionalai; globalių sandorių vykdytojai.	Konkuravimo pozicijos priklauso nuo produktų pozicionavimo klientų sąmonėje išskirtinumo pagal: 1. prekės savybes; 2. gaunamą naudą; 3. vartojimo būdą/ situaciją; 4. vartotojo savybes; 5. konkurentą; 6. prekių grupę; 7. kainos ir kokybės santykį.

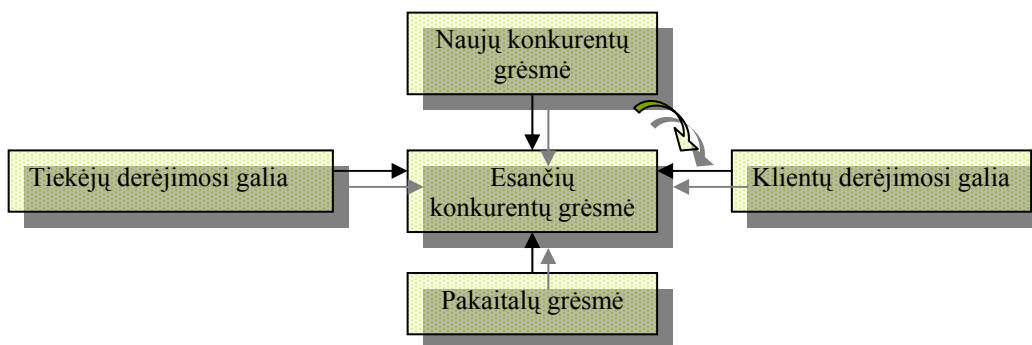
Šaltinis: Barilaitė, I., Pabedinskaitė, A. (2002). Įmonės konkurencinio pranašumo šaltiniai. *Verslas, vadyba ir studijos 2001*. Mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga [Vilnius, 2001 m. lapkričio 29 – 30 d.]. I tomas. Vilnius: Technika, p. 36.

M. Porter (1980, 2005) nurodo, kad konkuravimo strategijos pasirinkimas susijęs su dviem pagrindiniais veiksniais: rinkos patrauklumu (siekiant ilgalaikio pelno) ir faktoriais, lemiančiais įmonės konkurencingumą rinkos viduje (nepriklausomai nuo to, koks vidutinis rinkos pelningumas). Autorius pažymi, kad būtina įvertinti abu paminėtus aspektus.

Vienu iš faktorių, nusakančių rinkos patrauklumą, gali būti konkurencijos intensyvumas rinkoje, kuris apibūdinamas trimis pagrindiniais požymiais: užimamų rinkos dalių pasiskirstymas; rinkos augimo tempai ir rinkos rentabilumas (Porter, 1980, 2000; Snieška, Šliburytė, 2000; Мак-Дональд, 2000). Įmonės konkurencingumą rinkos viduje, savo ruožtu, nusako šaka, kurioje veikia įmonė, bei jos struktūra ir užimama pozicija. Tai gali būti:

1. dominuojanti pozicija, kai įmonė yra rinkos lyderis;
2. dominuojanti kartu su vienu iš konkurentų pozicija – bendri lyderiai;
3. augančios jėgos ir reikšmingos rinkos dalies užimančios pozicija – varžovas arba pasekėjas;
4. nišos žaidėjo pozicija – siauro rinkos segmento specialistas (Mintzberg, 1987; Brassington, Pettitt, 2003; Мак-Дональд, 2000; Bednall, Valos, 2005).

Konkuravimo strategija turėtų būti kuriama remiantis konkuravimo taisyklėmis, kurios lemia tam tikros verslo rūšies patrauklumą bei pelningumą (Porter, 1980, 2001; Hill, O'Sullivan, 2004). Galutinių konkuravimo strategijos tikslų – gebėjimas perprasti šias taisykles, jas perimti ir sugebėti pakreipti sau tinkama linkme. Bet kurioje verslo srityje egzistuoja 5 jėgos, įtakančios įmonės konkurencingumą (žr. 4 pav.).



4 pav. Penkių jėgų modelis

Šaltinis: Porter M. (1985). Competitive Advantage. The Free Press, p. 56.

**Klientų derėjimosi galios** analizė leidžia numatyti pagrindines kryptis, kaip reikia keisti strateginius santykius su klientais.

**Tiekėjų derėjimosi galios** analizė leidžia numatyti pagrindines kryptis, kaip turi būti keičiami santykiai su tiekėjais.

**Pakaitalų grėsmė.** Tai kitokių produktų siūlymas tiems patiems vartotojams, tikintis, kad šie produktai savo savybėmis gali pakeisti kitos įmonės produktus.

**Naujų konkurentų grėsmė** iškyla tuomet, kai naujos konkuruojančios įmonės kuriasi ir ateina į rinką.

**Esančių konkurentų grėsmė.** Didelėse įmonėse ši analizė yra atliekama nuolat: stebimi konkurentų kainų ir tarifų pokyčiai, produkcijos pokyčiai, investicijos ir t.t.

Pateiktasis modelis remiasi prielaida, kad visos įmonės siekia sau naudos ir stengiasi apginti savo interesus. Šio metodo esmė, yra tai, kad konkurencinę aplinką kuria ne tik tiesioginiai

konkurentai, bet ir tiekėjai bei pirkėjai (Porter, 1980, 1985; Vasiliauskas, 2002, 2004; Hackett, 1996; Мак-Дональд, 2000).

Formuojant strategiją būtina įvertinti ir tai, kad kai kuriose rinkose konkurencinės sąlygos intensyviau keičiasi, kadangi jose didėja žinių intensyvumas bei greičiau vyksta globalizacijos procesai. Būtina pažymėti, kad pagrindinės konkuravimo strategijos teorinės kryptys (industrinė ekonomika; įmonių vidinių išteklių, sugebėjimų ir kompetencijos teorija; ryšių tinklo teorija), iš esmės skirtingai interpretuoja įmonių konkurencingumą ir skirtingais aspektais vertina įmonę bei jos aplinką (Pabedinskaitė, 2003; Časas, 1999, 2000). Taip yra todėl, kad konkurencinė aplinka, kurioje įmonės vykdo savo veiklą, skiriasi savo nestabilumu ir tuo būdu skatina įmones skirtingai adaptuotis prie aplinkos, formuojant ilgalaikius konkurencinius pranašumus. R. Auškalnytė ir R. Ginevičius (2001), remiantis R. D'Aveniui išskyrė keturias skirtingas konkurencines aplinkas bei joms būdingus bruožus:

1. *pusiausvyra* – remiamasi M. Porterio „penkių konkurencinių jėgų“ koncepcija, kurios pagalba sukuriama įėjimo į rinką barjerai, sumažinami pirkėjų ir tiekėjų įtaka, sudaromi oligopoliniai susitarimai ir tuo būdu rinkoje sumažinama konkurencija;
2. *nepastovi pusiausvyra* – vyrauja greitai vykstantys rinkos pokyčiai, leidžiantys rinkos lyderiui sustiprinti turimą kompetenciją, išlaikyti pozicijas rinkoje bei siekti konkurencinio pranašumo naujose produkto rinkose.
3. *nutraukta pusiausvyra* – būdingi radikalūs technologiniai pokyčiai, kurie veikia produkto sukūrimo procesus, dominuojančius ilgą laikotarpį, užimamos pozicijos išlaikomos, kuriant bendras įmones arba įsigyjant naujas technologijas.
4. *nestabilumas* – būdingas aukštų technologijų rinkoms, kuriose svarbu nuolat kurti naujas kompetencijas, pakeičiančias senąsias, bei įgyti pranašumą rinkoje lėčiau į aplinkos poveikį reaguojančių konkurentų dėka.

Priklausomai nuo konkurencinės aplinkos, kinta įmonės turimų išteklių bei sugebėjimų juos derinti svarba. Norėdamos išgyventi padidėjusios konkurencijos sąlygomis, įmonės privalo suformuoti konkurencinius pranašumus, kurie įgalina išsilaikyti konkurencinėje kovoje. Rinkos aplinkos dinamizmas paverčia turimą konkurencinį pranašumą į kintantį ir ribotą tikslą, reikalaujantį sisteminio pokyčių valdymo ir naudos augimo užtikrinimo bei jo spartinimo (Andriuščenka, 2003). Konkurenciniai pranašumai gali būti susiję su įvairiais įmonės veiklos aspektais, tačiau nemažą dalį veiksmų gali perimti konkurentai. Įmonės tikslas yra nustatyti galimybes, kurių dėka galima būtų užtikrinti konkurencinį pranašumą, ypač ilgalaikį. Realiai naudą duoda tik tie įmonės konkurenciniai pranašumai, kurių konkurentai negali lengvai perimti. Įvairūs autoriai (Starr, 1988; Porter, 1985; Franko, 1989 ir kt.) išskiria tokius pagrindinius keturis strateginius akcentus: kokybė, tyrimai ir novacijos, žmogiškųjų išteklių valdymas,

lankstumas, kuriuos turi realizuoti įmonės, siekiančios konkurencinio pranašumo. (Соколов, 2005). Siekiant, kad įgyti pranašumai taptų ilgalaikiais, jie turi būti įtvirtinti įmonės ištekliuose, kultūroje, tradicijose, patyrimo. Ilgalaikiai konkurenciniai pranašumai sudaro įmonės konkuravimo strategijos branduolį (Virvilaitė, 2000; Korsakienė, 2004). R. Korsakienė (2004, p. 57) siūlo konkurencinį pranašumą apibrėžti kaip „*įmonės padėtį konkurentų atžvilgiu, lyginant bet kokia pasirinkta dimensija, leidžiančia duotai įmonei pasiekti geresnių ilgalaikių rezultatų ir kuri pasiekiamą derinant individualius konkurencinius pranašumus*“. Būtent konkuravimo strategija apibrėžia tuos konkurencinius pranašumus bei įvardija tikslus būdus, kaip įmonei pasiekti užsibrėžto tikslo. Tačiau, praktikoje daugelis strateginių planų yra tik tam tikrų veiksmų sąrašas, be konkrečių nurodymų, kaip juos įgyvendinti. Tokiuose planuose nebelieka pagrindinio konkuravimo strategijos tikslo. Juose dažnai pateikiamos tik būsimų kainų ir išlaidų prognozės, kurios neišvengiamai besikeičiant rinkos sąlygoms tampa neteisingomis. Strateginis planas turi būti grindžiamas konkurenciniais pranašumais, kurie lems įmonės pelningumą nepriklausomai nuo realių kainų ir išlaidų (Porter, 1980, 2001, 2005).

Suformavus strategiją, siekiant tinkamai ją praktiškai įgyvendinti, svarbu priimti visumą sprendimų, kurie turėtų skatinti ir užtikrinti įmonės sugebėjimą efektyviai ilgu periodu sukurti didesnę vertę nei konkurentai ir kartu pasiekti didesnę pelningumą šakoje. Priimant šiuos sprendimus yra svarbu, kokiais prioritetais vadovaujasi įmonė ir kokia šio proceso kryptis (Časas, 1999). Taigi, remiantis R. Času (1999; 2000), kuris atliktos teorinių srovių analizės pagrindu, nurodo, kad įmonė turi tris galimybes arba būdus konkuravimo strategijai formuoti ir konkurenciniam pranašumui įgyti, išskiriamos šios konkuravimo strategijos generavimo koncepcijos:

- adaptavimosi išorinėje aplinkoje konkuravimo strategijos koncepcija – vadovaujantis šia koncepcija konkurencinis pranašumas įgyjamas pasinaudojus rinkos teikiamais privalumais;
- vidinių išteklių konkuravimo strategijos koncepcija – konkurencinis pranašumas įgyjamas, įmonei turint, įgyjant ar sukuriant unikalius išteklius, sugebėjimus, bazines kompetencijas;
- bendradarbiavimo ir ryšių tinklo konkuravimo strategijos koncepcija – konkurencinis pranašumas įgyjamas, įmonei užėmus unikalią padėtį ryšių tinkle, užmezgus palankiausias santykius su kitais tinklo vienetais.

Taikant *adaptavimosi išorinėje aplinkoje konkuravimo strategijos koncepciją* įmonė turi pasinaudoti rinkos privalumais ir tokiu būdu užimti palankią konkurencinę poziciją. Įmonės pozicionavimo ir rinkos struktūros įtaka tarpusavyje susijusios, todėl pasirinkta pozicija turi įtakos konkurentams, kurie veikia rinkos struktūrą, ir atvirkščiai. Tai sietina su tuo, kad konkurentų reakcija gali pakeisti rinkos struktūrą. Dėl atsiradusių pokyčių įmonė gali būti priversta

keisti savo pozicionavimą ar net suformuotą konkuravimo strategiją (Časas, 1999, 2000; Barilaitė, Pabedinskaitė, 2002). Pasirinkus šią konkuravimo strategijos koncepciją, konkurencinis pranašumas gali būti įgytas taikant vieną iš M. Porterio (1980) siūlomų strategijos formavimo kryptių – žemos kainos, diferenciacijos ar koncentracijos. Įmonė gali realizuoti pigesnę nei konkurentų prekę (paslauga) ar teikti labiausiai atitinkančią specifinius vartotojo poreikius prekę (paslauga). Kita konkurencinio pranašumo įgijimo alternatyva – prisitaikyti prie esamos rinkos struktūros. Pasitelkus M. Porterio (2005) „5 jėgų“ modelį, įmonė gali nuspėti esamų ir potencialių konkurentų veiksmus bei imtis prevencinių veiksmų apsaugoti užimamą rinkos poziciją. Tiekėjų ir klientų poveikis įmonės veiklai yra tiesiogiai susijęs su vertės grandinės koncepcija. Geresnės konkurencinės pozicijos užėmimas vertikalčiai esančių įmonių atžvilgiu bei didesnės vertė nei kitų rinkos dalyvių sukūrimas, padeda išlaikyti tiekėjų ar klientų spaudimą ar visai jo išvengti. Taip rinkoje sukuriama vertikali rinkos vertės kūrimo grandinė, kurioje verslo santykius palaikančios įmonės papildo viena kitos kuriamas vertes. Tokia įmonės padėtis apibūdinama kaip pasirinktos konkurencinės pozicijos gynimas (Časas, 1999, 2000; Barilaitė, Pabedinskaitė, 2002).

Remiantis nagrinėjamos koncepcijos teiginiais, siekiant įmonei konkuruoti, prisitaikant prie rinkos sąlygų, galima išskirti šias įmonės charakteristikas ir aplinkos ypatumus:

1. rinkoje egzistuoja patekimo kliūtys naujiems rinkos dalyviams arba jos gali būti dirbtinai sukurtos pačios įmonės;
2. rinkos plėtrą, paklausos ypatumus galima apibrėžti, įvertinti ir prognozuoti jų dinamiką;
3. įmonė neturi ir nevaldo unikalių išteklių, turi ribotas galimybes daryti įtaką ir veikti rinką sau naudinga linkme;
4. įmonė koncentruoja pastangas išsaugoti pasirinktą konkurencinę poziciją;
5. įmonė sugeba pasinaudoti rinkos galimybėmis (Barilaitė, Pabedinskaitė, 2002).

Taigi, adaptuodamasi išorinėje aplinkoje, t.y. taikant *adaptavimosi išorinėje aplinkoje konkuravimo strategijos koncepciją*, įmonė gali įgyti konkurencinį pranašumą, prisitaikydama prie nuolat kintančių konkurencijos sąlygų.

Pasirinkus realizuoti *vidinių išteklių konkuravimo strategijos koncepciją*, konkurencinis pranašumas pasiekiamas skiriant pagrindinį dėmesį turimiems ar įgyjamiems įmonės ištekliams, sugebėjimams ar bazinėms kompetencijoms. Ši koncepcija grindžiama tuo, kad įmonės, turėdamos panašių išteklių, dažnai pasiekia labai skirtingų rezultatų. Todėl svarbu ne tik patys ištekliai, bet ir tai, ką įmonė gali su jais nuveikti, t.y. šiuo atveju išryškintas įmonės sugebėjimas kombinuoti turimus išteklius tam tikrai veiklai vykdyti. Įmonės turimi ištekliai, žinios ir sugebėjimai savaime dar negarantuoja, kad įmonė pasieks konkurencinį pranašumą, negarantuoja ir sėkmingos konkuravimo strategijos. Konkurencinį pranašumą lemia tik unikali įmonės konkuravimo strategija, tai yra tokia strategija, kurios nevykdo jokia kita rinkoje esanti įmonė, o tai gali būti



pasiekta tik turint unikalius išteklius, atitinkančius tokias charakteristikas kaip: retumas, vertingumas ir griežtas priklausymas įmonei (Časas, 1999, 2000; Barilaitė, Pabedinskaitė, 2002). Įmonė turi stengtis, kad jos turimus išteklius konkurentams būtų sunku ar per brangu imituoti, o skirtumai tarp pačios įmonės ir konkurentų turimų išteklių turi būti ilgalaikiai. Tai gali būti pasiekta įmonei pasirinkus veikti tam tikroje specifinėje erdvėje, nuolat investuojant į išteklių ir sugebėjimų kūrimą, įsigijimą, išlaikymą, atnaujinimą, taikant tam tikras apsaugos priemones.

Formuojant ir grindžiant konkuravimo strategiją *vidinių išteklių konkuravimo strategijos koncepcija*, išskiriamos šios įmonės charakteristikos ir aplinkos sąlygos:

1. įmonė turi vertingus ir retus išteklius arba gali juos įsigyti;
2. rinkoje nėra daug galimybių išsiskirti;
3. aplinka, rinkos dalyviai negali daryti reikšmingos įtakos įmonės veiklos ir rinkos plėtrai;
4. įmonės aplinka sunkiai apibrėžiama: nenusistovėjusi rinkos struktūra, sunku identifikuoti jos dalyvius arba jie yra nepastovūs;
5. įmonė koncentruoja pastangas į unikalių išteklių gausinimą ir apsaugą;
6. įmonė turi sugebėti pasinaudoti unikalių išteklių teikiamais pranašumais (Barilaitė, Pabedinskaitė, 2002).

*Vidinių išteklių konkuravimo strategijos koncepcijos* taikymas, siekiant įgyti konkurencinį pranašumą, susijęs su įmonės sugebėjimu pasirinkti, suderinti ir valdyti turimus išteklius.

*Bendradarbiavimo ir ryšių tinklo konkuravimo strategijos koncepcijos* pasirinkimas įgalina įmonę pasiekti konkurencinį pranašumą per palankių santykių su kitais tinklo vienetais užmezgimą ir tokiu būdu unikalią padėties ryšių tinkle užėmimą. Dažniausiai įmonių santykiai įvardijami kaip konkurenciniai, kuriuose didesnę naudą turi stipresnė arba palankesnė padėtį užimanti įmonė. Ši nuostata skatina nepasitikėjimą tarp įmonių, kurios, gindamos savo poziciją, stengiasi veikti viena prieš kitą, t.y. vyrauja oportunistiniai santykiai. Tačiau taikant bendradarbiavimo ir ryšių tinklo konkuravimo strategijos koncepciją, panaikinamas nepasitikėjimas ir pašalinamas oportunizmas. Šios koncepcijos esmė – skatinti įmonių tarpusavio bendradarbiavimą. Tai sietina su tuo, kad įmonei atsiradus galimybei pasinaudoti partnerio ištekliais ir sinergijos efektu, sukuriamas didesnis pelnas, nei veikiant atskirai, skatinamas įmonės sugebėjimas kritiškai vertinti savo ir partnerio išteklius. Tinkamiausio partnerio pasirinkimas ir ilgalaikis bendradarbiavimas skatina įmonių vidinių struktūrų ir procesų suderinamumą, o tai mažina bendradarbiavimo kaštus ir didina partnerių pelną. Esant bendradarbiavimo ryšiams ir pasitikėjimui, santykiai tarp įmonių, jų padalinių, darbuotojų mažiau formalizuoti, o tai skatina kūrybines iniciatyvas, mažina konkurentų imitavimo galimybes (Časas, 1999, 2000; Barilaitė, Pabedinskaitė, 2002).

Taikant *bendradarbiavimo ir ryšių tinklo konkuravimo strategijos koncepciją* galima išskirti šias įmonės charakteristikas ir aplinkos sąlygas, reikalingas konkuruoti bendradarbiaujant:

1. santykiai su partneriais yra lygiaverčiai ir abiem šalim naudingi;
2. santykiai grindžiami pasitikėjimu arba yra prielaidų pasitikėjimui atsirasti;
3. įmonė neturi ir nevaldo unikalių išteklių arba jos valdomi ištekliai yra riboti: jų nepakanka užsibrėžtiems tikslams siekti;
4. rinkoje nėra jėgų, galinčių suardyti ryšių tinklo funkcionavimą arba neutralizuoti jo teikiamus pranašumus;
5. įmonė koncentruoja pastangas į ryšio tinklo kūrimą, plėtimą ir palaikymą;
6. įmonė sugeba pasinaudoti tinklo teikiamais pranašumais (Barilaitė, Pabedinskaitė, 2002).

*Bendradarbiavimo ir ryšių tinklo konkuravimo strategijos koncepcija* grindžiama ryšių tinklo kūrimu ir bendradarbiavimu jo viduje, kurio pagrindu įgyjamas konkurencinis pranašumas. Būtina pažymėti, kad visos nagrinėtos koncepcijos yra glaudžiai tarpusavyje susijusios ir vieną kitą papildo.

Apibendrinant galima teigti, kad strateginio planavimo dėka, t.y. formuojant konkuravimo strategiją, įmonė gali operatyviai reaguoti į rinkos pokyčius ir taip pasiekti pageidaujamą konkurencinę poziciją, įgyjant ilgalaikį konkurencinį pranašumą. Siekiant tinkamai suformuoti konkuravimo strategiją, būtina įvertinti vyraujančią situaciją rinkoje, konkurencijos intensyvumą joje, silpnąsias ir stiprias konkurentų puses, vartotojų poreikius ir lūkesčius bei įmonės galimybes. Minėti aspektai lemia konkuravimo strategijos generavimo koncepcijos pasirinkimą.

#### **1.4. Informacinių technologijų įtaka šiuolaikinėms rinkoms**

Pasaulyje vyksta permainos, kurių rezultatas – pasaulinio informacijos perdavimo tinklo – interneto, virtualių įmonių, elektroninės prekybos atsiradimas, suteikiantis naujų galimybių mokslui ir praktikai. Šiuolaikinėmis komunikacijos priemonėmis perduodami milžiniški informacijos srautai kasdien daro įtaką naujų technologijų atsiradimui (Pabedinskaitė, Rojutė-Gaukštienė, 2004; Paliulis ir kt., 2004; Lientz, Rea, 2001). Sparčiai tobulėjant technologijoms, pastaruoju metu ypač išryškėjo visame pasaulyje taip pat ir Lietuvoje virtualios rinkos plėtra. Ši tendencija pagrįsta tuo, kad virtualios rinkos vystymasis ne tik teikia papildomą naudą vartotojams ir gamintojams, bet ir leidžia sumažinti informacijos rinkimo, pateikimo, kontrolės bei sandorių kaštus, kurie būtini mainams rinkoje vykti (Snieška ir kt., 2005).

Technologinė pažanga yra laikoma viena svariausių varomųjų jėgų, lemiančių ekonominę šalies augimą, todėl naujos technologijos visada buvo ir yra mokslinių tyrimų objektu. Tačiau, mokslinėje literatūroje stokojama reikšmingų darbų, kuriuose būtų sistemiškai analizuojama

naujų technologijų diegimas, pradedant idėjų generavimu ir baigiant galutine šių idėjų komercializacija. D. Pilinkus ir V. Boguslauskas (2005) savo darbe pažymi, kad šiuolaikinėje ekonomikoje verslui bus gana sudėtinga išsilaikyti ir vystytis, jei įmonės neieškos inovacinių metodų. Egzistuojanti galimybė pasinaudoti naujais įgūdžiais, kurie būtini modernių technologijų ir žinių įmonėms, tampa neišvengiamu veiksmu, lemiančiu inovacijų atsiradimą bei tolygų ekonominį vystymąsi (Pilinkus, Boguslauskas, 2005).

Įsigalintis informacinis amžius iš esmės pakeitė verslo aplinką, kuriai būdinga vis stiprėjanti konkurencija, rinkų globalizacija, vartotojų lūkesčių augimas bei sparti informacinių technologijų pažanga ir jos sąlygoti pokyčiai versle. Dabartinėje verslo aplinkoje sėkmingą veiklą rinkoje užtikrina ne tik kokybiškos prekės ir vartotojų aptarnavimas, bet ir naujų konkuravimo metodų taikymas. Naujų informacinių technologijų taikymas, virtualumas bei sisteminiai tinklai tapo modernios ekonomikos skiriamaisiais požymiais (Virvilaitė, Belousova, 2005).

Vienas reikšmingiausių informacinės technologijos raidos rezultatų yra elektroninio verslo ir elektroninės komercijos formavimasis. Įvairūs mokslininkai savo darbuose bandė atskirti elektroninės komercijos ir elektroninio verslo sąvokas. Tačiau palyginus ir apibendrinus tokių autorių kaip Barua (1999), Varian (1999), Craig (2000), Coppel (2000), Ah-Wong (2001), Evans (2001), Lewis (2001), Heffes (2001) pateiktus apibrėžimus, Kavaliauskienė ir Šarapovas (2003) teigia, kad šie apibrėžimai gali būti tapatinami. Taigi, jie pateikia tokį elektroninės komercijos apibrėžimą – „tai efektyvus tinklo ir infrastruktūros teikiamų galimybių panaudojimas visų verslo operacijų, apimančių gamybą, vadybą, marketingą, logistiką ir komerciją, integracijai elektroninėje terpėje“. Elektroninės komercijos transakcijos (prekių ir paslaugų pirkimo arba pardavimo operacija, inicijuojama tarp verslo įmonių, fizinių asmenų ar valstybės institucijų ir vykdoma kompiuteriniuose tinkluose) vyksta elektroninėje erdvėje ir baigiasi sandorio tarp pardavėjo ir pirkėjo sudarymu. Pats terminas „elektroninė komercija“ neapima įmonių, kurios pristato internetinėje terpėje savo tinklalapius su informacija apie jų gaminamus produktus ar paslaugas, parduodamas ar suteikiamas fizinėje rinkoje. Elektroninė komercijoje dalyvauja tik tos įmonės, kurios vykdo komercinius sandorius virtualioje rinkoje. Lyginant elektroninę komerciją ir elektroninį verslą pažymima, kad pastarasis yra efektyvus tinklo ir infrastruktūros teikiamų galimybių naudojimas visų verslo operacijų integracijai virtualioje rinkoje, kurioje tarpusavyje siejami gamintojai, tiekėjai, partneriai ir vartotojai (Kavaliauskienė, Šarapovas, 2002; Lientz, Rea, 2001). Pagrindiniai elektroninio ir tradicinio verslo skirtumai yra tai, kad pastarajame, priešingai nei elektroniniame versle, transakcijos palaiko verslą, o ne lemia jo veiklos vystymą. Tradiciniame versle veiklos valdymas paskirstytas pagal padalinius, tuo tarpu elektroniniame versle valdymas vyksta centralizuotai. Įgyvendinami tam tikri veiklos pokyčiai, tradiciniame

versle apima tik siauras veiklos sritis, elektroniniame versle – visą veiklų grupę, orientuotą į teikėjus ar vartotojus. Vertinant informacinių technologijų įtaką verslui, tradiciniame versle jos dažniausiai naudojamos kaip pagalbinė priemonė, tačiau elektroniniame versle informacinės technologijos yra integruotos ir tiesiogiai įtakoja veiklos vykdymą. Elektroninio verslo vykdymas sietinas su didesne rizika, nei tradicinio verslo vykdymas, dėl didesnės konkurentų bei vartotojų koncentracijos (Lientz, Rea, 2001).

Elektroninė komercija, kaip elektroninio verslo sudedamoji dalis, lėmė naujų verslo sektorių vystymąsi, tokių kaip: virtualios įmonės, elektroninė bankininkystė ir daugelį kitų. Įmonės lygmenyje elektroninė komercija siejama su konkurencinių pranašumų formavimo galimybėmis. Prognozuojama, kad sparčiai besivystant elektroniškai komercijai, ateityje ji taps neišvengiama būtinybe bet kokiai verslo formai, įskaitant ir smulkiojo bei vidutinio verslo sektorių (Kvainauskaitė, Šarapovas, Cvilikas, 2005).

Lietuvoje ryškėja akivaizdūs rinkos pokyčiai virtualios rinkos naudai. Toks spartus virtualios rinkos augimas turi tiesioginę įtaką elektroniškai komercijos plėtrai Lietuvoje. Remiantis Snieška ir kt. (2005) šiuo metu Lietuvoje yra apie 100 internetinių prekybos tinklų, kurių dauguma pradėjo veikti 1999 – 2000 m. Autoriai teigia, kad elektroniškai komercijos plėtrai teigiamos įtakos turi kompiuterizacijos lygio išaugimas, interneto paplitimas, internetinių banko paslaugų plėtra bei gana spartūs interneto reklamos augimo tempai (2003 m. interneto reklamos rinka išaugo iki 3,7 mln. Lt, arba 1,5 karto daugiau nei 2002 m.) (Snieška ir kt., 2005). Taigi, šiandieninis Lietuvos internetas gali būti naudojamas ne tik kaip vieta, kur sukrautos įmonės vizitinės kortelės. Internetas gali tapti kanalu ir nauja erdve konkurencijai bei komunikacijai.

