

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
SOCIALINĖS INFORMATIKOS FAKULTETAS
ELEKTRONINIO VERSLO KATEDRA

RŪTA TAMOŠIŪNAITĖ

VALSTYBINĖS ĮMONĖS AB „LIETUVOS PAŠTAS“
KONKURENCINGUMO DIDINIMAS

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė
doc. dr. A. Skaržauskienė

VILNIUS, 2010

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
SOCIALINĖS INFORMATIKOS FAKULTETAS
ELEKTRONINIO VERSLO KATEDRA

VALSTYBINĖS ĮMONĖS AB „LIETUVOS PAŠTAS“
KONKURENCINGUMO DIDINIMAS

Elektroninio verslo vadybos magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 621M90008

Vadovė

doc. dr. A. Skaržauskienė

2010

Recenzentas

Atliko

EVVmns9–01 gr. stud.

R. Tamošiūnaitė

2010

2010

VILNIUS, 2010

TURINYS

ĮVADAS	10
1. NAUJŲ ŽINIŲ KŪRIMAS IR TAIKYMAS DIDINANT ĮMONIŲ KONKURENCINGUMĄ LIBERALĖJANČIOJE RINKOJE	14
2. LIETUVOS PAŠTO SEKTORIUS EUROPOS SĄJUNGOS PAŠTO RINKOS KONTEKSTE	27
2.1. AB „Lietuvos paštas“ paslaugų konkurencingumas liberalėjančioje rinkoje	27
2.2. Veikiančio AB „Lietuvos paštas“ paslaugų teikimo modelis ir probleminės subjekto veiklos sritys	33
3. AB „LIETUVOS PAŠTAS“ PASLAUGŲ KONKURENCINGUMO DIDINIMO MODELIS PRITRAIKANT NAUJAS ŽINIAS. EMPIRINIS TYRIMAS	40
3.1. Tyrimo metodologija	40
3.2. Tyrimo rezultatų analizė	45
3.2.1. Dabartinėje Lietuvos pašto rinkoje siūlomų paslaugų palyginimas tarp viešojo ir privataus sektoriaus pašto paslaugų teikėjų	45
3.2.2. AB „Lietuvos paštas“ dalyvavimo Lietuvos pašto rinkoje konkurencingumo galimybių įvertinimas	52
3.3. AB „Lietuvos paštas“ paslaugų teikimo modelis taikant naujas žinias. Modelio praktinis aktualumas liberalėjančioje rinkoje	56
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	66
LITERATŪRA	68
ANOTACIJA LIETUVIŲ KALBA.....	76
ANOTACIJA ANGLŲ KALBA	77
SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA	77
SANTRAUKA ANGLŲ KALBA	81
PRIEDAI.....	84

LENTELĖS

1 lentelė. Naujų žinių taikymo komercinei naudai gauti procesų suvokimo analizė	16
2 lentelė. Naujų žinių taikymo komercinei naudai gauti procesų suvokimo analizė pagal orientaciją į produktą.....	17
3 lentelė. Naujų žinių taikymo komercinei naudai gauti procesų suvokimo analizė pagal orientaciją į vartotoją.....	17
4 lentelė. Naujų žinių taikymo komercinei naudai gauti procesų suvokimo analizė pagal orientaciją į bendradarbiavimą.....	18
5 lentelė. Naujų žinių taikymo komercinei naudai gauti procesų suvokimo analizė pagal orientaciją į procesų optimizavimą	18
6 lentelė. Naujų žinių taikymo komercinei naudai gauti procesų suvokimo analizė pagal orientaciją į žmogiškuosius išteklius.....	19
7 lentelė. Naujų žinių taikymo komercinei naudai gauti procesų suvokimo analizė pagal orientaciją į žinių išteklius	20
8 lentelė. Naujų žinių taikymo komercinei naudai gauti procesų suvokimo analizė pagal orientaciją į strategijos kūrimą	21
9 lentelė. Naujų žinių taikymo komercinei naudai gauti procesų suvokimo analizė pagal orientaciją į verslo procesų integravimą	22
10 lentelė. Šiuo metu veikiančiame AB „Lietuvos paštas“ paslaugų teikimo modelyje e. erdvėje vartotojui pasiekiamų paslaugų analizė.....	36
11 lentelė AB „Lietuvos paštas“ teikiamų paslaugų analizė pagal paslaugos gavėją.....	37
12 lentelė. Pašto paslaugų skirstymas pagal EVRK.....	41
13 lentelė. Pašto paslaugų pagal funkcijas ir veiklos teritorinį vientisumą analizė	42
14 lentelė. Pašto paslaugų teikėjų analizė pagal paslaugų teikimo turinį ir paslaugų teikimo teritorinį vientisumą	42
15 lentelė. Pašto paslaugų teikėjų analizė pagal teikiamas paslaugas.....	43
16 lentelė. Subjektų kompetencijos kriterijų analizė	43
17 lentelė. Subjektų kompetencijos analizė	45
18 lentelė. AB „Lietuvos paštas“ ir kitų Lietuvos pašto rinkos atstovų teikiamų paslaugų spektro lyginamoji analizė	48
19 lentelė. Respondentų klasifikacijos pagal darbuotojų skaičių analizė	52
20 lentelė. Tyrimo rezultatų apibendrinimas.....	55
21 lentelė. E. paslaugų taikymo galimybių AB „Lietuvos paštas“ analizė.....	58
22 lentelė. E. sutarčių AB „Lietuvos paštas“ pritaikymo galimybių analizė	58
23 lentelė. E. prekybos AB „Lietuvos paštas“ pritaikymo galimybių analizė	60

24 lentelė. E. pranešimų AB „Lietuvos paštas“ pritaikymo galimybių analizė	61
25 lentelė. E. atsiskaitymų AB „Lietuvos paštas“ pritaikymo galimybių analizė	62

PAVEIKSLAI

1 pav. Naujų žinių taikymo komercinei naudai gauti procesus nusakančių studijų ryšių analizė	23
2 pav. Naujų žinių taikymo komercinei naudai gauti procesus nusakančių studijų ryšių ir tyrimo lygmenų analizė	24
3 pav. Atskirų tyrimų lygmenų, verslo veikimo aplinkos ir naujų žinių taikymo orientacijų sisteminė ryšių analizė	25
4 pav. Pajamų pasiskirstymo pašto sektoriuje tarp valstybinio ir kitų pašto paslaugų teikėjų 2002–2010 m. III ketv. proc. analizė	31
5 pav. Pajamų pasiskirstymo pasiuntinių paslaugų teikimo rinkoje tarp valstybinio ir kitų pasiuntinių paslaugų teikėjų 2004–2010 m. III ketv. proc. analizė	32
6 pav. Pajamų pasiskirstymo pašto korespondencijos paslaugų teikimo rinkoje tarp valstybinio ir kitų pasiuntinių paslaugų teikėjų 2002–2010 m. III ketv. proc. analizė	33
7 pav. Principinis ekonominės veiklos subjekto, valstybės ir vartotojo santykių modelis	34
8 pav. Principinis pašto paslaugų teikėjų, valstybės ir paslaugų gavėjo santykių modelis.....	34
9 pav. Detalizuotas pašto paslaugų teikėjų, valstybės ir paslaugų gavėjų santykių bei paslaugų teikimo modelis	35
10 pav. Šiuo metu veikiantis AB „Lietuvos paštas“ paslaugų teikimo modelis valstybės ir klientų kontekste.....	35
11 pav. Potencialių investuotojų požiūrio į AB „Lietuvos paštas“ analizė (vnt.)	47
12 pav. Nuotolinių veiklos organizavimo ir paslaugų teikimo būdų pasirinkimo priežasčių analizė (vnt.)	49
13 pav. Lietuvos pašto rinkoje teikiamų e. paslaugų analizė (vnt.)	50
14 pav. Taikomų atsiskaitymo metodų Lietuvos pašto rinkoje analizė (vnt.)	50
15 pav. Valstybinės įmonės AB „Lietuvos paštas“ ir kitų Lietuvos pašto rinkos dalyvių teikiamų e. paslaugų analizė (vnt.)	51
16 pav. AB „Lietuvos paštas“ darbo organizavimo metodų vertinimas	52
17 pav. AB „Lietuvos paštas“ rinkodaros sistemos vertinimas (vnt.)	53
18 pav. AB „Lietuvos paštas“ teikiamų paslaugų Lietuvos pašto rinkoje vertinimas (vnt.)	54
19 pav. Klientų, pagal juridinį statusą, reikšmingumo Lietuvos pašto rinkoje vertinimas (vnt.)	54
20 pav. Klientų (pagal juridinį statusą) ir e. paslaugų teikimo sąveikos analizė (vnt.)	55
21 pav. Rekomenduojamas teorinis liberalizuotai pašto rinkai pritaikytas AB „Lietuvos paštas“ paslaugų teikimo modelis valstybės ir klientų kontekste	57
22 pav. ES valstybinių (ir jau privatizuotų) pašto paslaugų teikėjų teikiamų e. paslaugų analizė (vnt.)	65

SANTRUMPOS

AB – akcinė bendrovė

CVVS – centralizuotoji paštų veiklos valdymo sistema

CRM (*angl. client relationship management*) – santykių su klientais valdymas

ES – Europos sąjunga

EVK – ekonominės veiklos kodas

EVRK – ekonominės veiklos rūšių klasifikatorius

IKT – informacinės komunikacinės technologijos

IPP – informacijos paruošimo paslauga

LR – Lietuvos Respublika

RRT – Lietuvos Respublikos Ryšių reguliavimo tarnyba

SVV – smulkus ir vidutinis verslas

UPP – universaliosios pašto paslaugos

VĮ – viešoji įstaiga

SAVOKOS

E. atsiskaitymas (elektroninis atsiskaitymas) – tai atsiskaitymas, kuomet mokėjimo pavedimas atliekamas panaudojant informacinių komunikacinių technologijų pagrindu sukurtas mokėjimų sistemas.

E. bankininkystė (elektroninė bankininkystė) – tai bankų paslaugos teikiamos e. būdu.

E. būdas (elektroninis būdas) – tai veikimo būdas naudojant informacines komunikacines technologijas.

E. erdvė (elektroninė erdvė) – tai veiklos vykdymo erdvė, kuri yra sukuriama panaudojant informacines komunikacines technologijas.

E. parduotuvė (elektroninė parduotuvė) – tai e. prekybos vykdymo platforma.

E. paslaugos (elektroninės paslaugos) – tai e. verslo subjektų teikiamos paslaugos, kurios dėl savo formos yra teikiamos tik e. erdvėje.

E. paštas (elektroninis paštas) – tai yra informacinių pranešimų, vadinamų laiškais, siuntimas ir gavimas e. erdvėje.

E. pranešimas (elektroninis pranešimas) – tai informacinis pranešimas pristatytas e. būdu.

E. prekyba (elektroninė prekyba) – tai prekyba verslo subjekto sukuriama e. būdu.

E. prenumerata (elektroninė prenumerata) – tai paslauga, suteikianti galimybę prenumeruoti elektroninius ir tradicinius leidinius e. būdu.

E. priemonės (elektroninės priemonės) – tai verslo subjekto veiklos organizavime ir paslaugų teikime naudojamos priemonės paremtos informacines komunikacines technologijas.

E. rinkodara (elektroninė rinkodara) – tai e. verslui pritaikyta rinkodaros forma paremta informacines komunikacines technologijas.

E. sąskaita (elektroninė sąskaita) – tai produktų teikimo sąskaita pateikta e. būdu.

E. sutartis (elektroninė sutartis) – tai pilną juridinę galią turinti produktų teikimo-gavimo sutartis sudaryta e. būdu.

E. užsakymas (elektroninis užsakymas) – tai produkto gavimo užsakymo forma pateikta e. būdu.

E. verslas (elektroninis verslas) – tai verslas vykdomas e. erdvėje.

E. ženkliukas (elektroninis pašto ženkliukas) – tai pašto ženkliukas, kurį klientas įsigijęs ar susikūręs pats ir apmokėjęs e. būdu, atsispausdina pats.

Elektroninė ataskaita – tai ataskaita sudaryta ir pristatyta e. būdu.

Korespondencijos siunta – rašytinės formos pranešimai ant bet kokios fizinės medžiagos, kuriuos reikia perduoti ir pristatyti adresu, siuntėjo užrašytu ant siuntos ar medžiagos, į kurią ji

įvyniota. Knygos, katalogai, laikraščiai ir periodiniai leidiniai nėra korespondencijos siuntos. (Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 97/67/EB, 2 straipsnis 7 dalis)

Lietuvos pašto rinka – šiame darbe, tai įmonių, teikiančių ir pašto korespondencijos ir pasiuntinių pašto paslaugas, konkurencinė aplinka.

Pasiuntinių paslaugos – pašto siuntų surinkimas, rūšiavimas, gabenimas ir pristatymas.

Pašto korespondencijos paslaugos – korespondencijos siuntų surinkimas, rūšiavimas, gabenimas ir pristatymas.

Pašto paslaugos – siunčiamų objektų rinkimas, rūšiavimas, gabenimas ir pristatymas. (Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 97/67/EB, 2 straipsnis 1 dalis). Pašto paslaugų sąvoka apima pašto korespondencijos ir pasiuntinių paslaugų sąvokas.

Pašto siunta – adresuota siunta galutinai parengtos formos, kurią veža universaliųjų pašto paslaugų teikėjas. Be korespondencijos siuntų, pašto siuntas sudaro, pavyzdžiui, knygos, katalogai, laikraščiai, periodiniai leidiniai ir pašto siuntiniai su prekėmis arba neturintys jokios komercinės vertės. (Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 97/67/EB, 2 straipsnis 6 dalis)

Produktas – ekonominės veiklos subjekto siūlomos prekės ir/ar paslaugos.

Universaliosios pašto paslaugos – tai visoje šalies teritorijoje visiems naudotojams prieinamomis kainomis nenutrūkstamai teikiamos pašto paslaugos. (Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 97/67/EB 3 straipsnis 1 dalis)

IVADAS

Ryšų kūrimas ir palaikymas visais laikais buvo svarbu tiek socialiniam, tiek ekonominiam žmonių bendravimui ir ši svarba nemažėja, o priešingai – nuolat ieškoma naujų būdų kaip sudaryti sąlygas kuo efektyvesnėms susisiekimo galimybėms kuriant naujas technologijas. Šiuolaikinėje visuomenėje informacinės komunikacinės technologijos jau užvaldė socialinę žmonių gyvenimo sferą ir pamažu veržiasi į ekonominę veiklą, tačiau šioje srityje tradicinio pašto svarba nei kiek nemažėja – nors ir elektroninė prekyba plinta sparčiai, pašto paslaugų teikėjai, užtikrinantys prekių gabenimą, išlieka neišvengiama verslo dalimi. Kuriant Europos Sąjungą, Bendrijos sutartyje numatyta kurti bendrą vidaus rinką, o vidaus rinkos kūrimas pašto sektoriuje įvertintas svarbiu ekonominei ir socialinei Bendrijos sanglaudai. Siekiant pašto sektoriuje teikiamų paslaugų vienodos kokybės užtikrinamo Bendrijos lygmeniu, buvo priimta 1997 m. gruodžio 15 d. Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 97/67/EB dėl Bendrijos pašto paslaugų vidaus rinkos plėtros bendrų taisyklių ir paslaugų kokybės gerinimo nustatė pašto sektoriaus reguliavimo mechanizmą (2002 m. birželio 10 d. Iš dalies pakeista direktyva 2002/39/EB) apimančią priemones universaliosioms paslaugoms garantuoti bei nustatantį maksimalias pašto paslaugų ribas, kurias valstybės narės gali rezervuoti savo universaliųjų paslaugų teikėjui, siekdamos išlaikyti universaliasias paslaugas, ir sprendimų priėmimo dėl tolesnio rinkos atvėrimo konkurencijai tvarkaraštį, siekiant sukurti bendrąją pašto paslaugų rinką. 2002–ųjų direktyva nuostatų galiojimą pratęsė iki 2008 m. gruodžio 31 d. paliekant valstybiniam pašto paslaugų teikėjui teisę rezervuoti tam tikras paslaugas, kad šis galėtų sėkmingai prisitaikyti didesnės konkurencijos sąlygų. Rezervuoti direktyvoje numatytos paslaugos: vidaus korespondencijos siuntų, reklaminio pašto, gaunamų tarptautinių korespondencijos siuntų surinkimo, paskirstymo, vežimo, pristatymo bei įteikimo paslaugos. 2008 m. 2002/39/EB direktyva iš dalies pakeista direktyva 2008/6/EB siekiant visiško Bendrijos pašto paslaugų vidaus rinkos suformavimo. Nuo 2009 m. sausio 1 d. turėjo baigti galioti paslaugų rezervavimo nuostatos, tačiau Lietuvos valstybinis pašto paslaugų teikėjas AB „Lietuvos paštas“ nebuvo pilnai pasirengęs konkuruoti atviroje rinkoje. Europos Parlamentas 2008 m. sausio 31 d. pritarė Europos Tarybos pateiktam kompromisiniam siūlymui liberalizuoti pašto sektorių dviem etapais: 1) nuo 2011 m. sausio 1 d.; 2) nuo 2013 m. sausio 1 d. Vėlesnę datą pasirinko 11 valstybių – Lietuva viena iš jų. Turėdamas didžiausias galimybes (būdamas valstybinis paslaugų teikėjas, turi garantuotą rinką, taip pat iki šių metų sausio pirmosios turėjo rezervuotą populiariausių paslaugų teikimą) AB „Lietuvos paštas“ nesugebėjo, pagal gautas pajamas, užimti nors ketvirtį rinkos ir vis dar atsilieka pašto paslaugų teikėjų kontekste. Versle vis daugėjant teikiamų elektroninių paslaugų ir elektroninių veiklos organizavimo metodų kiekiui. Valstybinis pašto paslaugų teikėjas dėl savo teikiamų paslaugų spektro nelankstumo vis dar nepakankamai naudoja elektronines priemones, kurios ženkliai padidintų įmonės konkurencingumą pašto paslaugų tiekime

po pašto rinkos liberalizavimo. Valstybinių pašto paslaugų teikėjų problemas prieš ir po liberalizavimo aktualios visai Europos Sąjungai, tad jas tyrė įvairių šalių (švedų, prancūzų ir kt.) autoriai: Jaag (2005), Cohen (2001), Brant (2007), Grimaud (2004) ir kt. Liberalizuojant pašto rinką Lietuvoje valstybinio pašto paslaugų teikėjo patiriamoms problemoms spręsti elektroninių priemonių taikymu mokslinių tyrimu aptikti nepavyko.

Problema – kaip sustiprinti įmonės konkurencingumą taikant naujas žinias pašto sektoriuje liberalėjančioje rinkoje?

Tyrimo objektas – naujų žinių taikymas valstybinio pašto paslaugų teikėjui, valstybinei įmonei AB „Lietuvos paštas“ liberalėjančioje rinkoje.

Tyrimo tikslas – pritaikius naujas žinias sukurti valstybinio pašto paslaugų teikėjo, valstybinės įmonės AB „Lietuvos paštas“, teorinį paslaugų teikimo modelį, didinantį įmonės konkurencingumą liberalėjančioje rinkoje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti naujų žinių kūrimą ir taikymą didinantį įmonių konkurencingumą liberalėjančioje rinkoje.

2. Įvertinti Lietuvos pašto sektoriaus raidą Europos Sąjungos pašto rinkos kontekste.

3. Išanalizuoti AB „Lietuvos paštas“ padėtį liberalėjančioje rinkoje, išskirti problemines subjekto veiklos sritis ir jų pagrindu atlikti empirinį tyrimą.

4. Remiantis empirinio tyrimo metu gautais duomenimis palyginti dabartinėje Lietuvos pašto rinkoje siūlomas paslaugas tarp viešojo ir privataus sektoriaus pašto paslaugų teikėjų ir įvertinti AB „Lietuvos paštas“ konkurencingumo galimybes dalyvaujant Lietuvos pašto rinkoje.

5. Sukurti, pritaikius naujas žinias, įmonės konkurencingumą didinantį teorinį paslaugų teikimo modelį valstybinei įmonei AB „Lietuvos paštas“ ir išanalizuoti jo aktualumą praktikoje lyginant su Europos Sąjungos analogiškų paslaugų teikėjais liberalėjančioje rinkoje.

Tyrimo metodai. Teoriniai duomenų tyrimo metodai: analizė, sintezė, dedukcija ir apibendrinimo metodas. Empiriniam prielaidų tikrinimui: ekspertinio vertinimo kiekybinė analizė. Ekspertų nuomonė tirta klausimynu, kuris pateiktas analogiškas AB „Lietuvos paštas“ paslaugas teikiantiems Lietuvos pašto sektoriaus atstovams (verslo plėtros vadybininkams) – subjektams, veikiantiems analogiškoje socio-teisinėje aplinkoje (liberalizuojamoje pašto rinkoje). Tyrimo metu gauti rezultatai apdoroti MS Excel programa ir pavaizduoti diagramomis bei schemomis.

Tyrimo šaltiniai:

– Europos Parlamento ir Tarybos direktyvos: 97/67/EB dėl Bendrijos pašto paslaugų vidaus rinkos plėtros bendrųjų taisyklių ir paslaugų kokybės gerinimo; 2002/39/EB iš dalies keičianti Direktyvą 97/67/EB dėl Bendrijos pašto paslaugų rinkos tolesnio atvėrimo konkurencijai; 2008/6/EB

iš dalies keičianti direktyvą 97/67/EB siekiant visiško Bendrijos pašto paslaugų vidaus rinkos suformavimo.

– Lietuvos Respublikos įstatymai: Lietuvos Respublikos Ryšių įstatymas (Žin., 1995, 102–220); Lietuvos Respublikos Pašto įstatymas (Žin., 1999, 36–1070), (Žin., 2001, 94–3306), (Žin., 2004, 60–2125), (Žin., 2010, 1–33); Lietuvos Respublikos Pašto įstatymo projektas (2010-09-28, Nr. 10-3059-04); Lietuvos Respublikos Smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatymas (Žin., 2007, 132–5354); Lietuvos Respublikos Akcinių bendrovių įstatymas (Žin., 2010, 1–22).

– Kiti Lietuvos Respublikos teisės aktai: Lietuvos Respublikos Ryšių reguliavimo tarnybos direktoriaus įsakymas Dėl pašto ir pasiuntinių paslaugų teikimo taisyklių patvirtinimo (Žin., 2010, 3–149).

Naudotasi Lietuvos Respublikos Ryšių reguliavimo tarnybos pateikiamomis pašto sektoriaus ataskaitomis ir kita informacija pateikiama tarnybos interneto tinklalapyje; AB „Lietuvos paštas“ metiniai pranešimai ir kita įmonės interneto tinklalapyje pateikiama informacija; Europos bendrijų komisijos ataskaitos Tarybai ir Europos parlamentui dėl pašto direktyvos 97/67/EB su pakeitimais, padarytais Direktyva 2002/39/EB, taikymo; Europos Komisijos interneto tinklalapyje pateikiama informacija apie vidaus rinkų kūrimą ir pašto paslaugas; AB „Lietuvos paštas“ įstatais; Europos Sąjungos Universaliųjų pašto paslaugų teikėjų tinklalapiuose pateikta informacija, 2007 m. Jungtinių tautų leidinys „Innovations in Governance and Public Administration: Replicating what works“.

Magistrinio darbo rezultatai.

Atlikta mokslinės literatūros analizė atskleidė dimensijas kuriose analizuojamas naujų žinių kūrimas ir taikymas bei leido šias dimensijas susieti į sistemą, kurioje išryškėjo dvilypis organizacinio lygmens vaidmuo ir būtinos organizacinės vadybos sąlygos leidžiančios veikti tiek visą visuomenę, tiek atskirus individus kuriant ir taikant naujas žinias visuose verslo subjekto veiklos procesuose. Taip pat buvo nustatyta, kad naujų žinių taikymo pašto sektoriuje sritis dar labai silpnai tiriama – per pastaruosius 25-erius metus atliktų tyrimų nėra daug, nors praktikoje susidariusios aplinkybės, kurios buvo iširtos analizuojant teisės aktus ir sektoriaus ataskaitas, rodo didelį šių tyrimų aktualumą.

Empirinio tyrimo metu buvo atlikta Lietuvos pašto rinkos padėties analizė ir įvertintas valstybinio pašto paslaugų teikėjo dalyvavimas joje. Lietuvos pašto rinkos padėties analizė atskleidė Lietuvos pašto rinkoje šiuo metu sėkmingai veikiančių subjektų veiklos specifiką, į kurią rekomenduojama orientuoti AB „Lietuvos paštas“ veiklą. Bendrovės dalyvavimo Lietuvos pašto rinkoje vertinimas atskleidė įmonės išteklių organizavimo ir požiūrio į klientą problemas, kurioms spręsti buvo pasiūlytas Rekomendacinis teorinis konkurencingų paslaugų teikimo modelis. Modelio aktualumas išanalizuotas Europos Sąjungos universaliųjų pašto paslaugų teikėjų veiklos kontekste.

Mokslinio darbo rezultatų skelbimas

– R. Tamošiūnaitė. Elektroninių paslaugų veiksnys Lietuvos pašto rinkai. Vilniaus universiteto mokslinė konferencija „Informacijos ir komunikacijos vadybos aprėptys šiuolaikinėje organizacijoje: teorija ir praktika“, 2009–11–20 Vilnius. VU KF SMD Konferencijos rinktiniai darbai, 2010, Nr. 1, p. 82–92. – ISSN: 2029-3267.

– R. Tamošiūnaitė. E. verslo plėtros galimybės Lietuvos pašto sektoriuje. Mykolo Romerio universiteto studentų mokslinė konferencija „Mokslinės minties šventė 2010“, Kovo 30-31 d., 2010, Vilnius. (pranešimas be straipsnio).

– R. Tamošiūnaitė. Europos Sąjungos pašto paslaugų sektoriaus liberalizavimo procesas ir jo rezultatai. Mykolo Romerio universitetas, tarptautinė mokslinė konferencija „Socialinės technologijos'10: iššūkiai, galimybės, sprendimai“, Lapkričio 25-26 d., 2010, Vilnius, p 317-324. – ISBN: 978-9955-19-208-4.

– R. Tamošiūnaitė. E. verslo plėtros galimybės Lietuvos pašto sektoriuje. Tarptautinė teisės ir verslo aukštoji mokyklos studentų ir jaunųjų mokslininkų konferencija „Verslas studentų akimis“, Gruodžio 3 d., 2010, Vilnius, p 148-153. – ISBN: 978-9955-869-14-6.

– A. Skaržauskienė, R. Tamošiūnaitė. Valstybinių įmonių konkurencingumo didinimas taikant naujas žinias. Lietuvos pašto rinkos galimybės. „Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai“, – ISSN 1392-1142. (priimtas spausdinimui)

Magistrinio darbo apimtis ir struktūra. Šį darbą sudaro: įvadas; 3 dalys: teorinė, empirinė, modeliavimo; išvados. Tyrimas išdėstytas 87 puslapiuose dalį informacijos pateikiant ją susistemintus į lenteles (25) ir į diagramas bei schemas pateikiamas 22 paveiksluose. Pateikta 1 priedas. Naudotos mokslinės literatūros sąrašą sudaro 132 šaltiniai.

1. NAUJŲ ŽINIŲ KŪRIMAS IR TAIKYMAS DIDINANT ĮMONIŲ KONKURENCINGUMĄ LIBERALĖJANČIOJE RINKOJE

Naujų žinių sąvoką, jos neapibrėždami, vartoja Koch ir Strotmann (2004), Stahlecker ir Koch (2004), Bagdoniene ir Jakstaite (2009), Mazeika (2009), Mets (2009), Kocak ir Zeytinli (2009), Snieska ir Vensckuviene (2009), Viederyte (2009), Hopenienė ir Railienė (2009). Šie autoriai savo darbuose minėdami naujų žinių sąvoką kalba apie naujų elementų, inovacijų diegimą procesuose, todėl šiame straipsnyje naujų žinių taikymas vertinamas kaip tokių subjekto veiklos organizavimo priemonių taikymo procesas, kurios anksčiau nebuvo taikomos atitinkamo subjekto veikloje. Minėtų autorių atlikti tyrimai atskleidžia naujų žinių pritaikymo naudą privačiame sektoriuje, tuo tarpu dėl naujų žinių taikymo viešojo sektoriaus įmonių veikloje verta apžvelgti verslo subjektus naujų žinių taikymo atžvilgiu nagrinėjusių autorių darbus. 2007 m. Jungtinių tautų leidinyje „Innovations in Governance and Public Administration: Replicating what works“ teigiama, kad inovacijos viešojo sektoriaus organizacijose skatina naudoti išteklius ir plėtoti gebėjimus ne tik efektyviau, bet ir kūrybiškiau, pavyzdžiui, įtraukiant privatų sektorių ar paslaugų gavėjus į tų paslaugų teikimo procesą. Naujos technologijos sukuriama kasdien, jos sparčiai atsiranda ir dar greičiau kinta. Vienas pagrindinių variklių šiai technologijų raidai yra siekis sėkmingai konkuruoti rinkoje. Vartotojai jau yra pripratinti prie technologijų ir savo gyvenimo be jų jau nebeįsivaizduoja: šiuolaikinės – informacinės – visuomenės dalyviai kasdienius savo gyvenimo procesus sieja su vis naujesnėmis žiniomis paremtais procesais ir technologijomis: rytinės naujienos internetiniuose dienraščiuose, darbotvarkės mobiliuosiuose telefonuose, gimtadienio sveikinimai elektroniniu paštu, o darbo susirinkimai per Skype (ir t. t.), todėl šios visuomenės kontekste veikiančios verslo subjektai jau nesvarstytinai turi taikyti informacines komunikacines technologijas (toliau – IKT) ir kurį laiką manyta, kad pačių IKT taikymas versle jau yra pakankama inovacija garantuojanti sėmę (Razak et al., 2009; Patrascu et al., 2009; Andrei, 2009; Necula, 2009; Chen ir Bennet, 2009; Tucek et al., 2009; Zand, 2009; Radu ir Tugui, 2009; Mohdzain et al., 2009; Shaqrah et al., 2009; Whitty, 2009 ir kt.), tačiau giliau ištyrus IKT taikymą verslo procesuose buvo pastebėta, kad vien įdiegti IKT į subjekto veiklą neužtenka, svarbu jas harmonizuoti su kitais subjekto veiklos procesais (Modimogale ir Kroeze, 2009; Paškevičiūtė ir Čaplinskas, 2009; Billon et al., 2009; Gatautis, 2009; Cumps et al., 2009; Bayo-Moriones ir Lera-López, 2007 ir kt.), o sėkmingai įdiegus technologijas, jas taikyti papildant naujomis žiniomis siekiant atnaujinti savo siūlomą produktą rinkai ir išsikirti iš kitų rinkos dalyvių (Koellinger, 2008; Goncalves et al., 2009 ir kt.). Siekdami atrasti optimaliausius IKT panaudojimo atvejus autoriai smulkiai tyrė atskirų elektroninių priemonių (toliau – e. priemonės) taikymą (Snieska, 2008; Ziborova ir Stašys, 2009; Zand van Beers, 2009; Petrauskas ir Zumaras, 2008; Kiškis, 2009; Raipa ir Petukienė, 2007 ir

kt.). Snieška (2008) analizuodamas šiuolaikinio verslo tarptautinį konkurencingumą išskyrė elektroninės prekybos (toliau – e. prekyba) sukuriamus pranašumus konkurencijai pasiekti: padidinti klientų pasirinkimo kaštus; sumažinti įmonės pasirinkimo kaštus; inovacijomis išlaikyti savo vietą rinkoje arba apsisaugoti nuo prekių pakaitalų; bendradarbiauti su pasirinktais konkurentais iškeliant barjerus naujiems konkurentams įeiti į rinką; panaudoti personifikuotą informaciją siekiant geriau aptarnauti savo klientus. Autorius e. prekybos pranašumus taip aukštai vertina, jog teigia, kad e. prekyba ateityje taps tokia populiari, jog nei viena įmonė nebedalyvaus rinkoje be e. prekybos – ji pavirs įėjimo į rinką barjeru. Ziborova ir Stašys (2009) – daugiausia dėmesio skyrė e. priemonėms susijusioms su rinkodara – išskyrė dažniausiai naudojamas e. priemonės rinkodaros tikslais: interneto svetainė, elektroninis paštas, reklaminiai skydeliai, paieška, CRM (*angl. client relationship management*) programos. Kiškis (2009) analizuodamas elektroninės rinkodaros (toliau – e. rinkodara) problemas praplėtė rinkodara socialiniuose tinkluose ir alternatyviomis rinkodaros priemonėmis (pavyzdžiu autorius pateikia virusinę rinkodarą) Ziborova ir Stašys (2009) straipsnyje pateikiamą pagrindinių e. rinkodaros formų sąrašą; taip pat autorius pastebėjo, kad tiesioginė e. rinkodara turi daug privalumų verslui (ypač SVV), neša naudą vartotojui, tačiau dažnai pažeidžia socialines vertybes, pvz.: asmens privatumą. Zand van Beers (2009) nagrinėdami versle taikomą programinę įrangą atrado, kad atskiros programos turi skirtingą poveikį subjekto veiklai, CRM programa autorių buvo įvertinta kaip viena didžiausių įtaką darančiųjų ekonominei naudai gauti. Toks CRM įvertinimas visiškai priešingas Ziborova ir Stašys (2009) atlikto tyrimo rezultatams, kuriuose CRM įvertintas kaip neturintis įtakos pardavimų apimčiai – toks priešingas programos vertinimas leidžia daryti išvadą, kad CRM programa skirtingomis sąlygomis turi skirtingą poveikį verslo subjektui ir tai patvirtina anksčiau minėtą Modimogale ir Kroeze (2009) ir kitų IKT technologijų vertinimą, kaip ne savaime naudingą verslo subjektui, o kaip priklausomą nuo vadybininkų sugebėjimų sukurti IKT ir verslo procesų darną. Petrauskas ir Zumaras (2008) analizuodami elektroninius mokėjimus nustatė elektroninių mokėjimų ir mobiliųjų mokėjimų santykį, ištyrė elektroninių pinigų problematiką. Raipa ir Petukienė (2007) analizuodami klientų dalyvavimą paslaugos teikime, pastebėjo, kad šis turi teigiamą įtaką paslaugos efektyvumui, kokybei, paslaugų teikėjų darbo krūvio sumažinimui, grįžtamajam ryšiui, paslaugos vertei ir t. t. Visi šie autoriai nagrinėdami IKT taikymą versle analizuoja kokias naujas, išskirtinumą suteikti galinčias žinias šios technologijos padeda sukurti, kurios generuotų komercinę naudą. Autoriai vertindami IKT naudą verslui kol kas vis dar labiau atsižvelgia į ekonomiškumą, kurį sąnaudų mažinimu gali suteikti IKT taikymas versle, nei į socialinius IKT aspektus. Tačiau jau yra atliekami socialinio IKT reikšmingumo verslui tyrimai. Vienas tokių aspektų yra skaitmeninė atskirtis, kurią nagrinėjo autoriai Bolt ir Cawford (2000), Drori ir Jang (2003), Korupp ir Szydlikas (2005) ir kt., deja šių autorių atlikti tyrimai į skaitmeninę atskirtį labiau orientuojasi kaip į visuomeninę problemą, o ne e. verslo problemą. Halttunen et al (2009), Nachila

(2009), Suddul ir Mohamudally (2009), Magutu et al (2009) analizuodami e. priemonių neveikimo priežastis pastebėjo, kad jos remiasi į klientų kompiuterinį neraštingumą arba vadovybės nesuvokimą IKT strateginio planavimo organizacijoje reikšmės. Mažeika ir Meškauskaitė (2009) savo tyrimu nustatė, kad prisidėjimas prie elektroninės įtraukties skatinimo padėtų verslui užimti naujas rinkas, jas išsaugoti, išlikti konkurencingomis ir tokiu būdu užsitikrinti ilgalaikį pelningumą. Ne tik IKT taikymas teigiamai veikia verslo subjektus, bet ir kitų verslo sferų tobulinimas taikant naujas žinias. Platesnio (neapsiribojančio tik IKT) naujų žinių komercinei naudai gauti suvokimo analizė pateikta 1 lentelėje. Naujų žinių taikymo komercinei naudai gauti procesų suvokimo analizė atskleidžia, kad naujų žinių taikymas subjektui atneša naudą taikomas nukreipiant jį į atskiras verslo proceso dalis (produktą, vartotoją ir t. t.), kurie patį verslo subjektą paveikia teigiamai per išorės ar vidaus aplinką.

