

**VILNIAUS UNIVERSITETO  
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Tarpatautinis verslas  
Kodas 62403S113

KRISTINA DAMBRAUSKAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**ELEKTRONINĖS KOMERCIJOS STRATEGINĖ ANALIZĖ  
LIETUVOJE: VYSTYMO SI PERSPEKTYVOS**

Kaunas 2011

**VILNIAUS UNIVERSITETO  
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

**VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA**

**KRISTINA DAMBRAUSKAITĖ**

**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

**ELEKTRONINĖS KOMERCIJOS STRATEGINĖ ANALIZĖ  
LIETUVOJE: VYSTYMO SI PERSPEKTYVOS**

Darbo vadovas \_\_\_\_\_  
(parašas)

\_\_\_\_\_  
(darbo vadovo mokslo laipsnis,  
mokslo pedagoginis vardas,  
Vardas ir pavardė)

Magistrantė \_\_\_\_\_  
(parašas)

Darbo įteikimo data \_\_\_\_\_

Registracijos Nr. \_\_\_\_\_

Kaunas 2011

## TURINYS

SANTRUPŲ SĄRAŠAS.....	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS .....	5
ĮVADAS.....	7
1. ELEKTRONINĖS KOMERCIJOS IR STRATEGINĖS ANALIZĖS TEORINIS PAGRINDIMAS.....	11
1.1. Elektroninės komercijos teoriniai aspektai.....	11
1.1.1. Elektroninės komercijos sąvokos reikšmė .....	11
1.1.2. Elektroninės komercijos modeliai .....	16
1.1.3. Elektroninės komercijos formos.....	18
1.1.4. Elektroninės komercijos privalumai ir trūkumai.....	23
1.2. Strateginės analizės metodologija .....	24
1.2.1. Strateginės analizės reikšmė valdymo kontekste .....	24
1.2.2. Strateginės analizės instrumentai.....	28
2. ELEKTRONINĖS KOMERCIJOS SITUACIJA LIETUVOJE.....	39
2.1. Elektroninės komercijos paplitimas Lietuvoje vartotojų atžvilgiu .....	39
2.2. Elektroninės komercijos galimybių panaudojimas Lietuvos įmonėse .....	45
2.3. Tradicinės ir elektroninės komercijos prekybos įmonių lyginamoji analizė .....	52
2.4. Strateginės analizės instrumentų metodologinis modelis.....	55
3. ELEKTRONINĖS KOMERCIJOS STRATEGINĖS ANALIZĖS TYRIMO REZULTATAI .....	57
3.1. Tyrimo metodika.....	57
3.2. Tyrimo duomenų analizė ir rezultatų aptarimas .....	61
3.3. Tyrimo rezultatų įvertinimas strateginės analizės instrumentų pagrindu .....	80
IŠVADOS.....	85
PASIŪLYMAI.....	87
SANTRAUKA (ANGLŲ KALBA) .....	88
LITERATŪRA .....	89
PRIEDAI .....	95

## SANTRUPŲ SĄRAŠAS

% – procentai;  
a. – amžius;  
*ADL* – angl. – Arthur D. Little, liet. – D. Artūras Mažasis;  
*Admin* – angl. – Administration, liet. – administracinės;  
*B2B* – angl. – Business to Business, liet. – verslas – verslui;  
*B2C* – angl. – Business to Client, liet. – verslas – vartotojui;  
*B2G* – angl. – Business to Government, liet. – verslas – vyriausybei;  
*BCG* – angl. – Boston Consulting Group, liet. – Bostono konsultacinė grupė;  
*C2C* – Client to Client, liet. – vartotojas – vartotojui;  
*C2G* – angl. – Client to Government, liet. – vartotojas – vartotojui;  
*cit.* – cituoja;  
*CRITO* – angl. – Center for Research on Information Technology and Organizations, liet. – informacinių technologijų ir organizacijų tyrimų centras;  
*DESTATIS* – vok. – Statistisches Bundesamt Deutschland, liet. – Vokietijos statistikos departamentas;  
*e.* – elektroninė;  
*ES* – Europos Sąjunga;  
*ES 27* – Europos Sąjungos šalys narės;  
*G2C* – Government to Client, liet. – vyriausybė – vartotojui;  
*Info* – angl. – Information, liet. – informacija;  
*JAV* – Jungtinės Amerikos Valstijos;  
*kt.* – kita;  
*Lt* – litai;  
*m.* – metai;  
*McK* – angl. – McKinsey, liet. – Mac Kinsey;  
*Mktg* – angl. – Marketing, liet. – marketingas;  
*mln.* – milijonai;  
*mlrd.* – milijardai;  
*OECD* – angl. – Organisation of Economic Cooperation and Development, liet. – Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija;  
*p.* – puslapis;  
*pan.* – panašiai;  
*pav.* – pavekslas;  
*PEST* – angl. – Political, Economical, Social, Technological, liet. – politinės, ekonominės, socialinės, technologinės jėgos;  
*proc.* – procentai;  
*Prod* – angl. – Production, liet. – produkcija;  
*R&D* – angl. – Research and Development, liet. – tyrimų ir eksperimentinė veikla;  
*SPACE* – angl. – Strategic Position and Action Evaluation, liet. – strateginės pozicijos ir veiksmų vertinimas;  
*SPIRE* – angl. – Systematic Procedure for Identification of Relevant Environment, liet. susijusios aplinkos identifikavimo sistemonės procedūros;  
*SWOT* – angl. - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, liet. – Pranašumai, trūkumai, galimybės, grėsmės (PTGG);  
*t. y.* – tai yra;  
*UNCTAD* – angl. – United Nations Conference on Trade and Development, liet. – Jungtinių Tautų prekybos ir plėtros konferencija;  
*VĮ* – viešoji įstaiga.

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Elektroninės komercijos sampratos .....	15
2 lentelė E. komercijos verslo modeliai .....	16
3 lentelė Tradicinės ir elektroninės parduotuvės palyginimas .....	19
4 lentelė Tradicinės ir elektroninės parduotuvės pagrindiniai skirtumai .....	20
5 lentelė Elektroninės komercijos privalumai ir trūkumai .....	23
6 lentelė Strateginės analizės elementai .....	25
7 lentelė Strateginio valdymo proceso modelis .....	26
8 lentelė Strateginės analizės sampratų interpretacijos .....	28
9 lentelė Dažniausiai naudojami strateginio planavimo instrumentai .....	29
10 lentelė Išorinės aplinkos instrumentai ir jų funkcijos .....	33
11 lentelė Lietuvos ir ES 27 šalių, gamybos ir prekybos įmonių palyginimas .....	49
12 lentelė Populiariausios elektroninės parduotuvės Lietuvoje .....	51
13 lentelė Tradicine prekyba ir e. komercija užsiimančių įmonių palyginimas .....	53
14 lentelė Klausimų sugrupavimas ir strateginės analizės instrumentų priskyrimas .....	59
15 lentelė 2010 metų Lietuvos miesto ir kaimo gyventojų skaičius pagal amžių .....	60
16 lentelė E. komercijos Lietuvoje SWOT analizė.....	82

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Elektroninės prekybos terpė.....	12
2 pav. Elektroninės komercijos modeliai ir jų sąveikos.....	17
3 pav. Sisteminis požiūris į organizacijos strateginę analizę .....	27
4 pav. Namų ūkių naudojimas internetine prieiga .....	39
5 pav. Namų ūkiai, turintys asmeninį kompiuterį ir interneto prieigą (%) .....	40
6 pav. Interneto plėtros prioritetai.....	41
7 pav. ES 27 šalių vartotojai, besinaudojantys internetu mažiausiai vieną kartą per savaitę(%).....	42
8 pav. ES 27 šalių gyventojai, perkantys prekes ir paslaugas internetu .....	43
9 pav. Dažniausiai ES 27 šalyse perkamos prekės ar paslaugos (%) .....	44
10 pav. Kompiuterių ir interneto naudojimas Lietuvos įmonėse (%).....	46
11 pav. Interneto naudojimosi Lietuvos įmonėse tikslai (%).....	47
12 pav. Skirtingiems Lietuvos ūkio sektoriams priklausančių įmonių naudojimas internetu (%) 2004 – 2009 m. ....	48
13 pav. Lietuvos įmonės, turinčios interneto tinklapius arba svetaines (%) .....	48

14 pav. Elektroninės komercijos taikymo Lietuvos ir ES 27 įmonėse lyginamoji analizė	50
15 pav. E. komercijos strateginės analizės metodologinis modelis	56
16 pav. Respondentų gautinos vidutinės pajamos per mėnesį	62
17 pav. Respondentų naudojimosi internetu dažnumas	63
18 pav. Respondentų naudojimas internetu pagal vietą	63
19 pav. Respondentų naudojimosi internetu tikslai	64
20 pav. Dažniausių respondentų pasirenkamos e. paslaugos	65
21 pav. Respondentų išskiriami e. paslaugų privalumai	66
22 pav. E. paslaugų kokybės vertinimas respondentų atžvilgiu	67
23 pav. Respondentų išskiriami pagrindiniai e. paslaugų trūkumai	67
24 pav. Respondentų išskiriamos labiausiai naudojimosi e. paslaugomis skatinančios priemonės	68
25 pav. Priežastys lemiančios respondentų nesinaudojimą e. paslaugomis	69
26 pav. Dažniausiai respondentų perkamos prekės pagal grupes	70
27 pav. Respondentų pasiskirstymas perkant e. parduotuvėse vietinės ir užsienio rinkų atžvilgiu	71
28 pav. Respondentų pateikiami pagrindiniai privalumai perkant prekes e. parduotuvėse	72
29 pav. Respondentų išskiriami pagrindiniai e. parduotuvių trūkumai	73
30 pav. Respondentų pasiskirstymas renkantis lietuviškus ir užsienietiškus e. aukcionus	74
31 pav. Respondentų dalyvavimo e. aukcionuose motyvai	74
32 pav. Respondentų išskiriami e. aukcionų trūkumai	75
33 pav. Respondentų nedalyvavimo e. aukcionuose išskiriamos priežastys	76
34 pav. Respondentų išleidžiama pajamų dalis per mėnesį perkant elektroninėje erdvėje	77
35 pav. Respondentų požiūris į e. komercijos saugumo užtikrinimą Lietuvoje	78
36 pav. Respondentų planai naudojantis e. komercijos formomis ateityje	78

## IVADAS

Per paskutiniuosius dešimtmečius pasaulinėje visuomenėje vyko dideli pokyčiai. Vykstant spartiems globalizacijos procesams, augant konkurencijai, sparčiai vystantis technologijoms, keičiantis verslo kultūrai – tobulėjo ir verslo procesai, kurie viso pasaulio mastu persiorentavo iš industrinės į informacinę visuomenę. Sparčiai besivystančių informacinių technologijų pasekoje, atsirado naujos ekonominės formos – informacinė ekonomika, elektroninis verslas, apjungiantis elektroninę komerciją, elektroninę prekybą ir elektronines paslaugas. Šios naujos verslo formos tampa lygiavertėmis lyginant su tradicinėmis verslo formomis ir vienodai prisideda prie šalies konkurencingumo lygio kėlimo bei ekonominio augimo. Elektroninė komercija padeda pasiekti platesnes rinkas, didesnę vartotojų skaičių, jos plėtra garantuoja potencialių darbo vietų atsiradimą, tad elektroninės komercijos plėtra neabejotinai svarbi kiekvienos šalies ekonomikai. Įmonės, jau išbandžiusios elektroninės rinkos privalumus, toliau plečia veiklą ir didina investicijas tikėdamasis dar didesnio pelno.

Pagrindinė elektroninės komercijos plėtojimo sąlyga šalyje yra palankios informacinės infrastruktūros sukūrimas. Lietuvoje paskutiniaisiais metais šioje srityje vyskta spartūs pokyčiai, įmonės plėtoja informacines sistemas ir investuoja į informacinių technologijų priemones. Didėja interneto vartotojų skaičius, palaipsniui pereinama prie naudojimosi internetinėmis paslaugomis bei pirkimo ir pardavimo elektroninėje erdvėje procesų. Šalyje pamažu kuriasi naujos įmonės, kurių veikla nukreipta į elektroninės komercijos vystymą. Informacija tampa verslo strateginiu resursu. Tačiau nors ir besiplečianti informacinių technologijų infrastruktūra bei augantis interneto vartotojų skaičius suteikia pagrindines sąlygas elektroninės komercijos plėtrai, ši verslo forma šalyje dar nėra tokia brandi lyginant su kitomis Europos valstybėmis. Nors Lietuvoje verslas ir yra įvaldęs elektroninę erdvę, tačiau elektroninės komercijos plėtra yra sąlygojama ir tokių aplinkybių kaip palankios teisinės aplinkos sąlygų, verslo plėtojimui reikalingos informacijos prieinamumo, verslininkų aktyvumo ir turimų kompetencijų bei vartotojų pasitikėjimo užtikrinimo. Nepakankamos komunikavimo galimybės, neišspręsti vartotojų teisių, elektroninių procedūrų autentiškumo ir vientisumo bei sandorių privatumo užtikrinimo klausimai taip pat sąlygoja lėtesnę elektroninės komercijos plėtrą šalyje.

Elektroninės komercijos vystymasis šaliai kaip Lietuva, su maža vidine rinka atvertų daug galimybių, Lietuvai tai galėtų būti viena iš galimų proveržio kryptių. Todėl labai svarbu skatinti šios verslo formos plėtrą, sukuriant ir užtikrinant tam palankias sąlygas. Verslininkai, savo ruožtu, taip pat turėtų aktyviau išnaudoti elektroninės erdvės galimybes, parinkdami efektyviausią verslo strategiją, atsižvelgiant į vykstatnčius vidinės ir išorinės aplinkos pokyčius.

**Darbo problema:**

Lietuva, turinti sparčiai besiplečiančią informacinę infrastruktūrą bei nuolat auganti interneto vartotojų skaičių nesugeba pilnai išnaudoti internetinės erdvės galimybių vystant elektroninę komerciją. Verslininkų ir vartotojų aktyvumą elektroninės komercijos srityje sąlygoja nepakankamai įvertintos daugialypės šios srities galimybės. Verslumo reikšmė elektroninės komercijos plėtroje nepakankamai suprantama, neįvertinamos strategiškai palankios sąlygos.

**Darbo objektas** - elektroninės komercijos plėtros galimybės Lietuvoje.

**Darbo tikslas** - atlikti elektroninės komercijos Lietuvoje strateginę analizę bei įvertinti jos plėtros perspektyvas.

**Darbo uždaviniai:**

1. Teoriniame lygmenyje išanalizuoti teorijas skirtas elektroninės komercijos tematikai.
2. Išnagrinėti strateginės analizės teorinius aspektus apžvelgiant instrumentus, įgalinčius įvertinti elektroninės komercijos plėtros galimybes.
3. Įvertinti elektroninės komercijos vystymosi dinamiką Lietuvoje, nustatant esminius tai įtakojančius veiksnius.
4. Atlikti elektroninės komercijos plėtojimo galimybių tyrimą, remiantis strateginės analizės instrumentų pagrindu, sukurtu modeliu.
5. Apibrėžti elektroninės komercijos plėtros galimybes bei vystymosi perspektyvas ateityje.

**Darbo hipotezė:**

H: Elektroninės komercijos rinka Lietuvoje artimiausiu laikotarpiu augs ir ims konkuruoti su tradicinėmis verslo formomis.

**Darbo struktūra:**

Pirmoje dalyje „ELEKTRONINĖS KOMERCIJOS IR STRATEGINĖS ANALIZĖS TEORINIS PAGRINDIMAS“ nagrinėjama elektroninės komercijos sampratos reikšmė, jos modeliai, pateikiamos pagrindinės elektroninės komercijos formos. Taip pat įvertinama strateginės analizės svarba bei išskiriami dažniausiai naudojami vidinės, išorinės, nuotolinės aplinkos bei universalūs strateginės analizės instrumentai, įvertinant jų kokybinę reikšmę.

Antroje dalyje „ELEKTRONINĖS KOMERCIJOS SITUACIJA LIETUVOJE“, remiantis statistiniais duomenimis bei jau atliktų tyrimų rezultatais, nagrinėjama elektroninės komercijos situacija šalyje, lyginama Lietuvos ir kitų Europos Sąjungos šalių statistika, tokiu būdu įvertinant elektroninės komercijos plėtros bei vystymosi galimybes Lietuvoje ir nustatant pagrindinius tai įtakojančius veiksnius.



Trečiojoje dalyje „REZULTATŲ DALIS” aprašomi bei įvertinami atlikto kiekybinio tyrimo rezultatai, remiantis jų duomenimis atliekama strateginė analizė pritaikant sukurtame metodologiniame modelyje parinktus strateginės analizės instrumentus. Remiantis gautais rezultatais išskiriami pagrindiniai elektroninės komercijos vystymąsi šalyje įtakojantys veiksniai bei pateikiami pasiūlymai ir rekomendacijos šiai plėtrai skatinti.

#### **Tyrimo metodai:**

Teorinėje darbo dalyje, siekiant išsamiai atskleisti nagrinėjamą temą, išnagrinėjant pagrindinius elektroninės komercijos teorinius aspektus bei išskiriant strateginės analizės svarbą bei jos instrumentarijaus sudėtį, darbe buvo naudojamas bendramokslinis tyrimo metodas - lyginamoji mokslinės literatūros analizė, sintezė, abstrahavimas, indukcija, dedukcija.

Analitinėje dalyje, remiantis statistiniais duomenimis bei jau atliktų tyrimų rezultatais, buvo naudojamas statistikos aprašomasis metodas ir kiekybinė duomenų analizė (apdorojant duomenis Exel grafine programa).

Atliekant empyrinį tyrimą, buvo naudojamas kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa bei kiekybinė duomenų analizė (grafiniai apdorojimo metodai), kurie įgalino įvertinti pagrindinius elektroninę komerciją įtakojančius veiksnius bei numatyti jos vystymosi perspektyvas.

#### **Darbe naudoti literatūros šaltiniai:**

Teorinėje darbo dalyje daugiausia naudotasi užsienio bei Lietuvos autorių moksliniais darbais, straipsniais, disertacijomis ir empiriniais tyrimais, susijusiais su strateginės analizės instrumentų panaudojimo galimybėmis. Darbo reikšmei atskleisti, pagrinde buvo remtasi šių autorių darbais: J. L. Webster et al. (1989), A. J. Rowe et al. (1994), Jr. A. A. Thompson, A. J. Strickland III (1995), D. N. Clark, J. L. Scott (1995), D. N. Clark (1997), R. E. Teare et al. (1998), L. Worrall et al. (1998), R. Jucevičius (1998), R. Clark (1998), D. J. Martin et al. (2000), J. Coppel (2000), S. Barnes, B. Hunt (2001), R. Gatautis (2002), G. Johnson, K. Sholes (2002), M. Civilka (2002), R. Warren (2002), B. L. Bowerman (2002), X. Graaf, R. H. Muurling (2003), H. Bidgoli (2004), S. Vaitkevičius (2006), G. Curtis, D. Cobham (2008), S. A. Burtonshaw - Gunn (2009), A. Burinskienė (2010), R. Tvarijonavičiūtė, I. Patašienė, J. Patašius (2010). Praktiniams vertinimams ir pastebėjimams pagrįsti dėl savo naujumo, koncentracijos ir vaizdumo buvo naudojama internete pateikiama informacija bei Lietuvos ir užsienio šalių statistinių duomenų bazės.

#### **Praktinė ir teorinė darbo reikšmė:**

Gauti tyrimo rezultatai gali būti pritaikyti pradant vykdyti veiklą pasirenkant vieną iš elektroninės komercijos formų, taip pat rengiant ir įgyvendinant prekybos plėtojimo strategiją elektroninėje komercijoje, pasirenkant jos plėtrai skirtas skatinimo priemones.

Darbo rezultatai tap pat leidžia įvertinti pagrindinius vartotojų poreikius, kuriuos įgyvendinus atsiveria didesnės elektroninės komercijos plėtojimo galimybės. Instrumentarijaus pagalba atlikta elektroninės komercijos strateginė analizė, įmonėms, pradedančioms verslą šioje srityje, padėtų įvertinti pagrindinius vidinius pranašumus ir trūkumus bei išorines grėsmes ir galimybes.

**Darbo struktūra ir apimtis:**

Darbas sudarytas iš 3 dalių, 112 puslapių, 16 lentelių, 36 paveikslų, 6 priedų, 88 literatūros šaltinių.

# **1. ELEKTRONINĖS KOMERCIJOS IR STRATEGINĖS ANALIZĖS TEORINIS PAGRINDIMAS**

Šioje dalyje nagrinėjama elektroninės komercijos (*toliau - e. komercija*) sampratos reikšmė, jos modeliai bei jų elementai, taip pat pateikiamos pagrindinės e. komercijos formos, įvertinamas jų pritaikomumas praktiniame lygmenyje. Remiantis skirtingų autorių nuomonėmis, pateikiami pagrindiniai e. komercijos privalumai ir trūkumai. Taip pat nagrinėjami strateginės analizės teoriniai aspektai, analizuojama strateginės analizės instrumentarijus struktūra, išskiriami dažniausiai naudojami vidinės, išorinės ir nuotolinės aplinkos bei universalūs instrumentai.

## **1.1. Elektroninės komercijos teoriniai aspektai**

Norint išsamiai atskleisti ir išnagrinėti e. komercijos teorinius aspektus toliau darbe nagrinėjama e. komercijos sąvokos reikšmė, išskiriami pagrindiniai šios verslo formos modeliai bei pateikiamos dažniausiai naudojamos e. komercijos formos.

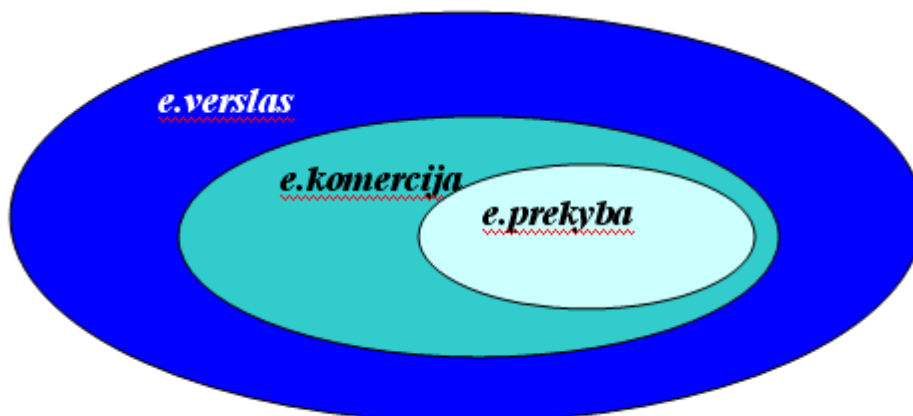
### **1.1.1. Elektroninės komercijos sąvokos reikšmė**

Per pastaruosius kelis dešimtmečius pasaulyje įvyko didelių pokyčių. Visuomeninės globalizacijos pokyčiai įtakojo visuomenės perėjimą iš industrinės į informacinę visuomenę. Vis dažniau prireikus informacijos kreipiamasi į internetą – ne tik ieškant naujų verslo kontaktų, bet ir atliekant paprasčiausias užduotis: administruojant savo sąskaitas banke, apmokant už paslaugas ir prekes, formuojant užsakymus, norint pirkti ir parduoti. Informacinių technologijų ir verslo procesų tobulėjimo pasekoje internetas tampa dinamiška verslo raidos arena. Be to, plečiantis verslui ir aštrėjant konkurencijai įmonės suvokė ilgalaikių, gerų santykių su vartotojais reikšmę bei lojalumo svarbą ir ėmė to siekti. Tam vien prekių nepakanka. Dėl to elektroninėje erdvėje atsirado daugybė paslaugų: nuo grynų paslaugų teikimo iki produktų pardavimo (Paliulis, Pabendiskaitė, Šaulinskas, 2007).

Elektroninės komercijos sąvoka atsirado prieš keliolika metų, kuomet ir prasidėjo spartūs rinkų internacionalizavimo procesai bei globalizacija. XX a. septintajame dešimtmetyje

atsiradusios elektroninių duomenų perdavimo technologijos, dabar įvardijamos kaip pirmosios elektroninės komercijos technologijų užuomazgos (Bohlin, 2004). Pačioj pradžioj vyko tik įmonių pirkimo, pardavimo dokumentų bei sąskaitų siuntimas elektroniniu būdu ir tik išpopuliarėjus internetui, 1994 metais, prasidėjo tikroji prekyba internetu. Jau 1999 metais sąvoka elektroninė komercija reiškė galimybę pirkti ir parduoti prekes internetinėje erdvėje (Dholakia, 2002).

Neretai e. komercija ir elektroninis verslas (*toliau – e. verslas*) yra sutapatinami nors iš tiesų e. komercija yra tik viena iš e. verslo formų. E. verslas apima tiek e. komerciją, tiek e. prekybą ir joms būdingus procesus (1 pav.). E. verslas pasižymi tokiais vidiniais verslo procesais kaip gamyba, rizikos valdymas, žinių valdymas, atsargų valdymas, personalo atranka ir valdymas. Tuo tarpu e. komercija apima: pirkimą, pardavimą, elektroninius aukcionus, elektroninę bankininkystę, elektroninį tarpininkavimą, tiekimą, užsakymus, reklamą, konsultavimą, įvairius susitarimus bei dalykinio bendravimo formas, kitaip tariant visas santykių rūšis, kurios susiję su tarptautiniais ir nacionaliniais sandoriais (Civilka, 2002).



Šaltinis: PALIULIS, N.K. (2007) Verslo perspektyvos ir išūkiiai elektroninėje erdvėje, p.42

### 1 pav. Elektroninės prekybos terpė

Lyginant e. verslo ir e. komercijos sąvokų apibrėžimus, pastebima, kad daugeliu atveju jie sutampa, tačiau e. verslas pasak L. Harris, Ch. Dennis (2002), apima kur kas platesnes ribas ir yra žymiai platesnis terminas apjungiantis ne tik apsikeitimą internetu, bet ir žmogiškuosius faktorius. Todėl e. komercija negali būti sinonimas e. verslui, tai yra tik jo sudėtinė dalis.

Tokios pačios nuomonės laikosi ir R. Craig (2000) išskirdamas e. komerciją kaip sudėtinę e. verslo dalį, kuri apima procesų ir veiksmų visumą sudarant sąlygas pirkti paslaugas ir prekes besinaudojant internetine erdve. E. verslas autoriaus nuomone išsiskiria tuom, jog be pirkimo ir pardavimo operacijų, jis apima ir tokias funkcijas kaip pačio produkto kūrimas,

gamyba, aptarnavimas, savitarna, kitaip tariant yra suteikiamos galimybės pirkėjui analizuoti bei valdyti pirkimo procesą<sup>1</sup>.

X. J. Graaf, R. H. Muurling (2003) taip pat nesutapatina šių dviejų sąvokų, e. komerciją siedami tik su prekybos koncepcija ir priešingai e. verslą įvardindami kaip apimantį visus verslo procesus, įskaitant ir prekybą.

*Taigi apibendrinant galima teigti, jog e. verslas – tai terpė, kurioje veikia ir plėtojasi elektroninė komercija.*

Toliau analizuojant skirtingų autorių e. komercijos pateikiamas sampratas pastebima, kad vieni autoriai e. komerciją apibrėžia tiesiog kaip prekybą internete, kiti e. komercijai priskiria daugiau funkcijų. R. Clarke (1998) teigia, kad : „Elektroninė komercija – tai verslo, prekybos prekėmis ir paslaugomis vykdymas, pasitelkiant telekomunikacijomis pagrįstas priemones, instrumentus“<sup>2</sup>.

Panašiai e. komerciją apibūdina autoriai W. Hornby, B. Gammie, S. Wall (2001), teigdami, jog e. komercija tai interneto pagalba vykdoma bet kokia mainų forma, vartotojui apsilankant pardavėjo interneto svetainėje ir atliekant pirkimo operaciją.

H Bidgoli (2004), teigia, kad e. komercija tai prekių ir paslaugų pirkimas bei pardavimas, naudojantis atvirais (globaliais, visuomeniniais) arba uždariais (privatūs, įmonių) elektroniniais tinklais.

Labai panašiai e. komercijos reikšmę traktuoja ir Bergendahl (2005), jo nuomone, e. komercija tai veikla, kada parduodamos ir perkamos prekės bei paslaugos pasiekiant pirkėjus per elektroninius tinklus. Ši veikla, autoriaus teigimu, taip pat siejama su prekių pristatymu ir reklama<sup>3</sup>.

I. Lewis (2001) elektroninę komerciją apibrėžia kaip: „Organizacinių sistemų kombinaciją (suderinimą tarpusavyje), kuri sukuria terpę elektroninei prekybai materialiais ir nematerialiais produktais. Šių sistemų kombinacija pagrįsta kooperacija tarp atskirų firmų - pardavėjų, logistikos įmonių ir rinkos (pirkėjų)<sup>4</sup>“.

D. Chaffey (2004, p.7) apibūdindamas e. komerciją, jai priskiria tokias funkcijas:

1. Bendravimo funkcija, tai prekių ir paslaugų, informacijos ar apmokėjimo pateikimas elektroniniu būdu.

2. Verslo vykdymo funkcija, apimanti technologijų naudojimą, kurių pagalba yra automatizuojamas įmonės darbas bei operacijos.

---

<sup>1</sup> Lietuvos ūkio ministerija. (2005) Projektas: Elektronio verslo plėtra... Vilnius, p. 11

<sup>2</sup> PALIULIS, A., PABENDISKAITĖ, A., ŠAULINKSKAS, L. (2007) Elektronis verslas: raida ir modeliai. Vilnius, p. 162

<sup>3</sup>BURINSKIENĖ, A. (2010) Daktaro disertacija: Elektroninės komercijos technologijų... Vilnius, p. 33

<sup>4</sup> KAVALIAUSKIENĖ, V., ŠARAPOVAS, T. Sąvokų elektroninė komercija... Kaunas, p. 93

3. Paslaugų funkcija, apimanti kaštų sumažinimą, ko pasekoje greitinama ir gerinama teikiamų paslaugų kokybė.

4. Tinklo (online) funkcija – prekių ir informacijos pirkimas ir pardavimas tinkle (online).

Iš autoriaus pateiktų funkcijų matoma, jog jis išskyrė ne tik prekių ir paslaugų pardavimą internetu, bet taip pat akcentavo ir verslo vystymo funkciją, kuomet technologijų pagalba automatizuojamas įmonės darbas ir operacijos, bei paslaugų funkciją, kuri apima kaštų mažinimą.

Kiti autoriai (Coppel, 2000; Ah-Wong, 2001; Heffes, 2001) e. komerciją apibrėžia gana abstrakčiai, neakcentuodami e. komercijos kaip naujos verslo filosofijos, tiesiog įvardindami tai kaip dar vieną priemonę verslo augimui didinti<sup>5</sup>. J. Coppel (2000) pagal prekių pristatymą išskiria dvi prekių grupes naudojamas e. komercijos procese. Autorius teigia, kad e. komercija – tai prekyba internete prekėmis ir paslaugomis, kurios gali būti pristatomos fiziškai (*angl. offline*) arba interneto tinklu (*angl. online*). E. M. Heffes (2001) pateiktame apibrėžime akcentuojamas kaštų mažinimas ir prekės ar paslaugos tobulinimas. Autorius e. komerciją apibūdina kaip priemonę įmonės kuriamos vertės didinimui.

E. komercijos koncepcijos ir sampratos taip pat nagrinėjamos ir lietuvių autorių. M. Kriaučionienė (2002) lygindama tradicinę ir elektroninę komercijas pabrėžia e. komercijos pranašumą laiko, erdvės bei tam tikrų asortimento apribojimų išnykimo atžvilgiu. Autorė neakcentuoja informacinių technologijų svarbos e. komercijos sampratoje, kadangi tai atsispindi pačioje sąvokoje. Pasak autorės e. komercija apima: „Į organizacijos išorę orientuotus procesus bei sąveikas su jos kontaktinėmis auditorijomis – vartotojais, tiekėjais ir verslo partneriais, su kuriais įmonė susijusi atlikdama įvairias verslo funkcijas – parduodama prekes ar paslaugas, organizuodama marketingą, priimdama užsakymus, tvarkydama tiekimo sistemą, aptarnaudama vartotojus, įsigydama žaliavų bei kitų produktų (Kriaučionienė, 2002, p.11).“

Plačiau e. komerciją apibrėžia kiti lietuvių autoriai L. Sodžiūtė, V. Sūdžius (2003). Nagrinėdami e. komerciją iš teisinės pusės, autoriai ją apibūdina kaip prekinį santykių formą, kai dalyvauja dvi šalys per elektroninę sąveiką. Autoriai taip pat išskiria e. komercijos objektą kaip visų ūkinių, komercinių, finansinių ir atsiskaitymo santykių, susijusių su tarptautinių ir vietinių sandorių sudarymu, vykdymu ir kontrole, visumą, palaikomą moderniomis ryšio priemonėmis. L. Sodžiūtė, V. Sūdžius sutapatina tradicinę komerciją su e. komercija išskirdami tik skirtingas santykių užtikrinimo priemones.

R. Gatautis (2002) taip pat e. komerciją apibūdina kaip dviejų skirtingų šalių mainų

---

<sup>5</sup> Lietuvos ūkio ministerija. (2005) Projektas: Elektronio verslo plėtra... Vilnius, p. 18

santykius, pasitelkiant įvairias elektronines priemones. Pasak autoriaus, e. komercija negali būti visiškai efektyvi, nes ji niekada nepakeis fizinės prekyvietės. Tačiau būtų galima nesutikti su šiuo autoriaus teiginiu, kaip pavyzdį paminint programinės įrangos rinką, kurioje prekės perduodamos skaitmeniniu pavidalu, atsisakant fizinio prekių transportavimo.

R. Skyrius (2003), nesureikšmindamas elektroninių transakcijų svarbos įmonės veiklai, e. komerciją įvardija kaip pardavimus, naudojant elektroninę terpę.

E. komercijos autorių skirtingai suvokiamos sampratų reikšmės toliau pateikiamos chronologine tvarka žemiau esančioje lentelėje. (1 lentelė).

1 lentelė

### Elektroninės komercijos sampratos

Autorius, metai	E.komercijos samprata
R. Clarke, 1998	E. komercija - tai verslo, prekybos prekėmis ir paslaugomis vykdymas, pasitelkiant telekomunikacijomis pagrįstas priemones, instrumentus.
R. Craig, 2000	E. komercija - tai procesų ir veiksmų visuma sudaranti sąlygas pirkti paslaugas ir prekes naudojant internetinę erdvę.
W. Hornby, B. Gammie, S. Wall, 2001	E. komercija tai interneto pagalba vykdoma bet kokia mainų forma, vartotojui apsilankant pardavėjo interneto svetainėje ir atliekant pirkimo operaciją.
M. Kriaučionienė, 2002	E. komercija - tai į organizacijos išorę orientuoti procesai bei sąveikos su jos kontaktinėmis auditorijomis - vartotojais, tiekėjais ir verslo partneriais, su kuriais įmonė susijusi atlikdama įvairias verslo funkcijas - parduodama prekės ar paslaugas, organizuodama marketingą, priimdama užsakymus, tvarkydama tiekimo sistemą, aptarnaudama vartotojus, išgydama žaliavų bei kitų produktų.
R. Gatautis, 2002	E. komercija - tai mainai tarp dviejų skirtingų šalių, pasitelkiant įvairias elektronines priemones.
R. Skyrius, 2003	E. komercija - tai pardavimų vykdymas naudojant elektroninę terpę.
V. Sūdžius, 2003	E. komercija - tai prekių santykių forma, kai per elektroninę sąveiką dalyvauja dvi šalys.
H. Bidgoli, 2004	E. komercija tai prekių ir paslaugų pirkimas bei pardavimas, naudojantis atvirais (viešas, visuotinis, globalus tinklas) arba uždariais (privatūs įmonių tinklai) elektroniniais tinklais.
G. Bergendahl, 2005	E. komercija tai veikla, kada parduodamos ir perkamos prekės bei paslaugos pasiekiant pirkėjus per elektroninius tinklus.

Šaltinis: sudaryta autoriaus

*Apibendrinant Lietuvos ir užsienio autorių pateiktas sampratas, galima teigti, kad visi autoriai vienigai teigia, jog pagrindinė e. komercijos priemonė yra internetas, kuris taip pat autorių įvardijamas kaip elektroniniai tinklai, elektroninė terpė, elektroninė priemonė, internetinė erdvė. Vieni autoriai savo pateikiamosiose sampratoose daugiau akcentuoja patį prekių ir paslaugų pardavimų vykdymą (Clarke, 1998; Craig, 2000; Kriaučionienė, 2002; Bergendahl, 2005), kiti e. komerciją apibrėžia akcentuodami mainus tarp dviejų šalių*

internetinėje erdvėje (Hornby, Gammie, Wall, 2001; Gatautis, 2002; Sūdžius, 2003). E. komercijos efektyvumas pagrįstas tuo, jog yra sudaromos prielaidos pasiekti daugiau klientų, padidinti įmonės užimamą rinkos dalį, sudaromos galimybės didinti klientų pasitenkinimą, sumažinamos klientų aptarnavimo sąnaudos, apsieinama be tarpininkų tarp kompanijų ir klientų, sumažinamos vadybos išlaidos. Mano nuomone trumpai ir aiškiausiai e. komerciją visgi apibrėžė autoriai R. Clarke (1998) ir G. Bergendahl (2005), tad remiantis šių autorių pateikiamomis e. komercijos sampratomis siūlyčiau tokį apibendrinantį e. komercijos apibrėžimą:

*E. komercija – tai prekybinių santykių forma, kurioje suinteresuotos šalys sąveikauja elektroniniu būdu.*

### 1.1.2. Elektroninės komercijos modeliai

Analizuojant e. komerciją, pastebima jog didelis dėmesys skiriamas e. komercijos modelių kūrimui ir analizei. E. komercijos modeliai apima tiek komercinius sandorius, tiek ne komercinio pobūdžio informacijos perdavimą. E. komercijos modelių pagrindas sudarytas, remiantis trijų subjektų tipų – vyriausybės, verslo ir vartotojų – sąveikomis. Literatūroje dažnai yra analizuojami du pagrindiniai e. komercijos modeliai: “verslas – verslui” (*B2B – Business to Business*) ir “verslas – vartotojui” (*B2C – Business to Client*) (Warren, 2002), tačiau kiti autoriai (Martin, Reid, 2000; Tassabehji, 2003; Slyke, Belanger, 2003; Sodžiūtė, Sodžius, 2003) pateikia platesnę e. komercijos modelių klasifikaciją, įtraukiant ir vyriausybės subjektą (2 lentelė).

2 lentelė

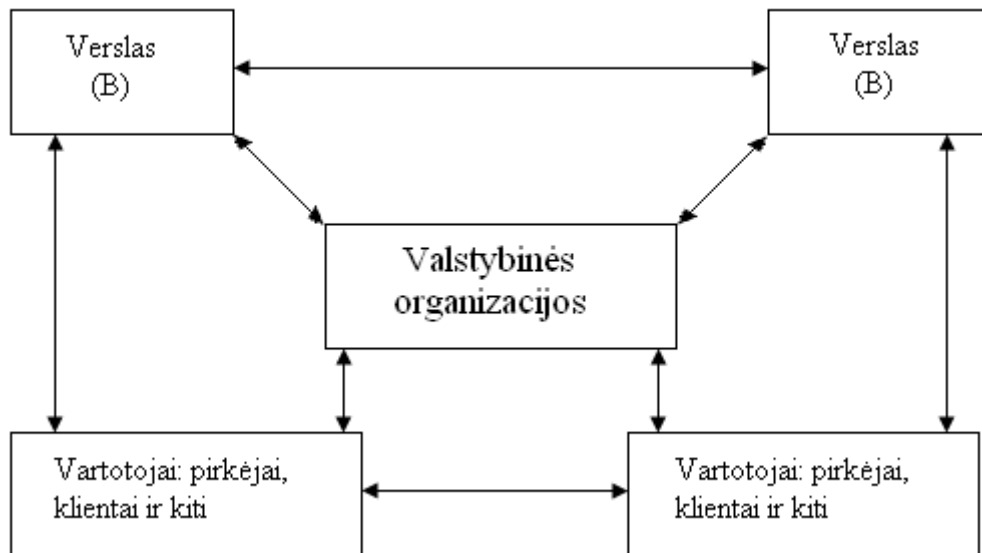
#### E. komercijos verslo modeliai

<b>B2B</b>	Verslas (B) – verslui (B);
<b>B2G</b>	Verslas (B) su valstybinėmis institucijomis (G);
<b>B2G</b>	Privačios ir kitos verslo įmonės (B) su biudžetinėmis, valstybinio kapitalo įmonėmis (G);
<b>G2G</b>	Valstybinės institucijos ir biudžetinės įmonės (G) su valstybinėmis institucijomis ir biudžetinėmis įmonėmis;
<b>B2C ir G2C</b>	Verslas (B), valstybinės institucijos ir biudžetinės įmonės (G) su individualiais vartotojais ir namų ūkiais (C), taip pat elektroniniuose modeliuose išskiriant pirkėjus ir paslaugų gavėjus;
<b>C2C</b>	Individualūs vartotojai ir namų ūkiai tarpusavyje.

