

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
SOCIALINĖS INFORMATIKOS FAKULTETAS
ELEKTRONINIO VERSLO KATEDRA

GABIJA LUNEVIČIŪTĖ

Elektroninio verslo vadyba

INTERNETINIŲ ĮMONIŲ ŽLUGIMO PAMOKOS

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas –
prof. dr. Rimantas Gatautis

Vilnius, 2009

TURINYS

TURINYS.....	2
ĮVADAS.....	3
1. E. VERSLO SAMPRATA IR PLĖTROS TENDENCIJOS	6
2. ĮMONIŲ VEIKLOS NESĖKMĘ INTERNETE LEMIANČIŲ VEIKSNIŲ IŠSKYRIMAS	10
3. ĮMONĖS NESĖKMĘ INTERNETE LEMIANČIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ	15
3.1. Verslo modelio veiksnys įmonės nesėkmei internete	15
3.1.1. Verslo modelio samprata	15
3.1.2. E. verslo modelių taksonomija.....	17
3.1.3. Vieno e. verslo modelio įgyvendinimas	21
3.2 Neteisingi marketingo veiksmai	23
3.2.1. Vartotojų poreikio vertinimas	23
3.2.2. Vartotojų lojalumo veiksnys	26
3.3. Specifinių žinių trūkumo veiksnys	34
3.4. Neteisingas finansų valdymas.....	38
4. KONCEPCINIO VEIKSNIŲ, LEMIANČIŲ ĮMONIŲ ŽLUGIMĄ INTERNETE, MODELIO EMPIRINIS TYRIMAS	43
4.1. Empirinio tyrimo metodika.....	43
4.2. Tyrimo duomenų analizė	47
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	64
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	66
ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS.....	71
SANTRAUKA	72
SUMMARY	73
PRIEDAI	74

IVADAS

Internetas – tikrą revoliuciją pasaulyje sukėlusį technologiją, suteikianti galimybę visam pasauliui bendrauti tarpusavyje. Interneto teikiamas galimybes netruko įvertinti ir verslo pasaulis: per trumpą laiką interneto vartotojų skaičiui išaugus tūkstančiais procentų, verslas čia pamatė naują rinką ir naujas galimybes.

Elektroninio verslo pradžia laikomi 1994 m., tad lyginant su tradiciniu verslu, vykdomu kone tiek pat laiko, kiek Žemėje gyvena žmonės, elektroninis verslas (toliau – e. verslas) yra gana jaunas verslas, kurio tradicijos ir principai dar nėra iki galo susiformavę, be to, jie nuolat kinta.

Pasaulio ekonomikos raidoje technologiniai išradimai sukelia augimą, internetas – ne išimtis. Pripažįstama, kad e. verslo plėtra šalies ekonomikai yra svarbus faktorius: e.verslas panaikina atstumus ir sienas, padeda pasiekti platesnį vartotojų, tiekėjų ir tarpininkų ratą.

Nuo 1995 m. iki 2001 m. ekonomiškai išsivysčiusiuose regionuose (JAV, Europa, kai kurios Azijos šalys, Australija) buvo e. įmonės buvo kuriamas itin dideliais mastais. Vis dėlto greta teigiamų pavyzdžių esama ir daug skaudžių. Informacinės technologijos (toliau – IT) į verslo procesus pradėtos diegti gerai neįvertinus jų privalumų ir trūkumų, iki galo nesusipažinus su panaudojimo galimybėmis ir ką tai gali duoti įmonei. Šis laikotarpis vadinamas dot.com bumu: per šešerius metus susikūrė tūkstančiai e. įmonių, iš kurių didelė dalis žlugo. E. verslas buvo pradedamas ne tik iki galo neišsiaiškintus rinkos poreikių ir galimybių, bet ir prasidėjus e. įmonių žlugimo bangai, nebuvo atidžiau pažvelgta į to priežastis.

Kiekvienu įmonės nesėkmės atveju galima išskirti ir įvertinti pagrindines priežastis, privedusias prie žlugimo, tiek tradicinio, tiek elektroninio verslo sektoriuje. Skirtumas tas, kad e. versle vertės kūrimo figūruoja ne tik tradiciniai verslo elementai, bet ir technologiniai veiksniai: tiek pati technologinė bazė, tiek interneto įtaka tradicinėms rinkodaros, vadybos ir kitoms priemonėms, nes nauja, e. erdvė, neišvengiamai keičia ir verslo procesą. E. verslas apima ne tik įprastines verslo operacijas bet ir naujus, tik virtualioje aplinkoje galimus verslo modelius, kurie plėtojasi ir keičiasi nepaprastai sparčiai. Šiame darbe ir analizuojami įmonės nesėkmę internete lemiantys veiksniai, juos iliustruojant e. parduotuvės boo.com pavyzdžiu.

Darbe „Internetinių įmonių žlugimo pamokos“ terminas „žlugimas“ vartojamas kaip įmonės finansinės nesėkmės sinonimas. Sąvokos „internetinis verslas“ ir „elektroninis (e.) verslas“ taip pat

vartojamos kaip sinonimai. Virtuali erdvė, elektroninė erdvė ir internetas šiame darbe taip pat yra sinoniminės sąvokos.

Mokslinio darbo „Internetinių įmonių žlugimo pamokos“ **problematika**: atsižvelgiant į istorinę e. verslo raidą, matoma, kad nepaisant e. verslo plėtros didėjimo tendencija, nemaža dalis jų vykdyusių įmonių sužlugo. Todėl šiame kontekste darbo problema yra formuluojama klausimu: kokie veiksniai nulemia įmonės veiklos nesėkmę internete?

Tyrimo objektas: verslo veiklos internete nesėkmę lemiantys veiksniai.

Tyrimo tikslas: atlikus teorinę nesėkmę internete lemiančių veiksnių analizę, parengti koncepcinį jų modelį ir jį empiriškai patikrinti.

Tyrimo uždaviniai:

1. Apžvelgti e. verslo sampratą ir plėtros tendencijas;
2. Susisteminti įvairių autorių požiūrius į nesėkmę internete lemiančius veiksnius;
3. Remiantis autorių išskirtais įmonių nesėkmę internete lemiančiais veiksniais, parengti koncepcinį nesėkmę internete lemiančių veiksnių modelį;
4. Parengtą koncepcinį veiksnių lemiančių įmonės nesėkmę internete modelį patikrinti empiriškai;
5. Pateikti gautinį nesėkmę internete lemiančių veiksnių modelio vertinimą.

Darbo aktualumas. Tyrimo objektas ir problema pasirinkta atsižvelgiant į tai, kad šiuo metu, praėjus IT mados karštingės sukulto dot.com investicijų ir bendrovių bumui, interneto vartotojų skaičius ir toliau auga, kas tiesiogiai veikia ir e. verslo vystymąsi. Tradicinėje erdvėje veikiančios įmonės dalį ar visus veiklos procesus perkelia į internetą, nuolat kuriasi naujos e. įmonės. Visos tendencijos liudija e. verslo skverbties didėjimą, tad e. įmonėms yra labai svarbu žinoti apie veiksnius, galinčius lemti jų nesėkmę, ir jiems skirti deramą dėmesį.

Tyrimo metodai. Darbe naudoti šie informacijos rinkimo ir tyrimo metodai: literatūros analizė ir apibendrinimas, anketinė apklausa, antrinių šaltinių duomenų rinkimas, sisteminimas ir tyrimas. Analizei atlikti buvo naudojami rodiklių lyginimo, grupavimo, grafinis duomenų vaizdavimo metodas.

Darbe vartojamos sąvokos: e.verslas, e. verslo nesėkmę lemiantys veiksniai, e. verslo nesėkmę lemiančių veiksnių analizė.

Darbo sandara: Pirmame darbo skyriuje analizuojama e. verslo samprata, apžvelgiamos e. verslo plėtros tendencijos. Antrajame susistemintas įvairių autorių požiūris į e. įmonės žlugimą ir parengtas

konceptinis teorinių veiksnių, lemiančių e. įmonės nesėkmę, modelis. Trečioje darbo dalyje atliekama veiksnių, lemiančių įmonių nesėkmę internete, analizė, iliustruojant įmonės boo.com pavyzdžiu. Ketvirtame skyriuje aprašomas žvalgybinis empirinis tyrimas, kuriuo tikrinamas konceptinis įmonės nesėkmę internete lemiančių veiksnių modelis Lietuvos rinkoje. Darbo pabaigoje pateiktos išvados apie veiksnius, lemiančius įmonių nesėkmę internete.

Darbo teorinė reikšmė: darbe susisteminta veiksnių, lemiančių įmonių žlugimą internete, teorinė medžiaga.

Darbo praktinė reikšmė: parengto darbo teorinė dalis gali būti naudinga pažintine prasme e. verslą vykdančioms įmonėms. Apklausos metodologija gali būti panaudota atliekant empirinį platesniu mastu, bei praktiškai analizuojant veiksnius, lemiančius įmonių nesėkmę internete Lietuvoje.

1. E. VERSLO SAMPRATA IR PLĖTROS TENDENCIJOS

Istoriškai, naujos technologijos ir inovacijos suteikia naujas galimybes verslui. Kiekvieni technologijų išradimą (garo variklis, elektra, traukinys, etc) lydėjo siekis pertvarkyti ar patobulinti kurią nors įmonių veiklos sritį ar jų grupes, tai yra pasiekti didesnę įmonės veiklos efektyvumą (Schumpeter, 1934). Tai pritaikoma ir interneto erai: „Interneto reikšmę galima prilyginti Gutenbergo spausdinimo mašinai ir Wato garo varikliui“ (Drucker, P., 1999). Interneto atsiradimas ir pradėjimas jį naudoti versle – dar vienas bandymas pasiekti optimizuoti verslo procesus ir pagerinti įmonės konkurencinę padėtį. Tačiau nė viena iš ankstesnių optimizavimo bangų nesusiformavo taip greitai ir nesulaukė tokio visuotinio pripažinimo: internetas tapo greičiausiai auganti technologija ekonomikos istorijoje.

Tai galima sieti su itin sparčiais interneto vartotojų augimo mastais: per pastarąjį dešimtmetį naudojimasis internetu auga sparčiausiai nei naudojimasis bet kokia kita technologija. 1995 m. interneto vartotojų pasaulyje buvo 16 mln., 2001 m. daugiau nei 513 mln. Prognozuojama, kad iki 2009 m. pabaigos pasaulyje bus daugiau nei 1650 mln. interneto vartotojų (žr. 1 priedą) (Internet World Stats, 2009). Toks milžiniškas ir nuolat didėjantis interneto vartotojų skaičius sudarė puikias sąlygas naujausios ir sparčiai augančios rinkos atsiradimui, o kartu su tuo ir sąlygas reiškiniui, vadinamam e. verslu.

Pats e. verslo terminas įvestas 1997 m. Kompanija IBM e. verslą apibrėžė kaip verslo operacijų atlikimą ir įmonės veiklos organizavimą naudojant informacines technologijas duomenų perdavimo tinklų aplinkoje (Hedman, J., Kalling, T., 2003). Šis apibrėžiamas tinkamas ir šiandien.

Tiek praktikoje, tiek mokslinėje literatūroje dažnai sutinkami tiek e. verslo, tiek e. komercijos terminai. Vis dėlto e. komercija yra tik vienas iš e. verslo elementų, mat e. verslas, be e. komercijai būdingų procesų (ryšiai su vartotojais, tiekėjais ir išoriniais partneriais, įskaitant pardavimą, marketingą, užsakymų priėmimą, pristatymą, vartotojų aptarnavimą, žaliavų pirkimą, tiekimą, atsiskaitymą, mokamą darbą virtualiuosiuose kolektyvuose), pasižymi ir tokiais vidiniais verslo procesais kaip gamyba, atsargų valdymas, intelektinių produktų kūrimas, rizikos valdymas, finansai, žinių valdymas, personalo atranka ir jo valdymas (Straus, J., Frost, R, 2001).

Pirmieji e. verslai buvo pradėti kurti 1994 m., pristačius pirmąją Netscape naršyklę Navigator. Tuo metu požiūris į e. verslą buvo kaip į „ekonomikos revoliuciją“ (Hirakubo, N., Friedman, H.,

2002). Nuo 1995 m. prasidėjo e. įmonių kūrimo bumas, iš kurių po šešerių metų, 2001 m. didelė dalis jų žlugo. Šis laikotarpis vadinamas dot. com burbulu (*dot. com boom*).

Dot.com burbulo metais e. verslas didžiosios daugumos verslininkų buvo vertinamas kaip visiškai atskira verslo rūšis, išstūmusi senuosius ekonomikos principus, ir į ekonominę areną iškėlęs „naująją ekonomiką“ (Buenstor G.; Fornahl D., 2006). Interneto erdvėje pradėti verslą atrodo lengviau, nei tradicinėje, nes viskas ko reikia, tai programinė įranga ir tinklalapis (Hirakubo, N., Friedman, H., 2002). Tai suprasdami verslininkai nuo 1995 m. sparčiai kėlė į viršų naujų e. įmonių skaičiaus kreives. Daugelis internete išvelgė naująjį verslo variklį, galintį užtikrinti gerą ir nerūpestingą gyvenimą, ir jų verslo ideologija buvo paprasta: dot.com – raktas į sėkmę. Tad e. verslo projektai buvo gausiai finansuojami, net gerai neįsigilinus į verslo planus. siekiant juo greičiau užimti kuo didesnę rinkos dalį, ir tuo pačiu taip didindami pinigų kiekius e.verslo kūrimo cirkuliacijoje (Hayward, 2001).

Per šešerius metus augintą ekonomikos burbulą buvo įkurta apie 6000 internetinių įmonių. Literatūroje vis labiau išibėgėjantis e. įmonių kūrimo procesas pradėtas vadinti „neracionaliu optimizmu dėl naujosios ekonomikos“ (Hinseen, 2001).

Lengvos paskolos buvo prieinamesnės JAV gyventojams, ten ir prasidėjo dot.com bumas. Iš pradžių stebėtojais buvę Europos pardavėjai nuogaštavo dėl vis didėjančios JAV interneto parduotuvių įtakos. Jei Europos prekybininkai būtų pasitraukę į šalį, pasaulinis e. prekybos žaidimas būtų pralaimėtas amerikiečiams (Baldwin, 2003). Tad panašus interneto įmonių kūrimo procesas prasidėjo ir Europoje.

Tačiau visada yra riba, kiek rinkos dalyvių gali būti vienoje konkurencinėje arenoje – į persotintą rinką įeiti naujoms kompanijoms labai sunku, o įėjus nelengva išlaikyti gerą poziciją. E. verslo sunkumai atsispindėjo akcijų rinkoje. Nuo 1999 m. iki 2000 m. pradžios JAV padidinus bazinę palūkanų normą net 6 kartus, staigus ekonomikos augimas staigiai pradėjo lėtėti. Akcijų kainos kilo kiekvieną dieną, o tai labiausiai atsispindėjo akcijų indekse. 2000 m. pradžioje NASDAQ¹ indeksas pakilo iki rekordinių aukštumų – 5000 – tai yra dvigubai daugiau nei buvo prieš metus, ir indeksui

¹ **NASDAQ** (*National Association of Securities Dealers Automated Quotations*) – 1971 m. Niujorke įsteigta JAV birža, skirta greitai besivystančių ir augančių smulkių bei vidutinių mokslo ir technikos naujovėms imlių įmonių kapitalų kaupimui. Šiuo metu ši birža yra populiariausia aukštų ir naujų technologijų kompanijų akcijų rinkoje. NASDAQ akcijų indeksas yra vienas pagrindinių akcijų rinkos būseną atspindinčių indeksų pasaulyje.

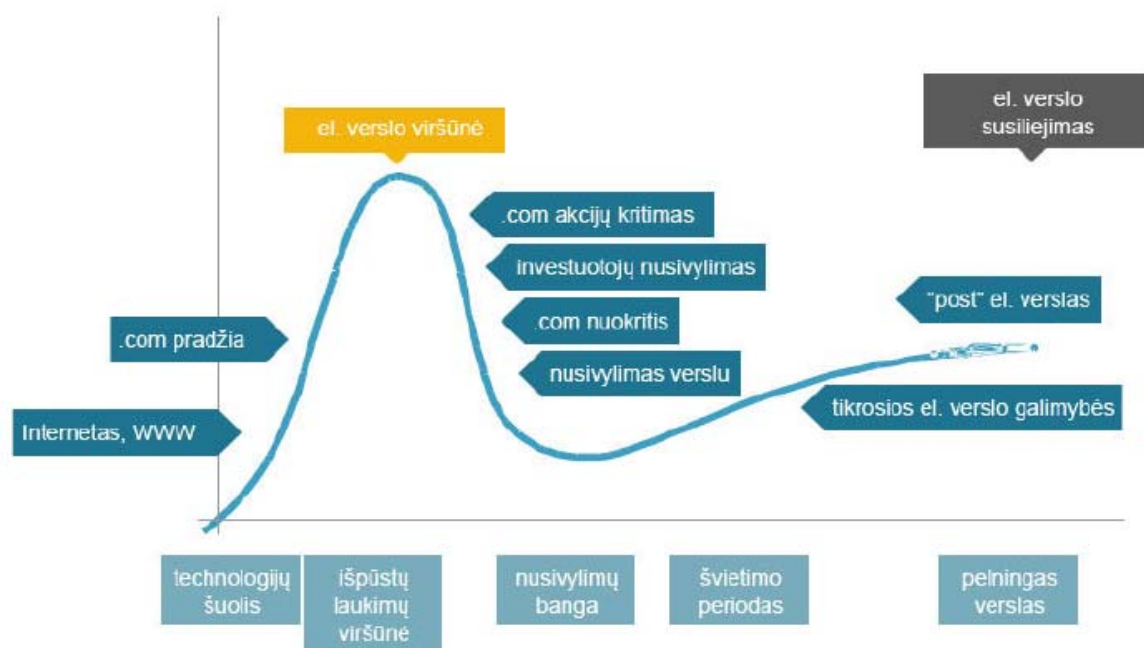
pasiekus piką 2000 m. kovo 10 d. prasidėjo staigus akcijų išpardavinėjimas, tai reiškia krintančias akcijų kainas ir investuotojų traukimąsi iš šio rinkos segmento (žr. 2 priedą). 2000 m. – 2001 m. prasidėjo vadinamoji dot.com žlugimų serija. Tokia situacija gąsdino ir Europos investuotojus, o visa tai lėmė daugelio kompanijų bankrotus abiejuose žemynuose, nors prieš keletą metų niekas neabejojo jų sėkme. Rinkoje išsilaikė tik stipriausios e. įmonės. 2001 m. rugsėjį nė viena bendrovė JAV rinkoje nepasiūlė savo akcijų viešai apyvartai, – pirmą kartą JAV istorijoje nuo 1975 m..

Taigi nepamatuotą optimizmą e. verslo atžvilgiu pakeitė skaudus nusivylimas dėl prarastų pinigų, darbo vietų ir pasitikėjimo. Interneto amžiaus pradžioje buvo greitai startuota, greitai ir bankrutuota (Hinseen, 2001). Iš pradžių nukentėjo interneto naujokai ir smulkios interneto kompanijos, vėliau bankrotų banga nusirito ir iki stambių kompanijų (Nwachukwu, 2002).

Daugeliui ekspertų toks didelis skaičius nesugebėjusių rinkoje išsilaikyti e. įmonių buvo netikėtas, nes internetas buvo laikomas dinamiška aplinka, verslui teikianti begalines galimybes. Tačiau dot.com bumo, dar vadinamo XXI amžiaus pradžios ekonomine krize, kurią sukėlė IT sektorius, nuo 2000 m. iki 2002 m. padaryta žala vertinama 5 trilijonais JAV dolerių. Po dot.com krizės JAV prasidėjo recesija (Li, 2007).

E. verslo raidą atskleidžia Gartner Group sudarytas e. verslo ciklas (žr. 1 paveikslą)

Paveikslas 1. Gartner Group e. verslo ciklas



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

Ne visos dot.com metais įkurtos e. bendrovės žlugo: dalis sėkmingai tęsia veiklą pradėtą rizikingaisiais 1995-2001 m. Pavyzdžiui, 1995 m. pradėjo veiklą dvi didžiosios elektroninės įmonės: didžiausias pasaulyje virtualus knygynas www.amazon.com, bei e. parduotuvė www.ebay.com. Iš to seka išvada, kad neįtikėtiną interneto rinkos šuolį bei jį sekusį kraštutinį pesimizmą XXI amžiaus pradžioje šiuo metu keičia supratimas, kad Naujoji Ekonomika yra ta pati Senoji Ekonomika, tik vykdoma kitoje erdvėje, kas reiškia, kad e. verslui galioja tie patys principai, tačiau yra tam tikrų specifikų, į kurias neatsižvelgiant galima padaryti verslui lemtingų klaidų. Nors 2000-2001 m. internetinių įmonių žlugimo banga nusinešė daugiausia įmonių, tačiau, tai nereiškia, kad e. verslas nustojo egzistuoti. Taigi e. verslas – ne verslo revoliucija, o evoliucija. Tačiau interneto įmonių burbulo sprogdymas 2001 m. privertė verslininkus iš naujo įvertinti interneto galimybes.

Vis dėlto suvokimas, kaip sėkmingai pasinaudoti interneto teikiamomis galimybėmis neretai yra ilgas ir sudėtingas procesas, nors galimybės atsiveria tiek atskiriems individams, tiek jų grupėms, tiek verslui (Nwachukwu, 2002).

Kasmet didėja ne tik interneto, bet ir e. verslo skverbtis: vis daugiau įmonių ten pratęsia savo veiklą arba visus verslo procesus vykdo tik e. erdvėje. Šio proceso priežastys yra įvairios: ten yra jų konkurentai; ten yra jų klientai; interneto panaudojimas įgalina įgyti konkurencinį pranašumą; tai būdas susirasti naujus vartotojus; sutrumpinamas pardavimų ciklas (Clayton, M., 2009).

Jungtinėse Valstijose, kurios visada pirmavo e. verslo srityje, 1999 m. jo apimtis siekė 12.3 milijardus dolerių. 2006 m. – 130 milijardų dolerių, o 2012 m. prognozuojama, kad e. verslas sieks beveik 335 milijardus dolerių. Europoje skaičiai kiek mažesni, tačiau augimas taip pat tolygus: 2006 m. – 102.6 dolerių, o 2011 m. numatoma e. verslo apimtis yra 263.1 milijardų dolerių (žr. 3 priedą).

Šie skaičiai rodo, kad e. verslas ir toliau yra viena pažangiausių verslo sričių. Šiandien daugelis verslininkų supranta, kad sėkmę lemia ne tik teikiamas produktas, bet ir daugelis kitų ne mažiau svarbių veiksnių, tokių kaip kompetentinga vadybininkų komanda, vartotojui „draugiška“ aplinka, gerai organizuota verslo struktūra, technologinė infrastruktūra (Li, 2007).

Tolesniame skyriuje išskiriami teorinėje literatūroje minimi veiksniai, lemiantys įmonės veiklos nesėkmę internete.

2. ĮMONIŲ VEIKLOS NESĖKMĘ INTERNETE LEMIANČIŲ VEIKSNIŲ IŠSKYRIMAS

XX amžiaus pabaigos dot.com burbulas ir e. įmonės ištikusių nesėkmių modelis jau ne kartą pasikartoję pasaulio ekonomikos istorijoje: kiekvieną technologinį išradimą lydėjo naujų įmonių kūrimosi, o po to - žlugimo banga. Tūkstančiai kaip tik susikūrusių kompanijų bankrutavo Pramonės revoliucijos pradžioje, 1900 – 1920 m. vien JAV sužlugo daugiau nei 3000 automobilių gamyklų, o 1950aisiais kentėjo radijo aparatų gamintojai (Lohr, 2001). Tokia pati tendencija matoma ir 1995 – 2001 m.: veiklą teko nutraukti daugybei naujų e. įmonių, iš kurių išsilaikė tik stipriausios, atsižvelgusios į visas e. verslo specifikas.

Po 2000-2001 m. dot.com žlugimų daugelis mokslininkų ir praktikų pradėjo analizuoti jų žlugimo priežastis, pratešdami savo pirmtakų analizes įmonių bankroto srityje. Šiame skyriuje aptariama įmonių žlugimą nagrinėjanti literatūra, išskiriamos tipiškiausios priežastys ir sukuriamas veiksmų, sąlygojančių e. įmonių žlugimą, koncepcinis modelis.

Verslo žlugimo priežastys moksliskai pradėtos nagrinėti tarpukariu, kai karo nualinta pasaulio pramonė pradėjo atsigauti. Daugelis autorių, besidomėjusių įmonių žlugimo lemiančiais veiksniais, pateikia išvadą, kad mažoms ir jaunoms įmonėms gresia didesnis pavojus sužlugti nei didesnėms ir ilgiau veikiančioms įmonėms, bei teigia, kad įmonėms, itin greitai dideliais mastais diegiančioms technologijas tikimybė bankrotuoti yra didesnė (Owen, 2001). Clark ir Monk, tyrę tradicinių ir e. įmonių bankrotų atvejus, teigia, kad 68 – 80% visų verslų sužlunga per pirmuosius penkerius gyvavimo metus (Clark, 2000) (Monk, 2000). Clark atkreipia dėmesį į šiuos veiksnius: prastas įmonės finansų valdymas, patirties stoka, nepakankamos žinios apie vartotojų poreikius, neteisingai pasirinktas verslo modelis. Monk įvardina, kad naujos įmonės paprastai žlunga dėl šių priežasčių: klaidinga pradinė idėja; prasta organizacijos vadyba; vadovavimo patirties nebuvimas; nesugebėjimas nustatyti konkretaus rinkos segmento ir vartotojų lojalumo neugdymas.

Mason pateikia sąrašą galimų įmonių žlugimo priežasčių, iš kurių svarbiausios: klaidinga pagrindinė idėja, pradinio kapitalo naudojimas neadekvatus galimybėms ir perspektyvoms; žinių trūkumas; vartotojų lojalumo neugdymas, prasta kainodara; per dideli konkurenciniai užmojai, vartotojams nedraugiškas tinklalapis (Mason, 2000).

Scully nurodo, kad e. įmonės žlugo dėl konkrečios vizijos nebuvimo, nederintų verslo modelių, vadovavimo patirties stokos (Scully, 2000). Glass teigia, kad e. įmonės žlugo dėl trijų pagrindinių

priežasčių: per staigus augimas, netikslinga vadyba ir nesugebėjimas išlaikyti kliento (Glass, 2001). Daugelis naujų įmonių vadovų nesugebėjo susitvarkyti su finansiniais srautais, tai yra tikslingai paskirstyti investuotojų pinigus, norint gauti pelną. Daugelis jų neuždirbo jokių pajamų arba jos buvo per mažos, tai yra, turinčios per mažai pajėgumų, išsilaikyti konkurencinėje perpildytos rinkos kovoje. Tos bendrovės, ypačingai mažosios, kurios per daug tikėjosi iš vieno pajamų šaltinio, buvo pasmerktos bankrotui (Hayward, 2001).

Panašias nesėkmingo verslo priežastis nurodo ir Birley su Niktari (1996). Autoriai teigia, kad pagrindinė priežastis yra nelanksti, autokratinė valdymo sistema ir patirties bei planavimo stoka. Autoriai empiriškai nustatė, kad apie 80% nepavykusių verslų pagrindinis veiksnys buvo prastas įmonės valdymas.

Tie tyrėjai, kurie gilinasi į konkrečių šalių atvejus, gavo labai panašius rezultatus. Hayward ištyrė D. Britanijos įmonių žlugimo priežastis. Jo teigimu, pusė Jungtinės Karalystės įmonių žlunga dėl įmonės valdymo problemų (Hayward, 2001), Sheldon svarbiausiu veiksniu lemiančiu verslo nesėkmę laiko „vidinę administracinę sistemą“ (Sheldon, 1994), o Schiffman pabrėžia, kad sugebėjimas pritraukti ir išlaikyti klientą yra pagrindinis sėkmės faktorius, kuri ignoruojant tikėtina verslo nesėkmė (Schiffman, 1998).

