



„BUSINESS CANVAS“ MODELIO PRITAIKYMAS TRANSPORTO ĮMONĖJE

Monika DONCULAITĖ¹, Virgilija VASILIENĖ-VASILIAUSKIENĖ²

*Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Transporto inžinerijos fakultetas,
Logistikos ir transporto vadybos katedra, Plytinės g. 27A, LT-10105, Vilnius, Lietuva
El. paštas: ¹monika.donculaitė@gmail.com; ²virgilija.vasiliene-vasiliauskiene@vgtu.lt*

Santrauka. Straipsnyje nagrinėjama verslo modelio samprata ir analizuojamas „Business Canvas“ modelis bei galimybės jį pritaikyti transporto įmonės veiklos gerinimui. Straipsnyje pateikiama transporto įmonės veiklos analizė „Business Canvas“ modelio elementų pagrindu bei įmonės konkurencinės aplinkos analizė. Analizių rezultatų pagrindu sudarytas transporto įmonės „Business Canvas“ modelis. Modelio pritaikymas leido identifikuoti transporto įmonės vertę vartotojams ir tuo pačiu parodė realias įmonės veiklos problemas. Identifikuotų problemų sprendimui pasiūlytos konkrečios priemonės, kurios leis įmonei pagerinti veiklos konkurencingumą.

Reikšminiai žodžiai: Verslo modelis, „Business Canvas“ modelis, konkurencingumas, transporto įmonė.

Įvadas

Šiuolaikinės verslo įmonės, norėdamos rasti geriausius būdus kurti savo vykdomos veiklos konkurencinį pranašumą, taiko įvairius veiklos analizės ir vystymo modelius, jais siekdamos nustatyti savo veiklos kokybę bei padidinti veiklos konkurencingumą. Tam skirtų daugybės verslo modelių pasirinkimo kontekste susiduriama su problema, jog ne visi verslo modeliai yra naudingi ir leidžia pasiekti norimų tikslų. „Business Canvas“ modelis naudingas tuo, kad tai yra vaizdinė priemonė skirta analizuoti įmonės veiklą bei nustatyti įmonės kuriamą vertę vartotojui ir to pagrindu identifikuoti problemines įmonės valdymo vietas bei išspręsdus jas – kurti konkurencinį pranašumą. „Business Canvas“ modelio taikymas leidžia analizuoti verslo veiklą ir matyti veiklos sąveikos elementus ir taip identifikuoti veiklos kuriamą arba stabdomą konkurencinį pranašumą rinkoje. Šios informacijos pagrindu įmonės supranta sėkmingos veiklos principus ir užtikrinta, kad valdymas įmonėje būtų efektyvus kuriant vertę vartotojui. Šis verslo modelis nėra sukurtas analizuoti veiklos procesus, tačiau jis puikiai parodo įmonės veiklos žemėlapi bei leidžia apibendrinti skirtingų analizių rezultatus vizualia forma. Straipsnio tikslas – pateikti „Business Canvas“ modelio taikymo atvejį transporto paslaugas teikiančiai įmonei. Straipsnio struktūra atitinka siekiama tikslą, visų pirma pateikiami „Business Canvas“ modelio sudarymo teoriniai aspektai. Tolimesnėje straipsnio eigoje pateikiamas „Business Canvas“ modelio pritaikymas transporto paslaugas teikiančios įmonės veiklai bei „Business Canvas“ modelio pagalba formuluojami veiklos gerinimo sprendimai siekiant nagrinėjamos įmonės konkurencinio pranašumo. „Business Canvas“ modelio pritaikymas verslo įmonei parodė kokią vertę jie kuria vartotojui bei leido identifikuoti įmonės veiklos problemą – konkurencinių pozicijų silpnėjimą. Straipsnyje pateiktas identifikuotai problemai spręsti sudarytas siūlomas sprendimų paketas – naujų paslaugų diegimas.

Straipsnis parengtas pasitelkiant mokslinės literatūros analizę, statistikos leidinių ir statistikos departamento duomenimis, atlikus įmonės išorinės ir vidinės veiklos analizę. Naudojant standartizuotą „Business Canvas“ elementų struktūros vizualizaciją pateikiamas sudarytas „Business Canvas“ modelis bei pateikiamas papildytas „Business Canvas“ modelis, kuris parodo, kaip pasikeis įmonės kuriamą vertę siūlomas sprendimus įgyvendinus.

„Business Canvas“ modelis bei jo sudarymo principai

Verslo modelis yra viena iš priemonių, kuri apibrėžia ir apibūdina įmonės struktūrą, turinį ir valdymą siekiant sukurti vertę vartotojui panaudojant verslo galimybes (Amit, Zott 2001). Wirtz (2013) mano, kad verslo modelis yra tinkamas įmonės vertės kūrimo ir dalijimo atvaizdavimui. Johnson *et al.* (2008) pabrėžia, kad išvelgia keturis pagrindinius blokus vertės kūrimo ir pristatymo verslo modelyje, t. y. vertės pasiūlymas klientui, pelno formulė, pagrindiniai išteklių ir pagrindiniai procesai. Verslo modelis atspindi įmonės verslo logiką, parodo, ką įmonė siūlo savo klientams, kaip ji juos pasiekia ir toliau palaiko ryšius, kokie santykiai su partneriais ir kaip uždirbami pinigai. Verslo modelis padeda atsakyti į tokį klausimą: „Kas yra mūsų verslas ir ką iš tikrųjų parduodame?“ Verslo modelio vieta įmonės veiklos procese parodo jo ryšius su verslo organizavimu, verslo planu (verslo taktika) ir verslo strategija (Casadesus-

Masanell, Ricart 2010). Pasak Kinderio R. (2012), verslo modelis yra tai, kas sujungia strategiją ir jos įgyvendinimą, jis yra verslo koncepcijos esmė, kuri vėliau perkeliama ir į praktiką. Kitaip tariant, strategija yra planas, pagal kurį verslo modelis yra adaptuojamas. Įmonėje svarbu ne tik sekti rinkos tendencijas, bet ir nuolatos tobulinti verslo modelį. Sėkmingam veiklos vykdymui padeda verslo modeliai, toliau bus apžvelgiamas „Business Canvas“ modelis.