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal SODŽIŪTĖ, L., SŪDŽIUS, V. (2003) Elektroninė komercija: prielaidos, struktūra ir procersai, p. 11

M. Heig (2001) šiuos modelius apibūdina kaip individualias sistemas, kuriose palaikomi vertingi dviejų šalių kontaktai. Tokiai autoriaus nuomonei pritaria ir kiti autoriai D. Menasce, V. Almeida (2000), šių santykių formas pateikdami schemiškai (2 pav.).





Šaltinis: MENASCE, D., ALMEIDA, V. (2000) Scaling for E-Business: Technologies, Models, Performance, and Capacity Planning, p.164

## 2 pav. Elektroninės komercijos modeliai ir jų sąveikos

*Verslas – verslui modelį*, autoriai R. Kerrigan, E.V. Roegner, (2001) apibūdina kaip elektroninės komercijos ryšius tarp dviejų ar daugiau verslo organizacijų (tiekėjų, platintojų, gamintojų ir kt.)<sup>6</sup>. J. W. Plunkett (2008) teigia, jog tai pati sėkmingiausia ir labiausiai progresuojanti e. komercijos dalis, leidžianti įmonėms suaktyvinti bendradarbiavimą, gerinti savo vidines operacijas, greičiau reaguoti į viena kitos poreikius taip pat sumažinti bendradarbiavimo išlaidas.

Pasak J. P. Baron, M.J. Shaw, (2000) *verslas – vartotojui* modelio – pagrindinės formos yra e. parduotuvės, e. katalogai, kitos duomenų bazės. Čia pirkimo ir pardavimo procesas vyksta tarp įmonių ir galutinio vartotojo, pastarajam užsakinėjant prekes e. parduotuvės svetainėje ir atsiskaitant bankiniu pavedimu arba fiziškai, po prekių pristatymo (Kvinauskaitė, Šarapovas, Cvilikas, 2005). Šis modelis dažniausiai atspindi mažmeninės prekybos formą kai prekės užsakomos internetu (Bohlin, 2004).

*Verslas – vyriausybei* modelis apima visus susitarimus, sandorius tarp vyriausybinių ir pelno siekiančių organizacijų. Šio modelio pagrindinės atliekamos funkcijos – tai informacijos perdavimas bei mokesčių mokėjimai. Remiantis S. Barnes, B. Hunt (2001) nuomone, šio modelio pagrindinis privalumas tai laiko ir kitų kaštų sumažėjimas kaupiant, perduodant ir apdorojant reikiamą informaciją, elektroninių kanalų pagalba.

<sup>6</sup> Lietuvos ūkio ministerija. (2005) Projektas: Elektronio verslo plėtra... Vilnius, p. 24

*Vartotojas – vyriausybei* modelis apimtų: „Elektroninius rinkimus, piliečių aktyvų dalyvavimą, sprendžiant vietinės, regioninės ar respublikinės svarbos reikalus“ (TvariJonavičiūtė, Patašienė, Patašius, 2010, p. 231).

*Vyriausybė – vyriausybei* modelis reikštų elektroninį bendravimą tarp vyriausybių. Pasak M. A. Wimmer (2010) šis terminas plačiau vartojamas kaip *elektroninės vyriausybės* terminas. Su šiuo terminu sutinka ir kiti autoriai (Ashton, 2001; Leitner, 2003; Ronaghan, 2002; Wimmer, 2002) ir teigia, jog elektroninės vyriausybės formavimasis dar yra naujas reiškinys daugelyje šalių<sup>7</sup>.

*Vyriausybė - vartotojams* modelis nuo *vyriausybė – verslui* modelio skiriasi labai nedaug. Vartotojai lygiai taip pat sąveikauja su valstybinėmis organizacijomis kaip ir verslo atsovai: ieško ir kaupia informaciją, moka mokesčius. Skiriasi tik pati informacija, kuri yra reikalinga privatiems asmenims – vartotojams ir verslo subjektams (Currie, 2004).

Pasak N. Lundblad (2001), e. komercijos modeliai, kuriuose vienas iš subjektų yra vyriausybė, yra labiau siejami su informacijos perdavimu, nei su verslu. Visgi labiausiai paplitę modeliai yra *verslas – verslui (B2B)* ir *verslas – vartotojui (B2C)*. Šių modelių panaudojimas verslo įmonėms leidžia įgyti konkurencinį pranašumą (Kriaučionienė, 2002).

Šie du modeliai literatūroje yra įvardijami kaip e. komercijos rėmai. Pasak J. Coppel (2000) ateityje šie du modeliai susivienodins ir riba tarp jų beveik išnyks. R. Craig (2000) taip pat sutinka su šių modelių galima sinergija, bet jis išskiria skirtingą šių modelių kryptį: *verslas – verslui* modelis labiau orientuosis į tiekimą, tuo tarpu *verslas – vartotojui* modelis – į vartotojus.

Tačiau kartinę reikšmę turi *verslas - vartotojui*, kadangi paslaugos suprantamos kaip produkto teikimas vartotojams, nesureikšminant ar šie būtų fiziniai ar juridiniai asmenys (TvariJonavičiūtė, Patašienė, Patašius J., 2010).

*Taigi apibendrinant, galima teigti, jog e. komercijos modeliai – tai prekių, paslaugų bei informacijos srautų struktūra, kurioje tarpusavyje sąveikauja trys pagrindiniai subjektai: verslo įmonės, vartotojai ir vyriausybinės institucijos.*

### **1.1.3. Elektroninės komercijos formos**

Literatūroje yra randamos šios pagrindinės e. komercijos formos:

- elektroninė parduotuvė;
- elektroninė birža;
- elektroninis aukcionas;
- elektroninės paslaugos (Sodžiūtė, Sūdžius, 2003).

---

<sup>7</sup> Lietuvos ūkio ministerija. (2005) Projektas: Elektronio verslo plėtra... Vilnius, p. 18

## Elektroninė parduotuvė

Elektroninė prekyba virtualioje parduotuvėje pagrįsta ta pačia struktūra, kaip ir tradicinė prekyba. Čia vyksta prekyba įprastomis prekėmis, siūlant vartotojui galimybę rinktis. Vartotojas gali apžiūrėti prekes, susipažinti su jų informaciniais aprašymais, jis turi galimybę palyginti prekių kainas, pasikonsultuoti su elektroninės parduotuvės (*toliau – e. parduotuvė*) konsultantu. K. Bauknecht (2004) nuomone, e. parduotuvės efektyvumo užtikrinimą pirmiausiai įtakoja lanksti kainodara ir kuo didesnis prekių asortimentas.

Pasak Balabanov (2001): „E. parduotuvė – tai išplėstas prekių ir paslaugų pateikimas internete, sukuriant žiniatinklio serverį, skirtą parduoti prekes ir paslaugas kitiems interneto vartotojams“<sup>8</sup>. Autorius taip pat pateikia tradicinės ir e. parduotuvės palyginimus (3 lentelė).

3 lentelė

### Tradicinės ir elektroninės parduotuvės palyginimas

Tradicinė parduotuvė	E. parduotuvė
Prekybos salė	Elektroninė parduotuvė
Pirkėjo vaikščiojimas po prekybos salę ir prekių apžiūrėjimas	Tinklapių peržiūrėjimas
Individualus pirkėjo konsultavimas	Pardavėjas konsultuojamas per kompiuterių tinklą arba telefonu
Prekės išrinkimas	Prekės išrinkimas
Prekės užsakymas	Prekės užsakymas
Sąskaitos išrašymas	Sąskaitos persiuntimas per kompiuterinius tinklus
Apmokėjimas parduotuvės kasoje arba kortele	Sąskaitos apmokėjimas per kokią nors elektroninių mokėjimų sistemą

Šaltinis: cit.pagal: SODŽIŪTĖ, L., SŪDŽIUS, V. (2003) Elektroninė komercija: prielaidos, struktūra ir procesai, p. 31

Kaip matoma iš lentelės pagrindinis skirtumas yra tik tas, jog tradicinėje parduotuvėje produktai, tarpininkai ir procesai yra fizinės prigimties, tuo tarpu e. parduotuvėje šie trys rinkos komponentai yra skaitmeniniai (Civilka, 2002). Pagal Balabanov (2001) pateikiamus tradicinės ir e. parduotuvės palyginimus, galima būtų daryti išvadą, jog e. parduotuvė tiesiogiai prilygsta tradicinei ir netgi turi tokius pranašumus kaip: sutaupomas laikas, galimybė surūšiuoti prekes ir palyginti jų kainas, gauti nemokamą pristatymą. Tačiau autorius nepateikia nei vieno skirtumo, kuo skiriasi šios pardavimo formos ir kokių trūkumų turi e. parduotuvė tradicinės parduotuvės atžvilgiu. Todėl toliau, remiantis A. Andersen (2001) pateikiamais tyrimais, pateikiama tradicinės ir e. parduotuvės skirtumai (4 lentelė).

<sup>8</sup> cit. pagal: SODŽIŪTĖ, L., SŪDŽIUS, V. (2003) Elektroninė komercija: prielaidos, struktūra ir procesai. Vilnius, p. 31

### Tradicinės ir elektroninės parduotuvės pagrindiniai skirtumai

Tradicinė parduotuvė	Elektroninė parduotuvė
Parduodama reali prekė	Prekė parduodama, nors realiai jos neturima
Prekę pirkėjas pasiima iš karto (jei nereikalingas pristatymas atsižvelgiant į prekės specifiką)	Prekė pristatoma po tam tikro laiko
Perkant prekę tradicinėje parduotuvėje nėra pristatymo kaštų	Dažniausiai prekės pristatymas kainuoja papildomai
Tradicinėje parduotuvėje suteikiama pilna informacija apie prekę, konsultavimas	Informacija apie prekę gali būti ribota
Yra galimybė apžiūrėti prekę, pamatyti broką	Prekės broką vartotojas gali pastebėti tik po pristatymo
Maža tikimybė dėl atsitiktinių trikdžių, kurie nutrauktų prekės įsigyjimo procesą	Internetinio ryšio sutrikimai gali sutrukdyti įsigyti prekę.
Šaltinis: ANDERSEN, A. (2001) E - Business Practices [interaktyvus]	

Kiti autoriai (Gottschalk, 2006; Bidgoli, 2004; Botha, 2004) dar pateikia tokius tradicinės ir e. parduotuvės skirtumus kaip: e. parduotuvėje vartotojas turi teisę pirkti bet kuriuo paros metu bet kurioje pasaulio vietoje, neišeinant iš namų; e. parduotuvėje vienu metu gali lankytis neribotas pirkėjų skaičius; e. parduotuvėje yra keliami didesni reikalavimai elektroninės informacijos saugumui.

Taip pat reikėtų paminėti, jog netgi įmonės svetainės sukūrimas bei prekių asortimento ir katalogo pateikimas joje, jau taip pat yra e. komercijos forma nors realiai internetu ir neatsiskaitoma. Tačiau tai suteikia galimybę vartotojams susipažinti su prekėmis, gauti informaciją apie jų pagrindines savybes, išsirinkti ir įsigyti prekę jau tradicinėje parduotuvėje.

#### Elektroninė birža

Sekanti e. komercijos forma - elektroninė birža (*toliau - e. birža*). Tai interaktyvus prekybos vertybiniais popieriais metodas, kuris leidžia gauti rinkos informaciją per realų laiką ir siųsti savo brokeriui vertybinių popierių pardavimo arba pirkimo užsakymus naudojantis kompiuteriu ir internetiniu ryšiu (Sodžiūtė, Sūdžius, 2003, p. 34). Pasak J. R. Mariga (2003) šios biržos skirtos automatizuoti pasirašytus sandorius, taip pat pagerinti įmonių bendradarbiavimą. E. biržos suteikia galimybę vienu metu varžytis su begale tiekėjų, tokiu būdu padedant sutaupyti pinigines ir laiko sąnaudas. Čia pasiūla ir paklausa įvertinama automatiškai, galimas grupinis pirkimas, sandoriai sudaromi greitai numatyto paros metu. Remiantis N. Jerke (2000) nuomone, galima pažymėti, jog e. birža taip pat turi ir trūkumų: rinkos sąlygos labai greitai kinta, todėl prisitaikyti prie jų gali tik stipriausi ir stambiausi rinkos dalyviai. Taip pat reikėtų paminėti, kad pasaulinėje rinkoje biržos dirba skirtinga sparta, todėl silpnėja atskirų rinkų ryšiai ir sandorių skaidrumas.

## Elektroniniai aukcionai

Tai ganėtinai paplitęs prekių įsigyjimo reiškinys tarp šiandienos interneto vartotojų. V.A. Bikov (2000) elektroninius aukcionus (*toliau – e. aukcionai*) apibūdino kaip internetu pagrįsto pervedimo akcijas, kurios leidžia vartotojams derėtis perkant arba parduodant įvairius produktus ir paslaugas<sup>9</sup>. Kitaip tariant tai varžytinės, kurių pagrindinis objektas yra prekė, o aukciono dalyviai varžosi tarpusavyje siūlydami aukštesnę kainą. Autorių N. Vulkan (2003) nuomone tai patogus būdas parduoti perteklines ar greitai gendančias prekes. E. aukcionai turi pagrindines taisykles, kurių privalo laikytis kiekvienas dalyvis. L. Sodžiūtė, V. Sūdžius (2003) išskiria šias pagrindines aukciono taisykles:

- Būtinai dalyvių registravimas, dalyviai privalo būti pilnamečiai, dažnai reikalaujama pateikti savo bankų sąskaitas kaip prekių apmokėjimo garantą;
- Aukciono dalyvis, laimėjęs aukcioną, privalo prekę pirkti ir už ją apsimokėti, nes pardavėjas turi teisę kreiptis į teismą;
- Aukcionų dalyviai, pateikę savo pasiūlymus, neturi teisės jų atsiimti iki varžytuvių pabaigos.

Pagal V. A. Bikov (2000) e. aukcionai skirstomi į tris grupes:

- 1) Pastovūs aukcionai;
- 2) Rezervuotos kainos aukcionai;
- 3) Vienarūšių parduotuvių aukcionai.

Iš autoriaus pateikiamų e. aukcionų grupių, kaip populiariausią galima būtų išskirti *pastovių aukcionų grupę*. Šiai grupei priskiriamas e. aukciono veikimo principas yra kaip ir tradicinio aukciono – pardavėjui nustatant minimalią kainą, o aukciono dalyviams varžantis tarpusavyje ją keliant. Antrajai, *rezervuotos kainos aukcionų grupei* priskiriami aukcionai išsiskiria tuom, jog čia pardavėjas nustato didžiausią kainą už kurią nori parduoti savo prekę ir jeigu norima kaina nebūna pasiūloma, pardavėjas turi teisę neparduoti prekės arba parduoti ją paskutiniam didžiausią kainą pasiūlusiam aukciono dalyviui. Pardavėjo numatyta kaina visų varžytinių metu laikoma paslapyje. *Vienarūšių parduotuvių grupei* priklausančiuose aukcionuose pardavėjas pateikia vienos rūšies prekę keliuose aukcionuose ir prekės kaina nustatoma pagal pirmo parduotos prekės egzemplioriaus kainą. Ji tampa didžiausia likusiuose aukcionuose parduodamoms tos pačios rūšies prekėms.

Lyginant tradicinį ir e. aukcioną pastebima, jog visa proceso struktūra yra ta pati, tik e. aukcione visi procesai pradėdant nuo kainų siūlymo, sandorių sudarymo, apmokėjimo bei prekių pristatymo yra integruota virtualioje erdvėje (J. Ch. Westland, T. H. Clark, 2000). E. aukciono pagrindinis pranašumas yra tas, jog dalyvis gali vienu metu varžytis dėl keleto prekių ir

---

<sup>9</sup> SODŽIŪTĖ, L., SŪDŽIUS, V. (2003) Elektroninė komercija: prielaidos, struktūra ir procesai. Vilnius, p. 39

jam nereikia nuolatos stebėti sistemos veikimo. Taigi pagrindinis e. aukciono veikimo principas yra siūlyti pirkėjui savo kainą ir tuo pačiu varžytis su kitais dalyviais norinčiais pirkti. Tai tradicinio aukciono veikimo principas. Tačiau yra ir atvirkštinis e. aukciono variantas. Pagrindinis jo veikimo principas yra tas, jog čia vartotojas siūlo savo kainą už kurią norėtų įsigyti atitinkamą prekę ar paslaugą. Šiuo atveju jau pardavėjai siūlo savo kainas ir pirkėjas renkasi jam palankiausią variantą (Curtis, Cobham, 2008, p. 226). Nors e. aukcionų kaip ir e. parduotuvių funkcija yra ta pati – parduoti prekę, tačiau e. aukcionų pranašumas yra tas, jog tą pačią prekę galima įsigyti kur kas pigiau, siūlant savo kainą, ko negalima padaryti e. parduotuvėje.

### **Elektroninės paslaugos**

Elektroninės paslaugos (*toliau e. paslaugos*) taip pat yra viena iš e. komercijos formų. Jų paplitimą skatina sparčiai besivystančios technologijos ir plintantis naudojimas internetu. D. Rutkauskienė, A. Ambrazas, G. Rutkauskas, (2007) teigia, jog e. paslaugų populiarumą lemia jų prieinamumas bet kuriuo metu ir iš bet kurios vietos, kur yra internetinis ryšys. E. paslaugos taupo interesantų laiką bei pinigus.

L. Bagdonienė, R. Hopenienė (2005, p. 116) pateikia tokį e. paslaugų apibūdinimą: “E. paslaugos – paprastai už atlyginimą elektroninėmis priemonėmis ir per atstumą individualiu informacinės visuomenės paslaugos gavėjo prašymu teikiamos paslaugos”.

L. Sodžiūtė, V. Sūdžius (2003) išskiria tokias pagrindines e. paslaugas:

- Draudimas ir jo paslaugos - gyvybės draudimas, nekilnojamo turto draudimas, investicinis draudimas ir kt.;
- Nekilnojamo turto operacijos – nekilnojamo turto pirkimas, pardavimas, keitimas, turto paveldėjimas, nuoma ir kitos su nekilnojamu turtu susijusios paslaugos;
- Leidybos paslaugos – leidinių rengimas, prenumeravimas, užsakymų priėmimas, informacijos kaupimas, redagavimas, platinimas, pardavimas;
- Banko paslaugos – sąskaitų mokėjimas, pavedimai, elektroninis aptarnavimas.

Be šių, autorių išskirtų e. paslaugų, taip pat galima išskirti ir tokias e. paslaugas kaip valstybinių institucijų teikiamas e. paslaugas: valstybinės mokesčių inspekcijos (turto, gyvenamosios vietos, pajamų deklaravimas), darbo biržos (laisvų darbo vietų paieška, registracija biržoje), savivaldybių (registracija, pažymų užsakymas), Lietuvos mokslo įstaigų (paraiškų pildymas), poliklinikų (išankstinė registracija), VĮ Registrų centro (pažymų išankstinis užsakymas). Visos šios įstaigos taip pat teikia ir informacinio pobūdžio e. paslaugas.

Apibendrinant e. komercijos modelius ir formas, galima daryti išvadą, jog naudojant informacines technologijas e. komercija siūlo naujas galimybes – palengvina ir paspartina

sinteresuotų grupių bendradarbiavimą, leidžia įmonėms pagerinti ryšius tarpusavyje bei su vartotojais, teikia jiems naudingą informaciją, pašalina fizinius apribojimus laiko ir vietos atžvilgiu, taip pat e. komercija siūlo naujas įmonės organizavimo ir verslo vadovavimo formas.

#### 1.1.4. Elektroninės komercijos privalumai ir trūkumai

E. komercija gali būti įvardijama kaip pasaulinis reiškinys: visame pasaulyje vyksta įmonių prerėjimas nuo tradicinės prekybos prie e. komercijos prekybos formų, kadangi įmonėms tai galimybė sumažinti administravimo sąnaudas, gauti papildomas pajamas ir geresnius finansinius rezultatus (Hitt, 2002).

I. Lewis (2002) teigimu tai galimybė siūlyti produktus ne tik nacionalinėje, bet ir tarptautinėje rinkoje, kadangi e. komercija įmonėms atveria naujus realizacijos kanalus.<sup>10</sup> E. komercija teikia naudą tiek vartotojams, tiek verslo organizacijoms, tiek verslo partneriams, pasak K. L. Kraemer (2006): “E. komercijos įtaką ypač jaučia verslo partneriai priklausantys finansų, informacinių technologijų ir telekomunikacijų arba transporto sektoriams”<sup>11</sup>. Tačiau apart e. komercijos teikiamos naudos ir išskiriamų privalumų, mokslinėje literatūroje autoriai taip pat pateikia ir e. komercijos trūkumus. Toliau pateikiama autorių labiausiai išskirti ir nagrinėti e. komercijos privalumai ir trūkumai (5 lentelė).

5 lentelė

#### Elektroninės komercijos privalumai ir trūkumai

E. komercijos privalumai	E. komercijos trūkumai
Išlaidų mažinimas perduodant informaciją skaitmeniniu būdu (Tung, 1999)	Nėra galimybės paliesti, pajusti prekės (Tung, 1999)
Laiko taupymas (pervedant lėšas ir vykdant kt. atsiskaitymus) (Balabanov, 2001)	Pirkėjas nepatiria momentinio pirkimo džiaugsmo (Tung, 1999; Taylor, Terhune, 2001)
Mažesnės išteklių ir kt. sąnaudos, kurios reikalingos tradicinėje prekyboje (Kalakota, 1997)	Saugumo trūkumas (Burinskienė, 2010; Tung, 1999)
Pirkėjas gali įsigyti prekę bet kuriame pasaulio krašte (Burinskienė, 2010)	Ne visi namų ūkiai turi kompiuterius ir internetinę prieigą (Balabanov, 2001)
Geresni ryšiai su klientais (yra galimybė kaupti ir sisteminti informaciją apie klientus, analizuoti jų poreikius ir tobulinti aptarnavimą ir pačią produkciją) (Tung, 1999)	Internetinio ryšio trukdžiai (Sodžius, Sodžiūtė)
Galimybė įsigyti prekę tiesiogiai iš gamintojo (Burinskienė, 2010)	Sunkumai dėl persiuntimo išlaidų ir muitų (Korper, Ellis, 2000)
Įmonės, parduodančios prekes per internetą, padidina pajamas, pagerina klientų aptarnavimą, sumažina sąnaudas, pasiekia aukštesnį produktyvumo ir efektyvumo lygį (Kraemer, 2006).	Pereinant iš tradicinės prekybos į e. komerciją įmonės turi taikyti naujo tipo strategijas, keisti investavimo prioritetus, taip pat joms reikia turėti pakankamai žinių norint sėkmingai įveikti naujus iššūkius (Sofroniou, 1999).

Šaltinis: sudaryta autoriaus

<sup>10</sup> Lietuvos ūkio ministerija. (2005) Projektas: Elektronio verslo plėtra... Vilnius, p. 33

<sup>11</sup> BURINSKIENĖ, A. (2010) Elektroninės komercijos technologijų... Vilnius, p. 43

Taigi apibendrinant e. komercijos privalumus, galima būtų išskirti tris šio proceso dalyvių grupes, kurios gauna akivaizdžią naudą:

- Verslo įmonės, organizacijos. Šiai grupei e. komercija leidžia skleisti informaciją ir reklamuoti savo prekes bei produkciją neapibrėžtam informacijos gavėjų kiekiui, sumažinti prekybos sąnaudas, siūlyti ir parduoti prekes tarptautinėse rinkose.

- Vartotojų grupei e. komercija leidžia sutaupyti laiko, įsigyti prekę iš bet kurios šalies bei platesnio prekių asortimento.

- Verslo partnerių grupei e. komercija suteikia galimybę sumažinti išlaidas, sutaupyti laiko, padidinti veiklos pajamas.

Pagrindiniai trūkumai su kuriais susiduriama e. komercijoje būtų saugumo trūkumas, internetinio ryšio trukdžiai, galimybės nebuvimas norint paliesti prekes.

Sėkmingai e. komercijos plėtrai užtikrinti taip pat reikalinga ir teisingai parengta verslo organizacijų strategija, kuri padėtų įvertinti išorinius ir vidinius organizaciją veikiančius veiksnius, išsiaiškinti vartotojų poreikius bei užtikrintų jų įgyvendinimą. Šiomis dienomis strateginė analizė vis plačiau taikoma tiek organizacijų vystymo ir plėtros, tiek pačio valdymo procesuose. Strateginės analizės metu yra renkama, apdorojama ir rengiama informacija, kuri vėliau panaudojama priimant strateginius sprendimus. Todėl toliau darbe nagrinėjama strateginės analizės reikšmė bei svarbumas, pagrindiniai jos etapai ir strateginės analizės instrumentarijus.

## **1.2. Strateginės analizės metodologija**

Norint išsiaiškinti strateginės analizės kaip proceso svarbą ir eigą, toliau darbe nagrinėjama strateginės analizės samprata, jos reikšmė valdymo kontekste, išskiriamos jos sudėtinės dalys bei pagrindiniai elementai, pateikiami strateginės analizės instrumentai, jų skirstymas pagal tiriamas aplinkas bei jų pagrindinių atliekamų funkcijų pagrįstumas.

### **1.2.1. Strateginės analizės reikšmė valdymo kontekste**

Iki XX a. devintojo dešimtmečio atlikti strateginės analizės tyrimai iš esmės rėmėsi abstrakčios ir unifikuotos įmonės, atsietos nuo jos dydžio, samprata. Sąlygiškai labiau buvo orientuojamasi į stambesnes įmones. Netiesiogiai lyg ir buvo formuojama nuostata, kad: „Strateginė analizė ir strateginis valdymas yra stambesniųjų įmonių prerogatyva, o mažesnės įmonės tam yra nepakankamai pasirengusios“ (Vaitkevičius, 2006, p. 44). Strateginės analizės naudojimą, nepriklausomai nuo įmonės dydžio, plačiau apžvelgė Clark (1997), Jucevičius (1998), Teare et al. (1998), Worrall et al. (1998), Johnson, Scholes (2002), Burtonshaw – Gunn (2009). Kiti autoriai (Miles et al., (1997); Rajan et al., (1998); Stonehouse, Pemberton, (2002);



Fuentes et al., (2003)) savo mokslo darbuose ir leidiniuose aptarė įvairius strateginės analizės rinkinius, tačiau pačios strateginės analizės sampratos ir modelių juose nenagrinėjo.

Strateginė analizė įvardijama kaip pagrindinė strateginio valdymo dalis. Strateginės analizės pagrindinė funkcija – organizacijos vidinės ir išorinės aplinkos analizė. Vieni autoriai strateginei analizei priskyrė daugiau funkcijų, kiti autoriai kur kas mažiau, tačiau apibendrinant jų nuomones, galima teigti, jog strateginė analizė yra *fundamentalus elementas, formuojant įmonės strategiją*.

A. Vasiliauskas (2002, p.56) strateginę analizę apibūdina taip: „*Strateginė analizė apima retrospektyvinio periodo organizacijos išorinės aplinkos ir išteklių analizę ir prognozavimą perspektyviniam periodui.*“

Autorius išskiria šias strateginės analizės sudėtines dalis:

*Išorinė aplinka ir strategija:* konkurencijos analizė, klientų analizė, ištekliai ir strategija.

*Žmonių išteklių analizė:* finansinių išteklių analizė, operacijų išteklių analizė.

G. Johnson, K. Scholes (2003) teigia, jog strateginė analizė neatsiejama nuo strateginių situacijų, kuriose nuolat atsiduria organizacija<sup>12</sup>. Tuo tarpu R.E. Teare et al. (1998) strateginę analizę apibrėžia plačiau, įvardindamas ją kaip trijų neatskiriamų elementų visumą: išorinės aplinkos analizės, vidinės aplinkos analizės bei suinteresuotų asmenų lūkesčių analizė (6 lentelė). Autoriaus nuomone, strateginė analizė – tai organizacijos strateginės pozicijos pažinimas, kuris padeda numatyti bei pasirinkti teisingą veiklos kryptį<sup>13</sup>.

6 lentelė

### Strateginės analizės elementai

Išorinės aplinkos analizė	Vidinės aplinkos analizė	Kultūra/ suinteresuotų asmenų lūkesčiai
Ekologinė analizė	Veiklos analizė	Strategijos kultūrinis kontekstas
Klientų analizė	Strategijos apžvalga	Suinteresuotų asmenų analizė
Konkurencingumo analizė	Strateginės problemos	Pajėgumas
Šakos analizė	Organizacinė struktūra Kaštų analizė Portfelio analizė Finansiniai ištekliai ir apribojimai Privalumai ir trūkumai	Organizacijos tikslai Verslo etika

Šaltinis: cit. pagal: VAITKEVIČIUS, S. (2006). Daktaro disertacija: Strateginės analizės instrumentarijus..., p. 78

Kitas autorius L. Worrall et al. (1998) strateginę analizę taip pat apibūdina kaip vidinės ir išorinės analizės elementų visumą. Autorius skirtingai nei R.E. Teare et al. (1998) neįtraukia organizacijos kultūros ir suinteresuotų asmenų lūkesčių elemento ir strateginę analizę priskiria prie dešimties pateikiamų strateginio valdymo kintamųjų:

<sup>12</sup> BURTONSHAW-GUNN, S.A. (2009). Svarbiausios vadybos priemonės. Vilnius, p. 246

<sup>13</sup> VAITKEVIČIUS, S. (2006). Daktaro disertacija: Strateginės analizės instrumentarijus... Kaunas, p. 78

1. Organizacijos vertės nustatymas ir pagrindiniai strateginiai tikslai;
2. Išorinės ir vidinės aplinkos strateginė analizė;
3. Strateginės analizės rezultatų apdorojimas, interpretavimas ir palyginimas su esminėmis įmonės vertybėmis ir tikslais;
4. Galimybių išskyrimas ir įvertinimas;
5. Strateginių alternatyvų suformavimas ir prioritetų pasirinkimas;
6. Bendrųjų raidos kryptių, reikalingų kitų planų ir programų vystymui, nustatymas;
7. Biudžeto ir išteklių pasiskirstymo planų, atspindinčių prioritetus, sudarymas;
8. Palaikančiųjų planų, skirtų strateginių tikslų įgyvendinimui, sudarymas;
9. Planų ir programų įgyvendinimas;
10. Monitoringas, peržiūra ir veiklos valdymas kaip toks ir kaip organizacinio mokymosi proceso įvestis.

D. N. Clark (1997) strateginę analizę įvardija kaip vieną iš strateginio valdymo fazių. Autorius iš viso įvardija tris pagrindines strateginio valdymo fazes: situacijos įvertinimas, strategijos analizė ir strategijos įgyvendinimas (7 lentelė). Autorius atskyrė analizės fazę (organizacijos ir jos aplinkos analizė) nuo strateginės analizės. Strateginei analizei autorius priskyrė tris pagrindinius žingsnius:

- 1) alternatyvių strategijų generavimas;
- 2) alternatyvių strategijų įvertinimas;
- 3) specifinės strategijos atrinkimas.

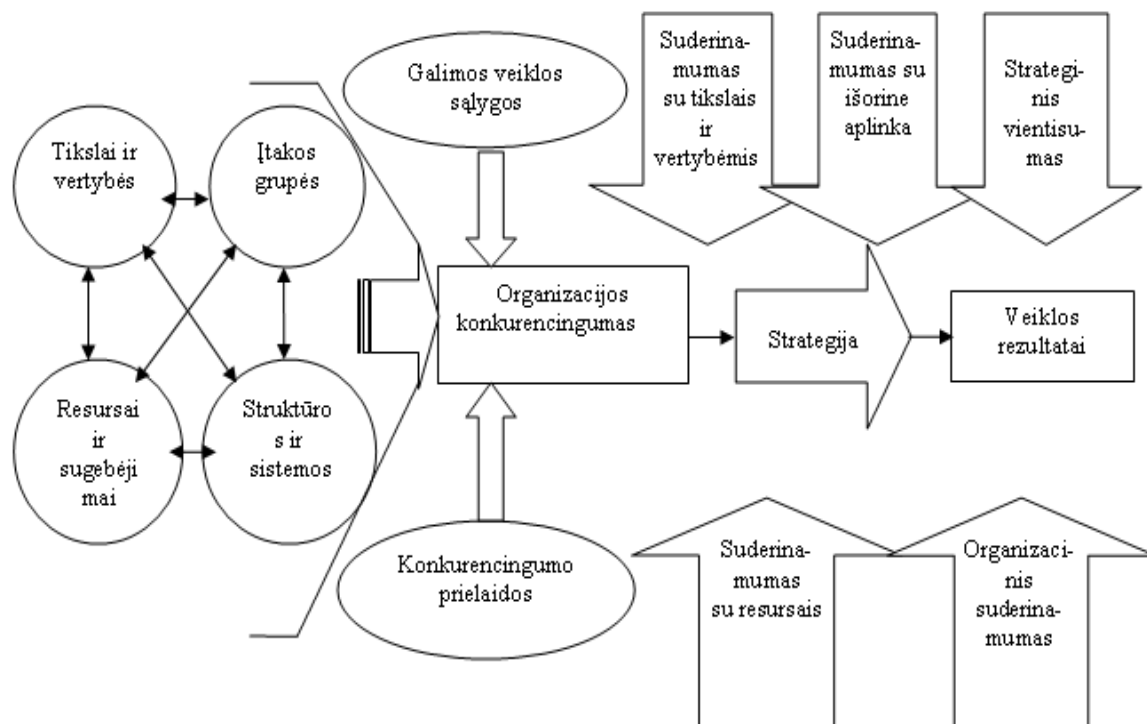
7 lentelė

### Strateginio valdymo proceso modelis

Situacijos įvertinimas		Strateginė analizė	Strategijos įgyvendinimas
<b>Organizacijos analizė</b> Misija Tikslai Strategija Struktūra Vadovavimo stilius Kultūra <b>Ištekliai:</b> Finansiniai Žmogiškieji Mktg/paskirstymas Prod/operacijos Materialūs Info-sistemos Admin-sistemos Nematerialiniai R & D	<b>Aplinkos analizė</b> <b>Veiklos aplinka:</b> Šaka Rinkos Konkurentai Klientai Tiekėjai Suinteresuoti asmenys <b>Nuotolinė aplinka:</b> Ekonominė Politinė Teisinė Socialinė Technologinė	Alternatyvių strategijų generavimas  Alternatyvių strategijų įvertinimas  Specifinės strategijos atrinkimas	Veiksmų planų sudarymas  Veiksmų planų įgyvendinimas  Strateginės veiklos monitoringas/stebėseną

Šaltinis: sukurta autoriaus pagal CLARK, D.N. (1997). Strategic Management Tool..., p. 114

R. Jucevičius (1998) strateginę analizę apibūdina kaip modelį apimantį tris pagrindinius elementus: organizacijos visuminę kompetenciją (vidinė aplinka), galimos veiklos sąlygas (išorinė aplinka), konkurencingumo prielaidas (3 pav). Organizacijos visuminę kompetenciją autorius išskiria į organizacijos tikslus ir vertybes, įtakos grupes, resursus ir sugebėjimus, organizacijos struktūras ir sistemas. Galimos veiklos sąlygas autorius sieja su išorinės aplinkos veiksniais, kurios tiesiogiai veikia organizacijos konkurencingumą.



Šaltinis: JUCEVIČIUS, R. (1998). Strateginis organizacijų vystymas, p. 212.

### 3 pav. Sisteminis požiūris į organizacijos strateginę analizę

Visi autoriaus pateikiamoje schemoje išvardinti veiksniai, jo nuomone ir lemia organizacijos strategiją. Lyginant autoriaus strateginės analizės modelį su prieš tai nagrinėtų autorių pateikiamomis strateginės analizės apibūdinimais, galima teigti, jog jis savyje apibendrina visas aptartas strateginės analizės sampratas.

Kiti autoriai G. Johnson, K. Scholes (2002) strateginę analizę priskyrė kaip vieną iš trijų strateginio valdymo elementų. Jų nuomone strateginė analizė valdymo kontekste atlieka pirminį ir patį svarbiausią vaidmenį. Strateginei analizei autoriai priskyrė tris pagrindines funkcijas: aplinkos analizę, išteklių analizę bei lūkesčių, tikslų ir galios analizę. Sekantys strateginio valdymo elementai pagal autorius būtų – strateginis pasirinkimas ir strategijos įgyvendinimas. Visi šie elementai yra tarpusavyje susiję ir vienodai svarbūs visame strateginio valdymo procese

bei sėkmingai vykdant veiksmingą organizacijos judėjimo į priekį strategiją (Burtonshaw - Gunn, 2009, p. 247).

Išanalizavus literatūros šaltinius toliau pateikiamos apibendrinančios skirtingų autorių pateikiamos strateginės analizės sampratos (8 lentelė).

8 lentelė

<b>Strateginės analizės sampratų interpretacijos</b>	
<b>Autorius, metai</b>	<b>Samprata</b>
D.N. Clark, 1997	Strateginė analizė yra viena iš strateginio valdymo fazių, kuri apima: alternatyvių strategijų generavimą, alternatyvių strategijų įvertinimą, specifinės strategijos atrinkimą.
R. E. Teare ir kt., 1998	Strateginė analizė tai neatskiriamų elementų visuma: išorinės aplinkos analizės, vidinės aplinkos analizės bei suinteresuotų asmenų ir lūkesčių. Tai organizacijos strateginės pozicijos pažinimas, kuris padeda numatyti bei pasirinkti teisingą veiklos kryptį.
L. Worrall ir kt., 1998	Tai išorinės ir vidinės organizacijos analizės elementų visuma
R. Jucevičius, 1998	Strateginė analizė – tai trijų elementų visuma: organizacijos visuminės kompetencijos (vidinės aplinkos), galimos veiklos sąlygų (išorinės aplinkos) ir konkurencingumo prielaidų.
A. Vasiliauskas, 2002	Strateginė analizė apima retrospektyvinio periodo organizacijos išorinės aplinkos ir išteklių analizę ir prognozavimą perspektyviniam periodui.
G. Johnson, K.Scholes, 2002	Strateginė analizė – tai strateginio valdymo elementas apimantis aplinkos, lūkesčių, tikslų ir galios bei išteklių analizes.

Šaltinis: sudaryta autoriaus

*Apibendrinant strateginės analizės sampratos analizę iš mokslinės literatūros šaltinių, galima strateginę analizę apibrėžti kaip organizacijos ir jos aplinkos pažinimą ilgalaikės perspektyvos prasme.*

### **1.2.2. Strateginės analizės instrumentai**

Neatsiejama strateginės analizės dalis yra jos instrumentai. Analizuojant mokslinę literatūrą, pastebima, jog strateginės analizės instrumentų nagrinėjimui ilgą laiką buvo skiriamas nepakankamas dėmesys. Vieni autoriai tyrę strateginės analizės instrumentus išskyrė mažesnius, kiti didesnius strateginės analizės instrumentų rinkinius. Taip pat, randama, jog strateginės analizės instrumentų tyrėjai, pateikiantys mažesnius šių instrumentų rinkinius, rėmėsi instrumentais, kurie turi tarpusavio pranašumą. Nors kartais organizacijos ir vengia rinktis tam tikrus strateginės analizės instrumentus, kadangi nėra tikros dėl jų efektyvumo organizacijos problemoms spręsti, tačiau būtent tinkamai pasirinktas instrumentarijus gali užtikrinti lengvą strateginio planavimo pritaikomumą organizacijos sprendimų priėmimo procese (Vaitkevičius, 2006).

Pradedant analizuoti strateginės analizės instrumentarijus rinkinį, būtų tikslinga bendrai apibrėžti pagrindines jo funkcijas. Autoriai D.N. Clark, J.L. Scott, (1995) pateikia šias strateginės analizės instrumentarijus funkcijas:

- Informacijos generavimas;
- Objekto struktūravimas analizei;
- Apsikeitimo idėjomis palengvinimas;
- Asistavimas, koordinuojant ir kontroliuojant strateginio planavimo procesus;
- Simbolinis reikšmingumas.

Visos šios strateginės analizės instrumentarijus funkcijos atspindi visą proceso eigą. Iš pateiktų instrumentarijus funkcijų galima teigti, jog pagrindinė šio rinkinio užduotis – analizės atlikimas. Toliau darbe nagrinėjama skirtingų autorių pateikiami strateginės analizės rinkiniai. Skirtingi autoriai pateikė skirtingus instrumentų rinkinius tiek kiekybės, tiek kokybės atžvilgiu. J.L. Webster et al. (1989) suformavo dažniausiai, jo nuomone, naudojamų 30 instrumentų rinkinį<sup>14</sup> (9 lentelė).