Pasak Ritchie, pagrindinės e. verslo žlugimo priežastys jų savininkų teigimu, yra:

1. Klaidingas verslo modelis (47%);
2. Technologinės problemos (17%),
3. Prastas įmonės vadyba (15%);
4. Per didelė aprėptis ir nesugebėjimas susikoncentruoti (9%);
5. Beprasmiškos išlaidos reklamai (7%)
6. Vartotojų nesupratimas (3%) (Ritchie, 2000).

Dar vienas veiksnys, kurio nesugeba suvaldyti nepatyrę vadovai – e.įmonės augimo greitis ir e. verslo pokyčiai pirmaisiais jo egzistavimo metais. Jie baiminasi, ka jei įmonė nebus greičiausia ir didžiausia, juos aplenks konkurentai (Hansell, 2001). Daug e. įmonių investavo daugiau laiko ir resursų savo akcijų pakėlimui, nei stabilaus verslo vystymui, ignoruodamos pagrindines verslo taisykles. Nors akcijų biržos indeksai yra svarbūs, tačiau visiškas pajamų poreikio ignoravimas toli gražu nėra verslas, ypačingai toms įmonėms, kurios neturi itin didelių finansinių išteklių. Sunku elgtis

racionaliai, kai įmonės, turinčios kelis milijonus dolerių piniginių ir nepiniginių išteklių, bet negeneruojančios pelno, gali būti vertinamos itin didelėmis sumomis, pavyzdžiui, e. žaislų parduotuvė Etoys vienu metu buvo įvertinta 10 milijardų dolerių; PlanetRX.com internetinė vaistinė - 10.8 milijardų dolerių. Daugelio e. įmonių strategija buvo paprasta: kuo brangesnės akcijos, o apie pajamas galvosime vėliau. Tačiau daugeliui jų „vėliau“ nebuvo – jos nebeturėjo iš ko palaikyti verslo taip ir nesulaukusios pirmojo pelno (Hirakubo, N., Friedman, H., 2002).

Taigi minėtų autorių teigimu, įmonės nesėkmę internete lemia lentelėje 1 išvardinti veiksniai:

Lentelė 1. Įmonių e. erdvėje žlugimą lemiantys veiksniai

Autoriai	Išskirti veiksniai
Monk (2000)	Patirties ir žinių stoka Klaidinga pradinė verslo idėja Prastas įmonės valdymas Klaidingai pasirinktas rinkos segmentas Nelojalūs vartotojai
Clark (2000)	Patirties stoka Prastas įmonės finansų valdymas Vartotojų poreikių nevertinimas Neteisingas verslo modelis
Birkley ir Niktari (1996)	Nelanksti įmonės valdymo sistema Patirties stoka Planavimo stoka
Mason (2000)	Klaidinga pradinė verslo idėja Prastas finansų valdymas Žinių trūkumas Lojalių vartotojų neugdymas Prasta kainodara Per dideli konkurenciniai užmojai Vartotojams nedraugiškas tinklalapis
Hayward (2001), Sheldon (1994)	Prastas įmonės valdymas Netinkamas verslo modelis
Schiffman (1998)	Nelojalūs vartotojai Neteisingai pasirinktas verslo modelis
Ritchie (2000)	Klaidingas verslo modelis Technologinės problemos Prastas įmonės valdymas Per dideli konkurenciniai užmojai Netikslingos išlaidos reklamai Vartotojų poreikio nevertinimas
Scully (2000)	Konkrečios vizijos stoka Nederinti verslo modeliai

	Vadovavimo patirties stoka
Glass (2001)	Per staigus augimas Netikslinga vadyba Nesugebėjimas išlaikyti klientą
Hayward (2001)	Prastas finansų valdymas Tik vienas pajamų šaltinis Nepakankami žinių ištekliai
Hansell (2001), Hirakubo ir Friedman (2002)	Įmonių augimo greitis

Lentelės 1 tęsinys

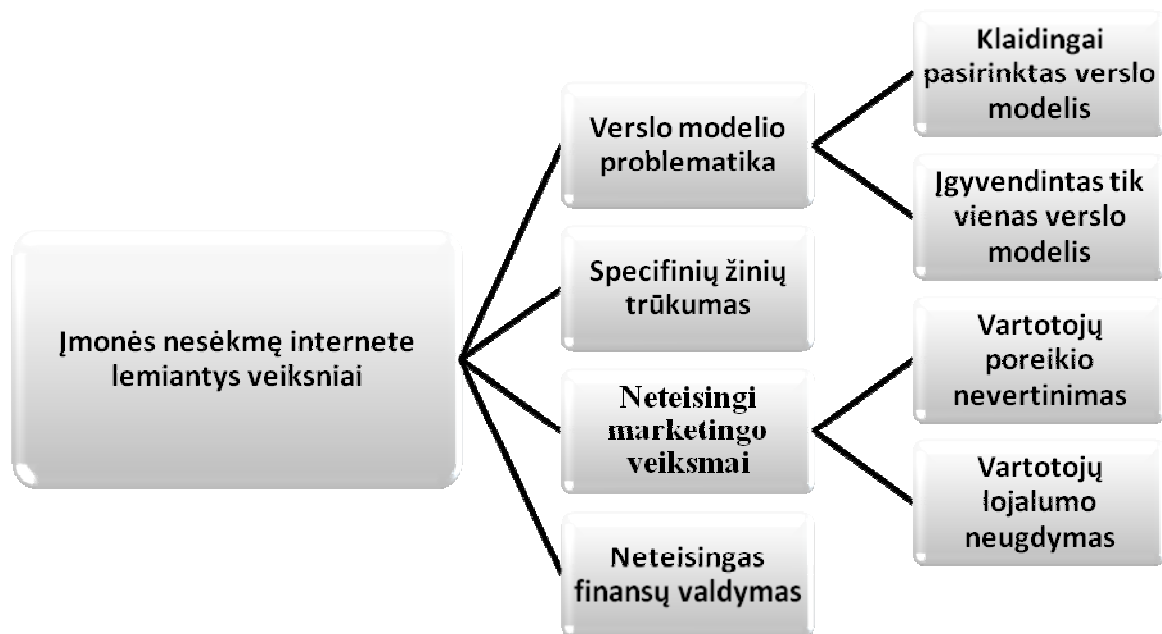
Taigi apibendrinus šių autorių nurodytus įmonių žlugimo veiksnius internete, galima išskirti dažniausiai nurodomas priežastis iš jas suskirstyti į kelias veiksmų grupes.

1. **Verslo modelio problematika.** Perspektyva sėkmingai vystyti verslą didele dalimi priklauso nuo pasirinkto verslo modelio. Literatūroje, nagrinėjančioje e. įmonių žlugimo veiksnius, išskiriamos dvi rizikos, susijusios su verslo modeliais:
 - a. Klaidingai pasirinktas verslo modelis. Pagal įvairių autorių skirstymus, egzistuoja kelios dešimtys e. verslo modelių, ir iš jų išsirinkti sėkmingiausių konkrečios įmonės atveju yra komplikuoja.
 - b. Įgyvendintas tik vienas verslo modelis. Teoretikai pažymi, kad e. verslo modelius reikia derinti tarpusavyje, taip suteikiant didesnę vertę vartotojui. Todėl apsiribojimas tik vienu yra galimas e. verslo žlugimo veiksnys.
2. **Žinių stoka** yra vienas dažniausiai autorių akcentuotų įmonės žlugimo veiksmų. Šis veiksnys svarbus ir tradicinėms įmonėms, tačiau e. įmonėms jis yra kritinis: e. verslo principai dar tik kuriami ir itin greitai kinta, ir nei viena įmonė, įėjusi į rinką, neturi didelės patirties. Šalia tradicinio verslo vykdymo sugebėjimų reikia turėti ir specifinių žinių.
3. **Neteisingi marketingo veiksmai** e. įmonių žlugimo atveju vedė į tai, kad neištyrus vartotojų poreikio, buvo siūlomi ne tie produktai ne tam segmentui, vartotojai nebuvo suinteresuoti lankytis e. parduotuvėse, kurios vėliau žlugo. Šį veiksmą sudaro dvi dalys:
 - a. Vartotojų poreikio nevertinimas
 - b. Vartotojų lojalumo neugdymas
4. **Neteisingas finansų valdymas** yra viena iš dažniausių įmonių žlugimo priežasčių. Įmonės neteisingai skirstydamos savo finansus, arba tiesiog jų nekontroliuodamos, koncentruojasi ne į tas sritis, į kurias derėtų, norint vykdyti pelningą veiklą. Investuotojai ir kreditoriai praranda

pasitikėjimą įmone, ji veiklai vystyti negauna nei investicijų, nei kreditų, ir veiklą tenka stabdyti.

Remiantis nagrinėta literatūra ir autorių išskirtais įmonių žlugimo internete veiksniais, sudaromas e. verslo nesėkmės veiksnių koncepcinis modelis (žr. 2 paveikslą). Sudarytas koncepcinis modelis bus patikrintas empiriniu tyrimu Lietuvos rinkoje.

Paveikslas 2. Pradinis įmonių nesėkmę internete lemiančių veiksnių koncepcinis modelis



Tolesniame skyriuje plačiau nagrinėjamas kiekvienas pradiniam koncepciniame modelyje išskirtas įmonės nesėkmę internete lemiantis veiksnys, išskleidžiant pradinį modelį.

3. ĮMONĖS NESĖKMĘ INTERNETE LEMIANČIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ

Šiame skyriuje analizuojami įmonės nesėkmę internete lemiantys veiksniai, išskiriant jų sudedamąsias dalis. Remiantis apžvelgta teorine literatūra, papildomas pradinis koncepcinis įmonės nesėkmę internete lemiančių veiksnių modelis.

3.1. Verslo modelio veiksnys įmonės nesėkmei internete

Viena iš dažniausiai autorių išskiriamų e. verslo nesėkmių priežasčių yra neteisingai pasirinktas verslo modelis (Hayward, 2000; Shelton, 1994; Schiffman, 1998; Ritchie, 2000). Galimybė gauti sėkmingus verslo rezultatus yra tiesiogiai įtakojama įmonės sugebėjimo pritaikyti veiksmingą verslo modelį, kas galioja ir e. versle. Kita nesėkmės priežastis – tik vieno e. verslo modelio įgyvendinimas. Derinant įvairius modelius, jie papildo vienas kitą ir sukuria didesnę vertės pasiūlymą vartotojui. Į tai neatsižvelgus, nesukuriamas strategiškai svarbus konkurencinis pranašumas.

3.1.1. Verslo modelio samprata

Terminas „verslo modelis“ pirmą kartą pavartotas šeštajame dešimtmetyje, vadybos mokymų kontekste. Tačiau iki pat dešimtojo dešimtmečio pabaigos šis terminas buvo menkai žinomas ir nenaudojamas. Prasidėjus dot.com bumui, ši sąvoka pradėta naudoti vis dažniau, tačiau verslo modelio sampratos klausimas yra vis dar aktualus – ir šiandien nėra vieningo apibrėžimo, kas yra verslo modelis, kiek jų egzistuoja ir kaip jie gali būti grupuojami. Rappa (2006) teigimu, „verslo modelis tikriausiai yra labiausiai išdiskutuotas, bet mažiausiai perprastas e. verslo elementas“. Yra daug teorijų, kaip internetas keičia tradicinius verslo modelius, tačiau aiškių ir skaidrių koncepsijų, kas tiksliai tai yra, nėra daug. Darytina prielaida, kad tam įtakos turi dinaminė verslo modelio prigimtis – jis nuolat kinta, keičiantis technologinei, ekonominei ir socialinei aplinkai.

Timmers, vienas pirmųjų autorių pradėjusių nagrinėti verslo modelius, teigia, kad verslo modelis apima kelis segmentus, tai yra: produktų, paslaugų ar informacijos srautų struktūra, apibrėžianti skirtingus verslo dalyvius ir jų vaidmenis; galimos naudos, kurią gauna įvairūs verslo dalyviai, numatymas; pajamų šaltinių numatymas ir apibūdinimas (Timmers, 1998). E. verslo modeliui taikytina ta pati koncepcija, tačiau srautai ir pajamų šaltiniai yra vykdomi e. kanalais.

Rappa verslo modelį įvardina kaip būdą, kuriuo įmonė gauna pajamas ir pelną (Rappa, 2006), kiti autoriai – kaip verslo vykdymo metodą, kaip kompanija sukuria vertę vartotojui ir gauna pelną išnaudodama rinkos galimybes patenkinti vartotojų poreikiams (Turban at al, 2004; Afuah and Tucci, 2003; Laudon and Traver, 2003; Timmers, 1999;). Pasak Magretta, verslo modelis yra įvairios

pridėtinės vertės grandinės variacijos apimančios įvairius verslus. Verslo modelis susideda iš dviejų dalių: veiklos susijusios su vertės kūrimu vartotojui, tai yra dizainas, apsirūpinimas, gamyba; ir veiklos susijusios su pardavimu, tai yra, organizacijos galimybės tą vertę suteikti: vartotojų identifikavimas, pardavimas, sandoriai, pateikimas, pristatymas (Magretta, 2002). Visi šie elementai yra svarbūs renkantis e. verslo modelį.

Nuo verslo modelio didele dalimi gali priklausyti įmonės tolesnis likimas, štai Lundberg verslo modelį laiko pagrindiniu sėkmės arba nesėkmės faktoriumi, nebrėždamas didelės takoskyros tarp tradicinio ir e. verslo. Anot autoriaus, įmonės su blogais verslo modeliais žlunga nepriklausomai nuo IT sistemų ar kitų galimybių; įmonės su gerais verslo modeliais naudoja IT siekdami įgyvendinti sėkmingus verslo modelius ir jiems sekasi (Lundberg, 2004). Aiškiai apibrėžtas e. verslo modelis gali padėti įmonėms susitvarkyti su e. verslo strategijom ir numatyti, pamatuoti ir keisti savo veiklą. Nors verslo modelio samprata įeina į strateginio valdymo tyrimų sritį, tačiau verslo strategija ir modelis nėra tapačios sąvokos. Verslo strategija yra verslo modelio panaudojimas konkurencinėje kovoje. Nors verslo modelio samprata yra dar gana jauna, verslo modelio konkreti vieta e. verslo procesuose nėra įvardinta, tačiau laikomasi nuomonės, kad verslo modelis paaiškina „verslo sistemos“ logiką kuriant vertę, esančią už visų šių procesų, ir tai yra trūkstama grandis tarp strategijos ir proceso (Gordijn, J., Akkermans, J.M., 2000).

Mokslinėje literatūroje pateikiamos kelios priežastys, kodėl e. verslo modeliai yra svarbi e. verslo kūrimo ir vystymo dalis. Pagal A. Ostenwalder, Y. Pigneur, and C.L. Tucci teoriją, e. verslo modelis turi penkias pagrindines funkcijas:

Supratimas ir dalinimasis: verslo modelis turi padėti perprasti, vizualizuoti, komunikuoti ir dalintis verslo logika.

Analizavimas: verslo modelis padeda analizuoti verslo logiką įmonėje: identifikuoti, matuoti, stebėti ir lyginti tam tikros srities elementus ir ryšį tarp jų.

Vadovavimas: verslo modelis pagerina verslo logikos valdymą, ir greičiau reaguoti į verslo aplinkos pokyčius.

Ateities planavimas: pokyčių planavimą palengvina verslo modelio komponentų analizavimas, o patį atsinaujinimo procesą – tam tikrų komponentų, turinčių aiškia vietą ir funkcijas, pakeitimas.

Registravimas: verslo procesus ar verslo modelio procesus galima registruoti, taip išvengiant teisinių nesusipratimų ateityje.

Tucci teigia, kad įmonės verslo modelis suteikia įmonei konkurencinį pranašumą pramonės šakoje ir leidžia gauti didesnę pelną nei jos konkurentai, todėl joms yra svarbu atsakyti į šiuos klausimus: kokią vertę pasiūlyti vartotojui? kokiems vartotojams kokią vertę pateikti? kaip įkainoti tą vertę? ką įpareigoti už tai? kokias strategijas taikyti parduodant vertę? kaip parduoti vertę? (Afuah, A., Tucci, C.L., 2003). Kitaip pasakius, įmonės pasirinkusios neteisingus verslo modelius tiesiog nesukuria vertės savo klientams, ir jie neturi jokios paskatos naudotis įmonės teikiamomis paslaugomis ar pirkti jų produktus, o tai veda į nesėkmę. Vis dėlto dalis pradedančių e. verslą neišvengiamai susiduria su sunkumu, kokį e. verslo modelį pasirinkti.

3.1.2. E. verslo modelių taksonomija

Verslo modelių klasifikacija buvo pradėta publikuoti 1998 m. e. verslo literatūroje. Klasifikavimas yra svarbus ne tik moksliniams tyrimams, bet ir objektyvios realybės supratimui (Piaget 1959). Klasifikavimas padeda organizuoti abstrakčias, kompleksines koncepcijas (Neuman 2003 p.46). Verslo modeliai ir yra viena iš tokių koncepcijų, kuriose supratimas gali būti pasiektas per bendras klasifikavimo sistemas.

Paprasčiausia verslo modelių klasifikavimo sistema yra pagal tai, kokiom visuomenės grupėm skiriami produktai ir paslaugos (B2B, B2C, B2G etc). Tačiau tai yra pats bendriausias ir nesunkiai pastebimas skirstymas. Autoriai literatūroje išskiria kelias dešimtis e. verslo modelių, egzistuojančių praktikoje. Kai kurie teoretikai neišskiria aiškios ir nuolatinės klasifikacijos sistemos, (Bambury 1998; Applegate 2001; Eisenmann 2002; Laudon and Traver 2003; Rappa 2006). Tuo tarpu kiti pateikia e. verslo modelius, išskirtus pagal kelius kintamuosius, kaip pajamų gavimo būdas, veiklos sritis, svarbiausi sugebėjimai ir kiti (Timmers 1998; Linder and Cantrell 2000; Tapscott, Ticoll et al. 2000, Weill and Vitale 2001; Betz 2002; Afuah and Tucci 2003). Įvairių autorių požiūris susistemintas lentelėje 2 (Lambert, 2006)

E. verslo modelių skaičius siekia kelias dešimtis, ir didėjant e. verslo apimtims bei besivystant technologijoms, atsiranda naujų modelių, o seni kinta. Nėra sėkmingų ar nesėkmingų verslo modelių, nes vien verslo modelis nereiškia viso verslo. „Stiprus“ verslo planas gali būti prastai įgyvendintas, ir priešingai, juolab, kad nėra atliktų tyrimų, nustatančių, kas yra „stiprus“, o kas – „silpnas“ verslo modelis (Ostenwalder, A., Pigneur Y., Tucci ,C.L., 2005).

Kokį modelį pasirinkti, priklauso nuo pačios įmonės: nuo jos pajėgumų, turimos patirties, tuo metu rinkoje esančio poreikio. Didėjant pasirinkimui didėja ir rizika nepakankamai kritiškai įvertinti vartotojų poreikį ir savo galimybes tą poreikį patenkinti.

Lentelė 2. E. verslo modeliai pagal įvairius autorius

Autorius. Publikacijos data	Timmers (1998)	Bambury (1998)	Linder ir Cantrell (2000)	Tapscott, Ticoll (2000)	Dayal (2000)	Applegate (2001)
Diferenciacijos kriterijus	Inovacijos laipsnis Integracijos laipsnis	Nėra vienijančio kriterijaus	Pagrindinė pajamas generuojanti veikla Sąlyginė kainos/vertės padėties kontinuume	Ekonominės kontrolės laipsnis Vertės integracijos laipsnis	Veiklos sritis	Nėra vieningo kriterijaus
Pagrindinių ir subkategorijų skaičius	11 kategorijų	2 kategorijos 15 subkategorijų	8 kategorijos	4 kategorijos	6 kategorijos	4 kategorijos
Verslo modelio kategorijos	E. parduotuvė E. tiekimas E. pasażas E. aukcionas Vertės grandinės paslaugų tiekėjas Bendradarbiavimo platforma Trečiosios šalies prekybvieta Virtualioji bendruomenė Vertės grandinės integratorius Informacijos tarpininkai Pasitikėjimo paslaugos	Verslo modeliai atėję iš tradicinio verslo Užsakymo paštu Reklamos pagrindu Prenumeratos Prekybos Tiesioginio marketingo Nekilnojamo turto Skatinimo sistema Verslas verslui Visų prieš tai paminėtų modelių kombinacija Internetė gimę modeliai Bibliotekos Nemokamų programų modelis Informacijos mainų Skaitmeninių produktų ir skaitmeninio pristatymo Priėjimo suteikimo Svetainės talpinimo ir kiti modeliai	Kainos modelis Patogumo modelis Patogumo-plus modelis Patirties modelis Kanalo modelis Pasitikėjimo modelis Tarpininkavimo modelis Inovacijos modelis	Agora Surinkimas Vertės grandinės alansas Skirstymo tinklas	Mažmeninė prekybos, Žiniasklaidos Konsultacinis Gamybininko užsakymų Pasidaryk pats Informacinių paslaugų modeliai	Fokusuoti paskirstymo modeliai Portalo modeliai Gamintojo modelis Infrastruktūros tiekėjo modelis

Lentelės 2 tęsinys

Autorius. Publikacijos data	Weill ir Vitale (2001)	Eisenmann (2002)	Betz (2002)	Rappa (2006)	Laudon ir Traver (2003)
Diferenciacijos kriterijus	Strateginiai tikslai Vertės šaltiniai Kritiniai sėkmės faktoriai Svarbiausi sugebėjimai	Nėra vieningo kriterijaus	Ištekliai Pardavimai Pelnas Kapitalas	Nėra vieningo kriterijaus	Nėra vieningo kriterijaus
Pagrindinių ir subkategorijų skaičius	7 kategorijos	8 kategorijos	6 kategorijos	9 kategorijos 41 subkategorija (čia neminimos)	7 kategorijos
Verslo modelio kategorijos	Turinio tiekėjo Tiesiogiai vartotojui Pilnos paslaugos tiekėjo Tarpininko Padalintos infrastruktūros Vertės tinklo integratoriaus Virtualios bendruomenės	Interneto prieigos tiekėjų Online portalų Online turinio tiekėjų Online prekybininkų Online brokerių Online rinkos darytojų Tinklinio naudingumo tiekėjai Internetinių aplikacijų tiekėjai	Strateginių finansų Strateginio verslo Strateginio atsakymo Strateginio mokymosi Strateginių inovacijų Strateginių įmonių modeliai	Brokerio Reklamos Informacijos tarpininko Pardavėjo Gamintojo Partnerystės Bendruomenės Prenumeratos Naudingumo modeliai	Portalo E-prekybininko Turinio tiekėjo Tranzakcijų tarpininko Rinkos kūrėjo Paslaugų teikėjo Bendruomenės tiekėjo modeliai

3.1.3. Vieno e. verslo modelio įgyvendinimas

Nors e. verslo modelių tematiką nagrinėję autoriai jų išskiria daug, tačiau praktika rodo, kad labai retai įmonė, įgyvendindama tik vieną e. verslo modelį, veikia sėkmingai. Norint sėkmingai konkuruoti rinkoje, įmonė turi derinti kelis verslo modelius (Hedman, J., Kalling, T., 2003). Kokius verslo modelius derinti, priklauso nuo pačios įmonės: jos siūlomų produktų, vidinių resursų. Tai sprendžiant, svarbu aiškiai suvokti, kad pagrindinis tikslas yra didinti vertės pasiūlymą vartotojui, tad ir modeliai turi būti derinami taip, kad vertė išaugtų, o tam ne visada kreipiamas tinkamas dėmesys (Weill, P., Vitale R.M, 2001).

Autoriai, nagrinėję kelių e. verslo modelių derinimo tematiką dot.com burbulo metais, pabrėžė, kad nemaža dalis tuometinių e. verslo naujokų internetą vertino tiesiog kaip naują paskirstymo kanalą, kuriame galima greičiau, bet tradiciniu būdu pardavinėti tradicinius produktus, bet ne kaip į naują erdvę su jos galimybėmis ir reikalavimais (Dayal, S., Landesberg, H., Zeisser, M., 2000).

Toks požiūris yra iš esmės ydingas, nes tiek tradicinis, tiek e. verslas turėtų norėti suteikti vartotojui integruotą patirtį, tačiau tradicinio verslo specifika dažnai to neleidžia. „Fiziniam“ pasaulyje, tradicinis verslas savo vertės pasiūlymą vartotojams yra priverstas sufokusuoti į mažos dalies vartotojų poreikių ir norų patenkinimą. Pavyzdžiui, vartotojas įsigijęs knygą tradiciniame knygyne, garantuotai gauna knygą, ir galbūt malonų aptarnavimą. Net jei jis ir turi poreikį pabendrauti su bendraminčiais, pasidalinti išpūdžiais apie knygą, pagaliau perskaitytą knygą parduoti, knygynas visų šių poreikių negali patenkinti.

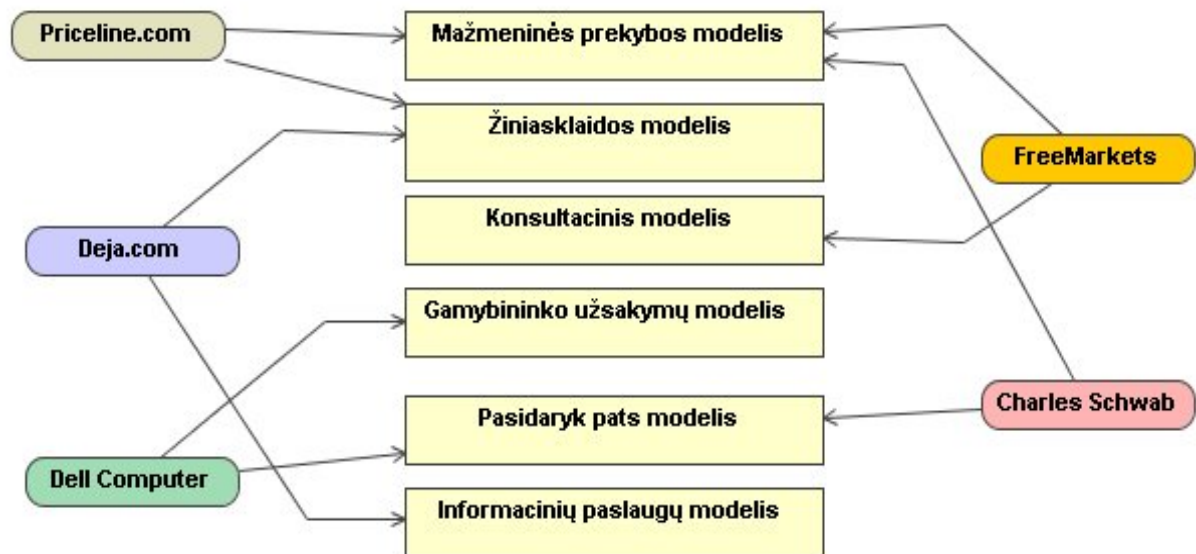
Tačiau šiandien e. verslas turi interneto suteiktą galimybę patenkinti daugiau vartotojo poreikių, suteikti produktų ir funkcinių privalumų, padidinti jam kuriamą vertę, per tai ugdyti lojalius vartotojus ir didinti savo konkurencingumą rinkoje, ko tokiais metodais negali padaryti tradicinis verslas. Neišnaudoti šios galimybės e. įmonei gali būti pražūtinga, nes konkurentas yra daug arčiau nei tradicinio verslo konkurentai – vos už vieno kompiuterio pelės spragtelėjimo. Vis dėlto literatūroje pabrėžiama, kad vartotojui pasiūlyti daugiau, nei būtina skatinti pardavimams ir išlaikyti lojalų vartotoją, yra lėšų švaistymas (Dayal, S., Landesberg, H., Zeisser, M., 2000).

E. bendrovėms yra svarbu derinti kelis verslo modelius dėl to, kad padidintų vertę klientui, ir dėl to, kad turėtų daugiau nei vieną pajamų šaltinį. E. modelių problematikos srityje rašę autoriai pasiklovimą tik vienu pajamų šaltiniu įvardino kaip vieną iš e. įmonių dot.com burbulo metais žlugimo priežasčių (Hayward, 2001).

