

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Verslo administravimo studijų programa
Kodas 62103S101

AUDRIUS MICKAITIS

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**IŠORINIŲ IŠTEKLIŲ NUOMOS GALIMYBĖS LIETUVOS SMULKIAJAME
VERSLE**

Kaunas 2008

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

AUDRIUS MICKAITIS

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**IŠORINIŲ IŠTEKLIŲ NUOMOS GALIMYBĖS LIETUVOS SMULKIAJAME
VERSLE**

Darbo vadovas: _____
(parašas)

Doc. dr. Edverdas Vaclovas Bartkus
(darbo vadovo mokslo laipsnis,
mokslo pedagoginis vardas,
vardas ir pavardė)

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

Kaunas 2008

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	4
ĮVADAS.....	6
1. IŠORINIŲ IŠTEKLIŲ NUOMA	9
1.1. Išorinių išteklių nuomos atsiradimo prielaidos ir raida.....	9
1.2. Išorinių išteklių nuomos samprata.....	11
1.3. Išorinių išteklių nuomos tikslai ir tipai.....	13
1.3.1. Išorinių išteklių nuomos tikslai	13
1.3.2. Išorinių išteklių nuomos tipai	14
1.4. Išorinių išteklių panaudojimo strateginiai sprendimai	17
1.4.1. Išorinių išteklių nuomos diegimo įmonėje tikslai ir nauda.	18
1.4.2. Išorinių išteklių nuomos diegimas.....	21
1.5. Išorinių išteklių nuomos privalumai ir trūkumai.....	32
2. LIETUVOS SMULKAUS VERSLO ĮMONIŲ PROBLEMOS IR JŲ SPRENDIMO BŪDAI NAUDOJANT IŠORINIŲ IŠTEKLIŲ NUOMĄ.....	35
2.1. Smulkios verslo įmonės Lietuvoje	35
2.2. Smulkaus verslo reikšmė.....	38
2.2. Smulkaus verslo problemos Lietuvoje	41
2.3. Smulkaus verslo problemų sprendimo prielaidos naudojant išorinių išteklių nuomą.....	44
3. IŠORINIŲ IŠTEKLIŲ NUOMOS LIETUVOS SMULKAUS VERSLO SEGMENTE EMPIRINIAI TYRIMAI.....	48
3.1. Tyrimo metodika	48
3.2. Informacija apie įmones dalyvavusias apklausoje	50
3.3. Įmonių naudojančių išorinių išteklių nuomą empirinis tyrimas.....	54
3.4. Įmonių nesinaudojančių išorinių išteklių nuoma empirinis tyrimas	69
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	79
SANTRAUKA (anglų kalba).....	83
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	84
1 PRIEDAS Anketa.....	84

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Išteklių nuomos terminologija	12
2 lentelė Paslaugų tiekėjų pasirinkimo kriterijai	30
3 lentelė Veikiančių įmonių pasiskirstymas pagal įmonių teisinės formas ir dydžius 2007 m.....	36
4 lentelė Veikiančių įmonių pasiskirstymas pagal apskritis ir įmonių dydžius 2007 m.	37
5 lentelė Dirbančiųjų pasiskirstymas pagal apskritis ir įmonių dydžius 2007 m.	37
6 lentelė Lietuvos verslo įmonių indėlis į BVP struktūrą 2001-2005 m. proc.....	38
7 lentelė Pagrindinės kliūtys, trukdančios verslo plėtrai 2006 m., proc.....	43
8 lentelė Tyrimo imties apskaičiavimo koeficientai	439
9 lentelė Rekomendacijos smulkaus verslo efektyvumui didinti, naudojantis išorinių išteklių nuomos paslaugomis	43

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Išorinių išteklių nuomos raida	11
2 pav. Kompleksinė „Trijų žingsnių“ strategija	19
3 pav. Kaštų mažinimo būdas	19
4 pav. Sprendimų priėmimo modelis naudotis išorinių išteklių nuoma.....	22
5 pav. Išorinių išteklių nuomos matrica	23
6 pav. Išteklių nuomos lygio priklausomybė nuo konkurencijos.....	24
7 pav. Išteklių nuomos diegimo įmonėje etapai.....	26
8 pav. Įmonės funkcijų integracijos matrica	28
9 pav. Veikiančių mažų ir vidutinių įmonių skaičius 2002 – 2007 m. pradžioje.....	35
10 pav. Mažų ir vidutinių įmonių sukurto bendrojo vidaus produkto palyginimas	39
11 pav. Smulkių iš vidutinių įmonių sukurtos BPV pasiskirstymas pagal apskritis 2005 m. mln.lt.	40
12 pav. Bendrosios pridėtinės vertės struktūra SVV pagal ekonominės veiklos rūšis 2005 m.	40
13 pav. Darbuotojų dirbančių SVV įmonėse 2004- 2005 metais skaičius.....	41
14 pav. Išorinių išteklių teikiama nauda.....	44
15 pav. Smulkaus verslo įmonių naudojančių ir nenaudojančių išteklių nuomą pasiskirstymas.....	51
16 pav. Smulkaus verslo įmonių komercinės veiklos trukmė.....	51
17 pav. Smulkaus verslo įmonių pasiskirstymas pagal darbuotojų skaičių	52
18 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal miestus.....	53
19 pav. Respondentų užimamos pareigos smulkaus verslo įmonėse.....	54

20 pav. Paslaugos naudojamos įmonių įdiegusių išorinių išteklių nuoma.....	55
21 pav. Įmonių iškelti tikslai prieš pradėdant naudotis išorinių išteklių nuoma.....	55
22 pav. Įmonių iškeltų tikslų trukmė.....	56
23 pav. Respondentų pasitenkinimo lygis priėmus sprendimą naudoti išorinių išteklių nuomą.....	57
24 pav. Įmonių planai išorinių išteklių nuomos atžvilgiu.....	57
25 pav. Tikslai skatinantys naudotis išorinių išteklių nuoma.....	58
26 pav. Per trumpą laikotarpį gaunama nauda, naudojantis išorinių išteklių nuoma.....	59
27 pav. Ilgalaikėje perspektyvoje gaunama nauda, naudojantis išorinių išteklių nuoma.....	60
28 pav. Smulkaus verslo įmonių atlikta veikos analizė.....	61
29 pav. Išorinių išteklių tiekėjo suradimo sudėtingumas.....	62
30 pav. Išorinių išteklių nuomos tiekėjo pasirinkimo kriterijai.....	63
31 pav. Išorinių išteklių nuomos paslaugų tiekėjų skaičius.....	64
32 pav. Sutarčių trukmė su išorinių išteklių nuomos tiekėju.....	64
33 pav. Svarbiausios sutarčių sąlygos.....	65
34 pav. Atsakomybės pasiskirstymas diegiant ir efektyviai įgyvendinant išorinių išteklių nuomą įmonėje.....	66
35 pav. Paslaugų tiekėjų vaidmuo.....	66
36 pav. Išorinių išteklių nuomos realizavimo problemos.....	67
37 pav. Pagrindiniai veiksniai užtikrinantys efektyvų išorinių išteklių nuomos diegimą ir panaudojimą įmonėje.....	68
38 pav. Smulkaus verslo įmonių nesinaudojančių išorinių išteklių nuoma būklė.....	69
39 pav. Veiksniai įtakoiantys smulkaus verslo įmonių nesinaudojančių išorinių išteklių nuoma efektyvumą.....	70
40 pav. Kitų įmonių paslaugų naudojimas.....	71
41 pav. Paslaugos naudojamos įmonių neįdiegusių išorinių išteklių nuomos.....	71
42 pav. Paslaugų naudojimo dažnumas.....	72
43 pav. Priežastys dėl kurių nesinaudojama išorinių išteklių nuoma.....	73
44 pav. Veiksniai įtakoiantys išteklių diegimą Lietuvos smulkaus verslo įmonėse.....	74

ĮVADAS

Temos aktualumas. Vienas iš svarbiausių Lietuvos ekonominės politikos uždavinių yra smulkaus ir vidutinio verslo plėtra, kadangi smulkios ir vidutinės įmonės turi didelę įtaką šalies ekonomikos augimui. Smulkaus ir vidutinio verslo plėtrai pasiekti būtina gerinti ne tik teisinę bei ekonominę verslo aplinką, bet ir rasti naujų inovacinių sprendimo būdų, kaip pagerinti įmonės galimybes įgyvendinti užsibrėžtus tikslus. Smulkaus ir vidutinio verslo bruožas, tai, kad jis palyginus greitai gali prisitaikyti prie naujų rinkos pokyčių, sukurdamas naujas darbo vietas tose veiklos srityse, kurių produkcija ir paslaugos tam tikru laikotarpiu turi didžiausią paklausą.

Šiuolaikiniame versle, vyraujanti didelė konkurencija, verslo aplinkos pokyčiai, sukuria situaciją, kurioje norint pasiekti dinamiškos įmonės plėtros, reikia ieškoti novatoriškų įmonės veiklos efektyvumo gerinimo sprendimų. Įmonės efektyvios veiklos užtikrinimas susijęs su įmonės struktūros pokyčiais. Tokie pokyčiai sukuria prielaidą paprastesniam įmonės veiklos valdymui ir vykdymui, užtikrina greitesnę įmonės plėtrą diegiant naujas, populiarias valdymo koncepcijas.

Smulkios įmonės veiklos efektyvumą šiuolaikinėse rinkose gali riboti išteklių trūkumas. Įmonės veikla yra efektyvi tol, kol turi pakankamai vidinių išteklių veiklai plėtoti, tačiau norėdamos prisitaikyti prie dinamiškos rinkos dauguma įmonių susiduria su tam tikrų išteklių, ar potencialo stoka, tuomet įmonė norėdama užtikrinti efektyvią veiklą, turėtų pasinaudoti išorinių išteklių nuoma perduodant verslo funkcijas trečiajai šaliai.

Vienas iš tokių koncepcijų, kuri padeda organizacijoms prisitaikyti prie kintančių verslo sąlygų, konkuruoti rinkose – išorinių išteklių nuoma (outsourcing), išoriniam paslaugų teikėjui, t.y. perduodami tam tikri vidiniai įmonės verslo procesai bei valdymo sprendimų priėmimo teisės ilgalaikės sutarties pagrindu.

Kadangi Lietuvoje išorinių išteklių nuoma pakankamai naujas reiškinys, šia tematika mažai parengta mokslinių publikacijų, neatlikta detalių tyrimų susijusių su panaudojimi ar diegimu. Todėl būtina analizuoti išorinių išteklių nuomos privalumus ir trūkumus, atskleidžiant pagrindines problemas, bei surasti optimalius būdus dėl panaudojimo galimybių smulkiame ar vidutiniame versle.

Problemos ištyrimo lygis. Lietuvoje išorinių išteklių nuoma, palyginus su užsienio šalimis pakankamai naujas reiškinys, todėl išteklių nuoma mažai nagrinėta tema. Lietuvos mokslinėje literatūroje ir spaudoje tematika galima rasti tik keletą publikacijų. Užsienio mokslinėje literatūroje, spaudoje yra pakankamai daug publikacijų šia tematika, bet dėl skirtingos mikroekonominės ir

makroekonominės aplinkos, teoriniai ir praktiniai aspektai netinkami Lietuvai, todėl šitas mokslinis darbas skirtas, išanalizuoti išorinių išteklių nuomos panaudojimo smulkiajame versle teorines ir praktines galimybes.

Darbo objektas – išorinių išteklių nuoma.

Darbo tikslas - ištirti išorinių išteklių nuomos panaudojimo galimybes Lietuvoje smulkaus verslo sektoriuje.

Darbo uždaviniai:

1. Remiantis moksline literatūra pateikti išorinių išteklių nuomos atsiradimo prielaidas ir sampratą.
2. Išskirti išorinių išteklių nuomos panaudojimo tikslus ir tipus.
3. Įvardinti išorinių išteklių nuomos teikiamą naudą ir strateginius panaudojimo sprendimus.
4. Išskirti išorinių išteklių nuomos privalumus ir trūkumus.
5. Įvardinti pagrindines Lietuvos smulkaus verslo problemas.
6. Nustatyti išorinių išteklių nuomos taikymo galimybes smulkiajame versle.
7. Atlikus empirinį išorinių išteklių nuomos empirinį tyrimą ir įvertinus išorinių išteklių panaudojimo galimybes, pateikti rekomendacijas smulkaus verslo efektyvumui didinti, naudojantis išorinių išteklių nuomos paslaugomis.

Magistriniame darbe keliami hipotezė:

Taikant išorinių išteklių paslaugų nuomą galima padidinti smulkaus verslo efektyvumą Lietuvoje.

Darbo struktūra. Darbą sudaro trys pagrindinės dalys.

Pirmoje dalyje pateikiami ir analizuojami teoriniai išorinių išteklių nuomos aspektai. Aptariamos įvairios literatūroje sutinkamos išteklių nuomos sampratos, pristatomos įvairios klasifikacijos. Nagrinėjamos išorinių išteklių nuomos problemos, trūkumai, privalumai, pateikiami strateginiai sprendimai metodai išorinių išteklių nuomos diegimui ir panaudojimui.

Antroje dalyje išskiriamos Lietuvos smulkaus verslo pagrindines problemas ir smulkaus verslo sektoriaus reikšmė šalies ūkiui. Nagrinėjamos Lietuvos smulkaus verslo problemos ir jų sprendimo būdų interpretacijos smulkaus verslo efektyvumui didinti panaudojant išorinių išteklių nuomą. Parengsime tyrimo metodologiją ir atliksime tyrimą, internetinę respondentų apklausą.

Trečioje dalyje pateikta tyrimo metodologija ir atlikto tyrimo rezultatai. Remiantis tyrimo rezultatais išanalizuota išorinių išteklių nuoma Lietuvos smulkiajame versle. Ištirtos išorinių išteklių nuomos panaudojimo ir diegimo problemos smulkaus verslo įmonėse naudojančiose išorinių išteklių nuomą. Pateiktos pagrindinės priežastys, dėl kurių smulkaus verslo įmonės nesinaudoja išorinių išteklių nuoma ir veiksniai, kurie paskatintų išorinių išteklių nuomos diegimą smulkaus

verslo sektoriuje. Pateiktos priemonės, kurių pagalba efektyviai būtų panaudota išorinių išteklių nuoma smulkiajame versle, patvirtinta iškelta hipotezė.

Tyrimo metodai.

Tyrimo naudojami bendramoksliniai tyrimo metodai – sisteminė ir lyginamoji mokslinės literatūros analizė, statistinių duomenų, lyginamoji ir sisteminė analizė, problemos kokybinė analizė, anketinė apklausa internetu.

Praktinė ir teorinė darbo reikšmė.

Šiame magistriniame darbe atlikta išorinių išteklių nuomą nagrinėjusių autorių interpretacijų analizė, susisteminti ir išskirti teoriniai aspektai. Atliktas išorinių išteklių nuomos galimybių Lietuvos smulkiajame empirinis tyrimas, todėl šiame darbe pateikti išnagrinėti teoriniai ir praktiniai aspektai, gali būti panaudojami tolimesniems išorinių išteklių nuomos diegimo ir panaudojimo problemų Lietuvoje tyrimui.

Darbe naudoti literatūros šaltiniai.

Darbe naudoti Lietuvos ir užsienio mokslininkų straipsniai, knygos, monografijos. Taip pat naudotos interaktyvios mokslinių ir informacinių leidinių duomenų bazės, internetiniai informacijos šaltiniai.

Darbo struktūra.

Darbą sudaro: įvadas, trys dalys, išvados ir priedas. Darbe yra 83 puslapių, 9 lentelių, 44 paveikslai, 62 literatūros šaltiniai ir 1 priedas.

1. IŠORINIŲ IŠTEKLIŲ NUOMA

1.1. Išorinių išteklių nuomos atsiradimo prielaidos ir raida

Fundamentalūs mokslai išorinių išteklių nuomos atsiradimą sieja su darbo pasidalijimu, kadangi, darbo pasidalijimas yra svarbus efektyvaus įmonės ekonominės sistemos funkcionavimo principas. Racionalus išteklių panaudojimas, žaliavų tiekimo ir apdirbimo užsitikrinimas, specialios žinios, personalo patirtis, leidžia įmonėms, koncentruotis į tam tikras sritis ir verslo procesus ir įgyti konkurencinį pranašumą, įsigyjant tam tikrą verslo procesų dalį iš išorinių išteklių nuomos įmonių (Сайфиева, Быкадоров, 2007).

Trocki, M. (2001) teigimu, išorinių išteklių nuoma, kaip reiškinys atsirado 18 a. vystantis amatams, kadangi amatininkas buvo priklausomas nuo žaliavos tiekėjo, kitų amatininkų ir pirkėjų. Amatininkas funkcionavo tam tikroje išipareigojimų kooperacijos ir konkurencijos aplinkoje, kurioje nepriklausomu galėjo išlikti tik turėdamas išskirtinę kvalifikaciją, talentą. Pramonės revoliucija radikaliai pakeitė šią situaciją, nes konkurencinių pranašumu tapo disponavimas šiuolaikiniais gamybos veiksniais, t.y. mašinos perėmė esmines žmogaus kompetencijas. Asmuo disponuojantis gamybos veiksniais perėmė gamybos kontrolę ir gaudavo naudą iš produkcijos gamybos padidėjimo, naujų veiklos darbo organizavimo metodų, panaudojant naujas technologijas.

19 a. pabaigoje ir 20 a. pradžioje įvyko dideli ūkio pokyčiai įtakoti didelių kompanijų kontroliuojamų kapitalo savininkų. Ūkinės veiklos koncentracija ir kapitalas sudarė galimybę plėstis didelėms įmonėms, suskaidant organizacijos kontrolę į nepriklausomus ūkinius partnerius. Todėl vienoje pusėje atsirado didelės tarpusavyje integruotos įmonės, kitoje prisotinta ir sumažinta kooperacinių paslaugų rinka, kas ir paskatino išorinių išteklių nuomos reiškinio vystymąsi.

20 a. viduryje darbo pasidalijimo procesas pasiekė valdymo lygį, todėl vadybos mokslas tapo populiaria mokslo šaka. Vadybos teorijos ir darbo pasidalijimo sąveikos įtakojama išorinių išteklių nuoma pradėjo vystytis dviem kryptimis:

- Vartotojo- verslo efektyvumo gerinimas susikoncentruojant į pagrindinę veiklą.
- Tiekėjo – kaštų mažinimo teikiant vienos rūšies paslaugas keletui įmonių (Сайфиева, Быкадоров, 2007).

Molenda, K., Mykowska, A. (2004) teigimu išorinių išteklių nuomos atsiradimą paskatino 1960 metais prasidėjusi didelių korporacijų griūtis ir dominavimas. Ūkio ir konkurencijos augimas paskatino ieškoti efektyvesnių būdų įmonės veiklai plėtoti. Taip atsirado ir pradėjo plėtotis kooperacija tarp įmonių pasiliekant kontrolę tik įmonės pagrindiniams įmonės veiklos procesams. Tuomet paaiškėjo, kad didelių korporacijų restruktūrizacija ir dalies veiklos perdavimas mažesnėms įmonėms suteikia didesnę ekonominę efektą.

Išorinių išteklių nuoma pirmiausia atsirado Jungtinėse Amerikos Valstijose, ir daugiausia naudojama buvo techninio pobūdžio veiklos srityse kurioms būdingi dideli veiklos kaštai, kurie ir buvo pagrindinis argumentas deleguoti verslo funkcijas į „išorę“ siekiant juos sumažinti. Išteklių nuoma tapo natūralia globalizacijos ir konkurencijos rinkose augimo pasekme. Dideli tarptautiniai koncernai, plėsdami savo veiklą po visus pasaulio kontinentus sukūrė struktūras iš tūkstančių nedidelių įmonių-partnerių, patys koncentruodamiesi į pagrindines strategines savo verslo funkcijas, nes esant labai stipriai konkurencijai buvo neįmanoma visuose srityse išlikti „geriausiai“. Išorinių išteklių nuoma tapo pagalbiniu įrankiu realizuojant aukščiausio lygio strategijas (Cieślak - Grzegorzczak, 2000).

Išorinių paslaugų nuomos modelių diegimas pradėtas aktyviai naudoti nuo 1990 metų, nes tuo metu tapo populiaru idėja paskirstyti organizacijos veiklos funkcijas į pagrindines ir antrines, antrines atiduodant tos srities specialistams.

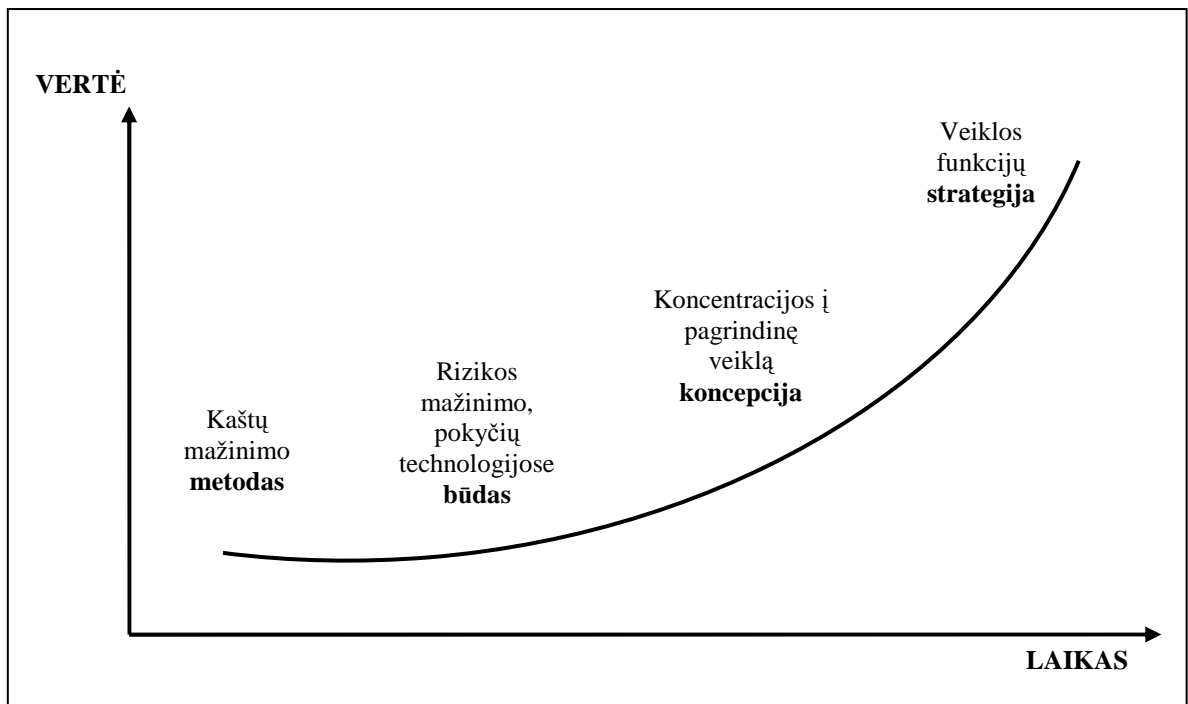
Tuomet anglų kalboje ir atsirado terminas „Outsourcing“ (outside-resource-using) kuris reiškia išorinių išteklių panaudojimą.

Išorės išteklių paslaugų nuomos populiarėjimo katalizatorius buvo informacinių technologijų plėtra. 20 a. pabaigoje, greitai plėtojantis informacinėms technologijoms, daugelis įmonių, susidūrė su greitai senstančios ir brangstančios programinės įrangos, IT specialistų trūkumo problemomis, bet greitai laiku, ir kitų išteklių problema tapo aktuali organizacijų veiklos ir valdymo srityse, tai paskatino išorinių išteklių plėtrą ir jų panaudojimą sprendžiant organizacijų veiklos problemas (Лобанов, 2005).

IT srityje šiuolaikinė išorinių išteklių nuomos koncepcija sukurta „Elektronic Data Systems“ firmos 1963 metais, kaip sutarčių tarp paslaugų pirkėjo ir tam tikros srities specialisto tipas.

Trocki, M., (2001) teigimu, šiuolaikinė išorinių išteklių nuoma praktikoje pradėta naudoti 1980 metais „General Motors“ kompanijos kaip išorinė sistema gamyboje naudojamų detalių aprūpinimui. Išorinių išteklių nuomos teorija ir praktika sparčiai pradėjo vystytis 1990 metais, šio vystymosi priežastis JAV prasidėjusi valdymo koncepcijos diegimas kurios pagrindas akcininkų turimo kapitalo vertės efektyvumo didinimas.

Pradžioje išteklių nuoma buvo suprantama kaip koncepcijos „gaminti ar pirkti“ modifikacija kurios pagrindinis tikslas kaštų mažinimas, bet laikui jo vaidmuo įmonių veikloje stiprėjo ir jis tapo kaip būdas kurio pagalba galima sumažinti verslo riziką, diegti modernias technologijas, koncentracijos į pagrindinę veiklą koncepcija, ir laikui bėgant įgavo strateginę reikšmę. Išteklių nuomos raidos pokyčiai pateikiami 1 paveiksle.



Šaltinis: TROCKI, M. (2001) Outsourcing. Metoda restrukturyzacji dziaalności p. 43

1 pav. Išorinių išteklių nuomos raida

Įmonės daugiau nei per 30 paskutinių metų keisdavo ir tobulindavo savo veiklos modelius įdiegdamos išorinių išteklių nuomą, todėl išorinių išteklių nuoma tapo modernia veiklos strategija naudojama daugelyje pasaulio įmonių (Zielinski, 2001).

1.2. Išorinių išteklių nuomos samprata

Išorinių išteklių nuoma, kaip išorės paslaugų nuomą nusakantis terminas pradėtas vartoti gana neseniai, nors išorinių paslaugų nuoma jau žinoma nuo seno. Išorinių išteklių nuomą galima įvardinti kaip tam tikrą valdymo koncepciją, kurios panaudojimas siejamas su nauju požiūriu į valdymo funkcijas ir paslaugų veikla vykdoma įmonėje.

Išorinių išteklių nuoma įmonėje - šiuolaikiškas būdas optimizuoti įmonės aprūpinimą ištekliais ir susikcentruoti į pagrindinę įmonės veiklą (Zimniewicz, 2003).

Kaip teigia А.Аникин (2003) išorinių išteklių nuoma daugelyje šaltinių apibrėžiama, kaip paslaugų iš išorės nuoma ar pirkimas ir turi pakankamai daug interpretacijų.

- Išorinių įmonių paslaugų naudojimas sprendžiant įmonės problemas;
- Kooperacija;
- Gamybos perkėlimas į kitą regioną, kuriame pigesnė darbo jėga;
- Subrangos sutarčių sudarymas su įmonėmis kurios neturi profsajungų;
- Pasinaudoti laikinu darbuotoju, nesudarant su juo darbo sutarties;

- Organizacijos verslo procesų valdymui pasinaudoti kitų organizacijų paslaugomis;
- Informacijos gavimas pasinaudojant išoriniais ištekliais;
- Vidinio organizacijos padalinio ir jo veiklos perkėlimas, į kitą organizaciją teikiančią tam tikras paslaugas, numatytam laikotarpiui ir už sutartą kainą;
- Organizacinių sprendimų priėmimas perduodant funkcijas kitiems remiantis: „pasiliegame tik tas funkcijas kurias galime atlikti geriausiai už kitus, perduodami išoriniam vykdytojui tai ką jis atlieka geriau už kitus“.

Д. Маслов (2005) teigimu, išorinių išteklių pritraukimas verslo procesų tobulinimui ir konkurentabilumo didinimui yra išteklių nuoma.

Е. Орлова (2006) pateikia tokį išorinių išteklių nuomos apibrėžimą: „išorinių išteklių nuoma, tai darbo pasidalijimas tik aukštesniame lygyje, užtikrinantis verslo konkurentabilumą.“

М. Троцкий (2001) išorinių išteklių nuomą apibūdina, kaip išorinį aptarnavimą, išorines paslaugas, išorinį valdymą, kuris perduodamas kitai įmonei.

Išorinių išteklių nuomos samprata turi keletą interpretacijų priklausomai, nuo to kaip jis naudojamas, kokių santykiu perduodama įmonės veiklos dalis, kokios yra bendradarbiavimo formos, sampratos pateiktos 1 lentelėje.

1 lentelė

Išteklių nuomos terminologija

Samprata	Paaiškinimas
Pilna išorinių išteklių nuoma	Terminas naudojamas apibrėžti sutartį pagal kurią dalis darbuotojų ar aktyvų priskiriami pagrindinei įmonės veiklai.
Dalinė išorinių išteklių nuoma	Pagal susitarimą, žymi dalis padalinio funkcijų lieka kliento žinioje.
Bendra išorinių išteklių nuoma	Apibūdina vieną iš susitarimo variantų, kuriame šalys yra partneriai.
Tarpinė išorinių išteklių nuoma	Įmonė perduoda sistemų valdymą trečiajai šaliai.
Transformacinė išorinių išteklių nuoma	Įmonė samdo paslaugų tiekėją, kuris reorganizuoja padalinio ar įmonės veiklą, kuria naujas sistemas, kurios vėliau atitenka įmonei
Bendra įmonių išorinių išteklių nuoma	Kuriama nauja įmonė, kuri įgyvendins naujus tikslus, kliento personalas ir aktyvai perduodami bendrai įmonei, o ne paslaugų tiekėjui
Dalis įmonės akciniame kapitale	Klientas ar tiekėjas gauna savo partnerio kapitalo dalį.

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal: : Хейвуд, Брайан, Дж., (2002) Аутсорсинг в поисках конкурентных преимуществ р. 40-41

J.Olenski (2004) teigimu, išorinių išteklių nuoma reikėtų suprasti kaip:

- Metodą, optimalizuojantį įmonės žmogiškųjų ir kitų išteklių panaudojimą realizuojant funkcijas ar procesus priklausančius ūkinei ar visuomeninei veiklai

- Procesą transformuojantį įmonę ar jos atskiras funkcijas, administracinius vienetus, kuris grindžiamas funkcijų ar procesų perdavimu išoriniam subjektui.