9 lentelė

#### Dažniausiai naudojami strateginio planavimo instrumentai

<b>30 dažniausiai naudojamų strateginio planavimo instrumentų pagal Webster ir kt. (1989)</b>		
1. Situacijos analizė (SWOT)	11. Fokus grupės (Focus groups)	21. Technikos modeliavimas (Simulation technique)
2. Portfelio analizė (Portfolio analysis)	12. McKinsey 7-S struktūra (McKinsey 7-S framework)	22. PIMS analizė (PIMS analysis)
3. Benčmarkingas (Benchmarking)	13. Biudžeto operacijos (Operating budgets)	23. Ateities tyrimai (Futures studies)
4. Kritiniai sėkmės faktoriai (Critical success factors)	14. Rinkos galimybių analizė (Market opportunity analysis)	24. Susijusių aplinkybių identifikavimo sisteminė procedūra (SPIRE)
5. Daugialypiai scenarijai (Multiple scenarios)	15. Produkto/ rinkos analizė (Product/market analysis)	25. Patirties kreivės (Experience curves)
6. Finansinių rodiklių analizė (Financial models analysis)	16. Suinteresuotų asmenų ir grupių analizė (Stakeholder analysis)	26. Metagame analizė (Metagame analysis)
7. Vertės grandinės analizė (Value chain analysis)	17. Aplinkos prognozių ir tendencijų analizė (Environmental scanning forecasting & trend analysis)	27. Strateginė trūkumų analizė (Strategic gap analysis)
8. Porterio 5 jėgų modelis (Competitor analysis - Porter)	18. Dialektikos užklausias (Dialectic inquiry)	28. Tikslų valdymas (Management by Objectives)
9. Delfi metodas (Delphi technique)	19. Nominali grupinė metodika (Nominal group technique)	29. Tvaraus augimo modelis (Sustainable growth Model)
10. Produktų gyvavimo ciklo analizė (Products life cycle analysis)	20. Varomoji jėga (Driving force)	30. Strateginis fondų programavimas (Strategic funds programming)

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal: cit. pagal: VAITKEVIČIUS, S. (2006). Strateginės analizės instrumentarijus modeliavimas mažose ir vidutinėse įmonėse, p. 67

<sup>14</sup> VAITKEVIČIUS, S. (2006) *Strateginės analizės instrumentarijus...*, Kaunas, p. 33

Tuo tarpu autoriai D.N. Clark, J.L. Scott (1995) išskyrė 33 strateginės analizės instrumentus (1 priedas). Lyginant su J. L. Webster išskirtais instrumentais, randama, jog D.N.Clark, J.L. Scott apžvelgė 17 tų pačių autoriaus išskirtų instrumentų. Kiti autoriai (Stonehouse, Perbemton, 2002) išnagrinėjo ir pateikė strateginės analizės instrumentų rinkinį, kurį sudarė 13 instrumentų. Autoriai šį rinkinį sudarė tirdami strateginį planavimą mažosiose ir vidutinėse įmonėse. Autorius D.K. Rigby, (2001) pateikė ir išnagrinėjo 25 instrumentus. Šis autorius skirtingai nuo kitų autorių išskyrė dar ir tokius instrumentus kaip: augimo strategijos, vartotojų segmentavimas, strateginiai aljansai, užsakomosios paslaugos, žlungančios rinkos analizė, tikrųjų galimybių analizė, virtualios komandos analizė ir kt. Lyginant šių autorių pateikiamus strateginės analizės rinkinius pastebima, jog dažniausiai autorių nagrinėti buvo šie :

- 1) Privalumų, trūkumų, galimybių ir grėsmių analizė (*SWOT*);
- 2) Portfelio analizė (*portfolio classification analysis*);
- 3) Benčmarkingas (*benchmarking*).

Nors autoriai šių instrumentų funkcijas apibrėžė vienodai, tačiau randama neatitikimų pačiuose instrumentų pavadinimuose: portfelio analizė skirtingų autorių buvo įvardinta kaip - *portfeliai*, *Bostono konsultacinės grupės matrica*, *portfelijų matricos*, *portfolio analizė (verslo matrica)*. Tačiau nors tokių atitikimų rasta ir daugiau, instrumentų atliekamų funkcijų reikšmės autoriai suvokė taip pat.

Remiantis skirtingų autorių atliktais strateginės analizės instrumentų tyrimais (1 priedas), matoma, jog tyrimuose dažniausiai buvo naudojami šie instrumentai:

- 1) Kritiniai sėkmės faktoriai (*Critical success factors*);
- 2) Esminės kompetencijos (*core competencies*);
- 3) Daugialypiai scenarijai (*multiple scenarios*);
- 4) Finansinių rodiklių analizė (*financial ratios*);
- 5) Vertės grandinės analizė (*value chain analysis*).

Rečiau autoriai minėjo šiuos metodus: misija, konkurentų analizė, delfi (*delphi*), Gyvavimo ciklo analizė (*life cycle analysis*). Pagrindiniai autorių nagrinėti instrumentai yra šie:

- Fokus grupės (*focus groups*);
- Elektroninės lentelės (*spreadsheets*);
- Porterio 5 jėgų modelis (*Porter's 5F*);
- McKinsey 7-S struktūra (*McKinsey 7-S*);
- Biudžetingas (*budgeting*);
- Rinkos galimybių analizė (*market oportunity analysis*);
- Procesų žemėlapių sudarymas (*process mapping*);
- Suinteresuotų asmenų ir grupių analizė (*stakeholder analysis*);

- Politinių, ekonominių, socialinių ir technologinių veiksnių analizė (*PEST*);
- Trendo analizė (*trend analysis*).

Išanalizavus pateiktus strateginės analizės instrumentų rinkinius, pastebima, jog vieni instrumentai siejasi su pačiu vadybos ir strategijos mokslu (SWOT analizė, Porterio 5- jėgų modelis, PEST analizė), tuo tarpu kitus instrumentus (jungtinė analizė, diskriminantinė analizė, klasterinė ir faktorinė analizės ir kt.) galima būtų įvardinti kaip “pasiskolintus” iš kitų mokslų. Tačiau nors pastarieji instrumentai yra iš kitos srities mokslų, jie šiomis dienomis laikomi pripažintais ir yra plačiai naudojami kaip visaverčiai strateginės analizės instrumentai (Vaitkevičius, 2006, p. 89).

### **Instrumentai, orientuoti į vidinės aplinkos analizę**

Išanalizavus mokslinėje literatūroje autorių pateikiamus strateginės analizės rinkinius, pastebima, jog jie skirstomi į dvi grupes:

- 1) Instrumentai, orientuoti į vidinės aplinkos analizę;
- 2) Instrumentai orientuoti į išorinės aplinkos analizę.

Šioje dalyje plačiau panagrinėsime instrumentus, orientuotus į vidinę aplinkos analizę, kurie dažniausiai naudojami siekiant geriau pažinti įmonės vidinę aplinką bei surenkant ir sisteminti būtiną informaciją. Pagrindiniai vidinės aplinkos strateginės analizės instrumentai (metodai) yra šie (Vaitkevičius, 2006, p. 91):

- Esminės kompetencijos (*core competencies*);
- Paskirstymas (*outsourcing*), reinžineringas (*reengineering*);
- Vertės grandinės analizė (*value chain analysis*);
- Patyrimo kreivės (*experience curves*);
- Subalansuotų rodiklių metodas (*balanced scorecard*);
- McKinsey 7-S struktūra (*McKinsey 7-S*);
- Strateginė spragų analizė (*strategic gap analysis*).

Pasak autoriaus, pačiam sprendimo priėmimui šie instrumentai naudojami retai, tačiau jų pagrindinis išskirtinumas yra rezultato apibrėžtumas.

*Esminių kompetencijų metodo* pagrindinė funkcija – įvertinti organizacijos esmines kompetencijas (Tetteh, Burn, 2001).

Pasak autorių I. G. Burke, D. G. Jarratt (2004) *paskirstymo metodas* yra susijęs su esminių kompetencijų metodu, kadangi šio instrumento pagrindinė funkcija – įvertinti organizacijos veiklą esminių kompetencijų požiūriu ir nustatyti veiklas, kurias organizacija gali pigiau užsakyti pas kitus rinkos dalyvius, nei atlikti pati.

Autorių Jn. A. A. Thompson, A. J. Strickland III (1995) nuomone, *reinžineringo instrumentas* gali būti naudingas tik didesnėse įmonėse. Šiuo instrumentu analizuojamos strategiškai svarbios veiklos, kurios ateityje gali būti lyginamos su pažangiausiais pavyzdžiais. Šis instrumentas gali būti įvardijamas kaip papildomą informaciją apie organizaciją išgaunantis instrumentas, kadangi jo pagalba gali būti vertinamos veiklos, kurios mažai prisideda prie įmonės konkurencingumo ir jos esminių kompetencijų didinimo <sup>15</sup>.

Rowe et al. (1989) teigė, kad *vertės grandinės analizės metodo pagrindinė funkcija* – nustatyti vertės kūrimo seką įmonėje. Autorius taip pat nagrinėjo ir *patyrimo kreivių instrumentą*, kurį išskyrė kaip vienodai svarbų lyginant su kitais vidinės aplinkos instrumentais. Šio instrumento pagrindinę funkciją autorius apibrėžė kaip kiekvieno produkto kaštų ir gamybos apimčių analizę. Rowe et al. (1998) nuomone, šis instrumentas labiau tinkamas didesnėms įmonėms, kadangi jis remiasi matematiniais modeliais, kuriems reikalinga sąlyginė duomenų bazė (Vaitkevičius, 2006).

*McKinsey 7-S struktūros* metodas naudojamas organizacijos strategijos sėkmingam įgyvendimui. Autoriai R. H. Waterman, T. D. Peters (1980) pateikia septynis pagrindinius šio modelio veiksnius:

- 1) Strategija – veiksmų grupė, kuria pradate ir turite tęsti veiklą;
- 2) Struktūra – kuriuo organizuojami žmonės/ darbai;
- 3) Sistemos – visi procesai ir informacijos srautai, kurie vienija organizaciją;
- 4) Stilius – vadovų elgesio būdas;
- 5) Personalas – būdas, pagal kurį ugdomi vadovai (dabartiniai ir būsimieji);
- 6) Subordinuoti tikslai – ilgalaikės vizijos ir visi vertybiniai dalykai, kurie lemia organizacijos likimą;
- 7) Įgūdžiai – dominuojančios organizacijoje savybės ir gebėjimai.

Pirmus tris veiksnius – strategiją, struktūrą ir sistemas autoriai įvardina kaip “kietuosius” organizacijos veiksnius, randamus organizacijos strategijos dokumentuose, planuose ir kituose dokumentuose. Likę keturi veiksniai – stilius, personalas, subordinuoti tikslai ir įgūdžiai įvardijami kaip “minkštieji” veiksniai, jie yra sunkiau aprašomi ir identifikuojami, nes gebėjimai, vertybės ir kultūra nuolat vystosi ir keičiasi, tad juos yra sunkiau planuoti ir pveikti. Visi šie veiksniai tarpusavyje yra neatsiejamai susiję ir vieni kitiems daro reikšmingą įtaką<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> VAITKEVIČIUS, S. (2006) *Strateginės analizės instrumentarijus...* Kaunas, p. 33

<sup>16</sup> BURTONSHAW – GUNN, S.A. (2009). *Svarbiausios vadybos priemonės*, Vilnius, p. 249



## Instrumentai, orientuoti į veiklos aplinkos analizę

Remiantis mokslinės literatūros šaltiniais toliau analizuojami aplinkos (išorinės) analizės elementai (10 lentelė)

10 lentelė

### Išorinės aplinkos instrumentai ir jų funkcijos

Išorinės aplinkos instrumentai	Išorinės aplinkos instrumentų funkcijos
Kritiniai sėkmės faktoriai ( <i>Critical success factors</i> )	Identifikuojami kritiniai sėkmės faktoriai, analizuojami vykstantys pokyčiai rinkoje, nustatomi veiksniai ateityje darysiantys esminį poveikį įmonės vystymuisi. (Rowe et al. 1994)
Jėgų lauko analizė ( <i>Driving force</i> )	Verslo šakos rodiklių ir aplinkos tendencijų analizė, kurios metu nustatomos jėgos, darančios didžiausią poveikį konkrečiam verslo objektui (Tregoe, Zimmerman, 1980).
Pažeidžiamumo (jautrumo) analizė ( <i>Vulnerability analysis</i> )	Nustatomi palaikantieji elementai, kurių staigus pašalinimas rimtai pažeistų arba visiškai sunaikintų verslą (Rowe et al. 1994).
Simuliacinė technika ( <i>Simulation technique</i> )	Šis instrumentas naudojamas kaip kompiuterio programinė įranga, kurios pagalba tarpusavyje palyginami rinkos ir šakos rodikliai. Šio instrumento pagalba taip pat numatomos ateityje galinčios susiklostyti situacijos (Craig, 1980)
Susijusių aplinkybių identifikavimo sisteminė procedūra ( <i>Systematic procedure for identification of relevant environment (SPIRE)</i> )	Šiuo instrumentu panašiai kaip ir simuliacinės technikos metodu, yra analizuojami rinkos rodikliai bei šakos tendencijos, taip pat šio instrumento pagalba yra įvertinami ir konkurenciniai faktoriai (Klein, Newman, 1980).
Daugialypiai scenarijai ( <i>Multiple scenarios</i> )	Šiuo instrumentu atliekamas rinkos ir šakos rodiklių palyginimas, tendencijų nustatymas. Šis instrumentas labiau orientuotas į konkurencinės pozicijos sustiprinimą, jo taikymo rezultatas yra labiausiai tikėtinų alternatyvių vystymosi scenarijų numatymas (Vaitkevičius, 2006).
Porterio 5 jėgų modelis ( <i>Porter's 5F</i> )	Porterio 5 jėgų modeliu yra diagnozuojama principinės konkurencijos įtaka bei ją darančių veiksnių stiprumas. Šis instrumentas naudojamas tiriant: konkurenciją šakoje tarp pardavėjų; pakaitalų grėsmė ir jų persiorientavimo sąnaudos; potencialių konkurentų – rinkos naujokų grėsmė; tiekėjai ir jų derėjimosi galia; pirkejai ir jų derėjimosi galia. (Thompson, Strickland III, 1995).
Portfelio analizė ( <i>Portfolio classification analysis</i> )	Šio instrumento pagalba yra atliekama šakos augimo lygio ir produkto santykinės rinkos dalies analizė, nustatoma produkto ar paslaugos konkurencinė pozicija kitų organizacijos produktų (arba konkurentų produktų) atžvilgiu (Zolkiewski, Turnbull, 2002; Rowe et al. 1989).
Suinteresuotų asmenų ir grupių analizė ( <i>Stakeholder analysis</i> )	Šis metodas skirtas suinteresuotų asmenų grupių identifikavimui, jų poveikio įmonei įvertinimas. Taip pat tiriami ir analizuojami veiksmai, kurie galėtų įtakoti šias grupes. (Rowe et al. 1994).
Strateginės pozicijos ir veiksmų vystymas ( <i>Strategic position and action evaluation (SPACE)</i> )	Analizuojami šakos rodikliai, kurie parodo: aplinkos stabilumą, šakos stiprumą, konkurencinį pranašumą, finansinį pajėgumą. Šiuo metodu taip pat yra nustatoma organizacijos ir jos padalinių užimama strateginė pozicija (Rowe et al. 1994).

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal VAITKEVIČIUS, S. (2006). Strateginės analizės instrumentarijus..., p. 98

Taikant kritinių sėkmės faktorių instrumentą taip pat analizuojama kokybė ir patikimumas, pajamų augimas, pelno marža, apyvarta, pravaikštos, veiklos patirtis, pokyčiai rinkoje. Taip pat šiuo instrumentu įvertinami veiksniai, kurie galėtų daryti poveikį ateityje finansiniam įvaizdžiui, technologinei reputacijai, organizacijos moralei. Šis instrumentas taip pat turi panašumų ir su jėgų *lauko analizės* instrumentu, kadangi pastarojo pagalba taip pat analizuojama padėtis rinkoje, šakos rodikliai bei aplinkos tendencijos. „Veikiančios jėgos” vėliau pasitarnauja kaip išvestinis rodiklis, kuris taikomas strategijos formavimo procese. Lyginant jėgų lauko analizės instrumentą su *Porterio 5 jėgų* modelio instrumentu, pagrindinį skirtumą galima įvardinti tai, jog Porterio 5 jėgų modelyje jau yra nustatytos jėgos, kurios daro poveikį įmonei, tuo tarpu jėgų lauko analizės metu, šios jėgos yra nustatomos kaskart iš naujo. *Pažeidžiamumo (jautrumo) analizės metodą* taip pat būtų galima lyginti su prieš tai aptartais instrumentais, kadangi visi šie keturi instrumentai, leidžia įmonėje išskirti esminius ilgalaikės sėkmės veiksnius. Reikėtų pabrėžti, jog šie instrumentai strateginėje analizėje yra svarbūs tuo, jog derinant juos tarpusavyje išgaunami faktai reikalingi kitiems strateginės analizės instrumentams, jų pagalba gauta faktinė medžiaga yra vienaip ar kitaip pergrupuojama, išryškinant atskirus dominančio reiškimo aspektus. *Simuliacinės technikos instrumentas* remiasi vadinamojo „sprendimų medžio“ analizės logika. Tai leidžia įvertinti alternatyvių situacijų pasireiškimo tikimybes ir, jomis remiantis, pasirinkti labiausiai naudingą veiksmų seką. Į šį *instrumentą* panašus yra ir sekantis - *susijusių aplinkybių identifikavimo sisteminės procedūros (SPIRE)* instrumentas. Šiuo instrumentu yra analizuojami tie patys rodikliai papildomai įvertinant ir konkurencinius faktorius bei aplinkos pokyčius, kurie galėtų įtakoti organizacijos atliekamas operacijas. *Daugialypių scenarijų metodas* taip pat panašus į du pastaruosius instrumentus tuo, jog jo pagalba yra vertinami ir lyginami rinkos ir šakos rodikliai bei nustatomos bendros vyraujančios tendencijos. Taikant *strateginės pozicijos ir veiksmų vystymo (SPACE)* metodą, analizuojami šakos rodikliai, apibrėžiantys aplinkos stabilumą – tai parodo technologiniai pokyčiai, infliacijos lygis, paklausos kaita, konkuruojančių produktų kainų lygis ir kt.; šakos stiprumą – šakos augimo potencialas, finansinis stabilumas, kapitalo intensyvumas, produktyvumas. Taip pat yra analizuojami ir tokie įmonės rodikliai, kurie parodo konkurencinį pranašumą (rinkos dalis, produkto ar paslaugos kokybė, pranašumo panaudojimas) bei finansinį pajėgumą (perkamoji galia, apyvartumas, likvidumas ir kt.) (Vaitkevičius, 2006).

*Portfelio analizės* instrumentas naudojamas konkurencinė padėties įvertinimui, šakos augimo lygiui ir produkto santykinės rinkos dalies nustatymui. Konkurencinei padėčiai įvertinti ar veiklos segmentams palyginti dažniausiai taikomos matricos: Boston Consulting Group (*toliau - BCG*), Arthur D. Little (*toliau - ADL*), McKinsey (*toliau - McK*). *BCG matrica* įvertina du strateginius kintamuosius, kurie atskleidžia ir finansinę logiką, tai – veiklos segmento augimą ir

santykine rinkos dalį. *ADL matricos* kintamieji – segmento veiklos gyvavimo ciklo stadija (viso skiriamos keturios stadijos: veiklos pradžia, augimas, branda ir nuosmūkis) ir įmonės konkurencinė padėtis. *McK matricą* taip pat sudaro du kintamieji – konkurencinė padėtis ir segmento vertė (Bagdonas, Bagdonienė, 2000).

Kitas instrumentas, *Porterio 5 jėgų modelis*, taip pat skirtas konkurencingumo vertinimui, kitaip tariant artimosios aplinkos įtakai nustatyti. M. E. Porter išskiria šias penkias konkurencines jėgas<sup>17</sup>:

- 1) Vartotojų (pirkėjų derėjimosi) galios įvertinimas;
- 2) Tiekėjų (derėjimosi) galios įvertinimas;
- 3) Potencialių (būsimųjų) konkurentų įvertinimas;
- 4) Tiesioginių (esamųjų) konkurentų įvertinimas;
- 5) Pakaitalų pasirodymas.

Šis metodas iš aptartųjų išsiskiria tuo, jog jį taikant įvertinama konkurencinė įtaka bei ją darančių veiksnių stiprumas.

*Taikant suinteresuotų asmenų ir grupių analizės* instrumentą yra sudaromas sudaromas statistiškai reikšmingų ryšių tarp suinteresuotų asmenų žemėlapis. Toliau vertinamos šių ryšių galimybės ir grėsmės bei nustatomos arba iškeliamos prielaidos apie suinteresuotus asmenis ir jėgas, kurias jie sukelia organizacijoje (Vaitkevičius, 2006).

### **Instrumentai, orientuoti į nuotolinės – įmonės nevaldomos – aplinkos analizę**

Organizacijos aplinka yra skirstoma į nuotolinę (tolimąją) ir artimąją aplinkas. Nuotolinė aplinka – tai organizacijos makroaplinka, kurios įtaka nors ir šalutinė, tačiau rengiant organizacijos strategiją, labai reikšminga ir svarbi. Nuotolinei aplinkai įvertinti yra naudojamas *PEST analizės instrumentas (Political, Economical, Socio – cultural, Technological)*. E. Bagdonas, L. Bagdonienė (2000, p. 43) pateikia šiuos, *PEST analizę* apimančius elementus:

- “- Makroekonominis pokyčius;
- Vartotojų elgesį;
- Užsienio konkurentų veiklą;
- Situaciją darbo rinkoje;
- Naujus įstatymus ar normatyvinius aktus, kuriuos ketina priimti parlamentas ar vyriausybė;
- Technikos ir technologijos pažangą ir jos įtaką darbo našumui ir produkcijos savikainai.”

---

<sup>17</sup> BAGDONAS, E., BAGDONIENĖ, L. (2000) Administravimo principai, Kaunas, p. 43

Taikant *PEST analizės instrumentą* negalima remtis vien faktų identifikavimu, būtina taip pat numatyti, kaip tai gali atsiliiepti organizacijai ir jos veiklai, numatyti atsakomuosius veiksmus.

Autoriai F. Analoui, A. Karami (2003) teigia, jog *politinių, ekonominių, socialinių ir technologinių veiksnių analizės (PEST)* instrumentas, kuriuo analizuojami politiniai-teisiniai pokyčiai, ekonominiai rodikliai, sociokultūriniai indikatoriai ir turimos bei galimos technologijos, yra vienintelis strateginio valdymo instrumentas, kuris skirtas tik nuotolinės – įmonės nevaldomos aplinkos kompleksinei analizei. Autoriai taip pat pažymi, jog šio instrumento taikymas yra paprastesnis mažesnėse įmonėse, kadangi jos pasižymi didesniu lankstumu, kitaip tariant gali lengviau prisitaikyti prie vykstančių aplinkos pokyčių ir būti mažiau pažeidžiamos. Tačiau šio instrumento taikymas mažesnėms įmonėms gali būti ir sudėtingas, kadangi jį taikant reikia surinkti ir palyginti daug statistinių duomenų ir rodiklių bei apdoroti gausybę informacijos, todėl mažesnės įmonės gali būti nepajėgios tai padaryti. Tad apibendrinant, galima teigti, jog *politinių, ekonominių, socialinių ir technologinių veiksnių analizės (PEST)* instrumentas reikšmingesnis ir aktualesnis yra visgi didesnėse įmonėse, nes mažose jis nebus toks prasmingas (Vaitkevičius, 2006, p. 78).

#### **Aplinkos atžvilgiu indiferentiški ir/arba universalūs instrumentai**

Šiai grupei priskirti strateginio valdymo instrumentai, kurie yra tinkami:

- 1) Skirtingos prigimties aplinkų kompleksinei analizei atlikti;
- 2) Analizės objektams analizuoti, kurie nėra susiję su konkrečiu aplinkos tipu<sup>18</sup>.

Dauguma šiai grupei priskirtinų instrumentų yra „racionalistiniai - fakto - konstatavimo“ metodai. Išimtį čia sudaro tik *privalumų, trūkumų, galimybių ir grėsmių analizės (PTGG) (strengths, weaknesses, thearts & opportunities (SWOT))* metodas, kuris pagrįstai yra laikomas „sofistiniu“ metodu. Be jau minėto metodo, šiai grupei priskirti dar keturi instrumentai: *technologinio poveikio analizė (technology assessment analysis)*, *ateities studija (future studies)*, *benčmarkingas (benchmarking)*, *gyvavimo ciklo analizė (life cycle analysis)*.

Pasak A. J. Rowe (1994) *technologinio poveikio analizės* instrumentas yra skirtas šakoje naudojamų technologijų analizei atlikti. Taip pat šiuo instrumentu tiriamos konkurentų naudojamos technologijos bei potencialios, dar tik konstruojamos technologijos bei jų poveikis verslui. Šio instrumento analizės objektas gali patekti į visas tris įmonės aplinkas – vidinę, artimiausią, nuotolinę, todėl jis ir priskiriamas prie universalių instrumentų. S.W. Edmonds (1982) nuomone, *ateities studijos* instrumentas tai prognostinis instrumentas. Lyginant tam tikros srities rodiklius ir remiantis nustatytais dėsniniais yra sukuriamas preliminarus būsimų

---

<sup>18</sup> VAITKEVIČIUS, S. (2006) *Strateginės analizės instrumentarijus...* Kaunas, p. 102

alternatyvų žinojimas. *Ateities studijos* instrumentas vėlgi priskirtas universalių ir indiferentiškų metodų grupei todėl, kad jo analizės objektas gali būti kildinamas iš bet kurio įmonės aplinkos tipo (Vaitkevičius, 2006, p. 102).

*Benčmarkingo instrumento* objektas gali atstovauti visoms įmonės aplinkoms, todėl šis instrumentas taip pat priskiriamas pie universaliųjų. Šis instrumentas taikomas atliekant organizacijos programos ir konkurentų lyginamąją analizę. Taikant *benčmarkingo* instrumentą reikalingas itin geras konkurentų pažinimas, kadangi lyginami organizacijų pranašumai bei siekiamybės (Fernandez, 2001).

*Gyvavimo ciklo analizės* metodas tiria, kuriame gyvavimo ciklo etape yra produktas, organizacija ar strategija. Tam nustatyti gali būti analizuojama:

- Konkurentų koncentracija šakoje, produkto diferencijavimas;
- Įėjimo į šaką barjerai;
- Paklausos kainos elastingumas;
- Fiksuotų ir kintamų kaštų santykis;
- Ekonomijos lygis;
- Patirties kreivės efektas;
- Vertikali konkurentų integracija;
- Verslo veiklos rizika (Bowerman, 2002).

Gyvavimo ciklas literatūroje dažniausiai randamas sudarytas iš šių etapų: produkto kūrimo etapas, įvedimas, pateikimas rinkai, augimas, branda, smukimas arba nykimas.

*Privalumų, trūkumų, galimybių ir grėsmių analizės (SWOT)* metodas yra skirtas vidiniams privalumams ir trūkumams bei išorinėms galimybėms bei grėsmėms apibendrintai analizuoti. Ši analizė padeda apibendrinti strateginę situaciją. Privalumai ir trūkumai gali apimti įgūdžius, ekspertizę arba praktines žinias, specifinius organizacijos išteklius, konkurencinius gebėjimus ir potencialius privalumus. Galimybės ir grėsmės paprastai kyla iš organizacijos konkurencinės aplinkos. Taikant šį metodą, pati organizacija ir jos vidinė bei išorinė aplinkos yra vertinamos vienu metu, todėl metodas priskiriamas prie universaliųjų (Burtonshaw – Gunn, 2009).

Privalumams priskiriami veiksniai: produkto ar paslaugos kokybė, mažesnės negu konkurentų sąnaudos, efektyvūs procesai arba kompetetingas personalas. Trūkumams dažniausiai susiję su organizacijos vidiniais veiksniais: santykinio dydžiu, palyginti su konkurentais, operacijų apimtimi, turima patirtimi tam tikrame geografiniame regione, ieškant naujų rinkų. Galimybės paprastai siejamos su veiksniais, esančiais už organizacijos ribų, tokiais kaip naujos eksporto rinkos, konkurentus ištikę sunkumai ir kt. Grėsmės taip pat yra išorinio pobūdžio veiksniai, jos dažniausiai kyla iš konkurentų veiksmų, tokių kaip naujų produktų paleidimas į rinką (Burtonshaw – Gunn, 2009).

Šis metodas praktikoje yra labai populiarus ir dažnai naudojamas tokiose veiklos srityse kaip strateginis valdymas, žmonių tobulinimas, rinkodara, pokyčių vadyba ir verslo planavimas ir kt. SWOT analizės rezultatas yra vidinių ir išorinių verslo veiksnių išnagrinėjimas. Pasak D.N. Clark (1997) ši analizė tai daugiau forma, kuri apibendrina kitų analitinių procedūrų komplekcinį rezultatą. Autorius taip pat pažymi, jog šis metodas strateginėje analizėje taikomas visų sričių, išskyrus finansų analizei.

*Apibendrinant pirmoje darbo dalyje apžvelgtus ir nagrinėtus literatūros šaltinius, galima teigti, jog e. komercija – tai prekybinių santykių forma kurie vyksta elektroninėje erdvėje ir dažniausiai pasireiškia tokiomis formomis kaip: e. parduotuvė, e. paslaugos, e. birža, e. aukcionai. Pagrindiniai e. komercijos subjektai yra vyriausybė, vsartotojai ir verslas, kuriems sąveikaujant išskiriami du populiariausi e. komercijos modeliai – tai verslas – verslui (B2B) ir verslas – vartotojui (B2C). Vertinant strateginės analizės ir jos instrumentarijus reikšmę, galima teigti, jog strateginiai instrumentai turi labai didelę, palaikomąją reikšmę strateginės analizės procese. Jų pagalba, analizuojamos vidinės ir išorinės aplinkos, nagrinėjami veiksniai ir rodikliai, kurie įtakoja organizacijos veiklą. Tačiau taip pat reikėtų paminėti, jog dažnai pasitaiko tokių atvejų, kai organizacijos vengia rinktis tam tikrus instrumentus, nes nėra tikros, ar jų naudojimas leis išspręsti iškilusias problemas.*

## 2. ELEKTRONINĖS KOMERCIJOS SITUACIJA LIETUVOJE

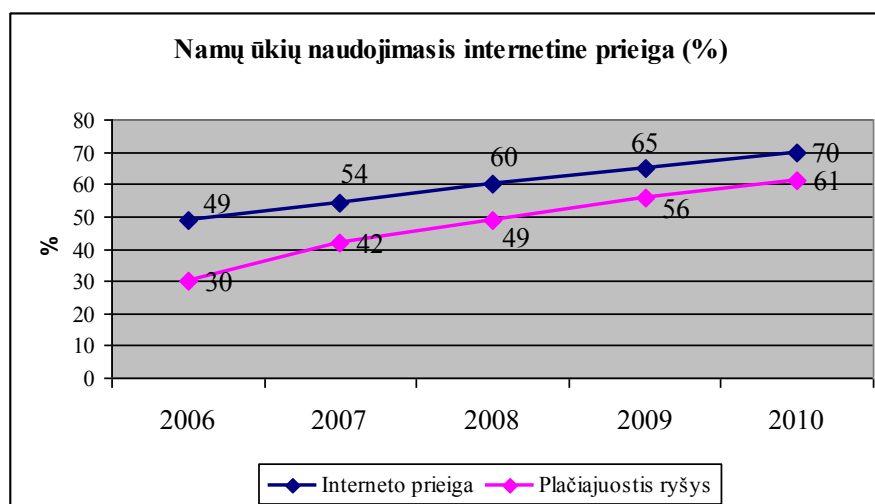
Šioje darbo dalyje analizuojama e. komercijos situacija Lietuvoje. Remiantis statistiniais duomenimis (Lietuvos statistikos departamentas, Eurostat, Eurobarometer) bei kitų autorių jau atliktais tyrimais, atliekama e. komercijos būklės Lietuvoje analizė, kurios metu statistiniai duomenys yra lyginami su Europos Sąjungos ir kitų šalių statistika, tokiu būdu įvertinant e. komercijos plėtros bei vystymosi galimybes Lietuvoje ir nustatant pagrindinius tai įtakojančius veiksnius.

### 2.1. Elektroninės komercijos paplitimas Lietuvoje vartotojų atžvilgiu

Internetas šiomis dienomis daugelyje pasaulio šalių yra jau įprasta technologinė priemonė, kurios pagalba tiek individualūs interneto vartotojai, tiek komercinės bei vyriausybės organizacijos supaprastina daugelį savo atliekamų funkcijų. Internetas – tai pagrindinė priemonė e. komercijos plėtrai. E. Korper, J. Ellis (2000) teigimu e. komercija per internetą savo laiku pakeis verslą.

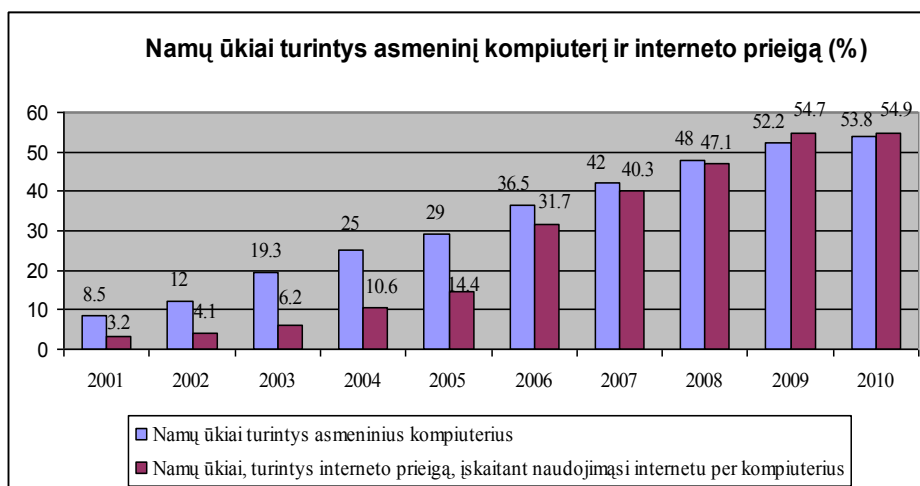
Tačiau e. komercija kaip ir e. verslas be vartotojų egzistuoti negalėtų, todėl šioje darbo dalyje e. komercijos analizė pradedama būtent nuo vartotojų, jų naudojimosi internetu dažnumo perkant prekes ar paslaugas.

Apžvelgiant namų ūkių apsirūpinimą internetine prieiga ketverių metų laikotarpyje Europos Sąjungos šalyse, matomas dinaminis augimas (4 pav.). Nuo 2006 iki 2010 metų namų ūkių skaičius, turinčių internetinę prieigą, padidėjo 21 %. Plačiajuosčio ryšio naudojimąsi išaugo dvigubai, nuo 30 % 2006 metais iki 61 % 2010 metais. Toks interneto prieigos augimo tempas namų ūkiuose tik įrodo sparčiai besivystančias technologijas ir jų integraciją pasaulinėje visuomenėje.



Šaltinis: sukurta autoriaus pagal Lietuvos statistikos departamento (2010) pateikiamus duomenis  
**4 pav. Namų ūkių naudojimas internetine prieiga**

Lyginant Europos Sąjungos šalių (*toliau ES 27*) vidurkį (2 priedas), besinaudojančių interneto prieiga namų ūkiuose, su Lietuvos namų ūkiais, turinčiais interneto prieigą, pastebimas mažesnis, tačiau taip pat tendencingas augimas. Remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis, grafike (5 pav.) vaizduojamas Lietuvos namų ūkių apsirūpinimas kompiuteriais bei internetine prieiga įskaitant ir naudojamą internetu per mobilųjį telefoną.



Šaltinis: sukurta autoriaus pagal Lietuvos statistikos departamento (2010) pateikiamus duomenis

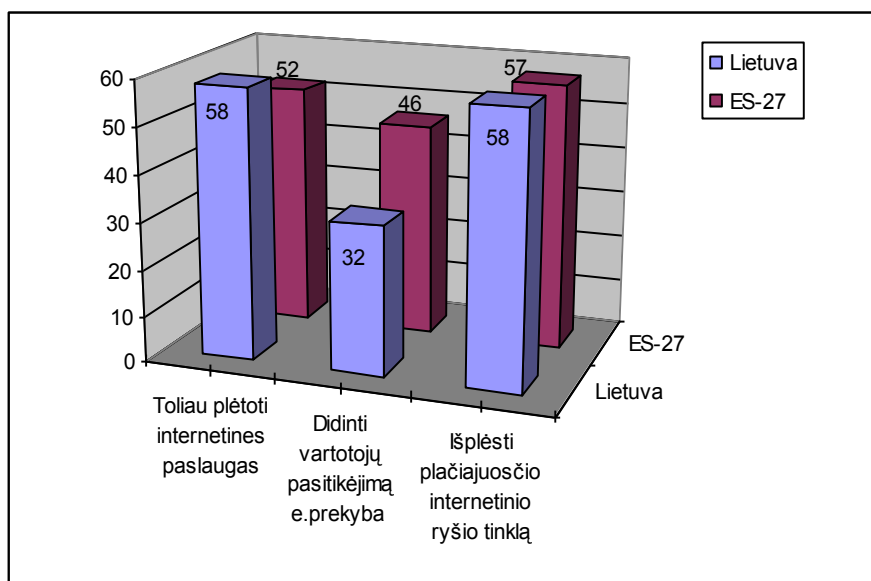
### 5 pav. Namų ūkiai, turintys asmeninį kompiuterį ir interneto prieigą (%)

Analizuojant grafiką, spartesnis interneto prieigos naudojimo augimas pastebimas nuo 2006 metų, kuris vidutiniškai kasmet augo po 10 % per metus. Iki 2009 metų namų ūkių, turinčių asmenius kompiuterius skaičius buvo didesnis, negu namų ūkių, naudojančių kompiuterius. Jau nuo 2009 metų namų ūkių, besinaudojančių internetine prieiga skaičius viršijo namų ūkių skaičių, turinčių kompiuterius, tai lėmė vartotojų naudojimas internetu per mobilųjį telefoną. Lyginant Lietuvos namų ūkių naudojamą internetine prieiga 2010 metais su kitomis ES 27 šalimis (2 priedas), galima teigti, kad Lietuva dar stipriai atsilieka nuo tokių šalių kaip Nyderlandai (90%), Liuksemburgas (87%), Švedija (86%), Vokietija (79%), tačiau lenkia Bulgariją (30%), Rumuniją (38%), Portugaliją (48%), Italiją (53%) ir kt. Remiantis Lietuvos statistikos departamento pateikiama informacija, galima pažymėti ir tai, jog miestuose internetu (įskaitant ir naudojamą internetu per mobilųjį telefoną) namų ūkiai naudojasi kur kas dažniau (62 %), negu kaimuose (41%).

Remiantis Eurobarometer (2010) vykdyta apklausa, kurios metu buvo apklausti 1020 respondentai Lietuvoje, iš apklausos rezultatų, matoma (6 pav.), jog šalyje reikalinga plačiau plėsti interneto plėtra (tam pritarė 58 % respondentų) kaip ir e. paslaugų, tokių kaip elektroninė vyriausybė, elektroninės sveikatos paslaugos, tolimesnis vystymas (58%). Kad



reikalinga skatinti pirkti prekes ir paslaugas internetu, didinant vartotojų pasitikėjimą e. prekyba sutiko 32% apklaustųjų.

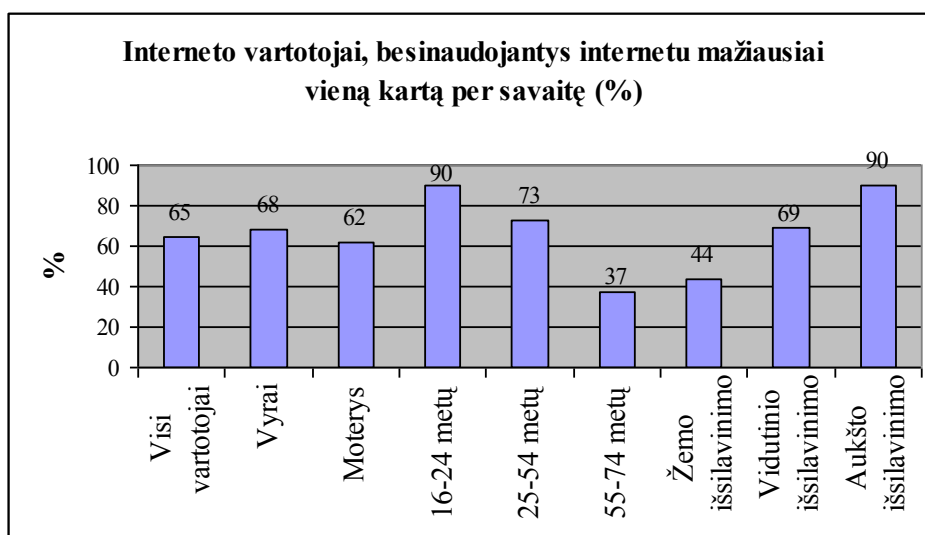


Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Eurobarometer (2010) tyrimo duomenis

### 6 pav. Interneto plėtros prioritetai

Lyginant ES 27 piliečių atsakymus su Lietuvoje apklaustaisiais, pastebima, jog vidutinis europietis visgi daugiau svarbos teikia e. prekybos skatinimui (tam pritarė 46 % apklaustųjų). Mano nuomone, tai nulėmė didesnis e. komercijos vidutinis paplitimas ES šalyse, tuo tarpu Lietuva galima teigti, šiuo metu yra dar tik išibėgėjimo stadijoje.

