

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Verslo administravimo studijų programa
Kodas 62103S101

NERIJUS BARANAUSKAS

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**ELEKTRONINIO VERSLO ĮTAKA ĮMONĖS KONKURENCINGUMO
DIDINIMUI**

Kaunas 2008

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

NERIJUS BARANAUSKAS

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**ELEKTRONINIO VERSLO ĮTAKA ĮMONĖS KONKURENCINGUMO
DIDINIMUI**

Darbo vadovas _____
(parašas)

doc. dr. Jūratė Matekonienė
(darbo vadovo mokslo laipsnis,
mokslo pedagoginis vardas,
vardas ir pavardė)

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

TURINYS

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS	3
LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	4
ĮVADAS.....	5
1. ELEKTRONINIS VERSLAS – NETRADICINĖ VERSLO VYSTYMO KRYPTIS	7
1.1. Elektroninio verslo atsiradimo prielaidos ir vystymosi raida.....	7
1.1.1. Elektroninio verslo ir elektroninės komercijos sampratos	7
1.1.2. Elektroninio verslo dalyviai bei verslo modeliai ir jų sklaida.....	11
1.2. Elektroninio verslo tendencijos Europos Sąjungos šalyse	16
1.3. Elektroninio verslo teisinis pagrindimas	20
2. ELEKTRONINIO VERSLO ĮTAKA ĮMONĖS KONKURENCINGUMUI	24
2.1. Konkurencinių pranašumų samprata ir šaltiniai	24
2.2. Konkurencinio pranašumo įgijimo strategijos	27
2.3. Elektroninio verslo įtaka ekonomikos subjekto konkurencingumui	29
2.3.1. Konkurencinių pranašumų formavimas pramonės šakoje	30
2.3.2. Santykinių konkurencinių pranašumų formavimas	35
3. LIETUVOS ĮMONIŲ, NAUDOJANČIŲ ELEKTRONINĮ VERSLĄ, KONKURENCINGUMO TYRIMAS	41
3.1. Dabartinė elektroninio verslo situacija Lietuvoje	42
3.2. Elektroninio verslo pranašumai bei trūkumai Lietuvos įmonėse	46
3.3. Elektroninio verslo sukuriami konkurenciniai pranašumai Lietuvos įmonėse	49
3.4. Elektroninio verslo perspektyvos Lietuvoje.....	53
IŠVADOS.....	55
SANTRAUKA (anglų kalba)	58
LITERATŪRA.....	60
PRIEDAI.....	64

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

IT – informacinės technologijos

OECD - Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (*angl. OECD*)

ES – Europos Sąjunga

B2B – verslas – verslui (*angl. Business to business arba B2B*)

B2C – verslas – vartotojui (*angl. Business to consumer arba B2C*)

IRT – informacinės ryšių technologijos

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Elektroninės bei internetinės transakcijos sampratos	10
2 lentelė Elektroninio verslo modeliai.....	11
3 lentelė E. verslo panaudojimas konkurenciniams pranašumams įgyti	38

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Elektroninio verslo elementai	8
2 pav. Elektroninio verslo rinkos dalyviai	12
3 pav. Įmonių, turinčių prieigą prie interneto, procentais	17
4 pav. Įmonių (10 ar daugiau darbuotojų), turinčių interneto prieigą, procentas	18
5 pav. Įmonių, turinčių savo interneto svetainę, procentas	18
6 pav. Įmonių, pirkusių ir pardavusių prekes ar paslaugas internetu, procentas	19
7 pav. Konkurencinių pranašumų šaltinių klasifikacija	25
8 pav. Pagrindinės konkurencinio pranašumo įgijimo strategijos	27
9 pav. Pridėtinės vertės grandinė	28

ĮVADAS

Darbo aktualumas. Praeito amžiaus paskutinio dešimtmečio pradžioje, pasaulyje prasidėjus intensyviems rinkų internacionalizacijos ir globalizacijos procesams, buvo paskatintas spartus informacinės visuomenės formavimas, pagrįstas žinių ekonomika. Būtent dėl šios priežasties besiformuojantys sudėtingi technologiniai, teisiniai, politiniai bei ekonominiai verslo elementų pokyčiai sukuria būtinybę atsirasti moderniai visuomenei, visapusiškai integruotai į pasaulio ekonomines, informacines ir socialines erdves. Šį procesą galime analizuoti žvelgiant per elektroninio verslo (toliau e.verslo) prizmę, kuri yra pagrįsta naujų informacinių technologijų panaudojimu įvairiuose verslo procesuose.

Kalbant apie Lietuvos situaciją, svarbu pabrėžti, jog praktinis informacinių technologijų (toliau IT) pritaikymas vis dar atsilieka nuo Vakarų valstybių. Nors namų vartotojų, turinčių kompiuterį bei Internetą, skaičius sparčiai auga, Lietuvos interneto rinka yra vis tiek maža, o, kas ypač svarbu, dar visai jauna. Ką suteikia interneto platybės paprastiesiems vartotojams savo informacine, pažinimo prasme jau žino ir nemažai Lietuvos gyventojų. O štai apie pastarosios technologijos komercines galimybes bei jų pritaikymą ekonomikoje Lietuvoje daugelis įprastų interneto vartotojų, o kas svarbiausia, ir verslo atstovų žino nedaug. Elektroninio verslo teikiamos galimybės leidžia įmonėms ne tik didinti užimamos rinko dalį ar pasiekti naujus klientus, bet ir ženkliai sumažinti darbo, komunikacijos, logistikos ir kitus kaštus. Elektroninio verslo įdiegimas įmonės veikloje yra gan sudėtingas ir laiko reikalaujantis procesas. Jis susijęs su egzistuojančių verslo modelių ir organizacinių sistemų pertvarkymu.

Elektroninio verslo plėtra bei jo taikymas verslo procesuose skatina konkurenciją. Konkurencijai intensyvėjant vis didesnę reikšmę įgauna konkurenciniai pranašumai, kurie ir yra įmonės konkurencingumo užtikrinimo pagrindas. E. verslas Lietuvoje tampa vis svarbesnis, o jo pritaikymas verslo procesuose populiarėja. Atsižvelgiant į tai galime teigti, kad šio darbo problematika yra ypač aktuali, norint ne tik suvokti e. verslo principus, analizuojamus mokslinėje literatūroje, bet ir ištirti elektroninio verslo įtaką Lietuvos įmonių konkurencingumui.

Tyrimo objektas. E. verslo poveikio Lietuvos įmonių konkurencingumui analizė.

Darbo tikslas. Išsiaiškinti, kokią įtaką Lietuvos ūkio subjektų konkurencingumui daro elektroninis verslas.

Siekiant šio tikslo keliami tokie **uždaviniai**:

1. Išnagrinėti ir aptarti elektroninio verslo atsiradimo prielaidas ir vystymosi raidą.
2. Pateikti teorines konkurencinio pranašumo koncepcijas bei nustatyti e. verslo panaudojimo galimybes, formuojant konkurencinius pranašumus.
3. Nustatyti elektroninio verslo įtaką Lietuvos įmonių konkurencingumui.

Hipotezė – elektroninis verslas, naudojamas įmonės veikloje, didina įmonės konkurencingumą.

Darbo struktūra. Suformuluotas darbo tikslas sąlygojo darbo struktūros pasirinkimą. Pagal iškeltus darbo uždavinius siekiama susieti teorines e. verslo įžvalgas ir elektroninio verslo įtaką Lietuvos ūkio subjektų konkurencingumui. Taigi šį darbą sudaro trys pagrindinės dalys. *Pirmojoje* darbo dalyje analizuojamos e. verslo sampratos bei apibrėžimai, išskiriami pagrindiniai verslo modeliai ir e. verslo dalyviai. Apžvelgiamos e. verslo tendencijos Europos Sąjungoje ir teisinių elektroninio verslo pagrindą sudarantys teisės aktai. *Antrojoje* darbo dalyje analizuojami teoriniai konkurencingumo aspektai: konkurencinių pranašumų sąvokos, pagrindinės konkurencinių pranašumų įgijimo strategijos bei e. verslo įtaka ekonominio subjekto konkurencingumui. *Trečiojoje* darbo dalyje analizuojami tyrimo metu gauti rezultatai.

Tyrimo metodai. Darbe naudojamos mokslinių šaltinių analizės, sisteminimo, klasifikavimo, palyginimo ir interpretavimo metodais bei kokybiniu tyrimo metodu – pusiau struktūruotu interviu. Pastarasis metodas pasirinktas, siekiant išsamiau atskleisti e. verslo galimybes, formuojant ūkio subjekto konkurencinius pranašumus, pagrįsti bei iliustruoti analizuotas teorines studijas.

Literatūros ir šaltinių apžvalga. Darbe remiamasi pirminiais bei antriniais duomenų šaltiniais: moksliniais straipsniais periodinėje spaudoje bei internete, tarptautinių organizacijų ataskaitomis, rekomendacijomis, teoriniais bei lyginamaisiais tyrimais, bei konkurencijos teoretikų darbais. Analizuojant šio darbo teorinius aspektus, pagrindiniai autoriai pasirinkti tie, kuriais remiantis galima išsamiai atskleisti tyrimo problematiką. Nagrinėjant elektroninio verslo sampratas, dalyvius bei e.verslo modelius remiamasi W. Baolin, X. Graaf, R. Muurling, J. Stauss, R. Frost, D. Menasce, V. Almeida, J. Coppel, M. Kriaučionienės, V. Sūdžiaus, R. Skyriaus, R. Gataučio, T. Šarapovo bei N. Paliulio studijomis. Siekiant atskleisti e.verslo paplitimą buvo naudojamos Lietuvos ir tarptautinių tyrimų kompanijų duomenimis. Teisiniam e.verslo pagrindui aprašyti yra naudojamos M. Civilkos, D. Sauliūno teisės aktų bei kitų norminių dokumentų analizėmis. Autoriai, kuriais remiantis nagrinėjami teoriniai konkurencingumo aspektai, bei e.verslo panaudojimo, formuojant konkurencinius pranašumus, galimybės – M. Porter, R. Grant, J. Rockart ir M. Scott Morton, B. Ives ir P. Learmonth, F. McFarlan, Y. Bakos, o taip ir Lietuvos mokslininkai R. Gatautis, R. Jucevičius ir kiti.

1. ELEKTRONINIS VERSLAS – NETRADICINĖ VERSLO VYSTYMO KRYPTIS

1.1. Elektroninio verslo atsiradimo prielaidos ir vystymosi raida

Pasaulyje intencyvėjant rinkų internacionalizavimo procesams bei globalizacijai, pagreitį įgauna spartus informacinės visuomenės formavimasis, pagrįstas žinių ekonomika. Dėl to vykstantys teisinės, politinės, ekonominės ir technologinės verslo aplinkos elementų pokyčiai skatina kurti bei vystyti modernią visuomenę, ją integruoti į informacines, kultūrinės, socialines ir, žinoma, ekonomines erdves. Bene ryškiausiai šis procesas atsispindi per elektroninio verslo prizmę, kuri neretai apibūdinama kaip verslo filosofija, pagrįsta naujų IT panaudojimu skirtinguose verslo procesuose. Formuojantis e. verslui, lemiamą reikšmę turi praktinis IT pritaikymas.

1.1.1. Elektroninio verslo ir elektroninės komercijos sampratos

E. verslas – tai įvairių verslo operacijų atlikimas ir įmonės veiklos organizavimas, naudojant IT duomenų perdavimą tinklų aplinkoje. Tai veikla, kuria siekiama pelno – prekyba, rinkodara, teleservisas, mokymasis nuotoliniu būdu, teledarbas, e. bankininkystė ir kitokia, vykdoma interneto aplinkoje. Kita vertus, e.verslas apima ne tik įprastines verslo operacijas, bet ir naujus verslo būdus, galimus tik virtualioje aplinkoje. E. verslas remiasi IT, kurios iš esmės pakeičia vidinių bei išorinių sąveikų pobūdį.

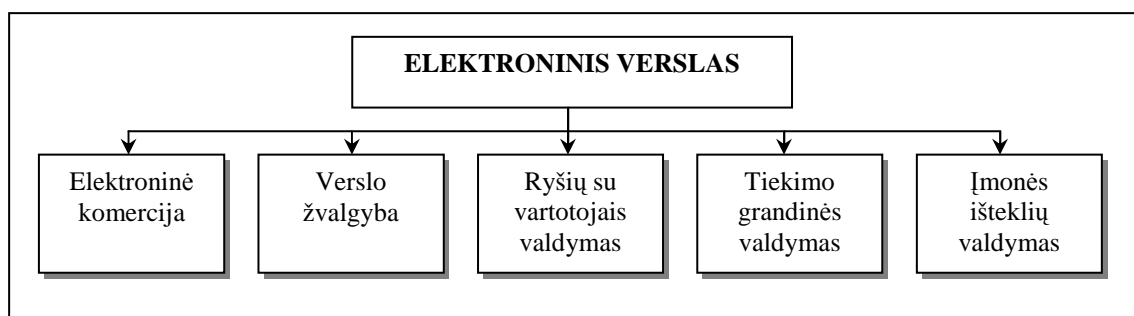
E. verslas dažnu atveju traktuojamas kaip verslas, kuriame IT infrastruktūra naudojama didinti verslo efektyvumui ir tuo pačiu sukurti pagrindą naujiems produktams bei (ar) paslaugoms. R. Windischofer (2003) nuomone, verslą perkeliant į elektroninę erdvę, vyksta verslo pokyčiai: laisva prieiga prie informacijos, nevaržoma galimybė ja keistis, didėjantis atvirumas. Tradicinių prekių vietą užima informacijos industrijos prekės bei e. paslaugos.

Teorinėse studijose, kuriose nagrinėjamas e. verslas, išskiriami keturi elektroniniai verslo elementai, kurie iliustruoja e. verslo daugialypumą (žr. 1 pav.):

- *Elektroninė komercija (toliau e. komercija)*. Tai bendra sąvoka, aprėpianti verslo sandorius, valdomus elektroniniu būdu, naudojant telekomunikacijų tinklus;
- *Verslo žvalgyba* – verslo informacijos surinkimo teorija bei praktika, kurios metu siekiama gauti visą reikiamą informaciją, reikiamą ir svarbią verslo vystymui;
- *Ryšių su vartotojais valdymas*, vykdomas, siekiant, kad būtų patenkinti vartotojai

tiesiai pačia įmone, tiek jos produktais ar paslaugomis;

- *Tiekimo grandinės valdymas*. Tai gamybos, pirkimų, užsakymų bei logistikos kanalų valdymas, siekiant, jog tiekimo sistema veiktų efektyviai;
- *Įmonės išteklių valdymas* - į organizaciją orientuotų operacijų valdymas, kontroliuojant žaliavas, produktus ir kita.



Šaltinis: STRAUSS, J.; FROST, R. e-Marketing (2nd edition). 2001

1 pav. Elektroninio verslo elementai

Analizuojant e. verslo sudedamąsias dalis, reikia atsižvelgti į tai, kad viena reikšmingiausių – elektroninė komercija, kuriai šiame darbe būtina skirti daugiau dėmesio. Nors e. komercija yra traktuojama kaip vienas iš e. verslo elementų, tačiau ji taip pat gali egzistuoti ir mums įprasto, tradicinio verslo aplinkoje, kada elektroninėje terpėje vykdomos pirkimo - pardavimo transakcijos, o visi kiti įmonės veiklos procesai vykdomi tradiciniu būdu. Tokia situacija yra dažna Lietuvos įmonėse pradedant diegti elektroninio verslo sprendimus. Neretai minėtų transakcijų perkėlimas į elektroninę aplinką tampa pradiniu verslo transformavimosi į e. verslą etapu, galinčiu charakterizuoti elektroninio verslo teikiamą naudą įmonei.

Kaip jau buvo minėta, e. komercija - elektroninio verslo sudedamojo dalis, apimanti procesų visumą, sudarančią sąlygas vartotojui IT pagalba išgyti paslaugas (prekes) iš pasirinkto tiekėjo. Tuo tarpu, kaip teigia R. Craig (2000), e. verslas apima ne vien pirkimą ir pardavimą, bet ir produkto kūrimą bei gamybą, dizainą, savitarną, aptarnavimą po pardavimo, užklausas, kurios leidžia klientui analizuoti ir (arba) modifikuoti pirkimo procesą.

E. verslo teoretikas W. Baolin (2005), elektroninį verslą charakterizuoja kaip platesnį elektroninės komercijos apibūdinimą. Jo teigimu, e. verslas apima ne tik prekių (paslaugų) pirkimo ir (arba) pardavimo, bet ir kitus procesus, tokius kaip, pavyzdžiui, vartotojų aptarnavimas, bendradarbiaujant su verslo partneriais ir vykdant elektronines transakcijas organizacijos viduje. Mokslininkas akcentuoja elektroninės komercijos bei elektroninio verslo sąvokų sąsają, išskirdamas du pagrindinius e. verslo elementus – e. komerciją bei vartotojų aptarnavimą.

Žiūrint organizacijos požiūriu, kaip teigia X. Graaf bei R. Muurling (2003), e. komercija

apima visas interneto ir kitų interaktyvių informavimo priemonių sritis, skirtas įvairioms transakcijoms vykdyti, o e. verslas tapatinamas su informacijos srautų pasikeitimu tarp atskirų verslo vienetų (organizacijų, fizinių asmenų), kas gali kurti pridėtinę vertę. Tai dar kartą patvirtina jau ankčiau analizuotą prielaidą, kad e. verslas – tai terpė, kurioje veikia ir plėtojasi elektroninė komercija.

Elektroninio verslo ir elektroninės komercijos sąvokų sąsają padeda suprasti e. verslo suskirstymas į tris pagrindines sudedamąsias dalis:

1. *Elektroninio verslo infrastruktūra* (dalis bendros IT infrastruktūros, kurioje vyksta e.verslo procesai bei vykdomos e. komercijos transakcijos);
2. *Elektroninio verslo procesas* (procesas, kuriame organizacija dalyvauja naudodamasi informacinių ryšių technologijomis);
3. *Elektroninės komercijos sandoriai* (pirkimas ir pardavimas).

Kaip teigia V. Kavaliauskienė ir T. Šarapovas (2002), e. komercija – tai bet kokia transakcija, atlikta informacinių ryšių technologijų pagalba, kuri apima teisių naudotis prekėmis ar paslaugomis perdavimą. Transakcijos vyksta e. verslo procesuose (pavyzdžiui, pardavimuose), o baigiasi pardavėjo ir pirkėjo susitarimu (pavyzdžiui, sutartimi). E. komercijos transakcijoje lemiamas faktorius yra elektroninė sutartis.

J. Coppel (2000), J. Ah-Wong ir H. Patel (2001) e. komerciją apibrėžia abstrakčiau, tačiau jų įvardyti šios sąvokos bruožai gali būti logiškai tarpusavyje susieti. Pavyzdžiui, J. Coppel nuomone (2000), e. komerciją kitaip galima vadinti prekyba internete prekėmis bei paslaugomis, kurios gali būti pristatomos tiek fiziškai, tiek ir interneto tinklu. Tuo tarpu J. Ah-Wong (2001) akcentuoja kiek kitokius požymius ir e. komerciją apibūdina kaip kanalą, kuris gali būti naudojamas reklamai, pirkimams, pardavimams, paskirstymui, komunikacijai ar prekių (paslaugų) atgabenimui pirkėjams ir rinkoms.

Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (toliau *angl. OECD*) e. komerciją apibrėžia kaip bet kokios formos transakcijas, susijusias su komercine veikla, kuri pagrįsta skaitmeninių duomenų apdorojimu, perdavimu. OECD e. komercijos sampratą nagrinėja, remiantis elektroninės transakcijos ir internetinės transakcijos apibrėžimais. Pabrėžiama, kad dažnu atveju e. komercija sutapatinama tik su internetinėmis transakcijomis, tačiau OECD į statistinius rodiklius įtraukia ir kitais IT kanalais vykdomą komercinę veiklą. Taigi e. transakcijos sąvoka nusakoma kaip platesnis požiūris į e. komerciją, o internetinės transakcijos sąvoka, kaip siaurasis požiūris, apimantis tik vieną elektroninį transakcijų kanalą (žr. 1 lentelę).

Elektroninės bei internetinės transakcijos sampratos

Sąvoka	Sąvokos turinio nustatymas
Elektroninė transakcija	Tai prekių ar paslaugų pardavimas/pirkimas, pasinaudojant IT infrastruktūrą. Prekės ir paslaugos užsakomos per šią infrastruktūrą, bet apmokėjimas ir galutinis prekių (paslaugų) pristatymas gali būti vykdomi fiziškai arba naudojant IT infrastruktūrą.
Internetinė transakcija	Tai prekių ar paslaugų pardavimas/pirkimas, pasinaudojant Internetą. Prekės ir paslaugos užsakomos Internetu, bet apmokėjimas ir galutinis prekių (paslaugų) pristatymas gali būti vykdomi fiziškai arba Interneto tinklu.

Šaltinis: OECD. Measuring the information economy, 2002.

Lietuvoje elektroninio verslo koncepcijas nagrinėja keletas autorių (M. Kriaučionienė, V. Sūdžius, R. Skyrius, R. Gatautis, T. Šarapovas), kurie savo studijose plačiau analizuoja vieną iš e. verslo formų – e. komerciją.

Apžvelgus autorių studijas, galima teigti, kad plačiausiai e. komercijos sąvoką aiškina V. Sūdžius (2003). V. Sūdžius e. komerciją analizuoja teisiniu požiūriu ir akcentuoja du esminius aspektus: prekių santykių formą bei šių šalių sąveiką elektroniniu būdu. Autorius savo studijose nurodo e. komercijos objektą, kurį apibrėžia kaip visų ūkinių, komercinių, finansinių ir atsiskaitymo santykių, susijusių su tarptautinių ir vietinių sandorių sudarymu, vykdymu ir kontrole, visumą, palaikomą moderniomis ryšio priemonėmis. Apibendrinant šį jo apibrėžimą, galima daryti išvadą, jog V. Sūdžiaus teigimu, e. komercija yra tolygi įprastinei komercijai, o skiriasi tik priemonės (IT), kuriomis užtikrinami santykiai.

Panašiai e. komerciją aiškina ir R. Gatautis (2002), išanalizavęs įvairių užsienio autorių studijas ir suformulavęs e. komercijos apibrėžimą, kuriame pabrėžia mainų tarp dviejų šalių aspektą. Minėto autoriaus teigimu, e. komercija, padedant elektroninėms priemonėms, padeda vykdyti mainus.

R. Skyrius (2003), e. komerciją nagrinėja taipogi panašiai kaip R. Gatautis. Jo nuomone, e. komercija – pardavimai, naudojant e. erdvę. Autorius e. komerciją sieja tik su papildomomis technologinėmis įmonės galimybėmis, siekiant realizuoti prekes bei paslaugas ir nesureikšmina elektroninių transakcijų svarbos organizacijos veiklai.

Kiek kitokią e. komercijos sampratą pateikia M. Kriaučionienė (2002). Autorė nepabrėžia IT svarbos elektroninėje komercijoje, teigdama, jog tai akivaizdu iš pačios sąvokos, kurioje egzistuoja žodis „elektroninė“ arba santrumpa „e-“. Elektroninę komerciją M. Kriaučionienė interpretuoja kaip į organizacijos išorę orientuotus procesus bei sąveikas su jos kontaktinėmis auditorijomis. Apibrėžime detalios nurodomos įmonės kontaktinės auditorijos bei verslo funkcijos, kurias vykdan

gali būti panaudota e. komercija. Autorė taipogi pabrėžia tai, jog e. komercija turi kur kas daugiau pranašumų, lyginant su tradicine komercija. Kita vertus, M. Kriaučionienė nepaiso e. komercijos daromo poveikio organizacijos vidiniams procesams, akcentuodama e. komercijos įtaką išorei.

1.1.2. Elektroninio verslo dalyviai bei verslo modeliai ir jų sklaida

Daugelis autorių, analizuodami e. verslą, didelį dėmesį skiria verslo modelių analizei bei jų kūrimui. E. verslo modeliai sudaro sąlygas efektyviau analizuoti verslo procesus bei jų permainas ir numatyti verslo objektų bei subjektų tarpusavio sąsajas, leidžiančias sukurti verslo valdymo sistemas.

Verslo modelis suprantamas kaip sistema, leidžianti kurti bei palaikyti kontaktus tarp pirkėjo ir pardavėjo. Šis bendrasis apibrėžimas yra tinkamas ir siekiant analizuoti e. komercijos modelius, kurių vienas iš svarbiausių ypatybių yra transakcijų tarp pirkėjo ir pardavėjo supaprastinamas.

Priklausomai nuo to, kokios yra elektroninių transakcijų kryptys, mokslinėje literatūroje sutinkami 9 e. verslo modeliai. Jų pagrindą sudaro trys deriniai, kuriuose dalyvauja *vyriausybė*, *verslas* (įmonės) bei *vartotojai* (piliečiai).

E. verslo modelių klasifikaciją galima nagrinėti remiantis, J. Coppel (2000) (žr. 2 lentelę)

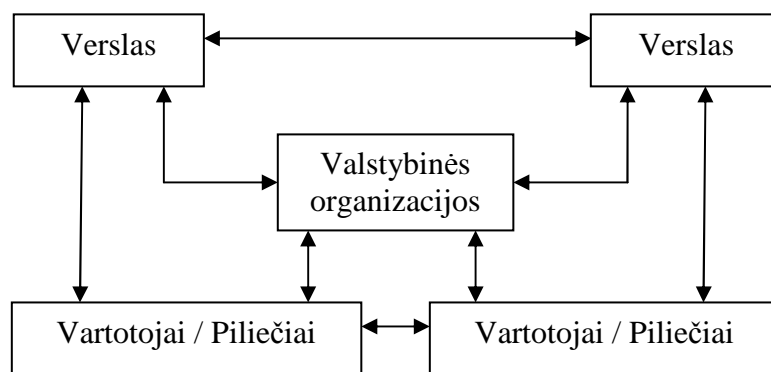
2 lentelė

Elektroninio verslo modeliai

	Vyriausybė	Verslas	Vartotojas
Vyriausybė	Vyriausybė-Vyriausybei Pvz. koordinavimas	Vyriausybė-Verslui Pvz. informacija	Vyriausybė-Vartotojui Pvz. informacija
Verslas	Verslas-Vyriausybei Pvz. mokesčių mokėjimas	Verslas-Verslui Pvz. elektroniniai sandoriai	Verslas-Vartotojui Pvz. elektroniniai sandoriai
Vartotojas	Vartotojas-Vyriausybei Pvz. mokesčių mokėjimas	Vartotojas-Verslui Pvz. kainų palyginimas	Vartotojas-Vartotojui Pvz. aukcionai

Šaltinis: COPPEL, J. E -commerce: Impacts and Policy Challenges, 2000.