Dayal ir bendraautoriai išskyrė šešis pagrindinius e. verslo modelius, kuriuos, norėdamos sėkmingai plėtoti veiklą internete, dažniausiai derina e. įmonės (Dayal, S., Landesberg, H., Zeisser, M., 2000) (žr. 3 paveikslą).

1. Mažmeninės prekybos modelis. Įmonė parduoda produktus vartotojams.
2. Žiniasklaidos modelis. Įmonė sutraukia tam tikro segmento auditoriją, o pajamas gauna iš trečiųjų šalių, tokių, kaip reklamdaviai.
3. Konsultacinis modelis. Ekspertai parduoda vartotojui objektyvius patarimus jam rūpimais klausimais, pvz., investavimo, teisiniais ir t.t.
4. Gamybininko užsakymų modelis prekiaujama produktais, kuriuos galima įsigyti tik internetu iš konkrečios kompanijos (pvz., Dell kompiuteriai).
5. Pasidaryk pats modelis.
6. Informacinių paslaugų modelis. Įmonė renka, apdoroja ir parduoda informaciją.

Paveikslas 3. Kelių e. verslo modelių derinimas pagal Dayal, S., Landesberg, H., Zeisser, M.



Pavyzdžiui, virtuali kelionių agentūra **Priceline.com** derina prekybos ir žiniasklaidos verslo modelius. Įmonė parduoda kelionių paslaugas, taip pat ir savo auditoriją trečiosioms šalims, tai yra, reklamdaviams. Tokiu būdu yra sėkmingesnė už daugelį tiek tradicinių, tiek e. kelionių agentūrų.

Dell Computer. Dell taip pat taiko du modelius: gamybininko užsakymų modelį ir pasidaryk pats modelį. Kompiuterinės sistemos parduodamos tiesiogiai, vartotojas gali pasirinkti

komplektaciją ir dizainą. Taip išsiaiškinami vartotojų poreikiai bei lūkesčiai. Šis verslo modelis padeda išvengti tarpininkų, taupyti laiką ir pinigus.

Šios Dayal išskirtos įmonės savo veiklą vystė sėkmingai. Vienas iš veiksmų buvo kelių verslo modelių derinimas, tačiau vien derinami modeliai negarantuoja įmonės sėkmės. Viena iš dot.com bumo metais įsikūrusių ir greitai žlugusių įmonių –1998 m. rugsėjį D. Britanijoje registruota sporto ir laisvalaikio aprangos e. parduotuvė Boo.com, įvardinama kaip daugiausia garsių investavimo institucijų lėšų pritraukusi Europos interneto parduotuvė (Barker, Thorold; Daniel, Caroline, 2000). Bendrovės kūrėjai siekė tapti pačias pažangiausias technologijas naudojančia pasaulyje pirmaujančia mažmeninės prekybos madingais sportiniais drabužiais firma, bet tapo pirmąja didele e.verslo auka Europoje, ir literatūroje minima kaip vienas didžiausių žlugimų per visą e. verslo istoriją.

Boo.com veikė pagal mažmeninės prekybos modelį: vartotojams pardavinėjo garsių prekių ženklų aprangą ir aksesuarus mažmenine kaina, ir neplanavo teikti nuolaidų. Siekdama patenkinti daugiau vartotojų poreikių, įmonė derino ir kitų modelių elementus, kaip virtualios bendruomenės, prenumeratos, ir konsultacinį modelį: vartotojai buvo buriami į forumus, jie galėjo prenumeruoti periodinį elektroninį leidinį apie naujausias mados tendencijas, virtuali parduotuvė teikdavo konsultacijas sporto ir aprangos klausimais.

Taigi vartotojai virtualioje erdvėje jau yra įpratę patenkinti daugiau savo norų ir poreikių, todėl jiems yra būtina tai suteikti, pasitelkiant kelių verslo modelių derinį. Tačiau po aštuoniolikos mėnesių nuo kompanijos įregistravimo Boo.com žlugo. Kokius e. modelius įmonė turėtų derinti, priklauso nuo pačios įmonės ir jos vartotojų poreikių, kuriuos būtina tirti.

3.2 Neteisingi marketingo veiksmai

Dalis autorių minimų e. įmonių žlugimo priežasčių yra marketingo sudedamosios dalys. Šiame darbe marketingo sričiai priskiriami šie autorių dažnai išskiriami veiksniai: vartotojų lojalumo neugdymas ir vartotojų poreikio nevertinimas.

3.2.1. Vartotojų poreikio vertinimas

Dot.com burbulio metais didžioji dauguma tradicinių įmonių siekė pereiti į e. erdvę. To rezultatas – kelios dešimtys maistą naminiams gyvūnams pardavinėjančių e. parduotuvių, žaislų parduotuvių, vaistinių, prabangių prekės ženklų drabužių parduotuvių vienoje geografinėje teritorijoje. Neilgai trukus – po pusės metų, metų ar pusantrų, šios įmonės subankrutavo. Dar vienas mokslininkų išskiriamas šias nesėkmes nulėmęs veiksnys – vartotojų poreikio

nevertinimas. Ištyrus vartotojų poreikius ir juos sugrupavus, teikiant pirmenybę maksimizuojantiems vartotojo pasitenkinimą, galima sukurti sprendimą, kaip tuos poreikius patenkinti.

Vienas iš labiausiai paplitusių pirminių duomenų rinkimų metodų dėl savo metodinio aiškumo yra apklausa (Lazdin, 2009). Internetas kaip terpė suteikia galimybę vartotojų poreikių vertinimą atlikti pigiau, greičiau ir lanksčiau, atliekant apklausas internetu. Apklausa internetu – toks empirinio tyrimo metodas, kai duomenys renkami tyrėjui su respondentais susisiekiant internetu, o ne tiesiogiai ar telefonu; duomenys suvedami automatiškai juos fiksuojant duomenų bazėje (html anketos), arba surenkant respondentų elektroniniu paštu tyrėjui atsiųstus atsakymus (Couper, 2000).

Internetinių apklausų srityje besidomintys autoriai pagrindine kliūtimi plačiai taikyti apklausos internetu metodiką įvardija nedidelę ir skirtingoje socialinėse grupėse nevienodą interneto skvarbą, kuri tikimybinės atrankas leidžia taikyti tik tiriant siauras, pagal tam tikrą socialinį – ekonominį faktorių homogeniškas grupes (Lazdin, 2009).

Siekiant išsiaiškinti e. parduotuvių vartotojų poreikius, visų pirma reikia aiškiai atskirti, kas yra pirkėjas. Nepaneigiama, kad visų pirma tai yra žmogus, besinaudojantis internetu, todėl nevienodos interneto skvarbos faktorius vykdant apklausas internetu šiuo atveju yra nereikšmingas.

Skirtingų mokslininkų sudaromi apklausų internetu pranašumų sąrašai nėra identiški: vieni akcentuoja vienus, kiti – kitus veiksnius. Apibendrinus jų išvalgas, išskiriami trys pagrindiniai apklausų internetu pranašumai (Barak, 1999; Ilieva, et al., 2002; Watt, 1997; Schmidt, 1997):

- Santykinai nedideli kaštai - sutaupomi svarbūs ištekliai (laikas, pinigai). Apklausos internetu vykdymo laikas yra vienas trumpiausių ir šiuo atžvilgiu konkuruoja tik su apklausomis telefonu.
- Aukštesnė duomenų kokybė, kurią didina galimybė standartizuoti klausimų pateikimą ir instrukcijas (kai kalbina žmogus, kiekvienas intonacijos svyravimas gali turėti įtakos pasirenkamam atsakymui); klaidų tikimybę eliminuoja duomenų suvedimo procedūros specifika.
- Duomenų suvedimo ir paruošimo analizei trukmė: rezultatai tyrėjams tampa prieinami vos pabaigus rinkti duomenis.

Couper (2000) savo ruožtu įspėja, kad „žemi kaštai“ nėra absoliuti sąvoka. Jis teigia, kad kokybiška apklausa internetu dėl sudėtingos programinės įrangos, o taip pat aukštos kvalifikacijos personalo, kuris sugebėtų šią įrangą eksploatuoti, sietinas su atitinkamais kaštais (Couper, 2000)

Schmidt (1997) teigia, kad didelėje lengvai pasiekiamų potencialių respondentų populiacijoje slypi ne tik galimybė atlikti tyrimą mažesniais kaštais, bet ir padidinti tyrimo vertę stebint daugiau tiriamosios grupės atstovų. Autorius taip pat pabrėžia technines galimybes filtruoti reikiamas tikslines grupes tiek kontroliniais klausimais, tiek uždaru apklausų vykdymą, taikant prisijungimo slaptažodžių sistemą (Lazdin, 2009).

Šalia mokslininkų išskirtų apklausų internetu privalumų, akcentuojamos ir galimos klaidos. Autoriai nurodo keturias pagrindines klaidas, kurias sukelia apklausų internetu atrankos specifika (Dillman, et al., 1998, Couper, 2000).

Jų teigimu, klaidų gali kilti dėl to, kad dalis populiacijos neturi galimybės patekti į respondentų sąrašus, o dalis turi galimybę patekti dukart. Taip pat gali būti klaidų, kylančių dėl metodiškai netobulo klausimų ir atsakymų formulavimo: apklausos internetu anketa respondentas pildo pats, neturi galimybės konsultuotis su tyrėju, o tuo atveju, jei taikoma atsakymo tikrinimo funkcija (privaloma atsakyti į klausimą, arba privaloma atsakyti tam tikra forma), o matavimo instrumentas nėra subalansuotas – arba mažėja atsakymų kiekis, arba jų kokybė. Tyrimo rezultatai gali pakisti pakisti dėl neatsakytų anketų: imties dalyviai, kurie buvo numatyti, nėra apklausiami.

Pagrindiniai apklausų internetu metodo pranašumai – tyrimo kaštai, surenkamų duomenų kokybė, apklausos vykdymo, o taip pat duomenų suvedimo ir paruošimo analizei trukmė. Siekiant ištirti interneto vartotojų poreikius, internetas yra puiki erdvė tai padaryti. Visa tikslinė auditorija, kuri yra interneto vartotojai, yra pasiekama internete, sutaupomas laikas ir pinigai ieškant respondento, samdant darbuotojus atlikti apklausą akis į akį ar telefonu, respondentas nėra veikiamas tokių faktorių, kaip kad laiko stoka ar netinkamos aplinkybės, simpatijos/antipatijos tyrėjui, tyrėjo balso tono.

Įmonėms, prieš pradėdant e. verslą, rekomenduotina pasidaryti rinkos tyrimus, siekiant identifikuoti savo vidutinį klientą, jo požiūrį ir baimes dėl e. prekybos, jo poreikius – kokių produktų ar paslaugų jis nori, kas jam suteiktų didesnę vertę, produkto savybių prioritetus. E. įmonėms tirti savo potencialių vartotojų poreikius internetinių apklausų būdas yra pats

logiškiausias variantas, nes jų trūkumai, internete tiriant interneto vartotojus, yra visai nereikšmingi.

Vis dėlto dot.com metais tokias apklausas vykdė nedaugelis įmonių. Boo.com kūrėjai dar prieš pristatydami www.boo.com svetainę, visuomenę ir specialistus tikino, kad tai bus e. verslo revoliucija. Tačiau ar įmonės kūrėjai prieš vykdydami veiklą atliko kokius nors rinkos tyrimus ir išsiaiškino, kokiam rinkos segmentui kas galėtų pasirodyti revoliucinga ir vertinga, informacijos nepateikiama. Boo.com vykdantysis direktorius savo knygoje vartotoją, kurį buvo stengtasi pasiekti, įvardino kaip jauną, pasiturintį, užimtą 18 – 24 metų žmogų ("cash-rich, time-poor") (Chaffey, 2008). Galima abejoti dėl tokių demografinių rinkos segmento kriterijų pasirinkimo: ar jauni, aktyvūs, pasiturintys žmonės yra tinkamas segmentas pardavinėti garsių prekinių ženklų aprangą internetu, o gal jiems apsipirkimas yra socialinė patirtis, kurios nesuteikia interneto terpė? Tam ištirti labai patogus būdas būtų buvusi internetinė apklausa, tačiau boo.com vadovavosi savo nuojauta.

3.2.2. Vartotojų lojalumo veiksnys

Po dot.com burbulo sprogo buvo suprasta, kad internetas nėra panacėja nuo visų nesėkmių, ir kad pagrindinės ekonomikos taisyklės tebegalioja. Viena jų – nei viena prekės ar paslaugas teikianti įmonė neišgyvena be vartotojų. Todėl įeinant į rinką, kurioje nesi vienintelis žaidėjas, įmonei yra svarbu ne tik pritraukti vartotoją, bet, norint sėkmingai vykdyti verslą, juos reikia ir išlaikyti, nes nuolatinių, tai yra, lojalių klientų įnašas į sėkmingą įmonės veiklą yra esminis. Be kliento lojalumo, net ir geriausiai sukonstruoti verslo modeliai nepasiteisins (Anderson, R., Srinivasan, S., 2003).

Dot.com bumo metais didžioji dauguma e. verslo įmonių siekė investuotojams padaryti išpūdį dideliais skaičiais: veikla plačioje geografinėje teritorijoje, pasirašytų sutarčių su gamintojais ir interneto svetainės lankytojų skaičiumi. Planuojamas įmonės pelnas buvo grįstas dideliu klientų skaičiumi, nepakankamai dėmesio skiriant jų lojalumo ugdymui (Agrawal, Vikas L., Arjona D., Lemmens R., 2001). Autoriai teigia, kad daugeliui e. parduotuvių, skyrus itin dideles lėšas reklamai ir viešiesiems ryšiams, pavyko pasiekti vieną iš tikslų - pritraukti didelį svetainių lankytojų skaičių. Vis dėlto tai neatnešė įmonėms sėkmės, nes jos vartotojų taip ir neįtikino pirkti jų prekes ar paslaugas. Net ir tie, kurie kartą kažką nusipirko, retai grįždavo atgal. Taigi lankytojai netapo klientais. Šiandien dauguma specialistų vis labiau linkę manyti, kad įmonių sėkmei didelę įtaką turi vartotojų ištikimybė, t.y. jų lojalumas, kurio reikšmė dot.com

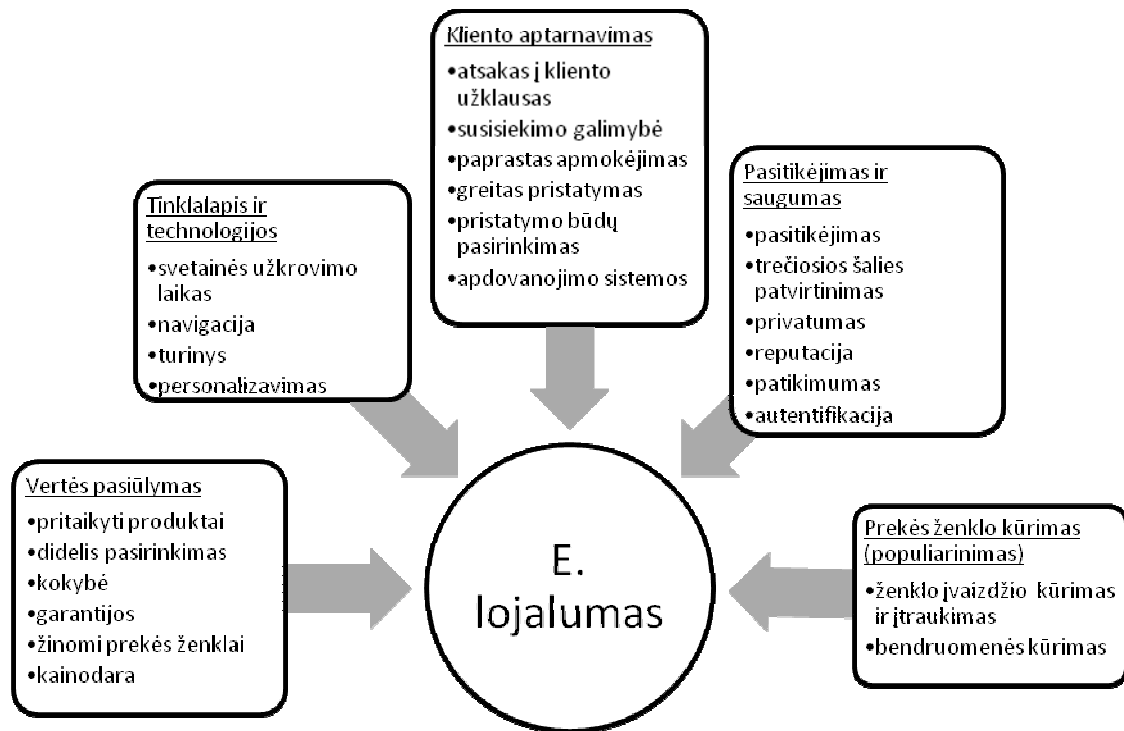
metais buvo nepagrįstai atmesta. Kalbant apie lojalumą e. versle, šiame darbe vartojama e. lojalumo sąvoka.

Vartotojų lojalumo koncepcija marketingo literatūroje tradiciškai nagrinėjama dviem aspektais: lojalus elgesio ir lojalus požiūris. Engel, Kollat ir Blackwell (1982) lojalumą prekės ženklui apibrėžė kaip „pirmenybinė vartotojo požiūris ir elgesio reakcija į vieną ar daugiau prekių ženklų tam tikru laikotarpiu“. Oliver (1999) lojalumą apibrėžia kaip vidinį vartotojo įsipareigojimą ateityje pakartotinai įsigyti prekę ar paslaugą, arba pakartotinai apsilankyti prekybos vietoje, nepaisant situacijos įtakos ar marketingo pastangų pakeisti vartotojo elgseną. Pagal Newman ir Werbel, lojalūs vartotojai yra tie, kurie pakartotinai įsigyja prekės ar paslaugos ženklą, prieš įsigydami neįsitraukia į su šiuo prekės ženklu susijusios informacijos paiešką. Dick ir Basu lojalumo įmonei koncepcijoje lojaliu įvardinamas toks vartotojas, kuris perka tam tikro prekės ženklo produktus ir yra prisirišęs tik prie vieno tiekėjo, net ir esant kitų konkuruojančių pasirinkimų galimybei. Toks vartotojas į konkurentų pasiūlymus atsiliepia tik tuomet, kai neįmanoma gauti prekės tos įmonės, kuriai jis lojalus.

E. verslo kontekste e. lojalumo sąvoka išsiplėčia nuo tradicinės lojalumo prekės ženklui sampratos iki vartotojo virtualioje aplinkoje elgsenos koncepcijos. Apibendrintai galima teigti, kad e. lojalumas yra teigiamas požiūris į e-komerciją, pasireiškiantis pakartotiniu pirkimu (Anderson, R., Srinivasan, S., 2003). Schulz (2000) vartotojo lojalumą prekės ženklui e. erdvėje apibūdina kaip evoliuciją nuo tradicinės į produktą orientuotos, rinkos kontroliuojamos koncepcijos, iki į platinimą orientuotos, vartotojo kontroliuojamos ir technologijų lengvinamos koncepcijos.

Nors tradicinės lojalumo prekės ženklui ir e. lojalumo sampratos iš esmės yra panašios, tačiau elektroninė erdvė provokuoja naujas specifikas. M. Gommans, S. Krishnan ir K. Scheffold e. lojalumo koncepciniame modelyje išskirtos penkios e. lojalumo sudedamosios dalys: vertės pasiūlymas, prekės ženklo kūrimas, pasitikėjimas ir saugumas, tinklalapis ir technologijos, kliento aptarnavimas (Gommans, M., Krishnan, K. S., Scheffold K., 2001) (žr. 4 paveikslą).

Paveikslas 4. E. lojalumą kuriantys elementai. Gommans, M., Krishnan, K. S., Scheffold K. modelis



Vertės pasiūlymas. Ugdyti lojalų vartotoją yra sunkus uždavinys ir tradiciniame versle, o e. versle tai dar sudėtingiau parduotuvėje (Wiegran, G; Koth, H., 1999). E. įmonėms, ypač B2C verslui, sunku išlaikyti klientą, nes nėra prisirišimo prie vietos, apsipirkimas internete nesuteikia emocijų, kurios galimos apsipirkus žinomoje. Tačiau e. lojalumą, be tradicinių vertybių pirkėjui, tokių, kaip didelis pasirinkimas, kokybė ir garantijos, veikia ir du papildomi veiksniai.

Literatūroje, nagrinėjančioje vartotojų lojalumo problematiką e. versle, teigiama, kad daugumai pirkėjų internete prisirišimą prie e. parduotuvės padidina galimybė pačiam dalyvauti produkto kūrimo procese, pvz., renkantis produkto dizainą, o tai skatina lojalumą. Interneto technologija suteikia galimybę atpažinti vartotoją kiekvieną kartą, kai apsilanko firmos internetiniame puslapyje (Wiegran, G; Koth, H., 1999). Technologijos leidžia pardavėjui sužinoti papildomos informacijos apie vartotoją. Ja remiantis firma gali kurti lojalumo ugdymo strategiją: pritaikyti savo pasiūlymus pagal vartotojų prioritetus, tai yra, reikiamam vartotojui pateikti reikiamą turinį reikiamu laiku, taip skatinant jų lojalumą.

Kitas išskirtinis vertės pasiūlymo elementas ugdant e. lojalumą yra kaina. Tradiciniai prekės ženklai, turintys lojalių pirkėjų, turi susikūrę tam tikrą „imunitetą“ nuo kaina pagrįstos konkurencijos (Dowling, G., Uncles, M., 1997). Interneto specifika šį aspektą bent iš dalies

paneigia, nes tradiciškai vartotojai internete tikisi žemesnių kainų, internetas suteikia galimybę labai lengvai palyginti skirtingų gamintojų kainas, o nuo konkurentų įmonė yra atskirta tik vienu kompiuterio pelės paspaudimu. Taigi nustatyti konkurencingas kainas kuriant e. lojalumą yra svarbus veiksnys. Vis dėlto vertindami įvairius pasiūlymus, vartotojai šiame procese gali patirti informacijos perkrovą, arba psichologinę vertinimo kainą tampa pernelyg didelė. Tada pranašumą gali turėti pripažintas ar turintis „saugų“ prekės ženklą konkurentas.

Prekės ženklo kūrimas (populiarinimas). E. versle prekės ženklo įvaizdžio kūrimo reikšmė auga su vis didėjančiu e. įmonių skaičiumi, tai yra, vartotojo pasirinkimo galimybėm. Internetas kaip naujas komunikacijos kanalas, suteikia daug naujų, tradicinei žiniasklaidai nebūdingų galimybių pasiekti vartotoją.

Kitas svarbus veiksnys tobulinant prekės ženklo įvaizdį yra bendruomenės kūrimas: pokalbių kambarių, diskusijų forumų, atsiliepimų skyrius. Sprendimui pirkti įtakos turi ne tik asmeninė patirtis, žodinė komunikacija, šeimos ir draugų atsiliepimai, bet ir virtuali bendruomenė gali turėti tokią galią, kaip ir tradicinės referentinės grupės, juolab, kad jai prieinamas daugiau ir kokybiškesnės informacijos bei dalijimosi šia informacija priemonės (Armstrong, A, Hagel III, J., 1996).

Pasitikėjimas ir saugumas. Vartotojo nuomonė apie internetinių pervedimų saugumą ir privatumą turi tiesioginę stiprią įtaką jo e. lojalumui (Hoffman, D., Novak, T., Peralta, M., 1999). Didėjant vartotojų susidomėjimui e. parduotuvėmis taip pat didėja ir baimė dėl vartotojo duomenų privatumo, naudojantis kredito kortele, kai jos numeris bei kita asmeninė informacija yra pateikiama užsakant prekes. Vartotojas gali nerimauti dėl: nelegalaus informacijos apie jį įsigyjimo; netinkamo asmeninės informacijos panaudojimo; privatumo pažeidimų; netinkamo duomenų saugojimo.

Pasitikėjimas, kuris yra artimai susijęs su saugumu, yra svarbus internetinius pirkimus veikiantis veiksnys (Gommans, M., Krishnan, K. S., Scheffold K., 2001). Internetu perkamo produkto negalima paliesti, užuosti, pajusti, negali pažiūrėti į pardavėjo akis, tad pasitikėjimas prekės ženklu yra vienas iš tų veiksnių, kurie gali sumažinti neužtikrintumą. užtikrintumą.

Tinklalapis ir technologijos. Virtualioje erdvėje parduotuvės vitrina yra įmonės tinklalapis, o prekių lentynos, įpakavimas ir tvarka – tinklalapio struktūra ir dizainas. Pirmas išpūdis apsilankius e. parduotuvės svetainėje – dizainas ir vartotojo patyrimas – gali būti lemtingas. Įmonės interneto svetainė vartotojo akimis žiūrint, yra pati įmonė, todėl jai turi būti skiriamas ypatingas dėmesys.

2001m., sprogus dot.com burbului ir žlugus daugeliui įmonių, rinkos tyrimų agentūra Vividence atliko 69 tinklalapių empirinę analizę (Vividence, Vividence Reveals the Most Common Mistakes in Web Site, 2001). Ankstyvojoje interneto komercializacijos fazėje buvo vadovautasi principu: sukurime, o vartotojai patys ateis. Iš pradžių ši strategija pasitvirtino, tačiau didėjant e. parduotuvių skaičiui ji tapo vis mažiau ir mažiau veiksminga, prie to prisidėjo ir vis labiau augantis vartotojų internetinis išprusimas (Terri C. Albert, William B. Sanders, 2003). Šiandien, norint, kad lankytojas liktų svetainėje, ji turi būti išskirtinė, bet tuo pačiu ir funkcionali. Surasti aukso vidurį visada yra sunku, tačiau kuo arčiau vidurio, tuo didesnis vartotojo pasitenkinimas.

Tyrimo rezultatai parodė, kad didžioji dalis įmonių neatsižvelgė į vartotojo patogumą ir poreikį kurdamas svetaines. Iš to darytina išvada, kad vienas iš e. įmonių žlugimo veiksnių yra netinkamas ir į vartotojo patogumą nepakankamai orientuotas įmonės tinklalapis. Tos įmonės, kurios sėkmingai vykdo veiklą internete, turi parengusios kokybiškus ir vartotojui draugiškus interneto puslapius: vartotojui patogų juose naršyti, tai skatina sugrįžti, taip skatinamas lojalumas (Agrawal, Vikas L., Arjona D., Lemmens R., 2001). Kuriant svetainę, visų pirma reikia atsižvelgti į galutinio vartotojo (svetainės lankytojo) vertinimus ir lūkesčius, nes būtent jam šis produktas ir yra kuriamas. Svetainės struktūra turi „vesti“ vartotoją į galutinį tikslą - prekių ar paslaugų pirkimą, be to, ji turi paskatinti vartotoją sugrįžti atgal ir pakartoti apsipirkimo procesą.

Įmonės kūrėjų įsitikinimu, itin novatoriškas ir akiai patrauklus tinklalapis turėjo būti viena iš priežasčių, kodėl vartotojai turėtų nuolat lankytis. Vis dėlto „Financial times“ apžvalgininkai būtent svetainę įvardina kaip vieną didžiausių priežasčių, kodėl vartotojai netapo boo.com lojalūs. Dėl to verta atidžiau pažvelgti į www.boo.com.

Įvertinti e. įmonės interneto svetainę galima pagal penkių kriterijų grupių modelį VPTS: *Visibilité* (matomumas), *Perception* (surinkimas, pritraukimas), *Technique* (technika), *Contenu* (turinys), *Services* (paslaugos) (Causse-Giron, G., Slojm, E., 2001) (žr. 5 paveikslą).

Paveikslas 5. Interneto svetainės vertinimo kriterijai pagal Causse-Giron, G., Slojm, E..