Lyginant fizinę bei virtualią rinkas, galima išskirti tai, kad elektroniškai komercijos rinkoje kaštai gali apsiriboti tik reklamos kaštais, kadangi įmonei nebelieka būtinybės fiziškai pateikti vartotojui turimą prekių asortimentą. Tačiau atsiranda kiti pastovūs kaštai, kurie būtini prekybai internete, siekiant padengti virtualioje aplinkoje vykstančius rinkos mainus, pvz., virtualios parduotuvės palaikymo kaštai ar naudojimosi internetu kaštai. Dar vienas internetinės erdvės verslui vystyti pranašumas yra tas, kad fizinėje rinkoje iškyla problemos dėl teritorinio išsidėstymo, tuo tarpu tiekėjai ar tarpininkai veiklą vykdančios internetinėje rinkoje gali tikėtis pritraukti didesnę vartotojų auditoriją nepaisant geografinių veiksnių. Rinkoms pereinant iš fizinės aplinkos į virtualią, atsiranda didesnė konkurencinės kovos galimybė. Todėl įmonei pasirinkus plėsti savo veiklą veikiant virtualiojoje aplinkoje, tarsi pasirenkama veikti intensyvesnės konkurencijos sąlygomis, kadangi įmonės konkuruoja platesnėje rinkoje (Snieška ir kt., 2005). M. Porteris pažymi, kad internetas keičia nusistovėjusias konkuravimo taisykles ir strategijas. Tampa vis sudėtingiau išlaikyti įgytus pranašumus, tačiau atsiveria naujos galimybės pasiekti ir sustiprinti išskirtinę strateginę poziciją. Virtualioje rinkoje konkurenciniai pranašumai trumpalaikiai ir tai sietina su tuo,

jog daugelis konkurentų lengvai gali perimti pasitelktas konkuravimo priemones (Porter, 1980; 2001; Eid, Trueman, 2002). Išskiriami šie virtualios rinkos *ypatumai*:

1. Virtualioje rinkoje vartotojas daugelyje atveju yra kontakto su įmone iniciatorius. Tai sietina su tuo, kad vartotojas pats ieško jį dominančios informacijos apie tam tikrą paslaugą, prekę ar pačią įmonę, ją gali palyginti ir įvertinti jam patogiu laiku. Atitinkamai vyrauja aukštas vartotojo susidomėjimas peržiūrint pasirinktos įmonės internetinį tinklalapį.
2. Informacinių technologijų galimybės bei naudojama programinė įranga suteikia galimybę įmonei, vykdančiai veiklą virtualioje rinkoje, tiesiogiai, realiu laiku stebėti, analizuoti ir klasifikuoti informaciją apie vartotojų srautus ir poreikius, kurie yra įtraukiami į tolimesnę įmonės veiklą (Таранов, 2003).

Internetas funkcionuoja kaip specifinė rinka, todėl ir joje teikiamos virtualios paslaugos turi esminių skirtumų nuo realioje rinkoje teikiamų paslaugų. Daugybė empirinių tyrimų atskleidė realių paslaugų kokybės vertinimo kriterijus. Kai kurie iš jų nusako ir virtualių paslaugų kokybę (Zembytė, Bagdonienė, 2003). Vertinant virtualių paslaugų kokybę, vartotojai atsižvelgia į internetą apskritai ir atskirą internetinį tinklalapį. Vertinama visų virtualių paslaugų teikimo etapų kokybė bei atskiros operacijos. J. Zembytė ir L. Bagdonienė (2003) nurodo šiuos virtualioje rinkoje teikiamų paslaugų kokybę lemiančius veiksnius: asmeninės informacijos saugumas, privatumo užtikrinimas, patikimumas, operatyvumas, kontaktai, efektyvumas, naršymo paprastumas, internetinio tinklalapio estetiškos savybės. Neaktualūs elektroninių paslaugų kokybės vertinimui žmonių santykius apibūdinantys kriterijai būdingi realioms paslaugoms yra: mandagumas, komunikacija ir apčiuopiamumas.

Pasak R. Kugytės ir L. Šliburytės (2005) paslaugų teikėjo pasirinkimas yra labai svarbi rinkodaros ir vartotojų elgsenos sritis, nes paprastai šis procesas išsivysto į tolimesnius paslaugos teikėjo ir vartotojo santykius, pasižyminčius didesnės apimties ir sudėtingesnių paslaugų pirkimais. Tai yra, nusprendęs pirkti paslaugą ir vėliau pasirinkęs paslaugos teikėją, vartotojas įgunda vartoti iš pradžių bazinę paslaugą, o vėliau ir sudėtingesnes (kartu ir brangesnes) paslaugas. Ši tendencija vyrauja ir virtualių paslaugų rinkoje.

Informacinės technologijų diegimas įmonių veikloje sudaro galimybes ne tik palaikyti glaudžius ryšius su visais veiklos partneriais ir konkurentais, bet ir suteikia galimybes vykdyti savo veiklą globalioje rinkoje bei teikti paslaugas visą parą. Paslaugų rinkoje informacinės technologijos gali būti diegiamos siekiant:

1. paveikti vartotojo dalyvavimą paslaugos teikimo procese,
2. modifikuoti vartotojui priklausančią gėrybę,
3. kaupti, saugoti, apdoroti ir perduoti informaciją,

4. kurti naujas arba tobulinti realioje rinkoje teikiamas paslaugas (Bagdonienė, Zembytė, 2002).

Atlikti užsienio autorių (A. Peino, K. Grunruso, S. Majaro, K. Lavloko ir kt. [25]) virtualių paslaugų rinkos spartaus vystymosi priežasčių tyrimai parodė, kad šios srities papildyta marketingo „mikso“ schema tinka ne tik paslaugų sferai, bet ir kitą veiklą vykdančioms įmonėms (pvz., gamyba), kadangi paslaugos egzistuoja bet kurioje veikloje. Pradedant vykdyti savo veiklą internetinėje terpeje įmonė gali įgyti tokius konkurenciniai pranašumus: efektyvesnė reklama, optimizuojant tikslinę reklamos auditoriją; efektyvesni pardavimai, supaprastinant pakartotinio bei bandomojo pirkimo procesus; geresnis klientų aptarnavimas; efektyvus planavimas, diegiant informacines duomenų bazines; komunikavimo efektyvumo didinimas, užtikrinant grįžtamąjį ryšį; personalizacija, tenkinant kiekvieno klientų poreikius; išlaidų mažinimas informacinių technologijų pagalba (žr. 2 lentelę).

2 lentelė

**Įgyjami konkurenciniai pranašumai, vykdant veiklą virtualioje rinkoje**

Įmonės veiklos funkcijos	Konkurenciniai pranašumai, vykdant veiklą virtualioje rinkoje	Galimybės
<b>Pardavimai ir rinkodara</b>	Efektyvi reklama	Galimybė optimizuoti tikslinę reklamos auditoriją, pateikiant reklamą specializuotuose tinklalapiuose. Galimybė tuo pačiu metu pasiekti tarptautinius ir vietinius vartotojus.
	Efektyvūs pardavimas	Galimybė supaprastinti pakartotinio bei bandomojo pirkimo procesą.
	Klientų aptarnavimo gerinimas	Galimybė suteikti klientams naujas paslaugas, efektyviau teikti esamas paslaugas.
	Efektyvus planavimas	Informacinių duomenų bazių, naudojamų valdymo sprendimams priimti, kūrimas bei atnaujinimas.
	Komunikavimo efektyvumo didinimas	Galimybė greitai ir operatyviai informuoti klientus. Efektyvaus grįžtamojo ryšio užtikrinimas. Operatyvus pasikeitimas oficialiais dokumentais.
	Personalizacija	Galimybė atsižvelgti į kiekvieno kliento poreikius ir pateikti kiekvienam unikalų pasiūlymą.
	Išlaidų mažinimas	Galimybė sumažinti bendravimo su klientais išlaidas. Galimybė sumažinti dokumentų persiuntimo išlaidas. Galimybė taupyti darbuotojų laiką komunikavimui, naudojant interneto technologijas.
<b>Apsirūpinimas įvairiais išteklių (materialiniais, žmogiškaisiais, technologiniais)</b>	Išlaidų mažinimas	Galimybė didinti darbuotojų darbo efektyvumą, organizuojant apsirūpinimą įvairiais išteklių.
	Žmogiškųjų išteklių formavimas	Galimybė naudotis didelėmis ir informatyviomis duomenų bazėmis tiek vidaus, tiek tarptautinėje darbo rinkoje, siekiant surasti geriausius specialistus.
	Apsirūpinimas technologiniais išteklių	Galimybė sekti technologijų vystymąsi bei gauti naujausią informaciją.
	Apsirūpinimas materialiniais išteklių	Galimybė greitai ir efektyviai susirasti tiekėjus, gauti norimą informaciją, supaprastinti tarpusavio bendravimo procesą.

Šaltinis: Dapkus, G., Gatautis, R. (2001). Konkurencinių pranašumų formavimas gamybinėse įmonėse taikant verslas-verslui elektroninės komercijos modelį. *Inžinerinė ekonomika*, 3 (23), p. 78.

Siekiant kurti naujus ar tobulinti esamus konkurencinius pranašumus, būtina išsiaiškinti, ar virtuali erdvė gali padėti įmonei, ar buvimas joje pridės kokios nors vertės jos paslaugoms, pranašumų jos prekėms, gerųjų ypatybių ar teigiamos matomumo statistikos jos prekių ženklui. Įmonei, pradedant realizuoti savo veiklą internetinėje terpėje, siekiant didesnio veiklos efektyvumo, pirmiausiai būtina nuodugniai ištirti ir įvertinti esamą padėtį virtualioje rinkoje. Remiantis gautais duomenimis, įvertinti savo įmonės galimybes atsižvelgiant į:

1. aršią konkurenciją, vertinant tai, kad internetinėje terpėje ji pasireiškia ne per kainas, įmonės turi rūpintis pateikiama savalaikia ir kokybiška informacija, operatyviu ir aukšto lygio klientų aptarnavimu;
2. būtinumą ir gebėjimą operatyviai priimti svarbius sprendimus bei sparčiai adaptuotis prie nuolat besikeičiančių sąlygų;
3. kai kurių verslo sričių nepakankamą išsivystymą virtualioje rinkoje (Курасова, Секерин, 2003).

Atlikti užsienio autorių (A. Peino, K. Grunruso, S. Majaro, K. Lavloko ir kt.) virtualių paslaugų rinkos spartaus vystymosi priežasties tyrimai taip pat parodė, kad įmonės, pradedančios vykdyti veiklą internetinėje terpėje, dažniausiai susiduria su tokiomis problemomis:

- įmonė neapibrėžia virtualios rinkos naudojimo lygio savo veiklai;
- virtualioje rinkoje veiklos vykdymui turimų specialistų trūkumas;
- nepakankamas internetinės rinkos galimybių naudojimas;
- techninės problemos (Моисеева, Середа, 2003).

Siekiant išvengti anksčiau minėtų problemų bei tinkamai vykdyti veiklą virtualioje terpėje, šiuolaikinėje rinkoje klientui didžiausią vertę įgyja agentūra, atliekančios kelių profesionalių įmonių funkcijas, tai gali būti: reklamos agentūros, dizaino studijos, tyrimų kompanijos ir pan.

Agentūra, vykdanti tokią veiklą, sėkmingam projekto įgyvendinimui, turi dirbti pagal sudarytą konkretų veiklos (projekto įgyvendinimo) vykdymo planą. Pirmiausiai, agentūrą įvertina kliento pateiktą užsakymą ir nusprendžia, ar jį patenkinti, ar atmesti. Priėmus užsakymą, agentūra užsakovui pateikia komercinį pasiūlymą, tuo tarpu klientas išreiškia savo nuomonę ir tik tuomet pasiūlymas arba priimamas, arba koreguojamas. Sukūrus projektą, jis paleidžiamas ir stebimas. Įvertinus susiklosčiusią padėtį, projektas tobulinamas. Atlikus visus darbus, susijusius su projektu, jis užbaigiamas. Klientui belieka apsispręsti ar tęsti bendradarbiavimą su pasirinkta agentūra.

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad šiuolaikinis informacinis amžius, pakeitęs verslo aplinką, įtakojo elektroninio verslo ir elektroninės komercijos formavimąsi, kuris lėmė naujų verslo sektorių vystymąsi. Išryškėję fizinės ir virtualios rinkos palyginimo metu virtualios rinkos ypatumai parodė, kad geografinio veiksnio eliminavimas skatina įmones veikti intensyvios konkurencijos sąlygomis. Tokiu būdu, dėl sudėtingumo išlaikyti įgytus konkurencinius pranašumus, atsiveria naujos

galimybės pasiekti išskirtinę strateginę poziciją. Dėl rinkos interaktyvumo, virtualios rinkos vartotojas daugelyje atvejų yra kontakto su įmone iniciatorius, atitinkamai įmonei atsiranda galimybė realiu laiku tirti ir analizuoti vartotojų poreikius. Gautos informacijos pagrindu gerinti teikiamų virtualių paslaugų kokybę, atsižvelgiant į ją lemiančius būdingus virtualiai rinkai veiksniai. Besiruošiant įmonei vykdyti veiklą virtualioje rinkoje, būtina įvertinti turimas galimybes bei galimus sunkumus, susijusius su šios rinkos ypatybėmis.

### **1.5. Virtualių paslaugų konkuravimo strategijos formavimo teorinis modelis**

Bet kurioje šakoje veikiančios įmonės konkuravimo strategijos formavimo procesas yra nuolatinis ir dinaminis. Šio proceso pagalba įmonė savalaikiai prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviai išnaudoja savo turimas galimybes, įgydama ilgalaikį konkurencinį pranašumą rinkoje (Vasiliauskas, 2002). Konkuravimo strategijos formavimo esmę sudaro pastovus galimybių ir grėsmių, išorinių ir vidinių pranašumų bei trūkumų identifikavimas, siekiant kuo efektyviau pasinaudoti galimybėmis ir išvengti grėsmių (Bartosevičienė, Vaitkevičius, 2002, p. 58).

Formuojant virtualių paslaugų konkuravimo strategiją, įmonė turi išryškinti ir apibrėžti kokią naudą bei privalumus ji teikia jos tolimesnei veiklai. Taigi, pirmiausia turėtų būti atliekama situacijos analizė, kuri apima išorinių bei vidinių veiksnių analizę. Ši analizė padeda išryškinti virtualias paslaugas teikiančios įmonės stipriąsias ir silpnąsias savybes, galimybes bei potencialias grėsmes.

Įmonės išorinę aplinką galima nagrinėti plačiąja ir siaurąja prasme. Plačiąja prasme laikyti, kad įmonės išorinei aplinkai priklauso visi išoriniai objektai, t.y., visas išorinis pasaulis. Siaurąja – išorinę aplinką sudaro tie išoriniai objektai, kurie tiesiogiai veikia įmonės veiklą ir jos rezultatus. Išskiriami du išorinės aplinkos lygiai: makroaplinka ir šakinė aplinka. Makroaplinkai priklauso politiniai, ekonominiai, socialiniai bei technologiniai veiksniai. Šakinei aplinkai – konkrečiai ekonominei šakai, kurioje veikia įmonė (tiekėjai, klientai, konkurentai), būdingi veiksniai. Manoma, kad išsamios virtualių paslaugų konkuravimo strategijos rengimui, būtina iširti ir įvertinti tiek makroaplinką, tiek šakinę aplinką. Pirmoji analizė parodytų vyraujančią padėtį ir verslo tendencijas, svarbias pasirinktos veiklos vystymui. Šakinės aplinkos analizė išryškintų konkurencinę padėtį ypatingai greitai besikeičiančioje virtualioje rinkoje, o atlikti rinkos tyrimai suteiktų naudingos informacijos iškeltų strateginių tikslų formavimui ir priemonių parinkimui šiems tikslams pasiekti.

Pasak A. Vasiliausko, išorinės aplinkos išskyrimas tai pačiai įmonei yra sąlyginis ta prasme, nes priklauso nuo nagrinėjamos problemos (Vasiliauskas, 2002; 2004; Staponkienė, 2004). Strateginei makroaplinkos analizei plačiausiai naudojama PEST analizė (žr. 3 lentelę), kuri turėtų būti taikoma ir virtualių paslaugų konkuravimo strategijos formavime. Kadangi, PEST analizė nėra tikslų ir



išbaigtų taisyklių rinkinys, kiekviena įmonė pasirenka analizuoti tuos veiksnius, kurie labiausiai įtakoja jos veiklą (Darulis ir kt., 2003).

3 lentelė

### PEST analizės veiksniai

<b>Politiniai veiksniai</b>	Apima tarptautinę politinę situaciją, vidinę šalies situaciją, santykius su šalies valdžios institucijomis, teisinį reglamentavimą, kurie turi įtakos įmonių veiklos pagrindui.
<b>Ekonominiai veiksniai</b>	Apima bendrą šalies ekonomiką ir vykdomą ekonominę politiką, įvairiai įtakojančią įmonių vykdomą veiklą.
<b>Socialiniai veiksniai</b>	Apima gyventojų galutinio vartojimo pokyčius, gamtosaugos problemas, švietimą, sveikatą, socialinių grupių požiūrių į įmonių teikiamas paslaugas pokyčius, įtakojančius paslaugų paklausą.
<b>Technologiniai veiksniai</b>	Apima naujų technologijų taikymą įmonių veikloje, kurie gali žymiai pagreitinti klientų aptarnavimo procesą ar tiesiog pakeisti įmonės veiklos pobūdį ir tikslus. Galima išskirti valstybės technologijų politiką, kuri gali ir turi remti naujas mokslinių tyrimų iniciatyvas, sudaryti prielaidas naujam produktų ir jų gamybos technologijų šuoliui.

Šaltinis: sudaryta remiantis A. Vasiliausku (2002, 2004), R. Jucevičiumi (1997, 1998).

Nemažiau reikšminga konkuravimo strategijos formavimui – rinkos aplinkos analizė. Analizuojami virtualių paslaugų klientai bei atliekama virtualių paslaugų rinkos konkurencinė analizė:

- *klientų analizė* – atliekant klientų (vartotojų) analizę, būtina įvertinti, kas klientams svarbiausia, siekiant patenkinti jų poreikius ir lūkesčius. Įmonė turi iškelti ir atsakyti į tokius klausimus: kas yra virtualių paslaugų klientai ir kokie jie bus ateityje? Kuo vadovaujasi klientai pasirinkdami būtent šios įmonės paslaugas? Kodėl klientai renkasi konkurentų siūlomas paslaugas? (Vasiliauskas, 2002, 2004). Taigi, šiuo atveju, nustatčius paslaugų vartotojų segmentą, būtina atlikti tyrimą, išryškinanti šios paslaugos naudojimo ir pasirinkimo priežastis.
- *konkurentų analizė* – konkurencinės aplinkos analizės metu, įmonė turi nustatyti kokios konkurentų galimybės, ypatybės ir trūkumai. Analizuojant konkurencinę aplinką, įvertinama užimama rinkos dalis ir nustatoma, kokią poziciją įmonė užima rinkoje: lyderės, užimančios vidutines pozicijas ar rinkos autsaiderės. Todėl būtina atsakyti į klausimus: kas yra pagrindiniai įmonės konkurentai ir kokie gali būti nauji konkurentai ateityje? Ką klientui gali pateikti įmonė ir ko negali konkurentai? (Vasiliauskas, 2002, 2004).

Išanalizavus išorinės aplinkos veiksnius, atliekama vidinės aplinkos analizė, kuri parodo realias įmonės galimybes bei potencialą kovoti su galimomis grėsmėmis bei pasinaudoti galimybėmis, kurios išryškėjo išorinių veiksnių analizės metu. Siekiant sėkmingai įveikti pavojus ir veiksmingai panaudoti galimybes, nepakanka juos tik žinoti. Efektyvi strategija remiasi stipriųjų ir silpnųjų įmonės pusių objektyvia analize. R. Jucevičius (1998) pažymi, kad pagrindinius klausimus, kuriuos nuolatos turėtų kelti įmonių vadovai, tiksliai suformavo Drucker (1974):

1. Kokia dabartinė įmonės padėtis?
2. Kokios veiklos perspektyvos, jei nebus atlikta esminių pakeitimų?
3. Jei netenkina esama padėtis, tai kokių veiksmų reikia imtis, norint pakeisti šią tendenciją?

Remiantis vidinės aplinkos analize gali būti didinamos konkurencinės galimybės, įgyvendinamos apsauginės priemonės, mažinančios esamų ir naujai atsirandančių grėsmių poveikį, virtualias paslaugas teikiančios įmonės pranašumams ir trūkumams nustatyti. Vidinės aplinkos analizės metu, pasitelkus vidinio profilio analizės metodą, analizuojami finansiniai ištekliai, marketingo ištekliai, organizaciniai ištekliai, darbo ištekliai bei siekiama įvertinti praėjusio laikotarpio rezultatus, įtakojusius įmonės veiklą. Šios analizės veiksniai lyginami su išorinės aplinkos veiksniais, tokiu būdu siekiant jų suderinamumo. Šiems tikslams naudojamas SWOT (SSGG) analizės metodas, kuris apima įmonės stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizę (žr. 4 lentelę). SWOT analizė išryškina ir apibendrina esamus įmonės privalumus ir trūkumus, o taip pat galimybes ir grėsmes su kuriomis įmonė gali susidurti ateityje (Токареv, 2003; Jucevičius, 1998; Vasiliauskas, 2002, 2004).

4 lentelė

#### SWOT analizės veiksniai

Stiprybės	Silpnybės
Įmonės sugebėjimai ir kitos stipriosios savybės (požymiai), suteikiantys sąlyginį pranašumą prieš konkurentus. Jos gali būti finansinės, marketingo, organizacinės arba darbo ištekliai.	Ištekliai, meistriškumo, sugebėjimų silpnosios pusės, trukdančios efektyvią įmonės veiklą bei plėtrą, kuriuos būtina pašalinti. Jos taip gali būti finansinės, marketingo, organizacinės, techninės arba darbo ištekliai.
Galimybės	Grėsmės
Galimybės yra tie išoriniai veiksniai, kurie didina įmonės santykinį pranašumą. Tai palankios sąlygos įmonės aplinkoje. Galimybių šaltiniai yra šie: tendencijos, technologiniai pokyčiai, pasikeitimai konkurencijoje, reguliavimo pakitimai ir naujų rinkų atradimas.	Tai nepalankūs išoriniai veiksniai įmonės aplinkoje, silpninantys jos konkurencinį pranašumą. Grėsmės sukelia: nauji konkurentai, technologiniai pokyčiai, lėta rinkos plėtra, nauji apribojimai.

Šaltinis: sudaryta remiantis A. Vasiliausku (2004), R. Jucevičiumi (1998).

Nustačius virtualias paslaugas teikiančios įmonės strateginės situacijos aspektus, formuojamos specialios strategijos grupės, išryškintų silpnybių ir grėsmių neutralizavimui.

Remiantis atliktomis virtualias paslaugas teikiančios įmonės analizėmis bei tyrimu, būtina įvertinti konkuravimo strategijos formavimo alternatyvas: žemos kainos, diferenciacijos ir koncentracijos

Nuodugni išorinės, vidinės aplinkos analizė, atliktas tyrimas bei strateginių alternatyvų įvertinimas ir tinkamiausios pasirinkimas padeda įmonei save apibrėžti, tiksliai ir konkrečiai nurodyti (nusistatyti) savo veiklos pobūdį, veiklos kryptis, išskirtinumą bei iškelti ateities siekius. Apibrėžus savo veiklos paskirtį bei pateikus jos formuluotę, sukonkretinama ir

detalizuojama kuriamos strategijos tikslinė orientacija, t.y. išskiriama įmonės vizija, misija ir tikslai.

Vizijos paskirtis yra apibrėžti ateitį, kurioje įmonei teks veikti. A. Vasiliauskas (2002), R. Jucevičius (1997) viziją siūlo apibrėžti kaip sąmoningai apibendrintą supratimą ir suvokimą, kodėl, kur ir kaip įmonė bei jos konkurentai konkuruos ateityje. Vizijoje neatsispindi veiklos trukmė. Formuojant viziją būtina sugebėti kūrybiškai analizuoti, vertinti aplinką, pažinti visas galimas įtakos grupes, integruoti įvairių sričių žinias ir sugebėjimus, kad geriau būtų galima įsivaizduoti, kaip turėtų atrodyti virtualias paslaugas teikianti įmonė ir jos veikla ateityje (Jucevičius, 1997).

Mokslinėje literatūroje pažymima, kad misijos formuluotėje turi būti trumpai pateikiama įmonės pagrindinė veiklos kryptis ir prasmė, pagrindinis egzistavimo tikslas vidutinės trukmės perspektyvai. Ja siekiama atsakyti į klausimą: „Kas mes esame, ką darome ir ką darysime ateityje?“. Formuluotės paskirtis – pateikti glaustą ir visiems aiškią informaciją apie įmonę ir jos vykdomą veiklą. Efektyviai suformuluota misija būna tada, kada ji yra lengvai suprantama, įtaigi, atspindi įmonės išskirtinumą, lengvai įgyvendinama ir lanksti (Vasiliauskas, 2002). Misijos pagrindu nustatomi įmonės veiklos tikslai.

Formuojant įmonės tikslus, siekiama tiksliau apibrėžti įsipareigojimus, kurie nurodo kas turi būti padaryta ir kada turi būti pasiektas tikslas, nusakomos išmatuojamais kokybiniais ir kiekybiniais rodikliais užduotys, kurias numatoma įgyvendinti per tam tikrą laikotarpį. Tam, kad tikslai būtų tinkamai parengti, jie turi būti formuluojami laikantis tam tikrų principų (Vasiliauskas, 2004; Jucevičius, 1998).

Kiekvienam konkuravimo strategijos tikslui įgyvendinti formuojami uždaviniai, kurių pagalba nustatoma, ką įmonė nori įgyvendinti siekdama numatytų tikslų ir kokių tikimasi rezultatų. Nustatant uždavinius, atsižvelgiama į vieną pagrindinį rezultatą, kuris turi būti pasiektas per planuojamą laikotarpį, išmatuojamas ir palyginamas su objektyviais rodikliais. Uždaviniams atitinkamai parenkami priemonių rinkiniai, užtikrinantys efektyviausią ir racionaliausią būdą pageidaujama rezultatui pasiekti (Darulis ir kt., 2003).

Virtualias paslaugas teikianti įmonė, įgyvendinusi situacijos analizės, sintezės, pokyčių prognozavimo bei tikslų įgyvendinimo planavimo etapus, remdamasi išorinių ir vidinių veiksnių analize, atliktu rinkos tyrimu bei strateginių alternatyvų įvertinimu, pereina prie virtualių paslaugų konkuravimo strategijos formavimo.

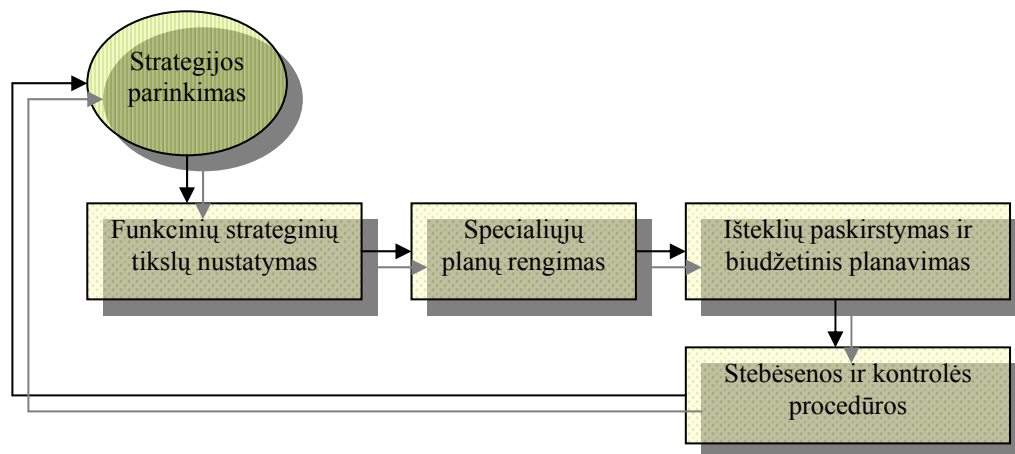
Būtina įvertinti suformuotos konkuravimo strategijos tinkamumą. Taigi, R. Jucevičius (1998) strategijos vertinimą siūlo atlikti pasitelkus tiksliai nukreiptų suformuluotų klausimų aibę (žr. 5 lentelė).

**Suformuotos konkuravimo strategijos įvertinimas**

Konkuravimo strategijos vertinimo klausimai		TAIP	NE
1.	Ar suformuota konkuravimo strategija atitinka įmonės misiją ir tikslus?		
2.	Ar konkuravimo strategija atitinka įmonės vidinę aplinką?		
3.	Ar konkuravimo strategija atitinka išorinę aplinką?		
4.	Ar teisingai įvertinti potencialūs teigiami ir neigiami įmonės veiklos rezultatai?		
5.	Ar konkuravimo strategija atspindi įmonės užimama poziciją rinkoje?		
6.	Ar konkuravimo strategija nekonfliktuoja su kitomis, jau naudojamomis ar parengtomis strategijomis?		
7.	Ar neimituojama konkurentų strategija?		
8.	Ar teisingai įvertinta konkurencija ir visi su ja susiję aspektai?		
9.	Ar, atlikus šią analizę galima teigti, kad veiklos tikslai ir norimas rezultatas tikrai yra verti taikyti parengtą konkuravimo strategiją?		