Remiantis elektroninėmis transakcijomis, sukuriama ryšiai tarp minėtų verslo subjektų tipų, kurie, anot D. Menasce ir V. Almeida (2000), skiriasi pagal komunikavimo metu perduodamos informacijos pobūdį (žr. 2 pav.).



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal MENASCE, D., ALMEIDA, V. Scaling for E-Business, 2000.

2 pav. Elektroninio verslo rinkos dalyviai

Iš minėtų e. verslo modelių galima teigti, kad dažniausiai sutinkami yra du elektroninio verslo modeliai:

- verslas-verslui;
- verslas-vartotojui.

Būtent šie modeliai apima visas įprastines organizacijoje vykdomas veiklas. Kiti modeliai, tokie kaip vartotojas – vartotojui bei vartotojas – verslui) yra verslo formos, plintančios tik e. verslo pagalba.

Verslas-verslui modelis (angl. *Business to business arba B2B*). Šis modelis pasireiškia tada, kada sandoriai internete vyksta tarp organizacijų (tiekėjų, platintojų, gamintojų ir pan.). Verslas-verslui modelis apibūdinamas kaip e. komercijos ryšių tarp dviejų ar daugiau organizacijų realizavimas. Tai labiausiai paplitęs e.komercijos modelis tiek Europoje, tiek ir visame pasaulyje, vystęsis nuo pat e. komercijos atsiradimo pradžios ir visą laiką išlikęs vienu iš pagrindinių elektroninės komercijos plėtros variklių.

Verslas – verslui modelio teigiamas savybės (sąlyginai nedidelės išlaidos, lengvai ir plačiai pasiekiamą informaciją, aukštą vartotojų aptarnavimo kokybę bei tiksli duomenų apskaita), pasak A. M. Mayer-Guell (2001), padėjo išryškinti Interneto panaudojimas įmonės veikloje. Internete verslas-verslui modelis dažniausiai realizuojamas per internetinę svetainę: pirkimo procesas tapatinamas su pirkėjo pateikiamu užsakymu konkrečioms prekėms ar paslaugoms pardavėjo internetiniame puslapyje, nurodant prekių pristatymo vietą ir laiką, bei pardavėjo gamybos ir produktų paskirstymo proceso organizavimu pagal gautas užklaudas ir užsakymus.

Pagrindinis verslas – verslui modelio įgyvendinimo tikslas – mažesni įmonės kaštai tiekimo grandinės valdymo srityje, kas ir duoda didžiausią naudą organizacijai kaštų ekonomijos atžvilgiu.

Svarbu ir tai, kad verslas-verslui modelio naudojimo efektyvumas dažniausiai siejamas ir su efektyvesniu informacijos srautų valdymu. Pavyzdžiui, įmonė, remdamasi šiuo modeliu, turi galimybę greitai ir be didelių sąnaudų gauti informaciją apie tiekėjų siūlomų prekių kainas, esant

poreikiui, keisti prekių pristatymo terminus ar kiekius (A. Duisberg, W. Fritzemeyer, 2001).

IT pagalba įmonei ženkliai supaprastėjo ir atsargų apskaita, atsirado reali ir prieinama galimybė rinktis iš kur kas didesnio tiekėjų skaičiaus, mažinti atsargas (sandėlių plotus, personalą).

Verslas-vartotojui modelis (angl. *Business to consumer arba B2C*). Remiantis R. L. Tung (1999), šis modelis dažniausiai naudojamas elektroninėje komercijoje, kuria užsiima mažmeninė prekyba. Šis modelis pasižymi pasirinkimu, asmeniniu kontaktu, realiu laiku, plačiomis galimybėmis smulkiam verslui vystyti bei mažesniais kaštais paremta reklama. Šio verslo pavyzdys - elektroninė parduotuvė, duomenų bazės ir kt. Pirkimo-pardavimo procesas vyksta tarp firmos ir galutinio produkto vartotojo. Pagrindinis modelio tikslas – naujų vartotojų (rinkų) paieška, rinkos teritorijos praplėtimas.

Vartotojas-vartotojui modelis (angl. *Consumer to consumer arba C2C*). Vartotojas-vartotojui modelis – virtualus turgus, kur vienas vartotojas parduoda savo prekes kitiems, naudodamasis Interneto paslaugomis. Vartotojas – vartotojui modelio pavyzdžiai gali būti: aukcionai, skelbimų lentos ir kt.

Vartotojas-verslui modelis (angl. *Consumer to business arba C2B*). Šis modelis dažniausiai naudojamas marketingo tikslais, kuomet vartotojai turi nemažai įmonei reikalingos informacijos apie konkurentų kainas, prekių kokybę.

Verslas-vyriausybei modelis (angl. *Business to government arba B2G*). Pagrindiniai šio modelio objektai – mokesčių mokėjimas ir statistinės informacijos perdavimas. Elektroninių kanalų panaudojimas žymiai palengvina statistinės informacijos apie šalies verslo būklę kaupimą – atsiranda galimybė greičiau ir mažesniais sąnaudomis perduoti reikiamą informaciją bei ją apdoroti.

Vyriausybė-verslui modelis (angl. *Government to business arba G2B*). Remiantis M. Rappa studija (2003), ši kategorija apima visus sandorius tarp vyriausybinių organizacijų ir įmonių. Tai ne tik prekių ar paslaugų pirkimas, bet ir vyriausybės įvairios informacijos suteikimas.

Vyriausybė-piliečiams modelis (angl. *Government to citizen arba G2C*). Tai įvairi virtualioji sąveika tarp vyriausybinių organizacijų ir jos piliečių, kuri apima panašius punktus, kaip ir vyriausybė-verslui kategorija, tik, be abejo, skiriasi pati informacija, kuria domisi įmonės bei privatūs asmenys, ir mokami mokesčiai.

Vyriausybė-vyriausybei modelis (angl. *Government to government arba G2G*). Ši elektroninių transakcijų kategorija apima įvairių vyriausybės institucijų tarpusavio bendradarbiavimą. Su elektronine komercija ši transakcijų forma susijusi tik tiek, kad leidžia vyriausybės institucijoms sumažinti išlaidas, komunikuojant su kitomis institucijomis (G. Pires, J. Aisbett, 2002).

Pilietis-vyriausybei modelis (angl. *Citizen to government arba C2G*). Šis modelis yra

analogiškas verslas-vyriausybei modeliui – tai mokesčių mokėjimas, statistinės informacijos rinkimas (B. Andersen, T. Fagerhaug, 1999), kas leidžia efektyviau rinkti informaciją, susijusią su valstybės gyventojais.

Elektroninio verslo modelių sklaida

Dėl intensyvaus elektroninės komercijos modelių dinamiškumo, šalia jau žinomų formų kuriasi nauji elektroninio verslo modeliai, dažnu atveju visiškai nepanašūs į tradicinius verslo modelius (J. Sairamesh ir kt., 2002). Bet kurio verslo modelio techninis įgyvendinimas, jo išraiška priklauso nuo tuo metu egzistuojančių technologijų. Technologijos lemia integracinę dimenciją, atskirų funkcijų realizavimą bei sąveikos formų palaikymą. Bet kurio verslo modelio komercinis gyvybingumas yra skirtingo pobūdžio, jį nusako taikomas rinkodaros modelis. Pasak N. Paliulio (2007), kalbant apie technologijų ir elektroninio verslo modelių sąsajas, būtina pažymėti, kad:

- informacijos ir komunikacijų technologijos leidžia kurtis labai įvairiems verslo modeliams;
- sukurtų technologijų teikiamos galimybės yra tik vienas kriterijų renkantis verslo modelį;
- technologijos savaime nenurodo kokį verslo modelį reikėtų pasirinkti;
- naujų technologijų kūrimo kryptis gali kilti iš verslo modelių apibrėžimo;
- daug teoriškai įmanomų verslo modelių kolkas nėra komerciškai išbandyti.

Nežiūrint apžvelgtos e. verslo ir e. komercijos modelių gausos bei jų klasifikacijų, praktikoje dažniausiai sutinkami keli elektroninio verslo modeliai.

Elektroninės parduotuvės. Elektroninė prekyba virtualioje parduotuvėje pagrįsta ta pačia struktūra, kaip ir tradicinė prekyba. Tradicinės prekybos perkėlimas į interneto tinklą daro ją lankstesnę, nes elektroninė prekyba, operuodama kompiuterių tinklų skaitmenine informacija, palengvina žmonių bendradarbiavimą. Galima teigti, kad net Interneto tinklapių sukūrimas bei prekių katalogo pateikimas jame jau yra tam tikra elektroninio verslo forma. Taip galima susipažinti su įmonės siūlomu prekių asortimentu ir prekių kainomis. Jei vartotoją tenkina įmonės sąlygos, jis gali apsilankyti konkrečioje parduotuvėje ir įsigyti reikiamą prekę. Pastebėta, kad Interneto tinklapių ar elektroninės parduotuvės padeda pritraukti papildomų klientų į įprasto tipo parduotuves. Didžiausia nauda įmonei – padidėjusi paklausa, išlaidų mažėjimas globalizuojant rinką, rėmimo ir pardavimo išlaidų mažėjimas. Nauda vartotojui – mažesnės nei tradicinėje prekyboje kainos, didelis pasirinkimas, daugiau ir kokybiškesnės informacijos, prekę patogiau išsirinkti, nusipirkti ir gauti. Naudos turi ir pardavėjas, nes mažėja išlaidos, auga apyvarta bei galima reklama (Paliulis, 2007,

p.140). Vartotojo atžvilgiu e. parduotuvė turi ir trūkumų: vartotojas negali apžiūrėti, paliesti prekės, e. parduotuvėje turi galimybę išsirinkti prekę tik iš konkrečios įmonės siūlomo asortimento.

Elektroninis tiekimas – tai prekių ir paslaugų pasirinkimas iš konkuruojančių tiekėjų ir apsirūpinimas jomis elektroniniu būdu. Didelės bendrovės ir kai kurios valstybinės įstaigos naudojasi įvairias e.tiekimo būdais. Nauda – galimybė rinktis iš daugelio tiekėjų, tikintis mažesnių kainų, geresnės kokybės, tinkamesnių tiekimo sąlygų. Be to, mažėja sandorio parengimo išlaidos (visa informacija pateikiama elektroniniu būdu ir esamuoju laiku, todėl informacijos dauginimo bei siuntimo išlaidos beveik lygios nuliui). Su sandoriu susijusios išlaidos mažėja ir dėl to, kad šalys gali organizuoti ir elektronines derybas, bendradarbiauti derinant prekių ar paslaugų tiekimo smulkmenas bei sudarant sutartį. Tiekėjams toks būdas naudingas, todėl, kad jie turi galimybių dažniau dalyvauti konkursuose, mažinti tiekimo išlaidas. Svarbiausias laimėjimas šiuo atveju yra mažėjančios išlaidos (pasiūlymai – geresni, sandorio išlaidos – mažesnės). Šis būdas dažniausiai praktikuojamas didelių kompanijų (Paliulis, 2007, p.142).

Elektroninė birža arba elektroninės biržos technologija pasaulyje tampa vis populiarsnės. Elektroninės biržos skirtos automatizuoti pasirašytus sandorius, taip pat pagerinti įmonių bendradarbiavimą. Vis daugiau investuotojų teikia pirmenybę interaktyviam prekybos vertybiniais popieriais metodui, kuris leidžia gauti rinkos informaciją per realų laiką ir siųsti savo brokeriui vertybinių popierių pardavimo arba pirkimo užsakymus naudojantis kompiuteriu, o ne perduodant juos telefonu.

Elektroninis aukcionas. Elektroniniai aukcionai siūlo labai platų prekių pasirinkimą, pradedant kolekcionuojamomis prekėmis (antikiniais dirbiniais, antikvariatu, monetomis, meno kolekcijomis, retomis knygomis, brangenybėmis ir pan.) ir baigiant bendresne produkcija, pavyzdžiui, nekilnojamoju turtu, bilietais, kompiuteriais.

Sėkmingiausiu ligšioliniu elektroninės prekyvietės pavydžiu galima laikyti firmos „eBay“ aukcionų portalą, kuris, analitikų teigimu, praktiškai tapo pasauliniu kolekcinėjų prekių rinkos centru. Šiame elektroniniame aukcione prekiaujama daugiausia suvenyrais ir žaislais.

Elektroninės paslaugos. Tai paslaugos, suteikiančios galimybę asmeniui, naudojantis viešu Interneto tinklu: gauti informaciją, atlikti jo poreikius tenkinančius įvairius veiksmus bei procedūras bei dalyvauti ekonominėje veikloje.

Banko paslaugos. Šiuo metu dauguma tradicinių bankų siūlo savo klientams įvairias elektroninio aptarnavimo ir sąskaitų apmokėjimo formas. Web-bankai teikia tokias pat paslaugas kaip ir tradiciniai bankai, įskaitant ir paslaugas čekinėmis sąskaitomis, depozitiniais sertifikatais, kredito kortelėmis ir hipotetiniais kreditais.

Apibendrinant galima pastebėti, kad egzistuoja tikrai daug elektroninio verslo modelių, tačiau labiausiai pastebimi į visuomenę orientuoti verslo modeliai. Naujų modelių atsiradimą lemia

Interneto atvirumas ir prieinamumas viso pasaulio vartotojams, todėl ateityje tikėtina elektroninio verslo modelių adaptacija elektroninėje terpėje, išnaudojant naujas Interneto, informacijos perdavimo ir komunikacijos technologijų atveriamas galimybes.

1.2. Elektroninio verslo tendencijos Europos Sąjungos šalyse

Lisabonoje 2000 m. vykusio Europos Vadovų taryba išskėlė strateginį ES tikslą – per 10 metų paversti Europos Sąjungos ekonomiką dinamiškiausia ir konkurencingiausia žiniomis grįsta ekonomika pasaulyje. Nors pirmieji septyneri metai parodė, kad Lisabonoje iškeltas tikslas nebus visiškai pasiektas, tačiau žinių ekonomika bei jos konkurencingumas išliko vienas iš prioritetinių sričių¹.

Žinių ekonomikoje pastaruosius dešimtmečius ypatingą reikšmę yra įgavusios inovacijos. Inovatyvumas informacinėje visuomenėje priklauso nuo kelių pagrindinių dalykų: tinkamos infrastruktūros ir gyventojų gebėjimo naudotis informacijos bei ryšių technologijomis. Interneto prieigos ir kompiuterinio raštingumo rodikliai leidžia daryti išvadas apie Europos Sąjungos gyventojų ir verslo įmonių pajėgumą pasinaudoti naujomis galimybėmis. Taigi pagal Lisabonos strategiją elektroninis verslas bei informacinių technologijų panaudojimas versle yra ypač svarbus, siekiant paversti ES labiausiai konkurencinga bei dinamiška žinių ekonomika pasaulyje.

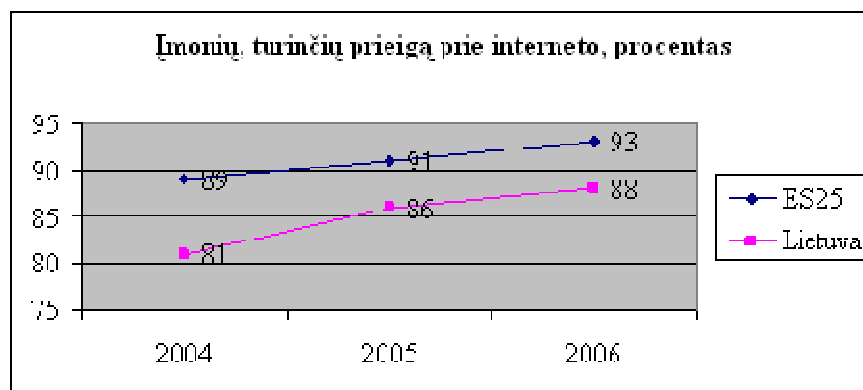
Statistinė informacija rodo, jog elektroninio verslo idėją vis palankiau priima daugelis komercinių organizacijų įvairiose ES šalyse. Pavyzdžiui, 1991 metais Interneto pritaikymas e. verslui buvo beveik nežinomas, o interneto vartotojų pasaulyje buvo mažiau nei 3 mln. Po aštuonerių metų, t.y. 1999 m. Interneto vartotojų skaičius pagausėjo net iki 250 mln. ir apie ketvirtis jų jau pirkdavo e. verslo pagalba. Visų internete sudarytų sandorių vertė 1999 m. siekė apie 110 mln. JAV dol. (J. Coppel, 2000), kai, tuo tarpu, 2001 m. vien Vakarų Europoje (tuometinėse Europos Sąjungos šalyse, Norvegijoje ir Šveicarijoje) e. verslo pagalba sudarytų sandorių vertė padidėjo iki 172 mln. EUR, o šiandien šie skaičiai vis dar ženkliai auga.

Europos šalys pasižymi tuo, jog šiuo metu ypač populiarėja elektroninė komercija. Pasak R. Gataučio (2002), sparčiausiai elektroninė komercija plinta labiausiai ekonomiškai išsivysčiusiuose regionuose (JAV, Europoje, Japonijoje), kuriuose verslo subjektai susiduria su konkurencinių pranašumų formavimo galimybių ribotumu (kadangi dauguma jų yra išnaudotos ir sąlygoja nepakankamą efektą) bei dauguma galutinių prekių vartotojų turi reikalingas technologijas ir yra psichologiškai subrendę elektroninės komercijos teikiamų galimybių išnaudojimui.

¹Metinės Lietuvos Nacionalinės Lisabonos strategijos įgyvendinimo programos pažangos ataskaita 2007 m. [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. kovo 13 d.]. Prieiga per internetą: http://ec.europa.eu/growthandjobs/pdf/nrp2007/LT_nrp_lt.pdf.

Kita vertus, nereikia pamiršti, jog per pastaruosius 5 metus elektroninis verslas vis labiau plėtojamas ir Centrinėje bei Rytų Europoje.

Tai patvirtina ir statistiniai duomenys (žr. 3 pav.):



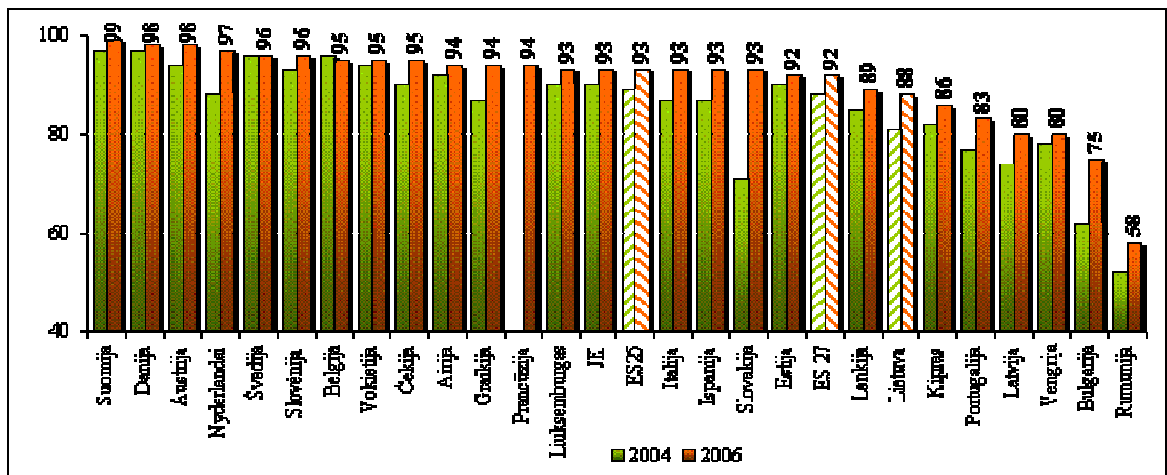
Šaltinis: Lietuvos informacinės visuomenės plėtros 2006 m. ataskaita, 2007.

3 pav. Įmonių, turinčių prieigą prie interneto, procentais

2006 12 mėn. duomenimis², Internetu naudojosi 99,4 stambių įmonių, 97,7 vidutinio dydžio ir 84,5 procento smulkių įmonių. Palyginti su 2005 m. įmonių, kurios naudojosi internetu, skaičius išaugo 2,3 procentinio punkto. Pažymėtina, jog Lietuvos įmonėse mažiau naudojasi interneto priemonėmis, lyginant su ES valstybių narių vidurkui. ES vidutiniškai (tarp 25 valstybių narių) 93 proc. įmonių turėjo prieigą prie interneto, o Lietuvoje – 88 proc. Per pastaruosius kelerius metus pastebimas šio rodiklio kitimas Lietuvos naudai, t. y. nuo 2004 m. Lietuvos įmonių, kurios turėjo prieigą prie interneto, padaugėjo 8,6 proc., tuo tarpu ES valstybėse narėse – 4,5 proc.

Lietuvą lyginant konkrečiai su skirtingomis ES šalimis, galima darsyti išvadą, jog ji pralenkia tokias valstybes kaip Latvija, Vengrija, Rumunija, Bulgarija, Portugalija bei Kipras, atsilikdamas nuo visų senųjų ES šalių (žr. 4 pav.).

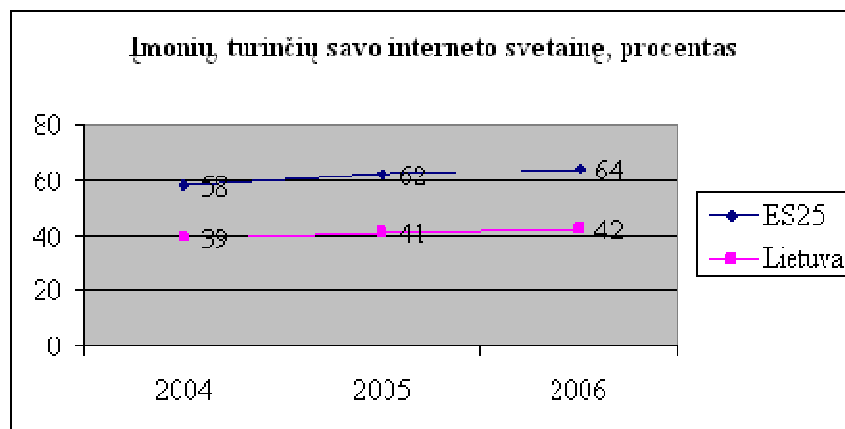
² Duomenų šaltinis: Informacinės visuomenės plėtros komiteto užsakymu „TNS Gallup“ atliktas „Informacinės visuomenės paslaugų perkėlimo į elektroninę erdvę“ tyrimas, 2006 m.



Šaltinis: Lietuvos informacinės visuomenės plėtros 2006 m. ataskaita, 2007.

4 pav. Įmonių (10 ar daugiau darbuotojų), turinčių interneto prieigą, procentas

Lietuvoje tam tikri informacinių ryšių technologijų naudojimo versle rodikliai taipogi vis dar stipriai atsilieka nuo kitų ES valstybių narių rodiklių. Lietuvoje vis dar mažai yra įmonių, turinčių interneto svetainę. Eurostat (2006) duomenimis, Lietuvoje interneto svetainę 2006 12 mėn. turėjo 42 proc. įmonių, tuo tarpu ES vidurkis siekia net 64 proc. (žr. 5 pav.).



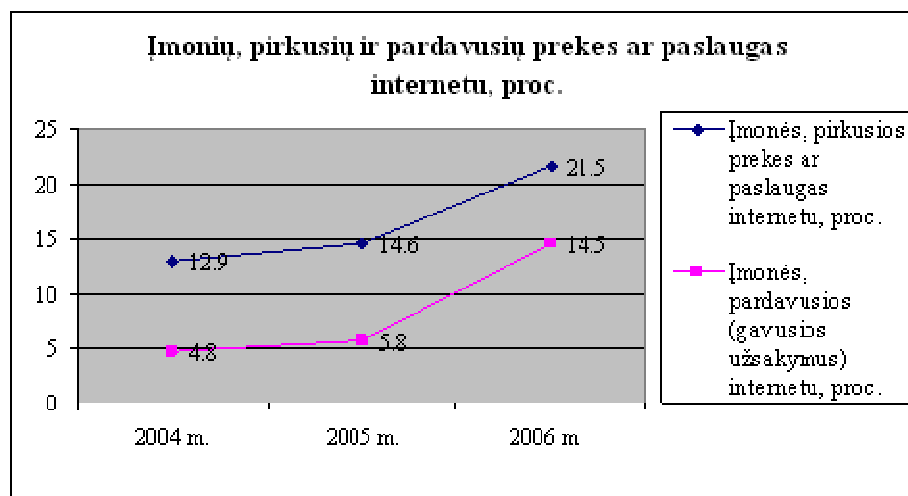
Šaltinis: Lietuvos informacinės visuomenės plėtros 2006 m. ataskaita, 2007.

5 pav. Įmonių, turinčių savo interneto svetainę, procentas

Lietuvos gyventojai elektroninės komercijos teikiamomis galimybėmis kol kas taipogi naudojasi labai mažai. 2006 m. prekes ir paslaugas asmeniniais tikslais internetu pirko ar užsakė tik 2,5 proc. visų Lietuvos gyventojų arba 5,4 proc. interneto naudotojų. Dažniausiai elektronine prekyba naudojasi asmenys nuo 16 iki 34 metų amžiaus, per pastaruosius metus šiose amžiaus grupėse naudojančių elektroninę prekybą gyventojų buvo 17,3 proc.

Tačiau galima pastebėti, kad įmonių naudojimas elektroninės komercijos paslaugomis per 2006 m. ženkliai išaugo. Statistikos departamento 2006 m. atlikto tyrimo duomenimis, 14,5 proc. įmonių nurodė, kad per 2006 m. pardavė internetu, 21,5 proc. įmonių pirko prekes ar paslaugas

internetu. Pirkimai internetu 2006 m. sudarė 5,6 proc. visų pirkimų (2005 m. – 1,0 proc.), pardavimai – 4,8 proc. visos apyvartos (2005 m. – 1,7 proc.) (žr. 6 pav.).



Šaltinis: Lietuvos informacinės visuomenės plėtros 2006 m. ataskaita, 2007.

6 pav. Įmonių, pirkusių ir pardavusių prekes ar paslaugas internetu, procentas

Taigi apibendrinant analizuotus statistinius ES bei Lietuvos duomenis, galima daryti išvadą, jog Lietuva ganėtinai sparčiai vystosi informacinių technologijų, elektorinio verslo srityse, tačiau vis dar ženkliai atsilieka nuo ES valstybių vidurkio.