Interneto svetainės vertinimo kriterijai				
<p>Matomumas (galimybė vartotojui sužinoti apie svetainės egzistavimą)</p> <ul style="list-style-type: none"> • nuorodos • reklama • kitos svetainės adreso ir santraukos pateikimo vartotojams priemonės 	<p>Surinkimas (Pritraukimas)</p> <ul style="list-style-type: none"> • svetainės išskirtinumas, patrauklumas • patogumas naudotis • susisiekimas tarp svetainės objektų (navigacija) 	<p>Technika</p> <ul style="list-style-type: none"> • struktūrų tinkamumas įvairioms naršyklėms • naujų technologijų naudojimas • svetainės krovimosi laikas 	<p>Turinys</p> <ul style="list-style-type: none"> • informacijos naujumas • archyvo egzistavimas • Interaktyvus grįžtamasis ryšys • svetainės variantas užsienio vartotojams 	<p>Paslaugos</p> <ul style="list-style-type: none"> • naudojimosi jomis dažnis • nusiskundimai dėl kokybės • paslaugos teikimo sąlygų nurodymas ir jų laikymasis <ul style="list-style-type: none"> • garantija • reagavimo į lankytojų užklausas greitis

IT pramonės kritikas ZDNet pateikė www.booo.com tinklalapio naudojimo patirties aprašymą. Ataskaitoje rašoma, kad „Vartotojui, norinčiam išsirinkti pageidaujamą produktą, reikia žaisti kone strateginius (target) žaidimus, nes perkrautame tinklalapyje nuolat tenka kovoti su kliūtimis“ (ZDNet, lapkričio 29, 1999).

Minėtų kliūčių buvo daug. Visų pirma, www.booo.com siekė išsiskirti savo dizainu, ir priartinti prekes, tai yra, aprangą, prie vartotojų. www.booo.com lankytojai galėjo kiekvieną produktą apžiūrėti trimatėse nuotraukose, priartinti vaizdą iki smukliausių detalių, apsukti 360 laipsnių kampu ir apžiūrėti iš visų pusių. Buvo suteikta galimybė drabužius „pamatuoti“ ant pagal lankytojo figūrą sukurto manekeno, o lankytojus konsultuodavo animacinė pardavėja Miss Boo. Tam buvo naudojamos Flash ir JavaScript technologijos, svetainėje buvo daugybė grafinio dizaino ir animacijos elementų (žr. 4 priedą). Tačiau tai daugumai lankytojų nebuvo privalumas. Pirmąją svetainės veikimo dieną 1999 m. lapkričio 3 d., 40% lankytojų, kurie naudojo si Makintosh kompiuteriu, jos iš viso negalėjo atsidaryti. Prisijungusių vartotojų kompiuteriai sulėtėdavo, o svetainės dizainas, garsintas kaip revoliucinis, buvo nepatogus naršyti ir lėtai užsikraunantis. www.booo.com svetainės veikimo pradžioje, pavykdavo tik vienas bandymas iš keturių užsisakyti norimą produktą.

Potencialiam klientui pradėjus apžiūrėti sudominusį produktą, kompiuterio ekrane atsidadavo penki *pop-up* langai. Pirmame buvo visas drabužių sąrašas su paveikslėliais, antrame – dominančio produkto detalus aprašymas, trečiame – trijų dimensijų manekenas, ant

kurio buvo galima „pamatuoti“ rūbus, ketvirtas langas – boo apsipirkimo krepšys, o paskutinis – virtuali pardavėja Miss Boo.. Iššokančių langų pasirodymas vartotoją veikė kaip atstumiantis veiksnys, nes penki atsidarę vienos svetainės langai ne tik erzina ir blaško dėmesį, bet ir trukdo atlikti pageidaujamas operacijas.

Pradiniame www.boo.com puslapyje skelbta, kad „svetainė sukurta 56K ir greitesniems modemams“, tačiau tokio greičio neužtekdavo. Šiandien Flash ir JavaScript technologijų naudojimas – įprastas reiškinys, bet 1999 m., kai startavo tinklalapis, Forrester Research duomenimis, tik vienas procentas Europos, ir 2% JAV namų ūkiuose naudojamų kompiuterių galėjo tai atlaikyti, nes daugumos internetas veikė lėta *dial-up* linija, ir nedaugelis buvo suinstaliavę programinę įrangą, plug-in, įgalinančią pažiūrėti grafinius elementus (Ward, 2000).

www.boo.com sąsajos navigacija buvo taip pat labai sudėtinga. Svetainės meniu hierarchija reikalavo didelio atidumo, nes kartą svetainės lankytoji padarius klaidingą sprendimą, nebuvo kitos galimybės, kaip tik sugrįžti į pradinį puslapį ir pradėti visą procesą iš naujo. Sudėtinga navigacija reiškė sunkumus norint palyginti skirtingus produktus. Tyrimai rodo, kad galimybė rasti informaciją apie produktą ir palyginti kainas yra vienas iš patraukliausių interneto bruožų pirkėjams (MORI, 2000)

Boo.com valdybos atsakymas į neigiamus vertintojus buvo gana arogantiškas: „Mes stengiamės dėl jaunų ir modernių žmonių, kurie tikrai naudojami greitu internetu. Mums nesvarbu, jei kiti žmonės išeis – jie gali apsipirkti kur nors kitur (Baldwin, 2003).

Nors nepateikiama jokios oficialios informacijos apie Boo.com tinklalapio testavimo metodus, tačiau iš vartotojų patirčių galima teigti, kad nebuvo atliktas nei testavimas, nei įvertintos vartotojo technologinės galimybės. Praėjus porai mėnesių nuo svetainės paleidimo, įmonei teko keisti tokias savo nuostatas ir supaprastinti programinį kodą, tačiau vartotojų pasitikėjimas jau buvo prarastas.

Boo.com svetainė gerai vertintina dėl paieškos sistemos ir daugiakalbiškumo. Paieškos užklausas buvo galima užduoti pagal pageidaujamą spalvą, kainą, stilių, prekės ženklą, kiekvienos šalies dydžių sistemą ir net sporto šaką. Tinklalapis veikė devyniomis kalbomis 18 šalių: amerikiečių ir anglų, vokiečių, švedų, danų ir suomių kalbomis, vėliau sukurtos prancūziška, ispaniška ir itališka versijos. Atkreiptinas dėmesys, kad boo.com stengėsi skatinti vartotojo lojalumą net ir per kalbą, kaip rodo tinklalapiai britų anglų ir amerikiečių anglų kalbomis.

Vertinant boo.com svetainę pagal išskirtinumo kriterijus, galima daryti išvadą, kad svetainė tikrai buvo išskirtinė. Tačiau ne visada išskirtinumas pasiteisina, jei vartotojo techninės galimybės neleidžia to priimti kaip privalumo. Tokiu atveju sukeliamas priešingas – atmetimo efektas, kaip ir nutiko boo.com svetainės lankytojams.

Klientų aptarnavimas. Šis e. lojalumo veiksnys iš dalies sutampa su interneto svetainės vertinimo modelio penktuoju kriterijumi: paslaugos. Paslaugų kokybė prasideda nuo galimybės jomis pasinaudoti, t. y. interaktyvi paslauga bus traktuojama kaip kokybiška, jeigu lankytojai noriai ja naudojami ir jei jų kūrėjai teikia paslaugas visa apimtimi ir svetainėje nurodytais terminais. Klientui yra labai svarbu gauti atsakymus į jam rūpimus klausimus, laiku gauti užsąkytą produkciją, esant reikalui, ją gražinti, ir galimybę susisiekti su įmone. Todėl konsultanto, bendraujančio su klientu internetu, gali neužtenkti. Daugeliu atveju, nemokamas telefonas labiau pasiteisina (Gommans, M., Krishnan, K. S., Scheffold K., 2001). Internetu perkantis klientas susiduria su vienu trūkumu, kurio nepatiria tradicinėse parduotuvėse perkantys: jis negali prekės paliesti ir jos apžiūrėti, nepatikusią prekę ne taip paprasta gražinti. Todėl jam turi būti pateikta visa informacija apie garantijas ir prekės gražinimo sąlygas.

Šiandien daugeliui į klientus orientuotų įmonių sąsąjų su vartotoju kūrimas ir išlaikymas yra didesnis prioritetas nei naujų rinkų užkariavimo metodika, kuri buvo aktyviai taikyta dot. com bumo metais. Todėl e. įmonės interneto svetainė turi pateikti aišką informaciją, greitus atsakymus į užklausas, įdomius, išskirinius produktus, bei nuolaidų ir lojalumo programas. Jei tas neužtikrinama, įmonei bus sunku pritraukti norimą rinkos dalį.

Kiekviena įmonė turi siekti ne vienkartinio savo produkto ar paslaugos pardavimo, bet tolygaus jų pardavimo proceso. Neprasminga kiekvieną kartą ieškoti naujų klientų: žymiai naudingiau pirkėją padaryti nuolatiniu, tai yra, lojaliu vartotoju.

E. versle vartotojo lojalumas yra dar svarbesnis veiksnys, nes fizinėje erdvėje vartotojo pasirinkimą gali riboti laikas ir vieta, o e. erdvėje vartotojas iš prekyb vietės gali išeiti vienu pelės paspaudimu, tad ilgalaikiai organizacijos ryšiai su vartotojais ir šių lojalumas tampa itin reikšmingiausiu verslo sėkmės svertu. Kaip rodo e. prekybos statistika, parduodant prekes internetu, daugiausia pelno yra gaunama iš nuolatinių vartotojų, kurie ne tik daugiau pinigų išleidžia apsipirkdami, bet ir atveda naujų klientų, jiems padeda susipažinti su nauju produktu bei teikia įmonei informaciją. Jie taip pat pasunkina naujų įmonių įsitvirtinimą rinkoje (Agrawal, Vikas L., Arjona D., Lemmens R., 2001). Atlikti skaičiavimai, kad nuolatinio kliento vertė

įmonei gali būti iki dešimties kartų didesnė, nei vidutinio kliento vertė, vadinasi išlaikyti esamą klientą yra pelningiau negu pritraukti naują (Health, 1997). Taigi išlaikyti klientus, tai yra, išugdyti lojalius klientus, tapo vienu svarbiausių daugelio verslo organizacijų tikslų.

3.3. Specifinių žinių trūkumo veiksnys

Didėjanti konkurencija ir dinamiška verslo aplinka iš įmonių reikalauja vis didesnio lankstumo ir inovatoriškumo. Webber teigia, kad naujojoje ekonomikoje pagrindinis pokytis yra tas, kad informacinė revoliucija ir ryšių technologijos žinias pavertė nauju konkurenciniu įrankiu“ (Webber, 1993). Ekonomistas Thurow rašė: „Sėkmės veiksniai pasikeitė. Visais laikais gerai gyveno tie, kurie turėjo gamtinių išteklių: žemės, aukso, naftos. Šiandien svarbiausia turėti žinių“ (Thurow, 1999). Autoriai pabrėžia, kad tradicinės balanso ataskaitos jau nebepateikia realios informacijos, nes į juos įeina tik apčiuopiami ištekliai, nors itin svarbią reikšmę turi neapčiuopiamas išteklis - žinios (Marr, B., Schiuma, G., Neely, A., 2002). Sunkiai prognozuojamoje verslo aplinkoje kuriant ekonominę vertę ir vertinant įmonės galimybes labai svarbus veiksnys yra žinios: dinamiškas patirties, vertybių, konteksto informacijos, išvalgų mišinys, kuris įgalina įvertinti ir įsisavinti naują patirtį ir informaciją (Prusak, 1997). Autorių teigimu, viena iš priežasčių, sąlygojusių įmonių internete žlugimą dot.com burbulo metais, buvo žinių trūkumas (Monk, 2000; Mason, 2000, Hayward, 2001).

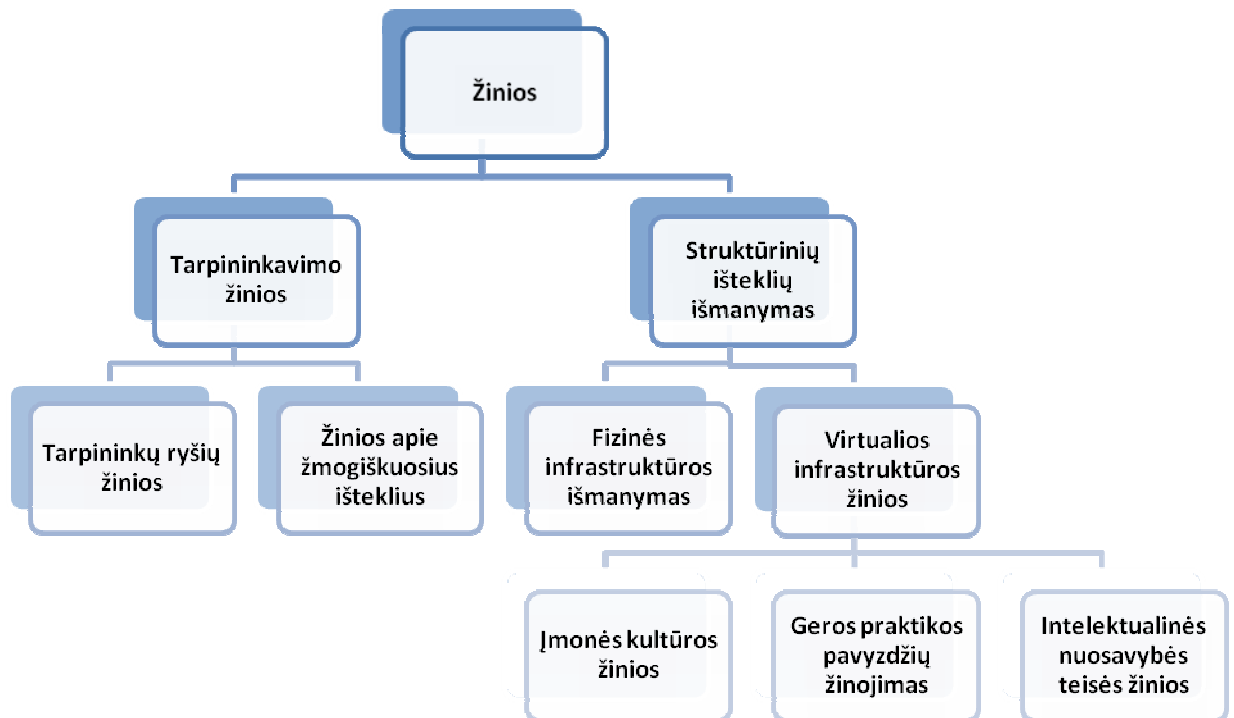
Žinios nepriklauso įprastinių organizacijos išteklių (žaliavos, darbo jėga, finansai) grupei. Tai yra integruojanti fiziškai neapčiuopiamų išteklių visuma, kurioje didžioji dalis yra neišreiškiamos: sugebėjimai, kompetencijos, patirtis, organizacijos kultūra, neformalus organizacinių ryšių tinklai ir intelektualus organizacijos kapitalas. Dėl tokios savo specifikos žinių išteklis yra vienas vertingiausių, bet kartu ir sudėtingiausių organizacijos išteklių.

Žinių ištekliai skirstomi į apčiuopiamus ir neapčiuopiamus. Apčiuopiami žinių ištekliai yra tokie fiziniai ištekliai, kurie yra itin svarbūs įmonės darbe ir darbui su jais reikia specifinių žinių. Tai yra fizinė infrastruktūra ir IRT (Marr, B., Schiuma, G., Neely, A., 2002).

Neapčiuopiami ištekliai skirtomi į neapčiuojamą nuosavybę ir neapčiuopiamus išteklius. Neapčiuopiama nuosavybė apibrėžiama kaip žinios, susijusios su nuosavybės teisėmis (*legal ownership*) (Petraş, 1996). Neapčiuopiami ištekliai yra suformuojami žmonių patirties, įmonės kasdienės veiklos ir ryšių su tikslinėmis grupėmis: reputacija, kliento lojalumas, įmonės ryšiai (Thomas, H., et al., 1997).

Marr, B., Schiuma, G., Neely, A. siūlomas žinių išteklių modelis e. versle apima dvi esmines dalis: tarpininkavimo ir struktūrinės žinias (žr. 6 paveikslą). Į tarpininkavimo žinias įeina žmogiškųjų išteklių valdymas ir tarpininkų ryšių išmanymas. Šios žinios plačiau šiame darbe neaptariamos, nes jos vienodai svarbios tiek tradiciniam verslui, tiek e. verslui.

Paveikslas 6. Marr, B., Schiuma, G., Neely, A. žinių išteklių modelis



Specifinių žinių svarbą vykdant e. verslą patvirtina ir Informacinės visuomenės plėtros komiteto (IVPK) užsakymu atlikta studija. IVPK duomenimis, Lietuvoje tik 11,11% e. verslu užsiimančių įmonių neturi jokių problemų ieškodama specialistų, turinčių reikiamų įgūdžių e. verslo srityje, tuo tarpu po 44,44 % turi problemų ir susiduria su sunkumais ieškomos reikiamų įgūdžių turinčių žmonių. Tyrimo duomenimis, labiausiai Lietuvos e. įmonės vertina šias sritis: marketingas; sugebėjimas paprastai, bet patraukliai pateikti produktą; valdymo proceso žinios; IT išmanymas; komunikavimas bei geros praktikos pavyzdžių žinojimas.

Šių žinių tipai sutampa su autorių Marr, B., Schiuma, G., Neely, A. pateikto žinių išteklių modelio antrąja dalimi – struktūrinės žinios. Jos skirstomos į fizinės infrastruktūros ir virtualios infrastruktūros žinias.

Infrastruktūrinės techninės žinios. Fizinė infrastruktūra susideda iš IRT technologijų: kompiuteriai, serveriai, fiziniai tinklai. Nors e. įmonės paprastai turi mažiau fizinių išteklių, nei

tradicinės, tačiau technologijos yra vienas svarbiausių, nes be jų neįmanomas verslo vykdymas. IT išmanymas yra būtina sąlyga vykdant e. verslą. Todėl e. įmonėms yra būtina turėti šios sritys specialistų. Autoriai įvardina, kad dirbti su technologine infrastruktūra, atsižvelgiant į poreikius, gali būti suformuotas skambučių, paskirstymo ir pristatymo centrai (Marr, B., Schiuma, G., Neely, A., 2002). Toliau darbe infrastruktūrinės techninės žinios neapitariamos, nes manoma, kad infrastruktūrinės techninės žinios yra pirminės reikalingos žinios, kurių neturint neįmanoma organizuoti elektroninį verslą.

Virtuali infrastruktūra. Šiuo atveju virtuali infrastruktūra suprantama žinios apie veiklą virtualioje aplinkoje.

Kultūra. Organizacinė kultūra – tai kertinių įsitikinimų modelis, išugdytas ar atrastas grupės žmonių, jiems kartu sprendžiant savo problemas, susijusias su išlikimu aplinkoje bei integravimusi viduje; kadangi šis modelis jau kurį laiką veikė ir buvo rezultatyvus, jis turi būti perduotas naujiems nariams kaip vienintelis teisingas būdas suvokti, jausti ir spręsti grupės problemas. Kultūros svarba yra didelė, nes suteikia organizacijos nariams standartus, kas yra priimtinas elgesys kompanijoje, stiprina darbuotojų bendradarbiavimą, gerina sprendimų priėmimo procesą, taip didindama organizacijos efektyvumą (Roos, J., Roos, G., Edvinsson, L., Dragonetti, N.C., 1997). Organizacinė kultūra yra specialiai kuriama, siekiant organizacijos išskirtinumo tarp kitų organizacijų, tačiau jos specifika palaipsniui išsivysto, organizacijos gyvavimo eigoje pamatant, koks elgesys pasiteisina, o koks ne.

Aptariant kultūrinės žinias dirbant virtualioje aplinkoje, didžiausias iššūkis ir yra paaiškinti darbuotojams, kad darbas e. įmonėje skiriasi nuo darbo tradiciniame versle, ir kokie tie skirtumai yra, tai yra, pakeisti vidinę kultūrą.

Kleiter manymu, daugumos organizacijų darbo tradicijos, papročiai ir visas veiklos stilius kilo iš organizacijos įkūrėjų vizijos, ir įsivaizdavimo, kaip ją įgyvendinti, nes tai tampa pavyzdžiu visiems darbuotojams (Kleiter, 2000). Juolab, kad nauja organizacija paprastai būna nedidelė, todėl jos įkūrėjams lengviau įskiepyti savo idėjas visiems organizacijos nariams. Pavyzdžiui, „Microsoft“ kompanijos kultūra daugiausia yra vieno iš jos įkūrėjų ir dabartinio tarybos pirmininko Billo Gateso atspindys (Kleiter, 2000).

Geros praktikos pavyzdžių žinojimas. Žinant pagrindinius veiklos principus teoriškai, geroji praktika padeda suprasti, kaip tuos principus įgyvendinti. Įvertinus ir atsižvelgus į konkurentų veiksmus ir jų teiktą rezultatą, įmonė gali sutaupyti nemažai finansinių, žmogiškųjų ir laiko

resursų, planuodama ir vykdydama savo veiklą. Vis dėlto ne visus gerosios praktikos sprendimus galima perkelti į kitą įmonę, nes kai kuriuos jų saugo įstatymai.

Intelektinės nuosavybės teisės žinios (toliau- INT) yra itin reikšmingos e. versle, nes nuolat susiduriama su šios teisės teisėm saugomais objektais: patentais, autorinių teisėm, komercinėm paslaptim, registruotu dizainu, prekės ženklais, programine įranga, sutartim, duomenų bazėm ir kitais neapčiuopiamais ištekliais (Roos, J., Roos, G., Edvinsson, L., Dragonetti, N.C., 1997).

Intelektinė nuosavybė yra suprantama dviem požiūriais: objektyviuoju požiūriu intelektinė nuosavybė yra žmogaus intelektualio darbo rezultatas. Subjektyviuoju požiūriu IT yra kompleksas išimtinių subjektinių teisių, leidžiančių kontroliuoti informacijos vartojimą (Kiškis, M., Petrauskas, R., Rotomskis, I., Štivilis, D., 2006). Intelektinės nuosavybės teisės objektu yra tiek tradiciniai kūriniai skaitmenine forma, tiek objektai, iššaukti pačo interneto – kompiuterių ir jų programų sąveikos rezultato - specifikos: kompiuterių programos ir duomenų bazės.

Išskiriamos keturios intelektinės nuosavybės teisės sritys, su kuriom dažniausiai susiduriama e. versle (The Legal and Privacy Issues of Doing Business, 2009):

Autorinės teisės: kone visas interneto turinys, kiek kompiuterio programų kodai, yra apsaugoti autorinėmis teisėmis. E. versle, kuriame viskas, ką įmonė gali pasiūlyti vartotojui, turi būti svetainėje, nuolat susiduriama su klausimu, kokį turinį galima naudoti savo svetainėje, kokio negalima: nuotraukos, video, straipsniai, muzika ir t.t, ypačingai, jei e. įmonė vartotojui siūlo neapčiuopiamą produktą: specifinį turinį, muziką ir pan.

Prekės ženklai: tai yra įmonės pavadinimas, frazė, logo, simbolis, dizainas ar šių elementų derinys, siekiant atpažinti vieno pardavėjo ar jų grupės siūlomas prekės ar paslaugas, atskirti jas nuo konkurentų prekių ir paslaugų (Žilinskas, V., Kasperavičius, P., Kiškis, M., 2007). Autoriai teigia, kad teisiškai apsaugoti prekės ženklus yra svarbiau nei išradimus, nes kokybiškoms prekėms naudojamas žinomas prekių ženklas padidina prekių konkurencingumą ir kainą apie 15 proc. ir daugiau. Todėl prekės ženklas yra esminis įmonės ištekliis.

Domenu vardai: domeno vardas atlieka panašią funkciją kaip prekės ženklas – tai yra, domeno vardas, kaip ir prekės ženklas, yra tam tikras žymuo, naudojamas siekiant atskirti vieno asmens prekes, paslaugas arba informaciją e. erdvėje nuo kito asmens prekių, paslaugų, informacijos (Žilinskas, V., Kasperavičius, P., Kiškis, M., 2007). Vienos įmonės domene negali būti kitos įmonės ar produkto pavadinimo, domenai negali būti tokie patys ar klaidinančiai panašūs, galima kelti ieškinį, jei atsakovas neturi pagrįstų teisių arba teisėtų interesų domeno vardo atžvilgiu.

Patentai. Patentas - juridinis dokumentas, patvirtinantis išradimo autorystę ir patento savininko išimtinę teisę tuo išradimu disponuoti (Žilinskas, V., Kasperavičius, P., Kiškis, M., 2007). Vykdamas e. verslą svarbu žinoti patentų tipus ir jų išdavimo taisykles. Neapsaugojus naujų e. verslo sprendimų juos patentuojant, visada yra rizika, kad konkurentai tokį patį sprendimą visiškai legaliai panaudos savo veikloje.

3.4. Neteisingas finansų valdymas

Pasak autorių, netinkamas finansų valdymas yra dar vienas veiksnys, sukeliantis e. įmonių bankrotą (Clark, 2000; Mason, 2000; Ritchie, 2000; Hayward, 2001). Dauguma e. įmonių žlugo, nes išleido per daug pinigų veiklos pradžioje, lengva ranka švaistė investuotojų pinigus, kontrolės mechanizmo nebuvo, nes niekas nesitikėjo taip greitai netekti pinigų (Hirakubo, N.; Friedman, H., 2002). Šiame darbe kaip pavyzdys, kaip e. verslo įmonė tvarkėsi su finansais, pateikama D. Britanijos e. parduotuvė Boo.com.

Per pusantrų metų įmonė nuo įregistravimo ir per šešis mėnesius nuo tinklalapio paleidimo „sudegino“ 135 mln. investuotų dolerių (pagal tuometinį kursą apie 152 mln. eurų) ir 2000 m. gegužės 17 d., buvo likviduota, palikusi 25 mln. dolerių skolą kreditoriams. Viena iš priežasčių, kodėl tokie stambūs finansuotojai kaip Prancūzijos prabangos prekių kompanijos LVMH primininkas Bernard Arnault, Italijos drabužių gamintojo „Benetton“ savininkai, Artimųjų Rytų verslininkai ir JAV investiciniai bankai J. P. Morgan ir Goldman Sachs finansavo naują bendrovę, buvo jos kūrėjų sėkminga ankstesnė patirtis kuriant knygyną bokus.com, ir žadama didelė investicinė grąža. 2000-01 m. buvo prognozuojama 100 milijonų dolerių apyvarta, 2003-4 m.- 1350 milijonai dolerių apyvartos ir 51.9 milijonai dolerių pelno. Tačiau Boo.com įdarbino finansų direktorių po šešių mėnesių nuo projekto įgyvendinio pradžios, o valdytojo pareigybės bendrovėje iš viso nebuvo.

„Financial Times“ įmonės valdybą apibūdina kaip „gyvybingą ir veržlią“, tačiau iškelia klausimą, ar kuris nors tradicinės parduotuvės savininkas ryžtųsi tuo pačiu metu atidaryti 18 naujų parduotuvių dviejuose žemynuose (Barker, T.; Daniel, C; Minton, A. , 2000). Boo.com vykdamasis direktorius E. Malmsten savo knygoje „Boo hoo“ pripažįsta, kad nors įmonė prognozavo pelnus, tačiau atsakyti į klausimus apie verslą negalėjo. Malmsten rašo apie susitikimą su galimo investuotoju, kuris jau buvo sėkmingai investavęs į AOL ir Yahoo!. Boo.com negalėjo atsakyti į tokius klausimus, kaip „kiek lankytojų norite pasiekti? Kiek kiekvienas lankytojas turi išleisti? Kiek kainuoja pritraukti vieną vartotoją? Nesulaukęs

atsakymų, investuotojas atsisveikino: Atleiskite už stačiokiškumą, tačiau nemanau, kad išsilaikysite ilgiau nei iki Kalėdų“ (Malmsten, E., Leander, K., Portanger, E., Drazin, C., 2002).

