

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR FINANSŲ VALDYMO FAKULTETAS  
INFORMATIKOS IR STATISTIKOS KATEDRA

INESA GOREINOVA

KRITINIAI SĖKMĖS VEIKSNIAI PLĖTOJANT EL.  
VERSLĄ

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas:

Prof. R. Gatautis

Vilnius, 2008

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR FINANSŲ VALDYMO FAKULTETAS  
INFORMATIKOS IR STATISTIKOS KATEDRA

# KRITINIAI SĖKMĖS VEIKSNIAI PLĖTOJANT EL. VERSLĄ

Vadybos ir verslo administravimo magistro baigiamasis darbas  
Studijų programa 62403S124

Vadovas:

Prof. R. Gatautis

2008 12 15

Recenzentas

Atliko:

EVVmd7-01 gr. stud.

Inesa Goreinova

2008 12 15

VILNIUS, 2008

# TURINYS

<b>LENTELIŲ SĄRAŠAS .....</b>	<b>5</b>
<b>PAVEIKSLĖLIŲ SĄRAŠAS.....</b>	<b>6</b>
<b>ĮVADAS.....</b>	<b>7</b>
<b>1. EL. VERSLO TEORINIAI ASPEKTAI .....</b>	<b>9</b>
1.1 El. verslo samprata .....	9
1.2 El. verslo nauda įmonėms.....	11
<b>2. KRITINIŲ SĖKMĖS VEIKSNIŲ METODAS .....</b>	<b>17</b>
2.1 Kritinių sėkmės veiksnių metodologija .....	17
2.2 Kritinių sėkmės veiksnių išskyrimo metodika .....	20
2.2.1 Hipotezių išskirtiems veiksniams iškėlimas.....	20
2.2.2 Iškeltų hipotezių pritaikymas realioms situacijom.....	21
<b>3. KRITINIŲ SĖKMĖS VEIKSNIŲ NUSTATYMAS PLĖTOJANT EL. VERSLĄ.....</b>	<b>22</b>
3.1 Kritinių sėkmės veiksnių modelių literatūros analizė .....	22
3.1.1 Tom R. Eikebrokk ir Dag H. empirinis veiksnių afekto el. verslui tyrimo modelis mažose ir vidutinėse įmonėse .....	23
3.1.2 Pradeep Korgaonkar ir Bay O’Leary išskirti sėkmės veiksniai valdymo, rinkos ir finansų srityse.....	28
3.1.3 Michael J. Earl išskirti el. verslo kritiniai sėkmės veiksniai .....	32
3.1.4 Dien D. Phan el. verslo plėtrą užtikrinančių sėkmės veiksnių išskyrimas .....	39
<b>4. EL. VERSLO KRITINIŲ SĖKMĖS VEIKSNIŲ MODELIO SUDARYMAS .....</b>	<b>42</b>
<b>5. TYRIMO KRITINIŲ SĖKMĖS VEIKSNIŲ IŠSKYRIMO SĖKMINGAI ELEKTRONINEI VEIKLAI PLĖTOTI ANALIZĖ .....</b>	<b>47</b>
Tyrimo kritinių sėkmės veiksnių išskyrimo sėkmingai elektroninei veiklai plėtoti metodologija .....	47
5.1 Tyrimo kritinių sėkmės veiksnių išskyrimo sėkmingai elektroninei veiklai plėtoti rezultatų analizė.....	49
5.1 Tyrimo kritinių sėkmės veiksnių išskyrimo sėkmingai elektroninei veiklai plėtoti rezultatų apibendrinimas .....	59
<b>IŠVADOS .....</b>	<b>61</b>
<b>LITERATŪRA .....</b>	<b>63</b>
<b>ANOTACIJA .....</b>	<b>67</b>
<b>ANOTATION .....</b>	<b>68</b>
<b>SANTRAUKA.....</b>	<b>69</b>

<b>SUMMARY.....</b>	<b>70</b>
<b>PRIEDAI .....</b>	<b>71</b>
1 priedas. Kritinių sėkmės veiksnių išskyrimas plėtojant el. verslą.....	71
2 priedas. Tyrimo kritinių sėkmės veiksnių išskyrimas plėtojant el. verslą rezultatai .....	75

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

Elektroninio verslo panaudojimo vertės grandinėje galimybės (Porter, 2001) .....	13
Elektroninio verslo panaudojimas (Ives ir Learmonth, 1984, Notowidigdo 1984).....	15
El. verslo sėkmės veiksniai valdymo, rinkos ir finansų srityse (Pradeep Korgaonkar ir Bay O’Leary, 2006) .....	28
El. verslo įmonės sėkmingos evoliucijos veiksnių išskyrimas (Michael J Earl, 2000).....	37
Vertės grandinės modelis (Porter, 2001) .....	39
Autorių išskirtų kritinių sėkmės veiksnių suvestinė .....	42

## PAVEIKSLĖLIŲ SĄRAŠAS

1 pav. Elektroninio verslo sudedamosios dalys (Strauss, Frost, 2001) .....	10
2 pav. El. verslo kitimo tendencijos (Gartner G2 Group, 2001) .....	11
3 pav. Sėkmės veiksnių išskyrimo metodika, remiantis bendra patirtimi .....	19
4 pav. Tom R. Eikebrokk, Dag H. Olsen sudarytas tyrimo el. verslo sėkmės modelis mažose ir vidutinėse įmonėse .....	25
5 pav. El. verslo vertės kūrimo šaltiniai .....	26
6 pav. El. verslo įmonės evoliucija.....	33
7 pav. El. verslo įmonės evoliucijos žingsnių kritinių sėkmės veiksnių sąveika .....	38
8 pav. El. verslo plėtojimo įmonėje sėkmės veiksnių modelis.....	44
9 pav. Darbuotojų skaičius įmonėse .....	49
10 pav. Verslo vystymas konkrečiose pramonės šakose .....	50
11 pav. Informacinių technologijų panaudojamumas įmonėse .....	51
12 pav. El. verslo pažinimo lygis įmonėse .....	51
13 pav. El. verslo plėtros lygis įmonėse .....	52
14 pav. El. verslo panaudojamumo darbo veikloje skatinimo lygis įmonėse .....	52
15 pav. El. verslo sėkmės veiksnių įvertinimas.....	53
16 pav. Svarbiausi išskirti el. verslo plėtojimo sėkmės veiksniai .....	54
17 pav. Sunkiausiai pasiekiami el. verslo plėtojimo sėkmės veiksniai .....	55
18 pav. Įmonės procesų, klientų, technologijų, rinkos ir finansų valdymo svarba plėtojant el. verslą.....	56
19 pav. Technologinių naujovių diegimo įtakos naujų rinkų ir klientų pritraukimui svarba ..	56
20 pav. Rinkos pionieriaus įtaka veiklos sėkmei.....	57
21 pav. Strategijos planavimo įtaka planuojant el. verslą .....	57
22 pav. El. verslo diegimo į tradicinio verslo procesus teigiamo pokyčio įvertinimas.....	58
23 pav. El. verslo sėkmės veiksnių pokytis ateityje .....	58
24 pav. El. verslo sėkmės veiksnių analizės svarba plėtojant el. Verslą .....	59

## IVADAS

Per kelis pastaruosius metus, el. verslas užpildė bene kiekvieną kasdieninio gyvenimo dalį. Per labai trumpą laiką, tiek individai, tiek verslo organizacijos įtraukė į savo veiklą interneto technologijas tam, kad pakelti produktyvumą, maksimizuoti patogumą ar įgyvendinti globalią komunikaciją. El. verslas tapo galimybe ir iššūkiu daugeliui tradicinių kompanijų.

Daugelis kompanijų susiduria su sunkumais pradėdamos el. verslą. Pradedant tokį verslą kyla nemažai klausimų: kiek naudinga yra plėstis į el. rinką; kokie yra sėkmės veiksniai; kaip kompanijai pasirinkti tinkamą strategiją, kokias panaudoti technologijas, kur nukreipti valdymą, kad užtikrinti sėkmingą veiklą. Tokiais atvejais, dažnai nagrinėjami sėkmingi pavyzdžiai, norint rasti veiksnius, turinčius įtakos sėkmingai veiklai vystyti.

Praktikoje yra daug sėkmingo el. verslo pavyzdžių, tačiau, deja, ko gero dar daugiau – nesėkmingo. Iš žlugusių ir sėkmingai veikiančių įmonių galima daug ko pasimokyti – kokia jų naudojama metodika ar praktinė veikla atvedė jas į sėkmę arba į žlugimą.

**Darbo aktualumas.** El. verslo banga užliejus visą globalią rinką. Nenumaldomas el. verslo augimas kartu su labai greitai besivystančiom informacinėmis technologijomis turi didelę įtaką bendrai ekonomikos padėčiai pasaulyje. El. verslas suteikia galimybę vykdyti veiklą globaliu mastu, praplėsti verslą į užsienio šalis taip mažinant verslo barjerus ir liberalizuojant pasaulio rinką. Šiame amžiuje el. verslas laikomas kaip neišvengiama alternatyva tradicinėms įmonėms.

El. verslui taip greitai besiplečiant į tradicinių organizacijų veiklą, technologijos pradėtos diegti karštingai – neapgalvojant ir neįsigilinant į visus svarbiausius aspektus. Kiekviename versle galima išskirti kritinius sėkmės veiksnius, ne išimtis yra ir el. verslas. Tik šioje srityje veikia ne tik ekonominiai veiksniai, jų analizė bei suvokimas, tačiau taip pat ir informacinių technologijų įsisavinimas ir efektyvus bei apgalvotas jų panaudojimas, kuris kurtų didesnę pridėtinę vertę organizacijai plėtojant veiklą.

**Darbo problematika.** Informacinės technologijos įmonėje diegiamos neįvertinus visų verslo procesų ir nesuplanavus įmonės veiklos strategijos pokyčių. El. verslas pradedamas neįsigilinus į kritinius el. verslo sėkmės veiksnius. Tokios veiklos pasekmės yra neefektyvi ar net nuostolinga įmonės veikla.

**Darbo naujumas.** Darbe atlikta kritinių el. verslo sėkmės veiksnių analizė, išskirti svarbiausi veiksniai, užtikrinantys el. verslo plėtos sėkmę. Pagal išskirtus veiksnius sudarytas el. verslo kritinių sėkmės veiksnių koncepcinis modelis, kuris patikrintas atliekant empirinį tyrimą tarp Lietuvos įmonių, plėtojančių el. verslo procesus. Tokiu būdu, pasaulinė

kritinių el. verslo sėkmės veiksnių išskyrimo praktika patikrinta Lietuvos mastu. Pateikti tyrimo rezultatai bei apibendrinimas.

**Tyrimo objektas** – kritiniai el. verslo plėtojimo sėkmės veiksniai.

**Tyrimo tikslas** – išstudijavus teorinius veiksnius, sąlygojančius sėkmingą el. verslo plėtoją, parengti koncepcinį kritinių el. verslo sėkmės veiksnių modelį bei jį empiriškai patikrinti.

**Tyrimo uždaviniai:**

- Išanalizuoti el. verslo teorinius aspektus, įvertinti jo naudą įmonėms;
- Atlikti mokslinės literatūros analizę, jos metu išskirti svarbiausius el. verslo sėkmingo plėtojimo veiksnius;
- Remiantis teoriniais veiksniais, parengti koncepcinį kritinių el. verslo sėkmės veiksnių modelį;
- Parengtą koncepcinį kritinių el. verslo sėkmės veiksnių modelį patikrinti empiriškai;
- Pateikti galutinį el. verslo sėkmės veiksnių elektroninėse rinkose vertinimą.

**Tyrimo metodai.** Tyrimas atliekamas naudojant teorinius, empirinius bei statistinius tyrimo metodus:

- **Teoriniai:** mokslinės literatūros analizė;
- **Empiriniai:** anketinė apklausa;
- **Statistiniai:** kiekybinė ir kokybinė empirinio tyrimo metu gautų duomenų analizė.

Darbą sudaro įvadas, penki skyriai, išvados ir rekomendacijos, literatūros sąrašas, 2 priedai. Darbą iliustruoja 6 lentelės ir 24 paveikslėliai. Darbo apimtis (be priedų) 70 puslapių.

Rašant darbą, naudoti mokslinės literatūros šaltiniai, moksliniai straipsniai, Statistikos departamento prie LR Vyriausybės statistiniai duomenys. Tyrime naudota medžiaga gauta iš mokslinių straipsnių duomenų bazių.



## **1. EL. VERSLO TEORINIAI ASPEKTAI**

El. verslas yra sudėtinė šiuolaikinės ekonomikos dalis. Jis atsirado kartu su nauja informacijos banga, kai šiek tiek daugiau nei prieš dešimtmetį pasaulis išvydo ir pradėjo naudoti naują technologiją – internetą. Per tą laiką, informacinės technologijos ir el. verslas vystėsi ir vis dar besivysto dideliais tempais. Šiuo metu sakoma, jog būtent informacinių technologijų plėtra nulems pasaulio šalių ekonomikos augimą ir taps vienu iš pagrindinių konkurencingumo veiksnių.

Greitas el. verslo išplitimas įrodė, kad rinką pasiekė naujoji ekonomika, o kartu su jos atėjimu keičiasi ir pradiniai ekonomikos dėsniai. Vieni sėkmingiausių verslo modelių tampa tie, kurie gali integruoti interneto technologijas į egzistuojančios organizacijos veiklą. Tačiau el. verslui taip sparčiai besivystant, atsiranda vis daugiau įmonių, kurios savo verslo procesuose remiasi tik informacinių technologijų panaudojimu ir verslo veikla elektroninėje erdvėje.

Tačiau, kad ir kaip plačiai ir greitai besivystytų technologijos, el. verslas yra gana jaunas, lyginant su tradicinio verslo aspektais. Norint jį sėkmingai valdyti neužtenka tik ekonominių žinių ir bendro suvokimo. Toks verslas reikalauja ir informacinių technologijų, ir el. verslo koncepcinių idėjų pažinimo.

### **1.1 El. verslo samprata**

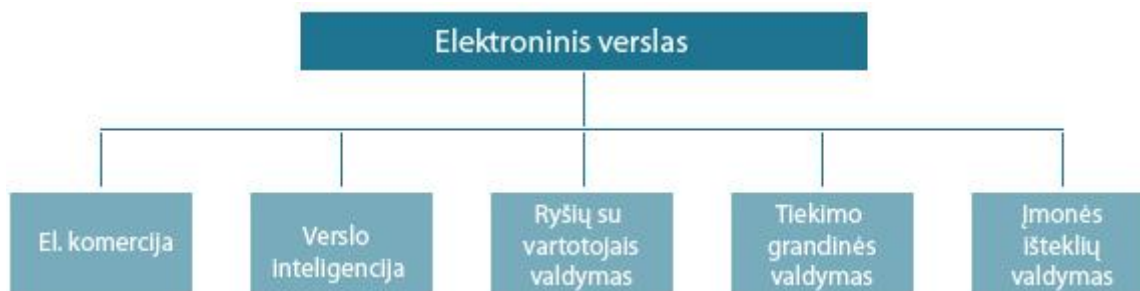
El. verslas dar ir dabar yra suprantamas nevienareikšmiškai. Daugelis elektroninį verslą tapatina su elektronine komercija. Tačiau pati sąvoka „el. verslas“ apima žymiai platesnį požiūrį ir veiklas.

El. verslą galima suprasti, kai svarbiausios įmonės veiklų sistemos per intranetą, ekstranetą ar internetą tiesiogiai sujungiamos su svarbiausiais veiklos objektais – darbuotojais, tiekėjais, gamintojais, klientais. El. verslas apima visų santykių, susijusių su tarptautinių ir nacionalinių sandorių sudarymu elektroniniu būdu, rūšis: pirkimą, pardavimą, tiekimą, užsakymus, reklamą, konsultavimą, įvairius susitarimus bei dalykinio bendradarbiavimo formas (N. Paliulis, 2007).

Tiksliau elektroninį verslą apibrėžia W. Baolin (2004). Autorius šią sąvoką interpretuoja kaip platesnį el. komercijos apibūdinimą, apimančią ne tik prekių ar paslaugų pirkimo – pardavimo procesus, bet ir vartotojų aptarnavimą, bendradarbiaujant su verslo partneriais ir vykdant elektronines transakcijas organizacijos viduje.

Autorius pabrėžia „elektroninės komercijos“ ir „elektroninio verslo“ sąvokų sąsają, išskirdamas dvi pagrindines elektroninio verslo dalis – elektroninę komerciją ir vartotojų aptarnavimą.

El. verslas yra plati sąvoka, kurią galima išskaidyti į smulkesnes sudedamąsias dalis. Autoriai Strauss, Frost (2001) traktuoja el. verslą kaip penkių sudedamųjų dalių junginį (1 pav.).



Šaltinis: Strauss J., Frost R., E-marketing. 2nd edition. – USA: Upper Saddle River, 2001.

#### **1 pav. Elektroninio verslo sudedamosios dalys (Strauss, Frost, 2001)**

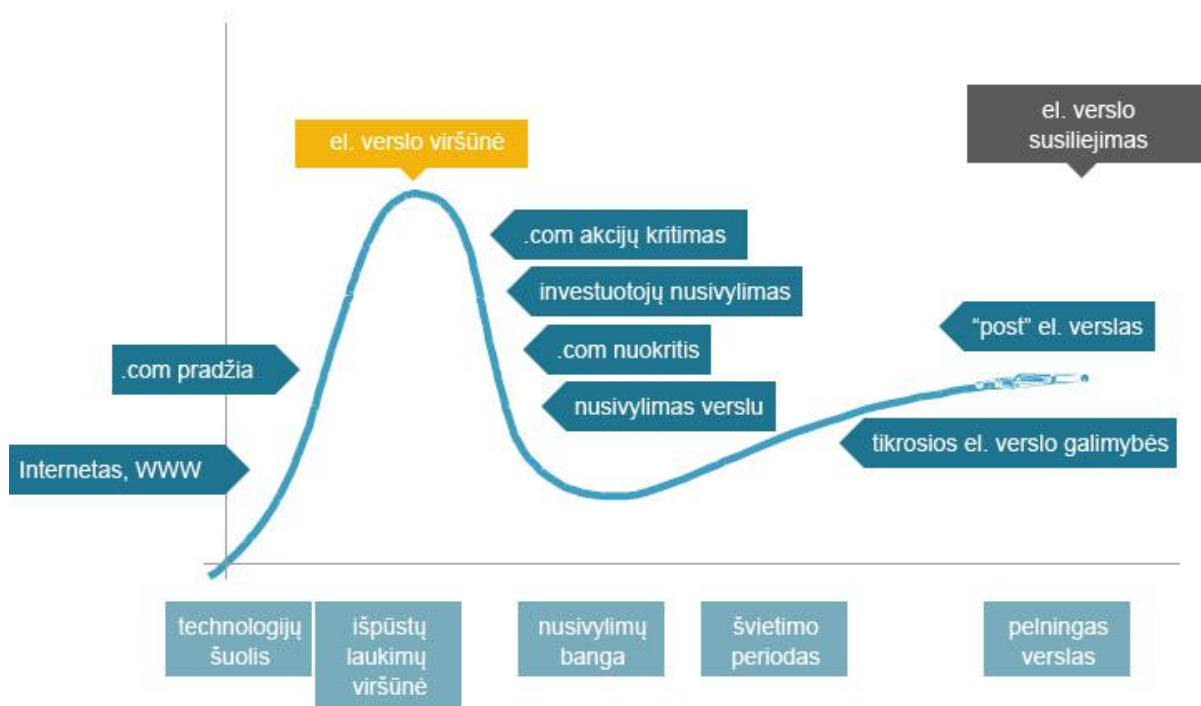
- Elektroninė komercija (*e-commerce*) – mainai tarp dviejų šalių (asmenų ar organizacijų), atliekami pasitelkus įvairias technologijas bei kitos vidinės ar išorinės veiklos, atliekamos elektroninėmis priemonėmis ir palengvinančios mainus.
- Verslo inteligencija (*business intelligence*). Tai pirminės ir antrinės informacijos apie konkurentus, rinkas, vartotojus, technologijas ir kt. rinkimas.
- Ryšių su vartotojais valdymas (*customer relationship management*). Tai ryšių su vartotojais užmezgimas ir palaikymas, atitinkamų strategijų kūrimas bei įgyvendinimas, siekiant, kad vartotojai būtų patenkinti ir pačia įmone, ir jos produktais.
- Tiekimo grandinės valdymas (*supply chain management*). Tai išteklių kanalų valdymas, siekiant, kad prekių tiekimo vartotojams sistema veiktų kuo efektyviau. Apibendrintai šie procesai vadinami integruota logistika.
- Įmonės išteklių valdymas (*enterprise resource planning*). Tai į įmonę orientuotų operacijų valdymas, kontroliuojant reikiamų žaliavų, produktų ir pan. įsigijimą, užsakymų priėmimą, asortimentą ir inventorių.

Taigi, el. verslas suprantamas plačiau nei vien pirkimas ir pardavimas el. erdvėje, nors tai ir yra neatskiriama jo dalis. Labiausiai paplitusi nuomonė – skaidyti el. verslą į kelias sudedamąsias dalis. Apskritai, elektroninį verslą būtų galima apibrėžti kaip verslo operacijų

atlikimą ir įmonės veiklos organizavimą naudojant informacines technologijas. Tai įvairių, pelno siekiančių veiklų – prekybos, marketingo, teleserviso, nuotolinio mokymo, bankininkystės ir kitų, vykdymas interneto aplinkoje. El. verslas apima ne tik įprastines verslo operacijas bet ir naujus, tik virtualioje aplinkoje galimus verslo modelius, kurie plėtojasi ir keičiasi nepaprastai sparčiai.

## 1.2 El. verslo nauda įmonėms

El. verslas įmonėse pradėtas plėtoti daugiau nei prieš dešimt metų. Per šį laikotarpį daug kas pasikeitė, pats el. verslas dabar yra matomas kitaip, išvelgiamos naujos jo galimybės ir silpnybės. Geriausiai el. verslo raida matoma 2 pav. Gartner Group sudarytas ciklas atvaizduoja el. verslo stadijas.



Šaltinis: Gartner G2 Group, Gartner's Hype Cycle Special Report for 2005.

### 2 pav. El. verslo kitimo tendencijos (Gartner G2 Group, 2005)

Nors, kaip rodo 2 pav. po el. verslo viršūnės nuvilnijo nusivylimo banga ir nuokritis, el. verslas tokios evoliucijos dėka priėjo naujas galimybes ir tikrą el. verslo pelningumą.

Internetas yra daugiau nei vien galingas įrankis verslo įmonėms. Jis gali prisidėti prie sėkmingos veiklos vykdymo ar visiškai sugriauti verslo strategiją.

Įvaldžius informacinių technologijų ginklą, įmonė gali tapti labiau konkurencinga ir įgyti pranašumą prieš kitas rinkoje esančias įmones. Svarbu, kad informacinių technologijų diegimas būtų strategiškai suplanuotas ir apgalvotas žingsnis.

M. E. Porter (2003) teigia, kad pagrindinis sėkmės veiksnys yra integruoti interneto veiklas visapusiškai į įmonės strategiją ir operacijas, kad jos papildytų šias veiklas ir kurtų naujas galimybes verslui.

Interneto integravimas padidina kompanijos galimybes kurti unikalius produktus ir taip atsilaikyti konkurencingoje rinkoje.

Pradinis įrankis skirtas suprasti informacinių technologijų įtaką įmonėms, yra vertės grandinė – įmonės veiklos procesų rinkinys, kuris sukuria produktą ar paslaugą pateikiamą galutiniam vartotojui.

Verslo erdvėje konkuruojanti įmonė atlieka daug atskirų, tačiau tarpusavyje susijusių, vertę kuriančių veiksmų, tokių kaip gamyba ar prekių ir paslaugų pateikimas. Šie veiksmai siejasi su išorinių įmonės dalyvių – tiekėjų, paskirstymo kanalų dalyvių ir klientų veiksmais. Pridėtinės vertės grandinė yra schema, padedanti identifikuoti visus šiuos veiksmus ir analizuoti, kaip jie veikia įmonės kaštus ir vertę, teikiamą pirkėjams.