Apibendrinant nagrinėtų autorių pateiktas išorinių išteklių nuomos sampratas, galima daryti prielaidą, kad išorinių išteklių nuoma yra efektyvus metodas kurio pagalba, perdavus trečiajai šaliai tam tikrus įmonės procesus galima užtikrinti įmonės konkurencingumą, kaip matome, daugelis autorių išorinių išteklių sampratą sieja su šiuolaikinio verslo valdymo koncepcijos modeliu, akcentuodami, kad išorinių išteklių nuoma – būdas apsirūpinti ištekliais kurių pagalba galima užtikrinti verslo efektyvumą. Taip pat pabrėžia, kad išorinių išteklių nuoma, tai įmonės verslo procesų valdymo instrumentas padedantis optimizuoti įmonės veiklos vidinius procesus, išskiriant juos ir perduodant valdyti trečiajai šaliai.

Darbo autoriaus nuomone, išorinių išteklių nuoma – įmonės verslo procesų perdavimas išorinei įmonei siekiant užtikrinti didesnę verslo efektyvumą panaudojant išorinės įmonės išteklius.

1.3. Išorinių išteklių nuomos tikslai ir tipai

1.3.1. Išorinių išteklių nuomos tikslai

Kiekviena įmonė vykdydama ekonominę veiklą siekia užsibrėžtų tikslų, tik dėl nepalankios išorinės ir vidinės verslo aplinkos ne visada juos pasiekia. Išorinių išteklių nuoma, tai visų pirma būdas, įgyvendinant strateginius tikslus ir susitelkiant į pagrindinę veiklos sritį, pasiekti dinamišką įmonės plėtrą, didinti potencialą, pakeisti kaštų struktūrą, ir tai panaudoti įmonės tikslų įgyvendinimui. Įmonės susitelkdamos į pagrindinę veiklą ir siekdamos konkurencinio pranašumo, išteklių nuomą, laiko įrankiu optimizuojančiu verslo procesus siekiant strateginių tikslų.

Kaip teigia A. Krajewska (2002 b.), įmonė naudodama išorinių išteklių nuoma gali įgyvendinti šiuos tikslus:

- Strateginiai tikslai: Koncentracija į pagrindines strategines problemas, efektyvumo ir produktyvumo didinimo, diegti „know-how“.

Rinkos tikslai: Konkurencinių pozicijų pagerinimas, veiklos srities išplėtimo, veiklos diversifikacijos arba koncentracijos.

Ekonominiai tikslai: Pelno didinimas, kaštų mažinimas, veiklos rizikos sumažinimas.

Organizaciniai tikslai: Organizacijos struktūras mažinimas, organizacijos valdymo struktūros ir procedūrų supaprastinimas.

Motyvaciniai tikslai; motyvacijos sustiprinimas, įmonės plėtra, objektyvaus ekonominės veiklos vertinimo.

Kaip matome, naudojantis išteklių nuoma galima įgyvendinti pakankamai daug įmonių tikslų, bet pagrindiniai tikslai yra strateginiai. Pagrindinis strateginio išorinių išteklių nuomos tikslų panaudojimas yra organizacijos koncentracija į pagrindinę veiklą lemiančią organizacijos

perspektyvas, nes tai padidina įmonės strateginės veiklos laisvę, verslo partnerių, bendradarbiavimo sąlygų pasirinkimą, lanksčiau prisitaikyti prie kintančios rinkos sąlygų. Išteklių nuomos dėka įmonė gali įgauti priėjimą prie „know-how“ ko negalėtų įgyvendinti savo galimybėmis. Išorinių išteklių nuomos naudojimas eliminuoja operatyvines problemas ir įgalina įmonės vadovus susitelkti į strategines problemas.

Strateginių tikslų įgyvendinimas įgalina įgyvendinti ir rinkos tikslus: konkurencingumo padidinimas, veiklos diversifikacija. Įgyvendinus rinkos tikslus tik tada galima efektyviai įgyvendinti ekonominius tikslus: pajamų padidėjimo, kaštų mažinimo, finansinių rodiklių pagerėjimo ir verslo rizikos sumažėjimo. Išteklių nuomos dėka organizacija supaprastina savo struktūrą, sumažindama jų kiekį supaprastina procedūras, sumažėja veiklos kaštai, didėja veiklos efektyvumas. Įmonė įgyvendindama motyvacinius tikslus, objektyviau vertina ekonominius rodiklius, supaprastina ekonominę veiklą ir mąstymą, taip sukurdamą stipresnę motyvaciją darbui (Trocki, 2001).

Aptarti galimi įmonių tikslai, naudojant išorinių išteklių nuomą, negali būti naudojami išskirtinai tik vienam tikslui pasiekti, pvz. ekonominiai tikslai kurių pagalba galima pasiekti kaštų sumažinimo, nes kaštų mažinimas nėra vienintelis būdas įmonės veikos efektyvumui pasiekti. Naudojant įmonėms išorinių išteklių nuomą, kurios pagalba siekiama mažinti kaštus, optimizuoti personalo valdymą, ir greitai juos įgyvendinti, išorinė išteklių nuoma yra tik kaip paprastas veiklos elemento perdavimas išorinių išteklių paslaugos tiekėjui, kuris neužtikrins įmonės plėtros ilgalaikėje perspektyvoje.

L., Ch., Gay ir J., Essinger (2002) teigia, kad tik strateginis išteklių nuomos panaudojimas sudaro sąlygas sėkmingai veiklai, užtikrina perspektyvas su sąlyga, kad įmonėje bus diegiamas visiškai naujas valdymo modelis.

1.3.2. Išorinių išteklių nuomos tipai

Išorinių išteklių nuoma, kaip tam tikra verslo organizavimo forma, gali būti realizuojama skirtingoje verslo aplinkoje, kuri įtakoja kiekvienos įmonės pasirinkimą, kokį išorinių išteklių nuomos tipą įmonei diegti. Kriterijai įtakojuantys išteklių nuomos pasirinkimą tai: funkcijų išskyrimo tikslai, išskiriamų funkcijų tipai, bendradarbiavimo trukmė ir forma, įmonės vykdoma veikla ir kiti.

Išorinių išteklių nuomą galima suskirstyti į keturias rūšis: IT, verslo procesų, gamybos ir paslaugų išorinių išteklių nuomą.

Naudodamos gamybos išteklių nuomą, įmonės perduoda, išorinei įmonei visą arba dalį gamybos proceso grandinės. Gamybos proceso grandinės dalies perdavimas padeda: susitelkti į naujų produktų ir paslaugų kūrimą, padidinti gamybos lankstumą pertvarkant gamybos priemones ir

diversifikuojant gaminamą produkciją, o taip pat, vykdyti verslą pigios darbo jėgos rinkose, kas yra labai svarbu įgyjant konkurencinį pranašumą (Гаврилов, 2003).

Verslo procesų perdavimas, kurie organizacijai nėra pagrindiniai, išoriniam paslaugų tiekėjui, padeda geriau vykdyti organizacijos valdymą, strateginiu, rinkos ir ekonominiu atžvilgiu. Įmonė gali sumažinti darbuotojų skaičių, optimizuoti organizacijos struktūrą, pakelti klientų aptarnavimo kokybę. Verslo procesų perdavimas yra veiklos vystymo forma, kuri nereikalauja didelių investicijų, nes pagrindinė investicijų našta tenka išteklių nuomos paslaugas teikiančiai įmonei. (Krajewska, (2002 a))

Pagrindiniai verslo procesai kuriuos galima perduoti išteklių nuomos įmonėms yra šie:

Valdymo procesai - tai procesai atsakantys už įmonės kaip vieningos sistemos valdymą. Šiam tipui priskiriama planavimas, tikslų formulavimas, tikslų įgyvendinimo kontrolė, atskirų elementų koordinavimas.

Pagrindiniai procesai - suteikiantys paslaugai ar produktui papildomą kainą ir vertę, jie funkcionalūs įmonės ribose ir sąveikauja tiek su klientais , tiek ir su partneriais ir tiekėjais.

Vystymo procesai - tai procesai nustatantys pagrindinių procesų vystymo kryptis ir tendencijas, priklausomai nuo analizės ir organizacijos vystymosi krypties.

Pagalbiniai procesai- tai sudarantys įmonės infrastruktūrą (Коптелов, 2006).

Sprendžiant kokią verslo funkciją perduoti paslaugos tiekėjui reikia nustatyti tas funkcijas kurios yra neprofilinės ir jos perdavimas nebus rizikingas įmonei. Taip pat galima perduoti tas funkcijas kurių efektyvumo negali padidinti įmonė su turimais ištekliais. Perduotos funkcijos turi būti paslaugos tiekėjo įgyvendinamos pigiau ir kokybiškiau (Митрофанова, 2005).

Informacinių technologijų išteklių nuoma, tai perdavimas funkcijų susijusių su informacinėmis technologijomis, išorinei specializuotai įmonei, kuri būtų atsakinga už įmonės kompiuterinių tinklų priežiūrą, automatizuotų verslo sistemų planavimą ir kūrimą, duomenų bazių priežiūrą, informacinių sistemų valdymą, išorinį programavimą, kompiuterinės technikos įsigijimą lizingu. IT greita plėtra sudaro įmonėms problemą, nes savarankiškai sunku prisitaikyti prie dinamiškos IT naujovių rinkos kaitos neturint pakankamai aukštos kvalifikacijos specialistų, todėl, organizacijai veiksmingiau pasinaudoti patyrusios organizacijos paslaugomis, nei kurti naują ar plėsti savo padalinį (Коптелов, 2006).

J. Zielinski (2001) siūlo išorinių išteklių nuoma skaidyti į keletą tipų, atsižvelgiant į:

- Išorinių išteklių nuomos taikymo mastą. Selektvinė išorinių išteklių nuoma – perduodant paslaugos tiekėjui tik tam tikrą dalį įmonės veiklos srities. Kompleksinė išorinių išteklių nuoma – perduodama paslaugos tiekėjui didesnė dalis įmonės funkcijų.

- Išorinių išteklių naudojimo strateginius tikslus. Strateginė išorinių išteklių nuoma – keičiant įmonės valdymo koncepciją, diegiant naujus valdymo metodus, naujos įmonės valdymo filosofijos kūrimo. Taktinė išorinių išteklių nuoma – jos tikslas siekti konkrečių rezultatų, didinti įmonės kompetencijų lygį, kaštų redukcija, žmogiškųjų išteklių problemų sprendimas.
- Išorinių išteklių nuomos tikslų. Vystymo išorinių išteklių nuoma skirta sukurti atitinkamas sąlygas įmonės viduje siekiant greitesnės organizacijos plėtros. Pagalbinė išorinių išteklių nuoma- kryptingi veiksmai kurių pagalba sprendžiamos susidariusios problemos įmonėje, dažniausiai turinčios ekonominį pobūdį. Adaptuojama išteklių nuoma – šis išteklių nuomos tipas naudojamas norint įmonę adaptuoti prie besikeičiančios įmonės ūkinės veiklos ir aplinkos.
- Išorinių išteklių nuomos veikos vykdymo vietos. Centralizuota išorinių išteklių nuoma- kai veikla vykdoma iš įmonės teikiančios paslaugas biuro. Lokali išorinių išteklių nuoma- kai išorinių išteklių nuomas teikianti įmonė vykdo veiklą paslaugos pirkėjo įmonėje.

L., Ch., Gay ir J., Essinger, (2002) manymu, išorinių išteklių nuomą skirstoma į tokius pagrindinius tipus :

- Funkcijų delegavimas – įmonė perduoda kitai įmonei dalį savo vertės grandinės. Dažniausiai perduodama paprastos, pagalbinės funkcijos, tai trumpalaikio pobūdžio taktinis sprendimas, kuris naudojamas nes tiesiogiai susijęs su strategine įmonės plėtra ir jo esmė – greitas įmonės problemų sprendimas.
- Paslaugų nuoma – specializuoto paslaugų tiekėjo pasirinkimas ir įtraukimas į veiklą, leidžiantis naujai į ją susitelkti ir suaktyvinti pasinaudojant paslaugos tiekėjo kompetencijomis. Įmonė bendradarbiaudama su paslaugos tiekėju gali tikslus iškelti iki strateginio lygio ir koncentruojantis į pagrindinę veiklą perimti geriausias paslaugos tiekėjo kompetencijas ir įgyti konkurencinį pranašumą.
- Paslaugų tiekimo perdavimams vidiniams ištekliams – alternatyva išorinių išteklių nuomai, veiklos efektyvumas siekiamas perduodant tam tikram padaliniui arba įmonei, kurios specializacija tokia pati kaip ir įsigyjančios paslaugas įmonės ir veikla užsiima toje pačioje srityje, šakoje. Šis išteklių nuomos būdas – įmonės kvalifikacijos lygio kėlimas, kapitalo panaudojimas su mažesniais kaštais. Taikymas šio išteklių nuomos tipo naudojamas daugiausiai stambiajame versle, kaip atskiriamas nuo įmonės padalinys ir jam priskiriamos atlikti specializuotos labai svarbios funkcijos, kurių negali atlikti išorinės įmonės.

- Abipusė išteklių nuoma – verslo funkcijos vykdomos panaudojant vidinius ir išorinius išteklius, šiuo atveju išteklių nuomos paslaugų tiekėjo darbuotojai dirba kartu su įmonės perkančias paslaugas darbuotojais, dažniausiai šitam procesui vadovauja „motininės“ įmonės vadovai, todėl kyla tam tikra vienpusė rizika, nes nesėkmės atveju, paslaugos tiekėjo įmonė nekompensuoja nuostolių.
- Bendra veikla – ilgalaikis dvipusis bendradarbiavimas investuojant ir siekiant abipusės naudos pagal sutartą veiklos planą. Šiuo atveju abi šalys patiria riziką ir dalinasi pelną ir jei toks sandėris bus neefektyvus paslaugos tiekėjas gali patirti didesnių nuostolių nei paslaugos pirkėjas.

Pirmuoju atveju išskiriami keturi išorinių išteklių nuomos tipai x paveikslas, tokia kvalifikacija gera tuo, kad kiekvieną tipą galima konkrečiai apibūdinti. Šis tipų klasifikavimas išskiria IT išteklių nuomą, kuri yra šiuolaikinė išteklių nuomos pradininkė, ir dauguma įmonių pradeda diegti išorinių išteklių nuomą būtent nuo informacinių technologijų, tik po to palaipsniui pereina prie kitokių išteklių nuomos tipų.

L., Ch., Gay ir J., Essinger (2002) pasiūlytus išorinių išteklių nuomos tipus galima vertinti, kaip sudarytus atsižvelgiant į bendradarbiavimo, integracijos, rizikos, veiklos naudos pasidalijimo lygius tarp įmonių.

Darbo autoriaus manymu, kad išteklių nuomai skirstyti vertėtų naudoti J. Zielinski (2001) išteklių nuomos tipų klasifikavimą, kadangi tai pakankamai detalus klasifikavimas, ir sudėtingas klasifikavimas, ir juo remiantis kiekviena įmonė atsižvelgdama į savo poreikius juo galėtų remtis kaip pagrindiniu, papildydama ir detalizuodama kitais pasiūlytais išteklių nuomos tipų klasifikavimais, nes visi aptarti sąlyginai vienas kitą papildo. Nors daugelis autorių pripažįsta IT ir verslo procesų išteklių nuomą, kaip pagrindinius tipus, sprendžiant iš to, kad kitais atvejais pateikiama kitokia klasifikacija, galima daryti prielaidą, kad tai įtakoja išorinių išteklių nuomos naujumas, kaip tam tikros verslo veiklos organizavimo formos ir vystantis verslininkystei tipai gali keistis priklausomai nuo verslo aplinkos pokyčių.

1.4. Išorinių išteklių panaudojimo strateginiai sprendimai

Išorinių išteklių nuoma gali būti suprantama kaip strateginis sprendimas pasirenkant įmonės valdymo pobūdį, nes šiuolaikiniame versle, plėtros galimybė, įgyvendinant strateginį valdymą yra labai reikšminga, norint sėkmingai pasiekti užsibrėžtus įmonės tikslus, konkurencingoje verslo aplinkoje. Toks požiūris reikalauja atitinkamos strategijos suformulavimo, apimančios veiklos metodų, krypties nustatymą, kurios labiausiai atitiktų įmonių poreikius.

L. Blumberg (2007) teigia, kad išorinių išteklių nuomos strategija turi remtis bendrąja įmonės strategija ir derintis su veiklos kryptimis, tikslais, ir tik tuomet šios strategijos panaudojimas

bus efektyvus. L. Blumberg (2007) nuomonė sutampa su Д. Калинин (2008) teigimu, kad išorinių išteklių nuomos panaudojimas ir diegimas būtų sėkmingas, tai reiktų apibrėžti kaip dviejų dedamųjų sumą, kai viena dedamoji – teisingas tikslų nustatymas, kita efektyvus sutarties valdymas, Д. Калинин (2008), išskiria, kaip atskirą elementą efektyvų išorinių išteklių sutarties valdymą, nuo kurio priklauso efektyvus išorinių išteklių nuomos panaudojimas.

1.4.1. Išorinių išteklių nuomos diegimo įmonėje tikslai ir nauda

Kiekviena įmonė diegdama išorinių išteklių nuomą turi numačiusi strateginius tikslus, kurie aptarti ankstesniame skyriuje, tačiau būtina atskleisti koku būdu jie įgyvendinami ir kaip gaunama nauda, ir įgyjamas konkurencinis pranašumas.

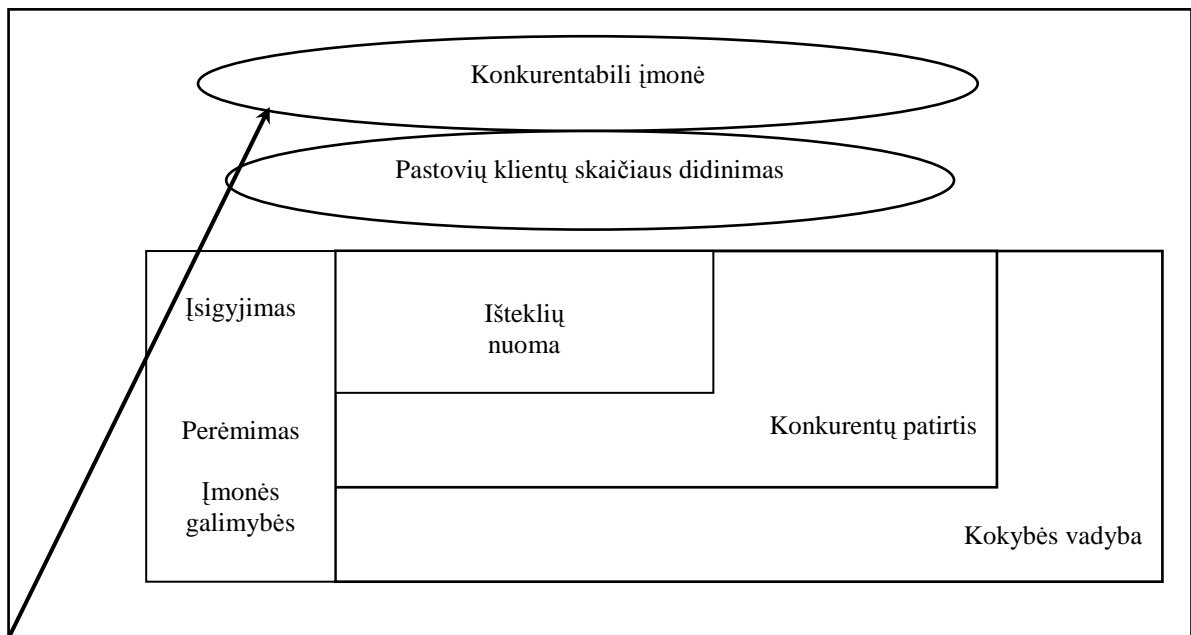
Konkurencinio pranašumo įgijimas. Padeda optimizuoti verslo procesus, padidina produktyvumą, padidėja galimybės inovacijų diegimui įmonėje, kuri stimuliuoja išorinių išteklių paslaugos tiekėjas (Obloj, 2004).

Konkurencingumui didinti reikia tobulinti verslo procesus, tačiau smulkiajame versle esant nedideliame kiekiui vadybininkų tenka spręsti labai daug administravimo organizavimo problemų. Šiuo atveju kiekvieno verslo proceso etapo tobulinimas gali užsitęsti arba susiklostyti prieštaringa situacija tarp būtinybės tobulinti ir įmonės išteklių ribotumo. Daugelio pasaulio įmonių patirtis rodo, kad geriausiai tokiais atvejais nesistengti gerinti verslo procesų, o pasiskolinti procesą iš įmonių lyderiaujančių toje sferoje ir juo pasinaudoti. (Маслов, 2005)

Anot Д. Маслов, norint padidinti smulkių ir vidutinių įmonių konkurencingumą rinkoje, reikėtų panaudoti kompleksinę „Trijų žingsnių“ strategiją, kurios pagalba būtų galima padidinti ir išlaikyti įmonės klientų skaičių. Tai pateikta 3 paveiksle

1. Visuotinė kokybės vadyba- verslo procesų tobulinimas, apimant visą organizaciją.
2. Konkurentų patirtis- konkurentų ir dominuojančių rinkoje organizacijų patirties perėmimas, standartinių verslo procesų įmonėje gerinimui, kai vidiniai ir išoriniai apribojimai leidžia taikyti šalutinius procesus pritaikant įmonės poreikiams.
3. Išorinių išteklių nuoma, iš kitos organizacijos, naudojamas tada, kai, verslo proceso tobulinimui neužtenka vidinių išteklių arba konkurentų patirties perėmimas sudaro didesnes išlaidas, nei nesinaudojant išorinių išteklių nuoma.

Д. Маслов pateikta „Trijų žingsnių“ strategija – pakankamai motyvuojanti diegti išorinių išteklių nuomą įmonėje, nes iš paslaugos tiekėjo galima perimti patirtį, gerinti verslo procesus įmonėje, tuo didinti įmonės konkurencingumą, todėl sekančiame etape išnagrinėsime pagrindinius įmonės tikslus ir jų įgyvendinimą įmonėje siekiant efektyvios ir konkurencingos įmonės veiklos.



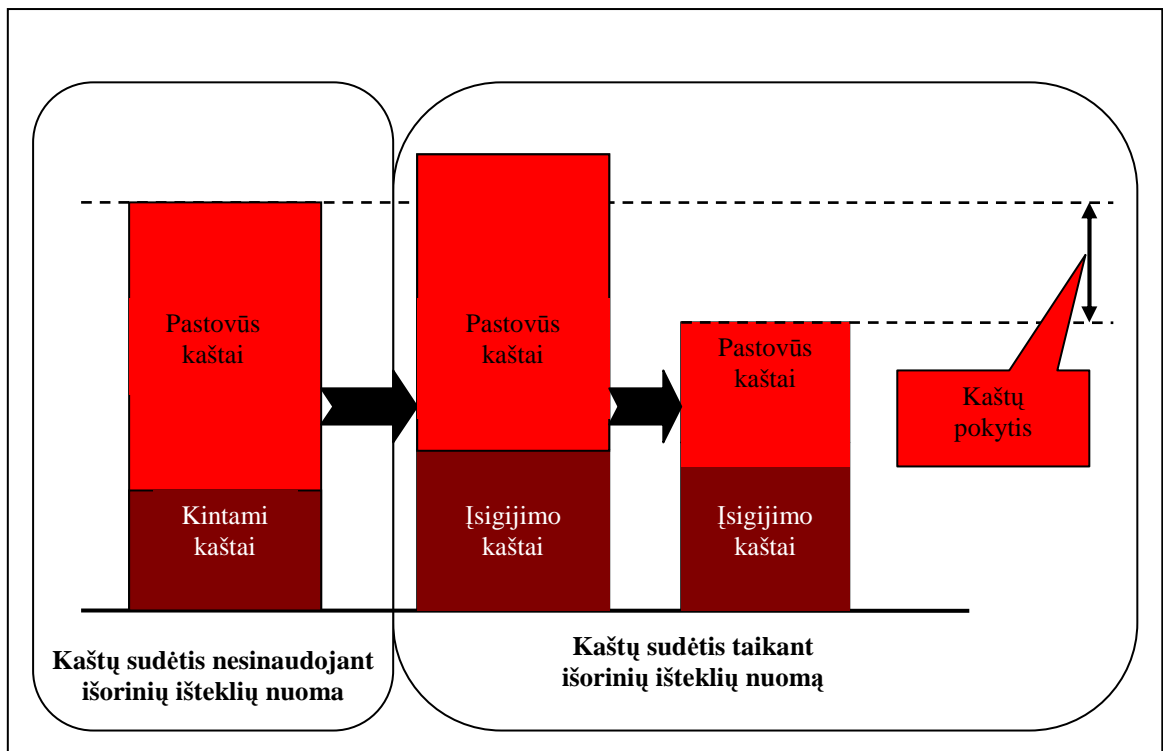
Šaltinis: Маслов, Д.В. (2005) Стратегия достижения конкурентоспособности в малом и среднем бизнесе.

2 pav. Kompleksinė „Trijų žingsnių“ strategija

Kaštų mažinimas. Tai vienas iš pagrindinių išorinių išteklių nuomos panaudojimo ekonominių tikslų. K. Obloj, (2004) teigia, kad naudojantis paslaugų nuoma galima sumažinti įmonės kaštus perkeltant produkcijos gamybą ar naudojantis paslaugomis tų tiekėjų kurie šias paslaugas teikia pigiau. Kaštai taip pat mažinami perduodant įmonės žmogiškųjų išteklių valdymą, motyvavimą, darbo vietų išlaikymą paslaugos tiekėjui. Perdavus įmonės tam tikrų funkcijų valdymą, išorines paslaugas teikianti įmonė dažniausiai pereina prie griežtesnės disciplinos ir procesų standartizavimo ir tuo pasiekama kaštų mažėjimo (Калинин, 2008). Išteklių nuomos paslaugų tiekėjas jam perduotas funkcijas realizuoja pigiau negu tai buvo galima padaryti naudojantis įmonės ištekliais. Kaštų efektas pasireiškia tada, kai technologiniu ir organizaciniu aspektu, minimalūs ištekliai kurie reikalingi atlikti šias funkcijas yra didesni, nei jų panaudojimo efektyvumas, ypačingai tai liečia procesus kurie realizuojami periodiškai. (Olenski, 2004).

K.Zimniewicz (2003) teigimu, vykdant įmonėje veiklą ir nesinaudojant išorinių išteklių nuoma atsiranda pastovūs ir kintami kaštai, tuo tarpu įmonės kurios taiko išorinių išteklių nuomą vykdydamos veiklą susiduria su paslaugos įsigijimo kaštais kurie sąlyginai pakeičia kintamus kaštus ir su žymiai sumažėjusiais pastoviais kaštais, tai pavaizduota 3 paveiksle.

Jei įmonės strateginiai tikslai yra trumpalaikiai, susiję tik su kaštų mažinimu, tai nepadės užtikrinti efektyvios įmonės plėtros, nes ją galima užtikrinti siejant išteklių nuomą su ilgalaikiais įmonės tikslais, produkcijos ar teikiamų paslaugų kokybės gerinimu, naujų technologijų diegimu ir koncentracija į pagrindinę veiklą. (Zimniewicz, 2003)



Šaltinis: ZIMNIEWICZ, K. (2003) Współczesne koncepcje i metody zarządzania p. 65.

3 pav. Kaštų mažinimo būdas

Koncentracija į pagrindinę veiklą. Išorinių išteklių nuoma padeda įmonei susikcentruoti į jos pagrindinę veiklą. Atsilaisvinusius vidinius išteklius galima nukreipti į organizacijos veiklos efektyvumo gerinimą, koncentruojantis tik į įmonės specializaciją, ir pagrindinių uždavinių realizavimą. Vidiniai ištekliai paskirstomi, pritaikomi ir naudojami pagal realius įmonės poreikius, taip padidindami veiklos elastingumą. Išteklių koncentracija į įmonės pagrindinę veiklą, padeda sumažinti dėl neproduktyvumo, kompetencijos stokos galinčius atsirasti papildomus nuostolius. (Niewiadomska, 2004). Koncentracija į pagrindinę veiklą užtikrina ir geresnį valdymo efektyvumą, dėl vadovų koncentracijos į pagrindines įmonės problemas, ir veiklas, netelkiant didelio dėmesio į antraeilius valdymo procesus ar turinčius pagalbinių pobūdį. Šis efektas pasiekiamas tokiose įmonėse kurios turi centralizuotą valdymo schemą ir visa atsakomybė už įmonės ar jos padalinių veiklą atitenka pagrindiniams vadovams. Įmonės išteklius perskirstant ir nukreipiant į konkrečią specializuotą sritį padidėja veiklos efektyvumas specializacijos dėka. (Olenski, 2004)

Rizikos sumažinimas. Daugelis įmonių teikiančių išteklių nuomos paslaugas apdraudžia savo veiklą, tai suteikia klientams didesnę pasitikėjimą ir tai padeda perskirstyti riziką, kuri gali atsirasti dėl priimtų blogų sprendimų, ar nekvalifikuoto personalo. Tuo pačiu susikcentravimas į pagrindinę įmonės veiklą, suteikia galimybę greičiau įvertinti įvairių procesų pasikeitimą, ir greitai reaguoti į pokyčius, o tai padidina įmonės saugumą. (Niewiadomska, 2002). J.Olenski (2004)

nuomone rizikos mažinimas gaunamas bendradarbiaujant su išteklių nuomos teikiančias paslaugas įmone, nes rizika pasidalijama kai bendradarbiaujančios įmonės turi abipusių įsipareigojimų.

Funkcijų atlikimo kokybės gerinimas – priimant sprendimą diegti išorinių išteklių nuomą pasiekama, kad paslaugos tiekėjas dėka savo specializacijos tam tikroje srityje, užtikrins aukščiausią savo teikiamų paslaugų kokybę, tai turi didelę reikšmę perduodant pagalbines funkcijas, kurios reikalauja aukštos atlikimo kvalifikacijos, rečiau specialių žinių ar įrangos, ir šių funkcijų negali atlikti įmonė savo jėgomis.

