

VERSLO MODELIAI PREKYBOS ĮMONĖSE

Aurelija BURINSKIENĖ

Vilniaus Gedimino technikos universitetas
Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lietuva
Elektroninis paštas: aurelija.burinskiene@gmail.com

Diana DAŠKEVIČ

UAB „Litagros prekyba“
Žemaitės g. 100, LT-76172 Šiauliai, Lietuva
Elektroninis paštas: diana_daskevici@yahoo.com
Pateikta 1013 m. rugpjūčio 8 d., parengta spausdinti 2013 m. spalio 16 d.

doi:10.13165/VSE-13-3-2-09

Santrauka: Tyrimą sudaro dvi kryptys. Pirmoji yra skirta verslo modelio sampratos prekybos įmonėse bei jos struktūros elementų analizei; antroji – specifinių verslo modelių prekybos įmonėse įvardinimui ir jų pritaikymui. Straipsnyje, siekiant papildyti kitų autorių tyrimus, nagrinėjami vienpakopiai ir dvipakopiai verslo modeliai bei jų taikymas prekybos įmonėse. Autorės susistemino skirtinguose šaltiniuose pristatytus verslo modelius, atrinko tinkančius prekybos įmonėms bei pasiūlė jų klasifikaciją. Atlikus termino „verslo modelis“ evoliucijos analizę pastebėta, kad minėto termino evoliucija glaudžiai siejasi su dinamišku prekybos įmonių vystymusi. Be to, paaiškėjo, kad mokslinėje literatūroje pateikiama daugiau negu 50 verslo modelio sampratos struktūros elementų. Autorės gilinosi į verslo modelio sampratos struktūros elementus prekybos įmonėse ir atrinko 8 svarbiausius struktūros elementus (t. y. darbuotojai, procesas, technologija, prekės, paslaugos, pardavimai, marketingas).

Klasifikuojant verslo modelius, remtasi prekybos sektoriaus vystymosi kryptimis. Autorės įvardino bendresnius verslo modelius, atskleidžiančius esminius skirtumus tarp prekybos įmonių, kurie į siūlomą klasifikaciją įtraukti agreguotu būdu. Empirinio tyrimo metu atskleistos dvipakopių verslo modelių taikymo prekybos įmonėse tendencijos. Dėl straipsnio apimties daugiapakopių verslo modelių praktinis pritaikymas nenagrinėtas; jis galėtų būti nagrinėjamas tolesniuose tyrimuose. Vykdam tyrimą gauti šie vadybos mokslui nauji rezultatai: pateiktos naujos išvalgos dėl didėjančio prekybos įmonių imlumo naujiems verslo modeliams; išryškinti verslo modeliai, atspindintys esminius prekybos įmonių skirtumus.

Tyrimo metu taikyti analizės, statistiniai, palyginamieji ir kiti metodai.

Reikšminiai žodžiai: verslo modelis, prekyba.

JEL klasifikacija: F19, M20.

Įvadas

Pasaulio ekonomikoje vyksta reikšmingi pasikeitimai, veikiantys žmonių gyvenimo, verslo ir konkurencijos sąlygas. Šie pasikeitimai yra susiję su globalizacijos fenomenu, vykstančia socialine ekonomine raida, žinių įtvirtinimu ekonomikoje, aktyvesniais Europos Sąjungos raidos ir plėtros procesais. Išskirtinė reikšmė tokiomis sąlygomis tenka naujiems verslo modeliams. Verslas ir rinkos daugiau nėra apriboti geografinėmis sienomis, produktai, iki šiol realizuoti uždarose nacionalinėse rinkose, dabar nėra apsaugoti nuo tarptautinės konkurencijos. Panaikinus didesnius geografinius apribojimus, pasaulyje susiformavo iš esmės ištisą parą veikiančios prekių ir paslaugų realizavimo rinkos. Atsižvelgdamos į naujus iššūkius, įmonės skirtingai prisitaiko. Reaguodamos į konkurencijos iššūkius ir padidėjusią konkurenciją, įmonės gali pasirinkti taikyti vieną arba kelis verslo modelius.

Literatūroje pristatytus tyrimus, nukreiptus į verslo modelius, galima skirstyti į dvi grupes: tyrimai, kurie orientuoti į verslo modelių sampratą ir jos struktūros elementus, ir tyrimai, kurie skirti specifinių verslo modelių įvardinimui ir jų pritaikymui. Siekiant papildyti kitų autorių tyrimus, straipsnyje nagrinėjama verslo modelių samprata ir jų struktūros elementai prekybos įmonėse, atskleidžiama verslo modelių įvairovė prekybos įmonėse bei verslo modelių taikymo prekybos įmonėse tendencijos.

Atlikus literatūros analizę paaiškėjo, kad autoriai verslo modelių tema paskelbė 348 tūkst. mokslo darbų, kuriuos publikavo Oxford University Press, Cambridge University Press, Harvard University Press, Springer, M. E. Sharpe, Routledge ir kitos leidyklos. Tačiau tik 0,3 % nurodytų mokslo darbų buvo skirti verslo modelių prekybos įmonėse klausimams. Tai rodo, kad verslo modelių taikymas prekybos įmonėse lemia būtinumą įvardinti ir spręsti tokias svarbiausias problemas:

- verslo modelių taikymas prekybos įmonėse nėra plačiai nagrinėtas;
- egzistuojančios teorinės žinios nėra adekvačios prekybos įmonėse vykstantiems pokyčiams.

Tyrimo tikslas – pateikti verslo modelio apibrėžimą, klasifikaciją, išanalizuoti verslo modelių taikymo prekybos įmonėse tendencijas.

Tyrimo uždaviniai:

- pateikti verslo modelio apibrėžimą, išnagrinėti svarbiausius verslo modelio sampratos struktūros elementus;
- išanalizuoti ir papildyti kitų autorių pasiūlytą verslo modelių klasifikaciją atrenkant prekybos įmonėms tinkančius ir esminius skirtumus tarp jų atskleidžiančius verslo modelius;
- išanalizuoti verslo modelių taikymo prekybos įmonėse tendencijas;
- apibrėžti tolesnių tyrimų kryptis.

Tyrimo objektas – verslo modelių taikymas prekybos įmonėse.

Tyrimas vykdomas remiantis žiniomis, sukauptomis tiek mokslinėje literatūroje (angl. *literature-driven*), tiek antriniuose šaltiniuose (angl. *empirical-driven*). Daugiausia dėmesio skiriama vienpakopiams ir dvipakopiams verslo modeliams.

Straipsnyje taikomi analizės, statistiniai, palyginamieji ir kiti metodai.

Straipsnį sudaro įvadas, penki skyriai ir išvados. Įvade pristatoma gvildinama problema, aktualumas, tyrimo objektas, tikslas ir tyrimo metodai. Pirmoje straipsnio dalyje „Prekybos ir šia veikla užsiimančių įmonių ypatumai“ pristatoma prekybos sąvoka, didme-

ninės ir mažmeninės prekybos veikla, įvardinami esminiai mažmeninės ir didmeninės prekybos įmonių skirtumai; kitoje straipsnio dalyje „Verslo modelio sąvoka“ nagrinėjama verslo modelio sąvoka, verslo modelio sampratos struktūros elementai, įvardinami pagrindiniai skirtumai tarp įmonės modelio ir verslo modelio, tarp verslo modelio ir verslo proceso modelio, tarp įmonės strategijos ir verslo modelio bei trumpai pristatoma termino „verslo modelis“ evoliucija; skyreliuose „Verslo modelių klasifikacija“ ir „Verslo modelių įvairovė prekybos įmonėse“ pristatoma kitų autorių pasiūlyta verslo modelių klasifikacija; pateikiami kriterijai, kuriais remiantis siūloma verslo modelių klasifikacija, papildanti kitų autorių pasiūlymus šia tema; atrenkami prekybos įmonėms tinkantys verslo modeliai ir sugrupuojami į penkias grupes; skyrelyje „Verslo modelių taikymo prekybos įmonėse praktikai atskleisti skirtas tyrimas“ – pristatomos dvipakopių verslo modelių taikymo prekybos įmonėse tendencijos; straipsnio pabaigoje pateikiamos išvados, apibendrinimai ir pasiūlymai.

