

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS**  
**VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS**

**AURELIJA KAZLAUSKAITĖ**

**VERSLO MODELIO TAIKYMAS VERTĖS KŪRIMUI**

**Magistro baigiamasis darbas**

**Vadovė**

**Prof. dr. E. Kazlauskienė**

**VILNIUS, 2021**

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS**  
**VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS**

**VERSLO MODELIO TAIKYMAS VERTĖS KŪRIMUI**

**Verslo sistemų ekonomikos magistro baigiamasis darbas**  
**Studijų programa 211JX079**

**Vadovė**

**Prof. dr. E. Kazlauskienė**

**2021 05 06**

**Recenzentas**

**[laipsnis, vardas  
pavardė]**

**2021 MM DD**

**Atliko**

**VSEvmis18-1 gr. stud.  
Aurelija Kazlauskaitė**

**2021 05 06**

**VILNIUS, 2021**

# TURINYS

<i>ĮVADAS</i> .....	6
<b>1. VERSLO MODELIAI, JŲ SUDARYMO IR TAIKYMO KURIANT VERTEŲ TEORINIS PAGRINDIMAS</b> .....	9
1.1. Verslo modelio apibrėžtis ir konceptai .....	9
1.2. Verslo modelių įvairovė ir jų dedamosios.....	13
1.3. Verslo modelių vystymas ir taikymo specifika orientuojantis į paslaugas .....	21
1.4. Vertės kūrimo procesas ir svarba sudarant verslo modelius.....	25
<b>2. VERSLO MODELIO TAIKYMO IR JO CHARAKTERISTIKŲ TYRIMO METODOLOGIJA</b> ..	28
2.1. Ankstesnių tyrimų apžvalga taikant „Verslo modelio drobę“.....	28
2.2. Tyrimo metodika.....	30
2.3. Ekspertų vertinimų suderinamumo skaičiavimo metodika.....	36
<b>3. VERSLO MODELIO DEDAMŲJŲ IR JŲ CHARAKTERISTIKŲ, TAIKANT „VERSLO MODELIO DROBĘ“, TYRIMO REZULTATAI TELEKOMUNIKACIJŲ ĮMONĖS ATVEJU</b> .....	39
<i>IŠVADOS IR SIŪLYMAI</i> .....	61
<i>LITERATŪRA</i> .....	63
<i>ANOTACIJA</i> .....	69
<i>SANTRAUKA</i> .....	70
<i>SUMMARY</i> .....	72
<i>PRIEDAI</i> .....	74
<b>1 PRIEDAS. EKSPERTŲ APKLAUSOS ANKETA</b> .....	75
<b>2 PRIEDAS. VERSLO MODELIO TAIKYMAS VERTĖS KŪRIMUI TURINYS</b> .....	82
<b>3 PRIEDAS. PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ</b> .....	83

## LENTELĖS

1 lentelė. Verslo modelio apibrėžimai ir jų esminiai konceptai .....	10
2 lentelė. Ekspertų vertinimo rezultatai apie įmonės partnerius.....	39
3 lentelė. Ekspertų vertinimo rezultatai apie įmonės partnerius.....	42
4 lentelė. Ekspertų vertinimo rezultatai apie išteklių šaltinius .....	43
5 lentelė. Ekspertų vertinimo rezultatai apie brangiausius išteklius.....	43
6 lentelė. Ekspertų vertinimo rezultatai apie pigiausius išteklius.....	44
7 lentelė. „Telia Lietuva“ klientų segmentai .....	45
8 lentelė. „Telia Lietuva“ AB klientų apibūdinimas .....	45
9 lentelė. Detalesnis klientų segmentavimas .....	47
10 lentelė. Ekspertų vertinimo balai .....	49
11 lentelė. Ekspertų vertinimo rangai.....	49
12 lentelė. Daugiausia išlaidų reikalaujantys kanalai.....	51
13 lentelė. Sąnaudų vertinimas.....	53
14 lentelė. Klientų segmentų vertinimas pagal didžiausias gaunamas pajamas.....	55
15 lentelė. Didžiausias pajamas generuojančių klientų išlaidymui taikomi veiksmai .....	55
16 lentelė. Klientų segmentų vertinimas pagal mažiausias gaunamas pajamas .....	55
19 lentelė. Veiksmai, kuriais siekiama padidinti pajamas iš mažiausias kainas generuojančių klientų ...	56
18 lentelė. Suteikiamos vertės vertinimas .....	58

**PAVEIKSLAI**

1 pav. Verslo modelio apibrėžimuose pateiktų konceptų žemėlapis.....	12
2 pav. „Verslo modelio drobė“ .....	14
3 pav. Verslo modelių dalių sąveikos rezultatas .....	16
4 pav. „Dvipusė skaitmeninės platformos drobė“ .....	18
5 pav. „Aplinkos gyvavimo ciklo sluoksnis“ .....	18
6 pav. „Socialinis suinteresuotųjų šalių sluoksnis“ .....	19
7 pav. „Žiedinis verslo modelis“ .....	20
8 pav. Žiedinės ekonomikos vertės kūrimas.....	20
9 pav. Vertės vartotojams kūrimas ir vertė organizacijai .....	26
10 pav. Ekspertinio vertinimo metodo taikymo žingsniai.....	31
11 pav. Ekspertų parinkimo tvarkos planas.....	32
12 pav. Partnersčių kūrimo charakteristikos reikšmė kuriamai vertei.....	40
13 pav. Pagrindinių veiklų charakteristikų reikšmė sukuriama vertei .....	41
14 pav. Išteklių charakteristikų reikšmė sukuriama vertei .....	44
15 pav. Klientų segmentavimo charakteristikų reikšmė sukuriama vertei.....	48
16 pav. Kanalų charakteristikų reikšmė sukuriama vertei.....	50
17 pav. Santykių su klientais palaikymo charakteristikų reikšmė sukuriama vertei.....	52
18 pav. Sąnaudų charakteristikų reikšmė sukuriama vertei .....	54
19 pav. Pajamų charakteristikų reikšmė sukuriama vertei .....	56
20 pav. „Telia Lietuva“ AB „verslo modelio drobė“ .....	60

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Remiantis statistikos departamento duomenimis<sup>1</sup> nuo 2016 m. iki 2019 m. Lietuvoje kasmet bankrutavo po daugiau nei 2,5 tūkst. įvairių sričių verslo įmonių. Šie skaičiai rodo, kad verslo pradžia ar esamo verslo plėtojimas negali būti „aklas“ procesas. Naujai įsikūrusios ar jau veikiančios įmonės turi aiškiai apibrėžti savo tikslus ir strategiją, į kurią įeina ir verslo modelio kūrimas. Verslo modelis traktuojamas ir analizuojamas kaip šiuolaikinis verslo įmonių įrankis, padedantis labiau integruotis į vietinę ar pasaulinę rinkas, didinti konkurencingumą, „komercializuoti“ naujas idėjas, išlaikyti ir kurti naują vertę, geriau ir greičiau patenkinti sparčiai kintančius vartotojų poreikius. Tinkamo verslo modelio taikymas daro didelę įtaką įmonių funkcionavimui ir yra būtina sąlyga didėjančių vartotojų poreikių tenkinimui, kuris susijęs su jiems kuriama verte. Vertės kūrimo procese įmonė turi pasirinkti būdą, kuriuo remiantis galima pasiekti geriausių rezultatų. Dėl šios priežasties įmonėms kyla pasirinkimo klausimai: ar kurti savo verslo modelį, pasitelkiant tik savo turimus vidinius išteklius ir pastangas?; *ar pritaikyti jau žinomus verslo modelius*, atspindinčius tam tikrą verslo logiką, produktų ar paslaugų siūlymą klientams, komunikavimo ir klientų pasiekimo kanalų taikymą, santykių su partneriais ir klientais nustatymą, sąnaudų minimizavimą ir pelno didinimą?

Nėra apibrėžta, kad viena ar kita įmonė negali naudoti tokį patį verslo modelį. Net viešai internetiniuose tinklapiuose, televizijoje ar kitais kanalais skelbiama įmonių informacija, siūlomi paslaugų rinkiniai, kainodara, gali parodyti kitoms įmonėms praktikoje taikomų verslo modelių vaizdą, leidžiantį tobulinti savąjį ir siekti geresnių veiklos rezultatų. Svarbu, kad žinomų modelių taikymas atneštų norimą naudą ir padėtų pasiekti trokštamą efektą.

Šiame darbe orientuojamasi į jau žinomų verslo modelių veiksmingumą ir jų taikymą, orientuojantis į paslaugų sferą. Pabrėžtina, kad sukurta vertė paslaugose dažnu atveju neturi jokios materialios išraiškos – viena esminių paslaugų savybių – neapčiuopiamumas. Telekomunikacijų paslaugų sektorius adaptuojasi prie skaitmeninio pasaulio ir jo plėtros, iš paprastos telefonijos paslaugų teikėjų, pereina į duomenų teikimo bendroves. Sparti mobiliojo ryšio plėtra smarkiai įtakojo žmonių gyvenimo pasikeitimą. Ši sparti plėtra, kuri paveikė įvairias žmonių gyvenimo sferas, tampa dideliu uždaviniu telekomunikacijų bendrovėms, kurios turi labai greitai persiorientuoti prie technologijų plėtros, išlikti konkurencingoms rinkoje, tenkinti taip pat greitai kintančius vartotojų poreikius ir ieškoti naujų inovatyvių būdų, kaip tapti ir būti geriausioms savo srityje, pasiūlant vartotojams didesnę

---

<sup>1</sup> Atitinkamais metais pradėti ir baigti bankroto procesai. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=a5b234a0-885d-4a36-8252-e04b8f583173#/>

gaunamą vertę. Todėl kyla *praktiniu požiūriu* aktualūs klausimai, kaip įmonė turėtų vertinti sukuriama paslaugos vertę?, kaip tą vertę padidinti, taikant tam tikrą verslo modelį?

Pabrėžiant problematikos aktualumą, mokslinėje literatūroje aptartus tyrimus, orientuotus į verslo modelius, galima skirstyti į dvi grupes: *tyrimai, kurie orientuoti į verslo modelių koncepciją, sampratą ir modelių dedamąsias* (Chesbrough, Rosenbloom (2002); Magretta (2002); Osterwalder (2004); Chesbrough (2007); Johnson, Christensen, Kagermann (2008); Osterwalder ir Pigneur (2010); Teece, 2010; Baden-Fuller, Morgan (2010); George, Bock (2011); Kinderis (2012); Kinderis, Jucevičius (2013); Burinskienė, Daškevič (2013); Trimble (2015); Alstynė, Paker, Choudary, 2016); Joyce ir Paquin (2016), Dębkowska (2017); Cuc (2019); Frishammar, Parida (2019); McDonald ir Eisenhardt (2020); *ir tyrimai, kurie skirti verslo modelių įvairovei įvardinti ir pritaikyti konkrečių įmonių atveju* (Johnson, Christensen, Kagermann (2008); Kindstrom, 2010; Jonker (2012); Heijden (2016); Donculaitė, Vasilienės – Vasiliauskienė (2017); Someh, Wixom (2019); Mihailovic (2019); Ruiz – Ramirez, Reyes – Cancino, Arenas – Castro (2019); Sawitri, Suswati (2019)). Tačiau mokslinių tyrimų, kurie atskleistų kaip verslo modelio taikymas, išryškinant atskiras jo dedamąsias, veikia kuriamą vertę, moksliniuose darbuose pasigendama. Atlikus tokį tyrimą paslaugas teikiančioje telekomunikacijų bendrovėje, būtų galima papildyti verslo modelių tematika atliktus tyrimus.

Šiame magistro baigiamajame darbe nagrinėjama verslo modelio samprata, jų įvairovė, išskiriamos modelių dedamosios, analizuojami konkrečių paslaugų sektoriaus įmonių verslo modelių vystymo ir taikymo specifikos pavyzdžiai, analizuojama vertės kūrimo proceso svarba sudarant verslo modelius, vertinamas telekomunikacijų paslaugas teikiančios įmonės verslo modelio taikymas vertės kūrimo procese.

**Tyrimo problema** – kaip verslo modelio taikymas, išryškinant atskiras jo dedamąsias, veikia kuriamą vertę?

**Tyrimo objektas** – verslo modeliai ir jų taikymas kuriant vertę.

**Tyrimo tikslas** – teoriškai pagrįsti ir empiriškai įvertinti telekomunikacijų paslaugas teikiančios įmonės verslo modelio, kuriant vertę, taikymo charakteristikas.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Teoriškai pagrįsti verslo modelių esmę, sudarymo ir taikymo ypatumus, išskiriant verslo modelio dedamąsias bei pabrėžiant vertės kūrimo reikšmę.
2. Parengti verslo modelio taikymo ir jo charakteristikų tyrimo metodologiją.

3. Įvertinti kokiomis charakteristikomis pasižymi telekomunikacijų paslaugas teikiančios įmonės verslo modelis ir jo dedamosios, siejant su vertės kūrimu, pritaikant „verslo modelio drobės“ logiką.

**Tyrimo metodai.** Rengiant magistro baigiamojo darbo teorinę dalį buvo remtasi mokslinės literatūros analize ir apibendrinimu. Atliekant tyrimą buvo pasitelktas ekspertų vertinimo metodas, apklausa, įmonės dokumentų (antrinių duomenų) analizė. Empirinio tyrimo duomenų analizei taikytas ekspertų nuomonių suderinamumui atitinkamu klausimu Kendall konkordancijos koeficiento skaičiavimas ir vertinimas. Tyrimo duomenų atvaizdavimui pasirinktas Osterwalder ir Pigneur (2010) „verslo modelio drobės“ šablonas.

**Tyrimo naujumas ir reikšmingumas.** Mokslinė literatūros analizė parodė, kad tyrimų, kaip verslo modelio dedamosios veikia kuriamą vertę yra mažai, taip pat šis tyrimas yra reikšmingas paslaugas teikiančioms įmonėms, kurių galutinės vertės rezultatas yra nematerialus ir neapčiuopiamas. Tyrimo rezultatai bus naudojami konkrečios telekomunikacijų paslaugas teikiančios įmonės verslo modelio dedamųjų vertinimui, pateikiant pasiūlymus, vertės didinimo klausimu. Taip pat sudarytas telekomunikacijų paslaugas teikiančios įmonės verslo modelis reikšmingas kitoms paslaugas teikiančioms įmonėms, kurios savo veikloje gali remtis sudarytu verslo modeliu bei matyti, kaip galima vertinti kiekvieną modelio dedamąją atskirai ir kokią reikšmę tai turi vertės kūrimui.



# 1. VERSLO MODELIAI, JŲ SUDARYMO IR TAIKymo KURIANT VERTE

## TEORINIS PAGRINDIMAS

Nauji bendravimo ir bendradarbiavimo būdai bei kompiuterinės technologijos keičia nusistovėjusius įmonių veiklos procesus, ko pasėkoje pasikeitė ir įmonių politika bei tikslai. Nepriklausomai nuo verslo pobūdžio, spartūs pokyčiai reikalauja peržiūrėti ir įvertinti vartotojams teikiamus pasiūlymus, prisiderinti prie jų, neužmirštant ir nesumenkinant pačios įmonės tikslų bei siekių gauti pelną. Tai, kaip įmonės veikia ir kokiais būdais siekia savo tikslų, apibūdina įmonės sudarytas ir taikomas verslo modelis. Verslo modelis kaip teorinis konstruktas nagrinėjamas tiek Lietuvos, tiek užsienio autorių. Toliau šio darbo dalyje analizuojami verslo modelio apibrėžtis ir konceptai; verslo modelių įvairovė ir jų dedamosios; verslo modelių vystymas ir taikymo specifika paslaugose; vertės kūrimo procesas ir svarba sudarant verslo modelius.

### 1.1. Verslo modelio apibrėžtis ir konceptai

Gilinantis į verslo modelio koncepcijos atsiradimą ir ištakas, mokslinėje literatūroje galima rasti, kad verslo modelio koncepcija pradėta nagrinėti ankstyvoje XXa. pradžioje. Pasak Kinderio (2012), terminas „verslo modelis“ pirmą kartą pasirodė 1957 m., tačiau verslo modelio ypatumai plačiau nagrinėti pradėti tik 1990 m. pabaigoje (Osterwalder ir kt. 2005). Nuo tada įvairūs mokslininkai ir tyrėjai verslo modelio sąvoką formuoja vis papildant apibrėžimą, atskleidžiant naujas verslo modelių ypatybes, pabrėžiant vieno ar kito komponento svarbą. Kaip teigia Kinderis ir Jucevičius (2013), pastarąjį dešimtmetį pradėta kreipti daugiau dėmesio į verslo modelį kaip teorinį konstruktą, analizuoti jų tipus, vertės ir naudos kūrimo logiką.

Autorių Wirtz, Pistoia, Ullrich ir Göttel (2016) teigimu, susidomėjimas verslo modelio tyrimais pastaruosiu metu, išaugo (cit. pagal Cuc, 2019). „EBSCO host“ duomenų bazėje įvedus raktinius žodžius „business model“ (liet. verslo modelis) randami daugiau nei 143 tūkst. šia tema susiję straipsniai, publikacijos, moksliniai tyrimai. Gauti paieškos rezultatai susiję ir su tokiais terminais kaip „e. verslo modeliai“, „inovatyvūs verslo modeliai“, „nauji verslo modeliai“, „interneto verslo modeliai“ ir yra nagrinėjami įvairiomis kalbomis. Verslo modelio samprata, apibrėžtis yra analizuojama tiek Lietuvos (Kinderis (2012); Kinderis, Jucevičius (2013); Burinskienė, Daškevič (2013)), tiek užsienio ((Chesbrough, Rosenbloom (2002); Magretta (2002); Osterwalder (2004); Chesbrough (2007); Johnson, Christensen, Kagermann (2008); Osterwalder ir Pigneur (2010); Teece, 2010; Baden-Fuller, Morgan

(2010); George, Bock (2011); Trimble (2015); Alstynė, Paker, Choudary, 2016); Joyce ir Paquin (2016), Dębkowska (2017); Cuc (2019); Frishammar, Parida (2019); McDonald ir Eisenhardt (2020)) autorių.

Kaip teigia Osterwalder ir Pigneur (2010) verslo modelio, kaip vieningai apibrėžto teorinio konstrukto nėra, tai kelia empirinių tyrimų reikalingumą ir išvadų pateikimą. Verslo modelio apibrėžties analizė gali būti atliekama *išskiriant raktinius apibrėžimo žodžius – konceptus – kitaip tariant, esmines reikšmes, kurios teikia informaciją*. Siekiant išsiaiškinti verslo modelio apibrėžimų įvairovę, atlikta išsami mokslinės literatūros analizė, sudaryti verslo modelio apibrėžimai remiantis skirtingais autoriais ir išskirtos jų dedamosios (žr. 1 lent.):

**1 lentelė. Verslo modelio apibrėžimai ir jų esminiai konceptai**

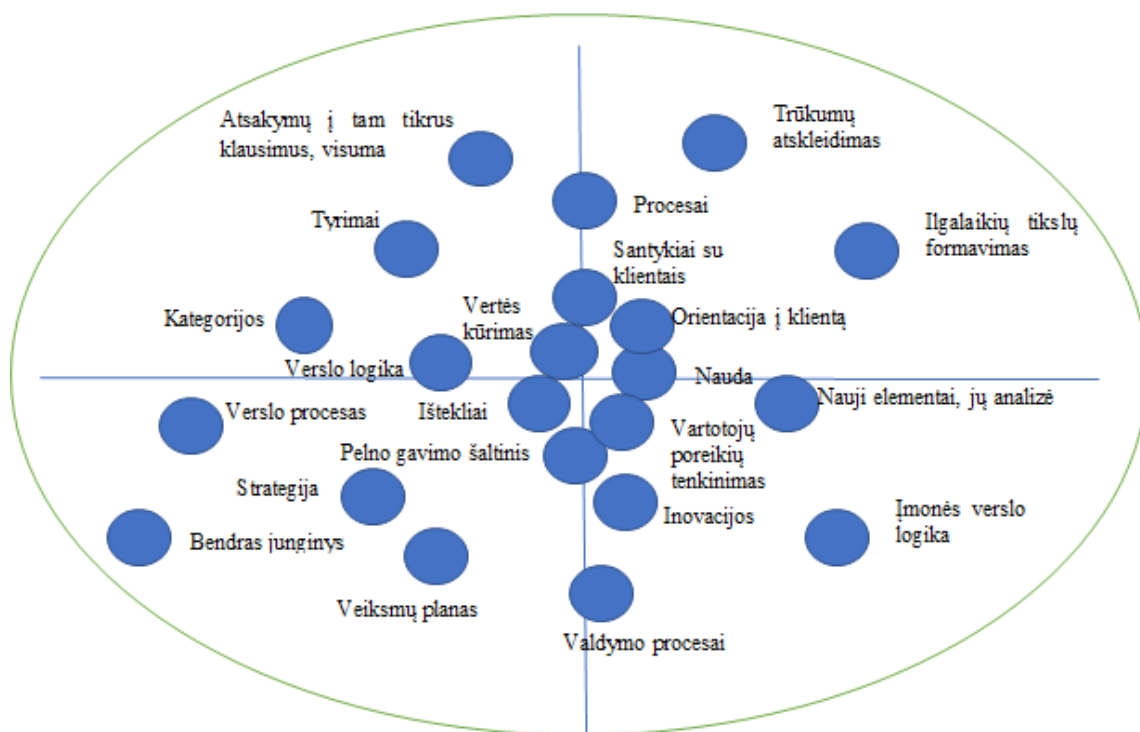
<b>Autorius (-iai)</b>	<b>Metai</b>	<b>Verslo modelio apibrėžimas</b>	<b>Apibrėžimų konceptai</b>
Chesbrough, Rosenbloom	2002	Verslo modelis apibūdinamas kaip <i>vertės kūrimo procesas</i> , kuriam reikalinga <i>sujungti</i> visus įmonės padalinius į vieną konstrukta.	Vertės kūrimas, procesas, bendras junginys
Magretta	2002	Sėkmingas verslo modelis atskleidžia <i>naujų alternatyvų</i> panaudojimo efektyvumą lyginant su senesnėmis, iki šiol naudojamomis. Naujo metodo pritaikymas laidžia pasiūlyti <i>klientui didesnes vertes</i> , jį išlaikyti bei visiškai <i>pakeičiant</i> senus nusistovėjusius <i>procesus</i> naujais, dar iki to nenaudotais modeliais, sukuriant didžiulį pranašumą prieš ateinančių kartų įmones. Verslo modelis turi <i>atsakyti į klausimus</i> : kas yra klientas? Ką vertina klientas? Kaip įmonė uždirbs pinigų šiame versle? Kokia pagrindinė ekonominė logika? Kaip galima klientams suteikti vertę tinkamomis sąnaudomis?	Naujos alternatyvos, didesnės vertės klientui siūlymas, procesų keitimas, Orientacija į klientą, atsakymų į tam tikrus klausimus visuma
Osterwalder	2004	Verslo modelis kuriamas, kad <i>padėti suprasti, apibūdinti ar nuspėti kaip</i> pirkimai, pardavimai ar gamyba ir pelno gavimas iš tos veiklos <i>veikia</i> tikrame pasaulyje, konkrečioje įmonėje. Verslo modelis – tai <i>įmonės verslo logika</i> , kuria remiantis ji veikia ir siekia savo tikslų, supranta ir tenkina klientų poreikius, tinkamai išnaudoja turimus išteklius.	Padedą suprasti, nuspėti kaip veikiama, verslo logika, ištekliai
Chesbrough	2007	Kiekviena organizacija be išimties turi savo verslo modelį, kuris atlieka dvi <i>svarbias funkcijas: vertės kūrimą ir vertės išlaikymą</i> . Verslo modelis apjungia <i>daugybę veiklų</i> , pradedant žaliavų pirkimu ir baigiant galutinio vartotojo poreikių patenkinimu, suteikiant jiems grynąją vertę ir pateikiant naują produktą ar paslaugą. Verslo modelis taip pat atspindi šios veiklos vertę besivystančiai ir veikiančiai įmonei.	Funkcijų nukreiptų į vertės kūrimą ir išlaikymą atlikimas, kompleksas veiklų

1 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Autorius (-iai)	Metai	Verslo modelio apibrėžimas	Apibrėžimų konceptai
Johnson, Christensen, Kagermann	2008	Verslo modelis susideda iš keturių elementų, kurie yra tarpusavyje susiję: vertės pasiūlymas klientams, <i>pelno siekimas, ištekliai, procesai</i> , kurie <i>sukuria vertę</i> . Inovacijos būtinos verslo modelio kūrimui.	Vertė klientui, pelnas, ištekliai, procesai, inovacijos.
Baden-Fuller, Morgan	2010	Verslo modelis – tai skirtingi firmų rūšiavimo būdai - paremti <i>inovacijomis</i> , naujomis empirikomis ar nauja verslo patirtis, kuri reiškia, kad skirtingų įmonės veiklos procesų svarba reikalauja vis kitokių elementų analizės. Taip siekiama iš produktų ar paslaugų gaunant kuo didesnę naudą. Verslo modelis yra <i>įmonės veiksmų planas</i> , kuriuo ji vadovaujasi atlikdama <i>valdymo procesus</i> ir tenkindama <i>virtotojų poreikius</i> .	Inovacijos, tyrimai, procesas, elementų analizė, nauda, veiksmų planas, valdymo procesai, vartotojų poreikių tenkinimas, santykiai.
George, Bock	2011	Verslo modelis apibūdinamas kaip įmonės <i>ilgalaikių tikslų sudarymas</i> , kad išlikti rinkoje. Taip pat modelis parodo įmonės <i>trūkumus</i> , esamas verslo formas ir padeda jas keisti, pritaikant <i>naujus elementus</i> . Atliktos analizės būdu autoriai išskiria šias verslo <i>modelio kategorijas</i> (ir sub-kategorijas): Vertės struktūra (tikslas, vertė, pelnas), organizacinis dizainas (planas/ žemėlapis, dizainas, struktūra, konfigūracija (forma)), išteklių struktūra (laikas, veiklos, turtas, teisinga orientacija), transakcinė struktūra (produktas/ prekė, klientai, transakcijos, rinka, transakcijų charakteristika, eksploatacija).	Ilgalaikių tikslų formavimas, trūkumų atskleidimas, nauji elementai, ištekliai, kategorijos
Trimble	2015	Verslo modelis, skirtingai nei verslo planas, yra <i>lankstus ir reguliuojamas</i> , ir dažnai naudojamas verslo planus paversti <i>verslo procesais</i> , kurių metu <i>kuriama vertė</i> , tiek įmonei, tiek klientui.	Verslo procesas, vertės kūrimas, orientacija į klientą.
Nielsen, Lund	2015	Verslo modelis apibūdina programos nuoseklumą <i>strateginiuose</i> pasirinkimuose, palengvina procesus ir <i>santykius</i> , kurie <i>sukuria vertę</i> , operaciniu, taktiniu ir strateginiu lygmenimis organizacijoje. Verslo modelis yra platforma, jungianti išteklius, procesus ko pasėkoje bendrovė ilgam laikotarpiui tampa <i>pelninga</i> .	Strategija, santykiai, vertės kūrimas, ištekliai, pelnas.
Dębkowska	2017	Verslo modelis – tai pagrindinis <i>pelno gavimo šaltinius</i> , kuriais įmonės remiasi, <i>kuria būdus, kaip tai pasiekti</i> , tuo pačiu <i>sukuriant vertę</i> kiekvienam vartotojui.	Pelno gavimo šaltinis, įmonės verslo logika, vertės kūrimas vartotojui

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Chesbrough, Rosenbloom (2002); Magretta (2002); Osterwalder (2004); Chesbrough (2007), Johnson, Christensen, Kagermann (2008); Baden-Fuller, Morgan (2010); George, Bock (2011), Trimble (2015); Dębkowska (2017)

Išanalizavus skirtingų autorių mokslinius straipsnius pastebėta, kad autoriai apibūdina verslo modelį skirtingais konceptais. Galima teigti, kad verslo modelio konceptą galima sieti su veikla, kurią įmonė atlieka. Iš apibrėžimų matyti, kad verslo modelis yra vienaip ar kitaip traktuojamas, kaip būdas įmonei kurti vertę ir uždirbti pajamas. Kita vertus, verslo modelio apibrėžimų aprėptis gana didelė. Paminėtiems skirtingų autorių moksliniuose darbuose, apibrėžimų konceptams (esminiams žodžiams) sudarytas žemėlapis (žr. 1 pav.).