Galimybė naudotis ištekliais – tampa pasiekiami ištekliai, kurių organizacija neturi, negali įsigyti, ir jų efektyviai panaudoti siekiant įmonės tikslų, išteklių įsigijimas padeda optimizuoti turimų išteklių struktūrą, eliminuojant išteklius, kurie negali būti naudingai panaudojami, ir vystyti tuos įmonės išteklius kurios galima pilnai išnaudoti ne tik savo bet ir kitų verslo vienetų poreikiams tenkinti. (Olenski 2004).

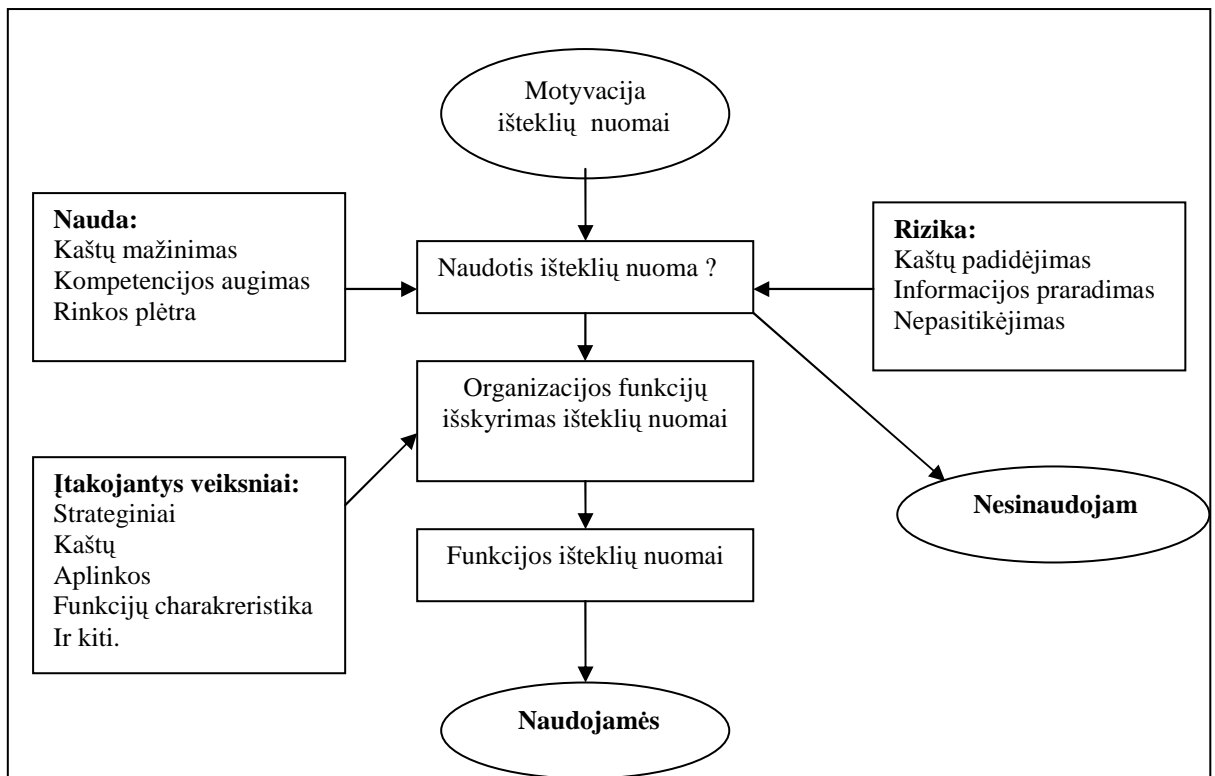
Apibendrinant galima teigti, kad išorinių išteklių nuomą reikia vertinti kaip būdą, metodą, koncepciją, strategiją padedančią sukurti konkurencingą įmonę, suteikiančia dideles galimybes kuriant ir diegiant strategijas ten, kur yra svarbūs kaštų, rizikos mažinimo, kokybės gerinimo, reikalingų išteklių, kompetencijų įsigijimo tikslai, kurių pagalba užtikrinama verslo plėtra.

1.4.2. Išorinių išteklių nuomos diegimas

Išorinių išteklių nuoma nors ir efektyvus instrumentas gerinant verslo efektyvumą, įgyvendinant įmonės strateginius tikslus, tačiau yra pakankamai svarbu įvertinti, ar tikslinga įmonei naudotis išorinių išteklių nuoma, kokias funkcijas ji turėtų išskirti ir perduoti paslaugos tiekėjui. Keletą vertinimo metodų panagrinėsime plačiau, kadangi, jie yra gana universalūs ir pritaikomi praktiškai visose verslo struktūrose, jų pagalba galima nustatyti vidinių resursų potencialą ir tuomet priimti sprendimus ar verta naudotis išorinių išteklių nuoma, ar geriau plėsti vidinius resursus ir didinti jų potencialą.

Principinių sprendimų schema ar verta naudotis įmonei išteklių nuoma pateikiama x paveiksle.

Kaip matome 4 paveiksle pavaizduota schema pagal kurią priimami principiniai sprendimai dėl išorinių išteklių nuomos panaudojimo. Įmonė norinti naudotis paslaugų nuoma įvertina gaunamą naudą, riziką su kuria galima susidurti ir priima tolimesnį sprendimą naudotis ar ne, jei priimamas teigiamas sprendimas ir tuomet priklausomai nuo įtakojančių veiksnių išskiriamos funkcijos kurios perduodamos išteklių nuomos įmonei.



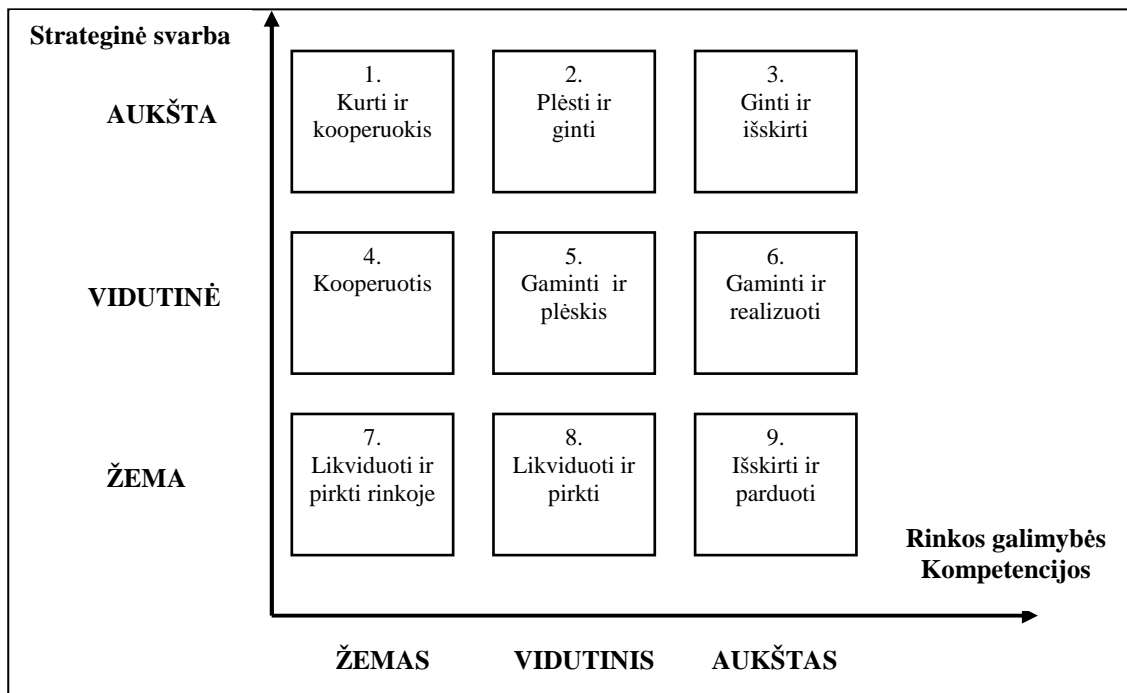
Šaltinis: KREMIC, T.; TUKELL, I.; ROM, W. (2006) Outsourcing decision support Supply Chain Management, p. 470.

4 pav. Sprendimų priėmimo modelis naudotis išorinių išteklių nuoma

J. Campbell, (1995), teigimu, priimant sprendimą ar naudotis išorinių išteklių nuomos paslaugomis reikia sistemiškai atsakyti į klausimus:

- Ar bus galima įgyvendinti išorinių išteklių nuomos procesą įmonėje?
- Ar bus įgyvendinti įmonės strateginiai tikslai naudojantis paslaugų nuoma?
- Ar organizacija, jos struktūra, valdymo elementai turi bendrą galimybę tinkamai diegti ir naudotis išorinių paslaugų nuoma?
- Ar yra kitos alternatyvos nei naudotis išorinių paslaugų nuoma, ar galima atlikti pokyčius įmonėje kad būtų galima tenkintis vidiniais ištekliais?

Į J. Campbell (1995) klausimus pabandysim atsakyti remiantis išorinių išteklių nuomos matrica, kurios pagalba galima nustatyti, ar verta įmonei taikyti naudoti išorinių išteklių nuomą ir kokio tipo ji reikalinga. Šis metodas pagrįstas „Bostono matricos“ principu. Išorinių išteklių nuomos matricą (5. pav.), kiekviena įmonė gali ir turi susidaryti atsižvelgiant į įmonės rodiklius, strategijas, rinkos augimą, rinkos dalis, konkurencingumą, kurie išdėstomi matricoje dviejose skalėse.



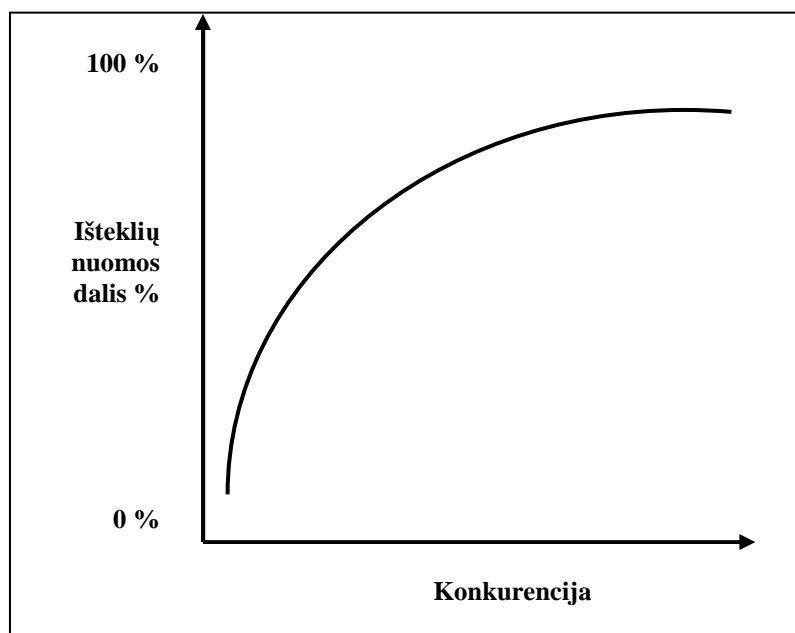
Šaltinis: Хлебников, Дмитрий., (2004) Аутсорсинг как инструмент снижения затрат и оптимизации бизнес-системы.

5 pav. Išorinių išteklių nuomos matrica

Išorinių išteklių nuomos matrica sudaryta iš devynių laukų, kuriuose, kaip pavyzdys pateiktas personalo, kaip vieno iš įmonės vidinių išteklių kompetencijos – žinios, kvalifikacija, patirtis. Pirmas laukas parodo kad įmonės strateginiai tikslai yra gan dideli, bet rinkos požiūriu, įmonės kompetencija yra labai žema, todėl geriausia trūkstamas kompetencijas įsigyti. Antrame lauke- aukšta strategija ir vidutinė kompetencija, čia reiktų didinti įmonės potencialą, investuojant į personalo kvalifikacijos kėlimą, apsaugoti įmonę nuo kvalifikuotų darbuotojų praradimo, panaudojant įvairias motyvacinės sistemas. Trečias laukas – parodo, kad įmonė turi aukščiausio lygio specialistus, kurie yra pagrindinis įmonės kapitalas. Ketvirtame lauke- vidutinė strateginė svarba, ir žema darbuotojų kompetencija, kadangi, įmonė priklauso nuo darbuotojų kompetencijos, reiktų peržiūrėti strategijas, mažinti darbuotojų skaičių, ir dalinai pasinaudoti išorinių išteklių nuoma. Penktas laukas – vidutinė strateginė svarba ir vidutinis kompetencijos lygis, šiuo atveju galima nieko nekeisti, bet pasitaikius progai atnaujinti vidinius resursus kurie turės didesnę kompetenciją. Šeštasis laukas- šiuo atveju naudingiausia išnaudoti specialistų žinias ir patirtį įmonės veiklai gerinti. Septintas laukas – žema strateginė svarba ir kompetencija, ir reikia pasinaudoti išorinių išteklių nuoma. Aštuntas laukas parodo, kad vidiniai ištekliai nėra įmonės prioritetas, išeitis, išorinių išteklių paslaugų pirkimas. Devintas laukas, įmonei jokia strategija nerūpi, neišnaudojamos darbuotojų kompetencijos, todėl geriausiai sukurti padalinį ir pervesti į jį visus išteklius, užsiimti komercine veikla arba padalinį parduoti. (Хлебников, 2004)

Kaip teigia O. Сизова (2006), išteklių nuomos matrica ir jos modelio panaudojimo galimybės turi tam tikrus apribojimus, nes šią matricą galima naudoti tik tuo atveju, kai yra konkurencija rinkoje. Augančiose rinkos sektoriuose ir srityse, kur konkurencinis pranašumas yra ne verslo efektyvumas, o unikalios technologijos, paprastai konkurencija bus nedidelė, ir išorinių išteklių nuomos panaudojimas nebus efektyvus, bet sektoriuose didėjant konkurencijai, kuomet išlieka tik efektyviai dirbančios įmonės, juose vis daugiau verslo funkcijų perduodama išorinių išteklių nuomai, nes naudingiau pritraukti išorinę įmonę besispecializuojančią vienoje srityje, negu išlaikyti keletą specialistų ar padalinį. (Saifieva, Bikadorov, 2007).

Išorinių išteklių nuomos panaudojimo lygio priklausomybė nuo konkurencijos pavaizduota 6 paveiksle, kuriame pateikiamas ryšys tarp išteklių nuomos panaudojimo ir konkurencijos lygių ir, kaip matome didėjant konkurencijai didėja išorinių išteklių nuomos panaudojimas verslo įmonių sektoriuje, todėl išorinių išteklių matricos panaudojimas efektyvus tik esant konkurencijai, ir konkurencija yra veiksnys skatinantis išorinių išteklių diegimą, nekonkurencingoje aplinkoje išorinių išteklių panaudojimas yra nenaudingas. Tai yra pakankamas motyvas naudotis išorinių išteklių paslaugų nuoma, bet prieš tai reikia įvertinti nemažai faktorių



Šaltinis: САЙФИЕВА, С.Н.; БЫКАДОРОВ, М.А. (2007) *Аутсорсинг в свете экономической теории*.

6 pav. Išteklių nuomos lygio priklausomybė nuo konkurencijos

Apibendrinant mokslininkų teiginius liečiančius išteklių nuomos panaudojimo ir reikalingumo įmonėje, galima teigti, kad išteklių nuomos diegimo strateginiai sprendimai yra labai svarbūs norint naudotis išteklių nuoma, nes dėl neteisingai įvertintų ir išskirtų įmonės strategijų,

rinkos analizės, konkurencijos, įmonės kompetencijų, išteklių nuomos diegimas bus neefektyvusis jei įmonė negali suformuoti ir išskirti savo siekiamų tikslų ar prioritetų, išteklių nuoma pasireikš tik negatyvia savo puse. Išorinių išteklių nuoma yra valdymo koncepcija, turinti strateginį pobūdį kuris daro ilgalaikę įtaką įmonės veikliai. Žinant išteklių nuomos teikiamą naudą, bet ir atsirandančia riziką, sprendimas naudotis ir diegti išorinių išteklių nuomą reikalauja detalios strateginės analizės.

Remiantis J. Linder (2005), teigimu, norint sėkmingai įdiegti išorinių paslaugų nuomą įmonėje naudojama keturių etapų programa kurią įgyvendinus išorinių išteklių nuoma įmonėje tampa efektyvi.

1. Etapas: sutarties sudarymas. Paieška strateginio partnerio, o ne paprasto išteklių nuomos paslaugų tiekėjo; sudaryti lanksčias sutartis.
2. Etapas: valdymas pereinamuoju laikotarpiu. Po to kai sutartis sudaryta, vadovai perkelia, perduoda ar apjungia išteklius ir verslo procesus savo partneriui ar paslaugų tiekėjui ir jei efektyvaus valdymo pereinamuoju laikotarpiu, įgyvendinimo programa gali sušlubuoti. Todėl reikia tiksliai paskirstyti atsakomybes ir kontrolę, išlaikyti pastovų bendravimą su paslaugų tiekėju, palaikyti pokyčių tempą.
3. Etapas: svarbiausių procesų transformavimas. Šiame etape reikia apjungti resursus ir procesus, siekti pastovaus veiklos rezultatų gerėjimo.
4. Etapas: naujų galimybių panaudojimas. Kadangi išorinių išteklių nuomos pagrindinė užduotis neefektyvius procesus kurie mažina įmonės konkurencines galimybes padaryti efektyviais, ko pasakoje įmonė įgaus tam tikrus privalumus. Tikroji išorinių išteklių nuomos vertė pasireiškia tada, kai nauji privalumai sustiprina bendrą įmonės strategiją, šiuo atveju, pasinaudodami pasikeitusiais procesais, technologijomis, įmonės vadovai su paslaugas teikiančia įmone įtraukdami darbuotojus, reikalaujami inovacijų, turi bendrai kurti naujus būdus, didinančius vertę grandinę.

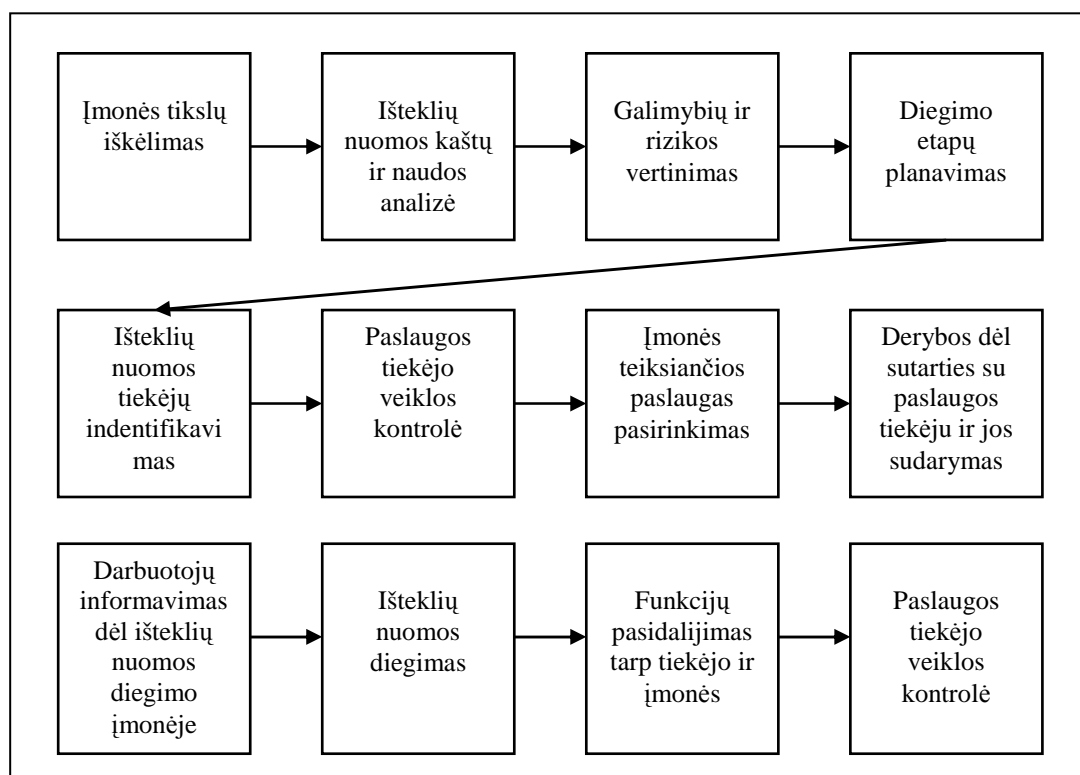
L.Blumberg (2007) siūlo naudotis penkių etapų išorinių išteklių nuomos diegimo įmonėje procesą.

1. Etapas: procesų kurie bus perduodami išteklių nuomos tiekėjui identifikacija ir vertinimas. Norint diegti procesą supaprastintai, taikomas tradicinis pagrindinių ir pagalbinių procesų išskyrimas, bet norint pasiekti geresnį efektyvumą reikėtų naudoti tokius vertinimus kaip: bendras pagrindinių procesų realizavimas - kaip bendradarbiavimas su paslaugų tiekėju grindžiamas pagrindinių kompetencijų ir procesų aukšta integracija; pagrindinių procesų masto didinimas – naujų kompetencijų ir galimybių kūrimas.
2. Etapas: santykių tipo su paslaugos tiekėju parinkimas. Nustatomas koku santykiu bus su tiekėju bus pasidalijami procesai, tai priklauso nuo kiekvienos įmonės individualiai, įvertinant įmonės poreikius ir tiekėjų galimybes.

3. Etapas: Įmonės vertinimas. Reikia įvertinti savo įmonę ir jos galimybes kurti ryšius, vadovų kompetencijas ir palaikymą, įvertinti išorinės aplinkos poveikio galimybes.
4. Etapas: Suformuoti ir sudaryti veiklos plano dokumentą. Sudaryti galutį diegimo planą kuriame būtų pateikiami procesai išskirti išorinių išteklių nuomai, tikslai, rizikos įvertinimas ir jų įgyvendinimo planas.
5. Etapas: Atlikti išteklių nuomos įmonėje diegimą.

Vertinant šiuos pasiūlytus išteklių nuomos etapus galima teigti, kad jie turi pakankamai daug trūkumų, išskirčiau šiuos trūkumus: pirmame variante, pirmas etapas prasideda nuo sutarties sudarymo ir partnerio paieškos, tačiau nėra išskiriami įmonės tikslai, strategijos, vertinama išteklių nuomos panaudojimo galimybės įmonėje. Panašius trūkumus galima pastebėti ir antrame išteklių nuomos diegimo įmonėje L. Blumberg pasiūlytame variante, kuriame mano manymu per mažai skirta dėmesio tiekėjų pasirinkimui, vertinimui.

M.,F., Cook (2003) teigimu norint sėkmingai įdiegti išorinių išteklių nuomą įmonėje naudoti 12 etapų išteklių nuomos diegimo įmonėje procesą. (7 pav.)



Šaltinis : Cook. F., Mary. (2003) Outsourcing funkcji personalnel p. 39.

7 pav. Išteklių nuomos diegimo įmonėje etapai

Kaip matome M.,F., Cook (2003) pasiūlytas išteklių nuomos diegimo įmonėje etapų modelis yra pakankamai detalus, nuoseklus, tačiau, darbo autoriaus nuomone, kai kurios etapus galima apjungti, o taip pat išorinių išteklių nuomos diegimo modelį papildyti ir supaprastinti. Kadangi,

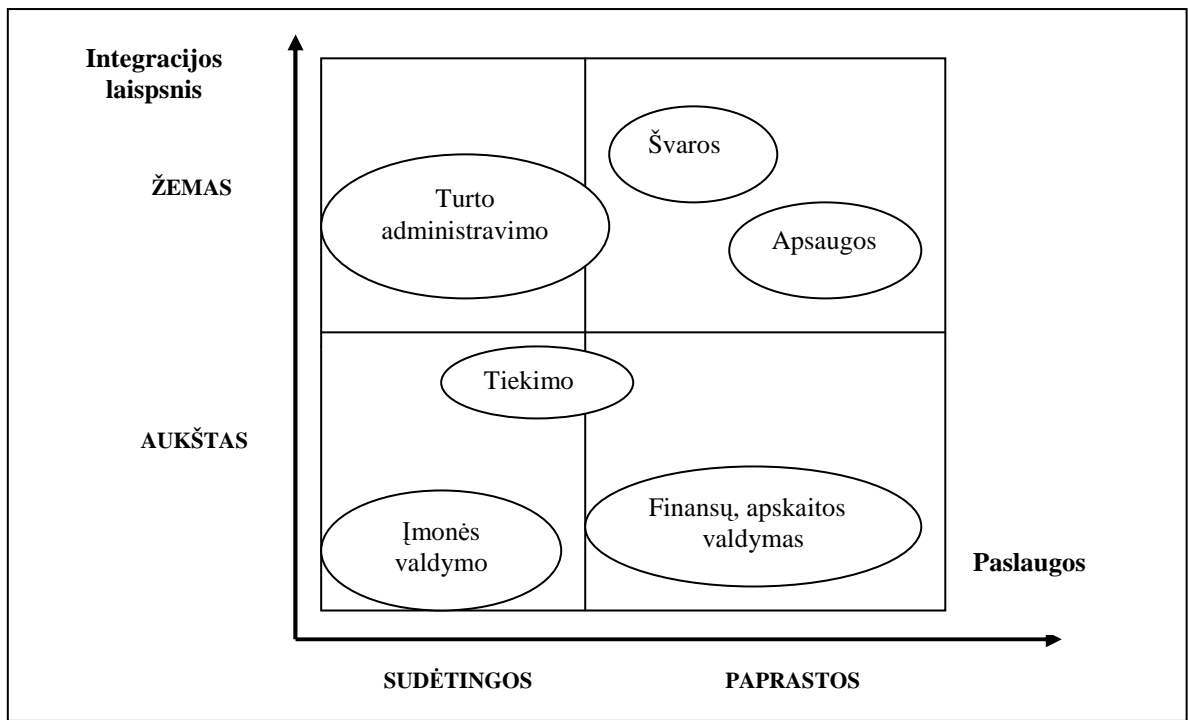
magistro diplominiame darbe tiriamos išorinių išteklių nuomos galimybės smulkiajame versle, pabandysime pateikti ir aptarti kiek supaprastintą išteklių nuomos diegimo etapų metodą, siūlomas M.,F., Cook metodas apima pakankamai daug etapų ir jį diegiant reikalinga pakankamai aukšta specialistų kvalifikacija, o taip pat dėl didelio diegimo etapų skaičiaus užima pakankamai daug laiko, todėl teigčiau, kad šis išteklių nuomos diegimo etapų modelis daugiau tinkamas vidutiniam ir stambiam verslui, kurie turi pakankamai kvalifikuotus specialistus ar net atskirus padalinius kurie pakankamai efektyviai įgyvendintų šį diegimo modelį. Todėl siūlyčiau naudoti kiek paprastesnį išteklių nuomos diegimo metodą, kuriame būtų išskiriami mano manymu pagrindiniai etapai, kurių pagalba, išteklių nuomos diegimas smulkaus verslo įmonėje turėtų būti efektyvus.

Išnagrinėjus autorių pasiūlytus išteklių nuomos diegimo metodus siūlyčiau smulkiajame versle naudoti keturių etapų išorinių išteklių nuomos diegimo modelį.

1. Etapas. Strateginių tikslų iškėlimas, funkcijų išskyrimas. Šiame etape įmonė privalo iškelti strateginius tikslus ir išskirti funkcijas, kadangi apie strateginių tikslų išskyrimą ir išteklių nuomos panaudojimo įmonėje galimybių įvertinimas įmonėje buvo nagrinėtas skyriaus pradžioje, todėl detaliau pabandysime analizuoti įmonės funkcijų, kurių pagalba įgyvendinami įmonės strateginiai tikslai, išskyrimo procesą.

Verslo įmonėse funkcijos skirstomos į pagrindines ir nepagrindines. M, Power (2006), teigia, kad priimdamos sprendimą kokias funkcijas perduoti išorinių išteklių nuomos tiekėjui, pirmaisia įmonė tiksliai turi išskirti kurios pagrindinės, o kurios ne pagrindinės funkcijos. Pagrindinė funkcija nuo nepagrindinės skiriasi dviem aspektais, nepagrindinė funkcija nepadedą įmonei išsiskirti iš kitų įmonių esančių rinkose ir negali tiesiogiai teigiamai ar neigiamai įtakoti įmonės veiklos. Pagrindinės funkcijos tuo ir skiriasi nuo nepagrindinių, kad jos daro tiesioginę įtaką įmonės veiklai. Kyla klausimas, kokias funkcijas perduoti išorinių išteklių nuomos paslaugų tiekėjui, kad nekiltų rizikos susijusios su įmonės veikla.

K.Zimniewicz (2003) teigimu, išorinių išteklių nuomas teikiančiai įmonei reikėtų perduoti tik tas funkcijas kurios yra paprasčiausios ir mažiausiai integruotos su pagrindinėmis įmonės kompetencijomis, bet tai priklauso nuo kiekvienos įmonės specifikos, paslaugos tipo, integracijos laipsnio, todėl siūloma kokias funkcijas perduoti išorinių išteklių nuomai vertinti panaudojant funkcijų integracijos lygio matricą 8 paveikslas.



Šaltinis: ZIMNIEWICZ, K. (2003) Współczesne koncepcje i metody zarządzania p. 65.