1 lentelė. Naujų žinių taikymo komercinei naudai gauti procesų suvokimo analizė

Verslo subjekto aplinka	Orientacija į:	Inovacijų vadybos studijose	Inovacijų ekonomikos studijose	Žinių vadybos studijose	Žinių ekonomikos studijose	Wiki ekonomikos studijose
Išorė	produktą	Adams et al. (2006), Al-Shalabi et al. (2008).	Bratu et al. (2009).	<i>(aptikti nepavyko)</i>	Powell ir Snellman (2004).	<i>(aptikti nepavyko)</i>
	vartotoją	Alhawari et al. (2009), Papuc et al. (2009).	<i>(aptikti nepavyko)</i>	Jarrah et al. (2009), Shaqrah ir Alkhalidi (2009).	Suciu ir Ivanovici (2009).	<i>(aptikti nepavyko)</i>
	bendradarbiavimą	<i>(aptikti nepavyko)</i>	Mrad (2009).	Alryalat ir Alhawari (2008).	Gabriela (2009).	Mažeika ir Misiūnaitė (2009), Kahn (2008).
	procesų optimizavimą	Sodomka ir Šteker (2009).	<i>(aptikti nepavyko)</i>	Malhotrair Dennis (2003), Gonçalves et al. (2009).	<i>(aptikti nepavyko)</i>	Jandos ir Vorisek (2009).
Vidus	žmogiškuosius išteklius	Chen ir Bennet (2009), Zand ir van Beers (2009), Suan et al. (2009), Lai et al. (2009), Rahim (2008).	Debrowski (2006).	Valentinavičius (2006), Shaqrah et al. (2009), Shetty et al. (2009), Pei (2009), Ling et al. (2009), Ishak et al. (2009).	Atkočiūnienė (2006), Nikolae (2009), Neagu et al. (2009), Najmaei et al. (2009), Suciu ir Ivanovici (2009).	<i>(aptikti nepavyko)</i>
	žinių išteklius	Kliukinskaite-Vigil (2009).	<i>(aptikti nepavyko)</i>	Nicolae (2009), Crawford ir Barra (2009), Šajeva (2009), Wong ir Chong (2009), Daud ir Yusuf (2008), ALHawari et al. (2008).	Modimogale ir Kroeze (2009), Nejati et al. (2009), Rehman et al. (2009), Rehman et al. (2009), Sheikh (2008).	<i>(aptikti nepavyko)</i>
	strategijos kūrimą	Wei ir Ismail (2009), Micu et al. (2009), Munian ir Subramanian (2009).	<i>(aptikti nepavyko)</i>	Ling ir Nasurdin (2009), Bergaron (2003), Masa'deh et al. (2008), Ahmad ir Idris (2008).	Nejati ir Nejati (2009), Taib et al. (2008).	<i>(aptikti nepavyko)</i>
	verslo procesų integravimą	Shetty ir Shingi (2009), Annavarjula et al. (2008), Arina (2009).	<i>(aptikti nepavyko)</i>	Ahmad et al. (2009), Razak (2009).	<i>(aptikti nepavyko)</i>	<i>(aptikti nepavyko)</i>

Detalesnė naujų žinių taikymo komercinei naudai gauti procesų suvokimo analizė pateikta atskirose lentelėse pagal orientacijos objektą išorės verslo aplinkoje (žr. 2, 3, 4, 5 lenteles) ir vidaus verslo aplinkoje (žr. 6, 7, 8, 9 lenteles). Į gilesnės analizės lenteles nėra įtrauktos tos studijos, kuriose nepavyko aptikti autorių darbų atitinkama tematika.

2 lentelė. Naujų žinių taikymo komercinei naudai gauti procesų suvokimo analizė pagal orientaciją į produktą

Inovacijų vadybos studijose	Inovacijų ekonomikos studijose	Žinių ekonomikos studijose
Tai procesas, kurį sudaro septynios kategorijos: idėjų vadyba, žinių vadyba, inovacijų strategija, organizacijos kultūra ir struktūra, portfolio vadyba, projektų vadyba ir komercializavimas. Adams et al. (2006)	Inovacijos didina prekių ir paslaugų kokybę, todėl yra ekonomikos augimą sukuriantis veiksnys. Bratu et al. (2009)	Tai produkcija ir paslaugos pagrįstos aktyvia žinių veikla, kuriai būdinga techninės ir mokslinės pažangos įtaka ir greitas senėjimas. Powell ir Snellman (2004)
Organizacijos siūlomo produkto tobulinimas siekiant patenkinti mainų proceso dalyvių poreikius. Al-Shalabi et al. (2008)		

Naujų žinių taikymo komercinei naudai gauti procesų suvokimo analizė pagal orientaciją į produktą (žr. 2 lentelę) atskleidė studijų kryptingumai – inovacijų vadybos studijos produkto inovacijas vertina kaip organizacijos veiklai naudingą veiklą, o inovacijų ir žinių ekonomikos studijos produkto inovavimą vertina kaip visos ekonomikos augimą skatinantį veiksnį. Be lentelėje pateiktų autorių naujų produktų kūrimo ir rinkoje esančių produktų atnaujinimo remiantis naujomis žiniomis tyrimus atliko ir Wang ir Pervaiz (2004), Szymanski et al. (2007), Bagdoniene ir Jakstaite (2009), Fu et al. (2008), Koellinger (2008) ir patvirtino naujų/atnaujintų produktų pasiūlymo rinkai naudą verslo subjektui. Urbonas ir Maksvytienė (2009) analizuodami produktų inovavimą pastebėjo, kad vien sąnaudų taupymą sukurianti inovacija gali reikšmingai padidinti subjekto konkurencingumą rinkoje. Baer ir Montes-Rojas (2008) analizuodami nepelningos pašto paslaugų teikimo veiklos priežastis, kaip reikšmingiausią išskyrė žemo paslaugų kokybės lygio palaikymą augant paslaugų kainai. Autorių nuomone, nenuostolingumą (o vėliau ir pelningumą) pasiekti pašto paslaugų sektoriuje valstybiniam pašto paslaugų teikėjui konkuruojant su privačiais pašto paslaugų teikėjais leidžia pastovus dėmesys teikiamų paslaugų kokybei ir atnaujinimui – produkto inovavimui.

3 lentelė. Naujų žinių taikymo komercinei naudai gauti procesų suvokimo analizė pagal orientaciją į vartotoją

Inovacijų vadybos studijose	Žinių vadybos studijose	Žinių ekonomikos studijose
Tai procese, kuriame klientas yra būtinas dalyvis, nes tik atsižvelgus į kliento išreikštus poreikius gali būti sukurta sėkminga prekių ar paslaugų inovacija. Alhawari et al. (2009)	Dalinimasis žiniomis organizacijoje orientuotos į žinių mainus tarp organizacijos darbuotojų, į šį procesą įtraukiant ir vartotojus. Shaqrah ir Alkhalidi (2009)	Tai kūrybinė ekonomika, kurioje didžiausią reikšmę verslo subjekto sėkmingumui sudaro darbuotojai ir organizacijoje sukaupta intelektualinis turtas ir kurioje varžybiškumas rinkoje vyksta ne per kainą, o per siekį kuo tiksliau patenkinti vartotojų poreikius. Suci ir Ivanovici (2009)
Inovacijų vadyba yra procesas užtikrinantis inovacijų sėkmę, o sėkmingos inovacijos yra tos, kurios sukuriamos minimaliomis sąnaudomis ir tenkina vartotojų poreikius. Papuc et al. (2009)	Žinių vadyba yra procesas padedantis organizacijoje palaikyti gerus santykius su klientais plečiant juos pasiekiančias žinias, paspartinant reakciją į klientų užklausas, pasiūlymus ir skundus. Jarrah et al. (2009)	

Naujų žinių taikymo komercinei naudai gauti procesų suvokimo analizė pagal orientaciją į vartotoją (žr. 3 lentelę) atskleidė neginčijamą vartotojo dalyvavimo produktų tobulinimo procese naudą. Vadybinės ir ekonomikos pakraipų studijos išsiskyrė tik vartotojo reikšmingumo analizės gyliu: vadybinės studijos į vartotoją žvelgia tik kaip į inovacijos sėkmę užtikrinantį veiksnį, o ekonomikos studijos į vartotoją žvelgia kaip į veiksnį skatinantį rinkos varžybiškumą ir tuo pačių siūlomų produktų kokybės lygio kilimą. Pašto sektoriaus tyrimų šia tematika aptikti nepavyko.

4 lentelė. Naujų žinių taikymo komercinei naudai gauti procesų suvokimo analizė pagal orientaciją į bendradarbiavimą

Inovacijų ekonomikos studijose	Žinių vadybos studijose	Žinių ekonomikos studijose	Wiki ekonomikos studijose
Inovacijų taikymas versle kuria naują visuomenę, naują ekonomiką, kurioje vyrauja verslo subjektų rizika ir klientų išitraukimo į teikiamų paslaugų/produktų kūrimą. Mrad (2009)	Žinių vadyba, tai tokio vadybos proceso ir struktūros sukūrimas, kuriuo žinios ir bendruomenės yra suburiamos i vieną ekosistemą kuri palaiko žinių kūrimą, naudojimą ir išlaikymą. Alryalat ir Alhawari (2008)	Žiniomis paremtoje ekonomikoje organizacija tampant žinių organizacija, kurioje lyderis pradeda skatinti atvirą kultūrą darbuotojų, konkurentų ir klientų bendravimui. Gabriela (2009)	Ekonominiai procesai paremti e. bendruomenių ir e. verslo bendradarbiavimu ir apimantys atvirumą, viešumą, dalinimąsi ir globalų veikimą bei atnešantys nauda ne tik atskiram verslo subjektui, tačiau ir visam ekonominiam augimui. Mažeika ir Misiūnaitė (2009)
			Ekonomika paremta plačių bendradarbiavimu ir vartotojų dalyvavimu. Kahn (2008)

Naujų žinių taikymo komercinei naudai gauti procesų suvokimo analizė pagal orientaciją į bendradarbiavimą (žr. 4 lentelę) atskleidė aktualų, naujų žinių taikymo ir bendradarbiavimo su artimiausiais rinkos dalyviais, ryši tiek vadybiniuose organizacijos vidaus procesuose tiek bendroje ekonomikoje. Autoriai Sodomka ir Šteker (2009) savo studijas stipriau kreipę procesų optimizavimo linkme teigiamų santykių su tiekėjais kūrimą ir palaikymą taip pat įvardija kaip ilgalaikei sėkmei reikšmingą veiksnį. Pašto sektoriaus tyrimų šia tematika aptikti nepavyko.

5 lentelė. Naujų žinių taikymo komercinei naudai gauti procesų suvokimo analizė pagal orientaciją į procesų optimizavimą

Inovacijų vadybos studijose	Žinių vadybos studijose	Wiki ekonomikos studijose
Sistemiinga inovacijų vadyba veiklos procesų optimizavime ir santykių su tiekėjais bei vartotojais kūrime yra ilgalaikio įmonės augimo ir sėkmės pagrindas. Sodomka ir Šteker (2009)	Žinių vadyba yra veiksnys gerinantis inovacijų taikymo sąlygas, veiklos koordinavimą, reakciją į rinkos pokyčius ir sumažina žinių pasikartojimą. Malhotra ir Dennis (2003)	Wiki yra vidaus procesų organizavimo įmonėje principas, kurį taikant įmonės veikloje yra teigiamai veikiamas kūrybiškumas ir dalijimasis žiniomis. Jandos ir Vorisek (2009)
	Žinių vadyba, tai verslo procesuose taikomą technologiją. Gonçalves et al. (2009)	

Naujų žinių taikymo komercinei naudai gauti procesų suvokimo analizė pagal orientaciją į procesų optimizavimą (žr. 5 lentelę) parodė, kad visose analizuotose studijose procesų optimizavimas remiantis organizacijos bendrai disponuojamomis ir naujomis įgyjamomis žiniomis teigiamai paveikia

veiklos koordinavimą ir subjekto augimą. Žinių ekonomikos srityse studijose nepavyko aptikti autorių darbų orientuotų į procesų optimizavimą, tačiau autoriai didelę reikšmę skiria IKT taikymui (kurių tobulinimas atnaujinant, vertinamas kaip inovacija – naujų žinių pritaikymas). Sireteanu ir Sirbu (2008), Fragidis et al. (2008), Nikolae (2009), Modimogale ir Kroeze (2009) ir kt. IKT įvardija kaip žinių ekonomikos pagrindą. Nicolae ir Neagu (2009) taip pat žinių ekonomikoje skyrė didelę reikšmę technologijoms neišskirdami jų rūšies. Geddes (2005) analizuodamas pašto paslaugų rinkos reformas pastebėjo, kad nėra svarbu pašto paslaugų teikimo politikos formavimo kryptis (nacionalizuota ar privatinė), o svarbu kaip atitinkamoje kryptyje veikiantis pašto paslaugų subjektas pajėgia organizuoti savo veiklą ir taikyti subjekto veiklos procesų efektyvumą kuriančius patobulinimus.

6 lentelė. Naujų žinių taikymo komercinei naudai gauti procesų suvokimo analizė pagal orientaciją į žmogiškuosius išteklius

Inovacijų vadybos studijose	Inovacijų ekonomikos studijose	Žinių vadybos studijose	Žinių ekonomikos studijose
Žmogiškųjų išteklių įtraukimas į inovacijų kūrimo/dieginimo procesus yra būtina sąlyga siekiant užtikrinti inovacijų taikymo sėkmę subjekto veikloje. Rahim (2008)	Inovacijų ekonomikoje įmonės ne tik naudoja ir gerina įsigytas technologijas bei gamybos metodus, bet svarbus veiksniumi tampa sugebėjimas kurti naujoves, t. y. naujus produktus, technologijas ir metodus. Valentinavičius (2006)	Žinios organizacijoje yra pagrindinis išteklius sudarantis sąlygas subjekto konkurencingumui per inovacijų kūrimą, kurias kuria organizacijos darbuotojai, todėl žinių vadybos organizacijoje tikslas yra užtikrinti darbuotojų kuo geresnį nusimanymą jų veiklos sferoje, kad šie gebėtų kartu disponuoti turimomis žiniomis tokiu būdu, kuris sukurtų sėkmingas inovacijas. Pei (2009)	Žiniomis grįsta ekonomika – tai greičiau teisinių ir ekonominių prielaidų, vadybinių ir ekonominių mechanizmų, modernių technologijų ir intelekto išteklių suderinta sistema. Žinių ekonomikoje dėmesys telkiamas į žmogų, jo gebėjimus, žinias ir jų naudojimo galimybes. Atkočiūnienė (2006)
Entreprenerystė yra netyčinė inovatyvi veikla įvykstanti dėl kūrybiškumo taikymo siekiant pasinaudoti galimybėmis, kurias stambios įmonės ignoruoja. Lai et al. (2009)		Žinių vadybos pagrindas yra ne technologiniai, o socialiniai ir elgsenos veiksniai. Shaqrah et al. (2009)	Žinių ekonomikoje darbinė veikla stiprinama žiniomis šalia būtinų atitinkamų kvalifikacinių ar techninių įgūdžių. Nikolae (2009)
Siekiant dalyvauti šiuolaikinėje globalioje rinkoje yra būtina didinti darbo jėgos disponuojamų žinių kiekį ir skatinti pačius darbuotojus taikyti inovacijas veikloje. Suan et al. (2009)		Žinių vadyba tai būtinų žinių organizacijoje kūrimas, vystymas, stebėjimas ir atnaujinimas, kurias kūrybingai ir inovatyviai generuoja entuziastingi darbuotojai pasišventę veikti visuomenės naudai ir vienas kitą įkvėpdami siekiant įmonės Vizijos ir Misijos įgyvendinimo. Shetty (2009)	Tai kūrybinė ekonomika, kurioje didžiausią reikšmę verslo subjekto sėkmingumui sudaro darbuotojai ir organizacijoje sukaupta intelektualinis turtas ir kurioje varžybiškumas rinkoje vyksta ne per kainą, o per siekį kuo tiksliau patenkinti vartotojų poreikius. Suci ir Ivanovici (2009)
Inovatyvios organizacijos kultūros sukūrimas darbuotojus skatina siekti tobulėti ir priimti pokyčius. Chen ir Bennet (2009)		Žinių vadyba organizacijoje tai sistemingas įgūdžių kūrimas, fiksavimas, sklaidymas ir pritaikymas organizacijos veikloje įmonėms rinkoje sukuria konkurencinį pranašumą. Ling et al. (2009)	Žinių ekonomikoje konkurencingumą užtikrina inovatyvūs nematerialaus turto valdymas. Najmaei et al. (2009)

Naujų žinių taikymo komercinei naudai gauti procesų suvokimo analizė pagal orientaciją į žmogiškuosius išteklius (žr. 6 lentelę) atskleidė, kad naujų žinių taikymo ir žmogiškųjų išteklių ryšio tyrimų kol kas yra atlikta daugiausiai. Šie tyrimai daugiau nukreipti į atskirus darbuotojus, nei į žmogiškuosius išteklius kaip vieną vienėtą tarp organizacijos veiklai įtaką darančių veiksnių.

Lentelėje analizuojami autoriai nagrinėdami darbuotojų ir naujų žinių taikymą organizacijoje pastebėjo, kad itin svarbu didinti darbuotojų turimų žinių kiekį ir skatinti pačius darbuotojus taikyti naujoves savo veikloje. Naujų žinių taikymo komercinei naudai gauti procesų suvokimo analizėje pagal orientaciją į žmogiškuosius išteklius sunku atskirti vadybinių ir ekonominių studijų orientacijos kryptis, tačiau pastebima neryški tendencija vadybinėse studijose akcentuoti inovatyvios aplinkos organizacijoje (organizacijos kultūros) sukūrimą, kuri skatintų darbuotojus taikyti inovacijas savo veikloje, o ekonominės studijos kiek labiau akcentuoja darbuotojų turimų žinių kiekį, gebėjimus ir skatinimą vadovaujantis tomis žiniomis ir gebėjimais taikyti inovacijas savo veikloje. Pašto sektoriaus tyrimų šia tematika aptikti nepavyko.

7 lentelė. Naujų žinių taikymo komercinei naudai gauti procesų suvokimo analizė pagal orientaciją į žinių išteklius

Inovacijų vadybos studijose	Žinių vadybos studijose	Žinių ekonomikos studijose	Wiki ekonomikos studijose
Inovacijų vadyba, tai procesas organizacijoje siekiant sukurti kažką naujo panaudojant organizacijos turimas žinias. Kliukinskaite-Vigil (2009)	Žinių vadybą sudaro atskiri procesai susiję su žiniomis organizacijoje, tai žinių: įgijimas, kūrimas, sisteminimas, kaupimas, skleidimas, panaudojimas ir t.t. Šajeva (2009)	Žinių ekonomika yra ekonomika, kurioje didžiausias turtas yra žinios, žinios yra tai kas parduodama ir kas perkama, o IKT yra žinių ekonomikos pamatas. Modimogale ir Kroeze (2009)	Žinių vadyba yra kolektyvinių žinių organizacijoje išryškinimas ir fiksavimas įgyvendinamas per inovatyvios, turimų žmogiškųjų išteklių savybes atitinkančios, organizacinės kultūros sukūrimą. Ishak et al. (2009)
	Žinių vadyba organizacijoje tai tam tikra metodologiją vartotojų žinių įgijimui siekiant savo produkciją pritaikyti prie vartotojų poreikių. ALHawari et al. (2008)	Žinių ekonomikoje žinios, inovacijos, kūrybiškumas, intelektinis kapitalas ir kitas nematerialus turtas pripažįstamas esminiu ekonominiam augimui ir plėtrai. Neagu et al. (2009)	Kolektyvinės žinios yra pagrindas žinių vadyboje siekiant inovatyvių procesų organizacijoje sukūrimo. Zand ir van Beers (2009)
	Žinių vadyba yra verslo procesas, kuriame subjekto efektyvumui svarbiausias yra žinių įgijimo etapas. Daud ir Yusuf (2008)	Žinių ekonomikoje sėkmingai ir nesėkmingai veikiančias įmones atskiria gebėjimas ar negebėjimas inovatyviais būdais tvarkyti žinių išteklius. Rehman et al. (2009)	Žinių vadyba - individo žinių perkėlimas į organizacijos lygmenį. Žinių vadyba orientuojasi į kolektyvines žinias kaip į pagrindinį organizacijos turtą. Crowford ir Barra (2009)
	Žinių vadyba yra formalizuotas ir aktyvus būdas valdyti žinių išteklius organizacijoje. Wong ir Chong (2009)	Žinių ekonomika, tai ekonomika, kurioje tvarumą užtikrina efektyvi žinių išteklių vadyba organizacijoje. Nejadi et al. (2009)	Į žinių ekonomiką visuomenę atvedė individualiomis ir kolektyvinėmis žiniomis paremtų technologijų sukūrimas. Sheikh (2008)
	Žinių vadyba yra metodologija, įrankiai ir technika rinkti, sisteminėti ir skleisti žinias. Nicolae (2009)		
	Žinių vadyba yra procesas, kurio metu atpažįstamas, fiksuojamas, sisteminamas ir skleidžiamas intelektinis kapitalas turintis kritinį poveikį subjekto veiklos rezultatams ilgalaikeje perspektyvoje. Debrowski (2006)		

Naujų žinių taikymo komercinei naudai gauti procesų suvokimo analizė pagal orientaciją į žinių išteklius (žr. 7 lentelę) atskleidė žinių reikšmingumą ekonominėje veikloje, kurį vadybinės ir ekonominės studijos vertina skirtingai. Vadybinės studijos žinių išteklius vertina kaip tą išteklių, kuris yra išgaunamas iš organizacijos narių ir naudojamas jos veiklai optimizuoti. Ekonominės studijos

žinių išteklius vertina kiek plačiau – žinių ištekliai tai yra ne tik tai, kas sukuria galimybę verslo subjektui sėkmingai veikti, tačiau tai, kas verslo subjektą išskiria iš konkurentų kaip pirmaujantį (jei žinių ištekliai inovatyviai taikomi). Rinkoms globalėjant atsiranda galimybės plačiam bendradarbiavimui, taip pat mažėja galimybės sėkmingai individualiai veiklai, todėl pradedama vis dažniau naujų žinių kūrimą sieti su kolektyviškumu. Kol kas autoriai kolektyvinį žinių kūrimą dar akcentuoja kaip organizacijos vidinį procesą, tačiau į tai jau žvelgia iš visos ekonomikos perspektyvos taip pamažu įvesdami naują ekonomikos sampratą kaip Wiki ekonomiką. Pašto sektoriaus tyrimų šia tematika aptikti nepavyko.

8 lentelė. Naujų žinių taikymo komercinei naudai gauti procesų suvokimo analizė pagal orientaciją į strategijos kūrimą

Inovacijų vadybos studijose	Žinių vadybos studijose	Žinių ekonomikos studijose
Inovacijų vadyba tai strateginis inovacijų diegimas organizacijoje. Wei ir Ismail (2009)	Žiniomis paremtos strategijos kūrimas organizacijai palengvina užsibrėžtos misijos ir vizijos įgyvendinimą. Ahmad ir Idris (2008)	Žinių ekonomikoje siekiant sėkmingai dalyvauti yra būtina kurti žiniomis paremtas ir visus verslo procesus integruojančias strategijas. Taib et al. (2008)
Aukštųjų technologijų inovacijos versle yra būtinos paremti inovatyvias strategijas. Micu et al. (2009)	Žinių vadyba yra sąmoninga, sisteminė verslo optimizavimo strategija, kuri tokiu būdu tvarko subjekto žinių srautus, kuris leidžia darbuotojams efektyviau atlikti užduotis ir įmonei sėkmingiau konkuruoti rinkoje. Bergaron (2003)	Žinių ekonomikoje valstybės veikia pagal strateginius planus žinių, inovacijų, technologijų ir sprendimo procesų efektyvumo siekimui taikant jau turimas žinias. Nejati ir Nejati (2009)
Strateginio valdymo priemonės yra būtinos siekiant efektyvaus inovatyvių sprendimų įgyvendinimo. Munian ir Subramanian (2009)	Žinių vadyba yra metodai taikomi siekiant sėkmingos veiklos, kurių taikymui yra būtinas strateginis žinių vadybos, atskirų verslo procesų ir organizacinės infrastruktūros integravimas. Masa'deh et al. (2008)	
	Žinių vadybos taikymas organizacijos veikloje ir jo efektyvumo pasėkoje sukuriama naujos žinios tampančios organizacijos filosofijos gairėmis, kurios tam tikra linkme nukreipia organizacijos kuriamas strategijas. Ling ir Nasurdin (2009)	

Naujų žinių taikymo komercinei naudai gauti procesų suvokimo analizė pagal orientaciją į strategijos kūrimą (žr. 8 lentelę) atskleidė, kad vadybinėse, kaip labiau su organizacijos vidaus procesais susijusiose, studijose naujų žinių taikymas yra plačiau analizuojamas nei ekonominėse studijose. Šioje analizėje, priešingai nei pirmiau atliktose (žr. 2, 3, 4, 5, 6, 7 lenteles), pastebimas ryškus skirtumas tarp analizuojamų vadybinių studijų – inovacijų vadybos studijos labiau akcentuoja strateginį inovacijų diegimą, kai žinių vadybos studijos daugiau orientuojasi į pačių strategijų kūrimą inovatyviais būdais. Baptiste (2004) ir Collard (1972) analizuodami pašto paslaugų teikimo efektyvumą didžiausią dėmesį skyrė veiklos strategijoms. Baptiste (2004) įvardijo keturias esmines strategijas, kurios turi būti įgyvendinamos siekiant efektyvios veiklos ir aukštos pašto paslaugų kokybės, tai: a) Mūsų žmonės (darbuotojai ir jų atliekamos pareigos turi būti suderinti optimaliausiai, užtikrinta laisvė veikti, tačiau paliekant atskaitomybę ir t. t.); b) Mūsų klientai (siekis užtikrinti klientų poreikius, teikti aukštos kokybės paslaugas ir t. t.); c) Mūsų verslumas (aktyvios komercinės veiklos vykdymas, pelno siekimas ir t. t.); d) Mūsų ateitis (inovacijų diegimas –

patalpų modernizavimas, naujų idėjų plėtra ir t. t.). Collard (1972) analizavo pašto paslaugų teikėjų veiklos liberalizavimą, išskyrė naudas ir nustatė, kad visiems valstybiniais pašto paslaugų teikėjams gali būti taikomas vienas reformos tipas, nes visiems valstybiniais pašto paslaugų teikėjams yra būdingas organizacijos biurokratizmas, kurį ir reikia panaikinti siekiant efektyvios veiklos. Parker (1994), Geddes (2005), Kenny (2005), Maclachlan (2006) savo tyrimuose akcentavo privatizavimo būtinybę siekiant efektyvaus valstybinio pašto paslaugų teikėjo veiklos organizavimo ir paslaugų teikimo, tačiau Collard (1972) ištyrė Belgijos, Jungtinių Amerikos Valstijų ir Didžiosios Britanijos atvejus, kuriuose buvo įvykdytos reformos siekiant panaikinti biurokratinės pašto paslaugų teikimo procedūras ir tyrimo rezultatų pasėkoje autoriaus pateiktos prielaidos dėl biurokratinių pašto paslaugų teikimo organizavimo procedūrų kaip reikšmingiausio trukdžio sėkmingoje pašto paslaugų teikėjų veikloje visiškai pasitvirtino – visose tirtose valstybėse šiuo metu pašto paslaugos yra teikiamos itin moderniai ir labai aukšto lyg. Didžiojoje Britanijoje ši sėkmė buvo pasiekta privatizavus valstybinį, pašto paslaugų teikėją, tačiau nustačius, kad didžiausias sėkmei kelią užkertantis veiksnys yra biurokratiniai procesai trukdantys taikyti inovatyvius sprendimus, Lietuvoje valstybinio pašto paslaugų teikėjo nėra būtina Valstijų gerąją praktiką sprendžiant biurokratinių procesų sukeltas problemas siekiant taikyti inovatyvias strategijas valstybinių pašto paslaugų teikėjų veiklos organizavime.

9 lentelė. Naujų žinių taikymo komercinei naudai gauti procesų suvokimo analizė pagal orientaciją į verslo procesų integravimą

Inovacijų vadybos studijose	Žinių vadybos studijose
Inovacijų vadybos taikymas organizacijoje sukuria nuoseklią visos organizacijos tobulėjimą ir leidžia veikti pelningiau nei tiesiog kruopščiai dirbančioms įmonėms. Shetty ir Shingi (2009)	Žinių vadyba yra žinių, glūdinčių organizacijos procesuose, technologijose ir darbuotojuose, atpažinimas ir apsikeitimas siekiant paskatinti organizacijos sėkmingą konkuravimą, žinių vadybos procesas gali būti paremtas informacinėmis technologijomis. Žinių vadybos sėkmę lemiantys veiksniai: lyderystė, organizacijos kultūra, darbuotojų veikla, informacinės technologijos. Ahmad et al. (2009)
Inovacijų vadyba yra procesas atnešantis staigius ir reikšmingus teigiamus pokyčius visai organizacijai (vidaus procesų sureguliuavimui, santykių su klientais palaikymui ir t. t.). Arina (2009)	Žinių vadybos taikymas organizacijos veikloje sukuria galimybes pilnai išnaudoti organizacijos žinių potencialą, taip sukuriant sąlygas organizacijai mokytis iš aplinkos ir integruoti jau turimas ir iš aplinkos gaunamas naujas žinias į verslo procesus siekiant didesnio jų efektyvumo. Razak (2009)
Vadybiniai procesai organizacijoje turi reikšmingą poveikį technologinių inovacijų sukuriamai naudai. Annavarjula et al. (2008)	

Naujų žinių taikymo komercinei naudai gauti procesų suvokimo analizė pagal orientaciją į verslo procesų integravimą (žr. 9 lentelę) atskleidė, kad verslo procesų integravimo teigiamas poveikis analizuojamas tik organizacijos lygmeniu – verslo procesų integravimo poveikis ekonominių lygmeniu dar nėra laikomas aktuali. Visų verslo procesų integravimas taikant naujas žinias organizacijoje sukuria sinerginį efektą, kurio pasėkoje ne tik inovacija tampa sėkmingesnė, tačiau ir visos organizacijos veikla tampa sisteminė, todėl ir efektyvesnė ne tik inovacijos taikymo sferoje,

bet ir kitose organizacijos veiklos srityse. Autorių nustatytas teigiamas verslo procesų integravimo poveikis ne tik inovacijos taikymui, bet ir visai organizacijos veiklai, leidžia daryti išvadą, kad reikšmingai daliai verslo subjektų rinkoje integravus visus jų veiklos procesus, kiekvieno jų individualiai gaunama nauda sumuojant bendrai patirtų tokių patį sinerginį poveikį ekonomikoje, kaip atskirų procesų integravimas sukuria organizacijos lygmenyje. Tačiau siekiant patvirtinti šią išvadą yra būtini gilesni verslo subjektų vidaus procesų integravimo suteikiamos naudos jiems ir tų naudų sinerginio poveikio ekonominio augimo rinkoje ryšiui nustatyti. Fish (1988) analizuodamas strategijų kūrimą ir pokyčių valdymą pašto sektoriuje didelį dėmesį atkreipė į visų, pašto paslaugų organizavime, atliekamų procesų integravimo svarbą siekiant sėkmingai prisitaikyti prie aplinkos pokyčių.

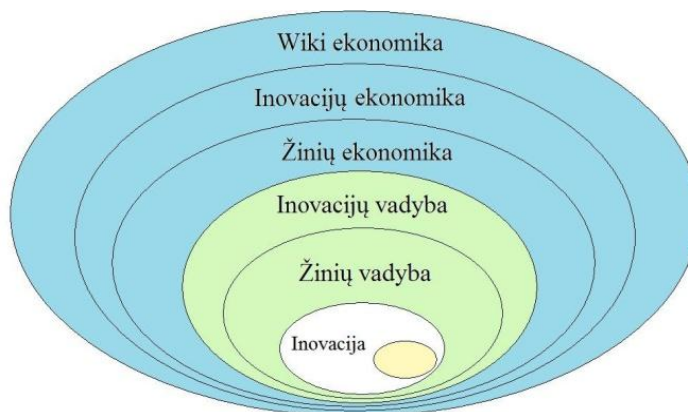
Naujų žinių taikymo komercinei naudai gauti procesų suvokimo analizė parodė, kad naujų žinių taikymą versle siekiant konkurencinio pranašumo, autoriai literatūroje įvardija net penkiomis skirtingomis sąvokomis. Visos sąvokos yra daugiau ar mažiau artimos viena kitai. Vasauskaitė ir Krušinskas (2009) inovacijų ekonomiką ir žinių ekonomiką netgi įvardija kaip sinonimus, tačiau daugiau nagrinėjamų studijų įvardijimų sutapatinimų aptikti nepavyko. Autorių pateiktos naujų žinių taikymo komercinei naudai gauti studijų sampratos, naujų žinių taikymo komercinei naudai gauti studijas leidžia susisteminti hierarchiniu požiūriu atskaitos tašku imant pačias inovacijas (žr. 1 pav.).



Sudaryta autorės

1pav. **Naujų žinių taikymo komercinei naudai gauti procesus nusakančių studijų ryšių analizė**

Naujų žinių taikymo komercinei naudai gauti procesų suvokimo analizė (žr. 1 lentelę) ir naujų žinių taikymo komercinei naudai gauti procesų ir juos nusakančių studijų ryšių analizė (žr. 1 pav.) parodė, kad inovacijos literatūroje yra analizuojamos keliais lygmenimis – inovacijos gali būti taikomos tiek ekonomikos plėtrai, tiek atskiriems ekonominės veiklos elementams, o tiksliau: ekonominiu (mėlyna spalva), organizacijos (žalia spalva) ir individo lygmenimis (geltona spalva) (žr. 2 pav.).



Sudaryta autorės

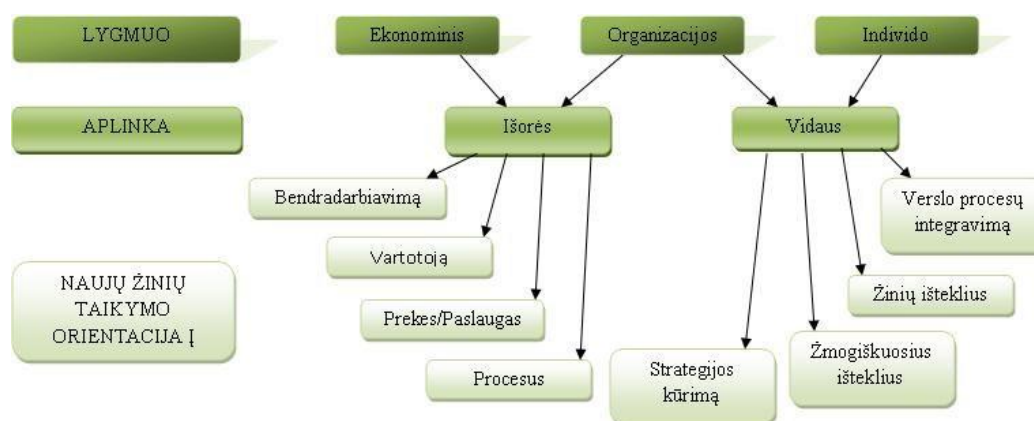
2 pav. Naujų žinių taikymo komercinei naudai gauti procesus nusakančių studijų ryšių ir tyrimo lygmenų analizė

Naujų žinių taikymo komercinei naudai gauti procesus nusakančių studijų ryšių ir tyrimo lygmenų analizė parodė, kad autoriai tirdami inovacijas: jų poreikį ir būtinas sąlygas, didesnę dėmesį teikia inovacijoms organizaciniu lygmeniu be jau analizuotų autorių ir Aras ir Crowther (2009), Bagdoniene ir Jakstaite (2009), Gatautis (2009), Maydeu-Olivares ir Lado (2003), Banyte ir Salickaite (2008), Urbonas ir Maksvytienė (2009), Katiliūtė ir Stanikūnienė (2009), Keršienė (2009), Ibrahim et al. (2009), Koellinger (2008), Levent ir Mehmet (2004), Wang ir Pervaiz (2004), Szymanski (2001), Sandberg ir Hanson (2004), Lam (2004), Salavou (2004), North ir Smallbone (2000). Aras ir Crowther (2009) ir Gatautis (2009) analizavo inovacijų taikymo organizacijose aplinkybes. Aras ir Crowther (2009) pastebėjo, kad inovacijų taikymas paspartėja išaugus poreikiui pasiekti kuo aukštesnių rezultatų minimaliomis sąlygomis (nors verslo subjektai visuomet siekia sąnaudų minimumo, tačiau priverstinis ekonomizavimas tampa itin aktualus ekonominiu sunkmečiu). Gatautis (2009) inovacijų taikymas įmonėje paspartėja, jei: teikiama produkto rinka yra lanksti, žemos įėjimo ir išėjimo iš rinkos sąnaudos, varžybiška aplinka. Autorius taip pat pastebi, kad e. verslo subjektai labiau linkę į inovacijas ir IKT inovacijas taikyti jaučia didesnę motyvaciją jei inovacijos grąža yra akivaizdžiai tikėtina. Bagdoniene ir Jakstaite (2009) analizuodamos inovacijų taikymą organizacijoje pastebėjo, kad pasitikėjimu paremta verslo subjekto ir vartotojo sąveika padeda kurti inovatyvius, abi puses tenkinančius produktus. Banyte ir Salickaite (2008) ir Keršienė (2009) inovacijas analizavo kaip konkurencingumo rinkoje didinimo priemonę. Ekonominį (be jau analizuotų autorių ir Makogon et al., 2009; Mets, 2009; Bernatonyte et al., 2009) ir individo (be jau analizuotų autorių ir Mets, 2006; Dumciuvienė, 2009; Kocak ir Zeytinili, 2009; Viederyte, 2009) lygmenis analizė atskleidė kaip menkiau ištirtus. Makogon et al. (2009) savo tyrimu nustatė, kad inovacijos organizacijose diegiamos dažniau jei subjektai veikia inovatyvioje ekonomikoje, o tai reiškia, kad valstybės valdžia turi priimti atitinkamus sprendimus ir nubrėžti inovacijų skatinimo gaires. Mets (2009) pastebi, kad technologijų inovacijos yra ne tik verslo inovacijos, bet ir visos visuomenės, nes naujos technologijos sukuria naują

individų elgesį, kuris atveda iki visos visuomenės „atsinaujinimo“. Bernatonyte et al. (2009) analizuodami inovacijų taikymą produktų plėtrai pastebėjo, kad inovacijų taikymas turi teigiamos reikšmės tiesioginių užsienio investicijų pritraukimui. Inovacijų tyrimai ekonomikos lygmeniu atskleidė, kokią platų poveikį gali turėti koordinuotas inovacijų kūrimas regione. Individo lygmeniu atliktos analizės išsiskyrė į dvi grupes: a) inovacijų kūrimui būtinas aukštas darbuotojų išsilavinimas (Dumciuvienė, 2009; Kocak ir Zeytinli, 2009; Viederyte, 2009); b) inovacijų kūrimui nėra svarbus išsilavinimas (Mets, 2006).