Kadangi kiekvienas veiksmas susideda iš kūrimo, vykdymo ir apsisiekitimo informacija, informacinėmis technologijomis pagrįstas elektroninis verslas turi esminę įtaką vertės grandinei. Ypatinga informacinių technologijų savybė yra galimybė susieti vieną veiksmą su kitais ir visiems pridėtinės vertės grandinės dalyviams pateikti duomenis realiu laiku, tiek įmonės viduje, tiek išoriniams tiekėjams, pateikimo kanalų dalyviams ir klientams.

Daugelis populiariausių elektroninio verslo panaudojimo būdų pridėtinės vertės grandinėje būdų parodyta 1 lentelėje.

## Elektroninio verslo panaudojimo vertės grandinėje galimybės (Porter, 2001)

Įmonės infrastruktūra				
Tinklinės finansinės ir įmonės išteklių valdymo sistemos. Ryšių su investuotojais palaikymas.				
Žmogiškųjų išteklių valdymas				
Savitarnos personalas ir naudos administravimas. Apmokymas pasitelkiant technologijas. Įmonės informacijos sklaida, jos išsiuntinėjimas ir dalijimasis ja internetu. Elektroninė laiko ir išlaidų ataskaita.				
Technologijos raida				
Prekių kūrimas, pagrįstas bendradarbiavimu tarp įmonės filialų ir pridėtinės vertės sistemos dalyvių . Duomenys apie naujausius pasiekimus, gaunami iš visų organizacijos struktūrinių padalinių. Operatyvios informacijos apie prekybą ir paslaugas panaudojimas tyrimams ir plėtrai.				
Aprūpinimas				
Elektroninio verslo sąlygotas poreikių planavimas; realių terminų nustatymas ir poreikių patenkinimas. Naujas įsigijimo, atsargų ir prognozavimo sistemų susiejimas su tiekėjais. Automatizuoti mokėjimo reikalavimai. Tiesioginis ir netiesioginis aprūpinimas per elektronines prekyvietes, elektronines biržas, elektroninius aukcionus ir pirkėjo-pardavėjo interesų suderinimas.				
Aprūpinimo logistika	Gamyba	Išleidimo logistika	Marketingas ir pardavimai	Vartotojų aptarnavimas
Įmonės ir jos tiekėjų, greita informacija paremtas, terminų planavimas, transportavimas, sandėliavimo valdymas ir planavimas. Informacijos apie išteklių gavimą bei atsargas skleidimas įmonėje.	integruoti mainai, informacijos tarp sandorių sudarytojų ir komponentų tiekėjų, laiko planavimas ir sprendimų priėmimas įmonių viduje. Prekybos personalui ir pateikimo kanalams prieinama realių terminų informacija.	Operatyvūs vartotojo, pardavėjo ar kanalo partnerio užsakymai ir realūs užsakymų apdorojimai. Automatizuoti susitarimai, realūs kontraktų vykdymo terminai. Klientų ir kanalų priartėjimas prie prekių diegimo ir teikimo. Integracija su klientų prognozavimo sistemomis. Integruotas kanalų valdymas, apimantis informacijos mainus, garantijas ir kontraktų valdymą.	Pardavimai, panaudojant interneto kanalą. Išorinis ir vidinis klientų informacijos pasiekimas realiu laiku, prekių katalogai, dinamiškų kainų nustatymas, atsargų pasiekiamumas ir užsakymų priėmimas. Interaktyvių prekių personalizavimas. Reklama. Operatyvus grįžtamasis ryšys, pagrįstas vartotojų analize.	Klientų aptarnavimas panaudojant naujausias technologines priemones Klientų savitarna. Padidinto operatyvumo galimybės.

Kaip matoma 1 lentelėje, el. verslo panaudojimo galimybių kiekvienoje įmonės srityje yra ne viena. Kiekviena įmonė gali prisitaikyti ir įsidiesti procesus tinkamus jos veiklos pobūdžiui.

Autoriai Michael Taylor and Andrew Murphy (2004) išskiria tris pagrindines veiklas, kur el. verslo procesai gali būti sėkmingai panaudojami:

- Interneto tinklalapyje publikuoti tokiai informacijai kaip produktų ir paslaugų aprašymas, kontaktinė informacija, taip pat prekių pristatymo grafikai, nuostatos ir sąlygos, bendra įmonės informacija;
- Bendrauti su klientais ir tiekėjais per automatizuotas komunikacijos sistemas, kurios yra paprastos naudoti ir pritaikomos įvairiose situacijose: nuo el. laiškų persiuntimo iki kreditinių kortelių patvirtinimo ir kliento atpažinimo;
- Transformuoti įmonės veiklos procesus, leidžiant klientams personalizuoti pristatymo laikus ir vietas, stebėti užsakymo vykdymą.

Tokių veiklų integravimas padėtų įmonei efektyviau dirbti valdyti vykstančius procesus.

Autoriai taip pat išskiria septynias veiklos sritis, kuriose informacinės technologijos gali būti sėkmingai įdiegtos:

- Logistika ir užsakymų apdorojimas;
- Finansai;
- Pirkimas ir tiekimas (įskaitant infrastruktūros valdymo ir palaikymo paslaugas);
- Operacijų, apdorojimo ir rinkimo procesai, įskaitant produktų ir paslaugų paiešką ir plėtojimą;
- Marketingas ir pardavimai;
- Aptarnavimo paslaugos po pirkimo;
- Žmogiškųjų išteklių valdymas.

Apskritai, informacinės technologijos ir el. verslo procesai gali būti įtraukti į įmonės veiklą skirtingose srityse, skirtingu pajėgumu ir skirtingu metu. Tik pradėdant integruoti el. verslą į tradicinę veiklą, aiškiausiai pasimato, kur reikalinga platesnė procesų analizė ir didesnio masto informacinių technologijų panaudojimas. Bet koku atveju, teisingų krypčių parinkimas ir užtikrintas el. verslo procesų diegimas atneš įmonei realia naudą efektyvinant veiklos procesus, ieškant naujų rinkų ir klientų, mažinant kaštus ir plečiant veiklą.

Ives ir Learmonth (1984) išskiria elektroninio verslo panaudojimo tiesioginę naudą klientams ir įmonei (2 lentelė).

2 lentelė

**Elektroninio verslo panaudojimas (Ives ir Learmonth, 1984, Notowidigdo 1984)**

	Panaudojimas
Tiesioginė nauda klientams	Paslaugų siūlymas
	Naujų prekių siūlymas
	Paskirstymo kanalo sukūrimas
	Kitų elementų siūlymas
Tiesioginė nauda įmonei	Informacijos (žinių) pateikimas
	Prekės kaštų mažinimas
	Paslaugų kaštų mažinimas
	Organizacinis pasikeitimas

Lentelėje matomos autorių išskiriamos galimybės sustiprinti įmonės bendrąją strategiją. Sutelkiamas dėmesys į galimą įmonės naujų prekių ar paslaugų siūlymą, naujo paskirstymo kanalo sukūrimą.

El. verslo procesų diegimas įmonėje yra teigiama veikla dėl daugelio priežasčių:

- tiesioginis pardavimas galutiniam vartotojui be tarpininkų;
- patogesnis ir efektyvesnis pirkėjų aptarnavimas;
- papildomų vartotojų pritraukimas;
- tarptautinio verslo galimybės;
- efektyvesnis vartotojų poreikių tenkinimas;
- grįžtamojo ryšio nauda;
- greitas ir tikslus bendravimas su darbuotojais, klientais, partneriais, investuotojais;
- prieš ir po pardaviminio klientų aptarnavimo efektyvumo didinimas;
- išteklių mažinimas;
- prekių ir paslaugų kaštų mažinimas;
- produktų ir paslaugų pritaikymas ir personalizavimas;
- informacijos apie klientus kaupimas ir apdorojimas;
- žaliavų tiekimo organizavimas elektroniniu būdu;

- Įmonės informacinės sistemos tobulinimas.

Visuotinai pripažįstama, kad elektroninio verslo plėtra šalies ekonomikai yra labai svarbi – el. verslas padeda pasiekti platesnes rinkas ir didesnę vartotojų ratą. Todėl kiekvienos šalies ekonomikos augimas siejamas su tuo, kiek efektyviai verslo objektai įvaldys elektroninę erdvę.

Įmonėms plėtoti el. verslą yra svarbu dėl daugelio priežasčių. Pirmiausiai, dėl didesnio konkurencinio pranašumo prieš kitus rinkos dalyvius.

Išplitus informaciniams produktams, paslaugos pasidarė globaliai prieinamos bet kuriuo paros metu. Tokiu būdu atrandami nauji klientai, taip pat pasiekiami senieji. Atsiranda žymiai didesnės galimybės personalizuoti klientų poreikių patenkinimą. O labiau patenkinti klientų poreikiai, reiškia didesnę naudą įmonei.

Pradedant el. verslo veiklą, visi įmonės procesai vertės grandinėje gali būti perprojektuoti remiantis didesniais informacijos srautais, tokiu būdu bus pasiektas didesnis veiklos veiksmingumas ir efektyvumas.

Informacinės technologijos atranda galimybių naujoms paslaugoms kurti ar naujiems verslo modeliams vystyti ir adaptuoti.



## 2. KRITINIŲ SĖKMĖS VEIKSNIŲ METODAS

Kritiniai verslo sėkmės veiksniai yra svarbus klausimas, tiek jau veiklą vystančioms įmonėms, tiek ją dar tik ruošiančioms pradėti vystyti. Plačiuoju požiūriu, beveik visi verslo administravimo srities moksliniai tyrimai siekia išsiaiškinti ir suprasti, kas vienas verslo įmones padaro sėkmingesnes už kitas. Visose tradicinėse verslo valdymo srityse, marketingo, organizacijos valdymo, finansų, apskaitos, stengiamasi suprasti kaip konkrečios įmonės dalys funkcionuoja ir kaip jos turėtų funkcionuoti, kad užtikrintų didesnę verslo sėkmę.

Autoriai Charlotte Ellegaard ir Klaus G. Grunert (1992) išskiria keturias termino „kritiniai sėkmės veiksniai“ (*critical success factor*) naudojamos situacijas:

- Kritiniai sėkmės veiksniai, kaip būtina sudedamoji dalis valdymo informacinėje sistemoje (*MIS*);
- Kritiniai sėkmės veiksniai, kaip konkreti įmonės savybė;
- Kritiniai sėkmės veiksniai, kaip įrankis, skirtas vadovų mąstymui tobulinti;
- Kritiniai sėkmės veiksniai, kaip svarbiausių sugebėjimų ir išteklių, reikalingų sėkmingai veiklai vykdyti aprašymas.

Toliau, kritinių sėkmės veiksnių terminas ir bus naudojamas išskiriant įmonės svarbiausių sugebėjimų, išteklių charakteristikas aprašyti.

### 2.1 Kritinių sėkmės veiksnių metodologija

Idėja, kad yra keli veiksniai, nuo kurių priklauso kompanijos sėkmė ir kurie gali būti nustatyti priklauso Daniel (1961). Vėliau šią mintį detalizavo Rockart (1979; Bullen & Rockart, 1981), tačiau abu autoriai daugiausiai dėmesio skyrė veiksnių išskyrimui valdymo informacinių sistemų projektavime. Teigdami, kad vadovybė retai naudoja valdymo informacines sistemas, jie tikino, kad šios sistemos turi būti perprojektuotos, kad atitiktų būtent vadovybės informacinius poreikius. Tirdami vadovybės informacinius poreikius ir siedami juos su valdymo sistemomis, autoriai ir sudarė terminą „kritinis sėkmės veiksnys“ (*critical success factor*).

Pasak autorių Bullen ir Rockart, kritiniai sėkmės veiksniai yra baigtinis įmonės sričių skaičius, kuriose sėkmingi rezultatai užtikrintų konkurencinį pranašumą individui, departamentui ar visai organizacijai. Kritiniai sėkmės veiksniai yra kelios svarbiausios sritys, kur verslo procesai turi veikti ypatingai sėkmingi, kad verslas klestėtų ir kad vadovybės tikslai būtų pasiekti (Bullen & Rockart, 1981, p. 7).

Rockart (1981) išskirta kritinių sėkmės veiksnių metodika yra susijusi ir įkvėpta suderinamumo tarp aplinkos sąlygų ir verslo charakteristikų problemos t.y., verslo strategijos esmės.

Įtakojanti aplinka apima tam tikrus fundamentalius reikalavimus ir apribojimus, grėsmes ir galimybes, kurioms verslas, norėdamas pasiekti sėkmingų ir efektyvių rezultatų, turi pritaikyti savo strategiją, įgūdžius ir išteklius.

Taigi, žvelgiant istoriškai, kritinių sėkmės veiksnių terminas pradėtas naudoti valdymo informacinių sistemų srityje. Vėliau, pradėtas naudoti verslo strategijų tyrimuose.

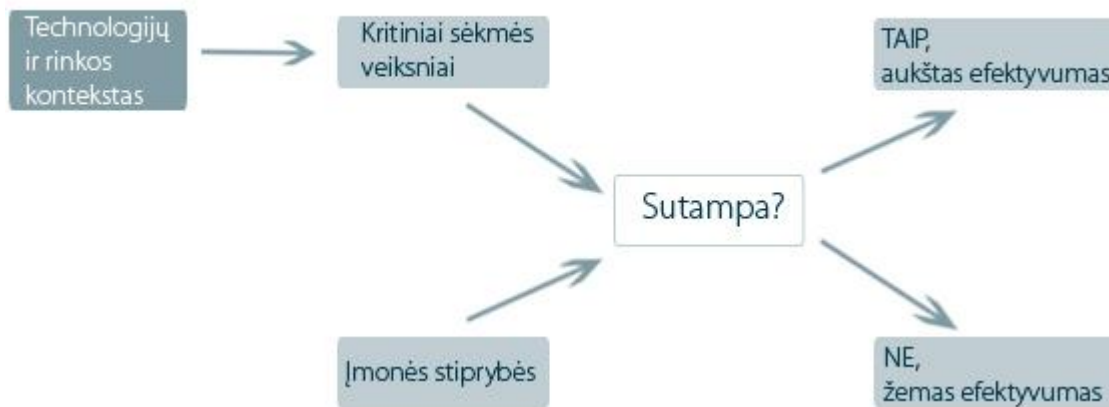
Autoriai Charlotte Ellegaard ir Klaus G. Grunert, bendruoju atveju, kritinius sėkmės veiksnius įvardina kaip verslo charakteristikų, planavimo įrankių ir rinkos aprašymo metodikas:

- **Verslo charakteristika.** Kiekvienas verslas yra unikalus visais savo aspektais, todėl jis turi rasti savo unikalų suderinamumą su aplinka. Neįmanoma sugeneruoti kritinius sėkmės veiksnius, kurie apibrėžtų visų tipų verslus, todėl veiksniai turi būti skirti tik vieno tipo verslo kategorijai. (Christensen et al., 1987, Mintzberg, 1990b). Todėl prieš pradedant ieškoti kritinių sėkmės veiksnių įmonei, svarbu nusistatyti ir apsibrėžti svarbiausias įmonės charakteristikas.
- **Planavimo įrankis.** Planavimo įrankių plėtojimas padeda įmonei rasti savo strategiją. Pagrindinė autorių Charlotte Ellegaard ir Klaus G. Grunert mintis, jog priimant sprendimus svarbu turėti pagrindą, kuris padėtų priimti sprendimus. Planuojant įmonės strategiją, o prieš tai išsiskyrus kritinius sėkmės veiksnius, būtų lengviau priimti sprendimus dėl įmonės ateities planų.
- **Rinkos aprašymas.** Rinkos aprašymo metodikoje remiamasi pagrindine – bendros patirties idėja.

Šios idėjos autoriai (Charlotte Ellegaard, Klaus G. Grunert, 1992) tiki, kad įmonės verslo sėkmė priklauso nuo jos strategijos. Jei įmonės dalintųsi savo strategijomis ir patirtimi, būtų paprasčiau išskirti veiksnius, kodėl vienoms įmonėms pasisekė veiklą padaryti efektyvia, o kitoms ne. Tokiu būdu, būtų galima prieiti prie bendros įmonės valdymo strategijos, kuri užtikrintų įmonės sėkmę.

3 pav. matoma, kaip susiję kritiniai sėkmės veiksniai ir įmonės vykdoma veikla. Kritiniai sėkmės veiksniai įmonėje išskiriami remiantis technologijų ir rinkos kontekstu. Šiame žingsnyje ir yra svarbi bendra patirtis. Jei tos pačios srities įmonės, įvertino vienus veiksnius kaip svarbiausius, reiškiasi jie yra kritiniai ir šiai įmonei. Jei, patirtimi besiremiančių veiksnių charakteristikos atspindi įmonės

stipriąsias puses, veikla bus efektyvi. Jei sėkmės veiksniai įmonėje neįgyvendinti – veikla ir toliau bus neefektyvi. Tad, kad veikla taptų sėkminga, neužtenka vien išskirti sėkmės veiksnius, reikia atsižvelgus į juos ir kryptingai keisti įmonės veiklos procesus. Kad visa tai palengvinti – galima remtis bendra įmonių patirtimi.



Šaltinis: Sousa de Vasconcellos e Sá, J. A. & Hambrick, D. C. (1989). Key success factors: Test of a general theory in the mature industrial product sector. *Strategic Management Journal*, 10, 367-382.

### 3 pav. Sėkmės veiksnių išskyrimo metodika, remiantis bendra patirtimi

Kritiniai sėkmės veiksniai yra procesai, kurie turi eiti sklandžiai, norint užtikrinti organizacijos, vadovo ar kito objekto sėkmę. Jie reprezentuoja tas vadovavimo ar organizacijos sritis į kurias turi būti sutelktas specialus ir nuolatinis dėmesys, norint sulaukti aukštų rezultatų.

Kritinių sėkmės veiksnių metodologija yra svarbiausių veiksnių išskyrimo ir pagrindinių sričių nustatymo procedūra, kuri užtikrina šių sričių veikimo sėkmę. Kritiniai sėkmės veiksniai yra išskiriami komunikuojant patyrusiam kritinių sėkmės veiksnių analitikui ir pagrindiniam įmonės, konkrečios srities, atstovui. Toks komunikavimo procesas turėtų vesti į pagrindinių kritinių sėkmės veiksnių išskyrimą individualioje srityje. Veiksniai turėtų būti išgaunami iš įmonės atstovo, kuris reprezentuoja įmonės bendrus interesus ir pagrindines funkcines sritis. Gaunamas rezultatas – nuosekliai charakterizuotas kritinių sėkmės veiksnių rinkinys, kuris gali būti tobulinamas į visos organizacijos ar proceso kritinių sėkmės veiksnių rinkinį.

## **2.2 Kritinių sėkmės veiksnių išskyrimo metodika**

Empiriniai kritinių sėkmės veiksnių tyrimai išskiria du metodus, kaip gali būti išskiriami kritiniai sėkmės veiksniai. Remiantis pirmuoju metodu – remiantis planavimo metodu, pateikiami subjektyvus matavimai, kaip matuoti iškirtus sėkmės veiksnius ir gauti teisingas hipotezes jau galutiniams sėkmės veiksniams. Antrasis – bendros patirties metodika, pateikia objektyvius matavimus, kuriais remiantis galima įvertinti iškeltas hipotezes ir tokiu būdu išskirti galutinius sėkmės veiksnius. Kadangi šios dvi metodikos yra viena kitą papildančios, dažnu atveju yra naudojama abiejų kombinacija.

Iš aprašytos metodikos kyla dvi didžiausios metodologinės problemos: verslo sprendimo priėmimo hipotezių radimas ir rastų sėkmės veiksnių ir iškeltų hipotezių pritaikymas realioms situacijom – iškėlimas priežastinių ryšių apie tikruosius kritinius sėkmės veiksnius.

### **2.2.1 Hipotezių išskirtiems veiksniams iškėlimas**

Kritinių sėkmės veiksnių išskyrimas gali vykti interviu metu ir/arba tyrimo metu. Sistemini būdas tam patikrinti yra teorijos panaudojimo (*theory-in-use*) požiūris (Heffring, 1985; Skytte, 1990; Zaltman et al., 1982). Šis požiūris turi platesnį tikslą, jis siekia ne tik atskleisti subjektyvias teorijas, bet taip pat patikrinti tų teorijų validumą. Jeigu sumažintumėm šios teorijos žingsnius iki tiek, kiek reikia atskleisti veiksniams, tada galima būtų išskirti šiuos pagrindinius žingsnius:

- Teorijos identifikavimas, atsižvelgiant į įmonę ir jos veiklą;
- Vieno ar daugiau sėkmės rodiklių radimas;
- Sėkmės elgsenos ar praktinių taikinių nustatymas (interviu metu);
- Principų, kurie apibūdina nustatytus elgsenos ar praktinius taikinius ištyrimas ir jungčių nusakymas;
- Principų ryšių radimas;
- Bendros tyrėjo ir įmonės atstovo nuomonės išskyrimas.

Šios gairės yra labai supaprastintos. Jos gali padėti struktūrizuoti kokybinėms metodikoms, tokioms kaip giluminis interviu ar giluminis socialinis tyrimas. Veiksniai, šiuo atveju, bus sudaryti tiek iš interviu, tiek iš tyrimo. Esant painiai ir sudėtingai problemai autoriai rekomenduoja išskirti kritinius sėkmės veiksnius ir patikrinti juo stebėjimu ar tyrimu (Glaser & Strauss, 1967; Turner, 1981).

### **2.2.2 iškeltų hipotezių pritaikymas realioms situacijoms**

Skaičiuojant realią kritinių sėkmės veiksnių naudą, dažniausiai susiduriama su dviem problemomis:

- Surasti sėkmės veiksnio veikimo naudą ir galimus kaštus, galimus padarinius ir kitus susijusius rodiklius. Sunkiausia šios problemos dalis yra ne surasti patį veiksnį, o numatyti galimas jo pasekmes.
- Pereiti į ne eksperimentinę aplinką – perkelti veiksnius į realią veiklą. Įvertinus pasekmes ir išrinkus kritinius veiksnius, jie pradedami įgyvendinti įmonės veikloje.

Kritinių sėkmės veiksnių nustatymas yra ilgas procesas, kurį sudaro kelios dalys ir kelios dalyvaujančios pusės. Svarbu, kad veiksnių išskyrimas vyktų tarp įmonės atstovo, žinančio įmonės poreikius ir analitiko, galinčio atskirti kritinį sėkmės veiksnį. Po pirmojo interviu etapo, išsiaiškinus įmonės poreikius, seka analizės etapas. Svarbu, išskirtiems veiksniams nustatyti padarinių lygmenį: kiek nustatytas veiksnys atneš naudos, kiek reikės kaštų jam įgyvendinti, ar įmonei finansiškai verta jį diegti ar situacija reikalauja kitokio požiūrio.

Išskyrus galutinius sėkmės veiksnius ir juos įtraukus į įmonės veiklą, svarbu yra nuolat stebėti kintančius įmonės procesus ir besikeičiantį efektyvumą.

### **3. KRITINIŲ SĖKMĖS VEIKSNIŲ NUSTATYMAS PLĖTOJANT EL. VERSLĄ**

El. verslui ir technologijoms greit besiplečiant į tradicinių organizacijų veiklą ir verslo procesus, jos pradėtos diegti nesuplanuotai – neapgalvojant ir neįsigilinant į visus svarbiausius veiksnius, kurie galėtų užtikrinti didesnę veiklos efektyvumą, panaudojant tinkamas technologijas.

Kiekviename versle galima išskirti kritinius sėkmės veiksnius, ne išimtis yra ir el. verslas. Tik šioje srityje veikia ne tik ekonominiai veiksniai, jų analizė bei suvokimas, tačiau taip pat ir informacinių technologijų įsisavinimas ir efektyvus bei apgalvotas jų panaudojimas, kuris kurtų didesnę pridėtinę vertę organizacijai plėtojant veiklą.