Boo.com įkūrėjai Kajsa Leander and Ernst Malmsten turėjo itin ambicingų verslo planų prekybą pradėti iš karto 18 šalių. Kiek finansinių išteklių buvo paskirta boo.com interneto svetainės kūrimui, oficialiai neįvardijama, tačiau „Financial Times“ pranešė, kad didžiausios įmonės išlaidos ir buvo skirtos būtent boo.com technologinei platformai sukurti. www.boo.com turėjo pradėti veikti 1999 m. gegužę, bet buvo pristatytas visuomenei pavėlavus kone pusę metų, 1999 m. lapkričio 3ią dieną. Uždelsta buvo dėl „techninių nesklaidumų“ (Sorkin, 2000). Įmonė, siekdama kuo greičiau paleisti tinklalapį, išleido itin dideles sumas vien technologinių sprendimų konsultacijoms: tinklalapis turėjo būti daugiakalbis, turėjo palaikyti atsiskaitymus aštoniolika valiutų (euro dar nebuvo), atlikti greitus šešių mokesčių zonų apskaičiavimus, atlaikyti 100 milijonų lankytojų vienu metu. Taip pat užsakymų sistema turėjo būti integruota su boo.com užsakymų pristatytojais UPS ir DeutschesPost kaip ir su daugybe tiekėjų sandėlių. Boo kūrė savo kompleksinę interneto platformą ir klientų aptarnavimo sistemą, tai reiškė, kad viskas buvo programuojama nuo pat pradžių, nenaudojant jokių jau sukurtų modulių.

Toks delsimas sukėlė ir kitų išlaidų: įmonė buvo susipirkusi drabužių už 6 milijonus dolerių, bet per pusę metų, kol buvo tvarkomas tinklalapis, jie išėjo iš mados, tad juos teko nukainoti (Sorkin, 2000). Didelių išlaidų pareikalavo ir prekių pristatymas: parengti vienos prekės trimatę nuotrauką kainavo 200 dolerių, per mėnesį būdavo išleidžiama 7000 svarų vien nuotraukoms.

Siekiant įgyvendinti veiklą tokiais dideliais mastais, boo.com įdarbino 450 žmonių ir įsteigė filialus Miunchene, Paryžiuje, Niujorke ir Amsterdame, išsinuomojusi patalpas pačiose brangiausiose gatvėse, tokiuose, kaip Carnaby Street Londone ir West Village Niujorke.

Tie darbuotojai, kurie turėjo priimti užsakymus, laiku neparengus tinklalapio, neturėjo užduočių. Bet net ir jie buvo skatinami itin didelėmis premijomis, kurias įmonės kūrėjai įvardino kaip būdą pritraukti geriausius Europos protus. Darbuotojai skraidė pirmąja klase, gyveno penkių žvaigždučių viešbučiuose, nuomojosi prabangius automobilius, buvo aprūpinti moderniaisiais mobiliaisiais telefonais, kompiuteriais, biuruose visada buvo brangių gėrimų ir užkandžių, paprasta korespondencija buvo siunčiama greituoju paštu. „Financial Times“ apskaičiavo, kad tai kainavo iki milijono dolerių per savaitę (Baldwin, 2003).

Jokiame versle neturėtų būti didžiulių staigių išlaidų, o tam reikia kompetentingų finansų ekspertų, galinčių reguliuoti išlaidas. Milžiniškos išlaidos žmogiškiesiems ištekliams nepadės verslui, ypač jei darbuotojai neturi reikiamų žinių.

Kita sritis, kurios vykdymui boo.com išleido dideles sumas, buvo aktyvi *reklamos ir viešųjų ryšių* kampanija. Penkis mėnesius prieš www.boo.com pristatymą visuomenei, reklamai buvo skiriama po penkis milijonus – iš viso 25 milijonai dolerių (Baldwin, 2003). Kompanija reklamavosi didžiausiose mados ir gyvenimo būdo leidiniuose, kurių reklaminiai plotai vertinami kaip vieni brangiausių tokio tipo spaudoje: „Details“, „GQ“, „ESPN Magazine“, „Vogue“ ir „Elle“; taip pat televizijoje, internete. Siekiant populiarinti boo.com prekės ženklą, buvo leidžiamas internetinis mados žurnalas daugeliu kalbų, nuolatiniai klientai kas mėnesį gaudavo spausdintą prekių katalogą, buvo rengiami Boo vardo gatvės renginiai.

Aktyvi reklama ir viešieji ryšiai davė rezultatų: geriausias įmonės įvertinimas buvo 290 mln. dolerių, žurnalas „Forbes“ įtraukė boo.com į „1999ųjų šauniasių įmonių sąrašą“, tokie leidiniai, kaip „The Industry Standard“, „New York Post“, „Business Week“, „Newsweek“, ir „Time“ rašė straipsnius „Europos ryškiausių ir didžiausių e. verslo naujoką“, nors tuo metu www.boo.com buvo tik interneto kertelė, kur nebuvo vykdoma jokių pardavimų (Baldwin, 2003).

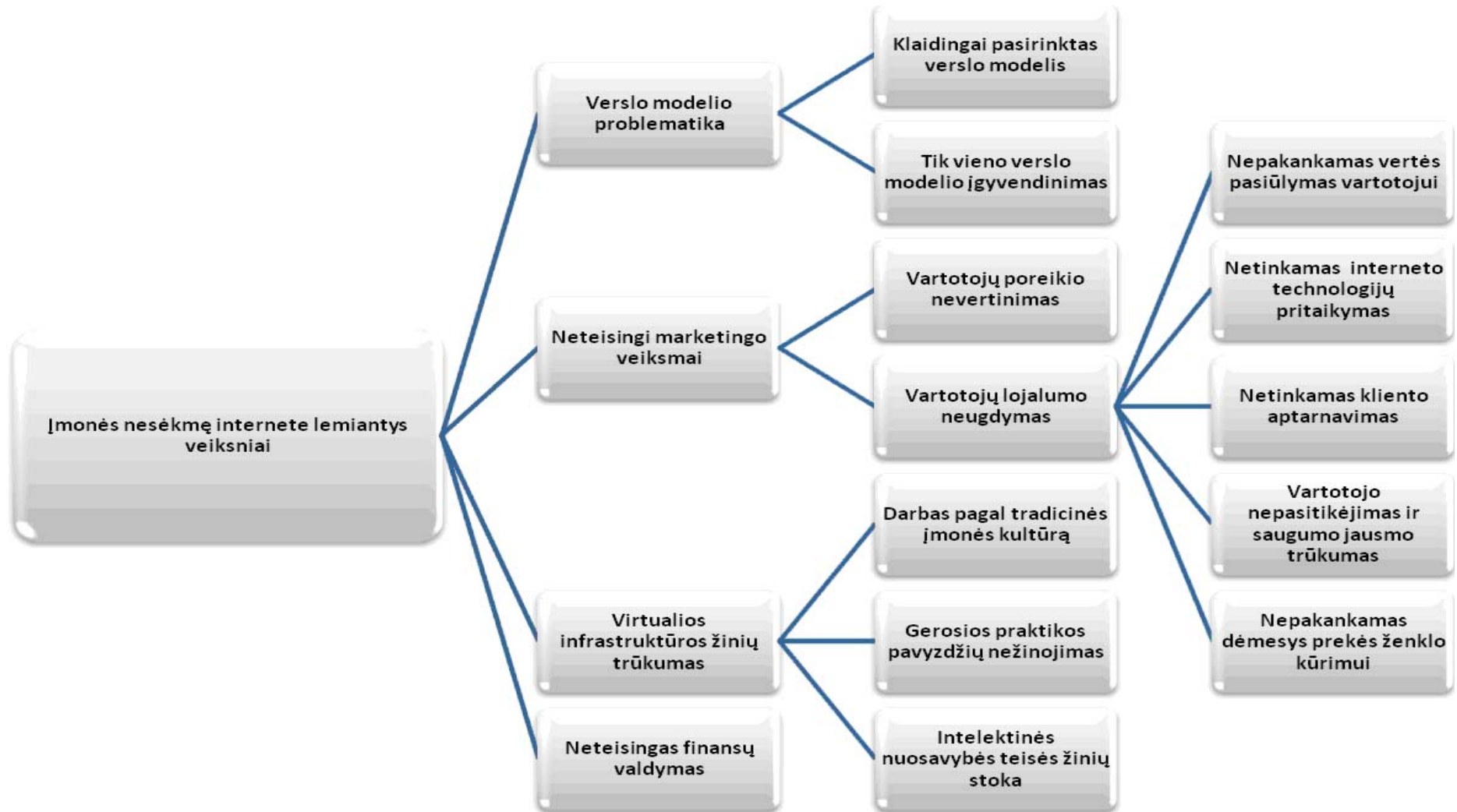
Kompanija žadėjo nemokamą prekių pristatymą, ir apmokėti pašto išlaidas, norint gražinti nepatikusias prekes. Nemokamas grąžinimas įmonei, kurios veiklos zona yra išsidėsčiusi per du kontinentus, pareikalauja didelių išlaidų. Dėl vangios prekybos vis labiau prastėjant įmonės finansinei padėčiai ir nepritraukus pakankamai investicijų, įmonė pradėjo pardavinėti drabužius su 40% nuolaida, ir paskelbė akciją: kiekvienas naujas klientas pirmam užsakymui gaudavo 20 svarų nuolaidą. Ar klientas naujas, būdavo tikrinama pagal internetinio pašto adresą. Tokia patikrinimo metodika įgalina užsiregistruoti daug skirtingų internetinio pašto adresų, taip susirenkant nuolaidų kuponus. Rašyta apie dažnus atvejus, kai pasinaudojant šiuos kuponais perkant nukainotas prekes, už kurių pristatymą nereikia mokėti, vartotojai gaudavo produktų už vos kelis dolerius ar visai nemokamai.

Nors įmonė didžiąją dalį investicijų išleido svetainės kūrimui, ji vartotojui buvo per sudėtinga, ir daugelis jų į www.boo.com nesugrįžo. Nors po kelių mėnesių supaprastinus svetainės kodą ir ją padarius prienamesne vartotojui, boo.com pradėjo gauti didesnes įplaukas, tačiau įmonė vis dar išleido daugiau nei gavo pajamų (Financial Times, 20th May 2000). Boo.com kūrėjai kreipėsi į investuotojus su prašymu skirti dar 30 milijonų dolerių. Jie tikėjosi,

kad papildomos investicijos padės pasiekti pelno ir išplėsti verslą iki 31 šalies. Tačiau investuotojai daugiau pinigų neskyrė ir 2000 gegužės 17 d. buvo likviduota.

Detalizavus veiksnius, iš kurių sudarytas pirminis koncepcinis modelis, jis išskleidžiamas (žr. 7 paveikslą).

Paveikslas 7. Įmonių nesėkmę internete lemiančių veiksnių koncepcinis modelis



4. KONCEPCINIO VEIKSNIŲ, LEMIANČIŲ ĮMONIŲ ŽLUGIMĄ INTERNETE, MODELIO EMPIRINIS TYRIMAS

4.1. Empirinio tyrimo metodika

Tyrimo objektas: veiksniai, lemiantys įmonės žlugimą internete, e. verslu užsiimančiose Lietuvos įmonėse.

Tyrimo tikslas:

Įvertinti verslo internete nesėkmę lemiančių veiksnių svarbą Lietuvos įmonėse.

Tyrimo uždaviniai:

1. Identifikuoti apklausiamų įmonių firmografines charakteristikas;
2. Įvertinti verslo modelio svarbą nesėkmingai įmonės veiklai internete;
3. Įvertinti marketingo svarbą nesėkmingai įmonės veiklai internete;
4. Įvertinti virtualios infrastruktūros žinių svarbą nesėkmingai įmonės veiklai internete;
5. Įvertinti finansinio planavimo svarbą nesėkmingai įmonės veiklai internete;
6. Patikslinti koncepcinį veiksnių, lemiančių įmonių nesėkmę internete, modelį pagal empirinio tyrimo rezultatus.

Respondentų atranka. Tiriamoji aibė sudaroma naudojantis Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės duomenimis apie tai, kiek įmonių prekes ir paslaugas parduoda internetu, tai yra, vykdo e. komerciją.

Statistikos departamento duomenimis, 2008 m. Lietuvoje buvo registruotos 81 376 įmonės. Iš jų 20% vykdo prekybą internetu, tai yra, užsiima e. komercija. Tad tiriamąją generalinę aibę sudaro 16 275 įmonės.

Tam, kad būtų galima padaryti statistiškai reikšmingas išvadas, reikia nustatyti minimalų tiriamųjų skaičių, kitaip tariant nustatyti imtį. Norint gauti tikslius duomenis, būtina įvertinti tyrimo duomenų patikimumą bei jų tikslumą remiantis matematinės statistikos metodais (Kardelis, 2002).

Kadangi tiriamoji generalinė aibė N , Lietuvos rinkoje veikiančios įmonės užsiimančios e. komercija, yra žinoma, tai tyrimo imčiai nustatyti panaudota Panijoto formulė, kai populiacijos dydis yra žinomas (Sakalauskas, 1998):

$$n = 1/(\Delta^2 + 1/N);$$

kur n – imties dydis (respondentų skaičius, kuriuos būtina apklausti);

Δ – leidžiamos imties paklaidos dydis, šiuo atveju 5 proc.;

N – generalinė visuma, šiuo atveju įmonių parduodančių internetu Lietuvoje, skaičius.

$$n = 1/((0,05)^2 + 1/16\,275) = 390 \text{ respondentai}$$

Vadinasi, norint, kad tyrimo rezultatai atspindėtų populiacijos nuomonę, reikia apklausti 390 įmones, vykdančias e. komerciją.

Siekiant palengvinti gautų duomenų apdorojimą, bei dėl finansinių ir laiko išteklių trūkumo pasirinkta atlikti tyrimą 75% procentų patikimumu. Šiuo atveju reikia apklausti 131 vieną respondentą. Elektroninis laiškas su nuoroda į anketą išsiųstas 274 atsitiktinai pasirinktų įmonių, vykdančių veiklą internete, gauta 142 atsakymų. Reikia pažymėti, jog tokio patikimumo tyrimas nesiekia reprezentuoti situacijos Lietuvoje ir gali būti traktuojamas kaip žvalgybinis.

Duomenų rinkimo metodas. Siekiant nustatyti kaip lietuviškos e. įmonės vertina koncepciniame veiksnio, lemančių įmonės internete nesėkmę, modelyje išskirtus veiksnius, ir sudaryti bendrą tiriamos populiacijos apibūdinimą, tyrimui pasirinktas kiekybinis tyrimas, medotas – anketinė apklausa.

Taikant šį metodą per trumpą laiką ir su nedidelėmis lėšų sąnaudomis galima apklausti daug respondentų. Apklausos metodas lengvai formalizuojamas – tai palengvina surinktų duomenų analizę, šis apklausos metodas leidžia geriausiai įvertinti ir atskleisti respondentų elgesio motyvus (Kardelis, 2005) Anketinėse apklausose surenkama daug vertingos medžiagos, atskleidžiančios faktinę realybę, reiškinių priklausomybę bei sąveiką ir suteikiančios pagrindą pažvelgti į tikrovę objektyviau (Tidikis, 2003).

Anketinė apklausa turi ir trūkumų, pavyzdžiui, prie jų galima priskirti pačių respondentų nenorą pateikti tam tikrą informaciją; neapgalvoti atsakymai dėl laiko stokos, dėl ko gali nukentėti tyrimo rezultatų kokybė.

Siekiant išvengti šių trūkumų laikytasi mokslinių tyrimų metodologijoje apibrėžtų anketos rengimo, klausimų formulavimo ir pateikimo reikalavimų bei rekomendacijų. Metodologijoje pabrėžiama būtinybė sudaryti palankias sąlygas anketai užpildyti tam, „kad respondentas galėtų savarankiškai, niekieno netrukdomas, atvirai ir neskubėdamas atsakyti į klausimus“ (Tidikis, 2003). Siekiant sudaryti kuo palankesnes sąlygas, respondentams elektroniniu paštu nusiųstos nuorodos į anketas. Respondentai galėjo atsakyti į pateiktus klausimus jiems patogiu laiku,

savarankiškai ir atvirai, laikas atsakymams neribojamas. Tikimasi, kad sudarius palankias sąlygas, respondentų atsakymai yra išsamesni, labiau apsvarstyti, tuo pačiu labiau atspindės nagrinėjamą problematiką. Siekiant tyrimo duomenų objektyvumo respondentams užtikrintas anoniminio anketavimo slaptumas.

Duomenims pasirinktas ekspertinis anketos metodas: anketos pateiktos e. įmonių atsakiniams asmenims, dirbantiems valdymo lygmenyje. Anketos įžangoje respondentams pristatyta kokios mokslų įstaigos atstovauja tyrėjas, kokių tikslų atliekamas tyrimas, užtikrinta, kad anketa anonimiška ir tyrimo rezultatai bus naudojami tik mokslų tikslais (žr. 5 priedą).

Anketos klausimyno sudarymas. Dvylika anketos klausimų suskirstyti į penkias uždarų klausimų grupes, atspindinčias tyrimo uždavinius (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Tyrimo uždaviniai ir jiems atitinkami apklausos anketos klausimai

Tyrimo uždavinys	Anketos klausimai																																				
Nustatyti tiriamų e. įmonių firmografiją	1. Savo veiklą vykdate: 2. Kokioje pramonės šakoje vystomas jūsų verslas? 3. Kiek darbuotojų dirba Jūsų įmonėje? (Įrašykite) 4. Kiek laiko veikia Jūsų įmonė? (Įrašykite)																																				
Įvertinti verslo modelio svarbą nesėkmingai įmonės veiklai internete	5. Jūsų nuomone, kiek netinkamo verslo modelio pasirinkimas turi svarbos įmonės nesėkmei internete? 6. Jūsų manymu, kiek tik vieno e. verslo modelio įgyvendinimas turi svarbos įmonės nesėkmei internete?																																				
Įvertinti specifinių žinių svarbą nesėkmingai įmonės veiklai internete	7. Jūsų manymu, kokią svarbą įmonės nesėkmei internete turi darbas pagal tradicinės įmonės kultūrą, neatsižvelgiant į darbo internete specifiką? 8. Jūsų nuomone, kiek intelektinės nuosavybės teisės žinių trūkumas turi svarbos įmonės nesėkmei internete? 9. Jūsų nuomone, kiek gerosios praktikos pavyzdžių nežinojimas turi svarbos įmonės nesėkmei internete?																																				
Įvertinti marketingo svarbą nesėkmingai įmonės veiklai internete	10. Kokią svarbą įmonės nesėkmei internete turi vartotojų poreikio netyrimas? 11. Įvertinkite, kiek kiekvienas iš išvardintų veiksnių prisideda prie verslo internete nesėkmės. <table border="1" data-bbox="735 1263 1453 1944"> <thead> <tr> <th></th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nepakankamas vertės vartotojui pasiūlymas</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Netinkamas interneto technologijų pritaikymas</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Nepakankamas kliento aptarnavimas</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Vartotojo nepasitikėjimas ir saugumo jausmo trūkumas</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Nepakankamas dėmesys prekės ženklo kūrimui</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		1	2	3	4	5	Nepakankamas vertės vartotojui pasiūlymas						Netinkamas interneto technologijų pritaikymas						Nepakankamas kliento aptarnavimas						Vartotojo nepasitikėjimas ir saugumo jausmo trūkumas						Nepakankamas dėmesys prekės ženklo kūrimui					
	1	2	3	4	5																																
Nepakankamas vertės vartotojui pasiūlymas																																					
Netinkamas interneto technologijų pritaikymas																																					
Nepakankamas kliento aptarnavimas																																					
Vartotojo nepasitikėjimas ir saugumo jausmo trūkumas																																					
Nepakankamas dėmesys prekės ženklo kūrimui																																					
Įvertinti finansinio planavimo svarbą nesėkmingai įmonės veiklai internete	12. Jūsų nuomone, kokią svarbą verslo nesėkmei internete turi neteisingas finansų valdymas?																																				

Pirmosios grupės klausimai, pateikti e. įmonių atstovams, leido identifikuoti respondentus ir nustatyti įmonių charakteristinę firmografiją: įmonių veikimo rinkoje trukmę, darbuotojų skaičių, veiklos rūšį. Prie šių klausimų pateikti atsakymų variantai, siekiant juos paprasčiau sugrupuoti ir analizuoti.

Veiklos rūšys išvardintos pagal Statistikos departamento verslo veiklų sritis. Manant, kad nepamirėtos tam tikros sritys, kurias gali atstovauti respondentai, pridėtos „reklamos, rinkodaros“, „žiniasklaidos“ sritys ir palikta galimybė įrašyti savo atstovaujama verslo sritį, jei ji nebuvo išvardinta sąraše.

Kiti klausimai atspindi kiekvieną iš koncepciniame modelyje išskirtų e. įmonės žlugimą lemiančių veiksnių. Vertinant atskirų veiksnių svarbą tinkama Likerto skalė, kurioje pateikiamos reikšmės nuo „visai nesvarbu“ iki „labai svarbu“.

Antra klausimų grupės klausimai siekia atskleisti respondentų teikiamą reikšmę e. verslo modelio pasirinkimui ir jų derinimo būtinybei vykdant e. verslo veiklą.

Trečiojoje grupėje yra klausimai atskleidžiantys e. erdvėje veiklą vykdančių įmonių atstovų požiūrį į virtualios infrastruktūros žinių reikalingumą e. verslo procesuose. Išsiaiškinta, kokioms koncepciniame modelyje minimoms žinioms Lietuvoje veikiančios įmonės teikia didžiausią dėmesį.

Ketvirtosios grupės klausimai yra skirti išsiaiškinti e. įmonių atstovų požiūrį į marketingo veiksnio svarbą e. verslo veikloje. Klausimai atskleidžia vartotojo poreikio tyrimo ir jo lojalumo kūrimo svarbą e. įmonės sėkmei e. įmonių atstovų vertinimu.

Penktoji klausimų grupė atskleidžia e. įmonių finansų valdymo svarbą įmonės veikloje.

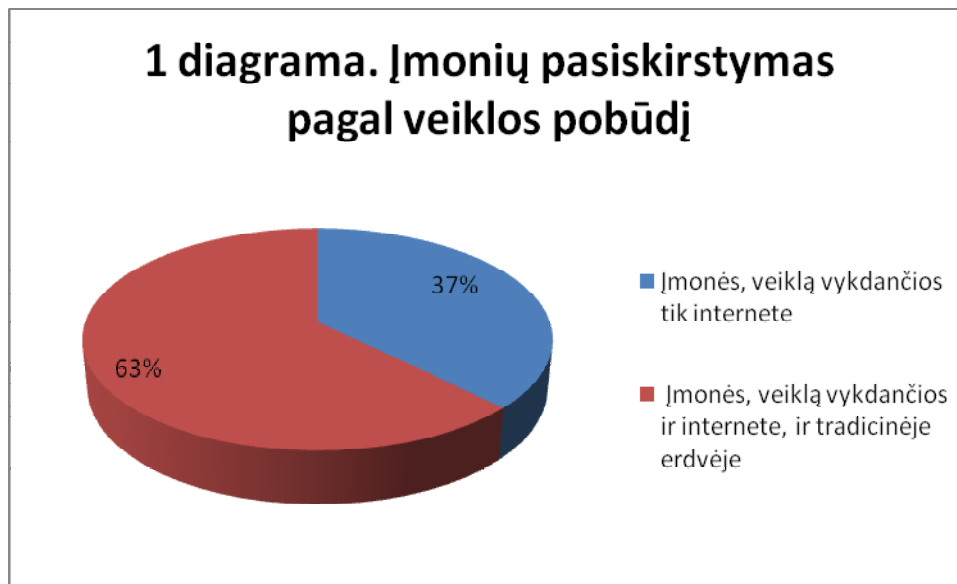
Tyrimo procesas. Apklausa buvo atliekama 2009 m. rugsėjo – lapkričio mėnesiais. Respondentams elektroniniu paštu buvo nusiųsta nuoroda į anketą. Iš viso buvo nusiųsta 274 anketos, į jas gauti 142 atsakymai. Visos anketos atsakytos korektiškai, nes anketoje buvo privaloma atsakyti į visus klausimus. Taip išvengta nebaigtų pildyti ir nekorektiškų atsakymų.

Darbe analizuojamos 142 pilnai atsakytos anketa ir laikoma, kad jų duomenys yra patikimi.

4.2. Tyrimo duomenų analizė

Tyrimo dalyvavo 142 e. verslą vykdančių įmonių atstovai. Norint išsiaiškinti įmonės charakteristiką, anketos pradžioje buvo pateikti bendro pobūdžio klausimai. Siekiant sužinoti, ar įmonė veiklą vykdo tik internete, ar tiek internete, tiek tradicinėje erdvėje, respondentams

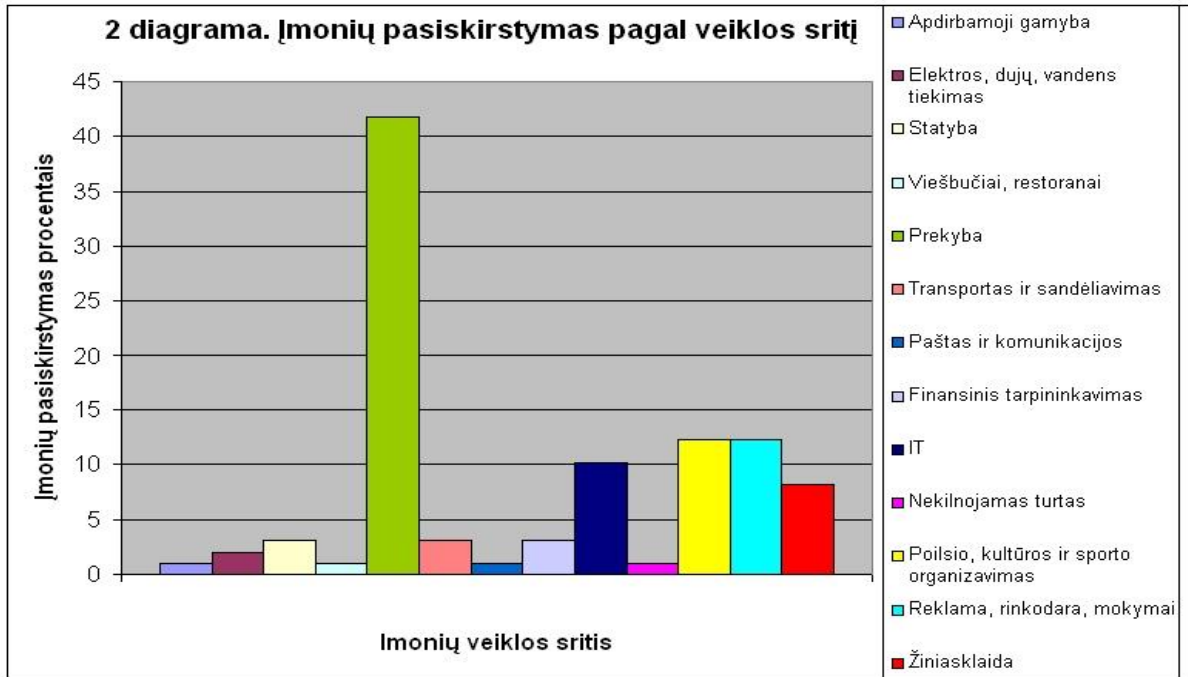
pateiktas klausimas apie jų vykdomą veiklą, su atsakymų variantais. Pasiskirstymą atvaizduoja pirma diagrama.



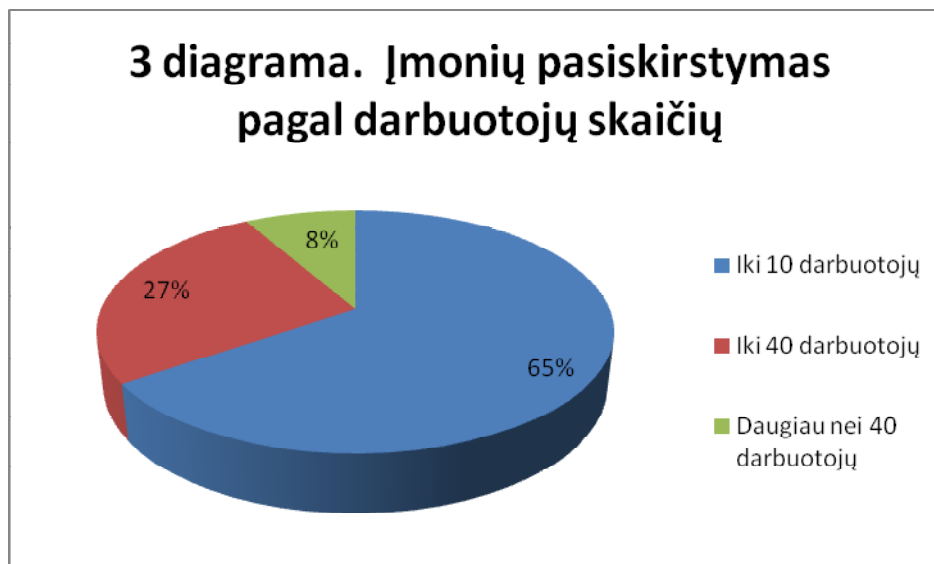
Apibendrinus rezultatus, matoma, kad didžioji dalis apklaustų įmonių veiklą vykdo tiek internete, tiek tradicinėje erdvėje – 63%. 37% apklaustų įmonių veiklą vykdo tik internete.