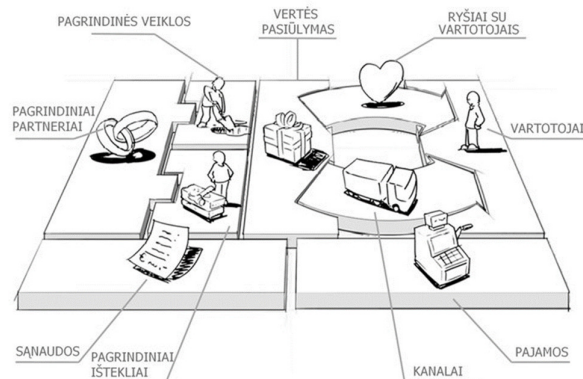
„Business Canvas“ modelis (angl. *Business Canvas Model*) buvo sukurtas siekiant padėti schematiškai pavaizduoti verslo elementus ir suteikti galimybę juos patogiai modeliuoti. Osterwalder, Pigneur (2010) laikomi šio modelio kūrėjais, kuriems nurodė verslo modelio tikslą – apibūdinti, kaip įmonės sukuria, perduoda ir paskirsto vertę. Pasak modelio autorių, pagrindinė mintis kuriant „Business Canvas“ modelį, buvo noras suteikti jam lankstumo adaptuojant jį prie rinkos sąlygų ir sukurti dinamišką verslo įrankį. Galimybė tikrinti, testuoti įvairias hipotezes leidžia pasirinkti efektyvų verslo modelį ir neprisirišti prie vieno sprendimo. Taip pat tai leidžia išnaudoti visą verslo modelio potencialą ir nesėkmes patiriant modeliuojamoje, o ne realioje erdvėje, prarandant investicijas. Kad modelis būtų efektyviai naudojamas, būtina analizuoti rinką, tai padės priimti verslo sprendimus, paremtus faktais. „Business Canvas“ modelis taikomas daugelyje veiklos sričių, kaip pavyzdį galime paminėti prekių ir paslaugų teikimo sistemų tobulinimui (Wallin *et al.* 2013), kuriant ir planuojant verslą (Fauvel, Ching 2013), projektuojant ekosistemų modelius skirtus sveikatingumui (Leon *et al.* 2016), kuriant veiksmingą biudžeto sistemą (Dudin *et al.* 2015), naudojama kaip platforma verslo informacijos raštingumo instrukcijai (O’Neill 2015), kaip metodas mokant verslumo ir finansų (Jackson *et al.* 2015), šį modelį taip pat naudoja perdurbimo įmonės (Weib *et al.* 2014) bei „Business Canvas“ modelio drobė naudojama kaip Lean sistemos diegimo pradžiamokslis (Onken, Campeau 2016). „Business Canvas“ modelio šablonas greitai išplito visame pasaulyje ir tokios pirmaujančios kompanijos kaip „P&G“ ir „Nestle“ pradėjo taikyti šią drobę siekiant sukurti naują verslo strategiją pinigų uždirbimui. Šis modelis kompanijoms leido pereiti prie bendro verslo mąstymo, o ne koncentracijos ties vienu produktu (Muhtaroglu *et al.* 2013).

Fritscher, Pigneur (2010) „Business Canvas“ modelį apibrėžia kaip vaizdinę priemonę analizuoti įmonės veiklą ir kurti vertę vartotojui. Autorius teigia, kad šis verslo modelis nėra sukurtas generuoti procesą, tačiau jis puikiai parodo įmonės veiklą žemėlapyje ir pateikia įmonės esamos aplinkos apžvalgą dalyviams. Alias *et al.* (2015) pabrėžia, kad šis verslo modelis ypač naudingas naujai besikuriančioms įmonėms, norinčioms įvesti naujoves rinkoje. Zolnowski, Bahmann (2014) priduria, kad šis verslo modelis tinkamas išvystyti tinkamą vartoti ir naudingą paslaugą ar prekę. „Business Canvas“ modelis gali būti naudojamas skirtingais įmonės gyvavimo etapais ir naudojamas kaip nuoroda įgyvendinant tinkamiausią sprendimą tik kitomis priemonėmis.

Fritscher, Pigneur (2010) išskiria „Business Canvas“ modelio teigiamas savybes:

1. Vizualus modelio struktūros vaizdavimas ir struktūros elementų tarpusavio ryšys;
2. Modelis paprastai sukuriamas, kintant aplinkai lengvai koreguojamas ir pritaikomas prie naujų įmonės tikslų;
3. Norint pradėti darbą teikia „Business Canvas“ modelio drobės, nubraižytos ant bet kokio tinkamo paviršiaus;
4. Modelio struktūros elementai gali būti grupuojami ar net pakeičiami kūrimo proceso metu;
5. Šis modelis naudingas norint įžvelgti perspektyvą, nustatyti glaudžius ryšius tarp struktūros elementų ir pamatyti, kokių komponentų įmonės veikloje trūksta.

Trimi, Berbegal-Mirabent (2012) „Business Canvas“ modelį apibrėžia kaip atvirą verslo modelį, kuriuo siekiama užfiksuoti novatoriškas strategijas ir pagerinti įmonės veiklą ir šio modelio naudojimas padeda geriau planuoti ir nustatyti vertės kūrimo šaltinius ir ryšius su verslo strategija. Taikant šį modelį vienu metu galima iširti rinką ir teikiamos paslaugos ar produkto pokyčius.



1 pav. „Business Canvas“ modelis (šaltinis: Osterwalder, Pigneur 2010)
Fig. 1. „Business Canvas“ model (source: Osterwalder, Pigneur 2010)

„Business Canvas“ modelio struktūra pateikta 1 paveiksle. „Business Canvas“ modelio tipinės sudedamosios dalys: vartotojų segmentai, siūloma vertė, kanalai, ryšiai su vartotojais, pajamos, pagrindiniai ištekliai, pagrindinės veiklos, pagrindiniai partneriai ir sąnaudos.

Osterwalder, Pigneur (2010) pateikta „Business Canvas“ verslo modelio detalizuota struktūra aprašoma 1 lentelėje. Pagrindinės modelio sudedamosios dalys tiek vidinės įmonės aplinkos, tiek išorinės aplinkos elementai, siejami logistiniais ryšiais, siekiant sukurti naują vertę vartotojui.