Šaltinis: sudaryta remiantis R. Jucevičiumi (1998).

Paskutinis virtualių paslaugų konkuravimo strategijos formavimo etapas yra jos įgyvendinimas ir kontrolė. Konkuravimo strategijos įgyvendinimui formuojama atitinkama veiksmų ir priemonių programa, kuri užtikrina strategijoje išreikštų tikslų ir sprendimų įgyvendinimą. A. Vasiliauskas (2002) išskiria keturis pagrindinius strategijos įgyvendinimo komponentus (žr. 5 pav.).



**5 pav.** Pagrindiniai strategijos įgyvendinimo komponentai

Šaltinis: Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija, p. 303.

Kontrolės sistemos turi veikti tiek įmonės, tiek funkciniu ir operaciniu lygiu. Kontrolė turi padėti vadovams realizuoti pagrindinę įmonės veiklos kryptį, numatytą vizijoje ir tiksluose (Vaitkevičius ir kt., 2002).

Apibendrinant būtina pažymėti, kad pateiktas virtualių paslaugų konkuravimo strategijos formavimo teorinis modelis, gali būti praktiškai pritaikytas bet kuriai virtualių paslaugų rūšiai.

Tinkamai parengta ir sėkmingai realizuota virtualių paslaugų konkuravimo strategija padės virtualias paslaugas teikiančiai įmonei išnaudoti rinkos privalumus bei įmonės turimą potencialą siekiant užsibrėžtų tikslų, o svarbiausia – įgyti konkurencinį pranašumą.

## 2. VIRTUALIŲ PASLAUGŲ KONKURENCINGUMO ĮVERTINIMAS

### 2.1. Virtualias paslaugas teikiančios įmonės išorinės aplinkos analizė

#### 2.1.1. Makroaplinkos analizė

Pastaraisiais metais sparčiai vystosi virtualių paslaugų rinka, kuriai priskiriami ne tik interneto pajungimo paslaugos, bet ir profesionalios paslaugos, siejamos su marketinginės bei konkurencinės įmonės veiklos internete vystymu. Besiplečiančioje virtualioje rinkoje, virtualias paslaugas teikiančią įmonę gali įtakoti rizikos veiksniai, kaip pvz., nepakankama strateginių sprendimų priėmimo patirtis šioje sferoje, naujų ir stipresnių konkurentų atsiradimas, išorinių veiksnių įtakos galimybė, nepalankios rinkos sąlygos. Įmonei būtina ieškoti alternatyvų šioms problemoms spręsti, todėl įmonės turi stengtis pastoviai stebėti vykstančius rinkoje pokyčius, teisingai įvertinti ir operatyviai keisti savo veiksmus, prisitaikant prie besikeičiančių sąlygų.

Kiekvienai įmonei ar organizacijai didelę įtaką daro aplinka. Įmonės strateginiams sprendimams svarbios aplinkos sąlygos skirstomos į bendras ir specifines. Kad įmonė išliktų ir klestėtų, reikia atitinkamai reaguoti į politinius, ekonominius, socialinius bei technologinius aplinkos veiksnius.

#### **Politinė aplinka.**

Lietuva po Nepriklausomybės atgavimo 1991 m. patyrė sparčią socialinę ekonominę ir politinę transformaciją. Dabar demokratinėje Lietuvoje sukurta veikianti rinkos ekonomika, kuri sudaro stabilios ekonominės plėtros pagrindą. 2004 m. tapusi Europos Sąjungos (toliau ES) nare, Lietuva aktyviai naudojasi priklausymo ES rinkai, ES viešosios politikos teikiamais privalumais. Lietuvos narystė NATO ir ES užtikrina ekonominį bei politinį stabilumą ir suteikia verslui papildomų plėtros galimybių.

Lietuvoje verslo aplinka yra gana palanki, tačiau dar išlieka tam tikrų trūkumų. Teisinė aplinka yra pereinamojo laikotarpio būsenoje, kadangi vyksta Lietuvos teisinių aktų derinimas, pagal ES teisės nuostatas, tarptautinių konvencijų reikalavimus. Augantys ES teisės aktų reikalavimai aplinkos, kokybės ir kitose srityse turi duoti naudos aplinkai ir vartotojams, tačiau didina verslo kaštus juos įgyvendinant ir taikant nacionaliniu lygiu.

Smulkiojo ir vidutinio verslo sektorius yra svarbi elektroninės komercijos modelių plitimo terpė. Remiantis Eurostat organizacijos duomenimis (2004), Europoje tik apie 0,2 proc. visų įmonių priskiriamos stambiajam verslui, o likusi dalis - smulkiąjam ir vidutiniam verslui. Didžiąją smulkiojo ir vidutinio verslo dalį (apie 93 proc.) sudaro vadinamosios mikroįmonės, kurių darbuotojų skaičius neviršija 10. Smulkiojo ir vidutinio verslo svarbą Europos ekonomikai liudija ir tai, jog smulkiosios ir vidutinės įmonės generuoja 55 proc. apyvartos Europos

Sajungoje. Svarbi smulkiojo ir vidutinio verslo ypatybė yra jo lankstumas ir gebėjimas prisitaikyti prie kintančios aplinkos.

### **Ekonominė aplinka.**

Remiantis statistikos departamento pranešimu [38], Lietuvos ekonominių vertinimų rodiklis, t.y. bendras svarbiausių ekonomikos dalyvių – gamintojų, vartotojų ir investuotojų – pasitikėjimas Lietuvos ekonomika 2006 m. kovo mėnesį, palyginti su vasario mėnesiu, padidėjo 4 proc. punktais. Didžiausią įtaką tam turėjo padidėjęs pramonės pasitikėjimo rodiklis. Mažmeninės prekybos pasitikėjimo rodiklio padidėjimui 1 proc. punktu iki 14 proc. įtakos turėjo optimistiškesnė ekonominės būklės prognozė artimiausiems mėnesiams. Paslaugų sektoriaus pasitikėjimo rodiklio padidėjimą 3 proc. punktais iki 40 proc. nulėmė prognozuojamas teikiamų paslaugų paklausos didėjimas artimiausiems mėnesiams. Palyginti su 2005 m. kovo mėnesiu, ekonominių vertinimų rodiklis padidėjo 8 proc. punktais, o paslaugų sektoriaus – 6 proc. punktais. Per artimiausius 2006 m. mėnesius prognozuojamas ekonominės būklės pagerėjimas.

2005 m. lapkričio 16 d. statistikos departamento pateiktais duomenimis informacinių technologijų paslaugas teikiančių įmonių Lietuvoje skaičius per 2001 – 2003 m. tendencingai augo. 2001 m. šia veikla užsiimančių įmonių buvo 572, 2002 – 651, 2003 – 690. Per 2004 m. šio sektoriaus įmonių skaičius sumažėjo iki 649, tačiau lyginant ketverių metų laikotarpio šiame sektoriuje gaunamas pajamas, 2004 m. jos buvo didžiausios ir siekė 593145,1 tūkst. Lt. Ši tendencija vyrauja ir Šiaulių miesto rinkoje.

Statistikos departamentas taip pateikia 2006 m. vasario mėnesį atliktos paslaugų sektoriaus apklausos rezultatus (buvo apklaustos 717 paslaugų įmonių, iš jų atsakymus pateikė 491 įmonė, kuriose dirbo 40 proc. paslaugų sektoriuje dirbančių darbuotojų, o jų pajamos sudarė 45 proc. visų paslaugų įmonių pajamų). Šiais rezultatais remiantis, išryškėjo, kad per pirmus 2006 m. mėnesius įmonės savo ekonominę būklę vertina teigiamai, net 65 proc. įmonių nurodė, kad ji liko nepakitusi, tačiau lyginant 2004 – 2006 m. įmonės savo ekonominę padėtį vertina kaip pagerėjusia. Geriausiai savo įmonės ekonominę būklę vertino telekomunikacijų, su kompiuteriais susijusios veiklos įmonės. Paslaugų sektoriaus apklausos rezultatai parodė, kad paslaugų paklausa įmonėse per paskutinius 2006 m. mėnesius didėjo, tačiau sulėtėjo jos augimo tempai: kovo mėnesį 29 proc. apklaustųjų nurodė, kad paklausa jų įmonėse padidėjo (prieš mėnesį – 31 proc.), 12 proc. – kad sumažėjo (prieš mėnesį – 10 proc.). Įmonių vadovų pateiktos prognozės rodo, kad teikiamų paslaugų paklausa ateityje didės: paklausos didėjimą numato 42 proc., mažėjimą – tik 3 proc. respondentų. Apibendrinant galima teigti, kad 2006 m. paslaugų sektoriuje vyrauja stabilumas, prognozuojama, kad nusistovėjusi padėtis ir ateityje išliks tokia pati.

### **Socialinė aplinka.**

Lietuvoje sparčiai auga informacinių technologijų sektorius. Auga kompiuterių ir interneto vartotojų skaičius, tačiau išlieka gana didelė informacinių technologijų naudojimo skirtumai: daugiausia kompiuterių ir interneto vartotojų yra tarp jaunų žmonių, išlieka reikšmingi informacinių technologijų naudojimo skirtumai tarp miesto ir kaimo gyventojų, nepakankamai išvystytas priėjimas prie plačiajuosčio ryšio. Išlieka gana žemas viešųjų paslaugų perkėlimo į internetą lygis. Verslo teikiamos paslaugos į internetą perkeliamos greičiau nei viešosios. Tikimasi, kad Lietuvoje informacinių technologijų naudojimas augs, o valstybei tinkamai investuojant – mažės vartotojų diferenciacija socialiniu ir geografiniu požiūriu. Tačiau vis plačiau naudojant informacines technologijas atvirose sistemose, didės poreikis užtikrinti saugą ir informacinių sistemų suderinamumą.

Sparčiai besivystanti informacinių technologijų rinka įtakoja ir vartotojų įpročius bei poreikius. Remiantis Statistikos departamento pateikta informacija, per 2005 m. I ketv. net 62,7 proc. Lietuvos vartotojų besinaudodami internetu ieškojo informacijos apie prekes ir paslaugas. Kiekvienai metais Lietuvoje didėja įmonių prekiaujančių bei teikiančių užsakymus internetu (pirkusių 2003 m. – 12,7 proc., 2004 m. – 14,6 proc., pardavinėjusių 2003 m. – 4,8 proc., 2004 m. – 5,8 proc.). Kadangi smulkaus ir vidutinio verslo įmonės yra lankstesnės stambesnių įmonių atžvilgiu ir gali greičiau perimti naujoves, šis verslo sektorius Lietuvoje pirmauja internetinių sandorių vykdymo srityje ir pateikia didesnius užsakymus. Taigi, rinkos pokyčiai keičia vartotojų poreikius, bet tuo pačiu skatina ir verslo atstovus, siekiant įgyti didesnę konkurencinį pranašumą, savo veikloje diegti naujoves, t.y. naudotis virtualiomis paslaugomis.

### **Technologinė aplinka.**

Pasaulyje vyksta spartus produktyvumo augimas, kurį lemia nauji valdymo metodai, modernios technologijos ir darbo automatizavimas. Produktivityvumo augimą skatina verslo globalizacija ir ypač tiesioginės investicijos, kurios atveria vartus naujoms technologijoms ir naujoms veiklos formoms.

Sparti įvairių technologijų plėtra pasaulyje ir besivystanti bendra ES mokslinių tyrimų erdvė sudaro galimybes naujas technologijas pritaikyti Lietuvos privačiame bei viešajame sektoriuose. Lietuvoje bendros išlaidos fundamentiniams ir taikomiesiems moksliniams tyrimams ir technologijų plėtrai išlieka labai nedidelės (tik 0,68 proc. BVP; kai ES vidurkis – apie 2 proc.). Tačiau šiuo metu Lietuvoje ryškėja akivaizdūs persitvarkymai informacinių technologijų rinkos naudai. Spartus informacinių technologijų rinkos augimas turi tiesioginę įtaką elektroninės komercijos plėtrai Lietuvoje.

Remiantis Skandinavų ministrų tarybos pranešimu [58], 2004 m. 59 proc. Baltijos regiono šalių įmonių turėjo susikūrusios savo įmonės tinklalapį. Lietuvoje šis rodiklis siekia tik 39 proc.,



tačiau jis yra didesnis nei kaimyninėje šalyje Latvijoje (33 proc.). Visos Baltijos regiono šalių įmonės tinklalapius naudoja kaip savo siūlomo produkto ar paslaugos populiarinimo priemonę. Informacinių technologijų sektoriuje vyrauja konsultacinės paslaugos, jos apima 70 proc. visos rinkos Baltijos regione.

### 2.1.2. Konkurencinės aplinkos analizė

Siekiant tinkamai parengti ir įgyvendinti konkuravimo strategiją, būtina nuodugniai apžvelgti rinkoje vyraujančią konkurencinę padėtį. Informacinių technologijų rinkoje veikiančių įmonių veikla yra įvairialypė, todėl nagrinėjamo atvejo pavyzdžiu, konkurentais laikomos tos įmonės, kurios teikia tam tikrą virtualių paslaugų rūšį – serverių nuomos paslaugą.

Šiuo metu interneto tinklalapis jau yra tapęs labai svarbia bet kurios įmonės įvaizdžio dalimi. Profesionaliai sukurtas tinklalapis ne tik suteikia pridėtinės vertės įmonės vardui, bet ir padeda vystyti verslą, palengvina įprastinius veiklos procesus. Interneto tinklalapio pagalba įmonė gali žymiai dinamiškiau, dažniau ir pigiau pateikti naujausią informaciją apie savo produkciją bei paslaugas, jų kainas, akcijas. Darbuotojai gali lengviau komunikuoti su potencialiais klientais. Tačiau tinkamam tinklalapio funkcionavimui būtina tam tikra „vieta“, kur jis talpinamas. Būtent serverio nuomos paslauga ir skirta įmonės informacinių sistemų, duomenų bazių, interneto tinklalapių saugojimui bei aptarnavimui. Kiekvienos įmonės teikiama informacija talpinama atskirame virtualiame serveryje, kuriam suteikiama kliento turima interneto vardų sritis (angl. domain) arba už papildomą mokestį užregistruojama nauja. Specialistai nuolat stebi ir prižiūri tiek techninę, tiek programinę tarnybinių stočių įrangą.

Lietuvos serverių nuomos paslaugos lyderis UAB „Interneto vizija“ pateikia Lietuvos serverių nuomos paslaugų teikėjų reitinginį sąrašą, kuris atnaujinamas kas savaitę. Šį sąrašą sudaro 100 Lietuvos rinkos didžiausių serverių nuomos paslaugos teikėjų. Taigi, analizuojant serverių nuomos paslaugos teikėjų konkurencinę aplinką, remtasi šios įmonės pateikta informacija.

Kaip jau minėta anksčiau Lietuvos rinkos serverių nuomos paslaugos lyderis – UAB „Interneto vizija“. Ji užima didžiausią šio sektoriaus rinkos dalį – 16,3 proc. UAB „Elektroninė prekyba“ ir Ko yra antra pagal užimamos rinkos dalį serverių nuomos teikimo įmonė. Jos užimama rinkos dalis sudaro 10,31 proc. Kiti šios srities atstovai užima nuo 0,09 proc. iki 8,64 proc. rinkos dalies. Tiek UAB „Interneto vizija“, tiek UAB „Elektroninė prekyba“ ir Ko vienos pirmųjų pradėjo teikti šią virtualių paslaugų rūšį, užsitarnavusios klientų pasitikėjimą ir toliau sėkmingai plėtoja savo veiklą. Detalus serverių nuomos paslaugos teikėjų užimamos rinkos dalies pasiskirstymas pateiktas 3 priede.

Viena iš virtualių paslaugų teikimo ypatybių yra tai, kad įmonei, sumanius teikti tam tikrą paslaugą, nebūtina turėti didelių nuosavų išteklių, t.y. turėti išsigijus sudėtingą brangiai kainuojančią programinę įrangą bei patį serverį, ji tiesiog gali jį išsinuomoti iš kitos įmonės, todėl veiklą gali vykdyti ir fiziniai asmenys, dirbantys pagal patentą. Taip yra ir su serverių nuomos paslauga, tačiau konkurencinį pranašumą įgyja tos įmonės, kurios steigia savo tarnybines stotis su patikima ir naujausia programine įrangą bei jas aptarnaujančiu, kvalifikuotu personalu (šios srities ekspertai). Serverių nuomą teikiančios įmonės konkuruoja siūlydamos įvairius paslaugų paketus, nuo kurių ypatybių atitinkamai priklauso ir paslaugos įkainiai. Daugelio įmonių serverių nuomos paslaugą sudaro:

- įmonės tinklalapio talpinimas;
- virtualaus serverio sukūrimas ir vietos išskyrimas pagal pasirinktą mokėjimo planą;
- nemokamo internetinio vardo suteikimas su paslaugos teikėjo nuoroda;
- (domeno) įmonės internetinio vardo palaikymas (subdomenų suteikimas);
- priėjimas prie serverio FTP protokolų;
- elektroninio pašto funkcijų suteikimas;
- įvairios serverio funkcijos;
- įvairūs duomenų bazių valdymo moduliai;
- atsarginių duomenų kopijų darymas;
- detalios įmonės tinklalapio lankomumo statistikos pateikimas;
- techninė pagalba telefonu ir el. paštu suteikimas.

Nuolatinis rinkos stebėjimas leidžia lanksčiai reaguoti į klientų poreikius, diegiant naujausias sistemas ir teikti itin kokybiškas serverių nuomos paslaugas. Nemažą reikšmę turi ir taikomos saugumo užtikrinimo priemonės.

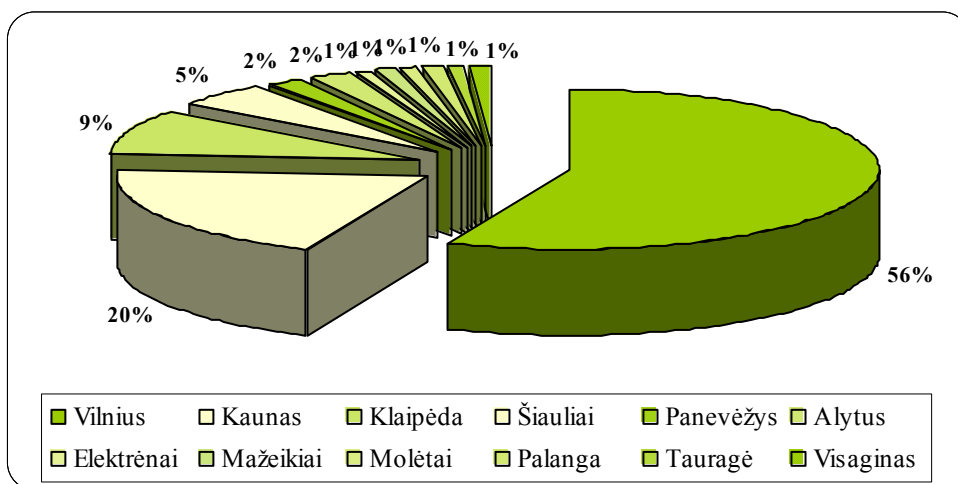
Kadangi paslauga yra pakankamai apibrėžta, siekiant didesnio konkurencingumo, teikėjai stengiasi diferencijuoti paslaugą, kuriant naujoves, tačiau tai reikalauja pakankamai didelių finansinių investicijų. Todėl, kaip ir bet kurioje rinkoje, lyderiais išlieka didžiausios įmonės. Mažesnių įmonių pranašumas šiame sektoriuje tampa teikiamos paslaugos kokybės ir kainos santykis.

Atlikus Lietuvos serverių nuomos paslaugų teikėjų analizę, paaiškėjo, kad įmonės pagal veiklos pobūdį galima suskirstyti į kelias grupes:

- įmonės, teikiančios serverių nuomos paslaugą, orientuotos tik į užsienio rinką – šio tipo įmonės sudaro 5 proc. bei užima 0,62 – 1,02 proc. analizuojamos rinkos dalies;
- įmonės, specializuojančiosios tik serverių nuomos paslaugos teikime – sudaro 42 proc., užimamos rinkos dalis svyruoja nuo 0,10 proc. iki 8,63 proc.;

- įmonės, teikiančios serverių nuomos paslaugą bei kitas virtualias paslaugas – apima 53 proc. įmonių, užimamos rinkos dalis svyruoja nuo 0,09 proc. iki 16,30 proc.

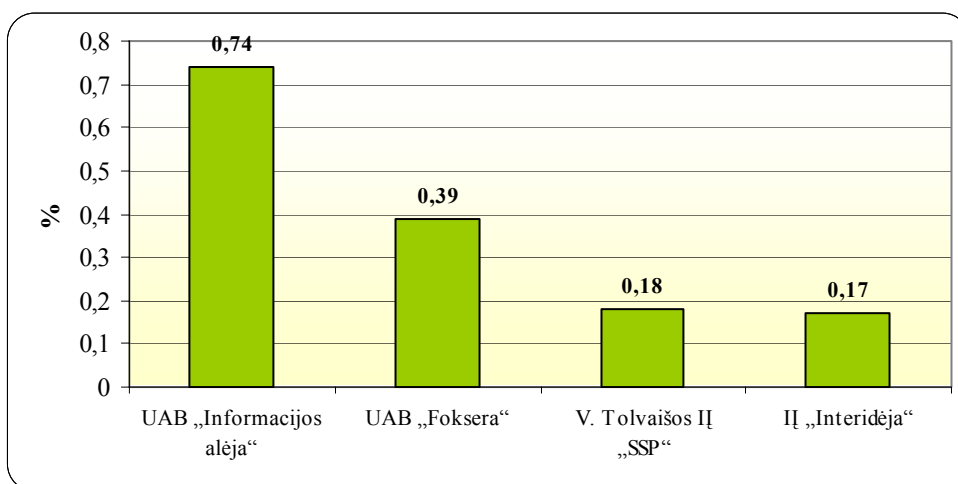
Kaip ir tikėtasi, didesnę rinkos dalį užima įmonės įsikūrusios Vilniuje ir Kaune. Tai sietina su spartesniu didesnių miestų vystymusi, atitinkamai stambesnių klientų koncentracija, lengviau perimančių inovacijas. Tai ypatingai aktualu virtualių paslaugų rinkoje. Lietuvos didžiausių serverių nuomos teikėjų koncentracija pateikta 6 pav.



**6 pav.** Lietuvos serverių nuomos teikėjų pasiskirstymas pagal miestus

Šaltinis: sudaryta autorės.

Šiaulių mieste serverių nuomos paslaugos pagrindiniai teikėjai sudaro 5 proc. Lietuvos rinkos. Šiaurės Lietuvoje pagrindinės šią paslaugą teikiančios įmonės yra: UAB „Informacijos alėja“, UAB „Foksera“ ir V. Tolvaišos IĮ „SSP“, IĮ „Interidėja“. Pastarųjų užimamos rinkos dalies pasiskirstymas pateiktas 7 pav.



**7 pav.** Serverių nuomos teikėjų užimamos rinkos dalies pasiskirstymas

Šaltinis: sudaryta autorės.

Detaliai analizuojant kiekvieną iš aukščiau minėtų virtualias paslaugas teikiančios įmonių konkurentų, siekiama išskirti pagrindinius šių įmonių konkurencinio pranašumo šaltinius. Taigi, apibrėžtų įmonių analizėje pasirinkti šie lyginamieji kriterijai: siūlomos paslaugos ypatumai, orientavimasis į vartotoją, naudojamų išteklių kokybė ir savybės bei technologija.

UAB „Informacijos alėja“ savo veiklą vykdo nuo 2001 m. Šiaulių rinkoje ji viena pirmųjų pradėjo teikti virtualias paslaugas. Sukauptas darbų ir klientų portfelis, užtikrina gana aukštą užimamos serverių nuomos paslaugos rinkos dalį, tačiau ateityje padėtis gali keistis, jei įmonė nesiims tam tikrų perversmų. Atlikta paslaugos turinio ir kainos santykio analizė parodė, kad vartotojui konkurentai pateikia palankesnes serverių nuomos paslaugos paketų sąlygas ir kainas (žr. 4 priedą). Tačiau, dėl pasirinkto rinkos segmento siaurumo, įmonės žinomumas ir ja pasitikėjimo lygis gali turėti didesnę reikšmę vartotojų pasirinkimui, nei paslaugos turinio ir kainos santykis. Kadangi įmonės veikla sėkminga ir pelninga, pajutus pavojų bei turėdama pakankamų lėšų investicijoms, ji gali perorientuoti ar pakoreguoti teikiamas paslaugas. UAB „Informacijos alėja“ konkurencinis pranašumas – Lietuvoje esančios tarnybinės stoties naudojimas, kuris užtikrina aukštesnę teikiamos paslaugos kokybę, ypatingai priklausanti nuo programinės įrangos patikimumo. Įmonės, teikiančios virtualias paslaugas, dažnai nuomoja vietą tarnybinėse stotyse esančiose užsienyje. Tokiu būdu klientui jos gali pasiūlyti didesnę duomenų srauto perdavimo greitį, kuris turi didelę įtaką vartotojų pasirinkimui, tačiau negali užtikrinti pakankamai kokybiško paslaugos teikimo, kadangi programinę įrangą prižiūri ne paslaugą teikianti įmonė, o užsienio įmonės personalas. Iškilus problemoms, jų sprendimas gali užtrukti ilgesnį laikotarpį. Dar vienas UAB „Informacijos alėja“ pranašumas yra tai, kad klientas paslaugą gali užsisakyti internetu.

Didžiausią serverių nuomos paslaugos paketų įvairovę siūlo 2005 m. pradėjusi veikti UAB „Foksera“. Šios įmonės paslaugos ypatingai diferencijuotos ir orientuotos ne tik į verslo atstovus, bet ir į fizinius asmenis. Įmonė siūlo 6 skirtingus serverių nuomos paslaugos paketus (žr. 4 priedą). Spartus UAB „Foksera“ užimamos rinkos dalies augimas įtakotas tuo, kad įmonė specializuojasi tik serverių nuomos paslaugos teikime ir gali lanksčiau prisitaikyti prie specifinių konkrečių vartotojų poreikių ir reikalavimų. Tačiau pagrindinis trūkumas tai, kad ji nuomojasi vietą užsienio tarnybinės stoties talpykloje, tai patvirtina ypatingai didelis siūlomas duomenų srauto perdavimo greitis, o tai reiškia, kad perspektyvoje įmonė gali prarasti savo pozicijas rinkoje. Kadangi auganti serverių nuomos vartotojų patirtis keičia prioritetus, pastebima vartotojų orientavimosi ne į kiekybę, bet į kokybę tendencija. Vartotojai labiau linkę pasitikėti Lietuvoje esančiomis tarnybinėmis stotimis. Tai patvirtina atliktas serverių nuomos vartotojų nuomonės tyrimo metu gauti duomenys. Jei UAB „Foksera“ nepakeis veiklos pobūdžio, ilgainiui didžioji jos klientų taps pavieniai fiziniai asmenys, kuriems ne taip svarbi paslaugos kokybė, kaip verslo

atstovams. Nors įmonė pakankamai plačiai diversifikuoja savo paslaugas, užsakymo pateikimo internetu ji neturi.

Mažiausius paslaugų paketus teikia V. Tolvaišos IĮ „SSP“ (žr. 4 priedą). Įmonė, kaip ir UAB „Informacijos alėja“, veikia nuo 2001 m. Tikriausiai dėl didelio vykdomos veiklos įvairumo, įmonės vadovai nelinkę skirti didesnio dėmesio serverių nuomos paslaugai. Tai patvirtina ir šios įmonės užimama rinkos dalis. Vartotojui siūlomi minimalūs, koncentruoti paslaugų paketai. Nepaisant to, kad įmonė bendradarbiauja su viena didžiausių informacinių technologijų įmonių Lietuvoje, nuomojančia vietą savo duomenų centro tarnybinėse stotyse, serverių nuomos paslauga silpnai vystoma. V. Tolvaišos IĮ „SSP“ nepakankamai įvertina technologijų nuolatinę kaitą, su kuria susijęs ir vartotojų poreikių augimas. Atsižvelgiant į šią tendenciją, siekiant išsilaikyti rinkoje, ji turėtų koreguoti savo teikiamas paslaugas.

IĮ „Interidėja“ užima mažiausią serverių nuomos Šiaurės Lietuvos rinkos dalį, nors virtualių paslaugų rinkoje veiklą vykdo nuo 2004 m. Tai siejama su tuo, kad įmonė specializuojasi tinklalapių kūrimo ir serverių nuomos paslaugą teikia tinklalapius susikūrusiems klientams. Nors siūlomi serverių nuomos paslaugos paketai yra pakankamai diferencijuoti bei suformuotas patrauklus kainos ir serverių nuomos paslaugos turinio santykis, šios paslaugos vystymui skiriama nepakankamai dėmesio. Įmonė neturi savo tarnybinės stoties, todėl nuomojasi vietą užsienyje esančioje tarnybinėje stotyje. Siekdama išlikti konkurencinga serverių nuomos paslaugų rinkoje, įmonei būtina imtis tam tikrų priemonių paslaugos populiarinimui.