1.2.1. Pagrindinių elektroninio verslo modelių paplitimas ES

Elektroninio verslo poveikis įmonės efektyvumo didinimui geriausiai pasireiškia taikant *verslas-verslui* modelį, kuris padeda siekti efektyvumo išteklių mažinimo aspektu. Ši *Verslas-verslui* e. komercijos forma, interpretuojama kaip vertės grandinės integracija, šiandien yra labiausiai paplitusi tiek ES, tiek ir visame pasaulyje. Pavyzdžiui, Prancūzijoje bei Suomijoje, ši forma sudaro atitinkamai 48 ir 47 proc. visų e. verslo apimčių, o ES-15 šalyse ši dalis vidutiniškai siekia 33 proc. (E-Business Watch, 2007). *Verslas-verslui* e. komercijos paplitimas siejamas su intensyvesne verslo subjektų reakcija į naujoves, kurių diegimas bei naudojimas gali sumažinti verslo sąnaudas. Tuo tarpu fizinių asmenų segmente, didesnę reikšmę turi psichologinei, nei ekonominiai motyvai. Įmonės, norėdamos išlikti konkurencingos, dažnu atveju įvertina visas galimas konkurencinio pranašumo kaštų srityje priemones, todėl *verslas-verslui* forma yra vertintinama kaip didžiausias plėtros potencialą turintis e. komercijos modelis. Šis modelis ypač paplitęs IT ir telekomunikacijų sektoriuje, kuriame net apie 80 proc. įmonių naudoja e. komercijos priemones (E-Business Watch, 2007).

Verslas-verslui e. komercijos paplitimas verslo sektoriuose yra artimai susijęs su įmonių

veikloje naudojamomis priemonėmis. Pavyzdžiui, e. komercija žymiai sparčiau plinta tokiuose sektoriuose kaip IT, elektronikos, žiniasklaidos ir kt., kuriuose IT yra svarbios jų tiesioginėje veikloje.

Veina vertus, vertinant e. komercijos plėtros ypatumus įvairias aspektais, rezultatai kartais gali būti prieštaringi: verslas – verslui e. komercija sudaro didžiąją elektroninės komercijos dalį versle, tačiau lyginant su bendrąja įmonės apyvarta, tai sudaro vos 5 proc., tačiau e.komercijos naudingumo vertinimas atspindi šios verslo efektyvumo didinimo krypties populiarėjimą. Remiantis atliktai tyrimais galima teigti, kad visuose verslo sektoriuose e. komercija yra patenkinta didžioji (92,9 proc.) įmonių dalis. Analogiškai vertinamas ir e. komercijos reikšmingumas organizacijos veikloje – apie 70 proc. įmonių pabrėžia, jog e. verslo priimti sprendimai yra reikšmingi (E-Business Watch, 2007).

Remiantis E-Business Watch (2007) atliktais tyrimais, galima teigti, kad didžioji įmonių dauguma ir toliau ketina investuoti į e. verslo sprendimus: vidutiniškai išlaidas didinti numato trečdalis (33,2 proc.), o mažinti šias išlaidas planuoja tik apie 7,4 proc. visų įmonių (žr. 2 priedą).

Taigi apibendrinant galima teigti, jog elektroninis verslas vis dažniau skverbiasi į tradicinį verslą visose Europos valstybėse. Nors Lietuva, lyginant su kitomis šalimis, stipriai atsilieka nuo kitų Europos valstybių, tačiau ypač 2006 metais pastebima sparti plėtra šioje srityje. Vis dėlto, siekiant didinti elektroninio verslo poveikį įmonės konkurencingumui, ypatingai svarbi yra ir teisinė elektroninės komercijos aplinka.

1.3. Elektroninio verslo teisinis pagrindimas

Informacinės technologijos kartu su internetu plėtra sudaro palankias sąlygas elektronei komercijai skverbtis į visas veiklas ir visuomenės gyvenimo sritis, nors tai nereiškia, kad siekiama vien tik ekonominės naudos, kuri dažnai siaurai suprantama, nes turima omenyje pelno didinimas. Vieni iš svarbiausių elektroninės komercijos ir apskritai verslo plėtros prielaidų bei sąlygų yra teisinės norminės bazės sukūrimas ir tinkamas jos pritaikymas.

2000 m. kovo 24 d. Lisabonos Europos Taryboje buvo patvirtinta taip vadinama revoliucinė darbotvarkė (*revolutionary agenda*), kurios įgyvendinimas Europos Sąjungai padėtų iki 2010 m. tapti konkurencingiausia pasaulio ekonomika pagrįsta žiniomis. Šio tikslo pasiekimui buvo sukurta ilgalaikė strategija, taip pat apimant ir nuoseklus bei sistemingo elektroninės komercijos teisinio rėmo sukūrimą.

Lisabonos strategijos tikslų įgyvendinimas artimai siejasi su žinių visuomenės tolesne plėtra, o taipogi ir su e. verslu. Šiuo požiūriu yra svarbūs šie sprendimai (Civilka, Sauliūnas, 2004, p.255):

- 1) pigesnis, greitesnis ir saugesnis internetas;

- 2) investavimas į žmogų ir jo sugebėjimus;
- 3) interneto naudojimo skatinimas.

Pagrindinis elektroninę komerciją ES reguliojantis aktas yra rėminė – 2000 m. birželio 8 d. Europos Parlamento ir ES Tarybos direktyva Nr. 2000/31/EB (ES elektroninės komercijos direktyva) dėl tam tikrų informacinės visuomenės paslaugų teisinių aspektų, o ypač elektroninės komercijos (Civilka, Sauliūnas, 2004, p.257).

Direktyva priimta siekiant suartinti valstybes nares ir tautas, užtikrinti ekonominį ir socialinį progresą. Informacinės visuomenės paslaugų (IVP) vystymasis yra esminis, siekiant panaikinti barjerus tarp Europos tautų; elektroninės komercijos plėtra suteikia didžiules įdarbinimo galimybes, stimuliuoja ekonominę plėtrą ir investicijas į inovacijas, užtikrinant kiekvieno žmogaus priėjimą prie interneto; bus padidintas ES pramonės konkurencingumas; siekiama aukšto ES teisinės integracijos lygio, pašalinant barjerus teikiant informacijos visuomenės paslaugas.

Lietuvos elektroninės komercijos teisinį pagrindą sudaro adaptuoti norminiai aktai, parengti pagal Elektroninės komercijos direktyvą (angl. *Directive on Electronic Commerce*), Bendrijos elektroninio parašo nuostatų direktyvą (angl. *Directive on a Community framework for electronic signature*), Jungtinių Tautų Generalinės Asamblėjos (priimtą 1997 01 30) rezoliuciją „Tipinis elektroninės komercijos įstatymas, priimtas Jungtinių Tautų tarptautinės teisės komitete“ (Sodžiūtė, Sūdžius, 2003, p. 77).

Šiuose dokumentuose nustatyti informacijos apsaugos, pateikimo ir atsakomybės reikalavimai:

- dalyvių identifikavimas. Reikalaujama, kad duomenys apie rinkos dalyvius (vardai, geografiniai ir elektroniniai pašto adresai, registracijos numeriai ir mokesčių kodai) būtų prieinami kitiems dalyviams ir valstybės institucijoms;
- komercinė korespondencija. Jei pateikta verslo ir kitų įmonių korespondencija yra reklaminio pobūdžio, ji turi būti atitinkamai išskirta ir identifikuota kaip reklama ar kita pardavimą skatinanti priemonė (žaidimai, konkursai, dovanos, nuolaidos), atstovaujanti konkrečiam fiziniam ar juridiniam asmeniui;
- ryšių tarpininkų atsakomybė. Interneto elektroninio ryšio, informacinių paslaugų teikimo teikėjai, nuotolinių ryšių operatoriai neatsako už pateikiamos ar perduodamos informacijos turinį, jos patikimumą ir teisėtumą. Tačiau jie, kaip ir kiti verslo dalyviai bei partneriai, privalo vykdyti savo prisiimtus teikiamos ir gaunamos informacijos apsaugos - šifravimo, identifikavimo ir filtravimo - įsipareigojimus;

- elektroniniai sandoriai. Elektroninė sutarties forma - tai pirkėjo (vartotojo) ir pardavėjo arba paslaugos teikėjo sudaryta sutartis keitimosi elektroniniais duomenų pranešimais būdu. Valstybės savo norminiais aktais privalo pripažinti sutarčių, sudarytų elektroniniais ryšiais, tesėtumą. Lietuvos Respublika tai yra atlikusi priimdama naują Civilinį kodeksą, Elektroninio parašo įstatymą (kuris įsigaliojo Lietuvai įstojus į ES), Daiktų pardavimo ir paslaugų tiekimo, kai sutartys sudaromos naudojant ryšio priemones, taisykles.

Rengiant nacionalinius norminius teisinius aktus atsižvelgiama į šiuos pagrindinius tarptautinius dokumentus:

- Nuotolinių sandorių direktyvą.
- Elektroninės komercijos direktyvą.
- Autoriaus ir gretutinių teisių derinimo informacinėje visuomenėje direktyvą.
- Rekomendaciją dėl elektroninių mokamųjų priemonių.
- Elektroninio parašo direktyvą.

Išskiriamos šios elektroninės komercijos teisinių norminių aktų reguliavimo sritys (Sodžiūtė, Sūdžius, 2003, p. 78):

- informacinių technologijų ir nuotolinių ryšių priemonių struktūros, standartizacijos, organizacinių techninių priemonių projektavimo, diegimo, eksploatavimo, apsaugos ir kontrolės tarptautinis, nacionalinis ir regioninis reglamentavimas;
- nuotolinių sandorių ir tarptautinių ūkinių komercinių, finansinių ir atsiskaitymo santykių ir ryšių įteisinimas;
- įmonių, prekių ir paslaugų ženklų, programuotės ir kitos intelektinės nuosavybės apsauga;
- vartotojų teisių apsauga;
- ekologiniai reikalavimai.

Komercijai būtinas apibrėžtumas ir todėl suprantama, kad prekes arba paslaugas internetu pardavinėjančiam asmeniui būtinas teisės aktų, kurie turi būti taikomi jam sudarant sutartis su klientais, apibrėžtumas.

Elektroninės komercijos teisės aktai nenustato jokių naujų taisyklių arba principų, susijusių su elektroninės komercijos sutartis reglamentuojančiais teisės aktais, taigi siekiant apibrėžti sutarčiai tinkamus teisės aktus, būtina taikyti esamas tarptautinės privatinės teisės taisykles, kurios apibrėžia sutarties galiojimą, aiškinimą, vykdymą, nutraukimą ir sutarties pažeidimo pasekmes.

E.verslui svarbių teisės aktų sąrašas:

- Asmens duomenų teisinės apsaugos įstatymas;

- Autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymas;
- Dėl daiktų pardavimo ir paslaugų teikimo, kai sutartys sudaromos naudojant ryšio priemones, taisyklių patvirtinimo;
- Elektroninių ryšių įstatymas;
- Kai kurių informacinės visuomenės paslaugų, ypač - elektroninės komercijos, teikimo vidaus rinkoje reglamentas;
- Lietuvos Respublikos elektroninio parašo įstatymas;
- Vartotojų teisių gynimo įstatymas.

Kalbant apie Lietuvos teisės aktus, galima teigti, kad šiuo metu Lietuvos Respublikos teisinėje sistemoje jau yra įgyvendintos beveik visos pagrindinės bendrosios ES teisės aktų normos, tačiau jas vis dar reikia tobulinti. ES teisės aktus ir lyginant su Lietuvos teisės aktais, vartotojų apsaugos ryšio priemonių sudaromų sutarčių srityje neretai atsiskleidžia Lietuvos teisės aktų netobulumas ir nekonkretumas įgyvendinant ES teisės aktus, o tiksliau juos besąlygiškai perkeltiant į teisės sistemą, dažnai netgi netiksliai išverčiant ir tuo visiškai pakeičiant ES teisės aktų nuostatų prasmę. Vartotojų teisių apsaugos elektroninėje komercijoje problemos, deja, dar nėra pakankamai nagrinėjamos Lietuvoje.

Apibendrinant pirmąją darbo dalį, kurioje buvo analizuojamos elektroninio verslo atsiradimo prielaidos, vystymosi raida, galima pastebėti, kad e. verslas – sparčiausiai besivystanti verslo forma, kuri, grindžiama skirtingais modeliais bei įtakoja pasaulines verslo rinkas. Pagrindinė e.verslo forma, paplitusi tiek Europoje, tiek ir pasaulyje – *verslas – verslui*. Šio modelio pritaikymas įmonėms suteikia galimybę mažinti įmonės kaštus tiekimo grandinės valdymo srityje, kas didina įmonės efektyvumą bei formuoja konkurencinius pranašumus.

2. Elektroninio verslo įtaka įmonės konkurencingumui

Informacinių technologijų bei jų taikymo galimybių dinamika skatina įmones iš naujo pažvelgti į verslo procesus. IT sudaro prielaidas tiek vidinio, tiek išorinio tinklo sukūrimui ir efektyvios veiklos vykdymui. E.verslas leidžia įmonėms ne tik išplėsti užimamos rinkos dalį ir pasiekti naujus klientus, bet ir ženkliai mažinti darbo, inventorizacijos, logistikos, komunikavimo ir kitus kaštus. Elektroninio verslo diegimas kompanijos veikloje nėra toks paprastas procesas. Pirmiausia tai yra susiję su egzistuojančių verslo modelių ir organizacinių sistemų pertvarkymu. Informacinių technologijų plėtra ir jų taikymas verslo procesuose skatina konkurenciją. Intensyvėjant konkurencijai didesnę reikšmę įmonės sėkmei įgauna konkurenciniai pranašumai. Elektroninio verslo naudojimas yra svarbus įmonei, kuriant konkurencinius pranašumus, įgalinančius įmonę sėkmingai konkuruoti rinkoje.

2.1. Konkurencinių pranašumų samprata ir šaltiniai

Konkurenciniai pranašumai yra neatsiejamai susiję su konkurencija. Jie atsiranda tada ir ten, kur atsiranda ir vystosi konkurencija. Kuo rinkos konkurencija intensyvesnė, tuo didesnę reikšmę įmonės komercinei sėkmei įgauna konkurenciniai pranašumai. Jų ypatybės ir formavimosi mechanizmai yra konkurencingumo užtikrinimo pagrindas. Norint suprasti, kaip atsiranda konkurenciniai pranašumai, pirmiausia reikia suprasti, kas tai yra. Analizuojant įvairių autorių nuomones apie konkurencinių pranašumų sampratą ir formulavimus, galima pastebėti, kad jie yra pakankamai vienareikšmiai. Pasak D. Miller, daugeliu atvejų įmonės konkurencinis pranašumas suprantamas kaip konkurentų nepažeidžiamas įmonės išskirtinumas, pateikiant rinkai vertingesnes nei konkurentų prekes: 1) pigesnes, 2) geresnes, arba 3) pagamintas greičiau.

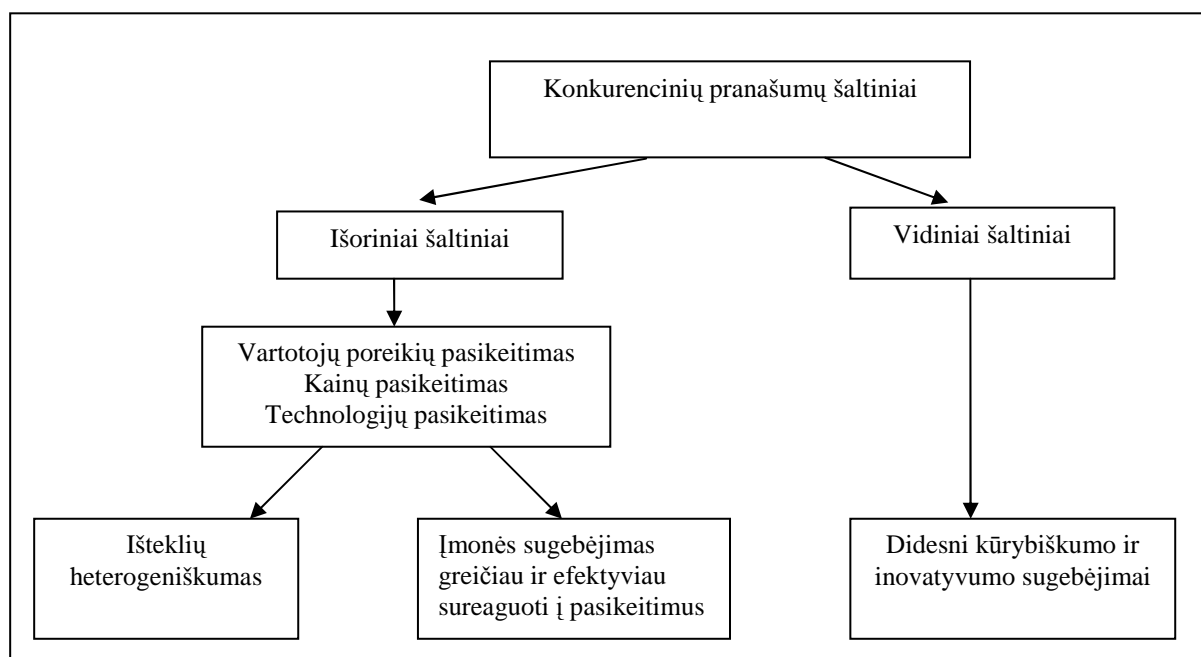
Kai viena ar daugiau įmonių konkuruoja toje pačioje rinkoje, viena įmonė įgyja konkurencinius pranašumus savo konkurentų atžvilgiu tada, įmonė pastoviai gauna didesnę pelną (Grant, 2005, p.225). Pateiktame apibrėžime R. Grant akcentuoja didesnę įmonės pelną, kaip konkurencinių pranašumų rodiklį, tačiau neįvertina, kad konkurenciniai įmonės pranašumai nebūtinai turi būti parodomi aukštesniu įmonės pelningumu.

Konkurenciniai pranašumai – tai koncentruotos viršenybės pasireiškimas prieš konkurentus ekonominėje, techninėje, organizacinėje įmonės veiklos sferose, viršenybės, kurios gali būti išreiškiamos ekonominiiais rodikliais (papildomas pelnas, aukštesnis rentabilumas, rinkos dalis, pardavimų apimtis).

J. Lambin savo darbuose taip pat tyrinėjo konkurencinius pranašumus. Konkurenciniai pranašumai – tai prekės (paslaugos) charakteristikos, savybės, kurios suteikia įmonei tam tikrą pranašumą prieš savo tiesioginius konkurentus. Tos charakteristikos gali būti pačios įvairiausios ir susijusios tiek su pačia preke, tiek ir su papildomomis paslaugomis, gamybos, pardavimų formomis, būdingomis įmonei ar prekei. Pranašumas yra santykinis, nustatomas lyginant su konkurentų, užimančiu geriausią poziciją prekės rinkoje arba rinkos segmente.

Pasak R. Gataučio (2002) konkurencinio pranašumo savoką galima būtų suformuluoti taip: tai yra įmonės sugebėjimas ilgą laikotarpį dirbti efektyviau negu įmonės konkurentai. Konkurenciniai pranašumai gali būti neparodomi aukštesniu pelningumu, nes įmonė esamą pelną gali panaudoti investicijoms į rinkos dalį ar technologiją, arba įmonė gali atsisakyti pelno dėl klientų patenkinimo, darbuotojų naudos ar premijų vadovams.

Svarbu žinoti ir suprasti, kas nulemia įmonės konkurencinių pranašumų formavimą ir kas yra konkurencinių pranašumų šaltiniai. 7 paveiksle pateikiame konkurencinių pranašumų šaltinių klasifikaciją pagal R. M. Grant.



Šaltinis: GRANT, Robert M. Contemporary strategic analysis: concepts, techniques, applications, 1995.

7 pav. Konkurencinių pranašumų šaltinių klasifikacija

Konkurenciniai pranašumai yra „išoriniai“, jei jie siejami su išskirtinėmis prekės savybėmis, kurios suteikia pirkėjui vertę. Šie pranašumai padidina įmonės „jėgą rinkoje“ ta prasme, kad įmonė gali priversti rinką priimti pardavimų kainą aukštesnę, nei konkurento, kuris neužtikrina atitinkamos išskirtinės kokybės.

Konkurenciniai pranašumai yra „vidiniai“, jei jie siejami su įmonės pranašumais gamybos kaštų srityje, įmonės ar prekės valdymu, visa tai sukuria „vertę gamintojui“, kas leidžia pasiekti

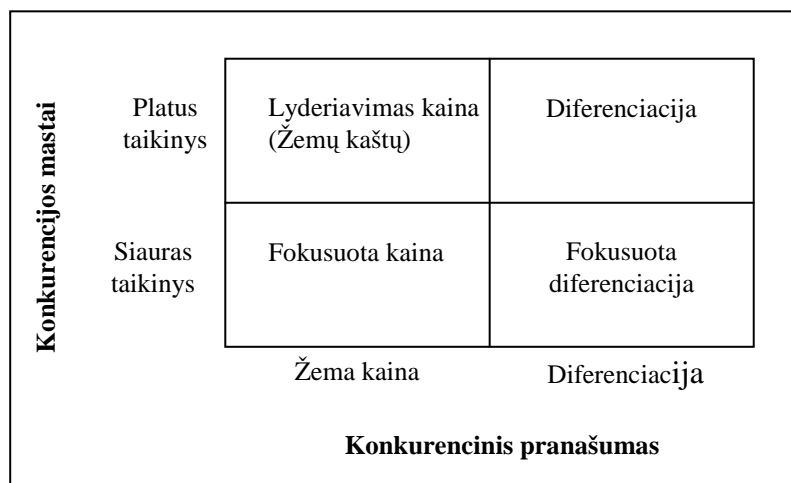
mažesnę savikainą, nei konkurento. Vidiniai konkurenciniai pranašumai – tai pasekmė didesnio darbo našumo, kuris įmonei garantuoja aukštą rentabilumą ir galimybę atsilaikyti prieš pardavimo kainų mažėjimą, sąlygojamą rinkos ar konkurentų.

Pasak R. Jucevičiaus (1998), konkurencinių pranašumų šaltiniai priklauso nuo konkrečios įmonės veiklos specifikos. Tačiau yra ir bendros sritys, kurios turi būti visapusiškai analizuojamos ieškant ilgalaikių konkurencinių pranašumų:

- *Kaštų minivizavimas.* Mažų sąnaudų gamybos plėtojimas leidžia įmonei įveikti konkurentus todėl, kad mažinant produkcijos kainas arba realizuojant produkciją panašiomis kaip konkurento kainomis, klientui už tą pačią kainą teikiamas papildomas aptarnavimas.
- *Prekės diferenciacija.* Diferenciacija reiškia, kad įmonė išplėtoja tos pačios paskirties prekės ar paslaugos keletą versijų gamybą, o tai leidžia įmonei lanksčiau prisitaikyti prie specifinių konkrečių vartotojų grupių arba net individualių vartotojų poreikių ir reikalavimų.
- *Nišos marketingas.* Priešingai negu diferenciacijos atveju, čia įmonė turi išanalizuoti specifines klientų reikmes, pasirenkant vieną siaurą rinkos segmentą (nišą) ir visas marketingo pastangas telkia isivirtinti šiame segmente. Gaminama prekė (paslauga) maksimaliai orientuota į klientų reikmes ir pasirinkto rinkos segmento poreikius.
- *Aukšto lygio technologijos ir operacijos.* Visoms įmonėms technologijų ir operacijų lygis yra pagrindas, kuris užtikrina mažas sąnaudas, prekės diferenciacijos galimybes, ilgalaikį išivirtinimą rinkos nišoje. Patentuotos technologijos ir ypač aukštos profesinės kvalifikacijos individualybės įmonėje padeda ženkliau jai išsiskirti tarp konkurentų.
- *Produkcijos kokybė.* Kai kurios įmonės gamina tokio lygio produkciją, kurios negali užtikrinti jų konkurentai. Įgyta aukštos kokybės ir patikimumo produkcijos gamintojo reputacija plačiai paplinta ir ilgai išsilaiko. Plačiai paskleista reputacija šiuo aspektu leidžia įmonei persivilioti dalį klientų iš savo konkurentų.
- *Sinergija.* Įmonės veiklos diversifikacija dažnai leidžia įmonei pasiekti sinergijos efektą, kai bendras rezultatas yra didesnis už atskirų jos veiklų rezultatų sumą. Tai atsitinka todėl, kad tarp atskirų veiklų pasiskirsto dalis įmonės pastovių sąnaudų, atsiranda galimybė paskirstyti tarp atskirų veiklų įmonės turimas technologijas ir darbo jėgą.
- *Vertikali integracija.* Ilgalaikius konkurencinius pranašumus įmonė gali užsitikrinti įsigydama mazgus ir detales iš jai gaminančių įmonių, tarpininkų, transporto įmonių ir t.t..
- *Įmonės kultūra ir vadovavimo jai stilius.* Bendras įmonės kultūros lygis, vadovavimo jai stilius labai dažnai yra tas ilgalaikis konkurencinis pranašumas, kurį sunkiai imituoja konkurentai. Aukšta įmonės kultūra ir tinkamas vadovavimas jai spartina inovacijas, užtikrina, kad laiku bus reaguojama į išorinius pokyčius, sukuria palankų klimatą strategijai kurti ir ją įgyvendinti.

2.2. Konkurencinio pranašumo įgijimo strategijos

Šiandien klasikiniai tapo M. Porter (1980, 1985) pasiūlyti du pagrindiniai konkurencinio pranašumo įgijimo būdai arba strategijos. Tai žemos kainos (kaštų minivizavimo) ir diferencijavimo strategijos. Jas derinant su koncentracijos apimtimi, tai yra prekių ir segmentų įvairove, gaunama trečioji strategija – fokusavimo į mažesnius taikinius (koncentracijos) strategija (žr. 8 pav.).