8 pav. Įmonės funkcijų integracijos matrica

Kaip matome x paveiksle pavaizduotos tam tikros paslaugos kurias galima perduoti išorinių išteklių nuomos paslaugos tiekėjui ir jų integracijos lygis su pagrindinėmis įmonės kompetencijomis. Perduodant tam tikrą dalį įmonės valdymo funkcijų paslaugos tiekėjui įgaunamas aukštas integracijos lygis tarp įmonės ir paslaugos tiekėjo, ko pasekoje, kaip teigia kai kurie autoriai padidėja rizika ir priklausomybė nuo įmonės teikiančios išorinių išteklių paslaugas, tuo tarpu paslaugos tiekėjui perdavus paprastas įmonės funkcijas tokias kaip, valymo, apsaugos, integracijos lygis yra gana žemas, ir nesudaro įmonės valdymo kontrolės praradimo prielaidos, todėl prieš pasirenkant kokias įmonės funkcijas perduoti reikia indentifikuoti kas priklauso įmonės esminėms kompetencijom ir kas nepriklauso, įvertinti kokią įtaką gali daryti paslaugos tiekėjas perimdamas vieną ar kelias įmonės funkcijas.

Siekiant kuo efektyviau išnaudoti išteklių nuomos galimybes ir gauti geresnius rezultatus, įmonė privalo panaudoti tokį sprendimo priėmimo procesą nustatant kurias funkcijas išskirti, kuris apimtų ne tikrai išskirtas nuostatas susijusias su įmonės veiklos strateginiu planavimu ir kaštais, bet įvertintų turimą žmogiškųjų išteklių potencialą ir juos panaudotų pagal įmonės poreikius. (Cook, 2003)

2. Etapas. Išteklių nuomos kaštų naudos ir rizikos analizė.

Įmonei apsisprendus naudotis išorinių paslaugų nuoma reikia apskaičiuoti, ar tikrai naudinga išlaidų atžvilgiu, naudotis šia paslauga, ar geriau apmokyti savo specialistus.

Išlaidos paskaičiuojamos naudojant pirmą formulę, kuri padeda palyginti išlaidas darbuotojui, ir išlaidas išorinių paslaugų nuomos teikėju:

$$D=X*(Z+K)/T-A*Kp; \quad (1)$$

Čia:

X- darbuotojo darbo laiko sąnaudos valandomis;

Z – darbo užmokesčio dydis per mėnesį;

K- netiesioginės išlaidos darbuotojui per mėnesį;

T – darbuotojo darbo trukmė valandomis per mėnesį;

A- autsosingo paslaugas teikiančios įmonės paslaugų kaina;

Kp – rizikos koeficientas. (Зацева, 2006)

Jeigu įmonė išorinių išteklių paslaugas teikiančiai įmonei atiduoda visą tam tikro darbuotojo darbą, o ne jo dalį tuomet tai apskaičiuojama pagal antrą formulę:

$$D=X*(Z+K)-A*Kp; \quad (2)$$

Šiuo atveju D yra skirtumas, ir jeigu šis skirtumas yra teigiamas, tuomet geriau naudotis paslaugų nuoma, nei šį darbą atlikti savo darbuotojų pastangomis. Kaip rodo praktika, įmonės darbų apimtys kurios tenka autsorsingo paslaugas teikiančiai įmonei per tam tikrą laikotarpį turi tendenciją didėti, ko pasekoje gali padidėti teikiamų paslaugų kaina (Маслов, 2006).

Nežiūrint į tai, kad išorinių išteklių nuoma teikia pakankamai daug naudos, reikia įvertinti ir tai kad atsiranda rizika kuri gali įmonės veiklą padaryti nuostolinga.

Įvertinus išteklių nuomos panaudojimo galimybes kaštų atžvilgiu, ir jei priimamas sprendimas yra teigiamas, būtina įvertinti rizikas, kurios gali kilti naudojantis išteklių nuoma, ir jų atsiradimas gali neigiamai paveikti įmonės veiklą.

G. Ziemer (2004) išskiria rizikas, kurios gali atsirasti panaudojant išteklių nuomą:

- Veiklos kaštų padidėjimas, pagrindinės priežastys dėl kurių gali atsirasti kaštų padidėjimas, tai ydinga paslaugos tiekėjo apskaitos ir finansinės veiklos registravimo sistema; sandorio kaštų susijusių su sutarčių parengimu,vykdymu ir kontrole naudojantis kompleksinėmis paslaugomis; neteisingas kintamų ir pastovių kaštų apskaičiavimas, kada nėra galimybės realizuoti gamybinių išteklių kurie atsirado kaip bendradarbiavimo pasekmė ir tapo nenaudingi.
- Sąvanaudiškas paslaugos tiekėjo požiūris į įsipareigojimų atlikimą pasireiškiantis mažu aktyvumu ir indėliu.
- Personalo demotyvacija ir dezorientacija atsirasianti mažinant įmonės darbuotojų skaičių.
- Know-how ir nekontroliuojamas informacijos praradimas kuris atsiranda perdavus tam tikras funkcijas, atleidus darbuotojus.

- Netinkamas savų esminių kompetencijų įvertinimas ir klaidingas jų perdavimas išorinių išteklių nuomos tiekėjui.
- Turimo teikiamų paslaugų ar gaminamos produkcijos kokybės lygio praradimas, įtakotas išteklių nuomos paslaugų tiekėjų tarpe vyraujančių standartų.
- Priklausomybė – užduočių perdavimo atveju, kai jas galima patikėti kitiems vykdytojams, kyla nedidelė grėsmė, bet tuo atveju kada perduodamos kompleksinės užduotys įmonei, kurios pozicija artima monopoliui kyla didelė priklausomybės grėsmė

3. Etapas. Išorinių išteklių paslaugų tiekėjo pasirinkimas ir vertinimas. Norint apsaugoti nuo rizikos, užtikrinti kad išorinių paslaugų nuoma tikrai atneštų įmonei naudą būtina teisingai pasirinkti šių paslaugų tiekėją. Išorinių išteklių nuomos paslaugos, ne visada būna pigesnės, nei tas pats darbas atliekamas įmonės viduje, todėl vienas iš kriterijų renkantis paslaugų tiekėją yra kainos ir kokybės santykis (Орлова, 2006). 2 lentelėje pateikiami pagrindiniai tiekėjo pasirinkimo kriterijai kuriuos būtina įvertinti.

2 lentelė

Paslaugų tiekėjų pasirinkimo kriterijai

Kriterijus	Komentaras
Pasitikėjimas	Įvertinama paslaugų tiekėjo patirtis, atsižvelgiant į aptarnaujamų klientų kiekį.
Patikimumas	Įvertinama ar paslaugų tiekėjas atitinka įmonės klientų reikalavimus.
Aptarnavimas	Analizuojamas teikiamų paslaugų lygis ir lyginamas su kitų tiekėjų lygiu.
Finansinė nauda	Lyginamos paslaugos tiekėjo teikiamų paslaugų kainos, su kitų paslaugų tiekėju kainomis
Lankstumas	Įvertinamas paslaugų tiekėjo lankstumas, t.y.ar tiekėjas gali greitai ir ar turi galimybę prisitaikyti prie įmonės poreikių
Personalo politika	Analizuojama tiekėjo personalo politika ir galimybė daryti užsakovui daryti įtaka tiekėjo personalui.
Sutarties sudarymas	Reikia atsižvelgti kokias sutartis liberalias ar griežtas galima sudaryti su paslaugų tiekėju.

Šaltinis: КУРЬЯНОВИЧ, В.; (2005) Реструктуризация фирмы и переход на аутсорсинг.

Nustatant optimalų išorinių paslaugų nuomos tiekėjų skaičių galima remtis dviem variantais.

1. Užsakovas dirba su dviem-trims paslaugų tiekėjais. Šiuo atveju praktiškai užtikrinamas nepertraukimas paslaugų tiekimas, panaikinamas priklausomumas nuo vieno tiekėjo, o tarp jų vyksta konkurencija, kurios poveikis yra teigiamas užsakovui.
2. Užsakovas dirba su vienu paslaugų tiekėju, kuris gali būti laikomas partneriu (Курьянович, 2005).

Išorinių išteklių paslaugos tiekėjo darbas vertinamas keliais aspektais. Visų pirma vertinamos tiekėjo verslo valdymo priemonių veiksmingumas mažinant kaštus, gamybos apimties ir kokybės pokytis, įmonės klientų pasitenkinimas įsigytais prekėmis ir paslaugomis. Labai svarbūs tarpusavio ryšiai – vertinama ar tiksliai identifiukuota ir nustatyta bendra tiekėjo ir paslaugų naudotojo grupės valdymo struktūra ar sukurta valdymo schema, ar koordinuojami tarpusavyje valdymo ryšiai, atsakomybės pasiskirstymas, ar tinkami kontaktuojama tarp išteklių nuomos tiekėjo ir naudotojo. Vertinama išteklių nuomas teikiančios įmonės rinkos būklė – kokia jos finansinė padėtis, koks jos produktyvumas, teikiamų paslaugų įvairovė, taip vertinamas pasitenkinimo lygis pagal kainą išlaidas susijusias su išorinių išteklių nuomos diegimu ir panaudojimu įmonėje. Įvertinamos paslaugos tiekėjo galimybės įgyvendinti pokyčius įmonėje, ar realizuojami pokyčiai nedaro neigiamos įtakos įmonės veiklai. Vienas iš svarbiausių vertinimo kriterijų ar tiekėjas gali valdyti jam perduotus procesus ir įpareigojimus, ar jo vykdomi procesai efektyvus ir laikomasi įsipareigojimų. (Оверби, 2008)

Įmonei naudotis išteklių nuomas paslaugomis vertinant tiekėjo atžvilgiu yra nenaudinga jeigu:

- Įmonei reikalingas mažas kiekis specializuotos produkcijos ir nėra paslaugų tiekėjų suinteresuotumo gaminti nedidelį kiekį specializuotos produkcijos skirtos tik tai vienai įmonei.
- Labai aukšti ar išskirtiniai reikalavimai produkcijos kokybei.
- Paslaugos tiekėjai neturi reikiamų metodų ir technologijų, kokybiškos produkcijos ir atitinkančios taikomos gamybos technologijos įmonėje poreikius.
- Yra būtinybė išsaugoti technologines paslaptis.
- Jei įmonės aprūpinimas priklausys nuo vieno paslaugos tiekėjo. (Коптелов, 2006)

Renkantis paslaugos tiekėją ir sudarant su juo sutartį privalu įvertinti riziką. Rizikos visiškai šitame procese eliminuoti neįmanoma, bet norint ją sumažinti reikėtų įvertinti:

- ar įmonė taikydama išorinių išteklių nuomą nepraras savo pagrindinių kompetencijų?
- ar bendradarbiavimas su paslaugų tiekėju bus ilgalaikis ir stabilus?
- ar bus galimybę nutraukti sutartį?
- ar išorinių išteklių tiekėjo lojalumas per tam tikrą laikotarpį nesumažės? (Zimniewicz, 2003).

4. Etapas. Sutarties sudarymas ir paslaugos tiekėjo veiklos kontrolė.

Norint efektyviai naudotis išorinių paslaugų nuoma organizacijoje būtina:

- pastoviai kontroliuoti procesą;
- sudarytose sutartyse su paslaugų teikėjais turi būti numatytos galimybės jas keisti;
- atlikti sutarčių periodinį peržiūrėjimą kintant technologijoms ir verslo aplinkai;

- įdiegti paslaugos teikėjui kontrolę, kuri numatytų kokybišką paslaugos teikimo lygį tenkinantį įmonės poreikius;
- atlikti teisingą ekonominį vertinimą, kad neatsirastų nenumatytų ar paslėptų išlaidų, būtų užtikrinta paslaugos kokybė (Ермошкин, 2004).

Sudarant sutartį su paslaugos tiekėju reikia nustatyti šalies išsipareigojimus suteiktų paslaugų kokybės, aptarnavimo efektyvumo nuostatas, numatyti sutartyje veiklos kontrolės kriterijus. Vienas iš kontrolės metodų, kuri galima panaudoti – paslaugos tiekėjo reguliarios ataskaitos. Kontrolės instrumentai turi būti pakankamai paprasti, nes gali įmonė susidurti su papildomais kaštais ir ataskaitų rengimo laiku, renkant duomenis ir rengiant ataskaitas. (Cook, 2003)

Gay, L., Ch., teigia, kad sudarant sutartį būtina įtraukti nuostatas kuriose numatyta išorinių išteklių nuomos paslaugų tiekėjo atsakomybė, kuri gali būti, kaip kompensacija už sutartyje numatytų nuostatų įgyvendinimą teikiant paslaugas, nes įvesta nuobaudų sistema įtakoja tiekėją kokybiškiau atlikti išsipareigojimus. Paslaugos tiekėjas, turi sudaryti tinkamas paslaugos atlikimo ir kokybės užtikrinimo procedūras, kurios turėtų būti dokumentuojamos ir vertinamos, periodiškai turėtų būti atliekamas paslaugos tiekėjo patikrinimas.

Galima teigti, kad išteklių nuomos diegimo procesas įmonėje yra pakankamai sudėtingas, ir nuo jo sėkmingo įgyvendinimo priklauso įmonės plėtros užtikrinimas. Nesėkmingas išteklių nuomos diegimas įmonėje sukels riziką dėl kurios įmonė negalės įgyvendinti savo strateginių tikslų, sumažės įmonės konkurencinis potencialas, išaugs kaštai, ir įmonė transformuosis į statistinį elementą, kuris figūruos statistinėse bankrutavusių įmonių ataskaitose.

1.5. Išorinių išteklių nuomos privalumai ir trūkumai

Perduodant išorinių išteklių įmonėms, tam tikras veiklos funkcijas, organizacija įgyja daug pranašumų:

- atsiranda galimybė gauti aukšto lygio ir kokybišką paslaugą;
- gerina organizacijos inovacines galimybes, nes bendradarbiaujama su paslaugos tiekėju, kuris turi didelį intelektualinį potencialą, inovacijų diegimo patirtį;
- užtikrina įmonės lankstumą greitai keičiantis rinkos sąlygoms ir vartotojų poreikiams;
- pagreitina resursų ir žinių įsisavinimą;
- įmonė gali sutelkti visus savo pajėgumus toms operacijoms, kurios efektyviai įgyvendinamos su turimais įmonės resursais, ir į tas funkcijas, kurias strategiškai svarbu įmonei kontroliuoti (Стрикленд, 2004).
- galimybė pasinaudoti kitos įmonės patirtimi, pvz. išorinių išteklių nuomos paslaugas teikianti įmonė jau yra sukaupusi didelę patirtį dirbdama su kitomis įmonėmis, tai padeda

suformuoti pagrindinius privalumus kuriuos gali gauti įmonė besinaudojanti išorinių paslaugų nuoma (Добронравов, 2003).

- darbų atlikimo terminai. Klientas iškart gauna rezultatą, o ne paruošiamuosius darbus, paslaugos tiekėjui nereikia gilintis į problemas nes jis jau turi paruošęs tam tikrą „scenarijų“ ar technologijas“, nes dirba su įmonėmis kur kyla panašios problemos, skirtingai negu daugumai naujų darbuotojų, taip sutaupomas laikas darbuotojų paieškai, kuri gali pakankamai ilgai užtrukti, ir laikas kol darbuotojas įsigilina į įmonės veiklą (Боркис , 2004).

- sezono įtaka. Išorinių išteklių nuoma gali padėti išspręsti problemas įmonėms kurių veiklą įtakoja sezoniškumas, t.y. padidėjus įmonės poreikiams ar esant tam tikriems pokyčiams galimas greitas įmonės prisitaikymas prie esamos situacijos naudojantis išteklių nuoma (Zimniewicz, 2003).

Įmonei perduodant tam tikras funkcijas išorinių paslaugų tiekėjui, tarp įmonės ir paslaugų tiekėjo yra pasiekama gana aukšta integracija, todėl galima teigti, kad paslaugos tiekėjas faktiškai tampa funkciniu įmonės padaliniu, bet tuo pačiu išlieka juridškai, finansiškai nepriklausomas (Орлова, 2006).

Kaip minėta anksčiau, kad tarp įmonės ir paslaugų tiekėjo atsirandanti aukšta integracija, kuri suprantama, kaip ekonominių subjektų susijungimas ir jų stipri sąveika, tai vienas pagrindinių veiksnių, kuris gali padidinti ūkio subjektų veiklos efektyvumą. (Добронравов, 2003)

Kaip matome, išorinių išteklių nuoma, tai būdas organizacijos strategijoms įgyvendinti. Susikoncentravimas į pagrindinę veiklą, suteikia galimybę efektyviai įgyvendinti įmonės efektyvią veiklą ir plėtros tikslus.

Išorinių nuomos trūkumai.

Be daugelio privalumų išorinių išteklių nuoma turi ir trūkumų, vienas iš jų, kad perdavus keletą svarbių įmonei funkcijų gali atsirasti informacijos nutekėjimo rizika, naujų konkurentų atsiradimas kurie gali pasinaudoti teikusios išteklių nuomos paslaugas patyrimu ir informacija. Norint sumažinti riziką, galima pirkti ar nuomotis paslaugas ir keletą išorinių išteklių nuoma užsiimančių įmonių, bet tai padidins įmonės išlaidas. Dar viena problema – surasti sąžiningus partnerius, kurie būtų gerai užsirekomendavę rinkoje, su jais sudaryti palankią sutartį. Kitas trūkumas – įmonės resursų kontrolės praradimas, atitolimas nuo vadovavimo ir įmonės veiklos (Фурщик, 2002).

Kaip teigia P. Sankowki (2005), kad vienas iš stabdančių veiksnių gali būti per dideli kaštai naudojantis išteklių nuoma , kadangi, kai kurios įmonės teikiančios paslaugas gali savo paslaugas labai brangiai įkainuoti. Šių paslaugų kainų dydį nulemia, tam tikroje srityje besispecializuojančių įmonių kiekis, jei įmonių teikiančių paslaugų nuomą mažai, paslaugų kainos bus didesnės.

Išteklių nuoma gali neigiamai pasireikšti organizacijos veikos vientisume, sukurdama įvairias problemas įmonės veikos stadijose pradedant sprendimų priėmimu išbaigiant jų įgyvendinimu, kadangi naudojantis išteklių nuoma ir ją diegiant dezintegruojamos veiklos funkcijos.

Ilgalaikių išteklių nuomos su paslaugos tiekėju sutarčių sudarymas apriboja įmonės lankstumą kuris būtinas prisitaikant prie rinkos dinamikos, kintančios teisinės sistemos, o sudarant trumpalaikes sutartis tiekėjo paslaugų kaina visada bus didesnė (Юфа, 2007).

Pagrindinės priežastys ribojančios išorinių išteklių nuomos panaudojimą organizacijoje.

- Organizacijos vadovybė laiko, kad netikslinga mokėti išorinėms įmonėms, geriau sutaupyti ir užtikrinti procesų veiksmingumą savomis jėgomis su vidutine kokybe;
- Organizacijos nepasitiki išorinėmis įmonėmis;
- Įmonė neturi tikslo siekti, kad nepagrindiniai įmonės procesai būtų įgyvendinami efektyviai ir kokybiškai;
- Priklausomybės nuo kitos įmonės baimė;
- Organizacijoje nepakankamai indentifikuoti verslo procesai, nėra nustatytos jų ribos, todėl sunku nuspręsti ką galima perduoti išorinei imonei. (Смирнова, 2006)

2. LIETUVOS SMULKAUS VERSLO ĮMONIŲ PROBLEMOS IR JŲ SPRENDIMO BŪDAI NAUDOJANT IŠORINIŲ IŠTEKLIŲ NUOMĄ

2.1. Smulkios verslo įmonės Lietuvoje

Smulkaus ir vidutinio verslo 2004 metų įstatyme, šio įstatymo 3 straipsnyje pateikiama smulkaus verslo samprata ir smulkaus verslo įmonių skirstymas pagal įmonių dydį:

1. Maža įmonė – įmonė, kurioje dirba mažiau kaip 50 darbuotojų ir kurios finansiniai duomenys atitinka bent vieną iš šių sąlygų:

1.1. įmonės metinės pajamos neviršija 24 mln. litų;

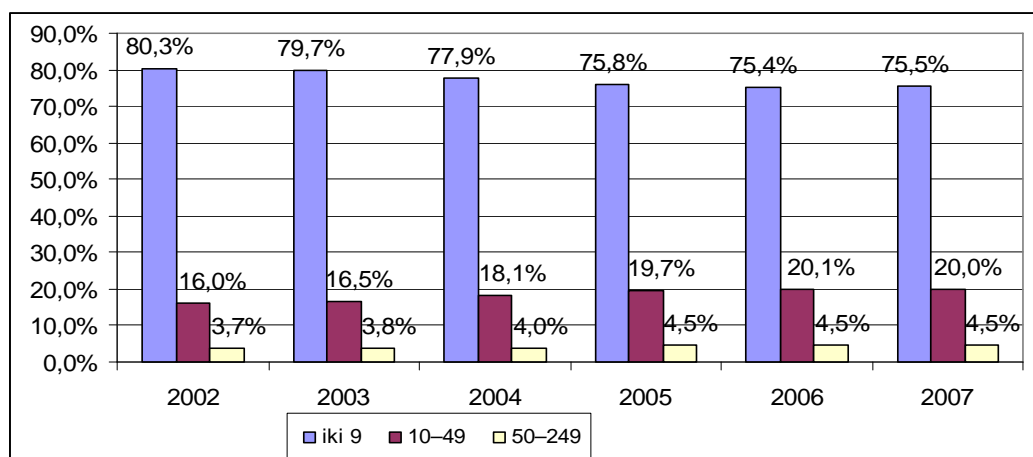
1.2. įmonės balanse nurodyto turto vertė neviršija 17 mln. litų.

2. Labai maža įmonė – įmonė, kurioje dirba mažiau kaip 10 darbuotojų ir kurios finansiniai duomenys atitinka bent vieną iš šių sąlygų:

2.1. įmonės metinės pajamos neviršija 7 mln. litų;

2.2. įmonės balanse nurodyto turto vertė neviršija 5 mln. litų. (L.R. Smulkaus ir vidutinio verslo įstatymas, 2004)

Remiantis Statistikos departamento prie Lietuvos Vyriausybės duomenimis Lietuvoje įmonių, pagal darbuotojų skaičių dydį 2002 – 2007 metais pateiktame 9 paveiksle daugiausia buvo labai mažų įmonių, kurių darbuotojų skaičius iki 10 žmonių, jos per 2002 – 2007 laikotarpį sudarė 77,4 procentus visų veikiančių įmonių, mažos įmonės – 18 procentų, smulkaus verslo įmonės per 2002 – 2007 laikotarpį sudarė 96,7 procentų visų įmonių.



Šaltinis: Rudzakis, R., Dikčius, R., (2007). *Lietuvos mažų ir vidutinių įmonių būklė ir plėtros tendencijos*.

9 pav. Veikiančių mažų ir vidutinių įmonių skaičius 2002 – 2007 m. pradžioje.

Vidutinės įmonės per tą patį laikotarpį sudarė tik apie 4 proc. nuo bendro veikiančių įmonių skaičiaus. Labai mažų įmonių skaičius nuo 2002 iki 2007 metų sumažėjo beveik 5 proc.,

o mažų įmonių padidėjo 4 proc., taip pat matome, vidutinių įmonių skaičiaus kitimas nebuvo didelis jų padaugėjo tik 0.8 proc.

2007 m. remiantis Lietuvos respublikos Ūkio ministerijos pateiktais duomenimis pateiktais 3 lentelėje, daugiausia smulkaus verslo įmonių turėjo Individualios įmonės ir UAB teisinius statusus. Bendras individualių įmonių skaičius buvo 22970 tūkst. , ir sudarė 94 proc. nuo bendro įmonių skaičiaus. UAB teisinę formą turėjo 93 proc. smulkaus verslo įmonių, likę 7 proc. sudarė vidutinės ir stambios įmonės turinčios UAB teisinę formą. Tarp smulkaus verslo įmonių dominuoja UAB ir individualios įmonės formos, AB, Žemės ūkio bendrovės, Kooperatinės bendrovės, Ūkinės bendrijos sudaro tik apie 2 proc. visų smulkaus verslo įmonių turinčių tokias teises formas.

3 lentelė

Veikiančių įmonių pasiskirstymas pagal įmonių teises formas ir dydžius 2007 m.

	Darbuotojų skaičiaus grupė				Iš viso
	iki 9	nuo 9 iki 49	nuo 50 iki 249	250 ir daugiau	
Individualios įmonės	21070	1900	128	8	23106
Akcinės bendrovės	62	73	151	122	408
Uždarnosios akcinės bendrovės	23326	9651	2211	225	35413
Žemės ūkio bendrovės	194	142	79	3	418
Kooperatinės bendrovės	151	89	34	3	277
Ūkinės bendrijos	231	56	12	1	300
Kitos	36	39	77	20	172
Iš viso	45070	11950	2692	382	60094

Šaltinis: Lietuvos Respublikos ūkio ministerija (2007).

2007 metais, smulkaus veikiančių verslo įmonių daugiausia buvo Vilniaus apskrityje - 20 251 tūkst. įmonių, Kauno apskrityje smulkaus verslo įmonių lyginant su Vilniaus apskritimi buvo 42 proc. mažiau. Mažiausiai smulkaus verslo įmonių veikė šiose apskrityse: Marijampolės – 1985 įmonės, Tauragės – 1344 įmonės, Utenos – 1783 įmonės. Stambaus ir vidutinio verslo įmonių daugiausiai buvo Vilniaus ir Kauno apskrityse, mažiausiai Tauragės apskrityje, tai pateikta 4 lentelėje. Smulkaus verslo įmonės Vilniaus apskrityje sudaro 95 proc. visų veikiančių verslo įmonių, Kauno apskrityje 94 proc., Klaipėdos apskrityje 94 proc. Kauno ir Klaipėdos apskrityse yra 1 proc. daugiau smulkaus verslo įmonių santykinai lyginat su Vilniaus apskritimi. Tauragės, Utenos apskrityse smulkaus verslo įmonės lyginant su vidutinio ir stambaus verslo įmonių santykiu sudaro 93 proc. visų įmonių. Kaip matome, nedidelėse apskrityse lyginant su Vilniaus, Kauno, Klaipėdos apskritimis, vidutinės ir stambios įmonės sudaro apie 7 proc. visų veikiančių verslo įmonių, smulkaus verslo įmonės 93 proc.. Kaip matome, veikiančios smulkaus verslo įmonės pagal apskritis pasiskirstę netolygiai, didžiausia smulkaus verslo įmonių dalis tenka toms apskritims, kurių centrai yra didžiausi Lietuvos miestai kuriuose sukonzentruotos pagrindinės verslo struktūros.

Veikiančių įmonių pasiskirstymas pagal apskritis ir įmonių dydžius 2007

Apskritis	Darbuotojų skaičiaus grupės				Iš viso
	iki 9	nuo 9 iki 49	nuo 50 iki 249	250 ir daugiau	
Alytaus	1549	429	107	10	2095
Kauno	9230	2553	619	74	12476
Klaipėdos	5869	1444	247	41	7601
Marijampolės	1571	414	116	13	2114
Panevėžio	3257	793	186	24	4260
Šiaulių	3299	1003	256	22	4580
Tauragės	1082	262	72	4	1420
Telšių	1784	447	103	18	2352
Utenos	1420	363	98	20	1901
Vilniaus	16009	4242	888	156	21295
Iš viso	45070	11950	2692	382	60094

Šaltinis: Lietuvos Respublikos ūkio ministerija (2007).

2007 m. Lietuvoje smulkaus verslo įmonėse dirbo 386799 darbuotojai, kaip matome 5 lentelėje, labai mažose įmonėse dirbo 145970 darbuotojų, mažose 240829 darbuotojai, tai sudarė 42 proc. visų dirbančiųjų. Daugiausiai dirbančiųjų smulkaus verslo įmonėse Vilniaus, Kauno, Klaipėdos apskrityse, mažiausiai dirbančiųjų Tauragės ir Utenos apskrityse.

Dirbančiųjų pasiskirstymas pagal apskritis ir įmonių dydžius 2007

Apskritis	Darbuotojų skaičiaus grupė				Iš viso
	iki 9	nuo 9 iki 49	nuo 50 iki 249	250 ir daugiau	
Alytaus	4614	8961	10819	6976	31370
Kauno	31496	51281	61381	38669	182827
Klaipėdos	18810	28582	23449	22381	93222
Marijampolės	4767	8466	11352	5535	30120
Panevėžio	9898	16514	16613	16872	59897
Šiaulių	10127	21138	24757	9140	65162
Tauragės	3258	5400	6924	1359	16941
Telšių	5440	9422	10396	14155	39413
Utenos	4106	7216	8991	11853	32166
Vilniaus	53454	83849	87998	140766	366067
Iš viso	145970	240829	262680	267706	917185

Šaltinis: Lietuvos Respublikos ūkio ministerija (2007).

[vertinus, kad smulkaus verslo įmonėse dirba 42 proc. visų dirbančiųjų, galima teigti, kad jos turi didelę įtaką užimtumo lygiui, kuris įtakoja šalies socialinę, ekonominę gerovę.

2.2. Smulkaus verslo reikšmė

Ekonominėse teorijose ir pasaulinėje praktikoje teigiama, kad smulkus ir vidutinis verslas yra viena iš ekonomikos varomųjų jėgų. Smulkaus verslo įmonės kartu su vidutinio verslo įmonėmis, tai nuolat kintantys įmonių vienetai, kurių egzistencija, būklė yra pagrindiniai rinkos santykiais pagrįstos ekonomikos komponentai, darantys tiesioginį poveikį ekonomikos ir socialiniam pastovumui. (Damašienė, Cibulskienė, 2002)

Smulkaus ir vidutinio verslo plėtra įtakoja šalies socialinį ir ekonominę gerovę. Užtikrinant sėkmingą smulkaus ir vidutinio verslo plėtrą įgyvendinama naujų darbo vietų, technologijų, paslaugų ir prekių kokybės, konkurencingumo didinimo politikos, kurių pagalba kuriama geresnė socialinė aplinka ir tolydus ekonominis augimas. (Pačėsa, Pukas, 2002)

Vienas iš svarbiausių rodiklių, kurio remiantis galima įvertinti šalies ūkio ekonominių rezultatyvumą yra bendras vidaus produktas (BVP). Bendras vidaus produktas parodo per tam tikrą laikotarpį šalyje sukurtų prekių ar paslaugų pridėtinę vertę apskaičiuotą rinkos kainomis.