Prekybos ir šia veikla užsiimančių įmonių ypatumai

Prekyba yra prekių ir paslaugų pirkimo ir pardavimo veikla. Žodis „prekyba“ reiškia pirkti, parduoti ar keisti prekes. Prekyba tradiciškai suvokiama kaip prekyba materialiomis, turinčiomis fizinį pavidalą, prekėmis (materialiais kilnojama daiktais), išskyrus elektros energiją, vandenį ir dujas, kai jie nėra paruošti parduoti riboto tūrio arba nustatyto kiekio. Europos Sąjungos Tarybos direktyva (2006) „Dėl pridėtinės vertės mokesčio bendros sistemos“ „prekę“ apibrėžia kaip materialų turtą. Pagal šią direktyvą „prekė – bet koks daiktas“. Tačiau taip pat pažymėtina, kad JAV ir Japonija prekių kategorijai priskiria ir nematerialios kilmės prekes. Nematerialios kilmės prekių (angl. *digital goods*) pardavimo veikla prekybos įmonės pradėjo verstis tada, kai atsirado galimybė parduoti (t. y. užsakyti ir pateikti) prekes internetu. Nematerialaus pavidalo prekėmis tapo iki tol tradicinėje prekyboje materialų pavidalą turėjusios prekės (tokių prekių pavyzdžiais gali būti muzika, žaidimai, knygos) (Diorio, 2001). Pagrindinis skirtumas, kad Europos Sąjungoje nematerialios kilmės prekės vis dėlto priskiriamos paslaugų kategorijai.

Prekyba – ūkio šaka; ją plėtojant prekės patenka iš gamybos į vartojimo sferą. Remiantis NACE klasifikatoriumi, skiriama didmeninė ir mažmeninė prekyba (Lietuvos statistikos departamentas, 2010). Pagrindinė didmeninės prekybos veikla yra prekių perpardavimas profesionaliems vartotojams ir įmonėms. Prieš parduodant prekes, nepakeičiant esminio prekės pavidalo, gali būti rūšiuojamos, įpakuojamos, maišomos, perpakuojamos. Vienos didmeninės prekybos įmonės prekes parduoda iš savo sandėlių ir paprastai savo transportu jas pristato pirkėjams – tai vadinama sandėline prekyba. Kitos didmeninės prekybos įmonės prekes teikia pirkėjams tiesiai iš gamintojų sandėlių – tokia veikla vadinama tranzitine prekyba. Prie didmeninės prekybos įmonių priskiriamos įmonės, užsiimančios superkamąja prekyba. Daugiausia tokio tipo įmonės užsiima žemės ūkio produktų ir įvairių antrinių žaliavų supirkimu. Jų svarbiausias uždavinys yra iš daugelio gamintojų supirkti prekes, kurios paprastai naudojamos kaip žaliava kitų prekių gamybai; jos surūšiuotos bei sukomplektuotos parduodamos perdirbamosios pramonės įmonėms.

Pagrindinė mažmeninės prekybos veikla vykdoma parduotuvėse, tačiau yra ir kitokių prekybos formų: prekyba iš vežimėlių gatvėse, aikštėse, kur didelis pirkėjų srautas, kita. Mažmeninės prekybos įmonės skiriasi nuo didmeninės prekybos įmonių:

- mažmeninės prekybos įmonė parduoda prekes klientams mažais kiekiais ir dažnai;
- mažmeninės prekybos įmonės pirkėjų skaičius yra daug didesnis;

- ryšiai su pirkėjais paprastai esti anonimiški, darbo laikas yra pritaikytas pirkėjams;
- pas mažmenininką prekė kainuoja brangiau negu pas didmenininką;
- mažmeninės prekybos įmonė taiko vienodą kainų politiką pirkėjams, tuo tarpu didmeninės prekybos įmonės skirtingiems klientams taiko skirtingas kainų politikas;
- skiriama daug dėmesio prekių pateikimui, pristatymui tikslu pritraukti pirkėjus.

Remiantis Lietuvos statistikos departamento (2010) duomenimis, nustatyta, kad Lietuvos mažmeninės prekybos įmonės įsigyja 60 % pirminių būtent iš didmeninės prekybos įmonių.

Verslo modelio sąvoka

Verslo modelio sąvoka pradėta vartoti gana neseniai. Verslo modelio samprata analizuojama literatūroje inovacijų vadybos, vadybos, elektroninio verslo, įmonės strategijos tematika. Autoriai vis dar diskutuoja ir siūlo skirtingus verslo modelio apibrėžimus. Dažniausiai verslo modelis apibūdinamas kaip vertės klientui kūrimas. Jis nusako, kaip įmonė sukuria vertę klientui. Be to, verslo modelis atspindi įmonės verslo logiką, parodo, ką įmonė siūlo savo klientams, kokie jos santykiai su partneriais. Verslo modelis taip pat yra verslo vykdymo metodas, kurį taikydama įmonė gali išsilaikyti.

Verslo modelio vieta įmonės veiklos procese ir jo ryšiai su verslo organizavimu bei įmonės strategija vis dar nagrinėjami mokslininkų. Autoriai ieško skirtumų tarp įmonės modelio ir verslo modelio, tarp verslo modelio ir verslo proceso modelio, tarp įmonės strategijos ir verslo modelio.

Literatūroje nurodomi tokie pagrindiniai skirtumai: įmonės modelis daugiausia susijęs su procesais ir veikla, o verslo modelis su vertės kūrimu ir orientacija į klientus.

Be to, verslo modelis paprastai suprantamas kaip įmonės vertės kūrimas ir komercializavimas, o verslo proceso modelis yra suprantamas daugiau kaip verslo atvejis ir yra įgyvendinamas keičiant įmonės procesus.

Sunkiau nusakyti skirtumą tarp įmonės strategijos ir verslo modelio. Pagrindinis skirtumas būtų toks, kad verslo modelis praktiniu požiūriu įvardinamas kaip verslo sistema, o įmonės strategija – kaip verslo sistemos orientacija į konkurenciją. Tai reiškia, kad verslo modelis yra įmonės strategijos dalis.

Atlikus verslo modelio sąvokos evoliucijos analizę pastebėta, kad ji glaudžiai siejasi su dinamišku prekybos įmonių vystymusi. Terminas „verslo modelis“ kilmė ir evoliucija siejama su specifinių produktų (tokių, kaip, pavyzdžiui, spausdintuvas ir papildymo reikalaujančios spausdinimo kasetės) pasirodymu XX amžiaus pirmoje pusėje, „McDonald“ restoranų atsiradimu 1950 metais, „Wal-Mart“ prekybos centrų įdiegimu 1960 metais, „Home Depot“ pirmų parduotuvių atidarymu 1980 metais, „eBay“ ir „Amazon.com“ gyvavimo pradžia 1990 metais.