Antru klausimu buvo siekta išsiaiškinti, kokioje verslo srityje veikia įmonės. Atsakymų variantai buvo išvardinti, buvo galima rinktis daugiau nei vieną atsakymą. Rezultatai parodė, kad daugiausia įmonių dirba prekybos; reklamos, rinkodaros ir mokymų paslaugų teikimo bei poilsio, kultūros ir sporto organizavimo

sirtyse.



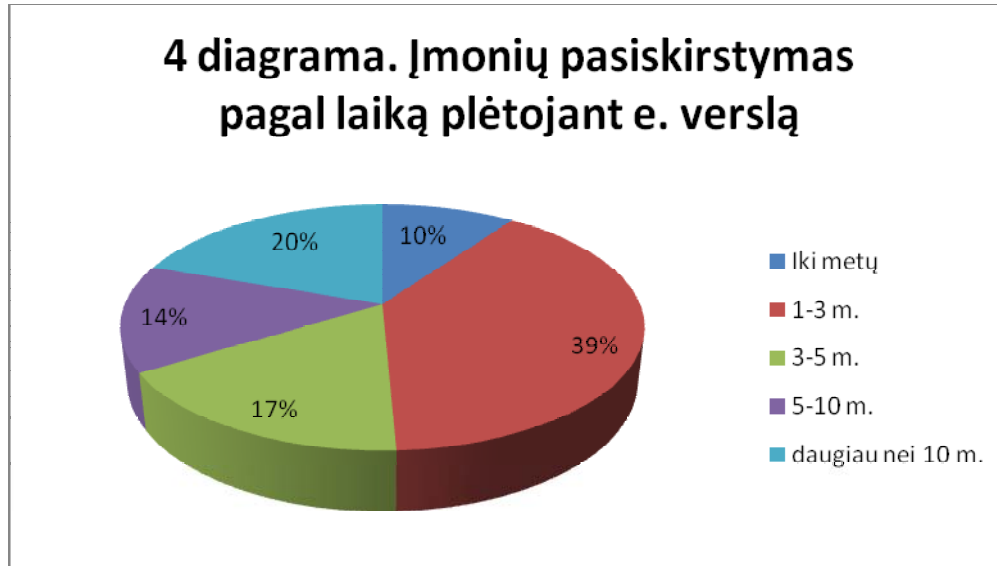
Norint sužinoti, kokio dydžio įmones atstovauja respondentai, jiems buvo pateiktas atviras klausimas su prašymu nurodyti įmonėse dirbančių žmonių skaičių. Pagal gautus atsakymus galima atskirti tris respondentų grupes. Tai pavaizduoda trečiojoje diagramoje.



Pirmojoje įmonių grupėje dirba iki dešimties žmonių, antrojoje – iki dvidešimties, trečiojoje – daugiau nei dvidešimt. Apibendrinus rezultatus, paaiškėjo, kad didžioji dalis respondentų atstovauja mažoms, iki dešimties darbuotojų turinčioms įmonėms.

Į tyrimą įtraukta dar vienas įmonių charakteristikos kriterijus – kiek laiko įmonė vysto veiklą internete. Siekiant išsiaiškinti e. verslo plėtojimo laiką, respondentų buvo klausama, kiek

metų jų įmonė plėtoja e.verslą, paliekant atvirą klausimą su vieta įrašyti atsakymą. Pagal gautus atsakymus išskirtos keturios įmonių grupės. Ketvirtojoje diagramoje vaizduojamas įmonių pasiskirstymas pagal laiką plėtojant e. verslą.

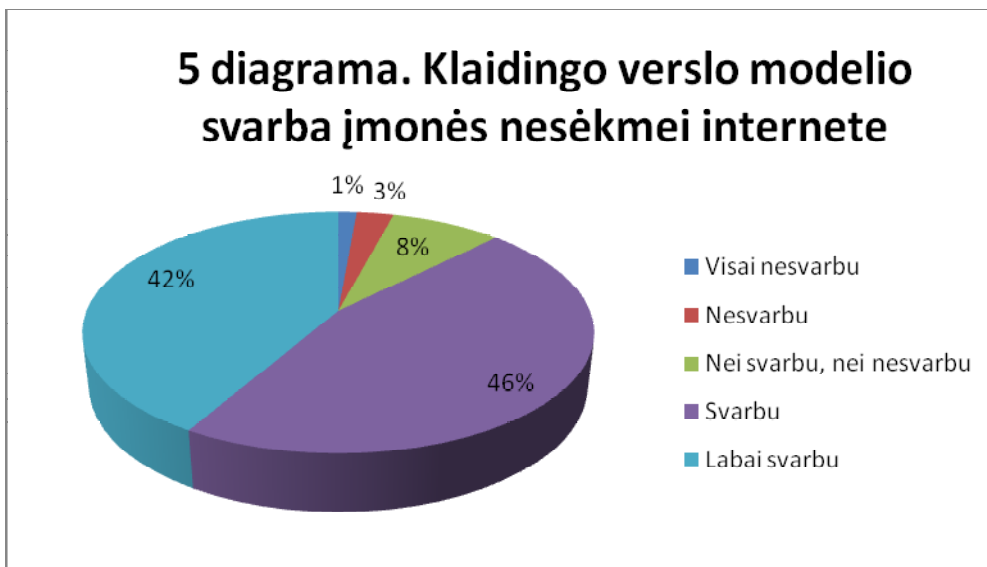


10% įmonių teigė, kad verslą internete vykdo mažiau nei metus, 39% - nuo metų iki trejų, 17% įmonių veiklą internete vyko nuo trejų iki penkerių metų, 14% respondent teigė verslu internete užsiimantys nuo penkerių iki dešimties metų, penktadalis, tai yra 20% apklaustų įmonių verslu internete užsiima daugiau nei dešimt metų. Apibendrinus, dauguma apklaustų įmonių yra jaunos, veiklą vykdančios nuo vienerių iki trejų metų.

Toliau apklausoje sekė devyni klausimai, skirtų sužinoti, kokią svarbą respondentai suteikia teoriniame koncepciniame modelyje išskirtiems įmonių internete žlugimą lemiantiems veiksniams, atsakymą pasirenkant iš atsakymų variantų nuo „visai nesvarbu“ iki „labai svarbu“.

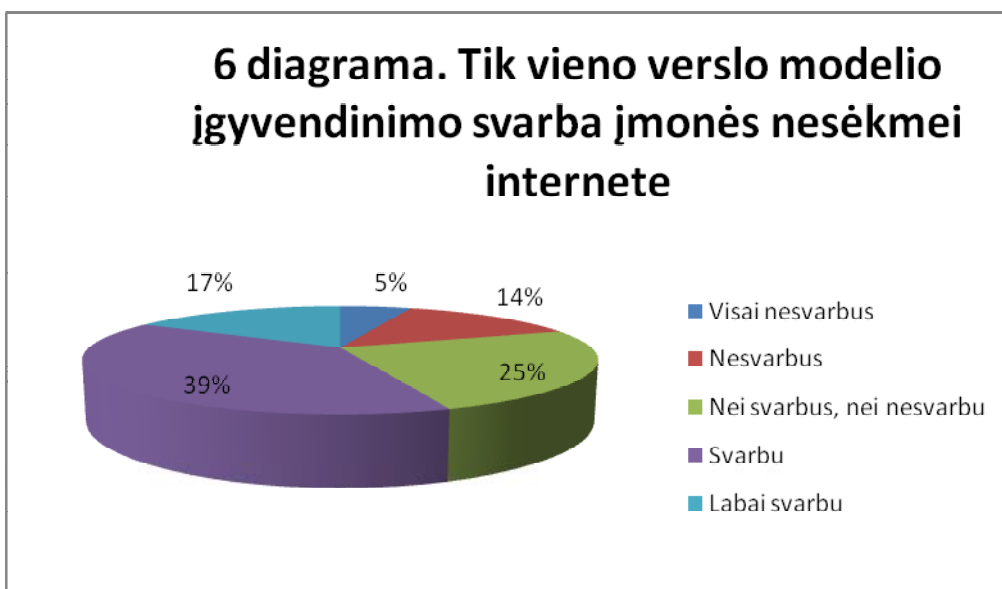
Vertinant respondentų nuomonę apie verslo modelio veiksnio svarbą verslo nesėkmei internete, anketoje pateikti du tai atskleidžiantys klausimai. Respondentai turėjo įvertinti verslo modelio pasirinkimo įtaką įmonės nesėkmei internete skalėje nuo „visai nesvarbu“ iki „labai svarbu“. Grafinis šių veiksnų išreikštumas matomas penktoje ir šeštoje diagramose.

Penktoje diagramoje pavaizduotas grafikas, rodantis respondentų nuomonę, kokią svarbą įmonės veiklos nesėkmei internete turi klaidingo verslo modelio pasirinkimas.



Didžiosios dalies respondentų nuomone, klaidingas verslo modelis yra labai svarbi įmonės nesėkmės internete priežastis. 46% respondentų šį veiksnį vertina kaip svarbų, 42%– kaip labai svarbų veiksnį verslo žlugimui internete. 8% respondentų mano, kad klaidingo verslo modelio pasirinkimas yra nei svarbus, nei nesvarbus įmonės nesėkmei internete, po 3% ir 1% mano, kad šis veiksnys yra nesvarbus arba visai nesvarbus įmonės nesėkmei internete.

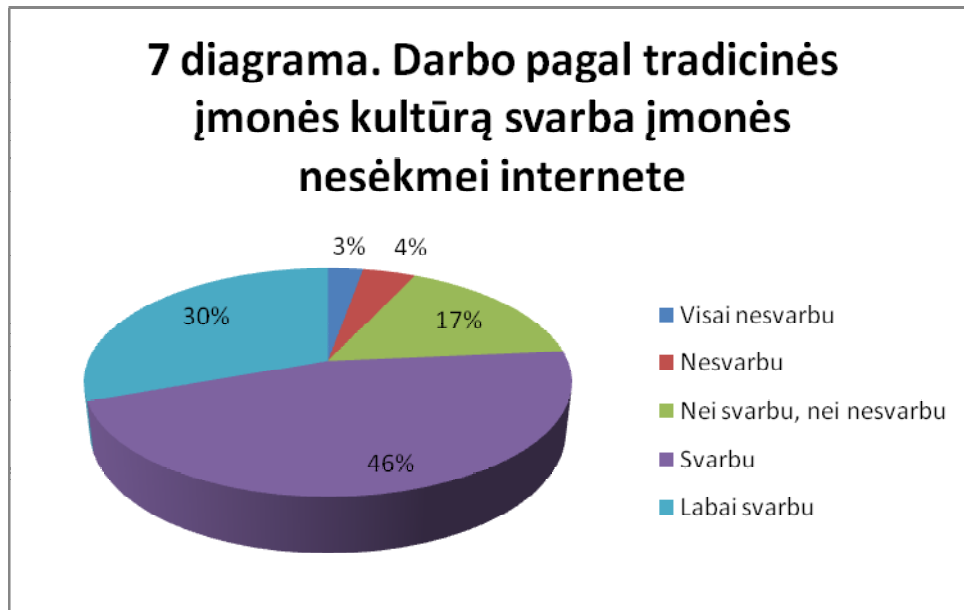
Šeštoje diagramoje grafiškai pavaizduotas respondentų tik vieno verslo modelio įgyvendinimo veiksnio svarbos įmonės nesėkmei internete vertinimas.



39% respondentų mano, kad tik vieno verslo modelio įgyvendinimas yra svarbus veiksnys verslo nesėkmei internete, 17% - kad labai svarbus. Tuo tarpu ketvirtadalis šiam veiksniumi nesuteikia didelės reikšmės: 25% mano, kad tik vieno verslo modelio įgyvendinimas yra nei

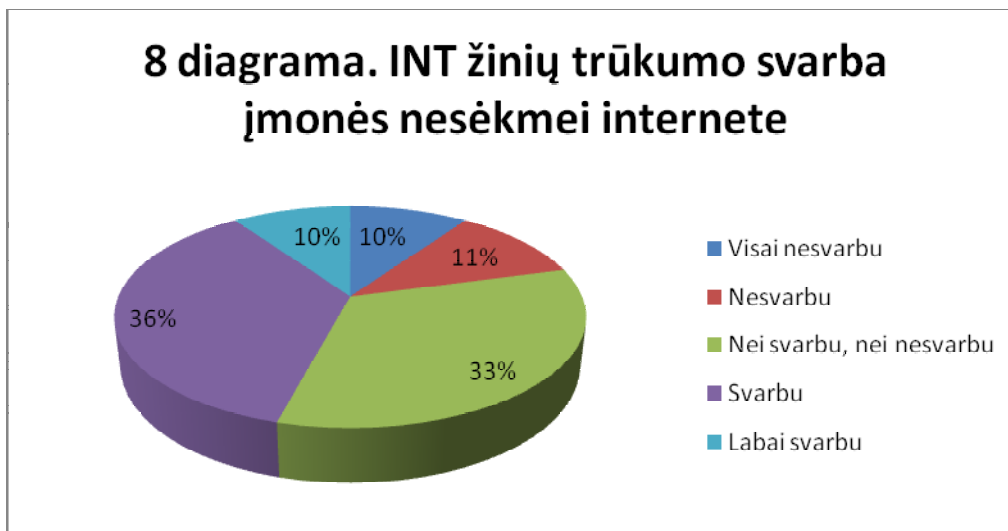
svarbus, nei nesvarbus verslo nesėkmei. 14% respondentų teigia, kad šis veiksnys yra nesvarbus, o 5% - kad visai nesvarbus įmonės nesėkmei internete.

Kitais trim klausimais siekta išsiaiškinti, kokią svarbą respondentai suteikia konkrečių specifinių žinių trūkumui vykdant verslą internete. Septintojoje diagramoje grafiškai atvaizduota darbo pagal tradicinės įmonės kultūrą įtakos įmonės nesėkmei internete vertinimo skalė.



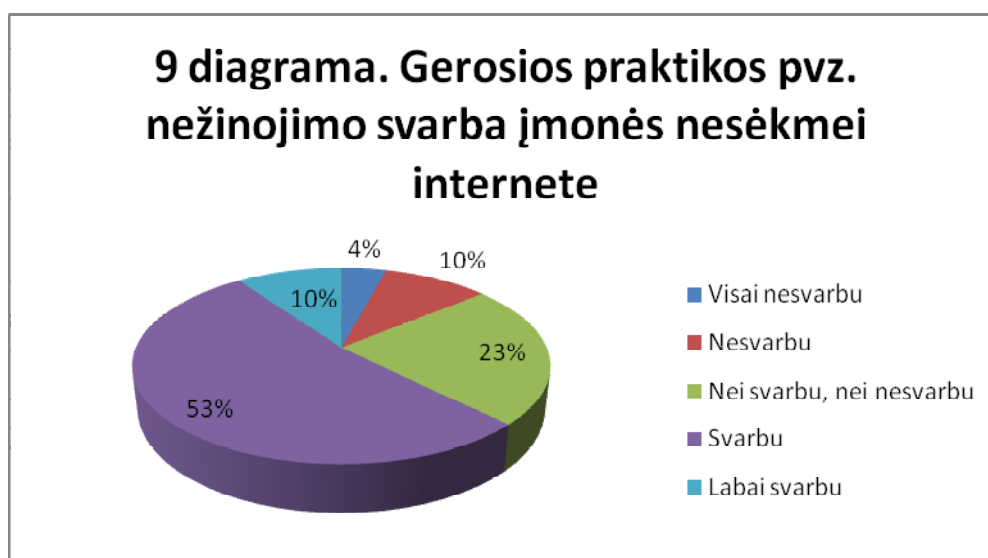
46% respondentų mano, kad darbas pagal tradicinės įmonės kultūrą e. versle yra svarbus veiksnys, darantis įtaką jo nesėkmei, 30% šį veiksniį vertina kaip labai svarbų. 17% atsakė, kad darbas pagal tradicinės įmonės kultūrą įmonės nesėkmei internete yra nei svarbus, nei nesvarbus veiksnys, 4% ir 3% atitinkamai mano, kad tai yra nesvarbus ir visai nesvarbus veiksnys.

Aštuntojoje diagramoje matoma, kaip respondentai vertina intelektinės nuosavybės (INT) teisės žinių trūkumo svarbą įmonės nesėkmei internete.



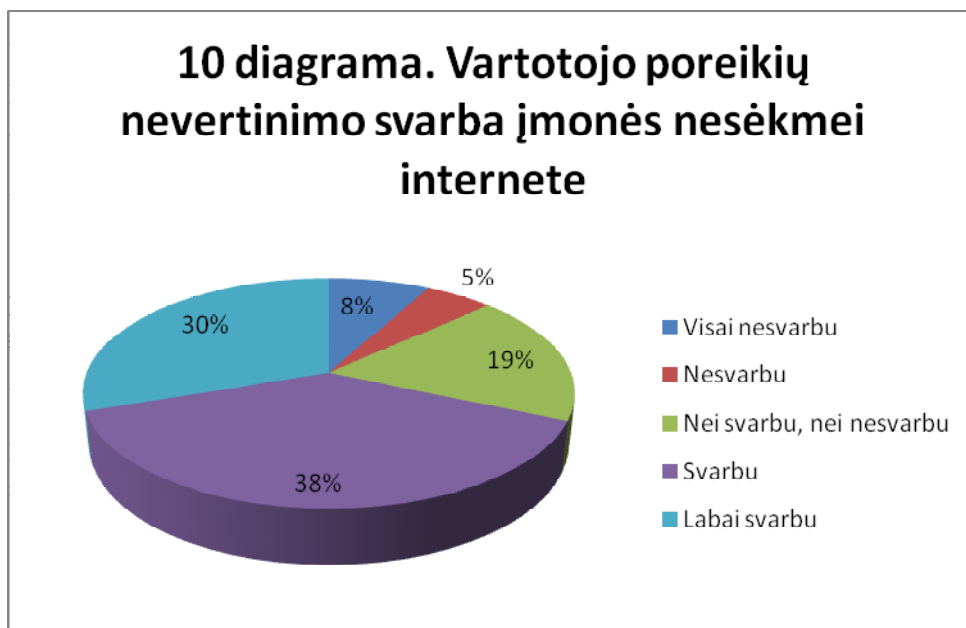
Vertintami INT žinių trūkumo įtaką e. verslo žlugimui, 36% respondentų atsakė, kad tai yra svarbus nesėkmę įtakojantis veiksnys. Trečdalis, 33% atsakovų mano, kad INT žinių trūkumas nei daro, nei nedaro įtakos įmonės e. verslo žlugimui. Vienodai pasiskirstė manančių, kad INT trūkumas labai įtakoja ir visai neįtakoja e. verslo nesėkmės procentas - 10%, o 11% mano, kad šis veiksnys verslo internete nesėkmės neįtakoja.

Devintojoje diagramoje atspindima respondentų nuomonė dėl gerosios praktikos žinių trūkumo svarbos įmonės žlugimui internete.



53% respondentų mano, kad gerosios praktikos pavyzdžių nežinojimas yra svarbus, 10% - labai svarbus veiksnys verslo nesėkmei internete. Nei svarbiu, nei nesvarbiu veiksmiu gerosios praktikos pavyzdžių nežinojimą įvardino 23% respondentų. Nesvarbiu ir visai nevarbiu šį veiksnį laiko 10% ir 4% įmonių atstovų.

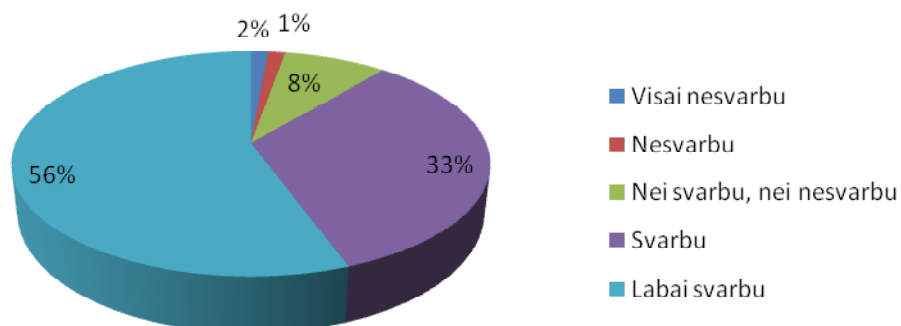
Repondentų nuomonė apie vartotojų poreikio nevertinimą įmonės nesėkmei internete išreikšta dešimtojoje diagramoje.



Didžioji dalis šių veiksnių vertina kaip svarbų, arba labai svarbų įmonės nesėkmei internete, atitinkamai po 38% ir 30%. Beveik penktadalis, 19% mano, kad vartotojo poreikio nevertinimas yra nei svarbus, nei nesvarbus įmonės nesėkmei internete, 8% mano, kad tai yra visai nesvarbus, 5% - nesvarbus veiksnys.

Toliau anketoje sekė keturi klausimai apie veiklas, susijusias su e. lojalumo kūrimu. Žemiau esančioje diagramoje vaizduojamas vertės vartotojui kūrimo svarbos įmonės nesėkmei internete įvertinimas.

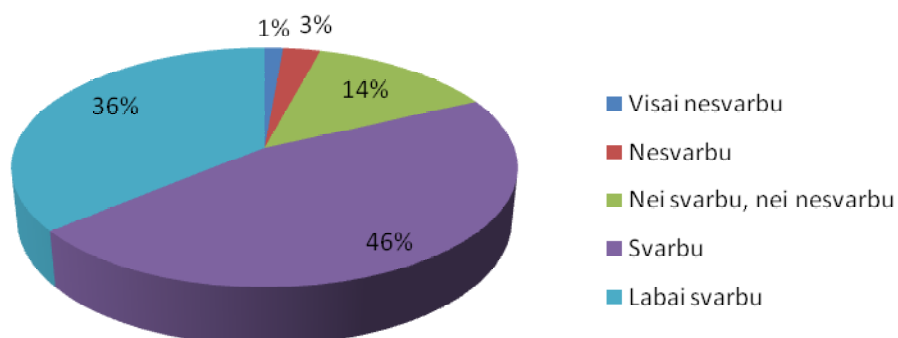
11 diagrama. Nepakankamos vertės vartotojui kūrimo svarba įmonės nesėkmei internete



Nepakankamos vertės vartotojui kūrimą kaip labai svarbų ir svarbų veiksnį, lemiantį įmonės veiklos internete nesėkmę, vertina atitinkamai 56 ir 33 %. 3% procentai mano, kad tai yra visai nesvarbu, arba nesvarbu, 8% – kad tai nei svarbu, nei nesvarbu.

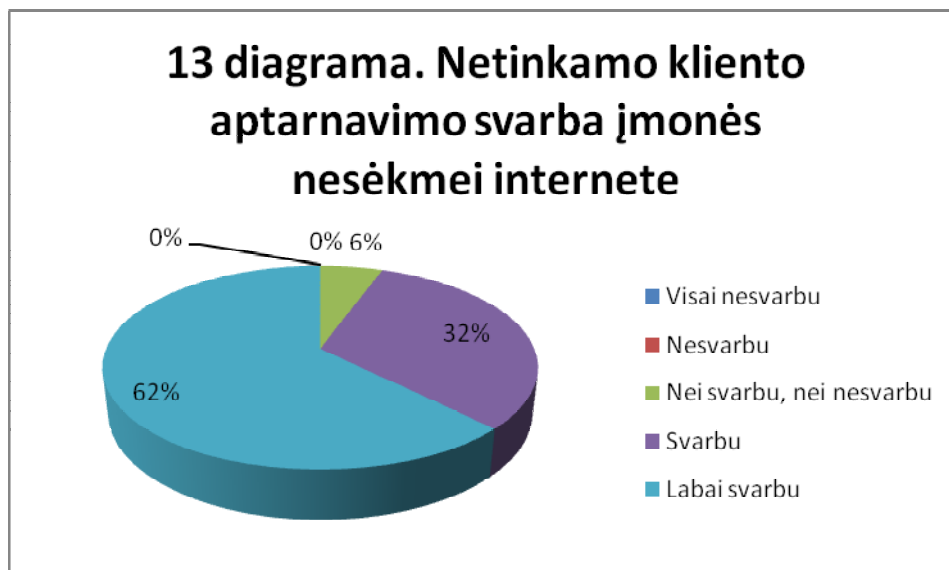
Panašiai pasiskirstę ir rezultatai vertinant nepakankamo interneto technologijų pritaikymo įtaką įmonės nesėkmei internete. Grafinė rezultatų išraiška – dvyliktoje diagramoje.

12 diagrama. Netinkamo interneto technologijų pritaikymo svarba įmonės nesėkmei internete



46% apklaustų įmonių mano, kad netinkamas interneto technologijų pritaikymas gali būti svarbus veiksnys, lemiantis e. verslo žlugimą, 36% mano, kad tai yra labai svarbus veiksnys. Vos keli procentai respondentų mano, kad tai yra visai nesvarbus (1%) ir nesvarbus (3%) veiksnys. 14% netinkamą interneto technologijų pritaikymą vertina kaip nei svarbų, nei nesvarbų veiksni.

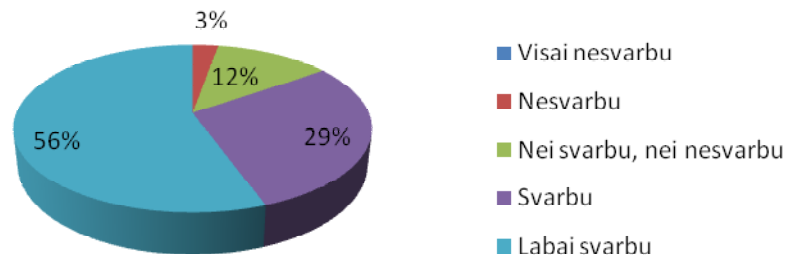
Vertingami kitą veiklą – kliento aptarnavimą – susijusią su e. lojalumo kūrimu, respondentai išreiškė itin vieningą nuomonę. Ji grafiškai pavaizduota žemiau esančioje diagramoje.



62% mano, kad netinkamas kliento aptarnavimas yra labai svarbus veiksnys, lemiantis e. verslo žlugimą, beveik trečdalis, 32% mano, kad svarbus. 6% mano, kad tai nei svarbus, nei nesvarbus veiksnys. Tokių, kurie teigtų, kad kliento aptarnavimas neturi jokios svarbos įmonės nesėkmei internete, nebuvo.

Keturioliktoje diagramoje pavaizduota respondentų požiūris į vartotojo pasitikėjimą ir saugumo jausmo veiksnio svarbą įmonės nesėkmei internete.

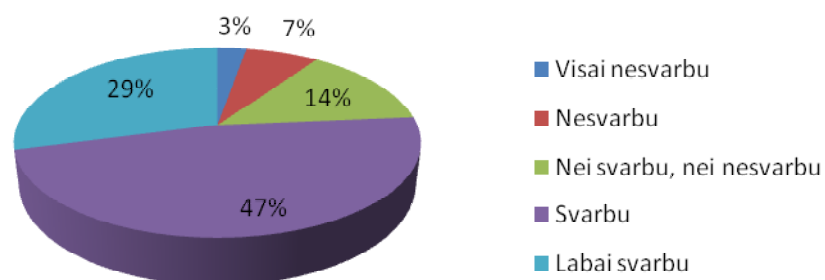
14 diagrama. Vartotojo pasitikėjimo ir saugumo jausmo trūkumo svarba įmonės nesėkmei internete



56% mano, kad kliento nepasitikėjimas ir nesaugumas turi itin didelės svarbos e. verslo nesėkmei, 29% mano, kad tai yra svarbus veiksnys, lemiantis e. verslo nesėkmę. Tik 3% mano, kad šis veiksnys nėra svarbus. Nei vienas respondentas nemano, kad tai yra visai nesvarbus veiksnys, kas įrodo skiriamą nemažą dėmesį vartotojo pasitikėjimo e. verslu ir saugumo jausmo perkant internetu skatinimui.