Šaltinis: PORTER, Michael E. How Information Gives You Competitive Advantage, 1985

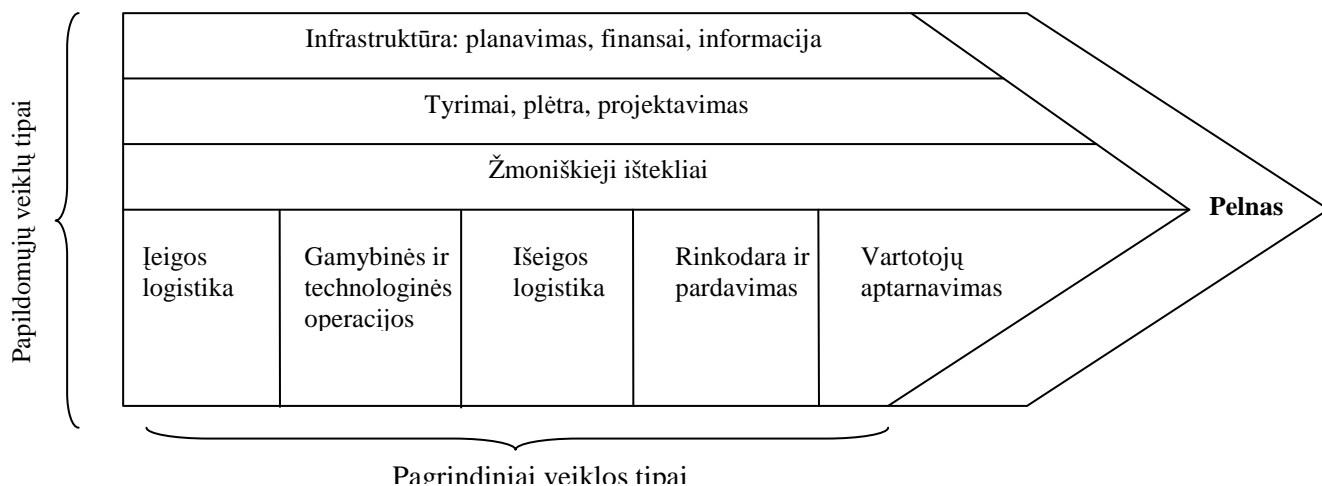
8 pav. Pagrindinės konkurencinio pranašumo įgijimo strategijos

Pasak M. Porter, įmonės, siekiančios įgyti konkurencinį pranašumą, turi pasirinkti strateginę alternatyvą – ar daryti „viską ir visiems“, ar pasiriboti tam tikra veiklos sritimi, atskirais segmentais.

Žemų kaštų strategija. Žemų kaštų strategija tradiciškai vertinama kaip pagrindinė verslo strategija, kuria siekiama įgyti konkurencinį pranašumą. Jos esmė yra įmonės sugebėjimas efektyviai valdyti savo išteklius ir taip pasiekti mažesnių veiklos kaštų negu konkurentai.

Nors šiais laikais kaina dažnai nebevaidina siekiant konkurencinės sėkmės, tačiau yra nemažai veiklos rūšių, ypač plataus vertojimo, maisto prekių gamyboje, kur konkuruoti kitais parametrais negu kaina galimybės yra gana ribotos. Netgi jei siekiama konkuruoti per prekių ar paslaugų diferencijavimą, galimybė manevruoti kaina išlieka kaip svarbi prielaida dar efektyviau diferencijuoti produktą.

Įmonės kaštus lemia visa jos elgsena kiekviename veiklos pridėtinės vertės grandinės etape. M. Porter (1985) pateikta pridėtinės vertės grandinė (žr. 9 pav.) pagrįsta bendrąja sistemų teorija. Kiekviena organizacija – tai atskira sistema, tačiau ji kartu yra dar didesnių sistemų posistemė. Kiekviena sistema gauna išteklių, juos transformuoja ir kaip veiklos rezultatą siunčia kitai sistemai. Šie trys proceso etapai – ištekliai, transformavimas ir rezultatas – ir sudaro vienos sistemos pridėtinės vertės grandinę (Jucevičius, 1998, p.298).



Šaltinis: PORTER, Michael E.; MILLAR, Victor E. How Information Gives You Competitive Advantage, 1985.

9 pav. Pridėtinės vertės grandinė

M. Porter išskyrė penkias pagrindines veiklas – įeigos logistika, gamybinės ir technologinės operacijos, išeigos logistika (sandėliavimas ir pateikimas), rinkodara ir pardavimai bei vartotojų aptarnavimas (servisas) ir tris papildomas pagalbines veiklas – valdymo infrastruktūros sukūrimas ir palaikymas, technologijų kūrimas ar inovacijos ir žmogiškųjų išteklių valdymas.

Įmonėms, naudojančioms žemų kainų strategiją, dažnai būdinga vertikali integracijos tendencija. Tai joms sukuria palankias strategines prielaidas restruktūrizuoti savo veiklą įvairiose šios grandinės grandyse. Restruktūrizuoti šią veiklą ir įgyti konkurencinį pranašumą galima šiais būdais:

- perkeliant pajėgumus arčiau tiekėjų/vartotojų;
- reikiama kryptimi didinant vertikalią integraciją;
- naudojant skirtingus darbinius procesus;
- koncentruojantis į bazinį produktą, atsisakant papildomų paslaugų;
- randant pigesnių išteklių;
- parduodant prekes per specializuotą, geriausiai savo, paskirstymo kanalą.

Išvardytieji kaštų taupymo būdai daugiau atspindi dvi koncepcijas: veiklos – kaštų grandinės analizę ir įmonės veiklos restruktūrizavimą. Pastarąjį išreiškia pajėgumų perkėlimas arčiau strategiškai svarbių išteklių ar vartotojų, efektyvesnių kanalų pasirinkimas ir administravimo bei koordinavimo tobulinimas.

Diferenciacijos strategija. Diferenciacijos strategijos esmė yra pelno gavimas sukuriant vartotojui vertę, kuri yra skirtinga ir didesnė negu konkurentų siūloma. Todėl analizuojant diferenciaciją labiausiai reikia paisyti vartotojo. Diferenciacijos strategijoje sujungiamas supratimas apie prekę ir vartotoją, taip pat poreikių nustatymo ir jų tenkinimo būdai.

Diferenciacija negali būti siejama tik su prekės ypatumais, bet turi apimti visą organizacijos ir vartotojų santykių kompleksą, apčiuopiamus ir neapčiuopiamus aspektus. Apčiuopiami ypatumai susiję su matomomis prekės ar paslaugos charakteristikomis, jie gali būti pasirinkimo veiksnys. Tai visų pirma dydis, spalva, forma, gamybos technologija ir kt. Neapčiuopiami ypatumai pagrįsti daugiau emocijomis, jausmais, socialiniais ir psichologiniais veiksniais. Viena svarbiausių sąlygų, būtinų norint sėkmingai diferencijuoti prekes, yra tinkamas vartotojų segmentavimas (Jucevičius, 1998, p.294).

Pasak M. Porter (1980), viską ką daro įmonė, siekdama sumažinti pirkėjo kaštus ar padidinti jo gaunamą naudą, yra potenciali diferencijavimo bazė. Šia prasme ypač svarbu deramai suprasti vartotoją bei jam vertingas prekės charakteristikas.

Koncentracijos strategija. M. Porter ir A. Cooper autorių nuomone, koncentracijos strategija paprastai yra labai sėkminga, nors neretai gali atrodyti, kad jos taikymas riboja potencialų augimą. Sėkmingos specializuotos įmonės auga plėtodamos savo sugebėjimus ir koncentruodamosios į geriausiai žinomas rinkas.

Vienas iš koncentracijos strategijos pranašumų yra tas, kad nereikia didelių išteklių, norint įsitvirtinti nedideliame segmente, sąlyginai nedidelė rizika ir nedideli potencialūs nuostoliai nesėkmės atveju. Be to, specializuojantis tam tikroje veikloje galima pasiekti tobulos technologijos, aptarnavimo, marketingo ir taip didinti savo konkurencinį saugumą bei apriboti riziką, kad bus nuspręsta diversifikuotis į nesusijusias rinkas ar veiklas. Stiprėdama įmonė gali augti plėtodama savo segmentą, formuodama naujus, papildomus jo poreikius, užimdama konkurento rinkos dalį ar bandydama parduoti prekę iki tol jos nenaudojusiems vartotojams. Be pranašumo, kurį teikia žemesnė negu konkurentų kaina bei ilgesnė prekių diferenciacija, papildomą pranašumą teikia labiau koncentruota konkurencinė strategija, leidžianti geriau suformuoti norimą įmonės įveidį, nustatyti aiškesnius veiklos tikslus, aiškiai suformuluoti organizacijos veiklos prasmę ir ją komunikuoti darbuotojams.

Pasak R. Jucevičiaus (1998), įgyvendinant koncentracijos strategiją, svarbu tinkamai pasirinkti jos akcentą – žemą ar didesnę diferenciaciją. Kaip rodo praktika, nišoje perspektyviau naudoti diferencijavimo strategiją, kadangi neretai skirtumai tarp atskirų segmentų yra esminiai, o jų derinimas, koordinavimas nemažai kainuoja. Be to, esama pavojaus prarasti identitetą ir supanašėti su konkurentu.

2.3. Elektroninio verslo įtaka ekonomikos subjekto konkurencingumui

Analizuojant e. verslo įtaką įmonės konkurencingumui bei konkurencinių pranašumų formavimui, dažniausiai minimi M. Porter (2001), J. Rockart, M. Scott Morton (1984), B. Ives ir P.

Learmonth (1984), F. McFarlan (1983), Y.Bakos (2000, 2001) darbai. Konkurencingumas moksliniuose darbuose nagrinėjamas sugebėjimu įgyti konkurencinius pranašumus požiūriu. R. Gataučio (2002) nuomone, vertinant e.verslo įtaką konkurencinių pranašumų sukūrimui, galima išskirti tris skirtingus požiūrius:

- Konkurencinių pranašumų formavimas, remiantis pridėtinės vertės grandinės analize;
- Konkurencinių pranašumų formavimas, remiantis tarporganizacinių ryšių analize;
- Konkurencinių pranašumų formavimas, remiantis M. Porter konkurencijos modelio analize.

Pasak M. Porter (2001), vertinant galimą e. verslo įtaką konkurencinių pranašumų formavimui, galima išskirti dvi pranašumų grupes – konkurenciniai pranašumai pramonės šakoje ir santykiniai konkurenciniai pranašumai.

Konkurenciniai pranašumai pramonės šakoje – tai tokie konkurenciniai pranašumai, kuriuos įmonė gali suformuoti konkurencinių jėgų pramonės šakoje atžvilgiu, t.y. derėjimosi galios įgijimas, kuris reiškia įmonės gebėjimą nesunkiai išspręsti derybines situacijas, derantis su klientais arba tiekėjais.

Santykiniai konkurenciniai pranašumai – tai įmonės konkurenciniai pranašumai konkuruojančių firmų atžvilgiu. Tai pasireiškia per įmonės sugebėjimą prekę pagaminti žemesne kaina negu ekvivalentiški produktai.

Reikia pastebėti, kad kai kurie konkurenciniai pranašumai gali būti priskiriami tiek vienai, tiek kitai grupei, pavyzdžiui, prekių inovacija galėtų paveikti arba santykinį pranašumą (pvz., sumažinant gamybos kaštus), arba derėjimosi galią (pvz., padidinant prekės išskirtinumą arba klientų pasirinkimo kaštus).

2.3.1. Konkurencinių pranašumų formavimas pramonės šakoje

Konkurenciniai pranašumai pramonės šakoje yra formuojami įvertinant konkurencijos jėgas esančias pasirinktoje pramonės šakoje. Remiantis M. Porter modeliu, konkurenciją pramonės šakoje lemia konkurencija tarp esamų konkurentų, naujų rinkos dalyvių grėsmė, pakeičiamų prekių ar paslaugų grėsmė, klientų bei tiekėjų derėjimosi galios.

M. Porter (2001) nuomone yra nelengva gerai suprasti e. verslo įtaką verslui, žvelgiant į šiandieninius pasiekimus, tačiau galima padaryti dvi išvadas. Pirma, dauguma įmonių, veikiančių vien tik e. verslo srityje, yra dirbtinės įmonės, konkuruojančios dirbtinėmis priemonėmis ir palaikomos kapitalu, kuris buvo lengvai pasiekiamas. Antra, pereinamuoju laikotarpiu dažnai atrodo lyg būtų įsigaliojusios naujos konkurencijos taisyklės. Bet kadangi veikia rinkos jėgos, senosios taisyklės išlieka veiksmingos. Tikrosios ekonominės vertės sukūrimas vėl tampa galutiniu verslo sėkmės veiksmu.

Kaip galima panaudoti e. verslą ekonominei vertei sukurti? Norint rasti atsakymą į šį klausimą M. Porter (2001) siūlo pažvelgti į du pradinis veiksniai, apibrėžiančius pelningumą:

- pramonės šakos struktūrą, kuri lemia vidutinio konkurento pelningumą;
- tvarų (pastovų) konkurencinį pranašumą, kuris padeda įmonei pralenkti vidutinį konkurentą.

M. Porter (2001) nuomone, šie du pelningumo stimulai yra universalūs, jie gali būti pritaikomi bet kurioms technologijoms ar veiklai. Tačiau tuo pat metu skirtingoms pramonės šakoms ir įmonėms jie yra labai skirtingi.

Elektroninio verslo įtaka pramonės šakos modifikacijai

Informacinėmis ryšių technologijomis (toliau IRT) pagrįstas e. verslas sudarė palankias sąlygas atsirasti kai kurioms visiškai naujoms pramonės šakoms, pavyzdžiui, internetiniai aukcionai bei elektroninės prekyvietės. Pasak M. Porter (2001), didžiausias indėlis buvo galimybė pertvarkyti esamas pramonės šakas, kurios buvo varžomos aukštų ryšių, informacijos rinkimo ir operacijų atlikimo kaštų. Dažniausiai elektroninis verslas tik išplečia veiklos galimybes, pvz., elektroninis verslas suteikia efektyvius prekių užsakymo būdus.

Nepaisant pramonės šakos naujumo, jos patrauklumą vistiek lemia penkios konkurencijos jėgos: konkurencijos tarp esamų konkurentų intensyvumas, barjerai naujų konkurentų įėjimui į rinką, prekių pakaitalų grėsmė, tiekėjų ir pirkėjų pozicija rinkoje. Veikdamos kartu šios jėgos apibrėžia tai, kaip kuriama bet kurios prekės ekonominė vertė, arba tai, kaip pasiskirsčiusi konkurencija tarp, iš vienos pusės, pramonės šakos įmonių, ir, iš kitos, klientų, tiekėjų, tarpininkų, prekių pakaitalų ir galimų rinkos naujokų. Konkurencijos jėgų analizė atskleidžia esminę šakos patrauklumą, parodo esamas vidutinio pramonės pelningumo varomąsias jėgas, ir suteikia supratimą apie pelningumo raidą ateityje. M. Porter (2001) teigimu, penkios konkurencinės jėgos bet kuriuo atveju apsprendžia pelningumą, net jei tiekėjai, tarpininkai, prekių pakaitalai ir konkurentai pasikeičia.

Kadangi kiekvienos iš šių penkių jėgų poveikis skirtingoms pramonės šakoms yra skirtingas, todėl būtų klaidinga daryti apibendrinančias išvadas apie e. verslo įtaką ilgalaikiam šakos pelningumui. Kiekviena šaka yra veikiamas skirtingai, tačiau galima išskirti keletą aiškių tendencijų. (žr. 4 priedą). M. Porter (2001) nuomone, kai kurios tendencijos yra pozityvios. Pavyzdžiui, e. verslas turi tendenciją silpninti paskirstymo kanalų poziciją rinkoje, suteikdamas įmonėms naujus, ir greitesnius būdus surasti klientus. Elektroninis verslas įvairias būdais gali įtakoti pramonės šakos efektyvumą, padidindamas bendrą rinką, pagerindamas prekių padėtį tradicinių prekių pakaitalų atžvilgiu.

Pasak M. Porter (2001), e. verslas turi ir negatyvių tendencijų. Elektroninis verslas leidžia pirkėjams lengviau surasti informaciją apie prekes ir tiekėjus, taip sustiprinant pirkėjų poziciją rinkoje. Elektroninis verslas sumažina prekybos agentų poreikį, bei įėjimo į rinka barjerus. Elektroninis verslas išplečia geografines rinkas, priversdamas daugiau įmonių konkuruoti tarpusavyje. E. verslas turi tendenciją mažinti kintamuosius kaštus bei nukreipti kaštų struktūrą pastovių kaštų link, taip sudarant įmonėms daug stipresnį spaudimą, įsitraukti į kaštų konkurenciją.

Didžiulis elektroninio verslo panaudojimo paradoksas yra tai, kad jo teikiama nauda – plati informacijos slaidos galimybė; įsigijimo, pateikimo sudėtingumo mažinimas; galimybė pirkėjams ir pardavėjams lengviau surasti vieniems kitus ir atlikti verslo operacijas – taip pat lemia, kad įmonėms sunkiau iš šios naudos gauti pelną.

Vis dėlto tai nereiškia, kad kiekviena pramonės šaka, kurioje taikomas elektroninis verslas, bus nepatraukli. Iliustruodamas šį teiginį M. Porter (2001) siūlo pažvelgti į interneto aukcionus, kur pirkėjai ir tiekėjai yra suskaidyti ir todėl turi nedidelę galią rinkoje. Aukcionų analogai, pavyzdžiui, klasifikuoti skelbimai, apima siauresnę sritį ir yra ne tokie patogūs naudoti. Konkurencija šioje pramonės šakoje buvo apibrėžta *eBay*, dominuojančio konkurento, pateikusio vartotojui palankų ir lengvą naudojimosi modelį, kada pelnas gaunamas iš mokesčio už informacijos pateikimą ir pardavimus, o prekių pristatymo kainą sumoka pirkėjai. Kai šiame versle pasirodė *Amazon* ir kiti konkurentai, siūlantys nemokamus aukcionus, *eBay* išlaikė savo kainas ir surado naujų būdų, kaip pritraukti naujus ir išlaikyti esamus pirkėjus. Todėl buvo išvengta įnirtingos kainų konkurencijos.

Tvarusis konkurencinis pranašumas

Dažnai teigiama, kad IT panaudojimas didina pasirinkimo kaštus ir sukelia stiprius tinklo efektus, kurie suteikia pirmiesiems iniciatoriams konkurencinį pranašumą bei didina pelningumą. M. Porter (2001) nuomonė apie e. verslo įtaką pasirinkimo kaštams priešinga nei daugelio autorių. Pasirinkimo kaštams priskiriami visi kaštai, kuriuos klientas patiria pasirenkant naują tiekėją t.y. viską nuo naujos sutarties sudarymo iki pakartotinio duomenų nagrinėjimo mokantis, kaip naudotis nauja preke.

Didėjant pasirinkimo kaštams, klientų pozicija rinkoje silpnėja, o įėjimo į pramonės šaką barjerai auga. G. L. Parsons (1983) bei T. Malone (1987) nuomone, vartotojai dažniausiai pripranta prie vienos įmonės aplinkos ir nenori iš naujo ieškoti, registruotis bei mokytis naudotis konkurento sistema. Be to, kadangi e. verslas leidžia įmonei kaupti žinias apie pirkėjo elgseną, įmonė gali teikti labiau pritaikytus pasiūlymus, geresnį aptarnavimą ir patogesnę įsigijimą – visa tai, ko vartotojai turėtų nenorėti prarasti.

Tačiau M. Porter (2001) pažymi, kad pasirinkimo kaštai internete greičiausiai yra žemesni, o ne aukštesni nei tradiciniame versle, įvertinant metodus, kuriuos taikant naudojamos ankstesnių

kartų sistemos. Elektroniniame versle pirkėjai dažnai gali pakeisti tiekėjus vos keletu pelės spragtelėjimų, todėl galima teigti, jog naujosios technologijos net mažina perėjimo kaštus. Pavyzdžiui, tokios įmonės kaip *PayPal* teikia aprūpinimo paslaugas arba interneto valiutą – taip vadinamąsias elektronines pinigines, kurios leidžia klientams apsipirkti skirtinguose tinklapiuose be poreikio įvesti asmeninę informaciją ir kredito kortelių numerius.

Toks M. Porter (2005) požiūris yra labiau taikytinas plataus vartojimo prekių, o ne gamybinėse rinkose. Gamybinėse rinkose ryšiai tarp pirkėjų ir pardavėjų yra sudėtingesni bei sąlygoti įvairių veiksnių, tokių kaip užsakymo pateikimo terminai, užsakymų apmokėjimo terminai ir t.t. Šie ryšiai yra siejami su specifinių sistemų, tenkinančių abipusius poreikius ir galimybes, diegimu. Sudėtingesni sandoriai lemia sudėtingesnes sistemas, kurias kiekviena įmonė kuria individualiai. Laiko kaštai, skirti sistemai įvaldyti, gali būti santykinai nedideli, tačiau pačios sistemos įdiegimo ir suderinimo kaštai tokiu atveju gerokai išauga. Tokiais atvejais e. verslas padidina perėjimo kaštus.

Viena iš įprastų partnerystės formų yra paslaugų nuoma (angl. *outsourcing*, - kitų įmonių panaudojimas tam tikroms operacijoms/funkcijoms atlikti). Elektroninio verslo dėka įmonėms tapo lengviau bendrauti su tiekėjais. Platus paslaugų nuomos panaudojimas gali sumažinti artimiausio laikotarpio kaštus ir padidinti lankstumą, tačiau paslaugų nuoma, vertinant pramonės šakos struktūros aspektu, yra neigiama. Konkurentams kreipiantis į tuos pačius tiekėjus, naudojami komponentai tampa labiau homogeniški, nukenčia įmonės išskirtinumas ir padidėja kainų konkurencija. Paslaugų nuoma dažnu atveju sumažina įėjimo barjerus, kadangi šakos naujokui reikia tik surinkti komponentus, o ne kurti savo paties galimybes. Be to, įmonės nebegali kontroliuoti dalies gamybos procesų, todėl patirtis, susijusi komponentais, jų surinkimu ar paslaugomis, atitenka tiekėjams, taip padidindama jų galią.

Panaudojant IRT technologijomis pagrįstą e. verslą, konkurenciniai pranašumai pramonės šakoje gali būti formuojami šiomis kryptimis:

Derėjimosi su galios tiekėjais ir pirkėjais stiprinimas:

- klientų konkurentų pasirinkimo kaštų didinimas, taikant elektroniniu verslu pagrįstą informaciją arba paslaugas,
- įmonės kitų tiekėjų pasirinkimo kaštų mažinimas.

Barjerų naujiems rinkos dalyviams išskėlimas:

- bendradarbiavimas su pasirinktais konkurentais per bendrus elektroniniu verslu pagrįstus tinklus.

Substitutų grėsmės mažinimas:

- Elektroninio verslo panaudojimas inovacijoms kurti, taip išlaikant savo poziciją rinkoje arba ginantis nuo potencialių substitutų.

Derėjimosi galios stiprinimas

Derėjimosi galią stiprinančios įmonės siekia sumažinti savo pasirinkimo kaštus ir padidinti klientų pasirinkimo kaštus. Daugeliui atvejų, galima išskirti tris pagrindinius derėjimosi galios veiksnius:

- paieškos proceso kaštus,
- unikalios prekės savybes,
- pasirinkimo kaštus.

Minėti veiksniai turi didelę reikšmę įmonės santykiams su klientais ir tiekėjais. Įmonė savo monopolinę galią sustiprins padidindama klientų alternatyvių tiekėjų paieškos kaštus, inkorporuodama unikalios savo prekių savybes ir padidindama savo klientų alternatyvių tiekėjų pasirinkimo kaštus. Tiekėjų atžvilgiu įmonė padidins savo monopsoninę galią sumažindama alternatyvių tiekėjų paieškos kainą, savo priklausomybę nuo unikalios įdėtų pastangų arba savo alternatyvius tiekimo šaltinių pasirinkimo kaštus.

Siekdama pagerinti savo derybinę poziciją su partneriais, įmonė turi teikti unikalios ir vertingą informaciją bei paslaugas, kurių reikalauja klientai ar tiekėjai. Specifinės informacijos pateikimas pagal kliento poreikius sąlygoja perėjimo pas konkurentus kaštų didėjimą. IT technologijos gali palengvinti unikalios informacijos ar paslaugos pateikimą, kurie anksčiau buvo neprieinami arba jų kaina buvo labai aukšta. Kuo aukštesnė suvokiama tokių pasiūlymų vertė ir kuo kompleksiškesnis ryšys su klientu, tuo didesni yra kliento konkurentų pasirinkimo kaštai.

Įėjimo barjerų į rinką iškėlimas

Naujų konkurentų atsiradimo rinkoje grėsmė priklauso nuo to, kokie aukšti įėjimo į rinką barjerai, tai yra nuostoliai, kuriuos turi prisiimti potencialūs rinkos naujokai, norintys veikti tam tikroje rinkoje. Nors M. Porter (2001) teigia, kad e. verslas mažina įėjimo į rinką barjerus, vis dėlto įmonės gali stiprinti įėjimo barjerus į rinką, pasinaudamos e. verslu pagrįstu bendradarbiavimu. Bendro tinklo su konkurentais sukūrimas, dėl apsikeitimo tam tikro lygio informacija, gali būti traktuojamas kaip "susitarimas" tarp veikiančių pramonės šakoje įmonių. Toks tinklas, gali būti barjeras naujokui, norinčiam įeiti į rinką, o galimybės sukurti savo tinklą ar prisijungti prie tinklo gali būti susiję su didelėmis investicijomis.

Prekių ar paslaugų pakaitalų grėsmė

IT technologijomis grįstas e. verslas suteikia įmonėms išskirtines galimybes prekių inovacijoms. Daugelyje pramonės šakų, nuo elektronikos prekių iki plataus vartojimo elektros prekių, informacinės technologijos diegiamos keičiant prekes, norint padidinti prekių vartojamąją

vertę. Kitose verslo šakose, pavyzdžiui bankininkystėje, draudime ir konsultavime, elektroninis verslas suteikia galimybę tobulinti aptarnavimo paslaugas.

Apibendrinant galime išskirti šiuos e. verslo pritaikymo įmonės veiklos strategijai aspektus: a) įmonė gali panaudoti e. verslą kaip papildomą pardavimų kanalą; b) elektroninis verslas panaudojamas norint pasiekti naujas rinkas; c) elektroninis verslas naudojamas kuriant naujas prekes bei modifikuojant egzistuojančias; d) e. verslas panaudojamas ne tik naujų prekių kūrimui ir diferenciacijai, bet ir naujų rinkų pasiekimui.

2.3.2. Santykinų konkurencinių pranašumų formavimas

Santykiniai konkurenciniai pranašumai – tai įmonės konkurenciniai pranašumai firmų konkurentų atžvilgiu. Pavyzdžiui, įmonės gebėjimas pagaminti prekę mažesne kaina lyginant su analogiškomis prekėmis.

Santykiniai konkurenciniai pranašumai gali būti skirstomi į dvi grupes:

- išorinius;
- vidinius.