1 lentelė. „Business Canvas“ modelio struktūros elementai (šaltinis: sudaryta autorių remiantis Osterwalder, Pigneur 2010)
Table 1. “Business Canvas” model structure elements (source: compiled by the authors on the basis of Osterwalder, Pigneur 2010)

Modelio struktūros elementas	Apibūdinimas
<i>Pagrindiniai partneriai</i>	Partnerystė yra bendradarbiavimas tarp dviejų ar daugiau įmonių, siekiant sukurti vertę vartotojui. Pagrindiniai partneriai apibūdinami kaip tiekėjų ir partnerių tinklas, kuris padeda veikti įmonės mechanizmui. Išskiriami keli partnerystės tipai: strateginiai aljansai nekonkurencingoje aplinkoje; strateginė partnerystė tarp konkurentų; įmonių susijungimas plėtojant naujas verslo idėjas; pirkėjų ir siuntėjų partnerystė, siekiant užtikrinti patikimą išteklių tiekimą.
<i>Pagrindiniai ištekliai</i>	Pagrindiniai ištekliai apibrėžia pagrindinius veiksnius, kurių dėka veikia visas verslo modelis. Ištekliai leidžia kurti ir siūlyti sukurtą vertę, pasiekti prekyvietes, išlaikyti bendravimą su klientais ir uždirbti pajamų. Pagrindiniai ištekliai gali būti fiziniai, finansiniai, intelektiniai ar žmogiškieji. Taip pat ištekliai gali būti nuosavi, nuomojami ar gaunami iš pagrindinių partnerių.
<i>Pagrindinės veiklos</i>	Pagrindinė veikla apibūdina svarbiausius dalykus, kuriuos įmonė turi vykdyti tam, kad verslo modelis veiktų. Visi verslo modeliai reikalauja vykdomų veiklų skaičiaus, dėl kurių organizacija turi vykdyti veiklą sėkmingai. Jie siejami su pagrindiniais ištekliais, kurie kuria ir siūlo sukurtą vertę, siekia prekyvietes, išlaiko bendravimą su klientais ir gauna pajamų.
<i>Sąnaudos</i>	Sąnaudos yra visų verslo modelio dalyvių finansavimo indėlio pavaizdavimas, kuris apibūdina visas patiriamas sąnaudas, tam, kad verslo modelis veiktų. Kitaip tariant, jis apibūdina visas būtinausias išlaidas veikiant pagal tam tikrą, įmonės pasirinktą, verslo modelį. Išskiriami keli tipai įmonių kainos atžvilgiu, tai įmonė, kuri remiasi žemiausia kaina ir visuomet stengiasi pateikti klientui prekes ir paslaugas žemomis kainomis, ir įmonės, kurių pagrindinis tikslas klientui pateikti vertingą (kokybišką) prekę ar paslaugą.
<i>Ryšiai su vartotojais</i>	Ryšiai su vartotojais apibūdina organizacijos sukurtą bendravimo kultūrą su skirtingais klientų segmentais. Kiekviena organizacija turi aiškiai nustatyti, koku būdu bus bendraujama su klientais
<i>Kanalai</i>	Kanalai apibūdina, kaip įmonė bendrauja ir perduoda sukurtą vertę klientams. Bendravimas, paskirstymas ir pardavimų kanalai išreiškia įmonės ryšį su klientais. Kanalai turi svarbų vaidmenį, kuris tampa klientų patirtimi. Kanalo atliekamos funkcijos: įmonės įvaizdžio kūrimas apie teikiamas paslaugas ar prekes; padeda įvertinti organizacijos siūlomą vertę; suteikia galimybę klientams išgyti konkrečių prekių ar paslaugų ir pristato (pateikia) klientui organizacijos sukurtą vertę.
<i>Vartotojų segmentas</i>	Vartotojų segmentų grupė, kuri apibrėžiama kaip žmonių grupės ir organizacijos, kurias įmonės siekia pasiekti ir aptarnauti. Vartotojai yra kiekvienos organizacijos širdis, be kurių nėra viena organizacija ilgai negyvuotų. Norėdamos labiau patenkinti vartotojus organizacijos turi juos išskirstyti į segmentus pagal poreikius, elgesį ir kitus požymius.
<i>Pajamos</i>	Pajamos parodo, kaip įmonės sugeba valdyti pinigus, gautus iš klientų (įmonės pelnas apskaičiuojamas, iš pelno atimant išlaidas). Kiekviena organizacija turi savęs paklausti, kiek yra pasiruošęs mokėti kiekvienas iš klientų segmentų.

„Business Canvas“ verslo modelį galima apibūdinti kaip nustatantį vertę, kurią įmonė siūlo vienam ar keliems vartotojų segmentams, verslo dizaino sprendimą, partnerių tinklo sukūrimą, ryšių palaikymą ir pelno generavimo procesą. „Business Canvas“ modelio taikymas versle pasireiškia tokia nauda, kaip:

- Iliustruoja kiekvieno nario, vykdančio bendrą veiklą, vaidmenį, pabrėžia bendradarbiavimo svarbą ir parodo narių priklausomybę;
- Suteikia galimybę matyti veiklą finansiniu atžvilgiu;
- Padeda įgyvendinti idėją, pagrįsdamas jos perspektyvą ir aiškumą;
- Įmonės planus paverčia vizualiniu procesu;

- Suteikia galimybę įmonės nariams matyti bendrą vykdomos veiklos vaizdą, neužstringant ties smulkmenomis;
- Padeda rasti bendrą kalbą su įmonės darbuotojais ir kt.

Visos šios išvardintos naudos leidžia pamatyti, kaip vykdoma įmonės veikla, o kiekvienas darbuotojas susiformuoja aiškia pozicija, kuriame segmente jis savo kasdiene veikla padeda įmonei kurti, teikti ir užtikrinti tam tikrą vertę. Vizualus įmonės veiklos pateikimas leidžia veiklos dalyviams susidaryti bendrą nuomonę apie siekiamus rezultatus ir kitus tikslus. Dėl aiškaus savo veiklos ir konkurencinės veiklos suvokimo įmonė įgauna galimybę identifikuoti, kur ji veikia teisingai, o kur reikalingi papildomas ryšių stiprinimas siekiant įmonei tapti konkurencingesne, o pasitelkus visų dalyvių darnią veiklą ir bendradarbiavimą sėkmingai gali būti kuriamas konkurencinis pranašumas.