Įmonėms svarbu įvertinti kritinius sėkmės veiksnius dėl kelių priežasčių. Pirma, tik suplanuotos ir apgalvotos į verslo procesus diegiamos technologijos gali atnešti realią naudą. Kitu atveju, planuoto verslo plėtojimo galima ir nesulaukti ar net priešingai – efektyvumas netgi sumažės. Antra, yra svarbu žinoti verslo veiklos sritis, kurios išskiriamos, kaip labiausiai reikalaujančios dėmesio diegiant technologijas. Trečia, įsigilinus jau į esamus ir pasitvirtinusius sėkmės veiksnius, didinama tikimybė, kad el. verslo plėtojimas įmonėje bus sėkmingas.

#### **3.1 Kritinių sėkmės veiksnų modelių literatūros analizė**

El. verslo banga praūžė per internetą. Tačiau verslininkai suprato – el. verslas yra apgaulingas ir ne visada nešantis pelną. Kaip rodo tyrimai (Z.Irani, P.E.D.Love, 2002, S. Nataraj, J.Lee, 2002, J.Thornton, S. Marche, 2003), mažiau nei 25 proc. el. verslo portalų išgyveno daugiau nei du metus. Kaip tik tada iškilo būtinybė analizuoti tokias sistemas ir išskirti kritinius el. verslo sėkmės veiksnius.

Nepaisant didelio kiekio empirinių verslo sėkmės studijų, kas iš tikrųjų slepiasi po žodžiais „verslo sėkmė“ niekada nebuvo pakankamai aišku ar pakankamai argumentuota (Garrity and Sanders, 1998). Panašu, kad verslo sėkmė yra viena iš problemų, kurių tyrėjai vengia. Problema dar padidėja dėl to, kad „sėkmė“ yra multidimensinė sąvoka, kurią galima aiškinti skirtingais lygiais (tokiais kaip techninis, individualus, grupinis, organizacinis) ir naudojant skirtingus kriterijus (tokius kaip ekonominis, finansinis, elgsenos ar suvokimo).

Skyriuje nagrinėjami autorių Tom R. Eikebrokk ir Dag H., Pradeep Korgaonkar ir Bay O’Leary, Michael J Earl ir Dien D. Phan kritinių sėkmės veiksnų išskyrimas bei analizė.

Išskirdami sėkmės veiksnius autoriai labiausiai akcentavo kelis įmonės veiklos procesus, kur veiksmų įvertinimas yra kritinis: planavimo ir organizavimo stadija – strategijos ir planų ruošimas, finansinių aspektų įvertinimas, įmonės struktūros ir infrastruktūros derinimas ir klientų ryšių valdymas.

### **3.1.1 Tom R. Eikebrokk ir Dag H. empirinis veiksmų afekto el. verslui tyrimo modelis mažose ir vidutinėse įmonėse**

Pastaraisiais metais vis auga susidomėjimas strateginiu įmonės valdymu ir ypač įmonės gebėjimu įsisavinti informacines technologijas. Vyrauja bendra nuomonė, kad žinios ir kompetencija yra būtinos plečiant ir diegiant informacines technologijas įmonėje, tačiau suvokimas apie tai, kokios tos kompetencijos turi būti ir kaip jos įtakoja IT panaudojimą skirtingame kontekste yra labai skirtingas ir, deja, ne visada teisingas. Tom R. Eikebrokk ir Dag H. atliko tyrimą apie informacinių technologijų panaudojimą įmonėse ir jų poveikį verslo sėkmei. Autorių tyrime dalyvavo mažos ir vidutinės įmonės, kurios jiems buvo įdomios dvejais aspektais: jos sudaro didžiąją ekonomikos dalį ir žvelgiant istoriškai, dažnai būna nesėkmingos pradedant el. verslą.

Tom R. Eikebrokk ir Dag H. sudarė koncepcinį el. verslo sėkmės modelį mažose ir vidutinėse įmonėse. Modelis buvo sudarytas dar prieš atliekant tyrimą. Pagal sudarytą el. verslo sėkmės modelį, autoriai iškėlė hipotezes, kurias tikrino tyrime. Empirinis tyrimas buvo atliekamas mažose ir vidutinėse Europos įmonėse. Autoriai atskleidžia rezultatus, kuriuose matoma, kad el. verslo kompetencija turi įtakos el. verslo sėkmei tiek praktiniame, tiek teoriniame lygmenyje.

Prieš pradedant tyrimą, autoriai Tom R. Eikebrokk ir Dag H. išanalizavo keletą el. verslo sėkmės krypčių.

Pirmosios krypties požiūriu, el. verslo pagrindas yra technologijos ir investicijos į jas, o el. verslo sėkmę įtakoja geras technologijų pažinimas ir išsamus jų studijavimas bei nuolatinis atnaujinimas. Egzistuojantys el. verslo sėkmės modeliai, turi išplėtotą technologinį pagrindą ir yra pritaikyti interneto technologijoms.

Kita kryptis, el. verslo sėkmei nustatyti, naudoja parametrų skalę. El. verslo sėkmės modeliui sudaryti, yra tiriamos įmonės, kuriose el. verslas ką tik pradėtas vykdyti ar jau vykdomas kurį laiką. Parametrų skalė yra išskaidoma iki smulkių operacijų vykdomų el. versle. Identifikuojant el. verslo sėkmės modelio dimensijas, bandoma įvertinti skalėje esančių rodiklių

atsiradimo įtaką el. verslui. Yra įvertinama rodiklio atnešta nauda verslui, skaičiuojami kaštų skirtumai ir tokiu būdu įvertinama rodiklio svarba.

Trečioji el. verslo sėkmės veiksnių tyrėjų kryptis atsižvelgia į įmonių ir strateginio valdymo aspektus, tiria teorinius vertės kūrimo el. versle pamatus.

Taip pat, yra kelios studijos, kurios atskleidžia pozityvų tarpusavio santykį tarp el. verslo ir transakcijų kaštų sumažėjimo, padidėjusios rinkos efektyvumo ir labiau pasklidusios informacijos. Tokiu būdu el. verslas yra išnaudojamas kaip konkurencinis pranašumas.

Visos aptartos tyrimo kryptys dalinasi bendra idėja, kad el. verslo technologijos pristato kažką naujo, kitokioje verslo formoje, kas prieš įgyvendinat el. verslo idėją buvo neįmanoma ar nerealu. Dauguma studijų panaudojo ar įsisavino idėjas apie investicijas į informacines technologijas, neadaptuojant jų konkrečiai el. verslui vykdyti ir vystyti. Tačiau Tom R. Eikebrokk ir Dag H. išskyrė dar vieną kryptį, kurioje teigiama, kad iš visų IT investicijų, interneto technologijos turi aukščiausią vertės kūrimo potencialą. Vertė kuriama per bendras kompanijas, tiekėjus ir klientus, naujais ir inovatyviais būdais. Vertės kūrimas gali būti suprastas visapusiškiau, naudojant verslo modelį (apibrėžtą kaip turinys, struktūra ir transakcijų valdymas, skirtas kurti vertę išnaudojant verslo galimybes) kaip analizės lygmatį.

Remiantis minėtu modeliu, autoriai Tom R. Eikebrokk ir Dag H. adaptavo savo el. verslo sėkmės modeliui keturias dimensijas (R. Amit ir C. Zott, 2001):

- Veiksmingumas (*efficiency*);
- Papildomumas (*complementarities*);
- Uždarumas (*lock-in*);
- Naujumas (*novelty*).

Veiksmingumas arba transakcijų veiksmingumas yra transakcijos kaina, kur kaštai yra visapusiškai įvertinti.

Papildomumas nurodo potencialią produkto, paslaugos ar jų kombinacijos vertę, kuri tampa įmanoma el. verslo dalyvių bendradarbiavimo dėka.

Uždarumas nurodo vertę, atsiradusią iš kaštų, patirtų pereinant pas kitą pardavėją (motyvuoja pirkėjus pasilikti pas esamą pardavėją).

Naujumas apibūdina kaip el. verslas gali sukurti vertę pasinaudojant inovacijomis, pagal pasirinktą el. verslo kryptį (pvz. el. aukcionai ar atvirkštinės rinkos).



Autorių Tom R. Eikebrokk, Dag H. Olsen sudarytas el. verslo kritinių sėkmės veiksmų modelis matomas 4 paveiksle. Jame išskirti kritiniai el. verslo sėkmės veiksniai ir veiksmų grupės. Ši koncepcinė kritinių el. verslo sėkmės veiksmų modelį mažose ir vidutinėse įmonėse autoriai sudarė prieš pradėdami tyrimą. Kaip matoma paveiksle, el. verslo sėkmės veiksniai priklauso el. verslo sėkmės veiksmų grupėms. Kiekvieną iš el. verslo sėkmės veiksmų galima priskirti kiekvienai iš el. verslo veiksmų sėkmės grupei t.y., kiekvienas veiksnys įtakoja visus grupės veiksmus. Įmonei išanalizavus pateiktus kritinius sėkmės veiksmus ir juos sėkmingai įdiegus į savo veiklos procesus, galutinė įmonei gaunama nauda bus el. verslo atnešta vertė matoma 5 pav.



Šaltinis: An empirical investigation of competency factors affecting e-business success in European SMEs Tom R. Eikebrokk, Dag H. Olsen

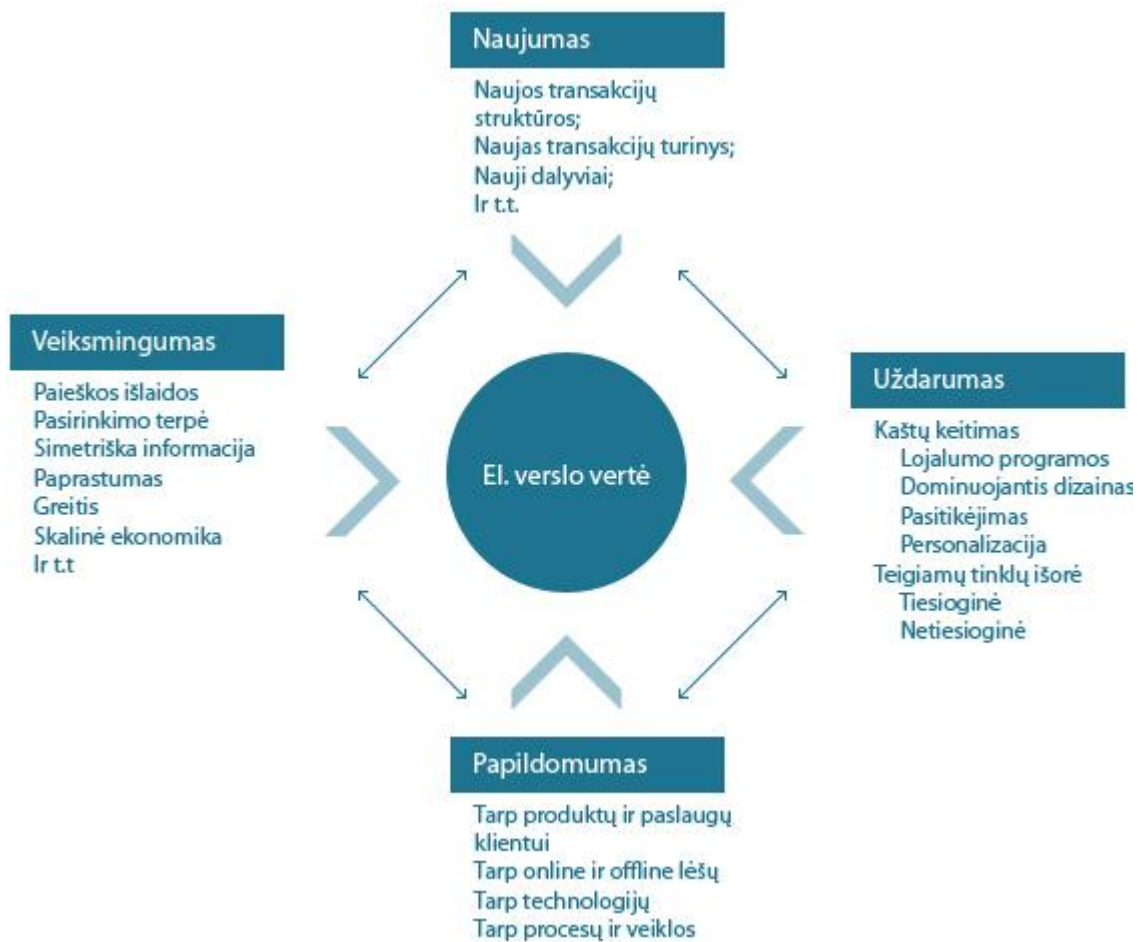
#### 4 pav. Tom R. Eikebrokk, Dag H. Olsen sudarytas tyrimo el. verslo sėkmės modelis mažose ir vidutinėse įmonėse

Kaip matoma modelyje, autoriai išskyrė kritinius el. verslo sėkmės veiksmus:

- Strategijos ir vizijos sudarymas:
  - El. verslo koncepcijos sudarymas;
  - Strateginio planavimo įgyvendinimas;
- El. verslo procesų integravimas;
- El. verslo valdymas;
- Sistemos ir infrastruktūros integravimas;

- Santykių valdymas:
  - Ištakų nustatymas;
  - Nuolatinis reguliavimas.

Nurodyti kritiniai el. verslo sėkmės veiksniai, neša el. verslui naudą ir vertę (5 pav.). 5 paveikslėlyje matomi keturi vertės kūrimo šaltiniai, kurie iškyla analizuojant duomenis.



Šaltinis: Raphael Amit ir Christoph Zott, "Value creation in e-business"

### 5 pav. El. verslo vertės kūrimo šaltiniai

Pati el. verslo vertė atitinka bendrą vertę, kurią sukuria el. verslo transakcijos, priklausomos nuo kompanijos, kliento ar kito el. verslo dalyvio. Autoriai bendrą vertę skaičiuoja kaip bendrą sumą visų vertės šaltinių, kurie yra įtraukti į transakciją (Brandenburger and Stuart's, 1996).

Autoriai, atlikdami empirinį tyrimą vadovavosi anksčiau pateiktu modeliu (4 pav.). Tyrimas identifikavo tris svarbiausius el. verslo kritinius sėkmės veiksnius:

- El. verslo strategijos sudarymas;
- Procesų integracija;
- Sistemos ir infrastruktūros integracija.

Nors el. verslo sėkmė priklauso nuo daug veiksnių, tačiau tyrimas mažose ir vidutinėse įmonėse identifikavo būtent šiuos tris. Kritiniai veiksniai, susiję su strateginiu planavimu ir el. verslo valdymu nebuvo identifikuotos kaip būtini kriterijai.

Autorių tyrimo rezultatai rodo, kad informacinių technologijų panaudojimas gali turėti įtakos el. verslo sėkmei užtikrinti. Šios išvados turi praktinę prasmę mažų ir vidutinių įmonių vadovams. Vadovai susiduria su begale išteklių ir informacijos šaltinių ir turi žinoti, kurių rūšių veiksnius panaudoti, kad jos užtikrintų didžiausią el. verslo augimo potencialą.

El. verslo sėkmė, atsižvelgiant į veiksmingumo, papildomumo, uždarmo ir naujumo dimensijas buvo iš pagrindų paaiškinta el. verslo strategijos, procesų integracijos bei sistemos ir infrastruktūros veiksniais. Vidutiniškai, šie veiksniai paaiškino esminę sėkmės veiksnių dalį (36 proc.). Rezultatai parodė, kad veiksnių mastas ir tipas mažose ir vidutinėse įmonėse yra svarbus lemiamas veiksnys užtikrinant jų veiklos sėkmę.

Galima šio tyrimo silpnybė yra ta, kad tyrimas orientuotas į individualią mažos ir vidutinės įmonės veiklą. Gali būti, kad el. verslo sėkmė apimantį įmonių tinklą ar grupę turės visiškai kitą formą ir lygį. Susiję veiksniai įmonių grupėje ar tinkle taip pat potencialiai galėtų kisti.

Įdomu tai, kad autoriai savo tyrime identifikavo, kad santykių reguliavimo veiksniai nebuvo nurodyti kaip turintys pozityvų poveikį el. verslo sėkmei užtikrinti. Duomenys rodo, kad galimas netgi negatyvus poveikis el. verslui dėl prasto santykių palaikymo. El. verslas sukuria naujų būdų santykių reguliavimo terpėje. Tačiau tarp organizacinių santykių vykdymas ir sugebėjimas kurti papildomą vertę labai priklauso nuo sugebėjimo tuos santykius valdyti. Turint geresnes žinias apie verslo tinklų poveikį, mažos ir vidutinės įmonės galėtų padidinti savo pajamas ir gauti teigiamos naudos vykdomam verslui.

Autoriai Tom R. Eikebrokk ir Dag H. remdamiesi R. Amit ir C. Zott, 2001 išskirtomis el. verslo sėkmės veiksnių grupėmis sudarė koncepcinį modelį, įvertinantį el. verslo sėkmės veiksnius. Pagrindinės sritys, kuriose autoriai išskyrė veiksnius yra bendrasis planavimas, procesų integravimas ir santykių valdymas. Savo koncepcinį modelį patikrinė empiriniu tyrimu,

identifikavo tris svarbiausius veiksnius: el. verslo strategijos sudarymas, procesų integracija bei sistemos ir infrastruktūros integracija.

### 3.1.2 Pradeep Korgaonkar ir Bay O’Leary išskirti sėkmės veiksniai valdymo, rinkos ir finansų srityse

Praktikoje yra daug sėkmingo el. verslo pavyzdžių, tačiau, deja, ko gero dar daugiau – nesėkmingo. Iš žlugusių ir sėkmingai veikiančių įmonių galima daug ko pasimokyti – kokia jų naudojama metodika ar praktinė veikla atvedė jas į sėkmę arba į žlugimą. Autoriai Pradeep Korgaonkar ir Bay O’Leary atliko empirinį tyrimą ir sukatégorizavo veiksnius į tris grupes: **valdymo, rinkos ir finansinius veiksnius** (3 lentelė). Tyrimas buvo atliekamas apklausiant sėkmingai besivystančio el. verslo ir žlugsio el. verslo vadovus.

3 lentelė

#### El. verslo sėkmės veiksniai valdymo, rinkos ir finansų srityse (Pradeep Korgaonkar ir Bay O’Leary, 2006)

El. verslo sėkmės veiksniai		
Valdymo veiksniai	Rinkos veiksniai	Finansiniai veiksniai
Vadovų vizija	Rinkos augimas	Ekonomikos augimas
Profesionalus požiūris	Rinkos naujumas	Startinis kapitalas
Vadovų patirtis	Rinkos pionieriai	Palaikymo kaštai

**Valdymo veiksniai.** Vadovų priimami sprendimai pradiniam el. verslo kūrimo etape gali turėti didelę reikšmę verslo sėkmės ar žlugimo link. Pasak Dun and Bradstreet’s (1994), 90% įmonių žlunga dėl prasto įmonės valdymo. Autoriai ypatingai pabrėžia, kad valdymo įgūdžiai yra labai reikalingi pirmaisiais el. verslo įsibėgėjimo metais, kai veikla dar yra nestabili ir lengvai pažeidžiama. Literatūroje yra minima daug veiksnų, kurie turi kritinės reikšmės valdant el. verslą. Tačiau autoriai Pradeep Korgaonkar ir Bay O’Leary išskyrė tris pagrindinius: vadovų vizija, profesionalus požiūris ir vadovų patirtis:

- **Vadovų vizija.** Autoriai teigia, kad labai svarbu verslo pradžioje identifikuoti verslo idėją ir apibrėžti ją išsamiai ir aiškiai. Vizija ir tikslai turi būti nustatyti visoje kompanijoje. Tuo tarpu, daugelis įmonių pradeda el. verslą be tikslios idėjos ir vizijos, nematydami, kaip kompanija turi dirbti. Vadovų komanda, turinti

aiškia strategiją ir viziją sugeba lengviau išgyventi besikeičiančias ekonomikos sąlygas.

Autoriai mini kitus tyrėjus Bruno and Leidecker (1988), kurie atlikę tyrimą lygino įmonių žlugimo veiksnius 1960-aisiais ir 1980-aisiais. Jų tyrimas atskleidė labai svarbius valdymo veiksnius. Vienas iš identifikuotų veiksnų buvo aiškos ir išplėtos verslo vizijos nebuvimas. Taip pat, vienu iš identifikuotų veiksnų buvo neaiški verslo strategija.

- **Profesionalus požiūris.** El. verslo pasaulis yra charakterizuojamas kaip greitų techninių ir strateginių pokyčių terpė, o vadovai daugiausiai laiko praleidžia tradiciniams marketingo ar produktų plėtojimams ir skiria labai mažai laiko profesionalų išteklių, kurie galėtų inicijuoti solidų el. verslo modelį, ieškojimui. Pagal Duchesneau and Gartner (1990) atliktą tyrimą, el. verslo vystymas su profesionalų pagalba yra vienas svarbiausių el. verslo sėkmės veiksnų. Sėkmingos vadovų komandos yra atviros visokiai informacijai – tiek teigiamai, tiek neigiamai, svarbu, kad ji padėtų pagerinti įmonės veiklą.

Šios problemos, pasak autorių, kilo dėl pirmojo el. verslo steigimosi ir „jaunosios kartos“ kultūros, kuri buvo ypač paplitusi prasidedant pirmiesiems el. verslams internete. Tokių verslų steigėjai tuo metu nebuvo suinteresuoti ieškoti profesionalų, kurie galėtų padėti, nes pats el. verslas dar nebuvo įsitvirtinęs. Taip pat, el. verslas buvo dar toks jaunas ir naujas, kad dauguma vadovų jautėsi kaip labiausiai kvalifikuoti profesionalai, galintys susidoroti su visomis verslo funkcijomis.

Dar vienas svarbus veiksnys, kurio nesugeba suvaldyti nepatyrę vadovai – staigus augimas ir el. verslo pokyčiai pirmaisiais jo egzistavimo metais.

- **Vadovų patirtis.** Patirties trūkumas taip pat autorių išskiriamas kaip vienas svarbesnių veiksnų plėtojant el. verslą. Vadovams dažnai trūksta patirties situacijoje, kai reikia greitai reaguoti į tam tikras verslo problemas.

El. verslas ir įprastinis verslas dažnai reikalauja skirtingų vadovų įgūdžių. El. verslas yra daugiau neformalus ir reikalaujantis daugiau kūrybiškumo. Tipinis el. verslas egzistuoja aplinkoje, kuri keičiasi „interneto greičiu“ arba „realiu laiku“ (Grossi, et al., 2000). Įmonės, kurios nesugeba judėti greitai šioje aplinkoje, negali vykdyti sėkmingo el. verslo.

Autorių Thornton and Marche (2003) vykdyto tyrimo metu, iš penkių žlugusių el. verslo įmonių, nei vienas iš vadovų neturėjo ankstesnės patirties tokioje pačioje rinkoje.

**Rinkos veiksniai.** Autoriai išskyrė ir rinkos veiksnius, kurie yra svarbūs plėtojant el. verslą. Tiriant el. verslą, yra gerai žinomos kelios studijos, kuriose yra koncentruojamasi į rinkos rodiklius, turinčiu įtakos el. verslui (Grossi, et al., 2000; Honjo, 2000; Porter, 2001). Autoriai Pradeep Korgaonkar ir Bay O’Leary išskyrė tris svarbiausius rinkos veiksnius: rinkos augimas, rinkos naujumas ir rinkos pionieriai:

- **Rinkos augimas.** Rinkos augimas pradedant kurti el. verslą gali būti svarbus veiksnys tolimesnei el. verslo sėkmei. Iš vienos pusės, auganti rinka kuria galimybes, o iš kitos – reikalauja labai didelių išteklių. Sparčiai auganti rinka reikalauja didelių išteklių plėtojant kokybiškus produktus, paskirstymo kanalus ir t.t.

Auganti rinka taip pat traukia konkurentus. Konkurencija yra vienas pagrindinių el. verslo nesėkmių veiksnių, minimas daugelyje šaltinių. (Birley, 1986; Dubini, 1989; Gartner, et al., 1989; Grossi, et al., 2000; Honjo, 2000; MacMillan, et al., 1987; Venkataraman, et al., 1990; Watson, 1999). Konkurencinė aplinka, kuri buvo tik prasidėjus el. verslui yra sunkiai analizuojama. Per pirmuosius el. verslo metus, tokie konkurenciniai pranašumai kaip kokybiškas produktas, paskirstymo kanalai, marketingo įžvalgumas buvo lemiami užtikrinant el. verslo egzistavimą.