Autorių darbų tiesiogiai nagrinėjančių naujų žinių kūrimą ir taikymą pašto sektoriuje aptikti nepavyko. Atlikta naujų žinių kūrimo ir taikymo suvokimo analizė, parodė, kad e. priemonių taikymas tradicinių paslaugų įmonėje (tiriamu atveju – pašto sektoriaus įmonėje) būtų priskiriamas prie tiek vidinei, tiek išorinei verslo aplinkai poveikį darančių organizacijos veiklos procesų įgyvendinamų pritaikant subjekto veikloje anksčiau nenaudotas žinias.

Analizės metu išryškėjusios studijų kryptingumai leidžia susieti atskirus tyrimų lygmenis, verslo veikimo aplinkas ir naujų žinių taikymo orientacijas į vieną sistemą pateiktą 6 paveiksle, kuris atskleidė dvilypį organizacijos vaidmenį:



Sudaryta autorės

3 pav. **Atskirų tyrimų lygmenų, verslo veikimo aplinkos ir naujų žinių taikymo orientacijų sisteminė ryšių analizė**

Atskirų tyrimų lygmenų, verslo veikimo aplinkos ir naujų žinių taikymo orientacijų sisteminė ryšių analizė pateikta 3 paveiksle organizacinį tyrimo lygmenį atskleidžia kaip tarpinį, kurį iš išorės veikia susidariusi ekonominė situacija, o iš vidaus atskirų individų susijusių su organizacija kontekstas, todėl ši analizė leidžia daryti išvadą, kad siekiant paveikti tiek visą visuomenę (darant poveikį ekonominei situacijai), tiek atskirus individus (darant poveikį turimiems žmogiškiesiems ištekliams ir kitiems konkrečiam verslo procesų dalyviams ne organizacijos viduje), galima tai pasiekti renkant, kuriant ir taikant naujas žinias visuose verslo subjekto veiklos procesuose. Naujų žinių taikymo pašto sektoriuje analizė parodė, kad ši sritis dar labai silpnai tiriama – per pastaruosius 25-erius metus atliktų

tyrimų nėra daug, nors praktikoje susidariusios aplinkybės rodo didelį šių tyrimų aktualumą. Globaliose rinkose veikiant subjektams, ištekliams geografiškai plačiai pasiskirsčius verslo subjektams siekiant sėkmingai veikti prie šių ekonomikos aplinkybių yra būtina inovuoti (Whitty et al., 2009). Lietuvos pašto rinkoje konkurencija tampa vis intensyvesnė – Estijos pašto paslaugų bendrovė „Eesti Post“ 2010 m. kovo mėnesį paskelbė ketinanti plėsti verslą į Lietuvos ir Latvijos rinkas – Lietuvos valstybinis pašto paslaugų teikėjas greitai turės ne tik privačius Lietuvos ir užsienio pašto paslaugų teikimo konkurentus, bet ir kitos šalies valstybinį pašto paslaugų teikėją. Kai AB „Eesti Post“ plečia veiklą į užsienio rinkas, AB „Lietuvos paštas“ praranda šiuo metu turimas, todėl Lietuvos valstybiniam pašto paslaugų teikėjui rekomenduojama pasitelkiant naujas žinias ieškoti inovatyvių konkuravimo rinkoje problemų sprendimo būdų.

2. LIETUVOS PAŠTO SEKTORIUS EUROPOS SĄJUNGOS PAŠTO RINKOS KONTEKSTE

2.1. AB „Lietuvos paštas” paslaugų konkurencingumas liberalėjančioje rinkoje

Pašto paslaugos Europoje Sąjungoje (toliau – ES) vertinamos kaip itin reikšmingos ir yra klasifikuojamos kartu su kitomis svarbiausiomis visuomenės funkcionavimui tinklinėmis paslaugomis (energetika, transportas, telekomunikacijos ir kt.). Bendrijos steigimo sutartyje numatyti bendros rinkos kūrimo ir laisvo kapitalo judėjimo siekiai tikintis pagerinti paslaugų kokybę. Pašto sektorius ES vertinamas kaip svarbi ryšių ir prekybos priemonė. Ekonominiu aspektu ypatingai svarbi – per 2008 m. ES pašto sektoriaus apyvarta siekė 90 milijardų eurų (apie 1 proc. ES bendrojo vidaus produkto). Pašto paslaugos, būdamos tinklinės prigimties sukuria gyvybiškai būtiną prekių gabenimo infrastruktūrą smulkiam ir vidutiniam verslui (toliau – SVV). Pašto rinkos liberalizavimą ES institucijos vertina kaip priemonę stiprinti SVV, tokiu būdu dar prisidedant prie ekonomikos stiprinimo. ES institucijose padėjus pagrindus pašto sektoriaus liberalizavimui, tolesnis įgyvendinimas buvo paliktas valstybėms narėms (siekiančios narystės šalys taip pat turėjo ES nuostatas įvesti į savo teisės sistemą, Lietuva šioje pašto rinkos liberalizavimo stadijoje buvo siekianti narystės valstybė). Valstybėms narėms (ir valstybėms kandidatėms į nares) buvo palikta savo teisę priderinti prie bendrijos teisės, naujais teisės aktais sukurti palankias sąlygas naujiems pašto paslaugų teikėjams kurtis. ES pašto paslaugų reguliavimo sistemą sudaro trys direktyvos: 1) 1997 m. gruodžio 15 d. Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 97/67/EB dėl Bendrijos pašto paslaugų vidaus rinkos plėtros bendrųjų taisyklių ir paslaugų kokybės gerinimo; 2) 2002 m. birželio 10 d. Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 2002/39/EB iš dalies pakeičiančią direktyvą 97/67/EB dėl Bendrijos pašto paslaugų rinkos tolesnio atvėrimo konkurencijai; 3) 2008 m. vasario 20 d. Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 2008/6/EC iš dalies keičianti Direktyvą 97/67/EB, siekiant visiško Bendrijos pašto paslaugų vidaus rinkos suformavimo. ES institucijoms kuriant pašto rinkos liberalizavimą bendrai visai sąjungai, praktikoje šis procesas vyksta labai skirtingai. Švedijoje pašto rinka buvo atverta 1993 m. (dveji metai iki įstojimo į ES ir ketveri metai iki pirmosios ES institucijų pašto paslaugų direktyvos) sėkmingu valstybinio pašto paslaugų teikėjo spurtu. Cohen et al (2007) atlikto monopolinės ir konkurencingos pašto rinkų Švedijoje tyrimo rezultatų analizė parodė valstybinį pašto paslaugų teikėją stipriu, konkurencingu, o pašto sektorių pristato kaip labai rizikingą sritį verslo subjektams siekiantiems įeiti į rinką. Lietuvoje pašto paslaugų ir valstybinio pašto paslaugų teikėjo svarba ne tokia aukšta kaip ES. Lietuvai atgavus nepriklausomybę 1991 m. visos viešojo intereso sritys turėjo būti sureguliuotos iš naujo. Pašto sektoriaus reglamentavimas pasirodė tik 1995 m. Lietuvos Respublikos Ryšių įstatyme (Žin., 1995, 102–220), kuriuo buvo nustatoma visa šalies susisiekimo tinklų infrastruktūra. Šiame įstatyme pašto paslaugoms įforminti skirti vos keli straipsniai numatantys siuntų

pervežimą, pristatymą, kontrolę ir slaptumą bei pašto atsakomybę. Taip pat analizuojamame įstatyme buvo numatyta vienintelis pašto paslaugų teikėjas – valstybinis paštas, kuriam priskirta išimtinė teisė ir pareiga organizuoti ir vykdyti pašto paslaugų teikimą Lietuvoje. Valstybinį pašto paslaugų teikėją 1997 m. buvo nuspręsta pristatyti vienoje moderniausių to meto aplinkų – internete. Jame buvo pateikta informacija apie pašto paslaugas, tarifus, pašto ženklus ir kt. Periode kol Lietuvoje paštas buvo vertinamas tik kaip vienas iš ryšių tinklų segmentų, Vokietijoje paštas jau buvo suvokiamas kaip svarbi viešojo sektoriaus dalis turinti specifinę rinką ir daranti įtaką visos šalies ekonomikai. 1998 m. Vokietijoje buvo įvesta universaliųjų pašto paslaugų sąvoka, privatizuotas nacionalinis paštas ir atverta pašto rinka kitiems pašto paslaugų teikėjams. Kaip kontrolinė priemonė buvo pasirinktas licencijavimas, tačiau pašto paslaugas teikti pageidaujantiems subjektams retai ji buvo neišduodama.

Lietuvoje valdžios institucijos rimčiau atsižvelgė į pašto sektorių tik 1999 m. – prieš pat oficialiųjų stojimo į ES derybų pradžią. Buvo priimtas pirmasis Lietuvos Respublikos Pašto įstatymas (Žin., 1999, 36–1070) sudarytas jau atsižvelgiant į ES institucijose priimtą direktyvą (97/67/EB) dėl Bendrijos pašto paslaugų vidaus rinkos plėtros bendrųjų taisyklių ir paslaugų kokybės gerinimo. Pirmasis pašto įstatymas gan nuosekliai įformina pašto paslaugų teikimo pareigą. Įstatyme (šalia Lietuvos Respublikos Ryšių įstatyme jau reglamentuotų sričių) konkrečiai apibrėžtos sąvokos, išskirti teisiniai pašto veiklos pagrindai, smulkiau (administravimas, teisės, pareigos, pajamos ir kt.) reglamentuotas valstybinis paštas. Pagrindinės naujienos pašto reglamentavimo srityje (esminiai 97/67/EB direktyvos akcentai) – apibrėžiama universaliųjų pašto paslaugų sąvoka ir atveriamas kelias privačių pašto paslaugų teikėjų įėjimui į rinką. Priėmus pirmąjį Lietuvos Respublikos Pašto įstatymą (iki jo išdėstymo nauja redakcija 2001 m.) pašto paslaugų teikimu nepradėjo užsiimti nei vienas privatus subjektas. Pašto rinka Lietuvoje liko VĮ Lietuvos pašto monopoliumi. Palyginimui: Lietuvoje dar tik pradėdant pašto rinkos atvėrimo procesus, Švedijoje ir Jungtinėje Karalystėje pašto rinkos liberalizavimo procesas jau buvo užbaigtas sėkmingu valstybinio pašto paslaugų teikėjo išsilaikymu rinkoje. Brant (2007) analizuodamas Jungtinės Karalystės pašto rinkos atvėrimą pastebėjo, kad valstybinis pašto paslaugų teikėjas išsaugojo savo dominuojančią padėtį rinkoje, grindžiamą įvestu aukštos kokybės ir kuklių kainų santykiu teikiant pašto paslaugas. Lietuvoje praėjus vos dvejiems metams po antrosios Lietuvos Respublikos Pašto paslaugų įstatymo redakcijos, teisės aktas buvo išdėstytas nauja redakcija (Žin., 2001, 94–3306). Naujoji redakcija pastebimai apribojo, pirmuoju įstatymu sukurtą, įėjimo į pašto rinką laisvumą: atsirado nuostata įpareigojanti privačius pašto paslaugų teikėjus gauti Vyriausybės ar jos įgaliotos institucijos leidimą teikti pašto paslaugas; atsirado nauja sąvoka – rezervuotosios pašto paslaugos (ES institucijų siūloma priemonė, saugant valstybinį pašto paslaugų teikėją nuo staiga atsirasiančios didelės konkurencijos leidus privatiems subjektams teikti pašto paslaugas). Kitas svarbus pokytis įstatyme – niša privatiems subjektams norintiems teikti pašto paslaugas – pasiuntinių pašto paslaugos. Palyginimui: Lietuvoje vis

dar beieškant nacionalinėmis sąlygomis efektyvaus pašto rinkos liberalizavimo proceso reglamentavimo, Belgijoje buvo įvykdyta pašto sektoriaus reforma. Naujuoju pašto rinkos reglamentavimu Belgijoje valstybiniam pašto paslaugų teikėjui De Post buvo palikta universaliųjų paslaugų laiškų rinkos monopolis, tačiau nustatytos stiprią konkurenciją skatinančios sąlygos spaudinių, reklaminio pašto ir kt. segmentuose (Brant, 2007). Priėmus Lietuvos Respublikos pašto įstatymo pakeitimus (iki jo išdėstymo nauja redakcija 2004 m.) buvo užregistruoti 43 privatūs pašto paslaugų teikėjai (iš jų iki aktyvias licencijas turi 38 subjektai). Nors įstatyme buvo dar daug pakeistų nuostatų, tačiau nepaminėti pakeitimai nedarė įtakos Lietuvos pašto rinkos laisvumui. Apskritai šioje pašto sektorių reglamentuojančio įstatymo redakcijoje nebuvo įtraukta daugiau esminių 97/67/EB direktyvos nuostatų, o buvo sugrąžinta dalis rinkos ribojimų, dėl ankstesnėje redakcijoje neapgalvotai staigaus pašto rinkos atvėrimo.

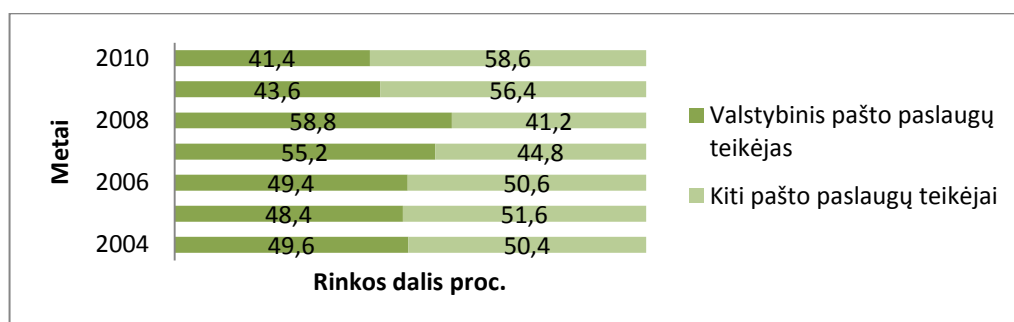
Priešpaskutinė Lietuvos Respublikos Pašto įstatymo redakcija (Žin., 2004, 60–2125) buvo patvirtinta ES institucijose priėmus direktyvą 2002/39/EB iš dalies keičią Direktyvą 97/67/EB dėl Bendrijos pašto paslaugų rinkos tolesnio atvėrimo konkurencijai. Šis įstatymo keitimas tiesiogiai susijęs su Lietuvos įstojimu į Europos Sąjungą. Nors šį kartą įstatymas nebuvo dėstomas nauja redakcija, tačiau pateikė daug svarbių naujovių. Visiškai pakito universaliųjų pašto paslaugų sąvoka – tapo artimesnė ES siūlomai. Buvo išbraukti teisiniai pašto veiklos pagrindai (iki tol puoselėti visose redakcijose), tačiau buvo pristatyti pašto veiklos reguliavimo principai: konkurencijos, laisvės teikti pašto paslaugas, laipsniško ir kontroliuojamo pašto rinkos liberalizavimo – sudarantys pagrindą ES direktyvos 2002/39/EB tikslui įgyvendinti – sukurti kokybiškų pašto paslaugų teikimo sistemą bendrijoje. Naujaja redakcija reikšmingai sumažinta (ir numatytas laipsniškas mažėjimas) rezervuotųjų pašto paslaugų apimtis. Taip pat atskiras straipsnis skirtas pašto paslaugų reglamentavimui. Ankstesnėje įstatymo redakcijoje buvo numatytas įpareigojimas gauti valstybės institucijų leidimą norint teikti bet kurias pašto paslaugas, o ši redakcija išlaisvina pasiuntinių paslaugas nuo minėto įpareigojimo – leisti pasiuntinių pašto paslaugas teikti visiems norintiems subjektams yra didelis žingsnis laisvos pašto rinkos link, ji įsigaliojo Lietuvos įstojimo į ES dieną. Vakarų Europoje šiuo laikotarpiu įsibėgėjo ar baigėsi daug (tiek teisinių, tiek praktinių) pašto rinkos liberalizavimo procesų: Austrijoje, Vokietijoje, Belgijoje nacionaliniuose paštuose buvo sumažintas darbuotojų skaičius 10–15 proc., optimizuotas pašto skyrių skaičius ir darbo organizavimas, sukurtos sąlyginai savarankiškos pašto sektorių reguliuojančios institucijos ir kt. (Brant, 2007). Šveicarija sekama ES šalių pavyzdžiu taip pat palengva ėjo pašto rinkos liberalizavimo link: 2006 m. sumažinta rezervuotųjų paslaugų apimtis. Šveicarijoje buvo nustatytas itin aktyvus siekis užtikrinti universaliųjų paslaugų teikimo įsipareigojimo vykdymą – atveriant rinką labiau orientuojamasi į šio įsipareigojimo vykdymą, nei paslaugų teikėjų konkurenciją besidalijant rinką (Jaag, 2007). Priėmus 2004 m. LR Pašto įstatymo pakeitimus buvo užregistruoti 45 privatūs pašto paslaugų teikėjai (iš jų iki šiol aktyvias licencijas turi

36 subjektai). AB „Lietuvos paštas“ 2009 m. pradėtas pašto skyrių skaičiaus mažinimas įvertinus informacinių technologijų teikiamas galimybes centralizuojant dalį procesų: iš dešimties filialų paskirstytų po visą šalies teritoriją, stambinant regionus buvo sudaryta jau tik penki filialai. 2006 m. VĮ „Lietuvos paštas“ buvo reorganizuotas į AB Lietuvos pašta. 2007 m. buvo centralizuotoji pašto veiklos valdymo sistema (toliau – CVVS), kuri veikia kaip bendra centralizuota verslo valdymo sistema – darbuotojai dirbami naudojasi viena duomenų baze ir ją pildo savo veiklos eigoje.

Siekdama prisitaikyti prie modernėjančios aplinkos įmonės po truputi pradeda taikyti elektroninio verslo (toliau – e. verslo) metodus, tačiau AB „Lietuvos paštas“ tai daro per lėtai ir ne visuomet atsižvelgdama į vartotojų poreikius, tad nėra pasiekiamas pageidautinas efektas. ES institucijose 2008 m. buvo priimta trečioji direktyva susijusi su pašto paslaugomis (2008/6/EB iš dalies keičianti direktyvą 97/67/EB siekiant visiško Bendrijos pašto paslaugų vidaus rinkos suformavimo). Ši direktyva buvo priimta valstybėms narėms dėl vienokių ar kitokių priežasčių nespėjant liberalizuoti pašto rinkų pagal numatytą Bendrijos tvarkaraštį. Nespėjančioms buvo leista atidėti visišką rinkos atvėrimą (atverti rinką ne vėliau kaip 2013 m. sausio 1 d.) ir sušvelnintos sąlygos (paliktas paslaugų rezervavimas, panaikintos kai kurios pareigos UPP teikėjui ir kt.). Lietuva buvo viena iš 11 valstybių narių, kurios iki 2008 m. rugpjūčio 27 d. pranešė Komisijai apie savo pasirinktą tolimesnę rinkos atvėrimo datą. Nors ir atidėjusi visišką pašto rinkos atvėrimą Lietuva savo įsipareigojimą palaiapsniui ir toliau vykdo – artėjant prie visiško rinkos atvėrimo buvo patvirtintas naujas LR Pašto įstatymas dar šiek tiek atlaisvinantis rinkos apribojimus. Aktuali LR Pašto įstatymo redakcija, įsigaliojusi 2010 m. sausio 5 d., buvo patvirtinta ES institucijose priėmus direktyvą 2008/6/EB iš dalies keičianti direktyvą 97/67/EB siekiant visiško Bendrijos pašto paslaugų vidaus rinkos suformavimo. Šis įstatymo keitimas dar labiau priartina Lietuvos pašto rinką prie siekiamo visiško rinkos liberalizavimo. Įstatymas nebuvo dėstomas nauja redakcija ir nepateikė daug naujovių. Papildytas sąvokų sąrašas, pakito UPP sąvoka – tapo atitinkanti ES siūlomą papildant galimų UPP teikėjų sąrašą– UPP teikėju Lietuvoje dabar gali būti ir bet kuris Lietuvoje įregistruotas ES UPP teikėjas ar jo filialas. Naujoji redakcija dar nepakeitė valstybiniam pašto paslaugų teikėjui rezervuotųjų pašto paslaugų apimtį. Straipsnis ankstesnėje redakcijoje skirtas pašto paslaugų reglamentavimui visiškai išlaisvino pašto paslaugų teikimo teisę nuo valstybinio licencijavimo. Ankstesnėje įstatymo redakcijoje buvo numatytas laisva pasiuntinių paslaugų teikimo pradžia (su būtinybe informuoti atsakingą instituciją RRT) ir įpareigojimas gauti valstybės institucijų leidimą norint teikti pašto korespondencijos paslaugas, o ši redakcija išlaisvina ir pašto korespondencijos paslaugas nuo minėto įpareigojimo jų teikimo pradžios sąlygas sulygindama su pasiuntinių paslaugų teikimo pradžios tvarka – leisti visas pašto paslaugas teikti visiems norintiems subjektams yra didelis žingsnis laisvos pašto rinkos link. Išlaisvinus visų pašto paslaugų teikimą nuo licencijavimo, tai reiškia nuo griežtos valstybinės priežiūros, valstybė vis tiek turi užtikrinti vartotojams teikiamų paslaugų kokybę, todėl naujoji

redakcija pateikia ilgą sąrašą pareigų, kurias vykdydami veiklą privalo vykdyti pašto paslaugų teikėjai. Šios pareigos yra paantrintos ir pašto paslaugų teikimo taisyklėse, kurių laikytis įsipareigoja būsimasis pašto paslaugų teikėjas pateikdamas pranešimą RRT apie ketinamą teikti pašto paslaugas. LR Seimas 2010 m. rugsėjo 28 d. paskelbė naujo LR Pašto įstatymo projektą, tačiau jame dėmesį atkreipia tik į besikeičiančias pašto veiklos reguliavimo institucijas, o ne pašto paslaugų teikimo sąlygas.

Pajamų pasiskirstymo pašto paslaugų rinkoje tarp valstybinio ir kitų pašto paslaugų teikėjų 2004–2010 m. II ketv. proc. analizė (žr. 4 pav.) parodė, kad ne laikas yra reikalingas valstybiniam pašto paslaugų teikėjui siekiant išlaikyti tvirtą poziciją rinkoje – AB „Lietuvos paštas“ net ir gavęs daugiau laiko pasiruošti visiškam rinkos atvėrimui nesinaudoja šia galimybe taip efektyviai kaip galėtų. Valstybės įmonė AB „Lietuvos paštas“ vis dar laikosi rinkoje, tačiau netvirtai net ir turėdamas plačiausią paslaugų teikimo tinklą ir valstybės suteiktą monopoliją teikiant dalį paslaugų. Lietuvos pašto rinkos pokytis pavaizduotas 3 paveiksle leidžia daryti prielaidą, kad AB „Lietuvos paštas“ pagal gaunamų pajamų kiekį yra solidus konkurentas privatiems pašto paslaugų teikėjams, tačiau valstybinio pašto paslaugų teikėjo finansinė gan pastovi ir nedžiuginanti – per pirmąjį 2009 m. pusmetį įmonė patyrė per 20 mln. lt nuostolį, o per 2010 m. nuostolių dar padidėjo.

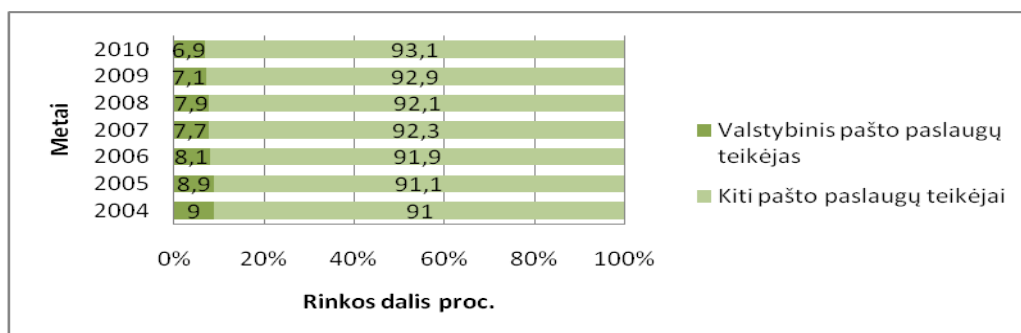


Sudaryta autorės remiantis: LR RRT pašto sektoriaus 2002–2010 m. II ketv. ataskaitomis

4 pav. Pajamų pasiskirstymo pašto paslaugų rinkoje tarp valstybinio ir kitų pašto paslaugų teikėjų 2004–2010 m. II ketv. proc. analizė

Pajamų pasiskirstymo pasiuntinių paslaugų teikimo rinkoje tarp valstybinio ir kitų pasiuntinių paslaugų teikėjų 2004–2010 m. II ketv. proc. analizė (žr. 5 pav.) parodė, kad valstybinis pašto paslaugų teikėjas iš pasiuntinių paslaugų rinkos yra sparčiai išstumiamas. Nuo 2004 m. pasiuntinių paslaugų teikimas buvo išlaisvintas nuo licencijavimo, paliekant būsimam pasiuntinių paslaugų teikėjui pareigą tik informuoti apie planuojamą veiklą RRT. AB „Lietuvos paštas“ pasiuntinių paslaugas teikiant neefektyviai ir to pasėkoje susikūrus poreikiui pradėjo sparčiai steigti privatūs pasiuntinių paslaugų teikėjai greitai perėmę didžiąją dalį šios rinkos, kuri pamažu vis didėja ir toliau. Pajamų pasiskirstymo pasiuntinių paslaugų teikimo rinkoje analizės atskleista tendencija leidžia daryti prielaidą, kad nepasikeitus aplinkybėms AB „Lietuvos paštas“ iš pasiuntinių paslaugų rinkos bus išstumta po 15–20 m. AB „Lietuvos paštas“ pasiuntinių veiklai sėkmingai vykdyti turi puikią

infrastruktūrą ir gausius išteklius, todėl tokį lengvą rinkos atidavimą konkurentams reikėtų vertinti jau ne iš materialinių bendrovės pajėgumų, o iš vadybinių aukščiausio lygio vadovų gebėjimų pusės.

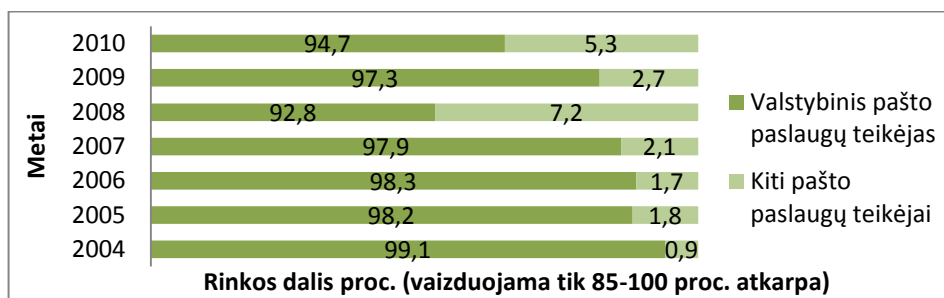


Sudaryta autorės remiantis: LR RRT pašto sektoriaus 2004–2010 m. II ketv. ataskaitomis

5 pav. Pajamų pasiskirstymo pasiuntinių paslaugų teikimo rinkoje tarp valstybinio ir kitų pasiuntinių paslaugų teikėjų 2004–2010 m. II ketv. proc. analizė

Pajamų pasiskirstymo pašto korespondencijos paslaugų teikimo rinkoje tarp valstybinio ir kitų pasiuntinių paslaugų teikėjų 2004–2010 m. II ketv. proc. analizė (žr. 6 pav.) atskleidė kaip Valstybinis pašto paslaugų teikėjas turėdamas tokią mažytę pasiuntinių paslaugų rinkos dalį bendrame rinkos kontekste surenka apie 50 proc. rinkoje gaunamų pajamų – išsilaikymą rinkoje atsveria subjekto teikiamos pašto korespondencijos paslaugos. AB „Lietuvos paštas“ turi užėmęs ypatingai didelę pašto korespondencijos rinkos dalį. RRT duomenimis pajamos iš pašto korespondencijos paslaugų Lietuvoje sudaro arti pusės visų šioje rinkoje gaunamų pajamų. AB „Lietuvos paštas“ taip sėkmingai veikia pašto korespondencijos paslaugų rinkoje, nes valstybiniam pašto paslaugų teikėjui leista pasilikti dalį rezervuotų pašto korespondencijos paslaugų pašto rinkos liberalizavimą įgyvendinant palaipsniui. Privatūs pašto paslaugų teikėjai jau įvertino pašto korespondencijos paslaugų naudą – 2008 m. netgi buvo suaktyvėjimas šių paslaugų teikimo tarp privačių pašto paslaugų teikėjų, tačiau pastarųjų veiklą apsunkina tai, kad valstybiniam pašto paslaugų teikėjui yra rezervuotos populiariausios pašto korespondencijos paslaugos taip pat tai, kad šių paslaugų teikimui būtinas platus pašto tinklas, kurį kurti neturint galimybės teikti populiariausias pašto korespondencijos paslaugas privatiems pašto paslaugų teikėjams nėra pelninga. Visiškai atvėrus pašto rinką 2013 m. nebeliks rezervuotųjų paslaugų ir jei AB „Lietuvos paštas“ ir toliau laikysis šiuo metu taikomų neefektyvių verslo organizavimo metodų, visiškai atvėrus rinką privataus sektoriaus pašto paslaugų teikėjai pašto korespondencijos paslaugų teikimą perims taip pat sėkmingai kaip tai šiuo metu vyksta su pasiuntinių paslaugų teikimo rinka. AB „Lietuvos paštas“ šiuo metu laikosi tik dėl jam rezervuotosios pašto korespondencijos paslaugų dalies, praradus šį saugumo garantą, bendrovei reikės savarankiškai ieškoti būdų vien išlaikyti turimą klientų apimtį, dar net nekalbant apie naujų pritraukimą. Likęs laikas iki visiško pašto rinkos liberalizavimo yra labai trumpas tinkamai pasiruošti, iki šiol turėtas laikas ir gausūs ištekliai nebuvo tinkamai išnaudoti, tai leidžia daryti prielaidą, kad valstybinis pašto paslaugų teikėjas

nesuvokia savo realios padėties pašto rinkoje ir/ar net nesistengia suvokti veikdamas iš inercijos ir pasitikėdamas esamų klientų ištikimybe.



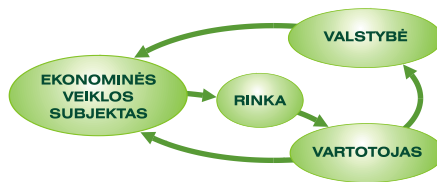
Sudaryta autorės remiantis: RRT pašto sektoriaus 2004–2010 m. II ketv. ataskaitomis

6 pav. Pajamų pasiskirstymo pašto korespondencijos paslaugų teikimo rinkoje tarp valstybinio ir kitų pasiuntinių paslaugų teikėjų 2004–2010 m. II ketv. proc. analizė

Lietuvos pašto rinkos raidos analizė parodė, koks nestabilus šalies pašto paslaugų reglamentavimas per pastaruosius 20 m. Kiekvienas teisinis pokytis reglamentavime darė reikšmingą įtaką valstybinio pašto paslaugų teikėjo vaidmeniui rinkoje. Lietuvos pašto sektoriaus reglamentavimui artėjant prie ES nurodomos pašto rinkos atvėrimo krypties, teisinis reglamentavimas praranda savo reikšmę – pašto rinka yra liberalizuojama, tad iškyla kitų veiksmų svarba subjekto gyvavimo sėkmingumui.

2.2. Veikiančio AB „Lietuvos paštas“ paslaugų teikimo modelis ir probleminės subjekto veiklos sritys

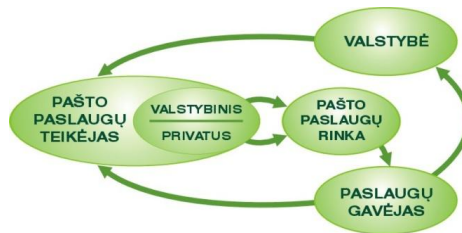
Siekiant pristatyti subjekto paslaugų teikimo modelį svarbu pirmiausia išskirti esminius elementus sukuriančius paslaugų teikimo aplinką ir nustatyti jų ryšius. Tiek teorinės, tiek empirinės pašto rinkos analizės metu buvo pastebėta, kad ekonominės veiklos subjektų aplinkos pagrindą sudaro keturi elementai: a) valstybės veiksmai teisiškai reguliuojant ekonominę veiklą; b) pats ekonominės veiklos subjektas ir jo vykdoma veikla; c) siūlomų paslaugų/prekių rinka, kurioje veiklą vykdo ir kiti ekonominės veiklos subjektai; d) paslauga/prekę gaunantis vartotojas. Šie keturi elementai sąveikauja sąlyginai uždaramame rate, kurio pirminis elementas yra vartotojas. Subjektas siekdamas ekonominės naudos stengiasi patenkinti vartotojo poreikius, tuo pačiu subjektas teikdamas paslauga/prekę naudojami jam palankia informacijos asimetrija santykiyje su vartotoju, todėl išryškėja valstybės svarba apsaugoti piliečių (vartotojų) teisę į kokybišką paslauga/prekę. Atitinkamai vartotojas ir pats gali tiesiogiai išreikšti savo pageidavimus susijusius su paslauga/preke jas siūlančiam ekonominės veiklos subjektui. Uždaras santykių ratas atsiranda, nes vartotojo poreikių, išreikštų įpareigojimu valstybei saugoti vartotojus nuo nekokybiškų paslaugų/prekių ir pageidavimu teikti tam tikras paslaugas/prekes ekonominės veiklos subjektui, patenkinimas yra atskleidžiamas per rinkoje atsirandančią paslaugų/prekių pasiūlą ir tos pasiūlos kokybę, kuri šiuos poreikius atitinka arba ne (žr. 7 pav.).



Sudaryta autorės

7 pav. **Principinis ekonominės veiklos subjekto, valstybės ir vartotojo santykių modelis**

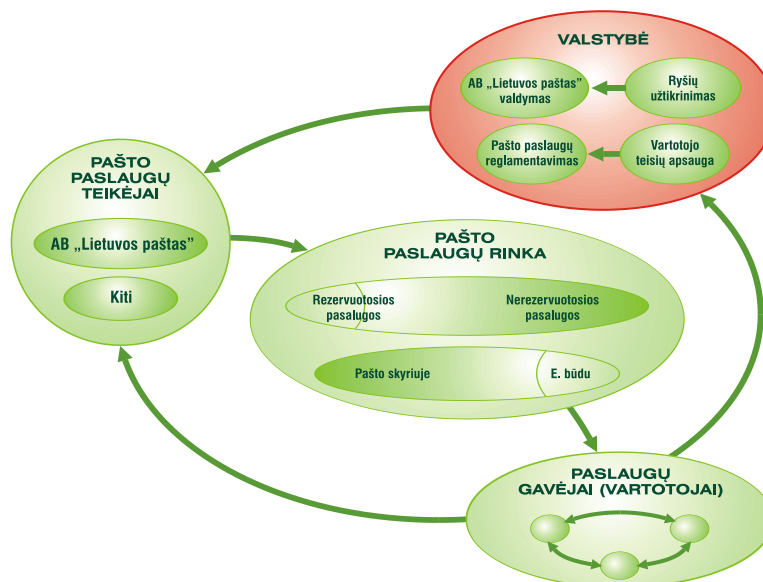
Pašto paslaugų teikimo rinka taip pat yra ekonominės veiklos sritis, todėl pašto paslaugų teikėjai veikia analogiškų elementų aplinkoje. Pašto paslaugų teikėjai į pateiktą Principinį ekonominės veiklos subjekto, valstybės ir vartotojo santykių modelį 7 paveiksle negali būti visiškai tiesiogiai perkelti, nes pašto paslaugų teikėjų atveju valstybės dalyvavimo šiame santykių procese vaidmuo tampa dvilypis – valstybė yra: a) teisiškai reguliuojantis ekonominės veiklos vykdymą; b) vienas iš ekonominės veiklos subjektų teikiančių paslaugas (žr. 8 pav.). Šis valstybės vaidmens dvilypumas atsiranda, nes valstybė kaip piliečių interesų saugotoja ir būtinų paslaugų teikėja yra įpareigota užtikrinti: a) teikiamų paslaugų kokybę paslaugas teikiant privatiems paslaugų teikėjams; b) ryšių kūrimą ir palaikymą šalies gyventojams.