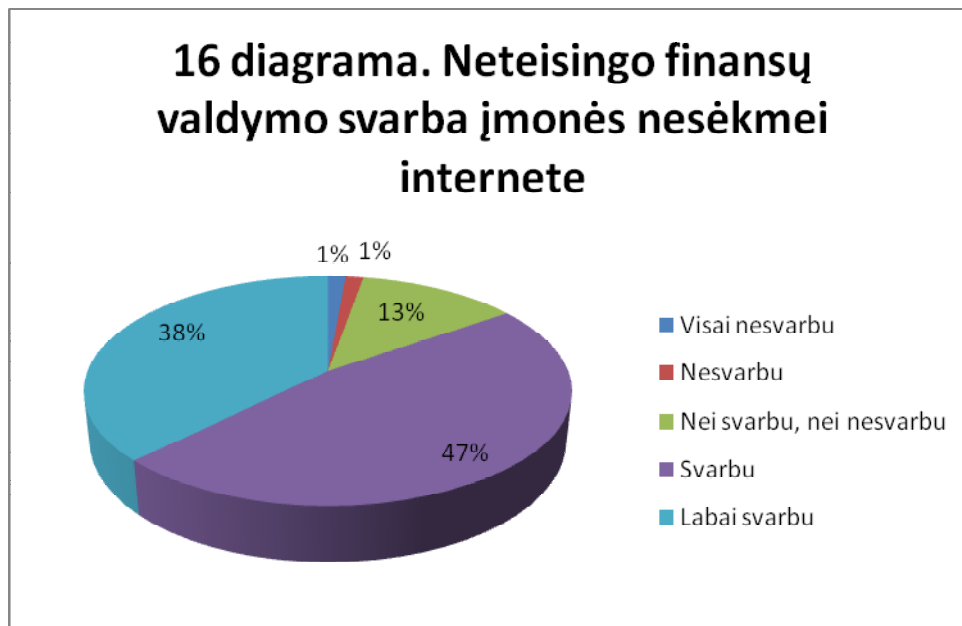
Respondentų požiūrį į prekės ženklo kūrimo ir populiarinimo svarbą e. verslo nesėkmei grafiškai atspindi penkiolikta diagrama.

15 diagrama. Nepakankamo dėmesio prekės ženklo kūrimui svarba įmonės nesėkmei internete



Tai kaip visai nesvarbų ir nesvarbų veiksnį vertina atitinkamai 3% ir 7% respondentų. Beveik pusė – 47% apklaustų įmonių atstovų prekės ženklo kūrimo ir populiarinimo veiksnį vertina kaip svarbų įmonės nesėkmei, 29% – kaip labai svarbų. Nei svarbu, nei nesvarbiu šį veiksnį laiko 14% respondentų.

Anketa baigiama klausimu apie neteisingo finansų valdymo svarbą įmonės nesėkmei internete. Šio klausimo rezultatus atvaizduoja šešiolikta diagrama.



47% respondentų mano, kad finansinis planavimas turi svarbos įmonės nesėkmei internete, 38% – kad turi labai didelės svarbos. Po vieną procentą atsakovų mano, kad šis veiksnys yra arba visai nesvarbus, arba nesvarbus, 13%- kad tai nei svarbu, nei nesvarbu.

Apibendrinus tyrimo rezultatus, galima padaryti išvadą, kad lietuviškos įmonės, vykdančios verslą internete, visus teoriniame veiksnį, lemiančių įmonių nesėkmę internete, modelyje išskirtus veiksius vertina labiau kaip svarbius, nei nesvarbius. Tačiau repondentai jiems nesuteikė absoliučiai vienodos svarbos. Išreitinguoti šiuos veiksnius pasirinkta bendra atsakymų „svarbu“ ir „labai svarbu“ procentinių išraiškų suma (žr. 4 lentelę).

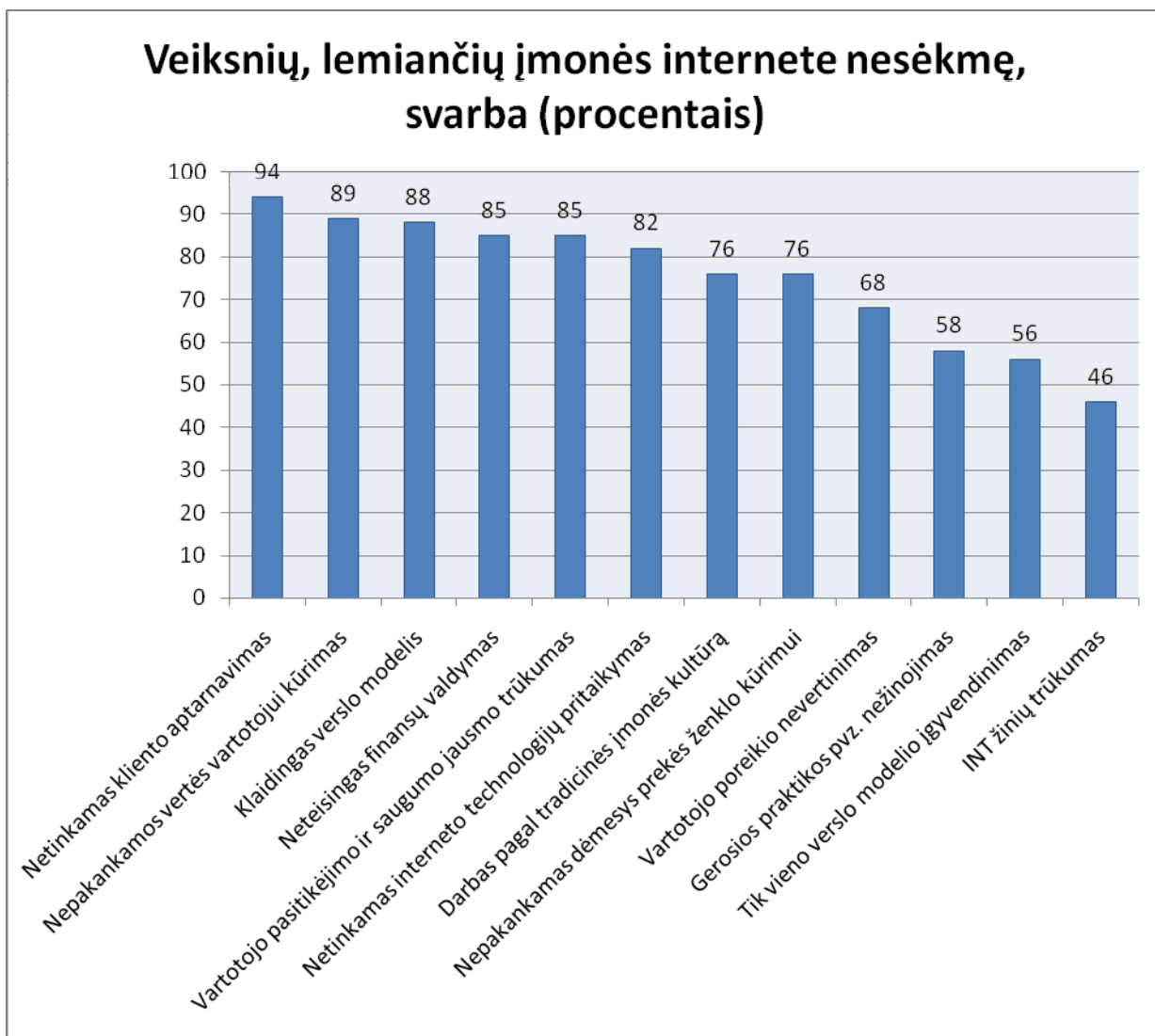
Lentelė 4. Veiksnių, lemiančių įmonės žlugimą internete vertinimas Lietuvos rinkoje

Veiksny	Kiek respondentų veiksnį vertina kaip svarbų įmonės nesėkmei internete (%)	Kiek respondentų veiksnį vertina kaip labai svarbų įmonės nesėkmei internete (%)	Kiek respondentų bendrai veiksnį vertina kaip svarbų ir labai svarbų įmonės nesėkmei internete (%)
Klaidingas verslo modelis	46%	42%	88%
Tik vieno verslo	39%	17%	56%

modelio įgyvendinimas			
Darbas pagal tradicinės įmonės kultūrą	46%	30%	76%
INT žinių trūkumas	36%	10%	46%
Gerosios praktikos pvz. nežinojimas	54%	4%	58%
Vartotojų poreikių nevertinimas	38%	30%	68%
Nepakankamos vertės vartotojui kūrimas	33%	56%	89%
Netinkamas interneto technologijų pritaikymas	46%	36%	82%
Netinkamas kliento aptarnavimas	32%	62%	94%
Vartotojo nepasitikėjimas ir saugumo jausmo trūkumas	29%	56%	85%
Nepakankamas dėmesys prekės ženklo kūrimui	47%	29%	76%
Neteisingas finansų valdymas	47%	38 %	85%

Veiksnių, lemiančių e. verslo žlugimą, hierachija atspindėta paveiksle 8.

Paveikslas 8. Veiksnių, lemiančių e. verslo žlugimą, hierachija



Matoma, kad respondentų nuomone, svarbiausi veiksniai, lemiantys įmonės nesėkmę internete yra: kliento aptarnavimas - 94%; vertė vartotojui 89% ir klaidingo verslo modelio pasirinkimas (88%). Kliento aptarnavimas ir vertės vartotojui kūrimas yra vartotojo lojalumo kūrimo dalis, tad apibendrinus, respondentai kaip svarbiausią veiksnį, galintį nulemti įmonės internete žlugimą, įvardina vartotojų lojalumo nekūrimą.

Apklaustų įmonių vertinimu, klaidingo verslo modelio pasirinkimas taip pat yra itin svarbus veiksnys, galintis nulemti įmonės internete žlugimą – kaip svarbų ir labai svarbų veiksnį vertina 88%.

Taip pat atsakovų nuomone, vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių e. verslo žlugimą, yra neteisingas finansų valdymas – 85%.

Mažiausiai reikšmės atsakovai suteikia INT išmanymui – 46%, tik vieno verslo modelio įgyvendinimui- 56% ir gerosios praktikos pavyzdžių žinojimui – 58%. Pastebima, kad Lietuvos

rinkoje veikiančių įmonių atstovai virtualios infrastruktūros žinių (gerosios praktikos pavyzdžių žinojimas, INT išmanymas, įmonės kultūros žinių) nelaiko labai svarbiu veiksmu, galinčiu nulemti įmonės nesėkmę internete.

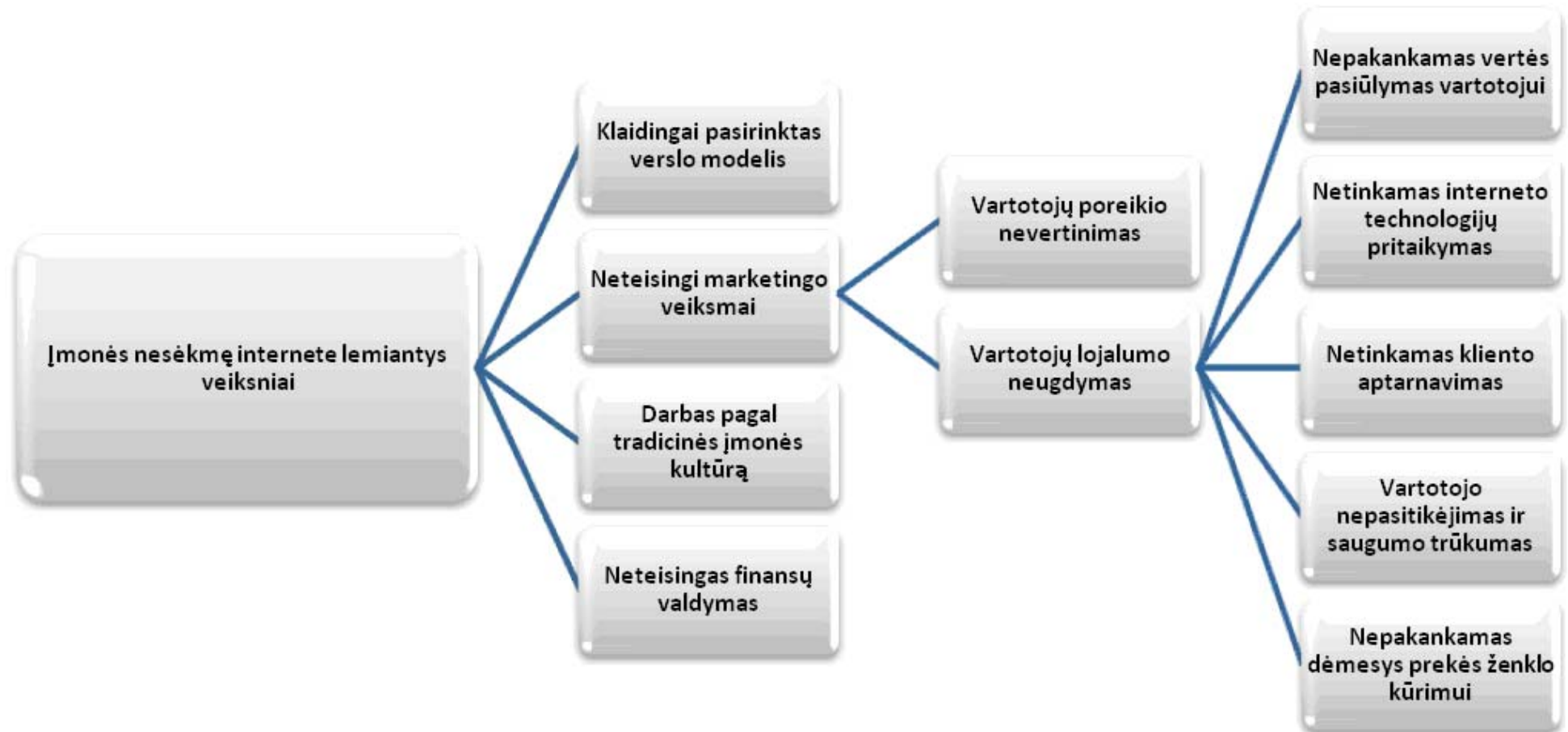
Reikia pažymėti, kad nors šiuos veiksmus respondentai vertino kaip turinčius mažiausiai svarbos įmonės nesėkmei internete, visgi jų svarba neatmetama, ir jiems priskiriamas gana aukštas svarbos rodiklis. Tik INT veiksnys vertinamas mažiau, nei 50% - šis veiksnys įvertintas 46% svarba.

Įvertinant teorinėje dalyje sudarytą koncepcinį veiksmų, lemiančių įmonės nesėkmę internete, koncepcinį modelį, matoma, kad tyrimo metu respondentų jis buvo priimtas ir įvertintas palankiai. Dauguma modelyje esančių veiksmų buvo įvertinti kaip svarbūs arba labai svarbūs.

Laikoma, kad respondentai atmetė INT žinių trūkumo, tik vieno verslo modelio įgyvendinimo ir gerosios praktikos pavyzdžių žinojimo svarbą, kaip veiksmus, kaip neturinčius svarios įtakos įmonės nesėkmei internete.

Todėl galutinis veiksmų, lemiančių įmonių nesėkmę internete Lietuvoje, modelis dar tikslinamas, atsižvelgus į empirinio tyrimo rezultatus (žr. 9 paveikslą).

Paveikslas 9. Veiksnių, lemiančių įmonės nesėkmę internete modelis Lietuvos rinkoje



Tyrimo apibendrinimas. Apibendrinant empirinio tyrimo duomenų analizę, galima teigti, kad dauguma apklaustųjų įmonių verslą vykdo tik internete, tiek tradicinėje. Iš jų daugiausia įmonių vykdo e. prekybą; teikia reklamos, rinkodaros ir mokymų paslaugas bei organizuoja poilsio, kultūros ir sporto įvykius. Didžioji dalis respondentų atstovauja mažoms, iki dešimties darbuotojų turinčioms įmonėms. Dauguma apklaustų įmonių yra jaunos: plėtoja e. verslą nuo vienerių iki trejų metų.

Įvertinus veiksnį, lemiančią įmonės nesėkmę internete, svarbą Lietuvos rinkoje, galima pažymėti, kad respondentai pateiktus autorių išskirtus veiksnius vertina labiau kaip svarbius, nei nesvarbius. Todėl įvertinant teorinėje dalyje sudarytą koncepcinį veiksnį, lemiančią įmonės nesėkmę internete, koncepcinį modelį, matoma, kad tyrimo metu respondentų jis buvo priimtas ir įvertintas palankiai.

Nors dauguma modelyje esančių veiksnų buvo įvertinti kaip svarbūs arba labai svarbūs, vis dėlto ne visiems veiksniams suteikta vienoda svarba. Respondentų nuomone svarbiausi veiksniai, lemiantys įmonės nesėkmę internete yra: netinkamas kliento aptarnavimas, nepakankamos vertės vartotojui kūrimas ir klaidingo verslo modelio pasirinkimas.

Laikoma, kad respondentai atmetė INT žinių trūkumo svarbą įmonės nesėkmei internete. Darbas virtualioje aplinkoje turi ne tik bendrumų su verslu, vykdomu tradicinėje erdvėje, bet ir esminių skirtumų. Vienas jų – itin aktualūs INT klausimai, su kuriais dažnai susiduriama talpinant turinį įmonės interneto svetainėje. Šis veiksnys Lietuvos rinkoje vertinamas kaip turintis mažiausiai svarbos įmonių žlugimui internete.

Rekomenduotina jam skirti daugiau dėmesio, taip išvengiant teisinių problemų savo veikloje. Taip pat respondentai atmetė tik vieno verslo modelio įgyvendinimo ir gerosios praktikos pavyzdžių žinojimo svarbą, kaip veiksnius, turinčius įtakos įmonės nesėkmei internete.

Atliktas empirinis tyrimas yra žvalgybinio pobūdžio, todėl gauti duomenys nesiekia reprezentuoti visos lietuviškų įmonių, vykdančių veiklą internete populiacijos. Naudojantis sukurta metodologija ateityje rekomenduojama atlikti reprezentatyvinių tyrimą.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Interneto skverbtis pasaulyje nuolat didėja. Tai neišvengiamai veikia ir e. verslą, kurio mastai taip pat nuolat auga, nepaisant vadinamojo dot.com periodo, kai 1995 – 2001 metais susikūrė ir labai greitai sužlugo tūkstančiai įmonių, vykdžiusių veiklą internete. Elektroninio verslo apimtys nuolat auga, prognozuojamas augimas ir ateityje. Galima teigti, kad tos įmonės, kurios neperkels savo veiklos į elektroninę erdvę, artimoje ateityje susidurs su sunkumais išlaikant konkurencingumą.
2. Elektroninio verslo problematiką nagrinėjančioje mokslinėje literatūroje teoretikai išskiria įmonių internete nesėkmę lemiančius veiksnius. Dažniausi jų: klaidingas verslo modelio pasirinkimas ir jų nederinimas, specifinių žinių trūkumas, vartotojo poreikio nevertinimas, lojalumo neugdymas ir neteisingas finansų valdymas.
3. Tinkamo verslo modelio pasirinkimas yra svarbi elektroninio verslo kūrimo ir vystymo dalis, šią problematiką nagrinėjančioje literatūroje išskiriama iki keliasdešimt skirtingų elektroninio verslo modelių. Nors jų išskiriama daug, tačiau praktika rodo, kad labai retai įmonė, įgyvendintama tik vieną elektroninio verslo modelį, veikia sėkmingai.
4. Autoriai marketingo srityje išvelgia dvi itin svarbias sritis, kurių nepakankama veikla turi įtakos įmonių veiklos nesėkmei internetinėje erdvėje, kurioje įmonę nuo konkurentų skiria tik vienas kompiuterio pelės paspaudimas, vartotojo poreikio vertinimui ir lojalumo ugdymui turi būti skiriamas pakankamas dėmesys. Internete esančio vartotojo poreikį iširti tinkamiausias instrumentas yra internetinės apklausos. Ugdant vartotojo lojalumą reikia koncentruotis į šias sritis: vertės pasiūlymą vartotojui, interneto technologijų pritaikymą, kliento aptarnavimą vartotojo pasitikėjimo ir saugumo jausmo didinimą, prekės ženklą kūrimą ir populiarinimą.
5. Interneto ir komunikacijos amžiuje žinios yra vienas pagrindinių konkurencinių įrankių. Internete veiklą vykdančios įmonės nesėkmę gali nulemti virtualios infrastruktūros žinių (žinios apie įmonės kultūrą, gerąją praktiką, intelektualinę nuosavybę) trūkumas.
6. Istorinėje internetinio verslo raida parodo, kaip per trumpą laiko tarpą žlunga įmonės, nesupratusios, kad internetinis verslas yra *verslas*, kur finansinių resursų valdymas yra itin svarbus įmonės veiklai veiksnys.
7. Patikrinus koncepcinį įmonės nesėkmę internete lemiančių veiksnių modelį Lietuvos rinkoje, paaiškėjo, kad veiksniai, išskiriami šią problematiką nagrinėjančioje mokslinėje

literatūroje, sutampa su veiksniais, identifikuotais tyrimo metu. Tai reiškia, kad analizuotoje literatūroje pateikti veiksniai Lietuvos rinkoje veikiančioms e. įmonėms yra aktualūs ir jų įtaka verslo internete nesėkmei neatmetama. Ne visus veiksnius respondentai vertina kaip vienodai turinčius įtakos e. verslo nesėkmei internete.

8. Lietuvos rinkoje veikiančių įmonių atstovų nuomone, svarbiausi veiksniai, turintys daugiausia įtakos kompanijų internete žlugimui, yra: netinkamas kliento aptarnavimas, nepakankamos vertės vartotojui kūrimas ir klaidingo verslo modelio pasirinkimas.
9. Matoma tendencija, kad virtualios aplinkos žinios bei tik vieno verslo modelio įgyvendinimas ir gerosios praktikos pavyzdžių žinojimas respondentų nevertinami kaip itin svarbūs veiksniai įmonės nesėkmei internete. Šie veiksniai įvertinami nepakankamai, nors teorijoje išskiriami kaip vienos svarbiausių e. verslo žlugimo priežasčių.
10. Lietuvos rinkoje veikiančioms įmonėms rekomenduotina kelių verslo modelių derinimui, gerosios praktikos pavyzdžiams, intelektinės nuosavybės teisės žinioms ir įmonės, veikiančios virtualioje aplinkoje darbo kultūrai skirti didesnę dėmesį.
11. Atliktas empirinis tyrimas yra žvalgybinio pobūdžio ir gauti duomenys nesiekia reprezentuoti visos lietuviškų įmonių, vykdančių veiklą internete, populiacijos. Naudojantis sukurta metodologija ateityje rekomenduojama atlikti tolimesnius tyrimus su didesne respondentų imtimi.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Afuah, A., Tucci, C.L. (2003). *Internet Business Models and Strategies*. New York: McGraw Hill/Irwin.
2. Agrawal, Vikas L., Arjona D., Lemmens R. (2001). E-Performance: The Path to Rational Exuberance. *The McKinsey Quarterly*, 1, p. 31- 43.
3. Anderson, R., Srinivasan, S. (2003). E-Satisfaction and E-Loyalty: A Contingency Framework. *Psychology & Marketing*, Vol. 20(2): p.123–138
4. Armstrong, A, Hagel III, J. (1996). The real value of on-line communication. *Harvard Business Review*, 74, 134-141
5. Baldwin, S. (2003 m. gegužės 3 d.). *On Top of The World* . Paimta 2009 m. rugpjūčio 20 d. iš http://www.disobey.com/ghostsites/on_top_of_the_world.shtml
6. Barker, T.; Daniel, C; Minton, A. (2000 m. gegužės 19 d.). Mideast backers are big losers in Boo.com failure. *Financial Times*
7. Barker, Thorold; Daniel, Caroline. (2000 m. gegužės 1 d.). Boo.com collapses as investors refuse funds. *Financial Times*
8. Birley, S., Niktari, N. (1996). Reasons for Business Failure. *Leadership & Organizational Development Journal*, vol 7 no. 2, p. 52-53
9. HYPERLINK "<http://www.boo.com>" [boo.com](http://www.boo.com) archyvinė versija, paimta 2009 liepos 9 d. iš HYPERLINK "http://web.archive.org/web/*/http://boo.com"
http://web.archive.org/web/*/http://boo.com
10. Boudreau, D. (2004). *Du Web jetable au Web durable*. Paimta 2009 m. gegužės 10 d. iš <http://www.agentsolo.com/bulletin-oc/022004/000181.jsp>
11. Buenstor G.; Fornahl D. (2006). *B2C - Bubble to Cluster: the Dot.com Boom, Spin - off Entrepreneurship, and Regional Industry Evolution*. Paimta 2009 m. balandžio 14 d. iš <https://papers.mpiew-jena.mpg.de/evo/discussionpapers/2006-20.pdf>
12. Causse-Giron, G., Slojm, E. . (2001). *Votre site Web crée-t-il de la valeur?* Paimta 2009 m. gegužės 12 d. iš http://www.temesis.com/article/valeur_fr.html
13. Chang L., Kirk P. A. (2000). Exploring the factors associated with Web site success with Web site success in the context of electronic commerce. *Information & Management Volume: 38 Issue: 1*, p. 23-33

14. Clayton, M. (2009). *The Innovator's Dilemma*. Paimta 2009 m. rugsėjo 23 d. iš <http://www.executiveforum.net/pdfs/christensen.pdf>
15. Clark, S. (2000 m. balandžio 7 d.). Most Small-business Failures Tied to Poor Management. *The Business Journal*, p. 47
16. Couper, M. P. (2000). Web Surveys. *Public Opinion Quarterly*, 4(64), p. 456-495
17. Dayal, S., Landesberg, H., Zeisser, M. (2000). Building digital brands. *Electronic Commerce*, p. 42-51
18. Dowling, G., Uncles, M. (1997). Do Customer Loyalty Programs Really Work? *Sloan Management Review*, 38 (4), p. 71-83
19. Drucker, P. (1999). Beyond the Information Revolution. *The Atlantic Monthly*, October, 47-5
20. Forrester Research, Inc., Cambridge, MA, *US eCommerce Forecast: 2008 To 2012*, January 18, 2008 (HYPERLINK "<http://www.census.gov/compendia/statab/tables/09s1015.pdf>" "<http://www.census.gov/compendia/statab/tables/09s1015.pdf>)).
21. Gommans, M., Krishnan, K. S., Scheffold K. (2001). *From Brand Loyalty to E-Loyalty Framework*. Paimta 2009 m. rugsėjo 27 d. iš <http://www.fatih.edu.tr/~jesr/JESR.e-loyalty.pdf>
22. Gordijn, J., Akkermans, J.M. (2000). *Business Modelling is not Process*
23. Hayward, C. (2001). Going for Broke. *Financial Management*, (April), 22.
24. Hansell, S. (2001). An Ambitious Internet Grocer is out of Both Cash and Ideas. *The New York Times*, liepos 20
25. Health, R. P. (1997). Loyalty for sale: Everybody's doing frequency marketing—But only a few companies are doing it well. Marketing Tools. *Cowles Business Media*
26. Hedman, J., Kalling, T. (2003). The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems Volume 12, Issue 1*, p. 49 - 59
27. Hinseen, P. (2001). *Lessons Learned from Dot Com Failures*. Paimta 2009 m. balandžio 23 d. iš IT Works
28. Hirakubo, N., Friedman, H. (2002). Dot-Bombs. *Journal of Internet Commerce*, 1:2, p. 89 - 102