- **Rinkos naujumas.** Rinkos naujumas gali būti suprantamas dvejopai: rinka yra nauja, nes produktas, kurį parduoda įmonė yra naujas jai, arba dėl to, kad pati rinka, iš esmės, yra nauja. Abejais atvejais, naujumas kuria nežinomybę ir riziką. Tik pradedant el. verslą yra sunku nuspręsti, ar rinka jau yra egzistuojanti ir ar ji pakankamai didelė ir auganti. Naujumas taip pat gali vesti į nesėkmę, nes kai kurios užduotys ar veiklos procesai reikalauja ilgalaikio mokymosi, o patirties su tiekėjais ir klientais stoka gali lemti nesėkmę.

El. versle naujumo veiksnys ypatingai svarbus yra ir dar dėl to, kad pats internetas ir el. verslas yra gana jaunas ir naujas. Viskas, kas vyksta rinkoje yra analizuojama realiu laiku. Prisitaikyti prie greitų pokyčių reikia bendro išprusimo. Jei rinka yra nesekama, tokiu atveju, greičiausiai el. verslą lydės į nesėkmę.

- **Rinkos pionierius.** Dažnai, nagrinėjant el. verslo sėkmės veiksnius, rinkos pionieriai yra priskiriami prie tų, kurie turi lemiamą veiksnį užtikrinantį sėkmę.

Turimi įgūdžiai, gali sumažinti ar padidinti rinkos pionieriaus sėkmės galimybes. Tačiau, įgūdžiai reikalingi el. verslui vystyti jam tik atsiradus nebuvo nustatyti, juos pilnai identifikuoti yra sudėtinga ir dabar. O tai veda į fenomeną, kuris yra priešingas rinkos pionieriaus pranašumui – tai rinkos pionieriaus kliūtis. Ši problema aiškiai matėsi steigiantis pirmiesiems el. verslams internete – dauguma jų žlugo, nors manė, kad būdami rinkos pionieriai tikrai pasieks sėkmę. Autoriai mano, kad taip atsitiko, nes tradicinio verslo įgūdžiai el. versle galėjo paveikti. Naujos įmonės el. versle buvo pionierės, jos užimdavo naują teritoriją – internetą, o ne tik nišą naujų prekių ar paslaugų srityje. Dauguma, šiuo metu lyderiaujančių el. verslo įmonių pasimokė iš žlugusių rinkos pionierių ir pritaikė savo el. verslo modelį el. rinkai. Tačiau, jau pažinus el. rinką, tapti kažkurios srities pionieriumi yra svarbus el. verslo sėkmės veiksnys.

**Finansiniai veiksniai.** Autoriai Pradeep Korgaonkar ir Bay O’Leary išskyrė keletą svarbių finansinių veiksnių, išskirtų ir kitose studijose (Leidecker, 1988; Grossi, et al., 2000; Honjo, 2000; Huff & Wade, 1999; MacMillan, et al., 1987; Watson, 1999). Trys veiksniai bus aptarti plačiau: bendras ekonomikos augimas, startinis kapitalas ir operacijų kaštai:

- **Ekonomikos augimas.** Autoriai teigia, kad vienas iš el. verslo sėkmės veiksnių yra bendras šalies ekonomikos augimas – jei šalies ekonomika smunka, didesnė tikimybė, kad el. verslui grės žlugimas.
- **Startinis kapitalas.** Autorių manymu, startinio kapitalo dydis gali taip pat lemti el. verslo sėkmę. El. verslas, kuris reikalauja didelių investicijų – didelio startinio kapitalo, turi didesnę tikimybę žlugti. Autorių nuomone, pradedant verslą, reikia turėti pakankamą dydį lėšų, kurių reikės išlaikant ir plečiant el. verslą. Didelis optimizmas, turint mažesnę pradinę kapitalą sėkmingai plėsti el. verslą yra viena iš jo žlugimo priežasčių.
- **Palaikymo kaštai.** Turimo el. verslo palaikymo kaštai internete nebuvo pilnai įvertinti užsimezgant pirmosioms el. verslo idėjoms. Yra paskaičiuota, kad el. verslo pradinės investicijos gali siekti nuo 1 iki 5 milijonų JAV dolerių. Tokį el. verslą sudarytų el. komercijos, klientų valdymo sistemos, kanalų funkcijų ir informacijos išteklių moduliai. Jis būtų pakankamas, kad įmonei suteiktų konkurencinį pranašumą. Tokio el. verslo palaikymas gali sudaryti dar 1 milijoną JAV dolerių su 25 proc. metiniu augimu pirmaisiais dvejais metais (Alexander, 1999). Forrester, interneto tyrimų kompanija, pateikė duomenis, kad vidutiniškai

metiniai palaikymo kaštai sudaro 206 000 JAV dolerių dideliame reklaminiame portalui, 893,000 JAV dolerių informaciniame portalui, 2.8 milijono dolerių transakcijų portalui (Huff & Wade, 1999). Puslapių išlaikymo kaštai šiomis dienomis yra dar gerokai išaugę.

Autoriai atlikę el. verslo sėkmės veiksnių analizę rėmėsi tiek praktinėmis, tiek teorinėmis žiniomis. Pirma, jų studija atskleidė devynių išskirtų veiksnių įtaką siekiant plėtoti sėkmingą el. verslą. Antra, jų nuomonė ir teisingumas yra pagrįsti dalykinės srities ekspertų – savininkų ir vadovų, kurie yra įtraukti į kasdienį el. verslo planavimą, valdymą, finansavimą ir kasdieninį planavimą ir veiklos efektyvumo užtikrinimą. Trečia, analizė atskleidžia el. verslo veiksnių skirtingas puses – vedančias tiek į verslo sėkmę, tiek į nesėkmę ir ketvirta, visi išskirti veiksniai gali būti tiesiogiai valdomi el. verslo savininkų ar vadovų.

Autoriai pasirinkę tik tris tyrimo krypties sritis pateikė labai tikslią ir išsamią el. verslo sėkmės veiksnių analizę. Tačiau iki bendro el. verslo sėkmės modelio trūksta daug dalykų, kurie liko neįvertinti. Sėkmingas el. verslas sunkiai gali egzistuoti be kokybiškos techninės dalies – sistemos ir infrastruktūros, jos planavimo, diegimo ir palaikymo procesų; veiklos procesų valdymo; paslaugų ir darbo kokybės, gerų klientų santykių palaikymas.

### **3.1.3 Michael J. Earl išskirti el. verslo kritiniai sėkmės veiksniai**

Kuriant el. verslą, vienas pagrindinių iššūkių – greitai susigaudyti naujoje rinkoje ir susidoroti su dideliais informacijos srautais.

Jeigu pažvelgti į didelės kompanijos, turinčios patirties ir ilgametį įdirbį informacinių technologijų ir el. verslo srityse kasdieninį darbą, pamatytume visą eilę stadijų, kurias kompanija turi suprasti ir pereiti. Ši eilė ir yra evoliucinė kelionė, kur pamokos išmokstamos kiekvienoje stadijoje ir fazėje ir kur kiekviena iš jų palieka savo pasekmes sekančiam žingsniui.

Autorius Michael J Earl išskiria šešias fazes, kurias organizacija dažnu atveju patiria vystydama el. verslą (6 pav.). Taip pat išskiriami šeši veiksniai tampant ir išliekant el. verslo įmone rinkoje. Kiekvienoje fazėje autorius išskiria gaunamą rezultatą ir tos fazės kritinį sėkmės veiksnį. Galiausiai, yra pateikiamas šešių veiksnių modelis, kuriame parodoma, kaip veiksniai tarpusavyje sąveikauja.

Autorius savo studijoje apie el. verslą remiasi stebėjimu, tiriamuoju darbu su kompanijomis, kurios siekia plėtoti ar pereiti į el. verslą.



Šešios autoriaus pateikiamos stadijos yra pasiekiamos idealiu variantu, įmonei įveikiant visus evoliucijos žingsnius. Dažnu atveju įmonė nepradedą plėtoti savo veiklos nuo autoriaus išskirto pirmojo žingsnio, tačiau sėkmės veiksnys išskirtas jame vis tiek privalo būti įgyvendintas tam, kad pasiekti gerų rezultatų el. verslo srityje.

Paveikslėlyje 6 matomos autoriaus Michael J. Earl išskirtos šešios fazės plėtojant el. verslą.



Šaltinis: Michael J Earl, "Evolving e-business"

### 6 pav. El. verslo įmonės evoliucija

**Pirmas žingsnis: išorinė komunikacija.** Korporatyvinių puslapių kūrimo bumą pasklido įmonėse apie 1994 - 1995 metus. Įmonės suprato, kad internetas yra potencialus komunikacijos kanalas išoriniams įmonės dalyviams – investuotojams, analitikams, klientams, potencialiems darbuotojams ir t.t. Didžiausias tuo metu matytas privalumas – internetas pasirodė įdomus ir nelabai sudėtingas būdas skelbti korporatyvinei viešųjų ryšių informacijai. Praėjo visai nedaug laiko, kai "<http://www...>" adresai pradėjo matytis tradicinėje reklamoje, o kompiuterinės žymių kalbos (*HTML*) programuotojai tapo vis paklausesni.

Dažnai pagrindinė įmonių vizija, kuriant svetainę yra galimybė praplėsti išorinę komunikaciją. Ko gero, vienintelis interaktyvus aspektas minėtuose puslapiuose buvo galimybė išoriniams įmonės vartotojams nusiųsti užklausimą įmonės darbuotojams. Dažniausiai puslapiuose pateikiama informacija, susijusi su bendra įmonės veikla: metinės finansinės ataskaitos, metiniai veiklos protokolai, spaudos pranešimai, įmonės produktai, kontaktai, dažnai užduodami klausimai (DUK) ir keli kasdieninio įmonės gyvenimo pranešimai.

Šiandien, tokius puslapius galima vadinti tiesiog įmonės brošiūrų talpykla. Todėl įmonės komunikacijos skyriai dažnu atveju perėmė tokius puslapius ir ėmė kelti jų kokybę.

Šitokio korporatyvinių puslapių tobulinimo negalima vadinti nesvarbiu ir neskubiu darbu. Visi, kas yra pažįstami su internetu, būtinai įmonės puslapyje pastebės pasenusius finansinius rezultatus, neveikiančius kontaktinius telefonus, nebegaliojančius darbo pasiūlymus, pasenusią puslapio navigaciją ar praeitų metų spaudos pranešimus.

Kitaip tariant, autoriai pirmoje išorinės komunikacijos stadijoje identifikuoja patį svarbiausią sėkmės veiksnį – nuolatinį turinio atnaujinimą ir tvarkymą. Šioje stadijoje kuriasi pirmoji užuomazga įmonės žengimui į el. erdvę.

**Antras žingsnis: vidinė komunikacija.** 1996 – 1998 metais įvyko šio toks nukrypimas keliaujant į el. verslą, tačiau kiekviena patirtis palieka svarbias pamokas. Pirmoje stadijoje, įmonėms kuriantis svetaines, procese retai dalyvaudavo IT departamentas, dažnai procesui reguliuodavo komunikacijos ir marketingo skyriai. Kuriantis IT departamentams, jie naujas technologijas visada matydavo labiau kaip technologinį sprendimą, o ne verslo galimybę. Autoriai teigia, kad seminarų „Kaip daryti verslą internetu“ metu, dauguma dalyvių iš IT skyrių, teigtų, kad pagrindinė galimybė yra ne pardavimas internetu, o intraneto kūrimas – naudojant *www* technologijas diegti vidinį komunikacijos kanalą. Vieniems ši galimybė siejosi su *Microsoft* ar *Lotus* vienvaldystės griovimu, kitiems su naujų vartotojams draugiškų el. pašto, grupių, administravo sistemų kūrimu ir pan. Ir dauguma šių idėjų buvo sėkmingos. Intranetas didino įmonių informacijos ir komunikacijos kiekį. Iš šio technokratiško žingsnio iškilo žinių valdymo sistemos. O tai turi teigiamų pasekmių ir internetinėje prekyboje – svarbu tai, kad kas yra matoma išorėje, būtų matoma ir įmonės viduje.

Iš to kilo svarbi išvada, kad integralumas įmonėje yra labai svarbus. Tačiau iš to kilo kita – saugumo problema. Intranetas buvo atskirtas nuo ekstraneto ir interneto. Todėl buvo svarbūs informacijos integravimo, duomenų bazių sinchronizavimo momentai.

Iš šio evoliucijos žingsnio, autorius išskiria vieną kritinį sėkmės veiksnį – architektūrinę integraciją. Įmonėje verslo procesai ir jų apdorojimas turi būti suprojektuoti taip, kad būtų galima dideliais kiekiais apdoroti informaciją, prisitaikyti prie staigių rinkos pokyčių, neatitrūkti nuo kasdieninio technologijų atnaujinimo.

**Trečias žingsnis: el. komercija.** Kai kurios kompanijos pardavinėjo internetu jau 1996 – aisiais, tačiau dažniausiai tai būdavo daugiau vietinė, neoficiali, eksperimentinė veikla. Po kelių metų iškilo keli svarbūs el. komercijos pradininkai. Kelios įmonės taip pat bandė plėsti savo tradicinę veiklą, įtraukdami pardavimus internetu. Tokiu būdu „el. komercija“ greitai pritapo kaip

pirkimo ir pardavimo internetu procesas. Šioje fazėje, dauguma įmonių pradėjo prekiauti internetu, nes norėjo būti pirmieji tokie rinkoje ar pritraukti naujų klientų. Ties 2000 –ųjų viduriu, įmonės jau lenktyniavo el. komercijos lenktynėse.

Autorius iškelia daug klausimų ir problemų, susijusių su el. komercija: pradinio žinomumo didinimas, tiekėjų ir pirkėjų informavimas, kainų politikos sudarymas, reklamos išlaidos ir t.t. Pagrindinė autoriaus idėja yra ta, kad atvėrus el. komercijos vartus, svarbiausia yra iširti ir nuolat dirbti su naujuoju komunikacijos kanalu.

Pagrindinis kritinis autoriaus išskirtas veiksnys šioje stadijoje yra elektroninio kanalo strategija (integruotas su ne elektroniniais kanalais). Eiti į el. verslą neturint strategijos, reikštų skubotus ir nesuplanuotus pokyčius, informacinių technologijų diegimus į įmonės sritis, kurių procesai dar tam neparuošti ir pan.

**Ketvirtas žingsnis: el. verslas.** Dauguma įmonių ir jų klientų pereina svarbiausią pamoką. *Online* komunikacijos kanalo ant netvirtų ir neefektyvių verslo procesų tęsimas, priveda prie dar aiškesnio fakto, kad įmonėje naudojami veiklos ir operaciniai procesai yra netinkami vystant veiklą. Taigi ketvirtą žingsnį autorius identifikuoja kaip visų verslo procesų perorganizavimą ir perprojektavimą vartotojų lūkesčių naujojoje ekonomikoje linkme.

Vartotojai pažįsta blogai suplanuotų verslo procesų ženklus: prekės, nepasiekiančios pirkėjų laiku, užklaustos el. paštu, į kurias nereaguojama, negalėjimas peržiūrėti užsakymo vykdymo statuso, nepastovaus įmonės svetainės veikimo ir t.t.

Voss (2000) pastebi, kad el. verslo naujokai savo veikla pralenkia tradicinio verslo atstovus prekiaujančius internete. Taip yra todėl, nes tradicinėje ekonomikoje susikūrusios įmonės turi seniau suprojektuotus verslo procesus, sistemas ir tiekimo grandines. Jos yra pasenusios naujai ekonomikai. Tokiose įmonėse nėra numatyti *online* vartotojų lūkesčiai, kuriuos sudaro greiti paslaugų išpildymo, informacijos pateikimo ir patvirtinimo, personalizavimo ir kustomizacijos procesai, užtikrinantys vartotojų privatumą ir saugumą.

Dėl šios priežasties, kai kurios tradicinės veiklos įmonės delsia perėjimą į el. verslą iki tol, kol jų procesai bus perprojektuoti. Tačiau, dauguma įmonių pasirenka sunkųjį kelią ir eina į el. verslą su tradicinio verslo palikimu. Tad svarbiausias autoriaus išskirtas sėkmės veiksnys šioje stadijoje yra aukšto efektyvumo lygio procesų valdymas. Visi procesai įmonėje turi būti suvaldyti taip, kad perėjimui į el. verslą būtų paruoštos visos įmonės veiklos sritys,

**Ketvirtas žingsnis: el. įmonė.** Verslo perprojektavimo laikotarpiu, įmonės suprato, kad valdymo procesai, taip pat, kaip verslo procesai, galėtų veikti efektyviau (Rockart, Earl and Ross 1996). Tuo tarpu, jie nėra sinchronizuoti su naujai suprojektuotais verslo procesais, nėra pilnai

palaikomi naujų technologijų ir informacinių sistemų, yra grįsti senomis idėjomis. Internetu grįsti verslo procesai iš valdymo procesų taip pat reikalauja permainų. Transakcijos gali būti stebimos ir analizuojamos realiu laiku. Informacija gali būti surinkta *online*. Šiems duomenims apdirbti ir analizuoti naudojami nauji metodai. Nauji komunikacijos būdai – mobilių ir bevielių technologijų dėka plečiasi ir į įmonių bendravimą.

Visa tai reiškia, kad vartotojo elgseną ir atliekamas operacijas galima sekti, analizuoti ir suprasti nenutrūkstanto proceso metu. Galima atlikti realaus laiko marketingo tyrimus, tiriant naujas idėjas ir strategijas.

Autoriaus, šios fazės išskirtas kritinis sėkmės veiksnys yra žmonių, kurie naudoja ir dirba su informacija mokymas, ugdymas ir įgaliojimas, arba tiesiog informacinio raštingumo visuomenėje skatinimas. Naujoji ekonomika kasdien plėtoja žinių ar informacinę visuomenę.

**Šeštasis žingsnis: transformacija.** Autorius šeštą žingsnį išskiria „transformaciją“, kuris reiškia, kad įmonė sėkmingai įveikė evoliuciją į el. verslą. Visi iššūkiai sėkmingai atremti, įmonėje, nauji verslo ir valdymo modeliai, reikalingi naujojoje ekonomikoje įtvirtinti. Šiame etape el. verslas tampa tiesiog verslu. Verslas nebėra skirstomas į el. verslą ir verslą. Naujos technologijos naujojoje elektroninėje ekonomikoje kuriasi nuolatos. Norint išlikti sėkmingam el. versle nepakanka plėtoti tą patį el. verslo modelį. Jis turi tapti dinaminis, nuolat kintančiu, adaptuojančiu vis naujas technologijas, pritaikant naujuosius verslo ir valdymo modelius. Tik tokiu būdu el. verslas taps stiprus ir išsilaikys naujojoje ekonomikoje. Lemiamas testas įmonei šeštame žingsnyje yra galimybių išbandymas besikeičiančioje rinkoje – ar įmonės verslo ir valdymo modeliai yra pritaikyti staigiam keitimuisi ir prisitaikymui. Taigi kaip kritinį sėkmės veiksnį autorius šiame žingsnyje išskiria nuolatinį ir nenutrūkstamą mokymąsi ir pokytį. Viena iš naujosios ekonomikos savybių – greiti pokyčiai. Atlaikyti juos ir toliau tęsti darbą efektyviai – iššūkis kiekvienai įmonei.

4 lentelėje matomas visų autoriais išskirtų veiksmų santrauka. Kiekvienas iš šešių žingsnių turi jam būdingus požymius. Kiekvienam iš išskirtų žingsnių autorius išskyrė kritinį sėkmės veiksnį.

4 lentelė

**El. verslo įmonės sėkmingos evoliucijos veiksmų išskyrimas (Michael J Earl, 2000)**

	Išorinė komunikacija	Vidinė komunikacija	El. komercija	El. verslas	El. įmonė	Transformacija
Dėmesio centras	Korporatyviniai viešieji ryšiai	Organizacinė vienybė	Pirkimas ir pardavimas online	El. procesų vystymas	Verslo vystymas ir valdymas	Išradingumas
Požiūris	Moderni įmonė	Komunikacijos kanalas įmonėje	El. komercijos kanalas	Naujas verslo modelis	Naujas valdymo modelis	Dinaminis modelis
Rezultatas	Brošiūrų talpykla	Grupinis jausmas	Ankstyvas mokymasis	Gebėjimų vystymas	Veiklos keitimas	Naujos ekonomikos prisijaukinimas
Kritinis sėkmės veiksnys	Turinio atnaujinimas ir tvarkymas	Architektūrinė integracija	Elektroninio kanalo strategija	Procesų reorganizavimas	Informacinis išprusimas	Nuolatinis mokymasis ir keitimasis

Galiausiai, autorius Michael J. Earl sudaro el. verslo įmonės evoliucijos kritinių sėkmės veiksmų modelį (7 pav.).

Modelyje autorius atskleidžia visus įvardintus el. verslo sėkmės veiksmus bei jų tarpusavio sąveiką. Visi veiksniai įtakoja vienas kitą, o pagrindinis jų – tęstinis mokymasis ir keitimasis užima svarbiausią vietą el. verslo įmonės evoliucijos procese. Tik pritaikius įmonės verslo ir valdymo procesus greitiems pokyčiams, įmonė gali užtikrinti sėkmingą veiklą.

Paveikslėlyje 7 matomas autoriaus Michael J. Earl sudarytas kritinių sėkmės veiksmų modelis.



Šaltinis: Michael J Earl, "Evolving e-business"

### **7 pav. El. verslo įmonės evoliucijos žingsnių kritinių sėkmės veiksmų sąveika**

Autorius Michael J Earl į el. verslo sėkmės veiksmų išskyrimą pažiūrėjo iš netradicinės pusės. Išskyręs šešias el. verslo stadijas, atvaizduoja el. verslo evoliuciją. Išskirti šeši veiksniai: turinio atnaujinimas ir tvarkymas, architektūrinė integracija, elektroninio kanalo strategija, procesų reorganizavimas, informacinis išprusimas ir nuolatinis mokymasis ir keitimasis apima svarbias įmonės sritis: strategijos, procesų, informacijos, architektūros valdymą. Svarbiausias iš visų autoriaus išskirtų veiksmų – nuolatinis mokymasis ir keitimasis. Šis veiksnys įtakoja visus įmonėje vykstančius procesus.

Autorius kurdamas modelį pagal evoliucijos žingsnius neapėrė tos galimybės, kad įmonėje evoliucijos žingsniai gali būti vykdomi ne ta pačia eiga. Svarbu būtų įvardinti, kaip tokiu atveju keistųsi veiksmų svarba ir ar jie išliktų tokie pat svarbūs, keičiantis eiliškumui.

### 3.1.4 Dien D. Phan el. verslo plėtrą užtikrinančių sėkmės veiksnių išskyrimas

El. verslas šiandien užima vieną pagrindinių vaidmenų pasaulio ekonomikoje. El. verslas sulaukė daug dėmesio iš verslininkų, vadovų, investuotojų ir rinkos apžvalgininkų.

Informacinės technologijos vis plečiasi, atsiranda nauji būdai perorganizuoti verslo procesus. Organizacijos dabar dažnai į savo procesus integruoja interneto technologijas, taip padidindamos savo konkurencinį pranašumą.

Greitas el. verslo išplitimas įrodė, kad rinką pasiekė naujoji ekonomika, o kartu su ja keičiasi ir pradiniai ekonomikos dėsniai. Sėkmingiausi verslo modeliai yra tie, kurie gali integruoti interneto technologijas į visas organizacijos veiklas ir vertės grandinę.

Dėl sparčiai besivystančių technologijų el. verslas vystosi ir auga, skirtingos rinkos kuriasi ir užsidaro tokiu būdu įtakodamos greitus pokyčius visoje rinkoje. Techninė inovacija, augimas gali būti reguliarūs, atsitiktiniai ar reti, šie pasikeitimai turi skirtingą poveikį verslo organizacijoms. Kai inovacijos kuriasi dažnai, rinkos niša susiformuoja ir organizacija konkuruoja dėl didesnių pajamų, rinkos dalies ir didesnio pelno.