Nuo 1990-ųjų vidurio padidėjus technologijų, ypač informacinių technologijų, reikšmei, verslo modelio sąvoka pradėjo domėtis vis daugiau mokslininkų. Be to, bėgant metams verslo modeliai darėsi vis sudėtingesni.

Verslo modelio praktinis pritaikymas visada yra siejamas su įmone. Teorijoje ir praktikoje verslo modelis yra naudojamas įvardinti pagrindinius verslo aspektus: organizacinę struktūrą (Alt et al., 2010), prekybos praktiką ir veiklos procesus. Shafer et al. (2005) išnagrinėjo verslo modelio sampratą ir nustatė 42 verslo modelio sąvokos struktūros elementus. Šiek tiek vėliau, 2012 metais, Krumeich et al. (2012) suskaičiavo jų dar daugiau, net 54. Krumeich et

al. (2012) mini, kad autoriai kritikuoja tokį didelį struktūros elementų skaičių, teigdami, kad sunku suvokti, kaip tokia jų daugybė gali būti sujungiamą į vientisą sistemą. Minėtas autorius taip pat nurodo, kad autoriai, siūlantys verslo modelio struktūros elementus, nepateikė vienos verslo modelio struktūros elementų formavimo sistemos (Krumeich et al., 2012).

Tyrimo metu autoriai gilinosi į verslo modelio sampratos struktūros elementus prekybos įmonėse ir atrinko 8 svarbiausius struktūros elementus (t.y. darbuotojai, procesas, technologija, prekės, paslaugos, pardavimai, marketingas).

Vienas jų yra procesas (Moore, 1991). Tai nuoseklus procesas, kuris atitinka klientų lūkesčius ir pasitenkinimą kiekvieno pasirinkto verslo modelio atveju. Kalbant apie procesą kaip apie verslo modelio struktūros elementą reikia apibrėžti nemažai veiksų įvairiose veiklos srityse (nuo žaliavų iki galutinio kliento), kurie bus atliekami kuriant vertę klientui (Alt et al., 2010). Be to, galima paminėti, kad procesas gali būti ir atvirkštinis (kai kalbama apie taros ar žaliavų supirkimą). Pirkimo-pardavimo procesas taip pat skiriasi ir kiekvieno dalyvio (pirkėjo bei pardavėjo) atveju (Manzini et al., 2001). Literatūroje skiriami šie prekių pirkimo-pardavimo kaip proceso etapai:

- užsakymo užpildymas ir pateikimas (Becker, 2007);
- atsiskaitymas už prekes (Becker, 2007). Atsiskaitymai už prekes vykdomi mokamomis kortelėmis, pavedimu, grynaisiais pinigais prekių pirkimo ar pristatymo metu;
- prekių pristatymas. Prekės pristatymas pirkėjui gali būti vykdomas keliais būdais: pristatymas vykdomas pačios įmonės (pardavėjos) arba pačio pirkėjo (Sofroniu, 1999);
- paslaugos po įsigijimo teikimas (Bohlin, 2004) (pavyzdžiui, paslaugos, susijusios su prekėms suteikta garantija, teikimas).

Kitas labai svarbus verslo modelio sampratos struktūros elementas – produktas (prekė (materialios kilmės prekė) ar paslauga (nematerialios kilmės prekė ar paslauga) (Moore, 1991). Visų pirma, produktas įeina į verslo modelio apibrėžimą. Verslo modelis – tai prekės ir paslaugos architektūra bei informacijos srautai tarp įvairių verslo subjektų, įskaitant ir jų vaidmenis (Sharifi et al., 2006). Yra įmonių, kurios taiko verslo modelius, orientuotus į prekes ar paslaugas, priklausomai nuo to, kuris labiau yra dominuojantis. Tarp prekybos įmonių yra įmonių, kurios taiko verslo modelius, orientuotus į prekes (angl. *product-centric business model*), kad įgytų konkurencinį pranašumą rinkose, kuriose jos konkuruoja. Taip pat yra įmonių, kurios taiko verslo modelius, orientuotus į paslaugas, kai tai siejasi su pagrindine prekybos įmonių veikla (angl. *service-centric business model arba service-based business model*). Tokios įmonės linkusios užmegzti glaudesnius santykius su savo klientais, nei tai daro į prekes orientuotos įmonės (Kindström, 2010). Tarpinį verslo modelį Linder and Cantrell (2000) vadina „prekė plius“ (angl. *commodity plus business model*). Įmonės, taikančios tokį verslo modelį, parduodamos prekes gali siūlyti ir tam tikras paslaugas. Kita vertus, įmonės pajamos, visų pirma, priklauso nuo prekių ir paslaugų, kurias įmonė siūlo savo klientams, struktūros.

Kadangi verslo modelis, tai – vertės klientams kūrimas, reikia paminėti ir M. E. Porterio 1985 metais pasiūlytos vertės grandinės elementus (Porter, 1985). Iš devynių M. E. Porterio įvardintų elementų siūloma pagrindinius elementus, pavyzdžiui, paslaugas, pardavimus ir marketingą, kaip atskirus elementus įtraukti į verslo modelio sampratos struktūrą (1 paveikslas).

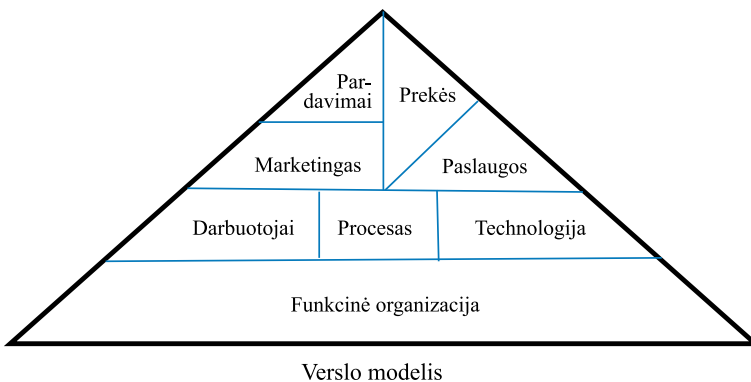
Verslo modelio sampratos struktūros elementai marketingas ir pardavimai yra siejami su konkrečia prekybos įmonės realizavimo rinka. Prekių pardavimo organizavimas užsienio rinkose yra sudėtingesnis nei vietinėje rinkoje, todėl, eksportuojant prekes į skirtingas užsienio rinkas, kiekvienai rinkai gali būti formuojamas atskiras prekybos partnerių tinklas. Prekių pardavimo organizavimas virtualioje rinkoje yra sudėtingesnis negu fizinėje rinkoje. Marketingo priemonėms, naudojamoms pardavimams virtualioje erdvėje padidinti, kol susiformuoja kritinė pirkėjų masė, įmonės išleidžia 8-13 % pajamų. „Amazon.com“ tokias lėšas skyrė pirmus penkerius metus.

Kiti M. E. Porterio vertės grandinės elementai, tokie, kaip logistika, operacijos, pirkimai, yra įtraukti į verslo modelio sampratą struktūrą netiesiogiai, bet kaip proceso dalis. Likę M. E. Porterio įvardinti elementai – technologijos vystymas ir infrastruktūra – yra priklausomi nuo įmonės taikomos technologijos ir pasirinkto verslo modelio. Paskutinis deivintas elementas – personalo valdymas – yra įtrauktas į verslo modelio sampratą struktūrą, galvojant apie darbuotojų vaidmenį pritaikant pasirinktą verslo modelį praktikoje.