Analizuojant ES 27 šalių vidutinį naudojimąsi internetu bent kartą per savaitę pagal socialinius ir demografinius kriterijus (7 pav.), galima teigti, kad daugiausiai tai 16 – 24 metų amžiaus grupei priklausantys gyventojai, turintys aukštąjį išsilavinimą. Mažiausiai internetu naudojami 55 – 74 metų amžiaus grupei priklausantys gyventojai (Eurostat, 2010).



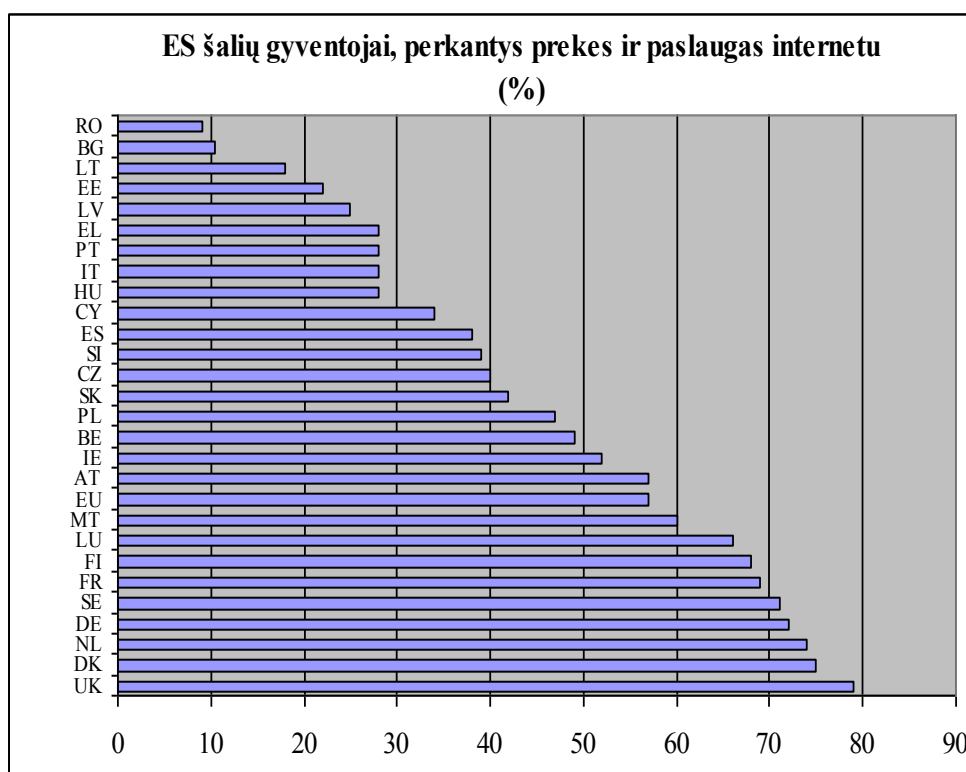
Šaltinis: Sukurta autoriaus pagal Eurostat (2010)

**7 pav. ES 27 šalių vartotojai, besinaudojantys internetu mažiausiai vieną kartą per savaitę (%)**

Lietuvoje kasdien internetu naudojasi 74% gyventojų. Bent kartą per savaitę, bet ne kasdien, internetu naudojasi 21% gyventojų. Taigi reguliariai (ne rečiau kaip kartą per savaitę) internetu naudojasi 95 procentai internautų, arba 58 procentai visų 16–74 metų amžiaus gyventojų (Lietuvos statistikos departamentas, 2010).

Lyginant Lietuvos gyventojų naudojimąsi internetu su kitomis ES 27 šalimis (3 priedas), matoma, jog tiek Lietuvoje, tiek kitose ES šalyse kasdien internetu naudojasi daugiau negu pusė šių šalių gyventojų.

Nagrinėjant ES 27 šalių interneto vartotojų aktyvumą perkant internetu prekes ar paslaugas pastebima, jog vidutiniškai 2010 metų laikotarpyje, tai darė daugiau negu pusė (57%) ES 27 šalių gyventojų. Daugiausiai internetu pirkė Didžiosios Britanijos (79%), Danijos (75%), Nyderlandų (74%) šalių interneto vartotojai, mažiausiai – Rumunijos (9%), Bulgarijos (10,5%), Lietuvos (18%) bei kaimyninių Estijos (22%) ir Latvijos (25%) šalių interneto vartotojai.



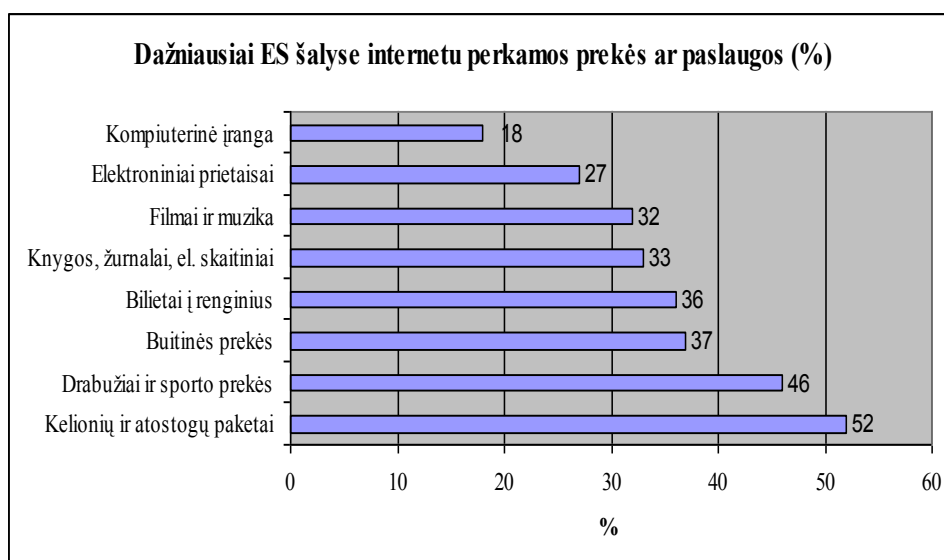
Šaltinis: sukurta autoriaus pagal Eurostat (2010)

### 8 pav. ES 27 šalių gyventojai, perkantys prekes ir paslaugas internetu

Kaip matoma iš grafike pateikiamų duomenų (8 pav.), Lietuva dar stipriai atsilieka nuo kitų ES 27 šalių. Galima teigti, jog tai sąlygoja lėtesnis įmonių, užsiimančių e. komercija vystymasis lyginant su kitomis šalimis.

Internetas naudojamas informacijos paieškoms, naujienų, laikraščių ir žurnalų skaitymui, internetinės bankininkystės paslaugoms, prekių ir paslaugų skirtų asmeniniams tikslams pirkimui. Nagrinėjant Lietuvos interneto vartotojų prekių ar paslaugų pirkimo internetu statistiką, matoma, jog dažniausiai elektroninė prekyba naudojama perkant bilietus į kultūros renginius, bilietus internetu 2010 metais pirko 40% elektroninės prekybos vartotojų, drabužius, avalynę, sporto prekes internetu pirko 29 procentai, knygas, žurnalus, laikraščius, mokymo medžiagą bei turistines keliones, apgyvendinimo paslaugas atostogoms – 23 procentai internautų (Lietuvos statistikos departamentas, 2010). Tačiau kasmet atsiranda vis daugiau įmonių Lietuvoje, kurios orientuojasi į e. komercijos vystymą, todėl labai tikėtina, jog prekių ar paslaugų pardavimų skaičius kasmet tik augs.

Remiantis Eurostat (2010) duomenimis, toliau pateikiamas grafikas, vaizduojantis dažniausiai perkamas prekes ir paslaugas internetu ES šalyse (9 pav.).



Šaltinis: sukurta autoriaus pagal Eurostat (2010)

### 9 pav. Dažniausiai ES 27 šalyse perkamos prekės ar paslaugos (%)

Iš internetu siūlomų prekių ir paslaugų, daugiau negu pusė ES šalių interneto vartotojų perka kelionių ir atostogų paketus (52%). Taip pat dažnai internetinėje erdvėje yra perkami drabužiai bei sportinei veiklai skirtos prekės (47%). Mažiausiai ES šalių interneto vartotojai internetu renkasi elektronikos prekes (26%) ir kompiuterinę įrangą (18%).

Eurobarometer (2008) atliko tyrimą, apklausiant visos Europos Sąjungos šalių piliečius. Tyrimo tikslas buvo išsiaiškinti piliečių požiūrį į e. komerciją bei jų pirkimo internetu nacionalinėje ir tarptautinėje rinkoje įpročius ir dažnumą. Toliau pateikiami apibendrinančios išvados, atskleidžiančios ES šalių gyventojų dalyvavimą e. prekyboje, remiantis tyrimo rezultatais:

- Tyrimo metu atskleista, jog respondentai perka prekes ir paslaugas internetu tiek nacionalinėse, tiek kitų ES šalių rinkose. 33 % apklaustųjų teigė perkantys ir planuojantys pirkti internetu iš kitų ES šalių, 26 % atsakė nesiruošiantys artimiausiu metu internetu pirkti ES šalyse;
- Jaunesnio amžiaus interneto vartotojai teigė nematantys kliūčių pirkti internetu kita kalba, iš viso tam pritarė 33 % respondentų;
- Klausiant respondentų apie patogumą, jaučiamą perkant prekes savo šalies ir kitų šalių rinkose, 34 % atsakė besijaučiantys taip pat patogiai ir skirtumo tame neįžvelgia. 6 % teigė, jog jiems patogiau ir maloniau pirkti iš ES šalių pardavėjų, 37 % atsakė, jog geriausiai ir patogusiai jaučiasi pirkdami internetu nacionalinėje rinkoje. Kaip pagrindinius veiksnius, suteikiančius tam tikrų nepatogumų, respondentai įvardino pristatymo sąlygas, apmokėjimo sąlygas, garantijos bei grąžinimo sąlygas ir kalbos barjerą.

- Respondentų teigimu, labiausiai juos skatintų kitose ES šalyse pirkti internetu - mažesnės prekių kainos lyginant su vietine rinka. Tai teigė 33 % apklaustųjų. Kitas svarbus veiksnys, tai prekių kokybė, trečdalis respondentų sutiko, jog aukštesnės kokybės prekės juos paskatintų rinktis užsienio e. parduotuves. Iš viso lygina prekes skirtinguose tinklapiuose 36 % ES piliečių, 77 % teigė, jog kainas lyginti yra kur kas lengviau vietiniuose tinklapiuose.

- Tyrimo metu paaiškėjo, jog nevisuomet respondentai galėjo įsigyti norimą prekę internetu kitoje ES šalyje. 33 % respondentų, teigė esą susidūrę su tokiais atvejais, kada kitos šalies pardavėjai atsisakė pristatyti prekes į respondento šalį. Respondentai teigė pastebėję ir tai, jog ne visų tinklapių pardavėjai nurodo į kurias šalis prekės nėra pristatomos, dėl to pardavėjai dažnai stabdo interneto pirkimo procesą.

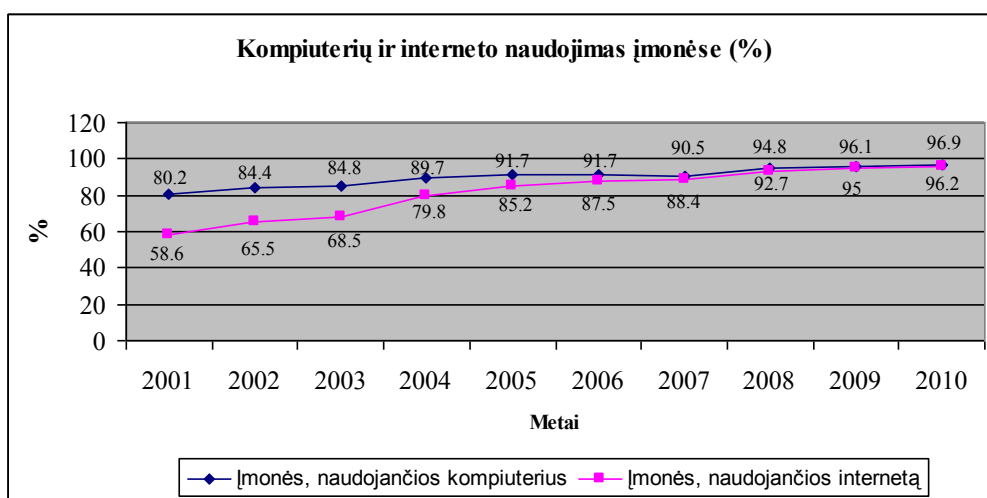
- Toliau respondentai įvardijo tam tikrus veiksnius, kurie suteikia nepatogumo perkant arba visai atima galimybę įsigyti prekę internetu. Respondentai dažniausiai e. parduotuvėse ir svetainėse pasigenda garantijų dėl asmeninių duomenų saugumo, prekių garantijos bei grąžinimo suteikimo sąlygų, gerų prekių pristatymo sąlygų, nepatogių atsiskaitymo už prekes sąlygų (15 % atsakė neturintys banko kreditinės kortelės), 14 % apklaustųjų teigė, jog jiems neužtenka įgūdžių pirkti internetu. Kiti respondentai (38 %), kaip pagrindinę nepirkimo priežastį įvardino atsiskaitymo būdą banko kortele, kadangi tai jų nuomone, neužtikrina jų saugumo. Ir tik 1 % respondentų atsakė, jog atsiskaitant už prekes internetu jie nebuvo niekad susidūrę su problemomis ir nemano, kad kada nors susidurs.

*Apibendrinant tyrimo rezultatus, galima daryti išvadą, kad Europos Sąjungos piliečiai visgi linkę labiau pirkti prekes ar paslaugas internetu vietinėse rinkose. Tai labiausiai įtakoja kalbos barjeras, ypatingai tą pabrėžė vyresnio amžiaus žmonės. Kitą problemą, respondentai įvardino prekių pristatymo sąlygas, kadangi kai kurių ES šalių pardavėjai atsisako pristatyti prekes imtinai į visas ES šalis. Kad užtikrint vartotojams komfortabilumą ES šalių pardavėjai turėtų gerinti aptarnavimo, pristatymo ir mokėjimo sąlygas, taip garantuoti vartotojų saugumą pateikiant asmeninius ir banko kortelių duomenis. Tikėtina, jog ateityje e. komercija tarp ES šalių plėsis, kadangi net trečdalis apklaustųjų teigė, jog perka ir planuoja pirkti kitose rinkose ateityje, o sparčiai vystantis IT technologijoms, manau šis skaičius nuolat didės.*

## **2.2. Elektroninės komercijos galimybių panaudojimas Lietuvos įmonėse**

Įmonės, kurios yra jau išbandžiusios e. komercijos privalumus, plėtoja informacines sistemas, didina investicijas į e. komerciją bei tikisi didesnio pelno. Todėl toliau bus atliekama pačių Lietuvos įmonių interneto bei informacinių sistemų panaudojimo galimybių analizė, tiriami statistiniai duomenys parodantys e. komercijos paplitimą šalyje.

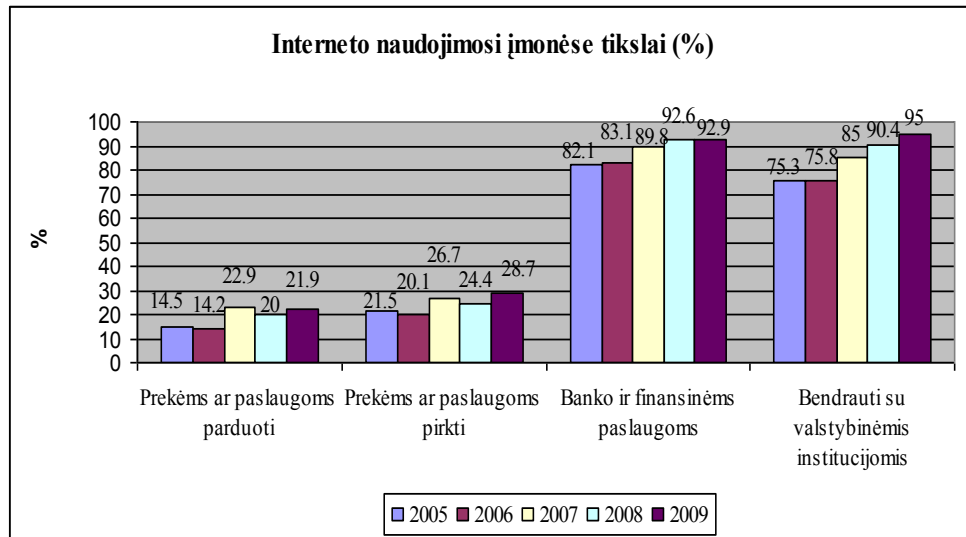
Analizuojant e. komercijos padėtį Lietuvoje, pradėsime nuo įmonių apsirūpinimo kompiuteriais bei interneto prieiga. Remiantis žemiau pateikiamu grafiku, galima teigti, jog jau 2010 metais įmonių, naudojančių kompiuterius ir internetą skaičius pasiekė beveik 100 % (10 pav.). Interneto plėtra, remiantis Lietuvos statistikos departamento pateikiamais duomenimis (2010) analizuojamu 2001 – 2010 metų laikotarpiu, tolygiai augo ir per devynerius metus internetu besinaudojančių įmonių skaičius pasiekė 96,2 %, tai yra beveik 2 kartus daugiau nei 2001 metais. Statistikos departamento duomenimis daugiau kaip pusė (57,6 %) įmonių naudojami plačiajuosčiu internetu: 38,8 procento prie interneto jungėsi naudodamos skaitmenines abonentines telefono linijas, 27,8 procento - kitas fiksuotas jungtis (kabeline, skirtine linija ir kt.) ir 50,6 procento įmonių naudojo tradicinius modemus ar skaitmenines telefono linijas.



Šaltinis: sukurta autoriaus pagal Lietuvos statistikos departamento (2010) pateikiamus duomenis

### 10 pav. Kompiuterių ir interneto naudojimas Lietuvos įmonėse (%)

Nagrinėjant įmonių besinaudojančių internetu tikslus, galima teigti, jog įmonės naudojami internetu tiek prekėms ar paslaugoms pirkti ir parduoti, tiek banko ir finansinėms paslaugoms, taip pat bendraujant su valstybinėmis institucijomis bei darbuotojų švietimui, mokymams ir kt. Analizuojant 2005 – 2009 metų statistikos departamento pateikiamus duomenis (11 pav.) pastebima, jog šiuo laikotarpiu Lietuvos įmonės internetu naudojosi daugiausiai banko ir kitoms finansinėms operacijoms atlikti bei bendraujant su valstybinėmis institucijomis. Prekėms ar paslaugoms pirkti ir parduoti įmonės internetą naudojo kur kas rečiau. Prekių ar paslaugų pardavimas internetu nuo 2006 metų iki 2009 metų išaugo 7,4 % pasiekdamas 21,9 %, tuo tarpu prekių ar paslaugų pirkimas analizuojamu laikotarpiu išaugo 7 % ir 2009 metais pasiekė 28,7 %. Tačiau lyginat prekių ar paslaugų pirkimą ir pardavimą internetu su banko paslaugų ir bendravimu su valstybinėmis institucijomis, galima teigti, jog pastarosioms paslaugoms įmonės internetą naudoja net 3 kartus dažniau.

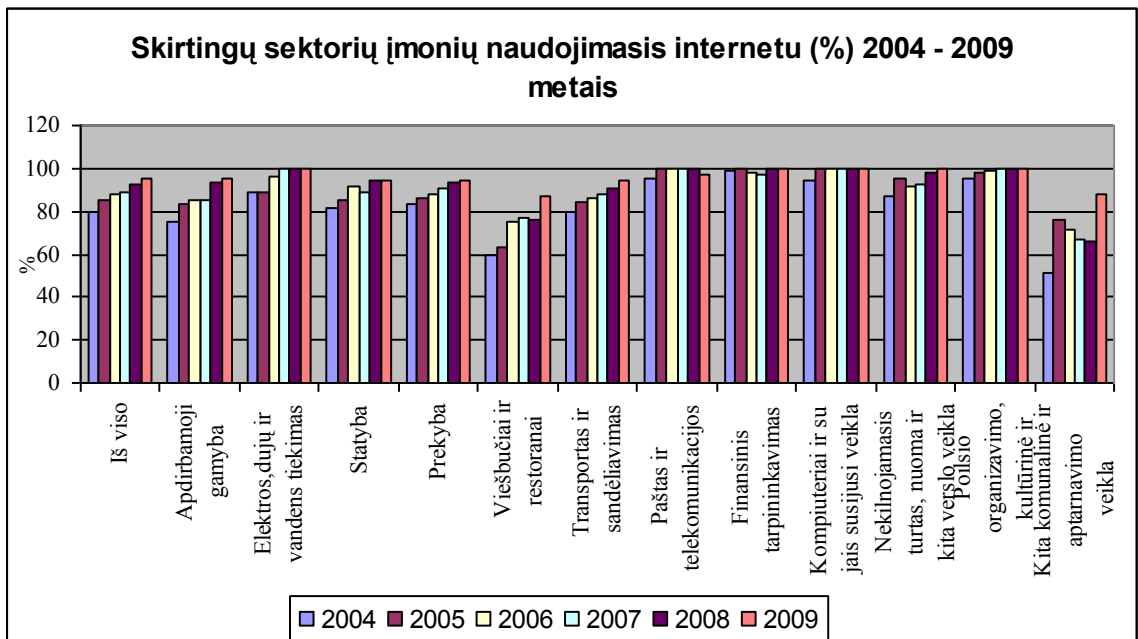


Šaltinis: Šaltinis: sukurta autoriaus pagal Lietuvos statistikos departamento (2009) duomenis

### 11 pav. Interneto naudojimosi Lietuvos įmonėse tikslai (%)

Statistikos departamentas taip pat pateikia 2010 metų duomenis, apie įmonių naudojimąsi internetu darbuotojams šviesti ir mokyti (55,1 %), informacijos valstybės institucijų svetainėse paieškai (87 %), įvairių formų siuntimuisi (84,8 %), taip pat 78,1 % įmonių pasinaudojo valstybės institucijų teikiama galimybe atlikti administracines procedūras elektroniniu būdu (be papildomų popierinių procedūrų).

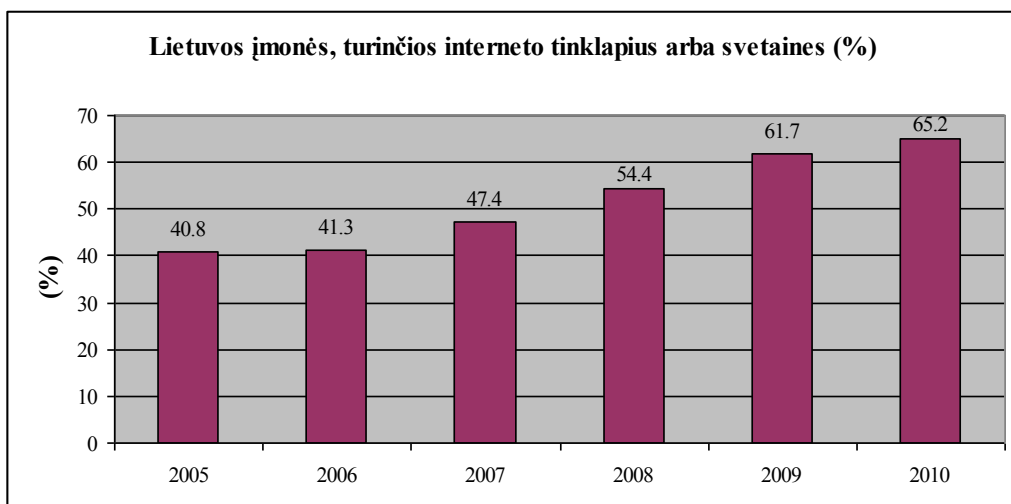
Toliau pateikiami statistiniai duomenys naudojimosi internetu įmonių, priklausančių skirtingiems Lietuvos ūkio sektoriams (12 pav.). Remiantis žemiau pateikiamu grafiku, galima teigti, kad beveik visuose sektoriuose, interneto naudojimąsis analizuojamu penkerių metų laikotarpiu, augo, o nagrinėjant 2009 metus, matoma, jog daugiausiai internetu naudojosi įmonės, dirbančios elektros, dujų ir vandens tiekimo srityje, telekomunikacijų srityje, užsiimančios finansiniu tarpininkavimu, dirbančios su kompiuteriais ir su jais susijusia veikla, nekilnojamo turto pardavimais bei nuoma užsiimančios įmonės.



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Lietuvos Statistikos Departamento (2009) pateikamus duomenis

**12 pav. Skirtingiems Lietuvos ūkio sektoriams priklausančių įmonių naudojimas internetu (%) 2004 – 2009 m.**

E. komercija ne tik sparčiai vystosi ir plečiasi globalioje plotmėje, žymus jos pagyvėjimas matomas ir Lietuvoje, analizuojant paskutiniųjų penkerių metų laikotarpį (2005 – 2010m.) (13 pav.). Tai įrodo augantis įmonių, turinčių savo interneto puslapius ir svetaines, skaičius, kuris nuo 2005 metų išaugo beveik 25 procentais ir jau 2010 metais pasiekė 65, 2 procentus Lietuvos įmonių. E. komercija turi didelį potencialą ateityje, todėl labai tikėtina, kad ir toliau Lietuvoje sparčiai kursis įmonės, siūlančios įsigyti prekes ir paslaugas virtualioje erdvėje.



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Lietuvos Statistikos Departamento (2010) pateikiamus duomenis

**13 pav. Lietuvos įmonės, turinčios interneto tinklapius arba svetaines (%)**



Toliau nagrinėjama skirtingiems sektoriams priklausančios Lietuvos įmonės, turinčios interneto tinklapius arba svetaines (4 priedas). Analizuojant trijų paskutinių metų duomenis, didžiausias įmonių skaičiaus augimas, kuriant nuosavus tinklapius ar svetaines pastebimas įmonėse, teikiančiose informaciją ir ryšio paslaugas (91,2 %), taip pat įmonėse, dirbančiose mokslinėje ir techninėje srityje (86,5 %), apdirbamosios gamybos įmonėse (69,3 %), nekilnojamo turto agentūrose (68,4 %).

#### **E. komercijos modelio „verslas – verslui“ taikymas Lietuvos ir ES 27 šalių įmonėse**

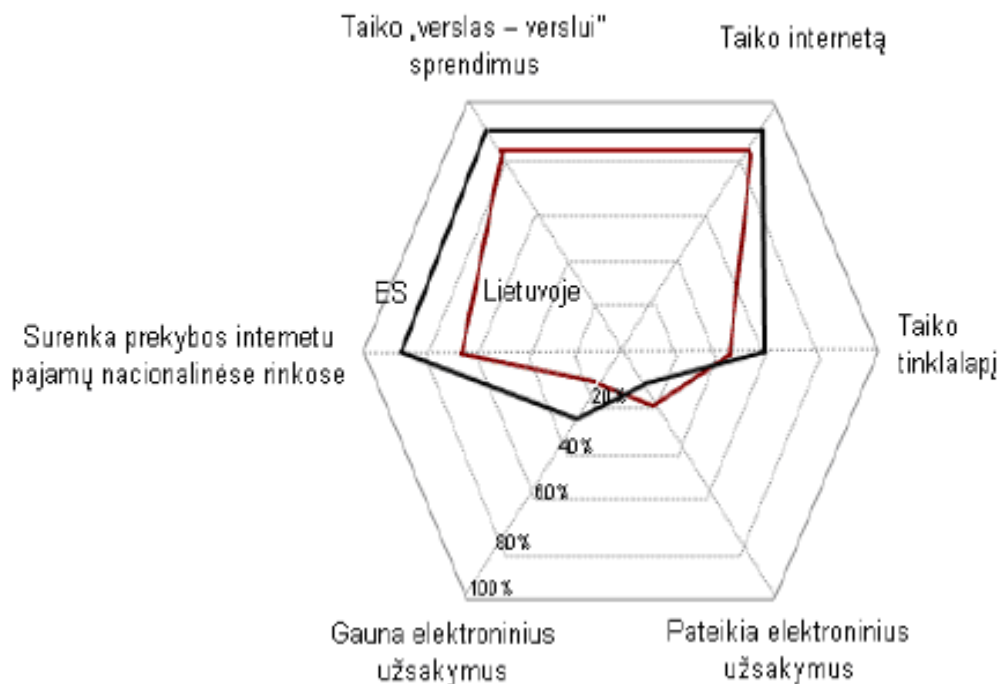
Remiantis teorinės darbo dalies analize, galima teigti, jog e. komercija grindžiama dviem pagrindiniais verslo modeliais – „verslas verslui“ ir „verslas – vartotojui“. Lietuvoje, kaip ir kitose ES šalyse, šios verslo formos yra labiausiai paplitę. Toliau, analizuojant tarptautinės prekybos išvystymą, Lietuvos ir ES 27 įmonės yra suskirstytos į gamybos ir prekybos įmones (11 lentelė). Lyginant interneto taikymą tarp Lietuvos ir ES 27 šalių įmonių vidurkiu, pastebima, jog Lietuva neatsilieka nuo kitų šalių ir gamybos įmonių atžvilgiu nežymiai lenkia jas lenkia. Įmonių, taikančių tinklapį, tiek gamybos, tiek prekybos srityje, Lietuvoje yra mažiau lyginant su ES 27 šalimis. Elektroninius užsakymus Lietuvoje pateikia 22 % gamybos įmonių, analizuojant ES 27 šalių vidurkį – nežymiai daugiau – 23 % įmonių. Prekybos įmonių, pateikiančių užsakymus elektroniniu būdu tiek Lietuvoje, tiek ES šalyse rodikliai vienodi ir sudaro po 32 %. Lietuvos tiek gamybos, tiek prekybos įmonės lenkia ES 27 šalis gaunant elektroninius užsakymus. Gamybinės įmonės jų gauna 24 %, prekybos - 20 %, ES šalių vidurkis atitinkamai 16 % ir 19 %. Tai įrodo, jog Lietuvos įmonės daugiau parduoda negu perka (Burinskienė, 2010).

11 lentelė

#### **Lietuvos ir ES 27 šalių, gamybos ir prekybos įmonių palyginimas**

	Įmonės, %		ES 27 šalyse	Įmonės, %	
	Lietuvoje	Prekybos		Gamybos	Prekybos
Taiko internetą	94	93	Taiko internetą	93	93
Taiko tinklapį	54	53	Taiko tinklapį	62	61
Pateikia e. užsakymus	22	32	Pateikia e. užsakymus	23	32
Gauna e. užsakymus	24	20	Gauna e. užsakymus	16	19

Šaltinis: sukurta autorės pagal Eurostat (2009)



Šaltinis: BURINSKIENĖ, A. (2010). Daktaro disertacija: Elektroninės komercijos technologijų taikymas plėtojant tarptautinę prekybą, p. 46

#### 14 pav. Elektroninės komercijos taikymo Lietuvos ir ES 27 įmonėse lyginamoji analizė

Lyginant e. komercijos formos „verslas - verslui“ sprendimų taikymą Lietuvos ir ES 27 šalių gamybos ir prekybos įmonėse iš matomo paveikslo (14 pav.) galima teigti, jog šiuo atveju Lietuva dar atsilieka nuo kitų ES šalių vidurkio. Lietuvoje šiuos sprendimus taiko 82 % visų e. komercijos veikla užsiimančių įmonių, tuo tarpu ES šalyse – 90 %. Vykdam „verslas - verslui“ plėtrą, svarbus veiksnys yra kompiuterinio raštingumo lygis šalyje. Tuo labiausiai pasižymi vidurio Europos ir Baltijos regiono šalys. Analizuojant „verslas - verslui“ sprendimų vykdymą pasaulio mastu, didžiausios perspektyvos pastebimos Azijoje ir Šiaurės Amerikoje, kadangi čia yra didžiausias interneto vartotojų skaičius, kuris nuolat auga (Eurostat, 2009).

Vienas iš e. komercijos privalumų yra neribotos galimybės pasiekti tarptautines rinkas. Tarptautinę prekybą internetu, taikant „verslas - verslui“ sprendimus, labiau išplėtoję yra Lietuvos įmonės. Jos nacionalinėje rinkoje surenka 68 % pajamų iš e. komercijos, tuo tarpu ES šalių vidurkis yra 90 % pajamų. Taigi, galima teigti, jog Lietuva žymiai lenkia ES šalis ir yra labiau išvysčiusi tarptautinę prekybą taikant „verslas - verslui“ sprendimus.

Lyginant pajamų rodiklius iš gaunamų užsakymų taikant „verslas - verslui“ sprendimus, Lietuva, remiantis statistikos departamento duomenimis, 2009 metais gavo 2,17 mlrd. litų, tuo tarpu kitos šalys ženkliai lenkia Lietuvą, Vokietijoje „verslas - verslui“ pajamos tais pačiais

metais sudarė 122 mlrd. eurų, Jungtinėje Karalystėje 68 mlrd. eurų, Prancūzijoje – 58 mlrd. eurų (DESTATIS 2009; OECD 2009). Tą pirmiausiai lemia tai, jog Lietuva yra labai maža šalis turinti nepalyginamai mažesnį gyventojų skaičių, kas labiausiai įtakoja perkamumo galią.

### **E. komercijos modelio „verslas - vartotojui“ taikymas Lietuvoje ir ES šalyse**

E. komercijos modelis „verslas - vartotojui“ dažniausiai pasireiškia e. parduotuvių forma. Tikslios statistikos kiek yra Lietuvoje e. parduotuvių nėra. Elektroninių parduotuvių katalogas (E – shops, 2011) jų pateikia 925. Bet tai tik apytiksliai duomenys. Šį skaičių dar padidintų nelegaliai veikiančios e. parduotuvės. Remiantis A. Burinskienės (2010) atliktu empiriniu tyrimu Lietuvoje, toliau pateikiamos populiariausios ir vartotojų žinomiausios e. parduotuvės (12 lentelė).

12 lentelė

#### **Populiariausios elektroninės parduotuvės Lietuvoje**

<b>Elektroninės parduotuvės</b>				
e-muge.lt	topshop.lt	eurobiuras.lt	pirkpigiau.lt	Imk..lt
neriba.lt	e-senukai.lt	efor.lt	fotofabrikas.lt	eks.lt
pigu.lt	autoa.lt	manoknyga.lt	geliufabrikas.lt	geradovana.lt
patogupirkti.lt	emarkt.lt	knyguklubas.lt	baldaiinternetu.lt	dovanucentras.lt
svarosprekes.lt	dormeo.lt	gerakaina.lt	e-shop.b-a.lt	perliukas.lt
super.lt	lonas.lt	epolis.lt	lytagra.lt	sidabronamai.lt
parfumexpress.lt	kosmetika.lt	e-vaikams.lt	select.lt	interflora.lt
karoliai.com	lešis.lt	ekopirk.lt	deiza.net	ona.com
prekyba.audimas.lt	bemz.com	patinka.lt	linutemezga.lt	sveikasmaistas.lt
	blk.lt	agu.lt	puodai.lt	karolis.lt

Šaltinis: sukurta autoriaus pagal A. Burinskienės (2010) atlikto tyrimo duomenis

Tyrimo metu iširta, jog iš populiariausių e. parduotuvių tik 10 informaciją pateikia lietuvių ir anglų kalbomis, 2 iš jų – lietuvių ir dviem užsienio kalbomis, likusios – tik lietuvių kalba. Iš to išplaukia, jog lietuviškos elektroninės parduotuvės labiau orientuotos tik į nacionalinę rinką.

Remiantis Lietuvos statistikos departamento (2010), CRITO (2010) ir UNCTAD (2010) duomenimis, Lietuvos įmonės, taikančios e. komercijos formą „verslas - vartotojui“ iš vietinės rinkos gauna 86 % pajamų, tai reiškia, kad tik 14 % atitenka užsienio rinkai. Bendras Europos Sąjungos vidurkis sudaro – 87 %. Daugiausiai pajamų nacionalinėse rinkose surenka Ispanija (90%), Vokietija (90%), Anglija (89%), Norvegija (89%). Nors Lietuvoje e. parduotuvių skaičius auga, lyginant jį su kitomis ES šalimis, galima teigti, jog šalis išgyvena dar tik ankstyvąjį e. komercijos plėtros etapą.

I. Gubaidulin (2009) atliko kokybinį Lietuvos e. parduotuvių tyrimą, kurio metu stebėjo ir analizavo 20 lietuviškų e. parduotuvių (5 priedas). Buvo išskiriami pagrindiniai veiksniai,

kurie neigiamai veikia vartotojus apsiperkant lietuviškose e. parduotuvėse. Apibendrinant gautus rezultatus autorius išskyrė šiuos neigiamus veiksnius:

- Nėra prekių unikalumo – dažnai e. parduotvių asortimentas yra panašus, pardavinėjamos tų pačių tiekėjų prekės;

- Per aukštos prekių kainos – vartotojų nuomone, e. parduotuvės suteikia galimybę įsigyti prekes pigiau, nei tradicinėje parduotuvėje, tačiau realybėje, kai kurios iš tiriamų e. parduotuvių prekių kainas pateikia tokias pačias, o kartais ir didesnes lyginant su tradicinėmis parduotuvėmis;

- Nepatogus prekių pristatymas – beveik visos tirtos e. parduotuvės neturi savo kurjerių, nesuteikia galimybės pasirinkti pristatymo būdą ir laiką, taip pat atsiskaityti atsiimant prekę;

- Nepatogi svetainės struktūra – 83 % tirtų lietuviškų e. parduotuvių neturėjo pagalbos skyrelio, pateikė nepatogią filtravimo sistemą, 9 % iš viso tokios sistemos nepateikė;

- Privaloma registracija – visose tiriamose e. parduotuvėse yra privaloma registracija, kuri dažniausiai neigiamai veikia vartotojus, nes prašoma pateikti asmeninius duomenis (el. pašta, asmeninius kontaktus, banko sąskaitą ir pan.).

*Iš pateikto tyrimo rezultatų, galima teigti, jog lietuviškos e. parduotuvės dar nėra pasiekusios aukšto lygio, tad norint pritraukti daugiau vartotojų, šios parduotuvės privalo tobulinti savo svetainių struktūrą, analizuoti prekių kainodarą, atsižvelgti į vartotojų poreikius ir stengtis maksimaliai juos patenkinti.*

### **2.3. Tradicinės ir elektroninės komercijos prekybos įmonių lyginamoji analizė**

Tradicinės mažmeninės ir didmeninės prekybos ir e. komercijos įmonių rodiklių palyginimas atliekamas remiantis US Census Bureau (2009) JAV atlikto tyrimo duomenimis. Tyrimo metu buvo lyginami tradicine mažmenine ir didmenine prekyba ir elektronine prekyba užsiimančių įmonių rodikliai. Remiantis pateikiamais duomenimis buvo paskaičiuoti produktyvumo ir efektyvumo rodikliai (13 lentelė). Prekyboms apimtims efektyviau palyginti prekės buvo susikirstytos į atitinkamas prekių grupes.

### Tradicine prekyba ir e. komercija užsiimančių įmonių palyginimas

Prekyba pagal prekių grupes	Prekyba internetu		Darbo jėgos produktyvumo rodikliai			Ilgalaikio materialaus turto panaudojimo efektyvumo rodikliai		
	Prekybos internetu apimtis, mln. eurų	Prekybos internetu rinkos dalys, %	Mažmeninė prekyba (bendri/konkrečių įmonių)	Didmeninė prekyba	E. komercija (bendri/konkrečių e. komercija užsiimančių įmonių)	Mažmeninė prekyba (bendri/konkrečių įmonių)	Didmeninė prekyba (bendri/konkrečių įmonių)	Elektroninė komercija (konkrečių e.komercija užsiimančių įmonių)
Knygos	2672	4,7	0,08/ 0,13	0,31		6,29		
Drabužiai, avalynė	8645	15,3	0,09/ 0,15	0,45	0,84	5,00		15,3
Buitinės prekės	7066	12,5	0,15	0,54	0,73			32,9
Programinė įranga	1812	3,2	0,15	0,3	0,73			
Vaistai	3057	5,4	0,17/ 0,28	1,44	0,31	7,68	55,98	12,8
Elektronika	5333	9,4	0,16/ 0,29	0,45	0,54	11,8	29,45	70,5
Maisto produktai, alkoholis	1483	2,6	0,13/ 0,17	0,57		4,94	11,25	
Baldai	4988	8,8	0,13/ 0,16	0,36		4,51		
Muzika, vaizdo įrašai	1897	3,4	0,09/ 0,25	0,5		12,33		
Biuro reikmenys	3643	6,4	0,09	0,2				
Sporto prekės	1927	3,4	0,11/ 0,17	0,41	0,23	7,48		29,2
Žaislai ir kt.laisvalaikio prekės	1745	3,1	0,08	0,47	0,23	4,98		
Kita:	12348	21,8						
gėlės			0,05	0,12	0,22	6,14		16,6
suvenyrai			0,06/ 0,22			5,62		7,6
kosmetika			0,09	0,14	0,52			9,5
Iš viso:	56617	100	0,12/ 0,16	0,57/ 0,4	0,45/ 0,6	5,26		16,9

Iš lentelėje pateikiamų duomenų matoma, jog daugiau pajamų ilgalaikio materialaus turto bei darbo jėgos išteklių poreikio atžvilgiu, gali uždirbti e. komercija užsiimančios įmonės. Lyginant darbo jėgos produktyvumo rodiklius tarp tradicine ir e. komercija užsiimančių įmonių, pastebima, jog e. komercijos įmonės, šiuo atžvilgiu lenkia mažmeninės prekybos įmones, o kartais šis rodiklis yra didesnis ir už kai kurių didmeninės prekybos įmonių darbo jėgos produktyvumo rodiklius.