Kaip matome 6 lentelėje, stambaus verslo įmonės sukuria didžiausią bendrojo vidaus produkto dalį iš visų verslo įmonių, tačiau ši dalis kiekvienais metais mažėja. Labai mažos įmonės turinčios iki 9 darbuotojų įneša mažiausią indėlį į šalies BVP, bet nuo 2001 iki 2005 metų indėlis į BVP padidėjo 4,2 proc. Mažų smulkaus verslo įmonių nuo 18,9 proc, 2001 metais augo ir 2005 metais pasiekė 28,1 proc, per 5 metus padidėjo 9,2 proc, ir 2,7 proc. 2005 metais buvo didesnis lyginant su vidutinių įmonių indėliu į šalies BVP. Vidutinio dydžio verslo įmonių indėlis į BVP nuo 2001 metų buvo padidėjęs beveik 2 proc. 2003 metais, tačiau 2005 metais sumažėjo. Sprendžiant iš smulkaus verslo įmonių indėlio į BVP augimo tendencijas, galima daryti prielaidą kad perspektyvoje smulkaus verslo įmonių indėlis į BVP didės.

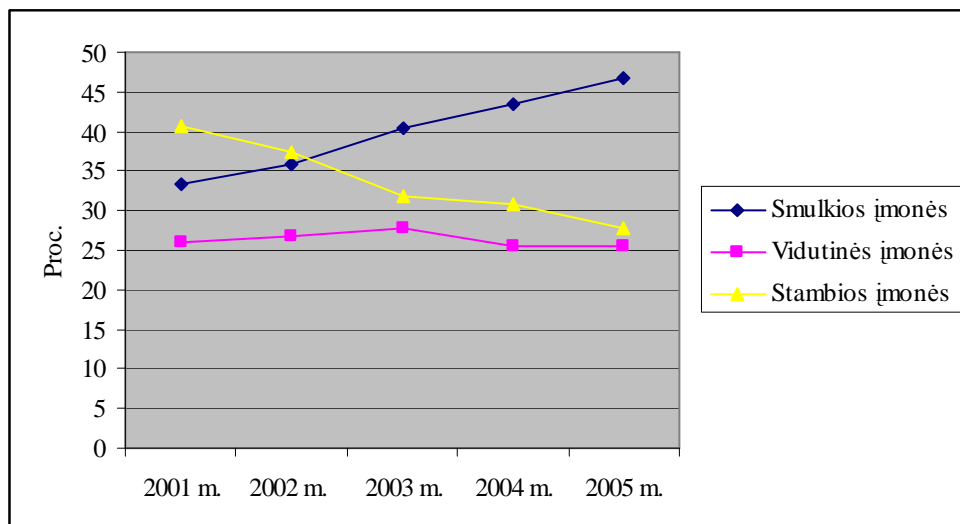
6 lentelė

Lietuvos verslo įmonių indėlis į BVP struktūrą 2001-2005 m. proc.

Įmonių dydis pagal darbuotojų skaičių	2001 m.	2002 m.	2003 m.	2004 m.	2005 m.
Iki 9 darbuotojų	14,5	15,3	18,1	18,2	18,7
Nuo 9 iki 49 darbuotojų	18,9	20,5	22,4	25,3	28,1
Nuo 50 iki 249 darbuotojų	25,9	26,8	27,7	25,6	25,4
250 ir daugiau darbuotojų	40,7	37,4	31,8	30,9	27,8
Iš viso	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Šaltinis: Garuckas, R.; Jatulevičienė, G. (2007) Smulkaus ir vidutinio verslo plėtros problemos ir perspektyvos Lietuvos regionuose.

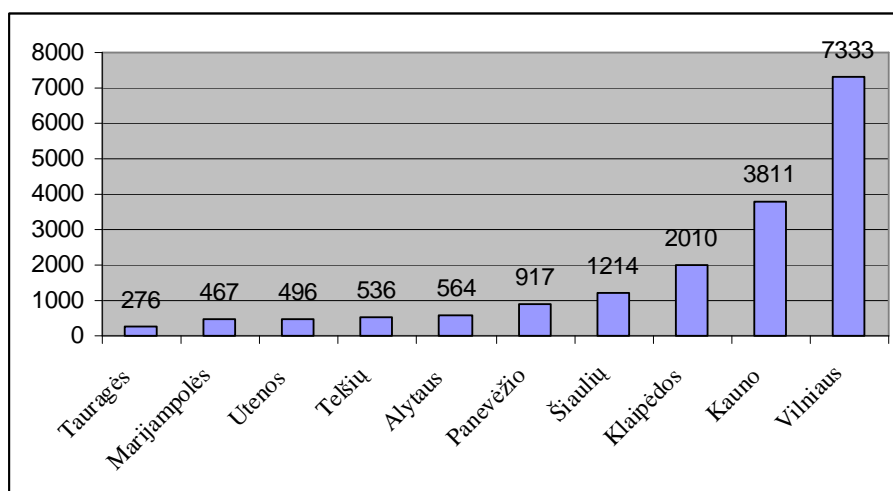
10 paveiksle pavaizduota kokį indėlį į BVP įneša smulkios, vidutinės ir stambios Lietuvos įmonės. Kaip matome stambaus verslo indėlis nuo 2001 m. iki 2005 m. mažėja. Vidutinio verslo indėlis tuo pačiu laikotarpiu yra pakankamai stabilus ir sudaro apie 26 procentus indėlį į BVP. Šio magistrinio darbo tyrimo objektas smulkus verslas, nuo 2001 m. iki 2005 metų pakankamai stabiliai didino savo dalies indėlio į BVP dydį, lenkdamas stambias ir vidutines įmones, tai parodo smulkaus verslo svarbą šalies ekonomikos procesuose.



Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis Statistikos departamento duomenimis.

10 pav. Mažų ir vidutinių įmonių sukurto bendrojo vidaus produkto palyginimas

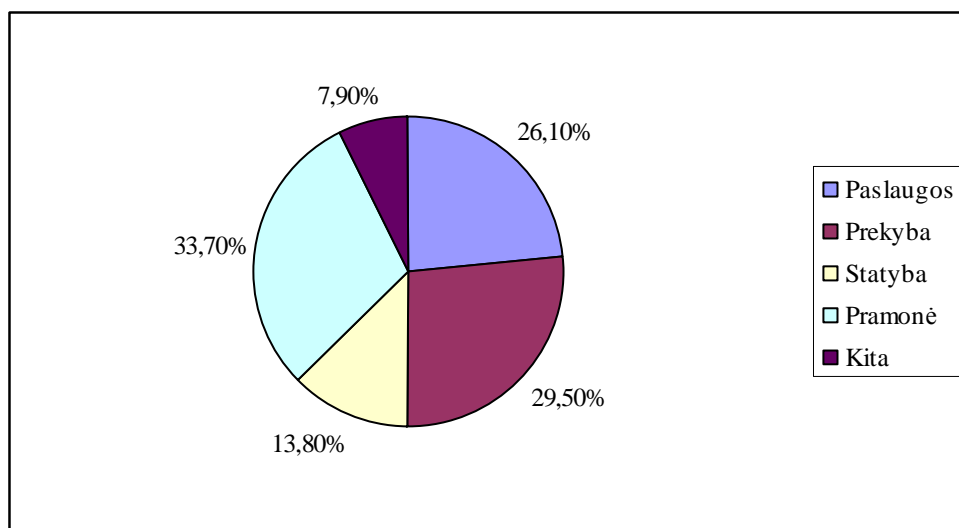
Kaip matome 11 paveiksle, 2005 metais daugiausia pridėtinės vertės sukūrė Vilniaus, Kauno ir Klaipėdos apskričių smulkaus ir vidutinio verslo įmonės. Vilniaus apskrityje sukuriama bendroji pridėtinė vertė sudaro 74 proc. visų Lietuvos apskričių sukuriamos pridėtinės vertės.



Šaltinis: Lietuvos Respublikos ūkio ministerija (2007).

11 pav. Smulkių iš vidutinių įmonių sukurtos BPV pasiskirstymas pagal apskritis 2005 m. mln.lt.

12 paveiksle, pateikta smulkaus ir vidutinio verslo įmonių sukurta bendrosios pridėtinė vertė pagal ekonominės veiklos rūšis, kaip matome daugiausia pridėtinės vertės sukuriama prekybos, paslaugų sektoriuose, sektoriuje.



Šaltinis: Lietuvos Respublikos ūkio ministerija (2007).

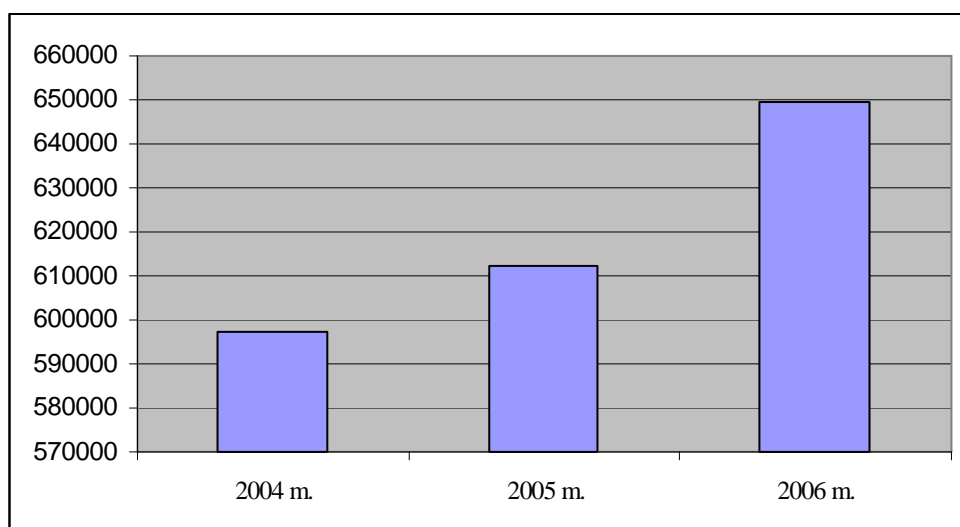
12 pav. Bendrosios pridėtinės vertės struktūra SVV pagal ekonominės veiklos rūšis 2005 m.

Apibendrinant galima teigti, kad smulkus ir vidutinis verslas vertinant pagal jo indėlį į šalies BVP, kuris kiekvienais metais didėja yra pakankamai svarbus užtikrinant šalies ekonominę gerovę.

Smulkaus ir vidutinio verslo įmonių plėtrą galima pastebėti įvertinus, kiek šiame verslo segmente sukuriama darbo vietų. Statistikos departamento duomenis naujos įmonės per pirmus kelis veiklos metus sukuria vidutiniškai 4 darbo vietas, įmonės kurios veikia ilgiau nei penkis metus – 6 darbo vietas. Galima teigti, kad smulkios ir vidutinės įmonės yra svarbios sprendžiant užimtumo lygį Lietuvoje.

Statistikos departamento duomenimis, smulkus ir vidutinis verslas aprūpina darbo vietomis daugiau kaip 70% šalies dirbančiųjų. Kaip matome, 13 paveiksle, 2006 metais, SVV įmonėse dirbo 649 479 darbuotojų, tai 6 proc, daugiau nei 2005 metais.

Darbuotojų dirbančių smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse kiekvienais metais daugėja, kadangi didėja SVV verslo įmonių skaičius šalyje ir bendroje įmonių skaičiaus dalyje.



Šaltinis: Lietuvos Respublikos ūkio ekonominės ir socialinės būklės 2007 metų sausio-rugsėjo mėn, apžvalga.

13 pav. darbuotojų dirbančių SVV įmonėse 2004- 2005 metais skaičius

2.2. Smulkaus verslo problemos Lietuvoje

Lietuvoje smulkaus verslo įmonėms tik įsikūrus atsiranda labai daug problemų, A. Juščius, (1995) išskiria problemas kurios neigiamai įtakoja smulkaus ir vidutinio verslo įmonių plėtrą, tai:

1. Piniginių resursų stoka, jų trūksta investicijoms, technikai, naujoms technologijoms ir veiklai.
2. Žemas techninis ir technologinis potencialas. Dauguma užsienio šalių smulkaus ir vidutinio verslo įmonių sėkminga veikla remiasi inovatyviomis IT, gamybinėmis technologijomis, modernios technikos naudojimu. Tuo tarpu Lietuvoje įmonės negali įsisavinti naujų technologijų, ko pasekoje sudėtinga sumažinti gamybos ar teikiamų paslaugų kaštus.
3. Žema personalo kvalifikacija. Nepakankama personalo kompetencija rinkodaros, organizacijos veiklos organizavime, finansų vadybos, teisės iš kitose srityse.
4. Etinio, moralinio pobūdžio problemos. Lietuvoje nepakankamai susiformavus verslo etika, kuri įtakoja įmonės veiklą ir perspektyvas

V. Damašienė, D. Cibulskienė, (2002) išskiria panašias problemas sukurtomis susiduria įmonės Lietuvoje, akcentuojama, kad Lietuvos įmonių vadovų nepakankama patirtis ir žinių stoka, nestabili teisinė aplinka, nepakankamas ekonomikos infrastruktūros kūrimas, finansavimo problemos, administraciniai barjerai steigiant įmones.

Taikomajame moksliniame tyrime „Efektyviai smulkiojo ir vidutinio verslo veiklai Lietuvoje taikomų šakninių apribojimų nustatymas ir jų įveikimo strategija“ darbo grupės ekspertai išskyrė šias nepageidaujamas smulkiajame ir vidutiniame versle pasekmes:

- 1) Žema verslo kultūra;

- 2) Mažėja norinčių pradėti savo verslą;
- 3) Pradėjusių verslą asmenų neturi pakankamai verslo žinių, gebėjimų, reikiamų asmeninių savybių;
- 4) Verslo pradžioje ir vystymo etapuose susiduriama su finansinių išteklių trūkumu;
- 5) Didelė administracinė ir mokesčių našta;
- 6) Vykdoma komercinė veikla negali užtikrinti pakankamų pinigų srautų;
- 7) Vadovai nesugeba efektyviai valdyti įmonės žmogiškuosius išteklius;
- 8) Didelis stambių verslo struktūrų spaudimas;
- 9) Nevertinami rinkos pokyčiai, nediegiamos inovacijos.
- 10) Mažas įmonių pelningumas;
- 11) Didelė konkurencija.

Daugelis autorių mokslinėje literatūroje išskiria smulkaus ir vidutinio verslo resursų formavimo problemas, pagrindinės išskiriamos problemos: finansavimo, darbo jėgos samdymo, informacijos ribotumas, problematiška sukurti gamybos masto ekonomiją. Smulkaus ir vidutinio verslo įmonių veiklą riboja: finansinių išteklių ribotumas, nežymi funkcinė specializacija, tai daugiausiai priskiriama smulkioms įmonėms, kurių veiklos plėtra tiesiogiai priklauso nuo disponavimo ištekliais, problematiškos išteklių formavimo galimybės sukuria tokias problemas dėl kurių mažėja įmonės konkurentabilumas, rinkos plėtra, įmonės verslo efektyvumas (Štreimikienė, Šivickas, Dapkus, 2007).

Remiantis Statistikos departamento atliktu tyrimu „Smulkių ir vidutinių įmonių verslo sąlygos“ pradedantys verslininkai išskiria šias pagrindines verslo pradžios kliūtis: labiausiai akcentuojama kliūtis rasti tinkamus darbuotojus, sutvarkyti administracinius reikalus, išspręsti finansavimo problemas, tiekėjų paieška ir skolų išieškojimas. Lietuvos statistikos departamento informaciniame leidinyje „Smulkių ir vidutinių įmonių verslo sąlygos“ atliktus tyrimą nustatyta, kad mažėja patyrusių verslininkų, daugiausia jų sumažėjo finansinio tarpininkavimo srityje nuo 75,0% 2006 m. iki 38,0% 2007 m. Tas pasireiškia ir kitose verslo srityse išskyrus nekilnojamo turto, nuomos, ir versle susijusiu su asmenine aptarnavimo veikla, juose patirtį turinčių verslininkų 2007 m. buvo 16,7% ir 4,7% didesnė dalis lyginant su 2006 m.

Vienas iš sėkmingo verslo vystymo elementų yra patirtis versle, nes pradedantis verslininkas nors ir turėdamas teorinių verslo organizavimo, finansinių, žmogiškų išteklių valdymo žinių neturėdamas pakankamai patirties gali susidurti su verslo valdymo instrumentų efektyvių įsisavinimu ir panaudojimu. Verslininkui spręsti verslo problemas padeda tam tikros organizacijos, kurios teikia informaciją, konsultavimo, mokymo ir kitokią pagalbą, tačiau pagal LSD tyrimo rezultatus, tyrime dalyvavusių respondentų pagrindiniai konsultantai buvo „Šeima ir draugai“ o profesionalių konsultantų paslaugomis 2007 metais naudojosi tik 12 procentų.

Inovacijų naudojimas versle vienas iš būdų patenkinti vartotojų poreikius. Remiantis LSD duomenimis inovacinėje veikloje dalyvavo 44,4 proc., 2006 m. ir 42,7 proc. 2007 m. tirtų SVV įmonių. Šių įmonių vadovų nuomone, sėkmę jų verslui užtikrino naujų gaminių gamyba, kokybiškesnių paslaugų teikimas, įdiegus naujas technologijas bei pritaikius naujus vadybos ir rinkodaros metodus. Dalyvavusių inovacinėje veikloje verslininkų dalis 2007 m. buvo šiek tiek mažesnis, lyginant su 2006 m. Tačiau, analizuojant duomenis ekonominių veiklų lygmeniu, matomi dideli pokyčiai – ypač finansinio tarpininkavimo veikloje, kur inovacijas diegusių verslininkų dalis sumažėjo nuo 80,8% 2006 m. iki 24,6 m. 2007 m. Populiariausios inovacijos buvo skirtos naujų paslaugų ir prekių pateikimui į rinką - 54,3% 2006 m. ir 58,8% 2007 m. Transporto, sandėliavimo, veiklose buvo diegiamos rinkodaros ir gamybos procesų inovacijos.

Vienas iš veiksnių neigiamai veikiantis verslo plėtrai, tai kvalifikuotos darbo jėgos trūkumas dėl atsiradusios emigracijos, tai apsunkina kvalifikuotų darbuotojų paiešką, atsiranda poreikis didinti atlyginimus norint pritraukti ir išlaikyti žmogiškuosius išteklius, tai padidina gaminamos produkcijos ar teikiamų paslaugų savikainą, daro neigiamą įtaką įmonės finansams ir pelnui. Verslininkai kaip verslo plėtojimo stabdį įvardina korupciją valstybinėse įstaigose, prie mažiausių kliūčių priskiriamos darbo ir šeimyninio gyvenimo derinimas ir rizikos kapitalo prieinamumas (Smulkių ir vidutinių įmonių verslo sąlygos 2007).

7 lentelė

Pagrindinės kliūtys, trukdančios verslo plėtrai 2006 m., proc.

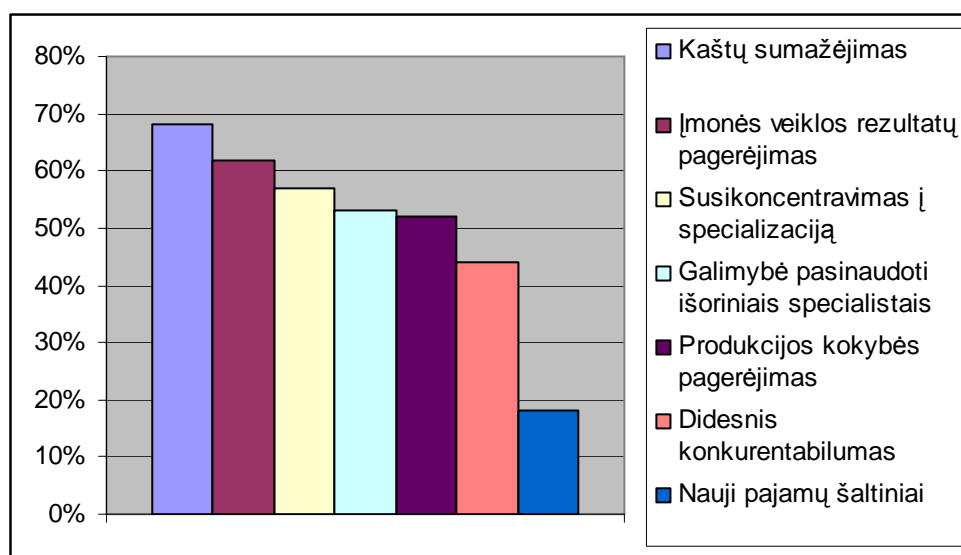
	Labai svarbi	Nelabai svarbi	Nesvarbi
Kvalifikuota darbo jėga	71,5	16,7	11,8
Personalo išlaikymo kaštai	63,3	25,1	11,6
Mažas įmonės pelningumas	62,2	25,5	12,3
Nemokūs arba vėluojantys mokėti užsakovai	53,9	24,3	21,8
Partnerių suradimas	46,3	29,2	24,5
Reguliuojamoji ir administracinė našta	44,1	37,3	18,6
Korupcija valdžios institucijose	36,4	33,7	29,9
Naujų techninių standartų diegimas	33	37,3	29,7
Esama banko paskolų gavimo tvarka	30,6	35,3	34,1
Rizikos kapitalo prieinamumas	19	43,2	37,9
Trumpalaikių paskolų gavimo tvarka	29,5	36,9	33,7
Valdymo kompetencijos stoka	24,7	42,2	33,1
Darbo ir šeimos derinimas	19,5	35	45,5

Šaltinis: Rudzakis, R.; Dikčius, R.; Dulskis, D. (2007) Lietuvos mažų ir vidutinių įmonių būklė ir plėtros tendencijos.

Kaip matome 7 lentelėje pateiktos pagrindinės kliūtys trukdančios verslo plėtrai tai, kvalifikuota darbo jėga, personalo išlaikymo kaštai, mažas įmonės pelningumas, naujų standartų diegimas, valdymo kompetencijos stoka ir kitos, tačiau galima teigti, kad šios pagrindinės kliūtys

trukdančios verslo plėtrai gali būti pašalinamos arba sumažinamos jų poveikis, panaudojant išorinių išteklių nuomą.

Kaip teigia A. Krajewska (2002 b.), atlikus išorinių paslaugų nuomą naudojančių įmonių vadovų apklausą 14 paveikslas, 68 proc. respondentų nurodė kad išorinių paslaugų nuoma padeda sumažinti kaštus, 62 proc. teigia, kad pagerėjęs įmonės veiklos rezultatai, 57 proc. respondentų teigimu įmonė naudodama išorinių išteklių nuomos paslaugas gali susikcentruoti į specializaciją, 53 proc.- galimybė pasinaudoti išorinių specialistais ir jų kvalifikacija, kad naudojantis išorinių išteklių nuoma pagerėjo įmonės kokybė teigia 52 proc. įmonių vadovų, 44 proc. respondentų pažymi kad pagerėjo įmonės konkurentabilumas, ir tik 18 proc. teigia, kad išorinių paslaugų nuoma padeda surasti naujus pajamų šaltinius.



Šaltinis: sudaryta autoriaus, pagal Krajewska, Anna, (2002a.) Istota i cele outsourcingu.

14 pav. Išorinių išteklių teikiama nauda

Remiantis apklausos duomenimis galima daryti prielaidą, kad išorinių išteklių nuoma, yra efektyvi mažinant veikos kaštus, koncentruojantis įmonei į specializaciją, užtikrinant produkcijos kokybės pagerėjimą. ir t.t. todėl būtina analizuoti įmonės galimybes ir tikslus, ieškoti efektyvių išorinių paslaugų pritaikymo įmonėje būdų, pasinaudoti išorinių išteklių nuomos paslaugomis, nes tai efektyvus instrumentas, didinant įmonės veiklos potencialą, kas yra labai svarbu ypač smulkiajame versle.

2.3. Smulkaus verslo problemų sprendimo prielaidos naudojant išorinių išteklių nuomą

Įvertinant tai, kad smulkaus ir vidutinio verslo įmonės turi didelę įtaką Lietuvos ūkiui, neefektyvi smulkaus verslo įmonių veikla daro neigiamą poveikį šalies socialiniai ir ekonominiai

aplinkai, todėl būtina ieškoti naujų būdų, galimybių kaip užtikrinti šių įmonių veikos plėtrą. Teorinėje dalyje nagrinėtuose išorinių išteklių nuomos teoriniuose aspektuose teigiama, kad tai vienas iš būdų užtikrinti efektyvią įmonės veiklą, padedantis įgyvendinti įmonės strateginius tikslus, pagerinti konkurencines pozicijas, optimizuoti organizacinius ir ekonominius tikslus.

Šiuolaikinėje ekonomikoje prekių gamintojus ir paslaugų tiekėjus atstovauja skirtingo dydžio įmonės- smulkios, vidutinės, didelės. Šie gamintojai ar paslaugų tiekėjai turimus darbo, finansinius, materialinius, nematerialinius resursus juos panaudoja kaip gamybos veiksnius teikiant paslaugas ar gaminant produkciją. Rinkos sistemoje, savireguliacijos mechanizmas, kuriame išteklių pasirinkimą ir poreikį nulemia darbo jėgos, prekių ir finansiniai srautai įtakojami gamybos, paskirstymo, mainų ir vartojimo. Išteklių paskirstymas įgyvendinamas atsižvelgiant į tikslus ar ekonominius interesus, kurie pas vartotojus grindžiami poreikiu gauti didesnę naudą, gamintojus ar paslaugų tiekėjus – pelno maksimizavimas, valstybę - piliečių gerovės užtikrinimas.

Nors smulkaus verslo įmonės, lyginant su vidutinėmis ar stambaus verslo įmonėmis, turi daug privalumų, tokių kaip, lankstumas prisitaikant prie rinkos pokyčių, didesnis kapitalo rentabilumas, valdymo parastumas, tačiau galima turi pakankami daug trūkumų. Smulkų verslą smarkiai įtakoja išoriniai ir vidiniai veiksniai, jų veikla siejama su didesne rizika, kyla daug valdymo problemų dėl vadovų kompetencijos stokos, taip pat šioms verslo įmonėms neigiamą įtaką daro verslo aplinkos pokyčiai, kyla nesklandumų su veiklos finansavimu, pakankamai problematiškas bendradarbiavimas dėl nepasitikėjimo su kitomis įmonėmis (Urbonavičius, Ivanauskas, 2002).

S. Urbonavičiaus, R. Ivanausko, 2002 teigimu, smulkioms ir vidutinėms įmonėms reikėtų skaidyti vertės kūrimo procesą į smulkesnius elementus bendradarbiaujant su kitomis įmonėmis, kas sąlygoja spartesnę įmonės veiklos tobulinimą. Tai padeda įmonėms išspręsti informacijos gavimo problemas, padeda įsisavinti naujas technologijas, pažangius valdymo metodus, atsiranda galimybė kelti darbuotojų kvalifikaciją, padeda įmonėms atrasti savo veiklos trūkumus, ir juos pašalinti savo jėgomis arba išorinių partnerių pagalba.

Smulkaus verslo plėtrą galima vertinti kaip vieną iš pagrindinių verslo elementų kurio pagalba galima gerinti šiuolaikinę šalies ekonominę ir socialinę šalies būklę. Ekonomikos augimas priklauso nuo įvairių resursų efektyvaus panaudojimo. Rinkos sistemoje veikia savireguliacijos mechanizmas, vyksta darbo, finansinių, prekių srautų judėjimas kuriame išteklių pasirinkimas paremtas gamybos procesu, paskirstymu mainais, vartojimu (Дадашев, Мешкова, 2006).

Ištekliai, kaip šaltiniai formuojantys gamybos veiksnius yra vienodi nepriklausomai nuo jų dydžio, ar organizacijos teisinės formos. Į organizaciją pritraukti ištekliai transformuojasi į gamybos veiksnius, priklausomai nuo veiklos ir įmonės charakteristikos ir visumoje nuo jų priklauso įmonės galutiniai veiklos rezultatai (Кузьмин, 1999).

Smulkaus ir vidutinio verslo įmonių steigimas ir jų veiklos skatinimas pagrindinis šalies ekonomikos augimo ir darbo vietų kūrimo šaltinis, A.V. Rutkausko ir I. Krutkienės (2001) teigimu, smulkaus verslo veikos spektras labai platus, tai: darbai pagal subrangos sutartis, smulki prekyba, įvairių paslaugų teikimas. Smulkus verslas savo veiklai užtikrinti naudoja materialius ir žmogiškus išteklius, kurie tam tikru atveju nebūtų panaudoti. Remiantis UAB „Naujosios marketingo sistemos“ atliktu smulkaus ir vidutinio tyrimu, net 78 procentai respondentų nurodė kad jiems reikalinga parama iš šalies, todėl galima daryti prielaidą, kad pakankamai didelis kiekis įmonių negali vykdyti efektyvios veiklos remdamosios vien tik vidiniais ištekliais, ko pasakoje galima teigti kad išorinių išteklių nuoma vienas iš šios problemos sprendimo būdų.

Išorinių išteklių nuomą galima vertinti, kaip tam tikrą ekonominę inovaciją įmonėje, kuri gali pasireikšti kaip įmonės veikos, valdymo tobulinimo inovacija.

Daugelis inovacinę veiklą supranta, kaip naujausių technologijų taikymą ir naujos produkcijos gamybą, bet šiuolaikiniame verslo pasaulyje tai suvokiama kaip naujovių diegimas: vadybos, informacinių technologijų plėtra, švietimas, orientacija į naujų galimybių paiešką, novatoriškumas. Inovacijų panaudojimas padidina įmonių pranašumą rinkoje, užtikrina įmonės veikos stabilumą, augimą rinkos ekonomikoje. Panašia nuomonę inovacijų diegimo aspektu išsako ir X. Нойбайэр (2002), kuris teigia, kad inovacijoms galima priskirti visus pokyčius ir naujoves pirmą kartą naudojamas įmonėje ir kurių pagalba galima užtikrinti geresnį įmonės ekonominį efektyvumą. Diegiant versle naujoves ir inovacijas, jų diegimas priskiriamas prie išorinio potencialo: žinių, technologijų, konsultacijų panaudojimo, tai suteikia papildomas galimybes smulkaus verslo įmonėms pasinaudoti išoriniais ištekliais.