Sudaryta autorės

8 pav. **Principinis pašto paslaugų teikėjų, valstybės ir paslaugų gavėjo santykių modelis**

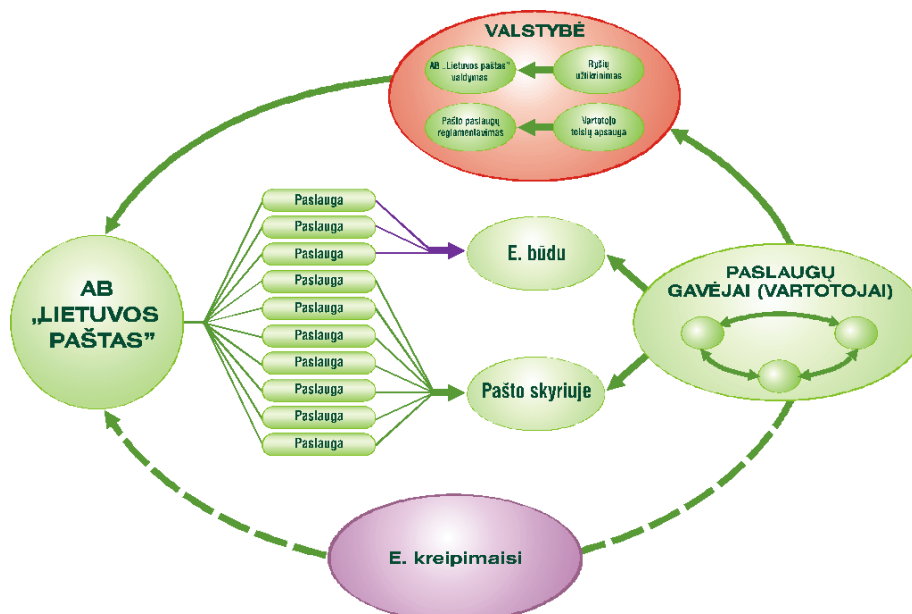
Dėl valstybės dvilypio vaidmens pašto rinkoje susidariusią situaciją tiksliau atskleidžia 9 paveiksle pateiktas Detalizuotas pašto paslaugų teikėjų, valstybės ir paslaugų gavėjų santykių bei paslaugų teikimo modelis, kuriame pateikiamas patikslintas valstybės vaidmuo ir dėl jo susidariusi teikiamų pašto paslaugų padėtis rinkoje. Lietuvos pašto rinkos teisinio reglamentavimo ir raidos analizėje nustatyta, kad AB „Lietuvos paštas“ yra pirmasis pašto paslaugų teikėjas Lietuvoje. Bendrovė būdama valstybinių pašto paslaugų teikėju ilgą laiką veikė monopolijos sąlygomis, kas leido laisvai veikti neanalizuojant vartotojų poreikių, tačiau ES institucijoms įpareigojus pradėti pašto rinkos liberalizavimo procesą pradėjo kurtis privatūs pašto paslaugų teikėjai, kurie paslaugų teikimą orientuoja į vartotojų poreikius ir sparčiai perima rinką. Nacionalinėse institucijose numačius šią galimybę dalis pašto paslaugų buvo rezervuota išimtinai AB „Lietuvos paštas“, dėl šios priežasties dabartinė rinka yra šiek tiek iškreipta – veikianti ne pagal laisvos rinkos dėsnius. Atitinkamai, rezervuotoje pašto paslaugų dalyje, dėmesys vartotojui skiriamas minimaliai – rezervuotąją dalį paslaugų teikiančiam subjektui nėra būtinybės įdėti papildomus išteklius, nes tik jis vienintelis teikia šias paslaugas ir vartotojai neturi iš ko rinktis.



Sudaryta autorės

9 pav. **Detalizuotas pašto paslaugų teikėjų, valstybės ir paslaugų gavėjų santykių bei paslaugų teikimo modelis**

AB „Lietuvos paštas“ siekdamas derintis prie kintančių aplinkos sąlygų yra įkūręs bendrą duomenų bazę, tuo pačių pašto skyriai yra sujungti į bendrą tinklą (CVVS), taip pat bendrovėje yra įdiegta elektroninė paslaugų sąnaudų apskaitos sistema ABC (*angl.* Activity Based Costing), kuri apskaičiuoja kiekvienos UPP sąnaudų savikainą – valstybinis pašto paslaugų teikėjas suvokia IKT naudą, tačiau ją labiau orientuoja į vidinius procesus, nei į ryšio su vartotojais užmezgimą ir potencialių bei esamų klientų poreikio tenkinimą. Šis faktas leidžia daryti prielaidą, kad šiuo metu veikiantis AB „Lietuvos paštas“ paslaugų teikimo modelis (žr. 10 pav.), yra minimaliai orientuotas į informacinės visuomenės vartotoją ir varžymąsi su konkurentais dėl rinkos.



Sudaryta autorės

10 pav. **Šiuo metu veikiantis AB „Lietuvos paštas“ paslaugų teikimo modelis valstybės ir klientų kontekste**

Šiuo metu veikiančiame AB „Lietuvos paštas“ paslaugų teikimo modelyje vartotojas beveik visas jam reikiamas paslaugas gali gauti tik atvykęs į pašto skyrių. Mažiau nei 18 proc. galimų teikti nuotoliniu būdu paslaugų yra perkelta į e. erdvę. Dalis e. erdvėje teikiamų paslaugų vartotojui yra prieinamos per „Mokomatą“ (plačiau apie šį paslaugų teikimo/gavimo įrankį 38 puslapyje) ir dalis paslaugų yra pasiekiamas naudojantis interneto ryšiu. „Mokomate“ pasiekiamos tik kelios finansinės AB Lietuvos paštas teikiamos paslaugos, o naudojantis interneto ryšiu yra pasiekiamos su pašto paslaugomis artimiausios susiję paslaugos: informacija apie bendrovės teikiamas paslaugas, informacijos paruošimo paslauga, registruotų siuntų paieška, tačiau per interneto prieigą vartotojui nėra pasiekiamos su finansiniais ištekliais susiję paslaugos. Šiuo metu veikiančiame AB „Lietuvos paštas“ paslaugų teikimo modelyje e. erdvėje vartotojui pasiekiamų paslaugų analizė pateikta 10 lentelėje:

10 lentelė. Šiuo metu veikiančiame AB „Lietuvos paštas“ paslaugų teikimo modelyje e. erdvėje vartotojui pasiekiamų paslaugų analizė

Paslauga	Paslaugos apibūdinimas	Paslaugos teikimo terpė	Paslaugos nauda paslaugos teikėjui	Paslaugos nauda paslaugos gavėjui
Informavimas	Informavimas apie pašto skyrių veiklą ir teikiamas paslaugas bendrovės tinklalapyje.	Internetas	Informavimo skyriaus apkrovimo mažinimas.	24 val. per parą pasiekiamas informacija apie bendrovės veiklą.
Informacijos paruošimo paslauga (IPP)	Pagal tradicinę formą parengtą išankstinę sutartį, užsakovas elektroniniu būdu gali pateikti informaciją ruošimui, kurią paruoš ir išsiųs bendrovės darbuotojai.	Internetas	Verslo klientų pritraukimas.	Žmogiškųjų išteklių nukreipimas nuo techninio prie kūrybinio darbo.
Registruotų siuntų paieška	Registruotų siuntų paieška pagal siuntos kodą bendrovės tinklalapyje.	Internetas	Klientų pasitikėjimo kėlimas.	Galimybė sužinoti siuntos padėtį bet kuriuo metu.
Įmokų ir mokesčių priėmimas	Telekomunikacijų, draudimo, komunalinių ir kitų įmokų bei valstybės mokesčių ir rinkliavų sumokėjimas.	„Mokomatas“	Klientų aptarnavimo optimizavimas	Patogus įmokų ir mokesčių sumokėjimas nestovint eilėse pašto skyriuje

Visos kitos paslaugos vartotojui prieinamos tik atvykus į artimiausią (o tokias paslaugas kaip neadresuotoji reklama – tik apskričių centriniuose paštuose) pašto skyrių, tad siekiant paversti įmonę konkurencingesne rinkoje, būtina perkelti į internetinę erdvę visas tas paslaugas, kurių prigimtis tam suteikia galimybę. Autoriai Crew ir Kleindorfer (2008) nagrinėdami įvairių šalių universaliųjų paslaugų teikimo schemas, nustatė kad: neturi būti teikiamos valstybinės subsidijos nacionaliniam paštui; nacionaliniai paštai linkę paslaugų organizavimą kurti remdamiesi savo istorine patirtimi. Šiuo metu Lietuvoje kaip tik ir vyksta autorių numatyti neigiami procesai, kurie iš dalies ir stabdo valstybinio pašto paslaugų teikėjo vystymąsi. AB „Lietuvos paštas“

šiuo metu siūlomų paslaugų analizė atskleidė itin platų paslaugų spektrą pagal gavėją skirstytiną į paslaugas fiziniams asmenims ir juridiniams asmenims (žr. 11 lentelę).

11 lentelė. AB „Lietuvos paštas“ teikiamų paslaugų analizė pagal paslaugos gavėją

Fiziniam asmeniui		Juridiniams asmenims	
Informavimas	Informacijos apie darbo laiką, teikiamas paslaugas, jų kainas ir pan. pateikimas.	Informavimas	Informacijos apie darbo laiką, teikiamas paslaugas, jų kainas ir pan. pateikimas.
Pašto korespondencijos siuntos	Laiškas, atvirukas, aerograma, sekograma, spaudinys, smulkusis paketas. Pirmenybinės ir nepirmenybinės.	Pašto korespondencijos siuntos	Laiškas, atvirukas, aerograma, sekograma, spaudinys, smulkusis paketas. Pirmenybinės ir nepirmenybinės.
Siuntiniai	Paštu siunčiami daiktai (prekės) iki 31,5 kg ir iki 1,5x3 m matmenų. Įvertintieji ir paprastieji.	Siuntiniai	Paštu siunčiami daiktai (prekės) iki 31,5 kg ir iki 1,5x3 m matmenų. Įvertintieji ir paprastieji.
Pasiuntinių paslaugos	Pašto siuntų surinkimas, paskirstymas, vežimas ir pasirašytinas įteikimas gavėjams.	Pasiuntinių paslaugos	Pašto siuntų surinkimas, paskirstymas, vežimas ir pasirašytinas įteikimas gavėjams.
Prenumerata	Šalies ir užsienio periodinių leidinių užsakymas. Leidiniai pristatomi darbo dienomis.	Siuntų vežimo paslaugos	Vežamos siuntos ir apmokama už faktiškai nuvažiuotą automobilių ridą. Svoris iki 6 tonų.
Įmokų ir mokesčių priėmimas	Mokesčių, įmokų už suteiktas paslaugas priėmimas.	IPP	Iš elektroninių laikmenų spausdina, deda į vokus ir siunčia sąskaitas ar kitą informaciją.
Bankų kortelių aptarnavimas	Grynųjų pinigų išdavimo/priėmimo paslauga, atsiskaitymas kortelėmis už suteiktas paslaugas.	Įmokų ir mokesčių priėmimas	Sutartys su juridiniais asmenimis, kad jų klientai galėtų sumokėti įmokas, mokesčius paštuose.
Prekyba	Pašto ženklų, vokų, atvirukų, įvairių žurnalų, laikraščių, ir kitų prekių pardavimas.	Neadresuoti reklama	Spausdinta reklama (katalogai, lankstinukai ir kt.), kurią klientas pageidauja išplatinti nustatytoje vietoje nustatytu laiku.
Kreditas 123	Paskolų teikimas iki 20000 Lt sumomis.	Reklaminės pašto siuntos	Adresuota siunta, kurią sudaro vieno siuntėjo siunčiamas reklaminis, vienodo turinio pranešimas.
Siuntų paieška	Tarptautinių ir vidaus registruotų pašto korespondencijos siuntų ir siuntinių paieška pagal registracijos kodą internete.	Prekės paštu	Siunta, kurią sudaro vieno siuntėjo Lietuvoje siunčiama sugrupuotų pašto siuntų, pažymėtų specialia žyma "PREKĖS PAŠTU", partija.
Pašto perlaidos	P pinigų siuntimas paštu.	Prenumerata	Šalies ir užsienio periodinių leidinių užsakymas. Leidiniai pristatomi darbo dienomis.
Western Union perlaidos	P pinigų siuntimas per Western Union korporaciją į beveik 200 šalių.	Reklama paštuose	Reklaminis plakatų ir skelbimų (nuo A5 formato dydžio) kabinimas pašto skyriuose.
Pašto faksogramos	Duomenų siuntimas faksu, įteikimas ar pristatymas per pašta.	Papildomos pašto paslaugos	Abonentinės dėžutės nuoma pašte, adreso užrašymas, siuntos įpakavimas ir kt.
Papildomos pašto paslaugos	Abonentinės dėžutės nuoma pašte, adreso užrašymas, siuntos įpakavimas ir kt.	Siuntų paieška	Tarptautinių ir vidaus registruotų pašto korespondencijos siuntų ir siuntinių paieška pagal registracijos kodą internete.
Vyriausybės taupymo lankštai	Paštuose galima įsigyti Lietuvos Respublikos Vyriausybės taupymo lankštų.		
Draudimas	AB Lietuvos draudimas draudimo paslaugos.		

Sudaryta autorės remiantis: AB „Lietuvos paštas“ ir RRT deklaruojamais duomenimis

AB „Lietuvos paštas“ teikiamų paslaugų analizė pagal paslaugos gavėją parodė, kad fiziniams asmenims yra skiriamas didesnis dėmesys nei juridiniams. Fiziniams asmenims teikiama šešiolika paslaugų (tai sudaro 63,64 proc. visų teikiamų paslaugų), o juridiniams asmenims yra teikiama keturiolika paslaugų (tai sudaro 72,73 proc. visų teikiamų paslaugų) – paslaugų gavėjams pagal

juridinį statusą siūlomų paslaugų skaičius parodo bendrovės požiūrį į klientų pagal juridinį statusą reikšmingumą bendrovės požiūriu, esamas reikšmingumo išskyrimas neadekvatus realiai situacijai rinkoje, nes didesnė konkurencija rinkoje yra teikiant paslaugas juridiniams asmenims (žr. 19 pav. analizę 54 psl.). Bendra AB „Lietuvos paštas“ teikiamų paslaugų analizė parodė, kad didelę dalį bendrovės teikiamų paslaugų (7 iš 22 arba 31,82 proc.) sudaro antrinės paslaugos (kurias teikiant AB „Lietuvos paštas“ yra tik tarpininkas tarp paslaugos kūrėjo ir paslaugos gavėjo), o pirminės paslaugos (kurias sukuria pats AB „Lietuvos paštas“) sudaro tik du trečdalius (15 iš 22 arba 68,18 proc.) visų teikiamų paslaugų – tai parodo, kad apie trečdalis bendrovės išteklių yra skiriama ne savų, o partnerių paslaugų teikimui organizuoti. Paslaugų analizė parodė, kad šiuo metu paslaugos jau yra teikiamos tiek pašto skyriuje tiek nuotoliniu būdu pasitelkiant e. priemones. Nuotoliniu būdu teikiamos trys paslaugos (tai sudaro 13,64 proc. visų teikiamų paslaugų), o pašto skyriuje yra teikiama net devyniolika (tai sudaro 86,36 proc. visų teikiamų paslaugų), nors nuotoliniu būdu galėtų būti teikiama viso keturiolika šiuo metu AB „Lietuvos paštas“ siūlomų paslaugų (tai sudaro 63,64 proc. visų teikiamų paslaugų). Atlikta AB „Lietuvos paštas“ teikiamų pagrindinių (ryšių kūrimo ir palaikymo) ir papildomų (nesusijusių su ryšių kūrimu ir palaikymu) paslaugų analizė parodė, kad dalis subjekto (6 iš 22 arba 27,27 proc.) teikiamų paslaugų nėra tiesiogiai susiję su ryšių paslaugomis ir RRT pateikiamais duomenimis per 2009 m. iš ne pašto veiklos AB „Lietuvos paštas“ gavo net 47,04 proc. pajamų, 2008 m. – 51,80 proc., 2007 m. – 48,79 proc. pajamų (ir ankstesniais metais arti puses pajamų). Subjektui pelnytis iš papildomos veiklos yra skatintina, tačiau kai papildoma veikla pradeda konkuruoti su pagrindine, tai jau yra požymis, kad subjekto veiklos organizavimas netinkamas – neadekvačiai nustatomi prioritetai arba jie yra visai neišskiriami. Spaudai išplatintame bendrovės pranešime 2010 m. vasario 23 d. netgi teigiama, kad finansinių paslaugų teikimas yra viena iš prioritetinių AB „Lietuvos paštas“ sričių. Pranešimas buvo išplatintas bendrovei pristatant nuotolinį įmokų (už telekomunikacijų, draudimo, komunalines paslaugas taip pat mokėjimus už lizingą, studijas, rinkliavas, mokesčius ir kitus panašius mokėjimus) mokėjimo būdą naudojant „Mokomatą“ įrengtą šalies prekybos centruose ir kitose gyventojų populiariai lankomose vietose. „Mokomate“ kol kas galima atsiskaityti tik grynaisiais pinigais. Bendrovė siūlo visą galimą pagalbą norintiems pasinaudoti „Mokomatu“ – platina informacinius lankstinukus, teikia informaciją tinklalapyje skirtame „Mokomatui“, siūlo nemokamą (Teo vartotojams) pagalbą liniją telefonu. „Mokomatas“ yra tinkama linkme žengtas žingsnis siekiant pasivyti kitus Lietuvos pašto rinkos dalyvius, ypač dėl to, kad šiuo prietaisu teikiamos paslaugos tiek fiziniams, tiek juridiniams asmenims, nes empirinio tyrimo metu paaiškėjo AB „Lietuvos paštas“ per mažas dėmesys siekiant teikti paslaugas juridiniams asmenims.

Kitas silpnas šiuo metu veikiančiame AB „Lietuvos paštas“, valstybės ir paslaugų gavėjų santykių bei paslaugų teikimo modelyje esantis ryšys yra iš vartotojo į valstybinę pašto paslaugų

teikėją. Bendrovė vartotojui nesudaro pakankamų galimybių atskleisti savo nuomonę apie valstybinį pašto paslaugų teikėją, kuri tiek tradicine, tiek elektronine forma suteikia galimybę tik pateikti paklausimus, pasiūlymus ir pretenzijas (toliau – kreipimaisi), kurie, jei siunčiami elektronine forma, yra pristatomi į filialo pagal kliento gyvenamą vietą arba bendrovės administracijos bendrąjį informacinį elektroninio pašto adresą prižiūrimą kanceliarijos darbuotojo, nuo kurio priklauso ar pateiktas kreipimasis pasieks atsakingąjį asmenį ar ne. Tradicine forma pateiktų kreipimųsi padėtis geresnė, nes į raštiškus kreipimusis biurokratinėse įstaigose įprasta rimtai žiūrėti. Tai, kad pats valstybinis pašto paslaugų teikėjas neieško būdų vartotojų nuomonei iširti, sudaro sąlygas abejoti ar į vartotojo kreipimąsi bus sureaguota. Kita vertus, vartotojas yra verčiamas imtis aktyvaus vaidmens subjekto kokybės gerinimo procese. Jei AB „Lietuvos paštas“ būtų vienintelis pašto paslaugų teikėjas, paslaugų gavėjams būtų aktualu rūpintis šio subjekto teikiamų paslaugų kokybę, tačiau šiuo metu jau veikia privatūs analogiškų paslaugų teikėjai, kurie rūpinasi vartotojų poreikiais ir paslaugų kokybe patys, kiek įmanoma mažiau nepatogumų sukeldami klientui. Šie faktai rodo, kad bendrovė siekdamas patenkinti savo klientų poreikius veikia pasyviai, kad pats nesiekia išsiaiškinti savo silpnųjų ir stipriųjų sričių žvelgiant iš vartotojo perspektyvos, o geriausiu atveju ištaiso jau padarytas klaidas.

Šiuo metu veikiančio AB „Lietuvos paštas“ paslaugų teikimo modelio analizė leidžia daryti išvadą, kad valstybinis pašto paslaugų teikėjas savo veiklą vykdo neatsižvelgdamas į:

a) teisiškai naikinamą jo monopoliją šalyje ir dėl to besikeičiančias sąlygas (augančią konkurenciją), kurių aplinkoje veikdamas sparčiai praranda turimą rinką;

b) vartotojų poreikius, kurių patenkinimas besikuriančios laisvos rinkos sąlygomis yra pagrindas ekonominę veiklą vykdančiam subjektui;

c) būtinybę aptarnaujant vartotojus taikyti e. priemones dėl dviejų priežasčių: 1) šiuolaikinis vartotojas yra informacinės visuomenės dalyvis įpratęs prie IKT teikiamo patogumo siekiant informacijos ir paslaugų, 2) e. priemones savo veikloje taiko itin sėkmingai veikiantys kiti Lietuvos pašto rinkos dalyviai;

d) būtinybę, vartotojų aptarnavime taikant IKT ir siekiant patenkinti vartotojų poreikius, įdiegti sistemą, pajėgiančią AB „Lietuvos paštas“ suteikti jam būtiną informaciją apie vartotojų poreikius ir požiūrį į subjektą minimaliomis vartotojo sąnaudomis.

3. AB „LIETUVOS PAŠTAS” PASLAUGŲ KONKURENCINGUMO DIDINIMO MODELIS PRITRAIKANT NAUJAS ŽINIAS. EMPIRINIS TYRIMAS

3.1. Tyrimo metodologija

Siekiant nustatyti valstybinės įmonės AB „Lietuvos paštas” potencialą konkuruojant liberalizuojamoje rinkoje problemoms spręsti, pasirinkta atlikti sociologinį tyrimą, kurio respondentai – valstybinio pašto paslaugų teikėjo teikiamoms paslaugoms analogiškas pašto paslaugas teikiančių verslo subjektų verslo plėtros vadybininkai. Gauti informacijai iš respondentų naudotas apklausos metodas – anketavimas. Šis metodas pasirinktas dėl patogumo respondentui – anketavimas suteikia galimybę pateikus keletą klausimų greitai gauti daug informacijos (Tidikis, 2003). Nedidelis kiekis klausimų patogus respondentui – trumpesnis klausimynas skatina respondentus pateikti atsakymus, kadangi neatima daug laiko.

Tiriamoji aibė. Siekiant ištirti esamą pašto rinkos ir pašto paslaugų būklę Lietuvoje, pasirinkta išanalizuoti valstybinės įmonės AB „Lietuvos paštas” konkurentų, kitų pašto paslaugų teikimo proceso rinkos dalyvių, veiklą liberalizuojamoje pašto rinkoje. Šiuo metu pašto paslaugų teikėjų spektras gan platus. Siekiant išgryninti reprezentatyviają aibę, pašto paslaugos ir pašto paslaugų teikėjai analizuojami pagal jų veiklos specifiką.

LR Pašto įstatymas (Žin., 2010, 1–33) pašto paslaugas pagal paslaugų turinį skirsto į dvi grupes: a) pašto korespondencijos paslaugos; b) pasiuntinių pašto paslaugos. LR Pašto įstatymo 6 straipsnis reglamentuoja pašto korespondencijos ir pasiuntinių paslaugų teikimo teisę, 6.1. straipsnis numato pašto korespondencijos ir pasiuntinių paslaugų teikimo veiklos laisvumą – nėra reikalingas leidimas paslaugų teikimui. Tačiau subjektas nusprendęs užsiimti pašto korespondencijos ir/ar pasiuntinių pašto veikla, apie savo sprendimą privalo pranešti LR Ryšių reguliavimo tarnybai (toliau – RRT). Pranešimas parengiamas pagal nustatytą formą, kurioje pateikiama informacija apie: teikiamų paslaugų rūšis (pašto korespondencijos įteikimas; reklaminių siuntų įteikimas; siuntinių įteikimas; kitos paslaugos), paslaugų teikimo pradžia, teritorija, kurioje planuojama teikti paslaugas, tarifai, siuntų indentifikavimo priemonės, juridinio asmens filialai ir padaliniai, kontaktinio asmens duomenys.

Tas pats LR Pašto įstatymas (Žin., 2010, 1–33) pašto paslaugas skirsto į dvi grupes pagal paslaugų teikimo teritoriją: a) UPP; b) regioninės. UPP sąvoka yra apibrėžta LR Pašto įstatymo (Žin., 2010, 1–33) 2.25 straipsnyje. Regioninių paslaugų sąvoka nėra pateikta įstatyme, tačiau RRT direktoriaus įsakymu (Žin., 2010, 3–149) patvirtintoje pranešimo apie pašto paslaugų teikimą formoje yra grafa, kurioje būtina apibrėžti paslaugų teikimo teritoriją, šis faktas pateikia prielaidą, kad pašto paslaugos gali būti teikiamos ne tik visoje Lietuvoje, bet ir tik tam tikrose šalies srityse, todėl jas galima pavadinti regioninėmis. Esminis veiksnys atskiriantis UPP ir regionines paslaugas yra viešasis

pašto tinklas. LR Pašto įstatymo (Žin., 2010, 1–33) 2.27 straipsnis viešasis pašto tinklas apibrėžiamas taip: pašto infrastruktūra, kuria naudojasi universaliųjų pašto paslaugų teikėjas teikdamas pašto paslaugas: surinkdamas pašto siuntas, priskiriamas universaliosioms pašto paslaugoms, iš visoje teritorijoje esančių pašto paslaugų teikimo vietų; apdorodamas ir veždamas tokias pašto siuntas nuo paėmimo iš pašto paslaugų teikimo vietų iki rūšiavimo vietų; pristatydamas siuntas pagal adresus, nurodytus ant pašto siuntų.

LR Pašto įstatymas nėra vienintelis pašto sektoriaus organizacijų teikiamų paslaugų skirstymą pateikiantis teisės aktas. Remiantis Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės (toliau – SD) generalinio direktoriaus įsakymu (Žin., 2007, 119–4877) patvirtintu LR Ekonominės veiklos rūšių klasifikatoriumi (toliau – EVRK) tyrime nagrinėjamų pašto paslaugos skirstymas pateikiamas 12 lentelėje.

12 lentelė. Pašto paslaugų skirstymas pagal EVRK

Ekonominės veiklos kodas	Ekonominės veiklos pavadinimas
530000	Pašto ir pasiuntinių (kurjerių) veikla
531000	Pašto pagal įpareigojimą teikti universaliąsias paslaugas atliekama veikla
532000	Kita pašto ir pasiuntinių (kurjerių) veikla

Sudaryta autorės remiantis EVRK duomenimis

Ekonominės veiklos kodu 530000 žymima veiklos rūšis tarsi apima 531000 ir 532000 kodais žymimas veiklų rūšis. Kodai atskindi veiklų rūšių suskirstymą pagal teritorinį paslaugų teikimo vientisumą – paslaugos teikiamos visoje šalies teritorijoje (kodas – 531000) ar neapibrėžtoje teritorijoje (kodas – 532000), bendruoju kodu (530000) žymimos paslaugos, kurių dalį subjektas yra įsipareigojęs teikti visoje šalies teritorijoje, tačiau kitą dalį paslaugų gali pasirinkti teikti tik tam tikroje teritorijoje – pašto paslaugų skirstymo pagrindas iš dalies kartoja pašto paslaugų teikimo skirstymą pagal teikiamą teritoriją LR Pašto įstatyme (Žin., 2010, 1–33), kuriame pašto paslaugų skirstymai paremti turinio ir teritoriniu pagrindais.

Egzistuojantis Lietuvoje teikiamų pašto paslaugų reglamentavimas, nagrinėjamas paslaugas leidžia skirstyti į šešias pašto paslaugų grupes. Sistemine, pagal reglamentavimą atlikta, pašto paslaugų grupių analizė pateikiama 13 lentelėje:

13 lentelė. Pašto paslaugų pagal funkcijas ir veiklos teritorinį vientisumą analizė

		Paslaugos pagal jų teikimo teritoriją		
		Visoje šalyje	Neapibrėžtas	Mišrus
Paslaugos pagal jų turinį	Pašto korespondencijos	Pašto korespondencijos paslaugos, kurias subjektas privalo teikti visoje šalies teritorijoje, o apie sprendimą jas teikti privalo informuoti RRT.	Pašto korespondencijos paslaugos, kurias subjektas gali teikti neapibrėžtoje teritorijoje, o apie sprendimą jas teikti privalo informuoti RRT.	Pašto korespondencijos paslaugos, kurias subjektas gali pasirinkti teikti pagal įsipareigojimą visoje šalies teritorijoje ar pagal apsisprendimą tik tam tikruose regionuose, o apie sprendimą jas teikti privalo informuoti RRT.
	Pasiuntinių pašto	Pasiuntinių pašto paslaugos, kurias subjektas privalo teikti visoje šalies teritorijoje, o apie sprendimą jas teikti privalo informuoti RRT.	Pasiuntinių pašto paslaugos, kurias subjektas gali teikti neapibrėžtoje teritorijoje, o apie sprendimą jas teikti privalo informuoti RRT.	Pasiuntinių pašto paslaugos, kurias subjektas gali pasirinkti teikti ir pagal įsipareigojimą visoje šalies teritorijoje ir pagal apsisprendimą tik tam tikruose regionuose, o apie šių paslaugų teikimą privalo informuoti RRT.

Sudaryta autorės remiantis LR Pašto įstatymu ir EVRK

RRT duomenimis apie pašto korespondencijos paslaugų teikimą instituciją yra informavusios 14 įmonių (neįskaitant valstybinės įmonės AB „Lietuvos paštas“), o dėl pasiuntinių paslaugų teikimo dokumentus yra pristatę 84 įmonės (neįskaitant valstybinės įmonės AB „Lietuvos paštas“). Pagal EVRK registruota (neįskaitant valstybinės įmonės AB „Lietuvos paštas“): 530000 kodu – viena įmonė; 531000 kodu – 2 įmonės; 532000 kodu – 32 įmonės (8 jau nebevykdo veiklos). Ne visos įmonės užregistravusios norimą ekonominės veiklos kodą, susijusį su pašto paslaugų teikimu, yra gavę licencijas teikti pašto paslaugas. Pagal aprašytus duomenis suklasifikuotų pašto paslaugų teikėjų suskirstymas 14 lentelėje:

14 lentelė. Pašto paslaugų teikėjų analizė pagal paslaugų teikimo turinį ir paslaugų teikimo teritorinį vientisumą

		Paslaugos pagal jų teikimo teritoriją		
		Visoje šalyje	Neapibrėžtas	Mišrus
Paslaugos pagal jų turinį	Pašto korespondencija	2	11	1
	Pasiuntinių paslaugos	–	84	–

*Neįtraukiant į sąrašą valstybinės įmonės AB „Lietuvos paštas“

Sudaryta autorės remiantis RRT duomenimis, LR Pašto įstatymu, EVRK

Tyrimui pasirinkta LR Pašto įstatymo (Žin., 2010, 1–33) įstatyme pateikta pašto paslaugų klasifikacija pagal jų turinį, nes tyrimu siekiama išanalizuoti AB „Lietuvos paštas“ dalyvavimo rinkoje problemas, o tai geriausiai galima padaryti analizuojant analogiškas paslaugas teikiančių subjektų veiklą. Pašto sektoriuje veikiančių įmonių teikiamas paslaugas galima padalinti į dvi pagrindines grupes: pašto korespondencijos ir pasiuntinių pašto paslaugas. 15 lentelėje pateikiamas pašto sektoriaus įmonių pasiskirstymas pagal jų teikiamas paslaugas.

15 lentelė. Pašto paslaugų teikėjų analizė pagal teikiamas paslaugas

Nr.	Pašto paslaugas pagal rūšis teikiančios įmonės	Įmonių skaičius
1.	Pašto korespondencijos ar pasiuntinių paslaugas teikiančios įmonės	86
2.	Pasiuntinių paslaugas teikiančios įmonės	84
3.	Tik pasiuntinių paslaugas teikiančios įmonės	69
4.	Pašto korespondencijos paslaugas teikiančios įmonės	15
5.	Tik pašto korespondencijos paslaugas teikiančios įmonės	2
6.	Ir pašto korespondencijos ir pasiuntinių paslaugas teikiančios įmonės	8

*Neįtraukiant į sąrašą valstybinės įmonės AB „Lietuvos paštas“
Sudaryta autorės remiantis RRT duomenimis

Šiuo metu remiantis RRT duomenimis pašto paslaugų teikimu užsiima 86 verslo subjektai. Iš jų 84 subjektai teikia tik pasiuntinių paslaugas, nei vienas; 2 subjektai teikia tik pašto korespondencijos paslaugas. IR pašto korespondencijos ir pasiuntinių pašto paslaugas teikia 8 verslo subjektai. AB „Lietuvos paštas“ vykdydamas veiklą teikia ir pašto korespondencijos ir pasiuntinių pašto paslaugas. Remiantis šiais duomenimis, geriausiai AB „Lietuvos paštas“ padėtų Lietuvos pašto paslaugų rinkoje galima atskleisti analizuojant 8 pašto korespondencijos ir pašto paslaugų sektoriuje veikiančių įmonių veiklą, kurie teikia paslaugas analogiškas AB „Lietuvos paštas“ teikiamoms paslaugoms. Turimam mažam skaičiui subjektų, disponuojančių būtinybės prisitaikyti prie liberalizuojamos pašto rinkos sąlygų, tinkamiausia taikyti ekspertinio vertinimo metodą (Tidikis, 2003). Įmonėms tyrime atstovauja jose dirbantys verslo plėtros vadybininkai, kaip asmenys artimiausiai susiduriantys su verslo veiklos krypties reguliavimu taikantis prie besikeičiančių aplinkos sąlygų. Verslo plėtros vadybininkai buvo pasirinkti remiantis Kardelio (2007) teigimu, kad ekspertais turi būti asmenys, turintys pakankamai žinių konkrečioje srityje, o verslo plėtros vadybininkai turi daugiausia žinių apie pašto paslaugų teikimo įmonių situaciją liberalizuojamoje pašto rinkoje.

Duomenų rinkimas. Siekiant tyrime remtis subjektų nuomonėmis ir jų veikla, svarbu pirmiausia nustatyti jų kompetenciją, kuriai atstovauja atitinkami verslo plėtros vadybininkai. Lietuvos pašto sektoriuje paslaugų konkurencingumo srityje kompetencijai apibūdinti išskirti aktualūs penki kriterijai pateikti 16 lentelėje:

16 lentelė. Subjektų kompetencijos kriterijų analizė

Kriterijus	Kriterijaus reikšmingumas
Savarankiškumas priimant sprendimus	Aukštas subjekto savarankiškumo sprendimų priėmimo procese lygis, parodo kaip gerai subjektas yra susipažinęs su jo aplinkoje vykstančiais procesais, atitinkamoje aplinkoje įtaką darančiais veiksniais ir jų reikšmingumu: kuo didesnis savarankiškumas, tuo geriau subjektas susipažinęs su aplinka kurioje veikia.
Veiklos vykdymo trukmė	Veiklos trukmė parodo kaip subjektas geba veikti nors ir laisvėjančioje, tačiau vis dar monopolizuotoje rinkoje. Gebėjimas išsilaikyti rinkoje, kuri yra valstybės apribota, atskleidžia puikius subjekto verslumo įgūdžius.

Veikimo būdas	Veiklos vykdymas taikant modernius būdus parodo įmonės aktyvumą, orientaciją į naujų žinių taikymą verslo procesuose, dėmesį pokyčiams ir jų valdymui – platų mąstymą organizuojant pašto paslaugų teikimą.
Siūlomų tradicinių paslaugų skaičius	Didelis paslaugų kiekis parodo aukštesnio lygio gebėjimus organizuojant ir vystant verslą. Atitinkamai didesnę paslaugų kiekį siūlančios įmonės yra geriau susipažinę su konkurencine sektoriaus aplinka ir sėkmingiau veikiančios, nes išlaikyti platų spektrą nekokybiškų ir neaktualių vartotojams paslaugų subjektui būtų žalingą.
Siūlomų e. paslaugų skaičius	

Sudaryta autorės

Literatūroje teigiama, kad ekspertų vertinimai gali būti įvairių formų – tiek anoniminė anketa, tiek atviros grupinės diskusijos (Tidikis, 2003). Šiam tyrimui pasirinktas anoniminis anketavimas, tikintis, kad glaustesnio pobūdžio ir anonimine apklausa paskatins respondentus dalyvauti tyrime ir pateikti objektyvius, atvirus atsakymus. Tidikis (2003) teigia anketinio tyrimo metodą esant patikimą ir objektyvų, o visa kritika skirta šiam metodui atsiranda dėl netinkamo pasirengimo jį taikyti ir neužtikrinant būtinų anketavimo sąlygų. Siekiant atliekamo tyrimu gautų duomenų reprezentatyvumo, sudarant anketą buvo laikomasi mokslinių tyrimų metodologijoje pateikiamų anketos, klausimų sudarymo ir pateikimo reikalavimų bei rekomendacijų. Tikintis kuo geranoriškesnio respondentų dalyvavimo tyrime, anketos buvo pateiktos elektroniniu būdu: į respondentus buvo kreiptasi el. paštu, o pati anketa buvo parengta internetinėje apklausų sistemoje, kurioje respondentams suteikiama visiškai anoniminio dalyvavimo tyrime galimybė.