Jyce, Paquin (2016) pridėjo „Business Canvas“ modeliui dar kelis sluoksnius. Antrasis sluoksnis, po prieš tai aptarto pagrindinio modelio struktūros, yra sukurtas atvaizduojant aplinkos gyvavimo ciklą, o trečiasis sluoksnis atvaizduoja ekonominę aplinkos struktūrą. Autoriai pabrėžia, kad būtent verslo lyderiai gali naudoti tokio pobūdžio modelius siekiant geriau suprasti ir vizualizuoti ekonominių, aplinkos ir socialinių aspektų santykius versle.

„Business Canvas“ modelio sudarymui reikalingos analizės, jų praktinis pritaikymas

Pateikiame analizės atliktos transporto įmonėje rezultatus. Siekiant nustatyti II „S.Donculo“ konkurencingumo didinimo galimybes įmonės veikla analizuota remiantis aptartu „Business Canvas“ modeliu. Veiklos analizės metu buvo tiriama konkurencinė aplinka, vartotojų poreikiai ir įmonės makro aplinka.

Norint teisingai išanalizuoti įmonės veiklą ir sudaryti „Business Canvas“ modelį reikalingos papildomos analizės. Siekiant tyrimo struktūros aiškumo 2 lentelėje pateikiama analizės logika ir veiklos etapai.










2 lentelė. II „S.Donculo“ analizės logika ir etapai (šaltinis: sudaryta autorių)

Table 2. Logic and steps of analysis of II (Individual Enterprise) “S. Donculo” (source: compiled by the authors)

Etapai	Analizės	Tikslas
1. Išorinės ir vidinės aplinkos analizė „Business Canvas“ drobės braižymui	<ul style="list-style-type: none"> – Pelningumo analizė; – Partnerių analizė; – Sąnaudų analizė; – Nuolatinių vartotojų analizė; – Gaunamų pajamų šaltinių analizė; – Pagrindinių naudojamų išteklių analizė; – Pagrindinės veiklos atlikimo pozicijų analizė; – Ryšių su vartotojais analizė; – Aptarnaujamų vartotojų segmentavimas. 	<ul style="list-style-type: none"> – Analizės rezultatai leidžia palaipsniui formuoti „Business Canvas“ drobę; – Siekiama nustatyti nagrinėjamos įmonės esamą situaciją; – Numatomos galimos įmonės problemos.
2. Konkurencinės aplinkos analizė	<ul style="list-style-type: none"> – Porter M. E. „5 jėgų“ analizės metodas. 	<ul style="list-style-type: none"> – Siekiama nustatyti kokias paslaugas siūlo kitos tą pačią veiklą vykdančios įmonės; – Nagrinėjamos įmonės siūlomų paslaugų spektro palyginimas su kitų įmonių siūlomomis paslaugomis.
3. Vartotojų poreikių analizė	<ul style="list-style-type: none"> – Nuolatinių vartotojų interviu arba anketinė apklausa; – Analizuojami galimi potencialūs vartotojai. 	<ul style="list-style-type: none"> – Nustatoma kokios paslaugos domina nuolatinius vartotojus.
4. Makro aplinkos analizė	<ul style="list-style-type: none"> – Rinkos analizė importo/eksporto atžvilgiu. 	<ul style="list-style-type: none"> – Siekiama nustatyti nagrinėjamos įmonės galimybes atliekant transportavimo paslaugas.
5. SSGG analizė	<ul style="list-style-type: none"> – Taikoma SSGG analizė. 	<ul style="list-style-type: none"> – Siekiama apibendrinti ir nustatyti nagrinėjamos įmonės stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes.
6. Įmonės veikos problemos nustatymas	–	<ul style="list-style-type: none"> – Nustatomos įmonės problemos, galimos gerinimo kryptys.

Atliekant analizę pagal 2 lentelėje išvardintus etapus bei sudarant „Business Canvas“ modelį siekta nustatyti esamą įmonės būseną, pagrindinę įmonės siūlomą vertę ir „iš šalies“ pamatyti esamą jos situaciją, numatyti galimas įmonės veiklos problemas. Konkurencinės aplinkos analizė atlikta siekiant nustatyti, ką kitos, tokio pat profilio, įmonės siūlo vartotojams, ji suteikė galimybę palyginti nagrinėjamos įmonės siūlomą paslaugų spektrą su kitomis konkurentų siūlomomis paslaugomis. Tuo tarpu nuolatinių vartotojų poreikių tyrimas padėjo nustatyti, ar nagrinėjamos įmonės teikiamų paslaugų paketas tenkina ir ar yra naujų paslaugų poreikis. Apžvelgta įmonės makro aplinka siekiant pamatyti, kokios tendencijos vyrauja dabartinėje rinkoje ir kokios galimos įmonės veiklos galimybės. Įgyvendinus visus etapus SSGG analizės dėka nustatytos įmonės veiklos stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės bei identifiukuota problema. Identifikavus problemą nustatytos veiklos gerinimo kryptys ir formuluojami sprendimai nagrinėjamos įmonės konkurencingumui didinti.

Remiantis 2 lentelėje pateiktais etapais buvo sudarytas II „S.Donculo“ „Business Canvas“ verslo modelis. 2 paveiksle pateiktas II „S.Donculo“ verslo modelis pagal „Business Canvas“ šablona. Sudarius šį verslo modelį matoma dabartinė įmonės aplinka, jos pagrindinės siūlomos vertės. Pastebimas pelningumo, vartotojų ir kitų rodiklių mažėjimas. Dabartinė II „S.Donculo“ situacija žvelgiant į sudarytą „Business Canvas“ drobę yra rizikinga. Modelio pagalba identifiukuota nagrinėjamos įmonės veiklos pagrindinė strateginė problema – konkurencingumo mažėjimas. Siekiant išsiaiškinti ir detalizuoti, kokios priežastys lėmė susidariusią situaciją analizuota transporto įmonės konkurencinė aplinka ir atliktas savęs lyginimas (angl. benchmarking) su kitomis panašia veikla užsiimančiomis įmonėmis.