B. Melniko ir A. Jakubavičius (1999) teigimu, smulkaus verslo plėtrą galima tik efektyviai diegiant inovacijas, technologijas, modernizuojant ir tobulinant teikiamas paslaugas ir gamybą. Nepakankamą smulkaus verslo galimybių Lietuvoje ištyrimo lygį galima įvardinti kaip smulkaus verslo efektyvumo ir plėtros neskatinimą. Pagrindinė smulkaus verslo problema, tai turimo potencialo stoka, kuri yra trugdis sėkmingai diegiant ir įgyvendinant inovacinę veiklą. Šios problemos sprendimas galimas deleguojant dalį savo turimo potencialo ir funkcijų kitoms struktūroms kooperavimosi, bendradarbiavimo pagrindu.

Kaip matome, dauguma autorių nuomonės sutinka, kad inovacijos smulkiajame versle vienas iš būdų sėkmingai vystyti verslą ir spręsti įmonės efektyvumo didinimą, kaip inovaciją panaudojant ir pritraukiant išorinį potencialą kuris užtikrina įmonės plėtrą.

Kaip minėjome išorinių išteklių nuoma, tai tam tikra kooperacijos tarp įmonių forma, todėl jei įmonė neturi pakankamai vidinių išteklių, kooperavimasis gali būti kaip galimybė siekiant padidinti savo potencialą, nors kooperavimosi priežastys gali būti ne tik nepakankami resursai ar negatyvūs veiksniai.

Kuo didesnis įmonės poreikis į pokyčius, inovacijų diegimą, tuo didesnė kooperavimosi t,y išorinių išteklių nuomos tikimybė. J. Novickis ir A. Savanevičienė (2000) teigia, kad, teisinė, institucinė aplinka, infrastruktūra, konkurencinė aplinka, lemia kooperavimosi ir išorinių išteklių nuomos palankias ar nepalankias sąlygas, ir sėkmę.

3. IŠORINIŲ IŠTEKLIŲ NUOMOS LIETUVOS SMULKAUS VERSLO SEGMENTE EMPIRINIAI TYRIMAI

3.1. Tyrimo metodika

Tyrimo objektas – Lietuvos smulkaus verslo įmonės

Tyrimo tikslas – nustatyti ir įvertinti išorinių išteklių nuomos pritaikymo galimybes Lietuvos smulkaus verslo įmonėse gerinant jų veikos efektyvumą.

Tyrimo uždaviniai:

- Ištirti išorinių išteklių nuomos paplitimą smulkaus verslo įmonėse.
- Sužinoti su kokiomis problemomis susiduria smulkaus verslo įmonės nenaudojančios išorinių išteklių nuomos ir kokiomis kitų įmonių paslaugomis naudojasi.
- Išsiaiškinti priežastis, kodėl smulkaus verslo įmonės naudojasi arba nesinaudoja išorinių išteklių nuoma.
- Nustatyti, kokius išorinių išteklių nuomos tipus naudoja smulkaus verslo įmonės
- Išsiaiškinti, kokia nauda gaunama naudojantis išorinių išteklių nuoma
- Nustatyti, kokios problemos kyla diegiant ir naudojantis išorinių išteklių nuoma.

Tyrimu buvo siekiama ištirti išorinių išteklių nuomos dabartinę situaciją Lietuvoje, išanalizuoti, įmones, kurios naudojasi ir nesinaudoja išorinių išteklių nuomos paslaugomis. Ištirti naudojamų paslaugų įvairovę, nustatyti tikslus, kurie skatina naudotis išorinių išteklių nuoma, pateiktos pagrindinės problemos kurios kyla naudojantis ir diegiant išorinių išteklių nuomą.

Tyrimo metodai – tyrimo tikslui pasiekti naudojama respondentų anketinė internetinė apklausa. Internetinė anketinė apklausa, toks metodas, kai respondentas patenka į interneto tinklalapį ir užpildo interneto tinklalapyje pateiktus anketos klausimus. Internetinės apklausos anketoje pateikti klausimai buvo sugrupuoti, pagal nominalines skales, siekiant nustatyti objektyvius duomenis apie respondentą, rangines - tikslas duomenų sugrupavimas, intervalines skales siekiant išmatuoti ir palyginti duomenis turinčius skaitmeninę išraišką. Atsakymų formos anketoje uždaros ir atviros siekiant, kad respondantai galėtų papildyti, komentuoti, tyrimui aktualius klausimus. Tyrimo būdas - trumpalaikis tyrimas (Kardelis, 2002).

Internetinės apklausos metodo pasirinkimą sąlygojo: didelis IT ir interneto paplitimas ir populiarumas Lietuvoje. Daug verslo įmonių ir organizacijų turi prieigą interneto, internetinius puslapius, tai padeda populiarinti atliekamo tyrimo apklausą. Kitas privalumas, kuris ir įtakojo šio metodo pasirinkimą, tai, kad internetinė apklausa sutaupo tyrėjo laiką lyginant su kitais apklausos būdais, taip pat, apklausų kūrimo ir talpinimo tinklalapiai siūlo įvairiausių šablonų palengvindami jų realizavimą (Wright, Kevin, B.).

Administruojant internetines apklausas, galima saugiai surinkti didelį kiekį duomenų, kontroliuoti apklausą, taip pat išeksportuoti duomenis iš interneto tinklalapio duomenų bazes tam tikru formatu, kuris adaptuojamas daugelyje specializuotų programų skirtų duomenų apdorojimui. Vienas iš didžiausių internetinių apklausų privalumų yra tai, kad galima surinkti dideli kiekį duomenų per palyginti trumpą laiką, mums atliekant šį tyrimą tai yra labai svarbu nes yra didelė tyrimo imtis, ir didelės imties respondentų apklausa užimtų labai daug laiko, padidintų apklausos kaštus (A Discussion of Web Surveys).

Galima išskirti ir pasirinkto respondentų apklausos ir duomenų rinkimo būdo trūkumus. Administruojant internetinę apklausą, galima susidurti problemomis, nes nėra garantijų, kad respondantai pildydami anketą pateikė teisingą informaciją, kiti pakankamai svarbus trūkumai techninės problemos administruojant apklausą, interneto ryšio, kompiuterinės technikos gedimai

Tyrimo imtis. Tyrimo metu apklausiami Lietuvos smulkaus verslo įmonių atstovai
Tyrimo imtį nustatėme panaudodami Paniott formulę:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}} \quad (3) \quad (\text{Паниотто, Максименко, 1988, p.112})$$

kur: n – imties dydis – atrankinės visumos dydis (reikiamas apklausti respondentų skaičius);

Δ - leidžiamos paklaidos dydis;

N – tiriamos visumos narių skaičius – generalinės visumos

Įvertindami tyrimo imtį taikysime 95 procentų patikimumo koeficientą. Remiantis Lietuvos statistikos departamento 2007 metų duomenimis tiriamosios visumos narių skaičius, šiuo atveju smulkaus verslo įmonių kiekis Lietuvoje yra 60094 įmonės. Tyrimo imties apskaičiavimo koeficientai pateikiami 8 lentelėje.

8 lentelė

Tyrimo imties apskaičiavimo koeficientai

Koeficientai	Reikšmės
Tiriamos visumos narių skaičius, N	60094
Leidžiamos paklaidos dydis, Δ	0,05
Patikimumas, P	95%
Imties dydis, n	400

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

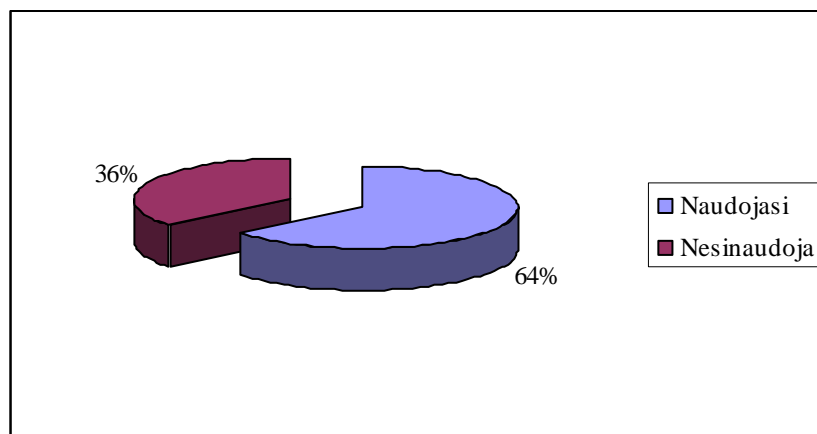
Atlikus tyrimo imties skaičiavimus nustatyta kad reikės apklausti 400 Lietuvos smulkaus verslo įmonių.

Tyrimo organizavimas. Atliktas tyrimas – anketinė internetinė respondentų apklausa. Atliktas tyrimas apėmė keletą etapų:

1. Specializuoto internetinio apklausų puslapio paieška ir vertinimas. Internetinio apklausų tinklalapio paieška pagal reikalavimus, tokius kaip lankomumas, patikimumas, saugumas, paprastas duomenų talpinimas ir administravimas.
2. Registracija interneto apklausų portale ir apklausos formulavimas ir talpinimas. Pasirinktame apklausų portale buvo atliekamos vartotojui privalomos registracinės procedūros, sukuriamas reikalingas vartotojo profilis, suformuota apklausos puslapio išvaizda, pagal išnagrinėtus teorinėje dalyje išorinių išteklių nuomos teorijas, suformuotas ir talpinama apklausos anketa. Buvo atliekamas apklausos populiarinimas ir skleidimas tikslinei auditorijai. Populiarinimui ir apklausos skleidimui naudota elektroninio pašto sistema, siuntinėjant laiškus respondentams, su internetinio apklausos adresu, buvo platinama talpinant nuorodas į specializuotus verslo informavimo ir paramos organizacijų tinklalapius ir forumus.
3. Apklausos pabaiga ir duomenų analizė. Surinkus tyrimo imtyje nustatytų respondentų kiekio apklausą, t.y. pagal imties skaičiavimus reikėjo surinkti iš 400 respondentų, surinkta iš 402 respondentų atsakymai tyrimas buvo baigiamas. Gauti duomenys eksportuojami ir apdorojami Microsoft Office Excel programa. Gauti duomenys buvo analizuojami, sisteminami pagal požymių skirtumus, klasifikuojami siekiant išskirti pagal pagrindinius požymius, atliekama duomenų kokybinė analizė. Siekiant hipnozės patvirtinimo arba atmetimo atliktas ir teorinį duomenų apdorojimas pagrįstas teorinėje dalyje išanalizuotais išorinių išteklių panaudojimo teoriniais aspektais.

3.2. Informacija apie įmones dalyvavusias apklausoje

Pirmu apklausos klausimu „Ar Jūsų įmonė naudojasi išorinių išteklių nuomos paslaugomis?“, siekiama išsiaiškinti išorinių išteklių nuomos paplitimą smulkaus verslo sektoriuje. Kadangi, buvo apklausiamos smulkaus verslo įmonės naudojančios ir nesinaudojančios išorinių išteklių nuoma, šio klausimo atsakymai atliko nukreipiančiųjų veiksmus į atskiras internetinės apklausos dalis, kuriose buvo renkama informacija apie išorinių išteklių nuomą, smulkaus verslo problemas.



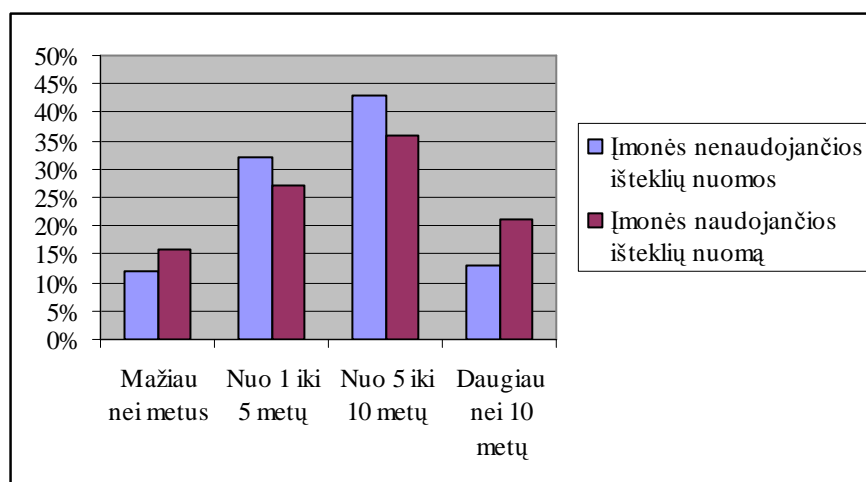
Šaltinis: sudaryta autorius.

15 pav. Smulkaus verslo įmonių naudojančių ir nenaudojančių išteklių nuomą pasiskirstymas

Remiantis apklausos duomenis pateiktais 15 paveiksle matome, kad išorinių išteklių nuoma naudoja 64 proc. respondentų, likę 34 proc. smulkaus verslo įmonių išorinių išteklių nuomos nenaudoja. Apibendrinat galima teigti, kad išorinių išteklių nuoma Lietuvoje, smulkaus verslo įmonėse yra naudojama ir pakankamai paplitusi.

„Kiek laiko Jūsų įmonė užsiima komercine veikla?“, klausimu siekiama nustatyti, kiek laiko respondentų dalyvavusių apklausoje įmonės užsiima komercine veikla, kad būtų galima susidaryti nuomonę apie įmonių įgytą verslo praktiką, specifines žinias.

Remiantis apklausos duomenimis, pateiktais 16 paveiksle, matome, kad didžioji dalis įmonių kurios dalyvavo apklauso komercine veikla užsiima nuo penkių iki dešimt metų.



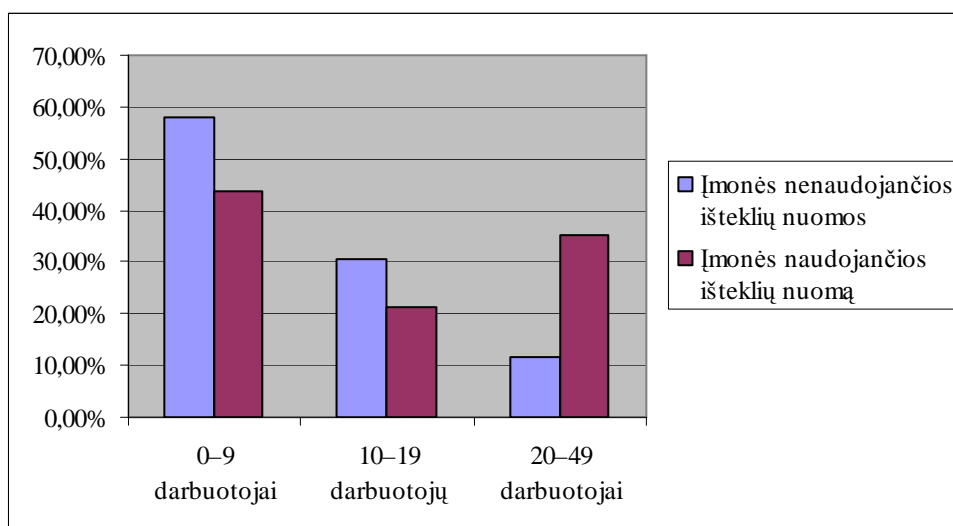
Šaltinis: sudaryta autorius.

16 pav. Smulkaus verslo įmonių komercinės veiklos trukmė

Įmonėms veikiančioms nuo vieno iki penkių metų renka antroji pozicija, mažiausia dalis tenka naujoms įmonėms kurios komercine veikla iki vieno metų. Įvertinus kiek įmonės laiko užsiima komercine veikla galima teigti, kad dauguma respondentų turi pakankamą verslo patirtį vykdyti komercinę veiklą. Vertinant įmones, kurios veikia ilgiau nei 10 metų, galima pastebėti skirtumą kad įmonių naudojančių išorinių išteklių nuomą yra daugiau nei įmonių nenaudojančių išteklių nuomos, todėl galima daryti prielaidą, kad įmonė diegdama šiuolaikinius verslo valdymo metodus sugeba išlikti ir efektyviai vykdyti komercinę veiklą. Panaši situacija yra ir su naujomis įmonėmis, kurios veikia iki vieno metų, kurių naudojančių išorinių išteklių nuomą yra daugiau nei nenaudojančių, todėl galima teigti, kad naujos įmonės diegia šiuolaikiškus verslo valdymo metodus.

Klausimu, „Kiek Jūsų įmonėje dirba darbuotojų?“, siekiama nustatyti, įmonių darbuotojų skaičių ir palyginti tarpusavyje įmonės naudojančias išorinių išteklių nuoma ir nenaudojančias, pagal darbuotojų skaičiaus skirtumus.

Kaip matome, 17 paveiksle, įmones, kurios nesinaudoja išorinių išteklių nuoma, jų pasiskirstymas toks: 58 proc. respondentų sudaro labai smulkios įmonės, likusioji dalis – smulkios įmonės. Tarp įmonių naudojančių išorinių išteklių nuomą daugiausia sudaro smulkios įmonės kuriose darbuotojų skaičius 10 – 49, jos sudaro 55 proc. smulkių įmonių, likusioji dalis 45 proc. naudojančių išteklių nuomą tai labai smulkios įmonės.



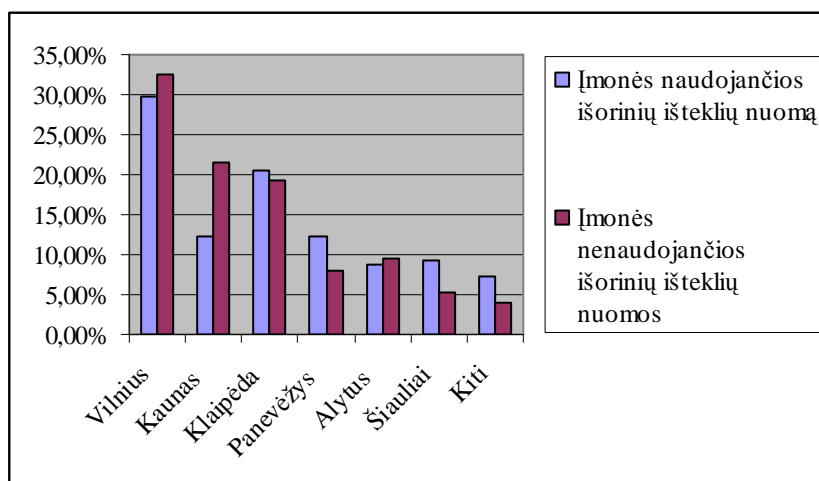
Šaltinis: sudaryta autorius.

17 pav. Smulkaus verslo įmonių pasiskirstymas pagal darbuotojų skaičių

Išanalizavus, šio klausimo rezultatus, matome, kad išorinių išteklių nuoma daugiau diegiama ir naudojama smulkus verslo įmonėse, kuriose dirba nuo 20 iki 49 darbuotojų, tačiau labai smulkių įmonių tarpe išorinių išteklių nuoma yra mažiau paplitusi.

Klausimo, „Iš kokio Jūs esate miesto?“, tikslas nustatyti iš kurių miestų respondentai, ir apklausos anketos išplatavimo mastą Lietuvoje.

Kaip matome 18 paveiksle daugiausiai įmonių 30 proc. nesinaudojančių išteklių nuoma yra Vilniaus mieste, 21 proc. Klaipėdoje, Kaune apklaustos įmonės nesinaudojančios išorinių išteklių nuoma sudaro 15 proc. Panevėžyje 13 proc. Šiuos pasiskirstymus nulemia tai, kad didmiesčiuose susikongravusios verslo struktūros. Alytaus ir Šiaulių mieste išteklių nuoma nesinaudoja po 9 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų. Kiti, 4 proc. respondentų atstovauja Akmenę, Druskininkus, Jurbarką, Kaltanėnus, Molėtus, Neringa.



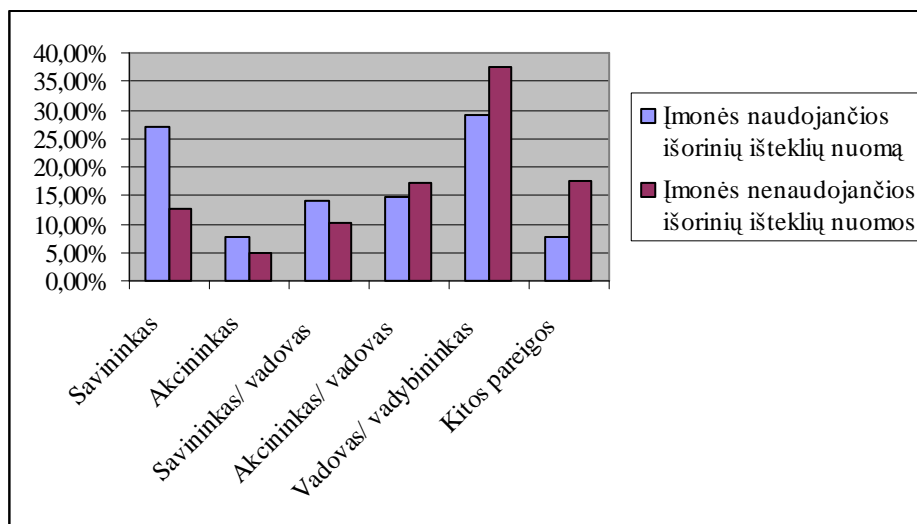
Šaltinis: sudaryta autorius.

18 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal miestus

Remiantis, apklausos duomenimis, daugiausia įmonių, naudojančių išorinių išteklių nuomą yra Vilniaus, Klaipėdos, ir Kauno mieste. Kaune, lyginant su kitais miestais, yra didžiausias skirtumas, tarp naudojančių ir nenaudojančių išteklių nuomą, smulkaus verslo įmonių. Klaipėdoje, Panevėžyje, Šiauliuose ir kituose miestuose (Šilutė, Širvintos, Kaišiadorys, Jurbarkas, Kėdainiai, Ignalina, Tauragė) smulkaus įmonių naudojančių išteklių nuomą yra daugiau nei nenaudojančių.

Kaip matome, vykdant apklausą, apklausos anketa buvo išplatinta pakankamai dideliu mastu Lietuvoje, apklaustos įmonės ne tik didžiausiose Lietuvos miestuose, bet ir smulkesniuose miestuose ir miesteliuose.

Klausimu, „Kokios Jūsų užimamos pareigos įmonėje?“, siekiama nustatyti, kokios respondentų užimamos pareigos smulkaus verslo įmonėse, nes pagal užimamas pareigas atsispindi respondentų kompetencija, vertinant ir suteikiant informaciją apie įmonę, verslo problemas.



Šaltinis: sudaryta autorius.

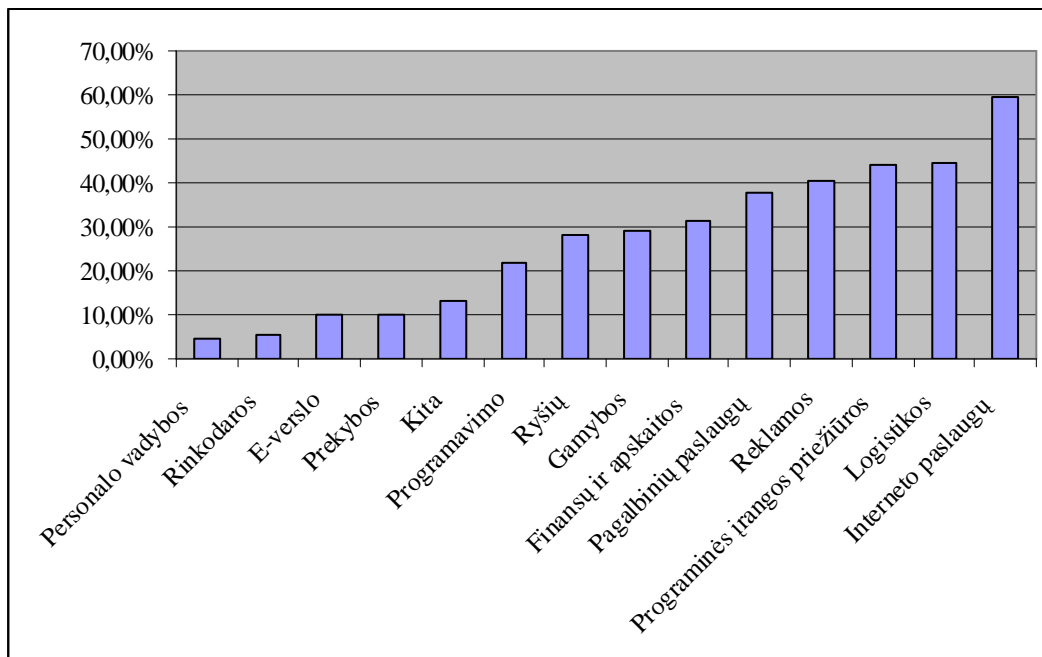
19 pav. Respondentų užimamos pareigos smulkaus verslo įmonėse

19 paveiksle pateiktais duomenimis matome, kad daugiausia respondentų užimamos pareigos smulkaus verslo įmonėse kurios naudojasi ir nesinaudoja išorinių išteklių nuoma, buvo vadovo ar vadybininko, pakankamai daug respondentų tarpe buvo įmonių savininkų, tai paaiškinama, nes apklausoje dalyvavo daug smulkių įmonių, kurių darbuotojų skaičius iki 9 dirbančiųjų. Nemaža dalis apklaustųjų buvo akcininkai - vadovai, ir savininkai - vadovai, todėl galima teigti, kad nemažai smulkaus verslo atstovų, patys steigia įmonę ir jai vadovauja. Kitos respondentų pareigos tai: administratoriai, buhalteriai, ekonomistai, gamybos vadovai, vadovų pavaduotojai. Įvertinus respondentų užimamas pareigas įmonėse, galima daryti prielaidą, kad jų pateikta informacija apie smulkaus verslo įmones, jų problemas, yra pakankamai objektyvūs.

3.3. Įmonių naudojančių išorinių išteklių nuomą empirinis tyrimas

Klausimo įmonėms naudojančioms išorinių išteklių nuomą, tikslas, sužinoti, kokiomis kitų įmonių paslaugomis naudojasi įmonės, kad būtų galima nustatyti išorinių išteklių nuomos tipą. Atsakymuose buvo pateiktos paslaugos, kurios susijusios tiesiogiai su išorinių išteklių nuoma. Įmonės atsakydamos į šį klausimą galėjo pasirinkti keletą atsakymų variantų priklausomai paslaugas naudoja.

Į klausimą „Kokią išorinių išteklių nuomos rūšį naudojate?“, respondentų atsakymai pasiskirstė taip: daugiausiai naudojamos interneto paslaugos, logistikos ir programinės įrangos priežiūros, Pagalbinės paslaugos, reklamos ir ryšių sudaro apie 40 proc., programavimo 22 proc. Kitos respondentų įvardintos paslaugos (transporto priežiūros, elektros ūkio priežiūros, remonto, darbų saugos ir.t.t) sudaro 13 proc. Prekybos, e-verslo 10 proc. rinkodaros ir personalo vadybos apie 5 proc.

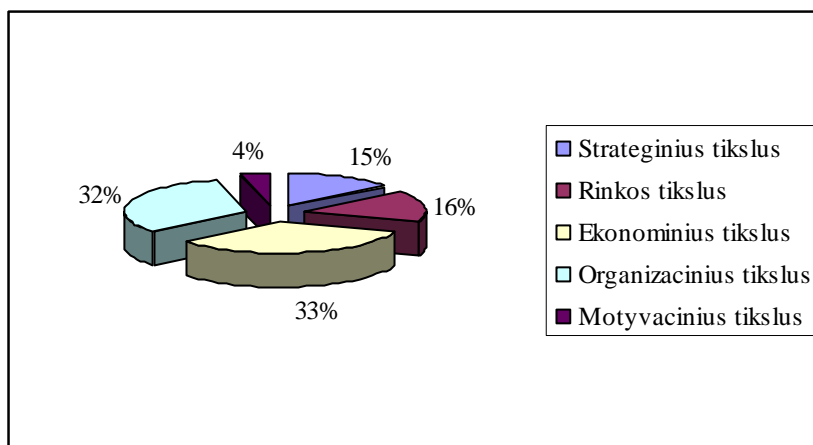


Šaltinis: sudaryta autorius.

20 pav. Paslaugos naudojamos įmonių įdiegusių išorinių išteklių nuomą.

Įvertinus šio klausimo atsakymų rezultatus, galima konstatuoti, kad daugiausiai naudojamas IT išteklių nuomos tipas, kitas mažiau naudojamas – verslo procesų išorinių išteklių nuomos tipas. Tokių išteklių nuomos tipų pasiskirstymą apklaustose smulkaus verslo įmonėse, galėjo sąlygoti išorinių išteklių nuoma, kaip naujas „reiškiny“ Lietuvoje kurio plėtrą skatina greitai plintančios IT.

Klausimu „Kokius tikslus iškėlėte pradėdami naudotis išorinių išteklių nuoma?“, siekiama išsiaiškinti, kokius tikslus įmonė buvo iškėlusį pradėdama naudotis išteklių nuoma, nes nuo teisingai iškeltų tikslų priklauso išorinių išteklių nuomos efektyvus diegimas ir panaudojimas įmonėje.