Anketos sudarymo principai. Anketoje pateikiami 24 klausimai. Pagal savo reikšmingumą ir atskleidžiamą informaciją klausimai suskirstyti į keturias grupes.

Pirmoje grupėje klausimai (1–6) pristato respondentą. Klausimai yra susiję su individualiomis subjektų charakteristikomis: įmonės dydis, gyvavimo laikotarpis, veikimo laukas ir t. t. Šios charakteristikos leidžia įvertinti respondentų kompetenciją bei reprezentatyvumą analizuojant subjektų atsakymus į kitų grupių klausimus.

Antroje grupėje klausimai (7–9; 12–13; 16–18;23) leidžia atskleisti dabartinę valstybinio pašto paslaugų teikėjo ir visos pašto ir pasiuntinių paslaugų rinkos Lietuvoje situaciją: įmonės AB „Lietuvos paštas“ konkurencingumas kitų rinkos dalyvių požiūriu, pašto srities įmonių veiklos organizavimo aplinką, teikiamas paslaugas tradicine ir elektronine forma, atsiskaitymų organizavimą ir pan.

Trečioje grupėje klausimai (10–11; 14–15; 19–20) klausimai atskleidžiantys priežastinius esamos situacijos veiksnius: varžovų požiūriu silpnąsias AB „Lietuvos paštas“ savybes, respondentų įmonių teikiamų paslaugų ribotumą ir pan.

Ketvirtoje grupėje klausimai (21–22; 24),pristatantys respondentų nuomonę apie galimus probleminių sričių koregavimus.

Tyrimo eiga. Tyrimas vyko dviem etapais. Pirmasis etapas vyko 2009 m. rugsėjo 25 d. – 2009 m. spalio 8 d., buvo išsiųsta 8 anketos aštuoniems respondentams. Per pirmąjį etapą buvo sulauktą šešių tvarkingai užpildytų anketų. Antrasis etapas vyko 2009 m. spalio 9 d. –

2009 m. spalio 15 d., buvo išsiųsti laiškai visiems 8 respondentams su padėka užpildžiusiems ir su pakartotiniu prašymu užpildyti anketa jos dar nepildžiusiems. Per antrąjį etapą buvo sulaukta dar dviejų respondentų atsakymų. Analizei naudojamos 8 tvarkingai užpildytos anketos, tad tyrimo duomenys laikytini validžiais. Tyrimo eigoje surinkti duomenys apdoroti taikant kiekybinę analizę.

3.2. Tyrimo rezultatų analizė

3.2.1. Dabartinėje Lietuvos pašto rinkoje siūlomų paslaugų palyginimas tarp viešojo ir privataus sektoriaus pašto paslaugų teikėjų

Siekiant išanalizuoti Lietuvos pašto rinkoje dalyvaujančių pašto paslaugų teikėjų siūlomas paslaugas, šių paslaugų teikime taikomas e. priemonės ir nustatyti pagrindines AB „Lietuvos paštas“ dalyvavimo rinkoje problemas, reikia atlikti esamos Lietuvos pašto rinkos padėties analizę, įvertinti privačius pašto paslaugų teikėjus ir lyginamosios analizės būdu nustatyti valstybinio pašto paslaugų teikėjo dalyvavimo problemas bei galimybes nustatytoms problemoms spręsti Lietuvos pašto rinkoje remiantis šios rinkos dalyvių nuomonių tyrimu ir jų veiklos analize.

Tyrimo dalyvavusių subjektų kompetencijos analizė pateikta 17 lentelėje atskleidė pasirinktus subjektus, kurių verslo plėtros vadybininkai pristato subjekto poziciją, tyrimui kompetentingais ir pasirinktai problemai analizuoti tinkamais pašto paslaugų sektoriaus atstovais. Vieno respondento kompetencija iškeltus reikalavimus savarankiškumo ir veikimo teritorijos kriterijams atitinka mažiau, tačiau šis subjektas Lietuvos pašto rinkoje dalyvauja ilgiau nei penkerius metus, taiko modernias technologijas organizuodama veiklą ir teikia tris elektronines paslaugas (toliau – e. paslaugos) – tyrimo respondentų kontekste to pakanka pasitikėti šio respondento kompetencija.

17 lentelė. Subjektų kompetencijos analizė

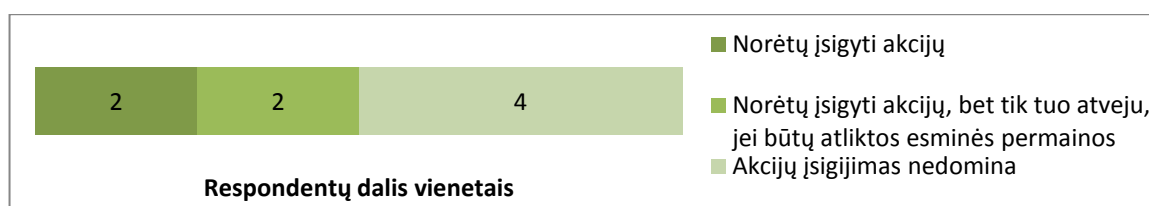
Kriterijai				
Savarankiškumas priimant sprendimus	Veiklos trukmė	Veikimo būdas	Teikiamų tradicinių paslaugų sk.	Teikiamų e. paslaugų sk.
Visiškas	1–5 m.	Nuotolinis	5	2
Visiškas	1–5 m.	Mišrus	5	1
Visiškas	1–5 m.	Nuotolinis	3	0
Visiškas	>5 m.	Nuotolinis	17	9
Visiškas	>5 m.	Mišrus	4	0
Visiškas	>5 m.	Mišrus	5	3
Dalinis	>5 m.	Mišrus	9	3
Visiškas	>5 m.	Mišrus	19	2

Beveik visi respondentai – net septyni iš aštuonių (tai sudaro 87,5 proc. apklaustųjų) yra visiškai savarankiški subjektai savo veiklos efektyvumo skatinimo sprendimus priimantys remdamiesi sava patirtimi ir individualiu požiūriu ir rinkos padėti. Aštuntasis respondentas veikia dalinai

savarankiškai – veikia kaip dukterinė įmonė. Pagal LR Akcinių bendrovių įstatymo (Žin., 2010, 1–22) penktą straipsnį, dukterinė įmonė savarankiškai priima sprendimus, tačiau patronuojanti (motininė) įmonė tam tikrų akcininkų balsų skaičiumi gali atšaukti dukterinės įmonės sprendimus. Šiame tyrime aktualu, kad respondentai priimančys sprendimus patys analizuotų aplinką, dukterinės įmonės statusą turintys subjektai patys analizuoja aplinką prieš priimdami sprendimą, tuo remiantis laikytina, kad visi respondentai atitinka iškeltąjį Savarankiškumo priimančias sprendimus kriterijų. Visi respondentai pašto rinkoje dalyvauja ilgiau nei vienerius metus: trys įmonės (tai sudaro 37,5 proc. apklaustųjų) veiklą vykdo nuo vienerių iki penkerių metų, jos savo veiklą pradėjo intensyviau liberalizuojamos pašto rinkos laikotarpiu, keturios (tai sudaro 50 proc. apklaustųjų) įmonės veiklą sėkmingai vykdo jau ilgiau nei penkerius metus, jos savo veiklą pradėjo dar stiprios AB „Lietuvos paštas“ monopolijos laikotarpiu. Remiantis tuo, kad ilgiau veikiančios įmonės sugeba išsilaikyti net griežtai valstybės reguliuojamoje rinkoje, o iki penkerių metų veikiančios įmonės yra pelningos ir pamažu plečia veiklą, laikytina, kad respondentai atitinka iškeltąjį Veiklos trukmės kriterijų. Organizuodami savo veiklą ir teikdami paslaugas visi respondentai teigė taikantys modernius metodus – nei viena įmonė, iš apklaustųjų, savo veiklos vykdymo aplinkos neįvertino kaip griežtai tradicinės, kuomet visi su įmonės veikla susiję klausimai yra tvarkomi akis į akį biure, klientų aptarnavimo padalinyje ar per partnerius. Pristatydami savo veiklos organizavimo aplinką penki respondentai (tai sudaro 62,5 proc. apklaustųjų) ją įvertino kaip mišrią, trys respondentai (tai sudaro 37,5 proc. apklaustųjų) teigė organizuojantys savo veiklą išimtinai nuotoliniu būdu. Remiantis tuo, kad nei viena įmonė neveikia išskirtinai tradiciniais būdais, laikytina, kad respondentai atitinka iškeltąjį Veikimo būdo kriterijų. Pagal teikiamų tradicinių paslaugų skaičių respondentai pasiskirstė gana netolygiai, tai rodo skirtingą požiūrį į rinką ir/ar skirtingus gebėjimus prisitaikyti prie rinkos sąlygų. Tikėtina, kad plačiau veikiančios ir/ar modernius veikimo būdus naudojančios subjektai teiktų platesnį paslaugų spektrą, nes sėkmingai vykdo veiklą ir turi pakankamai efektyviai valdomus išteklius, tačiau nėra jokių reikšmingų ryšių tarp konkretų veikimo būdą ar veikimo teritoriją pasirinkusių subjektų ir teikiamų tradicinių paslaugų skaičiaus. Gauti duomenys neleidžia teigti, kad respondentai visiškai atitiktų iškeltąjį Teikiamų tradicinių paslaugų skaičiaus kriterijų, tačiau tokių įvairiapusių respondentų nuomonių analizė naudinga tuo, kad pateikia skirtingą padėti rinkoje užimančių subjektų požiūrį ir nuomonę. Pagal teikiamų e. paslaugų skaičių respondentai pasiskirstė gan netolygiai: po du respondentus (tai sudaro 25 proc. apklaustųjų) teigė: visiškai neteikiančios e. paslaugų, teikiančios dvi e. paslaugas, teikiančios tris paslaugas; po vieną respondentą (tai sudaro 12,5 proc. apklaustųjų) teigė teikiančios vieną ir devynias e. paslaugas. Laikytina, kad respondentai atitinka iškeltąjį Teikiamų E. paslaugų skaičiaus kriterijų, nes 75 proc. įmonių dalyvaujančių tyrime jau teikia e. paslaugas ir visos planuoja papildyti jų spektrą ar pradėti teikti e. paslaugas. Remiantis respondentų kompetencijos analize, galima teigti, jog apklaustieji su dalyvavimo rinkoje

metodais susijusius sprendimus priima patys įvertindami situaciją rinkoje, stabiliai vykdo veiklą, gerai pažįsta Lietuvos pašto rinką, veikloje taiko modernius metodus ir siūlo gana platų paslaugų spektrą, todėl yra kompetentingi vertinti Lietuvos pašto rinką ir AB „Lietuvos paštas“ konkurencingumą Lietuvos pašto rinkoje.

Siekiant atskleisti dabartinę Lietuvos pašto rinkos padėtį ir AB „Lietuvos paštas“ vaidmenį joje yra būtina išanalizuoti valstybinio pašto paslaugų teikėjo padėtį potencialių investuotojų požiūriu, pašto srities įmonių veiklos organizavimo aplinką, teikiamas paslaugas ir taikomą atsiskaitymų formą. Potencialių investuotojų požiūrio analizė pateikta 11 pav. atskleidė AB „Lietuvos paštas“ nepalankų tendencingumą.



11 pav. Potencialių investuotojų požiūrio į AB „Lietuvos paštas“ analizė (vnt.)

AB „Lietuvos paštas“ patrauklumo galimiems investuotojams tyrimas parodė, kad respondentai valstybinį pašto paslaugų teikėją nelaiko konkurencingu pašto rinkos dalyviu – du respondentai (tai sudaro 25 proc. apklaustųjų) AB „Lietuvos paštas“ laiko subjektu turinčiu reikšmingų problemų, kurias pašalinus subjektas turi potencialą sėkmei, keturi respondentai (tai sudaro 50 proc. apklaustųjų) mato valstybinį pašto paslaugų teikėją kaip nekonkurencingą ir gan sparčiai užleidžiantį turimą rinką konkurentams, todėl teigia, kad investuoti į jo veiklą nesiryžtų, visgi du respondentai (tai sudaro 25 proc. apklaustųjų) išvelgia AB „Lietuvos paštas“ konkurencinę naudą net ir dabartiniu metu, ir mano, kad būtų verta investuoti į subjekto veiklą. Potencialių investuotojų požiūrio į AB „Lietuvos paštas“ analizė parodė, kad net 75 proc. jų mato AB „Lietuvos paštas“ kaip šiuo metu neefektyviai veikiančią pašto paslaugų teikėją turintį reikšmingų konkuravimo rinkoje problemų, kurios nesprenžiamos ilgainiui prives įmonę prie visiško rinkos praradimo.

AB „Lietuvos paštas“ ir kitų Lietuvos pašto rinkos atstovų teikiamų paslaugų spektro lyginamoji analizė atskleidė labai platų valstybinio pašto paslaugų teikėjo siūlomų paslaugų spektrą, kurį respondentai įvertino teigiamai. Šeši respondentai (tai sudaro 75 proc. apklaustųjų) mano, kad platus paslaugų spektras AB „Lietuvos paštas“ yra naudingas, nes jis sukuria saugumo mechanizmą – vienų paslaugų nepopuliarumo atveju prarandamos pajamos yra kompensuojamos sėkmingai plėtojant kitas paslaugas, o priešingą nuomonę, kad platus paslaugų spektras žalingas, nes eikvoja daugiau administracinių ir kitų išteklių nei sukuria ekonominės naudos įmonei, išreiškė tik du respondentai (tai sudaro 25 proc. apklaustųjų). Paslaugų spektro analizės metu išryškėjo dar viena priežastis plataus paslaugų spektro išlaikymo būtinybei: visos tyrime dalyvavusios įmonės

teikia pasiuntinių, pašto siuntų ir pašto korespondencijos paslaugas – stambiausias pagal apimtį ir pajamas (tuo pačiu ir didžiausią konkurenciją rinkoje turinčias) paslaugas, tačiau nei viena neteikia abonentinės dėžutės nuomos, siuntų/informacijos paruošimo, prenumeratos ir kt. – smulkiųjų pagal apimtį ir pajamas paslaugų (žr. 18 lentelę). Smulkiosios paslaugos yra AB „Lietuvos paštas“ unikalumas, potencialas Lietuvos pašto rinkoje, kurį įmonė turėtų kiek įmanoma geriau išnaudoti.

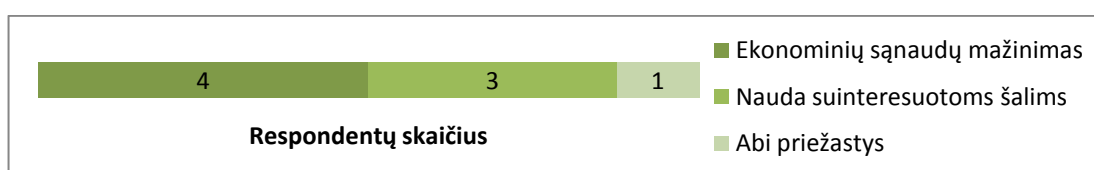
18 lentelė. AB „Lietuvos paštas“ ir kitų Lietuvos pašto rinkos atstovų teikiamų paslaugų spektro lyginamoji analizė

AB „Lietuvos paštas“ teikiamos paslaugos	Kiti rinkos dalyviai teikiantys analogiškas paslaugas (vnt.)
Pašto korespondencijos	8
Pašto siuntų	8
Pasiuntinių (kurjerių) paslaugų	8
El. paslaugų	7
Reklaminio pašto	4
Pašto faksogramos	1
Pašto perlaidų	0
Prenumeratos	0
Prekyba	0
Siuntų/Informacijos paruošimas	0
Abonentinės dėžutės nuoma	0

Respondentai vertindami AB „Lietuvos paštas“ paslaugų teikimą kryptingai teigė, jog yra būtinas elektroninis paslaugų organizavimas ir teikimas – nei vienas respondentas nepasisakė, kad teikiamų paslaugų organizavimo ir teikimo perkėlimas į elektroninę erdvę (toliau – e. erdvę) nebūtų reikšmingas AB „Lietuvos paštas“ patrauklumui investuotojų atžvilgiu. Išsiskyrė tik respondentų nuomonės apie tai kokių lygiu šios permainos būtų reikšmingos AB „Lietuvos paštas“ potencialių investuotojų požiūriu. Paslaugų organizavimo perkėlimą į e. erdvę tiek kaip reikšmingai darantį įtaka subjekto patrauklumui, tiek kaip nežymiai galintį paveikti potencialių investuotojų nuomonę pasirinko po keturis respondentus (tai sudaro po 50 proc. apklaustųjų). Elektroninio paslaugų teikimo vertinimas atskleidė respondentus reikšmingiau vertinančius šią naujovę – šeši (tai sudaro 75 proc. apklaustųjų) respondentai mato šios naujovės įdiegimą kaip stiprinantį AB „Lietuvos paštas“ padėtį rinkoje, o du respondentai (tai sudaro 25 proc. apklaustųjų) šios naujovės diegimą įvertino kaip nors ir nežymų, bet teigiamą pokytį subjekto padėties stiprinimui rinkoje. Respondentai, paslaugų organizavimo ir teikimo perkėlimą į e. erdvę įvertinę kaip reikšmingą, patys savo veiklą organizuoja nuotoliniu būdu, o e. paslaugas sėkmingai teikia jau ilgiau nei vienerius metus. Veiklos organizavimas ir paslaugų teikimas e. erdvėje nėra naujas dalykas verslo sferoje, atlikta analizė parodė, kad tai nėra revoliucinė naujiena jau ir Lietuvos pašto sektoriuje. E. erdvėje veikiantys pašto paslaugų subjektai veiklą vykdo sėkmingai ir stabiliai, todėl AB „Lietuvos paštas“ svarbu savo veikloje pritaikyti e. priemones siekiant išsilaikyti rinkoje ir tai netgi galima pasiekti su minimalia rizika – valstybiniam pašto paslaugų teikėjui jau nereikia ieškoti naujo veiklos modelio

rizikingomis sąnaudomis, o jam tereikia pritaikyti jau kitų pašto sektoriaus dalyvių išbandytas priemones dalyvaujant rinkoje.

Nuotolinių veiklos organizavimo ir paslaugų teikimo būdų pasirinkimo priežasčių analizė atskleidė kryptingą požiūrį į ekonomiškumą: keturi respondentai (tai sudaro 50 proc. apklaustųjų) išreiškė priežastis susijusias tik su ekonominių sąnaudų mažinimo galimybe veiklą perkeltiant į e. erdvę, trys respondentai (tai sudaro 37,5 proc. apklaustųjų) pasirinko priežastis susijusias ir su ekonominių sąnaudų mažinimu ir su kitų suinteresuotų šalių nauda ir tik vienas respondentas (tai sudaro 12,5 proc. apklaustųjų) e. erdvės pasirinkimą grindė kitų suinteresuotų šalių nauda (žr. 12 pav.). Analizė parodė, kad socialinės atsakomybės ir partnerystės siekimas su suinteresuotomis šalimis vis dar yra silpnai vertinama Lietuvos pašto sektoriuje.

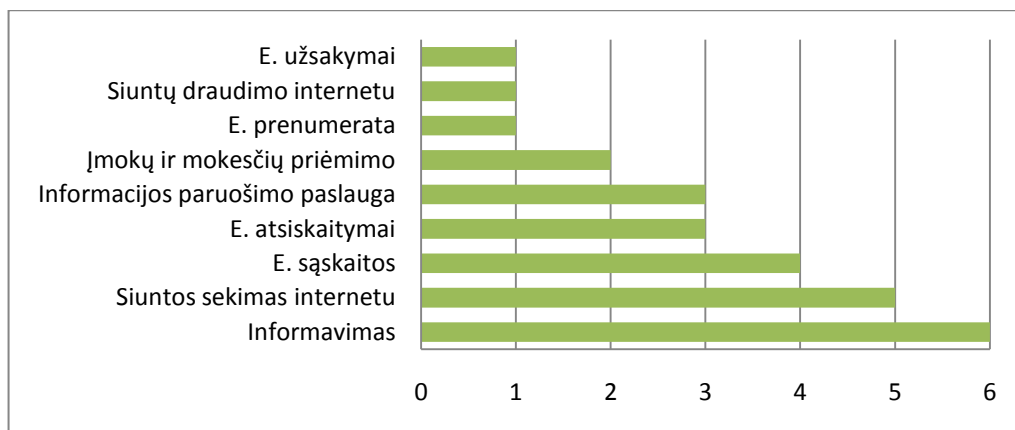


12 pav. Nuotolinių veiklos organizavimo ir paslaugų teikimo būdų pasirinkimo priežasčių analizė (vnt.)

Pašto sektoriaus įmonių paslaugų plėtros analizė atskleidė, kad tradicinių paslaugų plėtros įmonės neplanuoja – respondentų nuomone šiuo metu turimas paslaugų spektras jų veiklai yra optimalus. Penki respondentai (tai sudaro 62,5 proc. apklaustųjų) visgi teigė, jog įmonėse planuojama pasiūlyti naujų e. paslaugų. Trys respondentai (tai sudaro 37,5 proc. apklaustųjų) neatskleidė planuojamų teikti e. paslaugų. Kiti respondantai įvardijo būsimas paslaugas: vieno respondento (tai sudaro 12,5 proc. apklaustųjų) teigimu planuojamos e. sąskaitos, elektroninės ataskaitos ir paslaugų valdymas interneto puslapyje; taip pat viena įmonė (tai sudaro 12,5 proc. apklaustųjų) rengiasi pristatyti paslaugą e. prenumerata (ji bus antroji įmonė pašto sektoriuje siūlanti šią paslaugą).

Lietuvos pašto rinkoje teikiamų e. paslaugų analizė parodė, kad, žvelgiant iš informacinės visuomenės požiūrio taško, ši sritis dar menkai išvystyta (žr. 13 pav.). Interneto tinklalapius turi ir juose informaciją apie paslaugas teikia šešios (tai sudaro 75 proc. apklaustųjų) tyrime dalyvavusios įmonės, penki respondentai (tai sudaro 62,5 proc. apklaustųjų) teigė teikiantys siuntų sekimo internetu paslauga, du respondentai (tai sudaro 25 proc. apklaustųjų) teigė teikiantys įmokų ir mokesčių priėmimo paslaugą ir po viena respondentą (tai sudaro 12,5 proc. apklaustųjų) pasisakė teikiantys siuntų draudimo internetu, elektroninės prenumeratos (toliau – e. prenumeratos) ir elektroninių užsakymų (toliau – e. užsakymai) paslauga. Keturi respondentai (tai sudaro 50 proc. apklaustųjų) teigė teikiantys elektronines sąskaitas (toliau – e. sąskaitos). Trys respondentai (tai sudaro 37,5 proc. apklaustųjų) siūlo elektroninių atsiskaitymų (toliau – e. atsiskaitymai) už jų paslaugas galimybę bei

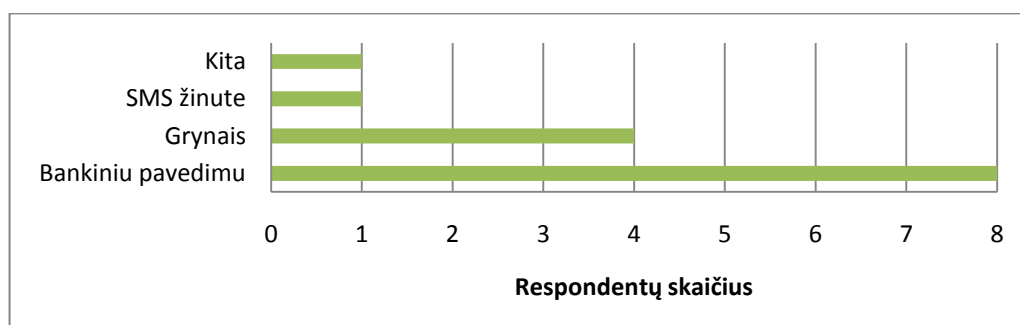
teikia informacijos paruošimo paslaugą (toliau – IPP). Viso sektoriuje teikiamos devynios e. paslaugos, kurios buvo išvystytos maždaug per trejų metų laikotarpį. Nedidelis e. paslaugų skaičius rinkoje ir lėta jų plėtra rodo, kad e. paslaugos sektoriuje yra aktuali ir pelninga ir dar neužimta sfera, todėl AB „Lietuvos paštas“ turėtų pasinaudoti turimu svariu išteklių pranašumu prieš konkurentus ir įsitvirtinti pašto sektoriaus e. paslaugų rinkoje, kol to nepadarė kiti.



*Respondentai galėjo pasirinkti daugiau nei vieną atsakymą.

13 pav. Lietuvos pašto rinkoje teikiamų e. paslaugų analizė (vnt.)

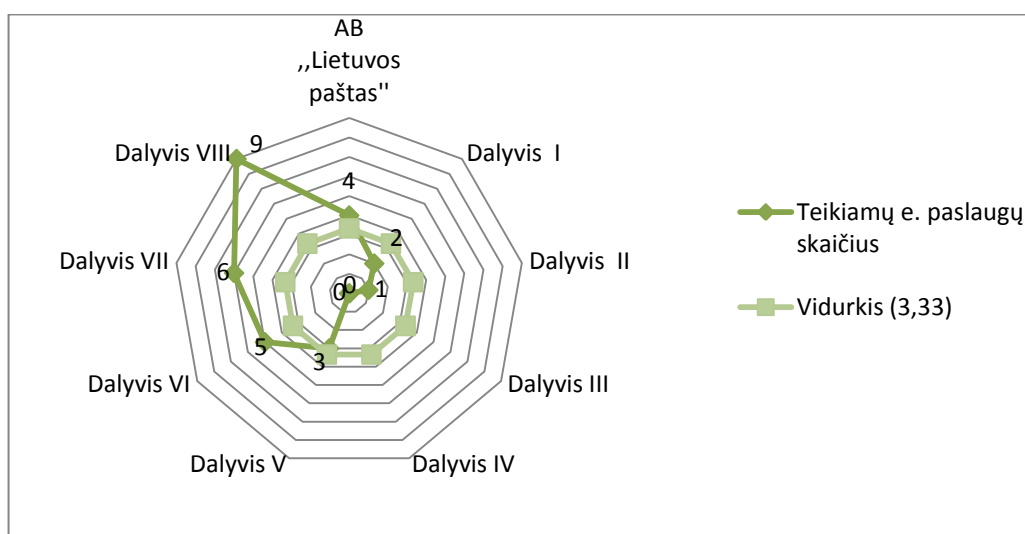
Taikomų atsiskaitymo metodų Lietuvos pašto rinkoje analizė (žr. 14 pav.) pateikė panašius rezultatus į e. paslaugų analizės metu gautą informaciją – atsiskaitymo būdų spektras yra nedidelis, patys būdai nėra inovatyvūs. Tyrimo metu visi aštuoni respondentai teigė, kad jų įmonėms už paslaugas galima atsiskaityti bankiniu pavedimu, keturi respondentai (tai sudaro 50 proc. apklaustųjų) pažymėjo, kad atsiskaitymas grynaisiais pinigais yra alternatyva jų įmonėje, vienas respondentas (tai sudaro 12,5 proc. apklaustųjų) teigė, kad jų įmonėje priimami apmokėjimai SMS žinute (tačiau tik už siuntos stebėjimą internetu), o dar vienas respondentas (tai sudaro 12,5 proc. apklaustųjų) pasirinko atsakymo variantą „kita“, tačiau nepanoro patikslinti savo pasirinkimo. Remiantis analizės metu gautais duomenimis, galima daryti išvadą, kad šiuolaikinių technologinių galimybių apsuptyje AB „Lietuvos paštas“ siekdamas būti konkurencingas rinkoje tikrai turi kur plėstis neieškodamas revoliucinio sprendimo atsiskaitymų sistemai optimizuoti.



*Respondentai galėjo pasirinkti daugiau nei vieną atsakymą.

14 pav. Taikomų atsiskaitymo metodų Lietuvos pašto rinkoje analizė (vnt.)

Valstybinės įmonės AB „Lietuvos paštas“ ir kitų Lietuvos pašto rinkos dalyvių teikiamų e. paslaugų analizė (vnt.) pateikta 15 paveiksle parodė, kad valstybinis pašto paslaugų teikėjas vos peržengia analizuojamų pašto paslaugų teikėjų teikiamų e. paslaugų skaičiaus vidurkį (vertinantį šį faktorių, reiktų atsižvelgti į tai, kad AB „Lietuvos paštas“ savo dydžiu ir galimybėmis yra stipriai pranašesnė už nagrinėjamus jos konkurentus, todėl tik pasiekti teikiamų e. paslaugų vidurkį yra labai žemas rodiklis valstybinei bendrovei). Analizuojamų pašto paslaugų teikėjų teikiamų e. paslaugų spektrą sudaro devynios skirtingos paslaugos, tad e. paslaugų teikimo vidurkis yra 3,33 e. paslaugos. Penki iš devynių pašto paslaugų teikėjų (tai sudaro 55,56 proc. subjektų) teikia mažiau e. paslaugų nei e. paslaugų teikimo vidurkis. Keturi iš devynių pašto paslaugų teikėjų (tai sudaro 44,44 proc. subjektų) teikia daugiau e. paslaugų nei e. paslaugų teikimo vidurkis.



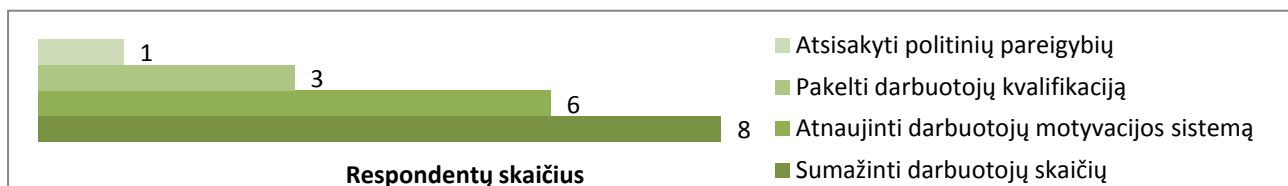
15 pav. Valstybinės įmonės AB „Lietuvos paštas“ ir kitų Lietuvos pašto rinkos dalyvių teikiamų e. paslaugų analizė (vnt.)

Dabartinė Lietuvos pašto rinkos padėtis kaip itin novatoriška yra labiau pateikiama žiniasklaidos ar pačių įmonių nei tokia šiuo metu realiai jau yra. Kol kas įmonės dar tik pradeda ieškoti e. verslo taikymo galimybių šiame sektoriuje, todėl dabar yra idealus laikas AB „Lietuvos paštas“ optimizuoti turimų išteklių panaudojimą pritaikant jį informacinės visuomenės poreikiams ir iškilti į rinkos viršūnę.

3.2.2. AB „Lietuvos paštas“ dalyvavimo Lietuvos pašto rinkoje konkurencingumo galimybių įvertinimas

Siekiant įvertinti AB „Lietuvos paštas“ dalyvavimą rinkoje yra būtina nustatyti stipriąsias ir silpnąsias subjekto veiklos sritis, todėl respondentai buvo prašomi įvertinti valstybinio pašto

paslaugų teikėjo darbo organizavimo metodus, rinkodaros sistemą, teikiamas paslaugas ir klientų, pagal juridinį statusą, reikšmingumą Lietuvos pašto rinkoje.



*Respondentai galėjo pasirinkti daugiau nei vieną atsakymą.

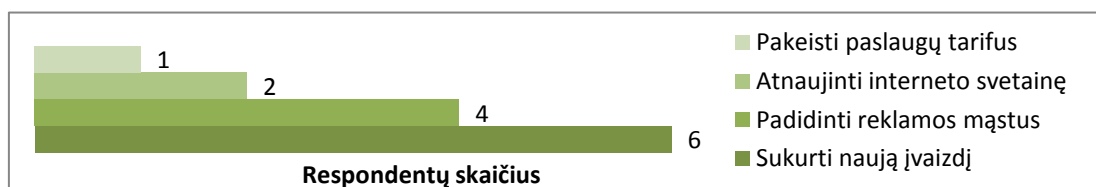
16 pav. AB „Lietuvos paštas“ darbo organizavimo metodų vertinimas

AB „Lietuvos paštas“ darbo organizavimo metodų vertinimo (žr. 16 pav.) analizė atskleidė bendrą respondentų požiūrį į valstybinio pašto paslaugų teikėjo darbo organizavimo problemas – respondentai suvokia ir pripažįsta materialinius AB „Lietuvos paštas“ pranašumus rinkoje, bet visi apklaustieji neigiamai atsiliepė apie vadybines subjekto problemas, o tiksliau žmogiškųjų išteklių valdymą. Visi aštuoni apklaustieji teigė, jog būtina sumažinti darbuotojų skaičių. Šiuo metu AB „Lietuvos paštas“ dirba 7627 asmenys, tuo tarpu respondentų apimtyje vyrauja SVV (žr. 19 lentelę). SVV sėkmingai vykdančios veiklą Lietuvos pašto sektoriuje savo sėkme įrodė, kad siekiant būti konkurencingu šioje srityje nereikia būti gigantu darbuotojų apimtimi, o svarbu gerai organizuoti turimus žmogiškuosius išteklius. Vienas respondentas (tai sudaro 12,5 proc. apklaustųjų) teigė, kad siekiant optimalaus darbo organizavimo yra būtina atsisakyti politinių pareigybių. Pagal AB Lietuvos pašto įstatus, bendrovės valdymo organus sudaro: visuotinis akcininkų susirinkimas (Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerijos priimti raštiški sprendimai prilyginami visuotinio akcininkų susirinkimo sprendimams) ir valdyba (AB „Lietuvos paštas“ valdybos pirmininkas yra LR susisiekimo ministras). Deja įmonei veikiant valstybinio kapitalo pagrindu politinių sprendimų ir atskaitomybės išvengti nėra įmanoma. Trys respondentai (tai sudaro 37,5 proc. apklaustųjų) mano, kad viena iš didžiausių įmonės problemų dalyvaujant Lietuvos pašto rinkoje yra ne pakankamai aukšta darbuotojų kvalifikacija, dėl kurios nukenčia darbuotojo veiklos efektyvumas ir klientų aptarnavimo kokybė. Šeši respondentai (tai sudaro 75 proc. apklaustųjų) mano, kad valstybinis pašto paslaugų teikėjas silpnai dalyvauja rinkoje, nes įmonėje nėra teikiamas pakankamas dėmesys darbuotojų motyvacijai skatinti.

19 lentelė. Respondentų klasifikacijos pagal darbuotojų skaičių analizė

Tiriamoji aibė	Įmonių klasifikacija pagal darbuotojų skaičių			
	Mikro (≤ 10)	Smulki (11–50)	Vidutinė (51–250)	Stambi (≥ 251)
Respondentų skaičius (vnt./proc.)	4 (50,00)	1 (12,5)	2 (25,00)	1 (12,5)

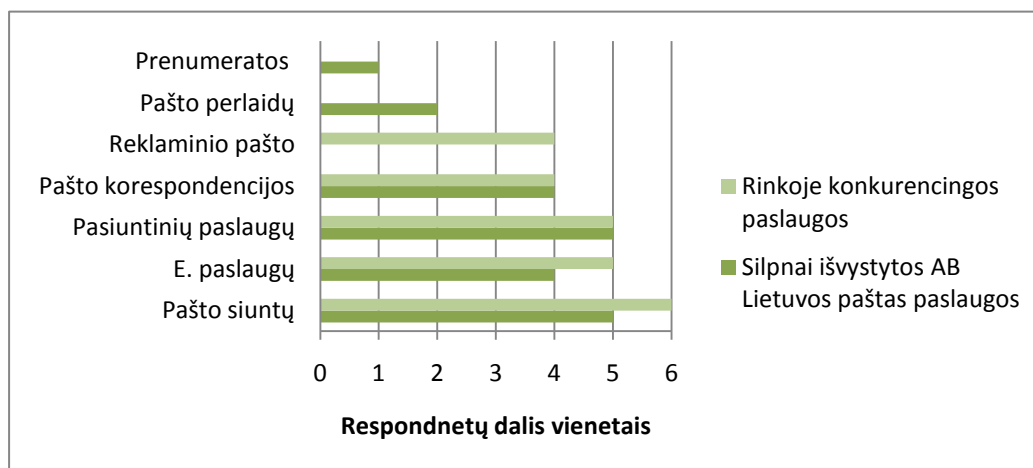
Valstybinio pašto paslaugų teikėjo rinkodaros sistemos vertinimas atskleidė visišką sistemos neatitikimą esamam reikalingumui rinkoje (žr. 17 pav.). Vienas respondentas (tai sudaro 12,5 proc. apklaustųjų) teigė, kad būtina pakeisti šiuo metu taikomus paslaugų tarifus, taip pasisakė įmonė, kuri jokių atveju nebūtų linkusi investuoti į AB „Lietuvos paštas“, matantiems bendrovės potencialą rinkoje jos tarifai nepasirodė netinkami. Du respondentai (tai sudaro 25 proc. apklaustųjų) teigė, kad šiuo metu veikianti AB „Lietuvos paštas“ interneto svetainė neatitinka vartotojų poreikių. Respondentai ši teiginį grindė per sudėtingu svetainės naršymu dėl painios tinklalapio struktūros. Keturi respondentai (tai sudaro 50 proc. apklaustųjų) mano, kad yra būtinas reklamos mastų padidinimas siekiant pritraukti klientus. Net šeši respondentai (tai sudaro 75 proc. apklaustųjų) mato būtinybę sukurti visiškai naują valstybinio pašto paslaugų teikėjo įvaizdį, tai tie patys 75 proc. respondentų, kurie įžvelgia AB „Lietuvos paštas“ turint potencialą rinkoje ir dėl to linkusių į ją investuoti.