 <p>Pagrindiniai partneriai</p> <ul style="list-style-type: none"> • Degalinės; • Auto servais; • Draudimo kompanijos; • Bankai; • Biurų nuomos kompanijos. 	 <p>Pagrindinės veiklos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transportavimo paslauga <hr/> <p>Pagrindiniai ištekliai</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fiziniai (transporto priemonės, kuras, kt.); - Žmogiškieji (darbuotojai); - Finansiniai (pelnas ir t.t.). 	 <p>Vertės pasiūlymas</p> <p>Transportavimo paslauga trumpais atstumais Lietuvoje:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gamintojas → terminalas; • Gamintojas → vartotojas; • Terminalas → vartotojas. 	 <p>Ryšiai su vartotojais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ilgalaikės sutartys; • Trumpalaikės sutartys. <p>Kanalai</p> <ul style="list-style-type: none"> • Internetinė reklama; • Susitikimai. 	 <p>Vartotojai</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gamybinės: <ul style="list-style-type: none"> - mažos; - vidutinės; - didelės. • Tarpininkai.
 <p>Sąnaudos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Darbo užmokestis; - Transporto priemonių priežiūra; - Ilgalaikio turto nusidėvėjimas; - Lizingas. 		 <p>Pajamos</p> <p>Pajamos gaunamos iš pardavimų:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nuolatiniai vartotojai; - Atsitiktiniai vartotojai. 		

2 pav. II „S.Donculo“ „Business Canvas“ verslo modelis (šaltinis: sudaryta autorių)
 Fig. 2. II „S.Donculo“ „Business Canvas“ business model (source: compiled by the authors)

Konkurencinės aplinkos analizė. Konkurencinė aplinka buvo tirta remiantis Porter „5 jėgų“ modeliu. Atlikus šią analizę (3 lentelė) buvo pastebėta, kad transporto įmonė susiduria su didele konkurencija Lietuvos rinkoje. Dauguma kitų tirtų konkurenčių įmonių siūlo platesnį teikiamų paslaugų spektrą ir taip įgyja pranašumą prieš nagrinėjamą įmonę. Taip pat įmonės, siūlančios platesnį teikiamą paslaugų spektrą, yra daug patrauklesnės vartotojams ir gali lengviau sudaryti ilgalaikes sutartis su jais. Keičiantis verslo sąlygoms formuojamas poreikis išanalizuoti vartotojų poreikius ir remiantis jais papildyti nagrinėjamos įmonės vykdomą veiklą reikalingais elementais ar juos keisti.

Vartotojų poreikių analizė. Siekiant įvertinti transporto įmonės galimybes ir veiklos plėtrą, apklausti esami vartotojai. Siekta išsiaiškinti, ar kitos, nagrinėjamos įmonės teikiamos paslaugos juos domintų ir kokio pobūdžio jos turėtų būti. Atlikta analizė parodė, kad transporto įmonė turi potencialių vartotojų, kurie naudotųsi įmonės teikiama paslauga platesnėje teritorijoje. Taip įmonė įsitvirtintų pozicijoje gamintojas → vartotojas. Barjeras, trukdantis įsitvirtinti šioje pozicijoje, yra siaura nagrinėjamos įmonės teikiamų paslaugų geografinė teritorija. Potencialių vartotojų yra daug, tačiau tam, kad įmonė juos pritrauktų, reikia turėti pranašumą prieš kitas tas pačias paslaugas teikiančias įmones.

3 lentelė. Transporto įmonės konkurencinės analizės rezultatai (šaltinis: sudaryta autorių)
Table 3. The results of competitive analysis of the transport enterprise (source: compiled by the authors)

Grėsmės veiksnys	Poveikis
<i>Esami konkurentai</i>	Analizuojama įmonė siūlo siaurą paslaugų spektrą, kai tuo tarpu dauguma kitų įmonių daugiausia vykdo veiklą ES teritorijoje bei siūlo daugiau papildomų paslaugų.
<i>Paslaugų pakaitalai</i>	Atsižvelgiant į tai, kad tiriamoji įmonė veikia tik Lietuvoje, kurios teritorija lyginant su kitomis Europos šalimis labai nedidelė, pakaitalų grėsmė ypač išryškėja.
<i>Tiekėjai</i>	Tiekėjų grėsmė II „S.Donculo“ yra minimali, kadangi šios paslaugos tiekėjai linę stipriai konkuruoti ir orientuojasi į vartotojų poreikius.
<i>Pirkėjai</i>	II „S.Donculo“ paslaugų pirkėjai daugiausia yra juridiniai asmenys.
<i>Potencialūs konkurentai</i>	Visais laikotarpiais, tiek esant ekonominiam pakilimui, tiek nuosmukiui, šioje srityje išlieka didelė potencialių konkurentų grėsmė.

Makro aplinkos analizė. Išanalizavus makro aplinką nustatyta gerėjanti Lietuvos ekonominė situacija, o tai reiškia, kad įmonė turi galimybę siūlyti su kitoms šalims susijusias paslaugas, dėl ko gali aktyvėti mainai ir labiau plėstis verslas. Kalbant apie mainus, t. y. importo/eksporto vykdomus vežimus, pastebima, kad susiklosčius nepalankiems bendradarbiavimo santykiams su Rusija, kasmet krovinių eksportas į šią šalį mažėja, tuo tarpu į ES šalis didėja. Pastebėjus šią tendenciją daroma išvada, kad vykdyti veiklą ES yra saugu ir pelninga, iš kitos pusės ši teritorija plačiai aptarnaujama ir joje vyrauja didelė konkurencija. Makro aplinkos analizė parodė, kad transportavimo paslauga yra reikalinga, o jos teikimas turi plėstis į didesnes rinkas. Šis sprendimas įmonės veikloje turi pasireišti aptarnavimo geografinės zonos plėtra.

SSGG analizė. Ši analizė (4 lentelė) suteikė galimybę apibendrinti visus gautus rezultatus. Remiantis analizės duomenimis, spręsta, kaip pasitelkiant įmonės stipriąsias savybes bei panaudojant galimybes panaikinti įmonės silpnąsias savybes ir minimizuojant grėsmes. Tokie sprendimai pagerintų įmonės vidinę aplinką, suteiktų galimybę analizuojamai įmonei gauti investicijas, plėsti teikiamos paslaugos teritoriją į ES šalis.