Siekiant nustatyti nagrinėjamų virtualių paslaugų teikėjų tarpusavio konkurencingumo lygį, atliekama konkurencinio profilio analizė. Šiam tikslui išskiriami tokie veiksniai kaip: užimama virtualios rinkos dalis, teikiamos serverių nuomos paslaugos kainų konkurencingumas, siūlomų serverių nuomos paslaugos paketų įvairovė, serverių nuomos paslaugos kokybė bei įmonės įvaizdis. Lyginant minėtus veiksnius, įvertinama kiekvienos serverių nuomos paslaugą teikiančios įmonės padėtis konkurentų atžvilgiu (žr. 5 priedą). Šios analizės pagalba nustatomos pranašumų ir trūkumų sritys, lemiančios įmonių konkurencingumą. Nustatyta vertinimo skalė: 5 balai – labai stipri konkurencinė padėtis, 4 balai – stipri konkurencinė padėtis, 3 balai – vidutinė konkurencinė padėtis, 2 balai – silpna konkurencinė padėtis, 1 balas – labai silpna konkurencinė padėtis.

Pagal nustatytą vertinimo skalę, didžiausią svertinį įvertinimą (3,8 balo) turi UAB „Informacijos alėja“. Kitų analizuojamų įmonių svertiniai įvertinimai pasiskirstė taip: 3,6 balo – IĮ „Interidėja“, 3,4 balo – UAB „Foksera“ ir 2,6 balo – V. Tolvaišos IĮ „SSP“ (žr. 5 priedą).

Atliktos analizės pagrindu galima teigti, kad didžiausią potencialą didinti savo teikiamų paslaugų patrauklumą turi UAB „Foksera“, kadangi šiuo metu teikia palankiausias vartotojui

paslaugų paketus. Nepaisant to, kad V. Tolvaišos IĮ „SSP“ užimamos rinkos dalis šiek tiek didesnė nei IĮ „Interidėja“, ji turi mažiausiai grėsmės dėl nepakankamo šios veiklos vystymo. Šiaulių rinkos serverių nuomos paslaugos teikimo lyderio UAB „Informacijos alėja“ teikiamos paslaugos turinio ir kainos santykis yra nepatraukliausias, todėl parengus tinkamą konkuravimo strategiją, perspektyvoje IĮ „Interidėja“ atsiranda galimybė perimti lyderio pozicijas.

Konkurencinė aplinkos analizė išryškino tam tikrus virtualias paslaugas teikiančios įmonės serverių nuomos paslaugos pranašumus ir trūkumus. Analizės metu paaiškėjo, kad virtualias paslaugas teikiančių įmonių užimamos rinkos dalies pasiskirstymas proporcingas paslaugų teikėjų veiklos įdirbiui. Įmonės netaiko agresyvių konkuravimo strategijų. Taigi, siekiant užsibrėžtų tikslų, parengtos strategijos pagalba, būtina stiprinti savo pozicijas rinkoje, tokiu būdu įgyjami ilgalaikiai konkurenciniai pranašumai.

## 2.2. Serverių nuomos paslaugos vartotojų tyrimo rezultatų analizė

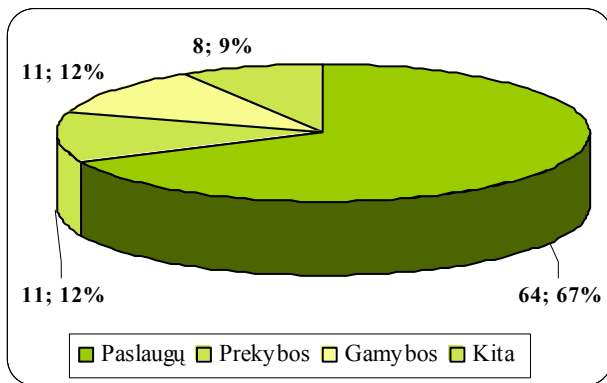
Informacinių technologijų rinkos plėtra Lietuvoje sąlygoja didelę tyrimų, analizuojančių šio sektoriaus įmonių konkurencingumo problematiką, reikšmę. Įmonės pozicijos konkurencinėje kovoje ir jos atskirų produktų ar paslaugų konkurencingumo tyrimų tikslas yra informacijos, būtinos pasirenkant konkurencines strategijas, rinkimas ir analizė. Pastarųjų pasirinkimą nusako kitų dviejų problemos lygmens tyrimų rezultatai. Pirmiausia būtina nustatyti šios srities patrauklumą, atsižvelgiant į ilgalaikę perspektyvą. Antra, būtina nustatyti įmonės ir jos produktų (paslaugų), lyginant su kitomis šios srities įmonėmis, konkurencines pozicijas.

Šiai dienai, internetinių paslaugų plėtros klausimai yra nepakankamai ištyrinėti. Tai lemia rinkos naujumas bei spartus jos vystymasis. Būtina pažymėti, kad nepaisant to, kad vis dar nėra konkrečios, galutinai suformuotos virtualios veiklos vystymo teorijos, šią veiklą vykdančių bei besidominčių įmonių skaičius sparčiai auga. Šis augimas ir susidomėjimas nauja rinka bei naujų paslaugų vystymo galimybe sietinas su įmonės konkurencinių pranašumų didinimu ir strateginių bei taktinių sprendimų įgyvendinimu.

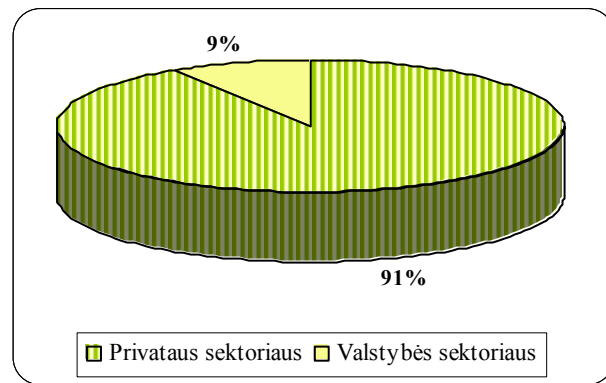
Siekiant įvertinti teikiamų tiek Lietuvos, tiek užsienio įmonių virtualių paslaugų, šiuo atveju serverių nuomos paslaugos, naudojimo populiarumo ir kokybės lygį, buvo atliktas tyrimas ekspertinio vertinimo, duomenų sisteminimo ir apdorojimo bei kiekybinės analizės metodais. Ekspertais pasirinkta 100 respondentų, dirbančių informacinių technologijų srityje. Šis pasirinkimas grindžiamas tuo, kad serverių nuoma yra specifinė paslauga, kuria naudojasi informacinių technologijų specialistai. Ekspertų apklausa atlikta anketavimo būdu. Anketa, bendradarbiaujant su IĮ „Interidėja“ specialistais, buvo patalpinta į internetinį tinklalapį, kuriame galima buvo ją užpildyti. Šis apklausos būdas pasitelktas siekiant kuo plačiau paskleisti anketą ir

taip gauti tikslesnius, realią padėtį atspindinčius duomenis. Taigi, apklausoje dalyvavo didžiųjų Lietuvos miestų, apskričių ekspertai, taip pat sulauktą atsakymų iš užsienio. Tyrimo instrumentą – anketą (žr. 1 priedą) sudarė: **demografinė** (9 klausimai apie respondentų amžių, išsilavinimą bei užimamą poziciją įmonėje) ir **pagrindinė** dalis, kuroje buvo pateikti 24 klausimai, susiję su vartotojų serverių nuomos paslaugą teikiančios įmonės pasirinkimo motyvais ir teikiamos paslaugos pasirinkimo prioritetais, su taikoma šiose įmonėse nuolaidų sistema, su paslauga susijusiomis problemomis ir jų pašalinimu bei kiti klausimai, atspindintys šiandieninę padėtį virtualių paslaugų (serverių nuomos) rinkoje.

Atlikto **tyrimo tikslas** ištirti Lietuvos bei užsienio įmonių teikiamos serverių nuomos paslaugos populiarumo ir kokybės lygį. *Apklausoje dalyvavo 94 ekspertai* (žr. 2 priedą), iš jų 64 paslaugų, 11 – prekybos, 11 – gamybos, 8 – kitų sektorių atstovai, iš kurių 91 proc. dirba privačiame sektoriuje ir tik 9 proc. valstybės sektoriuje (žr. 8; 9 pav.). Šis ekspertų pasiskirstymas gali būti susijęs su tuo, kad paslaugų įmonėse naujovių diegimas nereikalauja tam tikrų kardinalių priemonių, priešingai nei prekybos ar gamybos įmonėse. Todėl šiame sektoriuje vyrauja didesnis informacinių technologijų specialistų kiekis. Mažesnis valstybės sektoriaus apklausoje dalyvavusiųjų skaičius (tik 9 proc.), grindžiamas tuo, kad šiame sektoriuje vyrauja santykinai žemas viešųjų paslaugų perkėlimo į virtualią rinką lygis, atitinkamai ir šiame sektoriuje dirba mažesnis šios srities specialistų kiekis.



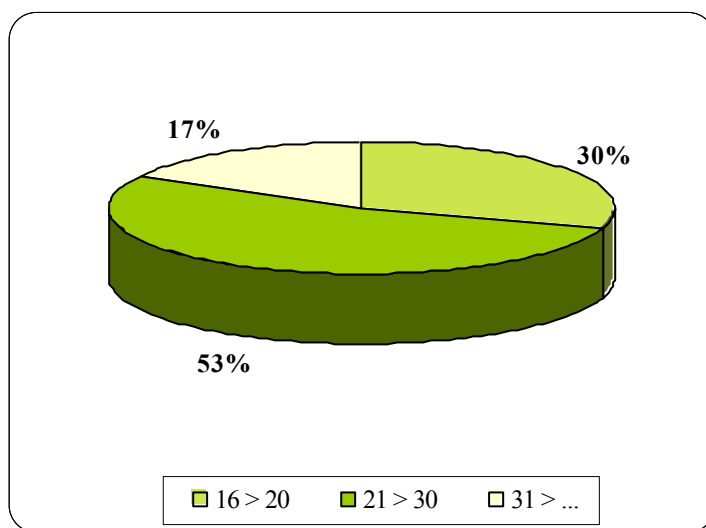
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įmonių veiklos tipus



9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal sektorius

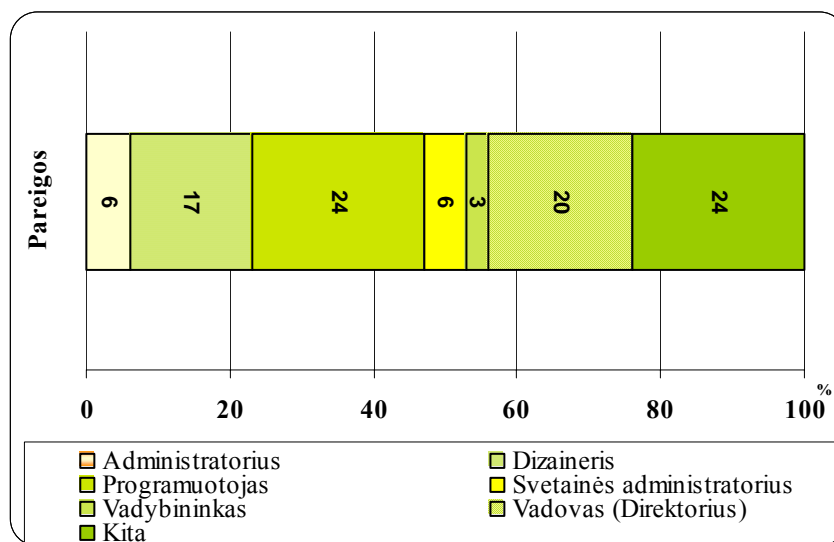
Didžiosios dalies (net 53 proc.) apklausoje dalyvavusių informacinių technologijų ekspertų *amžius* yra nuo 21 iki 30 metų. 30 proc. apklaustųjų buvo nuo 16 iki 20 metų amžiaus ir tik 17 proc. nuo 31 iki 40 metų amžiaus (žr. 10 pav.). Toks palyginti jaunas ekspertų amžius sietinas su tuo, kad informacinių technologijų rinka Lietuvoje plėtotis pradėjo labai neseniai, todėl ir šios srities specialistai yra gana jauni. Tai, kad šis verslo sektorius reikalauja specifinių įgūdžių, patvirtina ir respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą. 44 proc. respondentų, dirbančių šioje srityje, jau įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 26 proc. – aukštąjį neuniversitetinį bei 35 proc. apklaustųjų

tebesiekia bakalauro laipsnio. Būtina pažymėti, kad apskritai neturinčių jokie išsilavinimo ar įgijusių spec. vidurinį išsilavinimą nebuvo.



10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Nepaisant jauno informacinių technologijų specialistų amžiaus net 20 proc. ekspertų vadovauja įmonėms. 24 proc. respondentų dirba programuotojais, 17 proc. dizaineriais ir 6 proc. administratoriais. Tai, kad 3 proc. apklausoje dalyvavusių buvo vadybininkai gali būti taip pat grindžiamas specifinių žinių poreikio svarba bei tiesioginio darbo su šia paslauga būtinumu. Detalus apklaustųjų *pasiskirstymas pagal užimamas pareigas* pateiktas 11 pav.

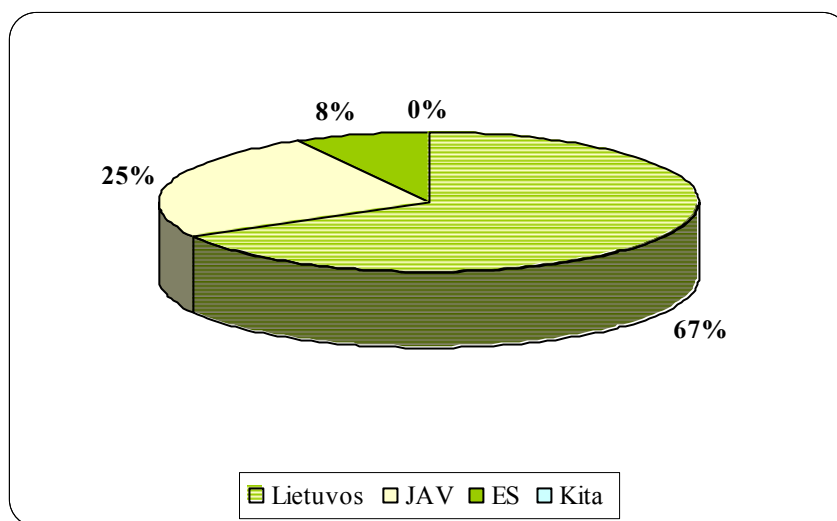


11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas

Lietuvos įmonės, teikiančias serverių nuomos paslaugas, pasirenka net 67 proc. respondentų. Dažniausiai naudojami tokių įmonių kaip UAB „Interneto vizija“, UAB „MicroLink Data“, AB „Lietuvos Telekomas“, UAB „Baltnetos komunikacijos“, UAB „FavoRina“, UAB „Bitė Lietuva“ paslaugomis.



25 proc. apklaustųjų labiau linkę naudotis JAV įmonių paslaugomis ir tik 8 proc. – ES šalių (žr. 12 pav.).



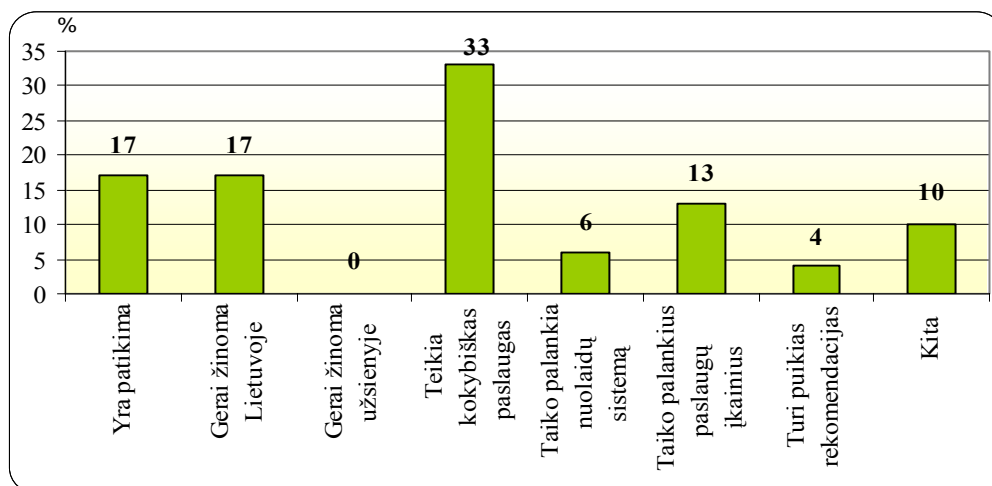
12 pav. Respondentų teikėjų pasirinkimas pagal šalis

Atliekant tyrimą, vienu svarbiausių uždavinių buvo ištirti *serverių nuomos paslaugos teikėjų pasirinkimo motyvus bei prioritetus*. Paslaugos vartotojams buvo pateikti klausimai, kuriuose reikėjo nurodyti dvi svarbiausias priežastis, dėl kurių jie renkasi Lietuvos ar užsienio analizuojamos paslaugos teikėjus.

*Lietuvos serverių nuomos teikėjų pasirinkimą* vartotojai grindžia tuo, kad šios įmonės teikia itin kokybiškas paslaugas. Šią priežastį nurodė 33 proc. apklaustųjų (žr. 13 pav.), tuo tarpu užsienio teikėjų paslaugų kokybiškumą įvertino tik 24 proc. respondentų. Tiek pat apklausos dalyvių procentų (24 proc.) nurodė, kaip vieną svarbiausių *užsienio įmonių pasirinkimo priežasčių*, palankius paslaugų įkainius (žr. 14 pav.). Pastarasis prioritetas, kaip Lietuvos įmonių pasirinkimo motyvas, siekia tik 13 proc. Toks rezultatų pasiskirstymas gali būti aiškinamas tuo, kad nagrinėjamos veiklos specifika daro didelę įtaką kainos ir kokybės santykiui, nes sudėtingos technologijos ir galinga įranga, būtina šiai veiklai vykdyti, reikalauja didesnių išlaidų iš įmonės, tačiau taip pat užtikrina didesnę teikiamų paslaugų patikimumą. Atitinkamai vartotojas, mokėdamas didesnę paslaugų kainą, gali gauti tam tikras garantijas, apsprendžiančias paslaugos kokybės lygį.

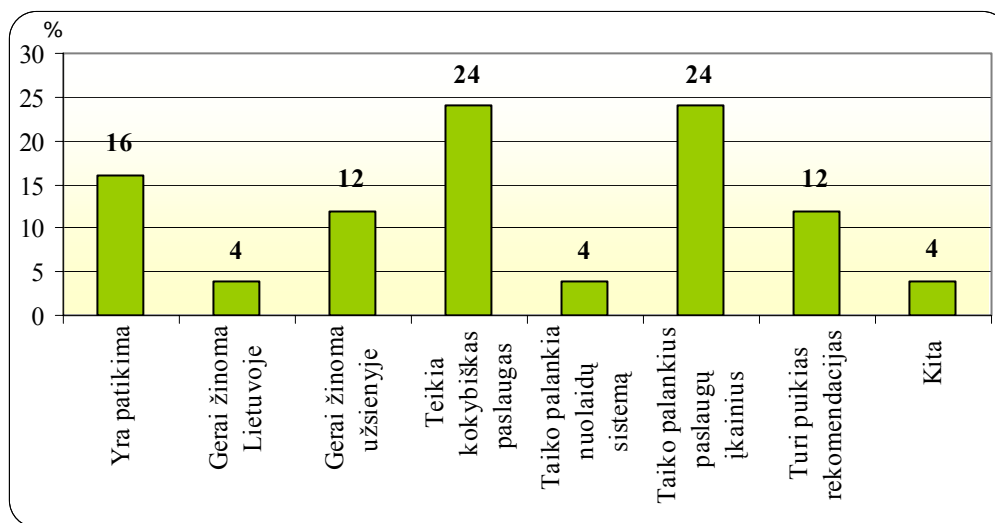
Analizuojant Lietuvos teikėjų pasirinkimų prioritetų pasiskirstymą, pastebima, kad didelis dėmesys teikiamas įmonės žinomumui, kuris, kaip rodo rezultatai, prilyginamas teikėjo patikimumui (žr. 13 pav.). Tai antras prioritetas pagal reikšmingumą. Ta pati tendencija vyrauja ir užsienio teikėjų pasirinkimo prioritetų pasiskirstyme, tačiau šiuo atveju teikėjo patikimumas ir žinomumas užtikrinamas puikiomis rekomendacijomis (žr. 14 pav.). Lietuvos teikėjų pasirinkimui puikios rekomendacijos nesudaro didelės reikšmės, kaip vieną iš pasirinkimo priežasčių, ši prioritetą nurodė tik 4 proc. respondentų. Lietuvos serverių nuomos paslaugos vartotojų pasirinkimui didesnės įtakos turi tokios priežastys kaip: ryšio sparta, tam tikros suteikiamos

lengvatos (pvz. kai kurios įmonės šią paslaugą švietimo įstaigoms teikia nemokamai) bei verslo ryšiai. Šie prioritetai sudaro 10 proc.



13 pav. Respondentų Lietuvos serverių nuomos paslaugos teikėjų pasirinkimo prioritetai

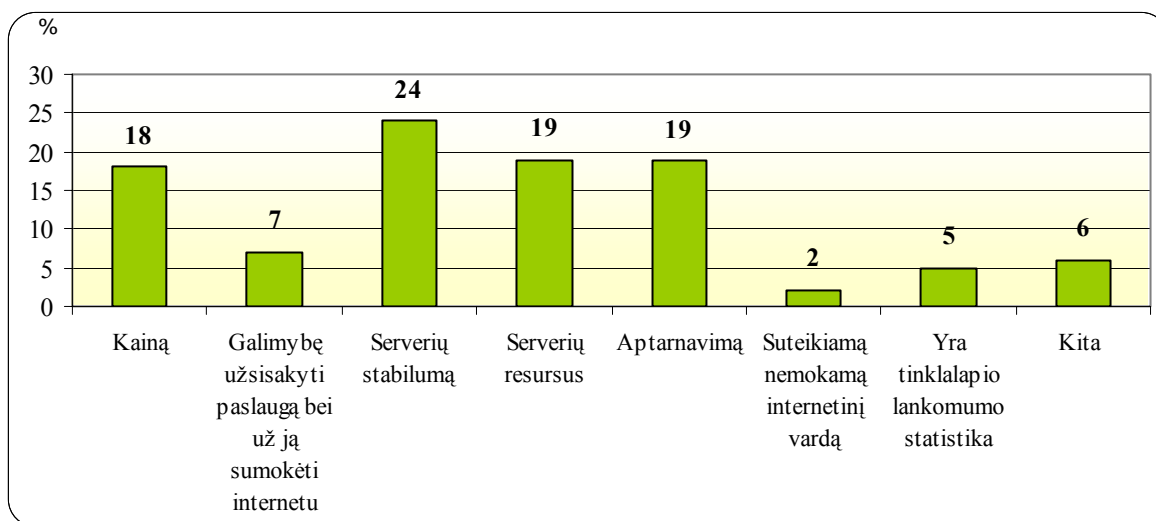
Apklaustųjų vartotojų daugumą nurodė, kad yra patenkinti *paslaugos įkainiais* (55 proc.). Nurodytos respondentų mokamos kainos Lietuvoje svyruoja nuo 0 iki 900 Lt per metus, JAV teikėjų paslaugų kainos – nuo 3 iki 90 \$ (nuo apytiksliai 8 iki 244 Lt), ES – nuo 16 iki 69 EUR (nuo apytiksliai 55 iki 237 Lt).



14 pav. Respondentų užsienio serverių nuomos paslaugos teikėjų pasirinkimo prioritetai

Tyrimo metu siekta iširti ir konkrečios įmonės *pasirinkimo prioritetus*. Gauti duomenys patvirtino, kad ekspertams svarbiausias pasirinkimo prioritetas yra kokybės lygis, šiuo atveju – serverių stabilumas (15 pav.). Šį veiksnį, kaip svarbiausią prioritetą, nurodė 24 proc. apklaustųjų. Vienodą svarbą vartotojams turi serverių resursai ir aptarnavimas (po 19 proc.), nežymiai mažesnę įtaką – paslaugos kaina (18 proc.). Paslaugos paketo sudedamosios, tokios kaip tinklalapio lankomumo statistika, nemokamo internetinio vardo suteikimas, didelės reikšmės neturi. Vienu iš

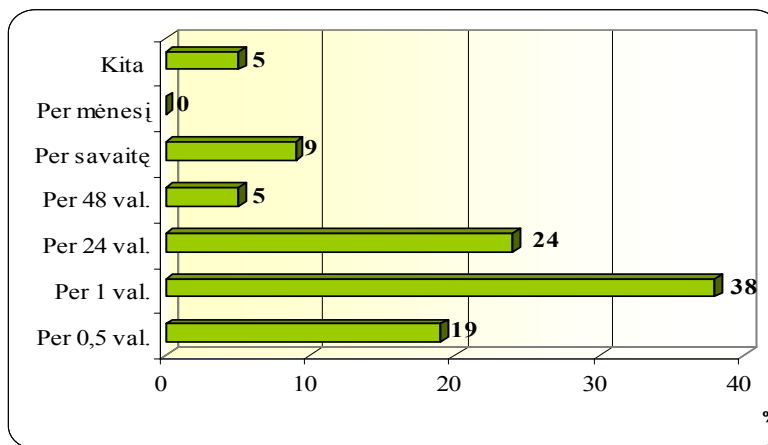
privalumų respondentai taip pat nurodė galimybę užsisakyti paslaugą ir už ją sumokėti internetu (7 proc.).



15 pav. Respondentų serverių nuomos paslaugos teikėjo pasirinkimo prioritetai

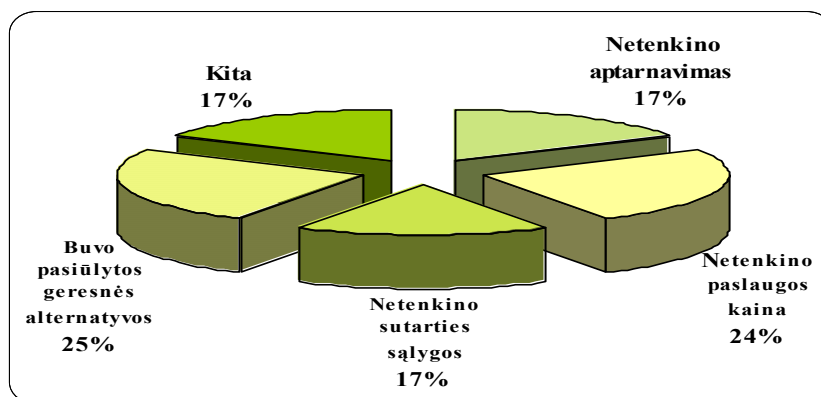
Vertinant serverių nuomos *paslaugos kokybės lygį*, 44 proc. respondentų pažymėjo, kad teko susidurti su šios paslaugos aptarnavimo kokybės problemomis. Dažniausiai šias problemas sukeldavo tam tikros techninės kliūtys. Viena pagrindinių – serverių nestabilumas. Šią problemą nurodė 34 proc. apklaustųjų. Taip pat didelę reikšmę turi netinkamas serverio administratoriaus bendravimas bei ribotos serverio konfigūravimo galimybės (po 24 proc.). Mažiausiai problemų sukeldavo elektroninio pašto paslauga (11 proc.).

Nors 96 proc. apklaustųjų nurodė, kad *problemos buvo išspęstos* visiškai ar iš dalies, 4 proc. nurodė, kad teko atsisakyti šios įmonės paslaugų dėl problemų nepašalinimo. Dažniausiai problemos buvo išspręstos valandos bėgyje (38 proc.), sudėtingesnės – per parą (24 proc.) (žr. 16 pav.). Vienas iš Lietuvos įmonių, teikiančių serverių nuomos paslaugas, pranašumų prieš užsienio teikėjus, remiantis apklausos metu gauta informacija, yra tai, kad paslaugos teikimo problemų sprendimas užsienio įmonėse vykdomas per ilgesnį laiko tarpą, kartais jos yra neišsprendžiamos dėl atsakomybės perkėlimo įvairiems padaliniais.



16 pav. Serverių nuomos aptarnavimo problemų pašalinimo laikotarpis

Didžioji dalis apklausos dalyvių tebesinaudoja pasirinkto teikėjo paslaugomis (71 proc.). *Teikėjo keitimo* pagrindinės *priežastys* buvo netinkama paslaugos kaina bei pasiūlytos geresnės alternatyvos (po 25 proc.). Vienodai procentaliai pasiskirstė aptarnavimo sąlygų prasta kokybė, sutarties sąlygos bei kitų žymėtų problemų santykiai (17 pav.).