*Respondentai galėjo pasirinkti daugiau nei vieną atsakymą.

17 pav. AB „Lietuvos paštas“ rinkodaros sistemos vertinimas (vnt.)

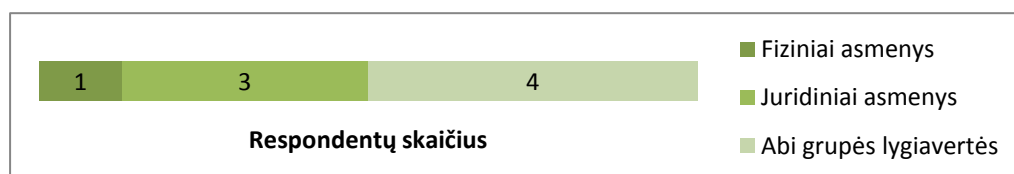
AB „Lietuvos paštas“ teikiamų paslaugų Lietuvos pašto rinkoje vertinimas analizuojant konkurencingų rinkoje paslaugų ir AB „Lietuvos paštas“ paslaugų išvystymo laipsnį parodė, kad didžiausią konkurenciją rinkoje turinčios paslaugos (žr. 7 lentelę 20 psl.) yra labai silpnai išvystytos (žr. 18 pav.). Respondentų nuomone (50 proc. apklaustųjų) sėkmingai išvystytos AB „Lietuvos paštas“ yra tik reklaminio pašto paslaugos. Kitas paslaugas, kurias respondentai įvardijo kaip konkurencingas, laiko silpnai išvystytais: pasiuntinių paslaugas (62,5 proc. respondentų), e. paslaugas (50 proc. respondentų), pašto siuntų paslaugas (62,5 proc. respondentų), pašto korespondencijos paslaugas (50 proc. respondentų). Respondentų teigimu prenumeratos (12,5 proc. apklaustųjų) ir pašto perlaidų (25 proc. apklaustųjų) paslaugos nėra itin konkurencingos rinkoje, tačiau AB „Lietuvos paštas“ jas teikia ir jas teikia labai žemos kokybės. Konkurencingų ir AB „Lietuvos paštas“ teikiamų paslaugų analizė atskleidė, kad AB „Lietuvos paštas“ savo veikloje teikia tik potencialiai konkurencingas paslaugas, nes teikiamų paslaugų kokybė neatitinka paklausos. AB „Lietuvos paštas“ teikia platų paslaugų spektrą – ne tik populiariausias rinkoje, dėl to ir konkurencingiausias, paslaugas, bet ir daug papildomų smulkių paslaugų, kurių neteikia kiti pašto paslaugų teikėjai smulkiųjų paslaugų teikimą AB „Lietuvos paštas“ įvertinę teigiamai (pagrįsta 7 lentelės analizėje 20 psl.).



*Respondentai galėjo pasirinkti daugiau nei vieną atsakymą.

18 pav. AB „Lietuvos paštas“ teikiamų paslaugų Lietuvos pašto rinkoje vertinimas (vnt.)

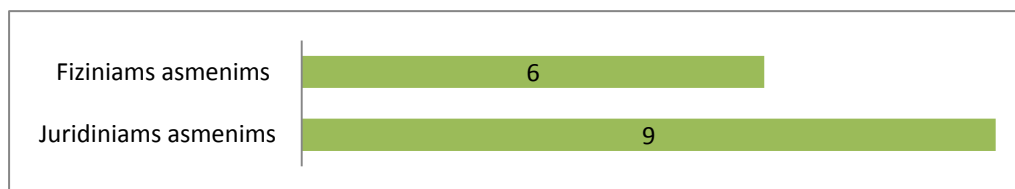
Klientų, pagal juridinį statusą, reikšmingumo Lietuvos pašto rinkoje vertinimas parodė, kad klientų reikšmingumas pašto rinkoje yra skirtingas (žr. 19 pav.). Keturi respondentai (50 proc. apklaustųjų) teigė, kad ir fiziniai ir juridiniai asmenys yra vienodai reikšmingi pašto sektoriaus subjektams. Trys respondentai (tai sudaro 37,5 proc. apklaustųjų) pasisakė, kad jų manymų svarbiausi yra verslo klientai. Vienas respondentas (tai sudaro 12,5 proc. apklaustųjų) teigė, kad fiziniai asmenys yra ta grupė į kurią reikia orientuotis pašto sektoriaus įmonėms. Apibendrinant respondentų praktinę veiklą atspindinčius teiginius, galima daryti išvadą, kad pašto rinkoje svarbesni yra juridiniai asmenys (juos kaip reikšmingus pašto rinkai paminėjo 87,5 proc. apklaustųjų), tiksliau, siekiant teikti paslaugas juridiniams asmenims rinkoje yra didesnė konkurencija. AB „Lietuvos paštas“ nors ir siūlo platų paslaugų spektrą verslo subjektams, tačiau laikosi fizinių asmenų svarbos krypties – visos viešinamos rinkodaros kampanijos yra orientuotos į privatų žmogų ir jo poreikius.



19 pav. Klientų, pagal juridinį statusą, reikšmingumo Lietuvos pašto rinkoje vertinimas (vnt.)

Klientų, pagal juridinį statusą, ir e. paslaugų teikimo sąveikos analizė patvirtino klientų, pagal juridinį statusą, reikšmingumo Lietuvos pašto rinkoje vertinimo rezultatus – Lietuvos pašto rinkoje svarbesnis vaidmuo tenka juridiniams asmenims (žr. 20 pav.). Iš devynių rinkoje šiuo metu teikiamų e. paslaugų (žr. 13 pav. 49 psl.) juridiniams asmenims yra teikiamos visos, o fiziniams asmenims – tik šešios (tai sudaro 66,67 proc. visų teikiamų e. paslaugų). Šiuo metu

fiziniais asmenims dar nėra teikiamos e. užsakymų, siuntų draudimo internetu, ir e. prenumeratos paslaugos. AB „Lietuvos paštas“ jau toli pažengęs fiziniams asmenims skirtos rinkodaros srityje, dabar bendrovei būtina šiems asmenims pasiūlyti tai ką siūlo kiti rinkos dalyviai ir dar daugiau, taip pat daugiau dėmesio skirti tai rinkodaros sričiai, kuria siekiama pritraukti juridinius asmenis.



20 pav. Klientų (pagal juridinį statusą) ir e. paslaugų teikimo sąveikos analizė (vnt.)

AB „Lietuvos paštas“ dalyvavimo Lietuvos pašto rinkoje vertinimo analizė atskleidė svarbiausias valstybinio pašto paslaugų teikėjo problemines sritis dalyvaujant Lietuvos pašto paslaugų teikimo rinkoje: neefektyvus išteklių (ypatingai žmogiškųjų išteklių) valdymas, neveiksminga rinkodaros sistema, rinkos poreikių neatitinkantis požiūris į paslaugų gavėjus.

Apibendrinti tyrimo rezultatai (žr. 20 lentelę) leidžia daryti išvadą, kad AB „Lietuvos paštas“ siekdama būti lydere rinkoje, pirmiau dar turi joje geriau įsitvirtinti, nes šiuo metų bendrovė susiduria su svarbiomis valdymo problemomis. Dabartinės Lietuvos pašto rinkos padėties analizė parodė, kad sėkmingai dalyvaujant rinkoje būtina subjekto veikloje naudoti e. priemones ir paslaugų teikimą kiek įmanoma perkelti į e. erdvę.

20 lentelė. Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Dabartinės Lietuvos pašto rinkos padėties analizės apibendrinimas	AB „Lietuvos paštas“ dalyvavimo Lietuvos pašto rinkoje vertinimo apibendrinimas
Lietuvos pašto rinkoje šiuo metu sėkmingai veikiantys subjektai:	AB „Lietuvos paštas“ dalyvaudamas Lietuvos pašto paslaugų teikimo rinkoje susiduria su:
Taiko nuotolinės komunikacijos būdus bendraudami su klientais, tiekėjais ir partneriais.	Žmogiškųjų išteklių valdymo problema, sukeliančia neigiamas pasekmes subjekto teigiamų paslaugų konkurencingumui rinkoje.
Teikia itin daug reikšmės e. paslaugoms, tačiau jų plėtrą vykdo pamažu.	Rinkodaros sistemos neefektyvumu, ypač dėl to, kad visos viešos rinkodaros kampanijos yra orientuojamos į fizinius asmenis, kai didžiausia konkurencija rinkoje yra siekiant teikti paslaugas juridiniams asmenims.
Organizuodami savo veiklą ir paslaugų teikimą mažai dėmesio skiria kitų suinteresuotųjų šalių naudai.	Neadekvatus esamai rinkos situacijai klientų reikšmingumo vertinimas.

3.3. AB „Lietuvos paštas” paslaugų teikimo modelis taikant naujas žinias.

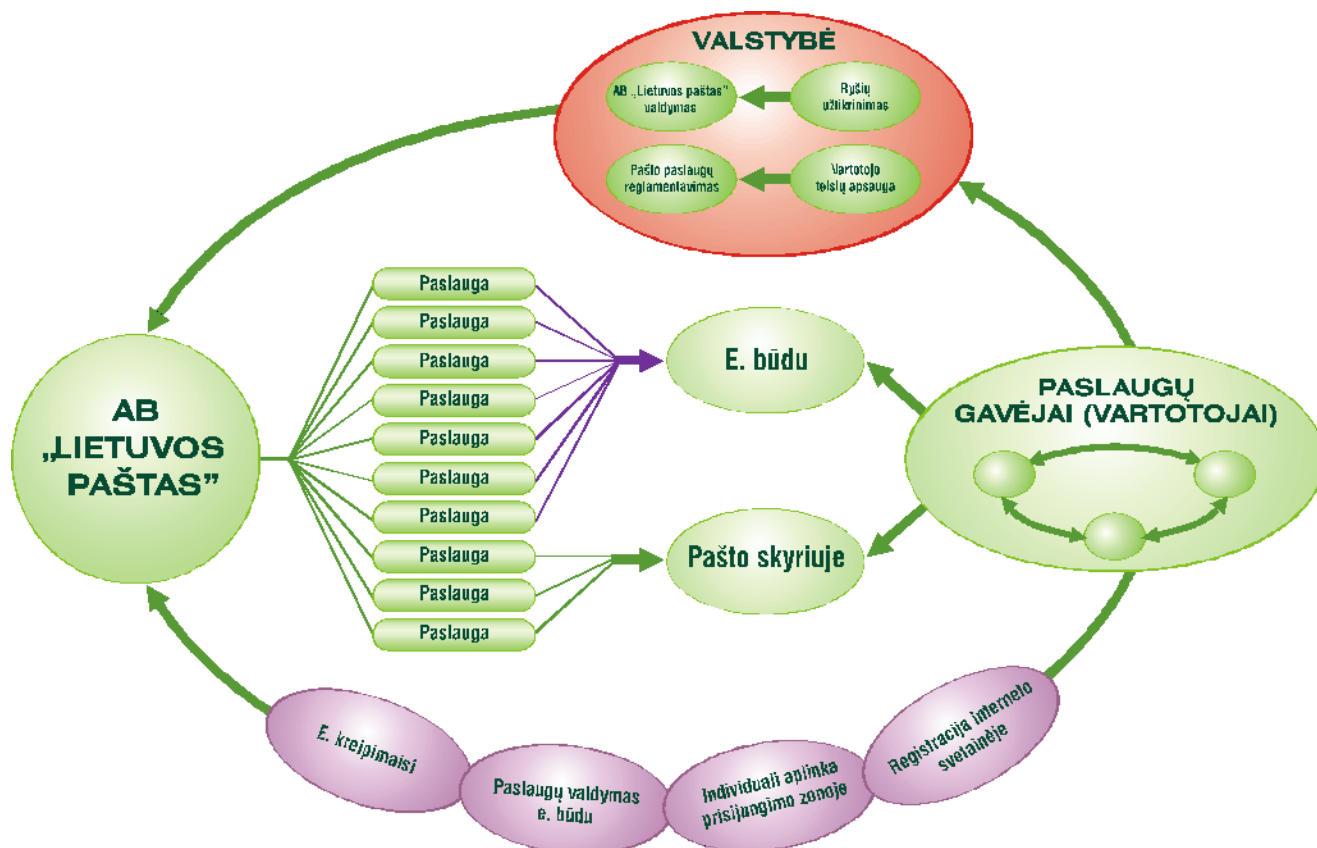
Modelio praktinis aktualumas liberalėjančioje rinkoje

AB „Lietuvos paštas” būtina pristatyti kaip modernią, šiuolaikišką, į vartotojų poreikius besiorientuojančią įmonę siekiant išlaikyti ir patraukti IKT teikiamus patogumus jau spėjusius įvertinti vartotojus. Registruotų siuntų paieškos sistemos internete ir „Mokomato“ pristatymas vartotojams buvo tinkamas žingsnis siekiant įrodyti vartotojams subjekto polinkį veiklos inovacijoms siekiant įtikti vartotojui. Įtikinti informacinėje visuomenėje gyvenantį vartotoją nėra lengva, nes toks vartotojas jau yra pripratęs prie paslaugų gavimo greičio ir kokybės, tokį asmenį jau tampa sunku sudominti. AB „Lietuvos paštas” nuo pat savo įkūrimo daugiau veikia iš inercijos neskirdamas pakankamo dėmesio naujai besikuriančiai labai ypatingai situacijai – rinkos liberalizavimui, vis dar per mažai užsiima savireklama ir laikosi gana „toli“ nuo vartotojo.

AB „Lietuvos paštas” vyksta permainos, tačiau dauguma su vartotojų poreikių tenkinimu nesusiję arba susiję tik netiesiogiai. Dėl per pirmąjį 2009 m. pirmąjį pusmetį patirtų 10,3 mln. litų nuostolių, ateityje siekiant mažinti sąnaudas buvo sukurtas planas pertvarkyti 72 nuostolingus pašto skyrius visoje šalyje. Šiuo būdu siekiama sutaupyti 2009 m. iki 2 mln. litų, o 2010 m. iki 4 mln. litų. Tačiau įmonės struktūros reorganizavimas neišspręs bendrovės AB „Lietuvos paštas” problemų – tai tik proceso naujovė. Autorius Koellinger (2008) savo tyrimuose nagrinėjęs technologijų, inovacijų ir subjekto rezultatų pokyčio sąsajas nustatė, kad turinio naujovė daro reikšmingą pokytį subjekto rezultatų gerinimui, kai proceso naujovės tik sukuria patogumą darbuotojams. Filippini ir Zola (2005) analizuodami Šveicarijos pašto sistemos reorganizavimą nustatė, kad pašto skyrių mažinimas neigiamai veikia socialinę vietinių gyventojų gerovę, nes sumažinus pašto skyrių skaičių, asmenims tektų padidinti išlaidas kelionei iki naujo artimiausio pašto skyriaus, taip pat prarandama vyresnio amžiaus žmonėms patraukli susitikimų vieta. Tyrimo metu vertinant bendrovės išteklių organizavimą, buvo pastebėta, kad jis nėra optimalus, tačiau elementarus pašto poskyrių skaičiaus sumažinimas problemos nespęs, o tik sukels naują, nes sumažinus pašto poskyrių sumažės paslaugų gavimo vietų. Norint sumažinti sąnaudas mažinant poskyrių skaičių yra būtina vartotojams pasiūlyti paslaugų pasiekimo alternatyvą. Tokia alternatyva galėtų būti e. paslaugos – jas įdiegus sumažėtų klientų srautai į poskyrius, tokiu atveju poskyrių skaičiaus mažinimas tikrai būtų efektyvi sąnaudų optimizavimo priemonė.

Dabar veikiančią AB „Lietuvos paštas”, valstybės ir paslaugų gavėjų santykių bei paslaugų teikimo modelį papildžius e. priemonėmis, siekiant siūlomas paslaugas paversti patrauklesnėmis vartotojams, AB „Lietuvos paštas” ir jo klientų sąveika taptų žymiai paprastesnė, priimtinesnė informacinės visuomenės vartotojui. Pagrindinės sritys, kuriose siūloma diegti e. priemones yra: a) paslaugų teikimas, nes šiame procese vartotojas gauna atsaką iš paslaugų teikėjo į vartotojo

išreikštus poreikius; b) grįžtamasis ryšys iš vartotojo paslaugų teikėjui, nes šiame procese paslaugų teikėjas gauna atsaką į tai ar jam pavyko patenkinti kliento poreikius ir kokios tolimesnės vartotojo rekomendacijos subjekto siūlomoms paslaugoms (žr. 21 pav.).



Sudaryta autorės

21 pav. Rekomenduojamas teorinis liberalizuotai pašto rinkai pritaikytas AB „Lietuvos paštas“ paslaugų teikimo modelis valstybės ir klientų kontekste

AB „Lietuvos paštas“ jau 1997 m. pradėjo veikti „Internet“ serveris ir buvo sukurtas bendrovės puslapis internete, kuriame pateikiama informacija apie pašto paslaugas, tarifus, pašto ženklus ir kt. Tų pačių metų gegužės 1 d. pradėta teikti IPP – iki 2009 m. (per 12-os metų laikotarpį) nebuvo pradėta teikti nei viena nauja e. paslauga (2009 m. pradėta teikti registruotų siuntų stebėjimo paslauga, 2010 m. pristatytas savitarnos e. paslaugų teikimo priemonė „Mokomatas“). Dabartinės Lietuvos pašto rinkoje siūlomų paslaugų padėties analizė ir AB „Lietuvos paštas“ dalyvavimo Lietuvos pašto rinkoje vertinimas parodė, kad valstybinio pašto paslaugų teikėjo konkurentai patys aktyviai teikia e. paslaugas, nuolat siekia plėsti jų pasiūlą ir silpną e. paslaugų išplėtoją AB „Lietuvos paštas“ vertina kaip svarią įmonės silpnybę siekiant ekonominės naudos ir dalyvaujant Lietuvos pašto paslaugų rinkoje. Siekiant panaikinti šį konkurentų tyrimo atskleistą subjekto trūkumą reikėtų plėtoti e. paslaugas ir tai vykdyti pasitelkiant 21 lentelėje siūlomas priemones: elektronines sutartis (toliau – e. sutartis), e. prekybą, elektroninius pranešimus (toliau – e. pranešimus), elektroninius atsiskaitymus (toliau – e. atsiskaitymus).

21 lentelė. E. paslaugų taikymo galimybių AB „Lietuvos paštas“ analizė

Paslaugų rūšis	Paslaugų rūšies apibūdinimas	AB „Lietuvos paštas“ teikiamų paslaugų pritaikomumas
E. sutartys	E. paslaugų rūšis, kuomet klientas e. būdu sudaro sutartį su AB „Lietuvos paštas“ dėl paslaugos teikimo.	IPP, neadresuotoji reklama, reklaminės pašto siuntos ir t. t.
E. prekyba	E. paslaugų rūšis, kuomet klientas elektroniniu būdu galėtų užsisakyti ir gauti elektronines arba tradicines prekes ir paslaugas.	Prekyba pašto ženklais ir kitomis su siuntu siuntimu susijusiomis prekėmis, prenumeruojamų leidinių užsakymas ir t. t.
E. pranešimai	E. paslaugų rūšis, kuomet klientas elektroniniu būdu gautų informaciją iš pašto paslaugų teikėjo.	Registruotos korespondencijos ir siuntų gavimas, tarifų pakeitimai, naujos paslaugos, akcijos ir t. t.
E. atsiskaitymai	E. paslaugų rūšis, kuomet klientas elektroniniu būdu gali sumokėti už tradicine ar elektronine forma jam suteiktas prekes ar paslaugas.	Atsiskaitymas už siūlomas prekes ar paslaugas.

Sudaryta autorės

E. paslaugų taikymo galimybių AB „Lietuvos paštas“ analizė atskleidė kaip plačiai e. priemonės gali būti pritaikytos siekiant sukurti klientams kuo palankesnes sąlygas naudotis AB „Lietuvos paštas“ siūlomomis paslaugomis ir dalyvauti aktualių naujų paslaugų kūrimo bei jau teikiamų paslaugų kokybės ir atitikimo vartotojų poreikiams tobulinime. Lentelėse 22, 23, 24 ir 25 pateikiama išsamesnė atskirų e. paslaugų rūšių pritaikymo galimybių analizė AB „Lietuvos paštas“ šiuo metu teikiamoms paslaugoms pateikiant tu paslaugų siūlomo pritaikomumo bendrovėje tikslų paaiškinimą.

22 lentelė. E. sutarčių AB „Lietuvos paštas“ pritaikymo galimybių analizė

Paslauga	Paslaugos pritaikomumas AB „Lietuvos paštas“ teikiamoms paslaugoms
IPP	E. sutarčių sudarymas sąskaitų, pranešimų, naujienlaiškių ir kitos tokio tipo informacijos atspausdinimui ir išplatimui.
Neadresuotoji reklama	E. sutarčių sudarymas neadresuotajai reklamai platinti sutartį įgyvendinant IPP pagrindu.
Reklaminės pašto siuntos	E. sutarčių sudarymas adresuotai reklaminei pašto siuntai platinti sutartį įgyvendinant IPP pagrindu.
Reklama	Reklamos pašto skyriuose ar interneto tinklalapyje užsakymas.
Prekių paštu užsakymas	E. sutarčių sudarymas su partneriais, kurie naudodamiesi AB „Lietuvos paštas“ paslaugomis pristato prekes paštu.
Abonentinės dėžutės nuoma	E. sutarties sudarymas siekiant naudotis pašto dėžute AB „Lietuvos paštas“ filiale.
Pinigų perlaidos	E. sutarties sudarymas Pašto perlaidai ar Western Union perlaidai.

Sudaryta autorės

E. sutarčių AB „Lietuvos paštas“ pritaikymo galimybių analizė (žr. 22 lentelę) parodė, kad visas AB „Lietuvos paštas“ ir jų klientų sudaromas sutartis įmanoma perkelti į e. erdvę. E. sutarčių pagrindinė problema yra sutartį patvirtinančio asmens tapatybės nustatymas, tačiau šiai problemai spręsti Lietuvoje jau yra patvirtintas ir UAB „Skaitmeninio sertifikavimo centras“ platinamas elektroninis parašas, taip pat užsakovo tapatybę galima nustatyti per elektroninės bankininkystės (toliau – e. bankininkystė) sistemą (šis asmenų identifikavimas taikomas pildant pajamų deklaraciją Valstybinei mokesčių inspekcijai prie LR Finansų ministerijos, interneto aukcionuose ir kt.).

E. sutarčių sudarymo su AB „Lietuvos paštas“ dėl paslaugų teikimo galimybė ypatingai būtų patraukli juridiniams asmenims, nes leistų sutaupyti laiką ir išteklius skiriamus kelionei ir dokumentų tvarkymui akis į akį. E. sutartys sudarytų sąlygas patogiai ir neskiriant gausių išteklių užsienio organizacijoms naudotis pašto paslaugomis Lietuvoje, nes paslaugas užsakius per e. sutartis paslaugų teikimui Lietuvoje galiotų šalyje teikiamų paslaugų įkainiai, kurie yra du (kartais tris) kartus mažesni nei kitų šalių tarptautinių paslaugų įkainiai. Užsienio organizacijoms aktualios būtų reklaminių pašto siuntų ir IPP paslaugos. Fiziniais asmenims aktuali ir naudinga būtų Pašto perlaidų sutarčių sudarymo elektroniniu būdu paslauga. Ši paslauga suteiktų galimybę klientui sudaryti e. sutartį su AB „Lietuvos paštas“, kad iš kliento banko sąskaitos į AB „Lietuvos paštas“ sąskaitą pervesti pinigai galutiniam perlaidos gavėjui patektų per kitos šalies pašto poskyrį. Pinigų siuntėjui tai būtų patogi priemonė padaryti piniginę perlaidą asmeniui kitoje šalyje neturinčiam banko sąskaitos. Šiuo metu siūloma tik AB „Lietuvos paštas“ grynujų pinigų pašto perlaidos į gavėjo gyvenamąją vietovę ar banko sąskaitą. Valstybinio pašto paslaugų teikėjo partneris Western Union užsienio šalyse jau siūlo elektronines pašto perlaidas, o Lietuvoje dar neteikia šių paslaugų, todėl AB „Lietuvos paštas“ būtų labai paranku pirmam pradėti teikti naują paslaugą. Autorius Koellinger (2008) atlikdamas tyrimus pastebėjo, kad subjektas pirmasis rinkai pasiūlęs naują paslaugą gauna didžiausią naudą iš tos paslaugos.

Siekiant pagrįsti e. priemonių taikymo AB „Lietuvos paštas“ paslaugų teikime būtinybę buvo atlikta ES šalių pašto paslaugų teikėjų (valstybinių ir jau privatizuotų) teikiamų paslaugų analizė (į tyrimą neįtraukta Lietuva), kuri parodė, kad subjektai teikia įvairias e. sutarčių paslaugas. IPP teikimui e. sutartys sudaromos vienuolikoje valstybių (tai sudaro 40,74 proc. ES šalių). Neadresuotosios reklamos ir reklaminių pašto siuntų paslaugų teikimui e. sutartys sudaromos keturiose valstybių (tai sudaro 14,81 proc. ES šalių). ES šalyse siūloma ir kitų e. sutartimis paremtų paslaugų: Airijos valstybinis paštas siūlo sudaryti televizijos ir naminių gyvūnėlių auginimo licencijas; Čekijoje – pratęsti gautos siuntos saugojimo pašte terminą, kad ši nebūtų gražinta siuntėjui (pvz. atostogų metu); Belgijoje – siūloma pasiuntinių taksi paslauga, kuomet paketo siuntėjas šią paslaugą užsisako ir visus dokumentus susijusius su paslauga užpildo naudodamas internete pateiktą sutarties formą. ES šalių pašto paslaugų teikėjų (valstybinių ir jau privatizuotų) teikiamų paslaugų analizė atskleidė reikšmingą e. sutarčių pasiūlą, kuri nors šiuo metu ir skirtingose šalyse nėra vienodai plačiai pritaikyta, tačiau paslaugos būtinumą įrodo tai, kad ji yra siūloma įvairiems subjekto siūlomoms produktams gauti ir yra nuolat tobulinama.

23 lentelė. E. prekybos AB „Lietuvos paštas“ pritaikymo galimybių analizė

Paslauga	Paslaugos pritaikomumas AB „Lietuvos paštas“
Pašto ženklai	Elektroniniai ir/ar popieriniai pašto ženklai.
Siuntų registravimas	Elektroninis siuntų registravimas.
Atvirukai	Tradicinių atvirukų ir atvirlaiškių pirkimas e. būdu atskirai/kartu su IPP ir išsiuntimu.
Prenumerata	Periodinių leidinių užsakymas internete: laikraščiai, žurnalai, informaciniai biuleteniai, katalogai ir t. t.
Prekės paštu	Prekių užsakymas internetu iš AB „Lietuvos paštas“ partnerių pasinaudojant tradiciniu arba e. katalogu.
Filatelijos produktai	E. prekyba pašto ženklais, anspaudais, pašto ženklų albumais ir kitais filatelijos produktais.
Vyriausybės taupymo lakštai	E. sutartys Vyriausybės taupymo lakštų pirkimui internetu.

Sudaryta autorės

E. prekybos AB „Lietuvos paštas“ pritaikymo galimybių analizė (žr. 23 lentelę) parodė, kad didelę dalį AB „Lietuvos paštas“ pardavimo sandorių galima perkelti į e. erdvę. Juridiniams asmenims būtų patrauklios pašto ženklų, siuntų registravimo, atvirukų ir prenumeratos paslaugos. Pašto ženklus galima pardavinėti kaip prekę užsakomą internetu arba elektroninius perkamus SMS žinute – toks pašto ženklas būtų unikalus raidžių ir skaitmenų kodas (tokią paslaugą teikia Vokietijos Deutsche Post). Elektroninis siuntų registravimas šiuo metu yra labai aktualus, nes klientai net ir iš anksto įsigiję pašto ženklų ar iš anksto apmokėtų siuntimui vokų, norėdami registruoti siunčiamą korespondencijos siuntą ar siuntinį vis tiek turi atvykti iki pašto skyriaus. Juridiniams asmenims e. prekyba atvirukais, ypač su IPP, būtų aktuali šventiniu laikotarpiu, kuomet artėjant biudžetinių metų pabaigai organizacijose padaugėja administracinių darbų, o kiekviena solidi organizacija švenčių proga sveikina partnerius ir stambiuosius klientus – galimybė neatitraukti savo darbuotojų sveikinimų ruošimui nuo pagrindinės veiklos labai patraukli galimybė. Prenumeratos užsisakymas elektroniniu būdu taip pat patraukli galimybė negaišti laiko kelionei į pašto skyrių. Visos keturios nagrinėtos juridiniams asmenims naudingos paslaugos naudingos paslaugos tinkamos ir fiziniams asmenims siekiantiems sutaupyti savo laiką. Fiziniams asmenims AB „Lietuvos paštas“ dar galėtų pasiūlyti prekių paštu užsakymą, filatelijos produktų (apie kuriuos gausiai teikia informaciją savo interneto tinklalapyje) ir Vyriausybės taupymo lakštų įsigijimą. Pirmosios dvi paslaugos galėtų būti įgyvendintos panaudojant elektroninės parduotuvės (toliau – e. parduotuvės) platformą, trečiajai reiktų asmens identifikavimo per e. bankininkystės sistemą, nes tai yra finansinė paslauga, kuriai būtinas tikslus asmenybės nustatymas.

ES šalių pašto paslaugų teikėjų (valstybinių ir jau privatizuotų) teikiamų paslaugų analizė (į tyrimą neįtraukta Lietuva) parodė, kad subjektai teikiantys e. prekybos paslaugą yra ja puikiai išplėtoję ir naudodami e. parduotuvės platformą prekiauja visomis su pašto paslaugų teikimu susijusiais produktais: pašto ženklais, vokais, pašto dėžutėmis, atvirukais ir t. t. Pašto ženklais internete

prekiauja šešiolikoje valstybių (tai sudaro 59,26 proc. ES šalių): dviejose šalyse siūloma įsigyti elektroninį pašto ženkliuką (toliau – e. ženkliukas) (tai sudaro 7,41 proc. ES šalių). Vienuolikoje valstybių siūloma internetu nusipirkti ir parsisiųsti popierinių pašto ženkliukų, o šešiose valstybėse (tai sudaro 22,22 proc. ES šalių) galima pačiam atsispausdinti nusipirktus ir parsisiųstus pašto ženklus. Septyniose valstybėse (tai sudaro 25,93 proc. ES šalių) siūloma pačiam susikurti pašto ženklą – pašto ženkle įdėti norimą nuotrauką ar piešinį. Penkiose valstybėse (tai sudaro 18,52 proc. ES šalių) susikurtą pašto ženklą galima parsisiųsti ir atsispausdinti, o dviejose valstybėse (tai sudaro 7,41 proc. ES šalių) susikurtus pašto ženklus pristato parengęs pašto paslaugų teikėjas. Atvirukais prekiaujama devyniose valstybėse (tai sudaro 33,33 proc. ES šalių): susikurti atviruką siūloma trijose valstybėse (tai sudaro 11,11 proc. ES šalių), o dviejose valstybėse (tai sudaro 7,41 proc. ES šalių) siūloma užrašyti tekstą ir išsiųsti adresatui. Penkiose valstybėse (tai sudaro 18,52 proc. ES šalių) siūloma elektroniniu būdu (keturios siūlo internete, viena siūlo prekių automata) įsigyti pašto paslaugoms būtinų prekių: dėžių, pašto dėžučių, vokų ir t.t. Italijos pašto automatuose siūloma įsigyti vokų, pašto ženklų ir kitų smulkių pašto siuntimui būtinų prekių. Šiame pašto automatai tai pat galima: pervesti, išimti, įnešti pinigų į mokėjimo kortelę „Postepay“, registruoti siuntą kaip pirmenybinę, apdrausti siuntą. Šis faktas leidžia teigti, jog lietuviškojo „Mokomato“ funkcijų spektrą galima plačiau išplėsti nei įmokų ir mokesčių mokėjimas. Septyniose valstybėse (tai sudaro 25,93 proc. ES šalių) siūloma elektroniniu būdu (toliau – e. būdu) įsigyti filatelijos produktų. Latvijos valstybinis pašto paslaugų teikėjas e. prekybą puikiai išplėtojęs ir jau siūlo įsigyti dovanų čekių apsipirkti AB „Latvijas pasts“ e. parduotuvėje. Prenumeratos internetu paslaugą kol kas ES teikia tik Estijos valstybinis pašto paslaugų teikėjas. ES šalių pašto paslaugų teikėjų (valstybinių ir jau privatizuotų) teikiamų paslaugų analizė įrodo, kad e. prekyba pašto sektoriuje yra paklausy ir nuolat tobulinama pašto paslaugų teikėjų siūloma priemonė siekiant pasinaudoti jų paslaugomis.

24 lentelė. E. pranešimų AB „Lietuvos paštas“ pritaikymo galimybių analizė

Paslauga	Paslaugos pritaikomumas AB „Lietuvos paštas“
Siuntų gavimas	E. pranešimas apie gautą registruotą siuntinį ar korespondencijos siuntą.
Individualios naujienos	E. pranešimas apie užsakovą dominančią temą: naujus paslaugų įkainius, pradedamas teikti naujas paslaugas, atsiradusias akcijas, konkursus, filatelijos naujienas ir t. t.
Perlaidų atsiėmimas	E. pranešimas apie tradicinės arba elektroninės perlaidos atsiėmimą.

Sudaryta autorės

E. pranešimų AB „Lietuvos paštas“ pritaikymo galimybių analizė parodė (žr. 24 lentelę), kad šią e. priemonę galima pritaikyti vienai egzistuojančiai paslaugai, vienos egzistuojančios paslaugos patobulinimui ir vienai siūlomai paslaugai. Fiziniai ir juridiniai asmenys, kuriuos pasiekia registruota pašto korespondencijos siunta ar siuntinys, gauna popierinį informacinį pranešimą į savo pašto dėžutę su atsiėmimui būtina informacija, siūlomu atveju asmuo gautų pranešimą į elektroninį

paštą (toliau – e. paštas) arba SMS žinute. E. pranešimas asmenį pasieks greičiau nei popierinis, asmuo geriau galės pritaikyti siuntos atsiėmimui skirtą laiką, todėl siuntos pristatymas bus efektyvesnis. Visuotiniam paslaugos naudojimui būtų reikalingas visuotinis e. pašto adresų ir/ar telefono numerių surašymas. Remiantis tuo, kad adresų pagal asmenis registravimas Lietuvoje nėra priimtas, šia paslauga galima pradėti siūlyti naudotis pasirinktinai. Daugeliui aktyvių asmenų ši paslauga būtų itin aktuali siekiant kuo efektyviau organizuoti laiką. Individualios naujienos tai paslauga, kuomet asmenys galėtų pasirinkti kokios srities juos dominančias naujienas gauti (priešingai nei šiuo metu tiekiamas bendro pobūdžio naujienlaiškis), ši paslauga naudinga ne tik klientui gaunančiam tik tą informaciją, kuri jam yra aktuali, bet ir AB „Lietuvos paštas“, kuris tokiu būdu galėtų rinkti duomenis apie savo klientam aktualią informaciją. Trečioji siūloma paslauga yra e. pranešimai apie pašto perlaidų atsiėmimą. Ši paslauga itin naudinga valstybiniam pašto paslaugų teikėjui, nes pašto perlaidą dariusiam asmeniui pranešimas apie pinigų patekimą adresatui suteikia saugumo ir pasitikėjimo paslaugų teikėjų jausmą, o AB „Lietuvos paštas“ silpnai dalyvaujančiam Lietuvos pašto rinkoje yra būtina užsitikrinti turimų klientų ištikimybę.

ES šalių pašto paslaugų teikėjų (valstybinių ir jau privatizuotų) teikiamų paslaugų analizė (į tyrimą neįtraukta Lietuva) parodė, kad e. pranešimų paslaugą teikiama tik kaip bendri ar individualizuoti informaciniai naujienlaiškiai. Tik Čekijoje siūloma e. pranešimų paslauga iš vartotojo pašto paslaugų teikėjui – e. pranešimai apie: asmens adreso pasikeitimą, jau išsiųstos siuntos adresato (ar kitos informacijos susijusios su siunta) pakeitimą. Lietuvos valstybinis pašto paslaugų teikėjui e. pranešimų paslaugos įdiegimas suteiktų galimybę tai pateikti kaip gerąją pašto paslaugų teikimo informacinei visuomenei praktiką.