Verslo modelio sampratos struktūros elementai darbuotojai, procesas, technologija yra siejami su konkrečiomis prekybos įmonės vidinėmis galimybėmis.

Technologija savaime nelemia verslo modelio pasirinkimo, bet atsiradus naujai technologijai gali susiformuoti naujas verslo modelis. Timmber (2000) suklasifikavo verslo modelius, skirtus elektroninėms rinkoms, remdamasis dviem dimensijomis: inovatyvumo dimensija (žemas,..., aukštas inovatyvumas) ir funkcinė dimensija (viena funkcija,..., daug integruotų funkcijų). Technologija – svarbus verslo modelių, ypač grįstų informacinėmis technologijomis, struktūros elementas (Alt et al., 2010). Jeigu rinkoje atsiranda nauja technologija, reikia laiko, kol technologija tampa greitesnė, pigesnė, patogesnė, lengviau naudojama ir plačiau paplitusi. Be to, kad technologija būtų naudojama įmonėje, reikia, kad darbuotojai apie ją sužinotų, išbandytų bei atliktų būtinus verslo procesų patobulinimus (Jansen et al., 2007).

1 pav. Verslo modelis



Šaltinis: sudaryta autorių

Literatūroje taip pat skiriami kelių pakopų verslo modeliai. Situacija, kai vartotojų paklausa mažmeninės prekybos įmonėje yra susiejama su prekių atvežimais iš gamintojo maž-

menininkui, yra žinoma kaip klasikinis dviejų pakopų verslo modelis. Priklausomai nuo to, kokie paskirstymo kanalo dalyviai yra įtraukti, skiriami verslas – verslui (B2B) ir verslas – vartotojui (B2C) modeliai (Age, 2011; Perego et al., 2010; Iyer et al., 2004). Verslo modelis verslas – verslui taip pat atspindi didmeninės prekybos formą, o verslo modelis verslas – vartotojui dažniausiai atspindi mažmeninės prekybos formą (Bohlin, 2004). Autoriai mini, kad praktikoje egzistuoja prekybos įmonės, kurios taiko technologijas, leidžiančias sujungti kelis dviejų pakopų verslo modelius, pavyzdžiui, verslas – verslui ir verslas – vartotojui modelius (angl. *emerging business models*) (Zhang et al., 2012; Bergendahl, 2005). Taip pat egzistuoja ir trijų pakopų (ar daugiapakopiai) verslo modeliai verslas – „verslas – verslui“ (B2(B2B), kai įtraukiama daugiau paskirstymo kanalo dalyvių (pavyzdžiui, tradicinio paskirstymo kanalo atveju). Minėtų daugiapakopių verslo modelių gali būti įvairių kombinacijų: vienas – daugeliui, daugelis – vienam arba daugelis – daugeliui. Tokiu atveju verslo modelis gali būti suvokiamas kaip atskirų verslo subjektų vertės kūrimas.

Apibendrinant galima teigti, kad šiame skyrelyje aptarti kelių pakopų verslo modeliai bei verslo modeliai, orientuoti į prekes bei paslaugas, papildo autorių Alt et al. (2010) sudarytą verslo modelių klasifikatorių. Jame išskirtos tokios pagrindinės verslo modelių grupės: verslo modeliai, orientuoti į skirtingas rinkas ir įmonių vaidmenis (angl. *market and role models*) (tarpininko verslo modelis, tiesioginių pardavimų verslo modelis); verslo modeliai, orientuoti į pajamų generavimą (angl. *revenue models*) (fiksuotos ir kintamos kainos modelis, tiekimo grandinės koordinatoriaus modelis, tarpininko, siūlančio produktų paiešką interneto parduotuvėse, verslo modelis); verslo modeliai, orientuoti į sektorius ir pramonės šakas (angl. *sector and industry models*) (elektroninės platformos verslo modelis, aukciono verslo modelis, interneto parduotuvės verslo modelis, prekybos televizijoje verslo modelis).

Verslo modelių klasifikacija

Šiame skyrelyje pristatoma trumpa skirtinguose šaltiniuose pristatytų verslo modelių, tinkančių prekybos įmonėms, apžvalga. Dažniausiai literatūroje pateikiami verslo modeliai yra bendro pobūdžio (angl. *generic*). Rečiau pasitaiko specifiniai verslo modeliai (angl. *specific*), skirti skirtingoms ūkio šakoms. Kalbant apie modelių klasifikaciją galima paminėti, kad Michelin (2012) verslo modelius skirsto į izoliuotus ir interaktyvius. Izoliuotų verslo modelių atveju vertės kūrimas yra suvokiamas kai įmonės siekis padidinti efektyvumą, sumažinti kaštus ir parduoti produktus už kainą, kurią klientai yra pasirengę mokėti. Interaktyvių verslo modelių atveju vertės kūrimas yra suvokiamas kaip įmonės siekis taikyti inovacijas, kurios didina vertę, dėl ko klientai sutinka mokėti už produktus daugiau.

Linder and Cantrell (2000) siūlo skirstyti verslo modelius, sutelkiant dėmesį į dvi pagrindines dimensijas, kurios yra modelio branduolys: pelno veikla ir įmonės klientui kuriamą vertę. Tuo remiantis skiriami tarpininko, brokerio, tiesioginio pardavimo klientui ir kt. verslo modeliai. Rappa (2001) verslo modelius klasifikuoja remdamasis vertės grandine. Jo klasifikavimo schemą sudaro devyni bendro pobūdžio verslo modeliai: brokerio, gamintojo, prekybininko, partnerio ir likę į paslaugas orientuoti verslo modeliai: reklamos agentūros, informacijos perdavimo tarpininko, interneto paslaugų teikėjo ir t.t.

Kiti autoriai verslo modelius skirsto į skirtus tradiciniam ir elektroniniam verslui. Ankstesniame skyriuje minėtas autorius Timmer (2000) pateikia vienuolika elektroninio verslo modelių ir juos klasifikuoja pagal jų naujoviškumo laipsnį ir funkcinę integraciją. Aplegate (2001) pristato keturias skaitmeninio verslo modelių kategorijas: infrastruktūros

operatoriaus modelis, distributoriaus modelis, tinklalapio integracijos modelis, prekės ar paslaugos kūrėjo modelis. Snowden et al. (2006) į atskirą kategoriją išskiria mobilaus verslo modelius. Tiek tradiciniame, tiek elektroniniame bei mobiliam verslui skirti modeliai autorių dar klasifikuojami pagal vartotojų tipą (Jovarauskienė et al., 2009). Dažniausiai pagal vartotojų tipą įvardinami tokie pagrindiniai verslo modeliai, kaip: verslas – verslui ir verslas – vartotojui. Šiems modeliams teikiama vis didesnė svarba. Tą akcentuoja ir Jovarauskienė et al. (2009). Remiantis jų mintimis, jog vykstantys globalizacijos procesai, informacinių technologijų plėtra, nuolat didėjantys įmonių veiklos mastai, skatina verslo organizavimo procesų, tradicinio ir elektroninio verslo modelių suvokimo kaitą, daugiau dėmesio empirinio tyrimo metu yra skirta būtent elektroninio verslo modeliams.