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Kinderis (2012).

### 1 pav. Verslo modelio apibrėžimuose pateiktų konceptų žemėlapis

Arčiausiai susikirtimo taško esantys konceptai buvo naudojami dažniau, o toliau nutolę nuo centro – mažiau. Žvelgiant į 1 paveikslą matoma, kad dažniausiai verslo modelio apibrėžimuose akcentuojamas *orientacija į klientą, jų poreikių tenkinimą; vertės kūrimas; išteklių; nauda; pelno gavimo šaltinis; inovacijos*. Šių konceptų išskyrimas padeda suprasti, kokios yra verslo modelio dedamosios (plačiau apie verslo modelių dedamąsias skirtinguose modeliuose žr. 1.2 poskyrį). Galima teigti, kad *verslo modelis taip pat parodo verslo vykdymo logiką ir paaiškina, kaip įmonė vysto verslą; organizacinės veiklos vaidina labai svarbų vaidmenį parenkant pasiūlytą verslo modelį ir verslo modelio pasirinkimas svarbus, kad paaiškintų, kaip sukurti vertę vartotojams, įmonei ir ją išlaikyti. Verslo modelio esmė yra apibrėžti tą būdą, kuriuo remiantis įmonė pristato prekę ar paslaugą vartotojui, skatina ir „gundo“ vartotoją už tai mokėti pinigus, ko pasekoje yra sukuriama vertė ir gaunamas pelnas.*

Šiuo atveju išvelgiama įmonės vadybinės srities svarba, kur pagrindiniu uždaviniu tampa išsiaiškinti, ko vartotojai nori, kaip jie to nori ir kaip parinkti geriausią būdą tuos poreikius patenkinti, uždirbti pinigų ir gauti pelną. Nepriklausomai nuo to, kurios srities verslas yra aptariamas, visgi verslo modelis tiesiogiai ar netiesiogiai apibūdina būdą, kurio remiantis yra kuriama vertė ir siekiami tikslai įmonėje. Kaip teigia McDonald ir Eisenhardt (2020), „neturint verslo modelio įmonė gali klestėti laikinai, bet galiausiai žlugs kaip nepriklausomas subjektas“ (484 p.). Taigi, kad nepaisant to, kad verslo modelio koncepciją nagrinėję mokslininkai, tyrėjai ir straipsnių autoriai verslo modelį apibūdina gana skirtingai, ką parodė ir verslo modelių apibrėžimuose pasitaikančiuose konceptų išskyrimas, galima teigti kad verslo modelis yra daugialypis objektas, tai įmonės veiklos paveikslas, nusakantis verslo logiką ir parodantis vertės kūrimo procesą.

## 1.2. Verslo modelių įvairovė ir jų dedamosios

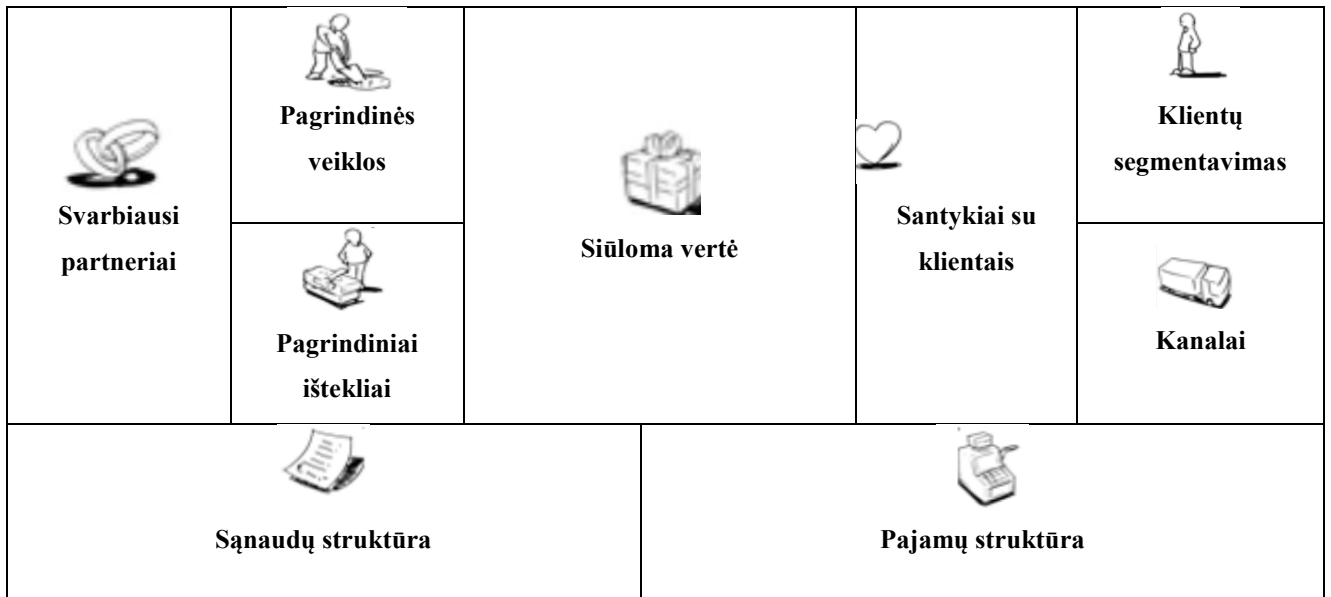
Vienas iš analitinių įrankių, kuris gali padėti įmonėms surasti, sukurti ar pritaikyti verslo modelį yra taip vadinama „*Verslo modelio drobė*“ (angl. „*Business Model Canvas*“) dar vadinamas „vienpusiu verslo modeliu“. Šis verslo modelio kūrimo būdas pirmą kartą buvo pristatytas Osterwalder ir Pigneur knygoje „Verslo modelio generacija“ (angl. *Business model generation*). Trumpai tariant, „verslo modelio drobė“ yra verslo „darymo“ būdas, kuris leidžia apibūdinti ir kurti verslo strategiją, pašalinant kai kuriuos verslo trūkumus. Osterwalder ir Pigneur (2010) aprašo verslo modeliavimo būdą, sudarant įmonės vaizdo paveikslą – „drobę“ ir atliekant įmonės analizę, kur turi būti atsižvelgiama į 9 svarbiausius dedamąsias:

1. Klientų segmentavimą;
2. Siūlomą vertę;
3. Kanalus;
4. Santykius su klientais;
5. Pajamų struktūrą;
6. Pagrindinius išteklius;
7. Pagrindinės veiklos;
8. Svarbiausius partnerius;
9. Sąnaudų struktūrą.

*Klientų segmentavimas* apibūdina, kokias skirtingas klientų grupes ar organizacijas įmonė planuoja pasiekti ir aptarnauti. Klientai – tai bet kurio verslo modelio pagrindas. Be pelną nešančių klientų nei vien įmonė negali ilgai išgyventi. Tam kad jų poreikiai būtų kuo geriau patenkinti, įmonės

dažnai juos suskirsto į segmentus, pagal bendrus poreikius, numanomą elgesį, amžių, lytį, ilgainiui išryškėjusius pirkimo bruožus ar kitas charakteristikas (Osterwalder, Pigneur, 2010). Didžiausias dėmesys dažnai yra kreipiamas daugiausia pelno atnešantiems klientams. Todėl būtina pabrėžti, kad tokio sprendimo priėmimas įmonei reiškia kruopštus ir tinkamai suplanuoto verslo modelio sukūrimo būtinumą, atsižvelgiant į klientų poreikius. Klientų segmentavimas reikalingas jei jiems teikiami pasiūlymai ženkliai skiriasi; klientai yra pasiekiami skirtingais kanalais; jie reikalauja skirtingo tipo bendravimo, komunikacijos su jais; jų pelningumas įmonei yra skirtingas; klientų išsiskiriantis požiūris už ką jie nori mokėti pinigus.

*Siūloma vertė.* Finansinio saugumo jausmas, sveikata, gera pramoga, patogesnis gyvenimas – tai naudos, kurias atitinkamo segmento klientai gauna, naudodamiesi rinkoje siūlomais produktais ir paslaugomis. Į klausimą, ką norima klientams pateikti, įmonės kurdamos savo verslo modelius privalo atsakyti. Susitelkimas šio elemento kūrimui yra būtinas, nes sukurta vertė nulems ir visos organizacijos vertę. Kitaip sakant, siūlomos vertės svarba yra priežastis, dėl kurios žmonės renkasi vieną ar kitą įmonės produktą ar paslaugą. Be kita ko, už prekę ar paslaugą klientas moka pinigus, o ši privalo suteikti klientams norimą gauti vertę (plačiau žr. 1.4 poskyrį).



Šaltinis: Osterwalder, Pigneur, (2010). Iš anglų kalbos vertė autorė

## 2 pav. „Verslo modelio drobė“

Įmonės naudoja įvairius *kanalus*, kad pasiektų savo klientus ir pasiūlytų vertę. Jie turi būti lengvi ir veiksmingi, kad klientas būtų pasiektas laiku ir norimu kanalu. Pasirinkimas šiais laikais yra didelis – tai gali būti tinklaraščiai ar labai populiarūs socialiniai tinklai, televizija, radijas ir kitos informavimo

priemonės. Įmonė pati spendžia, kur klientas galėtų apie ją išgirsti, perskaityti. Reikia pamąstyti ir apie komunikavimo kalbą. Bendravimo, paskirstymo ir pardavimų kanalai apima įmonės ryšį su klientais. Kanalai vaidina svarbų vaidmenį kuriant patirtį su klientais ir atlieka tokias funkcijas kaip:

- Didina klientų informuotumą apie įmonės veiklą, jos produktus ar paslaugas;
- Padeda klientams įvertinti įmonės siūlomą vertę;
- Leidžia klientams įsigyti unikalius produktus ar paslaugas.

Labai svarbus „verslo modelio drobės“ elementas yra *santykių su klientais* palaikymas. Analizuojant šį punktą atsiskleidžia sąveikos su atskirais klientų segmentais tipas. Tai gali būti asmeniniai santykiai, kur tiesiogiai yra susitinkama su klientu, tai gali būti netiesioginiai santykiai, kur klientas naudojasi paslauga pats (savitarnos svetainė ir pan.). Taip pat svarbu paminėti, kad gerų ir draugiškų santykių su klientais palaikymas yra svarbus dėl jų išlaikymo, naujų klientų pritraukimo ir padavimų didinimo. Anksčiau, tarkime, mobiliojo ryšio operatorių santykiai su klientais buvo pagrįsti agresyvia strategija, siūlant klientams naujus mobiliuosius telefonus už dyką. Kai rinka tapo pripildyta, operatoriai perėjo prie klientų išlaikymo ir didesnės vertės pasiūlymo kiekvienam klientui.

*Pajamų struktūros* dedamoji verslo modelio dalis padeda atsakyti į klausimą, koku būdu įmonė generuoja pajamas iš kiekvieno klientų segmento. Į tai įeina ir tai, už ką klientas moka pinigus, o ką gauna veltui? Kaip pavyzdį galima pateikti internetinėje parduotuvėje parduvinėjamus produktus. Pirkdamas prekę klientas mokės pinigus už ją, o pristatymą gaus nemokamai. Įmonė turi įvertinti ir atsakyti sau, už kokią vertę ir ar tikrai atitinkamas klientų segmentas norės mokėti pinigus. Kaip jau minėta, klientai yra laikomi svarbiausia ir pagrindine verslo modelio dalimi. Tuo tarpu pajamos yra verslo modelio antroji svarbioji dalis. Kiekviena atskira pajamų struktūros dalis gali turėti skirtingą kainų nustatymo mechanizmą. Tai gali būti fiksuotos kainos, pigiai parduodamos prekės ar paslaugos, aukcionai, nuo rinkos apimties priklausanti produkcija ir pan. pasak A. Osterwalder ir Y. Pigneur (2009) verslo modelis gali apimti du skirtingus pajamų srautų tipus: pirma – pajamos iš operacijų, gautų už vienkartinį klientų mokėjimą; antra – pasikartojančios pajamos, gaunamos iš einamųjų mokėjimų.

Norint, kad verslo modelis veiktų yra reikalingi ištekliai. *Pagrindiniai ištekliai* – tai viskas, ko organizacijai reikia, kad sukurti produktą ar paslaugą ir jį pateikti klientui. Šie ištekliai leidžia įmonei sukurti ir įgyvendinti įmonės tikslus, pasiūlyti vertę, pasiekti įvairias rinkas, palaikyti ryšius su visais klientų segmentais ir uždirbti pajamų. Pagrindiniai ištekliai gali būti finansiniai, fiziniai, intelektualiniai ar žmogiškieji. Kalbant apie išteklius, tai įmonė gali juos turėti, išsinuomoti arba įsigyti iš partnerių.

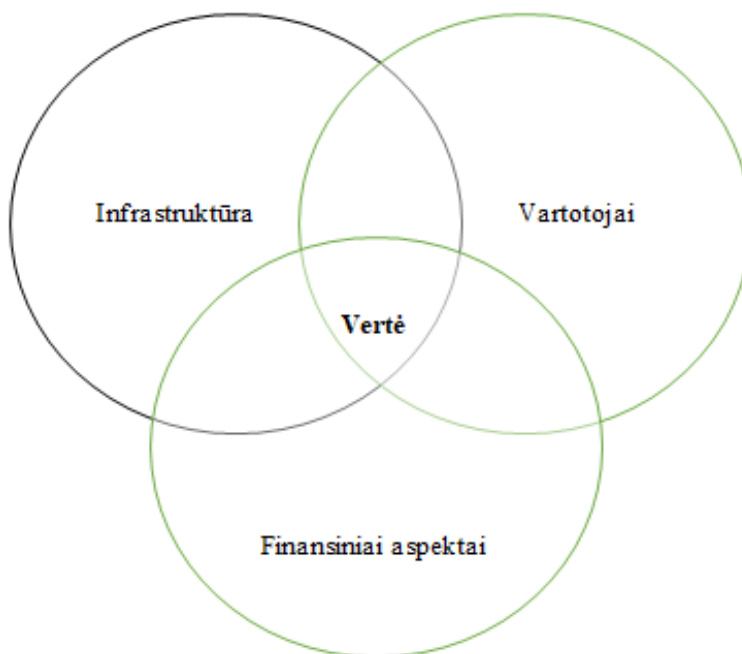
*Pagrindinės veiklos* blokas analizuoja ir aprašo veiksmus, kuriuos įmonė turi atlikti kad jos verslo modelis veiktų, o žmonės rinktųsi būtent tą įmonę, o ne konkurentų. Pagrindinė veikla turi būti tiksliai apibrėžta ir aiški, nes nuo jos priklauso kitų verslo modelių sudarymo pagrindumas.

*Svarbiausi partneriai*. Nuo jų priklauso įmonės egzistavimas, jei tik organizacija neturi arba negali pasigaminti reikiamų išteklių pati. Osterwalder ir Pigneur (2010) apibrėžia keturis pagrindinius partnerystės užmezgimo tikslus:

1. partneriai yra ne konkurentų organizacijos, o partnerystė pagrįsta tam tikrų įsipareigojimų pagrindu;
2. partneriai yra konkurentai, o partnerystės tikslas – bendradarbiavimas;
3. partneriai – kartu įsteigtos bendros įmonės, skirtos plėtoti verslą;
4. partneriai – tai tiekėjai, kurie padeda užtikrinti patikimą paslaugų/ prekių tiekimą.

Vykdam bet kokią veiklą atsiranda *sąnaudos*. Sąnaudų struktūros dalyje surašoma, kas vertės kūrimo procese reikalauja įmonės išlaidų? (Osterwalder, Pigneur, 2010).

Aptartos devynios modelio dedamosios gali būti sugrupuojamos į keturias dalis, kurių sąveikos rezultate yra sukuriama vertė (žr. 3 pav.).



**3 pav. Verslo modelių dalių sąveikos rezultatas**

Infrastruktūros dalyje yra *svarbiausi partneriai*, *pagrindinės veiklos* ir *pagrindiniai ištekliai*. Vartotojų dalį sudaro *klientų segmentai*, *kanalai* ir *santykiai su klientais*. Finansinių aspektų dalį sudaro *sąnaudų* ir *pajamų struktūros*. *Vertė* – tai ketvirta dalis, kuri yra paminėtų trijų dalių sąveikos rezultatas.

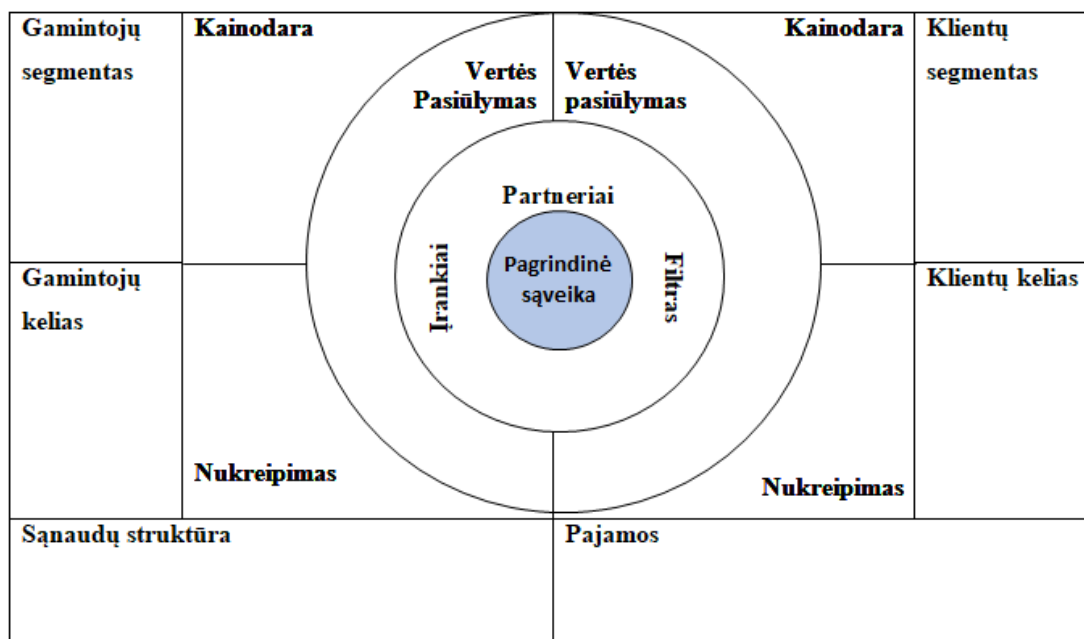


Taip taikant verslo modelio dedamąsias ir atliekant konkrečios įmonės analizę galima geriau pamatyti, kaip yra sukuriama vertė, taikant „verslo modelio drobės“ logiką.

Atliekant analizę įmonėje, pasitelkiant „verslo modelio drobės“ metodą, yra pildoma lentelė, kurioje surašomi visi devyni anksčiau paminėti dalykai (žr. 2 pav.). Pasak Trimble (2015) „verslo modelio drobė“ yra paprastas šablonas, kuriuo naudodamiesi galima išanalizuoti savo verslo pradžia prieš eidami į rinką, naudoti kaip įrankį, planuojant naują produktą ar pritaikyti jau veikiančioje įmonėje. „Verslo modelio drobė“ gali būti naudojama analizuojant ir atskirus įmonėje vykstančius procesus.

Kitas modelis, galintis padėti įmonėms surasti ar sukurti verslo modelį gali būti „*dvipusė skaitmeninės platformos drobė*“ (*angl. two – sided digital platform canvas*), kuri pristatė Heijden (2016) ir kuris sėkmingai naudojamas versle (žr. 4 pav.). Šis modelis remiasi Osterwalder ir Pigneur „verslo modelio drobe“, tačiau yra papildytas naujais blokais. Skaitmeninės platformos verslo modelis svarbus tuo, kad skaitmenizacijos procesai apima vis daugiau žmonių gyvenimo sferų: apsipirkimai internetu tampa žmonių kasdienybe, įvairios registracijos, rezervacijos galimos interneto pagalba, bendravimas, visos kitos e paslaugos ir pan. Dėl to naujų informacinių technologijų skaitmeninės platformos atsirado ir išplito visame pasaulyje. Nors „dvipusė skaitmeninės platformos drobė“, lyginant su „verslo modelio drobe“ (žr. 2 pav.), nemaža dalis elementų yra tokie patys, tačiau pagrindinis šių „drobių“ išskirtinumas yra, kad „dvipusė skaitmeninės platformos drobė“ turi kreipti dėmesį ne tik į klientų segmentą, tačiau tuo pat metu ir į gamintojų segmentą. Gamintojai – tai kiti serviso paslaugas teikiantys vienetai – konkurentai.

Kaip pavyzdį Heijden (2016) pateikia Danijos ANWB automobilių servisą. Visų pirma, įmonės klientai – tai Danijos automobilių savininkai. Jų poreikis – prieš pasirenkant servisą, įvertinti visus galimus pasirinkimų variantus. ANWB serviso platforma siūlo jiems patikimą paiešką ir netoliese esančių servisų apžvalgą, kuri remiasi vartotojų peržiūros rezultatais. Šis ryšys tarp ANWB serviso ir klientų vadinamas vertės pasiūlymu. Taip pat paieškos rezultatuose klientai randa ir konkurentų įmones. Tokiu atveju, ANWB savo konkurentams taip pat sukuria vertę: jie gauna viešumą, klientų atsiliepimus ir papildomų klientų. Už papildomą mokestį ANWB savo konkurentams taip pat siūlo papildomas paslaugas: serviso profilio puslapyje už abonentinį mokestį papildomą reklamos (su nuotraukomis ir pan.) galimybę. Tai „drobėje“ yra kainodara. Kliento segmentai, vertės pasiūlymas ir pagrindinė sąveika, taip pat gamintojo segmentai, vertės pasiūlymas ir ta pati pagrindinė sąveika turi būti suderinti. (Heijden, 2016).



Šaltinis: Heijden, (2016). Iš anglų kalbos vertė autorė.

#### 4 pav. „Dvipusė skaitmeninės platformos drobė“

Verslo modelio kūrimas, pasitelkiant „dvipusę skaitmeninę platformos drobė“, yra sudėtingesnis procesas, nes įmonė kurdamą vertę sau, orientuojasi tiek į kitus gamintojus, tiek į klientus. Dėl to ši „drobė“ ir yra vadinama dvipuse (Alstynė, Paker, Choudary, 2016).

Kitas literatūroje aptinkamas verslo modelio pavyzdys – „*trijų lygių verslo modelio drobė*“. Autoriai Joyce ir Paquin (2016) šį modelį apibūdina kaip įrankį, skirta tvaresnių verslo modelių kūrimui. Trumpai tariant, „trijų lygių verslo modelio drobė“, prie Osterwalder ir Pigneur ekonominės „verslo modelio drobės“ (žr. 2 pav.) prideda dar du sluoksnius, kurie turi būti išanalizuoti įmonėje kuriant verslo modelį. Siekiant, kad verslo modelis būtų tvarus autoriai prideda aplinkos sluoksnį (žr. 5 pav.), pagrįstą gyvenimo ciklo perspektyva ir socialinį sluoksnį, pagrįstą suinteresuotųjų šalių perspektyva (žr. 6 pav.).

<b>Reikmenys ir išorinis tiekimas</b>	<b>Produkcija</b>	<b>Funkcinė vertė</b>	<b>Gyvavimo ciklas – pabaiga</b>	<b>Naudojimo fazė</b>
	<b>Medžiagos</b>			<b>Paskirstymas</b>
<b>Poveikis aplinkai</b>		<b>Nauda aplinkai</b>		

Šaltinis: Joyce ir Paquin (2016). Iš anglų kalbos vertė autorė

#### 5 pav. „Aplinkos gyvavimo ciklo sluoksnis“

Kartu tiriami visi trys verslo modelio sluoksniai išsamiau apibūdina, kaip įmonės kuria ekonominę, aplinkos ir socialinę vertę (Joyce, Paquin, 2016).

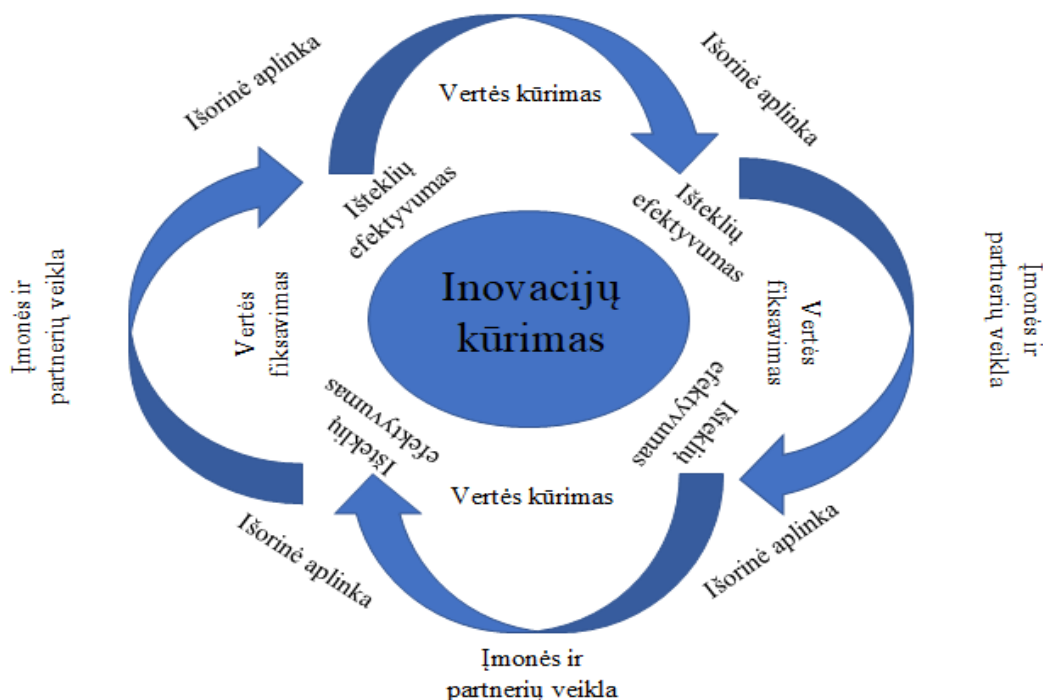
Vietinės bendruomenės	Valdymas	Socialinė vertė	Visuomenės kultūra	Galutinis vartotojas
	Darbuotojai			Informavimo mastas
Socialinis poveikis		Socialinė nauda		

Šaltinis: A. Joyce ir R. L. Paquin (2016). Iš anglų kalbos vertė autorė

### 6 pav. „Socialinis suinteresuotųjų šalių sluoksnis“

Šį modelį gali naudoti įmonės, kurių veikla susijusi ne tik su ekonominės vertės kūrimu, tačiau yra susijusi ir su kitomis, suinteresuotomis šalimis, pvz.: partneriais, tiekėjais ar pan. bei poveikiu aplinkai.