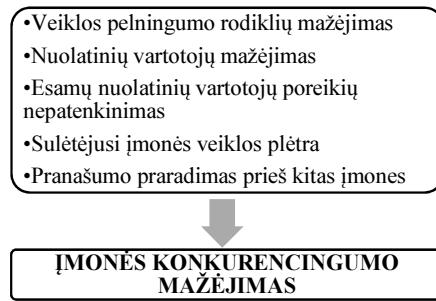
4 lentelė. Transporto įmonės SSGG analizė (šaltinis: sudaryta autorių)
Table 4. SWOT analysis of transport enterprise (source: compiled by the authors)

STIPRYBĖS	SILPNYBĖS
<ul style="list-style-type: none"> – Ilgametė patirtis – Aukšta paslaugos teikimo kokybė Lietuvos teritorijoje – Glaudūs bendradarbiavimo ryšiai su nuolatiniais vartotojais ir partneriais 	<ul style="list-style-type: none"> – Siaura transportavimo paslaugos teikimo geografinė teritorija – Siauras papildomų paslaugų teikimo paketas – Leidimai leidžia teikti paslaugą tik Lietuvos teritorijoje
GALIMYBĖS	GRĖSMĖS
<ul style="list-style-type: none"> – Didėjantis BVP lygis tiek Lietuvoje, tiek ES – Prekybos rinkos augimas ES – Spartus Lietuvos namų ūkių vartojimo augimas – Gerėjanti ūkio padėtis ES 	<ul style="list-style-type: none"> – Pasaulinis kuro kainų nestabilumas – Didėjantys mokesčiai – Infliacija – Brangstanti darbo jėga – Didėjantys reikalavimai vykdant transportavimo paslaugą ES teritorijoje – Konkurentai, turintys ilgametę patirtį – Transporto priemonių gedimai ir nelaimingi atsitikimai

Išanalizavus įmonės veiklą taikant „Business Canvas“ modelį buvo nustatyta esama įmonės veiklos padėtis. Įmonės veiklos analizė pagal šį verslo modelį įmonei leido suprasti, kokią pagrindinę vertę ji siūlo vartotojui. Analizė padėjo identifikuoti pagrindines nagrinėjamos įmonės veiklos problemas ir suvokti, kad jų siūloma vertė vartotojui yra pagrindinis elementas, dėl kurio veikia visas įmonės mechanizmas.

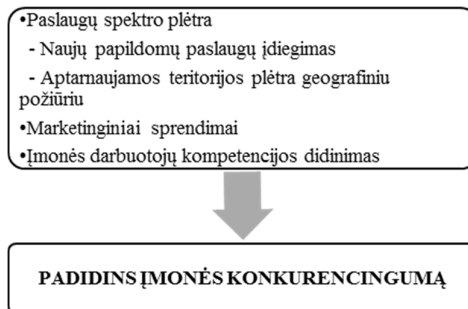
II „S.Donculo“ problemos identifikavimas, galimi sprendimai

Pagrindinė identifikuota problema yra II „S.Donculo“ konkurencingumo mažėjimas (žr. 3 paveikslą), kuris pasireiškia tokiais veiksniais kaip įmonės veiklos pelningumo rodiklių nuosmukiui, nuolatinių vartotojų praradimu ir kitais veiksniais.



3 pav. IĮ „S. Donculo“ veiklos pagrindinė problema (šaltinis: sudaryta autorių)
 Fig. 3. The main problem of activity of IĮ “S. Donculo” (source: compiled by the authors)

Žinant pagrindinę įmonės problemą nustatytos įmonės veiklos gerinimo kryptys. Pagal „Business Canvas“ modelį galime pastebėti, kad nagrinėjama įmonė turi tik vieną siaurą paslaugų paketą kuriantį siūlomą vertę, kai tuo tarpu išanalizavus konkurentus matoma, kad jie siūlo daug platesnį paslaugų spektrą platesnėje geografinėje teritorijoje. Apibendrinant atliktas analizes galima teigti, kad pagrindinė problema įmonės veikloje – siauras teikiamų paslaugų spektras. Dėl šios priežasties IĮ „S. Donculo“ konkurencingumas mažėja, o šis veiksnys atsispindi finansiniuose rodikliuose. Įmonė transportavimo paslaugą teikia tik Lietuvos teritorijoje, kai tuo tarpu konkurentai siūlo vartotojams plačią aptarnavimo teritoriją.



4 pav. IĮ „S. Donculo“ veiklos gerinimo galimybės (šaltinis: sudaryta autorių)
 Fig. 4. Opportunities for improvement of the activity of IĮ “S. Donculo” (source: compiled by the authors)

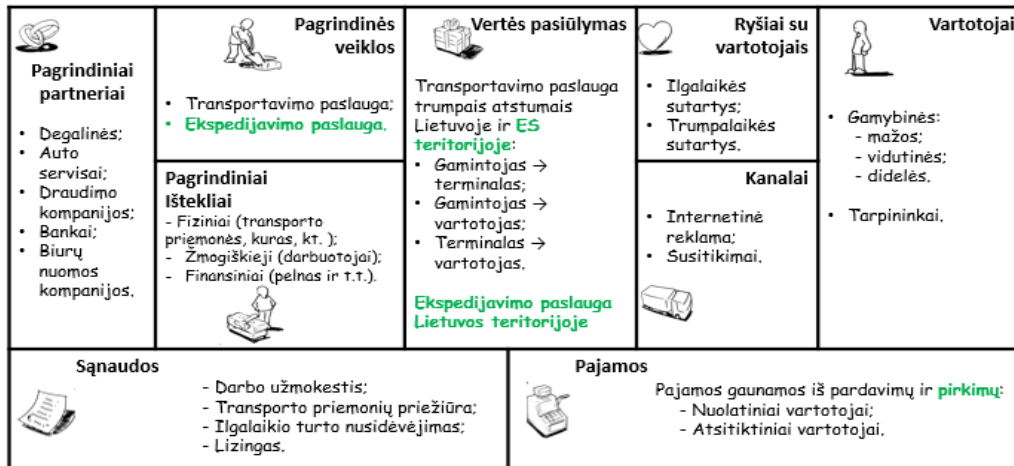
Geografinė aptarnavimo teritorija yra tik dalis problemų, pastebėta, kad konkurentai siūlo ir kitų papildomų paslaugų. Siekiant panaikinti esamą problemą įmonėje siūloma įdiegti naujų paslaugų, kurios padidintų konkurencingumą ir suteiktų įmonei pranašumą prieš konkurentus. Taip pat įdiegti naujų paslaugų tikimasi patenkinti esamų nuolatinių vartotojų poreikius bei pritraukti naujų vartotojų, kurie ateityje taps nuolatinais (žr. 4 paveikslą).