Verslo modelių įvairovė prekybos įmonėse

Atlikus mokslinės literatūros analizę paaiškėjo, kad mokslinėje literatūroje yra pristatomi skirtingi verslo modeliai. Tarp pateiktų verslo modelių yra ir tokių, kurie yra įvardinti kaip skirti tam tikroms ūkio šakoms. Tačiau autoriai neaptiko verslo modelių, kurie būtų įvardinti kaip tinkami prekybos įmonėms. Prekybos įmonės pasirenka, įvertina, perduoda, imituoja verslo modelius. Jie neatsiejami nuo įmonių strateginių sprendimų. Todėl autoriai susistemino skirtinguose šaltiniuose pristatytus verslo modelius, atrinko tinkančius prekybos įmonėms bei pasiūlė jų klasifikaciją. Klasifikuojant buvo remiamasi tokiais prekybos įmonių vystymosi koncepcijos atvejais (pagrįstais J. Schumpeterio ekonominio vystymosi kryptimis): galimybė pristatyti naujas prekes ar jų savybes, kurios vartotojui nebuvo žinomos; pažangesnę prekybos formą; parduoti prekes naujoje rinkoje, į kurią prekybos įmonės nebuvo įžengusios, nesvarbu, ar rinka iki tol egzistavo, ar ne; paskirstyti prekes, kai prekių distribucija yra unikali (nėra plačiai žinoma). Klasifikuojant verslo modelius taip pat vadovaujamosi tokiais kriterijais: pirma, verslo modelio apimtis nagrinėjama įmonės lygmeniu – jis yra įmonės strategijos dalis (daugiapakopiai modeliai nėra nagrinėjami); antra, nenagrinėjami verslo modeliai, paremiantys kiekvieną įmonės gyvavimo ciklo etapą, bei verslo modeliai, siejami su konkrečia prekių ir paslaugų gyvavimo ciklo stadija; trečia, nėra nagrinėjamas dinamiškas verslo modelių taikymas (verslo modelių adaptavimo veiksniai ir jų trukmė); ketvirta, įvardinami bendresni verslo modeliai, atskleidžiantys esminius skirtumus tarp prekybos įmonių (tačiau jokiū būdu neatspindintys kiekvieną konkrečios prekybos įmonės skirtumą).

Apskritai galima teigti, kad siūlomi verslo modeliai atliepia šių dienų aktualijas, dinamišką prekybos įmonių plėtrą, ypač didelę konkurenciją, technologijų, ypatinai informacinių technologijų, reikšmės padidėjimą.

Literatūroje, skirtoje verslo modelių įvairovei įvardinti, pateikiama trylika metodų, kurie skiriasi pagal reitingą ir jų populiarumą. Tai literatūros analizės metodas, atvejo tyrimas, interviu, antrinių duomenų apžvalga, atliktų tyrimų sintezė, empiriniais tyrimais nepagrįsta argumentų ir pažiūrų įvairovė, moksliniais tyrimais pagrįsti koncepciniai modeliai, kt. Sisteminant skirtinguose šaltiniuose nurodytus verslo modelius, taikomi literatūros analizės ir antrinių duomenų apžvalgos metodai.

Skirtingi verslo modeliai gali būti analizuojami keičiant detalumo lygį arba pašalinant verslo modelio struktūros elementus, tačiau dauguma autorių verslo modelius pristato kaip „juodąsias dėžes“, neįvardindami jų struktūros elementų, kiti autoriai, jeigu ir įvardina, tai ne atskirus struktūros elementus, o jų grupes. Šiuo atveju, kadangi verslo modeliai atspindi

įmonės verslo logiką, į siūlomą klasifikaciją jie įtraukiami agreguotu būdu; konkrečiai prekei ar paslaugai tinkančio verslo modelio įvardinimas būtų paprastai pernelyg smulkus vienetą tokiai analizei.

Verslo modelius, skirtus prekybos įmonėms, autoriai siūlo klasifikuoti į penkias grupes:

- Su prekių distribucija susiję verslo modeliai: (1) prekybos tarpininkų verslo modelis (angl. *broker business model*) (kai prekybos operacijos vykdomos per nepriklausomus tarpininkus ir agentus arba didmeninės prekybos dilerius be nuosavybės teisių į prekes perleidimo). Remiantis US Census Bureau (2009) duomenimis, atskleista, kad 10,4 % visų JAV didmeninės prekybos įmonių pardavimų sudaro pardavimai, kai taikomas šis verslo modelis; (2) paskirstymo kanalo dalyvių pašalinimo verslo modelis (angl. *cutting out the middleman model*) (vietoj tradicinių paskirstymo kanalų įmonės taiko naujus paskirstymo kanalus tam, kad pasiektų vartotojus tiesiogiai (be tarpininkų ar distributorių)) (Shunk et al., 2007).
- Su prekybos forma susiję verslo modeliai: (3) kolektyvinis verslo modelis (angl. *collective business model*) (kai įmonė jungiasi į verslo sistemą, kurią sudaro daugiau įmonių, pavyzdžiui, kai kalbama apie „parduotuvę parduotuvėje“) (Carpenter et al., 2006); (4) „greitos mados“ verslo modelis (skirtas mados prekių prekybai. Įmonė siūlo siauresnį mados prekių asortimentą ir dažnai jį keičia); (5) Cash & Carry verslo modelis (prekės parduodamos iš didmeninės prekybos sandėlio ir pirkėjas, o ne pardavėjas atsakingas už jų tolesnį transportavimą) (Lau, 2012); (6) „savitarnos“ verslo modelis (sparčiai populiarėjantis verslo modelis, kai mažinamos išlaidos prekėms įgyti. Savitarnos esmė – greitesnis ir pigesnis (mechanizuotas) pirkėjų aptarnavimas) (Leavy, 2010). Trumpai apie kiekvieną verslo modelį:
- „Parduotuvė parduotuvėje“ verslo modelis yra taikomas prekybos įmonės, atstovaujančios ne tik gerai žinomiems, bet ir naujiems prekių ženklams, rinkoje. Šis verslo modelis padeda klientui palengvinti apsipirkimą, t. y. didėja tikimybė, jog klientas dideliame prekybos centro plote ras prekes, kurios atitinka jo poreikius.
- „Greitos mados“ verslo modelis sietinas su prekybos tinklu „Zara“. „Greitos mados“ verslo modelis paprastas: t. y. siauresnis asortimentas, kuris padidina prekių apyvartumą, prekių išskirtinumą ir sumažina prekių ženklų nesėkmės riziką. Modelis ypatingas tuo, kad „Zara“ keičia asortimentą du kartus per savaitę (Bjork, 2010; Rotwedder et al., 2008; Kumar et al., 2006).
- Cash & Carry verslo modelis. Pirkėjai (mažmenininkai, profesionalūs vartotojai, instituciniai pirkėjai ir kt.) apmoka sąskaitą grynaisiais pinigais pirkimo vietoje ir krovinį toliau transportuoja patys. Cash & Carry skiriasi nuo „klasikinės“ didmenininko pardavimo veiklos. Esminiai skirtumai, kad klientas už prekes atsiskaito pinigais iš karto (t. y. negauna mokėjimo atidėjimo) ir pats atlieka prekių transportavimą.
- „Savitarnos“ verslo modelis. Šio modelio pavyzdžiais galėtų būti: savitarnos degalinės, savitarnos taros supirktuvės, savitarnos tauriųjų metalų pardavimo įrenginiai, savitarnos gėrimų ir užkandžių pardavimo aparatai, automatinės ledų pardavimo mašinos, taip pat automatiniai šviežių sulčių spaudimo ir prekybos aparatai.
- Su informacinių technologijų taikymu susiję verslo modeliai. Literatūroje įvardinama daugiau nei vienuolika verslo modelių, priskirtinų šiai kategorijai. Šių modelių ypatumas, kad jie apima tarptautinių ir nacionalinių sandorių sudarymą elektroniniu būdu, įvairius susitarimus bei dalykinio bendradarbiavimo formas. Toliau nurodomi svarbiausi jų: (7) verslo modelis, apimantis procesus interneto svetainėje