Išoriniai konkurenciniai santykiniai pranašumai

Išoriniai arba tarporganizaciniai konkurenciniai pranašumai, yra tokie konkurenciniai pranašumai, kuriuos įmonė sukuria santykių su kitomis įmonėmis kontekste. Išoriniai konkurenciniai pranašumai susiję su sandorių kaštų minimizavimu ir optimaliu tarpininkų kiekio nustatymu įvertinant koordinavimo kaštus.

Išoriniai konkurenciniai pranašumai formuojami dviem etapais:

- Minimizuojant sandorių kaštus /Parenkant tarpininkus;
- Nustatant optimalų tarpininkų kiekį.

M. B. Sarkar (1995) teigia, kad e. verslas įtakoja tarpininkavimo paslaugų pasikeitimus. Įmonės, siekdamos sumažinti sandorio kaštus, gali panaudoti įvairius tarpininkus. Sandorių kaštų mažinimui panaudojant e. verslą gali būti panaudotos keturios tarpininkavimo rūšys – tiesioginė rinka, rinka be tarpininkų, nauji (virtualūs) tarpininkai ir retarpininkai.

Derybinių kaštų minimizavimas leidžia išskirti keturis tarpininkavimo variantus:

- Pirmoji galimybė yra procesas, vykstantis be tarpininkavimo. Kaip bebūtų, šis procesas yra ribotas dėl įvairių priežasčių (žinių trūkumo, socialinių ir kultūrinių tarpininkų ypatybių).

- Antra, retarpininkavimas grindžiamas tuo, kad yra atliekamos jau egzistuojančios funkcijos, tik jos iš naujo apibrėžiamos tinkle.
- Trečia, tinklas sąlygoja didėjimą virtualių tarpininkų skaičiaus, kurie pristato naujas galimybes virtualios vertės grandinėse.
- Galiausiai IRT technologijos papildo tiesioginę rinką: gamintojai gali plėstis jau egzistuojančiose rinkose, išnaudodami IT teikiamus privalumus.

Tradiciniai tarpininkai atlieka daugybę paslaugų ir funkcijų. Tuo tarpu elektroninių tarpininkų vertė yra ta, kad jie palengvina veiklą e. rinkose, vis daugiau dalyvių prisijungia prie tokios rinkos. J. Gebauer (2004) nuomone, elektroniniai tarpininkai taip pat generuoja tinklo efektus.

Pagrindinės tarpininkų funkcijos pagal M. B. Sarkar (1995), J. P. Bailey ir Y. Bakos (1997):

Paklausos ir tiekimo agregavimas. Tarpininkai mažina sąveikų tarp pirkėjų ir pardavėjų skaičių, būtiną surinkti informacijai. Poveikis - sumažinta sandėrių kaina, ekonomijos mąstas ir sumažėjusi asimetrija derybose.

Pasitikėjimas. Pasitikėjimas mažina rinkos sandorių riziką ir įpareigoja abi puses.

Rinkos organizavimas. Tarpininkai organizuoja pasikeitimą informacija, koordinuoja operacijų tarp rinkos veikėjų procesus ir mažina sandorių kainą.

Pirkėjų bei pardavėjų paieška, atranka ir derybų procesai. Tarpininkai kuria mechanizmą, padedantį rinkos dalyviams užbaigti sandorius.

Tarpininkų kaip informacijos tiekėjų vaidmuo. Šie tarpininkai parduoda informaciją apie prekę, bet ne informaciją apie jų kainą.

Kitos tarpininkavimo funkcijos. Išskiriamos ir dar kelios funkcijos, tokios kaip audito, finansinio tarpininkavimo, smulkios prekybos.

Kad ir kaip bebūtų, jei rinkos dalyviai ir gali likti be tarpininko, tai nereiškia, kad nėra tarpininkų atliekamų funkcijų. Šiuo atveju tarpininko funkcijas prisiima patys rinkos dalyviai.

Pasak T. Malone, J. Yates ir R. I. Benjamin (1987), verslas virtualioje aplinkoje yra tiesiogiai susijęs su sandorių kaštų mažinimu. O tai leidžia gamintojams peržiūrėti savo siūlomas prekes ir paslaugas. Daugėjant atliekamų funkcijų skaičiui, elektroniniai rinkos dalyviai plečia savo veiklą ir taip didina rinkos dalyvių skaičių. E. verslas suteikia didesnę rinkos pasiekiamumą, kas padidina konkurenciją ir suteikia tarpininkams naujas specializuotas funkcijas. Elektroninių paslaugų integracija su prekėmis ir paslaugomis, padeda sukurti naujus sandorius, tarnaujančius vartotojų visuomenei.

Sandorių kaštų mažinimas yra tik viena iš galimybių, formuojant išorinius konkurencinius pranašumus. Konkuravimo strategija gali būti siekiama išnaudoti geresnes koordinavimo galimybes. Geriau koordinuojamos operacijos bei funkcijos tampa efektyvesnės. Koordinacija gali būti pasiekta naudojantis IRT technologijomis pagrįsta elektronine prekyba, susiejant atskirų firmų

funkcines sritis. Pavyzdžiui, norint sumažinti atsargų apimtis bei naujų užsakymų apyvartumo laiką, galima firmos gamybos planavimo sistemą susieti su tiekėjų užsakymo sistema.

Optimalaus partnerių skaičiaus nustatymas leidžia įmonei sumažinti koordinavimo kaštus. Įmonė, mažindama sandorių kaštus bei koordinavimo kaštus, suformuoja išorinius konkurencinius pranašumus savo konkurentų atžvilgiu.

Vidiniai santykiniai konkurenciniai pranašumai

Vidiniai santykiniai konkurenciniai pranašumai yra tokie konkurenciniai pranašumai, kuriuos įmonė gali suformuoti pertvarkydama savo veiklos funkcijas. Galimybės operacijų produktyvumui didinti yra įmonės veiklos ir valdymo procesuose. Vidiniai santykiniai konkurenciniai pranašumai susiję su atliekamų operacijų ir funkcijų efektyvumo didinimu. Operacijų bei funkcijų efektyvumo didinimas yra tradicinis informacinės technologijos panaudojimo būdas ir labai svarbus formuojant konkurencinius pranašumus.

R. Benjamin, J. Rockart ir M. Scott Morton (1984) teigimu, pridėtinės vertės grandinės etapų tyrimai yra vienas iš galimų būdų, kaip efektyviau išnaudoti e. verslo galimybes ir sėkmingai plėtoti įmonės veiklą. Vertinant tokį autorių požiūrį, reikia pastebėti, jog įmonės informacinių paslaugų/technologijų padalinys turi peržengti savo veiklos ribas ir aktyviai dalyvauti verslo procese, palaikyti ryšius su klientais ir tiekėjais. E. verslas gali būti pritaikytas kuriant ryšius su klientais ir pradėdant naujas verslo rūšis, pvz., valdyti informaciją apie draudimo kompensacijas, kurias draudimo kompanijos privalo išmokėti vartotojui ir t.t.

Nuodugni pridėtinės vertės grandinės analizė leidžia identifikuoti tas sritis, kur elektroninio verslo panaudojimas gali atnešti didžiausią naudą. Atlikiekant tokią analizę, reikia nustatyti lemiamus taškus, kuriuose elektroninis verslas gali būti geriausiai pritaikoma, būtina nuodugniai išanalizuoti visus verslo proceso žingsnius.

J. Rockart ir M. Scott Morton (1984) nuomone, analizuojant galimą e. verslo panaudojimą pridėtinės vertės grandinės atžvilgiu yra svarbu atsakyti į du klausimus:

- Ar galima panaudoti e. verslą, siekiant padaryti ženklus įmonės verslo proceso pokyčius, kad įmonė galėtų įgyti konkurencinį pranašumą?
- Ar galėtų įmonė koncentruoti dėmesį į e. verslą, kad pagerintų savo padėtį rinkoje? Ar geriau nukreipti pastangas į vidinius patobulinimus tokiu pat būdu, kaip šiuo metu yra vykdoma įmonės veikla?

Pirmas klausimas yra labai svarbus, kadangi kai kuriose pramonės šakose, kad būtų galima pateikti revoliuciškai naujus gaminius - iš esmės pakeičiant šią pramonės šaką - arba labai pakeisti

esamą požiūrį į gamybą, pirkimą ir t.t., egzistuoja gana daug galimybių panaudoti elektroninį verslą..

Antras klausimas ypač pabrėžia du būdus: pagerinant įmonės padėtį rinkoje arba pagerinant pagrindines vidines įmonės operacijas, taip sumažinant išlaidas ar pagerinant paslaugas (kaštų minimizavimas ar prekių diferencijavimas – konkurencinio pranašumo siekimo strategijos). Daugiausia dėmesio šiuo atveju yra skiriama IT panaudojimui, norint pagerinti įmonės padėtį rinkoje.

Apibendrinant J. Rockart ir M. Scott Morton požiūrį, galima teigti, kad autoriai išskyrė tris pagrindinius būdus, kuriais e. verlas gali būti panaudota konkurenciniams pranašumams formuoti:

- pagerinti kiekvieną vertę pridedančią funkciją,
- padidinti klientų ir tiekėjų pasirinkimo kaštus,
- sukurti naujas veiklos sritis.

Reikia pastebėti, kad pridėtinės vertės grandinės analizė yra glaudžiai susijusi su įmonių veiklos strategija. B. Ives ir G. P. Learmonth (1984) nuomonė, kaip elektroninis verslas gali būti panaudojamas konkurenciniams pranašumams įgyti, pateikiama 3 lentelėje.

3 lentelė

E. verslo panaudojimas konkurenciniams pranašumams įgyti

		Panaudojimas	Pavyzdžiai
Elektroninio verslo panaudojimas stiekiant konkurencinio pranašumo	Tiesioginė nauda klientams	Paslaugų siūlymas	Pirkimas namuose elektroniniu būdu
		Naujų prekių siūlymas	“Kilnojamas” draudimo polisų pardavimas
		Paskirstymo kanalo sukūrimas	Regioninių bankų automatai, galintys išmokėti sumas
		Kitų elementų siūlymas	Elektroninė medicina
	Tiesioginė nauda įmonei	Informacijos (žinių) pateikimas	Išorinės ir vidinės marketingo informacijos integravimas
		Prekės kaštų mažinimas	Integruotos gamybos ir paskirstymo sistemos su grįžtamuju ryšiu ir kontrole
		Paslaugų kaštų mažinimas	Kapitalas darbo jėgai pakeisti
		Organizacinis pasikeitimas	Biuro funkcijų automatizavimas

Šaltinis: IVES, Blake; LEARMONTH, Gerard, P. The information system as a competitive weapon, 1984

B. Ives ir G. P. Learmonth požiūriu, konkurencijos strategijos pradžia yra ryšys tarp prekių ar paslaugų tiekėjo ir kliento. Čia plėtojama pirminė konkurencinė strategija: ar vadovybė pasirinks įmonės išsiskyrimo iš kitų konkurentų kelią, bandys tapti žemų kaštų gamintoju, ar ieškos ypatingos nišos rinkoje. Elektroninis verslas dažnai gali padėti įgyvendinant vieną iš šių strategijų, tačiau ji yra ypač naudinga diferencijuojant prekes pagal klientų poreikius.

M. Porter (1985, 2001) taip laikosi jau paminėtos nuomonės, kad pagrindinė priemonė, padedanti suprasti e. verslo įtaką įmonėms ir konkurencinių pranašumų formavimui, yra pridėtinės vertės grandinė, t.y. seka veiksmų, kuriais prekė yra sukuriama ir pateikiama klientams. Pramonės

šakoje konkuruojanti įmonė atlieka daugelį atskirų, tačiau tarpusavyje susijusių, vertę kuriančių veiksmų, tokių kaip aprūpinimas ištekliai, personalo veikla, komponentų gamyba ar prekių pateikimas, ir šie veiksmai siejasi su tiekėju, paskirstymo kanalų dalyvių ir klientų veiksmis. Pridėtinės vertės grandinė yra schema, skirta identifikuoti visiems šiems veiksmams ir analizuoti, kaip jie veikia įmonės kaštus ir vertę, teikiamą pirkėjams.

Kadangi kiekvienas veiksmas susideda iš kūrimo, vykdymo ir apsisikeitimo informacija, informacinėmis technologijomis pagrįstas e. verslas turi esminę įtaką vertės grandinei. Ypatinga informacinių technologijų savybė yra galimybė susieti vieną veiksmą su kitais ir visiems pridėtinės vertės grandinės dalyviams pateikti operatyvius duomenis, tiek įmonės viduje, tiek išoriniams tiekėjams, pateikimo kanalų dalyviams ir klientams. Pavyzdžiui, įdiegiant bendrą, atvirą ryšio protokolų rinkinį, interneto technologija sukuria standartizuotą infrastruktūrą, užtikrinančią intuityvią naršymo sąsają informacijai gauti ir perduoti, dvikryptį ryšį ir apsisikeitimo informacija paprastumą (daugelis populiariausių elektroninio verslo panaudojimo būdų pridėtinės vertės grandinėje būdų parodyti 5 priede).

Pasak M. Porter (2001), norint pamatyti, kaip elektroninis verslas veikia pridėtinės vertės grandinę, reikia įvertinti istorinę elektroninio verslo pritaikymo perspektyvą. Elektroninio verslo raida versle gali būti įvertinta išreiškiant ją penkiomis persidengiančiomis stadijomis, o kiekviena iš jų dėl technologijos pažangos kilo iš ankstesnės kartos.

Remiantis R. Gataučio (2002) studija, galime išskirti keletą, elektroninio verslo integracijos įmonės procesuose, etapų. Ankstyviausias e. verslo pritaikymas leido automatizuoti atskiras operacijas, tokias kaip užsakymų priėmimas ir apskaita. Kita stadija charakterizuojama aukštesniu atskirų veiklų automatizavimu bei papildomų funkcijų, tokių kaip žmogiškųjų išteklių valdymas, pardavimo operacijos ir produktų kūrimas, atlikimu. Trečioji stadija, kurią paspartino internetas, apima įvairių veiksmų integravimą, pvz., prekybos veiksmų susiejimą su užsakymų apdorojimu. Daugybė veiksmų buvo susieti dėl tokių priemonių, kaip klientų ryšių valdymo (angl. *customer relationship management* (CRM)), *tiekimo grandinės valdymo* (angl. *supply chain management* (SCM)) ir įmonės išteklių planavimo (angl. *enterprise resource planning* (ERP)) sistemos. Ketvirtoji stadija, kuri dar tik prasideda, suteikia galimybę integruoti pridėtinės vertės grandinę ir ištisa vertės sistemą, t. y., vertės grandinių rinkinį ir visą pramonės šaką, apimant tiekėjus, paskirstymo kanalus ir klientus. Pradedamas SCM ir CRM sistemų integravimas, leidžiantis sukurti "galas-galas" (angl. *end-to-end*) vertės sistemas, tokiu būdu susiejant į sistemą tiekėjų pateikimo kanalų ir klientų užsakymus su gamyba, aprūpinimu ir paslaugų teikimu. Ateinančioje penktoje stadijoje informacinėmis technologijomis pagrįstas elektroninis verslas bus naudojamas ne tik įvairių veiksmų ir dalyvių vertės sistemoje ryšiams palaikyti, bet ir jos darbui optimizuoti realiaame laike (angl. *real time*). Remiantis informacija iš apjungtų veiksmų ir bendrų organizacijų, bus

priimami sprendimai. Gamybos užduotys bus padalijamos pagal įmonių pajėgumus ir atsargas, kurias galima gauti iš tiekėjų.

Identifikuojant vidinius konkurencinius pranašumus, reikėtų taikyti pridėtinės vertės grandinės analizę. Konkurenciniai pranašumai, diegiant elektroninį verslą atskiruose pridėtinės vertės grandinės etapuose, nelemia tvaraus konkurencinio pranašumo sukūrimo, o skatina sekti pramonės šakos lyderiu ir siekti konkurencinės lygybės. Todėl, formuojant tvariusius konkurencinius pranašumus, elektroninio verslo diegimas neturi apsiriboti vien atskirų pridėtinės vertės grandinės etapų efektyvumo didinimu, o integruotai didinti visos grandinės efektyvumą. Be abejo, toks teiginys nereiškia, kad įmonės privalo diegti e. verslą kiekviename etape, tačiau įmonė turi žiūrėti į tvariųjų konkurencinių pranašumų formavimą plačiau negu į atskirų operacijų efektyvumo didinimą.

M. Porter išskirtas pridėtinės vertės grandinės veiklų grupės, pritaikytos sugrupuojant konkurencinius pranašumus, kurie įgyjami panaudojant e. verslą:

- Konkurenciniai pranašumai suformuojami pagrindinėje veikloje;
- Konkurenciniai pranašumai suformuojami pagalbinėje veikloje.

Informacinių technologijų poveikis įmonės veiklos procesams gali būti traktuojamas kaip konkurencinio pranašumo formavimo šaltinis. Bendrai laikomasi nuomonės, kad informacinės technologijos iš prigimties yra lanksti technologija, įgalinanti lanksčiau pritaikyti prekes vartotojų poreikiams ir leidžianti pasiekti mažo ekonomiją, esant mažesnėms pardavimų ar gamybos apimtims.

Kadangi kiekvienoje įmonėje pridėtinės vertės grandinė yra savita, todėl atliksime empirinį tyrimą, kuriuo nustatysime IT technologijomis pagrįsto e. verslo pritaikymą, didinant operacijų efektyvumą bei formuojant konkurencinius pranašumus Lietuvos įmonėse.

3. Lietuvos įmonių, naudojančių elektroninį verslą, konkurencingumo tyrimas

Norint gauti pagrįstus atsakymus, su kokiomis kliūtimis susiduria įmonės, vystančios e. verslą Lietuvoje ir kokiose veiklos srityse įmonės, panaudodamos elektroninio verslo teikiamas galimybes, formuoja konkurencinius pranašumus, atsiranda poreikis empiriniam tyrimui.

Tyrimo tikslas – nustatyti Lietuvos įmonių veiklos sritis, kuriose, panaudodamos elektroninio verslo teikiamas galimybes, įgyja konkurencinius pranašumus.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti kliūtis, su kuriomis susiduria įmonės, vystančios elektroninį verslą.
2. Nustatyti pagrindinės veiklos sritis, kuriose įmonės, panaudodamos elektroninį verslą, įgyja konkurencinius pranašumus.
3. Nustatyti pagalbinės veiklos sritis, kuriose įmonės, panaudodamos elektroninį verslą, įgyja konkurencinius pranašumus.
4. Numatyti e. verslo perspektyvas Lietuvoje.

Iškelta hipotezė – elektroninis verslas, naudojamas įmonės veikloje, didina įmonės konkurencingumą.

Atsižvelgiant į tyrimo tikslą ir siekiamus gauti tyrimo rezultatus buvo pasirinktas kokybinis tyrimo metodas – pusiau struktūruotas interviu. Interviu atliekamas vieną kartą asmeniškai apklausiant įmonių, savo veikloje naudojančių e. verslą, vadovus arba aukštesnio lygio vadybininkus. Pusiau struktūruotas interviu metodas pasirinktas siekiant gauti daugiau informacijos apie e. verslo situaciją Lietuvoje, jo panaudojimo galimybes, didinant įmonių konkurencingumą.

Viso tyrimo metu laikomasi anonimiškumo principo. Anonimiškumo, vieno pagrindinio mokslinės etikos principo, laikomasi siekiant gauti nuoširdžius respondentų pamąstymus bei atsakymus.

Tyrimo organizavimas

Kokybinio tyrimo metu buvo apklausta dešimt ekspertų – firmų atstovų, kurie savo veikloje daugiau negu 5 metus naudojami elektroninio verslo teikiamomis galimybėmis. Ekspertai buvo pasirinkti iš skirtingų veikos sričių: trys informacinėmis technologijomis prekiaujančios kompanijos (www.markit.lt, www.inida.lt, www.acc.acme.lt), dvi buitine technika prekiaujančios firmos (www.elektromarkt.lt, www.neriba.lt), viena elektronikos komponentais prekiaujanti įmonė (www.lemona.lt), dvi elektroninės parduotuvės (www.kasiulai.lt, www.knygininkas.lt), saugos ženklais prekiaujanti firma www.zenklas.lt ir viena įmonė, kuri užsiima informacinių technologijų diegimu įmonėse (elektroninės verslo valdymo sistemos, e. parduotuvės, ryšių su klientais palaikymo sistemos CRM).

Pusiaus struktūruoto interviu metu buvo siekiama nustatyti, ilgą laiką dirbančių ir patyrusių ekspertų – vadovų arba vadybininkų vyraujančią požiūrį į Lietuvos elektroninį verslą, jo poveikį įmonės konkurencinių pranašumų formavimui. Elektroninio verslo įtaka įmonės konkurencingumui buvo nustatoma pagal M. Porter pridėtinės vertės grandinės modelį, išanalizuotą teorinėje darbo dalyje.

Interviu planą sudarė keturiolika klausimų (žr.6 priedą), kuriais buvo siekiama išsiaiškinti tris problemines grupes:

1. Kokią dabartinę elektroninio verslo situaciją mato tyrimo ekspertai ir su kokiomis kliūtimis susiduriama, vystant e. verslą?
2. Kokios svarbiausios pagrindinės įmonės veiklos sritys, kuriose panaudojant e. verslo galimybes, galima įgyti konkurencinius pranašumus?
3. Kokios svarbiausios pagalbinės įmonės veiklos sritys, kuriose panaudojant e. verslo galimybes, galima įgyti konkurencinius pranašumus?

Kiekvienas iš interviu truko apie pusę valandos. Interviu dalyvių atsakymai tyrimo eigoje buvo tiksliai užrašomi į elektroninį formatą. Respondentai buvo skatinami kalbėti kiekvienu klausimu tiek, kiek patiems norėjosi. Užduodant papildomus klausimus buvo siekiama išgauti daugiau informacijos.

Užbaigiant interviu kiekvieno dalyvio buvo atsiklausama, ar būtų galima su juo susisiekti, jei proceso eigoje iškiltų klausimų. Visi dalyviai geranoriškai su tuo sutiko.

Kokybinio tyrimo metu gautos išvalgos ir vertinimai buvo apdorojami apklausos analizės ir interpretavimo metodu. Tyrimo metu gauti rezultatai buvo sintezuojami su teorinėje dalyje atliktos mokslinės literatūros analizės rezultatais.

3.1. Dabartinė elektroninio verslo situacija Lietuvoje

Remiantis pirmosiose šio darbo dalyse analizuotomis studijomis, galima teigti, jog elektroninis verslas – būtinas ir neatsiejamas darbo įrankis, suteikiantis galimybę lanksčiau reaguoti į rinkoje vykstančius pokyčius, mažesnėmis sąnaudomis vystyti verslą, didinti verslo efektyvumą ir konkurencingumą. Tai patvirtina ir atliktas tyrimas, tačiau, remiantis respondentų vertinimu, galima teigti, jog elektroninis verslas Lietuvoje dar nėra pakankamai plačiai išplėtotas (remiantis tyrimų agentūros „TNS-Gallup“ 2007 m. duomenimis, Lietuvoje 3 proc. įmonių verslą yra perkėlusios į el. erdvę ir dar beveik 6 proc. ketina tai padaryti ateityje, tačiau šios tendencijos vyrauja tik didžiuosiuose šalies miestuose), tačiau būtinas, norint suformuoti savitą strategiją arba ją koreguoti pagal pasaulinius modelius: „Dabartinė elektroninio verslo situacija yra vidutiniame lygmenyje.

Lyginant su kitomis Pabaltijo šalimis t.y. Estija, Latvija, Lietuva negali išsiskirti kokybiškų elektroninių parduotuvių gausa. Lietuva, lyginant su kaimynėmis, šiek tiek atsilieka nuo Estijos ir truputį labiau pažengusi nei Latvija. Tuo tarpu, Vokietijoje elektroninė prekyba užima 40 proc. visos prekybos rinkos. Remiantis ekspertų vertinimais, Lietuva toki lygį turėtų pasiekti tik 2009-2010 metais.“ (MarkIT).

Panašiai dabartinę situaciją vertina ir UAB „Lemona“ vadovas, taipogi patvirtindamas anksčiau darbe analizuotus statistinius duomenis, jog Lietuva šią dieną yra pralenkusi Latviją, tačiau dar gerokai atsiliekanti nuo Estijos: „Nuo pasaulio, tuo pačiu ir Europos, atsiliekame kokius 4 metus, nuo kaimynės Lenkijos apie 2 metus, Estija taipogi priekyje, o Latvija šiek tiek atsilikusi nuo mūsų. Lietuva pagal e. verslo išsivystymą Rytų Europoje yra trečiame išsivystymo lygyje, kai tuo tarpu, Estija jau pasiekusi antrąjį”.

Remiantis UAB „Aksis“ vadovo nuomone, galima daryti prielaidą, jog Lietuvos įmonėms yra kur kas daugiau galimybių negu jos dabar yra išnaudojamos elektroninio verslo pagalba: „E.verslą reikia suprasti plačiaja prasme – tai nėra vien e. parduotuvė. Įmonėms, pradėjusioms naudoti e. verslą savo veikloje, yra žymiai daugiau galimybių plėstis ir užimti didesnes rinkas. E.verslas yra susijęs su didelėmis investicijomis, todėl sprendimai pradėti e. verslą turi būti ryžtingi. Taigi būtent Lietuvoje galima būtų išskirti daug tradicinių kompanijų, kurios vis dar abejoja e.verslo teikiamais privalumais ir nesiryžta diegti elektroninių sistemų, kas galiausiai lemia ir tokią šiandieninę Lietuvos situaciją“.

Išanalizavus ekspertų nuomones ir vertinimus, galima teigti, jog Lietuvos įmonės respondentės, elektroninį verslą Lietuvoje vertina patenkinamai: elektroninis verslas vystosi, tačiau šiandien dar neturi aiškių teigiamų ar neigiamų pasireiškimų. Dažniausiai el. verslas pasireiškia kaip atskirų įmonių iniciatyvos, apie kurias plačiajai visuomenei nėra žinoma arba nėra jomis naudojamosi.

Tai, jog Lietuvoje dar nėra pakankamai išplėtotas elektroninis verslas, lemia tam tikri kriterijai, kuriuos išskiria apklausoje dalyvavę ekspertai:

- Žmonių mentalitetas, kompiuterinis raštingumas;
- Kvalifikuotos darbo jėgos trūkumas;
- Žemas vartotojų pasitikėjimas e. bankininkyste, e. verslu;
- Įmonių konservatyvumas ir kt.