Naujų paslaugų diegimo įgyvendinimas ir laukiama nauda

Identifikavus transporto įmonės problemą ir atlikus kitas papildomas analizes buvo nuspręsta plėsti įmonės paslaugų spektrą naujomis paslaugomis. Įdiegusi naujas transportavimo ES teritorijoje ir ekspedijavimo Lietuvos teritorijoje paslaugas įmonė galės pasiūlyti didesnę vertę vartotojams. Siūlomas įmonės „Business Canvas“ verslo modelio struktūros elementų pokytis pavaizduotas 5 paveiksle, kuriame atsispindi priemonės, kuriomis bus didinamas įmonės konkurencingumas.

Atskirai aptariant kiekvieną modelio struktūros elementą, matoma, kad įmonėje vykdomos veiklos pasipildys nauja veikla – ekspedijavimu. Taip pat įmonė vartotojui galės pasiūlyti didesnį paslaugų spektrą, kuris pasipildys tokiomis paslaugomis kaip transportavimas ES teritorijoje ir ekspedijavimo paslauga Lietuvos teritorijoje.

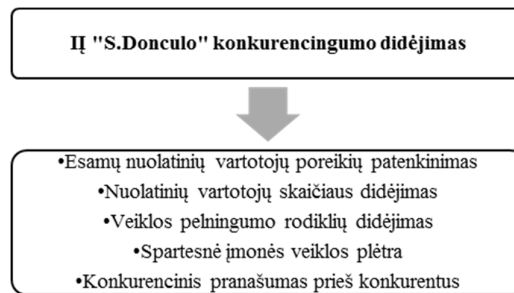
Transportavimo paslaugos ES teritorijoje diegimo įgyvendinimo laikotarpis, nustčius pagrindinius reikiamus etapus norint įdiegti šią paslaugą su užsibrėžtu tikslu surasti 3 naujus nuolatinius klientus reikalingi 3 mėnesiai bei 4 150 Eur investicija. Tuo tarpu ekspedijavimo paslaugos Lietuvos teritorijoje diegimo įgyvendinimui reikalingos 5 savaitės, į šį laikotarpį įtraukiama naujo darbuotojo paieška, sutarties šablono parengimas ir 3 naujų klientų paieška, reikalinga investicija 1 300 Eur. Ištyrus investicijų atsiperkamumą paaiškėjo, kad naujos įdiegtos paslaugos atsiperks jau pirmąjį mėnesį su prielaida, jei nuolatiniai įmonės vartotojai pateiks nuolatinius krovinių pervežimus analizuotomis fiksuotomis kainomis.



5 pav. II „S.Donculo“ „Business Canvas“ verslo modelis įdiegus naujas paslaugas (šaltinis: sudaryta autorių)
 Fig. 5. II “S.Donculo” “Business Canvas” business model upon implementation of new services (source: compiled by the authors)

Įdiegus transportavimo paslaugą ES teritorijoje ir ekspedijavimo paslaugą Lietuvos teritorijoje tikimasi konkrečių rezultatų. Naujų paslaugų įdiegimas, tikimasi, visų pirma padidins įmonės konkurencingumą. Įmonės konkurencingumo didėjimas pasireiškš šiais laukiamais rezultatais, kurie pateikti 6 paveiksle.

Visos išvardintos naudos padės įmonei gerinti veiklos pelningumo rodiklius taip pat padės sparčiau plėsti įmonės veiklą. Vartotojų atžvilgiu tikimasi patenkinti jų poreikius, o potencialiems vartotojams suteikti didesnį pralaidumą transporto paslaugų sektoriuje.



6 pav. Transporto įmonės konkurencingumo didėjimo laukiami rezultatai (šaltinis: sudaryta autorių)
 Fig. 6. The expected results of increase of competitiveness of the transport enterprise (source: compiled by the authors)

Įmonės veiklos analizė taikant „Business Canvas“ modelį suteikė galimybę įmonei įvertinti, kokią vertę ji kuria vartotojui ir kokia dabartinė situacija yra įmonėje. Kitos analizės parodė, kad konkurentai vartotojams siūlo platesnį paslaugų spektrą ir taip įgyja konkurencinį pranašumą prieš nagrinėjamą įmonę. Makro aplinkos analizė pateikė tendenciją, kad importas/eksportas intensyviai vykdomas Baltijos šalyse ir visoje ES teritorijoje. „Business Canvas“ modelio pagalba identifikavus pagrindinę problemą, buvo sukurtas naujas verslo modelis, kuris papildė naujomis veiklomis ir naujomis siūlomomis vertėmis. Naujos vertės įmonei tikimasi atneš naudos ir tolimesnis „Business Canvas“ modelio taikymas vykdant veiklą įmonei suteiks galimybę identifikuoti problemas, kurios būtų sprendžiamos imantis konkrečių veiksmų.

Išvados

„Business Canvas“ modelis yra vaizdinė priemonė analizuoti įmonės veiklą ir modeliuoti kuriamą vertę vartotojui. Šis verslo modelis puikiai parodo įmonės veiklos žemėlapi ir pateikia įmonės veiklą įtakančių veiksnių apžvalgą verslo sėkme suinteresuotiems dalyviams. „Business Canvas“ verslo modelio naudojimas įmonėms padeda geriau planuoti ir nustatyti vertės kūrimo šaltinius ir pamatyti jų ryšius su verslo strategija. Taikant šį modelį iširiamas verslo poveikis rinkai, modeliuojami teikiamos paslaugos ar produkto pokyčiai.