ir parduotuvėje (angl. *bricks and clicks business model*) (parduotuvių tinklas leidžia vartotojui užsakyti prekes internete, tačiau savo užsakymą jis atsiima vietinėje parduotuvėje) (Kennedy et al., 2006); (8) elektroninės parduotuvės verslo modelis (angl. *e-shop business model*) (elektroninė parduotuvė – tai išplėstas prekių ir paslaugų pateikimas internete. Informacija apie prekes tampa prieinama potencialiai neapibrėžtam kiekiui pirkėjų. Internete pirkėjai realizuoja savo poreikį patiems save aptarnauti) (Ariguzo et al., 2006); (9) elektroninė parduotuvė, veikianti šalia kitų elektroninių parduotuvių (angl. *e-mall*) (kai virtualioje erdvėje veikia elektroninė universalinė parduotuvė) (Hoyer et al., 2009); (10) aukciono verslo modelis (angl. *e-auction business model*) (kai pardavėjas demonstruoja savo prekes, susitinka pirkėją suderinti prekybos sąlygas bei sudaryti sandorį virtualioje erdvėje) (Shih et al., 2006); (11) skaitmeninio verslo modelis (angl. *digital business model*) (yra skirtas licencijos teisių ir nematerialius produktus (teisių klausyti, žiūrėti autorių kūrinių) įsigijimui arba pačių nematerialių prekių – skaitmeninių knygų, videofilmų, žaidimų, muzikos, kt. pardavimui. Nematerialias prekes parduodančios įmonės skiriasi savo pobūdžiu: pavyzdžiui, jos investuoja į informacinių technologijų duomenų bazes, joms nereikia investuoti į prekių atsargas ir fizinių jų saugojimą) (Tian et al., 2008); (12) elektroninės platformos verslo modelis (angl. *e-procurement business model*) (trečios šalies platforma, kuri padeda pirkėjui susitikti su pardavėju ir apsiekti elektroniniais pirkimo dokumentais, kai tam naudojami vienodi duomenų apsiekitimo standartai) (Balocco et al., 2010). Remiantis įmonės „Edisoft“ duomenimis atskleista, kad pirkimo dokumentų perdavimui elektronines platformas Baltijos šalyse naudoja 420 prekybos įmonių (Edisoft, 2009). Remiantis US Census Bureau (2009) duomenimis atskleista, kad 11,1 % visų JAV didmeninės prekybos įmonių pardavimų sudaro pardavimai, kai taikomas šis verslo modelis.

- Verslo modeliai, leidžiantys pirkėjams pirkti prekes būnant namie (angl. *home shopping*): (13) tiesioginių pardavimų verslo modelis (angl. *direct sales model*) (kai prekės rodomos ir parduodamos prekių vartotojams bei tiesiogiai asmeniškai pristatomos) (Smith, 2006); (14) prekybos televizijoje verslo modelis (angl. *TV shopping business model*) (pardavėjas rodo prekes per televiziją, sudaro sandorį su pirkėju nacionalinėje rinkoje, o jį sudarius, pristato prekes nurodytu adresu) (Kennedy et al., 2006). Remiantis US Census Bureau (2009) duomenimis, atskleista, kad 2,2 % visų JAV mažmeninės prekybos įmonių pardavimų sudaro pardavimai, kai taikomi šioje kategorijoje įvardinti verslo modeliai.

Prie šių modelių dar priskirtini anksčiau nurodyti 8, 9 ir 11 verslo modeliai, kai pirkėjas yra vartotojas, kuris ne tik užsako materialios ir nematerialios kilmės prekes būdamas namie, bet ir gauna jas tiesiai į namus.

- Verslo modeliai, orientuoti į pajamų generavimą: (15) frančizės verslo modelis (angl. *franchise*) (frančizė yra parduotuvių tinklo alternatyva, naudojama įmonės, siekiant paskirstyti prekes paskirstymo kanalu kartu išvengiant didelių investicijų ir įsipareigojimų) (Lopez et al., 2009); (16) atviros prieigos verslo modelis (angl. *open access business model arba fee in, free out*) (įmonė pristato nematerialios kilmės prekes internete arba leidžia atsisiųsti tam tikrą kiekį informacijos (knygos skyrių, filmo seriją, vaizdo klipą, kt.) nemokamai, tačiau reikalauja papildomo atlygio už platesnės informacijos siuntimą) (Chesbrough, 2003).

Norėdamos išlikti konkurencingos nuolat besikeičiančioje verslo aplinkoje, įmonės turi gebėti adaptuoti verslo modelius prie juos veikiančių išorės ir vidaus veiksnių. Apibendrinant galima teigti, kad pateiktas verslo modelių sąrašas nėra baigtinis, tačiau su sisteminti skirtinguose šaltiniuose paminėti verslo modeliai yra laikomi tinkančiais prekybos įmonėms. Be to, pristatyta verslo modelių klasifikacija yra unikali, pritaikyta prekybos įmonėms ir papildo kitų autorių siūlytą verslo modelių klasifikaciją. Be to, straipsnio autorės nenagrinėjo, kaip keitėsi pagrindiniai prekybos įmonių parametrai įdiegus vieną ar kitą verslo modelį. Tai galėtų būti tolesnių tyrimų kryptis.

Verslo modelių taikymo prekybos įmonėse praktikai atskleisti skirtas tyrimas

Empirinio tyrimo metu siekiama atskleisti dvipakopių verslo modelių taikymo prekybos įmonėse tendencijas. Tam naudojama *Planet Retail* duomenų bazė ir statistikos institucijų paskelbta informacija.

Remiantis *Planet Retail* (2011) duomenų baze (www.planetretail.net), apimančia 2910 mažmeninės prekybos įmones (140 pasaulio šalyse), yra vertinama, kaip įmonės taiko verslo modelius. Visos į *Planet Retail* duomenų bazę įtrauktos įmonės užsiima tradicine mažmenine prekyba. Duomenų bazėje yra ir 20 Lietuvos prekybos įmonių, kurių bendra apyvarta, autorių skaičiavimais, sudaro 23 % bendros Lietuvos prekybos įmonių apyvartos. Siekiant išvengti tyrimo netikslumų, verslo modelių taikymo praktika nagrinėjama šalyse, kurių prekybos įmonių į *Planet Retail* duomenų bazę įtraukta daugiausiai.

Tyrimo metu naudojama neatsitiktinė atranka. Jo imties dydis nustatomas statistinės analizės būdu. Nustatyta, kad tyrimo rezultatų pasitikėjimo intervalas (kuris vertinamas Europos Sąjungos prekybos įmonių atžvilgiu) yra lygus 3,14 %.

Atlikus tyrimą nustatyta, kad 12,9 % mažmeninės prekybos įmonių (377 įmonių iš 2910 įmonių) taiko verslas - vartotojui modelį prekybai internetu.