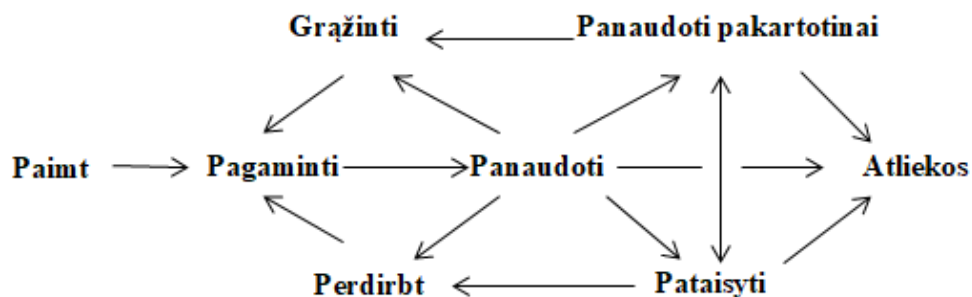
Dar vienas įrankis, padedantis įmonėms surasti ar sukurti *verslo modelį gali būti „žiedinis verslo modelis“*. Frishammar ir Parida (2019), analizavę mokslinę literatūrą, „žiedinį verslo modelį“ (angl. circular business model) apibrėžia kaip modelį, kurį įmonė kartu su partneriais pritaiko kurdamas inovacijas, fiksuodama ir suteikdama vertę, gerinant išteklių panaudojimo efektyvumą, prailginant produktų gyvavimo laiką ir taip suvokiant aplinkos, socialinę ir ekonominę naudą (žr. 7 pav.). Frishammar ir Parida (2019), akcentuoja, kad „žiedinis verslo modelis“ transformavosi, ir kad transformacija reiškia logikos, pagal kurią sukuriama, pateikiama ir fiksuojama vertė, pasikeitimą, dėl to akcentuojama, kad be vertės kūrimo, labai svarbu efektingai naudoti turimus išteklius, juos perdirbti, ko pasėkoje įmonės orientuojasi į aplinkosaugą bei ekonominius tausojoimo principus. Kaip pagrindinis modelio naudojimo rezultatas yra inovacijų kūrimas, kuris pasak autorių, sudaro didelę reikšmę įmonės išlikimui rinkoje, nes yra veikiamas išorės aplinkos (pvz.: konkurentų). Žiedu „einantis“ procesas užtikrina, kad inovacijų kūrimo procesas nuolat atnaujinamas ir gali būti aptiktos ir išspręstos verslo vykdymo metu iškilusios problemos. „Žiedinio verslo modelio“ atskiros dalys yra tarpusavyje susiję ryšiais, kurie modelyje atvaizduoti rodyklėmis.



Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis Frishammar, Parida (2019)

### 7 pav. „Žiedinis verslo modelis“

Frishammar ir Parida (2019) apibrėžta „žiedinio verslo modelio“ sąvoką, kuri turi sąlyti su žiedinės ekonomikos modeliu (žr. 8 pav.) ir remiasi pastarojo principais. Kaip parodyta paveiksle (žr. 8 pav.) – iedinė ekonomika yra toks ekonomikos veikimo būdas, kurio metu įmonės ir organizacijos orientuojasi į žaliavų ar atliekų perdirbimą ir kuo ilgesnį produkto gyvavimo ciklą. Jis įmonei suteikia galimybę ne tik būti pelningai, didinti gamybos efektyvumą, mažinti verslo riziką bei galimybes gauti naujų pajamų, bet ir būti ekologiška, tinkamai naudoti turimus išteklius bei orientotis į veiklos optimizavimą. Tačiau mokslininkai Whalen ir Whalen (2020) atliko kritinį žiedinės ekonomikos verslo modelio tyrimą, kurio metu nustatė, kad pats žiedinės ekonomikos verslo modelis mažai ką pasako, bet prisideda prie ekologinio tvarumo.



Šaltinis: „Board of innovations“. Iš anglų kalbos vertė autorė.

### 8 pav. Žiedinės ekonomikos vertės kūrimas

Atliekant mokslinės literatūros analizę verslo modelio tematika rasta įvairių verslo modelių kurie, atsižvelgiant į organizacijos veiklą, gali būti sudaryti ir pavaizduoti įvairiomis formomis. Išanalizavus skirtingus verslo modelio kūrimo šablonus galima teigti, kad dauguma jų yra paremti Osterwalder ir Pigneur (2010) „verslo modelio drobės“ (angl. *business model canvas*“), principu. Prielaida, kad mokslininkai renkasi būtent pastarąjį yra ta, jog šios „drobės“ kiekvienos dedamosios sudėtis yra parengta siekiant parodyti jų tarpusavio priklausomybę ir vertės sukūrimo sąveiką su jomis. Analizuojant verslo modelių įvairovę išryškėja verslo modelio, kaip vientisos sistemos svarba. Kalbant apie sistemą norima pasakyti, kad norint pasiekti geriausių rezultatų vertės kūrimo procese, įmonės atskiri skyriai ar padaliniai tarpusavyje turi būti sujungti, sudaryti vientisą grandinę, palaikyti ryšį. Tik tada galima tikėtis didžiausios naudos pačiai įmonei.

### **1.3. Verslo modelių vystymas ir taikymo specifika orientuojantis į paslaugas**

Bėgant laikui įmonėms tampa vis sunkiau išskirti savo produktus ir išlaikyti juos išskirtiniais ilgą laikotarpį. Produktai turi „kovoti“ patys už save, kad nenuvertėtų<sup>2</sup> ir turi būti įvertinami atsižvelgiant į paslaugos teikimo periodą, išteklių, darbo jėgos išekvojimą, taip pat palyginus ją su konkurentų kainomis. Atsižvelgiant verslo modelius, jų ypatybes bei dedamąsias, teoriškai juos galima pritaikyti bet kokiai verslo sričiai. Paslaugų sektorius yra išskirtinis tuo, jog vartotojas, pasinaudojęs ja, negauna materialaus daikto, paslauga yra neapčiuopiama, jos vertę dažnai sunku nustatyti ir įvertinti. Atsižvelgiant į tai, verslo modelis turi būti sudarytas įvertinant šią paslaugų savybę. Gamybos įmonių verslo modeliai turėtų būti orientuoti į sąnaudų kontrolę ir pardavimus, kad jų veikla būtų nenuostolinga ir pan. Pasak Jonker (2012), senieji verslo modeliai, kur siūlant pirminį produktą ar prekę už labai mažą kainą, buvo tikimasi kad antrinių prekių paklausa augs tokiu pat greičiu, dažnai nebegali sukurti daugkartinės vertės įmonei. Dažnai tai siejama su vertės išlaikymu klientui, kuri ne visada gaunama pinigų išraiška.

Vedami konkurencijos ir naujų klientų reikalavimų, daug produktus gaminančių įmonių pastebi tendencijas savo veikloje, kad tradiciniai jų veiklos verslo modeliai paremti produktų pardavimais kinta ir vis labiau orientuojasi į paslaugų įmonių naudojamus verslo modelius (Kindstrom, 2010). Prekes arba materialius (apčiuopiamus) dalykus gaminančios įmonės bando priderinti savo veiklos kompetencijas ieškodamos naujų žinių ir pavyzdžių iš paslaugas teikiančių įmonių naudojamų verslo modelių. D.

---

<sup>2</sup> Nuvertėjimas laikomas tada, kai produktas yra parduodamas minimaliausia kaina, kuri neatperka produkto pagaminimo kaštų (Chesbrough, 2011).

Kindstrom (2010) atliko tyrimą, kurio metu buvo paimti septynių gamybinių įmonių verslo modeliai ir pateikta, kaip juos geriau pakeisti besiremiant inovatyviais paslaugų industrijai būdingais verslo modeliais. Pasirodo, konkurencija tradiciniame produktų gamybos sektoriuje kartu su sumažėjusiais pardavimais vedė įmones praplėsti savo verslo ribas ir pradėti siūlyti naujoves, kurios buvo ženkliai susijusios su paslaugoms būdingu turiniu. Tradicinei produktų gamybos rinkai sparčiai tampant pilnai užpildytai prekių gausa ir pradedant plėstis kartu siūlant paslaugas taip pat tapo galimybe padidinti savo įmonės užimamos rinkos dalį. Besikeičianti gamybos industrija reiškė, kad kompanijos ne tik padidina ar papildo savo produktų asortimentą pridedami paslaugas, tačiau kuriant ir plėtojant naują pasiūlymą, kur pats produktas nebėra laikomas kaip įmonės pagrindinis vertės kūrimo rodiklis, ar netgi, pagrindinis ir svarbiausias verslo modelio komponentas. Kaip pavyzdį Kindstrom (2010) pateikia automobilių gamintoją „Toyota Materials Handling“, kuri vietoj to, kad susikoncentruotų ties sunkvežimių pardavinėjimais iš sandėlio, virto į naują pajamų modelį propaguojančią įmonę, siūlančią įvairias nuomos paslaugas, o tai pareikalavo investicijų ir į paslaugas, ir į veiklos keitimo procesą bei finansus.

Pasak Weil ir Woerner (2018) globalizacija skatina dramatiškus pokyčius organizacijose, įskaitant ir verslo modelio pagrindų pakeitimus (Someh, Wixom, 2019). Vienas iš minėtų pokyčių būtų perėjimas nuo produktų pardavimo prie paslaugų teikimo. Kaip pavyzdį autorės Someh ir Wixom (2019) pateikia europietiškos pašto dėžučių kompanijos „Renz“ atvejį, kai įmonė perėjo nuo paprastų, tradicinių pašto dėžučių gamybos prie pašto dėžučių, turinčių jutiklius, pardavimų ir tada naujųjų dėžučių klientams pasiūlė sauso valymo paslaugas, su daikto paėmimu ir pristatymu į jo pašto dėžutę. Iš pavyzdžio matyti, kad įmonė turėjo keisti ne atskirus verslo modelio elementus, tačiau persvarstyti ir strategiją, kitaip paskirstyti finansus ir įvertinti riziką.

Paprastai paslaugomis yra laikoma tokia įmonių veikla, kuri suteikia nematerialią naudą, tokią kaip klientų konsultavimas, švietimas, finansiniai pasiūlymai, informacija pagrįsti sprendimai ir pan. Įsteigtos paslaugas teikiančios įmonės vykdo vieną iš pagrindinių savo veiklos uždavinių – aiškina ir tenkina klientų poreikius, sprendžia jų problemas ir pan. Kad galėtų tokia veikla užsiimti, įmonės turi remtis unikaliu ir paslaugoms būdingu verslo modeliu. (Someh, Wixom, 2019). Autorės Someh ir Wixom (2019) išanalizavo kompanijos „Microsoft“ transformaciją, kai įmonė nuo programinės įrangos pardavinėjimo pradėjo teikti visiems gerai žinomas „Debesies“ (angl. „Cloud“) pagrindu parduodamas paslaugas. Transformacijos metu buvo atlikti keturi esminiai pakeitimai: pajamų modelis, santykiai, dėmesys valdymui ir sprendimų priėmimas. Pajamų modelis buvo pakeistas iš „pirkti“ į „apibūdinti“. Tai reiškia, kad kompanija „Microsoft“ pakeitė pajamų gavimo būdą. Vietoj produktų pardavinėjimo vienoje vietoje ir apmokestinimą už operaciją, įmonė pradėjo naudoti kitokią rinkliavą: už

pasinaudojimą paslauga – įsivyravo prenumerata pagrįsta kainodara. Tokiu būdu klientai iš produktų savininkų virto paslaugų vartotojais. Kompanija „Microsoft“, pakeitusi keturis verslo modelio elementus, atsakingai įvertinto proceso metu, pradėjo teikti paslaugas savo vartotojams. Pateiktas pavyzdys taip pat parodo, kad verslo modeliai produktus gaminančioje ir paslaugas teikiančioje įmonėje skiriasi, nes skiriasi ir verslo kryptys.

Persiorientavimas iš produktų gaminimo į paslaugų teikimą reikalauja iš naujo išsiaiškinti vartotojų poreikius. Užuoat mokęsi apie klientus iš pardavimų ar paslaugų transakcijų, įdiegiamas naujas požiūris, kai nuolat analizuojami klientų poreikiai, jų tenkinimo efektyvumas, kas gali būti pavadinta „360 laipsnių požiūriu“ ir reikšti, jog požiūris į paslaugų teikimą ir klientų poreikių išsiaiškinimą tapo inovatyvus. Pereinant nuo produktų prie paslaugų keičiasi ir įmonės dėmesys kuriamai vertei: iš efektyvaus produktų gamybai jis virsta į vertingą klientui, o sprendimų priėmimas virsta iš kontroliuojamų į demokratiškus. Paprastai produktus gaminančios įmonės reikalauja centralizuoto ir kontroliuojamo sprendimų priėmimo, kuris padeda įmonei nuosekliai išlaikyti įprastus produkto kokybės rodiklius. Paslaugas teikiančiose įmonėse, kaip bebūtų sudėtinga, reikalingas didelis darbuotojų indėlis išsiaiškinti ir reaguoti į vartotojų poreikius, kad galėtų priimti tinkamus sprendimus kuriant vertę vartotojams (Someh, Wixom, 2019).

Autoriai Johnson ir kt. (2008) atliko tyrimą nagrinėdami pasaulyje gerai žinomą „Apple“ organizaciją ir jos sukurtus skaitmeninės muzikos grotuvus. Tyrimo metu buvo nustatyta, kad „Apple“ sėkmę lėmė jų puikios technologijos susiejimas su gerai apgalvotu verslo modeliu, kas lėmė konkurentų nugalėjimą, nes „Apple“ nebuvo pirmoji įmonė, kuri į rinką atvedė skaitmeninės muzikos grotuvus. „Diamond Multimedia“ kompanija pristatė „Rio“ 1998 metais. Kita įmonė - „Best Data“ - pristatė „Cabo 64“ muzikos grotuvus 2000 metais. Abu produktai gerai veikė, buvo nešiojami ir stilingi, tačiau skyrus mažai dėmesio verslo modelio kūrimui, „Apple“ žinomumas virto į vieną iš didžiausių visame pasaulyje. „Apple“ tikslingai integravo inovacijas, kas lėmė, kad muzikos persisiuntimas buvo greitas ir patogus vartotojams, kai 2003 m. „Apple“ pristatė „iPod“ su „iTunes“ parduotuve, sukeldama revoliuciją nešiojamoms pramogoms, sukurdamą naują rinką ir pertvarkydama įmonę. Vos per trejus metus „iPod“ / „iTunes“ derinys tapo beveik 10 milijardų dolerių vertės produktu, kuris sudarė beveik 50 proc. „Apple“ pajamų. „Apple“ rinkos kapitalizacija „katapultavosi“ nuo maždaug milijardo JAV dolerių 2003 m. pradžioje iki daugiau kaip 150 milijardų JAV dolerių 2007 m. pabaigoje (Johnson ir kt. 2008). Į vartotojui suteikiamą vertę orientuota veikla atnešė įmonei pasaulinį žinomumą ir išaugusius pardavimus.

M. McCord (2020) laikraštyje „NH Business review“ pateikia nedidelio vietinio kepyklos verslo pavyzdį, kur COVID-19 pandemijos laikotarpiu sausainių kepyklos vadovas turėjo greitai persiorientuoti prie pakitusios ekonomikos sąlygų ir, kad netektų uždaryti turimo verslo, skubiai ir operatyviai pertvarkyti savo turimą verslo modelį. Iki šiol galėjęs prekiauti savo nepakuota produkcija parduotuvėlėje, pakitusiomis pandemijos sąlygomis, klientų skaičius sumažėjo, o po to – buvo visiškai uždrausta prekyba ir mažos parduotuvėlės turėjo sustabdyti savo veiklą ir užsidaryti. Toks verslo modelis, kurio platinimo sistema buvo paremta gyvu kontaktu su pirkėju ir be produkcijos pakuotės (tik įdedant sausainius į maišelius) tapo nebegalimas. Pagrindiniu uždaviniu tapo pakeisti ir sukurti visiškai naują tiekimo grandinę, išspręsti sausainių pakavimo klausimą ir pertvarkyti įmonės marketingą. Verslininkas, gavęs valstybės paramą, investavo į naują rinkodaros strategiją, mokslinius tyrimus ir plėtrą, kad sukurtų produktų pakuočių dizainą ir naujas sausainių pakuotes bei pradėjo siūlyti savo prekes išsinešimui (angl. *take-away*).

Pateiktuose pavyzdžiuose buvo kalbama, kaip organizacijos keitė turimus verslo modelius. Pokyčiai buvo dideli, integruoti nauji elementai, tačiau dalis senojo verslo modelio išliko. Tarp versle iškylančių iššūkių, įmonės turi plėtoti santykių su klientais gerinimo galimybes, įsivaizduoti, kad šis ryšys yra labai stipriai supintas su jų siūlomomis paslaugomis ir pagerinti dinaminį paslaugų teikimo procesą suprantant, kad jis padės prisitaikyti prie kintančių vartotojų poreikių ir kuriamos vertės įvertinimo. Vartotojų poreikiai nuolat auga ir keičiasi. Įmonės, norinčios tuos poreikius patenkinti, ieško būdų, kaip tai padaryti geriau ir greičiau nei konkurentai, kaip padidinti klientams gaunamą vertę ir pasiūlyti daugiau, nei siūlo kitos įmonės ir ar tai padės tapti pirmaujančiomis ir gaunančiomis didesnę pelną? Tokiu atveju verslo modelio tobulinimas ar kūrimas tampa pagrindiniu verslo tikslu. Sėkmingai įkurtos įmonės susiduria su sunkumais apsaugoti turimų klientų skaičių, jų išlaikymą ir gaunamą pelną, nes jos patiria didelį spaudimą iš naujų „žaidėjų“ kuriamų verslo modelių, kurie yra naujesni ar tobulesni (Jonker, 2012).

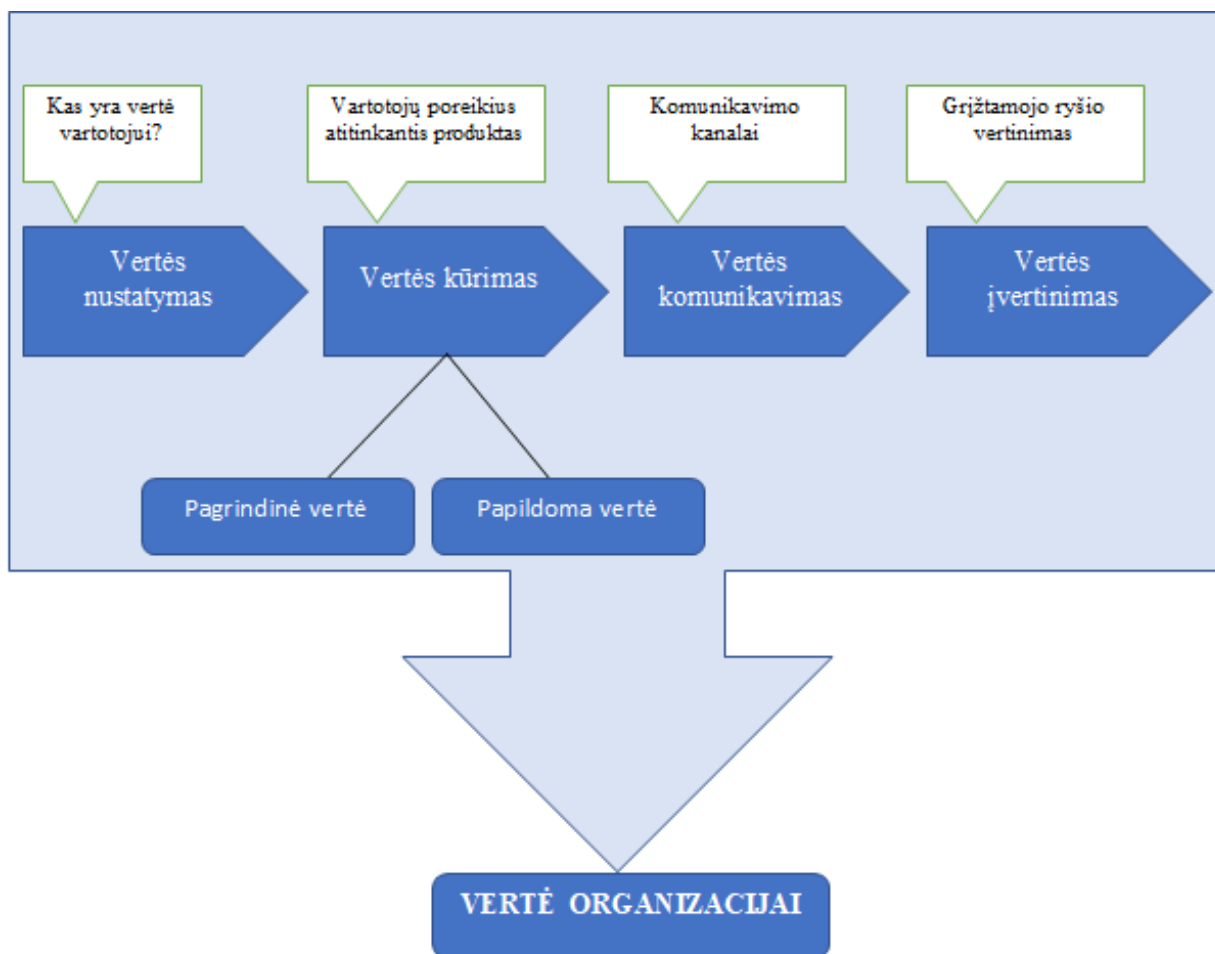
Apibendrinant galima teigti, kad verslo modelis tėra būdas – „platforma“, leidžianti gauti pelną pasirenkant įmonės strategiją. Taip pat reikia suprasti, kad verslo modelis nėra nei vien tik kainų strategija, nei vien tik naujas pasirinktas platinimo kanalas ar vien tik kokybės kontrolės schema gamybos procese. Verslo modelis yra susijęs su įmonės vertės pasiūlymu, tačiau tai nėra vien tik vertės pasiūlymas. Todėl aktualu atskleisti kuo pasižymi vertės kūrimo procesas ir kokia jo svarba sudarant ir taikant verslo modelius.



## 1.4. Vertės kūrimo procesas ir svarba sudarant verslo modelius

Vartotojų išlaikymas ar jų sugrįžimas yra vienas iš rodiklių, rodančių, kad įmonės verslas yra sėkmingas. Tačiau kaip tai padaryti – yra svarbus įmonės uždavinys ir jos vykdomo verslo strategijos principas. Įmonės kuriamas produktas, nesvarbu, ar tai būtų prekyba prekėmis ar paslaugų tekimas, suteikia vartotojams naudą, o jeigu įsigydami produktus jie gauna papildomos naudos, tai gali lemti ne tik jų lojalumą, o kartu ir padidinti klientų skaičių – perteikę savo sėkmingą patirtį ir rekomendavę įmonę kitiems asmenims, įmonės klientų skaičius išaugs. Individualių ilgalaikių santykių su klientais užmezgimas, vertės ir jų poreikių nustatymas kiekvienam klientui individualiai yra vadinamas santykių marketingu. Tačiau didelėms įmonėms, turinčioms tūkstančius klientų, užmegzti individualius santykius gali būti labai daug laiko ir išteklių reikalaujantis procesas. Tokiu atveju reikalingas klientų segmentavimas, padedantis suskirstyti vartotojus į atsiras grupes, pagal tam tikrus požymius ar pirkimo įpročius.

Šiandieninėje rinkoje gausi produktų pasiūla didina vartotojų pasirinkimo galimybes. Kaip teigia Kiyak (2013), kaina yra svarbus veiksnys, kodėl klientai renkasi konkrečios įmonės produktus ir ji turi atitikti už tą kainą gaunamą vertę. Kitaip tariant, vertė – tai nauda, kurią klientas gauna pasinaudojęs paslauga arba įsigijęs prekę. Smith ir Colgate (2007) vertės sąvoką atskiria į dvi rūšis: tai vertė vartotojui ir vartotojo vertė organizacijai. Galima teigti, kad jei vertė bus sukuriama vartotojui, tai sukurs vertę ir pačiai organizacijai (žr. 9 pav.). Vertės vartotojams kūrimo procesas prasideda nuo vertės nustatymo. Kiekviena įmonė sprendžia, kokią vertę gaus vartotojas įsigydamas produktą už atitinkamą kainą. Pasak Vaitkienės ir Pilibaitytės (2009), įmonės turi nuolatos aiškintis kintančius vartotojų poreikius ir, vertindama ir konkurentų teikiamus pasiūlymus, įvertinti ir palyginti sukuriamą vertę. Antrame vertės kūrimo žingsnyje sukuriamas produktas, kuris kaip pagrindinė vertė siūloma klientams. Kaip jau minėta, rinkoje įvairių prekių ir paslaugų pasiūla yra didelė, todėl prie pagrindinių paslaugų, siūlydama ir papildomą vertę, įmonė įgauna konkurencinį pranašumą. Trečiame žingsnyje siekiama, kad klientai gautų informaciją apie įmonės siūlomą vertę. Ji gali būti platinama įvairiais kanalais: televizijos reklamomis, radiju, socialiniais tinklais ir kt. priemonėmis. Kanalai pasirenkami priklausomai nuo to, kas yra įmonės klientai. Ketvirtame žingsnyje vertinamas vartotojų grįžtamasis ryšys apie suteiktą vertę. Sukurta nauda vartotojui reiškia, kad klientai, naudodamiesi paslaugomis ar pirkdami prekes, už tai mokės pinigus, ko pasėkoje vertę gaus ir pati organizacija.



**9 pav. Vertės vartotojams kūrimas ir vertė organizacijai**

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Vaitkienė, Pilibaitytė, 2009

Vertė organizacijai gali būti matuojama klientų skaičiumi ar pajamų dydžiu, tik svarbu, kad vertės kūrimo kaštai neviršytų gaunamo pelno, kitu atveju įmonė ilgainiui bankrutuos.

Paslaugų sektoriuje veikiančios organizacijos skiriasi nuo kitų pvz.: žemės ūkio ar pramonės sektorių tuo, kad pasinaudojęs paslauga, vartotojas negauna materialaus daikto; jo negali apčiuopti. Todėl produktas, paslaugas teikiančiai įmonei yra išreiškiamas vartotojui gaunama neapčiuopiama nauda: klientams, pasinaudojimas paslauga reiškia, kad jo poreikiai bus patenkinti, jis gaus pagrindinę ir papildomą vertę mainais už sumokėtą kainą, naudojimas paslauga bus paprastas, o iškilus klausimams jis lengvai ras būdų, kaip susisiekti su paslaugos tiekėju ir juos išspręsti. Renkantis paslaugos tiekėją, kaip jau minėta, klientai renkasi iš kelių alternatyvų: kainos, gaunamos vertės, patogumo, prieinamumo, paprastumo ja naudotis. Šiuolaikinės įmonės siūlo savo klientams nemokamas tiesiogines ar netiesiogines konsultacijas, savitarnos svetaines, susirašinėjimo (angl. *live chat*) platformas; ir visa tai yra kuriama dėl vartotojo patogumo ir vertės vartotojui pristatymo. Tačiau siekiant išsiaiškinti, kaip

paslaugų įmonės kuria vertę, ir kokią reikšmę vertės kūrimui turi kitos modelio dedamosios, pvz.: kokiais kanalais ją komunikuoja, kokių išteklių reikia vertės kūrimui, kaip išsiaiškinti vartotojų poreikius, kad sukurta vertė atitiktų jų poreikius, o kartu ir neštų pelną įmonei, galima sudaryti bendrą įmonės verslo paveikslą taikant Osterwalder ir Pigneur (2010) sukurtą „verslo modelio drobės“ šabloną, kuriame atsispindėtų įmonės kuriamai vertei reikalingų dedamųjų charakteristikos. Siekiant išsiaiškinti siūlomos vertės kūrimo proceso sąveiką su kitomis verslo modelio dedamosiomis ir įvertinti jų charakteristikas, reikalinga sudaryti tyrimo metodologiją, kuria remiantis atliekamas tyrimas „Telia Lietuva“ AB telekomunikacijų bendrovėje.