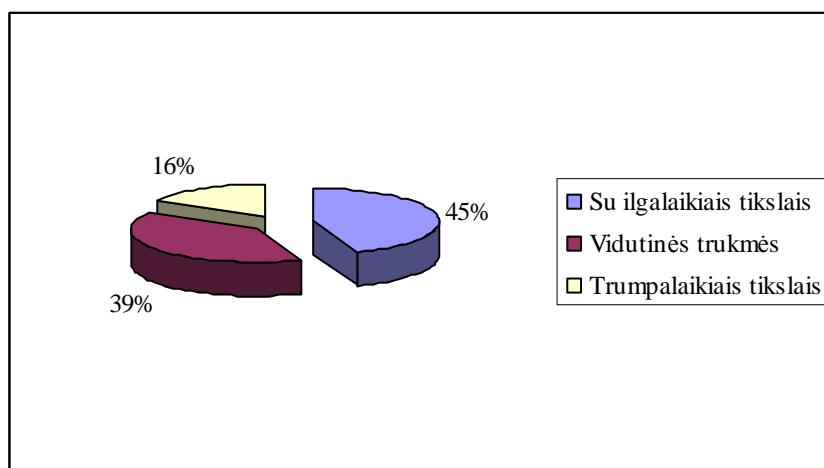


Šaltinis :sudaryta autoriaus.

21 pav. Įmonių iškelti tikslai prieš pradėdant naudotis išorinių išteklių nuoma.

Pradėdamos naudotis išteklių nuoma įmonės buvo iškėlusios šiuos tikslus (21 pav): strateginius tikslus - 15 proc. 16 proc. įmonių planavo įgyvendinti rinkos tikslus, daugiausia įmonės siekė ekonominių tikslų – 33 proc. taip pat vieni iš pagrindinių tikslų buvo organizaciniai – 32 proc. mažiausiai tik 5 proc. įmonės siekė įgyvendinti motyvacinius tikslus. Įvertinant respondentų keltus tikslus, galima pastebėti, kad strateginiai įmonės tikslai, buvo keliami tik 13 proc. įmonių, nors jie turėtų vaidinti svarbiausią vaidmenį, nes tik iškėlus ir įgyvendinus strateginius tikslus, galima efektyviai pasiekti ekonominių, motyvacinių, rinkos ir organizacijos tikslų įgyvendinimo.

Siekiant sužinoti, priežastis, kodėl įmonės pasirinko ankstesniame klausime nagrinėtus tikslus, buvo pateiktas klausimas „Su kokios trukmės tikslais, Jūsų įmonėje siejamas išorinių išteklių panaudojimas“.



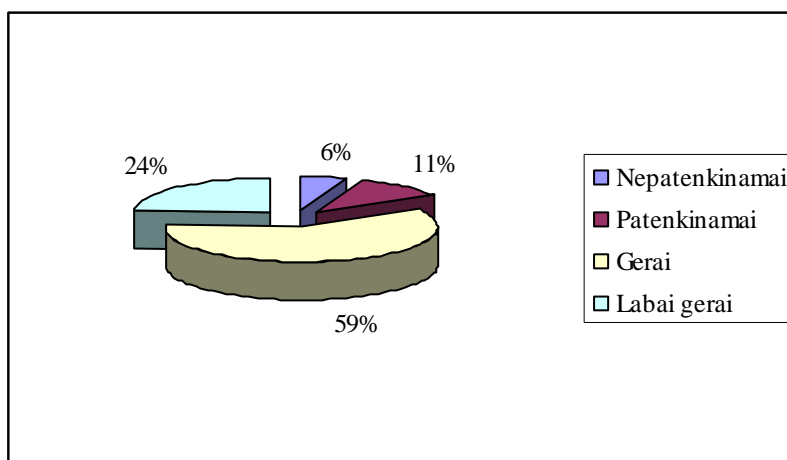
Šaltinis :sudaryta autoriaus.

22 pav. Įmonių iškeltų tikslų trukmė

Kaip matome, 22 paveiksle, 39 proc. įmonių buvo iškėlę vidutinės trukmės tikslus, kurių įgyvendinimas trunka 2-3 metus, 16 proc. – trumpalaikiais tikslais trukmės ir išorinių išteklių nuomą su ilgalaikiais tikslais susiejo 45 proc. įmonių. Ilgalaikiai įmonės tikslai - pasiekiami per 3-5 metus, trumpalaikiai per pusę metų, ar per vienus metus, todėl galima daryti prielaidą, kad dauguma įmonių, prieš pradėdamos naudotis išorinių išteklių nuoma, buvo iškėlusios ekonominius ir organizacinius tikslus norėdamos per trumpą laikotarpį pasiekti geresnio veiklos rezultatyvumo. Nors strateginiams tikslams įmonės pakankamai teikė mažą prioritetą, įgyvendinus trumpalaikius tikslus, galima pasiekti vidutinės trukmės tikslų įgyvendinimo, o įgyvendinant vidutinės trukmės tikslus, galima sėkmingai pereiti prie strateginių tikslų įgyvendinimo.

Norėdami įvertinti smulkaus verslo įmonių pasitenkinimo lygį išorinių išteklių nuoma, pateikėme klausimą „Kaip įvertintumėte Jūsų pasitenkinimo lygį priėmus sprendimą naudotis išorinių išteklių nuoma?“

23 paveiksle matome, kad daugiausia 59 proc. respondentų apsisprendimą naudotis išorinių išteklių nuoma vertina gerai, labai gerai 24 proc. patenkinamai 11 proc. respondentų, ir tik 6 proc. apklaustųjų savo sprendimą vertina nepatenkinamai.

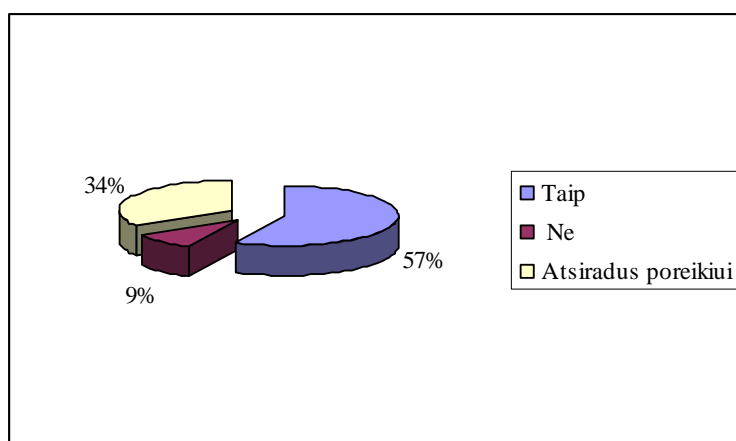


Šaltinis :sudaryta autoriaus.

23 pav. Respondentų pasitenkinimo lygis priėmus sprendimą naudoti išorinių išteklių nuomą

Įvertinant respondentų atsakymus, matome, kad priėmus sprendimą naudotis išorinių išteklių nuoma, smulkaus verslo įmonėse, dauguma respondentų jį vertina gerai ir labai gerai, toks vertinimas parodo, kad naudojant išorinių išteklių nuomą gaunama tam tikra nauda, kuri tenkina įmonių savininkų, akcininkų, vadovų poreikius.

Kitas klausimas pateiktas respondentams, „Ar ateityje įmonė planuoja perduoti daugiau funkcijų išorinių išteklių nuomai?“, pateiktas 24 paveiksle.



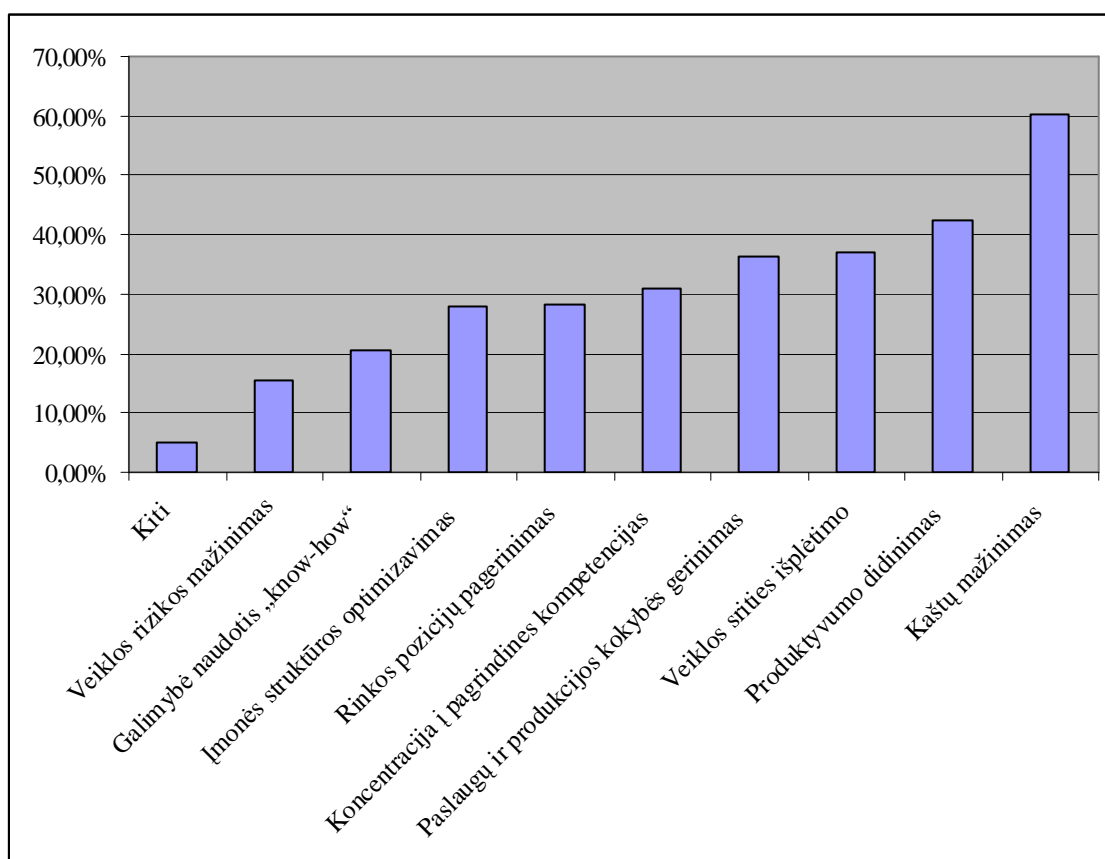
Šaltinis: sudaryta autoriaus.

24 pav. Įmonių planai išorinių išteklių nuomos atžvilgiu

Šiuo klausimu norime sužinoti ar įmonės ateityje perduos daugiau savo funkcijų išorinių išteklių nuomos tiekėjams ir įvertinus respondentų atsakymus bus galima daryti prielaidą, kad smulkaus verslo įmonės neapsiribos vienos tik funkcijos perdavimu.

Remiantis respondentų atsakymais matome, kad 57 proc. planuoja perduoti daugiau funkcijų išorinių išteklių nuomai, 34 proc. teigia, kad perduos daugiau funkcijų, jei atsiras poreikis, ir tik 9 proc. nesiruošia perduoti daugiau funkcijų. Apibendrinant galima daryti išvadą, kad respondentai, kurie nesiruošia perduoti daugiau funkcijų išteklių nuomai, prieš tai nagrinėtame klausime pateikė nepatenkinamus vertinimus išorinių išteklių nuomos atžvilgiu, kadangi yra panašus vertinimo nepasitenkinimo išteklių nuoma vertinimo procentas. Įvertinus, kad dauguma respondentų, ruošiasi perduoti daugiau funkcijų, galima daryti prielaidą, kad išteklių nuoma pakankamai efektyvus instrumentas didinantis įmonės potencialą.

Norėdami sužinoti, kas respondentus labiausiai motyvuoja perduoti savo įmonės funkcijas išorinių išteklių nuomos tiekėjui, buvo pateiktas klausimas „Kokie tikslai Jus skatina naudotis išorinių išteklių nuoma?“.



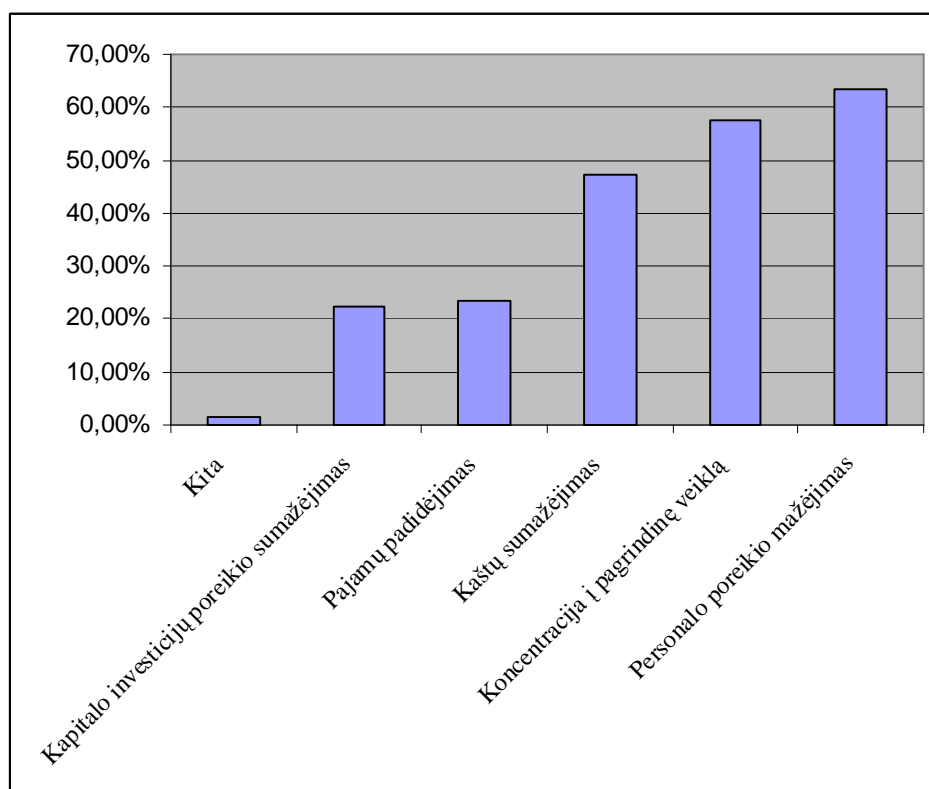
Šaltinis: sudaryta autoriaus.

25 pav. Tikslai skatinantys naudotis išorinių išteklių nuoma

25 paveiksle pateikti pagrindiniai tikslai, kurie skatina naudotis išorinių išteklių nuoma. Pagrindinis skatinantis tikslas, naudotis išorinių išteklių nuoma yra kaštų mažinimas, kitas pagal svarbą tikslas, produktyvumo didinimas. Trečias tikslas – veiklos srities išplėtimas, ketvirtoje pozicijoje pagal svarbą, yra paslaugų ir produkcijos kokybės gerinimo tikslai. Smulkus verslininkai

išskirdami tikslus, kurie labiausiai skatina naudotis išorinių išteklių nuoma, galimybę diegti „know-how“ ir rizikos mažinimui ir kitiems tikslams (respondentai įvardino: operatyvumą, išgyvenimas sunkiomis sąlygomis, mokesčių mažinimas, tiekimo problemų sprendimas ir pan.) skiria mažiausius prioritetus. Remiantis išorinių išteklių nuomos teoriniais teiginiais, rizikos mažinimas ir „know-how“ diegimas siejami su pagrindiniais išorinių išteklių nuomos strateginiais tikslais. Koncentracijai į pagrindines kompetencijas respondentai skiria nepakankamą prioritetą, nes koncentracija į pagrindines kompetencijas perskirsto įmonės išteklius ir užtikrina geresnį valdymo, ir veikos efektyvumą. Išanalizavus pagrindinius tikslus skatinančius naudotis išorinių išteklių nuoma, galima daryti išvadą, kad išorinių išteklių nuomos smulkiajame versle pagrindinai panaudojimo tikslai yra kaštų mažinimas, produktyvumo didinimas, kokybės gerinimas.

Norėdami sužinoti, kokią naudą įmonė gauna per trumpą laikotarpį pradėjus naudotis išorinių išteklių nuoma, respondentams pateikėme klausimą „Kokia naudą gaunate naudodamiesi išorinių išteklių nuoma trumpuoju laikotarpiu?“



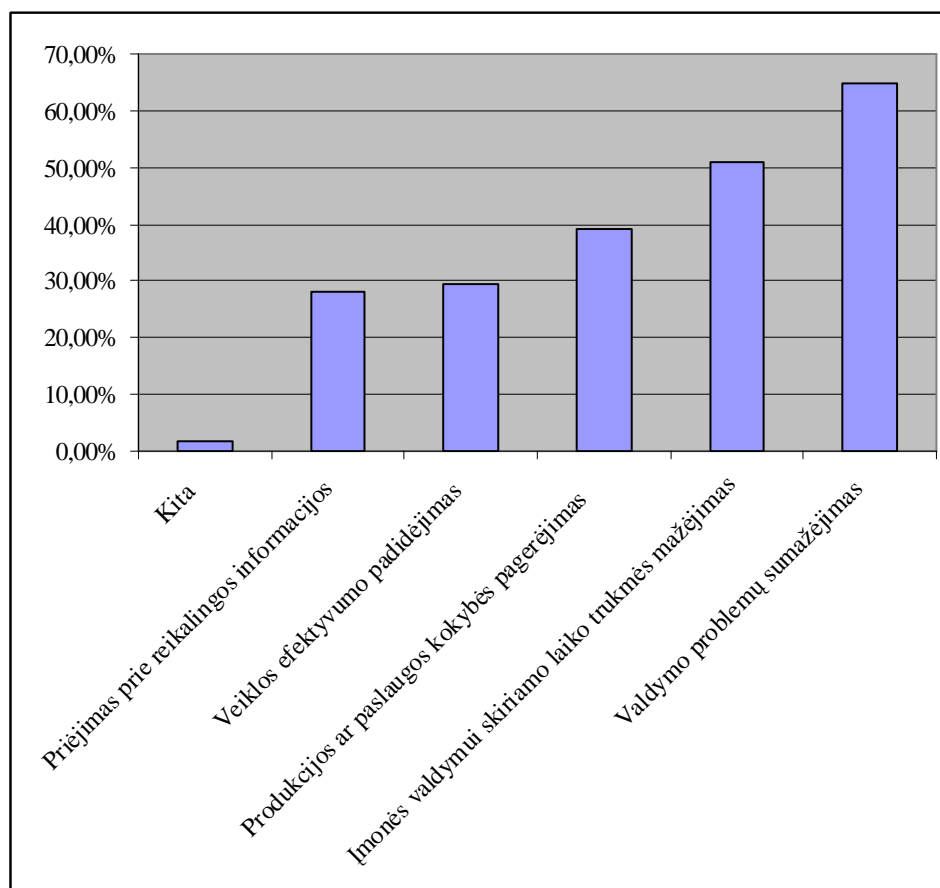
Šaltinis: sudaryta autoriaus.

26 pav. Per trumpą laikotarpį gaunama nauda, naudojantis išorinių išteklių nuoma

Kaip matome 26 paveiksle, pagrindinė nauda gaunama per trumpą laikotarpį yra personalo poreikio sumažėjimas, kita trumpuoju laikotarpiu gaunama nauda – koncentracija į pagrindinę veiklą. Vienas iš pagrindinių tikslų skatinančių įmones diegti išorinių išteklių nuoma, gaunamos naudos vertinime užima trečią poziciją. Pajamų padidėjimas ir kapitalo investicijų sumažėjimas

užima beveik vienodas pozicijas kaip naudos gaunamos trumpuoju laikotarpiu. Kita respondentų įvardinta gaunama nauda: kokybės pagerėjimas, laiko sąnaudų įmonės valdymui sumažėjimas, greičiau atliekami darbai)

Kaip matome, gaunama nauda trumpuoju laikotarpiu turi tiesioginį ryšį su anksčiau nagrinėtais įmonės skatinančiais diegti tikslais. Priėmus sprendimą naudotis išteklių nuoma, iškart sumažėja personalo poreikis, nes perduotas funkcijas įgyvendina paslaugos tiekėjas naudodamas savo išteklius, taip pat perdavus nepagrindines funkcijas paslaugos tiekėjui galima koncentruotis į pagrindines įmonės veiklą, kompetencijas. Naudojantis išorinių išteklių nuoma sumažėja kapitalo investicijų poreikis, nes reikalingas priemonės užtikrinti efektyvią veiklą, sąlyginai suteikia paslaugos tiekėjas, kaštų sumažėjimą sąlygoja tai, kad paslaugos tiekėjas jam perduotas funkcijas realizuoja pigiau. Trumpuoju laikotarpiu gaunamą galima priskirti prie trumpalaikių - operatyvinių įmonės tikslų, kuriuos galima įgyvendinti naudojant išteklių nuomą įmonėje.



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

27 pav. Ilgalaikėje perspektyvoje gaunama nauda, naudojantis išorinių išteklių nuoma

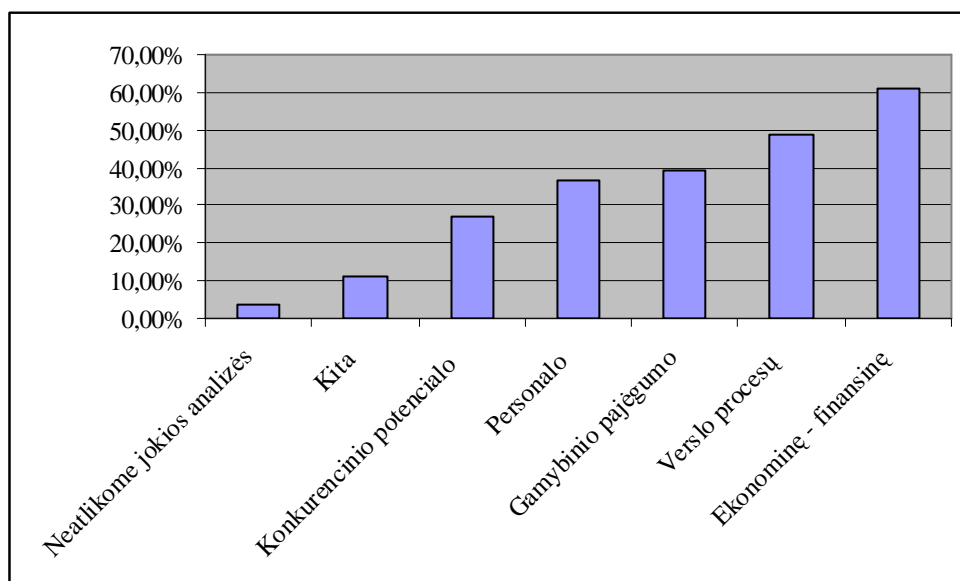
27 paveiksle pateiktais respondentų vertinimais, ilgalaikėje perspektyvoje išryškėja valdymo problemų, įmonės valdymui skirto laiko trukmės sumažėjimas ir produkcijos kokybės pagerėjimas. Šią ilgalaikėje perspektyvoje gaunamą naudą, įvardino keletą respondentų teigdami, kad ji,

gaunama ir trumpuoju laikotarpiu, manyčiau, kad tai įmanoma, kadangi apklausiami smulkaus verslo atstovai, ir smulkiroje įmonėje priklausomai nuo jos veiklos specifikos, nauda, kuri kitose įmonėse, gaunama per ilgą laikotarpį, kai kuriose smulkaus verslo įmonėse galima ją gauti ir per trumpesnį laikotarpį. Priėjimas prie reikalingos informacijos, veiklos efektyvumo padidėjimas taip pat užtikrinami ilgesniu laikotarpiu naudojantis išorinių išteklių nuoma, kaip kitas gaunamas naudas ilgalaikėje perspektyvoje, respondentai įvardino: profesionalumo, pelno didėjimo naudas. Ilgalaikėje perspektyvoje gaunamos naudos, siejamos su įmonių taktiniais ar strateginiais tikslais, kuriuos įgyvendinus užtikrinama efektyvi įmonės plėtra, todėl galima daryti prielaidą, kad išteklių nuoma vienas iš metodų padedantis įgyvendinti ilgalaikes įmonių strategijas.

Apibendrinant išanalizuotas gaunamas įmonių naudas, galima daryti išvadą, kad, kiekvienai įmonei priklausomai nuo jos veiklos pobūdžio, struktūros, verslo aplinkos, rinkos konjunktūros, gaunamos naudos per trumpą ar per ilgą laikotarpį skiriasi, tačiau išteklių nuomos teikiamos naudos gali užtikrinti įmonės veiklos plėtrą ir padėti greitai spręsti susidariusias problemas, kurias įmanoma operatyviai pašalinti arba sušvelninti jų poveikį.

Norėdami ištirti išorinių išteklių nuomos problemas smulkiajame versle reikia įvertinti ir problemas susijusias su išorinių išteklių nuomos diegimu ir panaudojimu smulkaus verslo įmonėje.

Norint diegti išteklių nuoma įmonėje būtina atlikti įmonės analizę susijusią su jos verslo procesais, valdymo problemomis, įvertinti konkurencines, įmonės potencialo galimybes. Šiuo tikslu ir buvo užduotas klausimas, „Ar Jūsų įmonė prieš diegdama išorinių paslaugų nuomą atliko savo veiklos analizę?“



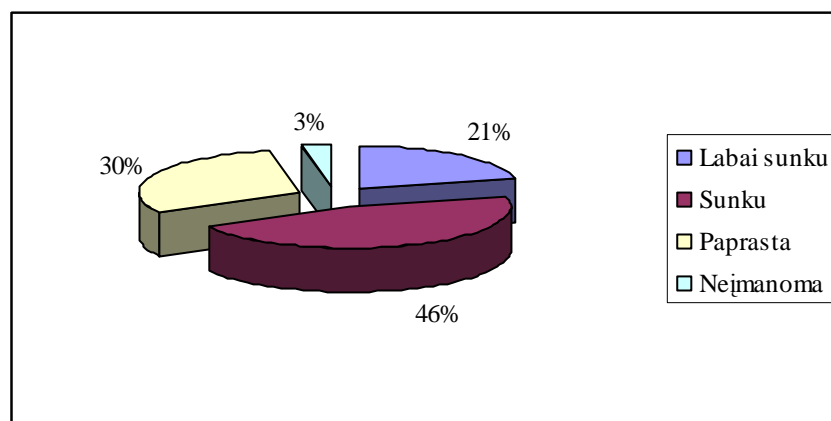
Šaltinis: sudaryta autoriaus.

28 pav. Smulkaus verslo įmonių atlikta veikos analizė

Kaip matome, 28 paveiksle smulkaus verslo įmonės prieš diegdamos išorinių išteklių nuoma didžiausią prioritetą skyrė įmonės ekonominiams ir finansiniam potencialui analizuoti. Kiek mažiau įmonių atliko verslo procesų analizę. Gamybinio, personalo, ir konkurencinio potencialo analizės, įvertinus rezultatus, matome, kad, joms skirta mažiau dėmesio. Į atvirą klausimą koka kita analizė atlikta, respondentai paminėjo SWOT analizę, kiti išorinės aplinkos analizę, tačiau tik nedaugelis respondentų pateikė informaciją, kad neatliko jokios analizės.

Apibendrinant šį klausimą, galima teikti, kad įmonės prieš diegdamos ir sprendamos ar verta naudotis išorinių išteklių nuoma atlieką tam tikrą analizę, kurios tipas priklauso nuo įmonės veiklos planavimo, strateginių tikslų, verslo aplinkos, ir gaunamos naudos.

Klausimu „Ar sudėtinga surasti atitinkantį Jūsų įmonės poreikius išorinių išteklių nuomos paslaugų tiekėją Lietuvoje?“, norime sužinoti ar problematiška surasti išorinių išteklių tiekėją, kuris atitiktų įmonės poreikius.

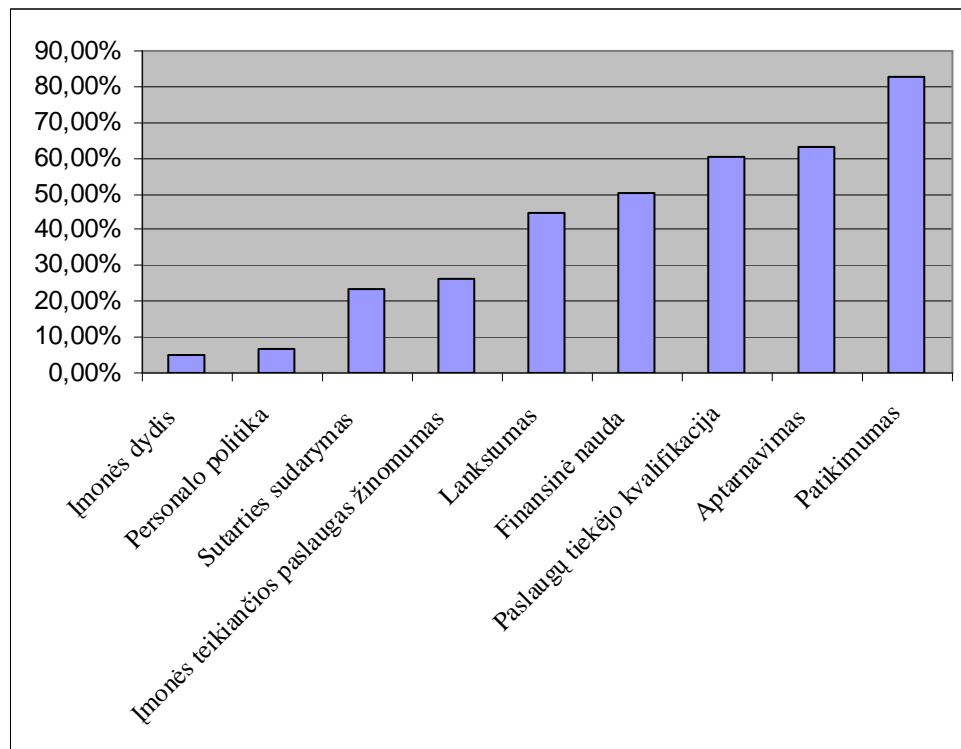


Šaltinis: sudaryta autoriaus

29 pav. Išorinių išteklių tiekėjo suradimo sudėtingumas

Remiantis respondentų atsakymais pateiktais 29 paveiksle, matome, kad surasti Lietuvoje išorinių išteklių paslaugų tiekėją ir pakankamai sudėtinga, nes tik 30 proc. respondentų teigė kad lengva surasti, tačiau kiti 70 proc. teigia, kad sunku, labai sunku, ar net neįmanoma.