25 lentelė. E. atsiskaitymų AB „Lietuvos paštas“ pritaikymo galimybių analizė

Paslauga	Paslaugos pritaikomumas AB „Lietuvos paštas“
Išankstinio mokėjimo atsiskaitymai	Sumokėjimas už prekę ar paslaugą atsiskaitant iš anksto pervestais pinigais į AB „Lietuvos paštas“ tinklalapyje sukurtą registruoto vartotojo paskyrą.
Mobilieji mokėjimai	Sumokėjimas už prekę ar paslaugą siunčiant SMS žinute tam tikrą tekstą atitinkamu trumpuoju numeriu per mobiliojo ryšio operatorių.
Atsiskaitymai bankinių pavedimu	Sumokėjimas už prekę ar paslaugą bankiniu pavedimu pasinaudojant e. bankininkystės paslaugomis.
Atsiskaitymai banko kortelėmis	Sumokėjimas už prekę ar paslaugą atsiskaitant debetinėmis ir/ar kreditinėmis kortelėmis.

Sudaryta autorės

E. atsiskaitymų AB „Lietuvos paštas“ pritaikymo galimybių analizė (žr. 25 lentelę), kad bendrovė gali pasirinkti iš įvairovės e. atsiskaitymų būdų. Siūlomas išankstinio mokėjimo atsiskaitymo būdas patogus dažnai AB „Lietuvos paštas“ paslaugomis besinaudojantiems asmenims ir šiam atsiskaitymo būdai yra būtina saugi vartotojų registracijos internete sistema. Mobilieji mokėjimai patogiausiai galėtų būti taikomi e. ženkliukų pirkimui ir elektroninės siuntų registracijos apmokėjimui,

tačiau puikiai tiktų atsiskaitymams ir už kitas paslaugas, jei interneto svetainėje nėra sukurtos saugios vartotojų registracijos. Atitinkamai atsiskaitymai bankinių pavedimu per e. bankininkystės sistemą arba banko kortelėmis galėtų būti sėkmingai taikomi, nes šios priemonės plačiai paplitusios tarp vartotojų naudojamų atsiskaitymo būdų.

ES šalių pašto paslaugų teikėjų (valstybinių ir jau privatizuotų) teikiamų paslaugų analizė (į tyrimą neįtraukta Lietuva) parodė, kad subjektai už teikiamas e. paslaugas yra linkę sudaryti sąlygas ir atsiskaityti e. būdu. Dvylikoje valstybių (tai sudaro 44,44 proc. ES šalių) už e. paslaugas galima atsiskaityti elektroniniu būdu: dviejose valstybėse (tai sudaro 7,41 proc. ES šalių) yra galimybė atsiskaityti išankstiniu mokėjimu pervestais pinigais į registruoto interneto vartotojo paskyrą; trijose valstybėse (tai sudaro 11,11 proc. ES šalių) suteikiama galimybė atsiskaityti mobiliaisiais mokėjimais; aštuoniose valstybėse (tai sudaro 29,63 proc. ES šalių) už prekes ir paslaugas galima atsiskaityti bankiniu pavedimu; keturiose valstybėse (tai sudaro 14,81 proc. ES šalių) atsiskaitymams tinkamos banko kortelės; Belgijoje yra sudaryta galimybė atsiskaityti mokėjimų sistemos *Paypal* naudotojams. ES šalyse taikomų e. atsiskaitymų įvairovė įrodo, kad visi šie būdai pašto paslaugų teikėjui yra tinkami ir klientams priimtini, todėl AB „Lietuvos paštas“ verta pradėti juos taikyti.

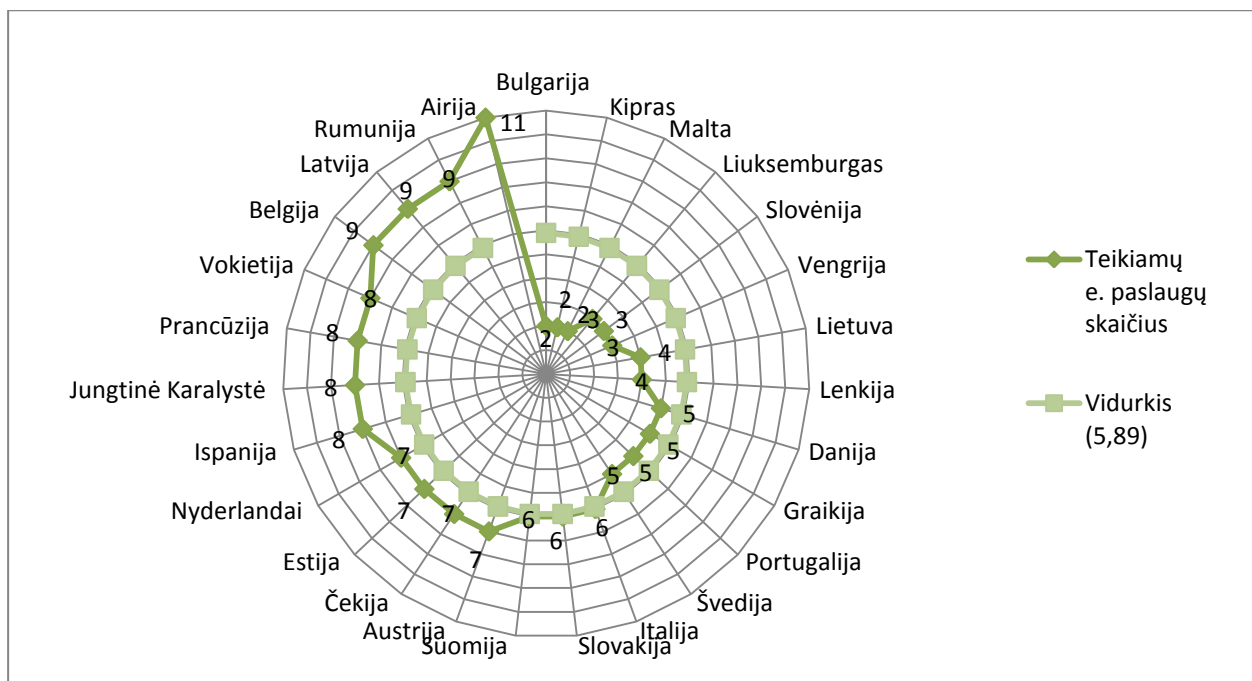
Siekiant padidinti AB „Lietuvos paštas“ konkurencingumą, galima taikyti ir daugiau e. verslo modelių, ne tik e. paslaugas. Atliktas empirinis tyrimas parodė, kad sekantis e. verslo modelis, kurį vertėtų pradėti taikyti AB „Lietuvos paštas“ yra e. rinkodara. Šio modelio taikymo sritis Liberalizuotai pašto rinkai pritaikytame AB „Lietuvos paštas“, valstybės ir paslaugų gavėjų santykių bei paslaugų teikimo modelyje vaizduojama ryšiu iš vartotojo į paslaugų teikėją AB Lietuvos paštas (žr. 21 pav. 56 psl.). Siekiant aktyviai domėtis vartotojų poreikiais būtina sukurti sąlygas minimaliai trukdant patį vartotoją surinkti maksimalų kiekį informacijos, būtent šiuo tikslu ir yra diegiamos e. rinkodaros sistemos. Interneto svetainėje įdiegus galimybę vartotojams įsiregistruoti, susikurti savo aplinką, individualių gaunamų paslaugų valdymą, sistemos teikiama informacija apie vartotojo aktyvumą pateiktų paslaugų teikėjui žymiai daugiau informacijos, nei šiuo metu suteikta e. kreipimūsi galimybė. Pritraukus vartotojus dėl paslaugų kreiptis į interneto svetainę teigiamai suaktyvėtų bendrovės reklaminės kampanijos. ES šalių pašto paslaugų teikėjų (valstybinių ir jau privatizuotų) teikiamų paslaugų analizė (į tyrimą neįtraukta Lietuva) parodė, kad dešimt valstybių (tai sudaro 38,46 proc. ES šalių) jau taiko siūlomą e. verslo modelį e. rinkodara teikiant pašto paslaugas.

Pritaikius siūlomas priemones AB „Lietuvos paštas“ išsivaduotų iš istoriškai susiformavusio biurokratinės įmonės įvaizdžio ir taptu moderniu verslo subjektu– įmonės ir vartotojo santykis radikaliai pasikeistų vartotojo prielankumo valstybiniam pašto paslaugų teikėjui linkme. Siūlomame AB „Lietuvos paštas“ paslaugų teikimo modelyje didžiąją dalį tiesiogiai su paštu susijusių paslaugų vartotojas galėtų gauti nuotoliniu būdu ir tik dėl paslaugų susijusių su daiktų išsiuntimų vartotojui

tektų apsilankyti pašto skyriuje. Toks paslaugų teikimo modelis būtų itin patogus vartotojui, o įtikti vartotojui visais laikais buvo pagrindinė sėkmingo verslo subjekto užduotis. Taip pat šis modelis sudarytų sąlygas optimizuoti įmonės administravimo sistemą ir darbo procesus sąlygojančius ne nuostolių mažinimą, o pelningumą. Ypatingai modelis svarbus dėl to, kad supaprastintų naudojimąsi pašto paslaugomis vartotojams gyvenantiems periferijose nutolusiose nuo didmiesčių. Autorius Broussolle (2007) tyrė geografinius pašto sektoriaus liberalizavimo pokyčius ir nustatė, kad reorganizuojant valstybinių pašto paslaugų teikėjus labiausiai nukentčia kaimo vietovės – jos yra nuostolingiausios dėl reto tankumo, todėl pirmiausia pertvarkomos (dažnai mažinant pašto skyrių skaičių). AB „Lietuvos paštas“ duomenimis iki 2009 m. pabaigos planuoja pertvarkyti 72 nuostolingai dirbančius kaimo paštus, kurie 2008 m. iš viso patyrė daugiau nei 2,3 mln. litų nuostolį – vidutiniškai po 32 tūkst. litų kiekvienas. Kaimo teritorijų gyventojai mažiau naudojami pašto paslaugomis, to priežastimis galima įvardinti: didelius atstumus iki pašto skyrių, nepatogų naudojimąsi paslaugomis. Naujasis modelis padėtų spręsti valstybinio pašto skyrių nuostolingumą kaimo rajonuose, suteikiant paprastesnes sąlygas naudotis pašto paslaugomis – pašto paslaugas internetu.

AB „Lietuvos paštas“ naudojamą CVVS gan nesudėtingai galima pritaikyti e. paslaugų teikimui (e. prekybai būtų reikalinga papildomai įsigyti/susikurti elektroninės parduotuvės platformą) ir įgyvendinus siūlomą modelį, įmonė priartėtų prie vartotojų. Šiuolaikinės visuomenės – informacinės visuomenės ypatybė yra ta, kad vartotojas informacijos (jei įmanoma) ir paslaugų/prekių siekia internetu ar kitais nuotoliniais būdais, tad visoms įmonėms būtina pirmiausia aktyviai dalyvauti internete. Toks dalyvavimas įmonę vartotojui pristato kaip modernią, besiorientuojančią į vartotojų poreikius. Iš įmonės pozicijų – tai suteiktų galimybę optimizuoti darbo procesus ir išteklių panaudojimą. Lietuvos pašto sektoriaus raidoje, pašto paslaugų perkėlimas būtų sekantis nuoseklus žingsnis AB „Lietuvos paštas“ konkurencingumui liberalizuojamoje rinkoje išlaikyti.

Europos Sąjungos universaliųjų pašto paslaugų teikėjų teikiamų e. paslaugų analizė atskleidė, kad e. paslaugų teikimas – viena svarbiausių modernaus pašto paslaugų teikėjo charakteristikų, todėl pašto paslaugų perorganizavimas į pašto e. paslaugas – būtinas AB „Lietuvos paštas“ žingsnis siekiant išsilaikyti Lietuvos pašto rinkoje.



22 pav. ES valstybinių (ir jau privatizuotų) pašto paslaugų teikėjų teikiamų e. paslaugų analizė (vnt.)

ES valstybinių (ir jau privatizuotų) pašto paslaugų teikėjų teikiamų e. paslaugų analizė (vnt.) (žr. 22 pav.) parodė, kad Lietuvos universaliųjų pašto paslaugų teikėjas yra trečioje nuo galo vietoje, pagal teikiamų e. paslaugų skaičių ES, kartu su Lenkija. Analizuojamų pašto paslaugų teikėjų teikiamų e. paslaugų spektrą sudaro dvidešimt septynios skirtingos paslaugos, kurias įvairiais deriniais teikia dvidešimt septynios ES valstybės narės. E. paslaugų teikimo vidurkis yra 5,89 e. paslaugos. Dvylika iš dvidešimt septynių analizuotų pašto paslaugų teikėjų (tai sudaro 44,44 proc. subjektų) nepasiekia net ES vidurkio, tuo tarpu likusieji 55,56 proc. subjektų ženkliai viršija e. paslaugų kiekių vidurkio nesiekiančiuosius. Remiantis šia ir Lietuvos pašto rinkos subjektų analize, galima daryti išvadą, kad valstybinis pašto paslaugų teikėjo AB „Lietuvos paštas“ vykdoma veikla yra nekonkurencinga tiek ES, tiek Lietuvos mastu. Dėl šios priežasties yra siūlomas Liberalizuotai pašto rinkai pritaikytas (kartu ir galintis pasivyti ir net pralenkti ES vidurkį) AB „Lietuvos paštas“ paslaugų teikimo modelis, kuris patenkintų šiuolaikinio vartotojo poreikį gauti paslaugą neišeinant iš namų – negaištant laiko kelionei į pašto skyrių ir stovėjimui eilėse, taip skatindamas vis daugiau gyventojų ir verslo subjektų rinktis valstybinio pašto teikiamas paslaugas.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Naujų žinių taikymas – tai tokių subjekto veiklos organizavimo priemonių taikymo procesas, kurios anksčiau nebuvo taikomos atitinkamo subjekto veikloje. Naujų žinių taikymo valstybinime sektoriuje analizė parodė, kad ši sritis dar silpnai iširta, naujos žinios nėra plačiai taikomos, todėl siekiant didinti valstybinio sektoriaus konkurencingumą ir užtikrinti veiklos efektyvumą aktualu taikyti inovatyvius metodus. Naujų žinių taikymo verslo procesuose analizė parodė inovatyvių metodų taikymo nauda ekonominę veiklą vykdančiam subjektui.

2. Teorinių šaltinių analizė parodė, kad Lietuvoje vykdomą liberalizacijos procesą galima vertinti kaip chaotišką ir lėtą, lyginant su vakarų Europos valstybėse vykstančiais procesais. Teisinis pašto sektoriaus reglamentavimas įstatymais įformintas laipsniškai kuriant rinkos liberalizavimo sąlygas valstybiniam pašto paslaugų teikėjui, kad šis galėtų laiku prisitaikyti prie pokyčių nėra realizuojamas suplanuotais tempais ir mastais. Dėl šios priežasties AB „Lietuvos paštas“ veikia nuostolingai ir pamažu praranda rinką.

3. Veikiančio AB „Lietuvos paštas“ paslaugų teikimo modelio analizė leidžia daryti išvadą, kad valstybinis pašto paslaugų teikėjas savo veiklą vykdo neatsižvelgdamas į:

a) teisiškai naikinamą jo monopoliją šalyje ir dėl to besikeičiančias sąlygas (augančią konkurenciją), kurių aplinkoje veikdamas sparčiai praranda turimą rinką;

b) vartotojų poreikius, kurių patenkinimas besikuriančios laisvos rinkos sąlygomis yra pagrindas ekonominę veiklą vykdančiam subjektui;

c) būtinybę aptarnaujant vartotojus taikyti e. priemones dėl dviejų priežasčių: 1) šiuolaikinis vartotojas yra informacinės visuomenės dalyvis įpratęs prie IKT teikiamo patogumo siekiant informacijos ir paslaugų, 2) e. priemones savo veikloje taiko itin sėkmingai veikiantys kiti Lietuvos pašto rinkos dalyviai;

d) būtinybę, vartotojų aptarnavime taikant IKT ir siekiant patenkinti vartotojų poreikius, įdiegti sistemą, pajėgiančią AB „Lietuvos paštas“ suteikti jam būtiną informaciją apie vartotojų poreikius ir požiūrį į subjektą minimaliomis vartotojo sąnaudomis.

4. Empirinis tyrimas atskleidė, kad dabartinis AB „Lietuvos paštas“ veikimo modelis nepatrauklus moderniam vartotojui. Tyrimo metu pagrindine AB „Lietuvos paštas“ dalyvavimo pašto rinkoje problema buvo nustatytas visuomenės poreikio neatitinkantis informacinių-komunikacinių technologijų taikymas ryšių su klientais užmezgimo ir palaikymo procesuose bei teikiant paslaugas. Atitinkamai Europos Sąjungos universaliųjų pašto paslaugų teikėjų teikiamų elektroninių paslaugų analizė atskleidė, kad elektroninių paslaugų teikimas – viena svarbiausių modernaus pašto paslaugų teikėjo charakteristikų, todėl pašto paslaugų perorganizavimas į pašto elektronines paslaugas –

prioritetinis valstybinio pašto paslaugų teikėjo žingsnis siekiant išsilaikyti Lietuvos pašto rinkoje. Rekomenduojamas teorinis liberalizuotai pašto rinkai pritaikytas AB „Lietuvos paštas“ paslaugų teikimo modelis pateikiamas valstybės ir klientų kontekste remiasi naujų žinių taikymu (elektroninių paslaugų, skirtų klientų aptarnavimui, įdiegimu) ir orientuojasi į šiuolaikinio vartotojo poreikį gauti paslaugą neišeinant iš namų – negaištant laiko kelionei į pašto skyrių ir stovėjimui eilėse, taip skatindamas vis daugiau gyventojų ir verslo subjektų rinktis valstybinio pašto teikiamas paslaugas.

5. Empirinis tyrimo rezultatai parodė, kad AB „Lietuvos paštas“ galėtų taikyti elektroninio verslo modelį elektroninė rinkodara, kuris sukuria sąlygas minimaliai trukdant patį vartotoją suteikti jam maksimalų kiekį informacijos. AB „Lietuvos paštas“ konkurencingumui didinti rekomenduojama visas subjekto teikiamas paslaugas, kurių prigimtis netrukdo jas teikti panaudojant informacines komunikacines technologijas, perkelti į elektroninę erdvę, tai būtų: paslaugų teikimo sutartys, prekyba, pranešimai, atsiskaitymai. Taip pat pritaikyti vartotojo registraciją, galimybę vartotojui susikurti individualią aplinką, paslaugų valdymą ir kreipimuisi į pašto paslaugų teikėjo administraciją elektroniniu būdu. Pritaikius siūlomas elektronines paslaugas būtų užmegztas dvipusis ryšys elektroninėje erdvėje tarp paslaugų teikėjo ir paslaugų gavėjo, kuris sudarytų sąlygas sėkmingai vystyti e. rinkodarą. Pripratinus vartotojus dėl paslaugų kreiptis į interneto svetainę teigiamai suaktyvėtų bendrovės reklaminės kampanijos. ES šalių universaliųjų pašto paslaugų teikėjų teikiamų paslaugų analizė (į tyrimą neįtraukta Lietuva), atlikta Lietuvos pašto rinkos galimybių empirinio tyrimo rezultatams paremti, parodė, kad dešimt valstybių (38,46 proc.) taiko e. rinkodarą teikiant pašto paslaugas.

6. Didinant AB „Lietuvos paštas“ veiklos efektyvumą būtina skirti daugiau dėmesio ir nuodugniai išanalizuoti šio tyrimo metu nustatytas AB „Lietuvos paštas“ elektroninių paslaugų realizacijos procesą ir rinkodaros problemas. Tolimesni tyrimai siekiant nustatyti visus veiksnius darančius įtaką Lietuvos Respublikos pašto rinkai ir pašto paslaugų tiekėjų pelningumui yra aktualūs ir būtini.

LITERATŪRA

Adams R. et al. Innovation management measurement: A review, *International Journal of Management Reviews*, 2006, Vol. 8 Issue 1, p. 21-47. - ISSN 1468-2370.

Ahmad A. R., Idris M. T. M. Managing knowledge management through strategic management perspectives, The 10th IBIMA conference on Innovation and Knowledge Management in Business Globalization, 2008, Kuala Lumpur, Malaysia, June 30 - July 2, 2008, p. 1295–1301. –ISBN: 0-9753393-9-7.

Ahmad H. et al. The Effect of Knowledge Enablers to Knowledge Acquisition: Evidence from Higher Education in Malaysia, The 13th IBIMA conference on Knowledge Management and Innovation in Advancing Economies, 2009, Marrakech, Marocco November 9–10, 2009, p. 84–97. – ISBN: 978-0-9821489-2-1.

Alhawari S. et al. A knowledge management process to customer knowledge expansion, The 12th IBIMA conference on Creating Global Economies through Innovation and Knowledge Management, 2009, Kuala Lumpur, Malaysia, June 29 - 30, 2009, p. 121–126. –ISBN: 978-0-9821489-1-4.

ALHawari S. The Impact of Knowledge Process about Customer on the Success of Customer Knowledge Acquisition, The 10th IBIMA conference on Innovation and Knowledge Management in Business Globalization, 2008, Kuala Lumpur, Malaysia, June 30 - July 2, 2008, p. 28–34. –ISBN: 0-9753393-9-7.

Al-Jarrah M. et al. The Relationship between Knowledge Management and Core Competence and their impact on strategic Performance, The 13th IBIMA conference on Knowledge Management and Innovation in Advancing Economies, 2009, Marrakech, Marocco November 9–10, 2009, p. 697–707. –ISBN: 978-0-9821489-2-1.

Alryalat H., Alhawari S. Towards Customer Knowledge Relationship Management: Integrating Knowledge Management and Customer Relationship Management Process, *Journal of Information Management (JIKM)*, 2008, 3(7), p.145-157.

Al-Shalabi A., Singh N. Framework for Orienting Engineering Undergraduate Final Year Projects towards New Product Innovation Process, The 10th IBIMA conference on Innovation and Knowledge Management in Business Globalization, 2008, Kuala Lumpur, Malaysia, June 30 - July 2, 2008, p. 112–119. –ISBN: 0-9753393-9-7.

Andrei M. Impact of IT and Technology on Compensation and Benefits Management, The 13th IBIMA conference on Knowledge Management and Innovation in Advancing Economies, 2009, Marrakech, Marocco November 9–10, 2009, p. 1048–1059. –ISBN: 978-0-9821489-2-1.

Annavarjula M. et al. Technological Innovation and the Market Value of Firms, The 10th IBIMA conference on Innovation and Knowledge Management in Business Globalization, 2008, Kuala Lumpur, Malaysia, June 30 - July 2, 2008, p. 209–211. –ISBN: 0-9753393-9-7.

Aras G., Crowther D. The durable corporation in a time of financial and economic crisis // *Ekonomika ir vadyba*. – Kaunas: Technologija, 2009, Vol. 14, p. 210–216. –ISSN 1822–6515.

Arina B. V. Quality Management in the Romanian Banking System, The 12th IBIMA conference on Creating Global Economies through Innovation and Knowledge Management, 2009, Kuala Lumpur, Malaysia, June 29 - 30, 2009, p. 326–331. –ISBN: 978-0-9821489-1-4.

Atkočiūnienė Z. O. Informacijos ir žinių vadyba informacijos ir komunikacijos mokslų sistemoje, *Informacijos mokslai*, 2006, Nr. 37, p. 22-29. - ISSN 1392–0561.

Baer W., Montes-Rojas G. From Privatization to Re-nationalization: What went Wrong with Privatizations in Argentina?, *Oxford Development Studies*, Sep2008, Vol. 36 Issue 3, p. 323-337. – ISSN: 1360-0818.

Bagdoniene L., Jakstaite R. Trust as basis for development of relationships between professional service providers and their clients // *Ekonomika ir vadyba*. – Kaunas: Technologija, 2009, Vol. 14, p. 360–366. –ISSN 1822–6515.

Bagdoniene L., Zemblyte J. (2009) Online shopping motivation factors and their effect on Lithuanian consumers// *Ekonomika ir vadyba*. – Kaunas: Technologija, 2009, Vol. 14, p., p. 367-374. –ISSN 1822–6515.

Banyte J., Salickaite R. Successful diffusion and adoption of innovation as a means to increase competitiveness of enterprises // *Engineering Economics*, 2008, Vol. 1, p. 48-56. – ISSN 1392-2785.

Baptiste R. G. The transformation of the postal services of Trinidad and Tobago, *Public Administration & Development*, 2004, Vol. 24 Issue 5, p. 385-396. –ISSN: 0271-2075.

Bayo-Moriones A., Lera-López F. A firm-level analysis of determinants of ICT adoption in Spain, *Technovation*, Vol. 27, Issues 6-7, 2007, p. 352-366. –ISSN 0166-4972.

Bergaron B. P. *Essentials of Knowledge Management*, John Wiley: Hoboken, 2003.

Bernatonyte D. et al. Regional peculiarities of development of Lithuanian SME // *Ekonomika ir vadyba*. – Kaunas: Technologija, 2009, Vol. 14, p. 676–684. –ISSN 1822–6515.

Billon M. et al. Disparities in ICT adoption: A multidimensional approach to study the cross-country digital divide, *Telecommunications Policy*, Vol. 33, Issues 10-11, 2009, p. 596-610. –ISSN 0308-5961.

Bolt D.B., Crawford R.A.K. *Digital divide: Computers and our children's future* – New York: Bantam Books, 2000.

Brant T. Liberalisation, privatisation, and regulation of postal services in Europe – First international experience in the run-up to new European regulation, *PIQUE–Project–Paper*, Düsseldorf, 2007.

Broussolle D. Full market opening in the postal service facing the social and territorial cohesion goal in France, *LaRGE paper No. 92*, Strasbourg, 2007.

Chen W., Bennet D. Cultural Impacts of Wireless Networks: Emerging Experiences in the Healthcare Sector, The 13th IBIMA conference on Knowledge Management and Innovation in Advancing Economies, 2009, Marrakech, Marocco November 9–10, 2009, p. 604–611. –ISBN: 978-0-9821489-2-1.

Cohen R., et al. The impact of Competitive entry into the Swedish Postal Market. 10th Koningswinter Seminaro on „Postal Markets between Monopoly and Competition“. February 12-13, 2007.

Collard A. Towards greater autonomy of the postal services, *Annals of Public & Co-operative Economy*, 1972, Vol. 43 Issue 1, p. 37-58. –ISSN: 1370-4788.

Crawford B., de la Barra C. L. eXtreme Programming Meets Knowledge Creation and Creativity, The 13th IBIMA conference on Knowledge Management and Innovation in Advancing Economies, 2009, Marrakech, Marocco November 9–10, 2009, p. 929–943. –ISBN: 978-0-9821489-2-1.

Crew M.A., Kleindorfer P.R. Multi–National Policies for the Universal Service Obligation in the Postal Sector under Entry, *Review of Network Economics* Vol.7, Issue 2, 2007.

Cumps B., et al. Inferring comprehensible business/ICT alignment rules, *Information & Management*, Vol. 46, Issue 2, 2009, p. 116-124. –ISSN 0378-7206.

Daud S., Yusuf W. F. W. An Empirical Study of Knowledge Management Processes in Small and Medium Enterprises, The 10th IBIMA conference on Innovation and Knowledge Management in Business Globalization, 2008, Kuala Lumpur, Malaysia, June 30 - July 2, 2008, p. 731–739. –ISBN: 0-9753393-9-7.

Debrowski S. *Knowledge Management*. John Wiley: Milton, 2006.

Done I. et al. The impact of the greenhouse gas emission allowances` trade on development of European industry, The 12th IBIMA conference on Creating Global Economies through Innovation and Knowledge Management, 2009, Kuala Lumpur, Malaysia, June 29 - 30, 2009, p. 1285–1294. – ISBN: 978-0-9821489-1-4.

Drori, G.S. and Jang, Y.S. The global digital divide. A sociological assessment of trends and causes, *Social Science Computer Review*. – Sage Publications, 2003, Vol. 21, No. 2, p. 144-161.

Dumciuviene D. European Union cohesion policy implementation for growth // *Ekonomika ir vadyba*. – Kaunas: Technologija, 2009, Vol. 14, p. 744–748. –ISSN 1822–6515.

Filippini M., Zola M. Economies of scale and cost efficiency in the postal services: empirical evidence from Switzerland. *Applied Economics Letters*, June 2005, v. 12, iss. 7, pp. 437-41. –ISSN 1466-4291.

Fish M. The Post Office: strategy of a programme for change, *Public Money & Management*, 1988, Vol. 8 Issue 3, p. 29-33. –ISSN: 1467-9302

Fu F. Q. et al. Product Innovativeness, Customer Newness, and New Product Performance: A Time-Lagged Examination of the Impact of Salesperson Selling Intentions on New Product Performance, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 2008, Vol. 28 No. 4, p. 351 – 364. – ISSN: 0885-3134.

Gabriela H. M. The Impact of Moving to Knowledge Economy on Leadership, The 12th IBIMA conference on Creating Global Economies through Innovation and Knowledge Management, 2009, Kuala Lumpur, Malaysia, June 29 - 30, 2009, p. 99–103. –ISBN: 978-0-9821489-1-4.

Gatautis R. The Impact of ICT on Public and Private Sectors in Lithuania, *Engineering Economics*. 2008, Kaunas: Technologija, No. 4 (59), p. 18–28. –ISSN 1392–2785.

Gatautis R. Towards eBusiness support policy development: Lithuania perspectives // *Ekonomika ir vadyba*. – Kaunas: Technologija, 2009, Vol. 14, p. 388–396. –ISSN 1822–6515.

Geddes R. R. Reform of the U.S. Postal Service, *Journal of Economic Perspectives*, 2005, Vol. 19 Issue 3, p. 217-232. –ISSN: 0895-3309.

Goncalves R. M. et al. E-business Maturity and Information Technology in Portuguese SMEs, The 13th IBIMA conference on Knowledge Management and Innovation in Advancing Economies, 2009, Marrakech, Morocco November 9–10, 2009, p. 328–324. –ISBN: 978-0-9821489-2-1.

Halttunen V. et al. Three Perspectives on Digital Content Markets: An Analysis of Trends in Technologies, Business and Consumer Behaviour., The 13th IBIMA conference on Knowledge Management and Innovation in Advancing Economies, 2009 Marrakech, Morocco November 9-10, 2009, p. 16–27. – ISBN: 978-0-9821489-2-1.

Hopenienė, R., Railienė, G. (2009) The efficiency of profitplanner board game: achieving the key pedagogical objectives // *Ekonomika ir vadyba*. – Kaunas: Technologija, 2009, Vol. 14, p. 1121-1128. –ISSN 1822–6515.

Ibrahim A. R. et al. Organizational Innovative Capabilities: An Empirical Study of Malaysian Firms, *Journal of Innovation and Business Best Practices*, 2009, Vol. 1 No. 2, p. 9-18.

Ishak N. B. et al. Knowledge Management and Human Capital Management: An Approach to Sustainable Performance, The 12th IBIMA conference on Creating Global Economies through Innovation and Knowledge Management, 2009, Kuala Lumpur, Malaysia, June 29 - 30, 2009, p. 949–958. –ISBN: 978-0-9821489-1-4.

Jaag Ch. Liberalization of Swiss Letter Market and the Viability of Universal Service Obligations, *Schweizerische Zeitschrift für Volkswirtschaft und Statistik*, Nr. 143 (3), 2007.

Jandos J., Vorisek J. Enterprise Web 2.0. What is it really? The 13th IBIMA conference on Knowledge Management and Innovation in Advancing Economies, 2009, Marrakech, Morocco November 9–10, 2009, p. 10–15. –ISBN: 978-0-9821489-2-1.

Kahn K. Wikinomics, Steven Blair and the Zurich International Conference on Concussion in Sport, *British Journal of Sports Medicine*, 2008, Vol. 43 Issue 4, p. 235.

Kardelis K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai, Vilnius, 2007, p. 179–207. – ISBN 9955–655–35–6.

Katiliūtė E., Stanikūnienė B. N ligoninės organizacijos kultūros vertinimas: slaugytojų požiūrio aspektas // *Ekonomika ir vadyba*. – Kaunas: Technologija, 2009, Vol. 14, p. 575–581. –ISSN 1822–6515.

Kenny Ch. Reforming the Posts: Abandoning the Monopoly-Supported Postal Universal Service Obligation in Developing Countries, The World Bank, Policy Research Working Paper, Series: 3627, 2005.

Keršienė R. Konkurencingumo išsaugojimo veiksniai globalizacijos sąlygomis // *Ekonomika ir vadyba*. – Kaunas: Technologija, 2009, Vol. 14, p. 819–824. –ISSN 1822–6515.

- Kiškis M.** Socialiniai iššūkiai tiesioginei elektroninei rinkodarai, *Ekonomika ir vadyba*, 2009, Kaunas: Technologija, Vol. 14, p. 430–440. –ISSN 1822–6515.
- Kliukinskaite-Vigil V.** External and Inter-organizational Networking as Facilitators of Innovation Generation in an MNC, The 12th IBIMA conference on Creating Global Economies through Innovation and Knowledge Management, 2009, Kuala Lumpur, Malaysia, June 29 - 30, 2009, p. 11–20. –ISBN: 978-0-9821489-1-4.
- Kocak O., Zeytinli E. E.** The effect of technological production and usage of high-tech goods to the welfare of a country: comparison of Finland and Turkey // *Ekonomika ir vadyba*. – Kaunas: Technologija, 2009, Vol. 14, p. 842–851. –ISSN 1822–6515.
- Koch, A., Strotmann, H.** (2005) Determinants of innovative activity in newly founded KIBS. 3rd Interdisciplinary European Conference on Entrepreneurship Research (IECER). http://www.iaw.edu/pdf/iecer_180105.pdf.
- Koelinger Ph.** The relationship between technology, innovation and firm performance – Empirical evidence from e-business in Europe, *Research policy* 37, 2008, p. 1317–1328.
- Korupp S. E., Szydlak M.** Causes and trends of the digital divide, *European Social Review*. – Oxford University Press, 2005, Vol. 21, No. 4, p. 409-422.
- Lai K. P. et al.** Innovation as a Success Factor for Female Entrepreneurs, The 12th IBIMA conference on Creating Global Economies through Innovation and Knowledge Management, 2009, Kuala Lumpur, Malaysia, June 29 - 30, 2009, p. 247–255. –ISBN: 978-0-9821489-1-4.
- Lam A.,** Handbook of Innovation, Oxford University Press, 2004.
- Ling L. S. et al.** Knowledge Manipulation Skills and Organisational Competitive Advantage: A Framework for MSC Malaysia Companies, The 12th IBIMA conference on Creating Global Economies through Innovation and Knowledge Management, 2009, Kuala Lumpur, Malaysia, June 29 - 30, 2009, p. 939–948. –ISBN: 978-0-9821489-1-4.
- Ling T. C., Nasurdin A. M.** The Contribution of Knowledge Management Effectiveness towards Product Innovation: Evidence from Malaysia, The 13th IBIMA conference on Knowledge Management and Innovation in Advancing Economies, 2009, Marrakech, Morocco November 9–10, 2009, p. 1–9. –ISBN: 978-0-9821489-2-1.
- Maclachlan P. L.** Storming the Castle: The Battle for Postal Reform in Japan, *Social Science Japan Journal*, 2006, Vol. 9 Issue 1, p. 1-18. –ISSN: 1369-1465.
- Magutu P. O. et al.** E-Commerce Products And Services In The Banking Industry: The Adoption And Usage In Commercial Banks In Kenya, The 13th IBIMA conference on Knowledge Management and Innovation in Advancing Economies, 2009, Marrakech, Morocco November 9–10, 2009, p.1598–1610. – ISBN: 978-0-9821489-2-1.
- Makogon Y. et al.** Globalization and socialization of economic development: experience for Ukraine // *Ekonomika ir vadyba*. – Kaunas: Technologija, 2009, Vol. 14, p. 307–314. –ISSN 1822–6515.
- Malhotra Y., Dennis F. G.** Role of Commitment and Motivation in Knowledge Management Systems Implementation: Theory, Conceptualization, and Measurement of Antecedents of Success, *Proceedings of 36th Annual Hawaii International Conference on Systems Sciences*, January 6-9, 2003, IEEE, p. 1-10. –ISXN
- Masa'deh R. et al.** An Integrative Model Linking IT-Business Strategic Alignment and Firm Performance: The Mediating Role of Pursuing Innovation and Knowledge Management Strategies, The 10th IBIMA conference on Innovation and Knowledge Management in Business Globalization, 2008, Kuala Lumpur, Malaysia, June 30 - July 2, 2008, p. 470–477. –ISBN: 0-9753393-9-7.
- Maydeu-Olivares A., Lado N.** Market orientation and business economic performance: A mediational model // *International Journal of Service Industry Management*, 2003, Vol. 14, no. 3, p. 284-309. - ISSN
- Mažeika A., Meškauskaite S.** The assessment of Lithuanian banking sectors' understanding and practical actions in closing digital divide. The 13th IBIMA conference on Knowledge Management and Innovation in Advancing Economies, 2009, Marrakech, Morocco November 9-10, 2009. p. 139-147. – ISBN: 978-0-9821489-2-1.

Mažeika A., Misiūnaitė V. Wiki economics measures for small and medium businesses to encourage entrepreneurship at the economic crisis period. The 13th IBIMA conference on Knowledge Management and Innovation in Advancing Economies, 2009, Marrakech, Marocco November 9-10, 2009. p. 65-73. – ISBN: 978-0-9821489-2-1.