## 2. VERSLO MODELIO TAIKYMO IR JO CHARAKTERISTIKŲ TYRIMO METODOLOGIJA

### 2.1. Ankstesnių tyrimų apžvalga taikant „Verslo modelio drobė“

Analizuojant mokslininkų tyrimus ir realius atvejus verslo modelio taikymo tematika, *gausu pavyzdžių, kai išsamiai pateikiami ir analizuoti konkrečių įmonių verslo modelių transformacijos atvejai, tyrimų eiga, taikyti metodai ir gauti rezultatai*. Siekiant suformuoti metodologiją, pasirinkti tyrimo metodus, bei pagrįsti kiek tinkamas „verslo modelio drobės“ taikymas nagrinėti keturi tyrimai.

1. Mihailovic (2019) atliko Serbijos telekomunikacijų rinkos operatorių verslo modelių analizę. Tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti kaip keičiasi telekomunikacijų rinka, kaip ji veikia operatorius ir kaip jie į ją reaguoja; kokias partnerystės formas operatoriai kuria su išorinėmis organizacijomis; *kaip skaitmeninimo tendencija veikia Serbijos telekomunikacijų rinką* ir kaip operatoriai reaguoja į skaitmeninimo tendencijas, palyginti su kitomis išsivysčiusiomis šalimis. *Taikyti tokie tyrimo metodai, kaip: duomenų analizė, mokslinės literatūros analizė, Serbijos telekomunikacijų rinkos ir operatorių atvejo analizė*. Metinių ataskaitų analizė, kuri parodė, kad skaitmenizacijos tendencija paveikė telekomunikacijų rinką ir mobiliojo ryšio operatoriai Serbijoje yra labai aktyvūs inovacijų kūrimo ir pritaikymo procese. Tyrimas *parodė didėjančią verslo modelio naujovių svarbą* ir siūlo telekomunikacijų įmonėms naudoti atvirus verslo modelius, kuriuos operatoriai gali įgyvendinti padidinant vidaus inovacijų veiklą.

2. Ruiz – Ramirez, Reyes – Cancino ir Arenas – Castro (2019) atliko Bokotos (Kolumbija, Jungtinės Amerikos Valstijos) *garso ir vaizdo pramonės verslu užsiimančių įmonių tyrimą, kurio metu buvo empiriškai pritaikyta Osterwalder ir Pigneur „verslo modelio drobė“* ir tolimesnis duomenų apdorojimas pasitelkiant nesėkmingo režimo ir efekto analizės (angl. Failure mode and effects analysis) metodą. „Verslo modelio drobės“ pasirinkimą lėmė tai, kad „verslo modelio drobė“ yra praktiška, ją lengva naudoti, ir ji apima svarbiausius elementus, kurie padeda analizuoti įmones įvairiais aspektais apie jos turimą verslo modelį. Nesėkmingo režimo ir efekto analizė parodė, kokių prevencinių ir korekcinų veiksmų reikia sektoriaus veiklai ir kokie sunkumai iškyla nustatant konkretaus sektoriaus veiklos proceso trukdžius. Rinkdami duomenis iš 36 įmonių, autoriai naudojo mišrius – kiekybinius ir kokybinius duomenų rinkimo metodus. Verslo valdymo analizei *buvo sukurtas pusiau struktūrizuotas klausimynas, kuris suteikė kokybinio pobūdžio atsakymus*. Informantais pasirinkti keturi vietiniai garso ir vaizdo institucijų atstovai, vadovaujančias pareigas užimantys asmenys. Remiantis devyniais „verslo

modelio drobės“ elementais ir sudaryti užkoduoti teiginiai. Kodavimas padėjo tyrėjams išvengti sudėtingų klausimų, o respondentams buvo lengviau atsakinėti į pateiktus klausimus, vertinant savo įmonę. Tyrimas buvo vykdomas nuo 2017 m. spalio mėn. iki 2019 gegužės mėn. Tyrimo metu buvo siekiama įvertinti įmonių ir visos garso ir vaizdo pramonės šakos augimo ir plėtros galimybes, taip pat pagerinti konkrečių tirtų įmonių verslo modelius. Tyrimas parodė, kaip kiekvienos įmonės atskiras „verslo modelio drobės“ elementas įmonėje yra vertintinas skalėje nuo 1 (aukštas) iki 5 (kritinis) ir padėjo nustatyti, kad kiekviena įmonės veikla orientuota atsižvelgiant į jų misiją ir viziją, o „verslo modelio drobės“ dedamųjų vertinimas leido įmonėms, įgyvendinti numatytus veiklos veiksmus, veikti stabiliai, atsižvelgiant į šios rinkos dinamiką. Tyrimas taip pat parodė kiekvienos įmonės tobulintinas sritis.

3. Dar vienas aktualus verslo modelio tyrimas buvo atliktas autorių Sawitri ir Suswati (2019). Tyrimui pasirinkta Rytų Indonezijos Trenggalek mieste esančių „Trenggalek“ perdirbtų maisto produktų gamintojo analizė, kurios metu buvo siekiama atskleisti, *koks yra labai mažų, mažų ir vidutinių įmonių, ypač, Trenggalek“ produktų gamintojų verslo modelis, siekiant prisitaikyti prie darnaus vystymosi tikslų*<sup>3</sup>. Tyrimui atlikti buvo pasirinkti tokie duomenų rinkimo metodai: *stebėjimas, interviu, dokumentų analizė ir focus grupės diskusija*. Autoriai taip pat atliko mokslinės literatūros analizę produktų įvairovės, labai mažų, mažų ir vidutinių įmonių, „verslo modelio drobės“ ir darnaus vystymosi tikslų tematikomis. Tyrejai atliko faktinių sąlygų stebėjimą, *išsamų struktūrizuotą interviu, su iš anksto paruoštais klausimais ir tiesioginę grupės diskusiją*, kuri, pasak autorių, gali suteikti platesnį pagrindą tyrimo tema ir padėti surinkti duomenis (Sawitri, Suswati, 2019). *Gauti duomenys buvo panaudojami kaip medžiaga, padėsianti sumodeliuoti „verslo modelio drobę“*. Taip apdoroti duomenys panaudoti tipiškų „Trenggalek“ perdirbtų maisto produktų įvairinimo strategijai nustatyti. Išanalizavus devynis modelio elementus, autoriai atliko SSGG (stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės) (angl. SWOT). Analizė buvo atlikta siekiant nustatyti labai mažų, mažų ir vidutinių įmonių strateginę padėtį kuris būtų naudojamas kaip pagrindas nustatant diversifikavimo<sup>4</sup> strategiją.

4. Kitas Osterwalder ir Pigneur (2010) „verslo modelio drobės“ pagrindu vykdytas tyrimas atliktas Donculaitės ir Vasilienės – Vasiliauskienės (2017), kurio metu, *pritaikyta minėta „drobė“ II „S.*

<sup>3</sup> Darnaus vystymosi tikslai (DVT) – tai siekių, susijusių su ateities tarptautine plėtra, rinkinys, kurį sudarė Jungtinės Tautos, šiuos siekius propaguodamos kaip tarptautinius darnaus vystymosi tikslus. Ši programa pakeitė „Tūkstantmečio vystymosi tikslų“ programą, pasibaigusią 2015 m. DVT programa pradėta vykdyti nuo 2015 m. iki 2030 m. Prieiga per internetą: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/6754Technical%20report%20of%20the%20UNSC%20Bureau%20%28final%29.pdf>

<sup>4</sup> Diversifikavimas – riziką mažinanti išteklių paskirstymo strategija; pajamų gavimas iš skirtingų šaltinių. Diversifikavimas taikomas versle, kai imamasi skirtingų veiklos rūšių siekiant sumažinti pajamų netekimo riziką. Prieiga per internetą: <http://zodynas.vz.lt/Diversifikavimas>

*Donculo*“ transporto paslaugas teikiančioje įmonėje. Duomenų rinkimą autorės suskirstė į kelis etapus: Išorinės ir vidinės aplinkos analizė „drobės“ braižymui. Informacijai rinkti atliko pelningumo, partnerių, sąnaudų, nuolatinių vartotojų, gaunamų pajamų šaltinių; pagrindinių naudojamų išteklių, pagrindinės veiklos atlikimo pozicijų, ryšių su vartotojais analizės ir aptarnaujamų vartotojų segmentavimą. Konkurencinės aplinkos analizė. Porter M. E. „5 jėgų“ analizės metodas. Vartotojų poreikių analizė. Makro aplinkos analizė. Rinkos analizė importo/eksporto atžvilgiu. SSSG analizė. Įmonės veiklos problemos nustatymas. Pagal minėtus etapus autorės sudarė „verslo modelio drobę“ ir nustatė įmonės mažėjančio konkurencingumo priežastis bei pateikė pasiūlymus, kaip užimti didesnę rinkos dalį: padidinti suteikiamą vartotojams vertę ir užtikrinti įmonės išlikimą rinkoje. Pažymėtina, kad tyrimas integruoja labai skirtingas metodologines prieigas, parodo Verslo modelio drobės taikymo aktualumą, tačiau metodologiniu požiūriu tik fragmentiškai galėtų būti taikomas kitų įmonių atžvilgiu.

Apžvelgus anksčiau atliktus tyrimus, kai buvo naudojama Osterwalder ir Pigneur (2010) „verslo modelio drobė“ galima matyti, kad priklausomai nuo tyrimo tikslų, objekto ir informacijos prieinamumo, autoriai taikė įvairius duomenų rinkimo ir apdorojimo metodus, o gautus rezultatus atvaizdavo sukurdami įmonės veiklos paveikslą – „drobę“. Todėl galima teigti, kad toks verslo modelio atvaizdavimo būdas yra dažnai naudojamas bei veiksmingas ir padės šio tyrimo metu nustatyti visų „drobės“ dedamųjų charakteristikas, siejant su vertės kūrimu.

## 2.2. Tyrimo metodika

**Įmonės charakteristika.** Tyrimui atlikti pasirinkta „Telia Lietuva“ AB – didelė tarptautinė telekomunikacijų bendrovė, savo paslaugas teikianti Skandinavijoje (Danijoje, Norvegijoje, Švedijoje, Suomijoje), Pabaltyje (Lietuvoje, Latvijoje, Estijoje) ir kitose Azijos bei Europos rinkose. Įmonė teikia itin platų paslaugų spektrą, t. y. išmaniosios televizijos, pramogų, muzikos, biuro įrangos priežiūros, išmanių įrenginių bei kitokius kompleksinius sprendimus ir privatiems, ir juridiniams asmenims. Ši inovatyvi bendrovė pasižymi pirmaujančia tarp naujovių diegimo Lietuvoje: pirmoji pradėjo diegti 5G<sup>5</sup> ryšį, siūlo įvairias paslaugas savo klientams „iš vienu rankų“, nuolat atnaujina ir keičia paslaugų pasiūlymus.

**Empirinio tyrimo objektas:** „Telia Lietuva“ AB įmonės verslo modelis ir jo charakteristikos.

---

<sup>5</sup> 5G yra naujos kartos mobiliojo ryšio technologija, kuri yra diegiama ir veikia kartu su 4G ryšiu. Tačiau tai nėra tik patobulinta 4G versija. 5G užtikrina dešimtis kartų didesnę interneto spartą, mažesnę delsą ir gerokai didesnę tinklo talpą – kitaip sakant, vienu metu prie tos pačios stoties gali prisijungti kur kas daugiau įrenginių. Prieiga per internetą: <https://www.telia.lt/5g/kas-yra-5g>

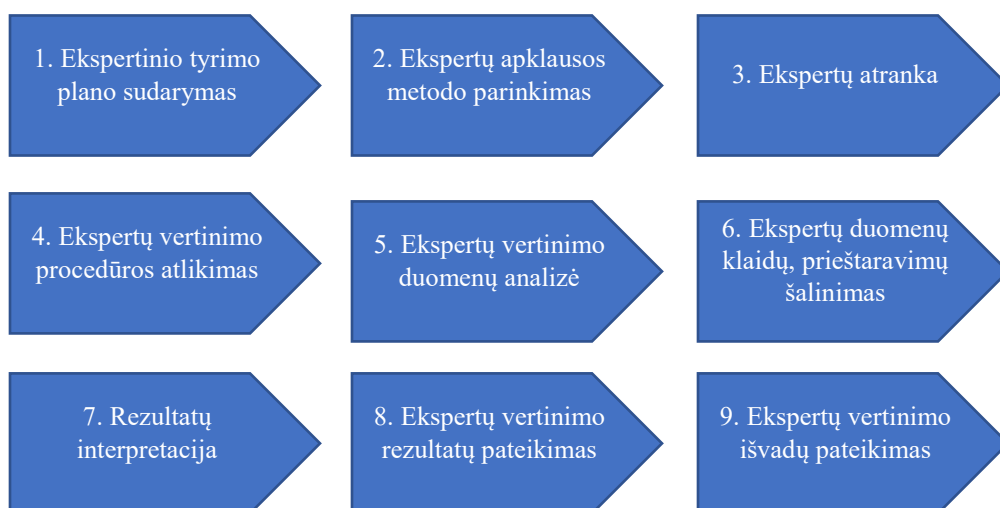
**Empirinio tyrimo tikslas** – Įvertinti kokiomis charakteristikomis pasižymi „Telia Lietuva“ AB verslo modelis ir jo dedamosios, siejant su vertės kūrimu ir pritaikant „verslo modelio drobės“ logiką.

**Tyrimo metodai:** taikyti tokie tyrimo metodai:

1. **DUOMENŲ RINKIMO ETAPE:** ekspertų vertinimas, apklausa, dokumentų analizė.
2. **DUOMENŲ ANALIZĖS ETAPE:** Kendall konkordacijos koeficiento skaičiavimas, „verslo modelio drobė“.

**1. DUOMENŲ RINKIMO ETAPAS.** Tyrimui pasirinkti plačiai sociologiniuose tyrimuose taikomi metodai – ekspertinis vertinimas, apklausa, dokumentų analizė.

Taikant ekspertinį vertinimo metodą atliekami šie žingsniai (žr. 10 pav.):



**10 pav. Ekspertinio vertinimo metodo taikymo žingsniai**

Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis Okoli, Pawlowski, Suzanne (2004)

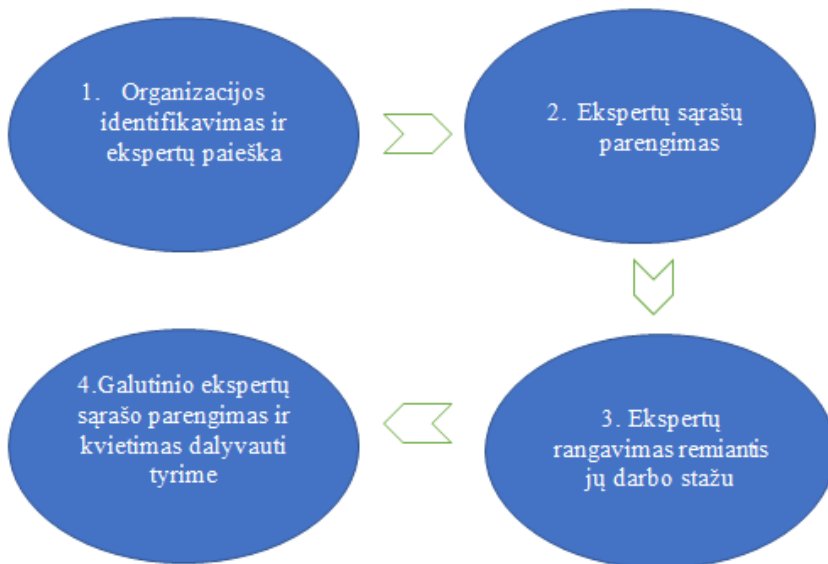
Ekspertas – tai asmuo, kuris dėl savo profesinės ar gyvenimo patirties turi didelę kompetenciją ir patikimą bei pakankamai išsamią informaciją apie tiriamą problemą (Tidikis, 2003). Ekspertinio vertinimo metodas – „tai tam tikra specifinė apklausos metodo rūšis, turinti daugybę ypatybių“ (Tidikis, 2003, p. 515). Kaip teigia Tidikis (2003) pagrindinė priežastis, kodėl tyrimui pasirenkamas ekspertų vertinimo metodas – tai, kad ekspertų argumentuotas vertinimas padeda gauti teisingus ir objektyvius rezultatus, siekiant mokslinio objektyvumo analizuojama problematika bei siekiama atskleisti labiausiai dominančius aspektus, apie kuriuos norima gauti detaliausią informaciją, o šiuo atveju dominantis aspektas – įmonės sukuriamos vertės vertinimas, pasitelkiant Osterwalder ir Pigneur (2010) „verslo modelio drobės“ elementus.

Ekspertinio vertinimo metodologija grindžiama šiomis prielaidomis (Tidikis, 2003; Rudzkienė, 2005):

- Ekspertas turi sukaupęs daug žinių ir patirties, yra intuityvus ir todėl ekspertas gali būti kokybinės informacijos šaltiniu;
- ekspertų grupės nuomonė nedaug skiriasi nuo tikrojo problemos sprendinio.

Mokslinėje literatūroje, išskiriami ekspertų vertinimo metodo privalumai ir trūkumai. Tidikio (2003) teigimu, reikalingi išsami ekspertų atranka: ekspertai privalo būti kompetentingi asmenys, turintys specialios patirties ir išmanantys tiesiogiai su ekspertizės objektu susijusią sritį. Ekspertų kompetentingumo rodikliais galima įvardinti kaip pareigybinę padėtis, išsilavinimas ir praktinis darbo stažas. Ekspertų vertinimo metodas plačiai taikomas sociologiniuose tyrimuose gauti nagrinėjamos srities empiriniams duomenims (Tidikis, 2003). Norint panaudoti šį metodą, reikia suformuoti grupę ekspertų, kurie gali suteikti būtiną kvalifikuotą informaciją apie vertinamąjį objektą. Siekiant išlaikyti ekspertinio vertinimo tikslumą ir patikimumą, į ekspertų grupę rekomenduojama įtraukti 5 – 7 ekspertus.

Okoli ir kt. (2004) pabrėžia, kad norint, jog eksperimentinis vertinimas vyktų sklandžiai, iš anksto reikalinga apibrėžti ekspertų parinkimo tyrimui tvarką. Remiantis autoriais, sudaryta ekspertų pasirikimo tvarkos planas, kurio laikomasi tyrimo metu (11 pav.).



**11 pav. Ekspertų parinkimo tvarkos planas**

Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis Okoli ir kt. (2004)

Atsižvelgiant į ekspertų parinkimo tvarkos planą, visų *pirma* nuspręsta tyrimą atlikti didelėje telekomunikacijų paslaugas teikiančioje įmonėje ir nuspręsta, kad *ekspertų vertinimas atliekamas apklausiant įmonėje vadovaujančias pareigas užimančius asmenis – įvairių padalinių ir lygių*



*vadovus*. Vadovų, kaip ekspertų pasirinkimą lėmė tai, jog vadovaujančias pareigas užimantys asmenys gali padėti surinkti tyrimui reikalingą informaciją, kad „N“ įmonės verslo modelis galėtų būti patikrintas bei kompetentingų asmenų atsakymai užtikrintų informacijos kokybę. *Antra*, parengus ekspertų sąrašą ir *išrinkus ne mažesnę nei dviejų metų darbo stažą turinčius vadovus*, parengtas galutinis ekspertų sąrašas ir jie pakviesti dalyvauti tyrime.

Taigi, tyrime dalyvavo septyni įmonės vadovų pareigas užimantys asmenys. Visi tyrime dalyvavę ekspertai – bakalauro arba magistro akademinį laipsnį turintys asmenys. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal darbo patirtį įmonėje – nuo trejų iki septynių metų, o darbo stažas esamoje ar susijusiose srityse – nuo vienerių iki septynerių metų. Tyrime dalyvavo tokias vadovų pareigas užimantys asmenys:

- Klientų aptarnavimo komandos vadovas;
- Proaktyvių pardavimų prekybos salono vadovas;
- Du skambučių centro komandos vadovai;
- Technologijų srities (inžinierių) vadovas
- Klientų aptarnavimo padalinio komandos vadovas;
- Prekybos salono vadovas;

Tyrimo metu informantai noriai dalyvavo tyrime, atsakė į visus anketos klausimus.

Kaip teigia Tidikis (2003) „ekspertų kompetentingumo rodikliai yra pareigybinė padėtis, mokslinis laipsnis, tam tikro mokslinio ir praktinio darbo stažas.“ (p. 517). Ekspertų vertinimo metodo pasirinkimą lėmė tai, jog norint surinkti informaciją apie sukuriama vertę, reikia asmenų, gerai išmanančių įmonės veiklas. Todėl manyta, kad vadovai, turintys ne mažesnę nei dviejų metų darbo stažą įmonėje, turės sukaupę pakankamai žinių, o jų atsakymai bus vertingi tyrimui atlikti.

Ekspertų vertinimo formos, pasak Tidikio (2003), gali būti įvairios – tiek interviu, tiek neakivaizdinės individualios apklausos anonimine anketa, tiek atviros grupinės šių asmenų diskusijos tyrimo problemą nagrinėjama klausimais. Tyrimui pasirinkta *anketa – klausimynas*, nes dėl šalyje esančios Covid-19 epidemijos ir karantino, atviros, tiesioginės grupinės diskusijos įmonėje negalimos. Taip pat manoma, kad anketų pildymas bus greitesnis, mažiau informantų<sup>6</sup> laiko reikalaujantis procesas ir jų atsakymai bus atviri bei objektyvūs.

Dokumentų analizės metodo pasirinkimą lėmė mokslininkų (Tidikis, 2003; Rupšienė, 2007) rekomendacijos, kad tyrimui reikiamus duomenis galima gauti ne tik apklausos, stebėjimo ar kitų

---

<sup>6</sup> „Kokybiniame tyrime dalyvaujantys ir tyrėjui duomenų suteikiantys žmonės dažniausiai vadinami informantais. Metodologinėje literatūroje kartais vartojama ir respondento sąvoka, bet informantas kokybiniuose tyrimuose yra priimtinesnis“ (Rupšienė, 2007, p. 9).

metodų pagalba, bet ir renkant viešai skelbiamą informaciją apie nagrinėjamą objektą, pvz.: įvairius žmonių veiklos produktus, tokius kaip metines ataskaitas; oficialius šaltinius, tokius kaip archyvų duomenys ar asmeninė medžiaga. Metodologinėje literatūroje tokia medžiaga vadinami bendru *dokumentų* pavadinimu (Rupšienė, 2007). Šio tyrimo atveju, dokumentais vadinama ir įmonės internetinės svetainė, kur pateikiami prekių ir paslaugų pasiūlymai, metinės ataskaitos, strategijos ir kita naudinga informacija bei įvairūs žiniasklaidos pranešimai, straipsniai, diskusijos, interviu su įmonės vadovais ir kt. Pasirinktas dokumentų analizės metodas, nes daug tyrimui reikalingos informacijos yra lengvai prieinama, nereikia derinti duomenų rinkimo laiko su informantais ir tai padės užtikrinti, kad nebus atskleista konfidenciali įmonės informacija.

## **2. DUOMENŲ ANALIZĖS ETAPAS.**

Tyrimo metu surinktų duomenų interpretacija atliekama dviem lygmenimis – manifestiniu ir hermeneutiniu. Manifestinis lygmuo reiškia, kad rezultatai interpretuojami tiesiogiai, remiantis raktiniais žodžiais. „Sąvoka hermeneutika reiškia teksto supratimą, jo interpretavimą ar aiškinimą“ (Šaparnis, Merkys, 2000, p. 45). Šis lygmuo atspindi paslėptąją, dar vadinamą latentinę atsakymų prasmę, kas padeda atskleisti tai, ko neatspindi tiesioginiai atsakymai (Plačiau apie naudotus duomenų analizės metodus žr. 2.3 poskyryje).

**Anketos sudarymo principai.** Sudarant anketą, svarbu atkreipti dėmesį į teisingą klausimų formuluotę; jie turi būtų aiškūs visiems informantams. Siekiant, kad tyrimas būtų kryptingas, pasirinkta sudaryti pusiau struktūrizuotą anketą (žr. 1 priedas), kuri sudarė uždari ir atviri klausimai, ir kuris leido išsamiau apžvelgti situaciją šiais aspektais:

- pirmieji keturi anketos klausimai buvo skirti išsiaiškinti informacijai apie ekspertą, kuri parodytų, kad ekspertas yra kompetentingas asmuo tyrimo tikslui pasiekti, t. y. ekspertų akademinis laipsnis, darbo patirtis įmonėje, kokios srities vadovas įmonėje yra ekspertas ir jo darbo stažas šioje ar susijusioje srityse;
- kiti anketos klausimai sudaryti remiantis anksčiau mokslinėje literatūroje apžvelgtos „verslo modelių drobės“, devynias dedamąsias apibūdinančiais klausimais:
  - *klientų segmento* dedamojoje, klausimai yra: kam yra kuriama vertė; kokie yra įmonės svarbiausi klientai?
  - *siūloma vertė* – kokia vertė pristatoma vartotojui; kokios klientų problemos yra sprendžiamos; kokie klientų poreikiai yra tenkinami; kokie prekių ar paslaugų paketai yra siūlomi kiekvienam klientų segmentui?

- pildant *kanalų* dedamąją reikia atsakyti į klausimus: kokiais kanalais bus stengiamasi pasiekti klientų segmentus; kaip jie yra pasiekiami dabar; kaip kanalai yra integruoti; kuris kanalas veikia geriausiai; kuris kanalas reikalauja mažiausiai išlaidų; kaip kanalai yra pritaikyti prie klientų rutinos?

- *santykių su klientais* dedamojoje reikia atsakyti į klausimus: kokiais būdais bendraujama su skirtingų segmentų klientais? Kaip santykiai palaikomi dabar? Kaip jie integruojami į likusį verslo modelį?

- *pajamų struktūros* dedamojoje reikia atsakyti į klausimus: už kokią vertę klientas nori mokėti pinigus; už ką jie moka dabar; kaip dabar jie moka; kaip kiekvienas pajamų šaltinis/ srautas šiuo metu prisideda prie bendrų pajamų?

- *pagrindiniai ištekliai* – kokių išteklių reikia, norint pasiūlyti klientui atitinkamą vertę; kokie yra įmonės platinimo kanalai, santykiai su klientais ir pajamų srautai?

- *pagrindinės veiklos* – kokios turi būti įmonės veiklos, platinimo kanalai, santykiai su klientais, norint pasiūlyti klientui atitinkamą vertę.