Iš informacinės sistemos pusės, vertės grandinės modelis išryškina priklausomas verslo veiklas, kur konkurencinė strategija gali būti sėkmingiausia ir turėti ryškų poveikį (5 lentelė).

Autorius Dien D. Phan, išskirdamas kritinius sėkmės veiksnius, akcentavo vertės grandinės modelio išskiriamas veiklas ir informacinių technologijų ir el. verslo procesų plėtrą jose.

5 lentelė

**Vertės grandinės modelis (Porter, 2001)**

<b>Pagalbinės veiklos</b>	Įmonės infrastruktūra: administracija ir valdymas				
	Žmogiškieji resursai				
	Technologinis pagrindas				
	Aprūpinimas				
<b>Pirminės veiklos</b>	Įeinanti logistika	Operacijos	Išvežamoji logistika	Marketingas ir pardavimai	Paslaugos

Dauguma šiandieninių modernių organizacijų perprojektuojant savo procesus didesnio konkurencinio pranašumo ieškant, į veiklą įtraukia interneto technologijas. Nors rinka yra ir labai greitai kintanti, tačiau greitu metu daugelio organizacijų vertės grandinė bus pilnai integruota su vykdomomis veiklomis ir tiekėjais, pirkėjais, paskirstymo kanalais vietinėje ar išorinėse rinkose. El. verslo potencialas yra toks didelis, kad dauguma autorių tiki, kad jis bus naujosios ekonomikos pagrindas, užtikrinantis įmonių sėkmingumą.

Nors Porteris (2001) tvirtino, kad pagrindinis verslo sėkmės principas yra ne pradėti el. verslą, pasinaudojant technologijomis konkurenciniam pranašumui didinti. Sėkmė slypi tame, kaip tas el. verslas bus pradėtas. Sėkmingiausios kompanijos bus tos, kurios naudos el. verslą tradiciniams verslo procesams gerinti ir tos, kurios išras naujų būdų, kaip galima derinti realią ir virtualią erdves naujiems verslo procesams kurti ir valdyti. Nesuprantant, kaip el. verslas veikia,ėjimas į šią rinką įmonei galėtų baigtis katastrofa. Užtikrinti sėkmei, įmonėms reikia ieškoti ir įgyvendinti naujas ir inovatyvias strategijas, kurios bus veiksmingos tiek tradiciniam verslui, tiek verslui vykdomam el. erdvėje. Įmonės, kurios užsiima el. verslu turi turėti tvirtus vertės grandinės santykius su klientais, tiekėjais ir platintojais. Verslo įmonės turi būti tikros, kad jos bus pasiekiamos ir kad jų klientai ir tiekėjai gaus reikalingą informaciją bet kuriuo laiku.

Didžiausi barjerai klientams ir tiekėjams pereiti į elektroninę erdvę yra pasiekiamumo greitis, el. lojalumas ir el. pasitikėjimas. Kadangi el. verslas yra linkęs mažinti perėjimo kaštus, el. verslo įmonėms yra labai svarbu sutelkti dėmesį ir užimti strateginę poziciją stiprinant el. lojalumą, kuris apima gerus santykius ir pasitikėjimą su vertės grandinės dalyviais.

El. pasitikėjimas yra labai svarbus veiksnys pirkėjui. Jis negali leisti sau pirkti iš bet ko. Tuo atveju, jei pasitaikys nepatikimas pardavėjas ir prekės nebus laiku pristatytos dėl vienos klaidos gali sustoti gamyba – įmonės tokiu būdu rizikuotų savo verslo sėkme. Todėl. el. verslo įmonės, kurios užsiima tiesioginiais pardavimais turi plėtoti ypatingai glaudžius santykius su išoriniais įmonės dalyviais.

Užsimindamas apie el. lojalumo ir el. pasitikėjimo reiškinių skatinimus įmonėse, autorius nepateikė konkrečių veiksmų, kaip būtų galima juos efektyviau valdyti.

Analizuodamas vertės grandinės ir įmonės verslo procesų santykį, išskiria svarbiausius el. verslo sėkmės veiksnius:

- Pilna interneto technologijų integracija į įmonės veiklą;
- Išvystytas konkurencinis pranašumas operacinėje ir strateginėje pozicijose;
- Konkurencija nukreipta ne į tradicinius konkurencinius pranašumus, tokius kaip: kaštai, pelnas, kokybė, paslaugos ar savybės, o į el. verslo kuriamus pranašumus;



- Gerai išvystytas įmonės pozicionavimas;
- Aukščiausio lygio vadovų palaikymas;
- El. verslo kuriamų naujų rinkų analizė, pirkėjo elgesio analizė ir kliento poreikių personalizacija;
- Greita adaptacija į dažnas elektroninės rinkos permainas;
- Išvystyta sistemos infrastruktūra, jungianti tradicinius ir el. verslo procesus;
- Tinkama kaštų kontrolė;
- Nuolatinis darbuotojų, vadovų, klientų mokymas ir lavinimas el. verslo srityje;
- Klientų ir partnerių lūkesčių valdymas;
- Kokybiškų produktų ir paslaugų siūlymas;
- El. verslo sistemų plėtimas visai vertės grandinei padengti;
- Nuolatinis naujų konkurentų ir rinkos stebėjimas bei analizė.

Autorius išskirdamas kritinius el. verslo sėkmės veiksnius įvertino visas svarbiausias įmonės veiklos sritis: technologijų, konkurencijos, vidinio valdymo, santykių su pirkėjais, rinkos, produktų valdymus. Išskirdamas šiuos veiksnius autorius rėmėsi vertės grandinės modeliu įvertindamas pagrindinių ir antrinių veiklų svarbą ir kritinius el. verslo sėkmės veiksnius tose srityse.

Autorius išskirdamas kritinius el. verslo sėkmės veiksnius, nesudarė modelio atvaizduoti ryšiams tarp atskirų veiksmų. Tik veiksmų išskyrimas apriboja veiksmų panaudojimą, nes nėra nurodyta kaip ir kokiuose įmonės veiklos procesuose juos reiktų pritaikyti.

## 4. EL. VERSLO KRITINIŲ SĖKMĖS VEIKSNIŲ MODELIO SUDARYMAS

Autoriai nagrinėdami el. verslą ir išskirdami sėkmės veiksnius, remiasi skirtinga praktika ir patirtimi. Vieni remiasi savo darbo patirtimi, veikla panašiose srityse, kiti, veiksnius išskiria atlikę empirinį tyrimą, kiti atlikę literatūros analizę išskiria svarbiausius kitų autorių minėtus veiksnius.

Išskirti el. veiksniai atspindi svarbiausias įmonės sritis. Autoriai dažnai išskiria skirtingas sritis ir skirtingus veiksnius. 6 lentelėje matomi veiksniai išskirti autorių Pradeep Korgaonkar ir Bay O’Lea, Tom R. Eikebrokk ir Dag H., Michael J Earl ir Dien D. Phan.

6 lentelė

**Autorių išskirtų kritinių sėkmės veiksnių suvestinė**

Pradeep Korgaonkar ir Bay O’Leary	Tom R. Eikebrokk ir Dag H.	Michael J Earl	Dien D. Phan
<b>Vadovavimo veiksniai:</b> Vadovų vizija Profesionalus požiūris Vadovų patirtis <b>Rinkos veiksniai:</b> Rinkos augimas Rinkos naujumas Rinkos pionieriai <b>Finansiniai veiksniai:</b> Ekonomikos augimas Startinis kapitalas Palaikymo kaštai	<b>Strategija ir vizija:</b> El. verslo koncepcijos sudarymas; Strateginis planavimas; <b>El. verslo procesų integracija;</b> <b>El. verslo valdymas;</b> <b>Sistemos ir infrastruktūros integravimas;</b> <b>Santykių valdymas:</b> Ištakų nustatymas; Nuolatinis reguliavimas.	Turinio atnaujinimas ir tvarkymas Architektūrinė integracija Elektroninio kanalo strategija Procesų reorganizavimas Informacinis išprusimas Nuolatinis mokymasis ir keitimasis	Interneto technologijų integracija į įmonės veiklą; Išvystytas konkurencinis pranašumas; Konkurencija nukreipta į el. verslo konkurencinius pranašumus; Gera išvystytas pozicionavimas; Vadovų palaikymas; Pirkėjo elgesio analizė ir kliento poreikių personalizacija; Greita adaptacija į dažnas rinkos permainas; Išvystyta sistemos infrastruktūra; Tinkama kaštų kontrolė; Nuolatinis darbuotojų, vadovų, klientų mokymas ir lavinimas el. verslo srityje;

6 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Pradeep Korgaonkar ir Bay O'Leary	Tom R. Eikebrokk ir Dag H.	Michael J Earl	Dien D. Phan
			Klientų ir partnerių lūkesčių valdymas; Kokybiškų produktų ir paslaugų siūlymas; El. verslo sistemų plėtimas; Nuolatinis konkurentų ir rinkos.

Autorius Bay O'Leary išskiria tris pagrindines įmonės sritis ir veiksnius tose srityse. Pabrėždamas tik tris sritis, autorius labiau įsigilino į jas ir galėjo pateikti pilnesnę ir detalesnę veiksmų analizę.

Autoriai Tom R. Eikebrokk ir Dag H. išskiria penkias sritis ir išskiria po kelis veiksmus jose.

Šių autorių metodika yra panaši, nes jie pirmiausiai išskyrė svarbiausias įmonės veiklos sritis ir tik po to ieško svarbiausių veiksmų jose.

Autorius Michael J Earl laikosi visai kitokių principų skirdamas veiksmus. Pirmiausiai išskaidęs el. verslo evoliuciją į šešias stadijas, analizuoja jas. Kiekvienoje iš stadijų įvyksta kažkas naujo ir įmonė artėja prie pilnos el. verslo įmonės. Kiekvienoje iš svarbių stadijų autorius išskiria etapo rezultatą ir svarbiausią veiksmą užtikrinantį tos stadijos sėkmę.

Tuo tarpu Dien D. Phan daugiausiai remiasi anksčiau aprašytais el. verslo sėkmės modeliais ir pagal juos išskiria savo sėkmės veiksmus.

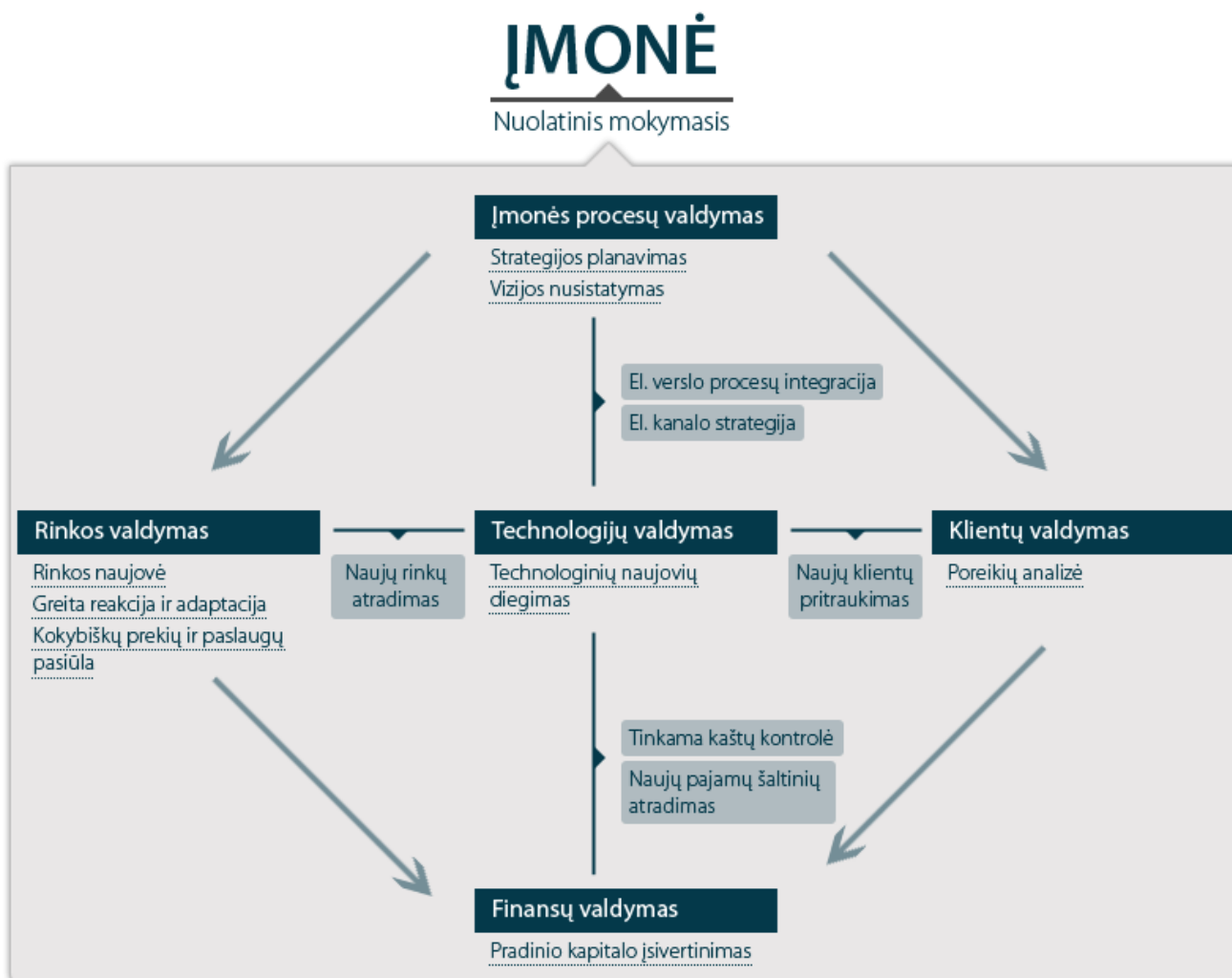
Remiantis nagrinėta literatūra ir šių autorių išskirtais sėkmės veiksniais bus sudaromas el. verslo plėtojimo įmonėje sėkmės veiksmų modelis. Sudarytas koncepcinis modelis bus patikrintas empiriniu tyrimu.

Sudarant modelį, buvo iškirto penkios įmonės veiklos sritys, kurių stabilus veikimas galėtų užtikrinti el. verslo plėtojamą įmonėje:

- Bendras įmonės procesų valdymas;
- Rinkos valdymas;
- Klientų valdymas;
- Techninis valdymas;
- Finansų valdymas.

Penkios sritys ir veiksniai matomi modelyje.

Sudarytas modelis ir atvaizduoja šias penkis sritis, jose išskirtus kritinius sėkmės veiksnius ir sąveiką tarp skirtingų sričių.



8 pav. El. verslo plėtojimo įmonėje sėkmės veiksnio modelis

8 pav. esančiame modelyje matomos penkios įmonės veiklos sritys, kuriose išskirti įmonės el. verslo plėtojimo veiksniai.

Įmonės procesų valdymo srityje išskirti kritiniai strategijos planavimo ir vizijos nustatymo veiksniai. Šie veiksniai yra svarbūs tiek pradedant veiklą, tiek ją plėtojant toliau. Turint viziją galima nusistatyti tikslus, strategija reikalinga tiems tikslams įgyvendinti.

Rinkos valdymo srityje išskirti trys kritiniai veiksniai: rinkos naujovė, greita reakcija ir adaptacija, kokybiškų prekių ir paslaugų pasiūla. Rinkos naujovė kitaip – rinkos pionierius. Būti pirmuoju – svarbus veiksnys dėl kelių priežasčių: vartotojus domina naujovės, mažesnė konkurencija, didesnis dėmesys. Greita reakcija ir adaptacija turi būti įmonėje veikiančioje virtualioje erdvėje. Pokyčiams vykstant milžinišku greičiu, įmonei atsilikus nuo jų, ji tampa nekonkurencinga. Kokybiškų prekių ir paslaugų siūlymas užtikrina sėkmę, nes tokios prekės visais laikais buvo ir bus populiarios. Pardudodant nekokybiškus produktus, galima užsitraukti vartotojų nemaloniją, kas reikš sumažėjusį jų susidomėjimą ir pirkimus.

Technologijų valdymo srityje yra svarbus technologijų naujovių diegimo veiksnys. Technologijoms taip greit kintant ir senstant, įmonei reikia nuolat stebėti ir atnaujinti reikalingas technologines sritis.

Klientų valdymo srityje išskirtas taip pat vienas kritinis poreikių analizės veiksnys. Ištirti ir išsiaiškinti klientų poreikius ir lūkesčius įmonei yra svarbu, nes tokiu būdu ji galės koreguoti teikiamas prekes ir paslaugas, taip sulaukdama didesnio klientų susidomėjimo.

Finansų valdymo srityje išskirtas startinio kapitalo įsivertinimo veiksnys. Dažnai įmonės pradeda ar plečią veiklą neturėdamos pakankamai tam lėšų. El. verslo projektai reikalauja daugiau laiko jų atsiperkamumui. Kol el. verslas atsipirks ir ims generuoti pelną, gali praeiti nemažai laiko, o tam įmonė turi būti pasiruošusi ir įsivertinusi tokias galimybes.

Modelyje taip pat yra išskirtos sričių sankirtos ir juose įvardinti sėkmės veiksniai. Ten, kur susiduria kelios sritys, klaidų išvengti sunkiausiai, todėl šioms sritims reiktų skirti svarbią vietą procesų planavime ir valdyme.

Valdant įmonės procesus ir diegiant juose technologijas, svarbu įvertinti el. verslo procesų integraciją ir el. kanalo strategiją. Visi el. verslo procesai į įmonės veiklą turi įsilieti taip, kad veiklos taptų efektyvesnėmis. Įdiegus procesus netinkamai, įmonės veikla gali nesulaukti teigiamų pokyčių, ar net pakrypti neigiama linkme. Kad to neatsitiktų, svarbu turėti el. verslo kanalo strategiją. Plėtojant veiklą el. versle, svarbu numatyti į kurią pusę krypti ir kurioje veikloje kurti verslo procesus.

Technologijoms įėjus į rinkos valdymą, gauname svarbų sėkmės veiksnį, kurį reikia įvertinti – naujų rinkų ir naujų galimybių atradimas. Taip pat yra ir su klientų valdymu. Technologijų dėka, plėtojant el. verslą prasiplečia ir klientų ratas, kas užtikrina el. verslo įmonės sėkmę. Tokiu būdu įmonė tampa konkurencingesne, elektroninė erdvė praplečia įmonės veiklų sritis, taip platindama rinkas ir didindama klientų ratą.

Technologijoms įsiveržiant į finansų valdymą yra svarbūs keli veiksniai – tinkama kaštų kontrolė ir atrasti nauji būdai pajamoms didinti. Technologijas reikia išnaudoti tinkamai el. verslo plėtros sėkmei garantuoti bei finansų srities efektyvesniam valdymui užtikrinti. Kaštų mažinimas ir pajamų didinimas yra veiksniai, kuriuos svarbu įvertinti vykdant bet kokią pelną generuojančią veiklą.

Visi šie veiksniai įtakoja vienas kitą ir tik bendras jų junginys gali užtikrinti sėkmingą el. verslo plėtrą. Todėl yra svarbu įsigilinti ir įvertinti kiekvieną iš jų.

Ko gero, vienas svarbiausių veiksnių matomų modelyje yra visus veiksnius ir veiklos sritis veikiantis nuolatinis mokymasis įmonėje. Įmonės procesų tobulinimas yra nuolatinis procesas, kuris užtikrina, kad įmonė išliks rinkoje konkurencinga. Įmonėje nuolat turi vykti tokie procesai kaip planavimas, stebėjimas, procesų analizė ir naujų efektyvesnės veiklos būdų paieška. Tik nuolat besimokanti ir ieškanti įmonė gali sėkmingai plėtoti el. verslą.

## 5. TYRIMO KRITINIŲ SĖKMĖS VEIKSNIŲ IŠSKYRIMO SĖKMINGAI ELEKTRONINEI VEIKLAI PLĖTOTI ANALIZĖ

### Tyrimo kritinių sėkmės veiksnių išskyrimo sėkmingai elektroninei veiklai plėtoti metodologija

Sudarytam koncepciniam modeliui patikrinti (8 pav.) buvo atliekamas tyrimas tarp Lietuvos įmonių. Kadangi svarbu, kad įmonės būtų pradėjusios diegti informacines technologijas į savo veiklą, atrinktos įmonės, turinčios el. svetainę. Tokios įmonės buvo atrinktos naudojant statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos vyriausybės duomenis.

Pagal statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos vyriausybės duomenis, 2008 m. buvo registruotos 81 376 įmonės, 54,4 proc. jų turi el. svetainę. Tad tiriamąją atrankinę visumą sudaro 44 268 įmonės.

Kadangi šioje atrankinėje visumoje yra žinoma turinčių ir neturinčių svetainės, įmonių proporcijos (turinčių –  $N_1$  – 44 268, proporcija  $\pi=54,4$ , ir neturinčių –  $N_2$  – 27 108, proporcija  $\pi=45,6$ ), imties tūrio nustatymui panaudota toliau pateikta formulė (Folz, 1996):

$$n = \frac{z_{\alpha/2}^2 \times [\pi \times (1 - \pi)]}{\varepsilon^2}, \text{ kur}$$

$n$  – imties tūris;

$z_{\alpha/2}^2$  – normaliojo skirstinio  $N(0,1)$   $\alpha$  lygmens kritinė reikšmė (su 95 proc. garantija

$$z_{\alpha/2}^2 = 1959;$$

$\pi$  - mus dominančio parametro proporcija populiacijoje;

$\varepsilon$  - atrankos paklaida, šiuo atveju 0,05 proc. (arba  $\pm 5$  proc. atrankos paklaidos riba).

Atlikus skaičiavimus, gautas toks imties tūris:

$$n = \frac{1,959^2 \times [0,544 \times (1 - 0,544)]}{0,05^2} = \frac{0,953}{0,0024} \approx 381$$

Vadinasi, su pradine nuostata, norint, kad tyrimo rezultatai atspindėtų atrankinės visumos nuomonę, išlaikant imtyje 95 proc. patikimumą, reikia apklausti 381 įmonę.

Tyrimui atlikti pasirinktas apklausos metodas. Apklausa yra marketingo tyrimų pirminės informacijos rinkimas atliekant struktūrizuotą apklausą (V. P. Pranulis, 2007).

Pranulis (2007) išskiria kelis apklausos pranašumus. Pirma, apklausos padeda atsakyti į klausimą „kodėl“. Apklausos dažnai geriau už kitus tyrimų būdus leidžia surinkti informaciją ir surasti atsakymą į dažnai išskylančią klausimą, kodėl žmonės vienaip ar kitaip vertina skirtingas situacijas, priima vienokius ar kitokius sprendimus, vienaip ar kitaip elgiasi. Tai pat apklausa padeda rinkti faktus ir konstatuoti sritis ji padeda atsakyti į klausimą „kaip“. Apklausos metodas taip pat atsako į klausimą „kas“. Tai faktų rinkimo ir ateities numatymo klausimas. Dažnai yra svarbu numatyti, kaip tiriamoji visuma vertina ateities planus ar galimybes.

Kritiniams sėkmės veiksniams nustatyti, buvo sudaryta anketa (1 priedas) skirta įmonės atstovui.

Tyrimas kritinių sėkmės veiksnių išskyrimui buvo atliekamas tarp Lietuvos įmonių, turinčių el. svetainę. Atsižvelgiant į tyrimo tikslus, turimą biudžetą, norimus gauti rezultatus, nuspręsta anketą siųsti el. paštu, laiške nurodant, koku tikslu ir kam skirta anketa.

Anketa buvo sudaryta iš kelių pagrindinių dalių ir skirtingų klausimų tipų. Pirmojoje anketos dalyje, užduodami bendro pobūdžio klausimai, norint išsiaiškinti įmonės dydį bei veiklos sritį. Antroje dalyje, klausimai koncentruoti į įmonės plėtrą informacinių technologijų srityje ir planus, plečiant ir diegiant el. verslą. Trečioje dalyje, anketoje dominuoja klausimai apie kritinius el. verslo sėkmės veiksnius. Užduodami klausimai, susiję su sudarytu koncepciniu modeliu ir jo teisingumo patikrinimu.