29. Hoffman, D., Novak, T., Peralta, M. (1999). Information Privacy in the Marketplace: Implications for the Commercial Uses of Anonymity on the Web. *Information Society*, 15 (2), p. 129-140
 30. Ilieva J., Baron, S., Healey, N. M. (2002). Online surveys in marketing research: Pros and cons. *International Journal of Market Research*, Vol. 44 , p. 361-376
 31. *Internet World Stats*. (2009). Paimta 2009 m. gegužės 3 d. iš <http://www.internetworldstats.com/>
 32. IVPK E. verslo plėtros skatinimo studija (2008). Paimta 2009 m. rugsėjo 2 d. iš <http://www.ivpk.lt/main.php?cat=62&gr=5>
 33. Jarvenpaa, S., Tiller, H. (2001). *Protecting Internet Business Models: Amazon.com and 1-click checkout*. Paimta 2009 m. spalio 06 d. iš <http://btl.mcombs.utexas.edu/IBM%20Course%20modules/bizmethpatents1.pdf>
 34. Karat, C. (1997). *Cost-justifying usability engineering in the software life cycle*. Paimta 2009 m. birželio 14 d. iš http://www.306.ibm.com/ibm/easy/eou_ext.nsf/publish/23#qh1
 35. Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Lucijus, p. 179-194
 36. Kleiter, A. (2000). Corporate Culture in Internet Time. *Culture and Change* , p. 17 - 25
 37. Lambert, S. (2006). *Do We Need a “Real” Taxonomy of e-Business Models?* Paimta 2009 m. rugsėjo 20 d. iš <http://www.flinders.edu.au/socsci/business/research/papers/06-6.pdf>
 38. Lazdin, R. (2009). *Apklausų internetu praktika Lietuvoje. Vieno atvejo analizė. Magistro baigiamasis darbas*. Vilnius: Vilniaus universitetas
 39. Li, F. (2007). *What is E-Business? How the Internet Transforms Organizations*. Malden: Blackwell Publishing Ltd
 40. Lietuvos Statistikos departamento duomenys apie įmones, naudojančias e. komerciją. Paimta 2009 rugsėjo 3 d. iš [HYPERLINK "http://db1.stat.gov.lt/statbank/default.asp?w=1440"](http://db1.stat.gov.lt/statbank/default.asp?w=1440)
<http://db1.stat.gov.lt/statbank/default.asp?w=1440>
 41. Lohr, S. (2001). Despite its Epochal Name, the Clicks-and-Mortar Age May Be Quietly Assimilated. *The Wall Street Journal*, lapkričio 8
 42. Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, gegužė
- Malmsten, E., Leander, K., Portanger, E., Drazin, C. (2002). *Boo Hoo: A Dot.com Story from Concept to Catastrophe*. London: Random House UK

43. Mason, G. (2000). When Start-ups Fail to Fly, You Can Blame the Dreams. *Birmingham Business Journal*, (Balandžio 14), p. 33
44. Monk, R. (2000 m. liepa-rugpjūtis, 12-13). Why Small Businesses Fail. *CMA Management*
45. MORI (2000). *E-commerce and Consumer Protection; A Report by the National consumer Council*, paimta 2009 gegužės 22 d. iš HYPERLINK "<http://www.ipsos-mori.com/researchpublications/researcharchive/poll.aspx?oItemId=1603>" <http://www.ipsos-mori.com/researchpublications/researcharchive/poll.aspx?oItemId=1603>
46. Nemzow, M. (1999 m. spalio). *Journal of Internet Banking and Finance*, Volume 4, nr. 1. Paimta 2009 m. liepa 23 d. iš Ecommerce "Stickiness" for Consumer Retention: <http://www.arraydev.com/commerce/jibc/articles.htm>
47. Nielsen, J. (2005). *Top Ten Web Design Mistakes of 2005*. Paimta iš <http://www.useit.com/alertbox/designmistakes.html>
48. Nwachukwu, S. L. (2002). Analysis of the Failure of E-Commerce Businesses: A Strategic Management Perspective. *Proceedings of the Annual Meeting of the Association of Collegiate Marketing Educators*
49. Ostenwalder, A., Pigneur Y., Tucci, C.L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of AIS*, Volume 15
50. Owen, S. (2001). *Failures in B2C Companies: Two Examples and Lessons for new Players*. Paimta 2001 m. rugsėjo 03 d. iš <http://www.business.uts.edu.au/finance>
51. Penrose, E. (1995). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press
52. Radul De Biju Mathew, Dolphy M. Abraham. (2001). Critical constructs for analyzing e-business: investment, user experience and revenue models. *Logistics Information Management*, Volume 14 Number 1/2, p. 137-149
53. Rappa, M. (2006). *Managing the digital enterprise - Business models on the Web*. Paimta 2009 m. rugsėjo 20 d. iš http://ecommerce.ncsu.edu/business_models.html
54. Richie, K. (2000 m. lapkritis). *Reasons Why Dot Coms Fail: How To Avoid the Pitfalls of E.Business Columns*. Paimta iš <http://www.fortunecity.com/business/realestate/432/dotcomfailuresnovember2000.html>
55. Rudzkienė, V. (2005). *Socialinė statistika*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas
56. Sakalauskas, V. (1998). *Statistika su STATISTICA*. Vilnius: Margi raštai

57. Schiffman, S. (1998). Venture Capital is Flowing to Small Businesses and Still So. *The American Salesman*, 43 (gruodis), 3
58. Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Cambridge: Harvard University Press.
59. Scully, K. (2000 m. lapkričio 23 d.). *Washington Techway*. Paimta 2009 m. gegužė 12 d. iš There are Solid Reasons for Dot.com Failures: http://www.washtech.com/washtechway/1_20/forefront/4277-1.html
60. Sheldon, D. (1994). Recognizing Failure Factors Helps Small-business Turnarounds. *National Productivity Review*, 13(Autumn), p. 533
61. Sorkin, A. R. (2000 m. gegužės 19 d.). Boo.com, Online Fashion Retailer, Goes Out of Business. *New York Times*
62. Terri C. Albert, William B. Sanders. (2003). *E-business marketing*. New Jersey: Pearson Education
63. Thurow, L. (1999). Building Wealth. *The Atlantic Monthly*, birželis
64. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*, Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, p. 474-475
65. Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic Markets*, Vol. 8, No.2
66. Vividence. (2001) *Vividence Reveals the Most Common Mistakes in Web Site*. Paimta 2009 m. gegužės 12 d. iš HYPERLINK "http://www.vividence.com/public/about+us/press/releases/06072001+%20web+%20design.htm" <http://www.vividence.com/public/about+us/press/releases/06072001+web+design.htm>
67. Weill, P., Vitale R.M. (2001). *Place to space: migrating to ebusiness models*. Harvard Business Press
68. Wiegand, G; Koth, H. (1999 m. spalio). *Journal of Internet Banking and Finance*, volume 4, nr. 1. Paimta 2009 m. liepos 23 d. iš Consumer Retention in On-line retail: <http://www.arraydev.com/commerce/jibc/articles.htm>

Lunevičiūtė G. Internetinių įmonių žlugimo pamokos/ Elektroninio verslo vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. R. Gatautis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Socialinės informatikos fakultetas, 2009. –78 p.

Lunevičiūtė G. Lessons derived from the failure of Internet enterprises / Master's work in e. business management. Supervisor assoc. Prof. R. Gatautis. – Vilnius: Mykolo Romerio university, Faculty of Social Informatics, 2009. –78 p.

ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS

Magistro baigiamajame darbe „Internetinių įmonių žlugimo pamokos“ nustatyti ir išanalizuoti veiksniai, lemiantys įmonių nesėkmę internete, sudarytas veiksnių, lemiančių įmonių žlugimą internete koncepcinis modelis, kuris patikrintas empiriniu tyrimu. Pirmoje darbo dalyje analizuojama e. verslo samprata, apžvelgiamos e. verslo plėtros tendencijos. Antrajame susistemintas įvairių autorių požiūris į e. įmonės žlugimą ir parengtas koncepcinis teorinių įmonės veiklos nesėkmę internete lemiančių veiksnių modelis. Trečioje darbo dalyje atliekama veiksnių, lemiančių įmonių nesėkmę internete, analizė, iliustruojant įmonės boo.com pavyzdžiu. Paskutinėje, ketvirtoje dalyje aprašomas Lietuvos rinkoje atliktas žvalgybinis empirinis tyrimas, kuriuo tikrinamas sudarytas koncepcinis modelis. Tyrimo rezultatai išanalizuoti, vaizdžiai pateikti grafiškai. Pateiktas galutinis rezultatų apibendrinimas ir vertinimas.

Pagrindiniai žodžiai: internetinė įmonė, e. verslas, e. verslo nesėkmę lemiantys veiksniai, e. verslo nesėkmę lemiančių veiksnių analizė.

The graduation paper has been written to identify and to analyse factors leading to the failure of internet enterprises. The model of factors leading to the failure of internet enterprises was designed and verified by empirical research.. The first part of this paper includes theoretical aspects of e. business and its future tendencies. In the second part approaches by different authors to factors leading to e. business failure are systematized. According to the scientific literature and the identified factors that lead to the failure of electronic enterprises, the model of factors leading to the failure of electronic enterprises was designed. The third part includes analysis of factors leading to the failure of e. enterprises, illustrated by an example of company boo.com. In the last part, the fourth one, an empirical research was carried out. The research results are analyzed, grouped and shown in graphical way. The final results are summarized.

Key words: Internet company, e. business, factors leading to the failure of internet enterprises, analysis of factors leading to the failure of internet enterprises.

SANTRAUKA

Elektroninio verslo vadybos baigiamajame darbe „Internetinių įmonių žlugimo pamokos“ nagrinėjama problematika yra aktuali, nes atsižvelgiant į istorinę e. verslo raidą, matoma, kad nepaisant e. verslo plėtros didėjimo tendencijų, nemaža dalis jų vykdyusių įmonių sužlugo. Todėl šiame kontekste darbo problema yra formuluojama klausimu: kokie veiksniai nulemia įmonės veiklos nesėkmę internete?

Darbo tyrimo objektas yra veiklos internete nesėkmę lemiantys veiksniai. Tyrimo tikslas: atlikus teorinę nesėkmę internete lemiančių veiksnių analizę, parengti koncepcinių jų modelių, ir jų empiriškai patikrinti. Šiam tikslui pasiekti įgyvendinti tokie uždaviniai:

1. Apžvelgta e. verslo samprata ir plėtros tendencijos;
2. Išskirti autorių nagrinėti įmonių nesėkmę lemiantys veiksniai.
3. Pagal išskirtus veiksnius sudarytas e. verslo nesėkmę lemiančių veiksnių koncepcinis modelis. Jame atspindimi veiksniai yra šie: verslo modelio klaidingas pasirinkimas ir jų nederinimas, specifinių žinių trūkumas, vartotojo poreikio nevertinimas, lojalumo neugdymas ir neteisingas finansų valdymas. Apžvelgus teorinę literatūrą, nagrinėjančią šiuos veiksnius, modelis papildytas.
4. Koncepcinis veiksnių lemiančių įmonės nesėkmę internete modelis patikrintas empiriškai atlikus žvalgybinį Lietuvos rinkos tyrimą.
5. Atlikus žvalgybinį tyrimą ir patikrinus koncepcinį įmonės nesėkmę internete lemiančių veiksnių modelį Lietuvos rinkoje, paaiškėjo, kad veiksniai, išskiriami šią problematiką nagrinėjančioje mokslinėje literatūroje, sutampa su veiksniais, identifikuotais tyrimo metu. Tai reiškia, kad analizuotoje literatūroje pateikti veiksniai Lietuvos rinkoje veikiančioms e. įmonėms yra aktualūs ir jų įtaka verslo internete nesėkmei neatmetama.

Ne visus veiksnius respondentai vertina kaip vienodai turinčius įtakos e. verslo nesėkmei internete. Lietuvos rinkoje veikiančių įmonių atstovų nuomone, svarbiausi veiksniai kompanijų internete žlugimui yra netinkamas kliento aptarnavimas, nepakankamos vertės vartotojui kūrimas ir klaidingo verslo modelio pasirinkimas. Matoma tendencija, kad virtualios aplinkos žinios bei tik vieno verslo modelio įgyvendinimas ir gerosios praktikos pavyzdžių žinojimas respondentų nevertinami kaip itin svarbūs veiksniai įmonės nesėkmei internete.

Atliktas empirinis tyrimas yra žvalgybinio pobūdžio, todėl gauti duomenys nesiekia reprezentuoti visos lietuviškų įmonių, vykdančių veiklą internete populiacijos.

SUMMARY

The Final Master of Electronic Business Administration paper deals with the management problems. It is relevant because the usage of internet and IT is growing, and the development of electronic business is inevitable. The enterprise, starting internet business, does not know what exactly to do and what to avoid, in order to prevent from failure; and the company has no instrument to avoid business failure.

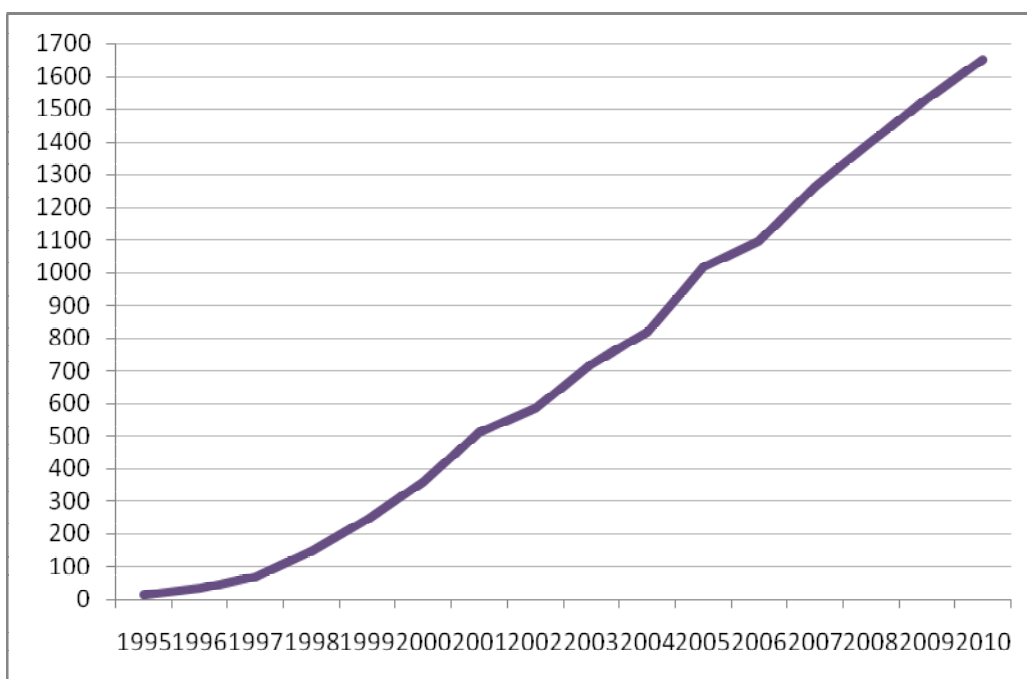
The research object is the factors leading to the failure of electronic enterprises. The research purpose is based on the theoretical factors underlying the failure of internet enterprise: development of a conceptual model of factors leading to the failure of electronic enterprises and verification of it by an empirical research. To reach this goal the following procedures were carried out:

1. The theoretical aspects of the e. business and its future tendencies were analyzed
2. The factors leading to the failure of e. enterprises analyzed by different authors were identified.
3. Based on theoretical issues, a conceptual model of factors leading to the failure of electronic enterprises was designed. The main factors identified were: a wrong e. business model, using only one business model, a lack of specific knowledge, loyalty problems and a wrong financial management. After the analysis of literature, the model was further elaborated on.
4. The conceptual model of factors leading to the failure of electronic enterprises was verified in the Lithuanian market by a pilot research.
5. The research results showed that factors leading to the failure of electronic enterprises analyzed in literature, are relevant to the Lithuanian market.

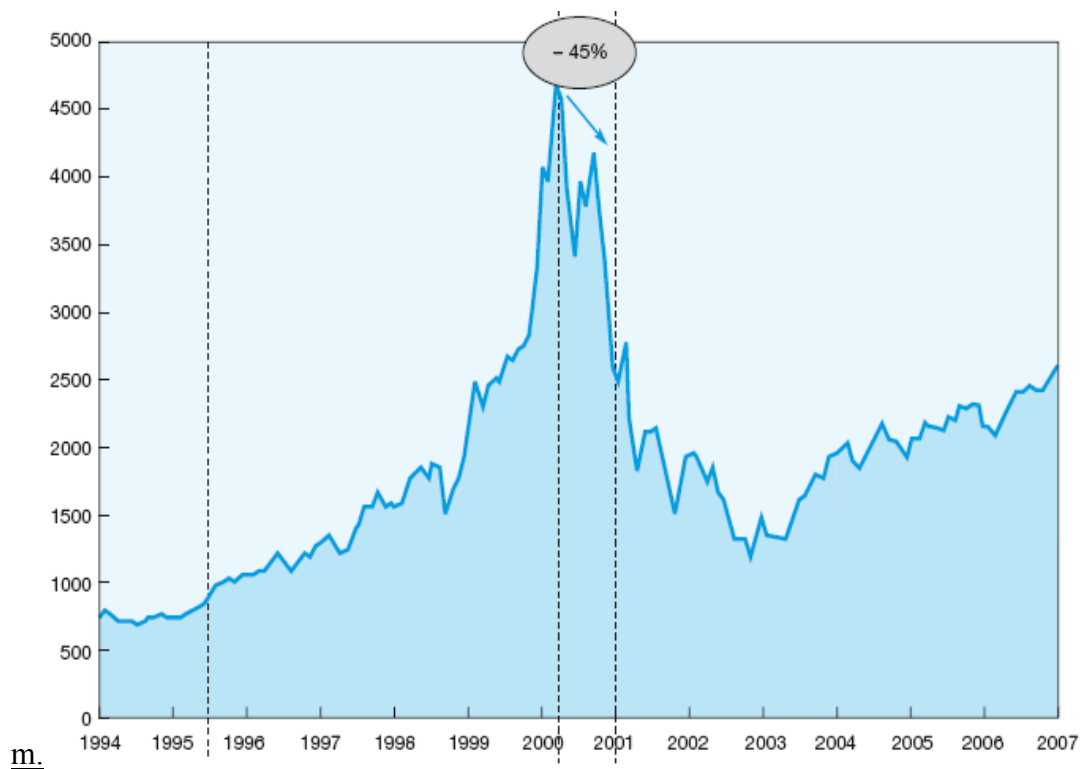
To sum up, the work carried out showed that in the researched market not all the factors have the same importance. According to the respondents, the most important factors leading to the failure of e. enterprise, are: bad customer service, not enough value proposal and a wrong business model. In respondents' opinion, using only one business model and a lack of virtual environment knowledge are not so significant factors for failure of e. enterprise.

PRIEDAI

Priedas 1. Interneto vartotojų skaičiaus kitimas 1995-2010 metais pagal Internet World Stats duomenis

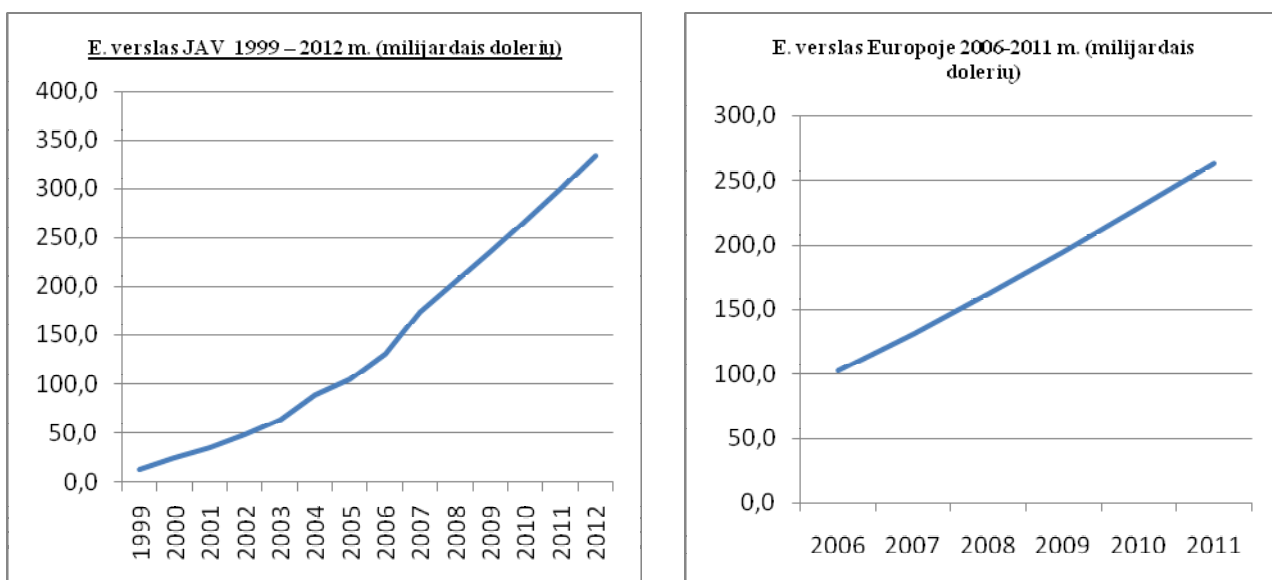


Priedas 2. NASDAQ istorinis akciju pokytis 1994-2007

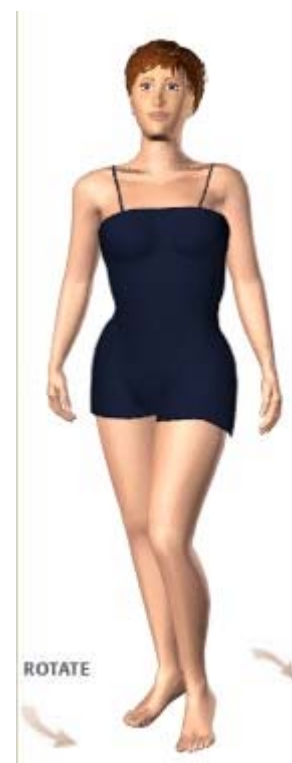


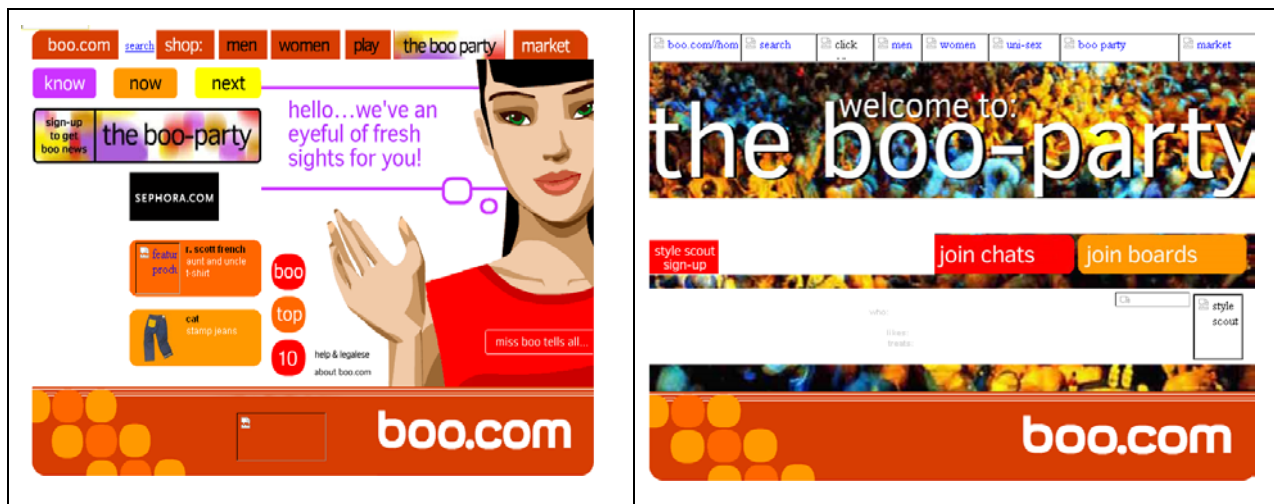
m.

Priedas 3. E. verslo apimtys JAV ir Europoje XXX metais pagal Forrester Research duomenis



Priedas 4. Internetinės parduotuvės boo.com dizainas





Priedas 6. Anketa „Veiksniai, darantys įtaką e. verslo žlugimui“.

Ši anketa yra Mykolo Romerio Universiteto e. verslo vadybos baigiamojo magistrinio tiriamojo darbo apie įmonių žlugimą internete dalis.

Darbo teorinėje dalyje pagal e. įmonių žlugimo priežastis nagrinėjančią literatūrą išskirti teoriniai veiksniai, galintys lemti verslo nesėkmę internete. Anketos klausimuose teirujamasi Jūsų nuomonės apie kiekvieną teorijoje išskirtų veiksnių: kaip manote, kiek kiekvienas jų gali prisidėti prie veiklos nesėkmės internete.

Anketa yra anonimiška. Duomenys bus naudojami tik mokslo tikslais. Atsakydami į šios anketa, kurią sudaro 12 klausimų, respondentai užtrunka vidutiniškai keturias minutes.

Savo veiklą vykdate:*

- Tik internete
- Ir internete, ir tradicinėje erdvėje

Kokioje pramonės šakoje vystomas Jūsų verslas? Pasirinktą atsakymą galima sukongretinti.*

- Apdirbamoji gamyba
- Elektros, dujų ir vandens tiekimas
- Statyba
- Prekyba

- Viešbučiai ir restoranai
- Transportas ir sandėliavimas
- Paštas ir komunikacijos
- Finansinis tarpininkavimas
- Kompiuteriai ir su jais susijusi veikla
- Nekilnojamasis turtas
- Poilsio organizavimo, kultūrinė ir sportinė veikla
- Reklama, rinkodara
- Žiniasklaida
- Kita (įrašykite)

Kiek darbuotojų dirba Jūsų įmonėje?*

Kiek laiko veikia Jūsų įmonė?*

Jūsų nuomone, kiek netinkamo verslo modelio pasirinkimas turi svarbos įmonės nesėkmei internete?*

- Visai nesvarbu
- Nesvarbu
- Nei svarbu, nei nesvarbu
- Svarbu
- Labai svarbu

Jūsų manymu, kiek tik vieno e. verslo modelio įgyvendinimas turi svarbos įmonės nesėkmei internete? **Neretai įmonės savo veikloje derina kelis verslo modelius (pvz., ne tik e. prekyba, bet ir e. tiekimas; e. parduotuvė, forumas, reklamos ploto pardavimas etc).*

- Visai nesvarbu
- Nesvarbu
- Nei svarbu, nei nesvarbu
- Svarbu
- Labai svarbu

Kokią svarbą įmonės nesėkmei internete turi vartotojų poreikio netyrimas?

- Visai nesvarbu
- Nesvarbu
- Nei svarbu, nei nesvarbu
- Svarbu
- Labai svarbu

Jūsų manymu, kokią svarbą įmonės nesėkmei internete turi darbas pagal tradicinės įmonės kultūrą, neatsižvelgiant į darbo internete specifiką?*

- Visai nesvarbu
- Nesvarbu
- Nei svarbu, nei nesvarbu
- Svarbu
- Labai svarbu

Jūsų nuomone, kiek intelektinės nuosavybės teisės žinių trūkumas turi svarbos įmonės nesėkmei internete?*

- Visai nesvarbu
- Nesvarbu
- Nei svarbu, nei nesvarbu
- Svarbu
- Labai svarbu

Jūsų nuomone, kiek gerosios praktikos pavyzdžių nežinojimas turi svarbos įmonės nesėkmei internete?*

- Visai nesvarbu
- Nesvarbu
- Nei svarbu, nei nesvarbu
- Svarbu
- Labai svarbu

Įvertinkite išvardintų veiksmų, susijusių su e. lojalumu, svarbą įmonės nesėkmei internete.*

	Visai nesvarbu	Nesvarbu	Nei svarbu, nei nesvarbu	Svarbu	Labai svarbu
Nepakankamas vertės pasiūlymas vartotojui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Netinkamas interneto technologijų pritaikymas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Netinkamas kliento aptarnavimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vartotojo nepasitikėjimas ir saugumo jausmo trūkumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nepakankamas dėmesys prekės ženklo kūrimui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jūsų nuomone, kokią svarbą verslo nesėkmei internete turi neteisingas finansų planavimas?*

- Visai nesvarbu
- Nesvarbu
- Nei svarbu, nei nesvarbu
- Svarbu
- Labai svarbu