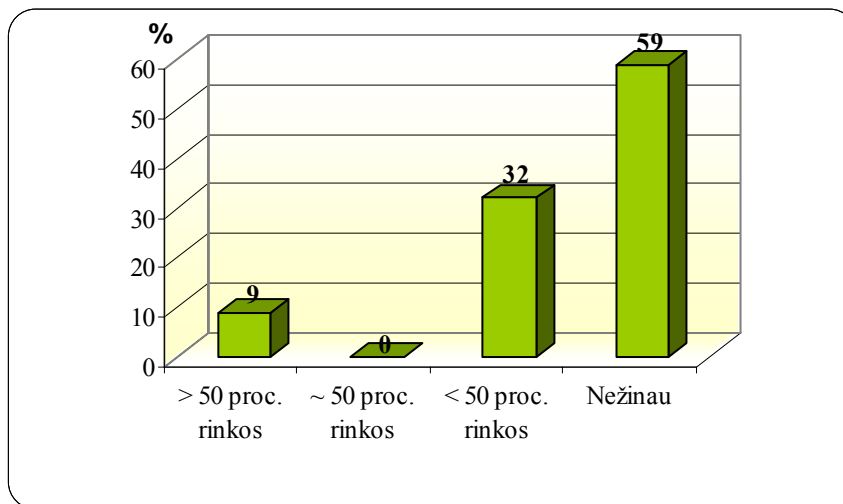


17 pav. Serverių nuomos paslaugos teikėjų keitimo priežastys

Ruošiant tyrimą, buvo tikėtasi, kad nemažą įtaką serverių nuomos paslaugos teikėjų pasirinkimui turės *taikoma nuolaidų sistema*, tačiau tiek Lietuvos, tiek užsienio teikėjų pasirinkimui šis elementas didelės reikšmės neturi (žr. 13 pav.). Kaip viena iš prielaidų gali būti tai, kad didesnę rinkos dalį užimančios įmonės yra įgijusios tam tikrus konkurencinius pranašumus, dėl rinkos siaurumo ir įgytų pranašumų, teikėjai gali taikyti nuolaidų sistemas tik stambiems klientams. Tai gali būti silpnos taikomų nuolaidų sistemos įtakos priežastis apklausos dalyvių teikėjų pasirinkimui. Šį faktą patvirtina ir tai, kad 57 proc. respondentų, nurodžiusiems gaunantys nuolaidas iš serverių nuomos paslaugos teikėjo, daugelio atveju nuolaidų sistema buvo pritaikyta dėl didelio paslaugų paketo užsisakymo bei kaip šios srities specialistams. Minėti faktoriai būdingi stambesniems

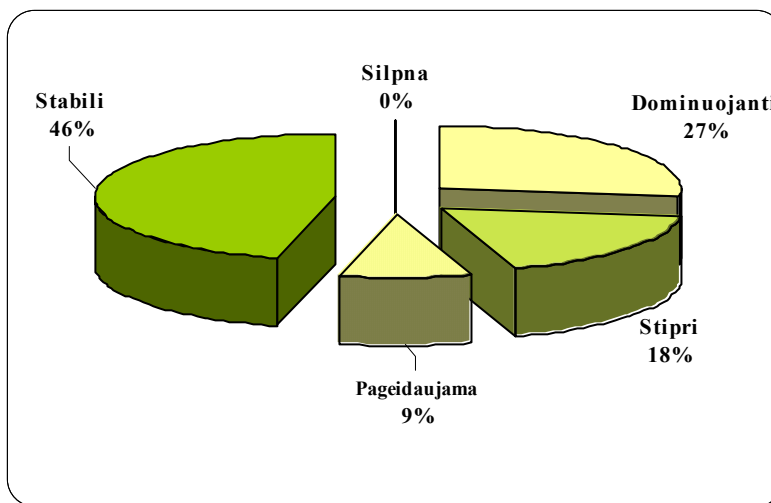
klientams. Nuolaidų sistemos pritaikymas taip pat įtakoja sutarties galiojimo terminą. Net 70 proc. vienerių metų sutartį pasirašiusių apklaustųjų, pažymėjo, kad šio laikotarpio pasirinkimas apspręstas būtent nuolaidos pritaikymu.

Iš 59 proc. šiuo metu naudojančių serverių nuomos paslaugą nežinojo *kokią rinkos dalį užima paslaugos teikėjas*, 32 proc. nurodė, kad užima mažesnę nei 50 proc. rinkos dalies (žr. 18 pav.).



**18 pav.** Vartotojų nuomonės pasiskirstymas dėl paslaugos teikėjų užimamos rinkos dalies

Dauguma respondentų nurodė manantys, kad serverių nuomos paslaugas teikianti įmonė yra *stabili bei dominuojanti* (žr. 19 pav.). Šie duomenys patvirtina anksčiau minėtą faktą, kad vartotojui didelę reikšmę turi įmonės žinomumas, tačiau taip pat parodo, kad respondentams nesvarbus teikėjų įmonės dydis. Taigi patvirtinama prielaida, kad virtualioje rinkoje veikiančių įmonių pagrindinis veiklos sėkmės faktorius – palankios paslaugų kainos ir aukšta paslaugų kokybė, o ne įmonės dydis.



**19 pav.** Respondentų paslaugos teikėjų apibūdinimo pasiskirstymas

Paskutiniuose tyrimo anketos klausimuose apklausos dalyvių buvo prašoma nurodyti Lietuvoje teikiamų serverių nuomos paslaugų pagrindinius trūkumus bei pateikti pasiūlymus šios paslaugos tobulinimui. Taigi, ekspertai nurodė šiuos pagrindinius trūkumus:

1. patikimos programinės įrangos nebuvimas,
2. mažas Lietuvoje esančių tarnybinių stočių kiekis,
3. užsienio serverių nuomos paslaugos teikėjų resursų naudojimas Lietuvoje,
4. nekonkreti kainų diferenciacija,
5. negreitas problemų sprendimas,
6. atsakomybės už teikiamų paslaugų kokybę nebuvimas,
7. atsiskaitymo internetu nebuvimas,

Pateikti tokie pasiūlymai:

1. maksimaliai išnaudoti optinio ryšio galimybes,
2. patobulinti technines charakteristikas,
3. taikyti kompensacijas už serverio neveikimo laiką dėl paslaugos teikėjo kaltės.

Šiuolaikinėje rinkoje įmonei keičiant ar ginant savo konkurencines pozicijas tenka susidurti su daugybę aspektų, būdingų tam tikrai rinkai ar konkurencinėms sąlygoms. Atliktas serverių nuomos paslaugos vartotojų nuomonės tyrimas parodė kad, siekiant suformuoti kryptingą virtualių paslaugų konkuravimo strategiją, būtina atsižvelgti į tam tikrus aspektus ir ypatybes. Virtuali rinka yra pakankamai jauna, atitinkamai joje yra daug neužpildytų nišų ir būdų konkuruoti. Siekiant unikalios konkurencinio pranašumo, virtualių paslaugų teikėjai turėtų skirti ypatingą dėmesį paslaugos turiniui, kokybei, priklausančiai nuo techninių įrangos savybių ir aptarnavimo, kainai, įmonės įvaizdžiui ir jos žinomumo didinimui. Būtina pažymėti, kad virtualioje rinkoje įmonės įvaizdis ir patikimumas, priešingai nei fizinėje rinkoje, nepriklauso nuo įmonės dydžio, todėl įgyti konkurencinį pranašumą gali smulkaus ir vidutinio verslo įmonės.

Pripažįstama, kad abipusiai naudingų santykių su vartotojais sukūrimas ir palaikymas turėtų tapti prioritetiniu tikslu įmonės, siekiančios sėkmingai veikti konkurencinės rinkos sąlygomis. Tyrimas suteikė galimybę nuodugniai ištirti vyraujančią padėtį Lietuvos virtualioje rinkoje bei išsiaiškinti pagrindinius vartotojų poreikius. Taigi, gauti apklausos metu duomenys sudaro tvirtą pagrindą virtualių paslaugų konkuravimo strategijos formavimui.

### **3. VIRTUALIŲ PASLAUGŲ KONKURAVIMO STRATEGIJOS FORMAVIMAS**

#### **3.1. Virtualių paslaugų konkuravimo strategijos formavimo modelis**

Suformuotos konkuravimo strategijos pagalba įmonė savalaikiai prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviai išnaudoja savo turimas galimybes, tokiu būdu įgydama ilgalaikį konkurencinį pranašumą rinkoje. Kiekviena įmonė veikia tam tikroje specifinėje erdvėje, kuri tiesiogiai įtakoja jos veiklą. Todėl, rengiant virtualių paslaugų konkuravimo strategiją, būtina atsižvelgti į tokias specifines rinkos ypatybes kaip: interaktyvumas, greitą konkurentų reakciją, atitinkamai aukštą konkurencijos koncentraciją, inovatyvumas, teikiamų paslaugų identiškumas, kuris, savo ruožtu, įgalina virtualių paslaugų teikėjus, siekiant ilgalaikio konkurencinio pranašumo, ieškoti optimalaus paslaugos turinio, kokybės ir kainos santykio.

Atliktų mokslinės literatūros, nagrinėjančios konkuravimo strategijos formavimo klausimus, analizės, vartotojų tyrimo metu gautais rezultatais bei išorinės ir konkurencinės aplinkos analizių metu nustatyta, kad vertinant virtualių paslaugų konkuravimo strategiją gali būti išskirti šie teikiami privalumai:

1. įmonės vadovui atsiranda galimybė detaliau įvertinti virtualios rinkos konkurencinę aplinką, atitinkamai kritiškiau ir operatyviau reaguoti į išorinius veiksnius priimant strateginius sprendimus;
2. išryškinius virtualių paslaugų teikimo ribas, sutelkiamas didesnis dėmesys į nustatytus tikslus ir būdus jiems pasiekti;
3. atsiranda galimybė numatyti potencialias grėsmes, vyraujančias dinamiškoje ir sparčiai besikeičiančioje virtualioje rinkoje.

Virtualių paslaugų konkuravimo strategijos formavime politinių ir ekonominių veiksnių analizė padeda įvertinti esamą tarptautinę bei vidinę politinę, ekonominę šalies situaciją, kuri tiesiogiai įtakoja virtualias paslaugas teikiančių įmonių vykdomą veiklą. Detali statistinių prognozių analizė suteikia pagrindą numatyti tam tikrus pokyčius rinkoje ar šakoje.

Pasirinktos strategijos formavimui, dėl rinkos specifiškumo (interaktyvumo, inovatyvumo, didelės konkurencijos koncentracijos, spartaus vystymosi), yra reikšminga socialinių-kultūrinių ir technologijų veiksnių analizė. Tai siejama su pasirinkto vartotojų segmento požiūriu į virtualių paslaugų naudojimą pokyčių nustatymu, įtakojančių paslaugų paklausą. Technologinių tendencijų įvertinimas padeda virtualias paslaugas teikiančiai įmonei greitai perimti naujoves, taip didinti savo konkurencingumą.

Nagrinėjamu atveju, Lietuvoje vyrauja stabili politinė ir ekonominė padėtis, kuri suteikia palankias sąlygas virtualių paslaugų plėtrai. Statistiniai ekonominiai rodikliai ir prognozės rodo, kad

technologiniai pokyčiai, keisdami vartotojų įpročius, skatina spartų virtualių paslaugų sferos vystymąsi bei šių paslaugų paklausos augimą. Didėjant rinkos patrauklumui, atitinkamai didėja šakos konkurencingumas. Siekiant užimti palankią konkurencinę poziciją, virtualias paslaugas teikianti įmonė turi nuodugniai iširti konkurencinę aplinką, vartotojų poreikius bei įvertinti savo potencialą stipraus konkurencinio pranašumo įgijimui.

Atlikta konkurencinės aplinkos analizė bei virtualių paslaugų vartotojų tyrimas parodė, kad virtualias paslaugas (serverių nuoma) teikiančių įmonių konkurencingumas, dėl paslaugos teikimo apibrėžtumo, įtakojamas paslaugos paketo turinio, kokybės lygio bei kainos santykiu. Būtent šis veiksnys užtikrina vartotojų pasirinkimą bei lojalumą įmonei. Virtualių paslaugų rinkoje vyraujant laisvam įėjimui bei išėjimui iš rinkos, egzistuoja naujų konkurentų atsiradimo grėsmė, taip pat esantys stiprūs konkurentai gali lengvai perimti įgytus pranašumus ir imituoti jau vykdomą veiklą, todėl, formuojant konkuravimo strategiją, būtina numatyti nuolatinę rinkos stebėseną bei greitą strategijos koregavimą, tobulinant teikiamas paslaugas.

Siekiant nustatyti realų įmonės potencialą kovoti su galimomis grėsmėmis bei pasinaudoti galimybėmis, kurios išryškėjo išorinių veiksnių analizės metu, virtualias paslaugas teikianti įmonė turėtų atlikti vidinės aplinkos analizę, kurios pagalba gali būti didinamos konkurenciniai pranašumai, įgyvendinamos apsauginės priemonės, mažinančios esamų ir naujai atsirandančių grėsmių poveikį, virtualias paslaugas teikiančios įmonės pranašumams ir trūkumams nustatyti. Vidinės aplinkos analizei atlikti teoretikai siūlo taikyti vidinio profilio analizės metodą. Gautų rezultatų pagrindu, pasitelkus SWOT analizę nustatomos virtualias paslaugas teikiančios įmonės stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės.

Nustačius virtualias paslaugas teikiančios įmonės strateginės situacijos aspektus, formuojamos specialios strategijos grupės, išryškintų silpnybių ir grėsmių neutralizavimui:

- galimybių panaudojimo, remiantis turimais specifiniais sugebėjimais ir stipriosiomis virtualias paslaugas teikiančios įmonės savybėmis;
- sugebėjimų bei stipriųjų savybių panaudojimo strategijos galimoms grėsmėms išvengti ar transformavimo į naudą;
- geriausio savo silpnųjų savybių neutralizavimo, naudojantis atsirandančiomis galimybėmis;
- virtualias paslaugas teikiančios įmonės silpnųjų savybių bei galimų grėsmių poveikio minimizavimo.

Remiantis atliktomis virtualias paslaugas teikiančios įmonės analizėmis bei tyrimu, tikslinga įvertinti konkuravimo strategijos formavimo alternatyvas. Virtualių paslaugų konkuravimo strategijos formavimo atveju – žemos kainos, diferenciacijos ir koncentracijos strategijų strateginės alternatyvų tinkamumas.



*Žemos kainos strategijos alternatyva* grindžiama patikimomis technologijomis, personalo potencialu bei veiklos organizavimu ir valdymu. Minėti veiksniai užtikrintų mažiausias sąnaudas įmonės veiklos šakoje. Taikant šią strategijos alternatyvą, ilgalaikis konkurencinis pranašumas įgyjamas tik tuo atveju, jei įmonė sugebės pasiekti mažiausias išlaidas savo veiklos šakoje. Mažiausios sąnaudos pasiekiamos panaudojant visus įmanomus sąnaudų mažinimo šaltinius ir veiksnius, būtina mažinti išlaidas visuose įmonės kuriamos vertės grandies elementuose. Šios alternatyvos pasirinkimas įgalintų įmonę teikti tipiškas, standartizuotas, minimalias paslaugas mažesnėmis nei konkurentų kainomis. Siekiant taikyti vidutinės rinkos kainas, įmonei teks reinvestuoti gaunamą papildomą pelną. Didžiausią naudą virtualias paslaugas teikianti įmonė gautų tik tuo atveju, jei ji veiktų šakoje, kurioje vyrauja didelės fiksuotos paslaugos teikimo sąnaudos. Nors aukščiau minėtas potencialas egzistuoja virtualias paslaugas teikiančių įmonių veikloje, tačiau joms tikslinga didžiausią dėmesį skirti paslaugų aukštos kokybės, atitinkančios ištirtus vartotojų poreikius ir lūkesčius bei reikalaujančios didelių investicijų, užtikrinimui. Kuriamos vertės grandies elementų sąnaudų mažinimas, neigiamai įtakotų paslaugos teikimo kokybę. Kadangi atliktas tyrimas parodė, kad kainą nežymiai įtakoja vartotojų paslaugos teikėjo pasirinkimo, būtų neracionalu pasirinkti žemos kainos strategijos alternatyvą.

*Diferenciacijos strategijos alternatyva* remiasi prielaida, kad įmonė, diferencijuodama savo paslaugas nuo konkurentų teikiamų paslaugų, siekdama prisitaikyti prie tam tikrų vartotojų grupių poreikių, gali paslaugas teikti aukštesnėmis kainomis, nei vyraujančios rinkoje vidutinės kainos. Ši strategijos alternatyva orientuota į pasirinktą segmentą, kuris atitinkamai gali mokėti didesnę kainą už paslaugą, ypatingai atitinkančias jo poreikius. Būtina atkreipti dėmesį į tai, kad norint diferencijuoti paslaugas, įmonė patiria papildomas išlaidas, kurios dažniausiai būna didesnės nei vidutinės pagrindinių konkurentų sąnaudos. Taikant diferenciacijos strategiją, ypatingai tokioje siauroje rinkoje, kurioje vykdo veiklą virtualias paslaugas teikiančios įmonės, sunku nuspėti, ar klientai iš tikrųjų padengs papildomas išlaidas, susijusias su paslaugos diferencijavimu. Taip pat nėra garantijos, kad didesnę rinkos dalį užimantys stipresni konkurentai, turintys galimybes, nepradės kopijuoti diferenciacijos strategijos.

Strateginės alternatyvos pasirinkimas didžiąja dalimi apsprendžiamas veiklos sritimi, rinkos specifika bei didžiu, kurioje įmonė veikia. *Koncentracijos strategijos alternatyvos* esmė – veiklos koncentravimas į tam tikrą specifinę rinkos dalį, kurioje konkurencinis pranašumas įgyjamas siūlant šiai rinkos nišai specialiai pritaikytą paslaugą. Kadangi virtualias paslaugas teikianti įmonė gali įgyti konkurencinį pranašumą virtualioje rinkoje, orientuodamasi į smulkaus ir vidutinio verslo vienetus, pasiekus užsibrėžto tikslo, siekti konkuruoti didesnėje rinkoje, šios strateginės alternatyvos pasirinkimas tiksliausiai atspindėtų įmonių siekius. Esančių pasirinktame rinkos segmente konkurentų konkurenciniai pranašumai gali būti įveikti pasirinkus vieną iš dviejų

koncentracijos strategijos realizavimo kryptį: žemos kainos viename iš segmentų strategija ar diferenciacijos segmente strategija. Viena pagrindinių šios strateginės alternatyvos taikymo rizikų yra tai, kad dėl specializavimosi įmonė gali prarasti lankstumą, kadangi visi jos įgūdžiai ir veiklos technologija orientuojami į specialių poreikių tenkinimą.

Virtualias paslaugas teikiančiai įmonei, formuojant konkuravimo strategiją, labai svarbu save apibrėžti, tiksliai ir konkrečiai nurodyti savo veiklos pobūdį, veiklos kryptis, išskirtinumą vartotojui bei iškelti ateities siekius. Vykdomos veiklos paskirties apibrėžimas bei pateikta jos formuluotė padeda sukonkretinti ir detalizuoti kuriamos strategijos tikslinę orientaciją, t.y. išskirti virtualias paslaugas teikiančios įmonės viziją, misiją ir tikslus.

Remiantis teorine vizijos, misijos formulavimo ir tikslų nustatymo principų analize, išskirti pagrindiniai virtualių paslaugų teikiančios įmonės vizijos ir misijos formulavimo elementai, bei tikslų nustatymo principai (žr. 20 pav.).

VIZIJA		MISIJA		TIKSLAI	
<i>Klientai -</i>	Kas yra virtualių paslaugų vartotojai, kodėl?	<i>Klientai -</i>	Kas yra (bus) įmonės virtualių paslaugų klientai?	<i>Konkretumas -</i>	Tikslai turi būti suformuoti paprastai ir aiškiai.
<i>Paslaugos -</i>	Kokią naudą teikia virtualios paslaugos klientams. Ko jie nori. Kokios alternatyvos?	<i>Paslaugos -</i>	Kokios tos virtualios paslaugos?	<i>Išmatuojamumas -</i>	Tikslai turi būti išmatuojami.
<i>Rinka -</i>	Kokio dydžio virtualių paslaugų rinka ir kokia jos vystymosi perspektyva?	<i>Poreikiai -</i>	Kokie vartotojų poreikiai tenkinami teikiant virtualias paslaugas?	<i>Apibrėžnumas -</i>	Tikslai turi būti apibrėžti laiko požiūriu.
<i>Technologija -</i>	Kokios technologijos naudojamos teikti virtualias paslaugas?	<i>Rinka -</i>	Virtualios rinkos konkuruojama?	<i>Pasiekiamumas -</i>	Tikslai turi būti pasiekiami.
<i>Augimo perspektyva -</i>	Kokios galimybės ir tendencijos tobulinti virtualias paslaugas?	<i>Technologija -</i>	Kokiomis priemonėmis bus tenkinami virtualių paslaugų vartotojų poreikiai?	<i>Motyvacija -</i>	Tikslai turi būti suprantami, skatinantys veikti.
<i>Filosofija -</i>	Kokie virtualios paslaugos teikimo principai?	<i>Filosofija -</i>	Kokiomis pagrindinėmis vertybėmis bus remiamasi teikiant virtualias paslaugas?	<i>Tinkamumas -</i>	Tikslai turi skatinti įmonę vykdyti savo viziją ir misiją.
<i>Resursai ir sugebėjimai -</i>	Kokių reikia išteklių virtualių paslaugų teikimui, kaip geriausiai jais apsirūpinti?	<i>Tikslai -</i>	Kokie pagrindiniai tikslai (pelno, augimo ir pan.) keliami teikiant virtualias paslaugas.	<i>Įsipareigojimas -</i>	Tikslai turi skatinti prisiišti įsipareigojimus.
<i>Personalo politika -</i>	Koks personalo vaidmuo įmonėje, kaip geriausiai suformuoti tinkama potencialą virtualių paslaugų teikimui?	<i>Saviraiška -</i>	Požiūris į pačią virtualias paslaugas teikiančią įmonę.	<i>Suderinamumas -</i>	Vieno tikslo siekimas neturi trukdyti kito tikslo siekimui.
<i>Visuomenės prestižas -</i>	Kaip vartotojai vertina virtualias paslaugas teikiančią įmonę, kaip daryti įtaką?	<i>Darbuotojai -</i>	Virtualias paslaugas teikiančios įmonės požiūris į darbuotojus?		
		<i>Susietos veiklos -</i>	Remiamasi bendrais įgūdžiais, veiklomis.		

**20 pav.** Svarbiausi vizijos, misijos formuluočių elementai bei tikslų nustatymo principai  
Šaltinis: sudaryta autorės.

Būtina pažymėti, kad ne visi elementai turi atsispindėti vizijos ir misijos formuluotėse.

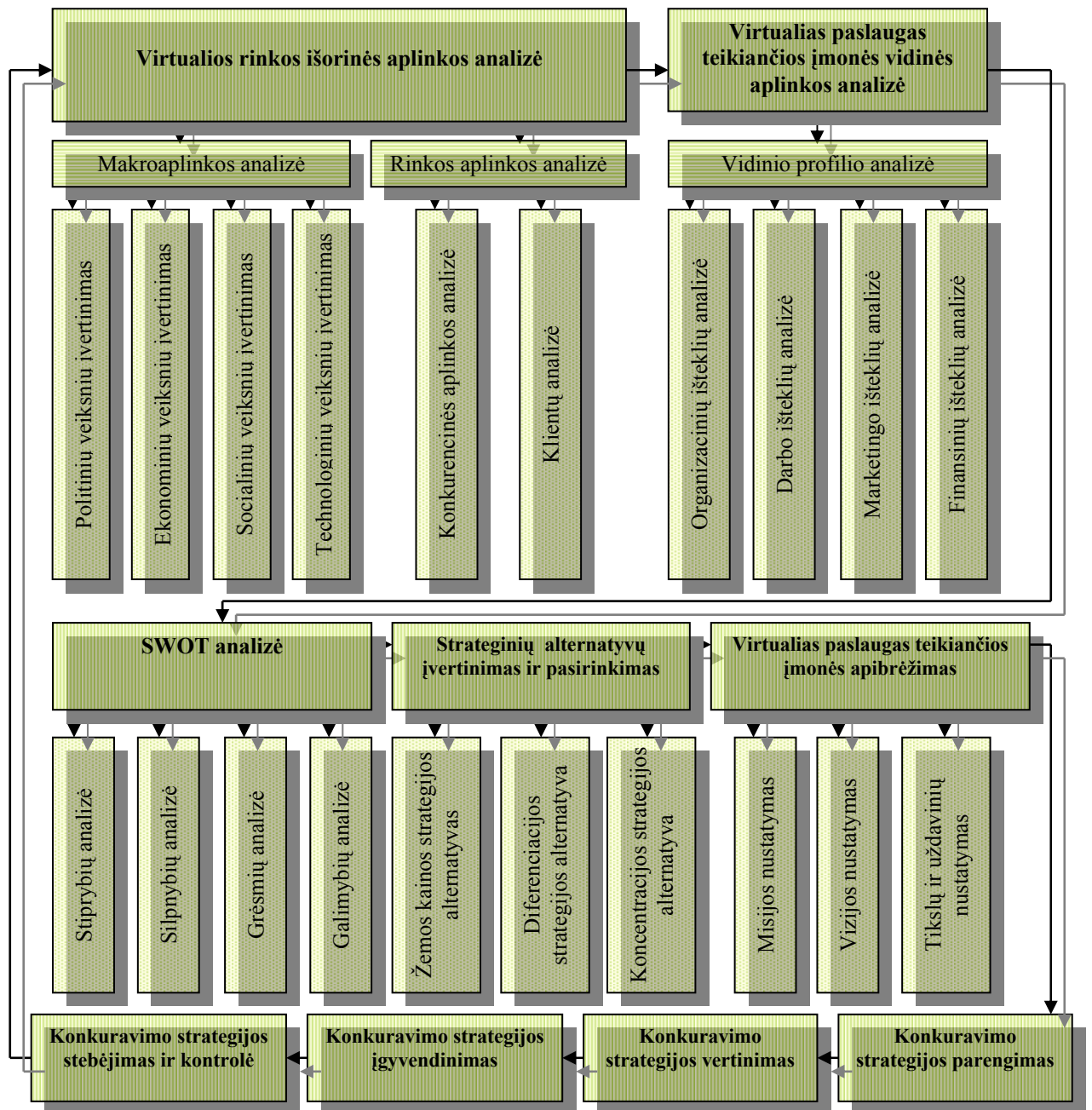
Virtualias paslaugas teikianti įmonė, įgyvendinusi situacijos analizės, sintezės, pokyčių prognozavimo bei tikslų įgyvendinimo planavimo etapus, remiantis išorinių ir vidinių veiksnių analize, atliktu rinkos tyrimu bei strateginių alternatyvų įvertinimu, pereina prie virtualių paslaugų konkuravimo strategijos, padedančios įmonei išryškinti jai būdingą konkurencinį pranašumą, formavimo bei jos įvertinimo. Virtualių paslaugų rinkoje konkurencinis pranašumas bus įgytas tik tuo atveju, jei formuojant virtualių paslaugų konkuravimo strategiją įmonei pavyks sukurti naują, analogų neturintį paslaugos teikimo būdą.

Virtualias paslaugas teikiančioms įmonėms tikslinga atlikti suformuotos konkuravimo strategijos tinkamumo įvertinimą, remiantis teoriniame virtualių paslaugų konkuravimo strategijos formavimo modelyje pateiktu strategijos vertinimo metodu, kurio pagalba nustatoma strategijos atitikmuo atliktų išorinės, vidinės, konkurencinės aplinkos analizių rezultatams bei jos įgyvendinimo pagrįstumą.

Siekiant tinkamai įgyvendinti parengtą virtualių paslaugų konkuravimo strategiją, kaip minėta 1.5. skyriuje, būtina suformuoti veiksmų ir priemonių programa, kuri užtikrina strategijoje išreikštų tikslų ir sprendimų įgyvendinimą. Parengtos virtualių paslaugų konkuravimo strategijos įgyvendinimo programos vykdymo eiga, dėl spartaus virtualios rinkos pokyčių, turi būti ypatingai dėmesingai stebima ir kontroliuojama.

Formuojant konkuravimo strategiją virtualioms paslaugoms, atsižvelgiant į nagrinėjamos srities specifiką (virtualumas, spartus vystymasis, aukštas konkurencingumo lygis, teikiamų paslaugų identiškumas), manoma, kad virtualioje rinkoje veikiančioms įmonėms racionaliau vadovautis strateginių problemų požiūriu, kadangi vyraujančios konkurencinės sąlygos įgalina įmones kuo skubiau reaguoti į pokyčius ir imtis tam tikrų veiksmų.

Atliktos konkuravimo strategijos formavimo modelių bei strategijų formavimo alternatyvų teorinės analizės, išorinės, konkurencinės aplinkos analizėmis bei virtualių paslaugų vartotojų tyrimo rezultatų analizės pagrindu parengtas virtualių paslaugų konkuravimo strategijos formavimo modelis (žr. 21 pav.), kuris gali būti taikomas bet kurios virtualias paslaugas teikiančios įmonės konkuravimo strategijos formavimui. Šio modelio esmė yra ta, kad virtualioje rinkoje veikiančios įmonės konkuravimo strategijos formavimas turi būti pagrįstas, pirmiausiai, išorinės aplinkos analize, kurios metu išryškinamos rinkos tendencijos bei konkurencinė padėtis joje. Ypatingą reikšmę išorinės analizės metu įgyja specifinių vartotojų poreikių išryškinimas, paremtas tyrimais. Tai sietina su tuo, kad virtualioje rinkoje konkurencinį pranašumą įgyja tik tos įmonės, kurios sugeba įdiegti unikalias paslaugas ar jų teikimo būdus. Tyrimų pagalba gauta informacija tampa virtualių paslaugų konkuravimo strategijos formavimo pagrindu. Išorinės ir vidinės aplinkos analizių pagrindu atliekama SWOT analizė. Ja remiantis įvertinamos ir pasirenkamos strateginės alternatyvos.