Visi šie išvardinti kriterijai mažiau ar daugiau įtakoja bei sukuria kliūtis, su kuriomis susiduria organizacijos, vystydamos elektroninį verslą. Pavyzdžiui, UAB „Lemona“ vadovas, analizuodamas e. verslo vystymosi barjerus, teigia, jog „Lemonos“ e. sistema yra pakankamai sudėtinga vartotojų atžvilgiu: „Šiandien Lietuvos visuomenė nėra aukštos informacinės

kompetencijos (sugebėjimas dirbti ne tik su kompiuteriu ir programine įranga, bet IT socialinės paskirties suvokimas, suprantant IT naudą bei keliamus pavojus), todėl vartotojams sunku naudotis sistema, kurioje reikalingi tam tikri įgūdžiai, suvokimas bei, žinoma, pasitikėjimas ja. Šiuo metu yra rengimas „Vartotojo vadovas“ (darbo su sistema instrukcija), kuris turėtų padėti mūsų vartotojams, o tuo pačiu ir mums“. Panašiai situaciją vertina ir www.acc.acme.lt ekspertas: „Žmonės dar nelabai supranta, kokius pranašumus naudojant elektronines pirkimų sistemas galima įgyti. Žmonėms trūksta informacijos apie e. verslą, apie tai, kokius pranašumus teikia toks verslas“.

Kita svarbi kliūtis, įvardinta visų respondentų, – *kvalifikuotos darbo jėgos trūkumas*, reikiamos kompetencijos didinimas. Remiantis ekspertų pateikiamomis mintimis, galima daryti išvadą, jog siekiant užtikrinti spartų e. verslo vystymąsi, valstybinė švietimo sistema turi garantuoti deramą elektroninio verslo mokymo vadybą, kompiuterinį raštingumą ir pakankamą reikiamo profilio specialistų rengimo kiekį.

Įstatyminę bazę, kaip barjerą, siekiant efektyviai vystyti e. verslą, paminėjo tik du iš dešimties respondentų. Tai leidžia daryti prielaidą, jog Lietuvos teisinė aplinka nėra viena iš pagrindinių kliūčių: „Įstatyminė bazė Lietuvoje yra dar tik rengiama, nors pagrindiniai postulatai jau yra, bet, deja, jie dar nėra iki galo išstobulinti. Pavyzdžiui, Lietuvos įstatyminė bazė skiriasi nuo Latvijos, nors abi šalys yra Europos Sąjungos darės. Tai rodo, kad ES šalių įstatyminė bazė, apibrėžianti e. verslą, nėra suvienodinta, todėl kartais tai sukelia sunkumų. Tačiau šie sunkumai yra tik laikini ir kelių metų eigoje viskas turėtų susitvarkyti“ (www.knygininkas.lt).

Apibendrinus respondentų nuomones, galima teigti, kad pagrindiniai teisės aktai, įtakojantys e. verslo plėtrą yra šie:

- El. Parašo įstatymas;
- E. verslo plėtros strategija ir reguliari jos apžvalga;
- Informacijos apsaugos įstatymas;
- Vartotojų apsaugos įstatymas.

Analizuojant interviu metu gautus duomenis, galima teigti, kad bene viena pagrindinių kliūčių, trukdančių plėtoti elektroninį verslą – *žemas visuomenės pasitikėjimas ir konservatyvūs vartotojai*. Ypač tai yra svarbu kalbant apie fizinių asmenų pasitikėjimą e. verslu: „Kalbant apie visuomenės pasitikėjimą e. verslu, pirmiausia reikia įvertinti koks yra verslas: dirbama su privačiais klientais ar su juridiniais klientais. MarkIT atveju verslo klientams nereikia duoti jokių kreditinių kortelių, jos pasirašo sutartį, gauna atidėjimą, kreditą ir dirba. Juridinių asmenų pasitikėjimas elektroniniu verslu Lietuvoje jau yra. Fizinių asmenų pasitikėjimas e. verslu tikrai nedidelis“ (www.MarkIT.lt).

Panašios nuomonės yra ir www.elektromarkt.lt atstovas: „Su savo verslo klientais, su kuriais vykdomas asmeninis pardavimas ir tas procesas vyksta ne pirmą kartą toks pasitikėjimas tikrai yra. Bet plačiai visuomenei tokio pasitikėjimo trūksta. Lietuvoje vyrauja nuomonė, kad jei aš tave asmeniškai pažįstu, tai ir pirksiu, jei ne, tai dar pagalvosiu. Tai rodo, kad e. verslas iš esmės žengia pirmuosius žingsnius“.

Tam, kad informacinės technologijos taptų neatsiejama informacinės visuomenės kasdienybės dalimi, jomis turi būti pasitikima. Taigi siekiant sukurti sparčiai informacinės infrastruktūros plėtrai būtinas sąlygas, reikia užtikrinti tarptautinius reikalavimus atitinkančią saugią elektroninę aplinką. Nors daugelyje ES valstybių, siekiant didinti vartotojų pasitikėjimą, internetinės svetainės yra sertifikuojamos, Lietuvoje ši praktika taikoma dar vangiai. ES valstybėse naudojama „Euro-Label³“ sertifikavimo sistema užtikrina, jog prekybininkai, per nustatytą laiką pateikė visą privalomą informaciją, naudojo rekomenduojamas sutartis, nedelsdami sprendė pretenzijų klausimus ir laikėsi kitų standartų savo svetainėse. Ši sertifikavimo sistema patvirtina e. verslo atstovo patikimumą, aiškias sandorio taisykles, paprastą atsiskaitymo procedūrą, duomenų apsaugą, aiškias pristatymo ir ginčų sprendimo sąlygas.

www.lemona.lt atstovo teigimu, kol kas Lietuvoje nėra labai daug sertifikuotų, patikimų svetainių, kuriomis galima būtų pasitikėti šimtu procentu: „Žmonės, kurie nėra pirkę per internetą dažniausiai jaučia baimę, kad gali prarasti pinigus, kad negaus nusipirktos prekės. Tie, kurie peržengia šį barjerą, naudojami sėkmingai ir toliau. Neperžengę to barjero „baidosi“ pirkimų per internetą ir taip stabdo e. verslo plėtrą“.

Tokiai pačiai nuomonei pritaria ir www.neriba.lt ekspertė: „Jau įsitikinome, kad pirkėjai, nupirkę šaldytuvą internetu, grįžta nusipirkti televizoriaus. Tai rodo, kad jie, išbandę patikimumą ir saugumą, greitai įvertina pirkimo internetu pranašumus. Vartotojai turi nustoti baimintis atlikti įvairius veiksmus internete naudodamiesi elektroninės bankininkystės, kitomis paslaugomis.“

Taigi galima daryti išvadą, kad žemas visuomenės pasitikėjimas ženkliai įtakoja elektroninio verslo plėtrą. Vartotojų nepasitikėjimas dažnu atveju lemia tai, jog elektroninės parduotuvės svetainė atlieka ne tiesioginę savo funkciją, o veikia tik kaip elektroninė vitrina: pirkėjai internete apsižiūri, ką siūlo pardavėjas, ir dažniausiai atvažiuoja į prekybos vietą įprastu būdu nusipirkti norimos prekės. Lietuvos elektroninio verslo pasitikėjimą vartotojų atžvilgiu padidintų jau minėtas elektroninės prekybos pasitikėjimo ženklas, tačiau, galima daryti prielaidą, jog Lietuvai bei kitoms naujosios valstybės narėms dažnai trūksta finansinių priemonių šioms sistemoms diegti. Kita vertus, kokybės ženklavimas yra svarbi priemonė ypač mažoms įmonėms, siekiančioms įgyti

³ Elektroninės prekybos pasitikėjimo ženklas (angl. „Euro-Label“). Pasitikėjimo ženklą, kuris priklauso sistemai „Euro-Label“, skirtai saugiam apsipirkimui internetu, oficialiai pripažįsta vartotojų apsaugos organizacijos, viešasis ir ekonomikos ES sektoriai. Pasitikėjimo ženklas suteikia interneto parduotuvių savininkams informaciją ir rekomendacijas, kaip sukurti teisinius reikalavimus atitinkančią tinklavietę.

virtotojų pasitikėjimą ir kompensuoti konkurencinius trūkumus, palyginti su dideliais interneto tinklais ir parduotuvėmis.

Analizuojant tyrimo metu surinktus duomenis, svarbu pabrėžti tai, kad, kalbant apie žemą virtotų pasitikėjimą, daugelis respondentų mini „Verslas – virtotojui“ modelį (elektroninės parduotuvės, duomenų bazės ir kt.), jau analizuotą teorinėje šio darbo dalyje. Būtent šio pobūdžio elektroniniam verslui ypatingai svarbus virtotojų pasitikėjimo didinimas. Priešingai, e. verslo sektorius „Verslas – verslui“ (operacijos tarp įmonių) Lietuvoje progresuoja žymiai sparčiau, o pasitikėjimas čia šiandien jau nėra pagrindinė kliūtis: „Verslas – verslui“ e. verslo paplitimas sietinas su ekonominiais motyvais (mažesni kaštai, galimybė greitai ir lanksčiai reaguoti į kintančią rinkos pasiūlą/paklausą ir kt.), kai tuo tarpu „Verslas – virtotojui“ turi kur kas didesnius psichologinius motyvus (nesėkmės baimė, nepasitikėjimo potenciali nauda ir kt.), kas ir nulemia e. verslo teikiamų privalumų pasirinkimą/nepasirinkimą.

Tyrimo metu gauti duomenys rodo, kad dabartinė elektroninio verslo situacija Lietuvoje, yra patenkinama: elektroninis verslas vystosi, tačiau šiandien dar atsilieka nuo daugelio ES valstybių. Tai nulemia analizuoti barjerai, kurie šiandien dar stabdo e. verslo plėtrą (nepakankamos informacinės kompetencijos, kvalifikuotos darbo jėgos trūkumas, žemas virtotojų, ypač fizinių asmenų, pasitikėjimas, pačių įmonių konservatyvumas bei nepakankamos finansinės galimybės).

3.2. Elektroninio verslo pranašumai bei trūkumai Lietuvos įmonėse

Teorinėje šio darbo dalyje analizuota elektroninio verslo įtaka įmonės konkurencingumui leido suprasti, kokią reikšmę e. verslas įgauna, siekiant išlikti konkurencingu šiuolaikinėje pasaulio rinkoje, kurioje svarbu operatyvumas, patogumas, galimybė atlikti bet kokius sandorius realiu laiku, sutrumpėjęs atsiskaitymo laikas ir kt. Ar (ir kokie) analizuoti e. verslo privalumai bei trūkumai jaučiami Lietuvos įmonėse, buvo bandoma išsiaiškinti pasirinktu tyrimo metodu.

Lietuvoje, kaip ir daugelyje kitų pasaulio valstybių, elektroninio verslo populiarumą lėmė keletas labai svarbių jo naudos ir patogumo elementų, tokių kaip išlaidų mažinimas, geresnis bei greitesnis klientų aptarnavimas, verslo patogumas bei kiti teikiami privalumai.

Remiantis gautais duomenimis, galima teigti, kad kryptingas e. verslo vystymas įtakoja įmonės kaštus. Visi respondentai tyrimo metu akcentavo, kad elektroninis verslas įmonės kaštus skirtingai įtakoja ilgalaikėje bei trumpalaikėje perspektyvose:

„E. verslo galimybių įtaka įmonės veiklos kaštams yra didžiulė. Naudojant e. verslą įmonės kaštus galima ženkliai sumažinti. Deja, įmonės kaštų sumažėjimas stebimas tik ilgalaikėje perspektyvoje. Priešingai, trumpalaikėje perspektyvoje įmonės kaštai bet kuriuo atveju padidėja,

nes investicijos, norint sukurti patrauklų bei patikimą e. verslą, šiandien dar yra labai didelės“ (www.inida.lt).

Analizuojant tyrimo metu surinktus duomenis, galima išskirti tam tikras veiklos sritis, kurias respondentai išskyrė, kalbėdami apie kaštų mažinimą, panaudojant e. verslą:

- Žmogiškieji ištekliai;
- Logistika;
- Trumpas sandėliavimo bei užsakymų apdorojimo laikas,
- Mažesnės gamybos ir projektavimo sąnaudos,
- Įmonės veiklos procesų automatizavimas (pvz., apskaitos ir atsiskaitymo automatizavimas) ar kt.

Elektroninės parduotuvės www.kasiulai.lt atstovės teigimu, ypatingai e. verslas padeda sutaupyti žmogiškųjų išteklių sąskaita: „Pradėjus vystyti e. verslą darbuotojų poreikis iš tiesų yra nedidelis, nors pasiektas rezultatas yra toks pats, koks galėtų būti tradicinėje įmonėje tik su didesniu darbuotojų skaičiumi. Tai leidžia efektyviai taupyti įmonės kaštus ir juos panaudoti naujoms investicijoms“.

www.MarkIT.lt įmonės vadovo teigimu, vis daugiau įmonių, siekiančių efektyvios veiklos, privalės nors dalį verslo perkelti į elektroninę erdvę, siekiant mažinti įmonės kaštus bei taip išlikti konkurencingais rinkoje: „MarkIT įmonėje dirba apie 45 žmonės. Dėl didelės konkurencijos maržos mažėja, todėl tradicinės įmonės, taupydamos pinigus, dalį savo veiklos privalo perkelti į elektroninę erdvę, taupydamos žmogiškųjų išteklių, logistikos (procesą jungiant nuo tiekėjo iki galutinio vartotojo) ar gamybos sąnaudų sąskaita“.

Kiek kitaip e. verslo teikiamus privalus išskyrė www.lemona.lt ekspertas. Jo nuomone, siekiant palaikyti kokybišką svetainę (elektroninę parduotuvę), įmonei reikia nemažai investuoti, kuriant ne tik efektyvias technologines sistemas, bet ir įdarbinant reikiamos kvalifikacijos žmones, pasirenkant patikimas logistikos kompanijas. Lietuvoje kuriant tikrąją elektroninę komerciją, investicijos yra brangios: „Pilnas e. prekiavimas bus tik tada, kai klientas prekę gauna jam patogiu laiku, patogioje vietoje. Pavyzdžiui, klientas būdamas darbe elektroninėje rūbų parduotuvėje užsisako kelis norimo drabužio dydžius bei modelius, o e. parduotuvė vakare atveža užsakytas prekes pvz. iki 22 val. klientui į namus. Visgi toks prekių pateikimas klientui šiandien Lietuvoje pardavėjui nėra pigus. Antra vertus, e. parduotuvėje (svetainėje) būtina talpinti kokybiškas nuotraukas t.y. reikia įdarbinti fotografą arba samdyti kotraktorių, kuris užtikrintų, jog keičiantis prekėms jos visos būtų prieinamos svetainės lankytojams. Taigi negalima būtų teigti, kad internetu parduodama prekė prekybininkui yra pigesnė. Investuoti į e. prekybą visgi reikia nemažai. Nuotraukos, aprašymai, vertimai į kitas kalbas ir kt. – visa tai įtakoja galutinius įmonės kaštus, kas

galiausiai „susiveda“ į nemažas sumas. Kita vertus, e. verslo teikiamos galimybės padeda įmonei supaprastinti vidinius įmonės procesus“.

Taigi apibendrinant ekspertų nuomones, galima teigti, kad pažangių informacinių technologijų taikymas versle padeda sumažinti įmonės išlaidas įvairiose minėtose veiklose. Tačiau tam, kad būtų gaunama ženkli nauda, IT sprendimus ir e. verslo priemones reikia išnaudoti kiek galima efektyviau. E. verslas leidžia taupyti tam tikrose srityse ilgalaikėje perspektyvoje, kuomet sukurta kokybiška ir efektyvi interneto svetainė, įmonėje dirba kvalifikuoti, aukštos kompetencijos specialistai, puikiai veikia logistikos sistema ir t.t. Dar daugiau, negalima vienareikšmiškai teigti, kad parduodant internetu viskas turėtų būti pigiau.

Remiantis internetinės tyrimų kompanijos „Gemius Baltic“ atliktu tyrimu⁴, galima teigti, kad apsipirkti internete labiausiai paskatina žemesnės kainos (taip teigia 18 proc. apklaustųjų), tačiau iš tiesų apklausos metu gauti duomenys rodo, kad vartotojų lūkesčiai negali būti besąlygiškai visada pateisinti:

„Daugelis galvoja, kad prekės ar paslaugos, parduodamos e. parduotuvių pagalba, turi būti pigesnės. Deja, tokia nuomonė yra klaidinga, nes sukurti tikrai kokybišką elektroninę pardavimų sistemą nėra taip paprasta. Reikia nemažai investicijų, turi dirbti aukštos kvalifikacijos programuotojai, kuriuos brangu išlaikyti. Nors dažnas pirkėjas prekę renkasi pagal kainą, kas yra dažno lietuvių pagrindinis pasirinkimo kriterijus, tačiau e. verslas tikrai ne visada gali pasiūlyti žemiausią kainą. Tokios sistemos pirkėjams teikia kur kas daugiau kitų privalumų, iš kurių svarbiausias būtų laiko taupymas“(www.acc.acme.lt).

UAB „Aksis“ įmonės atžvilgiu apie 30% pačios prekybos galėtų būti vykdoma per e. verslo sistemas. Tai sumažintų darbuotojų poreikį, tuo pačiu sumažintų ir prekių ar paslaugų kainas apie 20%. Įdiegus e. sistemas, pradžioje prekės lyg ir turėtų pabrangti dėl investicijų, padidėjusių kaštų, bet atsipirkimas ilgalaikėje perspektyvoje, įmonės vadovo nuomone, tikrai yra garantuotas.

Apklaustųjų įmonių atstovai tyrimo metu be analizuotų e. verslo privalumų (ilgalaikėje perspektyvoje mažesni kaštai, sąlyginai žemesnės kainos) išskyrė ir kitus privalumus, kuriuos teikia e. verslas. Tai laiko taupymas, patogesnis ir efektyvesnis pirkėjų aptarnavimas, įmonės informacijos sistemos nuolatinis tobulinimas, naujos verslo galimybės, išsiplėtusios prekybinės rinkos geografiniu aspektu ir kt.

Nors e. verslas turi daugybę privalumų, lyginant jį su tradiciniu verslu, jo vertinti vienareikšmiškai negalima. E. verslas turi ir tam tikrų trūkumų. Visų pirma vertinant iš vartotojų perspektyvos, e. verslo pagalba siūlomų prekių negalima pačiuoju ir įvertinti gyvai, ne visada patogus apmokėjimo būdas. E. verslą vystanti organizacija prekių pristatymui vartotojams turi skirti

⁴ Tyrimas vykdytas Gemius SA Lietuvoje 2006-2007 metų sankirtoje ir 2008 metų pradžioje. Tyrimo imtį sudaro 2007 m. 1158 klausimynai, 2008 m. 1353 klausimynai užpildyti 18 – 44 m. amžiaus Lietuvos interneto vartotojų. Tyrimas pristatytas konferencijoje „Elektroninės komercijos vystymasis Lietuvoje“ 2008 m. balandžio 2-3 d., Vilniuje.

kur kas daugiau laiko, nei tai turėtų daryti tradicinė įmonė, į kurią potencialūs klientai užsuka patys. Dažnu atveju pats projektų vystymas reikalauja naujų investicijų, reikia atsižvelgti ne tik į projektavimui ir vystymui skirtas lėšas, bet ir į tolesnio vystymo kaštus, kurie kartais gali kainuoti daugiau, nei pačios sistemos projektavimas bei kūrimas. E. įmonei sunkiau kovoti su konkurentais dėl natūraliai atsirandančių teritorijų sutapimo (kovoje globaliai, nėra jokių sienų ar įtakos zonų, tad kiekviena įmonė daro viską, kad tik atimtų bent dalį konkurentų klientų).

Apibendrinant e. verslo teikiamus privalumus bei trūkumus įmonės veiklai, galima daryti išvadą, jog privalumai, ypač ilgalaikėje perspektyvoje, yra kur kas svaresni, todėl jie bus išsamiai analizuojami sekančioje dalyje.

3.3. Elektroninio verslo sukuriami konkurenciniai pranašumai Lietuvos įmonėse

Siekiant išsamiai išanalizuoti elektroninio verslo sukuriamus konkurencinius pranašumus pagrindinėse (tiekimas, gamybinės technologinės operacijos, sandėliavimas ir pateikimas, rinkodara ir pardavimai, aptarnavimas) bei pagalbinėse (infrastruktūra, žmogiškųjų išteklių valdymas, technologijų kūrimas ir plėtojimas, teisinis aprūpinimas) įmonės veiklose, buvo pasirinktas M. Porter pridėtinės vertės grandinės modelis, kuris geriausiai iliustruoja bei pagrindžia analizuotas teorines studijas bei atskleidžia e. verslo panaudojimo galimybes, siekiant didinti įmonės konkurencingumą rinkoje.

Konkurencinių pranašumų formavimo galimybės pagrindinėse įmonės veiklose

Remiantis tyrimo metu gautais duomenimis, išskiriamos sritys, kuriose, panaudojant e. verslą, galima įgyti daugiausia konkurencinių pranašumų. Tai:

- Rinkodara bei pardavimai;
- Klientų aptarnavimas;
- Gavimo logistika (tiekimas).

Kitos įmonių pagrindinės veiklos, tokios kaip gamybinės technologinės operacijos, sandėliavimas ir pateikimas, aptarnavimas (servisas) ekspertų interviu metu nebuvo išskirtos kaip pagrindinės ar prioritetinės, kuriose, siekiant įmonės efektyvumo, būtina diegti IT sistemas.

Taigi informacinėmis technologijomis pagrįstas e. verslas dažnu atveju naudojamas siekiant sukurti naujus ar (arba) tobulinti jau esamus pardavimo kanalus, nes bet kurios tyrime dalyvavusios įmonės veiklos rezultatai priklauso būtent nuo pardavimo funkcijos įgyvendinimo. Analizuojant tyrimo metu gautą medžiagą, galima teigti, kad atsiveria naujos galimybės, leidžiančios įmonei efektyviau veikti.

Visų pirma *didėja įmonių pajamos*, sukūrus naują e. pardavimo kanalą:

„Įdiegus elektroninę prekybos sistemą pastebimai padidėjo įmonės pardavimų pajamos. Kadangi mūsų sistema labiau orientuota į verslo segmentą (B2B), tai klientai gan greitai įvertino šios sistemos teikiamus privalumus: platus prekių asortimentas, išsami informacija apie siūlomas prekes, paprastas ir greitas prekių užsakymas, užsakymų vykdymo būklė, pirkimų istorija ir kita“ (www.inida.lt).

Dar vienas ypač svarbus pranašumas, kuris gali atsirasti įdiegus e. pardavimo kanalą – išsiplėtusi pardavimo teritorija. Kaip pavyzdys galėtų būti internetinę prekybą vystanti organizacija www.zenklas.lt. Įmonės atstovo teigimu, prieš metus įdiegtas e. pardavimo kanalas įmonei leido savo pardavimų teritoriją nuo rajono ribos praplėsti iki visos Lietuvos teritorijos. Toks geografinių ribų praplėtimas įtakoja ne tik potencialių klientų skaičiaus padidėjimą, bet ir pardavimo apimčių padidėjimą, įmonės pelną.

Išanalizavus bei apibendrinus tyrimo metu gautus rezultatus, gali būti daroma išvada, jog e. pardavimo kanalų tobulinimas ar įdiegimas įmonėms leidžia efektyviau reaguoti į vartotojų individualius poreikius. Ypač tai aktualu įmonėms, užsiimančioms ne tik pardavimu, bet ir, pavyzdžiui, kompiuterinės technikos gamyba. Kita vertus, ilgalaikėje perspektyvoje *mažėja pardavimų ir klientų aptarnavimo kaštai*:

„Kadangi sistemą įdiegėme prieš keturis metus, tai ilgalaikėje perspektyvoje pastebimai sumažėjo pardavimų ir klientų aptarnavimo kaštai. Įdiegta sistema leido sutaupyti darbuotojų laiko, kurio rezervą galima tikslingai panaudoti kitiems darbams. Mažiau laiko galima skirti ir klientų aptarnavimui, nes klientams tai padeda padaryti elektroninė sistema (jie patys save aptarnauja)“ (www.inida.lt).

Taigi galima teigti, kad e. verslo panaudojimas *didina komunikavimo efektyvumą*, nes tai leidžia geriau išanalizuoti ir patenkinti klientų poreikius:

„Mūsų įmonė, naudodama e. verslo teikiamas galimybes, jau įgyja tam tikrus konkurencinius pranašumus. Pavyzdžiui, kad ir susisiekimas, komunikavimas su klientu. Mūsų potencialus klientas gali neišeidamas iš namų ar darbo vietos realiu laiku susipažinti su esamomis prekėmis, jų panaudojimo aprašymais. Kilus klausimams, užtikrinamas kur kas greitesnis atsakymas į užklausimus, ko nevisada galima tikėtis iš įmonių, užsiimančių tradiciniu verslu“ (www.lemona.lt).

Įmonės kaštai gali mažėti ir tuo atveju, jei IT panaudojimas leidžia mažinti sudaromų sandorių kaštų dalį. Pardavimo ir tolimesnio klientų aptarnavimo kaštai mažėja, kai įmonės skatina savo vartotojus internete ieškoti atsakymus į dažniausiai užduodamus klausimus, naudotis suformuotomis informacinėmis bazėmis:

„Dažniausiai sulaukiame tokių užklausų, kurių nėra įtraukta į DUK arba tam tikra informacija nėra pateikta mūsų internetinėje parduotuvėje. Visais kitais atvejais, dažniausiai šiuolaikiniai klientai, naudodamiesi e. parduotuve linkę susirasti informaciją patys ir ją apdoroti. Žinoma, jei ji pateikta lengvai ir suprantamai“ (www.neriba.lt).

Analizuojant tyrimo metu pateiktus respondentų pavyzdžius, galima teigti, kad iš tiesų ne visada kliento problema gali būti išspręsta naudojant tik automatizuotas sistemas ir kartais iškilusius klausimus galima išspręsti tik betarpiškai bendraujant įmonės atstovui bei klientui, tačiau bet kuriuo atveju automatizuotos klientų aptarnavimo sistemos leidžia sumažinti klientų aptarnavimui skiriamą personalo skaičių, o tuo pačiu taip mažinti įmonės kaštus.