Remiantis ilgalaikio materialaus turto panaudojimo efektyvumo rodikliais, taip pat pastebima, jog e. komercijos įmonių rodiklis didesnis tradicine prekyba užsiimančių įmonių atžvilgiu. Jeigu, palygintume jį su būtent mažmeninės prekybos įmonių rodikliu, matytume, jog e. komercijos ilgalaikio materialaus turto panaudojimo efektyvumo rodiklis net tris kartus didesnis. Remiantis apskaičiuotais rodikliais, galima teigti, jog JAV labiausiai verta užsiimti e. komercija prekiaujant drabužių ir avalynės prekėmis, programinei įrangai ir elektronikai priskiriamomis prekėmis bei gėlėmis. Tuo tarpu nepaklausiausios prekės e. komercijoje yra žaislai ir laisvalaikio prekės bei vaistai. Daugiausiai e. komercijos įmonių JAV rinkoje prekiauja drabužiais ir avalyne, kompiuteriais, programine įranga, baldais ir biuro prekėmis.

Apibendrinant šį tyrimą, galima daryti išvadą, jog vykdant e. komerciją reikalingos mažesnės investicijos į ilgalaikį turtą, pabrėžtina ir tai, jog vienas darbuotojas sugeba parduoti daugiau prekių lyginant su tradicinės prekybos įmonių pardavimo apimtimis tenkančiomis vienam darbuotojui. Tad ši praktika įrodo, jog e. komercija yra pranašesnė šių rodiklių atžvilgiu.

*Apibendrinant visus šioje darbo dalyje pateiktus statistinius duomenis bei tyrimus, pateikiamos tokios išvados:*

- *Lietuvos namų ūkių apsirūpinimas kompiuteriais ir internetine prieiga dinamiškai auga -vidutiniškai po 10 % kasmet (2006 – 2010 metų laikotarpyje) ir 2010 metų duomenimis tik 6 % buvo mažesnis lyginat su ES šalių vidurkiu. Daugiau nei pusė Lietuvos gyventojų pritarė plačiajuosčio interneto plėtrai, todėl tikėtinas ir tolesnis Lietuvos namų ūkių apsirūpinimo ir naudojimosi internetu augimas.*

- *Analizuojant Lietuvos vartotojų aktyvumą perkant prekes ir paslaugas internetu pastebimas vis dar didelis pasyvumas. Lyginant su kitomis ES šalimis Lietuva pagal perkamumą internetu yra viena iš trijų, mažiausiai perkančių (18%) ir lenkia tik Bulgariją (10,5%) bei Rumuniją (9%).*

- *Lietuvos kaip ir kitų ES šalių vartotojų perkamumą internetu tiek nacionalinėje, tiek tarptautinėje rinkoje įtakoja tokie veiksniai kaip: prekių kaina, prekių pristatymo sąlygos, prekių garantinės bei gražinimo sąlygos, atsiskaitymo už prekes sąlygos ir asmeninių duomenų saugumo užtikrinimas.*

▪ Lietuvos įmonių, naudojančių internetą, dešimties metų laikotarpyje išaugo beveik dvigubai. Įmonių, turinčių savo tinklapius ir svetaines skaičius 2005 – 2010 metų laikotarpyje išaugo beveik 25 % ir pasiekė 65,2 %. Pagrindiniai interneto naudojimo tikslai įmonėse yra naudojimas banko ir finansinėmis paslaugomis (92,9 %) taip pat bendravimas su valstybinėmis institucijomis (95%), mažesnis įmonių aktyvumas pastebimas parduodant (21,9 %) ir perkant (28,7 %) prekes ir paslaugas internetu.

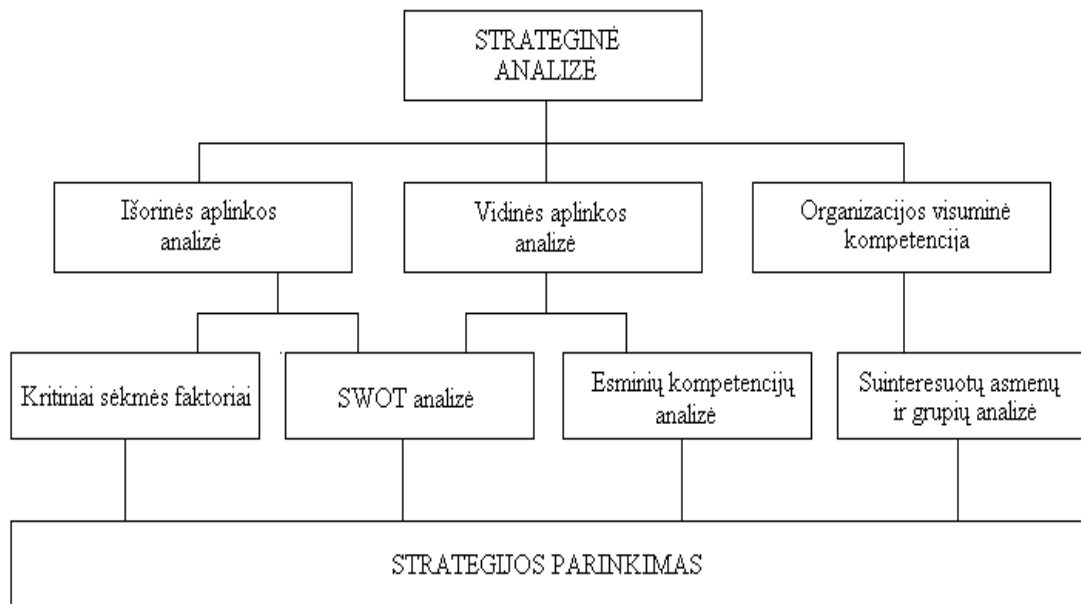
▪ Lietuvoje e. komercija dažniausiai grindžiama dviem modeliais: “verslas - verslui” ir “verslas - vartotojui”. Pirmąjį modelį pateikiant elektronius užsakymus taiko 22 % gamybos ir 32 % prekybos Lietuvos įmonių. Gaunančios elektroninius užsakymus gamybos įmonės siekia 24 %, prekybos – 20 %. Lyginant su ES šalių vidurkiu Lietuva pasižymi kaip daugiau parduodanti nei ES šalys. E. komercijos modelis “verslas - vartotojui” Lietuvoje labiau orientuotas į vidinę rinką. Šio modelio sprendimais besinaudojančios įmonės surenka 86% gaunamų pajamų šalies viduje. Tai įrodo, jog e. komercija dar gerai neišplėtota ir yra tik vystymosi stadijoje.

▪ Lyginant tradicines mažmenines ir didmenines įmones su e. komercijos įmonėmis, pastebima, jog pastarųjų ilgalaikio materialaus turto panaudojimo efektyvumo ir darbo produktyvumo rodikliai yra kur kas geresni, iš to išplaukia, jog e. komercijai reikalingos mažesnės investicijos į ilgalaikį materialųjį turtą bei mažesni žmogiškieji ištekliai.

#### **2.4. Strateginės analizės instrumentų metodologinis modelis**

Remiantis pateiktų tyrimų duomenimis bei pirmos ir antros dalies dalinėmis išvadomis, matoma, jog e. komercijos plėtrą pasauliniu mastu įtakoja daugelis veiksnių. Strateginius pokyčius įtakoja didelė kaita globalioje erdvėje – informacijos perdavimas, inovacijos, informacinių technologijų augimas, žmonių kūrybinis mąstymas ir kiti veiksniai. Norint įvertinti e. komercijos situaciją Lietuvoje ir nustatyti pagrindinius veiksnius įtakančius e. komerciją ir jos vystymosi perspektyvas, toliau darbe pateikiamas metodologinis modelis (15 pav.), kurio pagalba bus atliekamas tolimesnis tyrimas. Modelis sudarytas remiantis teorinėje dalyje analizuotais vidinės aplinkos, išorinės aplinkos, nuotolinės aplinkos bei universaliais instrumentais. Šie instrumentai buvo pasirinkti pirmiausiai atsižvelgiant į tyrimo objektą – e. komerciją, kaip verslą, o ne pavienę organizaciją, nes daugelis nagrinėtų strateginės analizės instrumentų pritaikytų būtent įmonės analizei. Remiantis išanalizuota mokslinė literatūra, buvo atsižvelgta į tai, jog strateginė analizė apima tiek išorinės, tiek vidinės aplinkos analizę. Organizacijos visuminė kompetencija apima vidines ir išorines įtakos grupes, todėl modelyje tai pateikiama kaip atskiras elementas, nepriklausantis nei vidinei, nei išorinei aplinkos analizei. Visiems šiems trims strateginės analizės elementams, modelyje priskiriami atitinkami instrumentai, kurių pagalba bus analizuojama e. komercijos Lietuvoje privalumai, pranašumai,

pagrindiniai trūkumai, išskiriami svarbiausi subalansuoti rodikliai, nustatomi tikslai ir lūkesčiai bei apibrėžiamos ateities galimybės.



Šaltinis: sukurta autoriaus

### 15 pav. E. komercijos strateginės analizės metodologinis modelis

Šio modelio pagalba bus galima paneigti arba patvirtinti šio darbo pagrindinę hipotezę, kuri buvo iškelta, remiantis išanalizuota teorine medžiaga bei įvertinus statistinių duomenų ir atliktų tyrimų rezultatus.

*H: Elektroninės komercijos rinka Lietuvoje artimiausiu laikotarpiu augs ir ims konkuruoti su tradicinėmis verslo formomis.*



### 3. ELEKTRONINĖS KOMERCIJOS STRATEGINĖS ANALIZĖS TYRIMO REZULTATAI

#### 3.1. Tyrimo metodika

##### **Tyrimo tikslas:**

Ištirti darbinę e. komercijos situaciją Lietuvoje, įvertinant pagrindinius jos privalumus ir trūkumus vartotojų požiūriu bei nustatyti plėtros galimybes ir vystymosi perspektyvas ateityje.

##### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Įvertinti Lietuvos vartotojų naudojimosi internetu tikslus.
2. Nustatyti Lietuvos vartotojų polinkį naudotis siūlomomis e. komercijos formomis (e. paslaugomis, e. prekyba, e. aukcionais).
3. Nustatyti pagrindines priežastis, kurios skatina Lietuvos vartotojus pirkti ir gauti paslaugas elektroninėje erdvėje.
4. Ištirti pagrindinius Lietuvos vartotojų išskiriamus e. komercijos trūkumus.
5. Pateikti Lietuvos vartotojų pirkimo internete tendencijas.
6. Nustatyti pagrindines e. komercijos vystymosi kliūtis Lietuvoje.
7. Nustatyti e. komercijos vystymosi perspektyvas.

##### **Tyrimo metodai:**

Siekiant ištyti e. komercijos situaciją Lietuvoje, įvertinant vartotojų požiūrį bei nustatyti jos vystymosi perspektyvas, tyrimui buvo pasirinktas kiekybinis apklausos metodas – anketa. Anketos klausimai buvo sudaromi remiantis sudarytu strateginės analizės modeliu bei pasirinktų instrumentų pagrindu.

**Anketinė apklausa** (6 priedas) buvo sudaroma pateikiant 28 uždarus, atvirus ir pusiau atvirus tiesioginius klausimus. Gautiems duomenims sugrupuoti buvo naudojamos šios skalės (Kardelis, 2002):

*Nominali skalė* – kurioje nustatomi objektyvūs duomenys apie respondentą: lytis, amžius, socialinis statusas, išsilavinimas, gaunamos pajamos. Visa tai sudaro demografinę anketos dalį.

*Ranginė skalė* – kai atsakymai eina didėjančia arba mažėjančia tvarka.

*Likerto skalė* – kai atsakymo numeris atitinka rangą, t.y. skaičius “1” reiškia, kad pirmoji pozicija pranašesnė už antrąją, antroji už trečiąją ir t.t.

*Intervalinė skalė* – buvo naudojama siekiant palyginti kai kuriuos vartotojų požymius, turinčius skaitmeninę išraišką (amžių, gaunamas pajamas, išleidžiamas pajamas).

Tyrimo klausimai sugrupuoti į penkis skyrius:

1) Bendra informacija: šioje dalyje pateikiamų klausimų pagalba nustatomas respondentų amžius, lytis, išsilavinimas, socialinė padėtis, gaunamos pajamos.

2) Naudojimasis internetu: šios dalies tikslas išsiaiškinti ar respondentai naudojami internetu, kaip dažnai tai daro, kokioje aplinkoje ir kokiais tikslais.

3) E. paslaugos: šioje dalyje norima ištirti Lietuvos vartotojų požiūrį į teikiamas e. paslaugas šalyje. Vartotojų buvo prašoma išskirti pagrindinius privalumus ir trūkumus besinaudojant e. paslaugomis taip pat buvo prašoma išsakyti savo nuomonę, kas labiausiai juos skatintų rinktis šias paslaugas.

4) E. prekyba: šios anketos dalies tikslas ištirti kiek respondentų apsipirkinėja internetu, kokias internetines parduotuves renkasi, kodėl renkasi šį prekių įsigijimo būdą, kokias prekes dažniausiai perka e. parduotuvėse, kokius privalumus ir trūkumus išskiria.

5) E. aukcionai: šioje dalyje siekiama išsiaiškinti respondentų nuomonę apie e. aukcionus bei pagrindinius kriterijus, kurie juos skatina arba neskatina dalyvauti e. aukcionuose.

Anketos pabaigoje pateikiami keturi papildomi klausimai siekiant išsiaiškinti kiek respondentai vidutiniškai išleidžia pajamų pirkdami prekes ar paslaugas internete, kokius jie dažniausiai renkasi atsiskaitymo būdus, kokia jų nuomonė apie suteikiamą saugumą bei kokie jų ateities planai tolimesnio naudojimosi e. komercijos galimybėmis požiūriu.

Žemiau esančioje lentelėje pateikiamas detalus klausimų priskyrimas prieš tai išskirtoms klausimų grupėms bei išskiriami strateginės analizės modelio instrumentai, pagal tai, kokių klausimų duomenimis remiantis bus atliekama tolimesnė analizė. Klausimų turinys buvo formuojamas atsižvelgiant į darbe išsikelto hipotezės pagrindimo galimybes.

## Klausimų sugrupavimas ir strateginės analizės instrumentų priskyrimas

Klausimų grupės	Klausimai	Strateginės analizės instrumentai
Bendra informacija – demografiniai duomenys	<p><i>Kuriai amžiaus grupei Jūs priklausote?</i></p> <p><i>Jūsų lytis?</i></p> <p><i>Koks Jūsų išsilavinimas?</i></p> <p><i>Kokia Jūsų socialinė padėtis?</i></p> <p><i>Jūsų vidutinės pajamos per mėnesį?</i></p>	Suinteresuotų asmenų ir grupių analizė
Naudojimas internetu	<p><i>Kaip dažnai naudojate internetu?</i></p> <p><i>Kur dažniausiai naudojate internetu?</i></p> <p><i>Kokiais tikslais naudojate internetu?</i></p> <p><i>Ar naudojate Lietuvoje siūlomomis e. paslaugomis?</i></p> <p><i>Kokiomis e. paslaugomis naudojate?</i></p> <p><i>Kokia Jūsų nuomonė apie teikiamų e. paslaugų naudą?</i></p> <p><i>Kokia Jūsų nuomonė apie e. paslaugų Lietuvoje kokybę?</i></p>	Suinteresuotų asmenų ir grupių analizė
Elektroninės paslaugos	<p><i>Jūsų nuomone, kokie pagrindiniai teikiamų e. paslaugų Lietuvoje trūkumai?</i></p> <p><i>Jūsų nuomone, kas svarbiausia skatinant naudojimąsi e. paslaugomis Lietuvoje?</i></p> <p><i>Jei nesinaudojate e. paslaugomis įvardinkite to priežastis.</i></p> <p><i>Ar perkate prekes e. parduotuvėse?</i></p> <p><i>Kaip dažnai perkate e. parduotuvėse?</i></p> <p><i>Kokias prekes dažniausiai perkate e. parduotuvėse?</i></p> <p><i>Kokias e. parduotuves renkatės?</i></p> <p><i>Išvardinkite e. parduotuves, kuriose apsipirkinėjate dažniausiai.</i></p>	SWOT, Kritiniai sėkmės faktoriai, Subalansuotų rodiklių analizė, Esminių kompetencijų analizė
Elektroninė prekyba	<p><i>Kas labiausiai įtakoja renkantis e. parduotuve?</i></p> <p><i>Kokius išskirtumėte pagrindinius privalumus perkant prekes/ paslaugas internete?</i></p> <p><i>Kokius išskirtumėte pagrindinius trūkumus perkant prekes/ paslaugas internete?</i></p> <p><i>Jeigu neperkate e. parduotuvėse įvardinkite to priežastis.</i></p> <p><i>Ar dalyvaujate e. aukcionuose?</i></p> <p><i>Kokius e. aukcionus renkatės?</i></p> <p><i>Įvardinkite pagrindines priežastis dėl ko dalyvaujate e. aukcionuose?</i></p> <p><i>Jūsų nuomone kokie yra pagrindiniai trūkumai dalyvaujant e. aukcionuose?</i></p> <p><i>Jeigu nedalyvaujate e. aukcionuose įvardinkite to priežastis.</i></p>	SWOT, Kritiniai sėkmės faktoriai, Subalansuotų rodiklių analizė, Esminių kompetencijų analizė
Elektroniniai aukcionai	<p><i>Kiek pinigų vidutiniškai per mėnesį išleidžiate pirkdami prekes/ paslaugas internetu ar dalyvaujant e. aukcionuose?</i></p> <p><i>Kokiu būdu dažniausiai atsiskaitinėjate pirkdami internete?</i></p> <p><i>Kaip manote ar saugu pirkti internetu Lietuvoje?</i></p> <p><i>Ar planuojate pirkti internetu ateityje?</i></p>	SWOT, Kritiniai sėkmės faktoriai

Šaltinis: sukurta autoriaus

### Tyrimo imtis:

Renkantis tiriamąją aibę buvo remtasi Lietuvos statistikos departamento 2010 metų patekiamais duomenimis apie Lietuvos miesto ir kaimo gyventojų skaičių pagal amžiaus grupes. Nors remiantis analitinėje dalyje nagrinėtais duomenimis, daroma išvada, kad labiausiai internetu Lietuvoje naudojasi asmenys priklausantys 16 – 24 (90 %) ir 25 – 54 (70 %) metų amžiaus grupei, nustatant visumos dydį buvo įtraukiami beveik visi Lietuvos gyventojai, išskyrus 0 – 9 metų amžiaus grupei priskiriamus gyventojus, kadangi yra labai maža tikimybė, jog šio amžiaus vaikai galėtų naudotis e. komercijos formomis. Apskaičiavus visumos dydį, įtraukiant Lietuvos gyventojus nuo 10 iki 85 – ių ir vyresnių metų, gaunamas rezultatas 3 012 573 gyventojai.

15 lentelė

#### 2010 metų Lietuvos miesto ir kaimo gyventojų skaičius pagal amžių

Amžiaus grupės	Gyventojų skaičius
0–4	164 213
5–9	152 253
10–14	182 833
15–19	241 075
20–24	268 121
25–29	242 212
30–34	217 406
35–39	233 825
40–44	242 430
45–49	260 884
50–54	234 485
55–59	192 189
60–64	162 712
65–69	155 401
70–74	143 045
75–79	115 222
80–84	77 729
85 ir vyresni	43 004
<b>Iš viso pagal amžių</b>	<b>3 329 039</b>

Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas (2010)

Tyrimo imties apskaičiavimui buvo naudojama L. Turausko (2007) siūloma formulė:

$$n = 1 / \Delta^2 + 1 / N$$

n – imties dydis, kai imties paklaidos tikimybė P= 0,954

N – visumos dydis, tikslinė žmonių, kurių reikia iširti, grupė

$\Delta$  – leidžiamos imties paklaidos dydis ( $\Delta=0,05$ )

Remiantis pasirinktu visumos dydžiu bei tolimesniais imties dydžio apskaičiavimais pagal formulę, gaunamas rezultatas lygus 399,87, todėl, galima teigti, jog norint gauti apklausos rezultatus, atspindinčius visuomenės nuomonę, reikia apklausti ne mažiau kaip 400 respondentų.

### **Tyrimo organizavimas organizavimas**

Anketinės apklausos tyrimui atlikti buvo skiriamas dviejų mėnesių laikotarpis. Atsižvelgiant į tai, jog yra sudėtinga apklausti skirtingų Lietuvos vietovių gyventojus, anketa buvo patalpinta ir internete. Taip pat anketinė apklausa buvo vykdoma apklausiant “Verslo lyderių centre” dirbančius žmones, VšĮ “Projektvita” dirbantį kolektyvą bei platinant anketas per draugus ir pažįstamus.

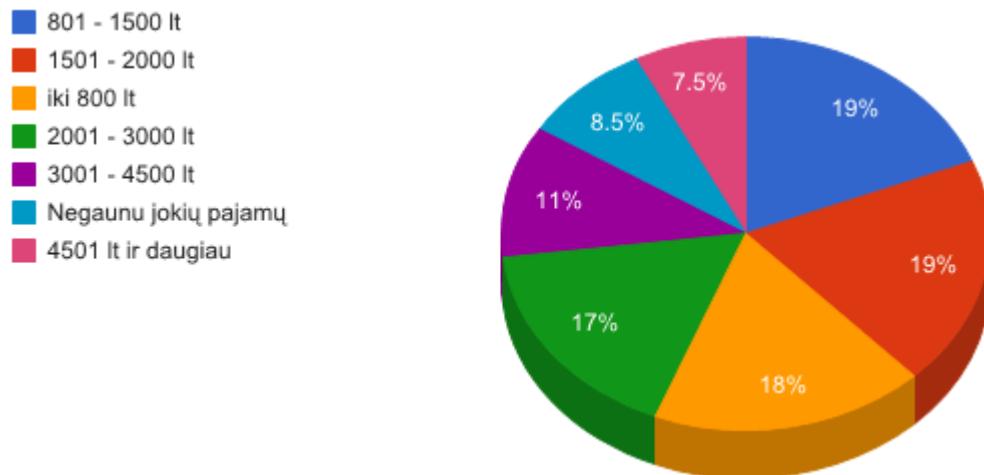
### **3.2. Tyrimo duomenų analizė ir rezultatų aptarimas**

Apklausoje dalyvavo 412 respondentų. Sugadintų anketų buvo 8, todėl galutinis atsakytų anketų skaičius sudaro 404. Rezultatai aptariami interpretuojant gautus duomenis remiantis teorinėje ir analitinėje dalyse pateikiama medžiaga.

#### **Bendra informacija**

Remiantis atliktos apklausos duomenimis, galima teigti, jog apklausoje daugiausiai dalyvavo 25 – 34 metų amžiaus grupei priklausantys asmenys (45,5 %), antroje vietoje pagal aktyvumą buvo 15 – 24 (23 %) metų amžiaus grupei priklausantys asmenys, likusiems amžiaus grupėms priklausantys apklaustieji pagal aktyvumą toliau pasiskirstė apylygiai. Pagal lytį, nors ir nedideliu skirtumu, tačiau aktyvesnės buvo moterys - 54 %, vyrų atitinkamai buvo 45,5 % ir likusi respondentų dalis, t.y. 0,5 % į šį klausimą neatsakė. Analizuojant respondentų pasiskirstymą pagal turimą išsilavinimą, matoma, jog daugiausiai apklausoje dalyvavusių turi aukštąjį išsilavinimą - 43,5 %, vidurinį išsilavinimą teigė tuintys 17 % apklaustųjų, aukštesnįjį atitinkamai 13,5 %, profesinį – 11,5 %, nebaigtą vidurinį – 9,5 %. Likę respondantai (5 %), atsakydami į klausimą apie išsilavinimą pateikė savo variantus: *nebaigtas aukštasis, tęsiamas antrasis aukštasis, antros pakopos aukštasis, nebaigtas antros pakopos aukštasis, studijuojama doktorantūroje, studijuojama koledže*. Daugiau negu pusė respondentų (51 %) yra dirbantys, beveik penktadalį apklaustųjų (17 %) sudarė dirbantys ir kartu studijuontys, bedarbių skaičius siekė 13 %, likusi respondentų dalis pasiskirstė vienodomis dalimis į moksleivius (8,5 %) ir studentus (8,5 %). 2 % netasakiusių į šį klausimą pateikė tokius savo užimamos socialinės padėties variantus: *esu ūkininkė, pensininkė, pensininkas, invalidė, motinystės atostogose*.

Žemiau pateikiamoje skritulinėje diagramoje (16 pav.) vaizduojama respondentų pasiskirstymas pagal gaunamas vidutines pajamas per mėnesį. Analizuojant pateikiamus rezultatus, matoma, jog vienodai pasiskirstė respondentai (po 19 %) gaunantys vidutiniškai nuo 801 – 1500 ir nuo 1501 – 2000 litų per mėnesį. Beveik tiek pat respondentų (18 %) teigė gaunantys iki 800 litų pajamų per mėnesį. Negaunančių jokių pajamų buvo 8,5 %.



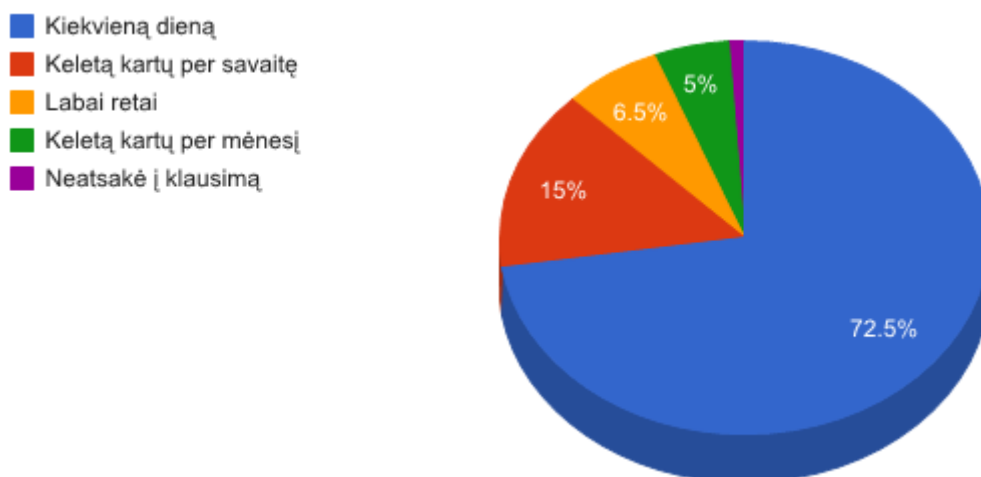
Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis empirinio tyrimo rezultatais

### 16 pav. Respondentų gautinos vidutinės pajamos per mėnesį

*Apibendrinant bendrosios anketos dalies gautus rezultatus, daroma išvada, jog iš apklausoje dalyvavusių respondentų, didžiąją daugumą sudarė 25 – 34 metų amžiaus grupei priklausantys žmonės, apylygiai pasiskirstę pagal lytį. Pagal išsilavinimą daugiausiai dalyvavo aukštąjį išsilavinimą turintys asmenys. Daugiau negu pusė respondentų teigė esą dirbantys, taip pat didesnė dalis atsakė esą dirbantys ir kartu studijuojantys. Tarp respondentų daugiausiai pasitaikė gaunančių mažas ir vidutines pajamas asmenys.*

### Respondentų naudojimasis internetu

Analizuojant atliktos apklausos gautus duomenis pagal respondentų naudojimąsi internetu, iš žemiau pateikiamos skritulinės diagramos (17 pav.) matoma, jog didžioji dalis apklaustųjų (72 %) internetu naudojasi kiekvieną dieną, beveik penkis kartus mažiau respondentų (15 %) internetu naudojasi keletą kartų per savaitę. Keletą kartų per mėnesį ir labai retai besinaudojančių internetu atsakė beveik po tiek pat respondentų (atitinkamai 5 % ir 6,5 %), 4 respondentai (1%) į šį klausimą visai neatsakė.

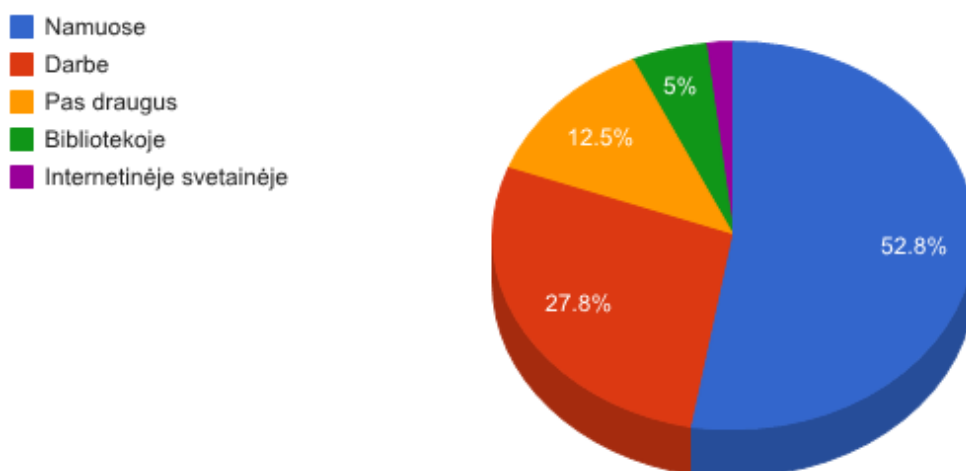


Šaltinis: Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis empirinio tyrimo rezultatais

### 17 pav. Respondentų naudojimosi internetu dažnumas

Lyginant anketinio tyrimo gautus rezultatus apie respondentų naudojimosi internetu dažnumą su analitinėje dalyje pateiktais statistikos departamento duomenimis (2010), galima teigti, kad abiejų tyrimų rezultatai beveik tokie patys – kiekvieną dieną internetu naudojosi didžioji respondentų dalis – 72,5 % pagal anketinio tyrimo duomenis ir 74 %, - remiantis statistiko departamento 2010 metais atlikto tyrimo duomenimis.

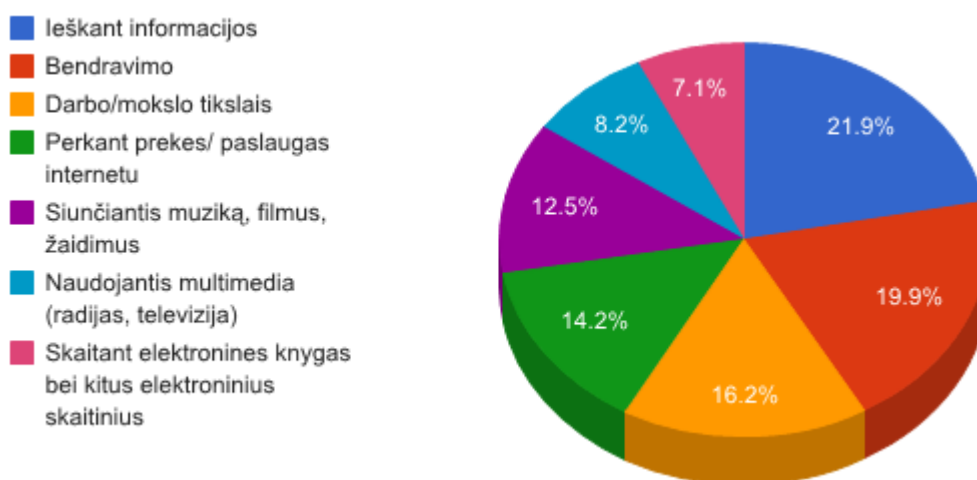
Analitinėje dalyje apžvelgti statistiniai duomenys apie Lietuvos vartotojų ir įmonių prieinamumą ir naudojimąsi internetine prieiga namuose (70 % Lietuvos namų ūkių turi internetinę prieigą) bei apsirūpinimą internetu ryšiu Lietuvos įmonėse (96,2 % įmonių turi ir naudojasi internetine prieiga) pagrindžia empirinio tyrimo gautus rezultatus, jog daugiausiai respondentų internetu naudojasi namuose (52,8 %) ir darbe (27,8%) (18 pav.). Rečiau apklausiamieji teigė besinaudojantys internetu pas draugus (12,5 %), bibliotekoje (5 %) bei internetinėje svetainėje (1,9 %).



Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis empirinio tyrimo rezultatais

### 18 pav. Respondentų naudojimas internetu pagal vietą

Tiriant Lietuvos vartotojų naudojimosi internetu tikslus, remiantis žemiau pateikiama skrituline diagrama (19 pav.) galima teigti, jog didžiausia dalis respondentų internetu naudojami ieškant informacijos - 21,9 % ir bendravimo tikslais - 19,9 % respondentų. Darbo ar mokslo tikslais internetą naudoja 16,2 % respondentų. Perkantys internetu prekes ar paslaugas teigė 14,2 % apklaustųjų. Lyginant šį rodiklį su analitinėje dalyje nagrinėtais statistiniais Eurostato (2010) tyrimo duomenimis, galima paminėti, jog pastarojo tyrimo rezultatų rodikliai buvo aukštesni – elektroninės erdvės prekių ar paslaugų pirkimo procesuose dalyvavo 18 % Lietuvos gyventojų. Galima daryti prielaidą, jog šių rodiklių skirtumą lėmė skirtingas pasirinktos imties dydis atliktų tyrimų atžvilgiu.



Šaltinis: Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis empirinio tyrimo rezultatais

### 19 pav. Respondentų naudojimosi internetu tikslai

*Remiantis teorinės dalies išvadomis reikėtų paminėti, jog e. komercija be interneto sunkiai egzistuotų, nes internetas šiuolaikinės globalizacijos procesuose įvardijamas kaip dinamiška verslo raidos arena, todėl svarbu ištirti jo paplitimą tarp vartotojų bei naudojimosi tikslus. Kaip matoma iš pateiktų atlikto tyrimo rezultatų, Lietuvos gyventojai internetu naudojami beveik kasdien, dažniausiai tai darydami namuose ir darbo vietose. Pagrindiniai apklaustųjų tikslai, naudojantis internetu, yra informacijos paieška, bendravimas, darbo ar mokslo tikslai.*

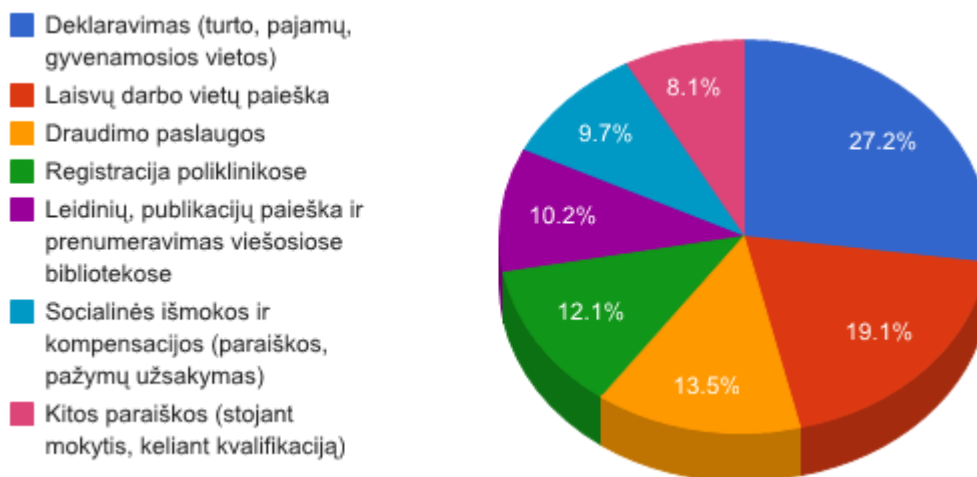
### Respondentų naudojimas e. paslaugomis

Atsižvelgiant į teorinėje dalyje nagrinėtas e. komercijos pagrindines formas, toliau aptariami empirinio tyrimo rezultatai, kurie atspindi Lietuvos vartotojų požiūrį į vieną iš nagrinėtų elektroninės komercijos formų – e. paslaugas. Remiantis teorinėje dalyje nagrinėta medžiaga, galima teigti, jog e. paslaugos vystosi tiek privačiame, tiek valstybiniame sektoriuje, jų teikiamumais privalumais naudojasi vis daugiau vartotojų ir tai atsispindi anketinės apklausos



rezultatuose – daugiau nei du trečdaliai apklaustųjų (67,2 %) teigė besinaudojantys e. paslaugomis.

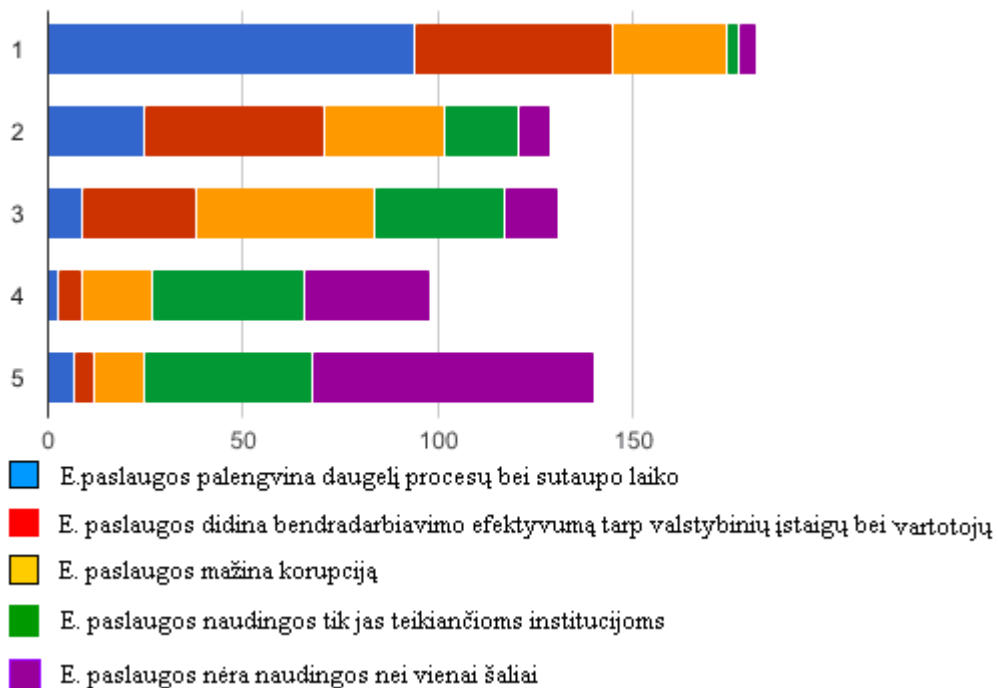
Populiariausios e. paslaugos tarp apklaustųjų buvo - deklaravimas (27,2 %), laisvų darbo vietų paieška (19,1 %), draudimo paslaugos (13,5 %), mažiau respondentų naudojami paraiškų pildymu elektroniniu būdu (8,1 %) ir kitų socialinių pažymų užsakymu (9,7 %). Be paminėtų e. paslaugų, respondentai taip pat įvardijo naudojamąsias tokias e. paslaugas kaip *sąskaitų ir kitų mokesčių apmokėjimas* (12 %) bei *mokėjimą už parkavimą* (4 %) (20 pav.).



Šaltinis: Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis empirinio tyrimo rezultatais

### 20 pav. Dažniausių respondentų pasirenkamos e. paslaugos

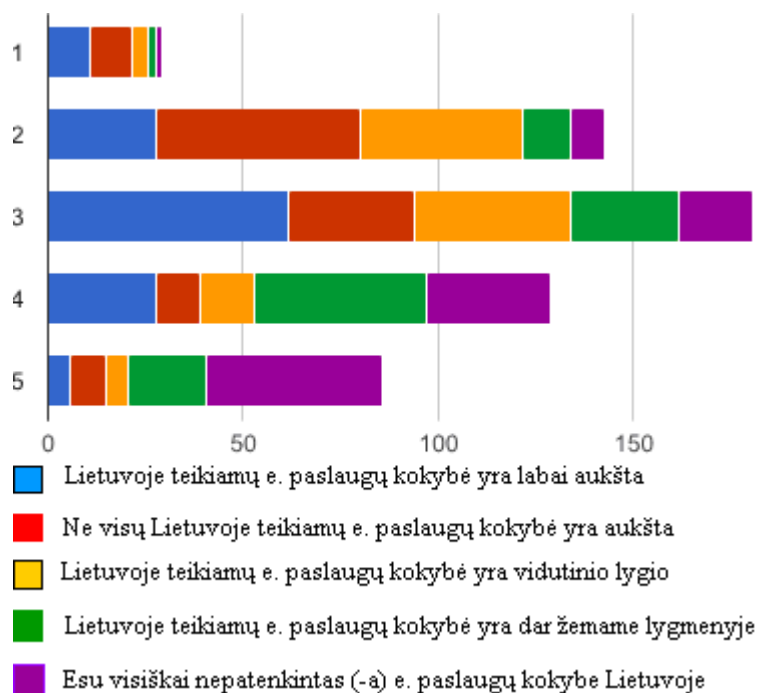
Vertinant respondentų nuomonę e. paslaugų teikiamos naudos atžvilgiu, galima teigti, jog labiausiai respondentai sutiko su tokiais teiginiais, kaip “*e. paslaugos palengvina daugelį procesų bei sutaupo laiko*” ir “*e. paslaugos didina bendradarbiavimo efektyvumą tarp valstybinių įstaigų bei vartotojų*”, mažesnė dalis respondentų taip pat visiškai sutiko su tuo, jog e. paslaugos mažina korupciją. Visiškai didžioji dalis respondentų nesutiko su teiginiais, kurie įvardino e. paslaugas kaip nenaudingas nei vienai šaliai arba naudingas tik jas teikiančioms institucijoms. Respondentų atsakymų pasiskirstymą grafike (21 pav.) iliustruoja stulpelinė diagrama, kuri buvo ranguojama nuo 1 iki 5, su atitinkamomis reikšmėmis 1- visiškai sutinku, 5 – visiškai nesutinku.



Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis empirinio tyrimo rezultatais

### 21 pav. Respondentų išskiriami e. paslaugų privalumai

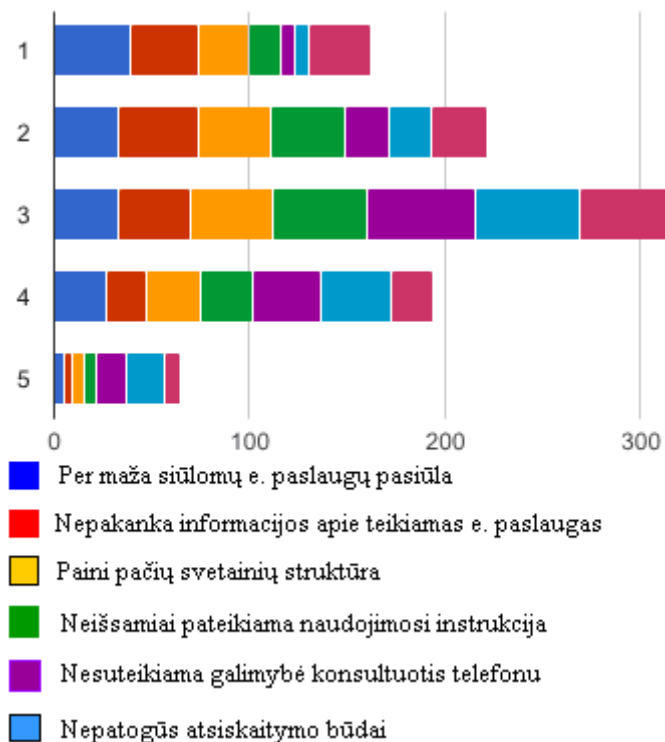
Tiriant respondentų nuomonę apie e. paslaugų kokybę Lietuvoje, taip pat buvo taikomas matricinis klausimų modelis, apklaustųjų atsakymų rezultatus atspindi žemiau pateikiama diagrama (22 pav.). Daugiausiai respondentai sutiko su teiginiu, jog ne visų Lietuvoje teikiamų e. paslaugų kokybė yra aukšta. Tai pagrindžia ir didesnės respondentų dalies visišką nesutikimą su teiginiu, jog jie yra visiškai nepatenkinti e. paslaugų kokybe Lietuvoje. Labai maža respondentų dalis nurodė, jog jie yra visiškai nepatenkinti e. paslaugomis bei sutinka su teiginiu, jog jų kokybė yra dar vis labai žemame lygmenyje.



Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis empirinio tyrimo rezultatais

## 22 pav. E. paslaugų kokybės vertinimas respondentų atžvilgiu

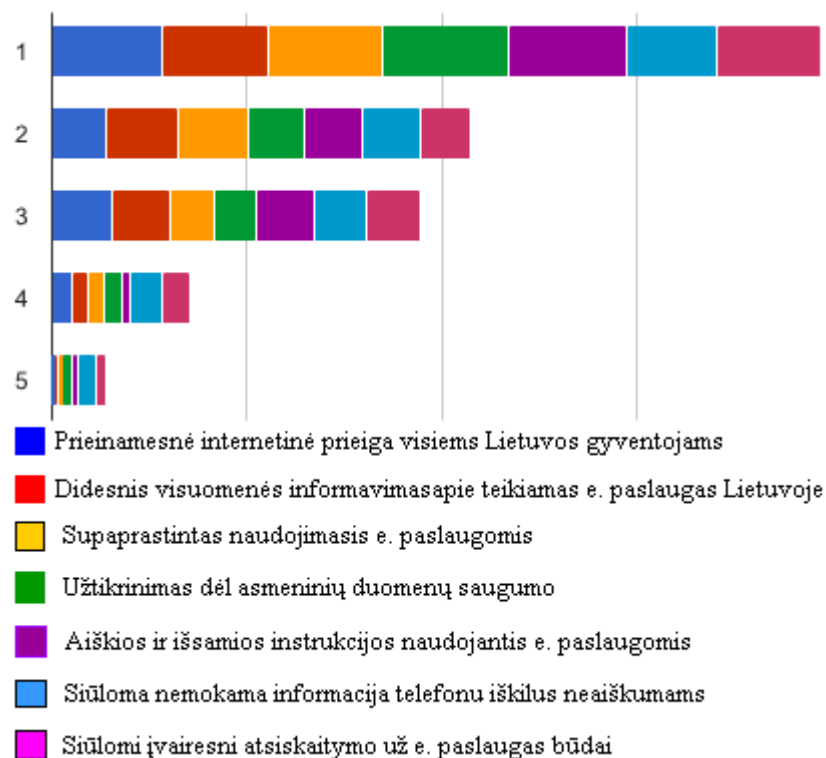
Apibendrinant respondentų atsakymus apie pagrindinius e. paslaugų trūkumus (23 pav.), galima daryti išvadą, jog beveik apylygiai respondentai įvardino visus išvardintus trūkumus dalinai su jais sutikdami (rinkdamiesi matricos modelio atsakymą “ir taip, ir ne”). Tik daugiau nei ketvirtadalis respondentų, visus šiuos trūkumus įvertino kaip visiškai nesvarbius.



Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis empirinio tyrimo rezultatais

## 23 pav. Respondentų išskiriami pagrindiniai e. paslaugų trūkumai

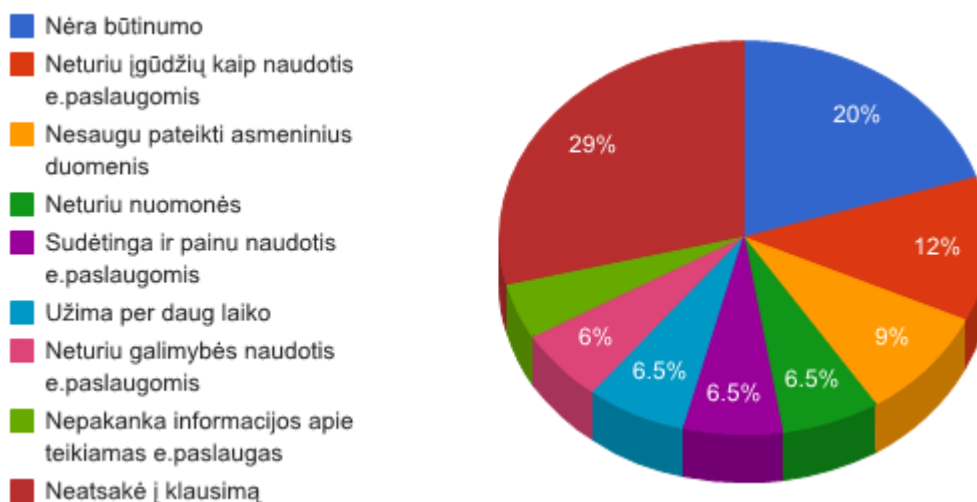
Apžvelgiant tyrimo duomenų rezultatus apie labiausiai skatinančias priemones e. paslaugų plėtrai šalyje, iš pateikiamos diagramos (24 pav.) galima teigti, jog respondentai apylygiai paskirstydami, kaip vienodai svarbias, įvardino visas pateikiamas skatinimo priemones: prieinamesnę interneto prieigą, didesnę visuomenės informavimą apie teikiamas e. paslaugas, supaprastintą naudojimąsi jomis, saugumo užtikrinimą, siūlomas nemokamas konsultacijas telefonu, bei patogesnius atsiskaitymo būdus už mokamas e. paslaugas. Beveik perpus mažiau respondentų šias priemones įvardino kaip svarbias, mažiausia dalis respondentų teigė, jog šios priemonės yra visiškai nesvarbios.



Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis empirinio tyrimo rezultatais

#### 24 pav. Respondentų išskiriamos labiausiai naudojimosi e. paslaugomis skatinančios priemonės

Nors didžioji dalis respondentų (67,2 %) teigė besinaudojantys e. paslaugomis, tačiau likusi dalis atsakė neigiamai, todėl toliau atsižvelgiant į apklausos rezultatų duomenis, aptariamos ir įvertinamos pagrindinės tai sąlygojančios priežastys. Žemiau pateikiama skritulinė diagrama atspindi respondentų nuomonę, jog pagrindinė ir didžiausia priežastis – įgūdžių neturėjimas (25 pav.). Didesnė dalis apklaustųjų teigė (20 %) – neturintys būtinumo naudotis e. paslaugomis. Kur kas rečiau respondentai įvardijo tokias priežastis kaip – informacijos stoka apie teikiamas e. paslaugas (5 %), neturėjimas galimybės naudotis e. paslaugomis (6 %), per didelės laiko sąnaudos (6,5 %).



Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis empirinio tyrimo rezultatais

### 25 pav. Priežastys lemiančios respondentų nesinaudojimą e. paslaugomis

*Apibendrinant respondentų atsakymus apie e. paslaugas Lietuvoje, daroma išvada, jog šalyje yra e. paslaugų paklausa, tai pagrindžia apklausos rezultatai, jog du trečdaliai respondentų teigė besinaudojantys e. paslaugomis, daugiausiai vykdant deklaravimo procesus. Tą labiausiai skatina daugelio procesų palengvinimas, sutaupomo laiko atžvilgiu bei efektyvūs bendradarbiavimo su atitinkamomis šalimis rezultatai. E. paslaugų kokybė Lietuvoje vertinama kaip ne visuomet aukšta, ir turinti dar tokius trūkumus kaip per maža jų pasiūla bei informacijos stoka apie teikiamas e. paslaugas, painios ir neinformatyvios svetainių struktūros, nepatogūs atsiskaitymo būdai, nesaugumas. Šiems trūkumams šalinti ir toliau plėtoti e. paslaugas šalyje reikėtų imtis atitinkamų priemonių. Kaip didžiausią iš trūkumų galima būtų išskirti nepatogią ir sudėtingą svetainių struktūrą, nes didžiausia dalis nesinaudojančių e. paslaugomis respondentų, būtent šią priežastį ir įvardino kaip pagrindinę.*

#### Respondentų naudojimas e. parduotuvėmis

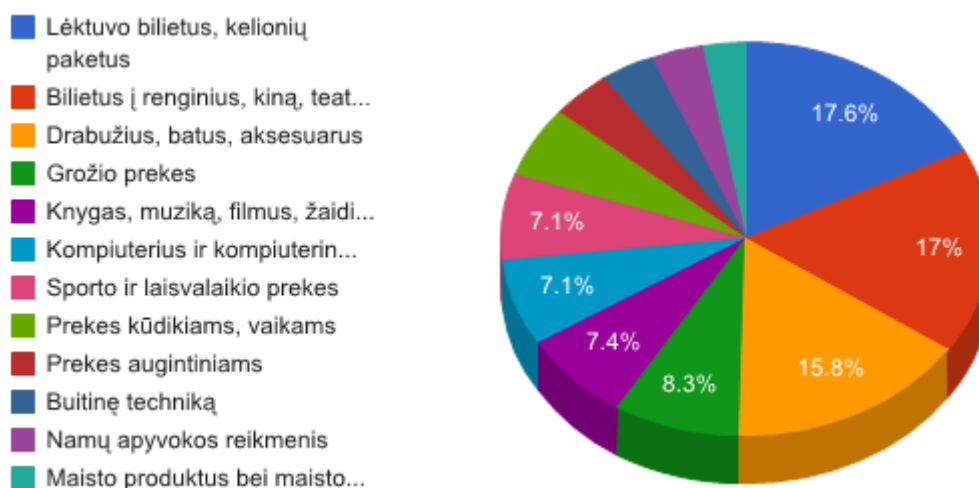
Atsižvelgiant į teorinės ir analitinės dalies išvadas, galima daryti prielaidą, jog e. parduotuvės yra viena iš populiariausių ir Lietuvoje jau besivystančių e. komercijos formų, todėl toliau aptariami anketinės apklausos rezultatai, skirti e. parduovių paplitimui, privalumams ir trūkumams įvertinti. Vertinant respondentų pirkimo rodiklius e. parduotuvėse, pastebima, jog teigiamai atsakė 63,4 % respondentų, likusi dalis pasiskirstė į neperkančius e. parduotuvėse - 33,2 % ir besilankančius, bet neperkančius - 3,4 %. Lyginant su prieš tai nagrinėtais tyrimo duomenimis apie e. paslaugų naudojimąsi, galima paminėti, jog respondentų, atsakiusių teigiamai, buvo šiek tiek daugiau - 67,2 %.

Respondentai, neperkantys e. parduotuvėse, kaip pagrindinę priežastį įvardino - būtinybės neturėjimą (24 %), antra, pagal respondentų atsakymų skaičių, svarbi priežastis -

igūdžių trūkumas (9,5 %), kitos daugiau mažiau vienodai respondentų išskiriamos priežastys - nepasitikėjimas prekių kokybe (7 %), galimybių neturėjimas atsiskaityti už prekes (2 %), negalėjimas paliesti prekės (6 %).

Nors didžioji dalis respondentų ir perka prekes ar paslaugas e. parduotuvėse, tačiau jų aktyvumo atžvilgiu, tyrimo duomenys, atspindi ne itin aukštus rodiklius. Kiekvieną dieną perkantieji e. parduotuvėse sudarė tik 0,5 % apklaustųjų, daugiau nei kartą per savaitę perka 3 % respondentų, vidutiniškai kartą per mėnesį – 25 % ir daugiausiai apklaustųjų teigė perkantys vidutiniškai kelis kartus per metus siekdami 29,5 %.

Nagrinėjant tyrimo duomenis apie dažniausiai perkamas prekes ar paslaugas e. parduotuvėse, galime paminėti, jog remiantis analitinėje dalyje aptartais Lietuvos statistikos departamento tyrimų rezultatais, populiariausios prekių grupės, perkant e. parduotuvėse Lietuvoje, buvo šios – bilietų į renginius, teatrą, kiną ir pan.; drabužių, batų ir kt. aksesuarų; kelionių bei atostogų paketų, lėktuvo bilietų. Remiantis žemiau pateikiama skrituline diagrama (26 pav.), pastebima, jog šios prekių grupės buvo taip pat populiariausios apklausiant respondentus anketinio tyrimo metu. Lėktuvo bilietus ir kelionių paketus elektroniniu būdu renkasi 17,6 % respondentų; bilietus į renginius, kiną, teatrą – 17 % respondentų; drabužius, batus, aksesuarus – 15,8 % respondentų. Kur kas rečiau respondentai internetu perka maisto produktus ir maisto papildus (2,9 %), buitinę techniką (3,5 %), prekes augintiniams (4 %), prekes kūdikiams, vaikams (5,8 %).



Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis empirinio tyrimo rezultatais

### 26 pav. Dažniausiai respondentų perkamos prekės pagal grupes

Remiantis analitinėje dalyje aptartais tyrimais, galima teigti, jog Lietuvoje elektroninė erdvė e. komercijos požiūriu nėra dar pilnai išnaudota, tai rodo palyginti dar nedidelis šalyje esančių e. parduotuvių skaičius bei nepakankamai tobula pačių svetainių struktūra, tad galima daryti prielaidą, jog šios aplinkybės mažiau ar daugiau įtakojo ir respondentų atsakymus apie

e. parduotuvių pasirinkimą vietinėje ir užsienio rinkose. Kaip matoma iš žemiau pateikiamos skritulinės diagramos (27 pav.), didžioji dalis – 40,5 % respondentų atsakė besirenkantys tiek lietuviškas, tiek užsienietiškas e. parduotuves, tik lietuviškas renkasi 18,5 % apklaustųjų ir 7,5 % renkasi tik užsienietiškas. Likusiąją dalį (33,5 %) diagramoje atspindi respondentai, visiškai neperkantys e. parduotuvėse.



Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis empirinio tyrimo rezultatais

### 27 pav. Respondentų pasiskirstymas perkant e. parduotuvėse vietinės ir užsienio rinkų atžvilgiu

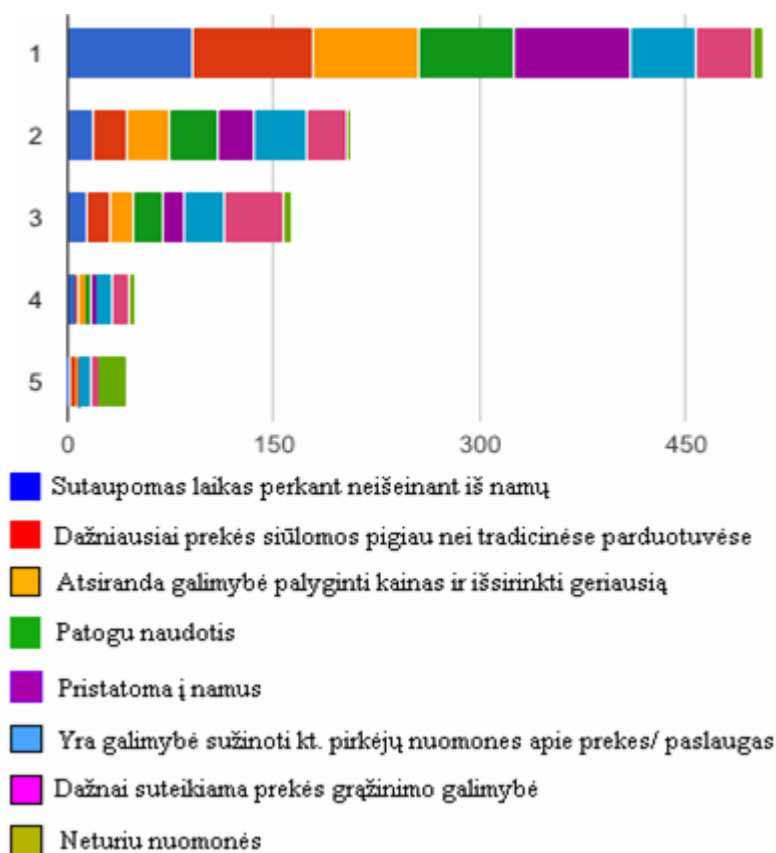
Respondentai taip pat įvardijo labiausiai mėgiamas e. parduotuves ir e. aukcionus. Tarp užsienietišku populiariausios buvo šios e. parduotuvės: *amazon.co.uk*, *asos.com*, *next.co.uk*, *ryrnair.com*, *topshop.co.uk*, visgi dažniausiai tarp jų buvo minimis e. aukcionas – *e-bay*. Kur kas rečiau ir visai retai apklausiamieji minėjo tokias užsienio e. parduotuves kaip: *battle.net*, *converce.com*, *deiza.net*, *tesco.co.uk*, *victoria.secret.com*, *airbaltic.com*.

Iš lietuviškų e. parduotuvių kurias dažniausiai renkasi respondentai išsiskyrė šios: *bilietai.lt*, *pigu.lt*, *pirkpigiau.lt*, *tiketa.lt*, *ugio.lt*, *wizzair.lt*. mažiau populiarios tarp respondentų atsakymų buvo *assorti.lt*, *aukcionai.lt*, *biok.lt*, *knyguklubas.lt*, *topshop.lt*.

Tiriant labiausiai įtakojančius veiksnius, renkantis e. parduotuvę, respondentai nurodė, kad jiems svarbiausia gera prekių kaina, nedidelės prekių pristatymo išlaidos ir patogūs atsiskaitymo būdai. Ne mažiau svarbiais veiksniais respondentai įvardino ir platų prekių asortimentą bei patikimumą gaunant prekes. Kaip visiškai nesvarbius veiksnius apklaustieji išskyrė galimybę susisiekti su parduovės administratoriumi, ilgą parduotuvės gyvavimo laiką, patrauklų svetainės dizainą.

Svarbiausi pagrindiniai privalumai perkant prekes ar paslaugas internetu, respondentų nuomone, tai – sutaupomas laikas, galimybė nusipirkti pigiau bei glimybė gauti pristatymą į namus. Taip pat kaip svarbūs buvo išskiriami tokie privalumai kaip - galimybė sužinoti kitų

pirkėjų nuomones apie norimą įsigyti prekę ar paslaugą, patogų naudotis, suteikiama prekės grąžinimo galimybė (28 pav.).

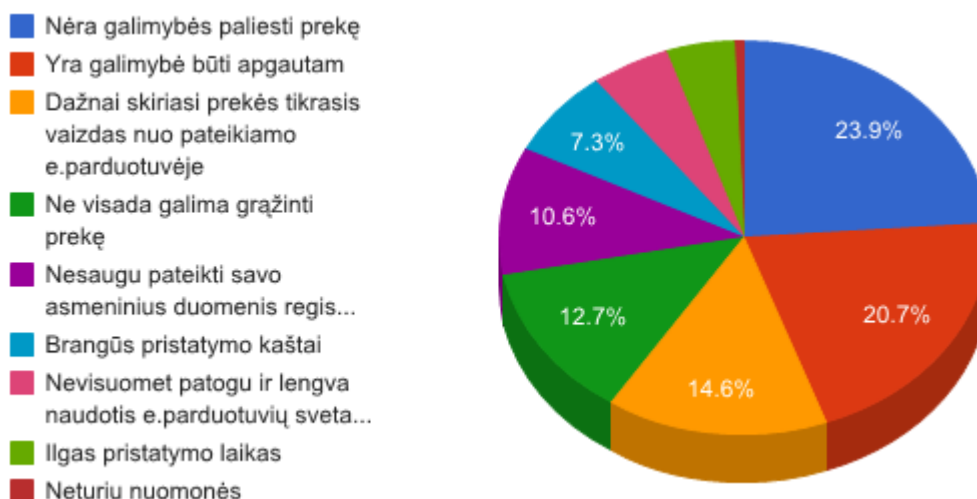


Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis empirinio tyrimo rezultatais

### 28 pav. Respondentų pateikiami pagrindiniai privalumai perkant prekes e. parduotuvėse

Siekiant išsiaiškinti pagrindinius e. parduotuvių trūkumus, buvo atsižvelgiama į teorinėje dalyje skirtingų autorių išskirtus pagrindinius pačios e. komercijos trūkumus. Be diagramoje atsispindinčių pagrindinių trūkumų procentalaus pasiskirstymo (29 pav.), reiktų paminėti, jog respondentai prie pateiktų trūkumų taip pat įvardino ir *galimybę negauti prekės, sunkumus dėl laiko suderinimo su kurjeriu, taip pat neturėjimo galimybės pasimatuoti*. Kaip patį didžiausią trūkumą respondentai nurodė neturėjimą galimybės paliesti prekę (23,9 %), antroje vietoje pagal svarbumą respondentai išskyrė galimybę būti apgautam (20,7 %) bei tikrojo prekės vaizdo neatitikimą lyginant su pateikiamu e. parduotuvėje (14,6 %). Kaip mažiau reikšmingi trūkumai buvo įvardijama ilgas pristatymo laikas (4,4 %), nepatogi svetainės struktūra (5,1 %).





Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis empirinio tyrimo rezultatais

### 29 pav. Respondentų išskiriami pagrindiniai e. parduotuvių trūkumai

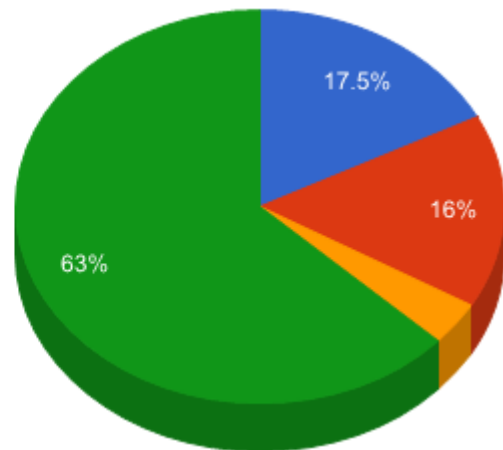
Taigi apibendrinat tyrimo rezultatus apie e. parduotuvių paplitimą tarp Lietuvos vartotojų, galima teigti, jog e. parduotuvėse perka daugiau nei pusė Lietuvos gyventojų. Likusioji dalis tam nejaučia būtinumo arba neturi tam reikalingų įgūdžių. Dažniausiai respondentai teigė perkantys vidutiniškai kelis kartus per metus, o paklausios prekių grupės yra atostogų, kelionių paketai ir lėktuvo bilietai, bilietai į renginius bei drabužiai ir panašios prekės. Apie pusę respondentų renkasi ir lietuviškas ir užsienietiškas e. parduotuves, jų pasirinkimą labiausiai įtakoja tokie veiksniai kaip geros prekių kainos, nedidelės pristatymo išlaidos ir patogūs atsiskaitymo būdai. Prie didžiausių e. parduotuvių tūkumų respondentai priskyrė neturėjimą galimybės “paliesti” prekę bei galimybę būti apgautam.

### Respondentų dalyvavimas e. aukcionuose

E. aukcionai viena iš sparčiai populiarėjančių e. komercijos formų žvelgiant spausuliniu mastu. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, matoma, jog Lietuvoje ši verslo forma nėra dar tokia populiari. 63 % respondentų teigė nedalyvaujantys e. aukcionuose, 12, 5 % atsakė besilankantys juose, tačiau nedalyvaujantys, ir tik likę 25,5 % respondentai atsakė teigiamai.

Iš dalyvaujančių e. aukcionuose 17,5 % respondentų teigė, jog jie renkasi tik užsienietiškus e. aukcionus; 16 % atsakė dalyvaujantys tiek lietuviškuose, tiek užsienietiškuose e. aukcionuose; 3,5 % teigė renkasi tik lietuviškus e. aukcionus (30 pav.). Mano nuomone, tokį respondentų pasiskirstymą labiausiai lemia per maža lietuviškų e. aukcionų pasiūla rinkoje bei informacijos stoka vartotojų atžvilgiu.

- Tik užsienietiškus
- Tiek lietuviškus, tiek užsienietiškus
- Tik lietuviškus
- Neatsakė į klausimą

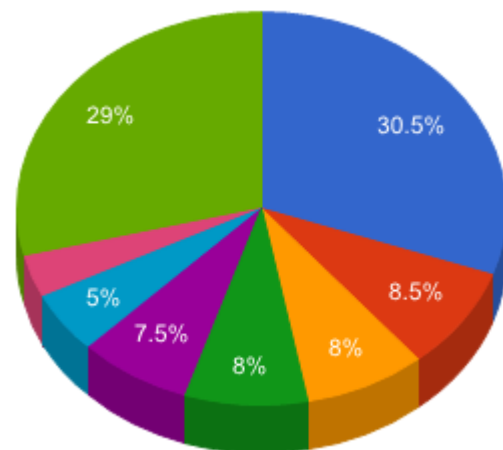


Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis empirinio tyrimo rezultatais

### 30 pav. Respondentų pasiskirstymas renkantis lietuviškus ir užsienietiškus e. aukcionus

Vertinant respondentų dalyvavimo e. aukcionuose priežastis (31 pav.), kaip pagrindiniai pranašumai buvo įvardijami šie: *“galima įsigyti kokybiškų prekių žemomis kainomis”* (30,5 %), kaip mažiau svarbios priežastys – *“tai ganėtinai populiarus būdas įsigyjant prekes internete šiomis dienomis”* (8,5 %), *“patogu naudotis”* (8 %), *“toks dalyvavimas suteikia azarto”* (8 %). Mažiausiai respondentams svarbu dalyvaujant e. aukcione – bendravimas su kitais žmonėmis (3,5 %). Be išvardintų privalumų, respondentai taip pat išskyrė tokius kaip, galimybę įsigyti prekių užsienio rinkose, azartiškas dalyvavimas suteikia vidinį pasitenkinimą.

- Galima įsigyti kokybiškų prekių žemomis kainomis
- Šiomis dienomis tai labai populiarus būdas įsigyti prekių internete
- Dalyvavimas aukcionuose suteikia azarto
- Patogu naudotis
- Dažniausiai prekės pristatomos į namus
- Neturiu nuomonės
- Suteikia galimybę ne tik laimėti prekę, bet ir bendraut...
- Neatsakė į klausimą



Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis empirinio tyrimo rezultatais

### 31 pav. Respondentų dalyvavimo e. aukcionuose motyvai

Aptariant respondentų įvardijamus e. aukcionų trūkumus, iš žemiau pateikiamos skritulinės diagramos (32 pav.), matoma, jog iš 48,5 % atsakiusiųjų, kaip didžiausią trūkumą išskyrė nevisuomet patogų e. aukcionų valdymą (11,5 %), kad nepatogu atsiskaityti už prekes

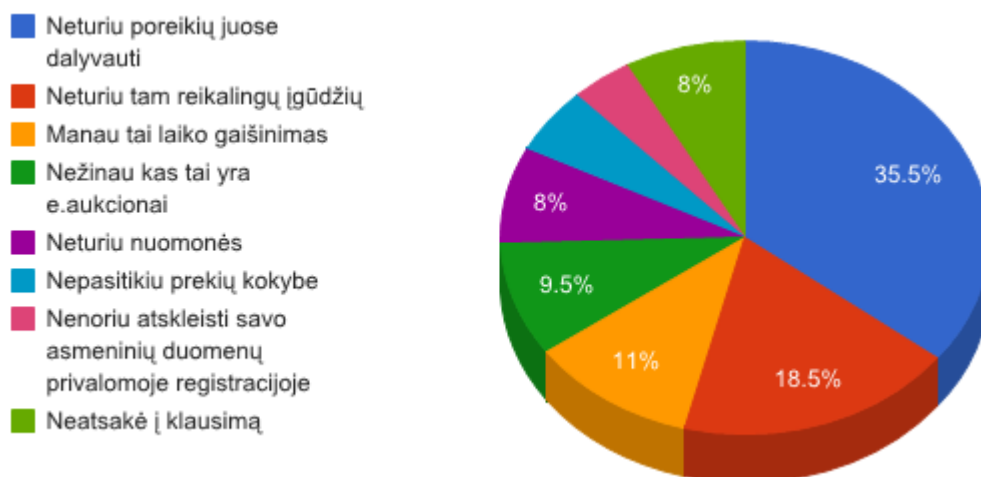
teigė 8,5 % respondentų, panaši jų dalis (8 %) kaip dar vieną trūkumą įvardino susidūrimus su sunkumais ieškant informacijos apie e. aukcionus. Mažiau reikšmingi trūkumai pagal respondentus – nepakankamas svetainių informatyvumas (6,5 %) ir retai atnaujinamas prekių asortimentas (4 %). Kai kurie respondentai savo atsakymų variantus dar papildė tokiais trūkumais kaip: *sunkumai siunčiantis prekes iš užsienio, nesaugumas, aukciono laimėjimo priklausomumas nuo interneto ryšio greičio, e. aukcionuose pateikiama per daug nereikalingos ir painios informacijos*. 10,5 % apklaustųjų teigė neturįs nuomonės apie e. aukcionų pagrindinius trūkumus.



Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis empirinio tyrimo rezultatais

### 32 pav. Respondentų išskiriami e. aukcionų trūkumai

Remiantis jau aptartais duomenimis, apie respondentų dalyvavimą e. aukcionuose, žinoma, jog iš visų apklaustųjų, 63 % juose nedalyvauja. Iš nedalyvaujančių 8 % neįvardijo dėl kokių priežasčių nesirenka e. aukcionų, kiti išskyrė tokias priežastis kaip – neturėjimas poreikių juose dalyvauti, šį atsakymo variantą pasirinko daugiausiai respondentų (35,5 %), didesnė dalis (18,5 %) teigė neturintys tam reikalingų įgūdžių, kiti respondentai (11 %) rinkosi teiginį, jog tai tai laiko gaišinimas. Mažiau svarbūs trūkumai buvo įvardijami kaip nepasitikėjimas prekių kokybe (6 %) ir nenorėjimas atskleisti savo asmeninių duomenų vykdant registraciją (4 %). Papildomai respondentai išskyrė šiuos trūkumus: *nepatogūs ir neprieinami atsiskaitymo už prekes būdai, baimė būti apgautam* (33 pav.)



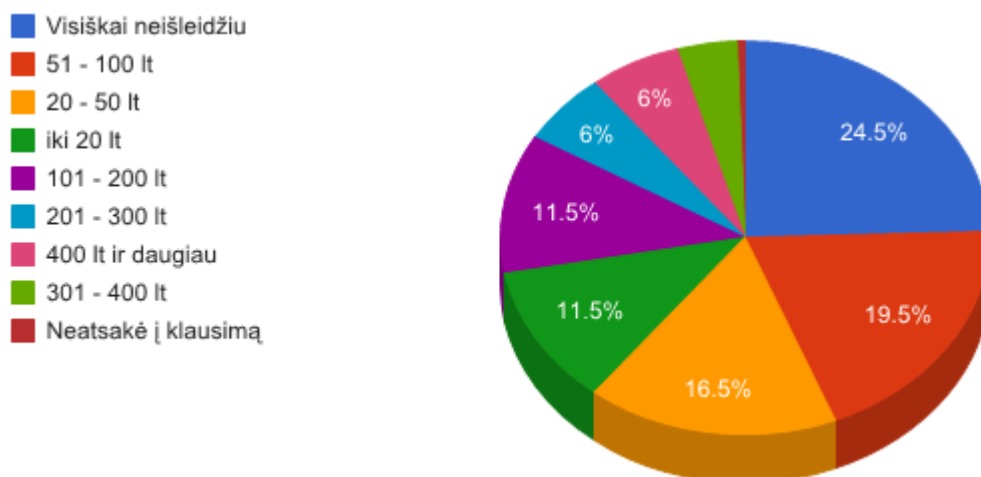
Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis empirinio tyrimo rezultatais

### 33 pav. Respondentų nedalyvavimo e. aukcionuose išskiriamos priežastys



Apibendrinant respondentų nuomonę apie e. aukcionus, galima teigti, jog ši e. komercijos forma nėra dar labai populiari tarp Lietuvos vartotojų. Tik trečdalis apklaustųjų teigė dalyvaujantys e. aukcionuose. Pagrindinis dalyvavimo privalumas – galimybė nusipirkti pigiai, o kaip didžiausias trūkumas buvo išskiriamas sudėtingas naudojimas e. aukcionų svetainėmis. Nedalyvaujantys e. aukcionuose to pagrindinėmis priežastimis įvardijo – nejaučią poreikio arba nesugebą naudotis e. aukcionų svetainių valdymo struktūra.

Analizuojant gautus tyrimo rezultatus apie respondentų vidutiniškai išleidžiamą pinigų kiekį per mėnesį perkant prekes ar paslaugas internetu, iš žemiau pateikiamos skritulinės diagramos matoma (34 pav.), jog beveik ketvirtadalis (24,5 %) respondentų atsakė visiškai neišleidžiantys pinigų šiems tikslams. Tačiau tai nereiškia, kad šie respondentai nesinaudoja e. komercijos formomis. Remiantis analitinės dalies teorija, galima teigti, jog daugelis valstybinių institucijų teikiamų paslaugų yra nemokamos, tad kiekvienas vartotojas naudojantis šiomis e. paslaugomis savaime jau yra e. komercijos dalyvis. Kita respondentų dalis (19,5 %) teigė vidutiniškai per mėnesį išleidžiantys nuo 51 iki 100 litų ir tai buvo populiariausias atsakymas. Nuo 20 iki 50 litų per mėnesį teigė išleidžiantys 16,5 % apklaustųjų. Pagal atsakymų skaičių vienodai pasiskirstę respondentai (po 11,5 %) teigė per mėnesį išleidžiantys atitinkamai iki 20 lt ir nuo 101 iki 200 lt. Didesnes sumas perkant elektroninėje erdvėje, remiantis atsakymų duomenimis, išleidžia mažesnę dalis respondentų: nuo 201 – 300 vidutiniškai per mėnesį išleidžia 6 % apklaustųjų, tokia pati dalis apklaustųjų teigė išleidžiantys 400 ir daugiau, ir 5 % teigė išleidžiantys nuo 301 – 400 lt per mėnesį.

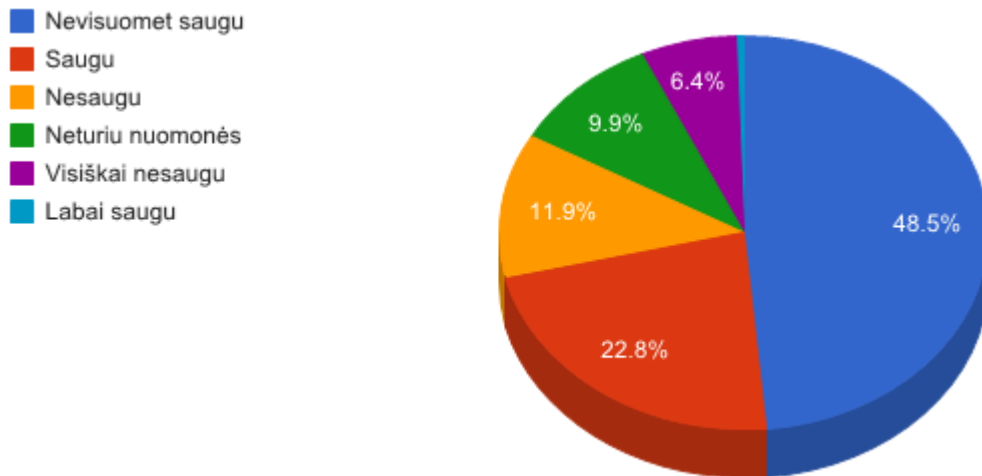


Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis empirinio tyrimo rezultatais

### 34 pav. Respondentų išleidžiama pajamų dalis per mėnesį perkant elektroninėje erdvėje

Aptariant atsakymų rezultatus atspindinčius respondentų pasirenkamus atsiskaitymo būdus naudojantis e. paslaugomis, perkantiems e. parduotuvėms ir dalyvaujant e. aukcionuose, daugiausiai respondentų teigė atsiskaitinėjantys e. pavedimu (32 %), antras pagal populiarumą atsiskaitymo būdas buvo internetinės mokėjimo sistemos (21,6 %), daugiau kaip penktadalis (20,1 %) respondentų teigė naudojantys kreditinę kortelę. Mažiau naudojami atsiskaitymo būdai tarp respondentų buvo – atsiskaitymas mokant prekės atsiėmimo metu (13,7 %), SMS žinute arba telefoninio skambučiu (9,7 %), rečiausiai respondentai atsiskaitinėja per tarpininkus, mokant grynais pinigais (2,9 %).

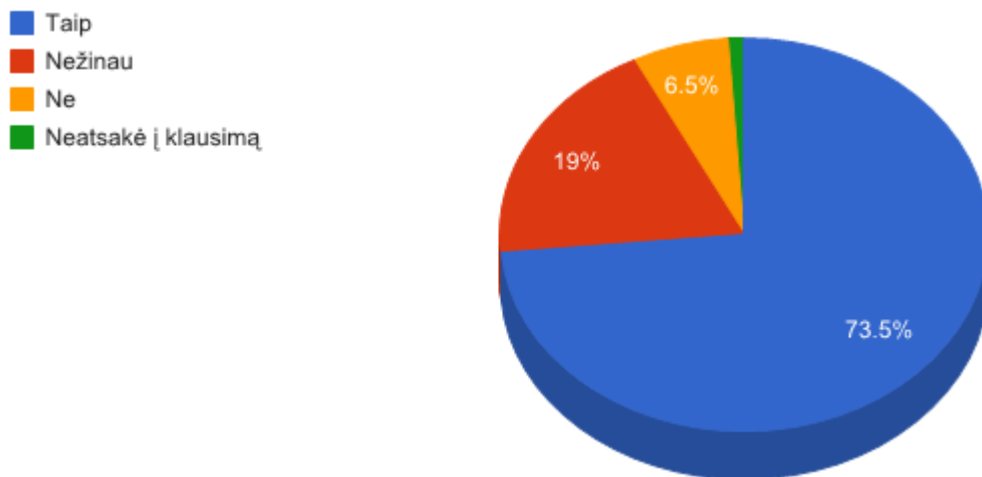
Remiantis teorinėje dalyje išskiriamais pagrindiniais e. komercijos trūkumais, vienas iš pagrindinių skirtingų autorių išskiriamų trūkumų buvo – nesaugumas. Analitinėje dalyje apžvelgiant jau atliktus tyrimus šis trūkumas taip pat buvo minimas, kaip pagrindinis vystant e. komercijos plėtrą. Šios išvados taip pat atsispindi ir anketinės apklausos tyrimo metu gautais rezultatais – beveik pusė respondentų (48,5 %) atsakė, jog Lietuvoje pirkti internetu yra nevisuomet saugu, 11,9 % sutiko su teiginiu “nesaugu”, 6,4 % apklaustųjų nuomone pirkti šalyje internetu yra visiškai nesaugu. Saugiai pirkdami internetu jaučiasi 22,8 % apklaustųjų, 0,5 % jaučiasi labai saugiai, ir 9,9 % teigė netyrįs nuomonės šiuo klausimu (35 pav.)



Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis empyrinio tyrimo rezultatais

### 35 pav. Respondentų požiūris į e. komercijos saugumo užtikrinimą Lietuvoje

Remiantis toliau pateikiama skrituline diagrama (36 pav.), matome respondentų požiūrį, atspindintį jų tolimesnius planus perkant prekes ar paslaugas internetu. Šie atsakymai bus naudingi taip pat numatant vystymosi perspektyvas Lietuvoje. Remiantis atsakymų duomenimis, galima teigti, jog e. komercijos prognozinės vystymosi perspektyvos yra teigiamos, kadangi planuojantys ir toliau pirkti internete atsakė 73,5 % respondentai. 19 % apklaustųjų tvirtino dar nežinantys ar tai darys ateityje, nepirksiantys ateityje internetu, teigė 6,5 % respondentų.



Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis empyrinio tyrimo rezultatais

### 36 pav. Respondentų planai naudojantis e. komercijos formomis ateityje

*Taigi, dažniausiai per mėnesį pirkdami elektroninėje erdvėje respondentai išleidžia nuo 20 – 100 lt. populiariausi atsiskaitymo būdai - banko pavedimai ir mokėjimai per internetines mokejimo sistemas. Teigdami, kad pirkti internetu Lietuvoje yra nevisuomet saugu, didžioji dalis apklausoje dalyvavusių respondentų visgi teigė planuojantys ir toliau pirkti internetu.*

### **Pagrindiniai tyrimo rezultatai:**

*Apibendrinant bendrosios anketos dalies gautus rezultatus, daroma išvada, jog iš apklausoje dalyvavusių respondentų, didžiąją daugumą sudarė 25 – 34 metų amžiaus grupei priklausantys asmenys, apylygiai pasiskirstę pagal lytį. Pagal išsilavinimą daugiausiai dalyvavo aukštąjį išsilavinimą turintys asmenys. Daugiau negu pusė respondentų teigė esą dirbantys, taip pat didesnė dalis atsakė esą dirbantys ir kartu studijuojantys. Tarp respondentų daugiausiai pasitaikė gaunančių mažas ir vidutines pajamas asmenys.*

*Remiantis teorinės dalies išvadomis reikėtų paminėti, jog e. komercija be interneto sunkiai egzistuotų, nes internetas šiuolaikinės globalizacijos procesuose įvardijamas kaip dinamiška verslo raidos arena, todėl svarbu įvertinti jo paplitimą tarp vartotojų bei naudojimosi tikslus. Kaip matoma iš pateiktų atlikto tyrimo rezultatų, Lietuvos gyventojai internetu naudojasi beveik kasdien, dažniausiai tai darydami namuose ir darbo vietose. Pagrindiniai apklaustųjų tikslai, naudojantis internetu, yra informacijos paieška, bendravimas, darbo ar mokslo tikslai. 📄*

*Apibendrinant respondentų atsakymus apie e. paslaugas Lietuvoje, daroma išvada, jog šalyje yra e. paslaugų paklausa, tai pagrindžia apklausos rezultatai, jog du trečdaliai respondentų teigė besinaudojantys e. paslaugomis, daugiausiai vykdant deklaravimo procesus. Tą labiausiai skatina daugelio procesų palengvinimas, sutaupomo laiko atžvilgiu bei efektyvūs bendradarbiavimo su atitinkamomis institucijomis rezultatai. E. paslaugų kokybė Lietuvoje vertinama kaip ne visuomet aukšta, ir turinti dar tokius trūkumus kaip per maža jų pasiūla bei informacijos stoka apie teikiamas e. paslaugas, painios ir neinformatyvios svetainių struktūros, nepatogūs atsiskaitymo būdai, nesaugumas. Šiems trūkumams šalinti ir toliau plėtoti e. paslaugas šalyje skatintų šių trūkumų pašalinimas imantis atitinkamų priemonių. Kaip didžiausią iš trūkumų galima būtų išskirti nepatogią ir sudėtingą svetainių struktūrą, nes didžiausia dalis nesinaudojančių e. paslaugomis respondentų, būtent šią priežastį ir įvardino kaip pagrindinę.*

*E. parduotuvėse perka daugiau nei pusė Lietuvos gyventojų. Likusioji dalis tam nejaučia būtinumo arba neturi tam reikalingų įgūdžių. Dažniausiai respondentai teigė perkantys vidutiniškai kelis kartus per metus, o paklausios prekių grupės yra atostogų, kelionių paketai ir lėktuvo bilietai, bilietai į renginius bei drabužiai ir panašios prekės. Apie pusė respondentų renkasi ir lietuviškas ir užsienietiškas e. parduotuves, jų pasirinkimą labiausiai įtakoja tokie veiksniai kaip geros prekių kainos, nedidelės pristatymo išlaidos ir patogūs atsiskaitymo būdai. Prie didžiausių e. parduotuvių tūkumų respondentai priskyrė neturėjimą galimybės “paliesti” prekę bei galimybę būti apgautam.*

*Apibendrinant respondentų nuomonę apie e. aukcionus, galima teigti, jog ši e. komercijos forma nėra dar labai populiari. Tik trečdalis apklaustųjų teigė dalyvaujantys e. aukcionuose.*

*Pagrindinis dalyvavimo privalumas – galimybė nusipirkti pigiai, o kaip didžiausias trūkumas buvo išskiriamas sudėtingas naudojimas e. aukcionų svetainėmis. Nedalyvaujantys e. aukcionuose to pagrindinėmis priežastimis įvardijo – nejaučią poreikio arba nesugeba naudotis e. aukcionų svetainių valdymo struktūra.*

Remiantis atlikto tyrimo pagrindinėmis išvadomis ir analitinės dalies pabaigoje sukurtu metodologiniu strateginės analizės modeliu, toliau darbe atliekama e. komercijos strateginė analizė ir nustatomos vystymosi perspektyvos, naudojantis modelyje išskirtais instrumentais.

### **3.3. Tyrimo rezultatų įvertinimas strateginės analizės instrumentų pagrindu**

Remiantis analitinės darbo dalies pabaigoje sukurtu strateginės analizės instrumentų metodologiniu modeliu, toliau darbe, šių instrumentų pagrindu įvertinami empirinio tyrimo metu gauti rezultatai.

#### **1 instrumentas: Kritinių sėkmės faktorių analizė**

Toliau aptariami ir įvertinami kritiniai sėkmės faktoriai, kurie buvo parinkti remiantis tiek teorinės dalies medžiaga, tiek analitinėje dalyje aptartais tyrimais bei empirinio tyrimo metu gautais rezultatais.

*Informacinė Lietuvos infrastruktūra* – vienas iš svarbiausių e. komercijos kritinių sėkmės faktorių, norint efektyviai vystyti ir plėtoti šią verslo formą. Remiantis analitinės dalies bei atlikto tyrimo duomenimis, galima teigti, jog Lietuvoje informacinė infrastruktūra yra palanki e. komercijai plėtoti, namų ūkių apsirūpinimo internetine prieiga augimo dinamika rodo teigiamus rezultatus, beveik visos Lietuvos įmonės turi interneto prieigą ir toliau kuria savo internetinius puslapius bei svetaines. Prieinamesnis interneto ryšys viso Lietuvos gyventojų atžvilgiu, remiantis tyrimo rezultatais, tik dar labiau skatintų e. paslaugų naudojimąsi bei pirkimą internetu. Tad galima teigti, jog tolimesnis informacinės infrastruktūros plėtojimas šalyje yra reikšmingas sėkmės faktorius užtikrinantis e. komercijos Lietuvoje tolimesnį vystymąsi.

*Funkcionalumas ir naudojimo paprastumas* – taip pat svarbus kritinės sėkmės faktorius. Atsižvelgiant į atlikto tyrimo rezultatus, galima teigti, jog šioje srityje Lietuvos įmonėms, vistančioms verslą e. komercijoje dar reikia tobulėti, kadangi pagrindiniai veiksniai ribojantys vartotojų naudojimąsi e. paslaugomis ir e. parduotuvėmis, dažniausiai sąlygojami per sudėtingos ir nepakankamai informatyvios internetinių svetainių struktūros. Todėl norint vykdyt tolimesnę e. komercijos plėtrą šalyje, e. komercijos įmonės turi užtikrinti šių funkcijų efektyvumą.

*Efektyvi komunikacija* – tyrimo rezultatai atspindi, jog vartotojams svarbus atgalinis ryšys bei komunikacija. Didžioji dalis respondentų to pasigenda ir mano, jog galimybė susisiekti su svetainės administratoriumi, taip pat gauti konsultaciją telefonu, pritrauktų daugiau klientų. Iš



to daroma išvada, jog Lietuvoje e. komercija užsiimančios įmonės nėra efektyviai įvaldę šios sistemos, o tai būtų viena iš priemonių skatinančių e. komercijos tolimesnę plėtrą.

*Aukštas saugumo ir privatumo lygis* – analizuojant pateiktus atliktų tyrimų rezultatus analitinėje dalyje bei anketinės apklausos metu gautus rezultatus, daroma išvada, jog saugumo ir privatumo užtikrinimas vienas iš svarbiausių faktorių, e. komercijos patrauklumui užtikrinti. Lietuvos vartotojai situaciją elektroninėje šalies rinkoje įvertino gan palankiai, ne visi sutiko su visišku saugumu perkant internetu prekes ar paslaugas, tačiau didžioji dalis teigė, manantys, jog pirkti Lietuvos e. parduotuvėse yra pakankamai saugu. Tai pagrindžia jų planus ir toliau pirkti internetu ateityje. Tad remiantis šiais rezultatais, galima teigti, jog šis kritinis sėkmės faktorius įtakos sėkmingą e. komercijos vystymąsi ateityje.

*Daugiakalbis interneto puslapis* – tai taipogi svarbus kritinis sėkmės faktorius, kadangi jis tiesiogiai susijęs su vartotojų paklausa. Remiantis analitinėje dalyje aptartais tyrimais, galime teigti, jog vartotojai kalbų pasiūlai teikia didelę reikšmę, nes tai tiesiogiai praplečia jų pasirinkimo galimybes, tuo tarpu e. komercija užsiimančių įmonių atžvilgiu tai didina potencialių vartotojų skaičių. Tačiau remiantis pateikto tyrimo rezultatais, galima teigti, jog Lietuvos e. komercijos įmonės šios funkcijos dar neįvaldę, todėl norint toliau plėstis pritraukiant savo šalies vartotojus bei išeinant į užsienio rinkas privalu investuoti į šias technologines priemones.

*Užsakymų įvykdymas* – šis kritinis sėkmės faktorius taip pat parodo ir e. komercijos įmonės patikimumo lygį. Remiantis anketinio tyrimo rezultatais galima teigti, jog Lietuvos vartotojai nei karto nepaminėjo šio faktoriaus kaip trūkumo, išskirtus e. parduotuvių pagrindinius privalumus kaip prekių pristatymas į namus ir galimybė pirkti bei atsiskaityti neišeinant iš namų, galima būtų interpretuoti kaip užtikrintą prekių gavimą, kitaip tariant e. komercijos įmonių užsakymų įvykdymą. Tad šis kritinis sėkmės faktorius gali būti priskiriamas kaip skatinantis ir suteikiantis galimybes tolimesniam e. komercijos vystymuisi.

## **2 instrumentas: SWOT analizė**

Šios analizės metu, remiantis empirinio tyrimo metu gautais rezultatais, buvo įvertinami pagrindiniai e. komercijos Lietuvoje pranašumai, trūkumai, grėsmės ir galimybės. Gauti rezultatai pateikiami žemiau esančioje lentelėje.

### E. komercijos Lietuvoje SWOT analizė

Pranašumai	Trūkumai
Galima pirkti bet kada ir bet kur, kur yra internetinė prieiga	Reikia turėti tam tikrų įgūdžių
Sutaupomos laiko sąnaudos	Nėra galimybės paliesti prekės
Galima palyginti prekių kainas	Būtina internetinė prieiga
Galima įsigyti kokybišką prekę pigiau lyginant su tradicinėmis parduotuvėmis	Sudėtingos, nepatogios svetainių struktūros
Prekės dažniausiai pristatomos į namus	Asmeninių duomenų bei privatumo neužtikrinimas
Galimybė įsigyti prekių iš kitos šalies	Nevisuomet pristatoma į bet kurią šalį
Pirkėjų pripažinimas	Gali prailgti pristatymo laikas
Technologinių priemonių platus panaudojimas	Yra galimybė būti apgautam
Užsienio rinkų prieinamumas	Nevisuomet patogūs atsiskaitymo būdai
	Per siauras prekių/ paslaugų asortimentas
Galimybės	Grėsmės
Papildomų vartotojų pritraukimas	Reputacijos praradimas
Asortimento išplėtimas atsižvelgiant į vartotojų poreikius	Sunkumai įgyvendinant efektyvią strategiją
Vartotojų pritraukimas atsižvelgiant į jų reikalavimus	Naujų konkurentų įėjimas
Įėjimas į naujas rinkas	Staigūs pirkėjų skonių ir norų pokyčiai
Spartesnės rinkos plėtros galimybės	Brangūs kaštai prisitaikant prie sparčiai kintančių informacinių technologijų
	Nepalanki valiutų kursų politika
	Konkurencinės pozicijos rinkoje praradimas naudojant neteisingą strategiją

Šaltinis: sukurta autoriaus

Norint sumažinti pagrindinius e. komercijos trūkumus ir išvengti bei kompensuoti išvardintų grėsmių tikimybes, e. komercijos įmonės turi stiprinti turimus pranašumus ir įgyvendinti galimybes.

### 3 instrumentas: Esminių kompetencijų analizė

Lietuvos e. komercijos esminių kompetencijų analizė, bus vydoma interpretuojant atlikto empyrinio tyrimo gautų rezultatų duomenis. Sėkmingai bet kuriai e. komercijos verslo formai užtikrinti pirmiausiai reikalingi tam specialias kvalifikacijas turintys darbuotojai, kurie sugebėtų ne tik sėkmingai įgyvendinti verslo sistemą, bet ir suprasti bei prisitaikyti prie pagrindinių vartotojų poreikių, paruošti funkcionalias ir nesudėtingas operacijas pirkimo veiksmams internete atlikti. Iš anketinės apklausos duomenų galima, teigti, jog didžioji dalis Lietuvos vartotojų kaip pagrindinį e. komercijos veiklų trūkumą įvardija sudėtingą naudojimąsi elektroninių svetainių struktūromis, bei trūkumą tam reikalingų įgūdžių. Tad iš to išplaukia, jog ne visos e. komerciją šalyje vystančios įmonės sugeba atsižvelgti į vartotojų poreikius bei turimus įgūdžius. Vartotojų nuomonė taip pat atspindi ir silpną komunikavimo sistemą, daugelio nuomone ypatingai trūksta konsultavimo paslaugų. Įsibėgėjanti e. komercijos plėtra nors ir įrodo turėjimą kvalifikuotų IT specialistų, bet apibendrinamoje išvadoje, galima teigti, jog jų turimos kompetencijos nėra pilnai išnaudojamos įgyvendinant sėkmingas verslo sistemas.

#### **4 instrumentas: Suinteresuotų asmenų ir grupių analizė**

Analizuojant suinteresuotus asmenis ir grupes, tikslinga būtų juos išskirti į tiesioginius ir netiesioginius.

*Tiesioginiai suinteresuoti asmenys ir jų grupės* visų pirma būtų vartotojai ir galutiniai vartotojai – jau perkantys prekes. Vartotojai, kurie apsilanko bet ne būtinai perka e. komercijos verslo veiklą vykdančių įmonių svetainėse, taip pat yra suinteresuota grupė, nes tai gali būti įvardijama kaip potencialus klientas. Kita tiesioginių suinteresuotų asmenų grupė – tai veiklą vykdančios įmonės savinikai ar investuotojai, taip pat visa darbuotojų grupė, gaunanti atlyginamąją naudą. Tiekėjai ir kiti partneriai taip pat priskiriami tiesioginiai suinteresuotų asmenų grupei.

*Netiesiogiai suinteresuotiems asmenims*, analizuojant e. komerciją, priskirčiau bankus, kurie gauna tam tikrą mokestį už daromus pavedimus bei valstybę, kaip instituciją, gaunančią tam tikrus mokesčius bei teisiškai reglamentuojančią e. komerciją užsiimančių įmonių veiklą. Apibendrinant, galima pabrėžti, jog svarbiausios suinteresuotų asmenų grupės e. komercijoje yra veiklą vykdanči organizacija, su visais savo žmogiškaisiais ištekliais ir galutinis vartotojas, be kurio organizacija negalėtų egzistuoti.

#### ***Strateginės analizės pagrindinės išvados:***

*Apibendrinant strateginės analizės instrumentų pagalba atliktą gautų tyrimų rezultatų analizę, galima teigti, jog e. komercijos vystymosi galimybes labiausiai užtikrina informacinės infrastruktūros kritinis sėkmės faktorius, aukšto saugumo ir privatumo kritinis sėkmės faktorius bei patikimo užsakymo įvykdymo sėkmės faktorius.*

*Remiantis SWOT atlikta analize ir įvertinus visus e. komercijos pranašumus, trūkumus, grėsmes ir galimybes, galima daryti išvadą, jog įvardintos galimybės, imantis atitinkamų priemonių, galėtų efektyviai panaikinti išskirtus trūkumus. Atsižvelgiant į vartotojų poreikius ir reikalavimus, galima būtų išvengti kai kurių trūkumų: sukuriant nemokamas naudojimosi svetainė instrukcijų pamokėles, supaprastinant naudojimąsi svetainės struktūra, užtikrinant parinktomis priemonėmis vartotojų saugumą, pasiūlant įvairesnius atsiskaitymo būdus bei plačias pristatymo galimybes užsienio rinkų atžvilgiu. Papildomus vartotojus taip pat pritraukiant didesniu prekių/ paslaugų asortimentu, greitu ir kokybišku aptarnavimu. Grėsmėms išvengti, e. komercijos veikla užsiimančios įmonės, turėtų tam panaudoti savo turimus pranašumus. Gerai reputacijai užsitikrinti, reikalingas turimų pranašumų išlaikymas ir nuolatinis tobulėjimas atsižvelgiant į vidinės ir išorinės aplinkos sąlygas. Geras kainos ir kokybės santykis, pirkėjų pripažinimas ir lojalumas apsunkintų konkurentų įėjimą į rinką. Platus*

*prekių asortimentas būtų gera pagalbinė priemonė, staigiai pasikeitus vartotojų norams ir skoniams.*

*Nuolat stebimi aplinkos pokyčiai ir teisingos strategijos pritaikymas neleidžia prarasti konkurencinės pozicijos rinkoje. Turimi pranašumai ir galimybės apibrėžia palankias sąlygas e. komercijos vystymuisi Lietuvoje. Turima besiplečianti ir palanki informacinė infrastruktūra tam sukuria reikalingiausias sąlygas. Esminių kompetencijų atžvilgiu e. komercija Lietuvoje yra dar įsibėgėjimo stadijoje, bet turint aukšto lygio kvalifikuotus IT specialistus, tikėtina, jog greitai metu atsižvelgiant į vartotojų poreikius ir sparčiai augančias informacines technologijas elektroninių svetainių struktūros taip pat greitai tobulės. Auganti suinteresuotų pagrindinių asmenų grupių dinamika taip pat sąlygoja e. komercijos plėtrą šalyje.*

Remiantis išnagrinėta teorine medžiaga, aptartais atliktais tyrimais bei juose atsispindinčia užsienio šalių praktika bei trečios dalies atlikto tyrimo rezultatais ir strateginės analizės išvadomis, kurios teigiamai apibrėžia e. komercijos plėtojimo galimybes, galima patvirtinti darbe išsikeltą hipotezę: *Elektroninės komercijos rinka Lietuvoje artimiausiu laikotarpiu augs ir ims konkuruoti su tradicinėmis verslo formomis.*

## IŠVADOS

1. Išnagrinėjus e. komercijos teorinius aspektus, nustatyta, jog e. komercija tai prekybinių santykių forma, kurioje suinteresuotos šalys sąveikauja elektroniniu būdu. E. komercijoje išskiriami atitinkami modeliai, kada prekių, paslaugų bei informacijos srautų struktūroje sąveikauja trys pagrindiniai subjektai: verslo įmonės, vartotojai ir vyriausybės institucijos. Pagal šiuos modelius e. komercija skirstoma į pagrindines formas: e. paslaugos, e. parduotuvė, e. birža, e. aukcionai.

2. E. komercija siūlo naujas galimybes – palengvina ir paspartina suinteresuotų grupių bendradarbiavimą, leidžia įmonėms pagerinti ryšius tarpusavyje bei su vartotojais, teikia jiems naudingą informaciją, pašalina fizinius apribojimus laiko ir vietos atžvilgiu, taip pat siūlo naujas įmonės organizavimo ir verslo vadovavimo formas.

3. Strateginė analizė suteikia galimybę pažinti organizaciją ir jos aplinką ilgalaikės perspektyvos prasme. Šiame procese didelę reikšmę ir įtaką turi strateginės analizės instrumentai, kurių pagalba, analizuojamos vidinės ir išorinės aplinkos, nagrinėjami veiksniai ir rodikliai, kurie įtakoja organizacijos veiklą bei numato ir įvertina vystymosi galimybes bei tendencijas.

4. Išanalizavus strateginės analizės instrumentarijus kokybinę reikšmę ir vertę, metodologiniam modeliui sukurti, buvo parinkti šie instrumentai, įgalintys įvertinti e. komercijos plėtros galimybes: *kritinių sėkmės faktorių analizė*, *SWOT analizė*, *esminių kompetencijų analizė*, *suinteresuotų asmenų ir grupių analizė*.

5. Lietuvos namų ūkių apsirūpinimas kompiuteriais ir internetine prieiga dinamiškai auga - vidutiniškai po 10 % kasmet (2006 – 2010 metų laikotarpyje). Analizuojant Lietuvos vartotojų aktyvumą perkant prekes ir paslaugas internetu pastebimas vis dar didelis pasyvumas, kas neigiamai įtakoja e. komercijos vystymosi galimybes. Labiausiai vartotojų perkamumą įtakojantys veiksniai - prekių kaina, prekių pristatymo sąlygos, prekių garantinės bei grąžinimo sąlygos, atsiskaitymo už prekes sąlygos ir asmeninių duomenų saugumo užtikrinimas.

6. Lietuvos įmonių, naudojančių internetą, analizuojant 2000 - 2010 metų laikotarpį, pastebima sparti augimo dinamika, analizuojamu laikotarpiu išaugusi beveik dvigubai. Įmonių, turinčių savo tinklapius ir svetaines skaičius 2005 – 2010 metų laikotarpyje taip pat išaugo daugiau kaip du kartus. Tai atspindi palankias informacinės infrastruktūros sąlygas Lietuvoje, kas didina e. komercijos plėtojimo galimybes. Nors pagrindiniai įmonių interneto naudojimo tikslai yra naudojimas banko ir finansinėmis paslaugomis bei bendravimas su valstybinėmis institucijomis, įmonės pamažu prisideda ir prie e. komercijos vystymosi šalyje, kuri pagrindžia didėjantis įmonių aktyvumas parduodant ir perkant prekes ir paslaugas internetu.

7. Įvertinus atlikto empirinio tyrimo rezultatus, pastebima, kad respondentai aktyviai naudojami internetu, taip pat e. komercijos veiklos formomis: e. paslaugomis bei e. parduotuvėmis. Pasyviau respondantai dalyvauja e. aukcionuose, ką įtakoja informacijos apie šias paslaugas stoka bei poreikių nebuvimas.

8. E. paslaugų kokybė Lietuvoje vertinama kaip ne visuomet aukšta, ir turinti dar tokius trūkumus kaip per maža jų pasiūla bei informacijos stoka apie teikiamas e. paslaugas, painios ir neinformatyvios svetainių struktūros, nepatogūs atsiskaitymo būdai, nesaugumas. Pirkdami e. parduotuvėse respondantai teigė dažniau renkasi užsienietiškas e. parduotuves, tai reiškia, jog Lietuvoje dar nėra pakankama jų pasiūla, atitinkanti šalies vartotojų poreikius. Pagrindiniai respondentų išvardinti e. parduotuvių ir e. aukcionų trūkumai kaip neturėjimas galimybės paliesti prekę ir sudėtinga naudojimosi struktūra mažina vartotojų skaičių, kas tiesiogiai įtakoja e. komercijos plėtrą šalyje.

9. E. komercijos plėtrai Lietuvoje yra palankios aplinkybės ir sąlygos, tačiau tolimesnę e. komercijos plėtrą labiausiai apsprendžia pačių organizacijų motyvacija ir gebėjimas bei noras prisitaikyti prie nuolat vykstančių aplinkos pokyčių bei vartotojų poreikių.

10. Sparčiai besivystanti informacinė infrastruktūra ir augantis interneto vartotojų bei įmonių skaičius yra pagrindinės e. komercijos plėtros sąlygos, kurios Lietuvos atžvilgiu yra itin palankios. Didėjanti e. paslaugų ir e. parduotuvių paklausa taip pat teigiamai sąlygoja e. komercijos vystymosi galimybes. Remiantis šiomis sąlygomis ir atlikto tyrimo rezultatais, konstatuojama, jog elektroninės komercijos rinka Lietuvoje artimiausiu laikotarpiu augs ir ims konkuruoti su tradicinėmis verslo formomis.

## PASIŪLYMAI

1. Vykdyti nuolatinę vartotojų poreikių analizę atsižvelgiant į tai įtakojančius išorinės ir vidinės aplinkos veiksnius.
2. Tobulinti svetainių valdymo struktūrą užtikrinant paprastą ir nesudėtingą naudojimąsi jomis.
2. Sukurti palankias komunikavimo galimybes vartotojų atžvilgiu.
3. Sukurti vidinės komunikacijos sistemą, efektyviam veiklos valdymui užtikrinti.
4. Sukurti e. paslaugų teikimo ar prekių pristatymo patikimus kanalus.
5. Pateikti kuo didesnę pasirinkimo laisvę prekių pasirinkimo, apmokėjimo ir pristatymo atžvilgiu.
6. Reguliariai pateikti naujienas sukuriant svetainės, kurioje vykdoma e. komercija unikalumą.
7. Investuoti į savo darbuotojų kvalifikacijos kėlimą.
8. Organizuojant rėmimą nukreipti skelbimus į specifines grupes.
9. Pateikti daugiakalbį interneto svetainę, įvertinant kalbinius skirtingų kultūrų skirtumus, tokiu būdu praplečiant potencialių klientų ratą.
10. Sukurti ir pasiūlyti klientų lojalumo programas.
11. Užtikrinti užsakymų vykdymo patikimumą.
12. Garantuoti vartotojų asmeninių duomenų saugumą investuojant į atitinkamų priemonių įdiegimą.

## **SANTRAUKA (ANGLŲ KALBA)**

DAMBRAUSKAITĖ, Kristina. (2011) *The Strategic Analysis of Electronic Commerce in Lithuania: the Perspectives of Development*. MBA Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University. 88 p.

### **SUMMARY**

In the processes of globalization, the information technology growth is inevitable. Information technology infrastructure is favorable of the main conditions to develop e-Commerce. In now days e-Commerce becomes one of the fast - popular business forms. For a small country as Lithuania, with a small market, it could be a breakthrough in one of the directions. It is an opportunity to reach the whole world markets. Object of this work is - development of e - Commerce opportunities in Lithuania. The main following tasks are: to analyze the theories for e-Commerce topics, strategic analysis and its instruments which allow to assess development of electronic commerce opportunities; to assess the dynamics of e-Commerce development in Lithuania; to define the development of e - Commerce opportunities and development prospects for the future. The main results of the investigation are: Lithuania users are actively using the internet, they are using some kinds of electronic services and electronic shops. Respondents are passive only with electronic auctions. On the strenght of respondents opinion it can be concluded that electronic services quality in Lithuania are not always high. The main deficiencies are insufficient supply and lack of information about the electronic services, complex and not informative sites structure, cumbersome method of payment uncertainty. The main disadvantage of electronic shops is no opportunities for touching the product. The main advantage of e - Commerce is the opportunity to buy cheaply. Therefore, to ensure the development of electronic commerce, the companies have engaged in: creating the opportunities for consumers in communication, efficient management of the business, create delivery reliable channels, to provide the greatest possible freedom of choice, to provide regular updates to the site by creating unique, invest in their employees further training, organizing support for specific target groups, to offer the multilingual web site for the evaluation of language cross-cultural differences.



## LITERATŪRA

### Mokslinės literatūros sąrašas:

1. BAGDONAS, Eugenijus; BAGDONIENĖ, Liudmila. (2000) *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija. 228 p.
2. BAGDONIENĖ, Liudmila; HOPENIENĖ, Rimantė. (2004) *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija. 468 p. ISBN: 9955-09-579-2.
3. BARNES, Stuart; HUNT, Brian. (2001) *E-commerce and v-business: business models for global success* [interaktyvus]. Woburn: Planta Tree, Ltd. 285 p. [žiūrėta 2011 m. sausio 29 d.]. Prieiga per internetą: <<http://books.google.com/books>>. ISBN: 0-750-645-326.
4. BAUKNECHT, Kurt; TJOA, Min A.; QUIRCHMAYR, Gerald. (2002) E-commerce and Web technologies. *Thired Internatiol Conference*, September, vol. 3, no. 11, p. 304.
5. BIDGOLI, Hossein. (2004) *The Internet encyclopedia* [interaktyvus]. California: John Wiley & Sons, Inc. 863 p. [žiūrėta 2011 m. sausio 3 d.]. Prieiga per internetą: <<http://books.google.com/books>>. ISBN: 0-471-22204-6.
6. BOHLIN, Erik et al. (2004) *Global Economy and Digital Society*. Amsterdam: Elsavier. 385 p. ISBN: 0-444-51335-3.
7. BOTHA, Joseph. (2004) *Managing E – Commerce* [interaktyvus]. Juta: Paarl Print. 319 p. [žiūrėta 2011 m. balandžio 19 d.]. Prieiga per internetą: <<http://books.google.com/books>>. ISBN: 978-0-7021-5842.
8. BOWERMAN, Bruce L. (2002) *Business Statistics Study Guide* [interaktyvus]. London: McGraw – Hill. 239 p. [žiūrėta 2011 m. balandžio 4 d.]. Prieiga per internetą: <<http://books.google.com/books>>. ISBN: 0072470852.
9. BURINSKIENĖ, Aurelija. (2010) *Elektroninės komercijos technologijų taikymas plėtojant tarptautinę prekybą*. Publikuota mokslų daktaro disertacija. Vilnius. 192 p.
10. BURKE, I.G., JARRAT, D.G. (2004). The Influence of Information and Advice on Competitive Strategy Definition in Small-sized and Medium-sized Enterprises. Iš *Qualitative Market Research: An International Journal*, California, vol.7, no.2, p. 126-138.
11. BURTONSHAW – GUNN, Simon A. (2009) *Svarbiausios vadybos priemonės*. Vilnius: Logotipas. 360 p. ISBN: 978-9955-460-97-8.
12. CHAFFEY, Dave. (2007) *E – business and E – commerce management – strategy, implementation and practice* [interaktyvus]. 3 th ed. Harrow: Pearson Education Limited. [žiūrėta 2011 m. vasario 12 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.google.com/books>> ISBN: 978-0-273-70752-3.
13. CIVILKA, Mindaugas. (2002) *Elektroninės komercijos teisiniai aspektai : bendrieji klausimai*. [interaktyvus]. Vilniaus Universiteto teisės fakulteto informatikos teisės centras. [žiūrėta 2011 m. sausio 19 d.]. Prieiga per internetą: <<http://itc.vu.lt>>.
14. CLARK, D.N. (1997) Strategic Management Tool Usage: a Comparative Study. Iš *Journal of Management and organization*, Australia, vol. 6, p. 417-427. ISSN 1833-3672.
15. CLARK, D.N., SCOTT, J.L. (1995) Strategic Level MS/OR Tool Usage in the United Kingdom: an Empirical Survey. Iš *Journal of the Operational Research Society*, London, no. 46, p.1041-1051.
16. CLARK, Roger. (1998) Statement for a Panel Session on 'Understanding e-Business: Can we remain anonymous in the marketplace? Iš *24th International Conference of Data Protection & Privacy Commissioners* [interaktyvus]. vol. 4 [žiūrėta 2010 m. lapkričio 17 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.anu.edu.au/people/Roger.Clarke/DV/AnonDPPC02.html>>.
17. CRAIG, Robert. (2000) E-business and data. *ENT Fort*, Washington, Vol. 5, Iss. 3, p. 2.

18. CURRIE, Wendy. (2004) *Value creation from e-business models* [interaktyvus]. Burlington: Elsevier Limited. 425 p. [žiūrėta 2011 m. sausio 21 d.]. Prieiga per internetą: <<http://books.google.com/books>>. ISBN: 0-7506-614-02.
19. CURTIS, Graham; COBHAM, David. (2008) *Business Information Systems: Analysis, Design and Practice* [interaktyvus]. Harlow: Pearson Education Limited. 695 p. [žiūrėta 2011 m. kovo 7 d.]. Prieiga per internetą: <<http://books.google.com/books>>. ISBN: 978-0-273-71382-1.
20. DAVIDAVIČIENĖ, Vida; GATAUTIS, Rimantas ir kt. (2009) *Elektroninis verslas*. Vilnius: Technika. 468 p. ISBN 978-9955-28-513-7.
21. FERNANDEZ, Pablo (2002). *Valuation methods and shareholder value creation* [interaktyvus]. California: Elsevier Science. 631 p. [žiūrėta 2011 m. kovo 1 d.]. Prieiga per internetą: <<http://books.google.com/books>>. ISBN: 0-12-253841-2.
22. FUENTES, C.M., BENAVENT, F.B., MORENO, M.A.E., CRUZ, T.F.G., del VAL, M.P. (2003). New Research ISO 9000-based Quality Assurance Approaches and Their Relationship with Strategic Analysis. Iš *International Journal of Quality & Reliability Management* [interaktyvus]. Vol. 20, no. 6, p. 664-690. [žiūrėta 2010 m. gruodžio 14 d.]. Prieiga per internetą: <[www.eprints.usm.my/.../Management\\_Responsibility\\_And\\_Business\\_Performance\\_Between\\_ISO\\_9000\\_And\\_Non-ISO\\_9000\\_Certified\\_Contractors](http://www.eprints.usm.my/.../Management_Responsibility_And_Business_Performance_Between_ISO_9000_And_Non-ISO_9000_Certified_Contractors)>.
23. GATAUTIS, Rimantas. (2002) *Elektroninės prekybos veiksnys formuojant konkurencinius pranašumus*. Publikuota daktaro disertacija. – Kaunas. 212 p.
24. GOTTSCHALK, Peter. (2006) *E-business strategy, sourcing, and governance* [interaktyvus]. London: Idea Group. 347 p. [žiūrėta 2011 m. sausio 11 d.]. Prieiga per internetą: <<http://books.google.com/books>>. ISBN: 1-59904-006-9.
25. GRAAF, X.; MUURLING, R.H. (2003) Enderpinning the E - Business Framework – Defining E - Business. *Concepts and Classifying E - Business Indicators*, Slovenia, June, 9-11, 16<sup>th</sup> E - Commerce Conference.
26. HARRIS, Lisa; DENNIS, Charles. (2002) *Marketing the E – Business* [interaktyvus]. London: Routledge. [žiūrėta 2011 m. sausio 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.google.com/books>>. ISBN 0-415 -25600-3.
27. HEIG, Matt. (2001) *B2B e – commerce handbook: how to transform your business to business global marketing strategy* [interaktyvus]. London: Kogan Page Limited. 267 p. [žiūrėta 2011 m. kovo 27 d.]. Prieiga per internetą: <<http://books.google.com/books>>. ISBN: 0-7494-357-71
28. HITT, Michael. (2002) *Strategic entrepreneurship: creating a new mindset* [interaktyvus]. Oxford: Blackwell Publishers Ltd. 363 p. [žiūrėta 2011 m. kovo 12 d.]. Prieiga per internetą: <<http://books.google.com/books>>. ISBN: 0-631-23410-1.
29. HORNBY, Win; GAMMIE, Robert; WALL, Stuart. (2001) *Business Economics* [interaktyvus]. Harlow: Pearson Education Limited. [žiūrėta 2011 m. sausio 4 d.]. Prieiga per internetą: <<http://books.google.com/books>>. ISBN 13: 978-0-273-64603-7
30. JERKE, Noel. (2000) *Visual Basic developer's guide to e-commerce with ASP and SQL server* [interaktyvus]. London: Sybex. 721 p. [žiūrėta 2010 m. spalio 29 d.]. Prieiga per internetą: <<http://books.google.com/books>>. ISBN: 0782126219.
31. JOHNSON, G; SHOLES, K. (2002). *Exploring Corporate Strategy*, 6 th ed. London: Pearson Education. 342 p. ISBN 9978-635-09-0.
32. JUCEVIČIUS, Robertas. (1998) *Strateginės organizacijų vystymas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras. 454 p. ISBN 9986-418-07-0: 50.00
33. KARDELIS, Kęstutis. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Technologija. 198 p.
34. KAVALIAUSKIENĖ, Virginija; ŠARAPOVAS, Tadas. (2002) Sąvokų elektroninė komercija ir elektroninis verslas lyginamoji analizė. *Inžinerinė ekonomika*, Kaunas: Technologija, Nr. 4, p. 92-94. ISSN 1432-2789.

35. KORPER, Steffano; ELLIS, Juanita. (2001) *The E-commerce book: building the E-empire* [interaktyvus]. 2th ed. London: Academic Press. 248 p. [žiūrėta 2011 m. kovo 3 d.]. Prieiga per internetą: <<http://books.google.com/books>>. ISBN: 0-12-421161-5.
36. KRIAUCIONIENĖ, Monika. (2002) *Nacionalinės inovacijų sistemos vystymo metodologija*. Publikuota daktaro disertacija. Kaunas. 181 p.
37. KVAINAUSKAITĖ, Vaida; ŠARAPOVAS, Tadas; CVILIKAS, Aurelijus. (2005) Selection and assessment of e-commerce models in SMEs. Iš *Engineering economics* [interaktyvus]. Nr. 4(44): 64–70, [žiūrėta 2011 m. kovo 19 d.]. Prieiga per internetą: <[vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.../DS.005.0.01.ETD](http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.../DS.005.0.01.ETD)>.
38. MARIGA, Julie R. (2003) *Managing e-commerce and mobile computing technologies* [interaktyvus]. London: IRM Press. 293 p. [žiūrėta 2011 m. vasario 19 d.]. Prieiga per internetą: <<http://books.google.com/books>>. ISBN: 1-931777-46-2.
39. MARTIN, David J.; Reid David W. (2000) *The Internet, web and e-commerce: guide to assisting small to mid-sized organizations in providing on – line services* [interaktyvus]. London: The Urban and Regional Information Systems Association. [žiūrėta 2011 m. vasario 19 d.]. Prieiga per internetą: <<http://books.google.com/books>>. ISBN 091-6-848-191.
40. MENASCE, Daniel A.; ALMEIDA, Virgilio A.F. (2000) *Scaling for E-Business: Technologies, Models, Performance, and Capacity Planning* [interaktyvus]. New Jersey: Prentice –Hall. 355 p. [žiūrėta 2011 m. kovo 27 d.] Prieiga per internetą: <<http://books.google.com/books>>. ISBN: 0-13-086328-9.
41. MILES, M.P., WHITE, J.B., MUNILLA, L.S. (1997). Strategic planning and agribusiness: an exploratory study of the adoption of strategic planning techniques by co-operatives. Iš *British Food Journal*, London, vol. 99, no. 11, p. 401-408.
42. PALIULIS, Narimantas K.; ELSKYTĖ, Vida ir kt. (2007) *Information technology development in Lithuania : new tendencies and perspectives*. Journal of Business Economics and Management. Stralsund : North-German Academy of Informatology (Stralsund), vol. IV, no. 2, p. 97-104. ISSN 1611-1699.
43. PALIULIS, Narimantas; PABENDISKAITĖ, Arnoldina; ŠAULINSKAS, Linas. (2007) *Elektroninis verslas: raida ir modeliai*. Vilnius: Technika. 238 p. ISBN 978-9955-28-08-80
44. PLUNKETT Jack W. (2008) *Plunkett's E – Commerce and Internet Industry Almanac* [interaktyvus]. Houston: Plunkett Research, Ltd. 621 p. [žiūrėta 2011 m. kovo 29 d.]. Prieiga per internetą: <<http://books.google.com/books>>. ISBN:1-59392-448-8.
45. RAJAN, A., LANK, E., CHAPPLE, K. (1998). *Good Practice in Knowledge Creation and Exchange, Create* [interaktyvus]. Manchester: Tunbridge Wells. [žiūrėta 2011 m. kovo 12 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.iamot.org/conference/index.php/ocs/4/paper/viewFile/960/388>>. ISBN: 876-0-267-71485-1.
46. RIGBY, D.K. (2001b) Putting Tools to the Test: Senior Executives Rate 25 Top Management Tools. *Strategy and leadership*, vol. 3, no. 29, p. 4-12.
47. ROWE, A.J., MASON, R.D., DICKEL, K.E., MANN, R.B. & MOCKLER, R.J. (1994). *Strategic Management: A Methodological Approach*. 4<sup>th</sup> ed. New York: Addison-Wesley. 488 p. . ISBN: 687-9599-370-97-4.
48. RUTKAUSKIENĖ, Danguolė; AMBRAZAS, Algimantas; RUTKAUSKAS, Gvidas. (2007) Elektroninių paslaugų teikimas Lietuvoje. *IX Sekcija: nuotolinio mokymosi technologiniai aspektai* [interaktyvus]. p. 38, [žiūrėta 2010 m. gruodžio 14 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.ktu.lt/lt/apie\\_renginius/konferencijos/2007/k7\\_01/IT-2007/it%202007-IX.pdf](http://www.ktu.lt/lt/apie_renginius/konferencijos/2007/k7_01/IT-2007/it%202007-IX.pdf)>.
49. SKYRIUS, Rimvydas. (1998) *Verslo sprendimų paramos sistemos*. Vilnius: Sistela. 178 p. ISBN 9789955880240.