**21 pav.** Virtualių paslaugų konkuravimo strategijos formavimo modelis

Šaltinis: sudaryta autorės.

Minėtų analizių bei tyrimo pagrindu teoriniame virtualių paslaugų konkuravimo strategijos formavimo modelyje įvertinamos trijų rinka pagrįstų strateginių alternatyvų: žemos kainos, diferenciacijos bei koncentracijos strategijos tinkamumas. Atsižvelgiant į gautus tyrimo rezultatus, formuojama virtualias paslaugas teikiančios įmonės vizija, misija ir tikslai. Atlikus minėtus etapus, parengiama konkuravimo strategija, kuri įgyvendinama, stebima ir kontroliuojama.

## 3.2. Virtualių paslaugų konkuravimo strategijos formavimas II „Interidėja“ pavyzdžiu

### 3.2.1. II „Interidėja“ charakteristika

Situacijos analizei pasirinkta II „Interidėja“ siūlo kompleksines interneto paslaugas šiuolaikiniam verslui, kurios padeda pritaikyti interneto galimybes individualiems klientų poreikiams. Pagrindinė veiklos kryptis yra tinklalapių projektavimas pagal tarptautinius standartus, jų diegimas, priežiūra ir atnaujinimas, taip pat teikiamos tokios paslaugos:

- „ActivateCMS“ turinio valdymo sistemos diegimas,
- programavimo paslaugos,
- serverių nuoma,
- internetinių vardų registravimas.

Įmonėje didelis dėmesys skiriamas darbuotojų kvalifikacijai ir profesionalumui, klientams, jų aptarnavimui bei paslaugų kokybei, tokiu būdu siekiama išsivirti kaip klientams patraukliausia įmonė Šiaurės Lietuvos interneto rinkoje. Įmonė veiklą vykdo pagal pasiteisinusią darbo metodiką ir sukauptą patirtį.

Tinklalapio dizainas kuriamas taikant naujausias technologijas, kiekvienam projektui pritaikant labiausiai atitinkantį unikalų sprendimą, pasižymintį funkcionalumu ir patogumu. Bendravimo su klientu metu, įmonės specialistai fiksuoja kiekvieną teiginį bei detalizuoja kliento poreikius tinklalapio dizainui, tokiu būdu užsakovui pateikiama apgalvota bei unikali sistema (produktas), atitinkanti jo pageidavimus. Tinkamam tinklalapio funkcionavimui, siūlomi įvairūs sprendimai, padedantys jį administruoti. Vykdomam projektui II „Interidėja“ siūlo įdiegti įmonės sukurtą „ActivateCMS“ turinio valdymo sistemą (TVS), kurios pagalba interneto tinklalapis atnaujinamas ypač greitai ir paprastai.

II „Interidėja“ **veiklos principai** – nuolatinis tobulėjimas ir žinių atnaujinimas, aukšta paslaugų kokybė, draugiška darbo aplinka, dėmesys klientui, lankstus bendravimas, greitas sprendimų diegimas.

### 3.2.2. II „Interidėja“ vidinio profilio analizė

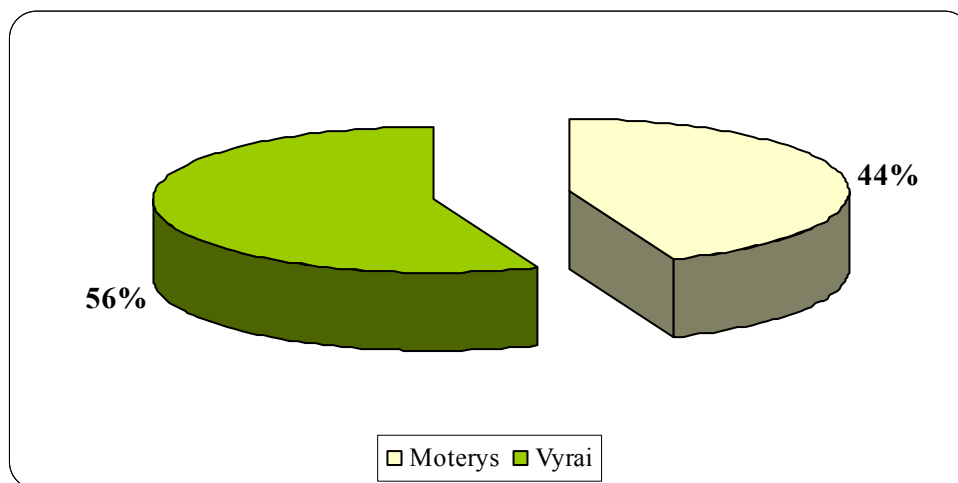
Didelę reikšmę įmonės veiklai turi jos struktūra, vidinė komunikacija, vadovavimo stilius. Visi minėti veiksniai ir sudaro įmonės organizacinius aspektus. Organizacinė struktūra - tai tarpusavyje sąveikaujančių, bet skirtingas funkcijas atliekančių įmonės sudedamųjų dalių visuma. Tinkama organizacinė struktūra padeda reaguoti į aplinkos pokyčius, atlikti reikalingus tyrimus, planuoti marketingo veiksmus, juos vykdyti ir kontroliuoti tiek visus šiuos procesus, tiek rezultatus.

Į „Interidėja“ yra neribotos civilinės atsakomybės juridinis asmuo, kuri nuosavybės teise priklauso fiziniam asmeniui – savininkui ir įmonės steigėjui.

Įmonėje veikia funkcinė *organizacinė struktūra*, kuri parodo organizacinės struktūros rūšis pagal atliekamą įmonėje darbą. Funkcinė organizacija yra logiškiausia ir pagrindinė valdymo grandžių sudarymo forma. Kadangi įmonė maža, specializuotas paslaugų asortimentas, todėl ši valdymo struktūra leidžia efektyviau panaudoti specializuotus išteklius.

Įmonėje vyrauja darbo pasidalijimas, t.y. bendra veikla yra išskaidoma į atskiras užduotis ir kiekvienas darbuotojas atsako už jos įgyvendinimą bei gaunamus rezultatus. Teigiamą tokios veiklos pusę yra tai, kad kiekvienas darbuotojas lengviau įsisavina jam būtinas žinias, greičiau susiformuoja darbo įgūdžiai. Neigiamą pusę – darbo monotoniškumas, darbuotojų lankstumo stoka. Įmonės vadovas pateikia problemas ir reikalavimų esmę darbuotojams, išklauso pasiūlymus ir priima sprendimus.

Esant funkcinėi organizacinei struktūrai, veiklos efektyvumui didelę įtaką daro įmonėje dirbantis *personalas*, jo profesionalumas ir sugebėjimas dirbti komandoje. Į „Interidėja“ veikla tiesiogiai susijusi su inovacijomis, todėl joje dirba 9 jauni, veržlūs, profesionalūs darbuotojai. Bendras personalo amžiaus vidurkis – 26 metai. 44 proc. visų Į „Interidėja“ dirbančiųjų sudaro moterys, 56 proc. - vyrai (žr. 22 pav.). Plečiantis veiklai, pasirašant vis daugiau sutarčių su klientais, didėja ir įmonės darbuotojų skaičius.



22 pav. Į „Interidėja“ darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį

Sparčiai besikeičiančios rinkos sąlygos verčia didelį dėmesį skirti personalo valdymui. Vienas svarbiausių įmonės siekių – efektyvus žmogiškųjų išteklių panaudojimas siekiant bendrų įmonės tikslų. Efektyvus darbo našumas įtakojamas darbo sąlygomis ir darbuotojų skatinimo sistemos. Kadangi įmonėje 44 proc. dirbančiųjų tiesiogiai bendrauja su klientais, siekdama palaikyti ir gerinti teikiamų paslaugų konkurencingumą, Į „Interidėja“ investuoja į darbuotojų ugdymą. Darbuotojai

kelia kvalifikaciją konsultacinių ir kitų mokymo įstaigų rengiamuose seminaruose bei mokymo programose. Į „Interidėja“ vadovas remia ir darbuotojų siekius įgyti aukštąjį išsilavinimą: darbuotojams sudaromos palankios sąlygos (lankstus darbo grafikas, mokymosi atostogos ir pan.) sėkmingai derinti darbą ir studijas aukštosiose mokyklose.

Įmonės kasdieninei veiklai didelę įtaką daro kultūra, apimanti vertybių, įsitikinimų ir metodų visumą, kuriais remiantis yra realizuojamos valdymo funkcijos ir aptarnaujami įmonės klientai. Vadovas didelį dėmesį skiria iniciatyvos ir atsakomybės skatinimui, savitarpio pagalbai, darbuotojų tarpusavio supratimui. Įmonės vadovo tikslas – kad visi darbuotojai rūpintųsi bendru reikalu ir rastų naujus, efektyvesnius savo darbo metodus.

Vienu svarbiausių įmonės sėkmingos veiklos vystymo veiksnių yra *marketingo* ištekliai, apimantys veiklos rinkoje rezultatus, teikiamų paslaugų asortimento platumą bei gilumą, vartotojų poreikių tenkinimo laipsnį, teikiamų paslaugų kokybę bei kainų politiką.

Į „Interidėja“ paslaugos orientuotos į verslo klientus, kuriems taikoma lanksti paslaugų teikimo bei kainų politika. Kiekvienas įmonės klientas gali pasirinkti jo poreikius atitinkantį paslaugų paketą. Nuodugniai išanalizavus kliento poreikius, įmonės darbuotojai projektuoja tinklalapius pagal tarptautinius standartus, juos diegia, priežiūri ir, klientui pageidaujant, atnaujina.

Kiekvienas projektas vykdomas pagal griežtai sutartyje numatytus etapus: pirmiausiai kuriamas kliento reikalavimus ir lūkesčius atitinkantis tinklalapio dizainas, jį patvirtinus, pereinama prie tinklalapio programavimo bei informacijos talpinimo. Projekto galutinis etapas – stebėjimas ir koregavimas. Klientui pageidaujant, tinkamam tinklalapio funkcionavimui, siūlomi įvairius sprendimai, padedantys jį administruoti. Atsižvelgiant į projekto sudėtingumą, Į „Interidėja“ gali pasiūlyti įdiegti įmonės sukurtą „ActivateCMS“ turinio valdymo sistemą (TVS), skirtą tinklalapio atnaujinimui. Jei klientai ši sistema nereikalinga, smulkiems atnaujinimams įmonė taip pat siūlo savo pagalbą. Klientas gali pasirinkti vieną iš Į „Interidėja“ siūlomų serverių nuomos paslaugos paketų, sukurtam tinklalapiui talpinti. Įmonėje ypatingas dėmesys skiriamas teikiamų paslaugų ir atliekamų darbų kokybei. Kiekvienam vykdomam projektui taikoma sudėtinga testavimo sistema. Šiuo metu įmonė yra sėkmingai įgyvendinusi 86 projektus. Keli projektai yra pelnė apdovanojimus. Pagrindiniai Į „Interidėja“ klientai – smulkaus ir vidutinio verslo atstovai.

Į „Interidėja“ *finansiniai* ištekliai per 2005 m. veiklos metus padidėjo. Pokytis įtakotas naujų klientų bei užsakymų padidėjimu. Įmonė finansiškai stabili. Apskaita vedama ir finansinė atskaitomybė sudaroma vadovaujantis Lietuvos Respublikos buhalterinės apskaitos įstatymu, verslo apskaitos standartais. Sudarant finansinę atskaitomybę vadovujamasi bendraisiais apskaitos principais: palyginimo, atsargumo, neutralumo ir turinio svarbos. 2005 m., kaip ir 2004 m., įmonės pagrindines išlaidas sudarė darbuotojų darbo užmokestis, patalpų nuomos, kuro ir komunikacijų sąnaudos. Įmonė neturi išsipareigojimų kredito įstaigoms. Visi išsipareigojimai atliekami laiku. Visos

prekybos skolos tiek mokėtinos, tiek gautinos yra einamosios. Klientai ne mažiau kaip 70 proc. sąskaitų apmoka laiku, likusią dalį vėluoja sumokėti ne daugiau kaip 30 dienų. Gaunamas vykdomos veiklos pelnas skiriamas įmonės išlaikymui bei technologijų tobulinimui.

Atlikta II „Interidėja“ vidinio profilio analizė parodė, kad įmonė yra augimo stadijoje. Turimas potencialas gali būti sėkmingai panaudotas įmonės veiklos plėtrai, tuo pačiu savo pozicijos virtualioje rinkoje stiprinimui.

### 3.2.3. II „Interidėja“ SWOT analizė

Siekiant užsibrėžtų tikslų, būtina įvertinti ne tik išorinės analizės veiksniai bei atlikti įmonės vidinio profilio analizę. Gautus duomenis būtina apibendrinti ir išanalizuoti, pasitelkus SWOT analizės metodą. Šis metodas padeda išryškinti pavojus ir veiksmingai panaudoti galimybes, šiems pavojams iverkti. Strategijos formavimas prasideda nuo įmonės stipriųjų ir silpnųjų pusių objektyvios analizės.

Vidinio profilio analizės metu paaiškėjo, kad kaip vieną iš *stipriųjų* II „Interidėja“ pusių galima išskirti jauną, perspektyvų, kvalifikuotą personalą, kuris, savo ruožtu, užtikrina aukštą teikiamų paslaugų kokybę. Įgytų žinių pagalba bei remiantis patirtimi, įmonės darbuotojai nuodugnai išryškina klientų poreikius. Gauta informacija suteikia galimybę taikyti lanksčią paslaugų ir kainų sistemą, šį faktą patvirtina atlikta konkurencinės aplinkos analizė. Įmonės vadovybė, suvokdama, kad virtualias paslaugas teikiančiai įmonei yra ypatingai svarbus tinkamai parinktas personalas, siekdama išlaikyti suformuotą darbuotojų grupę, taiko skatinimo sistemą. Stipraus, inovatyvaus personalo ir lankstaus bei greitos sprendimų priėmimo sistemos, vyraujančios įmonėje, dėka, užtikrinamas įmonės novatoriškumas, padedantis įmonei konkuruoti virtualių paslaugų rinkoje.

Nors įmonė ryžtingai siekia tapti virtualių paslaugų Šiaurės Lietuvos rinkos lydere, konkurencinės aplinkos analizė parodė, kad šiuo metu pagrindine II „Interidėja“ *silpnybė* yra nepakankamai tvirta užimama pozicija rinkoje. Vidinės aplinkos analizės metu apaiškėjo, kad įmonės finansinė padėtis stabili, tačiau bendras finansinis potencialas yra silpnas. Įmonė neturi įsigijusi savo patalpų, nevykdomos didesnės apimties investicijos. Kaip priežastis gali būti siaura įmonės specializacija. Siekdama įsitvirtinti virtualioje rinkoje, įmonė turėtų reguliariai atlikti rinkos tyrimus, kurių šiuo metu stinga. Rinkos tyrimai padėtų įmonei įgyti konkurencinį pranašumą ir pasiekti užsibrėžtų tikslų.

Išorinės ir vidinės aplinkos analizės parodė, kad II „Interidėja“ turi *galimybę* užimti palankesnę įmonės veiklai Šiaurės Lietuvos rinkos dalį. Virtualios rinkos dinamiškumas ir įmonės potencialas įgalina diegti naujas technologijas, kurių pagalba atsiranda galimybė patobulinti ir diversifikuoti



teikiamas virtualias paslaugas. Konkurencinių pranašumų įgijimas, užtikrintų didesnę paslaugų paklausą ir silpnintų konkurentų pozicijas.

Būtina pažymėti, kad visada egzistuoja šalies politinės ir ekonominės padėties silpnėjimo grėsmė, kuri įtakoja ir įstatyminę bazę. Šie pokyčiai tiesiogiai veikia ir įmonės veiklą. Remiantis atliktos rinkos analize, pažymima, kad virtualioje rinkoje vyrauja laisvas rinkos dalyvių įėjimas ir išėjimas. Šis veiksnys lemia naujų konkurentų skverbimosi į rinką grėsmę. Atitinkamai didėjanti virtualios rinkos konkurencija skatina įmones, greičiau nei fizinėje rinkoje, reguoti į pokyčius ir atsirandančias naujoves. Minėtos priežastys įtakoja pakaitalų atsiradimo grėsmę.

Išskirtos II „Interidėja“ stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės pateiktos 6 lentelėje.

6 lentelė

### II „Interidėja“ SWOT analizė

STIPRYBĖS	SILPNYBĖS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jaunas, perspektyvus, kvalifikuotas personalas.</li> <li>2. Stipri darbuotojų skatinimo sistema.</li> <li>3. Lanksti ir greita sprendimų priėmimo sistema.</li> <li>4. Nuodugnus klientų poreikių išryškėjimas.</li> <li>5. Lanksti teikiamų paslaugų ir kainų sistema.</li> <li>6. Aukšta teikiamų paslaugų kokybė.</li> <li>7. Novatoriškumas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nepakankamai tvirta pozicija rinkoje.</li> <li>2. Silpnas finansinis potencialas.</li> <li>3. Siaura specializacija.</li> <li>4. Rinkos tyrimų stoka.</li> </ol>
GALIMYBĖS	GRĖSMĖS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Palankesnės rinkos dalies Šiaurės Lietuvos regione užėmimas.</li> <li>2. Konkurencinio pranašumo įgijimas, teikiant patobulintas, diversifikuotas virtualias paslaugas.</li> <li>3. Naujų technologijų įsigijimas.</li> <li>4. Konkurentų įgytų konkurencinių pranašumų silpnėjimas.</li> <li>5. Virtualios rinkos plėtra.</li> <li>6. Paklausos didėjimas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Įstatymų nestabilumas.</li> <li>2. Lietuvos politinės ir ekonominės padėties silpnėjimas.</li> <li>3. Naujų konkurentų skverbimasis į rinką.</li> <li>4. Greita konkurentų reakcija į pasikeitimus bei naujoves.</li> <li>5. Pakaitalų grėsmė.</li> </ol>

Nustačius pagrindinius įmonės veiklą įtakančius veiksnius, formuojamos specialios strategijų grupės:

*SO – galimybių panaudojimas, remiantis stipriosiomis įmonės savybėmis:*

Atlikta II „Interidėja“ stiprybių ir galimybių analizė parodė, kad įmonė turi gerą potencialą užsibrėžtiems tikslams pasiekti. Rinkos plėtra, darbo našumo didinimas bei jau nusistovėjusių veiklos vykdymo tradicijų laikymasis, gali padėti įmonei įsigyti naujas technologijas, kurios padėtų įgyti konkurencinius pranašumus prieš rinkoje veikiančias įmones. Nuodugnus vartotojų tyrimas padėtų išryškinti jų poreikius, tokiu būdu atsiranda galimybė rinkai pateikti labiau diversifikuotas virtualias paslaugas ir padidinti šių paslaugų paklausą, pelnyti vartotojų pasitikėjimą ir taip užimti didesnę Šiaurės Lietuvos rinkos dalį.

*ST – stipriųjų savybių panaudojimas galimoms grėsmėms išvengti:*

Įmonė teikia aukštos kokybės, diversifikuotas bei lanksčias paslaugas. Tačiau besikeičianti Lietuvos ekonomika ir politinės būklės nestabilumas gali susilpninti įmonės pozicijas rinkoje. Nemažą grėsmę sudaro ir naujų konkurentų atsiradimas bei esamų reakcija į pokyčius. Informacinių technologijų rinkoje konkurencinė kova ypatingai stipri, joje veikiančios įmonės, turinčios didesnius finansinius išteklius, gali greitai pateikti rinkai naujoves ar tam tikros paslaugos pakaitalus. Todėl, siekiant išvengti minėtų grėsmių, įmonei būtina nuolat tobulinti personalo įgūdžius bei ieškoti naujus diversifikuotus virtualių paslaugų teikimo būdus.

*WO – silpnųjų įmonės savybių panaikinimas, pasitelkiant galimybes:*

Pasitelkus įmonės stiprybes, bus įgyvendintos numatytos galimybės. Užsitarnavus vartotojų pasitikėjimą bei suformavus ir įgyvendinus virtualių paslaugų konkuravimo strategiją, įgijus konkurencinį pranašumą, įmonė panaikintų šiuo metu esančias silpnybes. Atliktų rinkos tyrimų dėka, išryškinus rinkos tendencijas pavyktų praplėsti siūlomų paslaugų asortimentą, taip padidinti finansinį potencialą ir užimti pageidaujamą poziciją virtualių paslaugų rinkoje.

*WT – silpnųjų savybių ir grėsmių minimizavimo galimybės:*

Nuolatinių esamų ir potencialių konkurentų veiklos stebėjimas, esamos ir prognozuojamos Lietuvos ekonominės bei politinės padėties analizavimas, sudaro prielaidas savalaikiai panaudoti įgytus pranašumus egzistuojančių ir prognozuojamų įmonės silpnybių ir grėsmių minimizavimui.

Atlikta II „Interidėja“ išorinės ir vidinės aplinkos analizė sudaro pagrindą konkuravimo strategijos formavimui, tačiau siekiant išryškinti pagrindinius vartotojų poreikius bei tuo remiantis suformuoti ilgalaikius konkurencinius pranašumus, atliktas virtualių paslaugos vartotojų nuomonės tyrimas.

### 3.2.4. II „Interidėja“ vizijos, misijos ir tikslų nustatymas

Atliktų išorinės bei vidinės aplinkų analizių pagrindu formuojami II „Interidėja“ vizija, misija ir tikslai, taip pat numatomi uždaviniai iškeltiems tikslams pasiekti.

II „Interidėja“ **vizija** – savo žinių, naujų technologijų ir aukštos kokybės paslaugų teikimo dėka pelnyti Lietuvos bei užsienio rinkų pripažinimą, siekti tapti vienu geriausių informacinių technologijų rinkoje.

II „Interidėja“ **misija** – teikti aukščiausios kokybės, modernias paslaugas, atitinkančias ir viršijančias klientų poreikius, maksimizuojant naudą kliento verslui tiek Lietuvos, tiek užsienio rinkose, efektyviai ir racionaliai panaudoti turimas galimybes, įgyvendinant novatoriškas idėjas, priimant kūrybiškus sprendimus bei ieškant naujų verslo galimybių.

II „Interidėja“ pagrindiniai **tikslai** –

1. išlaikyti turimą bei užimti didesnę rinkos dalį,
2. didinti paslaugų pardavimo apimtį.

II „Interidėja“ **uždaviniai** tikslams pasiekti –

1. didinti veiklos efektyvumą, diegiant naujoves,
2. parengti bei išlaikyti nuolatinį, patikimą kvalifikuotą personalą,
3. skatinti pardavimus, derinant dizainą ir programavimo sprendimus, atsižvelgiant į tinklalapio tobulinimo bei plėtotės galimybes,
4. suprasti ir gerbti klientų poreikius, siekiant gerinti verslo sprendimų vykdymą ir priėmimą,
5. plėtoti ir palaikyti glaudžius ryšius su klientais.

### 3.3. II „Interidėja“ virtualių paslaugų konkuravimo strategija

Atliktų analizių, tyrimo, strateginių alternatyvų įvertinimo pagrindu, II „Interidėja“ virtualių paslaugų (serverių nuomos paslaugos) konkuravimo strategija formuojama, pasirenkant koncentracijos strategijos kryptį, kadangi siekiama įgyti konkurencinį pranašumą virtualioje rinkoje, orientuojantis į smulkaus ir vidutinio verslo vienetus bei siūlant šios rinkos nišos vartotojams specialiai pritaikytą paslaugą.

Išorinė analizė parodė, kad siekiant įgyti ilgalaikį konkurencinį pranašumą serverių nuomos paslaugos sferoje Šiaurės Lietuvos rinkoje, būtina parinkti optimalių serverių nuomos paslaugos paketo turinio, kokybės ir kainos santykį.

Šiam tikslui įgyvendinti, įmonė pirmiausiai turėtų įsteigti padalinį, kuriame dirbtų specialiai paruoštas, kvalifikuotas personalas, administruojantis ir koordinuojantis pasirinktą veiklos sritį. Taip pat būtina skirti lėšų patikimos programinės įrangos įsigijimui bei Lietuvoje esančios tarnybinės stoties įkūrimui, kadangi šiuo metu įmonė naudojasi užsienyje esančia talpykla. Šis faktorius neigiamai įtakoja paslaugos kokybiškumą. Serverių nuomos paslaugos vartotojų nuomonės tyrimo metu atlikta prioritetų analizė patvirtina šį būtinumą. Veiklos vystymo pradžioje, nesant pakankamiems finansinėms ištekliams, kaip alternatyvą, įmonė gali pasirinkti vieną iš didžiausių Lietuvos informacijos technologijų bendrovę, teikiančią informacinių technologijų išteklių perkėlimo, infrastruktūros ir sistemų vystymo paslaugas, kurioje išsinuomoti vietą serverio talpykloje. Kadangi tarnybinės stoties įkūrimas reikalauja ypatingai didelių finansinių išteklių, o įmonės veikla vystosi sėkmingai, kaip dar viena alternatyva galėtų būti numatytas kredito gavimas iš finansinės bendrovės. Tokiu būdu būtų užtikrintas kokybiškesnis paslaugos teikimas ir maksimaliai išnaudotos techninės galimybės.

Siekiant teikti kokybiškiausias paslaugas, būtina skirti didelį dėmesį aptarnavimui, kliento reikalavimams bei iškilusių problemų sprendimui. Kadangi paslaugos specifika visose teikėjų įmonėse yra vienoda, pritraukti ir išlaikyti klientą ypatingai sunku. Todėl į paslaugos paketą galima

būtų įtraukti tiesioginį 24 val. per parą aptarnavimą bei momentinį iškilusių problemų sprendimą, kurį garantuotų slenkančiu grafiku budintys specialistai. Įsipareigoti teikti kompensacijas dėl įmonės kaltės įvykusių nesklaidumų, jei problemos sprendimo laikotarpis trunka ilgiau nei 1 val.

Rinkos tyrimas parodė, kad nuolaidos dažniausiai taikomos stambiems klientams. Atitinkamai, galima būtų išpėsti nuolaidų bei lengvatų taikymą smulkaus ir vidutinio verslo segmento įmonėms ar švietimo įstaigoms. Taip būtų skatinimas šių sektorių vystymasis ir lengvesnis naujovių perėmimas, tuo pačiu didinamas II „Interidėja“ patrauklumas.

Vartotojų patogumui būtina įdiegti galimybę sandorius vykdyti internetu bei, klientui pageidaujant, už papildomą mokestį ruošti bei derinti dokumentus, susijusius su tam tikromis paslaugos sritimis, kurias teikia kitos įmonės. Šiam tikslui būtų sudarytos bendradarbiavimo sutartys su tomis įmonėmis.

Serverių nuomos paslaugos diferencijavimas galėtų būti užtikrintas paslaugos turinio konfigūravimo galimybe. Klientas tiesiogiai II „Interidėja“ serverių nuomos paslaugos tinklalapyje galėtų pats pasirinkti iš pateiktų paslaugos elementų tuos, kurie jam būtini. Tokiu būdu optimaliausiai patenkinami kiekvieno vartotojo *asmeniniai* poreikiai. Kiekvienas klientas pats nustato, kuris paslaugos turinio ir kainos santykis labiausiai jį tenkina. Jei klientas neturi šios srities specialistų, II „Interidėja“ darbuotojai padėtų parinkti labiausiai tinkantį paslaugos derinį.

Šios naujovės diegimas padėtų įgyti ilgalaikį konkurencinį pranašumą ne tik Šiaurės Lietuvos segmente, bet ir Lietuvos rinkoje.

Remiantis virtualių paslaugų konkuravimo strategijos formavimo modeliu, atliktas parengtos strategijos įvertinimas (žr. 7 lentelę).

7 lentelė

### II „Interidėja“ suformuotos virtualių paslaugų konkuravimo strategijos įvertinimas

Konkuravimo strategijos vertinimo klausimai		TAIP	NE
1.	Ar suformuota konkuravimo strategija atitinka II „Interidėja“ misiją ir tikslus?	x	
2.	Ar konkuravimo strategija atitinka II „Interidėja“ vidinę aplinką?	x	
3.	Ar konkuravimo strategija atitinka išorinę aplinką?	x	
4.	Ar teisingai įvertinti potencialūs teigiami ir neigiami II „Interidėja“ veiklos rezultatai?	x	
5.	Ar konkuravimo strategija atspindi II „Interidėja“ užimama poziciją rinkoje?	x	
6.	Ar konkuravimo strategija nekonfliktuoja su kitomis, jau naudojamomis ar parengtomis strategijomis?		x
7.	Ar neimituojama konkurentų strategija?		x
8.	Ar teisingai įvertinta konkurencija ir visi su ja susiję aspektai?	x	
9.	Ar, atlikus šią analizę galima teigti, kad veiklos tikslai ir norimas rezultatas tikrai yra verti taikyti parengtą konkuravimo strategiją?	x	

Vertinimo rezultatai patvirtino tai, kad suformuota II „Interidėja“ virtualių paslaugų (serverių nuomos) konkuravimo strategija atspindi atliktų išorinės, vidinės, konkurencinės aplinkos analizių rezultatus ir tinkama įgyvendinti, siekiant užsibrėžtų tikslų.