Tyrimo metu buvo taikomi šie tyrimo metodai:

- **Empiriniai:** įmonės atstovams sudaryta anketinė apklausa. Nuoroda į anketą išsiųsta el. paštu, nurodant koku tikslu ir kam ji skirta. Anketą sudaro kelios klausimų grupės, skirtos išsiaiškinti svarbiausius įvardinamus el. verslo sėkmės veiksnius.
- **Statistiniai: aprašomoji statistika:** tyrimo duomenys vaizdžiai pateikiami ir sugrupuojami.

Tyrimo rezultatams atvaizduoti pateikiama jų analizė bei gautų rezultatų apibendrinimas.

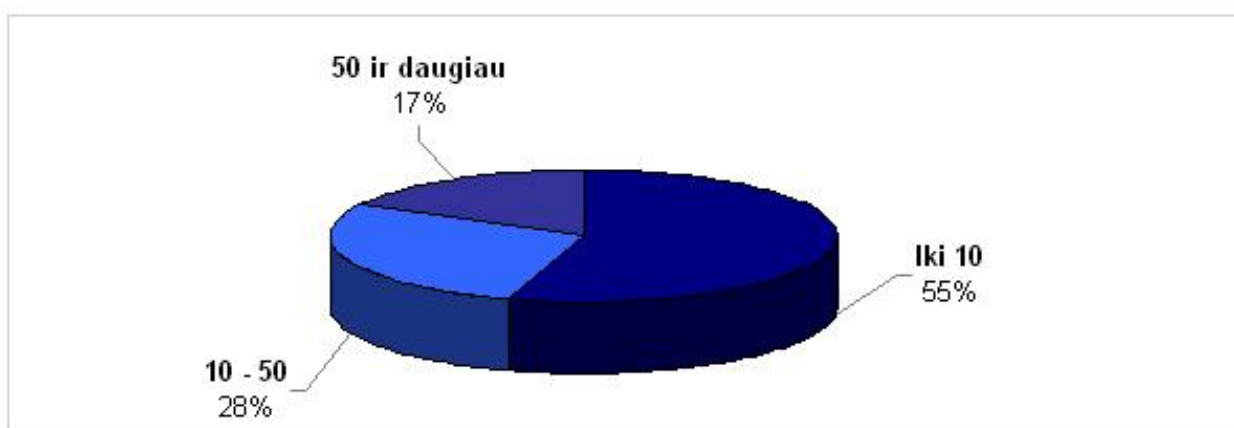


## 5.1 Tyrimo kritinių sėkmės veiksnių išskyrimo sėkmingai elektroninei veiklai plėtoti rezultatų analizė

Tyrimo alyvavo 390 įmonių, turinčių el. parduotuvę atstovai.

Norint išsiaiškinti, kokie žmonės dalyvauja apklausoje, anketos pradžioje buvo pateikiami bendro pobūdžio klausimai, galintys nusakyti bendrą įmonės informaciją.

Apibendrinus tyrimo rezultatus, paaiškėjo, kad tyrime daugiausiai dalyvavo įmonės, turinčios iki 10 darbuotojų. Tokių įmonių tyrime buvo daugiau nei pusė – 55 proc. Tarp 10 ir 50 darbuotojų, turi 28 proc. įmonių, o 50 ir daugiau darbuotojų turi 17 proc. įmonių. Grafiniai rezultatai atvaizduoti 9 pav.



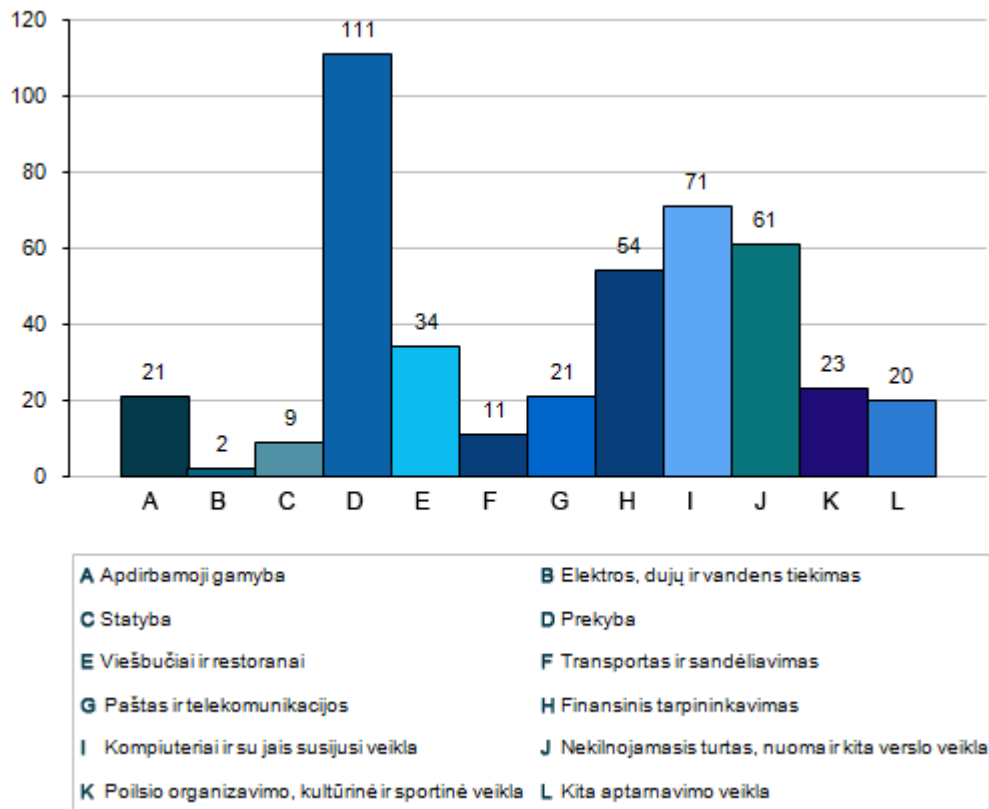
Šaltinis: tyrimo duomenys

**9 pav. Darbuotojų skaičius įmonėse**

Tokie pirmojo klausimo rezultatai rodo, kad tyrime daugiausiai dalyvavo mažos, iki 10 darbuotojų turinčios įmonės.

Sekančiame klausime, įmonių atstovai buvo klausiami apie vystomo verslo pramonės šaką. Pramonės šakos respondentams buvo išvardintos. Jos parinktos pagal Statistikos departamente nurodytą pramonės šakų klasifikaciją. Respondentai turėjo galimybę žymėti daugiau nei vieną atsakymą. Rezultatai parodė, kad daugiausiai įmonių dirba prekybos, nekilnojamo turto ir susijusioje veikloje, bei finansinio tarpininkavimo šakose.

Apibendrinti įmonių vystomos veiklos pramonės šakų rezultatai matomi 10 paveiksle.



Šaltinis: tyrimo duomenys

### 10 pav. Verslo vystymas konkrečiose pramonės šakose

Trečias pateikiamas klausimas yra kontrolinis, norint sužinoti, ar respondentų įmonė atitinka apklausos reikalavimus. Apie įmonėje naudojamas priemones: el. tinklalapis, el. paštas ar komercijos sistema, skirtos verslo tikslams, visos tyrime dalyvavusios įmonės atsakė teigiamai. Tad visos įmonės baigė tyrimą.

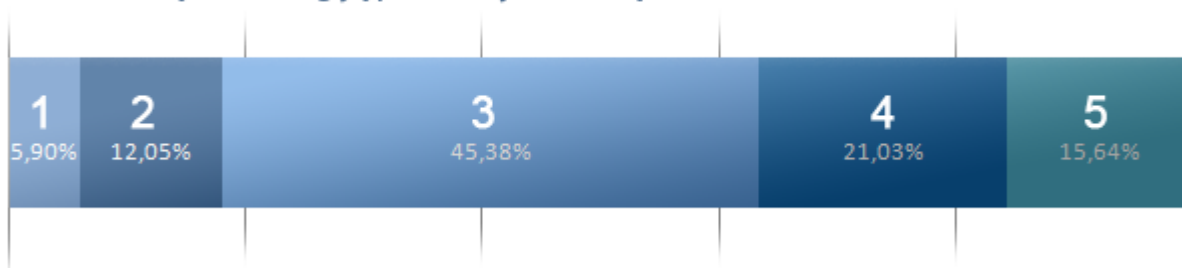
Toliau apklausoje sekė keturi klausimai, kurie turėjo įvertinti įmonės naudojamas informacines technologijas, el. verslo panaudojamumo ir plėtros lygį, paskatas jas naudoti bei el. verslo pažinimo lygį įmonėje. Respondentai turėjo įvertinti, konkrečių veiksmų panaudojamumą įmonėje skalėje nuo 1 iki 5.

Grafinis šių veiksmų išreikštumas matomas 11 - 14 paveikslėliuose.

11 paveikslėlyje atvaizduotas informacinių technologijų panaudojamumo įmonėse skalė. Kaip rodo skalė, šiek tiek mažiau nei pusė įmonių (45,38 proc.) vertino technologijų panaudojamumą gana vidutiniškai (skalė žymėta ties 3). Apie 20 proc. įmonių vertino technologijų panaudojamumą žemiau nei vidutiniškai – 5, 90 proc. skalę žymėjo ties 1, o 12,05

proc. ties 2. Apie trečdalis įmonių technologijų panaudojamumą įvertino geriau nei vidutiniškai – 21,03 proc. vertino 4 balais, 15,64 proc. – 5 balais. Tokie rezultatai rodo, kad įmonės yra linkusios naudoti informacines technologijas, nes tik labai maža dalis įvertino panaudojamumą žemiau vidurkio.

#### Informacinių technologijų panaudojamumas įmonėse



Šaltinis: tyrimo duomenys

#### 11 pav. Informacinių technologijų panaudojamumas įmonėse

12 paveikslėlyje matoma įmonių el. verslo galimybių pažinimo skalė. Šiame klausime, taip pat dauguma įmonių savo pažinimo lygį vertino ties viduriu, skalėje žymėdamos 3. Tokių įmonių viso yra 30 proc. Maža dalis respondentų, pažinimo laipsnį įvertino mažiausiu balu. Šiek tiek daugiau, rinkos 2 (17,18 proc.). Beveik apylygiai respondentai rinkosi aukštesnį el. verslo pažinimo lygį.

#### Įmonių el. verslo galimybių pažinimo lygis



Šaltinis: tyrimo duomenys

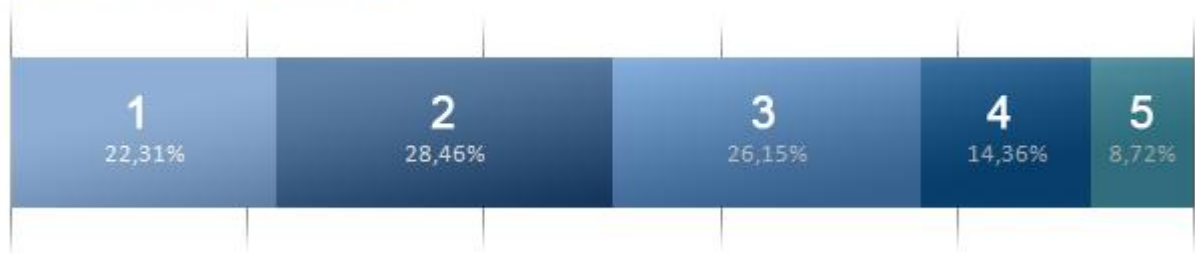
#### 12 pav. El. verslo pažinimo lygis įmonėse

Tokie rezultatai rodo, kad įmonės intensyviai domisi el. verslu ir jo galimybėmis, stengiasi su jomis susipažinti ir galbūt netgi diegti įmonės veikloje.

Toliau respondentų yra klausiama apie el. verslo plėtros lygį įmonėse. Rezultatai vaizdžiai matomi 13 pav. skalėje. Daugiausiai įmonės rinkosi 1, 2 ir 3 balus įvertinti plėtros lygį. Tai rodo, kad įmonės el. verslo plėtrą daugiausiai vertina žemai ir vidutiniškai. Tik apie 22 proc. įmonių įvertino el. verslo plėtros lygį daugiau nei vidutiniškai. Tokie rezultatai rodo, kad įmonės linkę

labiau kol kas tik domėtis el. verslo galimybėmis, tačiau jų plėsti neskuba. Priežasčių tam gali būti nemažai: el. verslas yra pakankamai jaunas, įmonės nedrįsta daryti drastiškų pokyčių savo veikloje, yra ne iki galo įsigilinusios į el. verslo galimybes.

**Įmonių el. verslo plėtros lygis**

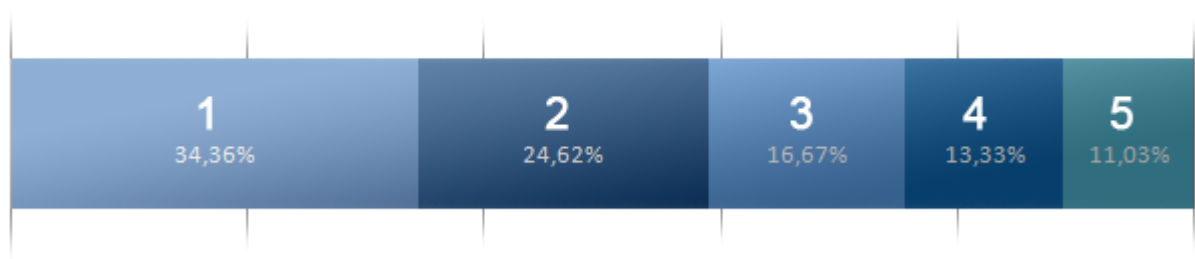


Šaltinis: tyrimo duomenys

### 13 pav. El. verslo plėtros lygis įmonėse

Paskutinis klausimas apie informacinių technologijų ir el. verslo plėtra įmonėse yra el. verslo panaudojimo darbo veikloje skatinimas įmonėse. Šio klausimo rezultatai matomi 14 paveikslėlyje. El. verslas įmonėse skatinimas yra gana vangiai – didžiausia dalis respondentų (34,36 proc.) skalėje pasirinko 1. Mažiausia įmonių dalis (11,03 proc.) pasirinko 5. Rezultatai rodo, kad įmonės kol kas savo veikloje el. verslo panaudojimą skatina gana pamažu. Tik nedaugelis jų atrado, kaip el. verslo procesai gali būti pritaikyti kasdieninėje veikloje.

**El. verslo panaudojimo darbo veikloje skatinimas įmonėse**

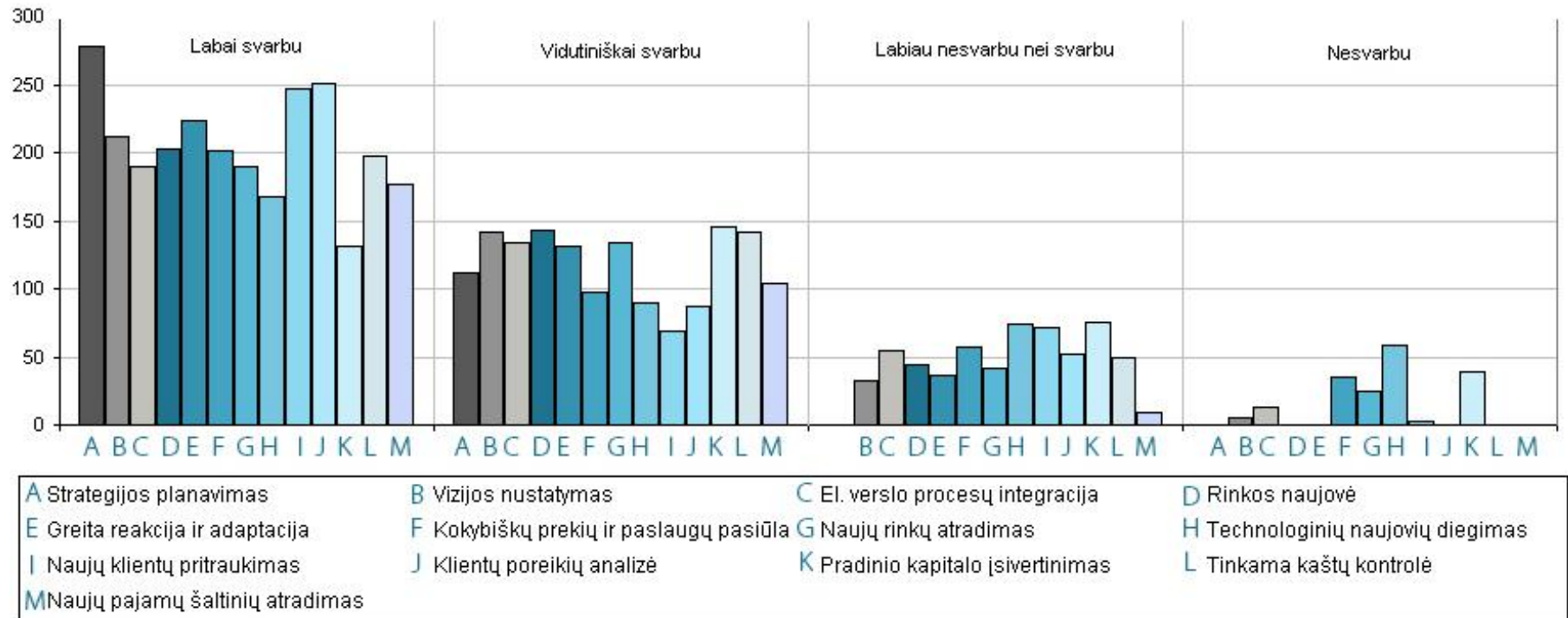


Šaltinis: tyrimo duomenys

### 14 pav. El. verslo panaudojamumo darbo veikloje skatinimo lygis įmonėse

Keturių klausimų, skirtų įvertinti įmonių informacinių technologijų ir el. verslo plėtrą rezultatai rodo, kas įmonės kol kas aktyviausiai diegia informacines technologijas ir dar tik domisi el. verslu. El. verslas į veiklos procesus diegiamas gana atsargiai. Rezultatai rodo, kad įmonės dar yra ankstyvojoje – el. verslo pažinimo stadijoje.

Sekančiame klausime respondentai turėjo įvertinti tryliką kritinių el. verslo sėkmės veiksnių. Visi veiksniai atspindi teorinėje dalyje sudarytą koncepcinį modelį. Respondentai veiksnius turėjo įvertinti kaip „Labai svarbus“, „Vidutiniškai svarbus“, „Labiau nesvarbus nei svarbus“ ir „Nesvarbus“. Grafiniai rezultatai pateikiami 15 pav.



Šaltinis: tyrimo duomenys

**15 pav. El. verslo sėkmės veiksnių įvertinimas**

Kaip rodo grafiniai rezultatai, respondentai daugiausiai visus veiksnius vertino kaip labai svarbius, mažiausiai įvertinimų buvo pažymintčių kaip „Nesvarbu“.

Tyrimo duomenys parodė, kad svarbiausi respondentams veiksniai yra strategijos planavimas, naujų klientų pritraukimas ir poreikių analizė. Kaip nesvarbiausi veiksniai buvo išskirti kokybiškų prekių ir paslaugų pasiūla, naujų technologijų diegimas ir pradinio kapitalo įsivertinimas. Rezultatai rodo, kad įmonės labiausiai vertina veiksnius susijusius su klientais. Klientų pritraukimas – vienas pagrindinių kritinių veiksnių sąlygojančių el. verslo sėkmę.

Šis klausimas labai siejasi su sekančiais dvejais, kur įmonių atstovų yra prašoma išrinkti iš lentelėje pateikiamų veiksnių tris svarbiausius ir tris sunkiausiai įgyvendinamus veiksnius.

16 paveikslėlyje matomi trys svarbiausi el. verslo plėtojimo veiksniai: klientų poreikių analizė, greita reakcija ir adaptacija, tinkama kaštų kontrolė.



Šaltinis: tyrimo duomenys

#### 16 pav. Svarbiausi išskirti el. verslo plėtojimo sėkmės veiksniai

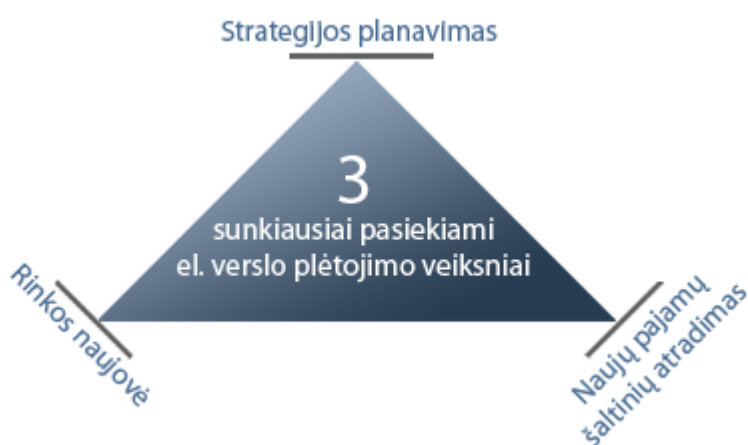
Vienas iš respondentų išskirtų veiksnių sutapo su ankstesnio klausimo vertinimo rezultatais. Tai – klientų poreikių analizė. Šis veiksnys buvo išskirtas kaip labai svarbus ir vertinant atskirus kriterijus. O tai dar kartą įrodo, kad respondentai klientų poreikius stipriai vertina. Kiti du išskirti veiksniai taip pat įvertinti kaip gana svarbūs – apie pusė respondentų greitą reakciją ir adaptaciją bei tinkamą kaštų kontrolę įvertino kaip labai svarbią.

Sekančiame susijusiame klausime respondentų prašyta išskirti tris veiksnius, kuriuos įgyvendinti yra sunkiausiai. Įmonių atstovai išskyrė strategijos planavimą, rinkos naujovę ir naujų pajamų šaltinių atradimą. Veiksniai matomi ir 17 pav.

Tokie veiksniai galėjo būti išskirti kaip sunkiausiai pasiekiami dėl kelių priežasčių. Strategijos planavimas yra sunkus uždavinys, nes el. erdvė yra nepastovi ir greitai kintanti, todėl reaguoti ir adaptuotis reikia skubiai. Turint strategiją gali būti sunku taip greitai keistis.

Naujų pajamų šaltinių atradimas yra sunkus uždavinys, nes įmonės dažnai išnaudoja maksimaliai būdų galimų gauti pajamoms. Papildomi būdai – reikštų įmonės ar veiklos plėtrą. Naujų būdų paieškai ir analizei tektų investuoti nemažai laiko.

Rinkos naujovė būti pakankamai sunku, kadangi šiame amžiuje klientą sunku kažkuo nustebinti. Rinka yra perpildyta įvairiais produktais ir paslaugomis. Sudominti ir įtikti klientui yra svarbus, tačiau sunkiai pasiekiamas veiksnys.



Šaltinis: tyrimo duomenys

### 17 pav. Sunkiausiai pasiekiami el. verslo plėtojimo sėkmės veiksniai

Tolimesnėje klausimų grupėje respondentams pateikiami teiginiai, kuriuos reikia įvertinti skalėje nuo 1 iki 5, nurodant, ar su tuo teiginiu yra sutinkama, ar ne. Respondentai galėjo rinktis ir papildomą atsakymą – „neturiu nuomonės“. Visi teiginiai taip pat atspindi ryšius tarp el. verslo sėkmės veiksnių plėtojant el. verslą, sudarytame koncepciniame modelyje. Grafiniai rezultatai matomi 18 – 22 pav.

18 pav. matoma skalė, kurioje pavaizduota, kaip respondentai sutiko su teiginiu, jog geras įmonės procesų, klientų, technologijų, rinkos, finansų valdymas užtikrina įmonės veiklos sėkmę. Kaip rodo rezultatai, apie pusė respondentų su teiginiu visiškai sutiko (5 balai), dar 35,38 proc. skalėje nurodė 4. Tokie rezultatai rodo, kad įmonėms yra svarbus šių sričių valdymas ir kad jos mano, kad geras jų valdymas užtikrina veiklos sėkmę. 3,59 proc. respondentų neturėjo nuomonės.