Tyri metu nustatyta, kad e. verslą įdiegusi įmonė, lyginant su tradicine įmone, tampa konkurencinga pardavimo bei klientų aptarnavimo srityse. E. veikla užsiimanti įmonė turi galimybę praplėsti teritorines savo pardavimo ribas, didinti komunikavimo su klientais efektyvumą, atsižvelgti į kliento poreikius bei pateikti kiekvienam klientui unikalų pasiūlymą bei mažinti pardavimo bei klientų aptarnavimo kaštus. Kita vertus e. pardavimo kanalai ne tik mažina analizuotus įmonės kaštus, tačiau palapsniui tampa privalomi įmonėms, norinčios sėkmingai veikti XXI a. verslo rinkose. E. verslo sprendimų taikymas pardavimuose įmonėms tampa nebe pranašumu, o būtinybe, kada kiekvienas vartotojas, pasirinkdamas įmonę, renkasi atsižvelgdamas ne tik į kainų dydį, bet ir kitus analizuojamus kriterijus.

Be, rinkodaros ir pardavimo e. verslas labai svarbus yra *gavimo logistikoje*, kitaip – tiekime. Tai patvirtina bene visi apklausoje dalyvavę respondentai, teigdami, kad ne tik pardavimo kanalai taupo įmonės kaštus, tačiau prie efektyvios įmonės veiklos prisideda ir tiekimas, kuris taipogi gali būti sėkmingai vykdomas IT pagalba.

Išanalizavus interviu duomenis, galima pastebėti, kad elektroninių pirkimų sistemos yra svarbios dėl kelių priežasčių, tokių kaip:

- Efektyvesnis prekių poreikio nustatymas;
- Greičiau suformuojamas užsakymo dokumentas;
- Operatyviau įvykdomas užsakymas tiekėjui;
- Išteklių (prekių) judėjimo stebėjimas.

Taigi IT pagrįstas e. verslas gali būti panaudojamas ištekliams planuoti ir valdyti, išteklių judėjimui stebėti. Operatyvus informacijos apie išteklių gavimą bei atsargas skleidimas įmonėje, leidžia įmonei veikti ne tik operatyviau, bet ir efektyviau.

Įvertinus konkurencinių pranašumų formavimo galimybes pagrindinėse įmonės veiklose, galima teigti, kad e. verslą, diegianti įmonė bei IT pagalba tobulindama įmonės veiklos procesus viena vertus investuoja į materialiuosius bei žmogiškuosius išteklius, antra vertus, taip tapdama šiuolaikiška bei efektyvia įmone, didina savo konkurencingumą. Efektyviai naudojant šiuolaikines

technologijas, galima sėkmingai didinti gaunamas pajamas, mažinti veiklos išlaidas bei gerinti įmonės veiklos rezultata, t.y. didinti pelną.

Konkurencinių pranašumų formavimo galimybės pagalbinėse įmonės veiklose

Konkurencinius pranašumus įmonė formuoja ne tik panaudodama IT sistemas pagrindinėse įmonės veiklose (pardavime, klientų aptarnavime, tiekime), bet ir pagrindinėse įmonės veiklose, kurios ne visada įmonei nešą pelną, išreikštą bei pamatuotą tiksliais matematiniais skaičiavimais, tačiau kuria organizacijai pridėtinę vertę. Pagalbinės veiklos, remiantis M. Porter, yra infrastruktūra, technologijų kūrimas, teisinis aprūpinimas ir žmogiškųjų išteklių valdymas. Būtent pastarasis ir sulaukė daugiausia svarstymų bei dėmesio tyrimo metu. Taigi galima daryti išvadą, kad šiandien įmonėse vis daugiau dėmesio skiriama žmogiškiesiems ištekliams bei jų valdymui.

Remiantis tyrimo medžiaga, galima teigti, kad kryptingas žmogiškųjų išteklių valdymas padeda priimti efektyvius ir vertę kuriančius sprendimus, padedančius įgyvendinti pasirinktas verslo strategijas per talentų paieškos ir valdymo sistemas, darbuotojų motyvacinės sistemas ir kt. Taigi gali būti daroma išvada, kad šiandien personalo valdymo IT sistemos ypač svarbios yra vidutinio dydžio bei didelėms įmonėms, tokioms kaip www.markIT.lt, www.neriba.lt, www.lemona.lt, www.elektromarkt.lt.

Informacinėmis technologijomis pagrįstas e. verslas gali būti panaudojamas administravimui, apmokymams, informacijos apie įmonę skleidimui, duomenų bazės apie potencialius bei buvusius darbuotojus sudarymui. Pavyzdžiui, www.markIT.lt organizacijos vadovo teigimu, ypatingai žmogiškųjų išteklių valdymas, pagrįstas IT, yra svarbus tarptautinėse įmonėse:

„Lietuvos filiale dirbame penkiese, todėl atskirų sistemų, žmogiškiesiems ištekliams mes nekuriame, nediegiam, nes tam nėra poreikio. Kita vertus, visos jau sukurtos sistemos paprasčiausiai yra adaptuojamos mums. Tarkime, mokymai dažnai vyksta IT pagalba, kas padeda taupyti kaštus bei mūsų laiką. Lygiai taip pat IT naudojame atlikdami metinės veiklos vertinimą ir kt.“

Visoms minėtoms įmonėms vienas svarbiausių uždavinių – kompetentingas personalas, taigi įmonės dažnu atveju renkasi mokymus, kurie organizuojami IT pagalba ir gali vykti realiu laiku, kada įmonės darbuotojai turi galimybę prie jų prisijungti, visiems kartu neatsitraukiant nuo pagrindinių savo funkcijų.

Dar vienas svarbus žmogiškųjų išteklių valdymo procesas - duomenų bazės sukūrimas apie norinčius įsidarbinti, išsidarbinti darbuotojus. Taip ypač svarbu įmonėms, kurios filialus turi ir kituose Lietuvos miestuose. Anot www.lemona.lt bei www.elektromarkt.lt atstovų, duomenų bazė apie dirbusius darbuotojus padeda valdyti personalą ne tik centrinėse įmonių būstinėse, bet ir kituose Lietuvos miestuose:

„Mūsų parduotuvių tinklas yra išsiplėtęs gana plačiai. Šiandien, ypač jaunimas, yra linkęs migruoti ir keisti gyvenamąsias vietas, sugrįžti ir vėl išeiti iš įmonės, todėl personalo duomenų bazė gali užtikrinti teisingą mūsų pasirinkimą po kelerių metų ar kitame mūsų parduotuvių tinklo taške. Be to, tuo pačiu įmonė gali disponuoti informacija ne apie vieną asmenį, o apie visus pareiškusius norą įsidarbinti“ (www.elektromarkt.lt).

Informacinių technologijų pagalba įmonės gali ne tik kelti darbuotojų kompetenciją, valdyti įdarbinimo procesus, bet ir naudotis elektroninėmis laiko ataskaitomis bei įeigos- išeigos sistemomis. Tokia laiko apskaitos sistema padeda ne tik efektyviai valdyti ir tiksliai apskaičiuoti darbuotojų darbo bei poilsio laiką, bet ir dalinai įvertinti darbuotojų darbo krūvį, apskaičiuoti išdirbtus viršvalandžius, kas galėtų būti kaip dar viena iš galimybių teisingai ir adekvačiai vadovams motyvuoti savo darbuotojus (www.lemona.lt).

Nors daugelis įmonių atstovų, dalyvavusių įmonėje teigia, kad žmogiškųjų išteklių sistemos padėtų dar efektyviau organizuoti įmonės veiklą, tačiau tik nedaugelis įmonių iš tiesų šiandien rimtai apie tai galvoja ir į tai investuoja. Pagrindinės to priežastys - lėšų stygius bei kompetencijų trūkumas.

Tyrimo rezultatai rodo, kad pagalbinėse įmonės veiklose naudojamas e. verslas taipogi gali prisidėti prie įmonės konkurencingumo didinimo. Kita vertus, Lietuvos e. verslas dar nėra taip išvystytas, jog įmonės efektyviai diegtų e. verslo sprendimus pagalbinėse veiklose. Šiandien Lietuvos organizacijos, supratusios e. verslo teikiamas konkurencines galimybes vis dar investuoja žymiai daugiau į pagrindines įmonės veiklas: pardavimus, klientų aptarnavimą, tiekimo kanalus ir tik nedaugelis organizacijų e. verslą pradeda diegti pagalbinėse veiklose, tačiau ir tai jau didina įmonės konkurencingumą, prieš tradicines įmones.

3.4. Elektroninio verslo perspektyvos Lietuvoje

Išanalizavus e. verslo sukuriamus konkurencinius pranašumus tiek pagrindinėse, tiek pagalbinėse įmonės veiklose, galima daryti prielaidą, jog Lietuvos elektroninis verslas turi plačias perspektyvas, tobulėjant informacinėms technologijoms, stiprėjant konkurencijai tarp verslo subjektų, augant verslo poreikiams ir, žinoma, keičiantis pačiai verslo bei vartojimo kultūrai.

Tai patvirtina ir tyrimo rezultatai: visi apklaustieji ekspertai vienareikšmiškai pritarė, jog šiandien e. verslas teikia didelių pranašumų prieš tradicinį verslą. Be kita ko, visos įmonės savo ilgalaikėse strategijose yra suplanavusios investicijas į e. verslo sistemų tobulinimą, naujų IT pagrįstų procesų diegimą. Tarkime www.lemona.lt ateityje yra numaćiusi tobulinti e. atsiskaitymo sistemą, didinant jos patikimumą bei efektyvumą. Siekiant įgyvendinti šiuos tobulinimus, organizacija ketina pasinaudoti ir Europos Sąjungos parama, kuri yra skirta e. verslo plėtojimui.

Atlikto tyrimo rezultatai rodo, jog e. verslas ateityje taps jau ne konkurenciniu pranašumu, bet paprasčiausiai viena iš pagrindinių prielaidų, leidžiančių apskritai išlikti konkurencinėje rinkoje. Anot įmonių atstovų, nuolat brangstant darbo jėgai, augant veiklos kaštams, elektroniniai verslo sprendimai bus būtini ir neatsiejami, suteikiantys galimybę lanksčiau aptarnauti vis reiklesnį klientą, mažinti išlaidas augančiam komunikacijos poreikiui, mažesnėmis sąnaudomis vystyti verslą ir tik taip didinti verslo efektyvumą bei konkurencingumą.

E. verslas ateityje turi apimti ne tik e. komerciją, prekių ir paslaugų pardavimą, tiekimą, bet ir vidinius verslo procesus, kas, kaip parodė tyrimo rezultatai, šiandien dar nėra prioritetinga e. verslo sritis. Efektyvios, konkurencingos įmonės ilgalaikėje perspektyvoje bei veiklos strategijoje turi atsirasti e. verslas, apimantis gamybą, žaliavų valdymą, naujų produktų ir paslaugų kūrimą bei tobulinimą, finansų, informacijos bei žmogiškųjų išteklių valdymą. Taikant e. verslo sprendimus atsiveria galimybės IT panaudoti įmonės vidinių bei išorinių procesų plėtrai, kaip, pavyzdžiui, nutolusių padalinių suartinimui, resursų perdavimui, taip didinant tiekimo grandinės efektyvumą.

Kita vertus, organizacija, nesinaudodama e. verslo teikiamais pranašumais, neinvestuodama į e. verslo sprendimus greitu metu taps ne tik nekonkurencinga apribodama savo greitį, platų informacijos paskleidimą, bet nepatraukli šiuolaikiniam vartotojui:

„Jei įmonė dar šiandien nenaudoja e. verslo ir artimoje ateityje neketina to daryti, ji paprasčiausiai yra pasmerkta. Pasmerkta dėl savo didėjančių kaštų, dėl nesugebėjimo lanksčiai reaguoti į individualius kliento poreikius, apribodama sau geografines rinkas bei aptarnavimo laiką. Tokia įmonė jau šiandien savo veikla yra nekonkurencinga ir kasmet taps vis labiau nekonkurencingesne, kol, galiausiai, jai teks visiškai pasitraukti iš konkurencinės kovos arba žymiai sumažinti savo veiklos pelną“. (www.zenklas.lt)

Taigi apibendrinat atlikto empirinio tyrimo rezultatus, galima teigti, kad e. verslas kuria konkurencinius pranašumus Lietuvos įmonėse. Kitaip sakant, tyrimo rezultatai patvirtina hipotezę, kad elektroninis verslas, naudojamas įmonės veikloje, didina įmonės konkurencingumą. Lietuvos įmonės, nors ir susiduria su tam tikrais sunkumais, ribojančiais e. verslo plėtrą (nepakankamas visuomenės kompiuterinis raštingumas, žemas vartotojų pasitikėjimas e. verslu, kvalifikuotos darbo jėgos trūkumas ir kt.), tačiau jau šiandien tokios pagrindinėse veiklos srityse kaip pardavimai, klientų aptarnavimas, tiekimas bei šalutinėje veikloje, kaip žmogiškųjų išteklių valdymas tampa kur kas konkurencingesnės nei tradicinės įmonės, nediegančios e. verslo sprendimų. Įmonės, besinaudodamos e. verslo teikiamais pranašumais turi galimybę reaguoti į kintančius vartotojų poreikius, ilgalaikėje perspektyvoje mažinti veiklos kaštus bei prekių/paslaugų kainas ir taip didinti veiklos efektyvumą. Tokios tendencijos išliks ir ateityje, nes „tai, kas nauja vakar, tampa įprasta šiandien“ (S. Wardley).

IŠVADOS

1. Nors elektroninio verslo ištakas galime surasti dar praeito amžiaus devintojo dešimtmečio pradžioje, tačiau unifikuotos ir visuotinai pripažintos sąvokos apibūdinimo ir vieningo bei nusistovėjusio apibrėžimo nėra. Mokslininkai, tiriantys e. verslo sritį, dažnu atveju e. verslą tapatina su e. komercija, tačiau, reikia pastebėti, tai nėra tapatu. E. komercija – viena iš reikšmingiausių e. verslo sudedamųjų dalių, todėl ji ir yra dažniausiai analizuojama.
2. Pasaulyje, taip pat ir Lietuvoje, egzistuoja keletas e. verslo modelių ir jų modifikacijų, tačiau labiausiai praktikoje paplitę ir pritaikomi yra *verslas – verslui* (B2B) bei *verslas – vartotojui* (B2C) modeliai. Taikant šiuos modelius yra pasiekiamos didžiausios apyvartos ir didžiausias prekių judėjimas. Galima teigti, kad nuolat besivystančios elektroninės rinkos bei jų dinamika lemia e. verslo metodų ir modelių nuolatinį keitimąsi bei sudėtingumą. Tikėtina, kad ateityje elektroninio verslo modeliai tols nuo tradicinių verslo modelių pritaikymo elektroninėje terpėje, išnaudodami naujas informacinių ir komunikacijos technologijų atveriamas galimybes.
3. Įmonės, norėdamos efektyviai veikti padidėjusios konkurencijos sąlygomis, privalo formuoti kuo daugiau konkurencinių pranašumų, kurie leistų išsilaikyti konkurencinėje kovoje. E. verslas suteikia įmonei galimybę įgyti konkurencinius pranašumus. Tokiu atveju e. verslas turi būti taikomas kiekviename pridėtinės vertės grandinės etape, siekiant sumažinti veiklos kaštus, tarporganizacinių ryšių optimizavimo procese, mažinant sandorių ir koordinavimo kaštus, bei M. Porter konkurencinių jėgų analizės kontekste, įgyjant derybinę galią prieš pirkėjus ir tiekėjus, varžantis su naujais bei esamais konkurentais.
4. Tyrimo metu gauti rezultatai rodo, kad dabartinė elektroninio verslo situacija Lietuvoje yra patenkinama: elektroninis verslas sparčiai vystosi, tačiau šiandien vis dar atsilieka nuo daugelio ES valstybių.
5. Žemą e. verslo išsivystymo lygį Lietuvoje lemia tyrimo metu nustatyti barjerai, kurie šiandien stabdo e. verslo plėtrą – nepakankamos informacinės kompetencijos, kvalifikuotos darbo jėgos trūkumas, žemas vartotojų, o ypač fizinių asmenų, pasitikėjimas e. verslu, pačių įmonių konservatyvumas bei dažnu atveju nepakankamos įmonių finansinės galimybės.
6. Išanalizavus respondentų nuomones apie e. verslo privalumus, galima teigti, kad pažangių informacinių technologijų taikymas versle padeda sumažinti įmonės išlaidas įvairiose veiklose. E. verslas padeda įmonei patogiau ir efektyviau aptarnauti pirkėjus, išplečia prekybines rinkas geografiniu aspektu bei leidžia taupyti ilgalaikėje perspektyvoje, kuomet sukurta kokybiška ir efektyvi interneto svetainė, įmonėje dirba kvalifikuoti, aukštos

kompetencijos specialistai bei puikiai veikia logistikos sistema. Tyrimo rezultatai patvirtina, jog e. verslas įmonėms yra būtinas, norint išgyventi šiuolaikinės konkurencijos sąlygomis.

7. E. Verslas be savo privalumų turi ir tam tikrų trūkumų. Vienas iš svarbiausių yra tai, kad e. verslą vystanti organizacija prekių pristatymui vartotojams turi skirti kur kas daugiau laiko, nei tai turėtų daryti tradicinė įmonė, į kurią potencialūs klientai užsuka patys. Vertinant iš vartotojų perspektyvos e. verslo pagalba siūlomų prekių negalima pačiuoti ir įvertinti gyvai, ne visada patogus apmokėjimo būdas. Kita vertus, e. verslo teikiami privalumai, ilgalaikėje perspektyvoje, yra kur kas svaresni už paminėtus trūkumus.
8. Atliko empirinio tyrimo rezultatai patvirtina, kad Lietuvos įmonės naudojančios e. verslo sprendimus įgyja konkurencinius pranašumus pagrindinės ir pagalbinės veiklos srityse, tokiose kaip: rinkodara ir pardavimai, gavimo logistika (tiekimas), klientų aptarnavimas bei žmogiškųjų išteklių valdymas. E. verslą diegianti įmonė bei IT pagalba tobulinanti įmonės veiklos procesus, turi galimybę sėkmingai didinti gaunamas pajamas, mažinti veiklos išlaidas ir taip didinti konkurencingumą.
9. Šiandien Lietuvos organizacijos, supratusios e. verslo teikiamas konkurencines galimybes, daugiausiai investuoja į pagrindines įmonės veiklas ir tik nedaugelis organizacijų e. verslą pradeda diegti pagalbinėse veiklose, pavyzdžiui, žmogiškųjų išteklių valdyme. Kita vertus, remiantis tyrimo medžiaga, galima teigti, kad kryptingas žmogiškųjų išteklių valdymas padeda priimti efektyvius ir vertę kuriančius sprendimus, padedančius įgyvendinti pasirinktas verslo strategijas.
10. Atlikto empirinio tyrimo rezultatai rodo, Lietuvos įmonės, nors ir susiduria su tam tikrais sunkumais, ribojančiais e. verslo plėtrą (nepakankamas visuomenės kompiuterinis raštingumas, žemas vartotojų pasitikėjimas e. verslu, kvalifikuotos darbo jėgos trūkumas ir kt.), tačiau jau šiandien savo veiklos procese naudodamos e. verslo sprendimus tampa kur kas konkurencingesnės nei tradicinės įmonės, nediegiančios elektroninio verslo sprendimų. Kitaip sakant, tyrimo rezultatai patvirtina hipotezę, kad elektroninis verslas, naudojamas įmonės veikloje, didina įmonės konkurencingumą.

PASIŪLYMAI

- Elektroninis verslas pasaulyje diegiamas dėl jo teikiamos naudos, t.y. dėl pelno didėjimo. Būtent dėl to reikia kaip įmanoma plačiau skleisti informaciją apie e. verslą. Ne paslaptis, kad IT technologijų pagalba vykdomos elektroninės transakcijos yra gerokai pigesnės nei neelektroninės, todėl verslo procesų perkėlimas į elektroninę terpę, ilgalaikėje perspektyvoje būtų pelningesnis daugeliui Lietuvos įmonių.
- Daugelis Lietuvos įmonių yra labiau linkę panaudoti e. verslo sprendimus siekiant įgyti konkurencinius pranašumus ir didinti konkurencingumą. Kitos e. verslo teikiamos galimybės yra tiesiog nežinomos arba ignoruojamos. Todėl yra svarbu užtikrinti papildomų žinių teikimą įmonėms, komunikacijos pagalba perduodant sėkmingiausias Lietuvos ir pasaulinius pavyzdžius.
- E. verslo plitimas yra labai priklausomas nuo Interneto naudojimo. Tokiu atveju, reikėtų parengti IT skvarbos didinimo programas, kurios padėtų ugdyti informacinę visuomenę.
- Kadangi e. verslas yra imlus investicijoms, tai smulkioms ir vidutinėms Lietuvos įmonėms turėtų būti sudaromos galimybės pasinaudoti ES parama, kuri padėtų vystyti e. veiklą.

BARANAUSKAS, Nerijus. (2008) *The Influence of Electronical Business on Increasing the Competitive Ability of the Company*. MBA Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University. 58 p. (study contains 3 tables and 9 pictures)

S U M M A R Y

Global market internationalization processes started in the last decades of the 20th century when globalization has influenced a rapid development of information society as well as the use of information technologies in various business processes. Currently, electronic trade decisions are inevitable in order to increase business efficiency and competitiveness. Electronic business provides enterprises with the possibility to expand their market share and facilitate reaching potential customers; remarkably decrease the costs of sale, supply, human resources, communication and logistics. However, electronic business installation procedure in the enterprise is rather complicated and requires a wide range of different resources, thus, at present a large number of Lithuanian enterprises still do not employ the advantages of electronic business or employ it poorly.

The aim of the actual work is to research the influence of electronic business on the competitiveness of Lithuanian economy units. The target of the research is the analysis of electronic business on the competitiveness on Lithuanian enterprises. The following goals are defined to realize the aim of the work:

1. To analyze and discuss the presumptions for electronic business origin and the course of its development.
2. To provide theoretic concepts for competitive superiorities and determine possibilities of e-business usage while modelling competitive advantages.
3. To determine the influence of electronic business on the competitiveness of Lithuanian business enterprises.

Having analyzed the theoretical part of the work it is possible to argue that a unified, universally accepted and well-established description and concept for electronic business does not exist. Although, worldwide as well as in Lithuania there are known several modes and modifications of e-business, the most prevailing and employed are business for business (B2B) and business for customer (B2C) models. Permanent development of electronic markets and their movement condition the origin of new e- business approaches and models. E-business provides enterprises with the advantages that ensure their competitiveness.

The practical part of the work deals with carrying out a semi structural interview that helped to ascertain that the current e-business situation in Lithuania is satisfactory. Although, e-business is developing, it still lags behind a lot of EU countries. On the other hand, despite the fact that

Lithuanian enterprises face certain obstacles restraining e-business development, they have already used e-business decisions in certain spheres as sales; customer service, supply and management of human resources and due to this, have become more competitive than traditional enterprises that do not install e-business methods. The actual research suggests the conclusion that the above mentioned tendencies will remain in the future. The results prove the hypothesis that electronic business employed in the enterprise, increases its competitiveness.

LITERATŪRA

Mokslinės literatūros sąrašas:

1. AH-WONG, Jacqueline; PATEL, Heena; SHAH, Urvi.; TRAN, Todenh. (2001) E-commerce progress: enablers, inhibitors and the short-term future. *European Business Journal*, No.13 (2), p. 98-107.
2. ANDERSEN, Bjorn; FAGERHAUG Tom ir kt. (1999) Benchmarking Supply Chain Management: Finding Best Practices. *Journal of Business & Industrial marketing*, Vol. 14, No. 5/6, p. 7-12.
3. BAILEY, P. Joseph; BAKOS, Yanniis. (1997) An exploratory study of the emerging role of electronic intermediaries. *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 1, Issue 3.
4. BAKOS, Yannis. (2001) The emerging landscape for retail E-commerce. *Journal of Economics perspectives*, vol. 15, no. 1, p. 69-80.
5. BAKOS, Yannis; BRYNJOLFSSON, Erik. (2000) Bundling and Competition on the Internet. *Marketing Science*, vol. 19, no. 1, p. 31-37.
6. BAOLIN, Wu. (2005) Value process and business process in e-business modelling. International Federation for Information Processing, p. 1-15. ISBN 0-387-28753-1.
7. BENJAMIN, Robert I.; ROCKART, John F.; SCOTT MORTON, Michael S. (1984) Information technology: a strategic opportunity. *Sloan Management Review*. vol. 25, no. 3, p. 3-14.
8. CIVILKA, Mindaugas; LAMANAUSKAS, Tomas; SAULIŪNAS, Darius; ŠTITILIS, Dalius; ULEVIČIUS, Liutauras. (2004) *Informacinių technologijų teisė*. Vilnius: Ciklonas. 544 p. ISBN 9955-9744-0-0.
9. COPPEL, Jonathan. (2000) E-commerce: Impacts and Policy Challenges. *Economics Department Working Papers*, Paris: OECD, No.252, p.27.
10. CRAIG, Robert. (2000) E-business and data. *Technology industry*, Washington: ENT Fort, vol. 5, no 3, p. 2, 32.
11. DUISBERG Alexander; FRITZEMEYER Wolfgang ir kt. (2001) *Report: Doing E-Commerce in Europe*. New York: Baker and McKenzie.
12. FRASER, John. (2000) The strategic challenge of electronic commerce. *Supply Chain Management*, Bradford: MCB UP Ltd, vol. 5, p. 7.
13. GATAUTIS, Rimantas. (2002) *Elektroninės prekybos veiksnys formuojant konkurencinius pranašumus*. Daktaro disertacija. Kaunas.