Įgyvendinant strategiją, didžiausias dėmesys turėtų būti skirtas kontrolei. Jos metu, grįžtamojo ryšio dėka, lyginami faktiniai ir prognozuojami rezultatai, identifikuojamos nenumatytos problemos. Strateginių tikslų įgyvendinimui įmonei tikslinga ir ateityje vykdyti išsamius rinkos tyrimus, stebėti konkurentų veiksmus, taip pat kontroliuoti vidinę įmonės aplinką, klientų aptarnavimo bei paslaugų kokybę. Siekiant maksimalių rezultatų, stebėsena turėtų būti vykdoma nuolat.

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Spartus informacinių technologijų, tuo tarpu ir virtualios rinkos, vystymasis bet kurį verslo vienetai verčia diegti naujoves bei pasitelkti savo veiklos konkurencingumo didinimui virtualias paslaugas. Atitinkamai, pilnaverčiam informacinių technologijų funkcionavimui, būtina viena iš virtualių paslaugų rūšių – serverių nuomos paslauga. Minėti aspektai paskatino pasirinkti šią specifinę virtualių paslaugų rūšį konkuravimo strategijos formavimui.

Išorinės aplinkos analizė parodė, kad virtualias paslaugas teikiančių įmonių plėtrai Lietuvoje šiuo metu yra palankios sąlygos. Rinka yra stabili, vyrauja paslaugų paklausos didėjimo tendencija, įtakota naujovių diegimu.

Konkurentų užimamos rinkos dalies pasiskirstymas proporcingas paslaugų teikėjų veiklos įdirbiui. Dauguma įmonių teikia standartizuotas, identiškas paslaugas. Konkurentai netaiko agresyvių konkuravimo strategijų. Rinka pasižymi lengvu rinkos dalyvių įėjimu ir išėjimu. Taigi, net ir nedidelei įmonei, įgijus ilgalaikius konkurencinius pranašumus parengtos strategijos pagalba atsiranda galimybė užimti didesnę rinkos dalį.

Siekiant gauti konkrečių duomenų pilnaverčiai konkuravimo strategijai parengti, buvo atliktas Lietuvos bei užsienio įmonių teikiamos serverių nuomos paslaugos populiarumo ir kokybės lygio tyrimas. Tyrimas atliktas pasitelkus ekspertinio vertinimo metodą.

Tyrimo rezultatai parodė, kad serverių nuomos paslaugos vartotojų prioritetai, pasirenkant paslaugos teikėją, yra paslaugos kokybė (33 proc.), apsprendžiama naudojama įranga bei tarnybinės stoties lokalizavimu, įmonės žinomumas (17 proc.) bei patikimumas (17 proc.), palankūs paslaugų įkainiai (13 proc.).

Virtualių paslaugų vartotojai prioritetą teikia Lietuvos serverių nuomos paslaugų teikėjams (67 proc.). Ši tendencija grindžiama didesne paslaugos kokybe bei patikimumu. Analizuojant problemas, su kuriomis teko susidurti vartotojams, pastebėta, kad Lietuvos įmonės greičiau susitvarko su iškilusiais sunkumais, taip taupomas klientų laikas bei užtikrinamas virtualias paslaugas teikiančios įmonės žinomumas.

Serverių nuomos paslaugos vartotojui didelę reikšmę turi įmonės žinomumas, tačiau gauti rezultatai rodo, kad respondentams nesvarbus paslaugos teikėjų įmonių dydis. Taigi patvirtinama prielaida, kad virtualioje rinkoje veikiančių įmonių pagrindinis veiklos sėkmės faktorius – palankios paslaugų kainos ir aukšta paslaugų kokybė, o ne įmonės dydis.

Pagrindinis tyrimo metu išryškėjęs serverių nuomos vartotojų poreikis – tinkamas paslaugos paketo turinio ir kainos santykis, aukštos kokybės aptarnavimas bei paslaugos kokybė.

Vidinės aplinkos analizė padėjo išryškinti nagrinėjamos įmonės privalumus ir trūkumus. Pagrindiniai privalumai yra perspektyvus, kvalifikuotas personalas, užtikrinantis kokybišką įmonės

veiklą, lanksti teikiamų paslaugų ir kainų sistema, novatoriškumas. Trūkumai – nepakankamai tvirta pozicija rinkoje, siaura specializacija, įtakojanti silpną finansinį potencialą ir rinkos tyrimų stoka. Išskirtų SWOT analizės metu silpnybių ir grėsmių įtakų įmonės veiklai išvengti suformuotos specialios strategijų grupės, kuriomis remiantis panaudojamos išryškintos įmonės stiprybės ir galimybės, parodė, kad įmonė turi potencialą vystyti pasirinktą strategiją.

Virtualių paslaugų konkuravimo strategijos ypatybė yra nuolatinis stebėjimas ir momentinis strategijos koregavimas, įtakotas sparčiu virtualios rinkos augimu, dinamika ir aukšta konkurencijos koncentracija.

Remiantis mokslininkų darbų lyginamąja analize bei vartotojų tyrimo rezultatais siūlomas virtualių paslaugų konkuravimo strategijos formavimo teorinis modelis, kurio esmė yra ta, kad virtualioje rinkoje veikiančios įmonės konkuravimo strategijos formavimas turi būti pagrįstas, pirmiausiai, išorinės aplinkos analize, kurios metu išryškinamos rinkos tendencijos bei konkurencinė padėtis joje. Ypatinę reikšmę išorinės analizės metu įgyja specifinių vartotojų poreikių išryškinimas, paremtas tyrimais. Tai sietina su tuo, kad virtualioje rinkoje konkurencinį pranašumą įgyja tik tos įmonės, kurios sugeba įdiegti unikalias paslaugas ar jų teikimo būdus. Tyrimų pagalba gauta informacija tampa virtualių paslaugų konkuravimo strategijos formavimo pagrindu. Išorinės ir vidinės aplinkos analizių pagrindų atliekama SWOT analizė. Ja remiantis įvertinamos ir pasirenkamos strateginės alternatyvos.

Minėtų analizių bei tyrimo pagrindu teoriniame virtualių paslaugų konkuravimo strategijos formavimo modelyje įvertintos trijų rinka pagrįstų strateginių alternatyvų: žemos kainos, diferenciacijos bei koncentracijos strategijos tinkamumas. Nuodugnai išanalizavus visus teikiamus alternatyvų privalumus ir trūkumus, virtualias paslaugas teikiančios įmonės veiklos pobūdžiui ir sričiai, pasirinkta koncentracijos strategijos alternatyva. Šis pasirinkimas grindžiamas tuo, kad įmonė siekia konkuruoti siaurame pasirinktame segmente ir siekia pritaikyti paslaugas konkrečiam vartotojų segmentui, konkrečiu atveju Šiaurės Lietuvos rinkoje veikiančių smulkaus ir vidutinio verslo įmonių segmentui. Būtina pažymėti, kad pasirinkta, o vėliau ir suformuota virtualių paslaugų konkuravimo strategija puikiai gali būti pritaikyta ir platesniam rinkos segmentui.

Atsižvelgiant į gautus analizių metu rezultatus, formuojama virtualias paslaugas teikiančios įmonės vizija, misija ir tikslai. Atlikus minėtus etapus, parengiama konkuravimo strategija, kuri įgyvendinama, stebima ir kontroliuojama.

Pasitelkus empirinio tyrimo bei įmonės SWOT analizės duomenis, parengta II „Interidėja“ virtualių paslaugų konkuravimo strategija, remiantis koncentracijos strategijos alternatyva. Suformuotoje virtualių paslaugų konkuravimo strategijoje numatyti tikslai ir priemonės gali būti praktiškai pritaikyti panašaus pobūdžio įmonei.

Remiantis suformuota virtualių paslaugų konkuravimo strategija, galima pateikti šias rekomendacijas:

1. skatinti įmones, ypač smulkaus ir vidutinio verslo įmones, savo veiklos vystymui ir konkurencinio pranašumo įgijimui formuoti ir taikyti konkuravimo strategijas, paremtas vartotojų poreikių tyrimais,
2. skatinti nuolat analizuoti vyraujančią rinkoje padėtį, vertinti įmonės veiklą, stebėti konkurentus ir, atsižvelgiant į besikeičiančias sąlygas, koreguoti savo veiksmus, numatant naujus tikslus ir jų siekimo būdus,
3. remiantis tyrimais, numatyti teikiamų paslaugų gerinimo galimybes, užtikrinančias unikalius konkurencinius pranašumus.



## LITERATŪRA IR ŠALTINIAI

1. Abraham, S. (2005). Stretching strategic thinking. *Strategy & leadership*, 33 (5), p. 5 – 12.
2. Akan, O., Allen, R. S., Helms, M. M., Spralls III, S. A. (2006). Critical tactics for implementing Porter's generic strategies. *Journal of business strategy*, 27 (1), p. 43 – 53.
3. Andriuščenka, J. (2003). Strateginė verslininkystė: konceptualus požiūris vadybos paradigmoje. *Organizacijų vadyba*, 26, p. 7 – 23.
4. Andriuščenka, J. (2003). Strateginis planavimas: problemos ir perspektyvos. *Organizacijų vadyba*, 28, p. 7 – 17.
5. Andrews, K. R. (1969). Towards professionalism in business management. *Harvard business review*, March – April, p. 49 – 60.
6. Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw - Hill.
7. Ansoff, H. I. (1979). *Strategic management*. New York: John Wiley.
8. Ansoff, H. I. (1984). *Implementing Strategic Management*. Prentice Hall.
9. Arimavičiūtė, M. (2005). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vilnius: Mykolo Riomerio universiteto Leidybos centras.
10. Astley, W.G., Fombrun, C. J. (1983) Collective strategy: Social ecology of organizational environments. *Academy of Management Review*, 8, p. 576 – 587.
11. Auruškevičienė, V. (2000). Strateginio planavimo proceso funkcinis modelis. *Inžinerinė ekonomika*, 1 (16), p. 9 – 17.
12. Auškalnytė, R., Ginevičius, R. (2001). Konkurencinio pranašumo įvertinimas priimant strateginius sprendimus. *Inžinerinė ekonomika*, 2 (22), p. 66 – 71.
13. Barilaitė, I., Pabedinskaitė, A. (2002). Įmonės konkurencinio pranašumo šaltiniai. *Verslas, vadyba ir studijos 2001*. Mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga [Vilnius, 2001 m. lapkričio 29 – 30 d.]. I tomas. Vilnius: Technika, p. 33 – 44.
14. Bartosevičienė, V., Vaičiūnas, G. (2000). Verslo strategijų formavimas. *Ekonomika ir vadyba – 2000: aktualijos ir metodologija*: tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga [Kaunas, 2000 m. gegužės 4 – 5 d.]. Kaunas: Technologija, p. 28 – 59.
15. Bartosevičienė, V., Vaitkevičius, S. (2002). Įmonės strategijų formavimo tobulinimas. *Ekonomika ir vadyba 2002*. Tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga [Kaunas, 2002 m. balandžio 18 – 19 d.]. I tomas. Kaunas: Technologija, p. 33 – 38.
16. Bivainis, J., Staškevičius, A. T. (2004). Įmonės daugiakomponentės strategijos modeliavimas. *Verslas: teorija ir praktika*, V tomas, 4, p. 152 – 156.
17. Bednall, D. H. B., Valos, M. J. (2005). Marketing research performance and strategy. *International journal of productivity and performance management*, 54 (5/6), p. 438 – 450.

18. Bendorienė, A., Bogušienė, V. (2005). *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius: Alma littera.
19. Brassington, F., Pettitt, S. (2003). *Principles of marketing*. 3rd edition. London: Prentice Hall.
20. Časas, R. (1999). The analytical approach to the competitive strategy and the process of its formation. *Ekonomika: mokslo darbai*, 48, p. 32 – 47.
21. Časas, R. (2000). Konkurencinio pranašumo šaltiniai šiuolaikinėse verslo teorijose. *Ekonomika: mokslo darbai*, 52, p. 22 – 35.
22. Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: MIT press.
23. Chen, M. J., Miller, D. (1994). Competitive Attack, Retaliation and Performance: An Expectancy – Valence Framework. *Strategic Management Journal*, 15 (2), p. 85 – 102.
24. Dapkus, G., Gatautis, R. (2001). Konkurencinių pranašumų formavimas gamybinėse įmonėse taikant verslas-verslui elektroninės komercijos modelį. *Inžinerinė ekonomika*, 3 (23), p. 76 – 79.
25. Darulis, A., Krutkienė, I. ir kt. (2003). *Verslo žinynas*. Vilnius: Kriventa.
26. Dovalienė, A., Virvilaitė, R. (2003). Santykių marketingo konceptualioji esmė ir ištakos. *Inžinerinė ekonomika*, 2 (33), p. 100 – 105.
27. Drucker, P. (1974). *Management: tasks, responsibilities, practices*. New York: Harper and Row.
28. Eid, R., Trueman, M. (2002). The Internet: new international marketing issues. *Management research news*, 25 (12), p. 54 – 67.
29. Finkelstein, S., Borg, S. (2004). Strategy gone bad: doing the wrong thing. *Handbook of business strategy*, p. 115 – 124.
30. Hackett, M. C. (1996). Competitive strategy for providers. *Health manpower management*, 22 (6), p. 4 – 8.
31. Hamel, G., Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business Scholl Press.
32. Hardaker, G., Graham G. (2001). *Wired marketing; energizing business for e-commerce*. Wiley & Sons.
33. Hill, L., O'Sullivan, T. (2004). *Foundation marketing*. 3rd edition. Harlow: Pearson.
34. Hofer, C. W., Schendel, D. E. (1979). *Strategic management: a new view of business policy and planing*. Boston: Little, Brown.
35. Hofer, C. W. (1979). Strategic responses to different perceived strategic challenges. *Litschert and Bonham Journal of Management*, 5. p. 91 – 105.
36. *Informacinės technologijos Lietuvoje 2005*. [žiūrėta 2006 – 02 – 04] Prieiga per internetą:

- <<http://www.std.lt/lt/catalog/viewfree/?id=141>>.
37. Jucevičius, R. (1997). Organizacijos vizija, misija, filosofija: tai labai praktiška. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 5, p. 41 – 52.
  38. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijos vystymas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
  39. Kavaliauskienė, V., Šarapovas, T. (2002). Sąvokų „elektroninė komercija“ ir „elektroninis verslas“ lyginamoji analizė. *Inžinerinė ekonomika*, 4 (30), p. 91 – 95.
  40. Kavaliauskienė, V., Šarapovas, T. (2003). Elektroninės komercijos ekonominio įvertinimo problemos. *Inžinerinė ekonomika*, 4 (35), p. 97 – 102.
  41. Korsakienė, R. (2004). Konkurencinis pranašumas: dviejų požiūrių sintezė. *Verslas: teorija ir praktika*, V tomas, 2, p. 52 – 57.
  42. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (2003). *Rinkodaros principai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
  43. Kugytė, R., Šliburytė, L. (2005). Standartizuotas paslaugų teikėjo pasirinkimo kriterijų modelis skirtingiems paslaugų tipams vartotojų požiūriu. *Inžinerinė ekonomika*, 3 (43), p. 56 – 63.
  44. Kvainauskaitė, V., Šarapovas, T. (2002). Sąvokų „elektroninė komercija“ ir „elektroninis verslas“ lyginamoji analizė. *Inžinerinė ekonomika*, 4 (30), p. 91 – 95.
  45. Kvainauskaitė, V., Šarapovas, T., Cvilikas, A. (2005). Elektroninės komercijos modelių parinkimas ir įvertinimas SVV sektoriuje. *Inžinerinė ekonomika*, 4 (44), p. 64 – 70.
  46. Lentz, B. P., Rea, K. P. (2001). *Start right in e-business*. USA: Academic press.
  47. LR Finansų ministerija. [žiūrėta 2006–03–12] Prieiga per internetą: <<http://www.finmin.lt>>.
  48. Melnikas, B. (2002). *Transformacijos*. Vilnius: Vaga.
  49. Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. NY:Harper &Row.
  50. Mintzberg, H. (1987). *Five Ps for strategy*. California management review, Fall.
  51. Mintzberg, H. (1991). *The Strategy Process*. Prentice Hall.
  52. Mintzberg, H. (1996). The Structuring of Organizations. *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall
  53. *Nordic council of ministers „Indicators of the information society in the Baltic Region 2005“*, Action line 6. [žiūrėta 2006 – 02 – 04] Prieiga per internetą: <<http://www.std.lt/uploads/docs/Indicators.pdf>>.
  54. Ottens, M. (2006). *Statistic in focus*. [žiūrėta 2006 – 03 – 04] Prieiga per internetą: <[http://epp.eurostat.cec.eu.int/cache/ity\\_offpub/ks-np-06-012/en/ks-np-06-012-en.pdf](http://epp.eurostat.cec.eu.int/cache/ity_offpub/ks-np-06-012/en/ks-np-06-012-en.pdf)>.
  55. Pabedinskaitė, A. (2003). Formulation of competitive strategy for processed materials enterprise. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 25, p. 197 – 215.
  56. Pabedinskaitė, A., Rojutė-Gaukštienė, J. (2004). Reklamos kampanijos internete

- parengimas. *Verslas: teorija ir praktika*, V tomas, 3, p. 90 – 99.
57. Paliulis, N., Chlivickas, E., Pabedinskaitė, A. (2004). *Valdymas ir informacija*. Vilnius: Technika.
58. Pilinkus, D., Boguslauskas, V. (2005). Naujų technologijų diegimas informacinėje visuomenėje. *Inžinerinė ekonomika*, 2 (42), p. 35 – 44.
59. Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
60. Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
61. Porter, M. E. (1999). *Creating tomorrows advantage. Rethinking the future*. UK: Nicholas Brealey Publishing.
62. Porter, M. E. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, March 2001, p. 63 – 78.
63. Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S., Virvilaitė, R. (2000). *Marketingas*. Vilnius: The Baltic Press.
64. Snieška, V., Kvainauskaitė, V., Dovalienė, A., Glinskienė, R. (2005). Informacinių technologijų „sprogimo“ Lietuvoje pertekliniai efektai. *Inžinerinė ekonomika*, 3 (43), p. 54 – 61.
65. Snieška, V., Šliburytė, L. (2000). Konkurencijos tyrimas ir konkurencingumo valdymo informacinio aprūpinimo sistema. *Inžinerinė ekonomika*, 2 (17), p. 43 – 47.
66. Staponkienė, J. (2004). Strateginis valdymas privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose: panašumai ir skirtumai. *Socialiniai tyrimai*, 4., p. 85 – 93.
67. Strickland, A. J., Thompson, A. A. (1992). *Strategic management*. Boston: Irwin.
68. Thompson, A. A., Strickland, A. J. (1995) *Crafting & Implementing Strategy*. Boston: Irwin.
69. Thompson, A. A., Strickland, A. J. (1995). *Strategic Management*. Boston: Irwin.
70. Vaitkevičius, S., Monkevičienė, Z., Bartosevičienė, V. (2002). Instrumentarius įmonės strategijai rengti: samprata ir struktūra. *Inžinerinė ekonomika*, 5 (31), p. 100 – 105.
71. Varadarajan, P. R. (1999). Strategy content and process perspectives revisited. *Journal of academy of marketing science*, 27 (1), p. 88 – 100.
72. Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija.
73. Vasiliauskas, A. (2004). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija.
74. Virvilaitė, R. (2000). *Strateginis marketingo valdymas*. Kaunas: Technologija.
75. Virvilaitė, R., Belousova, R. (2005). Interaktyvaus marketingo kilmė ir samprata. *Inžinerinė ekonomika*, 1 (41), p. 67 – 73.
76. Zembytė, J., Bagdonienė, L. (2002). Informacinės technologijos paslaugų veikloje:

- taikymo erdvė ir valdymo probleminiai aspektai. *Socialiniai mokslai*, 5 (37), p. 48 – 56.
77. Zembytė, J., Bagdonienė, L. (2003). Realioje ir virtualioje rinkoje teikiamų paslaugų kokybė vartotojų požiūriu. *Socialiniai mokslai*, 4 (41), p. 82 – 92.
78. Quinn, J. B. (1988), *Innovation and Corporate Strategy: Managed Chaos. Management of Innovation*, 2, p. 37 - 123.
79. Ансофф, Х. И. (1999). *Новая корпоративная стратегия*. Санкт-Петербург: Питер.
80. Боровских, Н. (2005). Конкурентные стратегии: методология формирования и развития. *Маркетинг*, 2 (81), стр. 37 – 48.
81. Котлер, Ф. (1999). *Маркетинг. Менеджмент: анализ, внедрение, контроль*. Санкт-Петербург: Питер.
82. Курасова, М., Секерин, В. (2003). Проблемы ведения бизнеса в интернет. *Маркетинг*, 5 (72), стр. 103 – 108.
83. Мак-Дональд, М. (2000). *Стратегическое планирование маркетинга*. Санкт-Петербург: Питер.
84. Млоток, Е. (2005). *Принципы маркетингового исследования конкуренции на рынке*. [žiūrėta 2005 – 10 – 04] Prieiga per internetą: <<http://www.marketing.spb.ru/read/m3/index.htm>>.
85. Моисеева, Н., Середа, Н. (2003). Использование интернет-услуг при решении маркетинговых задач предприятий. *Маркетинг*, 2 (69), стр. 51 – 66.
86. Портер, М. Е. (1993). *Междурандная конкуренция*. Москва: Международные отношения.
87. Портер, М. Е. (2001). *Конкуренция*. Санкт-Петербург: Издательский дом Вильямс.
88. Портер, М. Е. (2005). *Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость*. Москва: Альпина бизнес букс.
89. Светунькова, С. (2005). *Информационное обеспечение управления конкурентоспособностью*. [žiūrėta 2005 – 11 – 08] Prieiga per internetą: <<http://www.marketing.spb.ru/read/m19/index.htm>>.
90. Семенов, И. (2004). Маркетинг и стратегия организации. *Маркетинг*, 2 (75), стр. 112 – 125.
91. Соколов, В. (2005). *Стратегия в компании*. [žiūrėta 2005 – 12 – 20] Prieiga per internetą: <[http://www.cfin.ru/management/strategy/plan/sompetitive\\_advantages.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/plan/sompetitive_advantages.shtml)>.
92. Таганов, Д. (2003). Интернет как новый элемент системы маркетинговых коммуникаций. *Маркетинг*, 3 (70), стр. 67 – 74.
93. Токарев, В. (2003) *Применение SWOT-анализа при разработке стратегии фирмы*. [žiūrėta 2005 – 09 – 04] Prieiga per internetą: <[http://www.cfin.ru/management/strategy/plan.adapt\\_swot.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/plan.adapt_swot.shtml)>.

# **PRIEDAI**

## PAGRINDINĖS SĄVOKOS

Pateiktos sąvokos sudarytos darbo autorės remiantis R. Času (2000), G. Hardaker, G. Graham (2001), V. Kavaliauskiene, T. Šarapovu (2003), P. Kotler (2003), B. Melniku (2002), V. Pranuliu ir kt. (2000), A. Vasiliausku (2002).

### A

**Alternatyvų įvertinimas** – vartotojo sprendimo pirkti proceso etapas, kada jis naudojasi surinkta informacija alternatyviems vienos rūšies prekių grupės prekių ženklams įvertinti (Kotler ir kt., 2003, p. 815).

### B

**Bazinės kompetencijos** – technologijų ir žmonių bei įgūdžių integracija organizacijoje, leidžianti įgyti ilgalaikį konkurencinį pranašumą (Vasiliauskas, 2002, p. 79).

**Bendrovės interneto tinklavietė** – bendrovės sukurtas interneto tinklapis, kuriame pateikiama informacija, skirta atsakyti į vartotojų klausimus, užmegzti su jais ryšį ir sukelti susidomėjimą bendrove, o ne tiesiogiai parduoti jos produktus ar paslaugas. Su šia tinklaviete galima vesti dialogą, kurį inicijuoja vartotojas (Kotler ir kt., 2003, p. 816).

### E

**Ekonominė aplinka** – veiksniai, turintys įtakos vartotojo perkamajai galiai ir išlaidų struktūrai (Kotler ir kt., 2003, p. 817).

**Ekonominių vertinimų rodiklis** – penkių sudėtinių dalių – vartotojų, pramonės, statybos, prekybos bei paslaugų sektoriaus pasitikėjimo rodiklių aritmetinis svertinis vidurkis (atitinkami procentiniai svoriai sudaro 20, 40, 5, 5, 30) ([www.std.lt](http://www.std.lt)).

**Elektroninė komercija** – efektyvus tinklo ir infrastruktūros teikiamų galimybių panaudojimas visų verslo operacijų, apimančių gamybą, vadybą, marketingą, logistiką ir komerciją, integracijai elektroninėje terpėje (Kavaliauskienė, Šarapovas, 2003, p. 102).

**Elektroninė prekybą** – bendrasis terminas, kuris apibūdina pirkimo-pardavimo procesą, naudojant elektronines priemones (Kotler ir kt., 2003, p. 817).

**Elektroninė transakcija** – prekių ar paslaugų pirkimo arba pardavimo operacija, inicijuojama tarp verslo įmonių, fizinių asmenų ar valstybės institucijų ir vykdoma kompiuteriniuose tinkluose (Kavaliauskienė, Šarapovas, 2003, p. 102).

**Elektroninis duomenų perdavimas** – sistemos, sujungiančios stambiųjų pirkėjų kompiuterių tinklus su tiekėjų tinklais ir leidžiančios efektyviau koordinuoti bendrą veiklą (Kotler ir kt., 2003, p. 817).

## I

**Ilgalaikiai konkurenciniai pranašumai** – pranašumai, kurių reali nauda pasireiškia tuo, kad jų lengvai ir greitai negali imituoti konkurentai (Vasiliasukas, 2002, p. 100).

**Įmonės tikslai** – išmatuojamais kokybiniais ir kiekybiniais rodikliais nusakytos užduotys, kurias numatoma įvykdyti per tam tikrą laiką (Pranulis ir kt., 2000, p. 455).

**Internetas** – pasaulio kompiuterių tinklynas, prie kurio prisijungęs vartotojas, naudodamas programinę įrangą, įsijungia į vieną sistemą su kitais vartotojais, kad galėtų su jais bendrauti ir keistis informacija (Hardaker, Graham, 2001, p. 257).

**Interneto reklama** – reklamos skelbimas specialiuose interneto skyriuose, kuriuos siūlo interneto paslaugų teikėjai. Tokia reklama gali būti afišos, pasirodančios kompiuterio ekrane, kai vartotojas naršo po interneto teikėjus, tinklalapius ar interneto naujienų grupes, sukurtas komerciniais tikslais (Kotler ir kt., 2003, p. 819).

**Interneto rinkodara** – tiesioginės rinkodaros forma, vykdoma naudojant dialogines interneto kompiuterines paslaugas, sukuriančias dvipusio bendravimo sistemas, kurios elektroniškai sujungia vartotojus su pardavėjais (Kotler ir kt., 2003, p. 819).

## K

**Komercinių interneto paslaugų bendrovės** – bendrovės, kurios už nustatytą mėnesio mokestį teikia abonentams informacijos, pramogų, prekybos ir kitas rinkodaros paslaugas. Jos naudoja savo tinklus ir prie interneto prijungtus kompiuterius, todėl saugumas yra didesnis nei internete (Kotler ir kt., 2003, p. 820).

**Konkuravimo strategija** – organizacijos strategija, kurios tikslas - įgyti konkurencinį pranašumą prieš konkurentus (Časas, 2000, p. 33).

**Konkurencija** – tam tikroje veikloje dalyvaujančių subjektų tarpusavio santykių tipas, išreiškiantis kiekvieno subjekto nuostatas pirmauti ir tuo pagrindu turėti geresnius savo veiklos rezultatus ar geresnes sąlygas jiems pasiekti (Melnikas, 2002, p. 523).



**Konkurencinis pranašumas** – pranašumas prieš konkurentus, kurį suteikia vartotojui siūloma didesnė vertė – žemesnė prekės kaina arba papildoma vertė, kuri pateisina aukštesnę prekės kainą (Kotler ir kt., 2003, p. 820).

**Konkurencingumo didinimas (stiprinimas)** – gebėjimo konkuruoti ugdymas bei naujų galimybių pasiekti savo tikslus konkurencijos sąlygomis sudarymas ir kryptingas panaudojimas (Melnikas, 2002, p. 523).

**Konkurentas** – tai tam tikroje veikloje dalyvaujantis kitas subjektas, konkurencinės būsenos sąlygomis taip pat įgyvendinantis nuostatas pirmauti ir turėti geresnius savo veiklos rezultatus ar geresnes sąlygas jiems pasiekti (Melnikas, 2002, p. 523).

**Konkurento pažinimas** – surinkta informacija apie konkurentą – jo veiksmus dabar ir ateityje (Kotler ir kt., 2003, p. 820).

**Konkurentų analizė** – pagrindinių konkurentų nustatymas, jų tikslų, strategijų, stipriųjų ir silpnųjų pusių, reagavimo į rinkos pokyčius išaiškinimas, nusprendžiant su kuriais konkurentais kovoti ir kurių vengti (Kotler ir kt., 2003, p. 820).