**Geras įmonės procesų, klientų, technologijų, rinkos, finansų valdymas užtikrina el. verslo sėkmę.**

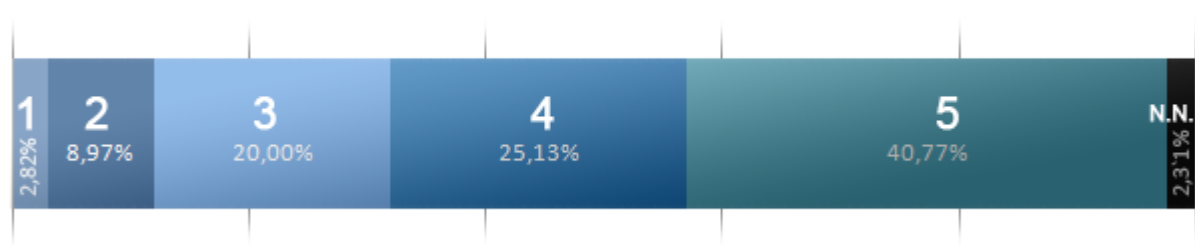


Šaltinis: tyrimo duomenys

#### **18 pav. Įmonės procesų, klientų, technologijų, rinkos ir finansų valdymo svarba plėtojant el. verslą**

Antras teiginys susijęs su technologinių naujovių diegimu ir jų įtaka naujų rinkų ir klientų pritraukimui. Respondentų atsakymų rezultatai matomi 19 pav. Su šiuo teiginiu visiškai ir beveik visiškai (4 ir 5 balai skalėje) sutiko beveik 70 proc. respondentų. 20 proc. skalėje pasirinko 3 balus.

**Technologinių naujovių diegimas įtakoja naujų rinkų ir klientų pritraukimą**



Šaltinis: tyrimo duomenys

#### **19 pav. Technologinių naujovių diegimo įtakos naujų rinkų ir klientų pritraukimui svarba**

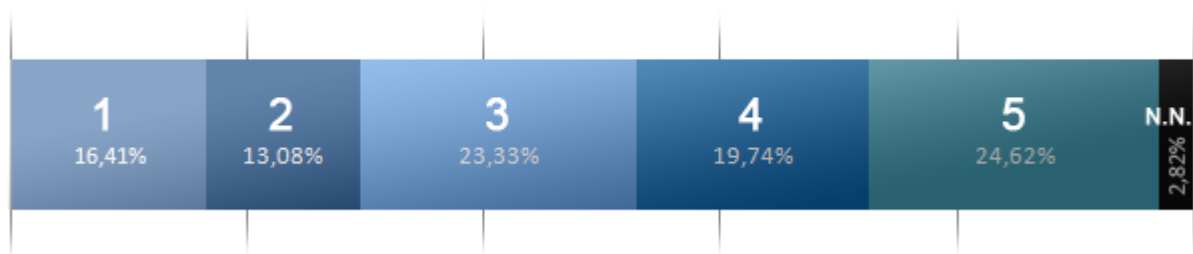
Tokie rezultatai rodo, kad įmonėms technologinių naujovių diegimas susijęs su papildoma nauda įmonei.



Trečiame teiginyje respondentų prašyta įvertinti, kaip svarbu būti pirmuoju rinkoje – rinkos pionieriumi. Nuomonės pasiskirstė gana tolygiai. Dauguma sutiko su šiuo teiginiu (24,63 proc.). Tačiau pakankamai nemažai žmonių skyrė 3 balus (23,33 proc.) Detalesni rezultatai matomi 20 paveikslėlyje.

Tokie rezultatai rodo kiek pakitusią vyraujančią nuomonę, kad būti pirmuoju rinkoje, reiškias būti sėkmingam. Verslininkai keičia požiūrį ir išskiria svarbesnius veiksniai nei tik rinkos naujovė.

#### Būti rinkos pionieriu yra svarbus veiksnys užtikrinant el. verslo sėkmę

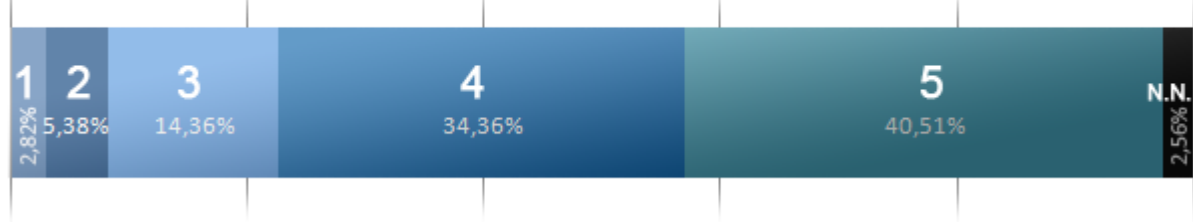


Šaltinis: tyrimo duomenys

#### 20 pav. Rinkos pionieriaus įtaka veiklos sėkmei

Ketvirtas respondentams pateiktas veiksnys – strategijos planavimo būtinumas pradedant verslą. Dauguma įmonių sutiko su šiuo teiginiu (4 balus skalėje rinkosi 34,36 proc., o 5 – 40,5 proc.). Tyrimo rezultatai matomi 21 paveikslėlyje.

#### Strategijos planavimas pradedant el. verslą yra būtinas norint užtikrinti efektyvų įmonės darbą



Šaltinis: tyrimo duomenys

#### 21 pav. Strategijos planavimo įtaka planuojant el. verslą

Tokie šio teiginio rezultatai patvirtina ir prieš tai buvusius rezultatus, kad strategijos planavimas įmonėms atrodo svarbus el. verslo sėkmės plėtojimo veiksnys.

Paskutiniajame teiginyje, respondentai vertino el. verslo diegimo į tradicinio verslo procesus teigiamą pokytį. Dauguma sutiko su šiuo teiginiu ir mano, kad el. verslo diegimas į tradicinį verslą yra teigiamas pokytis. Visi rezultatai matomi 22 paveikslėlyje.

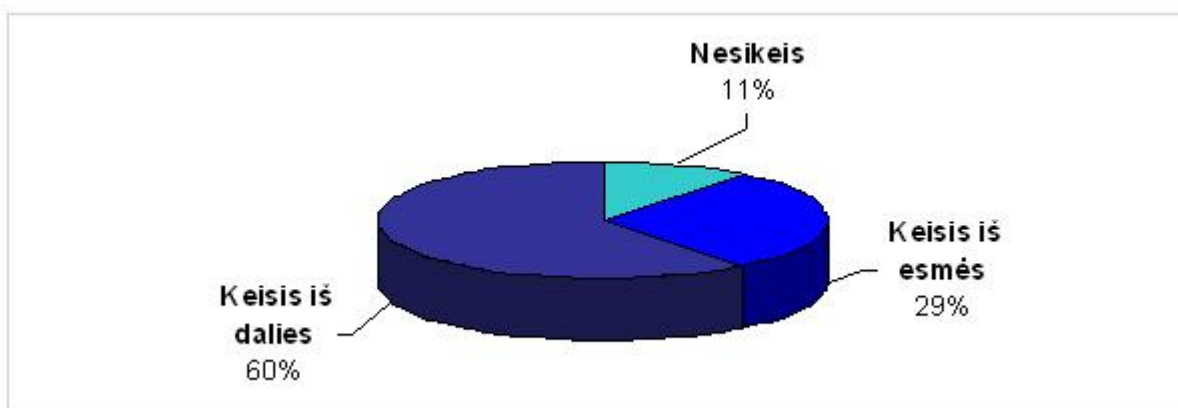
**El. verslo diegimas į tradicinio verslo procesus yra teigiamas pokytis įmonės veikloje**



Šaltinis: tyrimo duomenys

**22 pav. El. verslo diegimo į tradicinio verslo procesus teigiamo pokyčio įvertinimas**

Anketos pabaigoje respondentams užduodami keli bendro pobūdžio klausimai susiję su el. verslo sėkmės plėtojimo veiksniais.

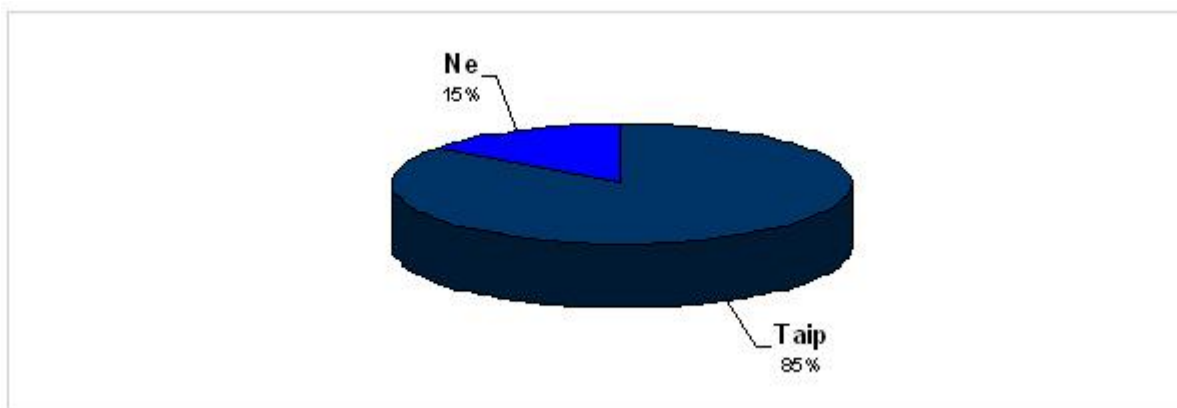


Šaltinis: tyrimo duomenys

**23 pav. El. verslo sėkmės veiksnių pokytis ateityje**

23 pav. matomi grafiniai rezultatai, kurie atspindi respondentų nuomonę apie el. verslo sėkmės veiksnių kitimą ateityje. Daugiausiai jų (60 proc.) mano, kad veiksniai ateityje keisis iš dalies. 29 proc. mano, kad keisis iš esmės, o 11 proc. tiki, kad veiksniai išliks tokie patys.

Galiausiai, anketos pabaigoje respondentų yra klausiama apie el. verslo sėkmės veiksnių analizės svarbą plėtojant ar pradedant el. verslą. Šio klausimo rezultatas teigiamas – 85 proc. respondentų išsakė nuomonę, kad el. verslo sėkmės veiksnių analizė yra svarbi plėtojant el. verslą. Tai rodo, kad įmonės domėjosi ar domisi veiksniais, kurie galėtų padėti jų verslui veikti efektyviau.



Šaltinis: tyrimo duomenys

#### **24 pav. El. verslo sėkmės veiksnių analizės svarba plėtojant el. Verslą**

24 paveikslėlyje matomi rezultatai rodo, kad dauguma respondentų visgi tiki, kad el. verslo sėkmės veiksniai ateityje keisis tik iš dalies, kad radikalių pokyčių nereikėtų laukti, tačiau technologijoms taip greit kintant, veiksniai negali išlikti tokie patys.

### **5.1 Tyrimo kritinių sėkmės veiksnių išskyrimo sėkmingai elektroninei veiklai plėtoti rezultatų apibendrinimas**

Tyrime, kritiniams sėkmės veiksniams nustatyti plėtojant el. verslą, buvo tikrinamas teorinėje darbo dalyje sudarytas koncepcinis modelis. Siekta išsiaiškinti, kiek modelyje išskirti sėkmės veiksniai plėtojant el. verslą svarbūs veiklą vykdančioms įmonėms

Tyrimas parodė, kad didžiausią respondentų dalį sudarė mažos įmonės, turinčios iki 10 darbuotojų ir dirbančios daugiausiai prekybos, nekilnojamo turto ir susijusioje veikloje bei finansinio tarpininko šakose.

Prieš įmonėms vertinant kritinius el. verslo plėtojimo sėkmės veiksnius, jų buvo prašyta įvertinti informacinių technologijų ir el. verslo plėtrą savo įmonėje. Rezultatai parodė, kad įmonės yra linkusios diegti ir atnaujinti naudojamas informacines technologijas, taip pat domisi el. verslo plėtos galimybėmis. Tačiau, kaip rodo sekantys rezultatai, el. verslas į įmonės veiklos

procesus diegiamas gana atsargiai. Rezultatai rodo, kad įmonės dar yra ankstyvojoje – el. verslo pažinimo stadijoje.

Vertinant išvardintus kritinius sėkmės veiksnys, respondentai turėjo parinkti, kiek svarbus yra nurodytas veiksnys. Rezultatai parodė, kad visi veiksniai buvo įvertinti kaip ganėtinai svarbūs. Kaip pačius svarbiausius respondentai išrinko strategijos planavimą, naujų klientų pritraukimą ir poreikių analizę. Kaip nesvarbiausi veiksniai respondentų išskiriami kokybiškų prekių ir paslaugų pasiūla, naujų technologijų diegimas ir pradinio kapitalo įsivertinimas. Rezultatai rodo, kad įmonės labiausiai vertina veiksnys susijusius su klientais. Klientų pritraukimas – vienas pagrindinių veiksnių sąlygojančių el. verslo sėkmę.

Tyrimas baigiamas klausimu apie kritinių sėkmės veiksnių analizės svarbą plėtojant el. verslu. Respondentai patvirtino, kad tokia analizė yra reikalinga ir naudinga. Tai rodo, kad įmonės domisi veiksniais, kurie galėtų padėti jų verslui veikti ir plėstis efektyviau.

Įvertinant teorinėje dalyje sudarytą koncepcinį el. verslo sėkmės veiksnių modelį, matoma, kad tyrimo metu respondentų jis buvo priimtas ir įvertintas palankiai. Modelyje esantys veiksniai daugumoje įvertinti kaip labai svarbūs. Iš atskirų sričių sudaryti ryšiniai veiksniai, kaip teiginiai respondentams buvo priimtini.

Svarbiausia, ką respondentai atskleidė tyrimo metu, kad:

- El. verslo procesų diegimas į pradines veiklas yra teigiamas dalykas. Šis faktas rodo, kad įmonės jau supranta, kas el. verslas gali atnešti naudos įmonei ir padaryti vykdomą veiklą efektyvesne. Nors kol kas įmonės el. verslo plėtoja atsargiai, tačiau toks įvertinimas rodo, kad tai tik laiko klausimas.
- Sėkmės veiksnių analizė, plėtojant el. verslą yra svarbus procesas. Tokie rezultatai rodo, kad įmonės supranta sėkmės veiksnių analizės principą ir jo svarbą. Tai rodo, kad plėtodamos el. verslą įmonės pasidomės, veiksniais, kurie gali lemti jų veiklos sėkmę. Tokiu būdu, bus galima išvengti klaidų ir neefektyvios veiklos.

Taigi, kritinių sėkmės veiksnių analizė yra svarbus procesas plėtojant el. verslą. Išanalizavus ir įvertinus visus veiksnys įmonės galėtų startuoti ar plėtoti verslą efektyviau.

## IŠVADOS

Technologijų naudojimas pasaulyje auga kiekvieną dieną. Įmonės vis dažniau į tradicinius veiklos procesus diegia el. verslo procesus. Tačiau dėl skubotų ir nepagrįstų sprendimų dauguma įmonių patiria nesėkmę šioje srityje. Praktikoje yra daug sėkmingo el. verslo pavyzdžių, tačiau, deja, ko gero dar daugiau – nesėkmingo. Iš žlugusių ir sėkmingai veikiančių įmonių galima daug ko pasimokyti – kokia jų naudojama metodika ar praktinė veikla atvedė jas į sėkmę arba į žlugimą.

Pradedant el. verslą kyla nemažai klausimų: kiek naudinga yra plėstis į el. rinką; kokie yra sėkmės veiksniai; kaip įmonei pasirinkti tinkamą strategiją, kokias panaudoti technologijas, kur nukreipti valdymą, kad integruoti veiklos procesus, kokią pasirinkti strategiją. Tokiais atvejais, dažnai nagrinėjami sėkmingi pavyzdžiai, norint rasti veiksnius, turinčius įtakos sėkmingai veiklai vystyti.

1. Išanalizavus el. verslo teorinius aspektus, nustatyta, kad įmonėms plėtoti el. verslą yra svarbu dėl daugelio priežasčių. Viena svarbiausių – didinti įmonės konkurencinį pranašumą. Plėtojant el. verslą atrandami nauji klientai, naujos rinkos. Atsiranda žymiai didesnės galimybės personalizuoti klientų poreikių patenkinimą. O labiau patenkinti klientų poreikiai, reiškia didesnę naudą įmonei.
2. Pradedant el. verslo veiklą, visi įmonės procesai vertės grandinėje gali būti perprojektuoti remiantis didesniais informacijos srautais, tokiu būdu bus pasiektas didesnis veiklos veiksmingumas ir efektyvumas. Plėtojant el. verslą, informacinės technologijos atranda galimybių naujoms paslaugoms kurti ar naujiems verslo modeliams vystyti ir adaptuoti.
3. Išskyrus el. verslo plėtos naudą įmonėms, išanalizuota kritinių sėkmės veiksnių metodika. Nustatyta, kad kritinių sėkmės veiksnių nustatymas yra ilgas procesas, kurį sudaro kelios dalys ir kelios dalyvaujančios pusės. Svarbu išskirtiems veiksniams nustatyti padarinių lygmenį: kiek nustatytas veiksnys atneš naudos, kiek reikės kaštų jam įgyvendinti, ar įmonei finansiškai verta jį diegti ar situacija reikalauja kitokio požiūrio. Išskyrus galutinius sėkmės veiksnius ir juos įtraukus į įmonės veiklą, svarbu yra nuolat stebėti kintančius įmonės procesus ir besikeičiantį efektyvumą.
4. Atlikta mokslinės literatūros analizė, kurioje nagrinėti autorių išskiriami kritiniai sėkmės veiksniai, plėtojant el. verslą. Išnagrinėti autorių Tom R. Eikebrokk ir Dag

H., Pradeep Korgaonkar ir Bay O'Leary, Michael J Earl ir Dien D. Phan moksliniai straipsniai, kritinių sėkmės veiksnių išskyrimo bei analizės tematikomis. Analizės metu, nustatyta, kad autoriai nagrinėdami el. verslą ir išskirdami sėkmės veiksnius, remiasi skirtinga praktika ir patirtimi. Vieni remiasi savo darbo patirtimi, veikla panašiose srityse, kiti, veiksnius išskiria atlikę empirinį tyrimą, kiti atlikę literatūros analizę išskiria svarbiausius kitų autorių minėtus veiksnius.

5. Remiantis nagrinėta literatūra ir autorių Tom R. Eikebrokk ir Dag H., Pradeep Korgaonkar ir Bay O'Leary, Michael J Earl ir Dien D. Phan išskirtais kritiniai el. verslo sėkmės veiksniais sudarytas el. verslo plėtojimo įmonėje sėkmės veiksnių koncepcinis modelis. Sudarytas modelis atvaizduoja bendrąjį įmonės procesų valdymą, rinkos valdymą, klientų valdymą, techninis valdymą ir finansų valdymą, jose išskirtus kritinius sėkmės veiksnius ir sąveiką tarp skirtingų sričių.
6. Sudarytam koncepciniam modeliui patikrinti buvo atliekamas empirinis tyrimas tarp Lietuvos įmonių. Kadangi svarbu, kad įmonėse būtų pradėtos diegti informacinės technologijos, disponuojant Statistikos departamento duomenimis, atrinktos įmonės, turinčios el. svetainę. Kad tyrimo rezultatai atspindėtų atrankinės visumos nuomonę, išlaikant imtyje 95 proc. patikimumą, buvo apklaustos 390 Lietuvos įmonių.
7. Tyrimo metu įvertintas teorinėje dalyje sudarytas koncepcinis modelis. Kaip parodė tyrimo rezultatai, modelis respondentų buvo priimtas ir įvertintas palankiai. Modelyje esantys veiksniai įvertinti kaip labai svarbūs. Iš atskirų sričių sudaryti ryšiniai veiksniai, kaip teiginiai respondentams buvo priimtini.
8. Tyrimo metu nustatyti svarbūs aspektai:
  - a. El. verslo procesų diegimas į tradicines veiklas yra teigiamas dalykas. Įmonės supranta, kas el. verslas gali atnešti naudos įmonei ir padaryti vykdomą veiklą efektyvesne.
  - b. Sėkmės veiksnių analizė, plėtojant el. verslą yra svarbus procesas. Tokie rezultatai rodo, kad įmonės supranta sėkmės veiksnių analizės principą ir jo svarbą.

Taigi, kritinių sėkmės veiksnių analizė yra svarbus procesas plėtojant el. verslą. Išanalizavus ir įvertinus visus veiksnius įmonės galėtų startuoti ar plėtoti verslą efektyviau.

## LITERATŪRA

1. **Baolin W.**, E-business Value Process Modelling // Shaping Business Strategy in a Networked World. The 4th International Conference on Electronic Business. Beijing, China, 2004.
2. **Birley S.**, The role of new firms: Births, deaths, and job generation. *Strategic Management Journal*, 1986, 7(4), 361–376.
3. **Brandenburger A. M., Stuart H.**, Value-based business strategy. *Journal of Economics and Management Strategy*, 1996, 5: 5–25.
4. **Bruno, A. V., & Leidecker, J. K.**, Causes of new venture failure: 1960's vs. 1980's. *Business Horizons*, 1998, 31(6), 51–57.
5. **Bullen, C. V. & Rockart, J. F.**, A primer on critical success factors. Cambridge, MA: Center for Information Systems Research, MIT, 1998.
6. **Christensen, C. R., Andrews, K. R., Bower, J. L., Hamermesh, R. G & Porter, M. E.**, Business policy: Text and cases, 1987, 6th ed.. Homewood, IL: Irwin.
7. **Daniel, D.R.**, Management information crisis. *Harvard Business Review*, (Sept-Oct), 1961, 111-116.
8. **Dien D. Phan**, E-business development for competitive advantages: a case study, *Information & Management*, 40, 2003, 581–590.
9. **Dubini, P.**, Which venture capital backed entrepreneurs have the best chances of succeeding? *Journal of Business Venturing*, 1989, 4(2), 123–132.
10. **Duchesneau, D. A., & Gartner, W. B.**, A profile of new venture success and failure in an emerging industry. *Journal of Business Venturing*, 1990, 5(5), 297–312.
11. **Dun & Bradstreet Corporation**, Business Failure Record, 1992 Final, 1994 Preliminary. New York: Author.
12. **Folz D. H.**, Survey Research for Business Administration, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1996.
13. **Garrity, E. J. & Sanders, G. L.**, Information Systems Success Measurement, Hershey, USA: Idea Group Publishing, 1998.
14. **Gartner G2 Group**, Gartner's Hype Cycle Special Report for 2001.
15. **Gartner, W. B., Mitchell, T. R., & Vesper, K. H.**, A taxonomy of new business ventures. *Journal of Business Venturing*, 1989, 4(3), 169–186.

16. **Glaser, B. G. & Strauss, A. L.** *The discovery of grounded theory*. Chicago: Aldine, 1967.
17. **Grossi, R., Lange, J., Rebell, D., & Stern, L.**, Lessons from the graveyard: Why start-ups fail and the secrets for success. In M. Sawhney & R. Gulati (Eds.), Kellogg Graduate School of Management, 2000 Anthology. Northwestern University.
18. **K.S. Han, M.H. Noh**, Critical failure factors that discourage electronic commerce growth, *Int. J. Electron. Commer.* 2, 1999–2000, 25–44.
19. **Heffring, M.**, A theory-in-use approach to developing marketing theories. In: N. Dholakia & J. Arndt (Eds.), *Changing the course of marketing*, 1985, pp. 105-117. Greenwich, CO: JAI.
20. **Honjo, Y.**, Business failure of new firms: An empirical analysis using a multiplicative hazards model. *International Journal of Industrial Organization*, 2000, 18(4), 557–574.
21. **Huff, D., & Wade, M. L.**, Strategy for success. *Ivey Business Journal*, 1999, 63(5), 66–71.
22. **Ives B., Learmonth G. P.**, The information system as a competitive weapon, *Communications of the ACM*, 1984.
23. **Irani Z., Love P.E.D.**, Developing a frame of reference for ex ante, IT/IS investment evaluation, *European Journal of Information Systems* 11, 2002, 74–82.
24. **Klaus G. Grunert, Charlotte Ellegaard**, Project no 15, The Concept of Key Success Factors: Theory and Method, MAPP working paper no 4, October 1992.
25. **Koufaris M.**, Applying the technology acceptance model and flow theory to online customer behavior, *Information Systems Research* 13, 2002, 205– 223.
26. **Liu C., Arnett K.P.**, Exploring the factors associated with web site success in the context of electronic commerce, *Information and Management* 38 (2000) 23– 33.
27. **MacMillan, I. C., Zemann, L., & Subbanarasimha, P. N.**, Criteria distinguishing successful from unsuccessful ventures in the venture screening process. *Journal of Business Venturing*, 1987, 2(2), 123–137.
28. **Michael E. Porter**, *Strategy and the Internet*, Harvard Business School Publishing Corporation.
29. **Michael J. Earl**, Evolving the E-Business, *Business Strategy Review*, 2000, Volume 11 Issue 2, pp 33-38.
30. **Mintzberg, H.** The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 1990, 11(3), 171-195.