„Business Canvas“ modelio sudarymui konkrečiai įmonei reikalai atlikti ir papildomas analizes, tokias kaip konkurencinės aplinkos, vartotojų poreikių, makro aplinkos, SSGG. Šios analizės padeda detaliau pamatyti išorinę aplinką ir atsižvelgiant į tai nustatyti verslo veiklos problemas.

Pritaikius „Business Canvas“ modelį II „S.Donculo“ veiklai buvo išsiaiškinta įmonės siūloma vertė vartotojui, taip pat buvo nustatyta įmonės dabartinė situacija. Sudarius įmonės „Business Canvas“ modelį buvo identifiukuota pagrindinė įmonės problema – konkurencingumo mažėjimas. Ši problema pasireiškė pelningumo rodiklių ir nuolatinių vartotojų skaičiaus mažėjimu, kitais aspektais.

Siekiant išspręsti pagrindinę įmonės problemą pasiūlyta įmonėje įdiegti dvi naujas paslaugas: transportavimo ES teritorijoje ir ekspedijavimo Lietuvos teritorijoje paslaugas. Naujų paslaugų įdiegimas II „S.Donculo“ suteiks galimybę suteikti vartotojui papildomą vertę ir įgyti konkurencinį pranašumą. Planuojama, kad sėkmingai įgyvendinus siūlymus didės įmonės veiklos pelningumo rodikliai ir augs nuolatinių vartotojų skaičius, o tai turės įtakos spartesnei įmonės veiklos plėtrai.

Literatūra

- Alias, C.; Goudz, A.; Jawale, M. 2015. Generating a business model canvas for Future-Internet-based logistics control towers, in *4th IEEE International Conference on Advanced logistics and Transport (ICAL T)*, 20–22 May 2015, Valenciennes, France.
- Amit, R.; Zott, C. 2001. Value creation in E-business, *Strategic Management Journal* 22: 493–520. <https://doi.org/10.1002/smj.187>
- Casadesus-Masanell, R.; Ricart, J. E. 2010. From strategy to business models and onto tactics, *Long Range Planning* 43(2–3): 195–215. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>
- Dudin, M. N.; Kucuri, G. N.; Fedorova, I. J.; Dzusova, S. S.; Namitulina, A. Z. 2015. the innovative Business Model Canvas in the system of effective budgeting, *Asian Social Science* 11(7): 290–296. <https://doi.org/10.5539/ass.v11n7p290>
- Fauvel, C.; Ching, H. 2013. Criticisms, variations and experiences with Business Model Canvas, *European Journal of Agriculture and Forestry Research* 1(2): 26–37.
- Fritscher, B.; Pigneur, Y. 2010. Supporting business model modelling: a compromise between creativity and constraints, *Tamodia* 5963: 28–43. https://doi.org/10.1007/978-3-642-11797-8_3
- Jackson, W. T.; Scott, D. J.; Schwalger, N. 2015. Using the Business Model Canvas as a methods approach to teaching entrepreneurial finance, *Journal of Entrepreneurship Education* 18(2): 99–112.
- Johnson, M. W.; Christensen, C. M.; Kagermann, H. 2008. Reinventing your business model, *Harvard Business Review* 82(12): 50–59.
- Joyce, A.; Paquin, R. L. 2016. The triple layered business model canvas: a tool to design more sustainable business models, *Journal of Cleaner Production* 135: 1474–1486. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>
- Kinderis, R. 2012. Verslo modeliai – jų semantinė raiška ir struktūra, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 1(25): 17–27.
- Leon, M. K.; Nieto-Hipolito, J. I.; Garibaldi-Beltran, J.; Amaya-Parra, G. 2016. Designing a model of a digital ecosystem for healthcare and wellness using the Business Model Canvas, *Journal of Medical Systems* 40(6): 144. <https://doi.org/10.1007/s10916-016-0488-3>
- Muhtaroglu, F. C. P.; Demir, S.; Obali, M. 2013. Business model canvas perspective on big data applications, in *Big Data 2013 IEEE International Conference*, 27 June – 2 July 2013, California, USA.
- O’Neill, T. W. 2015. The business model canvas as a platform for business information literacy instruction, *Reference Services Review* 43(3): 450–460. <https://doi.org/10.1108/RSR-02-2015-0013>
- Onken, M.; Campeau, D. 2016. Lean startups: using the Business Model Canvas, *Journal of Case Studies* 34(1): 95–101.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. 2010. Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. New Jersey: Wiley and Sons Inc.
- Trimi, S.; Berbegal-Mirabent, J. 2012. Business model innovation in entrepreneurship, *International Entrepreneurship and Management Journal* 8(4): 449–465. <https://doi.org/10.1007/s11365-012-0234-3>
- Wallin, J.; Chirumalla, K.; Thompson, A. 2013. Developing PSS concepts from traditional product sales situation: the use of Business Model Canvas, *Product-Service Integration for Sustainable Solutions* 263–274.
- Weib, C.; Bohmann, T.; Zolnowski, A. 2014. Representing service business models with the service Business Model Canvas – the case of a mobile payment service in the retail industry, in *4th Hawaii International Conference on System Sciences*, 6–9 January 2014, Waikoloa, USA.
- Wirtz, B. 2013. Business model management: design, instrumente, *Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen*. Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4636-2>
- Zolnowski, A.; Bohmann, T. 2014. Formative evaluation for business model representations – the service Business Model Canvas, in *22th European Conference on Information Systems*, 9–11 June 2014, Tel Aviv, Israel.

ADAPTATION OF “BUSINESS CANVAS” MODEL FOR TRANSPORT ENTERPRISE

Monika DONCULAITĖ, Virgilija VASILIENĖ-VASILIAUSKIENĖ

Abstract. The article analyses “Business Canvas” model and possibilities to adapt it for improvement of activity of the transport enterprise. The article presents the analysis of activity of the transport enterprise on the basis of elements of “Business Canvas” model and the analysis of competitive environment of the enterprise in question. “Business Canvas” model for transport enterprise is developed based on the analysis results. The applied model allowed identification of transport enterprise value to customers and at the same time showed real problems related to enterprise activities. This thesis provides specific measures for dealing with identified problems, the implementation of which will enable the transport enterprise in question to improve its business competitiveness.

Keywords: Business model, “Business Canvas” model, competitiveness, transport enterprise.