**Konkuruoti** – palaikyti su kitais tam tikroje veikloje dalyvaujančiais subjektais tokius santykius, kurie išreikštų konkurencinę būseną, nuostatas pirmauti ir turėti geresnius rezultatus bei geresnes sąlygas jiems pasiekti (Melnikas, 2002, p. 523).

## M

**Makroaplinka** – veiksniai ir jėgos, kurios daro įtaką visų ekonomikos šakų ūkiniams subjektams (politiniai ir teisiniai, ekonominiai, socialiniai ir technologiniai veiksniai) (Vasiliauskas, 2002, p. 79).

**Mikroaplinka** – veiksniai, glaudžiai susiję su bendrove ir veikiantys jos gebėjimus aptarnauti klientus. Šiems veiksniams priklauso pati bendrovė, tiekėjais, paskirstymo grandinės įmonės, vartotojų rinkos, konkurentai ir visuomenė – visa, kas sudaro bendrovės vertės pateikimą vartotojui (Kotler ir kt., 2003, p. 822).

**Misijos formuluotė** – tekstas, trumpai nusakantis pagrindines organizacijos veiklos kryptis vidutinės trukmės perspektyvai ir trumpai reziumuojantis jas pagrindžiančius argumentus ir vertybes (Vasiliauskas, 2002, p. 224).

## P

**PEST analizė** – strateginė analizė, apimanti 4 makroaplinkos aspektus: politinį ir teisinį, ekonominį, socialinį ir kultūrinį, technologinį (Vasiliauskas, 2002, p. 79).

**Paslauga** – bet kuri veikla ar nauda, kurią viena šalis gali pasiūlyti kitai ir kuri yra nemateriali bei negali tapti nuosavybe (Kotler ir kt., 2003, p. 824).

## S

**Serveris** – galingas kompiuteris su specialia programine įranga, kurios pagalba vyksta apsikeitimas informacija, interneto tinklalapio palaikymas, pateikiama detali lankomumo statistika, palaikomos duomenų bazės, el. pašto dėžutės, domenų registravimas ir kitos virtualios paslaugos (Hardaker, Graham, 2001, p. 259).

**Strategija** – sprendimų visuma, apibrėžianti įmonės svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti (Vasiliauskas, 2002, p. 21).

**Strategijos įgyvendinimas** – strateginio valdymo stadija, apimanti užduočių vykdytojams rengimą, išteklių paskirstymą ir biudžetinį planavimą, apskaitos ir kontrolės procedūras (Vasiliauskas, 2002, p. 30).

**Strategijos kūrimas** – strateginio valdymo stadija, apimanti organizacijos strategijos tikslinės orientacijos apibrėžimą, strateginių sprendimų alternatyvų parengimą, jų įvertinimą ir galutinių strateginių sprendimų parinkimą (Vasiliauskas, 2002, p. 30).

**Strateginė analizė** – retrospektyvinio periodo įmonės išorinės aplinkos ir išteklių analizė ir prognozavimas perspektyviniam periodui (Vasiliauskas, 2002, p. 22).

**Strateginė kontrolė** – strategijos įgyvendinimo faktinių rezultatų lyginimas su strategijos tikslais ir sprendimais, rodanti nukrypimus nuo pasirinktos strateginės krypties ir šiuos nukrypimus lemiančius vidaus bei išorės veiksniai (Vasiliauskas, 2002, p. 315).

**Strateginės grupės** – grupės, apimančios konkurentus, kurie vadovaujasi panašiomis strategijomis arba turi labai panašius pajėgumus (Vasiliauskas, 2002, p. 100).

**Strateginiai sprendimai** – sprendimai, susiję su organizacijos esminėmis problemomis, kurios iškyla organizacijai sąveikaujant su išorine aplinka, ir veiksniais, kurie savo išskirtinumu teikia konkurencinį pranašumą prieš kitas organizacijas (Vasiliauskas, 2002, p. 22).

**Strateginiai tikslai** – bendresnio pobūdžio organizacijos tikslai, susiję su rinkos plėtimu, kokybės gerinimu, kliento aptarnavimo gerinimu, žmonių pasitenkinimo darbu didinimu ir t.t. (Vasiliauskas, 2002, p. 30).

**Svarbiausi sėkmės veiksniai** – veiksniai, kurie lemia organizacijos sėkmę rinkoje ir yra būdingi ne konkrečiai organizacijai, o visai šakai, kurioje veikia organizacija (Vasiliauskas, 2002, p. 79).

**SWOT** – analizė, apibendrinanti ir sujungianti išorinės aplinkos ir išteklių analizės rezultatus, suklasifikuojant organizacijos strategiją lemiančius veiksnius į keturias grupes: stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes (Vasiliauskas, 2002, p. 146).

## Š

**Šakinė (rinkos) aplinka** – veiksniai ir jėgos, būdingi tai konkrečiai ekonomikos šakai, kurioje veikia organizacija (Vasiliauskas, 2002, p. 79).

## V

**Vizija** – sąmoningai apibendrintas supratimas ir suvokimas, kodėl, kur ir kaip organizacija bei jos konkurentai konkuruos ateityje (Vasiliauskas, 2002, p. 223).

## Serverių nuomos vartotojų apklausos anketos pavyzdys

### Serverių nuomos vartotojų apklausa

#### Ką Jūs manote apie serverių nuomos paslaugą?

Jūsų išsakyta nuomonė bei pateikta išsami informacija gali padėti sukurti kokybiškesnę, atitinkančią rinkos bei vartotojų poreikius serverių nuomos paslaugų sistemą.

Šio tyrimo tikslas - ištirti Lietuvos bei užsienio įmonių teikiamos serverių nuomos paslaugos populiarumą ir naudojimą, kokybiškumo problemas. Tyrimą atlieka IĮ „Interideja“ ([www.interideja.lt](http://www.interideja.lt)) bendradarbiaudama su Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto II kurso vadybos magistrante Inesa Suvorova (el. paštas [inesa@smf.su.lt](mailto:inesa@smf.su.lt)).

Apklausa yra anoniminė. Nei vardo, nei pavardės nereikia nurodyti. Užtikriname ir įsipareigojame pateikti tik apibendrintus duomenis.

Gerbiamas respondente, nuoširdžiai prašome atsakyti į VISUS anketos klausimus remiantis SAVO patirtimi.

Mums Jūsų nuomonė yra labai svarbi.

Pažymėkite Jūsų manymu tinkamiausią atsakymo variantą.

1. Jūsų lytis:

Vyras

Moteris

2. Jūsų amžius:

3. Jūsų išsilavinimas:

Pagrindinis

Vidurinis

Spec. vidurinis

Aukštasis universitetinis

Aukštasis neuniversitetinis

Nebaigtas aukštasis

Kita (irašykite)

4. Šiuo metu gyvenate, dirbate, mokotės:

Lietuvoje

Užsienyje

5. Jei Lietuvoje, nurodykite miestą:

6. Jei užsienyje, nurodykite valstybę:

7. Kokio tipo įmonėje dirbate:

#### Anketos pildymo pavyzdys

1. Jūsų lytis:

Vyras

Moteris

2. Jei iš Lietuvos, nurodykite miestą:

3. Kodėl renkatės Lietuvos įmonę, teikiančią serverių nuomos paslaugą? Įmonė (nurodykite 2 svarbiausius atsakymų variantus):

Yra patikima

Gerai žinoma Lietuvoje

Gerai žinoma užsienyje

Teikia kokybiškas paslaugas

Taiko palankia nuolaidų sistemą

Taiko palankius paslaugų įkainius

Turi puikias rekomendacijas

Kita

- Paslaugų
- Prekybos
- Gamybos
- Kita (įrašykite)

8. Įmonė, kurioje dirbate, yra:

- Privataus sektoriaus
- Valstybės sektoriaus

9. Kokias pareigas užimate:

- Administratorius
- Dizaineris
- Programuotojas
- Svetainės administratorius
- Vadybininkas
- Vadovas (direktorius)
- Kita (įrašykite)

10. Ar įmonė, kurioje dirbate, teikia serverių nuomos paslaugas:

- Taip
- Ne

11. Ar įmonė, kurioje dirbate, naudojasi serverių nuomos paslauga:

- Taip
- Ne

12. Jei naudojasi, tai kokių šalių tiekėjus dažniausiai pasirenka:

- Lietuvos » įrašykite įmonės pavadinimą:
- JAV » įrašykite įmonės pavadinimą:
- ES » įrašykite įmonės pavadinimą:
- Kita  » įrašykite įmonės pavadinimą:

13. Kodėl renkatės Lietuvos įmonę, teikiančią serverių nuomos paslaugą? Įmonė (nurodykite 2 svarbiausius atsakymų variantus):

- Yra patikima
- Gerai žinoma Lietuvoje
- Gerai žinoma užsienyje
- Teikia kokybiškas paslaugas
- Taiko palankia nuolaidų sistemą
- Taiko palankius paslaugų įkainius
- Turi puikias rekomendacijas
- Kita

14. Kodėl renkatės užsienio įmonę, teikiančią serverių nuomos paslaugą? Įmonė (nurodykite 2 svarbiausius atsakymų variantus):

- Yra patikima
- Gerai žinoma Lietuvoje
- Gerai žinoma užsienyje
- Teikia kokybiškas paslaugas
- Taiko palankia nuolaidų sistemą
- Taiko palankius paslaugų įkainius
- Turi puikias rekomendacijas
- Kita

15. Jei galite nurodykite kainą, kurią mokėjote už serverių nuomos paslaugą (jei paslaugą pirkote iš užsienio įmonės, nurodykite valiutą):

16. Ar Jus tenkina ši kaina:

- Iš dalies
- Taip
- Ne

17. Pasirinkdami įmonę, teikiančią serverių nuomos paslaugą, į kokius prioritetus Jūs atsižvelgiate (žymėkite 2 svarbiausius atsakymų variantus):

- Kainą
- Galimybę užsisakyti paslaugą bei už ją sumokėti internetu
- Serverių stabilumą
- Serverių resursus
- Aptarnavimą
- Suteikiamą nemokamą internetinį vardą
- Yra tinklalapio lankomumo statistika
- Kita

18. Ar įmonė, teikianti serverių nuomos paslaugą, taiko Jums nuolaidas:

- Taip
- Ne

19. Jei atsakėte „Taip“, tai kodėl Jums buvo pritaikyta nuolaidų sistema:

- Esate tinklalapių kūrimo specialistas
- Užsisakėte didelį paslaugų paketą
- Apmokėjote už visą paslaugos naudojimosi laikotarpį iš karto
- Kita

20. Kuriam laikotarpiui pasirašėte sutartį su įmone, teikiančia serverių nuomos paslaugas:

- 1 mėn.
- 3 mėn.
- 6 mėn.

- 12 mėn.
- Kita

21. Dėl kokios priežasties būtent šiam laikotarpiui pasirašėte sutartį:

- Šiam laikotarpiui buvo suteikta nuolaida
- Tik šiam laikotarpiui reikalinga ši paslauga
- Kita

22. Naudojantis serverių nuomos paslauga, ar teko susidurti su problemomis susijusiomis su šios paslaugos aptarnavimo kokybe:

- Taip
- Ne

23. Jei atsakėte „Taip“, nurodykite su kokiais problemų tipais (žymėkite 2 svarbiausius atsakymų variantus):

- Bendravimo problemos su serverio administratoriumi
- Nestabilūs serveriai
- Problemos su elektroniniu paštu
- Ribotos serverio konfigūravimo galimybės
- Paslaugos teikėjas nedaro reguliarių duomenų kopijų
- Kita

24. Ar su serverių nuomos paslaugos teikimu iškilusios problemos buvo išspręstos:

- Iš dalies
- Taip
- Ne

25. Jei atsakėte „Taip“ ar „Iš dalies“, nurodykite laikotarpį, per kurį buvo išspręstos iškilusios problemos:

- Per 0,5 val.
- Per 1 val.
- Per 24 val.
- Per 48 val.
- Per savaitę
- Per mėnesį
- Kita

26. Ar Jūsų įmonė anksčiau naudojos serverių nuomos paslauga:

- Ne
- Taip » įmonės pavadinimas:  ; įmonės šalis:

27. Ar šiuo metu tebesinaudojate tos pačios įmonės paslaugomis:

- Taip
- Ne

28. Jei atsakėte „Ne“, tai dėl kokių priežasčių pakeitėte įmonę (žymėkite 2 svarbiausius atsakymų variantus):

- Netenkino aptarnavimas
- Netenkino paslaugos kaina
- Netenkino sutarties sąlygos
- Buvo pasiūlytos geresnės alternatyvos
- Kita

29. Ar šiuo metu Jūsų įmonė tebesinaudoja serverių nuomos paslauga:

- Taip
- Ne

30. Jei atsakėte „Taip“, gal galite nurodyti kokią rinkos dalį užima įmonė, kurios paslaugomis šiuo metu naudojasi Jūsų įmonė:

- > 50 proc. rinkos
- ~ 50 proc. rinkos
- < 50 proc. rinkos
- Nežinau

31. Koks iš žemiau išvardintų apibūdinimų Jūsų manymų labiausiai atspindėtų įmonę, kurios paslaugomis Jus šiuo metu naudojate:

- Dominuojanti
- Stipri
- Pageidaujama
- Stabili
- Silpna

32. Jūsų nuomone, šiuo metu Lietuvoje teikiamai serverių nuomos paslaugai trūksta:

33. Kokių papildomų sąlygų pageidaujate serverių nuomos paslaugoje:

34. Pasiūlykite pavadinimą serverių nuomos paslaugą teikiančiai įmonei:

Dėkojame už nuoširdžius atsakymus.



## Serverių nuomos vartotojų apklausos rezultatai

Nr.	Apklausos klausimas (atsakymo variantas)	N = 94	
		N	%
1.	Jūsų lytis:		
1.1.	Vyras	93	99
1.2.	Moteris	1	1
2.	Jūsų amžius:		
2.1.	16 > 20	28	30
2.2.	21 > 30	50	53
2.3.	31 > 40	16	17
3.	Jūsų išsilavinimas:		
3.1.	Pagrindinis	0	0
3.2.	Vidurinis	12	12
3.3.	Spec. vidurinis	0	0
3.4.	Aukštasis universitetinis	41	44
3.5.	Aukštasis neuniversitetinis	8	9
3.6.	Nebaigtas aukštasis	25	26
3.7.	Kita	8	9
4.	Jūs šiuo metu gyvenate, dirbate, mokotės:		
4.1.	Lietuvoje	93	99
4.2.	Užsienyje	1	1
5.	Jei Lietuvoje, nurodykite miestą:		
5.1.	Vilnius	45	47
5.2.	Kaunas	27	29
5.3.	Šiauliai	13	14
5.4.	Apskritis	9	10
6.	Jei užsienyje, nurodykite valstybę:		
6.1.	Anglija	1	1
7.	Kokio tipo įmonėje dirbate:		
7.1.	Paslaugų	64	68
7.2.	Prekybos	11	12
7.3.	Gamybos	11	12
7.4.	Kita	8	8
8.	Įmonė, kurioje dirbate, yra:		
8.1.	Privataus sektoriaus	86	91
8.2.	Valstybės sektoriaus	8	9
9.	Kokias pareigas užimate:		
9.1.	Administratorius	6	6
9.2.	Dizaineris	16	17
9.3.	Programuotojas	22	24
9.4.	Svetainės administratorius	6	6
9.5.	Vadybininkas	3	3
9.6.	Vadovas (Direktorius)	19	20
9.7.	Kita	22	24
10.	Ar įmonė, kurioje dirbate, teikia serverių nuomos paslaugą:		
10.1.	Taip	17	18
10.2.	Ne	77	82
11.	Ar įmonė, kurioje dirbate, naudojasi serverių nuomos paslauga:		
11.1.	Taip	66	70
11.2.	Ne	28	30
12.	Jei naudojasi, tai kokius šalių teikėjus dažniausiai pasirenka:		
12.1.	Lietuvos	44	67
12.2.	JAV	17	25

12.3.	ES	5	8
12.4.	Kita	0	0
13.	Kodėl renkatės Lietuvos įmonę, teikiančią serverių nuomos paslaugą? Įmonė (nurodykite 2 svarbiausius atsakymų variantus):		
13.1.	Yra patikima	23	17
13.2.	Gerai žinoma Lietuvoje	23	17
13.3.	Gerai žinoma užsienyje	0	0
13.4.	Teikia kokybiškas paslaugas	45	33
13.5.	Taiko palankia nuolaidų sistemą	8	6
13.6.	Taiko palankius paslaugų įkainius	18	13
13.7.	Turi puikias rekomendacijas	5	4
13.8.	Kita	14	10
14.	Kodėl renkatės užsienio įmonę, teikiančią serverių nuomos paslaugą, įmonė (nurodykite 2 svarbiausius atsakymų variantus):		
14.1.	Yra patikima	11	16
14.2.	Gerai žinoma Lietuvoje	3	4
14.3.	Gerai žinoma užsienyje	8	12
14.4.	Teikia kokybiškas paslaugas	15	24
14.5.	Taiko palankia nuolaidų sistemą	3	4
14.6.	Taiko palankius paslaugų įkainius	15	24
14.7.	Turi puikias rekomendacijas	8	12
14.8.	Kita	3	4
15.	Jeį galite nurodykite kainą, kurią mokėjote už serverių nuomos paslaugą (jei paslaugą pirkote iš užsienio įmonės, nurodykite valiutą):		
16.	Ar Jus tenkina ši kaina:		
16.1.	Iš dalies	25	41
16.2.	Taip	34	55
16.3.	Ne	2	4
17.	Pasirinkdami įmonę, teikiančią serverių nuomos paslaugą, į kokius prioritetus Jūs atsižvelgiate (žymėkite 2 svarbiausius atsakymų variantus):		
17.1.	Kainą	37	18
17.2.	Galimybę užsisakyti paslaugą bei už ją sumokėti internetu	14	7
17.3.	Serverių stabilumą	49	24
17.4.	Serverių resursus	39	19
17.5.	Aptarnavimą	39	19
17.6.	Suteikiamą nemokamą internetinį vardą	4	2
17.7.	Yra tinklalapio lankomumo statistika	10	5
17.8.	Kita	12	6
18.	Ar įmonė, teikianti serverių nuomos paslaugą, taiko Jums nuolaidas:		
18.1.	Taip	36	57
18.2.	Ne	28	43
19.	Jeį atsakėte „Taip“, tai kodėl Jums buvo pritaikyta nuolaidų sistema:		
19.1.	Esate tinklalapių kūrimo specialistas	14	38
19.2.	Užsisakėte didelį paslaugų paketą	14	38
19.3.	Apmokėjote už visą paslaugos naudojimosi laikotarpį iš karto	8	24
19.4.	Kita	0	0
20.	Kuriam laikotarpiui pasirašėte sutartį su įmonę, teikiančia serverių nuomos paslaugas:		
20.1.	1 mėn.	3	5
20.2.	3 mėn.	0	0
20.3.	6 mėn.	3	5
20.4.	12 mėn.	38	70
20.5.	Kita	11	20
21.	Dėl kokios priežasties būtent šiam laikotarpiui pasirašėte sutartį:		
21.1.	Šiam laikotarpiui buvo suteikta nuolaida	25	45
21.2.	Tik šiam laikotarpiui reikalinga ši paslauga	8	15

21.3.	Kita	22	40
22.	Naudojantis serverių nuomos paslauga, ar teko susidurti su problemomis susijusiomis su šios paslaugos aptarnavimo kokybe:		
22.1.	Taip	31	44
22.2.	Ne	39	56
23.	Jei atsakėte „Taip“, nurodykite su kokiais problemų tipais (žymėkite 2 svarbiausius atsakymų variantus):		
23.1.	Bendravimo problemos su serverio administratoriumi	14	24
23.2.	Nestabilūs serveriai	20	35
23.3.	Problemos su elektroniniu paštu	6	11
23.4.	Ribotos serverio konfigūravimo galimybės	14	24
23.5.	Paslaugos teikėjas nedaro reguliarių duomenų kopijų	0	0
22.6.	Kita	3	6
24.	Ar su serverių nuomos paslaugos teikimu iškilusios problemos buvo išspręstos:		
24.1.	Iš dalies	9	14
24.2.	Taip	50	82
24.3.	Ne	2	4
25.	Jei atsakėte „Taip“ ar „Iš dalies“, nurodykite laikotarpį, per kurį buvo išspręstos iškilusios problemos:		
25.1.	Per 0,5 val.	11	19
25.2.	Per 1 val.	23	38
25.3.	Per 24 val.	14	24
25.4.	Per 48 val.	3	5
25.5.	Per savaitę	5	9
25.6.	Per mėnesį	0	0
25.7.	Kita	3	5
26.	Ar Jūsų įmonė anksčiau naudojo serverių nuomos paslauga:		
26.1.	Taip	58	62
26.2.	Ne	36	38
27.	Ar šiuo metu tebesinaudojate tos pačios įmonės paslaugomis:		
27.1.	Taip	41	71
27.2.	Ne	17	29
28.	Jei atsakėte „Ne“, tai dėl kokių priežasčių pakeitėte įmonę (žymėkite 2 svarbiausius atsakymų variantus):		
28.1.	Netenkino aptarnavimas	5	17
28.2.	Netenkino paslaugos kaina	9	25
28.3.	Netenkino sutarties sąlygos	5	17
28.4.	Buvo pasiūlytos geresnės alternatyvos	9	25
28.5.	Kita	5	17
29.	Ar šiuo metu Jūsų įmonė tebesinaudoja serverių nuomos paslauga:		
29.1.	Taip	62	92
29.2.	Ne	5	8
30.	Jei atsakėte „Taip“, gal galite nurodyti kokią rinkos dalį užima įmonė, kurios paslaugomis šiuo metu naudojasi Jūsų įmonė:		
30.1.	> 50 proc. rinkos	6	9
30.2.	~ 50 proc. rinkos	0	0
30.3.	< 50 proc. rinkos	20	32
30.4.	Nežinau	36	59
31.	Koks iš žemiau išvardintų apibūdinimų Jūsų manymų labiausiai atspindėtų įmonę, kurios paslaugomis Jus šiuo metu naudojate:		
31.1.	Dominuojanti	16	27
31.2.	Stipri	11	18
31.3.	Pageidaujama	6	9
31.4.	Stabili	29	46
31.5.	Silpna	0	0
32.	Jūsų nuomone, šiuo metu Lietuvoje teikiama serverių nuomos paslauga trūksta:		
33.	Kokių papildomų sąlygų pageidaujate serverių nuomos paslaugoje:		
34.	Pasiūlykite pavadinimą serverių nuomos paslaugą teikiančiai įmonei:		

## Lietuvos serverių nuomos paslaugos teikėjų pasiskirstymas

Nr.	Įmonės pavadinimas	Rinkos dalis
1.	UAB „Interneto vizija“	16,30 %
2.	UAB „Elektronine prekyba“ ir Ko	10,31 %
3.	UAB „MicroLink Data“	8,64 %
4.	AB „Lietuvos Telekomas“	7,30 %
5.	UAB „Baltnetos komunikacijos“	6,59 %
6.	UAB „Omnitel“	5,66 %
7.	UAB „INTERDATA“	5,13 %
8.	UAB „ELNETA“	3,15 %
9.	E. Pakščio IĮ	3,14 %
10.	UAB „Penki Kontinentai“	2,54 %
11.	UAB „Elektroninės reklamos centras“	2,10 %
12.	UAB „Bite Lietuva“	1,89 %
13.	UAB „FavoRina“	1,40 %
14.	UAB „Biuro sprendimų tinklas“	1,35 %
15.	V. Stankevičiaus IĮ	1,02 %
16.	VĮ „Infostuktūra“	0,97 %
17.	UAB „Itmeta“	0,80 %
18.	UAB „Lanteka“	0,76 %
19.	UAB „Informacijos alėja“	0,74 %
20.	K. Dautartas	0,70 %
21.	G. Petreikio IĮ	0,68 %
22.	UAB „Artogama“	0,66 %
23.	UAB „Mikromarketingas“	0,64 %
24.	UAB „Metaluna & Co“	0,62 %
25.	UAB „Dizaino kryptis“	0,61 %
26.	UAB „AIVANETAS“; UAB „Informacijos Tiltas“	0,60 %
27.	UAB „Hosteksas“	0,56 %
28.	UAB „Kauno Interneto Sistemos“	0,48 %
29.	UAB „Mikrovisata“	0,47 %
30.	UAB „Mebarta“	0,46 %
31.	UAB „Dokeda“; UAB „Tevena“; AB „Lietuvos radijo ir televizijos centras“	0,43 %
32.	VšĮ „Eikmeta“	0,42 %
33.	IĮ „Litbitas“ ; UAB „Foksera“	0,39 %
34.	M. Jarmalovič	0,37 %
35.	UAB „Accel IT Solutions“	0,36 %
36.	UAB „DKD“	0,36 %
37.	UAB „Elektroniniai verslo projektai“	0,32 %
38.	V. Grinkaus IĮ; UAB „Init“	0,28 %
39.	UAB „Informacijos valdymo centras“	0,27 %
40.	Matematikos ir informatikos institutas	0,25 %
41.	UAB „Rodiklis“; UAB „Duomenų palaikymo sistemos“	0,24 %
42.	UAB „Virtualūs sprendimai“; Z.V.Jurgaitienės IĮ; UAB „AI verslo sprendimai“; „CITRUS“ dizaino studija; UAB „Kompiuteriniai projektai“	0,22 %
43.	A. Norgilo IĮ „NIDA“	0,21 %

44.	S. Klimavičiaus IĮ „Infoseka“; UAB „Komsena“	0,19 %
45.	VšĮ „Dikes labirintas“; V. Tolvaišos IĮ „SSP“; IĮ „IDP solutions“; UAB „Europajėgos“	0,18 %
46.	UAB „Informacijos tinklas ir Ko“; IĮ „Interidėja“	0,17 %
47.	UAB „NNT“; UAB „Virtuali tikrovė“; UAB „VINITA“; P. Bradulskio IĮ; UAB „Skaitos kompiuteriu servisas“	0,16 %
48.	UAB „Veiklos punktas“; UAB „VERDAMUS“; M. Matuliauskas; UAB „the UNIT“; Vilniaus Universitetas	0,15 %
49.	UAB „Inveta“; UAB „Lazdynų kompiuteriniai tinklai“; UAB „Laracija“; A. Nasleno IĮ „Ars informatica“	0,14 %
50.	A. Dzencevičiaus IĮ „Mikrospektras“; G. Volungeviciaus IĮ „Goriolus“; UAB „REMO TELEVIZIJA“; UAB „Gutijiera“; UAB „Modernių Technologijų Linija“	0,13 %
51.	V. Gordina; UAB „Baltic cable“	0,12 %
52.	UAB „Imerel“; UAB „Kauneta“; UAB „Alio“	0,11 %
53.	UAB „Rojupis“; UAB „Komvista“; L. Prusinsko IĮ „Kompiuterinis Langas“; UAB „APM kompiuteriai“; UAB „Virtualus pasaulis“; UAB „CORPUS INTEGRUM“; A. Marčelionio studija; Lietuvos Medicinos Biblioteka; UAB „Televizijos komunikacijos“	0,10 %
54.	UAB „AGA“; UAB „NTSL“; A. Silanskas; UAB „Verslo logistikos sprendimai“; UAB „Progresyvūs rinkos sprendimai“	0,09 %

**Teikiamų serverių nuomos paslaugų ir kainos santykio analizė Šiaulių mieste pagal įmones**

## Šiaulių miesto serverių nuomos paslaugų teikėjų konkurencinių profilių nustatymas

Pagrindiniai sėkmės veiksniai	Reikšmingumo koeficientas	Įvertinimas balais	Svertinis įvertinimas
<b>UAB „Informacijos alėja“ konkurencinis profilis</b>			
1. Virtualios rinkos dalis	0,2	5	1,0
2. Kainų konkurencingumas	0,2	2	0,4
3. Paslaugos asortimentas	0,2	2	0,4
4. Paslaugos kokybė	0,2	5	1,0
5. Įmonės įvaizdis	0,2	5	1,0
Suma	1		<b>3,8</b>
<b>UAB „Foksera“ konkurencinis profilis</b>			
1. Virtualios rinkos dalis	0,2	4	0,8
2. Kainų konkurencingumas	0,2	3	0,6
3. Paslaugų asortimentas	0,2	5	1,0
4. Paslaugų kokybė	0,2	3	0,6
5. Įmonės įvaizdis	0,2	2	0,4
Suma	1		<b>3,4</b>
<b>V. Tolvaišos IĮ „SSP“ konkurencinis profilis</b>			
1. Virtualios rinkos dalis	0,2	2	0,4
2. Kainų konkurencingumas	0,2	3	0,6
3. Paslaugų asortimentas	0,2	2	0,4
4. Paslaugų kokybė	0,2	3	0,6
5. Įmonės įvaizdis	0,2	3	0,6
Suma	1		<b>2,6</b>
<b>IĮ „Interidėja“ konkurencinis profilis</b>			
1. Virtualios rinkos dalis	0,2	2	0,4
2. Kainų konkurencingumas	0,2	4	0,8
3. Paslaugų asortimentas	0,2	4	0,8
4. Paslaugų kokybė	0,2	4	0,8
5. Įmonės įvaizdis	0,2	4	0,8
Suma	1		<b>3,6</b>