31. **Narimantas Paliulis, Arnoldina Pabedinskaitė, Linas Šaulinskas**, Elektroninis verslas: raida ir modeliai, 2007.
32. **S. Nataraj, J. Lee**, Dot-com companies: are they all hype?, *SAM, Advanced Management Journal* 61, 2002, 10–14.
33. **Plant R.**, *eCommerce: Formulation of Strategy*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, 1999.
34. **Porter, M.**, Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, 2001, 79(3), 3–78.
35. **Pranulis V. P.**, *Marketingo tyrimai*, Vilniaus universiteto leidykla, 2007.
36. **Pradeep Korgaonkar ir Bay O’Leary**, Management, Market, and Financial Factors Separating Winners and Losers in E-Business, *Journal of Computer-Mediated Communication* 11, 2006.
37. **Raphael Amit ir Christoph Zott**, Value creation in e-business, *Strategic Management Journal*, 2001.
38. **Roberts J. H.**, Developing new rules for new markets, *Acad. Mark. Sci. J.*, 2000 28 (1).
39. **Rockart, J. F.**, Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*, 1979.
40. **Rockart, J. F., Earl, M. J. and Ross, J.W.**, Eight Imperatives for the New IT Organisation, *Sloan Management Review*, 1996, Vol.38, No.1, Fall, pp 43-55.
41. **Skytte, H.**, *Interorganisatoriske relationer i vertikale markedsføringssystemer*. Aarhus: Ph.D. dissertation, 1990.
42. **Sousa de Vasconcellos e Sá, J. A. & Hambrick, D. C.**, Key success factors: Test of a general theory in the mature industrial product sector. *Strategic Management Journal*, 1989, 10, 367-382.
43. **Strauss J., Frost R.**, *E-marketing*. 2nd edition. – USA: Upper Saddle River., 2001.
44. **Taylor M., Murphy A.**, SMEs and e-business, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 2004, Volume: 11, 280-289.
45. **Thornton, J., & Marche, S.**, Sorting through the dot bomb rubble: How did the high-profile e-tailers fail? *International Journal of Information Management*, 2003, 23(2), 121–138.
46. **Tom R. Eikebrokk, Dag H. Olsen**, An empirical investigation of competency factors affecting e-business success in European SMEs, *ScienceDirect* 2007.
47. **Turner, B. A.**, Some practical aspects of qualitative data analysis. *Quality and Quantity*, 1981, 15, 225-247.

48. **Venkataraman, S., Van de Ven, A. H., Buckeye, J., & Hudson, R.**, Starting up in a turbulent environment: A process model of failure among firms with high customer dependence. *Journal of Business Venturing*, 1990, 5(5), 277–295.
49. **Voss, C.**, Developing an eService Strategy, *Business Strategy Review*, 2000, Vol.11, Issue 1, March.
50. **Watson, J., & Everett, J. E.**, Do small businesses have high failure rates? *Journal of Small Business Management*, 1996, 34(4), 45–63.
51. **Wu F., Mahajan V., Balasubramanian S.**, An analysis of e-business adoption and its impact on business performance, *Journal of the Academy of Marketing Science* 31 (2003) 425– 447.
52. **Zaltman, G., LeMasters, K. & Heffring, M.**, *Theory construction in marketing*. New York: Wiley, 1982.

**Goreinova I.** Kritiniai sėkmės veiksniai plėtojant el. verslą / Elektroninio verslo vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. R. Gatautis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Ekonomikos ir finansų valdymo fakultetas, 2008. – 70 p.

## **ANOTACIJA**

Magistro baigiamajame darbe išanalizuoti ir nustatyti kritiniai el. verslo sėkmės plėtojimo veiksniai, sudarytas el. verslo kritinių sėkmės veiksmų koncepcinis modelis, modelis patikrintas empiriniu tyrimu. Pirmoje dalyje analizuojami el. verslo teoriniai aspektai, įvertinama el. verslo procesų integracijos nauda į tradicinius įmonės veiklos procesus. Antroje dalyje analizuojama kritinių sėkmės veiksmų metodika, jos pranašumai, kritinių sėkmės veiksmų išskyrimo būdai. Trečioje dalyje analizuojami el. verslo kritinių sėkmės veiksmų išskyrimo mokslinės literatūros šaltiniai. Apžvelgti ir išskirti jau sudaryti koncepciniai autorių sudaryti el. verslo sėkmės kritinių veiksmų modeliai bei patys veiksniai. Ketvirtoje dalyje, pagal išnagrinėtus mokslinius straipsnius ir išskirtus el. verslo kritinius sėkmės veiksmus sudarytas koncepcinis el. verslo kritinių sėkmės veiksmų koncepcinis modelis. Paskutinėje, penktoje dalyje, atliktas empirinis tyrimas, kurio metu tikrinamas sudarytas koncepcinis modelis. Tyrimo rezultatai detaliai išanalizuoti ir sugrupuoti, vaizdžiai pateikti grafiškai. Pateiktas galutinis rezultatų apibendrinimas ir vertinimas.

**Pagrindiniai žodžiai:** el. verslas, el. verslo nauda, kritiniai sėkmės veiksniai, el. verslo kritinių sėkmės veiksmų analizė.

**Goreinova I.** Critical success factors in e-business development / Master's work in e-business management. Supervisor assoc. prof. R. Gatautis. – Vilnius Faculty of Economics and Finance Management, Mykolas Romeris University, 2006. – 70 p.

## **ANOTATION**

The graduation paper has been written to identify and to analyze the critical success factors in e-business development. The e-business critical success factors model was designed and verified by empirical research.

First part of this paper includes theoretical aspects of e-business, the benefit companies get from e-business process integration in traditional company's activity. The second part analyzes the critical success factors methodology, its advantages, critical success factors extraction methods. The third part includes analysis of e-business critical success factors isolation of scientific literature sources. Already concluded authors critical success factors models and factors itself are reviewed and analyzed. In the fourth part according analyzed scientific literature and critical success factors extracted, an e-business conceptual critical success factors model was designed. In the last, fifth part, an empirical research was carry accomplished. Research results are analyzed, grouped and detailed shown in graphical way. The ultimate results summation is provided.

**Key words:** e-business, e-business benefits, critical success factors, e-business critical success factors analysis.

**Goreinova I.** Kritiniai sėkmės veiksniai plėtojant el. verslą / Elektroninio verslo vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. R. Gatautis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Ekonomikos ir finansų valdymo fakultetas, 2008. – 70 p.

## **SANTRAUKA**

Verslo administravimo magistro baigiamojo darbo tema yra aktuali, nes nenumaldomas el. verslo augimas kartu su labai greit besivystančiom informacinėmis technologijomis turi didelę įtaką bendrai ekonomikos padėčiai pasaulyje. Tačiau, el. verslui taip greit besiplečiant į tradicinių organizacijų veiklą, technologijos pradėtos diegti karštligiškai – neapgalvojant ir neįsigilinant į visus svarbiausius aspektus. Informacinės technologijos įmonėje diegiamos neįvertinus visų verslo procesų ir nesuplanavus įmonės veiklos strategijos pokyčių. El. verslas pradedamas neįsigilinus į kritinius el. verslo sėkmės veiksnius. Tokios veiklos pasekmės yra neefektyvi ar net nuostolinga įmonės veikla.

**Tyrimo objektas** – kritiniai el. verslo plėtojimo sėkmės veiksniai.

**Tyrimo tikslas** – išstudijavus teorinius veiksnius, sąlygojančius sėkmingą el. verslo plėtoją, parengti koncepcinį kritinių el. verslo sėkmės veiksmų modelį bei jį empiriškai patikrinti.

**Tyrimo uždaviniai:**

- Išanalizuoti el. verslo teorinius aspektus, įvertinti jo naudą įmonėms
- Atlikti mokslinės literatūros analizę, jos metu išskirti svarbiausius el. verslo sėkmingo plėtojimo veiksnius;
- Remiantis teoriniais veiksniais, parengti koncepcinį kritinių el. verslo sėkmės veiksmų modelį;
- Parengtą koncepcinį kritinių el. verslo sėkmės veiksmų modelį patikrinti empiriškai;
- Pateikti galutinį el. verslo sėkmės veiksmų elektroninėse rinkose vertinimą.

Darbe atlikta kritinių el. verslo sėkmės veiksmų analizė, išskirti svarbiausi veiksniai, užtikrinantys el. verslo plėtros sėkmę. Pagal išskirtus veiksnius sudarytas el. verslo kritinių sėkmės veiksmų koncepcinis modelis, kuris patikrintas atliekant empirinį tyrimą tarp Lietuvos įmonių, plėtojančių el. verslo procesus. Tokiu būdu, pasaulinė kritinių el. verslo sėkmės veiksmų išskyrimo praktika patikrinta Lietuvos mastu. Pateikti tyrimo rezultatai bei apibendrinimas.

**Goreinova I.** Critical success factors in e-business development / Master's work in e-business management. Supervisor assoc. prof. R. Gatautis. – Vilnius Faculty of Economics and Finance Management, Mykolas Romeris University, 2006. – 70 p.

## **SUMMARY**

Final Master of Business Administration paper topic is relevant because the relentless e-business growth, together with fast expanding information technologies that have a significant impact on the general economic situation in the world. However, e-business is expanding rapidly in the traditional activities of organizations, technology deployment started hectic - indiscriminating in all major aspects. Information technologies in companies are integrated without business strategy changes. Companies start integration of e-business processes without concern of critical e-business success factors analysis. The consequences of such activity are ineffective or even losses in business.

**The research object** – critical e-business development success factors.

**The research purpose** – based on the theoretical factors underlying the success of e-business development, develop a conceptual critical e-business success factors model and verify it empirical research.

### **Research goals:**

- Analyze the theoretical aspects of the e-business, assess its benefits for businesses
- To perform literature analysis, the time to distinguish the critical success factors in e-business development;
- Based on theoretical issues, design a conceptual critical e-business success factors model;
- To verify conceptual critical e-business success factors model empirically;
- The formulate the final assessment of e-business success factors in electronic market.

Work carried out critical e-business analysis, identified the most important factors ensuring e-business development success. Under the identified factors conceptual e-business critical success factors model designed. The model examined in the empirical study of the Lithuanian enterprises, developing the e-business processes. In this way, the world critical success factors exclusionary practices checked in Lithuania scale. The ultimate results summation is provided

## **PRIEDAI**

### **1 priedas. Kritinių sėkmės veiksnių išskyrimas plėtojant el. verslą**

Esu Inesa Goreinova, Mykolo Romerio universiteto magistrantė. Studijuoju elektroninio verslo vadybą. Šiuo metu rašau baigiamąjį magistrinį tiriamąjį darbą: „Kritinių sėkmės veiksnių nustatymas plėtojant el. verslą”.

Atsakyti į anketos klausimus neužtruksite ilgiau nei 10 min. Reikiamus atsakymus pažymėkite ar paryškinkite. Anonimiškumą garantuoju.

#### **1. Kiek darbuotojų dirba Jūsų įmonėje?**

- ☐ Iki 10
- ☐ 10-50
- ☐ 50 ir daugiau

#### **2. Kokioje pramonės šakoje yra vystomas Jūsų verslas?**

- ☐ Apdirbamoji gamyba
- ☐ Elektros, dujų ir vandens tiekimas
- ☐ Statyba
- ☐ Prekyba
- ☐ Viešbučiai ir restoranai
- ☐ Transportas ir sandėliavimas
- ☐ Paštas ir telekomunikacijos
- ☐ Finansinis tarpininkavimas
- ☐ Kompiuteriai ir su jais susijusi veikla
- ☐ Nekilnojamasis turtas, nuoma ir kita verslo veikla
- ☐ Poilsio organizavimo, kultūrinė ir sportinė veikla
- ☐ Kita aptarnavimo veikla

#### **3. Ar Jūsų įmonėje yra naudojama el. tinklalapis, el. paštas, el. komercijos sistema, skirti verslo tikslams?**

- ☐ Taip
- ☐ Ne

**4. Įvertinkite informacinių technologijų panaudojimą Jūsų įmonėje.**

Siauras mastas	1	2	3	4	5	Platus mastas
----------------	---	---	---	---	---	---------------

**5. Įvertinkite įmonės el. verslo galimybių pažinimo lygį.**

Siauras mastas	1	2	3	4	5	Platus mastas
----------------	---	---	---	---	---	---------------

**6. Įvertinkite el. verslo plėtros lygį įmonėje.**

Siauras mastas	1	2	3	4	5	Platus mastas
----------------	---	---	---	---	---	---------------

**7. Įvertinkite el. verslo panaudojimo darbo veikloje skatinimą Jūsų įmonėje.**

Siauras mastas	1	2	3	4	5	Platus mastas
----------------	---	---	---	---	---	---------------



**8. Įvertinkite žemiau esančių veiksmų svarbą plėtojant el. verslą.**

Nr.		Labai svarbu	Vidutiniškai svarbu	Labiau nesvarbu nei svarbu	Nesvarbu
1.	Strategijos planavimas				
2.	Vizijos nustatymas				
3.	El. verslo procesų integracija				
4.	Rinkos naujovė				
5.	Greita reakcija ir adaptacija				
6.	Kokybiškų prekių ir paslaugų pasiūla				
7.	Naujų rinkų atradimas				
8.	Technologinių naujovių diegimas				
9.	Naujų klientų pritraukimas				
10.	Klientų poreikių analizė				
11.	Pradinio kapitalo įsivertinimas				
12.	Tinkama kaštų kontrolė				
13.	Naujų pajamų šaltinių atradimas				

**9. Į langelius įrašykite tris svarbiausius el. verslo plėtojimo veiksmus, pateiktus lentelėje.**

\_\_\_\_\_

**10. Kaip manote, kurie el. verslo plėtojimo veiksniai yra sunkiausiai pasiekiami? Į langelius įrašykite tris veiksmus, pateiktus lentelėje.**

\_\_\_\_\_

**Įvertinkite teiginius apie el. verslo plėtojimą skalėje nuo 1 iki 5. Tinkamą atsakymą apibraukite.**

**11. Geras įmonės procesų, klientų, technologijų, rinkos, finansų valdymas užtikrina įmonės el. verslo veiklos sėkmę.**

Visiškai sutinku	1	2	3	4	5	Visiškai nesutinku	Neturiu nuomonės
------------------	---	---	---	---	---	--------------------	------------------

**12. Technologinių naujovių diegimas įtakoja naujų rinkų ir klientų pritraukimą.**

Visiškai sutinku	1	2	3	4	5	Visiškai nesutinku	Neturiu nuomonės
------------------	---	---	---	---	---	--------------------	------------------

**13. Būti rinkos pionieriu yra svarbus veiksnys užtikrinant el. verslo sėkmę.**

Visiškai sutinku	1	2	3	4	5	Visiškai nesutinku	Neturiu nuomonės
------------------	---	---	---	---	---	--------------------	------------------

**14. Strategijos planavimas būtinas norint užtikrinti el. verslo plėtros sėkmę.**

Visiškai sutinku	1	2	3	4	5	Visiškai nesutinku	Neturiu nuomonės
------------------	---	---	---	---	---	--------------------	------------------

**15. El. verslo diegimas į tradicinio verslo procesus yra teigiamas pokytis įmonės veikloje.**

Visiškai sutinku	1	2	3	4	5	Visiškai nesutinku	Neturiu nuomonės
------------------	---	---	---	---	---	--------------------	------------------

**16. Kaip manote, ar ateityje sėkmės veiksnių svarba plėtojant el. verslą keisis?**

- ☐ Nesikeis
- ☐ Keisis iš esmės
- ☐ Keisis iš dalies
- ☐ Kita (įrašykite) \_\_\_\_\_

**17. Kai manote, ar svarbi yra el. verslo plėtojimo kritinių sėkmės veiksnių analizė prieš pradedant el. verslą?**

- ☐ Labai svarbi
- ☐ Svarbi tik iš dalies
- ☐ Visiškai nesvarbi
- ☐ Neturiu nuomonės

## 2 priedas. Tyrimo kritinių sėkmės veiksnių išskyrimas plėtojant el. verslą rezultatai

### 1. Kiek darbuotojų dirba Jūsų įmonėje?

Iki 10	213	54,62%
10 - 50	110	28,21%
50 ir daugiau	67	17,18%

### 2. Kokioje pramonės šakoje yra vystomas Jūsų verslas?

Apdirbamoji gamyba	21
Elektros, dujų ir vandens tiekimas	2
Statyba	9
Prekyba	111
Viešbučiai ir restoranai	34
Transportas ir sandėliavimas	11
Paštas ir telekomunikacijos	21
Finansinis tarpininkavimas	54
Kompiuteriai ir su jais susijusi veikla	71
Nekilnojamasis turtas, nuoma ir kita verslo veikla	61
Poilsio organizavimo, kultūrinė ir sportinė veikla	23
Kita aptarnavimo veikla	20

### 3. Ar Jūsų įmonėje yra naudojama el. tinklalapis, el. paštas, el. komercijos sistema, skirti verslo tikslams?

Taip	390
Ne	0

**4. Įvertinkite informacinių technologijų panaudojimą Jūsų įmonėje.**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
23	47	177	82	61
5,90%	12,05%	45,38%	21,03%	15,64%

**5. Įvertinkite įmonės el. verslo galimybių pažinimo lygį.**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
21	67	117	98	87
5,38%	17,18%	30,00%	25,13%	22,31%

**6. Įvertinkite el. verslo plėtros lygį įmonėje.**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
87	111	102	56	34
22,31%	28,46%	26,15%	14,36%	8,72%

**7. Įvertinkite el. verslo panaudojimo darbo veikloje skatinimą Jūsų įmonėje.**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
134	96	65	52	43
34,36%	24,62%	16,67%	13,33%	11,03%

## 8. Įvertinkite žemiau esančių veiksmų svarbą plėtojant el. verslą.

<b>Strategijos planavimas</b>		
Labai svarbu	278	71,28%
Vidutiniškai svarbu	112	28,72%
Labiau nesvarbu nei svarbu	0	0,00%
Nesvarbu	0	0,00%
<b>Vizijos nustatymas</b>		
Labai svarbu	212	54,36%
Vidutiniškai svarbu	141	36,15%
Labiau nesvarbu nei svarbu	32	8,21%
Nesvarbu	5	1,28%
<b>El. verslo procesų integracija</b>		
Labai svarbu	189	48,46%
Vidutiniškai svarbu	134	34,36%
Labiau nesvarbu nei svarbu	54	13,85%
Nesvarbu	13	3,33%
<b>Rinkos naujovė</b>		
Labai svarbu	203	52,05%
Vidutiniškai svarbu	143	36,67%
Labiau nesvarbu nei svarbu	44	11,28%
Nesvarbu	0	0,00%
<b>Greita reakcija ir adaptacija</b>		
Labai svarbu	223	57,18%
Vidutiniškai svarbu	131	33,59%
Labiau nesvarbu nei svarbu	36	9,23%
Nesvarbu		0,00%
<b>Kokybiškų prekių ir paslaugų pasiūla</b>		
Labai svarbu	201	51,54%
Vidutiniškai svarbu	97	24,87%
Labiau nesvarbu nei svarbu	57	14,62%
Nesvarbu	35	8,97%

Lentelės tęsinys kitame puslapyje

<b>Naujų rinkų atradimas</b>		
Labai svarbu	189	48,46%
Vidutiniškai svarbu	134	34,36%
Labiau nesvarbu nei svarbu	42	10,77%
Nesvarbu	25	6,41%
<b>Technologinių naujovių diegimas</b>		
Labai svarbu	167	42,82%
Vidutiniškai svarbu	90	23,08%
Labiau nesvarbu nei svarbu	74	18,97%
Nesvarbu	59	15,13%
<b>Naujų klientų pritraukimas</b>		
Labai svarbu	247	63,33%
Vidutiniškai svarbu	69	17,69%
Labiau nesvarbu nei svarbu	71	18,21%
Nesvarbu	3	0,77%
<b>Klientų poreikių analizė</b>		
Labai svarbu	251	64,36%
Vidutiniškai svarbu	87	22,31%
Labiau nesvarbu nei svarbu	52	13,33%
Nesvarbu	0	0,00%
<b>Pradinio kapitalo įsivertinimas</b>		
Labai svarbu	131	33,59%
Vidutiniškai svarbu	145	37,18%
Labiau nesvarbu nei svarbu	75	19,23%
Nesvarbu	39	10,00%
<b>Tinkama kaštų kontrolė</b>		
Labai svarbu	198	50,77%
Vidutiniškai svarbu	142	36,41%
Labiau nesvarbu nei svarbu	50	12,82%
Nesvarbu	0	0,00%

Lentelės tęsinys kitame puslapyje

<b>Naujų pajamų šaltinių atradimas</b>		
Labai svarbu	247	63,33%
Vidutiniškai svarbu	134	34,36%
Labiau nesvarbu nei svarbu	9	2,31%
Nesvarbu	0	0,00%

**9. Į langelius įrašykite tris svarbiausius el. verslo plėtojimo veiksnius, pateiktus lentelėje.**

- Klientų poreikių analizė
- Greita reakcija ir adaptacija
- Tinkama kaštų kontrolė

**10. Kaip manote, kurie el. verslo plėtojimo veiksniai yra sunkiausiai pasiekiami? Į langelius įrašykite tris veiksnius, pateiktus lentelėje.**

- Strategijos planavimas
- Rinkos naujovė
- Naujų pajamų šaltinių atradimas

**11. Geras įmonės procesų, klientų, technologijų, rinkos, finansų valdymas užtikrina įmonės el. verslo veiklos sėkmę.**

1	2	3	4	5	Neturiu nuomonės
9	21	23	138	185	14
2,31%	5,38%	5,90%	35,38%	47,44%	3,59%

**12. Technologinių naujovių diegimas įtakoja naujų rinkų ir klientų pritraukimą.**

1	2	3	4	5	Neturiu nuomonės
11	35	78	98	159	9
2,82%	8,97%	20,00%	25,13%	40,77%	2,31%

**13. Būti rinkos pionieriu yra svarbus veiksnys užtikrinant el. verslo sėkmę.**

1	2	3	4	5	Neturiu nuomonės
64	51	91	77	96	11
16,41%	13,08%	23,33%	19,74%	24,62%	2,82%

**14. Strategijos planavimas būtinas norint užtikrinti el. verslo plėtros sėkmę.**

1	2	3	4	5	Neturiu nuomonės
11	21	56	134	158	10
2,82%	5,38%	14,36%	34,36%	40,51%	2,56%

**15. El. verslo diegimas į tradicinio verslo procesus yra teigiamas pokytis įmonės veikloje.**

1	2	3	4	5	Neturiu nuomonės
3	15	33	98	225	16
0,77%	3,85%	8,46%	25,13%	57,69%	4,10%

**16. Kaip manote, ar ateityje sėkmės veiksnių svarba plėtojant el. verslą keisis?**

Nesikeis	42
Keisis iš esmės	112
Keisis iš dalies	236
Kita (įrašykite)	0

**17. Kai manote, ar svarbi yra el. verslo plėtojimo kritinių sėkmės veiksnių analizė prieš pradedant el. verslą?**

Taip	333
Ne	57