14. GEBAUER, Jens; SHAW, M. Janet. (2004) Success Factors and Impacts of Mobile Business Applications: Results from a Mobile e-Procurement Study. *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 8 No. 03, p. 19-43.
15. GRAAF, Xander; MUURLING, Robin H. (2003) *Enderpinning the eBusiness Framework – Defining eBusiness Concepts and Classifying eBusiness Indicators*. eTransformation: 16th Bled eCommerce Conference. Bled, Slovenia, June 9-11.
16. GRANT, Robert M. (2005) *Contemporary strategy analysis*. 5th ed. Oxford: Blackwell Publishers. 560 p. ISBN:14-05-11998-5.
17. IVES, Blake; LEARMONTH, Gerard P. (1984) The information system as a competitive weapon. New York: ACM. vol. 27, p. 1193 – 1201. ISSN 0001-0782.
18. JUCEVIČIUS, Robertas. (1998) *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras. 456 p. ISBN 9986-418-07-0.
19. KAVALIAUSKIENĖ, Virginija; ŠARAPOVAS, Tadas. (2002) Sąvokų „elektroninė komercija“ ir „elektroninis verslas“ lyginamoji analizė. *Inžinerinė ekonomika*, Kaunas: Technologija, Nr. 4(30), p. 91-95. ISSN 1392-2785.
20. MAYER-GUELLE A.M. (2001) Business-to-Business Electronic Commerce. *Management Communication Quarterly*, No.14(4), p. 644-652.
21. MALONE, Thomas W.; YATES, Joanne; BENJAMIN, Robert I. (1987) Electronic Markets and Electronic Hierarchies, *Communications of the ACM*, vol. 30, p. 484-497. ISSN 0001-0782.
22. MARKEVIČIENĖ, Auksė; KRIAUCIONIENĖ, Monika; DAPKUS, Gediminas, GATAUTIS, Rimantas; SLIVINSKAS, Marius, BALIUKONYTĖ, D. (2002) *Verslas ir e-verslas. Integravimas, galimybės, metodai: mokomoji medžiaga*. Kaunas: Technologija. 225 p. ISBN 9955–09–148–7.
23. MCFARLAN, Franklin W.; MCKENNEY, CASH, James L; APPELEGATE, Lynda M. (1995) *Corporate Information Systems Management: The Issues Facing Senior Executives*. Irwin, 334 p. ISBN 0-25-618213-2.
24. MENASCE, A. Daniel; ALMEIDA, Virgilio. (2000) *Scaling for E-Business: Technologies, Models, Performance, and Capacity Planning*. 1st ed. New Jersey: Prentice-Hall PTR. 462 p. ISBN 0-13-086328-9.
25. PALIULIS, Narimantas; PABEDINSKAITĖ, Arnoldina; ŠAULINSKAS Linas. (2007) *Elektroninis verslas: raida ir modeliai*. Vilnius: VGTU Technika. 236 p. ISBN 978-9955-28-088-0.

26. PARSONS, Gregory L. (1983) *Information Technology: A New Competitive Weapon*, *Sloan Management Review*, vol. 25, no.1 p. 3-14.
27. PIRES, D. Guilherme; AISBETT, Janet. (2002) *The relationship between technology adoption and strategy in business-to-business markets; The case of e-commerce*. *Industrial Marketing Management*, Available online 1 August 2002.
28. PORTER, Michael E. (1980) *Competitive advantage: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press. 396 p. ISBN 00-29-25360-8.
29. PORTER, Michael E.; MILLAR, Victor E. (1985) How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, Vol. 63, No. 4, p. 149-160.
30. PORTER, Michael E. (2005) *Конкурентное преимущество : как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость*. Москва: Альпина Бизнес Букс. 714 p. ISBN 5-9614-0182-0.
31. PORTER, Michael E. (2001) *Strategy and the Internet*. *Harvard Business Review*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. vasario 27 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.midori.com/ppt/porter.pdf>>.
32. RAPP, Michael. (2003) *Business models on the web* [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. vasario 13 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.digitalenterprise.org/models/models.htm>>.
33. SAIRAMESH, Jakka; MOHAN, Rakech; KUMAR, Manoj; HASSON, Tama. (2002) A Platform for Business-to-Business Sell-Side, Private Exchanges and Marketplaces. *IBM Systems Journal* 41(2), p. 34-44.
34. SARKAR, M. Barun; BUTLER, Brian; STEINFELD, Charles. (1995) Intermediaries and Cybermediaries: A Continuing Role for Mediating Players in the Electronic Marketplace, *Journal of Computer Mediated Communication (JCMC)*, Vol. 1, No.3.
35. SKYRIUS, Rimvydas; MIKALAIUSKIENĖ, Audronė; ZALIECKAITĖ, Laima. (2005) *Informacijos ir komunikacijos technologijos*. Vilnius: Vilniaus Universiteto leidykla. 282 p. ISBN 9986-19-770-8.
36. SODŽIUTĖ, Lina; SŪDŽIUS, Vytautas. (2003) *Elektroninė komercija: prielaidos, struktūra ir procesai*. Vilnius: Petro ofsetas. 168 p. ISBN 9955-534-19-2.
37. STRAUSS, Judy; FROST, Raymond. *e-Marketing* (2nd edition). Prentice Hall, New Jersey.
38. TUNG, L. Rosalie. (1999) *The Handbook of International Business*. Cornwall: International Thomson Business Press. 893 p.
39. WINDISCHHOFER, Richard. (2003) *The role of e-business for competitive advantage in the transforming European food and non-food retail business* [interaktyvus]. Tampere: Tampere

University of Technology and University of Tampere, [žiūrėta 2008 m. sausio 7 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.ebrc.info/kuvat/eBRC_rr5.pdf> ISSN 1459-0166.

Informacijos šaltinių sąrašas:

40. E-BUSINESS WATCH. (2007) *The European e-Business Report 2006/07 edition*. [interaktyvus]. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, [žiūrėta 2008 m. vasario 20 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.ebusiness-watch.org/key_reports/documents/EBR06.pdf> ISBN 92-79-02038-2.

41. *Elektroninės komercijos vystymasis Lietuvoje*. (2008) Vilnius: UAB „Expozona“, konferencijos medžiaga 2008 m. balandžio 2-3 d.

42. European Commission (2003) *European E-Business Showcases* [interaktyvus]. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, [žiūrėta 2008 m. sausio 7 d.]. Prieiga per internetą:

<http://ec.europa.eu/information_society/ecowor/ebusiness/doc/ebusiness_showcase.pdf> ISBN 92-894-5057-6.

43. Eurostat (2006) *Report on eBSN results 2003 – 2006 and the way forward* [interaktyvus]. Brussels: European Commission, [žiūrėta 2008 m. sausio 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://ec.europa.eu/enterprise/e-bsn/publicationsandstudies/documents/pdf/ebsnreportbooklet.pdf>>.

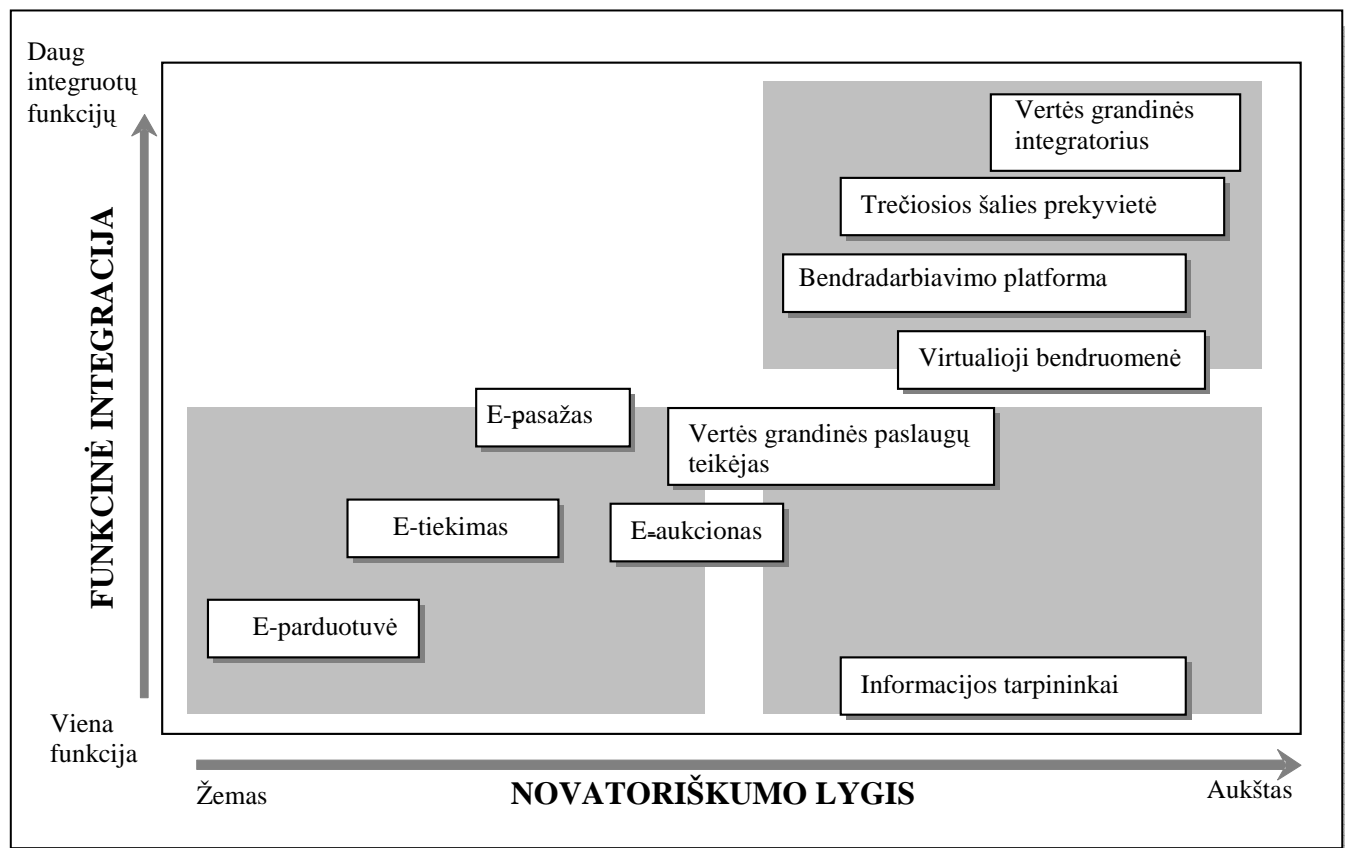
44. *Lietuvos informacinės visuomenės plėtros 2006 m. ataskaita* [interaktyvus]. (2007) Vilnius, [žiūrėta 2008 m. kovo 24 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.ivpk.lt/dokumentai/IZVP.pdf>>

45. OECD (2002) *Measuring the information economy* [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. sausio 10 d.]. Prieiga per internetą: <http://ec.europa.eu/enterprise/e-bsn/statistics/figures/europeanlevel/index_en.html>

PRIEDAI

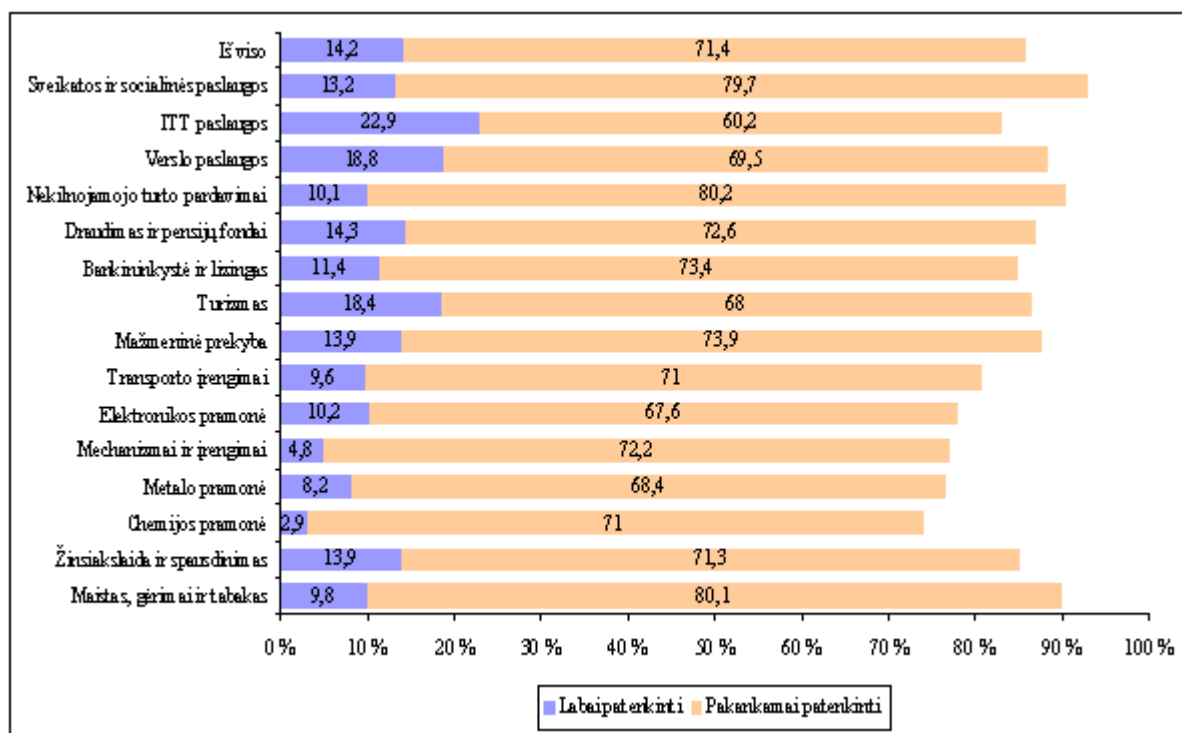
1 PRIEDAS Elektroninio verslo modelių klasifikacija pagal novatoriškumo ir funkcinės integracijos lygį.....	65
2 PRIEDAS Pasitenkinimas elektroninės komercijos nauda.....	66
3 PRIEDAS Planuojamos išlaidos elektroninės komercijos plėtrai.....	67
4 PRIEDAS Elektroninio verslo įtaka pramonės šakos struktūrai.....	68
5 PRIEDAS Elektroninio verslo panaudojimo vertės grandinėje galimybės.....	69
6 PRIEDAS Interviu klausimynas.....	70

ELEKTRONINIO VERSLO MODELIŲ KLASIFIKACIJA PAGAL NOVATORIŠKUMO IR
FUNKCINĖS INTEGRACIJOS LYGĮ



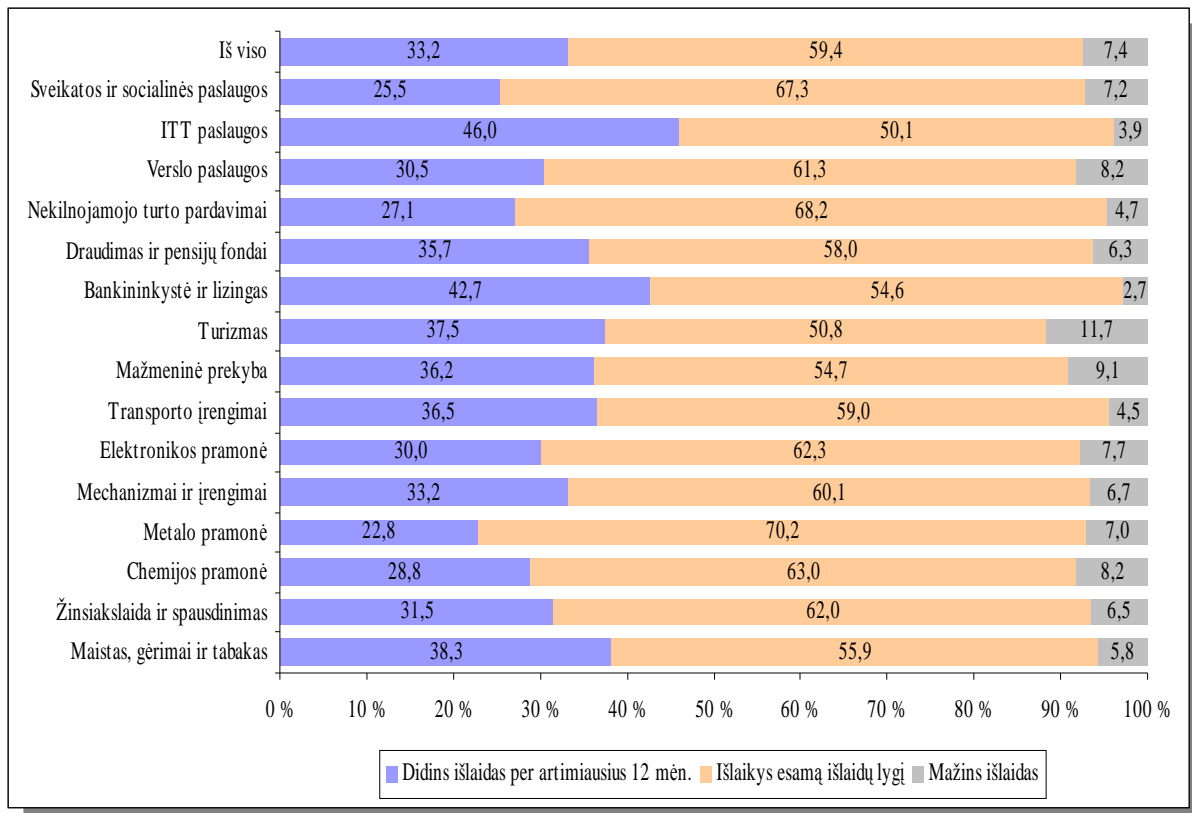
Šaltinis: PALIULIS, N.; PABEDINSKAITĖ, A. Elektroninis verslas: raida ir modeliai, 2007.

PASITENKINIMAS ELEKTRONINĖS KOMERCIJOS NAUDA



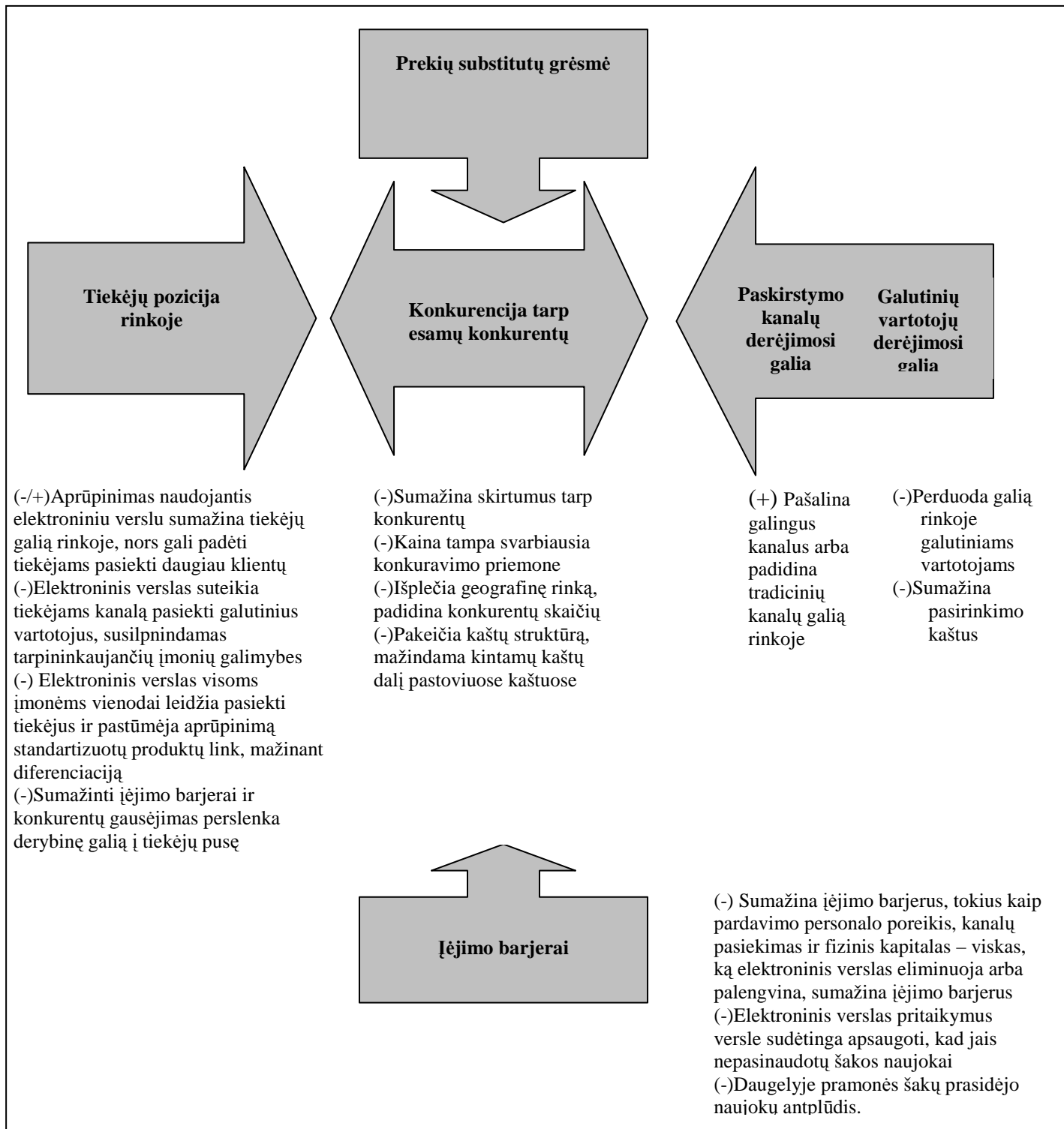
Šaltinis: sukurta autoriaus pagal E-BUSINESS WATCH. *The European e-Business Report 2006/07 edition*, 2007

PLANUOJAMOS IŠLAIDOS ELEKTRONINĖS KOMERCIJOS PLĖTRAI



Šaltinis: sukurta autoriaus pagal E-BUSINESS WATCH. *The European e-Business Report 2006/07 edition*, 2007

ELEKTRONINIO VERSLO ĮTAKA PRAMONĖS ŠAKOS STRUKTŪRAI



Šaltinis: PORTER, Michael E. Strategy and the Internet, 2001

ELEKTRONINIO VERSLO PANAUDOJIMO VERTĖS GRANDINĖJE GALIMYBĖS

<ul style="list-style-type: none"> • Tinklų pagrįstos finansinės ir įmonės išteklių valdymo sistemos • Ryšių su investuotojais palaikymas (pvz., informacijos paskleidimas) 				
Žmogiškųjų išteklių valdymas				
<ul style="list-style-type: none"> • Savitarnos personalas ir naudos administravimas • Apmokymas technologijų pagalba • Įmonės informacijos skleidimas, jos išsiuntinėjimas ir dalijimasis ja internetu • Elektroninė laiko ir išlaidų ataskaita 				
Technologijos raida				
<ul style="list-style-type: none"> • Prekių kūrimas, pagrįstas bendradarbiavimu tarp įmonės filialų ir pridėtinės vertės sistemos dalyvių • Duomenys apie naujausius pasiekimus, gaunami iš visų organizacijos struktūrinių padalinių • Operatyvios informacijos apie prekybą ir paslaugas panaudojimas tyrimams ir plėtrai 				
Aprūpinimas				
<ul style="list-style-type: none"> • Elektroninio verslo sąlygotas poreikių planavimas; realių terminų “galima žadėti/sugebama žadėti” (angl. available to promise/capable to promise) nustatymas ir poreikių patenkinimas • Naujas įsigijimo, atsargų ir prognozavimo sistemų susiejimas su tiekėjais • Automatizuoti mokėjimo reikalavimai • Tiesioginis ir netiesioginis aprūpinimas per elektronines prekyvietes, elektronines biržas, elektroninius aukcionus ir pirkėjo-pardavėjo interesų suderinimas 				
Aprūpinimo logistika	Gamyba	Išleidimo logistika	Marketingas ir pardavimai	Vartotojų aptarnavimas
<ul style="list-style-type: none"> • Įmonės ir jos tiekėjų integruotas terminų planavimas paremtas operatyvia informacija, transportavimas, sandėlių valdymas ir planavimas. • Operatyvus informacijos apie išteklių gavimą bei atsargas skleidimas įmonėje. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informacijos tarp sandorių sudarytojų ir komponentų tiekėjų integruoti mainai, laiko terminų planavimas ir sprendimų priėmimas įmonių viduje. • Prekybos personalui ir pateikimo kanalams prieinama realių terminų “galima žadėti” ir “sugebama žadėti” informacija. 	<ul style="list-style-type: none"> • Operatyvūs vartotojo, pardavėjo ar kanalo partnerio užsakymai ir realūs užsakymų vykdymo terminai. • Automatizuoti susitarimai, būdingi ir realūs kontraktų vykdymo terminai. • Klientų ir kanalų priartėjimas prie prekių diegimo ir teikimo. • Integracija su klientų prognozavimo sistemomis. • Integruotas kanalų valdymas, apimantis informacijos mainus, garantijas ir kontraktų valdymą (interpretavimą, proceso kontrolę). 	<ul style="list-style-type: none"> • Pardavimo per tinklą kanalai, tarp jų tinklapiai ir prekyvietės • Išorinis ir vidinis klientų informacijos pasiekimas realiu laiku, prekių katalogai, dinamiškų kainų nustatymas, atsargų pasiekiamumas, kvotų pateikimas tinkle ir užsakymų priėmimas • Interaktyvių prekių personifikavimas • Klientams pritaikyti marketingo veiksmai pagal klientų charakteristikas • “Stūmimo” reklama • Operatyvus grįžtamasis ryšys, pagrįstas vartotojų analize, “opt-in” ir “opt-out” marketingo ir rėmimo atsako perdavimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Klientų aptarnavimas panaudojant elektroninio pašto atsako, bilingo integracijos, bendro naršymo, pokalbių, “call-me-over-IP”, internetinių pokalbių priemones bei vaizdo transliavimo priemones • Klientų savitarna per tinklapius ir “intelligent service” užklauso. • Operatyvios galimybės.

Šaltinis: PORTER, Michael E. Strategy and the Internet, 2001

INTERVIU KLAUSIMYNAS

1. Kaip vertinate dabartinę e. verslo situaciją Lietuvoje? Ar galėtumėte palyginti su EU situacija?
2. Su kokiais sunkumais ir kliūtimis susiduriate vystydami e. verslą?
3. Kaip, Jūsų nuomone, e. verslas įtakoja prekių/paslaugų kainas, lyginant su tradiciniu verslu?
4. Ką manote apie vartotojų pasitikėjimą e. verslu?
5. Kokią įtaką įmonės kaštams turi e. verslo teikiamos galimybės?
6. Ar planuojate ateityje papildomai investuoti į e. verslą?
7. Ar elektroninė veikla duoda tiek naudos, kiek tikėjotės?
8. Pakomentuokite, kaip vertinate e.verslo perspektyvas Lietuvoje?
9. Kaip vertinate e-verslo panaudojimo galimybes, formuojant konkurencinius pranašumus pagrindinėse įmonės veiklose (tiekimo, gamybinės ir technologinės operacijos, rinkodara ir pardavimai, aptarnavimas)?
10. Kaip vertinate e-verslo panaudojimo galimybes, formuojant konkurencinius pranašumus pagalbinėse įmonės veiklose (bendrasis valdymas, planavimas, finansų valdymas, apskaita, aprūpinimas technologiniais bei materialiais ištekliais, žmogiškųjų išteklių valdymas)?
11. Kokia Jūsų nuomonė apie e. verslo įtaką įmonės konkurencingumui?
12. Jūsų pareigos?
13. Įmonės pavadinimas?
14. Ar sutinkate, kad tiriamajame darbe būtų minimas Jūsų įmonės pavadinimas?