- *partnerių* dedamojoje atsakoma į tokius klausimus, kaip: kas yra įmonės pagrindiniai partneriai, tiekėjai; kokie pagrindiniai ištekliai yra įsigijami iš partnerių; kokias pagrindines veiklas vykdo partneriai.

- *sąnaudų* dedamojoje atsakoma į klausimus: kokios svarbiausios išlaidos būdingos sudaromam verslo modeliui; kurie ištekliai yra brangiausi; kurios veiklos yra brangiausios.

Anketą sudarė 19 klausimų. Anketa paruošta internetinėje platformoje, naudojant „google.docs.lt“ formą ir ekspertams išsiųsta el. paštu. Atsakymo į anketą trukmė – apie 10 – 15 min.

**Duomenų rinkimas.** Parengus ekspertų apklausos anketą, atrinkus ekspertus, atliktas ekspertų vertinimas. Sutikusiems dalyvauti tyrime, informantams el. paštu išsiųsta nuoroda į anketą: [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScG1zE52nzi-3INOm3ib6u5D0hXsAuExlO\\_QkQhFdwylB1\\_hQ/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScG1zE52nzi-3INOm3ib6u5D0hXsAuExlO_QkQhFdwylB1_hQ/viewform?usp=sf_link). Iš viso tyrime dalyvavo septyni ekspertai. Dokumentų analizė atlikta peržvelgiant įmonės viešai paskelbtus duomenis.

**Tyrimo eiga.** Empirinis tyrimas (nuo duomenų rinkimo iki išvadų formulavimo) vykdytas 2021 m. kovo – balandžio mėn. Gauti duomenys analizuoti turinio analizės metodu. Ekspertų vertinimo suderinamumas skaičiuotas pasitelkus Kendalo konkordacijos koeficientą.

### 2.3. Ekspertų vertinimų suderinamumo skaičiavimo metodika

Ekspertų nuomonės bei požiūris į ieškomus problemų sprendinius dažnai gali skirtis, o jų požiūriai gali būti prieštaringi. Jeigu yra reikalinga priimti sprendimą ekspertų vertinimų pagrindu, būtina įvertinti ekspertų nuomonių suderinamumo ar prieštaringumo laipsnį (Podvezko, 2005). Siekiant patikrinti ekspertinio vertinimo patikimumą, kai tyrime dalyvauja daugiau nei du ekspertai, turi būti nustatomas ekspertų nuomonių sutapimo laipsnis, kitaip – Kendall dispersinis konkordacijos koeficientas ( $W$ ).

Ekspertų vertinimas, kaip jau minėta, atliekamas klausimyno pagalba (anketa), o klausimai – įvairių formų, todėl ekspertų vertinimo suderinamumas skaičiuojamas tik 13 – tam klausimui, kadangi jo esmė – įvertinti komunikavimo kanalų efektyvumą balais, kurie vėliau keičiami balais ir skaičiuojamas dispersinis konkordacijos koeficientas.

Pasak Kendall (1956), ekspertinis vertinimas remiasi teiginiu, kad sprendimas gali būti gautas tik esant ekspertų nuomonių suderinamumui. Ekspertai, kurių nuomonės nesutampa, turi būti pašalinami iš ekspertų grupės. Taip iš tyrimo „išmetami“ ne kvalifikuoti ekspertai, patekę į grupę per klaidą ir vertinami tik patikimų ekspertų rezultatai, kurie giliai suvokia tiriamąją problemą<sup>7</sup>.

Kaip teigia Kendall (1956), konkordacijos koeficientas kinta  $[0; 1]$  ribose. Laikoma, kad ekspertų nuomonė vieninga, kai konkordacijos koeficientas arti 1, o kai koeficientas artėja prie 0, reiškia, kad ekspertai neturi vieningos nuomonės. Kai konkordacijos koeficientas viršija 0,6 reikšmę, laikoma, kad ekspertų nuomonė yra pakankamai vieninga, kad ekspertinis vertinimas būtų laikomas patikimu ir baigtu (Kendal, 1956).

Pasak Silinavičiaus (2001), skaičiuojant Kendall konkordancijos koeficientą, ekspertų vertinimai turi būti ranguojami (Sėrikovienė, 2013). Terminas rangas kilęs iš vokiečių ir prancūzų kalbų žodžių „rang“ – eilė. Tai atspindi eilę hierarchinėje sistemoje. Dėl šios hierarchijos, svarbiausiam kriterijui suteikiamas didžiausias įvertis – rangas, lygus vienetui, antrajam – sekantis pagal hierarchiją įvertis – dvejetas, o paskutiniajam – rangas  $m$ . Balai į rangus keičiamai naudojant formulę (1):

$$R_{ij} = (n+1) - B_{ij} \quad (1)$$

čia –  $B_{ij}$  –  $j$  – tojo eksperto ( $j=1, 2, \dots, m$ )  $i$  – jam kriterijui suteiktas svarbos įvertis (balas) ( $i=1, 2, \dots, n$ );

$m$  – ekspertų (informantų skaičius);

<sup>7</sup> Tyrimo „Socialinio ugdymo srityje dirbančių tyrėjų trūkstamų kompetencijų identifikavimas“ ataskaita. Prieiga per internetą: [http://www.esparama.lt/es\\_parama\\_pletra/failai/ESFproduktai/2014\\_Tyrimo\\_ataskaita.pdf](http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2014_Tyrimo_ataskaita.pdf)

$n$  – kriterijų (kokybės rodiklių) skaičius.

Kaip pavyzdys pateikiamas,  $r$  ekspertų,  $m$  alternatyvų vertinimas. Kaip jau minėta, kiekviename stulpelyje esančios reikšmės keičiamos rangais. Tikrinama, ar ekspertų vertinimai dera tarpusavyje. Suformuluojamos hipotezės:

- $H_0$ : ekspertų vertinimai priešaringi (t.y. konkordancijos koeficientas artėja prie 0);
- $H_A$ : ekspertų vertinimai panašūs (t.y. konkordancijos koeficientas  $> 0,6$ ).

Atlikus rangavimą, toliau skaičiuojama kiekvieno rodiklio rangų suma, nes konkordacijos koeficiento esmė yra susijusi su kiekvieno rodiklio rangų suma ( $c_i$ ) visų ekspertų atžvelgiu (Sėrikovienė, 2013).  $c_i$  skaičiuojama pagal formulę (2):

$$c_i = \sum_{j=1}^m c_{ij} \quad (2)$$

Čia:  $m$  – ekspertizės objektų skaičius (alternatyvos);

tiksliau, su dydžiu  $c_i$  nuokrypiu nuo bendro vidurkio  $\bar{c}$  kvadratų suma  $S$  (3) (dispersijos analogas):

$$S = \sum_{i=1}^m (c_i - \bar{c})^2 \quad (3)$$

Bendras vidurkis  $\bar{c}$  skaičiuojamas pagal formulę (4):

$$\bar{c} = \frac{\sum_{i=1}^m c_i}{m} = \frac{\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^t c_{ij}}{m} \quad (4)$$

Čia:  $m$  – ekspertizės objektų skaičius (alternatyvos);

$r$  – ekspertų skaičius;

Jeigu ekspertų įvertinimas visiems rodikliams būtų vienodas, tai svarbiausio rodiklio rangas būtų vienetas ir šių rodiklių visų ekspertų rangų suma būtų lygi  $r$ , antrojo –  $2r$  ir t.t. o paskutiniojo rodiklio  $kr$ . Toks atvejis ekspertų nuomonių suderinamumui yra idealus. Visų  $m$  ekspertų  $k$  rodiklių rangų suma apskaičiuojama pagal formulę (5):

$$\sum_{i=1}^m c_i = \frac{1}{2} r m (m + 1) \quad (5)$$

ir bendras vidurkis (6):

$$\bar{c} = \frac{1}{2} r (m + 1) \quad (6)$$

priklauso nuo  $r$  ir  $m$  dydžių ir nepriklauso nuo suderinamumo lygio. Naudojant žinomų  $m$  natūraliųjų skaičių ir jų kvadratų sumų formules

$$\left( \sum_{i=1}^m i = \frac{(1+m)m}{2}, \sum_{i=1}^m i^2 = \frac{m(1+m)(2m+1)}{6} \right)$$

nesunku įrodyti, kad kvadratų suma  $S$  apskaičiuota pagal formulę (7):

$$S_{\max} = \frac{r^2(m^3 - m)}{12} \quad (7)$$

Tai yra didžiausia įmanoma dydžio  $S$  reikšmė, kai ekspertų nuomonės absoliučiai suderintos t. y. kai visų ekspertų vertinimai vienodi. Priešingas, blogiausias ekspertų vertinimas bus tuo atveju, kai ekspertų vertinimai absoliučiai priešaringi, t. y. jei kiekvienam objektui vertinti naudojami visi įmanomi rangai nuo vieneto iki  $m$ , kada kiekvieno rodiklio rangų suma vienoda ir sutampa su bendru rangų vidurkiu. Šiuo atveju dydžio  $S$  reikšmė lygi nuliui, nors toks rezultatas praktikoje gali pasitaikyti labai retai ir gali būti traktuojamas kaip teorinis, ribinis. Jei  $S$  yra reali kvadratų suma, suskaičiuota pagal (3) formulę, tai konkordancijos koeficientas apibrėžiamas suskaičiuotos  $S$  ir atitinkamos didžiausios  $S_{\max}$  santykiu (8):

$$W = \frac{12S}{r^2(m^3 - m)} \quad (8)$$

Kendalas (1956) įrodė, kad jeigu objektų skaičius  $m > 7$  konkordancijos koeficiento reikšmingumas gali būti nustatytas, naudojant  $\chi^2$  kriterijų.

Atsitiktinis dydis

$$x^2 = Wr(m-1) \frac{12S}{rm(m+1)} \quad (9)$$

Tačiau šis rodiklis nebus skaičiuojamas, nes tyrime dalyvavusių ekspertų skaičius  $m$  nėra daugiau nei 7 (Podvezko, 2005). Taip pat pabrėžiama, kad norint apskaičiuoti ekspertų vertinimo suderinamumo ar priešaringumo rodiklius, reikalingi tam tikros struktūros klausimai – dažniausiai tai – vertinimo skalė, kurios metu ekspertai gali vertinti tiriamą objektą. Klausimyne tokio pobūdžio klausimas – 13-tas. *Todėl šiam klausimui skaičiuojamas ekspertų vertinimo suderinamumas. Sudarius tyrimo metodologiją, atliekamas tyrimas ir pateikiami tyrimo rezultatai.*

### 3. VERSLO MODELIO DEDAMŲJŲ IR JŲ CHARAKTERISTIKŲ, TAIKANT „VERSLO MODELIO DROBĖ“, TYRIMO REZULTATAI TELEKOMUNIKACIJŲ ĮMONĖS ATVEJU

Toliau sudaroma „verslo modelio drobė“ pagal Osterwalder ir Pigneur (2010) šabloną parodo „Telia Lietuva“ AB veiklą ir su jŲ vykdymu reikalingų dedamųjų „paveikslą“. Taip pat analizuojama, kokią reikšmę atskiros „drobės“ dedamosios daro sukuriamai vertei.

Išskirtos keturios verslo modelio dalys (žr. 3 pav.) „drobėje“ pažymėtos skirtingomis spalvomis.

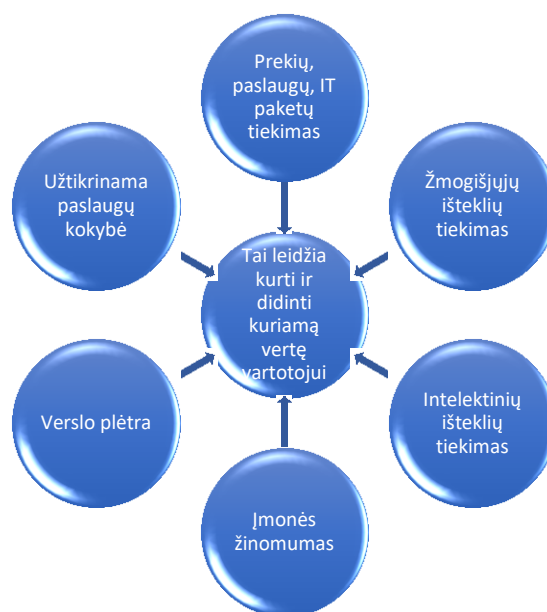
**1. INFRASTRUKTŪROS (ROŽINĖ SPALVA) DALIS.** Infrastruktūros dalį sudaro svarbiausi partneriai, pagrindinės veiklos ir pagrindiniai ištekliai.

**1.1. Svarbiausi partneriai.** Ekspertų vertinimo anketoje stengiasi išsiaiškinti, kas yra svarbiausi įmonės partneriai. Gauti ekspertų vertinimo rezultatai pavaizduoti lentelėje (žr. 2 lent.).

**2 lentelė. Ekspertų vertinimo rezultatai apie įmonės partnerius**

Klausimas	Atsakymo variantas	Eksperto nr. ir pasirinkti variantas						
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Pasirinkite vieną ar kelis variantus, kuris (-ie), Jūsų nuomone, apibūdina įmonės partnerius.	Įmonės partneriai yra ne konkurentų organizacijos, o partnerystė pagrįsta tam tikrų įsipareigojimų pagrindu;	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
	Įmonės partneriai yra konkurentai, o partnerystės tikslas – bendradarbiavimas;							
	Įmonės partneriai – kartu įsteigtos bendros įmonės, skirtos plėtoti verslą;		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Įmonės partneriai – tai tiekėjai, kurie padeda užtikrinti patikimą paslaugų/ prekių tiekimą;	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Gauti atsakymai parodo, kad siekiant vykdyti įmonės veiklas, nepakanka vien pačios įmonės pajėgumų ir pagrindiniai partneriai vaidina svarbų vaidmenį vertės kūrimo procese ir pasižymi įvairiomis charakteristikomis (žr. 12 pav.): padeda užtikrinti sklandų įmonės veiklos procesą, *teikdami* reikiamas *prekes, paslaugas*, būtinų *IT (informacinių technologijų) paketų tiekimą*; partneriai – kartu įsteigtos bendros įmonės, skirtos *plėtoti verslą*; partnerystė su ne konkurentų organizacijomis pagrįsta tam tikrų įsipareigojimų pagrindu užtikrina, parodo, bus laikomasi nustatytų taisyklių ar sutarčių, kas užtikrins, kad dėl partnerių įmonės veiklos procesas nesuprastės ir pan. Partnerių dėka taip pat yra *didinamas įmonės žinomumas, užtikrinama teikiamų paslaugų kokybė*. Tiekdami prekes, partneriai užtikrina, kad įmonė galėtų pasiūlyti klientams prekių asortimentą.



**12 pav. Partnerysčių kūrimo charakteristikos reikšmė kuriamai vertei**

Šaltinis: sudaryta autorės

Remiantis mokslinėje literatūroje Osterwalder ir Pigneur (2010) išskirtu svarbiausių partnerysčių kūrimo tikslų, analizuojama įmonė atitinka tris iš pateiktų keturių (žr. 16 psl.). Taip pat pabrėžtina, kad įmonė iš partnerių gauna ir *fizinių*, *intelektinių* ir *žmogiškųjų* išteklių dalį, kurių reikia vertės kūrimo procesui. Tad galima teigti, kad įvairių tikslų partnerysčių užmezgimas daro teigiamą reikšmę sukuriamai vertei. Užpildoma svarbiausių partnerių „drobės“ dedamoji (žr. 20 pav.).

**1.2. Pagrindinės veiklos – antra infrastruktūros dalis verslo modelyje.** Internetinėje svetainėje pateiktos įmonės teikiamos paslaugos ir prekių pasiūlymai, ką įmonė siūlo privatiems ir verslo klientams: IT, fiksuotojo ir mobiliojo ryšio, skaitmeninės televizijos bei interneto paslaugos bei prekyba išmaniaisiais telefonais, planšetiniais, nešiojamaisiais kompiuteriais, išmaniaisiais laikrodžiais, išmaniaisiais televizoriais ir kt. priedais. Tiriamos organizacijos „verslo modelio drobėje“ (žr. 20 pav.) pagrindinių veiklų skiltyje surašomos įmonės pagrindinių veiklų charakteristikų spektras, kuris vertės kūrimo procese yra reikšmingas (žr. 13 pav.). Kaip jau minėta, vertės pasiūlymas gali būti apibūdinamas kaip įmonės veiklų vykdymas ir išteklių panaudojimas, reikalingas kuriant vertę vartotojams, kad verslo modelis veiktų.





**13 pav. Pagrindinių veiklų charakteristikų reikšmė sukuriamai vertei**

Šaltinis: sudaryta autorės

Galima teigti, kad įmonės pasiūlymai, kad vartotojams būtų suteikiama vertė, yra *platus paslaugų asortimentas*: įvairūs mobiliojo ryšio planų pasirinkimas, pritaikytas prie vartotojų poreikių (pasirinktinai pagal gaunamų mobiliųjų duomenų kiekį; visi planai siūlo neribotus pokalbius ir trumpąsias „sms“ žinutes), namų telefonijos paslauga, pasirinktinai pagal suteikiamų pokalbių minučių skaičių ir gaunamą vertę atitinkančią kainą (daugiau minučių – didesnė kaina), televizijos (pasirinktinai pagal televizijos kanalų skaičių), namų ir mobiliojo interneto (pasirinktinai pagal greitį, kainą, suteikiamus duomenų kiekius). Prie pagrindinių paslaugų privatiems klientams įmonė taip pat siūlo ir *pabrėžia papildomas paslaugas*, tokias kaip m. parašas, kelionių draudimas, įrangos draudimas, papildomi televizijos kanalų paketai ar papildomi duomenų įsigijimo paketai. Verslo klientų poreikių tenkinimui pateikiami ir tokie *papildomi paslaugų* pasiūlymai, kaip susirinkimų kambarys, programėlės verslui, debesijos sprendimai (angl. cloud), kibernetinio saugumo paslauga, IT ūkio priežiūra, virtualaus privataus tinklo apsauga. Klientams, turintiems tiek mobiliojo, tiek namų paslaugas, įmonė siūlo papildomas nuolaidas, *paslaugų rinkinius* „Telia 1“, ko pasėkoje, vartotojas gauna didesnę vertę; papildomai gali būti suteikti mobiliųjų duomenų paketai visiems šeimos nariams.

Ekspertų taip pat klausta, koks, jų nuomone, yra įmonės unikalumas, kuris išskiria ją iš konkurentų (žr. 3 lent.).

3 lentelė. Ekspertų vertinimo rezultatai apie įmonės partnerius

Klausimas	Atsakymo variantas	Eksperto nr. ir pasirinkti variantai						
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Koks, Jūsų manymu, yra įmonės unikalumas, išskiriantis ją iš konkurentų? Pasirinkite Jūsų nuomone tinkamą (-us) variantą (-us). Taip pat galite įrašyti savo komentarą.	Siūlomos naujovės;	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Platus paslaugų asortimentas;	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Ypatinga paslaugų kokybė;	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Ypač greitas aptarnavimas;							
	Platus prekių asortimentas;		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
	Paslaugos „iš vienu rankų“;	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Ekspertų komentaras		Kokybiškas aptarnavimas, 24/7 aptarnavimas ir gedimų šalinimas		24/7 aptarnavimas ir gedimų šalinimas			24/7 aptarnavimas ir gedimų šalinimas

Analizuojant gautus rezultatus galima teigti, kad siūlomos naujovės, platus paslaugų asortimentas, paslaugų kokybė, platus prekių asortimentas, paslaugos „iš vienu rankų“, kokybiškas aptarnavimas 24 val. per parą ištisus metus ir gedimų šalinimas yra „Telia Lietuva“ AB išskirtinumo bruožai, kuriuos išskyrė ekspertai ir kurie atsispindi pagrindinių veiklų bei santykių su klientais „drobės“ skiltyse. Svaru paminėti, kad įmonės televizijos reklamoje, internetiniame puslapyje akcentuojama *paslaugų kokybė*. Vartotojams tai gali reikšti, kad paslaugų įsigijimas nereikalaus papildomų laiko išteklių, naudotis paslaugomis bus paprasta ir lengva. Pagrindinės veiklos analizuojamoje įmonėje yra *aiškiai suformuotos* ir apibrėžtos, dėl to galima teigti, kad orientacija į vartotojų poreikių tenkinimą ir vertės kūrimą yra organizuotas procesas. Klientai pasirinkdami įmonę, gali gauti visas telekomunikacijų paslaugas „iš vienu rankų“. Įmonei yra suteikiama galimybė pasiūlyti didesnį pagrindinių ir papildomų paslaugų paketą vartotojui, o pastarajam – gauti didesnę vertę.

**1.3. Pagrindiniai ištekliai.** Remiantis Osterwalder ir Pigneur (2010) išteklių skirstymu, kad pagrindinius išteklius sudaro fiziniai, finansiniai, intelektiniai ir žmogiškieji ištekliai ir užpildoma „drobės“ dedamoji. (žr. 20 pav.). Apklausiant ekspertus apie išteklių šaltinius išsiaiškinta (žr. 4 lent.), kad fizinius išteklius (tokius kaip įmonės pastatai ir mašinos, transporto priemonės, kiti įrengimai, mobilioji įranga ir jos priedai, kita įranga ir įrankiai, kitas materialus turtas) įmonė ne tik turi pati, bet dalį jų taip pat nuomojasi arba išsigyja iš partnerių, tiekėjų.

4 lentelė. Ekspertų vertinimo rezultatai apie išteklių šaltinius

Klausimas	Išteklių pavadinimas	Pasirinkimo variantas	Eksperto nr. ir pasirinkti variantai						
			E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Įmonės veiklai vykdyti yra reikalingi įvairūs ištekliai. Lentelėje pažymėkite įmonės naudojamų išteklių šaltinį. Prie kiekvienos išteklių rūšies pasirinkite vieną ar kelis šaltinius.	Fiziniai	Įmonė išteklius turi pati;			<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	
		Dalį išteklių įmonė turi pati, dalis yra išsinuomojami;	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
		Ištekliai yra išsinuomojami;			<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	
		Dalį išteklių yra išnuomojami; dalis yra įsigijami iš partnerių, tiekėjų;							
	Finansiniai	Ištekliai yra įsigijami iš partnerių, tiekėjų;	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
		Įmonė išteklius turi pati;				<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
		Dalį išteklių įmonė turi pati, dalis yra išsinuomojami;	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
		Ištekliai yra išsinuomojami;							
	Intelektiniai	Dalį išteklių yra išnuomojami; dalis yra įsigijami iš partnerių, tiekėjų;							
		Ištekliai yra įsigijami iš partnerių, tiekėjų;							
		Dalį išteklių yra išnuomojami; dalis yra įsigijami iš partnerių, tiekėjų;	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
		Ištekliai yra įsigijami iš partnerių, tiekėjų;	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Žmogiškieji	Įmonė išteklius turi pati;							
		Dalį išteklių įmonė turi pati, dalis yra išsinuomojami;	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
		Ištekliai yra išsinuomojami;							
		Dalį išteklių yra išnuomojami; dalis yra įsigijami iš partnerių, tiekėjų;							
			Ištekliai yra įsigijami iš partnerių, tiekėjų;						

Fiziniai ištekliai, kurie ekspertų nuomone (žr. 5 lent.), reikalauja daugiausia išlaidų, *aprūpina įmonę būtinomis priemonėmis* vertės kūrimo procese (žr. 14 pav.) ir užtikrina sklandų veiklos vykdymo procesą.

Finansinius išteklius (tokius kaip piniginių lėšų šaltiniai, akcijos ir pan.) įmonė turi pati arba dalį jų nuomojasi. Plačiau apie šių išteklių panaudojamumą ir šaltinius nebuvo klausta ekspertų, nes tai yra konfidenciali įmonės informacija. Tačiau *finansų turėjimas*, užtikrina, kad įmonei netrūks lėšų veiklai vykdyti ir vertei kurti.

5 lentelė. Ekspertų vertinimo rezultatai apie brangiausius išteklius

Klausimas	Pasirinkimo variantas	Eksperto nr. ir pasirinkti variantai						
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Kaip manote, kurie ištekliai reikalauja daugiausia išlaidų įmonei?	Fiziniai;	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Finansiniai;							
	Intelektiniai;							
	Žmogiškieji;							

Intelektinius išteklius (tokius kaip įmonės įvaizdis, reklama, prestižas, informacijos apdorojimo programos, nusimanymas, įmonės vardas, patentai, licencijos ir pan.) įmonė turi pati arba nuomojasi ir dalį jų gauna iš partnerių ar tiekėjų. Šie ištekliai įmonės sąnaudų struktūroje, ekspertų nuomone, yra mažiausiai išlaidų reikalaujantys ištekliai (žr. 6 lent.).

**6 lentelė. Ekspertų vertinimo rezultatai apie pigiausius išteklius**

Klausimas	Pasirinkimo variantas	Eksperto nr. ir pasirinkti variantai						
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Kaip manote, kurie ištekliai reikalauja mažiausia išlaidų įmonei?	Fiziniai;							
	Finansiniai;							
	Intelektiniai;	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑
	Žmogiškieji;							

Analizuojant įmonės viešus duomenis galima teigti, kad vertės kūrimui intelektiniai ištekliai užima ypatingai svarbų vaidmenį – jų turėjimas *užtikrina*, kad *įmonė* bus *žinoma* vartotojų tarpe, ji bus populiari ir vertė bus kuriama plačiai vartotojų grupei.



**14 pav. Išteklių charakteristikų reikšmė sukuriamai vertei**

Šaltinis: sudaryta autorės

Pasak ekspertų, žmogiškuosius išteklius (tokius kaip specialistai, pagrindiniai ir pagalbinių darbuotojai ir pan.) įmonė turi pati arba juos nuomojasi, arba kitaip tariant – samdo. Darbuotojai – tai asmenys, kurie dalyvauja vertės kūrimo procese. Nuo jų priklauso, *santykių palaikymas su vartotojais bus kokybiškas*, pvz.: ar paslaugos bus įvestos klientui laiku, ar bendraudami su klientais, tiesioginiu (prekybos salone, paslaugų įvedimo metu) ar netiesioginiu (skambučio metu, tiesioginiu susirašinėjimu

(Live Chat)) būdu, klientams bus suteikta jiems rūpima informacija ar ne, ar bus užmegztas draugiškas ryšys, ar kliento problemos bus išspręstos, ar bus išsiaiškinti klientų poreikiai ir pan. Todėl investavimas į žmogiškuosius išteklius, t. y. darbuotojus, kurių 2020 m. 12 mėn. veiklos rezultatų duomenimis įmonė turėjo virš 2 tūkst., yra svarbus veiksnys, kuriant vertę vartotojams. Kadangi ekspertų nebuvo klausta kokių konkrečiai išteklių įmonė turi pati, o kokius išsitygia dėl konfidencialumo, išteklių analizė yra labiau abstrakti. Tačiau galima teigti, kad norit sukurti vertę, įmonė, turėdama išteklius pati, taip pat kuria partnerystės ryšius, reikiamus produktus įsitygia iš tiekėjų, kas padeda *užtikrinti sklandų verslo procesą*.

**2. ANTROJI MODELIO DALIS – VARTOTOJAS.** Ši dalis „drobėje“ nuspalvinta mėlva spalva. Ją sudaro klientų segmentai, kanalai ir santykiai su klientais.

**2.1. Kad vertės kūrimas būtų sėkmingas, įmonei reikalingi klientai,** nes būtent jiems yra kuriama ir pristatoma vertė. Remiantis ekspertų vertinimo anketos atsakymais (žr. 7 lent.) ir internetinės svetainės duomenimis, įmonė aptarnauja du *klientų segmentus* – tai privatus (B2C) ir verslo klientai (B2B).