Taip pat vertinama, kaip mažmeninės prekybos įmonės taiko verslas - verslui modelį. Atlikus analizę nustatyta, kad tokį modelį taiko 8,4 % (244 įmonės iš 2910 įmonių, tarp 244 įmonių 190 įmonių priklauso tarptautinėms įmonėms kaip filialai). Dažniausiai mažmeninės prekybos įmonės verslas-verslui modelį taiko prekyboje su profesionaliais vartotojais, t. y. ofisais ir maitinimo įstaigomis.

Tarp nacionalinių mažmeninės prekybos įmonių verslas - verslui modelį taiko 12 % (54 įmonės iš 440 įmonių). Tarp mažmenine prekyba užsiimančių tarptautinių įmonių verslas - verslui modelį taiko 19 % įmonių grupių (57 įmonių grupių iš 300 įmonių grupių), o tarp tarptautinių įmonių filialų verslas - verslui modelį taiko 32,4 % filialų (190 filialų iš 586 filialų, priklausančių 57 įmonių grupėms). Tai rodo, kad tarptautinių įmonių filialai perima įmonių grupės jau taikomą verslas - verslui modelį.

Atlikus verslas - verslui modelio taikymo mažmeninės prekybos įmonėse analizę nustatyta, kad mažmenine prekyba užsiimančios tarptautinės įmonės verslas - verslui modelį taiko aktyviau negu nacionalinės įmonės, įskaitant ir verslas - verslui modelio taikymą tarp tarptautinių įmonių filialų.

Remiantis US Census Bureau (2009) duomenimis taip pat atskleista, kad 4,4 % visų JAV mažmeninės prekybos įmonių pardavimų sudaro pardavimai, kai verslo modelis verslas - vartotojui taikomas prekybai internetu.

Nagrinėjant dviejų verslo modelių taikymą kartu, galima paminėti, jog verslas – verslui modelį kartu su verslas – vartotojui modeliu, skirtu prekybai internetu (angl. *emerging business models*), taiko 45 mažmeninės prekybos įmonės iš 2910, įtrauktų į *Planet Retail* duomenų bazę, ir tai sudaro 1,5 %.

Remiantis statistikos institucijų duomenimis, vertinama, kokius verslo modelius taiko didmeninės prekybos įmonės. Nustatyta, kad Lietuvos didmeninės prekybos įmonės taiko verslas – vartotojui modelį (jų tiesioginiai pardavimai gyventojams sudaro 5 % prekybos pajamų) (Lietuvos statistikos departamentas, 2010). Be to, pastebima, kad Lietuvoje verslas – vartotojui modelį prekybai internetu (kai prekės parduodamos tiesiogiai gyventojams) taiko tokios didmeninės prekybos įmonės, kaip „Sanitex“, „Acme“, GNT Lietuva, „Ratanas“. Taip pat remiantis US Census Bureau (2009) duomenimis, atskleista, kad 16,5 % visų JAV didmeninės prekybos įmonių pardavimų sudaro pardavimai, kai modelis verslas – vartotojui taikomas prekybai internetu.

Akivaizdu, kad susiklostė tendencija, rodanti, jog pamažu nyksta ribos tarp didmeninės ir mažmeninės prekybos: didmeninės prekybos įmonės taiko verslas – vartotojui modelį ir parduoda prekes galutiniam vartotojams internetu; mažmeninės prekybos įmonės taiko verslas – verslui modelį ir parduoda prekes kitoms įmonėms (dažniausiai ofisams ir maitinimo įmonėms).

Be to, pažymima, kad daugiau dėmesio ateityje reikėtų skirti verslo modeliams, besiformuojantiems kelių verslo modelių pagrindu.

Išvados

Siekiant papildyti kitų autorių tyrimus, straipsnyje nagrinėjama verslo modelių samprata ir jų struktūros elementai prekybos įmonėse; atskleidžiama verslo modelių įvairovė prekybos įmonėse bei verslo modelių taikymo prekybos įmonėse tendencijos.

Pastebima, kad prekybos įmonės yra orientuotos į pokyčius – naujų verslo modelių taikymas skatina dinamišką prekybos įmonių vystymąsi. Ypač dinamišku vystymusi pasižymi tarptautinės prekybos įmonės (pagrindinės įmonės ir jų filialai).

Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad mažmenine prekyba užsiimančios tarptautinės įmonės yra aktyvesnės taikydamos dvipakopius verslo modelius negu nacionalinės įmonės, įskaitant ir verslo modelių taikymą tarptautinių įmonių filialuose.

Atlikus empirinį tyrimą daroma išvada, kad mažėja takoskyra tarp didmeninės ir mažmeninės prekybos. Prekybos įmonėse dažniau taikomi keli verslo modeliai, kas iki šiol nebuvo būdinga prekybos įmonėms. Kaip antai, JAV didmeninės prekybos įmonės taiko bent tris verslo modelius: verslas – verslui, elektroninės platformos ir verslas – vartotojui. Tuo remiantis ateityje siūloma didesnę dėmesį skirti verslo modeliams, besiformuojantiems kelių verslo modelių pagrindu.

Tolesni tyrimai turėtų išplėsti šiuos tyrimus tokiomis kryptimis: pirma, daugiapakopių verslo modelių praktinio nagrinėjimo kryptimi, kai šie apima paskirstymo kanalo dalyvius nuo gamintojo iki vartotojo; antra, dinamiško verslo modelių taikymo prekybos įmonėse kryptimi (ši tyrimų kryptis susilaukia vis daugiau autorių dėmesio); trečia, verslo modelių, besiformuojančių kelių verslo modelių pagrindu, kryptimi; ketvirta, konkrečioms prekėms ar paslaugoms tinkančių verslo modelių įvardinimo kryptimi tiek susiejant su konkrečiomis prekėmis ir paslaugomis, tiek ir su jų gyvavimo ciklu; kitomis tiek verslo modelio struktūros elementų analizavimo, tiek verslo modelių klasifikavimo ir jų taikymo kryptimis.