50. SLYKE, Craig V.; BELANGER, France. (2003) *E-business technologies: supporting the net-enhanced organization* [interaktyvus]. London: *The Wiley Series on Net-Enhanced Organizations*. 490 p. [žiūrėta 2011 m. kovo 27 d.]. Prieiga per internetą: <<http://books.google.com/books>>. ISBN: 0-4714-294-14.
51. SODŽIŪTĖ, Lina; SODŽIUS, Vytautas. (2003) *Elektroninė komercija: prielaidos, struktūra ir procesai*. Vilnius: Petro Ofseto leidykla. 168 p. ISBN 9955-534-19-2.
52. STONEHOUSE, G., PEMBERTON, J. (2002). Strategic Planning in SMEs – Some Empirical Findings. Iš *Management Decision*, California, no. 40/9, p. 853–861.
53. TASSABEHJI, Rana. (2003) *Applying e-commerce in business* [interaktyvus]. London: SAGE Publications Ltd. 317 p. [žiūrėta 2011 m. vasario 27 d.]. Prieiga per internetą: <<http://books.google.com/books>>. ISBN: 0-7619-4874-0.
54. TEARE, R. E., COSTA, J., ECCLES, G. (1998). Relating Strategy, Structure and Performance. Iš *Journal of Workplace Learning*, London, vol. 10, no. 2, p. 58–75.
55. TETTEH, E., BURN, J. (2001) Global Strategies for SME-business: Applying the SMALL Framework. *Logistics Information Management*, MCB University Press, vol. 14, no. 2, p. 171-180. ISSN 0957-6053.
56. THOMPSON, Jr.A.A., STRICKLAND III, A.J. (1995). *Strategic Management: Concepts and Cases*. 8th. ed. Chicago: R.D. Irwin Inc. 1024 p. ISBN: 787-9878-640-76-8.
57. TVARIJONAVIČIŪTĖ, Raminta; PATAŠIENĖ, Irena; PATAŠIUS, Juozas. (2010) Elektroninių paslaugų rinkinio sudėties vertinimas. Iš *Vadyba Journal of Management* [interaktyvus]. nr. 17 [žiūrėta 2011m. balandžio 1d.]. Prieiga per internetą: <[www.vlvk.lt/private/Vadybos%20turiniai/Vadyba](http://www.vlvk.lt/private/Vadybos%20turiniai/Vadyba)>. ISSN 1648-7974.
58. VAITKEVIČIUS, Sigitas (2006). Strateginės analizės instrumentarijaus modeliavimas mažose ir vidutinėse įmonėse. *Publikuota daktaro disertacija* [interaktyvus]. Kaunas, p. 78. [žiūrėta 2010 m. gruodžio 14 d.]. Prieiga per internetą: <[http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2006~D\\_20060419\\_114252-61463/DS.005.0.02.ETD](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2006~D_20060419_114252-61463/DS.005.0.02.ETD)>.
59. VASILIAUSKAS, Aleksandras. (2002) *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija. 384 p. ISBN 9986-433-28-2.
60. VULCAN, Nir. (2003) *The economics of e-commerce: A Strategic Guide to Understanding and Designing the Online Market place* [interaktyvus]. New Jersey: Princeton University Press. 219 p. [žiūrėta 2011 m. spalio 29 d.]. Prieiga per internetą: <<http://books.google.com/books>>. ISBN: 0-691-08906-X.
61. WARREN, Raisch. (2002) *The eMarketplace: Strategies for Success in B2B eCommerce* [interaktyvus]. New York: McGraw-Hill. [žiūrėta 2011 m. vasario 19 d.]. Prieiga per internetą: <<http://portal.acm.org/citation.cfm?id=599968>>. ISBN:007-1-380-124.
62. WATERMAN, R.H., PETER, H.T., PHILIPS, J.R. (1980). Structure is Not Organisation. Iš *Business horizons Journal*, New York, vol. 23, no. 3, p. 14-28.
63. WEBSTER, J.L., REIF, W.E., BRACKER, J.S. (1989) The Managers Guide to Strategic Planning Tools and Techniques. Iš *Planning Review Journal*, Manchester, no. 22, p. 1-9.
64. WESTLAND, Christopher J.; CLARK, Theodore H. (2000) *Global electronic commerce: theory and case studies* [interaktyvus]. California: Massachusetts Institute of Technology. 355 p. [žiūrėta 2010 m. lapkričio 9 d.]. Prieiga per internetą: <<http://books.google.com/books>>. ISBN: 0-262-23205-7.
65. WIMMER, Maria A. (2010) Electronic Government. Iš *9<sup>th</sup> IFIP WG 8.5 International Conference, EGOV 2010 Lausanne, Switzerland* [interaktyvus], August/ September 2010, [žiūrėta 2011 m. kovo 14 d.]. Prieiga per internetą: <<http://books.google.com/books>>. ISBN: 978-3-642-14798-2.
66. WORRALL, L; COLLINGE, C., BILL, T. (1998) Managing strategy in local government. Iš *International Journal of Public Sector Management*, Lisburn, vol. 11, no. 6, p. 472-493.



## Informacijos šaltinių sąrašas:

67. *2009 Conf on Ecommerce*. Organisation of Economic Cooperation and Development [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. kovo 20 d.]. Prieiga per internetą: <[www.oecd.org/dataoecd/51/25/42535004.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/51/25/42535004.pdf)>.
68. ANDERSEN, Arthur. (2001) *E - Business Practices* [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. gruodžio 18 d.]. Prieiga per internetą: <[www.kspace.arthurandersen.com/gbp/index/ebus/index/top.htm](http://www.kspace.arthurandersen.com/gbp/index/ebus/index/top.htm)>.
69. *Consumers in Europe*. Eurostat [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. balandžio 2 d.]. Prieiga per internetą: <[epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY.../KS-DY.../KS-DY-09-001-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY.../KS-DY.../KS-DY-09-001-EN.PDF)>.
70. COPPEL, Jonathan. (2000) *E-commerce: Impacts and Policy Challenges*. Iš *Economics Department Working Papers* [interaktyvus]. no 252, [žiūrėta 2011 m. kovo 12 d.]. Prieiga per internetą: <<http://ideas.repec.org/p/oec/ecoaaa/252-en.html>>.
71. *Does Technological Progress Alter the Nature of Information Technology as a Production Input? New Evidence and New Results*. Center for Research on Information Technology & Organizations [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. vasario 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.crito.uci.edu/papers.asp>>.
72. *E- Commers 2009 sector highlights*. U.S. Census Bureau [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. vasario 3 d.]. Prieiga per internetą: <[http://search.census.gov/search?q=e+commerce&entqr=0&output=xml\\_no\\_dtd&ud=1&ie=UTF-8&client=subsite&proxystylesheet=subsite&hq=inurl%3Awww.census.gov%2Fcompendia%2Fstatab%2F+%2F%3E%0D%0A%3Cinput+type%3D](http://search.census.gov/search?q=e+commerce&entqr=0&output=xml_no_dtd&ud=1&ie=UTF-8&client=subsite&proxystylesheet=subsite&hq=inurl%3Awww.census.gov%2Fcompendia%2Fstatab%2F+%2F%3E%0D%0A%3Cinput+type%3D)>.
73. *E-Commerce and Development Report 2010*. United Nations Conference on Trade and Development [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. vasario 11 d.]. Prieiga per internetą: <<http://r0.unctad.org/ecommerce/index.htm>>.
74. *Elektroninės komercijos analizė Lietuvos vartotojų atžvilgiu*. Anketinė apklausa [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. gegužės 11 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.apklausa.lt/f/elektronines-komercijos-analize-lieuvos-vartotoju-atzvilgiu-9cn9srp/answers/new.fullpage>>.
75. *Elektroninis verslas Lietuvoje*. Igoris Gubaidulin [interaktyvus]. ]. [žiūrėta 2011 m. vasario 19 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.igor.lt/blog/elektroninis-verslas-lietuvoje/>>.
76. *ES interneto prioritetai*. Eurobarometer [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. balandžio 22 d.]. Prieiga per internetą: <[ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/eb/eb74/eb74\\_lt\\_lt\\_nat.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/eb/eb74/eb74_lt_lt_nat.pdf)>.
77. *Frequently Asked Questions on E-commerce in the European Union – Eurobarometer results*. Eurobarometer [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. balandžio 2 d.]. Prieiga per internetą: <<http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=MEMO/08/426&format=HTML&aged=0&language=EN>>.
78. *Gyventojų skaičius ir struktūra*. Lietuvos statistikos departamentas [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. vasario 13 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.stat.gov.lt/lt/catalog/pages\\_list/?id=1567](http://www.stat.gov.lt/lt/catalog/pages_list/?id=1567)>.
79. *Individuals - Frequency of internet use*. Eurostat [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. balandžio 29 d.]. Prieiga per internetą: <[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search\\_database?\\_piref458\\_1209540\\_458\\_211810\\_211810.node\\_code=isoc\\_ci\\_ifp\\_fu](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search_database?_piref458_1209540_458_211810_211810.node_code=isoc_ci_ifp_fu)>.
80. *Informacinių technologijų naudojimas namų ūkiuose*. Lietuvos statistikos departamentas [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. kovo 14 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.stat.gov.lt/lt/news/view?id=7963&PHPSESSID>>.

81. *Information society statistics*. Eurostat [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. balandžio 29 d.]. Prieiga per internetą: <[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics\\_explained/index.php/Information\\_society\\_statistics](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Information_society_statistics)>.
82. *Information Society Statistics*. Eurostat [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. balandžio 9 d.]. Prieiga per internetą: <[www.eclac.cl/socinfo/noticias/noticias/5/.../BenchmarkingEurostat%20.pdf](http://www.eclac.cl/socinfo/noticias/noticias/5/.../BenchmarkingEurostat%20.pdf)>.
83. *International Statistics*. Statistisches Bundesamt Deutschland [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. kovo 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/>>.
84. *Internet Usage in 2010 Households and Individuals*. Eurostat [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. kovo 2 d.]. Prieiga per internetą: <[epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY/KS-QA/KS-QA-10-050-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY/KS-QA/KS-QA-10-050-EN.PDF)>.
85. *IT naudojimas įmonėse Lietuvos statistikos departamentas*. Lietuvos statistikos departamentas [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. balandžio 2 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.stat.gov.lt/lt/news/view/?id=6987>>.
86. *Namų ūkiai, turintys asmeninį kompiuterį, interneto prieigą*. Lietuvos statistikos departamentas [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. balandžio 13 d.]. Prieiga per internetą: <<http://db1.stat.gov.lt/statbank/selectvarval/saveelections.asp?MainTable=M9020102&PLanguage=0&TableStyle=&Buttons=&PXSid=3751&IQY=&TC=&ST=ST&rvar0=&rvar1=&rvar2=&rvar3=&rvar4=&rvar5=&rvar6=&rvar7=&rvar8=&rvar9=&rvar10=&rvar11=&rvar12=&rvar13=&rvar14=>>>.
87. *Projektas: Elektroninio verslo plėtra Lietuvoje ir įtaka šalies įmonių konkurencingumui* [interaktyvus]. (2005) Lietuvos ūkio ministerija, [žiūrėta 2011 m. balandžio 19 d.]. Prieiga per internetą: <<http://angele.home.mruni.eu/wp-content/uploads/2008/03/e-verslas-2006-02-09.doc>>.
88. ŠERVYTIS, Robertas. (2004) Elektroninė komercija tampa reiškiniu. Iš *Verslo žinios*, nr. 46, p. 2.

## PRIEDAI

1 PRIEDAS STRATEGINĖS ANALIZĖS INSTRUMENTAI PAGAL AUTORIŲ ATLIKTUS TYRIMUS.....	96
2 PRIEDAS NAUDOJIMĄSIS INTERNETINE PRIEIGA ES 27 ŠALYSE 2007 – 2010 METŲ LAIKOTARPIU (%) .....	101
3 PRIEDAS ES 27 ŠALIŲ NAUDOJIMOSI INTERNETU DAŽNUMAS (%) .....	102
4 PRIEDAS LIETUVOS ĮMONĖS, TURINČIOS INTERNETO TINKLAPIUS ARBA SVETAINES 2008 – 2010 METŲ LAIKOTARPIU (%) .....	103
5 PRIEDAS LIETUVIŠKOS INTERNETINĖS PARDUOTUVĖS.....	104
6 PRIEDAS ANKETA .....	105

## STRATEGINĖS ANALIZĖS INSTRUMENTAI PAGAL AUTORIŲ ATLIKTUS TYRIMUS

	<b>Pateiktose studijose tiriami, aptariami instrumentai</b>	<b>Webster ir kt. (1989) suformuotas dažniausiai naudojamų 30-ties instrumentų rinkinys</b>	<b>Clark, Scott (1995) strateginio valdymo proceso kompleksinių tyrimų metu išskirti instrumentai</b>	<b>Rigby (2001) tarp aukščiausio lygmens organizacijų vadovų tirti pagrindiniai 25 instrumentai</b>	<b>Stonehouse, Pemberton (2002) tyrė instrumentus mažose ir vidutinėse įmonėse</b>	<b>Instrumentų panaudojimo minėtose tyrimuose dažnis</b>
1	SWOT	Situational analysis (SWOT)	SWOT	–	SWOT	3
2	Portfolio analysis	Portfolio analysis	Portfolios	–	Portfolio matrices (e.g. BCG)	3
3	Benchmarking	Benchmarking	Benchmarking	Benchmarking	Benchmarking tools	4
4	Critical success factors	Critical success factors	Critical success factors	–	Critical factors analysis	3
5	Core competencies	–	Core competencies	Core competencies	Core capabilities/Competencies analysis	3
6	Multiple scenarios	Multiple scenarios	Scenarios	Scenario planning		3
7	Financial ratios	Financial models analysis	Financial ratios	–	Financial analysis of competitors/ Financial analysis of own business	3
8	Value chain analysis	Value chain analysis	Value chain		Value chain analysis	3
9	Mission	–	Mission	Mission and vision statements	–	2
10	Competitor analysis	Competitor analysis (Porter)	Competitor analysis	–	–	2
11	Delphi	Delphi technique	Delphi	–	–	2
12	Product life cycle analysis	Product life cycle analysis	–	–	–	1
13	Focus groups	Focus groups	Focus groups	–	–	2



	<b>Pateiktose studijose tiriama, aptariami instrumentai</b>	<b>Webster ir kt. (1989) suformuotas dažniausiai naudojamų 30-ties instrumentų rinkinys</b>	<b>Clark, Scott (1995) strateginio valdymo proceso kompleksinių tyrimų metu išskirti instrumentai</b>	<b>Rigby (2001) tarp aukščiausio lygmens organizacijų vadovų tirti pagrindiniai 25 instrumentai</b>	<b>Stonehouse, Pemberton (2002) tyrė instrumentus mažose ir vidutinėse įmonėse</b>	<b>Instrumentų panaudojimo minėtose tyrimuose dažnis</b>
14	Spreadsheets	–	Spreadsheets	–	Spreadsheets "What if" analysis	2
15	Porter's 5 F	–	Porter's 5 F	–	Porter's 5F	2
16	McKinsey 7 S	McKinsey 7 S framework	McKinsey 7 S	–	–	2
17	Budgeting	Operating budgets	Budgeting	–	–	2
18	Market opportunity analysis	Market opportunity analysis	Market opportunity analysis	–	–	2
19	Process mapping	Product/market analysis	Process mapping	–	–	2
20	Stakeholder analysis	Stakeholder analysis	Stakeholder analysis	–	–	2
21	PEST	–	PEST	–	PEST or STEP analysis	2
22	Environmental scanning forecasting, & trend analysis	Environmental scanning forecasting, & trend analysis	–	–	–	1
23	Surveys	–	Surveys	–	–	1
24	Forecasting	–	Forecasting	–	–	1
25	Cost - benefit	–	Cost - benefit	–	–	1
26	Benchmarking budgeting	–	Benchmarking budgeting	–	–	1
27	In - house model	–	In - house model	–	–	1
28	Brainstorming	–	Brainstorming	–	–	1
29	Corporate models	–	Corporate models	–	–	1
30	Rewiews	–	Rewiews	–	–	1
31	Dialectic inquiry	Dialectic inquiry	–	–	–	1
32	Nominal group technique	Nominal group technique	–	–	–	1

	<b>Pateiktose studijose tiriama, aptariami instrumentai</b>	<b>Webster ir kt. (1989) suformuotas dažniausiai naudojamų 30-ties instrumentų rinkinys</b>	<b>Clark, Scott (1995) strateginio valdymo proceso kompleksinių tyrimų metu išskirti instrumentai</b>	<b>Rigby (2001) tarp aukščiausio lygmens organizacijų vadovų tirti pagrindiniai 25 instrumentai</b>	<b>Stonehouse, Pemberton (2002) tyrė instrumentus mažose ir vidutinėse įmonėse</b>	<b>Instrumentų panaudojimo minėtose tyrimuose dažnis</b>
33	Driving force	Driving force	–	–	–	1
34	Simulation technique	Simulation technique	–	–	–	1
35	PIMS analysis	PIMS analysis	–	–	–	1
36	Futures studies	Futures studies	–	–	–	1
37	SPIRE	SPIRE	–	–	–	1
38	Experience curves	Experience curves	–	–	–	1
39	Metagame analysis	Metagame analysis	–	–	–	1
40	Strategic grap analysis	Strategic grap analysis	–	–	–	1
41	Functional analysis	–	–	–	Functional analysis	1
42	Reengineering	–	–	–	Reengineering	1
43	Balanced scorecard	–	–	Balanced scorecard	–	1
44	Supply chain integration	–	–	Supply chain integration	–	1
45	Shareholder value analysis	–	–	Shareholder value analysis	–	1
46	One to one marketing	–	–	One to one marketing	–	1
47	Organisational culture analysis	–	–	–	Organisational culture analysis	1
48	Human resources analysis	–	–	–	Human resources analysis	1
49	Customer statisfacion measurement	–	–	Customer statisfacion measurement	–	1
50	Pay for performance	–	–	Pay for performance	–	1

	<b>Pateiktose studijose tiriama, aptariami instrumentai</b>	<b>Webster ir kt. (1989) suformuotas dažniausiai naudojamų 30-ties instrumentų rinkinys</b>	<b>Clark, Scott (1995) strateginio valdymo proceso kompleksinių tyrimų metu išskirti instrumentai</b>	<b>Rigby (2001) tarp aukščiausio lygmens organizacijų vadovų tirti pagrindiniai 25 instrumentai</b>	<b>Stonehouse, Pemberton (2002) tyrė instrumentus mažose ir vidutinėse įmonėse</b>	<b>Instrumentų panaudojimo minėtose tyrimuose dažnis</b>
51	Customer retention	–	–	Customer retention	–	1
52	Total quality management	–	–	Total quality management	–	1
53	Cycle time reduction	–	–	Cycle time reduction	–	1
54	Merger intergration teams	–	–	Merger intergration teams	–	1
55	Activity based management	–	–	Activity based management	–	1
56	Knowledge management	–	–	Knowledge management	–	1
57	Virtual teams	–	–	Virtual teams	–	1
58	Real options analysis	–	–	Real options analysis	–	1
59	Market disruption analysis	–	–	Market disruption analysis	–	1
60	Outsourcing	–	–	Outsourcing	–	1
61	Strategic alliances	–	–	Strategic alliances	–	1
62	Customer segmentation	–	–	Customer segmentation	–	1
63	Growth strategies	–	–	Growth strategies	–	1
64	Management by objectives	Management by objectives	–	–	–	1
65	Sustainable growth model	Sustainable growth model	–	–	–	1

	<b>Pateiktose studijose tiriama, aptariami instrumentai</b>	<b>Webster ir kt. (1989) suformuotas dažniausiai naudojamų 30-ties instrumentų rinkinys</b>	<b>Clark, Scott (1995) strateginio valdymo proceso kompleksinių tyrimų metu išskirti instrumentai</b>	<b>Rigby (2001) tarp aukščiausio lygmens organizacijų vadovų tirti pagrindiniai 25 instrumentai</b>	<b>Stonehouse, Pemberton (2002) tyrė instrumentus mažose ir vidutinėse įmonėse</b>	<b>Instrumentų panaudojimo minėtose tyrimuose dažnis</b>
66	Strategic funds programming	Strategic funds programming	–	–	–	1
67	Mkt. Segmentation	–	Mkt. Segmentation	–	–	1
68	Regular monitoring	–	Regular monitoring	–	–	1
69	Mkt. Signaling	–	Mkt. Signaling	–	–	1
70	Industry analysis	–	Industry analysis	–	–	1
71	Mgmt profiles	–	Mgmt profiles	–	–	1
72	Strategic planning	–	–	Strategic planning	Strategic planning software	2

NAUDOJIMASIS INTERNETINE PRIEIGA ES 27 ŠALYSE 2007 – 2010 METŲ  
LAIKOTARPIU (%)

	2007	2008	2009	2010
<b>ES 27 šalių vidurkis</b>	49	54	60	65
BE	54	60	64	67
BG	17	19	25	30
CZ	29	35	46	54
DK	79	78	82	83
DE	67	71	75	79
EE	46	53	58	63
IE	50	57	63	67
EL	23	25	31	38
ES	39	45	51	54
FR	41	49	62	63
IT	40	43	47	53
CY	37	39	43	53
LV	42	51	53	58
LT	35	44	51	60
LU	70	75	80	87
HU	32	38	48	55
MT	53	54	59	64
NL	80	83	86	90
AT	52	60	69	70
PL	36	41	48	59
PT	35	40	46	48
RO	14	22	30	38
SI	54	58	59	64
SK	27	46	58	62
FI	65	69	72	78
SE	77	79	84	86
UK	63	67	71	77

## ES 27 ŠALIŲ NAUDOJIMOSI INTERNETU DAŽNUMAS (%)

	Interneto naudotojai	Reguliarūs interneto naudotojai	Kasdien ar beveik kasdien besinaudojantys internetu	Kelis kartus per savaitę besinaudojantys internetu	Mažiau nei kartą per savaitę besinaudojantys internetu
<b>ES 27 šalių vidurkis</b>	69	65	53	12	4
BE	78	75	59	15	3
BG	43	42	33	9	2
CZ	66	58	38	21	8
DK	88	86	76	10	2
DE	80	74	60	15	5
EE	74	71	57	14	3
IE	67	63	47	16	4
EL	44	41	31	10	4
ES	64	58	44	14	6
FR	79	75	62	13	3
IT	51	48	46	2	4
CY	52	50	40	9	2
LV	66	62	49	13	4
LT	60	58	45	13	3
LU	90	86	74	12	4
HU	62	61	49	11	2
MT	62	60	49	11	2
NL	90	88	76	12	2
AT	74	70	53	17	4
PL	59	55	42	12	4
PT	51	47	38	9	4
RO	36	34	21	13	3
SI	68	65	54	11	3
SK	76	73	58	15	3
FI	86	83	72	10	3
SE	91	88	76	12	3
UK	83	80	66	14	4

LIETUVOS ĮMONĖS, TURINČIOS INTERNETO TINKLAPIUS ARBA SVETAINES  
2008 – 2010 METŲ LAIKOTARPIU (%)

	2008	2009	2010
<b>Iš viso</b>	<b>54,4</b>	<b>61,7</b>	<b>65,2</b>
Apdirbamoji gamyba	53,3	63,2	69,3
Elektros, dujų, garo tiekimas ir oro kondicionavimas; vandens tiekimas nuotekų valymas, atliekų tvarkymas	53,0	55,1	62,2
Statyba	49,2	53,2	55,5
Prekyba	53,3	62,6	64,7
Transportas ir saugojimas	42,8	45,1	47,2
Apgyvandinimo ir maitinimo paslaugų veikla	49,2	54,3	58,6
Informacija ir ryšiai	84,2	89,4	91,2
Finansinė ir draudimo veikla	82,3	86,3	84,4
Nekilnojamojo turto operacijos	56,1	51,9	68,4
Profesinė, mokslinė ir techninė veikla	76,5	87,3	86,5
Administracinė ir aptarnavimo veikla	71,3	71,6	76,1

## LIETUVIŠKOS INTERNETINĖS PARDUOTUVĖS

<b>Internetinė parduotuvė</b>	<b>Internetinės parduotuvės adresas</b>
pigu.lt	<a href="http://www.pigu.lt">http://www.pigu.lt</a>
fotofabrikas.lt	<a href="http://www.fotofabrikas.lt">http://www.fotofabrikas.lt</a>
mobili.lt	<a href="http://www.mobili.lt">http://www.mobili.lt</a>
topshop.lt	<a href="http://www.topshop.lt">http://www.topshop.lt</a>
e-senukai.lt	<a href="http://www.e-senukai.lt">http://www.e-senukai.lt</a>
knyguklubas.lt	<a href="http://www.knyguklubas.lt">www.knyguklubas.lt</a>
DovanuCentras.LT	<a href="http://www.DovanuCentras.LT">http://www.DovanuCentras.LT</a>
varle.lt	<a href="http://www.varle.lt">http://www.varle.lt</a>
b-a.lt	<a href="http://www.b-a.lt">http://www.b-a.lt</a>
neriba.lt	<a href="http://www.neriba.lt">http://www.neriba.lt</a>
muge.lt	<a href="http://www.e-muge.lt">http://www.e-muge.lt</a>
alkotesteris.lt	<a href="http://www.alkotesteris.lt">http://www.alkotesteris.lt</a>
babyland.lt	<a href="http://www.babyland.lt">http://www.babyland.lt</a>
reBuild.lt	<a href="http://www.rebuild.lt/">http://www.rebuild.lt/</a>
antiquarius.lt	<a href="http://www.antiquarius.lt">http://www.antiquarius.lt</a>
prekiubaze.lt	<a href="http://www.prekiubaze.lt">http://www.prekiubaze.lt</a>
officeday.lt	<a href="http://www.officeday.lt/ecom">http://www.officeday.lt/ecom</a>
ekolinija.lt	<a href="http://www.ekolinija.lt">http://www.ekolinija.lt</a>
eurobiuras.lt	<a href="http://www.eurobiuras.lt">http://www.eurobiuras.lt</a>
patogupirkti.lt	<a href="http://www.patogupirkti.lt/">http://www.patogupirkti.lt/</a>



## ANKETA

Gerb., respondente,

Esu Vilniaus universiteto, Kauno humanitarinio fakulteto, II kurso magistrantūros studijų studentė Kristina Dambrauskaitė. Rašau tiriamąjį magistrinį darbą tema „Elektroninės komercijos strateginė analizė Lietuvoje: vystymosi perspektyvos“. Atliekamo tyrimo tikslas išsiaiškinti Lietuvos vartotojų naudojimąsi elektroninėmis paslaugomis bei elektronine prekyba, taip pat ištirti veiksnius, kurie įtakoja jų pasirinkimą pirkti/ nepirkti prekes ar paslaugas elektroninėje erdvėje. Tyrimas atliekamas akademiniais tikslais, gauta informacija bus apibendrinta ir panaudota tik magistriniame darbe.

Anketa sudaryta pateikiant klausimus su išvardintais atsakymų variantais. Jūs turite pažymėti vieną, Jūsų pasirinktą variantą. Jei išvardintuose variantuose nėra Jums tinkamo atsakymo, paskutiniame punkte, kuris pažymėtas - „kita“, parašykite savo nuomonę. Į klausimus, kurie pažymėti žvaigždute „\*“, galite atsakyti pasirenkant daugiau nei vieną atsakymo variantą. Sėkmės!

***Kuriai amžiaus grupei Jūs priklausote:***

- mažiau nei 15 metų
- 15 – 24 metų
- 25 – 34 metų
- 35 – 44 metų
- 45 - 54 metų
- 55 metų ir vyresni

***Jūsų lytis***

- moteris
- vyras

***Koks Jūsų išsilavinimas?***

- nebaigtas vidurinis
- vidurinis
- profesinis
- aukštesnysis
- aukštasis
- kita

***Kokia Jūsų socialinė padėtis?***

- esu moksleivis
- esu studentas
- esu dirbantis (-i)
- esu dirbantis (-i) ir studijuojantis (-i)
- esu bedarbis (-ė)
- kita

***Jūsų vidutinės pajamos per mėnesį:***

- negaunu jokių pajamų
- iki 800 lt
- 801 – 1500 lt
- 1501 – 2000 lt
- 2001 – 3000 lt
- 3001 – 4500 lt
- 4501 lt ir daugiau

***1. Ar naudojate internetu?***

- taip
- ne (jei pasirinkote šį atsakymo variantą, Jūsų apklausa baigta)

***2. Kaip dažnai naudojate internetu?***

- kiekvieną dieną
- keletą kartų per savaitę
- keletą kartų per mėnesį
- labai retai
- kita

***3. Kur dažniausiai naudojate internetu?\****

- namuose
- darbe
- internetinėje svetainėje
- bibliotekoje
- pas draugus
- kita

***4. Kokiais tikslais naudojate internetu?\****

- bendravimo
- darbo/ mokslo tikslais
- siunčiantis muziką, filmus, žaidimus
- perkant prekes ir paslaugas internetu
- ieškant informacijos
- skaitant elektronines knygas bei kitus skaitinius
- naudojantis multimedia (Radijas, Televizija)
- kita

***5. Ar naudojate Lietuvoje siūlomomis e. paslaugomis:***

- taip
- ne (jei pasirinkote šį atsakymą pereikite prie 10 klausimo)

***6. Kokiomis e. paslaugomis naudojate?\****

- pajamų deklaravimas (turto, pajamų)
- laisvų darbo vietų (iš jų ir valstybės tarnyboje) paieška
- socialinės išmokos ir kompensacijos
- draudimo paslaugos
- leidinių, publikacijų paieška viešosiose bibliotekose
- registracija poliklinikose

- gyvenamosios vietos deklaracijos
- paraiškos (mokyti universitete, kelti kvalifikaciją ir pan.)
- kita

**7. Kokia Jūsų nuomonė apie teikiamų e. paslaugų naudą?**

(Įvertinkite teiginius nuo 1 iki 5, kai: 1 – visiškai sutinku; 2 – sutinku; 3 – ir taip ir ne; 4 – nesutinku; 5 – visiškai nesutinku)

<b>Teiginiai</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
E. paslaugos palengvina daugelį procesų bei sutaupo laiko	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E. paslaugos didina bendradarbiavimo efektyvumą tarp valstybinių įstaigų bei vartotojų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E. paslaugos mažina korupciją	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E. paslaugos naudingos tik jas teikiančioms institucijoms	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E. paslaugos nėra naudingos nei vienai šaliai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**8. Kokia Jūsų nuomonė apie e. paslaugų Lietuvoje kokybę?**

(Įvertinkite teiginius nuo 1 iki 5, kai: 1 – visiškai sutinku; 2 – sutinku; 3 – ir taip ir ne; 4 – nesutinku; 5 – visiškai nesutinku)

<b>Teiginiai</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Lietuvoje teikiamų e. paslaugų kokybė yra labai aukšta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ne visų Lietuvoje teikiamų e. paslaugų kokybė yra aukšta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lietuvoje teikiamų e. paslaugų kokybė yra vidutinio lygio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lietuvoje teikiamų e. paslaugų kokybė yra dar žemame lygmenyje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esu visiškai nepatenkintas(-a) e. paslaugų kokybe Lietuvoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**9. Jūsų nuomone, kokie pagrindiniai teikiamų e. paslaugų Lietuvoje trūkumai?**

(Įvertinkite teiginius nuo 1 iki 5, kai: 1 – visiškai sutinku; 2 – sutinku; 3 – ir taip ir ne; 4 – nesutinku; 5 – visiškai nesutinku)

<b>Teiginiai</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Per maža siūlomų e. paslaugų pasiūla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nepakanka informacijos apie teikiamas e. paslaugas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nepatogiai pateikiama informacija pačiose svetainėse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nepakankamai išsamiai pateikiama naudojimosi instrukcija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nepatogūs atsiskaitymo būdai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neužtikrinamas asmens duomenų saugumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**10. Jūsų nuomone, kas svarbiausia skatinant naudojimąsi e. paslaugomis Lietuvoje?**  
(Įvertinkite teiginius nuo 1 iki 5, kai: 1 – labai svarbu; 2 – svarbu; 3 – ir taip ir ne; 4 – nesvarbu; 5 – visiškai nesvarbu)

Teiginiai	1	2	3	4	5
Pigesnė internetinė prieiga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Didesnis visuomenės informavimas apie teikiamas e. paslaugas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Supaprastintas naudojimąsi e. paslaugomis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Užtikrinimas dėl asmeninių duomenų saugumo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aiškios instrukcijos kaip naudotis e. paslaugomis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siūloma nemokama konsultacija telefonu kilus neaiškumams besinaudojant e. paslaugomis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siūlomi įvairesni atsiskaitymo būdai už e. paslaugas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**11. Jei nesinaudojate e. paslaugomis įvardinkite to priežastis:\***

- neturiu galimybės naudotis e. paslaugomis
- neturiu įgūdžių naudotis e. paslaugomis
- nepakanka informacijos apie teikiamas e. paslaugas
- sudėtinga ir painu naudotis e. paslaugomis
- atima per daug laiko
- nesaugu pateikti asmeninius duomenis
- neaiškiai pateikiama naudojimosi instrukcija
- nėra būtinumo
- neturiu nuomonės
- kita

**12. Ar perkate prekes e. parduotuvėse?**

- taip, perku
- neperku (jeigu pasirinkote šį atsakymą pereiškite prie 20 klausimo)
- lankausi, bet neperku
- kita

**13. Kaip dažnai perkate e. parduotuvėse?**

- kiekvieną dieną
- daugiau kaip vieną kartą per savaitę
- vidutiniškai kartą per savaitę
- vidutiniškai kartą per mėnesį
- vidutiniškai kelis kartus per metus
- kita

**14. Kokias prekes dažniausiai perkate e. parduotuvėse?\***

- bilietus į renginius, kiną, teatrą
- lėktuvo bilietus, kelionių paketus
- knygas, muziką, filmus, žaidimus, elektroninius skaitinius
- drabužius, batus, aksesuarus
- prekes kūdikiams
- prekes augintiniams
- sporto ir laisvalaikio prekes
- namų apyvokos reikmenis
- grožio prekes

- kompiuterius ir kompiuterinę įrangą
- buitinę techniką
- maisto produktus bei maisto papildus
- kita

**15. Kokias e. parduotuves renkatės?**

- renkuosi tik lietuviškas e. parduotuves
- renkuosi tik užsienietiškas e. parduotuves
- renkuosi lietuviškas ir užsienietiškas e. parduotuves
- kita

**16. Prašau, išvardinkite e. parduotuves, kuriose apsipirkinėjate dažniausiai:**

- 1).....
- 2).....
- 3).....
- 4).....
- 5).....

**17. Kas labiausiai įtakoja renkantis e. parduotuve?**

(Ivertinkite teiginius nuo 1 iki 5, kai: 1 – labai svarbu; 2 - svarbu; 3 – ir taip ir ne; 4 – nesvarbu; 5 – visiškai nesvarbu)

<b>Teiginiai</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ilgas e. parduotuvės gyvavimo laikas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Žinomumas, gera reputacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Platus prekių asortimentas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gera prekių kaina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Patogu ir paprasta naudotis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Patrauklus internetinis dizainas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Daug reklamuojama	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Draugų rekomendacijos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Patikimumas gaunant prekes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Patogūs atsiskaitymo būdai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nedidelės pristatymo išlaidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Greitas pristatymo laikas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Garantių suteikimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galimybė susisiekti konsultacijai telefonu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**18. Kokius išskirtumėte pagrindinius privalumus perkant prekes/ paslaugas internete?\***

- sutaupomas laikas perkant neišeinant iš namų
- dažniausiai prekės siūlomos pigiau nei tradicinėse parduotuvėse
- atsiranda galimybė palyginti kainas ir išsirinkti geriausią
- patogiu naudotis
- pristatoma į namus
- tenkina pristatymo laikas
- yra galimybė susipažinti su kitų pirkėjų nuomonėmis apie prekę/ paslaugą
- dažnai suteikiama prekės grąžinimo galimybė
- neturiu nuomonės
- kita

**19. Kokius išskirtumėte pagrindinius trūkumus perkant prekes/ paslaugas internete?**

- nėra galimybės paliesti prekę
- ne visuomet patogiu ir lengva naudotis e. parduovėmis
- ilgas pristatymo laikas
- brangūs pristatymo kaštai
- dažnai skiriasi produkto tikrasis vaizdas nuo pateikiamo e. parduotuvėje
- yra galimybė būti apgautam
- nesaugu pateikti savo asmeninius duomenis
- ne visada galima gražinti prekę
- neturiu nuomonės
- kita

**20. Jeigu neperkate e. parduotuvėse įvardinkite to priežastis:**

- nėra būtinybės
- neturiu galimybės
- trūksta įgūdžių
- per sudėtinga naudotis e. parduotvių svetainių struktūra
- nepasitikiu prekių kokybe
- neturiu galimybės paliesti prekės
- neturiu galimybės atsiskaityti už prekes siūlomais atsiskaitymo būdais
- manau pirkti internetu yra nesaugu
- neturiu nuomonės
- kita

**21. Ar dalyvaujate e. aukcionuose?**

- taip
- ne (jei pasirinkote šį atsakymą pereiktite prie 25 klausimo)
- lankaus, bet nedalyvauju
- kita

**22. Kokius e. aukcionus renkatės**

- tik lietuviškus
- tik užsienietiškus
- tiek lietuviškus, tiek užsienietiškus
- kita

**23. Įvardinkite pagrindines priežastis dėl ko dalyvaujate e. aukcionuose?\***

- galima įsigyti kokybiškų prekių žemomis kainomis
- dalyvavimas e. aukcionuose suteikia azarto
- šiomis dienomis tai labai populiarus būdas įsigyti prekę internete
- suteikia galimybę ne tik laimėti prekę, bet ir bendrauti su žmonėmis
- dažniausiai prekės pristatomos į namus
- patogiu naudotis
- neturiu nuomonės
- kita

**24. Jūsų nuomone, kokie yra pagrindiniai trūkumai dalyvaujant e. aukcionuose?\***

- sunku rasti informacijos apie e.aukcionus
- ne visuomet paprasta ir patogiu naudotis
- nepakankamai informatyvios svetainės
- retai atnaujinamas prekių asortimentas
- nepatogumai atsiskaitant už prekes
- pilnai neužtikrinamas asmeninių duomenų saugumas
- neturiu nuomonės
- kita

**25. Jeigu nedalyvaujate e. aukcionuose įvardinkite to priežastis:**

- nežinau kas tai yra e. aukcionai
- neturiu poreikių dalyvauti e. aukcionuose
- nepasitikiu prekių kokybe
- manau tai laiko gaišinimas
- neturiu tam reikalingų įgūdžių
- nenoriu atskleisti savo asmeninių duomenų registruojantis
- neturiu nuomonės
- kita

**26. Kiek pinigų vidutiniškai per mėnesį išleidžiate pirkdami prekes/ paslaugas internetu ar dalyvaudamas e. aukcionuose?**

- visiškai neišleidžiu
- iki 50 lt
- nuo 50 iki 100 lt
- nuo 100 iki 200lt
- nuo 200 iki 300 lt
- nuo 300 iki 400 lt
- 400 lt ir daugiau
- kita

**27. Koku būdu dažniausiai atsiskaitinėjate pirkdami internete?\***

- SMS žinute arba telefoniniu skambučiu
- bankiniu pavedimu
- kreditine kortele
- internetinėmis mokėjimo sistemomis (PayPal, E-Gold, MoneyBookers)
- mokant grynais per tarpininką
- mokant atsiimant prekę
- kita

**28. Kaip manote ar saugu pirkti internetu Lietuvoje?**

- labai saugu
- saugu
- ne visuomet saugu
- nesaugu
- visiškai nesaugu
- neturiu nuomonės
- kita

**29. Ar planuojate pirkti internetu ateityje?**

- taip
- ne
- nežinau

**Dėkoju už dalyvavimą apklausoje!**