**7 lentelė. „Telia Lietuva“ klientų segmentai**

Klausimas	Pasirinkimo variantai	Eksperto nr. ir pasirinkti variantai						
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Kokius klientų segmentus aptarnauja jūsų įmonė? Pasirinkite Jūsų nuomone tinkamą (-us) variantą (-us) arba įrašykite savo nuomonę į "Kita".	Verslo klientai (B2B);	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Privatus klientai (B2C);	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Kita							

Tačiau ekspertų vertinimo anketoje prašyta apibūdinti įmonės klientus ir ekspertų nuomone, įmonės klientai yra labai skirtingi (žr. 8 lent.).

**8 lentelė. „Telia Lietuva“ AB klientų apibūdinimas**

Klausimas	Pasirinkimo variantai	Eksperto nr. ir pasirinkti variantai						
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Kaip galėtumėte apibūdinti įmonės klientus?	Klientai ieško pigių paslaugų ar prekių, todėl jiems svarbu paslaugos kaina, nepaisant mažesnės gaunamos naudos (pvz.: mažiau mobiliojo interneto, mažiau televizijos kanalų, lėtesnį namų interneto greitį, senesnio modelio mobiliųjį telefoną ar kitą įrenginį ir pan.);	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

8 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Klausimas	Pasirinkimo variantai	Eksperto nr. ir pasirinkti variantai						
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Kaip galėtumėte apibūdinti įmonės klientus?	Klientai nori gauti daugiau naudos iš įsigyjamų paslaugų ar prekių, todėl jie sutinka mokėti didesnę nei mažiausią kainą; (pvz.: daugiau mobiliojo interneto, matyti daugiau televizijos kanalų, turėti spartesnį namų internetą, įsigyti naujesnio modelio mobilųjį telefoną ar kitą įrenginį ir pan.);	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Klientams svarbu paslaugos ar prekės atitikimas jų poreikiams, todėl jie sutinka mokėti didesnę kainą už gaunamą vertę (pvz.: neribotas mobilusis internetas, didžiausias siūlomas televizijos kanalų skaičius, sparčiausias internetas, naujausias mobilusis telefonas ar kitas įrenginys ir pan.);	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Kita.	Tinka visi variantai. Didžioji dalis ieško pigių paslaugų, tačiau kita dalis orientuojasi į jų poreikius atitinkančius pasiūlymus, gaunamas vertes bei kokybę.		Tinka visi išvardinti variantai, nes klientai yra įvairūs, jie ieško įvairių prekių ir paslaugų				

Remiantis gautais rezultatais ir atlikus įmonės teikiamų paslaugų analize, galima teigti, kad aukščiau paminėti du įmonės klientų segmentai gali būti suskirstyti į keletą mažesnių segmentų (žr. 9 lent.). Detalesnio klientų segmentavimo būdu išskirti trys klientų segmentai: mažiausių kainų ieškotojai, racionalūs klientai, geriausių produktų ieškotojai. Toks detalesnis klientų segmentavimas tinka tiek privatiems, tiek verslo klientams.

## 9 lentelė. Detalesnis klientų segmentavimas

Klientų segmentai	Detalesnis klientų segmentas	Detalesnis klientų segmento aprašymas	Pavyzdys	Išskirtiniai bruožai
Privatūs klientai (B2C)	Mažiausių kainų ieškotojai	Klientai ieško pigių paslaugų ar prekių, todėl jiems svarbu paslaugos kaina, nepaisant mažesnės gaunamos naudos.	Mažiau mobiliojo interneto, mažiau televizijos kanalų, lėtesnis namų interneto greitis, senesnio modelio mobilusis telefonas ar kitas įrenginys už mažiausią kainą;	Skirtingi poreikiai;  Skirtingas požiūris į vertės pasiūlymą;
	Racionalūs klientai	Klientai nori gauti daugiau naudos iš įsigyjamų paslaugų ar prekių, todėl jie sutinka mokėti didesnę nei mažiausią kainą;	Daugiau mobiliojo interneto, daugiau televizijos kanalų, spartesnis namų internetas, naujesnio modelio mobilusis telefonas ar kitas įrenginys ir pan.	Pasiekiami per skirtingus platinimo kanalus;
Verslo klientai (B2B)	Geriausių produktų ieškotojai	Klientams svarbu paslaugos ar prekės atitikimas jų poreikiams, todėl jie sutinka mokėti didžiausią kainą už gaunamą vertę	Neribotas mobilusis internetas, didžiausias siūlomas televizijos kanalų skaičius, sparčiausias internetas, naujausias mobilusis telefonas ar kitas įrenginys ir pan.	Skirtingi santykių palaikymo būdai;  Skiriasi gaunamos pajamos;

Kaip matyti iš lentelės įmonės klientai yra labai skirtingi. Visų pirma – skiriasi jų poreikiai ir požiūris į gaunamą vertę: vieni paslaugas renkasi pačias pigiausias, kad tik būtų patenkinti minimalūs jų poreikiai. Tokie klientai gali būti apibūdinami, kaip ieškančiais mažiausių kainų. Už mažiausią kainą atitinkamai klientai gauna mažesnę vertę. Kitiems klientams svarbu gaunama vertė ir jie sutinka mokėti didesnę kainą. Galima sakyti, kad jie racionaliai įvertina gaunamos vertės ir kainos santykį. Tretiems klientams būdinga gauti maksimalią naudą – vertę, todėl renkantis paslaugas ar prekes, jie vertina gaunamą vertę ne pagal kainą. Detaliau atlikus klientų segmentų išskirstymą, užpildoma „drobės“ klientų segmento dedamoji (žr. 20 pav.). Visų antra – išryškėja kiti skirtingiems klientams būdingi bruožai, pagal kurių detalesnis klientų segmentavimas yra reikšmingas – jie yra pasiekiami per skirtingus platinimo kanalus, jie reikalauja skirtingų santykių palaikymo būdų ir skiriasi gaunamos iš jų pajamos.

Vertės kūrimui (žr. 15 pav.) labai svarbu pažinoti savo klientus, tada galima pateikti jiems geriausius ir jų poreikius bei kainą atitinkančius pasiūlymus, kad klientai *pasirinktų būtent „Telia Lietuva“ AB įmonės paslaugas*. Klientams yra sudarytos sąlygos *teikti grįžtamąjį ryšį* apie teikiamų paslaugų kokybę, aptarnavimą, gaunamą naudą ir t.t. Patenkinti klientai dažnai *tampa lojaliais* ir papildomai gali *atlikti reklamos funkciją* – patyrę teigiamas emocijas, pvz.: gavę atsakymą į rūpimus klausimus, kai pokalbio su konsultantu metu buvo išspręsta jo problema ar kai apsilankęs klientų aptarnavimo centre gavo geriausią, jo poreikius atitinkantį pasiūlymą, jis pasidalins savo gerą patirtimi su draugais ir tai paskatins klientus *pasirinkti būtent šią įmonę*, o klientų skaičius tiesiogiai veikia įmonės gaunamą pelną.



**15 pav. Klientų segmentavimo charakteristikų reikšmė sukuriamai vertei**

Šaltinis: sudaryta autorės

Neigiami atsiliepimai neigiamai veikia klientus, todėl kiekvieno kliento individualus aptarnavimas reikalauja didelio dėmesio. Klientų segmentavimas vertės kūrime yra reikšmingas, nes tik jo dėka „Telia Lietuva“ AB gali sukurti būtent savo klientų segmentų poreikius atitinkančią vertę.

**2.2. Antroji vartotojų dalis – kanalai.** Jie parodo, kokiais būdais įmonė pateikia siūlomą vertę klientams ir kokiais būdais palaikomi santykiai su jais. Analizuojant įmonės duomenis, išskirti komunikavimo kanalai: tinklaraščiai/ socialiniai tinklai, televizija, radijas, internetinis puslapis, savitarnos svetainė, klientų aptarnavimo skambučių linija, klientų aptarnavimo salonai, tiesioginis susirašinėjimas (Live Chat). Užpildoma „drobės“ kanalų dedamoji (žr. 20 pav.).

Ekspertų vertinimo anketoje prašyta informantų įvertinti įmonės naudojamų kanalų efektyvumą balais nuo 5, kas reiškia, kad kanalas labai efektyvus, iki 1 – kas nurodo, kad kanalas neefektyvus. Šiam klausimui, kadangi atsakymų variantai pateikti balais, galima įvertinti ekspertų nuomonių sutapimo laipsnį – Kendalo dispersinį konkordacijos koeficientą.

Tyrimo dalyvavę ekspertai žymimi sekančiais:

- E1 – klientų aptarnavimo komandos vadovas;
- E2 – proaktyvių pardavimų prekybos salono vadovas;
- E3 – skambučių centro komandos vadovas
- E4 – skambučių centro komandos vadovas;



- E5 – technologijų srities (inžinierių) vadovas
- E6 – klientų aptarnavimo padalinio komandos vadovas;
- E7 – prekybos salono vadovas.

Turint ekspertų (informantų) kiekvienam *kanalui* suteiktus efektyvumo balus  $B_{ij}$  (žr. 10 lent.), jie keičiami rangais  $R_{ij}$  metodologijoje aprašyta tvarka.

**10 lentelė. Ekspertų vertinimo balai**

Kanalas	Ekspertas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Tinklaraščiai/ socialiniai tinklai		4	4	4	2	2	3	3
Televizija		5	5	5	5	5	4	4
Radijas		2	2	2	4	4	3	1
Internetinis puslapis		4	4	4	4	4	5	5
Savitarnos svetainė		5	5	5	4	4	4	2
Klientų aptarnavimo skambučių linija		5	5	5	5	4	4	4
Klientų aptarnavimo salonai		5	5	5	5	5	5	4
Tiesioginis susirašinėjimas (Live Chat)		4	4	4	5	5	3	3

Skaičiavimams naudojama (2) formulė. Apskaičiuojamas balo „5“ rangas:  $R_{1l}=(5+1)-5=1$ . Tokia pačia tvarka apskaičiuojami ir kiti balai iki „1“ ir surašomi į lentelę (žr. 11 lent.).

**11 lentelė. Ekspertų vertinimo rangai**

Kanalas	Ekspertas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	$c_i$
Tinklaraščiai/ socialiniai tinklai		2	2	2	4	4	3	3	20
Televizija		1	1	1	1	1	2	2	9
Radijas		4	4	4	2	2	3	1	20
Internetinis puslapis		2	2	2	2	2	1	1	12
Savitarnos svetainė		1	1	1	1	2	2	2	10
Klientų aptarnavimo skambučių linija		1	1	1	1	2	2	2	10
Klientų aptarnavimo salonai		1	1	1	1	1	1	2	8
Tiesioginis susirašinėjimas (Live Chat)		2	2	2	1	1	3	3	14
$\bar{C}$									12.88

Atlikus rangavimą, toliau skaičiuojama kiekvieno rodiklio rangų suma,  $c_i$  pagal formulę (2) ir surašomi į lentelę (žr. 11 lent.).

Sekantis žingsnis – apskaičiuoti rangų sumų vidurkį  $\bar{C}$  pagal (4) formulę:

$$\bar{C} = (20+9+20+12+10+10+8+14)/8 = 12,88. \text{ Šis skaičius įrašomas į lentelę (žr. 5 lent.).}$$

Kvadratų nuokrypių suma  $S$ , apskaičiuota pagal (3) formulę ir gaunama, kad  $S = 1588$ , didžiausia sumos reikšmė, apskaičiuota pagal (6) formulę,  $S_{\max} = 2058$ .

Tada konkordacijos koeficientas apskaičiuotas pagal (8) formulę:

$$W = \frac{12 \cdot 1588}{49^2(8^3 - 8)} = \frac{19056}{25039} = 0.76 \quad (8)$$

Kadangi konkordacijos koeficientas yra  $> 0.6$ , tai galima laikyti, kad ekspertų nuomonės panašios, todėl hipotezė  $H_0$  yra atmetama.

Kanalų efektyvumo analizė parodė, kad ekspertų nuomone, efektyviausi kanalai yra televizija, klientų aptarnavimo salonai, klientų aptarnavimo skambučių linija, savitarnos svetainė ir internetinis įmonės puslapis. Pasak ekspertų mažiau efektyvūs kanalai yra radijas, tinklaraščiai/ socialiniai tinklai ir tiesioginis susirašinėjimas. Tačiau pasiekdama klientus ir *reklamuodama* save įvairiais kanalais, nors ir jų efektyvumas yra mažesnis, įmonė prisitaiko prie klientų poreikių ir suteikia galimybę lengvai, jiems patogiausiu būdu gauti reikiamą *informaciją*, o įmonei – ją *perduoti*. Vertės kūrimui (žr. 16 pav.) kanalai ir jų charakteristikos atlieka *informacijos perdavimo* funkciją ir galima teigti, kad įmonė naudodama ir siūlydama klientams kanalų įvairovę, užtikrina, kad informacija apie įmonės teikiamus pasiūlymus *pasiektų skirtingus poreikius ir rutiną turinčius klientus*, pvz.: *vieniems patogiausiais* ir *priimtinausias* būdas įsigyti prekes ar paslaugas yra prekybos salone, *kitiems pakanka* asmeninio pokalbio telefonu su konsultantu, *tretiems patogiausiu* naudotis e. parduotuve ar savitarnos svetaine; *ketvirti* gauna informaciją iš socialinių tinklų, radijo ar televizijos.



**16 pav. Kanalų charakteristikų reikšmė sukuriama vertei**

Šaltinis: sudaryta autorės

Kanalais yra *gaunamas* ir *grįžtamasis ryšys* iš vartotojų, kurio reikia vertinant suteikiamą vertę jų atžvelgiu. Kadangi įmonė klientus stengiasi pasiekti įvairiais kanalais, galima teigti, kad ji yra prisitaikiusi prie įvairių klientų poreikių. Remiantis ekspertų vertinimu (žr. 12 lent.), televizija, savitarnos svetainė, klientų aptarnavimo skambučių linija ir klientų aptarnavimo salonai reikalauja daugiau išlaidų, lyginant su kitais.

**12 lentelė. Daugiausia išlaidų reikalaujantys kanalai**

Klausimas	Pasirinkimo variantai	Eksperto nr. ir pasirinkti variantai						
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Kaip manote, kuriam komunikavimo su klientais ir informacijos perdavimo kanalų reikia daugiausia išlaidų?	Tinklaraščiai/ socialiniai tinklai;							
	Televizija;	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑
	Radijas;							
	Internetinis puslapis;							
	Savitarnos svetainė;	☑	☑		☑	☑	☑	
	Klientų aptarnavimo skambučių linija;	☑	☑	☑		☑	☑	
	Klientų aptarnavimo salonai;	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑
	Tiesioginis susirašinėjimas (Live Chat);							

Tačiau nepaisant didesnių išlaidų, šie kanalai yra įvertinti kaip efektyviausi, todėl jų svarba vertės kūrimui yra reikšminga.

**2.3. Trečioji vartotojų dalis – santykiai su klientais.** Užpildoma „drobės“ santykių su klientais dedamoji (žr. 20 pav.), kur įrašoma, ne kokiais kanalais įmonė komunikuoja su klientais, bet kokiais būdais palaikomi santykiai su klientais. Palaikant santykius su klientais įmonė *teikia specialius pasiūlymus, asmeninę konsultaciją*: telefonu (skambučių centro linija), susitikimo metu (salone), tiesioginiu susirašinėjimu (angl. live chat), savitarnos svetaine, suteikia techninę pagalbą, *aptarnauja* klientus *24 val. per parą ištisus metus*, turi gedimų šalinimo komandą. Įmonės klientai reikalauja skirtingų santykių palaikymo būdų, kurie pasižymi įvairiomis charakteristikomis ir skirtingai veikia sukuriama vertę (žr. 17 pav.). Vieniems klientams svarbu tiesiogiai susitikti su konsultantu ir aptarti rūpimus klausimus, kitiems – užtenka telefoninio skambučio, tretiesiems – pakanka susirašinėjimo (*Live Chat*), ketvirtai – ieško informacijos patys, naudojasi e. parduotuve ar savitarnos svetaine.



**17 pav. Santykių su klientais palaikymo charakteristikų reikšmė sukuriamai vertei**

Šaltinis: sudaryta autorės

Todėl įvairus santykių palaikymo būdų pasiūlymas padeda įmonei užtikrinti, kad naudodamiesi įmonės siūlomomis galimybėmis, *klientai ras sau tinkamą ir priimtinausią variantą* kaip gauti teikiamus pasiūlymus, nuolaidas, išspręsti iškilusias problemas ir pan. Santykių su klientais palaikymas taip pat atliekamas kitais netiesioginiais būdais – įmonė *investuoja į tinklą, ryšio kokybę*, yra *gerinami bei lengvinami klientiniai procesai*, *stiprinama tvarumo politika*. „Telia Lietuva“ AB taip pat informuoja visuomenę apie *diegiamas naujoves*, pvz.: pirmoji Lietuvoje įdiegė 5G ryšio stotis; teikia grįžtamąjį ryšį klientams, viešai skelbdama įmonės veiklos rezultatus. Toks netiesioginis bendravimas su savo klientais taip pat kuria ir užmezga santykius su jais. „Telia Lietuva“ AB savitarnos svetainė besinaudojantys klientai turi galimybę patys valdyti savo paslaugas, užsisakyti paslaugas, sumokėti sąskaitas, peržiūrėti suvestines ir atlikti kitokias funkcijas, o tai yra taip pat santykių su klientais palaikymo būdas, nes klientai gali jaustis saugiai, o naudojimasis paslaugomis tampa paprastas procesas. Analizuojama įmonė, siekiant išlaikyti gerus santykius su klientais taip pat teikia techninę pagalbą, kuri ištikus gedimams 24 val. per parą, ištikus metus aptarnauja klientus. Taip pat su klientu *bendraujama po pardavimo*, t.y.,

prekės ar paslaugos įsigijimo, teikiamos konsultacijos iškilusiais klausimais. Apžvelgus įmonės santykių su klientais palaikymo būdus matoma, kad įmonė stengiasi kurti ilgalaikius ir tvirtus ryšius klientams prieinamomis priemonėmis ir būdais.

**3. TREČIOJI VERSLO MODELIO DALIS – FINANSINIAI ASPEKTAI.** Ją sudaro sąnaudų ir pajamų struktūros. „Drobėje“ šie aspektai pažymėti žalsva spalva.

**3.1. Vertės kūrimo procesas reikalauja nemažai išlaidų, kurios atsispindi veiklos sąnaudų struktūroje.** Nuo to, kiek bus išleista konkrečiai verslo modelio dedamajai, priklauso ar ji bus veiksminga ir užtikrins verslo modelio dedamųjų ir kartu viso verslo modelio, kaip sistemos funkcionalumą vertės kūrimo procese. Ekspertų vertinimo metu (žr. 13 lent.), remiantis ekspertų nuomone, įmonei svarbiausia sukuriama ir vartotojams teikiama vertė, geresnė paslaugos kokybė, nepaisant didesnių sąnaudų.

**13 lentelė. Sąnaudų vertinimas**

Klausimas	Pasirinkimo variantai	Eksperto nr. ir pasirinkti variantai						
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Pasirinkite vieną variantą, kuris, Jūsų nuomone, geriau apibūdina įmonės sąnaudų valdymą, arba įrašykite savo komentarą.	Stengiamasi minimizuoti sąnaudas kur tik įmanoma, ko pasėkoje klientams pasiūloma mažesnė gaunama vertė;							
	Įmonei svarbiausia sukuriama ir vartotojams teikiama vertė, geresnė paslaugos kokybė, nepaisant didesnių sąnaudų;	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Kita;							

Todėl galima teigti, kad įmonė siekia ne tik gauti vertę sau ir minimizuoti sąnaudas, tačiau orientuojasi į klientus, jų poreikių tenkinimą ir vertės didinimą, kurdama inovacijas, suteikdama papildomas naudas vartotojams, nepaisydama didesnių sąnaudų. (žr. 18 pav.). Fizinių išteklių įsigijimas, darbuotojų atlyginimai, investavimas į tinklą, ryšio kokybę, naujovių kūrimas – viskas atsispindi sąnaudų struktūros dalyje ir *leidžia kurti ir didinti kuriamą vertę vartotojams.*



**18 pav. Sąnaudų charakteristikų reikšmė sukuriamai vertei**

Šaltinis: sudaryta autorės

Remiantis „Telia Lietuva“ AB veiklos rezultatų 2018 m. – 2020 m. duomenimis veiklos sąnaudos augo. Vadinas bendrovė stengiasi išlikti rinkoje, pateikiant geriausius pasiūlymus savo klientams, investuoja, kuria naujoves, kurdama vertę sau ir vartotojams. Analizuojant ekspertų vertinimo ir įmonės veiklos rezultatus<sup>8</sup>, įvardijamos pagrindinės sąnaudos, kurias įmonė patiria kurdama vertę ir užpildyta „drobės“ sąnaudų struktūros dedamoji (žr. 20 pav.).

**3.2.** Nuo to, kiek ir kokių paslaugų įsigys klientai, taip pat nuo to, kiek klientų naudosis įmonės paslaugomis ir kam bus kuriama vertė, priklauso įmonės gaunamų *pajamų struktūra*. Analizuojant ekspertų vertinimo metu gautus duomenis įmonėje yra vertinama, kuris klientų segmentas generuoja didžiausias (žr. 14 lent.), ir kuris – mažiausias (žr. 16 lent.) pajamas.

<sup>8</sup> Telia Lietuva 2020 m. 12 mėnesių veikos rezultatai. Prieiga per internetą: <[https://www.nasdaqbaltic.com/market/upload/reports/tel1/2020\\_q4\\_lt\\_eur\\_00.pdf](https://www.nasdaqbaltic.com/market/upload/reports/tel1/2020_q4_lt_eur_00.pdf)>  
 Telia Lietuva 2018 m. veiklos rezultatai. Prieiga per internetą: <[https://www.nasdaqbaltic.com/market/upload/reports/tel1/2018\\_ar\\_lt\\_eur\\_00.pdf](https://www.nasdaqbaltic.com/market/upload/reports/tel1/2018_ar_lt_eur_00.pdf)>  
 Telia Lietuva 2019 m. veiklos rezultatai. Prieiga per internetą: <[https://www.nasdaqbaltic.com/market/upload/reports/tel1/2019\\_ar\\_lt\\_eur\\_00.pdf](https://www.nasdaqbaltic.com/market/upload/reports/tel1/2019_ar_lt_eur_00.pdf)>

**14 lentelė. Klientų segmentų vertinimas pagal didžiausias gaunamas pajamas**

Klausimas	Pasirinkimo variantai	Eksperto nr. ir pasirinkti variantai						
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Ar įmonėje vertinama, kokios didžiausios pajamos yra gaunamos iš skirtingų segmentų klientų?	Taip;	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Ne;							

Ekspertų prašyta pakomentuoti, kaip įmonė stengiasi išlaikyti didžiausias pajamas „atnešančius“ klientus (žr. 15 lent.).

**15 lentelė. Didžiausias pajamas generuojančių klientų išlaikymui taikomi veiksmai**

Klausimas	Eksperto Nr.	Eksperto komentaras
Pakomentuokite, kaip įmonė stengiasi išlaikyti tokius klientus (pvz.: jiems siūlomos papildomos paslaugos, įsigyjant daugiau paslaugų taikomos nuolaidos ar pan.).	E1	Santykio dėka, papildomos naudos, geresni pasiūlymai, mažesnė kaina
	E2	Esamus klientus išlaikome pasiūlydami papildomas naudas, nuolaidas paslaugoms. Investuojame į tinklą, ryšio kokybę. Gerinami bei lengvinami klientiniai procesai. Stiprinama tvarumo politika
	E3	Siūlomos papildomos naudos ir vertės
	E4	Per gerą aptarnavimą, paslaugų kokybę, papildomas naudas
	E5	Papildomos nuolaidos/paslaugos
	E6	Investuojame į tinklą, ryšio kokybę. Siūlome papildomas naudas, nuolaidas paslaugoms
	E7	Siūlomos papildomos paslaugos, įsigyjant daugiau paslaugų taikomos nuolaidos

Ekspertų nuomone, klientams, kurie sukuria įmonei didžiausias pajamas yra siūlomos papildomos naudos ir vertės (tai gali būti nemokamos papildomos paslaugos prie turimų paslaugų ar nemokami išmanieji priedai prie mobiliojo ryšio įrangos ir pan.). Taip pat, pasak ekspertų, kuriami geri santykiai su klientais, siūlomi geresni (suteikiantys daugiau vertės) pasiūlymai už mažesnę kainą, taikomos įvairios prekių ir paslaugų nuolaidos, stengiamasi suteikti gerą iš kokybišką aptarnavimą; esami klientai išlaikomi pasiūlant jiems papildomas naudas, nuolaidas paslaugoms. Įmonė investuoja į tinklą, ryšio kokybę; gerinami bei lengvinami „klientiniai procesai“, stiprinama tvarumo politika.

**16 lentelė. Klientų segmentų vertinimas pagal mažiausias gaunamas pajamas**

Klausimas	Pasirinkimo variantai	Eksperto nr. ir pasirinkti variantai						
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Ar įmonėje vertinama, kokios mažiausios pajamos yra gaunamos iš skirtingų segmentų klientų?	Taip;	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Ne;							

Mažiausias pajamas „nešantiems“ klientams (žr. 16 lent.) stengiamasi argumentuotai paaiškinti, kodėl verta įsigyti didesnės vertės pasiūlymus, stengiamasi ištyškinti ir pristatyti ir pasiūlyti didesnę

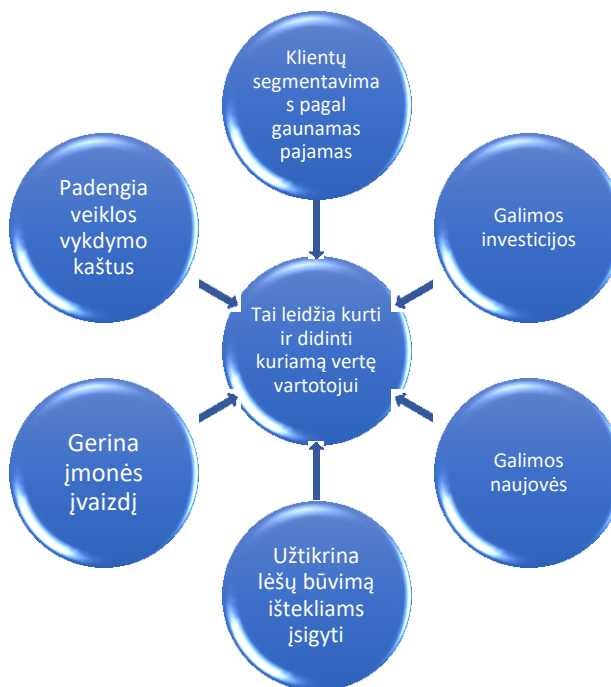
gaunamą papildomą naudą, taip pat organizuojami renginiai, vykdomas švietimas, sprendimų pristatymas, verčių pristatymas vartotojams įvairiais komunikavimo kanalais.