Literatūra

- Age, L. J. (2011). Business manoeuvring: a model of B2B selling processes. *Management Decision*. 49(9): 1574–1591. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.1108/00251741111173998>. [žiūrėta 2010-04-08].
- Applegate, L. M. (2001). E-business Models: Making sense of the Internet business landscape. Dickson, G., Gary, W., and DeSanctis, G. *Information Technology and the Future Enterprise: New Models for Managers* (30–41). Prentice Hall, USA: New York.
- Alt, R., and Zimmermann, H. D. (2010). Preface: Introduction to Special Section – Business Models. *Electronic Markets*. 11(1): 3–9. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.1080/713765630>. [žiūrėta 2010-04-08].
- Ariguzo, G. C., Mallach, E. G., and White D. S. (2006). The first decade of e-commerce. *International Journal of Business Information Systems*. 1(3): 239–255.
- Balocco, R., Perego, A., and Perotti, S. (2010). B2B eMarketplaces: A classification framework to analyse business models and critical success factors. *Industrial Management & Data Systems*. 110(8): 1117–1137.
- Becker, A. (2007). *Electronic commerce – concepts, methodologies, tools and applications*. Idea Group Publishing, USA: California.
- Bergendahl, G. (2005). Models for investment in electronic commerce – financial perspectives with empirical evidence. *Omega*. 33: 363–376.
- Bjork, C. (2010). Inditex Profit Jumps On Zara Chain's Sales. *The Wall Street Journal*. Eastern Edition (June). 6: 12–19.
- Bohlin, E. (2004). *Global economy and digital society*. Emerald Group Publishing, India: Tamil Nadu.
- Carpenter, J. M., and Moore, M. (2006). Consumer demographics, store attributes, and retail format choice in the US grocery market. *International Journal of Retail & Distribution Management*. 31(6): 434–452.
- Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press, UK: Cambridge.
- Diorio, S. G. (2001). *Beyond „e“ – 12 ways technology is transforming sales and marketing strategy*. McGraw-Hill Professional, USA: New York.
- Edisoft. (2009). Trading partners. Retrieved May 24, 2008. Prieiga per internetą: <http://www.edisoft.com/TradingPartners>. [žiūrėta 2010-04-08].
- Hoyer, V., and Stanoevska-Slabeva, K. (2009). Generic Business Model Types for Enterprise Mashup Intermediaries. In Nelson, M. L., Shaw, M. J., and Strader, T. J. (ed.). *Value Creation in E-Business Management* (1–17). Springer Berlin Heidelberg, Germany: Berlin.
- Iyer, K. N. S., Germain, R., and Frankwick, G. L. (2004). Supply chain B2B e-commerce and time-based delivery performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 34(8): 645–661. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.1108/09600030410557776>. [žiūrėta 2010-04-08].
- Jansen, W., Steenbakkens, W., and Jägers, H. P. M. (2007). *New Business Models for the Knowledge Economy*. Gower Publishing, UK: London.
- Jovarauskiene, D., and Pilinkienė, V. (2009). E-business or e-technology? *Economics & Management*. 61: 83–89.
- Kennedy, A., and Coughlan, J. (2006). Online shopping portals: an option for traditional retailers? *International Journal of Retail & Distribution Management*. 34(7): 516 – 528.
- Kindström, D. (2010). Towards a service-based business model – key aspects for future competitive advantage. *European Management Journal*. 28(6): 479–490.
- Krumeich, J., Burkhart, T., Werth, D., and Loos, P. (2012). Towards a Component-based Description of Business Models: A State-of-the-Art Analysis. AMCIS 2012 Proceedings. Paper 19.
- Kumar, N., and Sophie L. (2006). Fashion Sense. *Business Strategy Review*. 17(2): 80–84.
- Lau, K. H. (2012). Demand management in downstream wholesale and retail distribution: a case study. *Supply Chain Management: An International Journal*. 17(6): 638– 54.
- Leavy, B. (2010). A system for innovating business models for breakaway growth. *Emerald*. 38: 24–32.

- Lietuvos statistikos departamentas. (2010). Duomenų katalogas. Prieiga per internetą: <http://www.stat.gov.lt>. [žiūrėta 2010-04-08].
- Linder, J., and Cantrell, S. (2000). *Changing Business Models: Surveying the Landscape, accenture*. Institute for Strategic Change, UK: Cambridge.
- Lopez, C., and Fan, Y. (2009). Internationalisation of the Spanish fashion brand Zara. *Journal of Fashion Marketing and Management*. 13(2): 279 – 296.
- Manzini, E., Vezzoli C., and Clark G. (2001). Product service systems: using an existing concept as a new approach to sustainability. *Journal of Decision Research*. 1(2): 613–618.
- Michellini, L. (2012). *Social Innovation and New Business Models*. Springer, UK: London.
- Moore, G. A. (1991). *Crossing the Chasm: marketing and selling high-tech products to mainstream customers*. Harper Business, USA: New York.
- Perego, A., and Salgaro, A. (2010). Assessing the benefits of B2B trade cycle integration: a model in the home appliances industry. *Benchmarking: An International Journal*. 17(4): 616–631. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.1108/14635771011060611>. [žiūrėta 2008-09-11].
- Porter, M. E. (1985). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*. 63(4): 149–160.
- Planet Retail. (2011). Catalog. Retrieved March 15, 2011. Prieiga per internetą: <http://www.planetretail.net>. [žiūrėta 2010-04-08].
- Rappa, M. (2001). *Managing the digital enterprise - Business models on the Web*. North Carolina State University, USA: North Carolina.
- Rohwedder, C. and Johnson, K. (2008). Pace-Setting Zara Seeks More Speed To Fight Its Rising Cheap-Chic Rivals. *The Wall Street Journal*, Eastern Edition (February): 1–10.
- Shafer, S. M., Smith, H. J., and Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*. 48(3): 199–207.
- Sharifi, H., Kehoe, D. F., and Hopkins, J. (2006). A classification and selection model of e-marketplaces for better alignment of supply chains. *Journal of Enterprise Information Management*. 19(5): 483–503.
- Shih, D. H., Huang, S. Y., and Lin, B. (2006). Linking secure reverse auction with web service. *International Journal of Services and Standards*. 1(2): 15–31.
- Shunk, D. L., Carter, J. R., Hovis, J., and Talwar, A. (2007). Electronics industry drivers of intermediation and disintermediation. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 33(7): 248–261.
- Smith, G. E. (2006). Leveraging profitability in low-margin markets. *Journal of Product & Brand Management*. 15(6): 358–366.
- Snowden, S.; Spafford, J., Michaelides, R., and Hopkins, J. (2006). Technology acceptance and m-commerce in an operational environment. *Journal of Enterprise Information Management*. 19(5): 525–539.
- Sofroniou, A. (1999). *Trading on the internet in the year 2000 and beyond*. Lulu Press, USA: Raleigh.
- Tarybos direktiva (2006). Dėl pridėtinės vertės mokesčio bendros sistemos 2006/112/EB. Prieiga per internetą: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/lt/oj/2006/l_347/l_34720061211lt00010118.pdf. [žiūrėta 2008-09-11].
- Tian, X., Martin, B., and Deng, H. (2008). The impact of digitization on business models for publishing: Some indicators from a research project. *Journal of Systems and Information Technology*. 10(3): 232–250.
- Timmer, P. (2000). *Electronic commerce: strategies and models for business-to-business trading*. John Wiley & Sons, UK: West Sussex.
- US Census Bureau. (2009). Statistics database. Prieiga per internetą: http://factfinder.census.gov/servlet/IBQTable?_bm=y&-ds_name=EC0700A1. [žiūrėta 2009-09-29].
- Zhang, X., Williams, A., and Polychronakis, Y. E. (2012). A comparison of e-business models from a value chain perspective. *Journal of Business*. 1(7): 83–101.

BUSINESS MODELS IN TRADE ENTERPRISES

Aurelija BURINSKIENĖ
Gediminas Technical University, Lithuania

Diana DAŠKEVIČ
JSC “Litagros prekyba”, Lithuania

Summary: The study consists of two parts. The first part is dedicated to the concept of a business model and the analysis of its structural elements, whereas the second one – to specific business models and their applications in trade enterprises. Various business models mentioned in the literature are reviewed, and only those that are applicable by trade enterprises are presented in the paper. The authors of the study also provide their classification. The evolution analysis of the term “business model” is observed and defined that the time evolution is closely related to the dynamic development of trade enterprises. The literature analysis showed that more than 50 structural elements of a business model are met in the concept of the business model. When carrying out the study, the authors selected 7 structural elements suitable for trade enterprises (i.e. people, process, technology, goods, services, sales, marketing).

Finally, the authors presented empirical study, where they examined the application's trend of the business models in trade enterprises. The results showed that the retail-driven multinational trade enterprises, including the application of the business models among international affiliates, apply new business models more actively than national enterprises. Moreover, the study showed the tendencies that trade enterprises are increasingly applying several business models together (talking about emerging business models), which suggests the future research direction.

Keywords: business models, trade