Mazeika, A. Digital time stamping service for small and medium enterprises development prospects in lithuania // *Ekonomika ir vadyba*. – Kaunas: Technologija, 2009, p. 459-456. . –ISSN 1822–6515.

Mets T. Creating global business model for knowledge-intensive SMEs: the small transition country cases // *Ekonomika ir vadyba*. – Kaunas: Technologija, 2009, Vol. 14, p. 466–475. –ISSN 1822–6515.

Mets T. Developing the sectorial innovation system of Estonian biotechnology // *Engineering Economics*, 2006, Vol. 50(5), p. 73-79. - ISSN

Micu A. et al. New Business Approach based on CRM Principles in Romanian Organizations, The 12th IBIMA conference on Creating Global Economies through Innovation and Knowledge Management, 2009, Kuala Lumpur, Malaysia, June 29 - 30, 2009, p. 256–264. –ISBN: 978-0-9821489-1-4.

Modimogale L., Kroeze J. H. Using ICTs to Become a Competitive SME in South Africa, The 13th IBIMA conference on Knowledge Management and Innovation in Advancing Economies, 2009, Marrakech, Marocco November 9–10, 2009, p. 504–513. –ISBN: 978-0-9821489-2-1.

Mohdzain M. B. et al. Co-evolution of Supply Chain Strategies and Technologies, The 13th IBIMA conference on Knowledge Management and Innovation in Advancing Economies, 2009, Marrakech, Marocco November 9–10, 2009, p. 1414–1422. –ISBN: 978-0-9821489-2-1.

Mrad F. Scientific Innovation among Arab Youth: A Sampling Tour and Reality TV Workshop Perspective, The 13th IBIMA conference on Knowledge Management and Innovation in Advancing Economies, 2009, Marrakech, Marocco November 9–10, 2009, p. 1968–1980. –ISBN: 978-0-9821489-2-1.

Munian N., Subramaniam S. Strategic Management Tools for Successful Performance: Evidence from Manufacturing Firms, The 12th IBIMA conference on Creating Global Economies through Innovation and Knowledge Management, 2009, Kuala Lumpur, Malaysia, June 29 - 30, 2009, p. 1624–1631. –ISBN: 978-0-9821489-1-4.

Nachila C. Extending the ASP.NET Membership schema for a SQL Server survey database through IIS 7, The 13th IBIMA conference on Knowledge Management and Innovation in Advancing Economies, 2009, Marrakech, Marocco November 9–10, 2009, p. 975–984. – ISBN: 978-0-9821489-2-1.

Najmaei A. et al. E-Recruitment, Strategy and Competitiveness: Toward an Integrative Paradigm, The 12th IBIMA conference on Creating Global Economies through Innovation and Knowledge Management, 2009, Kuala Lumpur, Malaysia, June 29 - 30, 2009, p. 844–854. –ISBN: 978-0-9821489-1-4.

Najmaei A., Sadeghinejad Z. E-Buyology - a Step towards I-Branding: a Holistic Conceptual Paradigm, The 12th IBIMA conference on Creating Global Economies through Innovation and Knowledge Management, 2009, Kuala Lumpur, Malaysia, June 29 - 30, 2009, p. 834–843. –ISBN: 978-0-9821489-1-4.

Neagu A. M. et al. The Link between Knowledge based Economy Benchmarking Methods, Competitiveness and Welfare: A Quantitative Study Based on the Correlation Method, The 12th IBIMA conference on Creating Global Economies through Innovation and Knowledge Management, 2009, Kuala Lumpur, Malaysia, June 29 - 30, 2009, p. 628–634. –ISBN: 978-0-9821489-1-4.

Necula S. C. Numbers and Symbols in Decisions Modeling, The 13th IBIMA conference on Knowledge Management and Innovation in Advancing Economies, 2009, Marrakech, Marocco November 9–10, 2009, p. 266–270. –ISBN: 978-0-9821489-2-1.

Nejati M. et al. Knowledge Management Performance Evaluation in Universities: A Sustainable Development View, The 12th IBIMA conference on Creating Global Economies through Innovation

and Knowledge Management, 2009, Kuala Lumpur, Malaysia, June 29 - 30, 2009, p. 710–717. –ISBN: 978-0-9821489-1-4.

Nejati M., Nejati M. Analyzing the knowledge side of development plans: a comparative study between Iran & Malaysia, The 12th IBIMA conference on Creating Global Economies through Innovation and Knowledge Management, 2009, Kuala Lumpur, Malaysia, June 29 - 30, 2009, p. 734–742. –ISBN: 978-0-9821489-1-4.

Nicolae S. Becoming a Knowledge Worker: An individuals' solution for unemployment, The 13th IBIMA conference on Knowledge Management and Innovation in Advancing Economies, 2009, Marrakech, Marocco November 9–10, 2009, p. 498–503. –ISBN: 978-0-9821489-2-1.

Nicolae S. Knowledge Management in Education: A Case Study on “Politehnica” University of Bucharest, The 13th IBIMA conference on Knowledge Management and Innovation in Advancing Economies, 2009, Marrakech, Marocco November 9–10, 2009, p. 427–440. –ISBN: 978-0-9821489-2-1.

North D., Smallbone D. The innovativeness and growth of rural SMEs during the 1990s, Regional studies, 2000, Nr. 2(34), p. 145-57.

Papuc R. et al. New Approaches on Product Innovation, The 12th IBIMA conference on Creating Global Economies through Innovation and Knowledge Management, 2009, Kuala Lumpur, Malaysia, June 29 - 30, 2009, p. 924–925. –ISBN: 978-0-9821489-1-4.

Parker D. The Last Post for Privatization? Prospects for Privatizing the Postal Services, Public Money & Management, 1994, Vol. 14 Issue 3, p. 17-24. –ISSN: 0954-0962.

Paškevičiūtė L., Čaplinskas A. Verslo ir informacinių technologijų darna, Informacijos mokslai, 2007, Vilnius: Vilniaus universitetas, Tomai 42–43, p. 145–148. –ISSN 1392–0561.

Patrascu A. et al. Using Web Technologies in Document Management, The 13th IBIMA conference on Knowledge Management and Innovation in Advancing Economies, 2009, Marrakech, Marocco November 9–10, 2009, p. 1040–1047. –ISBN: 978-0-9821489-2-1.

Pei N. S. Enhancing Knowledge Management via Organizational Learning, The 12th IBIMA conference on Creating Global Economies through Innovation and Knowledge Management, 2009, Kuala Lumpur, Malaysia, June 29 - 30, 2009, p. 591–595. –ISBN: 978-0-9821489-1-4.

Petrauskas R., Zumaras L. Comparative analysis of mobile payments in the European Union, Intelektual Economics, 2008, Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, No. 2 (4), p. 59–64. –ISSN 1822–8011.

Powell W. W., Snellman K. The Knowledge Economy, Annual Review of Sociology, 2004, Vol. 30, Pages 199-220.

Radu L. D., Tugui A. Scenario for digital accounting of fixed assets: Some risks and changes for accounting informatikon, The 13th IBIMA conference on Knowledge Management and Innovation in Advancing Economies, 2009, Marrakech, Marocco November 9–10, 2009, p. 1362–1368. –ISBN: 978-0-9821489-2-1.

Rahim M. Identifying Factors Affecting Acceptance of E-procurement Systems: An Initial Qualitative Study at an Australian City Council, The 10th IBIMA conference on Innovation and Knowledge Management in Business Globalization, 2008, Kuala Lumpur, Malaysia, June 30 - July 2, 2008, p. 219–229. –ISBN: 0-9753393-9-7.

Raipa A., Petukienė E. Klientų dalyvavimas viešosiose paslaugose: bendrasis paslaugų kūrimas, Viešoji politika ir administravimas, 2009, Kaunas: Technologija, Nr. 27, p. 54–62. –ISSN 1648–2603.

Razak R. A. et al. The Scenarios of Enterprise Architecture in Malaysian Organizations, The 13th IBIMA conference on Knowledge Management and Innovation in Advancing Economies, 2009, Marrakech, Marocco November 9–10, 2009, p. 923–928. –ISBN: 978-0-9821489-2-1.

Rehman M. et al. Implementation of Knowledge Management in Small and Medium Enterprises – Malaysian Perspective, The 12th IBIMA conference on Creating Global Economies through Innovation and Knowledge Management, 2009, Kuala Lumpur, Malaysia, June 29 - 30, 2009, p. 1725–1732. –ISBN: 978-0-9821489-1-4.

Rehman M. et al. Preliminary Study on Proposed Framework for the Implementation of Knowledge Management in Small and Medium Enterprises, The 12th IBIMA conference on Creating Global Economies through Innovation and Knowledge Management, 2009, Kuala Lumpur, Malaysia, June 29 - 30, 2009, p. 1715–1719. –ISBN: 978-0-9821489-1-4.

Šajeva S. Žinių valdymo brandumo vertinimo modelių ir jų komponentų kritinė analizė // *Ekonomika ir vadyba*. – Kaunas: Technologija, 2009, Vol. 14, p. 611–624. –ISSN 1822–6515.

Salavau H. The concept of innovativeness: should we need to focus?’, *European Journal Innovation Management*, 2004, 1(7), p. 33-44.

Sanberg B., Hansen S. Creating an international markets for disruptive innovations, *European Journal Innovation Management*, 2004, 1(7), p. 23-32.

Shaqrah A. A. et al. A Typology of Tacit Knowledge Sharing Themes to Fostering Group Decision Support System, The 13th IBIMA conference on Knowledge Management and Innovation in Advancing Economies, 2009, Marrakech, Marocco November 9–10, 2009, p. 245–255. –ISBN: 978-0-9821489-2-1.

Sheikh S. A. Use of New Knowledge and Knowledge Management to Gain Competitive Advantage, The 10th IBIMA conference on Innovation and Knowledge Management in Business Globalization, 2008, Kuala Lumpur, Malaysia, June 30 - July 2, 2008, p. 35–42. –ISBN: 0-9753393-9-7.

Shetty M. V. et al. Knowledge Management Value Chain for Optimal Growth and Development of Companies: A New Perspective for Consideration and Implementation, The 13th IBIMA conference on Knowledge Management and Innovation in Advancing Economies, 2009, Marrakech, Marocco November 9–10, 2009, p. 612–624. –ISBN: 978-0-9821489-2-1.

Shetty M. V., Shingi P. M. Towards a Heuristic Model of Social Entrepreneurship Development, The 12th IBIMA conference on Creating Global Economies through Innovation and Knowledge Management, 2009, Kuala Lumpur, Malaysia, June 29 - 30, 2009, p. 104–114. –ISBN: 978-0-9821489-1-4.

Snieška V. Research into International Competitiveness in 2000–2008, *Engineering Economics*, 2008, No 4 (59), p. 29–41. –ISSN 1392-2785.

Snieska, V., Venckuviene, V. Venture capital impact on the region’s competitiveness // *Ekonomika ir vadyba*. – Kaunas: Technologija, 2009, Vol. 14, p. 961-967. –ISSN 1822–6515.

Sodomka P., Šteker K. Economics as a Key Support Process in ERP Systems, The 12th IBIMA conference on Creating Global Economies through Innovation and Knowledge Management, 2009, Kuala Lumpur, Malaysia, June 29 - 30, 2009, p. 789–798. –ISBN: 978-0-9821489-1-4.

Stahlecker, Th., Koch, A. Social networks, functional links, and spatial proximity. Founding processes and early development of KIBS start-ups. NCSB 2004 Conference, 13th Nordic Conference on Small Business Research, 2004, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.99.413&rep=rep1&type=pdf>

Suan S. T. et al. Analysis of the level of Emotional Intelligence among Executives in the Small and Medium Sized Enterprises, The 12th IBIMA conference on Creating Global Economies through Innovation and Knowledge Management, 2009, Kuala Lumpur, Malaysia, June 29 - 30, 2009, p. 163–169. –ISBN: 978-0-9821489-1-4.

Suciu M. Ch., Ivanovici M. Creative Communities in the Knowledge-Based Society, The 12th IBIMA conference on Creating Global Economies through Innovation and Knowledge Management, 2009, Kuala Lumpur, Malaysia, June 29 - 30, 2009, p. 1223–1226. –ISBN: 978-0-9821489-1-4.

Suddul G., Mohamudlly N. An Optimized Messaging Framework for Mobile Web service Clients, The 13th IBIMA conference on Knowledge Management and Innovation in Advancing Economies, 2009, Marrakech, Marocco November 9–10, 2009, p.1682–1688. – ISBN: 978-0-9821489-2-1.

Szymanski D. M. et al. Innovativeness and new product success: insights from the cumulative evidence, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2007, Vol. 35 No. 1, p. 35-52. –ISSN 0092-0703.

Taib K. M. et al. Knowledge Management and Competitive Intelligence: A Synergy for Organizational Competitiveness in the K-Economy, The 10th IBIMA conference on Innovation and Knowledge Management in Business Globalization, 2008, Kuala Lumpur, Malaysia, June 30 - July 2, 2008, p. 1165–1174. –ISBN: 0-9753393-9-7.

Tidikis R. Socialinių tyrimų mokslo metodologija, Vilnius, 2003, p. 474–518. – ISBN 9955–563–26–5.

Tucek D. et al. Business Process Management with Software Support, The 13th IBIMA conference on Knowledge Management and Innovation in Advancing Economies, 2009, Marrakech, Marocco November 9–10, 2009, p. 1060–1073. –ISBN: 978-0-9821489-2-1.

Urbonas J. A., Maksvytienė I. Įmonės naujovių ekonomijos vaidmuo tarptautinėje konkurencijoje // Ekonomika ir vadyba. – Kaunas: Technologija, 2009, Vol. 14, p. 993–999. –ISSN 1822–6515.

Valentinavičius S. Inovacinio verslo plėtra: problemos ir galimybės, EKONOMIKA, 2006, Nr. 74, p. 108-128. - ISSN 1392–1258.

Vasauskaitė J., Krušinskas R. Technologijų gyvavimo ciklo ir strateginių sprendimų sąveika įmonės konkurencingumo užtikrinimui, Ekonomika ir vadyba. – Kaunas: Technologija, 2009, Vol. 14, p. 1009-1017. –ISSN 1822–6515.

Viederyte R. Globalization influence on competitive education and knowledge spreading activity // Ekonomika ir vadyba. – Kaunas: Technologija, 2009, Vol. 14, p. 1032–1036. –ISSN 1822–6515.

Wang C. L., Pervaiz K. A. The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis, European Journal of Innovation Management, 2004, No. 7(4), p. 303-313.

Wei O. J., Lama J. A. K. Adoption of Technology among Businesses: The Strategic Adoption, The 12th IBIMA conference on Creating Global Economies through Innovation and Knowledge Management, 2009, Kuala Lumpur, Malaysia, June 29 - 30, 2009, p. 27–34. –ISBN: 978-0-9821489-1-4.

Whitty M. Knowledge Management and Innovation for Organizational Effectiveness and Competitiveness, The 13th IBIMA conference on Knowledge Management and Innovation in Advancing Economies, 2009, Marrakech, Marocco November 9–10, 2009, p. 1122–1127. –ISBN: 978-0-9821489-2-1.

Wong K. Y., Chong S. C. Optimisation of Legal Information and Knowledge, The 12th IBIMA conference on Creating Global Economies through Innovation and Knowledge Management, 2009, Kuala Lumpur, Malaysia, June 29 - 30, 2009, p. 535–538. –ISBN: 978-0-9821489-1-4.

Zand F., van Beers C. Performance Effects of Enterprise Application Software: New Insights into Mediating Role of Innovation, The 13th IBIMA conference on Knowledge Management and Innovation in Advancing Economies, 2009, Marrakech, Marocco November 9–10, 2009, p. 1396–1413. –ISBN: 978-0-9821489-2-1.

Ziborova J., Stašys R. Elektroninių rinkodaros priemonių naudojimas Lietuvoje, Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. – Kaunas: Akademija, 2009, Nr. 18 (3), p. 82–88. –ISSN 1822–6760.

Tamošiūnaitė R. Valstybinės įmonės AB „Lietuvos paštas“ konkurencingumo didinimas / Elektroninio verslo vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. A. Skaržauskienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Socialinės informatikos fakultetas, Elektroninio verslo vadybos katedra, 2010. – 87 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe analizuojama aktuali valstybinių įmonių problema – konkurencingumo didinimas liberalizuojamoje pašto rinkoje taikant naujas žinias. Pirmoje darbo dalyje apibrėžiama naujų žinių sąvoka ir analizuojamas naujų žinių taikymas pašto rinkos liberalizavimo procese. Antroje darbo dalyje analizuojama AB „Lietuvos paštas“ veikla ir išskiriama būtinybė tradicinio verslo subjektams taikyti elektronines priemones parduodant prekes ir teikiant paslaugas. Trečioje darbo dalyje, apibendrinus empirinio tyrimo rezultatus pateikiamas rekomendacinis teorinis konkurencingų paslaugų teikimo modelis. Siūlomas modelis gali būti pritaikytas ne tik AB „Lietuvos paštas“, bet ir kitiems pašto rinkos dalyviams.

Raktiniai žodžiai: pašto rinka, e. paslaugos, naujų žinių taikymas, AB „Lietuvos paštas“.

Tamošiūnaitė R. Enhancing a competitive ability of a national company JSC „Lietuvos paštas” / Master thesis in Electronic Business Management. Supervisor assoc. prof. dr. A. Skaržauskienė. – Vilnius: Faculty of Social Informatics Mykolas Romeris University, 2010. – 87 p.

ANOTATION

Master thesis analyses a current state owned companies' problem – the increase of the competitiveness of a company while adapting new knowledge in the process of postal market's liberalization process. In the first part of the thesis the new knowledge notion is defined and new knowledge adaption in the process of liberalization of the postal market is analysed. In the second part of the thesis JSC „Lietuvos paštas” performance in the process of liberalization of the postal market is analysed. The organizational problems of JSC „Lietuvos paštas” are excluded and the necessity of goods and services based on electronic means in traditional business company is identified. In the third part of the thesis, as a result for empirical research findings a recommendational theoretical model to provide competitive services is presented. The suggested model can be adapted not only for the JSC „Lietuvos paštas” but to all participants of postal market.

Keywords: postal market, e-services, application of new knowledge, JSC „Lietuvos paštas”.

Tamošiūnaitė R. Valstybinės įmonės AB „Lietuvos paštas“ konkurencingumo didinimas / Elektroninio verslo vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. A. Skaržauskienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Socialinės informatikos fakultetas, Elektroninio verslo vadybos katedra, 2010. – 87 p.

SANTRAUKA

Elektroninio verslo vadybos magistro baigiamojo darbo tema yra aktuali, nes nagrinėja modernių metodų taikymą tradicinių paslaugų įmonėse. Šiame darbe nagrinėjama vienos svarbiausių valstybės funkcijų – ryšių užtikrinimą ir palaikymą – teikiančios įmonės, AB „Lietuvos paštas“ veikla. Artėjant visiškam pašto rinkos liberalizavimui, valstybinis pašto paslaugų teikėjas nesugeba prisitaikyti prie naujų rinkos sąlygų.

Mokslinė problema – kaip sustiprinti įmonės konkurencingumą taikant naujas žinias pašto sektoriuje liberalėjančioje rinkoje?

Tyrimo objektas – naujų žinių taikymas valstybinio pašto paslaugų teikėjui, valstybinei įmonei AB „Lietuvos paštas“ liberalėjančioje rinkoje.

Tyrimo tikslas – pritaikius naujas žinias sukurti valstybinio pašto paslaugų teikėjo, valstybinės įmonės AB „Lietuvos paštas“, teorinį paslaugų teikimo modelį, didinantį įmonės konkurencingumą liberalėjančioje rinkoje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti naujų žinių kūrimą ir taikymą didinantį įmonių konkurencingumą liberalėjančioje rinkoje.

2. Įvertinti Lietuvos pašto sektoriaus raidą Europos Sąjungos pašto rinkos kontekste.

3. Išanalizuoti AB „Lietuvos paštas“ padėtį liberalėjančioje rinkoje, išskirti problemines subjekto veiklos sritis ir jų pagrindu atlikti empirinį tyrimą.

4. Remiantis empirinio tyrimo metu gautais duomenimis palyginti dabartinėje Lietuvos pašto rinkoje siūlomas paslaugas tarp viešojo ir privataus sektoriaus pašto paslaugų teikėjų ir įvertinti AB „Lietuvos paštas“ konkurencingumo galimybes dalyvaujant Lietuvos pašto rinkoje.

5. Sukurti pritaikius naujas žinias sukurti įmonės konkurencingumą didinantį teorinį paslaugų teikimo modelį valstybinei įmonei AB „Lietuvos paštas“ ir išanalizuoti jo aktualumą praktikoje lyginant su Europos Sąjungos analogiškų paslaugų teikėjais liberalėjančioje rinkoje.

Tyrimo metodai. Teoriniai duomenų tyrimo metodai: analizė, sintezė, dedukcija ir apibendrinimo metodas. Empiriniam prielaidų tikrinimui: ekspertinio vertinimo kiekybinė analizė. Ekspertų nuomonė tirta klausimynu, kuris pateiktas analogiškas AB „Lietuvos paštas“ paslaugas

teikiantiems Lietuvos pašto sektoriaus atstovams (verslo plėtros vadybininkams) – subjektams, veikiantiems analogiškoje socio-teisinėje aplinkoje (liberalizuojamoje pašto rinkoje).

Magistrinio darbo rezultatai. Atlikus mokslinės literatūros analizę apibrėžiama naujų žinių sąvoka ir analizuojamas naujų žinių taikymas pašto rinkos liberalizavimo procese. Naujų žinių taikymo pašto sektoriuje sritis dar labai silpnai tiriama – per pastaruosius 25-erius metus publikuoti vos keli tyrimai šia tematika, nors praktikoje susidariusios aplinkybės, rodo didelį atitinkamų pašto sektoriaus tyrimų poreikį. Išanalizuota AB „Lietuvos paštas“ veikla ir išskirta būtinybė tradicinio verslo subjektams taikyti elektronines priemones savo veikloje.

Empirinio tyrimo metu buvo atlikta Lietuvos pašto rinkos padėties analizė ir įvertintas valstybinio pašto paslaugų teikėjo dalyvavimas joje. Apibendrinus empirinio tyrimo rezultatus pateikiamas rekomendacinis teorinis konkurencingų paslaugų teikimo modelis. Modelio aktualumas išanalizuotas Europos Sąjungos universaliųjų pašto paslaugų teikėjų veiklos kontekste.

Išvados. Naujų žinių taikymas – tai tokių subjekto veiklos organizavimo priemonių taikymo procesas, kurios anksčiau nebuvo taikomos atitinkamo subjekto veikloje. Naujų žinių taikymas būtina priemonė siekiant išlikti konkurencingu kintančioje aplinkoje. Vakarų Europos valstybių ir Lietuvos pašto rinkų liberalizavimo teisiniu reglamentavimo lyginamoji analizė atskleidė Lietuvoje vykdomą procesą galima vertinti kaip chaotišką ir lėtą, kuris teisiškai yra vykdomas greičiau nei valstybinis pašto paslaugų teikėjas pajėgia prisitaikyti, todėl rekomenduojamas naujas konkurencingas AB „Lietuvos paštas“ paslaugų teikimo modelis. Remiantis atlikto empirinio tyrimo rezultatais siūlomas elektroninėmis paslaugomis paremtas valstybinio pašto paslaugų teikėjo veiklos modelis atitinkantis poreikį prisitaikyti prie kintančių aplinkos sąlygų ir patenkinti vartotojų poreikį teikiant paslaugas klientams priimtinausiu būdu. Siūlomas modelis gali būti pritaikytas ne tik AB „Lietuvos paštas“, bet ir kitiems pašto rinkos dalyviams.

Magistrinio darbo apimtis ir struktūra. Šį darbą sudaro: įvadas; 3 dalys: teorinė, empirinė, modeliavimo; išvados. Tyrimas išdėstytas 87 puslapiuose dalį informacijos pateikiant ją susistemintus į lenteles (25) ir į diagramas bei schemas pateikiamas 22 paveiksluose. Pateikta 1 priedas. Naudotos mokslinės literatūros sąrašą sudaro 132 šaltiniai.

Mokslinio darbo rezultatų skelbimas:

– R. Tamošiūnaitė. Elektroninių paslaugų veiksnys Lietuvos pašto rinkai. Vilniaus universiteto mokslinė konferencija „Informacijos ir komunikacijos vadybos aprėptys šiuolaikinėje organizacijoje: teorija ir praktika“, 2009–11–20 Vilnius. VU KF SMD Konferencijos rinktiniai darbai, 2010, Nr. 1, p. 82–92. – ISSN: 2029-3267.

– R. Tamošiūnaitė. E. verslo plėtros galimybės Lietuvos pašto sektoriuje. Mykolo Romerio universiteto studentų mokslinė konferencija „Mokslinės minties šventė 2010“, Kovo 30-31 d., 2010, Vilnius. (pranešimas be straipsnio).

– R. Tamošiūnaitė. Europos Sąjungos pašto paslaugų sektoriaus liberalizavimo procesas ir jo rezultatai. Mykolo Romerio universitetas, tarptautinė mokslinė konferencija „Socialinės technologijos’10: iššūkiai, galimybės, sprendimai”, Lapkričio 25-26 d., 2010, Vilnius, p 317-324. – ISBN: 978-9955-19-208-4.

– R. Tamošiūnaitė. E. verslo plėtros galimybės Lietuvos pašto sektoriuje. Tarptautinė teisės ir verslo aukštoji mokyklos studentų ir jaunųjų mokslininkų konferencija „Verslas studentų akimis”, Gruodžio 3 d., 2010, Vilnius, p 148-153. – ISBN: 978-9955-869-14-6.

– A. Skaržauskienė, R. Tamošiūnaitė. Valstybinių įmonių konkurencingumo didinimas taikant naujas žinias. Lietuvos pašto rinkos galimybės. „Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai“, – ISSN 1392-1142. (priimtas spausdinimui)

Tamošiūnaitė R. Enhancing a competitive ability of a national company JSC „Lietuvos paštas” / Master thesis in Electronic Business Management. Supervisor assoc. prof. dr. A. Skaržauskienė. – Vilnius: Faculty of Social Informatics Mykolas Romeris University, 2010. – 87 p.

SUMMARY

Master thesis analyses the application of modern methods in the companies' of traditional services. The thesis analyses the work of the state owned postal service company JSC „Lietuvos paštas“ which delivers one of the essential state functions – to vouch and sustain the communication for it's citizenry. On the verge of full liberalization of the postal market, Lithuania's state owned postal service provider still is not able to adapt it's performance effectively to new conditions.

Scientific problem – how to increase of the competitiveness of a company while adapting new knowledge in the process of postal market's liberalization process?

The objective of the research – new knowledge adaption in public postal service provider, state owned company JSC „Lietuvos paštas“ in the process of postal market's liberalization.

The purpose of the research – to create a recommendational theoretical model including new knowledge adaption, for providing services by Lithuania's national postal service provider.

Tasks of the research:

1. To analyse new knowledge creation and adaption in increasing company's competitiveness in the process of postal market's liberalization.
2. Evaluate Lithuania's postal sector's changes in process of time in the context of European Union.
3. To analyse JSC „Lietuvos paštas“ position in the period of postal market's liberalization process, exclude problematical spheres of the performance of the company and performe empirical research based the results of the analysis.
4. To compare current postal services provided by state owned and private postal services' providers and to evaluate the competitiveness of JSC „Lietuvos paštas“ in Lithuania's postal market.
5. To create a recommendational theoretical model including new knowledge adaption, for providing services by Lithuania's national postal service provider which would contribute to the competitiveness of the postal services' provider and to analyse the model in the context of European Union postal market.

Research methods. Theoretical research methods: analysis, synthesis, deduction, generalization. For empirical investigation of assumptions a qantitive analyses of data collected from the experts.

Results of the research. According accomplished theoretical research a note of new knowledge is defined and new knowledge adaption in the process of postal market's liberalization process is

analysed. New knowledge adaption in postal services' sector is poorly examined – in last 25 years only few researches are presented, although current market conditions shows it;s need. Also, performance of JSC „Lietuvos paštas“ is analysed ant the necessity to adapt electronic means in traditional services' business organization is identified.

To assess Lithuania's postal market condition and evaluate national postal services's provider's part in it was executed empirical research. A recommendational theoretical competetive model to provide postal services was created after generalising the results of empirial research. The relevance of the model was examined in the context of European Union's universal postals service providers.

Conclusions and recommendations. New knowledge adaption is a process when organizational means, which were not used before, are adapted. New knowledge adaption is essential in order to stay competitive in changing enviroment. The comparative analysis of postal market liberalization in Western Europe countries and Lithuania presented the process in Lithuania as chaotic and slow, which leagally is faster then Lithuania's national postal services' provider is able to adapt to. In order to that, a recommendational theoretical model to provide competitive services fo JSC „Lietuvos paštas” is presented. The suggested model based on electronic services corresponds to necessity to adapt to ever changind environment and to satisfy clients' needs in a way, which is most acceptable. The model might be adapted not only to JSC „Lietuvos paštas” but to all participants of postal market.

The structure and size of work. Master thesis composes of introduction, 3 parts and findings; 87 pages, 25 tables, 22 figures, and 1 annex. There was uses 132 source of academic literature.

Announcement and publication of master thesis's results:

– R. Tamošiūnaitė. The impact of e-services on Lithuania's postal market. Vilnius University academic conference „The range of management of informatikon and communication in a modern organization: theory and practice.“, 2009–11–20 Vilnius. VU KF SMD Selected pappers of conference, 2010, No. 1, p. 82–92. – ISSN: 2029-3267.

– R. Tamošiūnaitė. E-business developement possibilities in Lithuania's postal market. Mykolas Romeris University student's academic conference „Mokslinės minties šventė 2010”, March 30-31 d., 2010, Vilnius. (an announcement without a publication).

– R. Tamošiūnaitė. The liberalization of postal market of European Union and it's results. Mykolas Romeris University international academic conference „Social technologies'10: challenges, opportunities, solutions”, November 25-26 d., 2010, Vilnius, p 317-324. – ISBN: 978-9955-19-208-4.

– R. Tamošiūnaitė. E-business developement possibilities in Lithuania's postal market. International school of law and management. Students' and young scientists' conference „Verslas studentų akimis”, December 3 d., 2010, Vilnius, p 148-153. – ISBN: 978-9955-869-14-6.

– A. Skaržauskienė, R. Tamošiūnaitė. New knowledge adaption for increasing competitiveness of state owned company. Lithuania's postal market possibilities. „Management of organizations: systematic research“, – ISSN 1392-1142. (accepted for publishing)

PRIEDAI

1 priedas. Apklausos anketa

Sveiki,

Esu Rūta Tamošiūnaitė, Mykolo Romerio universiteto magistrantė, šis tyrimas yra mano magistro baigiamojo darbo dalis.

Apie tyrimą:

Valstybinė įmonė AB „Lietuvos paštas“ užima didelę dalį pašto ir pasiuntinių paslaugų rinkos. Pagal tai kokią dalį rinkos užima, šios įmonės pelningumas nėra adekvatus. Šiuo tyrimu siekiama išanalizuoti įmonės AB „Lietuvos paštas“ privatizavimo galimybes. Tuo tikslu apklausiami potencialūs įmonės akcijų pirkėjai.

Į klausimus pasirinkite vieną tinkamiausią atsakymą. Jei galimi keli – tai nurodyta šalia klausimo.

Apklausos metu gauta informacija bus apdorojama anonimiškai ir analizuojami TIK apibendrinti duomenys.

1. Ar Jūsų įmonę domintų AB Lietuvos pašto akcijų įsigijimas privatizavimo atveju?

- Taip
- Taip, bet tik tuo atveju, jei būtų atlikti kosmetiniai patobulinimai
- Taip, bet tik tuo atveju, jei būtų atliktos esminės permainos
- Ne

2. Kokias Jūsų manymu paviršutiniškas permainas reikėtų atlikti įmonėje AB „Lietuvos paštas“?

(galimi keli atsakymo variantai)

- Atnaujinti darbuotojų motyvacijos sistemą
- Padidinti reklamos mastus
- Atnaujinti interneto svetainę
- Kita
- Kita

3. Kokias Jūsų manymu esmines permainas reikėtų atlikti įmonėje AB „Lietuvos paštas“?

(galimi keli atsakymo variantai)

- Darbo organizavimą
- Paslaugų organizavimą
- Rinkodaros sistemą
- Kita
- Kita

4. Ar padidėtų įmonės AB „Lietuvos paštas“ patrauklumas potencialiems akcijų pirkėjams, jei būtų įdiegtas elektroninis paslaugų organizavimas?

- Taip, ženkliai
- Taip, bet nežymiai
- Nepadarytų įtakos
- Ne, netgi priešingai, prisidėtų prie didėjančio įmonės nuostolingumo

5. Ar padidėtų įmonės AB „Lietuvos paštas“ patrauklumas potencialiems akcijų pirkėjams, jei būtų įdiegtas elektroninis paslaugų teikimas?

- Taip, ženkliai
- Taip, bet nežymiai
- Nepadarytų įtakos
- Ne, netgi priešingai, prisidėtų prie didėjančio įmonės nuostolingumo

6. Ar būtina išlaikyti plačią paslaugų pasiūlą įmonėje AB „Lietuvos paštas“?

- Taip, tai sukuria saugumo mechanizmą (vienų paslaugų nepopuliarumo atveju kompensuojama sėkmingai plėtojant kitas paslaugas)
- Ne, tai žalinga įmonei, nes eikvoja daugiau administracinių ir kitų išteklių nei sukuria ekonominės naudos

7. Kurias paslaugas sėkmingai išplėtojus, Jūsų įmonę labiausiai domintų AB Lietuvos pašto akcijų įsigijimas?

(galimi keli atsakymo variantai)

- Pašto korespondencijos
- Pašto siuntų
- E. paslaugų
- Pasiuntinių (kurjerių) paslaugų
- Pašto perlaidų
- Prenumeratos
- Kita

8. Jūsų įmonės registravimo vieta:

9. Jūsų įmonė įkurta:

- Lietuviško kapitalo pagrindu
- Užsienio kapitalo pagrindu

10. Įmonė veikia kaip:

- Savarankiška organizacija
- Dukterinė įmonė
- Filialas (padalinys)

11. Kiek laiko Jūsų įmonė vykdo veiklą?

- Iki 1–erių metų
- Nuo 1–erių iki 5–erių metų
- Daugiau nei 5–erius metus

12. Paslaugas Jūsų įmonė teikia:

- Tik Lietuvoje
- Tik Europos Sąjungoje
- Visame pasaulyje
- Kita

13. Kokioje aplinkoje organizuojate įmonės veiklą (bendraujate su klientais, tiekėjais, partneriais)?

- Nuotoliniu būdu (el. paštu, telefonu ar kitomis elektroninėmis priemonėmis)
- Tradicinėje aplinkoje (visus su įmonės veikla susijusius klausimus tvarkome akis į akį mūsų biure, klientų aptarnavimo padalinyje, per partnerius)
- Mišrioje aplinkoje (turime biurą, tačiau kai kuriuos klausimus sprendžiame nuotoliniu būdu)

14. Kodėl pasirinkote tokią veiklos organizavimo formą?

(galimi keli atsakymo variantai)

- Finansiškai patraukliausia
- Patogiausia įmonės veiklos organizavimo forma
- Priimtinausia vartotojui
- Priimtinausia tiekėjams
- Priimtinausia partneriams
- Konkurencingiausia
- Kita

15. Kokias paslaugas teikiate klientams?

(galimi keli atsakymo variantai)

- Vidaus pašto korespondencijos
- Tarptautinio pašto korespondencijos
- Reklaminio pašto
- Siuntų pristatymo ir įteikimo
- Pasiuntinių pašto
- Kita

16. Ar ketinate artimiausiu metu savo klientams pradėti teikti naujas paslaugas?

- Taip (pereiti prie 18 klausimo)
- Ne (pereiti prie 19 klausimo)

17. Kokias paslaugas artimiausiu metu ketinate pradėti teikti savo klientams?

18. Kokias paslaugas teikiate klientams elektroniniu būdu?

- Elektroninių leidinių prenumerata
- Elektroninio pašto
- Įmokų ir mokesčių priėmimas
- Siuntų draudimo paslaugas
- Pašto korespondencijos/siuntų judėjimo sekimas internetu
- Kita

19. Kiek laiko jau teikiate elektronines paslaugas?

- Iki 1-erių metų
- Nuo 1-erių iki 2-jų metų
- Daugiau nei 2-vejus metus

20. Ar ketinate artimiausiu metu savo klientams pradėti teikti naujas paslaugas elektroniniu būdu?

- Taip (pereiti prie 22 klausimo)
- Ne (pereiti prie 23 klausimo)

21. Kokias elektronines paslaugas artimiausiu metu ketinate pradėti teikti savo klientams?

22. Kuri vartotojų grupė Lietuvos pašto ir pasiuntinių rinkoje yra svarbesnė?

- Fiziniai asmenys
- Juridiniai asmenys
- Abi grupės lygiavertės

23. Kokius atsiskaitymo būdus naudojate?

(galimi keli atsakymo variantai)

- Grynais
- Bankiniu pavedimu
- SMS žinute
- Kita
- Kita

Nuoširdžiai dėkoju už Jūsų atsakymus!