**17 lentelė. Veiksmai, kuriais siekiama padidinti pajamas iš mažiausias kainas generuojančių klientų**

Klausimas	Eksperto Nr.	Eksperto komentaras
Pakomentuokite, kaip yra stengiamasi padidinti mažiausias pajamas generuojančių klientų pirkimus, kad gautos pajamos padidėtų?	E1	Renginiai, švietimas, sprendimų pristatymas, verčių pristatymas.
	E2	Kuriamas poreikis paslaugų vartojimui per atvirus klausimus. Naudojama argumentacija, kodėl verta turėti didesnės vertės planus.
	E3	Teikiami argumentai dėl paslaugų
	E4	Per papildomas naudas
	E5	Siūlomos papildomos naudos
	E6	Naudojama argumentacija, kodėl verta turėti didesnės vertės planus, siūlomos papildomos vertės paslaugos ar prekės
	E7	Per papildomas naudas

Klientams yra kuriamas poreikis paslaugų vartojimui per atvirus klausimus, naudojama argumentacija, kodėl verta turėti didesnės vertės planus.

Gaunamos pajamos tiesiogiai siejasi su sukuriama verte (žr. 19 pav.).



**19 pav. Pajamų charakteristikų reikšmė sukuriamai vertei**

Šaltinis: sudaryta autorės

Jei įmonė veiks sėkmingai ir gaus pajamų, bus galima *investuoti* ir į didesnės vertės vartotojui sukūrimą, naujoves, atrasti *naujų* komunikavimo su klientais būdų, ieškoti *naujų* būdų, kaip išlikti konkurencingai,



kaip padidinti sukuriama vertę ir patenkinti kintančius vartotojų poreikius. Nuo pajamų dydžio taip pat priklauso ar bus lėšų *ištekliais įsigyti*, ar pakaks lėšų kitiems *veiklos vykdymo kaštams padengti* ir pan. Kadangi „Telia Lietuva“ AB viešai internete skelbia apie savo veiklos rezultatus ir parodo gaunamas pajamas, tai *gerina* ir pačios *įmonės įvaizdį* vartotojų tarpe ir kad pasirenkant būtent šios įmonės paslaugas, bus patikima ir saugu. „Drobės“ pajamų struktūros skiltyje įrašoma, kokias pajamas įmonė gauna iš klientų už sukuriama vertę (žr. 20 pav.), remiantis įmonės veiklos rezultatų ataskaitomis.

Verslo modelio dedamųjų, pagal Osterwalder ir Pigneur (2010) pateiktą šablona, reikšmingumo kuriamai vertei analizė atskleidė, kad „Telia Lietuva“ AB sukuriama vertė priklauso nuo viso taikomo verslo modelio dedamųjų. Analizuojant kiekvienos dedamosios charakteristikas paaiškėjo, kad bendrovės verslo modelis yra veiksmingas sukuriama vertei: pagal finansinių ataskaitų rezultatus, įmonė yra pirmaujanti telekomunikacijų paslaugas teikianti bendrovė pagal rinkos pajamų pasiskirstymą pagal operatorius<sup>9</sup> Lietuvoje.

#### 4. KETVIRTA DALIS – SIŪLOMA VERTĖ „DROBĖJE“ YRA PAŽYMĖTA GELSVIA SPALVA.

Ekspertų apklausos anketoje ekspertų klausta, kaip įmonėje vertinama klientams suteikiama vertė? Analizuojant gautus rezultatus (žr. 20 lent.), galima teigti, kad svarbus dėmesys vartotojams suteiktos vertės vertinimui atsižvelgiamas į būtent klientų grįžtamąjį ryšį. Taip pat vertinami ir konkurentų pasiūlymai, ir kuriant vertę – siūlomas produktas viršija konkurentų pateikiamus pasiūlymus kainos atžvelgiu. Vertindama suteikiamą vertę, „Telia Lietuva“ AB atsižvelgia ir į rinkos poreikius, tendencijas ir pagal tai yra nustato suteikiamą vertę.

Kaip ir minėta, pildant „drobę“ remtasi *manifestiniu* analizės lygmeniu, t.y. į drobę surašyti akivaizdžiai randami duomenys iš telekomunikacijų įmonės internetinės svetainės ir viešai prieinamų veiklos rezultatų ataskaitų, bei ekspertų vertinimo anketos atsakymų rezultatų; ir *hermeneutiniu* lygmeniu, kuris atspindi latentinę, paslėptąją atsakymų prasmę. Atskleidus visų verslo modelio dedamųjų reikšmę įmonės *siūlomai vertei*, užpildoma „drobės“ *siūlomos vertės* dedamoji (žr. 20 pav.) ir pateikiamas pilnas „Telia Lietuva“ AB įmonės verslo modelis.









<sup>9</sup> 2020 m. 12 mėnesių veikos rezultatai. Prieiga per internetą: [https://www.nasdaqbaltic.com/market/upload/reports/tel1/2020\\_q4\\_lt\\_eur\\_00.pdf](https://www.nasdaqbaltic.com/market/upload/reports/tel1/2020_q4_lt_eur_00.pdf)

18 lentelė. Suteikiamos vertės vertinimas

Klausimas	Pasirinkimo variantai	Eksperto nr. ir pasirinkti variantai						
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Kaip įmonėje vertinama klientams suteikiama vertė? Pasirinkite Jūsų nuomone tinkamą (-us) variantą (-us). Taip pat galite įrašyti savo komentarą.	Vertinamas klientų grįžtamasis ryšys – jų nuomonė apie gaunamą vertę;	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Už tą pačią kainą pasiūloma daugiau nei siūlo konkurentai;	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Už tą pačią kainą pasiūloma tiek pat, kiek siūlo konkurentai;							
	Už tą pačią kainą pasiūloma mažiau nei siūlo konkurentai;							
	Vertindama suteikiamą vertę, įmonė atsižvelgia į rinkos poreikius, tendencijas ir pagal tai yra nustatoma suteikiama vertė;	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Kita;								

Kadangi kokybiniai tyrimai yra orientuoti į reiškinių interpretaciją, ryšių nustatymą, taikant Osterwalderio ir Pigneur (2010) „verslo modelio drobę“ ir pagal įmonės duomenis ir ekspertų vertinimo rezultatus ją pildant, galima teigti, kad visi „drobės“ elementai yra tarpusavyje susiję ir ryšys tarp kiekvieno yra svarbus ir daro didelę reikšmę įmonės sukuriamai vertei. Taikomas verslo modelis telekomunikacijų įmonėje laikomas efektyviu, nes visos dedamosios veiksmingai padeda sukurti vertę vartotojui, kas atsispindi ir įmonės gaunamai vertei. Apibendrinant galima teigti, kad Osterwalder ir Pigneur „verslo modelio drobės“ dedamosios parodo tarpusavio priklausomybę, o jos dedamosios yra reikšmingos kuriant vertę vartotojams. Pilnai sudaryta „drobė“ (žr. 20 pav.) išreiškia įmonės verslo logiką, veiklos specifiką, kuri atsispindi *siūlo mo je vertėje*: klientams yra siūlomos inovatyvios telekomunikacijų paslaugos bei mobilioji įrangą; įmonė pateikdama platų paslaugų ir prekių asortimentą „iš vienu rankų“, teikia nuolaidas, specialius pasiūlymus, aptarnauja savo klientus 24 val. per parą ištisus metus, ištikus gedimams – siūlo techninę pagalbą jiems pašalinti, konsultuoja po pardavimo, teikia garantinio aptarnavimo bei draudimo paslaugas, organizuoja renginius, vykdo švietimą, savo internetiniame puslapyje pristato sprendimus, kurie vykdomi įmonėje, investuoja į tinklą, ryšio kokybę, gerina ir lengvina klientinius procesus, kad naudojimas paslaugomis būtų kuo paprastesnis procesas. Taip pat yra stiprinama tvarumo politika, kuriamas ir akcentuojamas atsakingas verslas bei plėtra. Galima teigti, kad „Telia Lietuva“ AB yra inovatyvi, savo klientams teikia pagrindinės ir papildomos vertės pasiūlymus, vertina klientų grįžtamąjį ryšį, kas padeda įvertinti siūlomos vertės dydį. Vertės

didinimui įmonė pirmoji Lietuvoje įdiegė 5G ryšio stotis, o tai vartotojui sukuriama vertę leis efektyviai padidinti ir ateityje.

 <p><b>Svarbiausi partneriai</b></p> <p>Mobiliosios įrangos ir jų priedų tiekėjai Prekių tiekėjai IT paketų tiekėjai</p>	 <p><b>Pagrindinės veiklos</b></p> <p>IT, fiksuotojo ir mobiliojo ryšio, skaitmeninės televizijos bei interneto paslaugos</p> <p>Prekyba išmaniaisiais telefonais, planšetiniais, nešiojamaisiais kompiuteriais, išmaniaisiais laikrodžiais, išmaniaisiais televizoriais ir kt. priedais</p>	<p><b>Siūloma vertė</b></p>  <p><b>Siūlomos naujovės</b> <b>Platus paslaugų asortimentas</b> <b>Platus prekių asortimentas</b> <b>Paslaugos „iš vienu ranku“</b> <b>Nuolaidos</b> <b>Aptarnavimas 24 val. per parą ištisus metus</b> <b>Gedimų šalinimas</b> <b>Konsultavimas po pardavimo</b> <b>Garantinis aptarnavimas</b> <b>Renginiai</b> <b>Švietimas</b> <b>Sprendimų pristatymas</b> <b>Verčių pristatymas</b> <b>Investavimas į tinklą, ryšio kokybę</b> <b>Klientinių procesų gerinimas ir lengvinimas</b> <b>Tvarumo politikos stiprinimas</b> <b>Atsakingo verslo kūrimas ir plėtra</b></p>	 <p><b>Santykiai su klientais</b></p> <p>Specialūs pasiūlymai Asmeninė konsultacija: telefonu (skambučių centro linija), susitikimo metu (salone), tiesioginis susirašinėjimas (angl. <i>live chat</i>) Savitarnos svetainė, Techninė pagalba, Bendravimas po pardavimo Aptarnavimas 24 val. per parą ištisus metus 24/7 gedimų aptarnavimas</p>	 <p><b>Klientų segmentavimas</b></p> <p>B2B B2C (Mažiausių kainų ieškotojai, racionalūs klientai, geriausių produktų ieškotojai)</p> <hr/>  <p><b>Kanalai</b></p> <p>Tinklaraščiai/ socialiniai tinklai Televizija Radijas Internetinis puslapis Savitarnos svetainė Klientų aptarnavimo skambučių linija Klientų aptarnavimo salonai Tiesioginis susirašinėjimas (Live Chat)</p>
 <p><b>Sąnaudų struktūra</b></p> <p>Kanalų priežiūra Išteklų įsigijimas Garantinis aptarnavimas Darbuotojų atlyginimas Investavimas į tinklą, ryšio kokybę</p>		 <p><b>Pajamų struktūra</b></p> <p>Vienkartiniai ir daugiartiniai mokėjimai už prekes Vienkartiniai ir daugiartiniai mokėjimai iš išankstinių mokėjimo ar abonentų klientų Paslaugų įvedimo mokesčiai</p>		

20 pav. „Telia Lietuva“ AB „verslo modelio drobė“

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Osterwalder, Pigneur (2010)

## IŠVADOS IR SIŪLYMAI

1. Atliekant mokslinės literatūros analizę verslo modelio tematika ir teoriškai pagrindžiant verslo modelio, jo sudarymo ir taikymo ypatumų esmę prieita išvada, kad verslo modelio koncepciją nagrinėję mokslininkai, tyrėjai ir straipsnių autoriai verslo modelį apibūdina gana skirtingai. Tai parodė ir verslo modelių apibrėžimuose išskirti konceptai ir sudarytas jų žemėlapis. Galima teigti kad verslo modelis yra daugialypis objektas, tai įmonės veiklos paveikslas, nusakantis verslo logiką ir parodantis vertės kūrimo procesą. Mokslinėje literatūroje aptinkama įvairių verslo modelių, kurie, atsižvelgiant į organizacijos veiklą, gali būti sudaryti ir pavaizduoti skirtingomis formomis. Dauguma modelių remiasi Osterwalder ir Pigneur (2010) „verslo modelio drobės“ kūrimo ir pavaizdavimo principu, nes jos išdėstymas ir struktūra parodo svarbiausias dedamąsias, į kurias tikslinga atsižvelgti, taikant verslo modelį ir leidžia pamatyti, kad veikdami kaip vientisa sistema, padeda sukurti vertę. Tarp versle iškylančių iššūkių, įmonės turi plėtoti santykių su klientais gerinimo galimybes, įsivaizduoti, kad šis ryšys yra labai stipriai supintas su jų siūlomomis paslaugomis ir pagerinti dinaminį paslaugų teikimo procesą suprantant, kad jis padės prisitaikyti prie kintančių vartotojų poreikių ir kuriamos vertės įvertinimo. Sukuriamos vertės vertinimas paslaugas teikiančioms įmonėms yra reikšmingas, nes gaunama vertė yra neapčiuopiama, todėl įmonės orientacija į vartotojui sukuriama vertę ir jos vertinimas, atneša vertę ir pačiai organizacijai.

2. Apžvelgus anksčiau atliktus tyrimus verslo modelio sudarymo tematika konkrečiose įmonėse, sudaryta tyrimui reikalinga metodika, kuri leido pagrįstai nustatyti tyrimui naudojamų metodų efektyvumą, taikant pasirinktą „verslo modelio drobę“ ir vertinant jos dedamųjų charakteristikų reikšmę sukuriamai vertei.

3. Pritaikius „verslo modelio drobės“ logiką telekomunikacijų paslaugas teikiančioje įmonėje ir išskyrus verslo modelio dedamųjų charakteristikas įvertinta, kad dedamųjų reikšmė sukuriamai vertei yra didelė: pagrindiniai partneriai padeda užtikrinti, kad įmonė turės pakankamai fizinių, žmogiškųjų, intelektinių išteklių veiklai vykdyti ir plėtoti bei prisideda prie paslaugų kokybiškumo; išteklių turėjimas ar įsigijimas užtikrina vertei kurti reikalingos įrangos, prekių ir kitų reikmenų bei darbuotojų turėjimą; aiškiai suformuluotos pagrindinės veiklos „Telia Lietuva“ AB padeda paskirstyti išteklius tinkamai, išvengiant nereikalingų išlaidų, o papildomų veiklų išskyrimas padeda pritraukti vartotojus pasiūlant jiems papildomas vertes; klientų segmentavimas parodo, kokie įvairūs yra įmonės klientai ir tai atsispindi „Telia Lietuva“ AB teikiamų paslaugų ir prekių pasiūlymų įvairovėje; santykių su klientais palaikymui įmonė siūlo papildomą vertę suteikiančius pasiūlymus, nuolaidas, paslaugų rinkinius, paslaugų įvedimą, prekių draudimą, garantinį aptarnavimą, galimybę tiesiogiai ir

netiesiogiai gauti konsultacijas klientams rūpimais klausimais prieš ir po pardavimo, diegia ir reklamuoja naujoves, gerina tinklo ir ryšio kokybę, kad vartotojas gautų didesnę naudą bei suteikia klientams galimybę bendrauti įvairiais kanalais; siūlydama įvairius kanalus įmonė užtikrina, kad klientui įsigyti ir valdyti savo paslaugas būtų lengva ir paprasta, o informacija lengvai prieinama įvairiomis komunikavimo priemonėmis; pagrindinės sąnaudos parodo, kad klientams sukuriama vertė reikalauja nemažai išlaidų, tačiau pagal pajamų pasiskirstymą, lyginant su kitomis telekomunikacijų paslaugas teikiančiomis įmonėmis, matyti, kad „Telia Lietuva“ AB yra pirmaujanti bendrovė; pajamos taip pat parodo įmonei sukurtą vertę, kurios vėl panaudojamos vartotojų vertei sukurti. Sudarytas bendrovės „Telia Lietuva“ AB verslo modelis ir jo dedamųjų charakteristikos įvertintos kaip pagrindiniu konkurencinį pranašumą didinančiu veiksmu.

### **Pasiūlymai:**

1. Vertės didinimui siūloma plėtoti 5G ryšį, kuris suteiktų galimybę vartotojams gauti papildomos didesnės vertės paslaugas, kokių dar nesiūlo kitos telekomunikacijų bendrovės Lietuvoje.
2. Tiriamai įmonei patariama įvertinti brangiausiems (fizinius) ištekliams skiriamas išlaidas ir pasistengti jas sumažinti, kad organizacijai sukurta vertė padidėtų. Tačiau rekomenduojama stebėti pakeitimų proceso įtaką vartotojui sukuriamai vertei;
3. Rekomenduotina sudaryti kiekvienos atskiros dedamosios verslo modelį, kuris parodytų, kaip būtų galima sumažinti išlaidas, padidinti pajamas ir sukurti naują vertę vartotojams.
4. Tiriamai įmonei siūloma, pasitelkiant reklamą, skatinti klientus naudotis mažiau efektyviais kanalais. To pasėkoje išlaidos, skirtos kanalų priežiūrai labiau atsipirktų;
5. Kitos telekomunikacijų paslaugas teikiančios įmonės gali atsižvelgti į analizuojamos įmonės verslo modelį ir jį pritaikyti jo sudarymo principus savo veikloje.
6. Tyrimo rezultatai gali būti naudojami kaip pavyzdys ketinantiems kurti paslaugų verslą subjektams, pasinaudojant Osterwalder ir Pigneur (2010) „verslo modelio drobės“ šablonu ir matyti, kaip reikia atsižvelgti į verslo modelio taikymą ir dedamųjų reikšmę sukuriamai vertei.

## LITERATŪRA

1. Alstynne, M. W., Parker, G. G., Choudary, S. P., *Pipelines, platforms and the new rules of strategy*. (2016). Prieiga per internetą: <<https://hbr.org/2016/04/pipelines-platforms-and-the-new-rules-of-strategy>>
2. Apie Telia Lietuva. Prieiga per internetą: <<https://www.telia.lt/apie-mus>>
3. Baden – Fuller, C., Morgan, M. S., (2010). *Business models as models*. Prieiga per internetą: <<http://www.businessmodelcommunity.com/fs/Root/8jig2-businessmodelsasmodels.pdf>>
4. Board of innovations (2020). Prieiga per internetą: <<https://www.boardofinnovation.com/circular-economy-business-models-explained/>>
5. Bražienė, R., Šalkauskaitė U. 2012. Darbo rinkos reikalavimai ir jaunimo įsidarbinimo galimybė Lietuvoje: darbo pasiūlos skelbimų turinio analizės rezultatai. Prieiga per internetą: <<https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2012~1367188271127/J.04~2012~1367188271127.pdf>>
6. Bryman, A., 2008. *Social Research Methods (3rd ed.)*. Oxford: Oxford University Press,.
7. Burinskienė, A. Daškevič, D. (2013). *Verslo modeliai prekybos įmonėje*. Business systems and economics. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/315627073\\_Verslo\\_modeliai\\_prekybos\\_imonese/link/5adccf0caca272fdaf86c3e1/download](https://www.researchgate.net/publication/315627073_Verslo_modeliai_prekybos_imonese/link/5adccf0caca272fdaf86c3e1/download)
8. Chesbrough, H. (2011). *The case for open services innovation: the commodity trap*. Prieiga per internetą:<[https://www.researchgate.net/publication/259729321\\_The\\_Case\\_for\\_Open\\_Services\\_Innovation\\_The\\_Commodity\\_Trap](https://www.researchgate.net/publication/259729321_The_Case_for_Open_Services_Innovation_The_Commodity_Trap)>
9. Chesbrough, H., Rosenbloom, R. S., *The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spinoff Companies*. (2002). Prieiga per internetą: <[https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/01-002\\_07351ae8-58be-44e5-a6d8-205cbf5b4424.pdf](https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/01-002_07351ae8-58be-44e5-a6d8-205cbf5b4424.pdf)>
10. Chesbrough, H., (2007). *Business model innovation: it's not just about technology anymore*. Prieiga per internetą: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/10878570710833714/full/pdf?title=business-model-innovation-its-not-just-about-technology-anymore>>

11. Calia, R. C., Guerrini, F. M., Moura, G. L. (2007). *Innovation networks: From technological development to business model reconfiguration*. Prieiga per internetą: < <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497206000939>>
12. Cuc, J. E. *Trends in business model research: a bibliometric analysis*. Journal of Business Models (2019), Vol. 7, No. 5, pp. 1-24. Prieiga per internetą: < <http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=58bc47d0-2a80-4fda-a7cf-6ec8ab08328c%40sdc-v-sessmgr01>>
13. Dębkowska, K. (2017). *E – services in business models enterprises in the logistics sector*. ISSN 1648-0627 / eISSN 1822-4202.
14. Donculaitė, M., Vasilienė – Vasiliauskienė, V. (2017). „Business Canvas“ modelio pritaikymas transporto įmonėje. Verslas XXI amžiuje. 20-osios Lietuvos jaunujų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“ teminė konferencija. Prieiga per internetą: <<http://jmk.vvf.vgtu.lt/index.php/Verslas/2017/paper/viewFile/83/75>>
15. Frishammar, J., Parida, V. (2019). *Circular business model transformation: a roadmap for incumbent firms*. Prieiga per internetą: < <http://web.b.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=fd497cfa-8804-44ec-b739-e7c1f563eafe%40pdc-v-sessmgr02>>
16. Gaižauskienė, I., Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
17. George, G., Bock, A. J. (2011). *The business model in practice and its implications for entrepreneurship research*. Prieiga per internetą: < [https://www.researchgate.net/publication/228215619\\_The\\_Business\\_Model\\_in\\_Practice\\_and\\_Its\\_Implications\\_for\\_Entrepreneurship\\_Research](https://www.researchgate.net/publication/228215619_The_Business_Model_in_Practice_and_Its_Implications_for_Entrepreneurship_Research) >
18. Giourka, P., Sanders, M. W. J. L., Angelakoglou, K., Pramangioulis, D., Nikolopoulos, N., Rakopoulos, D., Tryferidis, A., Tzovaras, D. *The smart city business model canvas—a smart city business modeling framework and practical tool*. (2019). Prieiga per internetą: < <http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?vid=4&sid=77e4feae-20a8-4957-b211-bc021b978d61%40sdc-v-sessmgr02&bdata=JnNpdGU9ZWWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=140943219&db=a9h>>
19. Heijden, D., *Digital platform canvas: designing platform business models*. (2016). Prieiga per internetą: < <http://icsb.nl/artikelen/new-business-model-canvas-for-digital-platforms/2/>>



20. Johnson, M., Christensen, C. M., Kagermann, H., (2008), *Reinventing your business model*. Prieiga per internetą: < <https://hbr.org/2008/12/reinventing-your-business-model>>
21. Joyce, A., Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models.
22. *Journal of Cleaner Production*. Prieiga per internetą: URL: < <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652616307442>>
23. Jonker, J. (2012). *New business models. An exploratory study of changing transactions creating multiple value(s)* doi. ISBN: 978-90-8119-793-9. Prieiga per internetą: < <https://www.nieuwebusinessmodellen.nl/dl/pdf/boeken/WPNBMENG2012.pdf>>
24. Kas yra 5G? Prieiga per internetą: < <https://www.telia.lt/5g/kas-yra-5g>>
25. Kendall., M. (1956). *Rank correlation methods (Charles Griffin books series. 2nd edition)*. Prieiga per internetą: < <https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.2044-8317.1956.tb00172.x> >
26. Kiyak, D. (2013). *Produkto vertės sampratos koncepcija kainodaros procese*. Regional formation and development studies. Klaipėdos universitetas. Prieiga per internetą <<http://web.a.ebscohost.com/skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=1f195e7a-bdec-414a-978d-669709927ddf%40sdc-v-sessmgr02> >
27. Kinderis, R. (2012). *Verslo modeliai – jų semantinė raiška ir struktūra*. Prieiga per internetą: <<https://core.ac.uk/download/pdf/51717466.pdf>>
28. Kinderis, R., Jucevičius, G., *Verslo modelio inovacijos: tipologijos ir dimensijos vadybos teorijoje*. (2013). *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Doi. ISSN 1648-9098
29. Kindstrom, D. (2010). *Towards a service-based business model – Key aspects for future competitive advantage*. *European Management Journal* 28, 479– 490. Prieiga per internetą: < [https://www.academia.edu/1055879/Towards\\_a\\_service\\_based\\_business\\_model\\_Key\\_aspects\\_for\\_future\\_competitive\\_advantage](https://www.academia.edu/1055879/Towards_a_service_based_business_model_Key_aspects_for_future_competitive_advantage)>
30. Magretta, J. (2002). *Why business models matter*. Prieiga per internetą: <[http://designblog.uniandes.edu.co/blogs/dise2102pc/files/2013/08/Why\\_Business\\_Models\\_Matter2.pdf](http://designblog.uniandes.edu.co/blogs/dise2102pc/files/2013/08/Why_Business_Models_Matter2.pdf) >
31. McDonald, R. M., Eisenhardt, K. M. (2020). *Parallel play: startups, nascent markets, and effective business model design*. Prieiga per internetą: < <http://web.a.ebscohost.com/skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=eb3bf58a-2c2e-4496-a5fe-c75c41dca76f%40sdc-v-sessmgr03>>

32. Mihailovic, J. (2019). The future of mobile operators – new business models. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*. Prieiga per internetą: URL: <  
<http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=27cfc597-7e8f-4cd3-b06d-fce669ff0d64%40sessionmgr4008>>
33. Osterwalder, A. (2004). *Business model ontology a proposition in a design science approach* (daktaro disertacija) Prieiga per internetą: <  
[http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder\\_PhD\\_BM\\_Ontology.pdf](http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf)>
34. Okoli, C., Pawlowski, S. D., Suzanne, D. (2004). *The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications*. Information & Management. Prieiga per internetą: <  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378720603001794>>
35. Osterwalder, A. Pigneur, Y. Tucci, C. L., (2005). *Clarifying business models: origins, present, and future of the concept*. Prieiga per internetą: <  
<https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=3016&context=cais>>
36. Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Prieiga per internetą: <  
[https://profesores.virtual.uniandes.edu.co/~isis1404/dokuwiki/lib/exe/fetch.php?media=bibliografia:9\\_business\\_model\\_generation.pdf](https://profesores.virtual.uniandes.edu.co/~isis1404/dokuwiki/lib/exe/fetch.php?media=bibliografia:9_business_model_generation.pdf)>
37. Podvezko, V. (2005). Ekspertų įverčių suderinamumas. *Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas*. Vilniaus Gedimino technikos universitetas.
38. Rudzkienė, V. (2005). *Socialinė statistika*. Aukštųjų mokyklų bendrasis vadovėlis. Vilnius: MRU Leidybos centras. Prieiga per internetą: <  
<https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/15456/RUDZKIENE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>
39. Ruiz – Ramirez, J. A., Reyes – Cancino, D. F. Arenas – Castro, A. J. (2019). Business model canvas as an analytical tool for the evaluation of companies: case study for the audiovisual industry in Bogota, Columbia. *South African journal of industrial engineering*. Prieiga per internetą: URL: <  
<http://web.b.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=615784c1-659d-44e6-90cd-582c33bf85bf%40pdc-v-sessmgr06>>
40. Rupšienė, L. (2007) *Kokybinių tyrimų duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėdos universitetas.

41. Sawitri, D., Suswati, E. (2019). *Strategy for devresifying typical snacks of Trenggalek products to increase competitiveness in the era of SDGS by using business model Canvas*. International journal of organizational innovation. Prieiga per internetą: <<https://www.ijoi-online.org/index.php/back-issues-11-20/17-vol-12-num-2-october-2019/177-strategy-for-diversifying-typical-snacks-of-trenggalek-products-to-increase-competitiveness-in-the-era-of-sdgs-by-using-business-model-canvas>>
42. Shafer, S. M., Smith, H. J., Linder, J. C., (2005). *The power of business models*. Prieiga per internetą: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681304001132>>
43. Skačauskienė, I., Vestertė, J., *Paslaugos sampratos aktualizavimas šiuolaikinėje vadyboje/ Redefining service notion in contemporary management*, (2018). Prieiga per internetą: <[https://www.researchgate.net/publication/326298338\\_Paslaugos\\_sampratos\\_aktualizavimas\\_siuolaikineje\\_vadyboje\\_Redefining\\_service\\_notion\\_in\\_contemporary\\_management](https://www.researchgate.net/publication/326298338_Paslaugos_sampratos_aktualizavimas_siuolaikineje_vadyboje_Redefining_service_notion_in_contemporary_management)>
44. Smith, J. B., Colgate, M. (2007). Customer Value Creation: A Practical Framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*. /MTP1069-6679150101. Prieiga per internetą: URL: [https://www.researchgate.net/publication/200121245\\_Customer\\_Value\\_Creation\\_A\\_Practical\\_Framework/link/5bd0eb7e92851cabf265b7af/download](https://www.researchgate.net/publication/200121245_Customer_Value_Creation_A_Practical_Framework/link/5bd0eb7e92851cabf265b7af/download)
45. Someh, I., Wixom, B., *New Service-Based Business model Requires New Analytics*. (2019). BUSINESS INTELLIGENCE JOURNAL. 1 Prieiga per internetą: URL: <http://web.b.ebscohost.com/skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?vid=4&sid=9160305f-643b-4ee4-8598-577af6693d09%40sessionmgr102&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbG12ZQ%3d%3d#AN=136902893&db=bth>
46. Šaparnis, G., Merkys, G. 2000. Kokybinių ir kiekybinių metodų derinimas mokyklinės vadybos diagnostikoje: hipotezė ir pirmieji rezultatai. *Socialiniai mokslai*. Prieiga per internetą: <<https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2000~1367175326621/J.04~2000~1367175326621.pdf>>
47. Teece, D. J. (2010). *Business models, business strategy and innovation*. Prieiga per internetą: <<http://www.businessmodelcommunity.com/fs/root/8jig8-businessmodelsbusinessstrategy.pdf>>
48. Technical report by the Bureau of the United Nations Statistical Commission (UNSC) on the process of the development of an indicator framework for the goals and targets of the post-2015 development agenda. 2015. Prieiga per internetą: <

<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/6754Technical%20report%20of%20the%20UNSC%20Bureau%20%28final%29.pdf>>

49. Telia Lietuva 2020 m. 12 mėnesių veikos rezultatai. Prieiga per internetą: <[https://www.nasdaqbaltic.com/market/upload/reports/tel1/2020\\_q4\\_lt\\_eur\\_00.pdf](https://www.nasdaqbaltic.com/market/upload/reports/tel1/2020_q4_lt_eur_00.pdf)>

50. Telia Lietuva 2018 m. veiklos rezultatai. Prieiga per internetą:<[https://www.nasdaqbaltic.com/market/upload/reports/tel1/2018\\_ar\\_lt\\_eur\\_00.pdf](https://www.nasdaqbaltic.com/market/upload/reports/tel1/2018_ar_lt_eur_00.pdf)>

51. Telia Lietuva 2019 m. veiklos rezultatai. Prieiga per internetą: <[https://www.nasdaqbaltic.com/market/upload/reports/tel1/2019\\_ar\\_lt\\_eur\\_00.pdf](https://www.nasdaqbaltic.com/market/upload/reports/tel1/2019_ar_lt_eur_00.pdf)>

52. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimo metodologija*. Vilnius.

53. Trimble, C. S. (2015). *More than a field trip: the business model canvas as support for field site visitsing marketing courses*. Marketing Management Association. Prieiga per internetą: <<http://web.b.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?vid=5&sid=3968ecb8-7621-495a-9a44-5121c63d6908%40pdc-v-sessmgr04&bdata=JnNpdGU9ZWWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=102199141&db=bth>>

54. Urbšienė, L. (2012). *Globalizacija ir jos įtaka Lietuvos finansų rinkai*. (daktaro disertacija). Prieiga per internetą: <[https://oatd.org/oatd/record?record=oai:elaba.lt:LT-eLABa-0001\E.02\~2012\~D\\_20121227\\_090807-51942&q=%2A%3A%2A](https://oatd.org/oatd/record?record=oai:elaba.lt:LT-eLABa-0001\E.02\~2012\~D_20121227_090807-51942&q=%2A%3A%2A)>

55. Vaitkienė, R., Pilibaitytė, V. (2009). Vertės vartotojui kūrimo ir santykių su vartotojais vystymo procesų integravimo galimybių tyrimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Prieiga per internetą: <[https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/36387/1/ISSN2335-8750\\_2009\\_N\\_50.PG\\_109-125.pdf](https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/36387/1/ISSN2335-8750_2009_N_50.PG_109-125.pdf)>

56. Zott, Ch., Amit, R., Massa, L. (2010). The business model: theoretical roots, recent development, and future research. Prieiga per internetą: ≤  
<<http://www.bmcommunity.sitew.com/fs/Root/8jif5-AmitZottMassa.pdf>>

57. Whalen, C. J., Whalen, K. A. (2020). *Circular economy business models: acritical examination*. Prieiga per internetą: <  
<<http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=a666da9b-e641-47cb-a916-8db281185f23%40sessionmgr4007>>

58. Židžiūnaite, V. (2011). *Baigiamojo darbo rengimo metodologija*. Klaipėdos valstybinė kolegija.

Kazlauskaitė A. (2021). *Verslo modelio taikymas vertės kūrimui* (magistro baigiamasis darbas). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas

## ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuota ir įvertinta verslo modelio dedamųjų charakteristikų reikšmė sukuriamai vertei ir remiantis ekspertų vertinimu metu telekomunikacijų paslaugas teikiančios įmonės verslo modelis tirtas empiriškai. Pirmame skyriuje teoriškai pagrįsta verslo modelių esmė, išskirtos verslo modelio dedamosios, pateikta verslo modelių įvairovė ir jų vystymo bei taikymo specifika orientuojantis į paslaugas, bei pabrėžta vertės kūrimo reikšmė. Antrame skyriuje parengta ir pagrįsta tyrimui reikalinga metodika. Trečiame skyriuje pritaikant telekomunikacijų paslaugas teikiančios įmonės „verslo modelio drobės“ logiką, įvertintos kiekvienos dedamosios charakteristikos ir išryškinta, kaip jos siejasi su vertės kūrimu. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir siūlymai, kaip įmonė galėtų padidinti sukuriamą vertę bei išryškinamos įmonės vertės kūrimo proceso galimos tobulinimo kryptys.

**Pagrindiniai žodžiai:** verslo modelis, dedamosios, vertės kūrimas, taikymas, telekomunikacijų paslaugos.

Kazlauskaitė A. (2021). *Applying a business model to value creation* (master thesis). Vilnius: Mykolas Romeris University

## ANNOTATION

In the master's thesis, the significance of the business model's component characteristics for the value created is analysed and evaluated, and based on the experts' assessment, the business model of the company providing telecommunications services is empirically researched. The first chapter theoretically substantiates the essence of business models, distinguishes the components of the business model, presents the diversity of business models and the specifics of their development and application in the service orientation, and emphasizes the importance of value creation. In the second chapter, the methodology required for the research is developed and substantiated. In the third chapter, applying the logic of the “business model canvas” of a telecommunications service company, the characteristics of each component are assessed and highlighted how they relate to value creation. At the end of the work, conclusions and suggestions are presented on how the company could increase the created value as well as possible and the directions for improvement of the company's value creation process are presented.

**Key words:** business model, components, value creation, application, telecommunication services.

Kazlauskaitė A. (2021). Verslo modelio taikymas vertės kūrimui (magistro baigiamasis darbas). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas

## SANTRAUKA

Verslo pasaulyje verslo modelio tema yra aktuali įmonėms, norinčioms sukurti vartotojams patrauklų produktą ir verslo vystymo būdą, kuris būtų veiksmingas ir pelningas. Daugelis mokslininkų, nagrinėjančių verslo modelio apibrėžimus bei tyrinėjančių konkrečių įmonių taikomus verslo modelius pastebi, kad vertės vartotojui sukūrimas yra esminis veiksnys, užtikrinantis įmonės išlikimą rinkoje. Gaunama paslaugų vertė yra nemateriali ir neapčiuopiama, tad dėl šios priežasties buvo iškelta pagrindinė tyrimo problema – kaip verslo modelio taikymas, išryškinant atskiras jo dedamąsias, veikia kuriamą vertę? Tyrimo objektas – verslo modeliai ir jų taikymas kuriant vertę. Šio tyrimo tikslas yra teoriškai pagrįsti ir empiriškai įvertinti telekomunikacijų paslaugas teikiančios įmonės verslo modelio, kuriant vertę, taikymo charakteristikas. Taip pat buvo iškelti tyrimo uždaviniai: teoriškai pagrįsti verslo modelių esmę, sudarymo ir taikymo ypatumus, išskiriant verslo modelio dedamąsias bei pabrėžiant vertės kūrimo reikšmę; parengti verslo modelio taikymo ir jo charakteristikų tyrimo metodologiją; įvertinti kokiomis charakteristikomis pasižymi telekomunikacijų paslaugas teikiančios įmonės verslo modelis ir jo dedamosios, siejant su vertės kūrimu, pritaikant „verslo modelio drobės“ logiką. Rengiant magistro baigiamojo darbo teorinę dalį buvo remtasi mokslinės literatūros analize ir apibendrinimu. Atliekant tyrimą buvo pasitelktas ekspertų vertinimo metodas, apklausa, įmonės dokumentų (antrinių duomenų) analizė. Empirinio tyrimo duomenų analizei taikytas ekspertų nuomonių suderinamumui atitinkamu klausimu Kendall konkordancijos koeficiento skaičiavimas ir vertinimas. Tyrimo duomenų atvaizdavimui pasirinktas Osterwalder ir Pigneur (2010) „verslo modelio drobės“ šablonas.

Empirinio tyrimo metu gauta ekspertų vertinimo duomenų analizė ir įmonės dokumentų (antrinių duomenų) analizė atlikta manifestiniu lygmeniu ir remiantis Osterwalder ir Pigneur (2010) pateiktu šablonu, užpildyta telekomunikacijų įmonės „verslo modelio drobė“, o atlikus hermeneutinę ekspertų vertinimo analizę, kuri atspindi paslėptus rezultatus, „drobė“ papildyta, nustatant kiekvienos dedamosios charakteristikų reikšmę sukuriamai vertei. „Verslo modelio drobės“ sudarymo metu išryškėjo visų dedamųjų charakteristikų reikšmė sukuriamai vertei telekomunikacijų paslaugas teikiančioje įmonėje. Pagrindiniai partneriai vaidina svarbų vaidmenį vertės kūrimo procese: užtikrina įmonei reikalingų išteklių turėjimą, atlieka „Telia Lietuva“ AB žinomumo didinimo funkciją. Užtektinas išteklių turėjimas ir įsigijimas užtikrina vertei kurti reikalingus įrangą, prekes, ir kitus reikmenis; aiškiai suformuluotos pagrindinės veiklos „Telia Lietuva“ AB padeda paskirstyti išteklius tinkamai, išvengiant nereikalingų išlaidų, o papildomų veiklų išskyrimas padeda pritraukti vartotojus pasiūlant jiems papildomas vertes;

klientų segmentavimas parodo, kokie įvairūs yra įmonės klientai ir tai atsispindi teikiamų paslaugų ir prekių pasiūlymų įvairovėje; santykių su klientais palaikymui įmonė siūlo papildomą vertę suteikiančius pasiūlymus, nuolaidas, paslaugų rinkinius, paslaugų įvedimą, prekių draudimą, garantinį aptarnavimą, galimybę tiesiogiai ir netiesiogiai komunikuoti su įmonė konsultantais, diegia ir reklamuoja naujoves, gerina tinklo ir ryšio kokybę, kad vartotojas gautų didesnę naudą bei suteikia klientams galimybę bendrauti įvairiais kanalais; siūlydama įvairius kanalus įmonė užtikrina, kad klientui įsigyti ir valdyti savo paslaugas klientams būtų lengva ir paprasta, o informacija lengvai prieinama įvairiomis komunikavimo priemonėmis; pagrindinės sąnaudos parodė, kad klientams sukuriama vertė reikalauja nemažai išlaidų, tačiau pagal pajamų pasiskirstymą, lyginant su kitomis telekomunikacijų paslaugas teikiančiomis įmonėmis Lietuvoje, matyti, kad „Telia Lietuva“ AB yra pirmaujanti bendrovė; pajamos taip pat parodė įmonei sukurtą vertę, kurios vėl panaudojamos vartotojų vertei sukurti. Sudarytas bendrovės „Telia Lietuva“ verslo modelis ir jo dedamųjų charakteristikos įvertintos kaip pagrindiniu konkurencinį pranašumą didinančius veiksniais sukuriamos vertės atžvelgiu.

Kazlauskaitė A. (2021). Applying a business model to value creation (master thesis). Vilnius: Mykolas Romeris University

## SUMMARY

In the business world, the topic of the business model is relevant for companies that want to create an attractive product for consumers and a way of business development that would be efficient and profitable. Many scholars who examine the definitions of a business model and study the business models applied by specific companies find that creating value for the consumer is a key factor in ensuring a company's survival in the marketplace. The value of the services received is intangible and intangible, so the main problem of the research was raised - how does the application of the business model, highlighting its individual components, affect the value creation? The object of research is business models and their application in creating value. The aim of this study is to theoretically substantiate and empirically evaluate the application characteristics of the business model of a telecommunications service provider in creating value. The tasks of the research were also set: to theoretically substantiate the essence of business models, the peculiarities of their creation and application, distinguishing the components of the business model and emphasizing the importance of value creation; to prepare a methodology for researching the application of a business model and its characteristics; to assess the characteristics of the business model of a company providing telecommunications services and its components in relation to value creation, applying the logic of the "business model canvas". The theoretical part of the master's thesis was based on the analysis and generalization of scientific literature. The research used an expert evaluation method, a survey, and analysis of the company's documents (secondary data). For the analysis of the empirical study data, the calculation and evaluation of the Kendall concordance coefficient was applied to the consistency of expert opinions on the relevant issue. Osterwalder and Pigneur (2010) "business model canvas" template was chosen to represent the research data.

The analysis of expert evaluation data obtained in the empirical study and the analysis of company documents (secondary data) were performed at the manifest level and based on the template provided by Osterwalder and Pigneur (2010), the telecommunications company "business model canvas" was filled. The "canvas" is supplemented by setting the value of the characteristics of each component to the value created. During the creation of the "business model canvas", the significance of all the component characteristics for the value created in a company providing telecommunications services became clear. The main partners play an important role in the value creation process: they



ensure the availability of the necessary resources for the company, and perform the function of raising the awareness of public limited company Telia Lietuva. Sufficient possession and acquisition of resources ensures the equipment, goods, and other supplies needed to create value; public limited company's Telia Lietuva clearly defined core activities help to allocate resources appropriately, avoiding unnecessary costs, and the separation of additional activities helps to attract consumers by offering them added value; customer segmentation shows how diverse the company's customers are and this is reflected in the variety of services and product offerings; In order to maintain customer relations, the company offers value-added offers, discounts, service packages, service introduction, product insurance, warranty service, the ability to communicate directly and indirectly with the company's consultants, implements and promotes innovations, improves network and communication quality for greater consumer benefits. and enables customers to communicate through a variety of channels; by offering various channels, the company ensures that it is easy and simple for the customer to purchase and manage its services, and the information is easily accessible through various means of communication; the main costs showed that the value created for customers requires significant costs, but in terms of revenue distribution, compared to other companies providing telecommunications services in Lithuania, it can be seen that Telia Lietuva is the leading company; revenue also showed value created for the company, which is re-used to create value for consumers. The business model of public limited company Telia Lietuva and the characteristics of its components have been assessed as the main factors increasing the competitive advantage in terms of value created.

**PRIEDAI**

**1 PRIEDAS****EKSPERTŲ APKLAUSOS ANKETA**

Gerb. Respondente,

Esu Vilniaus Mykolo Romerio universiteto, verslo sistemų ekonomikos magistrantūros studijų studentė Aurelija Kazlauskaitė ir atlieku tyrimą, kurio tikslas – įvertinti telekomunikacijų paslaugas teikiančios įmonės verslo modelio veiksmingumą. Jūsų atsakymai padės atlikti išsamų tyrimą ir patikrinti įmonės naudojamą verslo modelį.

Anketą sudaro 19 klausimų. Atsakyti į anketos klausimus užtruksite 10 – 15 minučių.

1. Jūsų akademinis laipsnis:
2. Jūsų darbo patirtis įmonėje (metais):
3. Kokios srities vadovas įmonėje esate?
4. Jūsų darbo stažas šioje ar susijusioje srityse (metais):
5. Kaip galėtumėte apibūdinti įmonės klientus? Pasirinkite Jūsų nuomone tinkamą (-us) variantą (-us). Taip pat galite įrašyti savo komentarą.
  - Klientai ieško pigių paslaugų ar prekių, todėl jiems svarbu paslaugos kaina, nepaisant mažesnės gaunamos naudos (pvz.: mažiau mobiliojo interneto, mažiau televizijos kanalų, lėtesnį namų interneto greitį, senesnio modelio mobilųjį telefoną ar kitą įrenginį ir pan.);
  - Klientai nori gauti daugiau naudos iš išigijamų paslaugų ar prekių, todėl jie sutinka mokėti didesnę nei mažiausią kainą; (pvz.: daugiau mobiliojo interneto, matyti daugiau televizijos kanalų, turėti spartesnį namų internetą, išigyti naujesnio modelio mobilųjį telefoną ar kitą įrenginį ir pan.);
  - Klientams svarbu paslaugos ar prekės atitikimas jų poreikiams, todėl jie sutinka mokėti didesnę kainą už gaunamą vertę (pvz.: neribotas mobilusis internetas, didžiausias siūlomas televizijos kanalų skaičius, sparčiausias internetas, naujausias mobilusis telefonas ar kitas įrenginys ir pan.);
  - Įrašykite savo komentarą .....

6. Kokius klientų segmentus aptarnauja jūsų įmonė? Pasirinkite Jūsų nuomone tinkamą (-us) variantą (-us) arba įrašykite savo nuomonę į "Kita"
- Verslo klientai (B2B);
  - Privatūs klientai (B2C);
  - Kita (įrašykite) .....
7. Ar įmonėje vertinama, kokios didžiausios pajamos yra gaunamos iš skirtingų segmentų klientų?
- Taip
  - Ne
8. Jei į 7 klausimą atsakėte „Taip“, pakomentuokite, kaip įmonė stengiasi išlaikyti tokius klientus (pvz.: jiems siūlomos papildomos paslaugos, įsigyjant daugiau paslaugų taikomos nuolaidos ar pan.). Jeigu atsakėte „Ne“, pereikite prie 9 klausimo.
- Įrašykite savo komentarą. ....
9. Ar įmonėje vertinama, kokios mažiausios pajamos yra gaunamos iš skirtingų segmentų klientų?
- Taip
  - Ne
10. Jei į 9 klausimą atsakėte „Taip“, pakomentuokite, kaip yra stengiamasi padidinti tokių klientų pirkimus, kad gaunamos pajamos padidėtų? (pvz.: klientams siūloma įsigyti daugiau paslaugų, kur pateikiama didesnė gaunama nauda, jie skatinami įsigyti papildomų paslaugų ir pan.) Jeigu atsakėte „Ne“, pereikite prie 11 klausimo.
- Įrašykite savo komentarą. ....
11. Koks, Jūsų manymu, yra įmonės unikalumas, išskiriantis ją iš konkurentų? Pasirinkite Jūsų nuomone tinkamą (-us) variantą (-us). Taip pat galite įrašyti savo komentarą.
- Siūlomos naujovės,
  - Platus paslaugų asortimentas;
  - Ypatinga paslaugų kokybė;

- Ypač greitas aptarnavimas;
- Platus prekių asortimentas;
- Paslaugos „iš vienu rankų“;
- Įrašykite savo komentarą. ....

12. Kaip įmonėje vertinama klientams suteikiama vertė? Pasirinkite Jūsų nuomone tinkamą (-us) variantą (-us). Taip pat galite įrašyti savo komentarą.

- Vertinamas klientų grįžtamasis ryšys – jų nuomonė apie gaunamą vertę;
- Už tą pačią kainą pasiūloma daugiau nei siūlo konkurentai;
- Už tą pačią kainą pasiūloma tiek pat, kiek siūlo konkurentai;
- Už tą pačią kainą pasiūloma mažiau nei siūlo konkurentai;
- Vertindama suteikiamą vertę, įmonė atsižvelgia į rinkos poreikius, tendencijas ir pagal tai yra nustatoma suteikiama vertė;
- Įrašykite savo komentarą. ....

13. Kaip manote, kurie komunikavimo su klientais ir informacijos perdavimo kanalai yra efektyviausi? Kiekvienoje eilutėje pažymėkite skaičių nuo 1 iki 5, kur 1 – kanalas neefektyvus, 2 – kanalas mažai efektyvus, 3 – kanalas vidutiniškai efektyvus, 4 – kanalas pakankamai efektyvus, 5 – kanalas labai efektyvus).

Kanalo efektyvumas	5 (kanalas labai efektyvus)	4 (kanalas pakankamai efektyvus)	3 (kanalas vidutiniškai efektyvus)	2 (kanalas mažai efektyvus)	1 (kanalas neefektyvus)
Kanalas					
Tinklaraščiai/ socialiniai tinklai	5	4	3	2	1
Televizija	5	4	3	2	1
Radijas	5	4	3	2	1
Internetinis puslapis	5	4	3	2	1
Savitarnos svetainė	5	4	3	2	1
Klientų aptarnavimo skambučių linija	5	4	3	2	1
Klientų	5	4	3	2	1

aptarnavimo salonai					
Tiesioginis susirašinėjimas ( <i>Live Chat</i> )	5	4	3	2	1

14. Kaip manote, kuriam komunikavimo su klientais ir informacijos perdavimo kanalų reikia daugiausia išlaidų? Pažymėkite Jūsų nuomone daugiausia išlaidų reikalaujantį vieną ar daugiau kanalų iš pateikto pasirinkimų sąrašo.

- Tinklaraščiai/ socialiniai tinklai;
- Televizija;
- Radijas;
- Internetinis puslapis;
- Savitarnos svetainė;
- Klientų aptarnavimo skambučių linija;
- Klientų aptarnavimo salonai;
- Tiesioginis susirašinėjimas (*Live Chat*);

15. Įmonės veiklai vykdyti yra reikalingi įvairūs išteklių šaltiniai. Lentelėje pažymėkite įmonės naudojamų išteklių šaltinį. Prie kiekvienos išteklių rūšies pasirinkite vieną ar kelis šaltinius.

Išteklių rūšis \ Išteklių šaltinis	Įmonė turi pati;	Dalį išteklių įmonė turi pati, dalis yra išsinuomojami;	Išteklių yra išsinuomojami;	Dalį išteklių yra išsinuomojami; dalis yra įsigijami iš partnerių, tiekėjų;	Išteklių yra įsigijami iš partnerių, tiekėjų;
Fiziniai išteklių šaltiniai (tokie kaip įmonės pastatai ir mašinos, transporto)					

priemonės, kiti įrengimai, mobilioji įranga ir jos priedai, kita įranga ir įrankiai, kitas materialus turtas)					
Finansiniai ištekliai (tokie kaip piniginių lėšų šaltiniai, akcijos ir pan.)					
Intelektiniai ištekliai (tokie kaip įmonės įvaizdis, reklama, prestižas, informacijos apdorojimo programos, nusimanymas, įmonės vardas, patentai, licencijos ir pan.)					
Žmogiškieji ištekliai (tokie					

kaip specialistai, pagrindiniai ir pagalbiniai darbuotojai ir pan.)					
---	--	--	--	--	--

16. Kaip manote, kurie išteklių reikalauja daugiausia išlaidų įmonei? Pasirinkite vieną iš pateiktų variantų.

- Fiziniai;
- Finansiniai;
- Intelektiniai;
- Žmogiškieji;

17. Kaip manote, kurie išteklių reikalauja mažiausia išlaidų įmonei? Pasirinkite vieną iš pateiktų variantų.

- Fiziniai;
- Finansiniai;
- Intelektiniai;
- Žmogiškieji;

18. Pasirinkite vieną ar kelis variantus, kuris (-ie), Jūsų nuomone, apibūdina įmonės partnerius.

- Įmonės partneriai yra ne konkurentų organizacijos, o partnerystė pagrįsta tam tikrų įsipareigojimų pagrindu;
- Įmonės partneriai yra konkurentai, o partnerystės tikslas – bendradarbiavimas;
- Įmonės partneriai – kartu įsteigtos bendros įmonės, skirtos plėtoti verslą;
- Įmonės partneriai – tai tiekėjai, kurie padeda užtikrinti patikimą paslaugų/ prekių tiekimą.

19. Pasirinkite vieną variantą, kuris, Jūsų nuomone, geriau apibūdina įmonės sąnaudų valdymą, arba įrašykite savo komentarą:

- Stengiamasi minimizuoti sąnaudas kur tik įmanoma, ko pasėkoje klientams pasiūloma mažesnė gaunama vertė;



- Įmonei svarbiausia sukuriama ir vartotojams teikiama vertė, geresnė paslaugos kokybė, nepaisant didesnių sąnaudų;
- Įrašykite savo komentarą. ....

Dėkoju už dalyvavimą tyrime.

## VERSLO MODELIO TAIKYMAS VERTĖS KŪRIMUI

## TURINYS

<i>IVADAS</i> .....	6
<b>1. VERSLO MODELIAI, JŲ SUDARYMO IR TAIKYMO KURIANT VERTĘ TEORINIS PAGRINDIMAS</b> .....	9
1.1. Verslo modelio apibrėžtis ir konceptai .....	9
1.2. Verslo modelių įvairovė ir jų dedamosios.....	13
1.3. Verslo modelių vystymas ir taikymo specifika orientuojantis į paslaugas .....	21
1.4. Vertės kūrimo procesas ir svarba sudarant verslo modelius.....	25
<b>2. VERSLO MODELIO TAIKYMO IR JO CHARAKTERISTIKŲ TYRIMO METODOLOGIJA</b> ..	28
2.1. Ankstesnių tyrimų apžvalga taikant „Verslo modelio drobę“ .....	28
2.2. Tyrimo metodika.....	30
2.3. Ekspertų vertinimų suderinamumo skaičiavimo metodika.....	36
<b>3. VERSLO MODELIO DEDAMŲJŲ IR JŲ CHARAKTERISTIKŲ, TAIKANT „VERSLO MODELIO DROBĘ“, TYRIMO REZULTATAI TELEKOMUNIKACIJŲ ĮMONĖS ATVEJU</b> .....	39
<i>IŠVADOS IR SIŪLYMAI</i> .....	61
<i>LITERATŪRA</i> .....	63
<i>ANOTACIJA</i> .....	69
<i>SANTRAUKA</i> .....	70
<i>SUMMARY</i> .....	72
<i>PRIEDAI</i> .....	74
<b>1 PRIEDAS. EKSPERTŲ APKLAUSOS ANKETA</b> .....	75
<b>2 PRIEDAS. VERSLO MODELIO TAIKYMAS VERTĖS KŪRIMUI TURINYS</b> .....	82
<b>3 PRIEDAS. PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ</b> .....	83