Klausimu „Į kokius kriterijus Jūs labiausiai atsižvelgėte rinkdamiesi paslaugų tiekėją?“, siekiama sužinoti pagal kokius kriterijus įmonės vertino ir pasirinko išteklių nuomos tiekėjus.



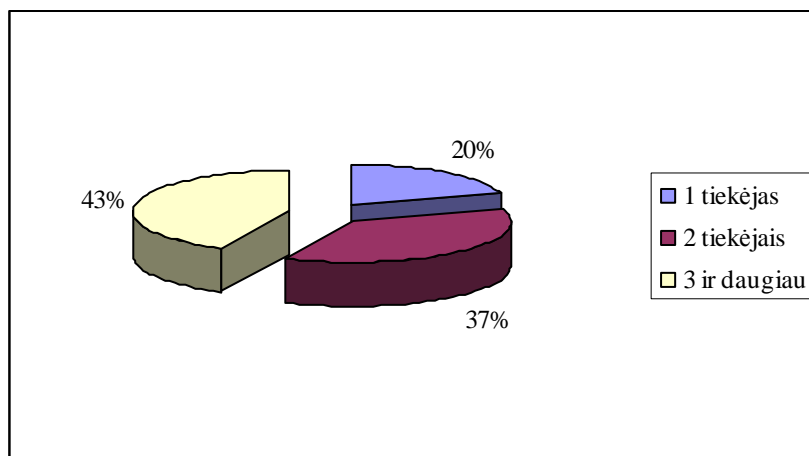
Šaltinis: sudaryta autoriaus.

30 pav. Išorinių išteklių nuomos tiekėjo pasirinkimo kriterijai

Kaip matome 30 paveiksle, renkantis tiekėją svarbiausias pasirinkimo kriterijus yra patikimumas, antras pagal svarbumą - aptarnavimas, trečias kriterijus paslaugų tiekėjo kvalifikacija, finansinė nauda – ketvirtas kriterijus pagal svarbą ir penktas kriterijus lankstumas. Kriterijams, kaip įmonės žinomumas, personalo politika, įmonės teikiančios paslaugas dydis, sutarties sudarymas, nėra svarbiausi kriterijai renkantis paslaugos tiekėją.

Pagal keliamus kriterijus, smulkaus verslo įmonės vertina ar atitinka paslaugos tiekėjas įmonės klientų reikalavimus, vertinamas tiekėjo teikiamų paslaugų lygis, kainos ir lyginamos su kitų tiekėjų paslaugų lygiu ir kainomis. Remiantis respondentų atsakymais, galima daryti prielaidą, kad tiekėjo personalo politikai, sutarties sudarymui ir jos sąlygoms teikia antraeilį vaidmenį, nors sutarties sudarymas, mano manymu turėtų vaidinti svarbesnį vaidmenį diegiant ir naudojantis išorinių išteklių nuoma.

Klausimu „Su keliais paslaugų tiekėjais bendradarbiaujate?“, siekiama išsiaiškinti su keliais paslaugų tiekėjais, smulkaus verslo įmonės bendradarbiauja, ir žinant, kad paslaugas teikiančios įmonės, specializuojasi, tik tam tikroje paslaugų teikimo srityje, bus galima daryti prielaidą, kad įmonės naudoja keletą išteklių nuomos rūšių.

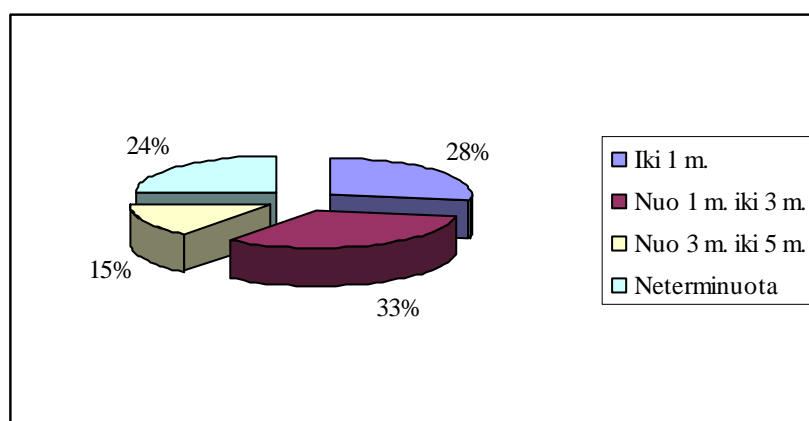


Šaltinis: sudaryta autoriaus.

31 pav. Išorinių išteklių nuomos paslaugų tiekėjų skaičius

Išanalizavus, 31 paveiksle pateiktus rezultatus matome, kad smulkios verslo įmonės daugiausiai bendradarbiauja su trim ir daugiau tiekėjų, 37 proc. – su dviem tiekėjais, ir 20 proc., tik su vienu paslaugų tiekėju. Įvertinus rezultatus, galima daryti išvadą, kad dauguma įmonių neapsiriboja bendradarbiavimu su vienu tiekėju, bet dirba su keletu, todėl manyčiau, kad smulkus verslo įmonės bendradarbiaudamos su keletu paslaugų tiekėju naudojasi daugiau nei viena išorinių išteklių nuomos rūšimi, taip pat panaikina priklausomumą nuo vieno tiekėjo.

Norėdami išsiaiškinti, kokios trukmės sudaryta sutartis su išorinių išteklių nuomos įmone respondentams pateikėme klausimą „Kokios trukmės esate sudarę sutartį su išorinių išteklių nuomos paslaugų tiekėju?“



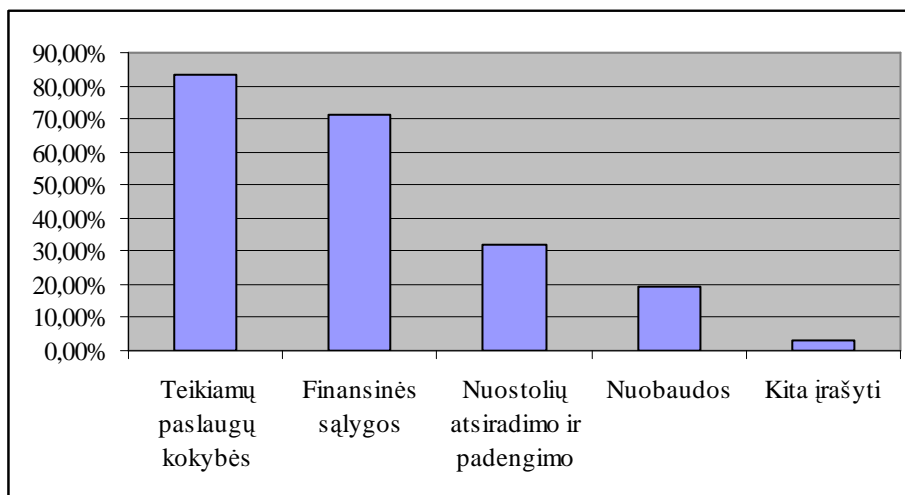
Šaltinis: sudaryta autoriaus.

32 pav. Sutarčių trukmė su išorinių išteklių nuomos tiekėju

Kaip matome, 32 paveiksle, iki vieno metų sutartį sudarė 20 proc. apklaustųjų, nuo vienerių iki trijų metų 33 proc. įmonių, 15 proc. – nuo trijų iki penkių metų, ir neterminuotas sutartis sudarė 24 proc. respondentų.

Įvertinus respondentų sudarytų sutarčių trukmę, manyčiau, kad sudarytų sutarčių trukmė susijusi su įmonių iškeltais tikslais, nes sudarytų sutarčių nuo vienu iki trijų metų, nuo trijų iki penkių metų laikotarpiui ir neterminuotų sutarčių, procentinis pasiskirstymas panašus su įmonės iškeltų vidutinės ir ilgalaikės trukmės tikslų procentiniu pasiskirstymu.

Klausimu, „Kokios sutarties su paslaugų tiekėju sąlygos labiausiai akcentuojamos?“, siekiama sužinoti kokios sutarties sąlygos labiausiai akcentuojamos bendradarbiaujant su išoriniu išteklių paslaugų tiekėju.



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

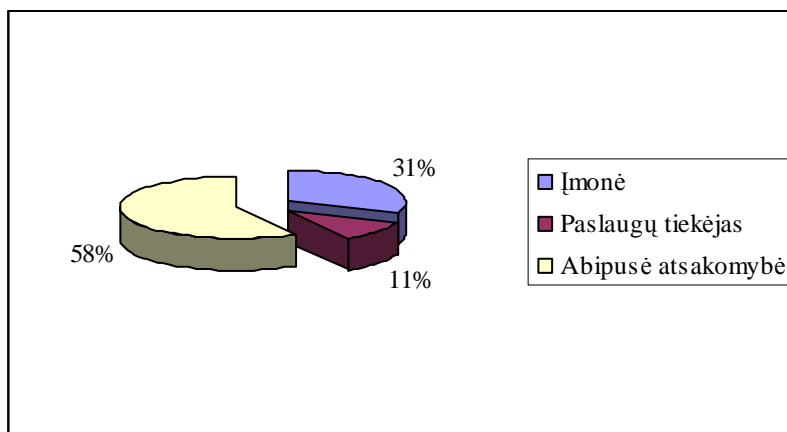
33 pav. Svarbiausios sutarčių sąlygos

33 paveiksle, pateiktos labiausiai akcentuojamos sutarčių sąlygos su paslaugos tiekėju, iš kurių, kaip svarbiausią sąlyga respondentai įvardino paslaugų kokybę, kitos pagal svarbumą sąlygos finansinės, nuostolių padengimo. Nuobaudoms sutartyse skiriamas mažiausias dėmesys, kitas sąlygas respondentai įvardino garantijas, atlikimo terminus.

Įvertinus respondentų atsakymus matome, kad pagrindinės akcentuojamos sąlygos yra kokybės ir finansinės sąlygos, tačiau mano manymu reikėtų skirti daugiau dėmesio nuobaudoms, kadangi nuobaudas galima panaudoti, kaip skatinantį instrumentą teikiamų paslaugų kokybei užtikrinti.

Norėdami sužinoti, kaip pasiskirsto verslo rizika atsiradusi neefektyviai diegiant ar įgyvendinant išorinių išteklių nuomą, tarp įmonių, respondentams pateikėme klausimą „Kas atsakingas už išorinių išteklių nuomos efektyvų diegimą ir įgyvendinimą įmonėje?“

Kaip matome, 34 paveiksle daugumoje smulkaus verslo įmonių diegiant ir įgyvendinant išorinių išteklių nuomą nustatoma apibusė atsakomybė, 31 proc. pagrindinė atsakomybė atitenka įmonei, ir 11 proc. respondentų teigia, kad atsakomybę prisiima paslaugų tiekėjas.

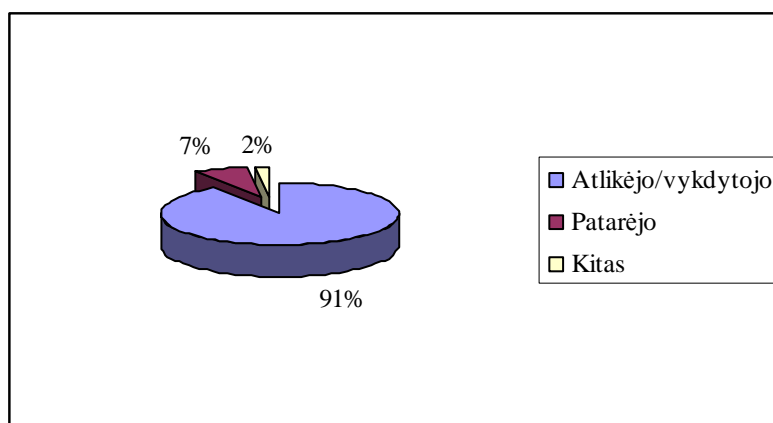


Šaltinis: sudaryta autoriaus.

34 pav. Atsakomybės pasiskirstymas diegiant ir efektyviai įgyvendinant išorinių išteklių nuomą įmonėje

Vertinant tokį atsakomybių pasiskirstymą, galima daryti tokią išvadą, kad esant abipusei atsakomybei atsiradusi verslo rizika bus padalinama tarp įmonių, kitais atvejais atsiradusią diegiant ir įgyvendinant išorinių išteklių nuomą, riziką susijusią su šiuo procesu, prisiims viena ar kita sutarties šalis.

Klausimu „Koks vaidmuo tenka paslaugos tiekėjui?“, siekiama sužinoti koks vaidmuo atitenka tiekėjui, nes tuomet galima nustatyti kokiu santykiu pasidalinami procesai.



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

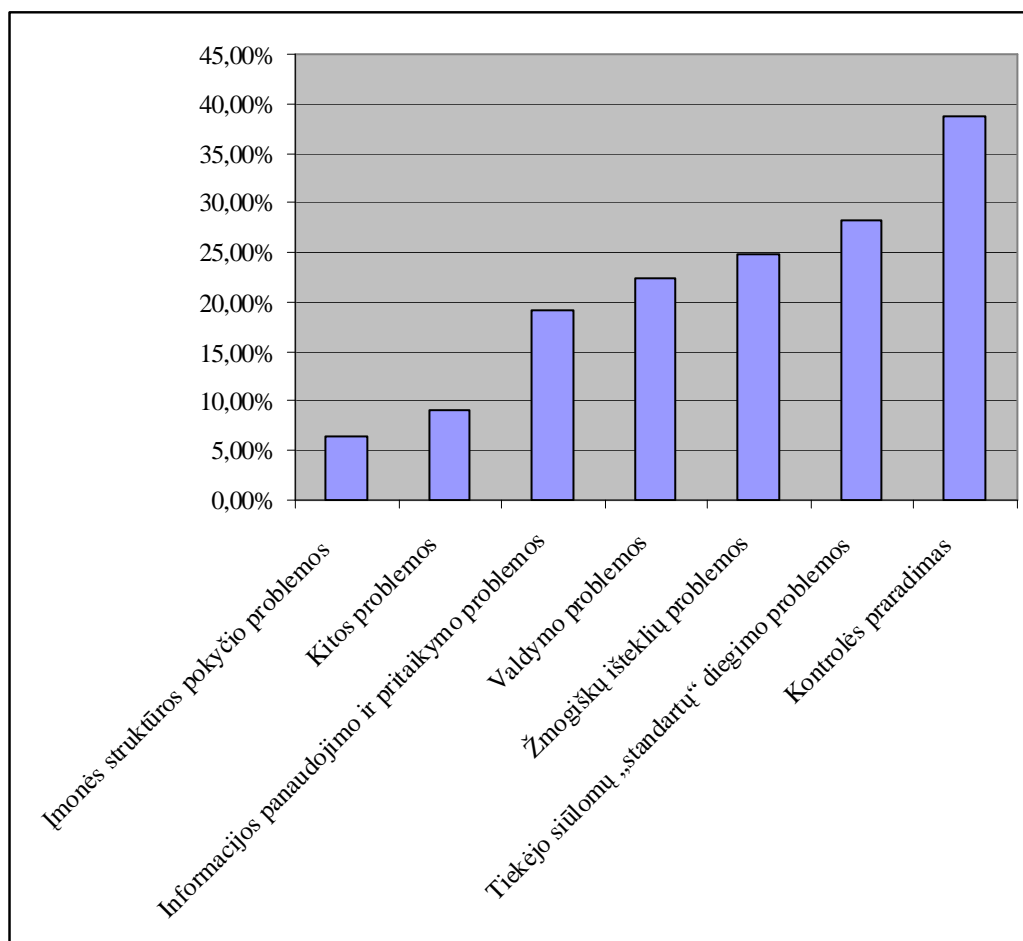
35 pav. Paslaugų tiekėjų vaidmuo

Kaip matome, 35 paveiksle, paslaugos tiekėjui respondantai perduoda atlikėjo, vykdytojo vaidmenį, patarėjo vaidmuo atitenka tik 7 proc. ir 2 proc., kaip kitą vaidmenį įvardino tarpininko.

Remiantis gautais rezultatais, galima teigti, kad įmonės teikiančios paslaugas, daugumoje nagrinėtų įmonių, atlieka vykdytojo vaidmenį, kuriam deleguota įgyvendinti perduotas jam

funkcijas, taip pasiekama pakankamai aukšta integracija tarp įmonių, priešingai nei paslaugas teikianti įmonė atliktų patarėjo vaidmenį.

Klausimu „Su kokiomis problemomis susiduriate realizuojant išorinių išteklių panaudojimą įmonėje?“, norima sužinoti, su kokiomis problemomis susiduria įmonės naudojamos išorinių išteklių nuoma, nes nuo jų priklauso įmonės veiklos efektyvumas ir perspektyvos.



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

36 pav. Išorinių išteklių nuomos realizavimo problemos

Apklausus respondentus ir remiantis jų atsakymais, kurie pateikti 36 paveiksle, matome, kad pagrindinė problema, su kuria susiduria įmonės yra kontrolės praradimas. Kitos, pakankamai svarbios problemos, tai, tiekėjų siūlomų „standartų“ diegimo ir žmogiškųjų išteklių problemos. Nemažai įmonių susiduria ir su valdymo, informacijos panaudojimo, įmonės struktūros pokyčių problemomis. Į atvirą klausimą kokiomis kitomis problemomis susiduriate, respondantai, atsakė, kad kitos problemos tai: finansinės, nepakankamas efektyvumo užtikrinimas, kaštų, terminų laikymosi problemos.

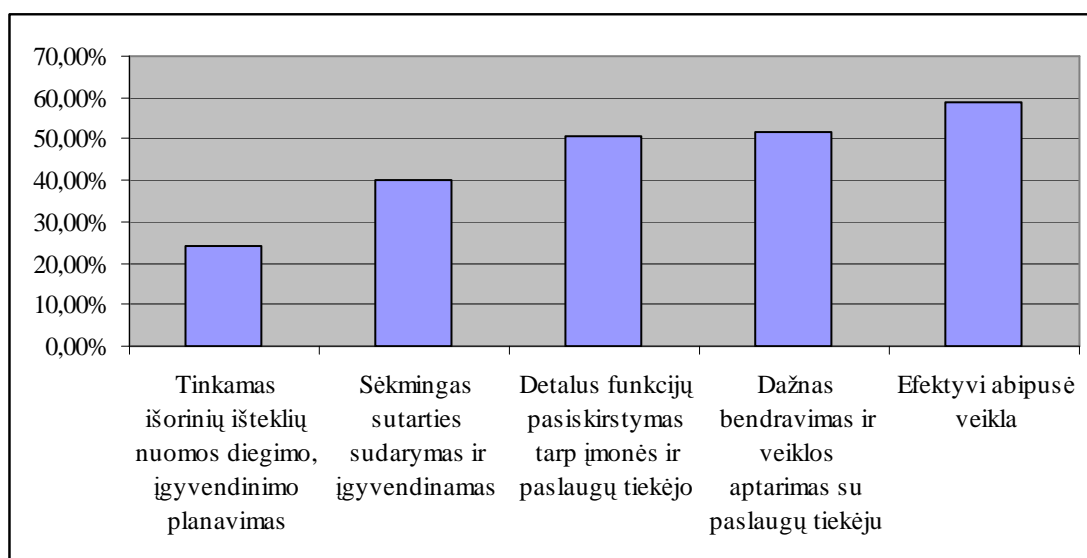
Įvertinus šio klausimo atsakymus, matome, kad pagrindinė problema yra kontrolės praradimas, tai pakankamai rimta problema, su kuria susijusi ir verslo rizika. Manychiau, kad šios

problemos priežastys, tai neteisingas įmonių funkcijų išskyrimas ir perdavimas paslaugos tiekėjui, nes perdavus pagrindines o ne pagalbines ir atsiranda kontrolės praradimas, kitu atveju, jei teisingai išskirtos ir perduotos įmonės funkcijos, kurios yra neesminės, nesukuria didelės integracijos tarp įmonės ir nesudaro įmonės kontrolės praradimo priedaidų. Tiekėjo siūlomų „standartų“ diegimo problemos gali atsirasti, dėl to kad įmonė neteisingai įvertino savo turimą potencialą ir pasirinko netinamą išteklių nuomos tiekėją, su netesingu tiekėju pasirinkimu galima susieti ir kitą respondentų paminėtą problemą informacijos panaudojimo ir pritaikymo problema.

Žmogiškųjų išteklių problemos galėjo atsirasti, mažinant įmonės darbuotojų skaičių, kad demotyvuoja ir dezorientuoja personalą, taip pat, dėl išteklių nuomos įmonės personalo kvalifikacijos trūkumo, personalo tarp įmonių integracijos sunkumų.

Valdymo problemų atsiradimą galėjo įtakoti netinkamas tiekėjo pasirinkimas, išorinių išteklių nuomos diegimo problemos, neteisingai sutartyse apibrėžti įsipareigojimai, koncentracija į antrailes funkcijas. Įmonės struktūros pokyčio problemas galėjo sukelti neteisingai identifikuota ir nustatyta bendra tiekėjo ir paslaugų naudotojo grupės valdymo struktūra ar sukurta valdymo schema.

Norėdami išsiaiškinti respondentų nuomonę, kaip sumažinti problemas diegiant ir naudojantis išorinių išteklių nuoma įmonėje, buvo pateiktas klausimas, „Kokie pagrindiniai veiksniai įtakojantys sėkmingą išorinių išteklių nuomos diegimą ir panaudojimą įmonėje?“.



Šaltinis: sudarytas autoriaus.

37 pav. Pagrindiniai veiksniai užtikrinantys efektyvų išorinių išteklių nuomos diegimą ir panaudojimą įmonėje

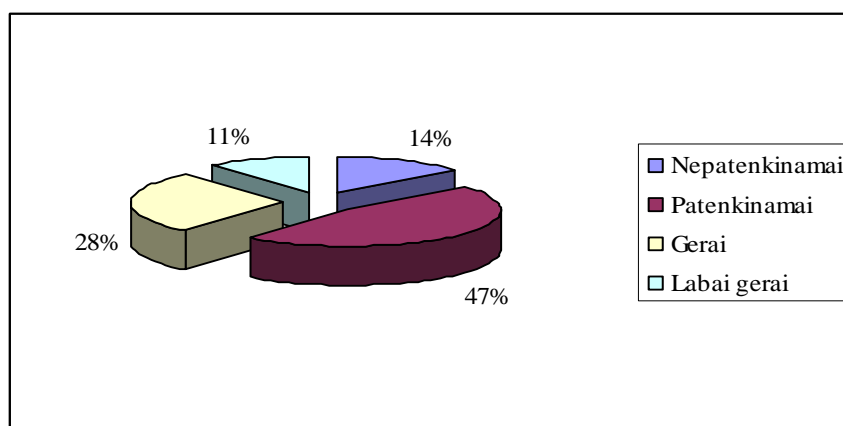
37 paveiksle pateikta respondentų nuomonė apie veiksnys kurių pagalba gali užtikrinti efektyvų išorinių išteklių nuomos diegimą ir panaudojimą įmonėje ir kaip pagrindinis veiksnys išskiriamas efektyvios abipusės veiklos užtikrinimas. Kiti, pagal svarbą panašiam lygyje esantys veiksniai, tai dažnas bendravimas ir veiklos aptarimas su paslaugos tiekėju, detalus funkcijų pasiskirstymas tarp įmonės ir paslaugų tiekėjo. Kiti respondentai kaip sėkmės veiksnį įvardina sėkmingą sutarties sudarymą ir įgyvendinimą. Mažiausia respondentų įvardino tinkamą išorinių išteklių nuomos diegimo ir įgyvendinimo planavimą.

Manychiau, kad pagrindinis veiksnys užtikrinantis išteklių nuomos diegimą ir įgyvendinimą, smulkaus verslo įmonėje yra išteklių nuomos diegimo planavimas, kurio pagalba būtų užtikrinama efektyvesnė įmonės veikla. Respondentų paminėti veiksniai, taip pat, pakankamai svarbūs. Toks veiksnys, kaip, detalus funkcijų pasiskirstymas gali padėti spręsti valdymo, įmonės struktūros, žmogiškųjų išteklių ir kontrolės praradimo problemas. Panašią įtaką gali daryti ir kiti veiksniai, tačiau, reikia didžiausią prioritetą skirti, tik nedaugelio respondentų įvardintam, išorinių išteklių nuomos diegimo ir įgyvendinimo planavimui.

Kaip matome, išorinių išteklių nuoma realizavimas yra pakankamai problematiškas, šiuo atveju reiktų atlikti atskirą išorinių išteklių nuomos problemų tyrimą, ir parengti veiksmų užtikrinančių efektyvų diegimą ir panaudojimą mokslinę studiją.

3.3. Įmonių nesinaudojančių išorinių išteklių nuoma empirinis tyrimas

Įmonėms nesinaudojančioms išorinių išteklių nuoma buvo pateiktas klausimas, „Kaip įvertintumėte savo įmonės esamą būklę“, klausimo tikslas nustatyti, kaip respondantai, kurie nesinaudoja išorinių išteklių nuoma vertina savo įmonių būklę.

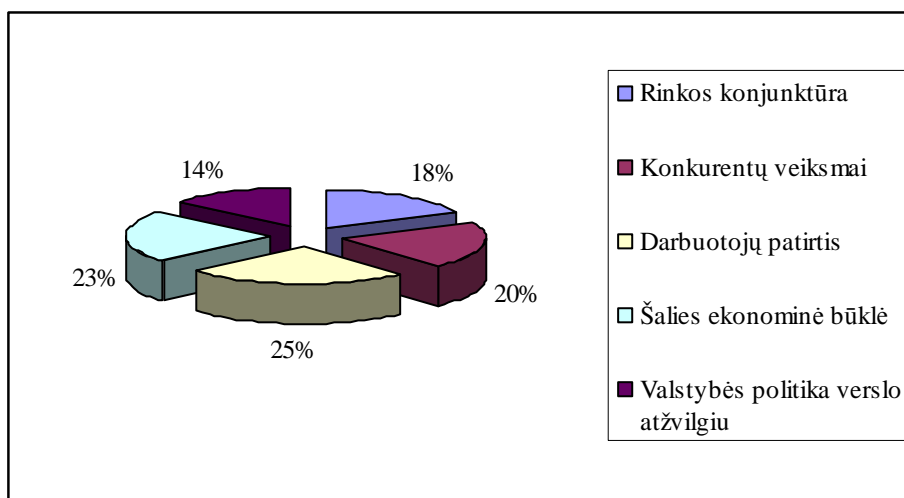


Šaltinis: sudaryta autorius.

38 pav. Smulkaus verslo įmonių nesinaudojančių išorinių išteklių nuoma būklė

Pagal respondentų atsakymus pateiktus 38 paveiksle, dauguma savo įmonės būklę vertina tik patenkinamai, 28 proc. teigia, kad jų įmonės būklė gera, 11 proc. – labai gera, ir tik 14 proc. respondentų vertina, kaip nepatenkinamą. Įvertinus rezultatus galima teigti, kad apklaustųjų kurie nesinaudoja išorinių išteklių nuoma įmonių būklė nėra labai bloga, sumuojant rezultatus respondentų, kurie atsakė, kad jų įmonės būklė gera ir labai gera gaunamas pakankamai geras 39 proc. rezultatas, kuris gana optimistiškai nuteikia smulkaus verslo įmonių būklės atžvilgiu. Manychiau, kad įmonės, kurios savo būklę apibūdino kaip patenkinamą, ir nepatenkinamą ieškomamos naujų verslo efektyvumo gerinimo metodų pasieks geresnių veiklos rezultatų kurie pagerins esamą įmonės situaciją.

Klausimo „Kokie veiksniai daro didžiausią įtaką Jūsų verslo efektyvumui ir įmonės būklei?“, tikslas sužinoti, kokie veiksniai daro įtaką smulkus verslo efektyvumui įmonėms, kurios nesinaudoja išorinių išteklių nuoma, ir įvertinus veiksnius, kurie neigiamai įtakoja įmonės būklę, bus galima daryti prielaidą ar jų neigiamą poveikį galima sumažinti naudojant išorinių išteklių nuomą.

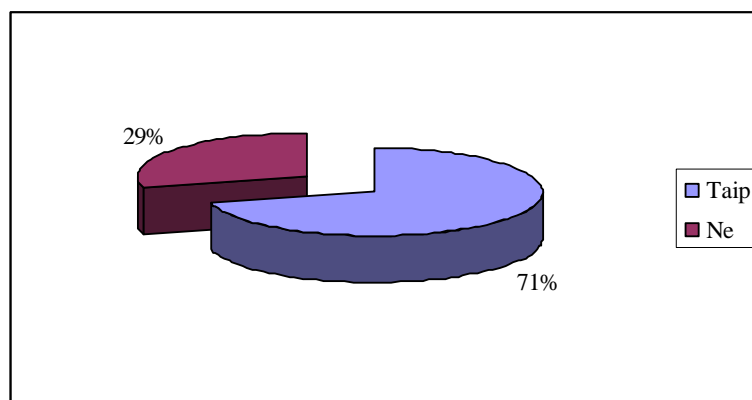


Šaltinis: sudaryta autorius.

39 pav. Veiksniai įtakoiantys smulkaus verslo įmonių nesinaudojančių išorinių išteklių nuoma efektyvumą.

Remiantis apklausos rezultatais pateiktais 39 paveiksle, 26 proc. respondentų akcentavo darbuotojų patirties trūkumą, kuris reikalingas įmones efektyvumui didinti, sekantis neigiamą įtaką darantis veiksnys šalies ekonominė padėtis 23 proc., pakankamai svarbus veiksnys turintis įtakos įmonės plėtrai konkurentų veiksmai – 20 proc. Rinkos konjunktūra pagal svarbą sudaro 18 proc. ir 14 proc. valstybės politika verslo atžvilgiu.

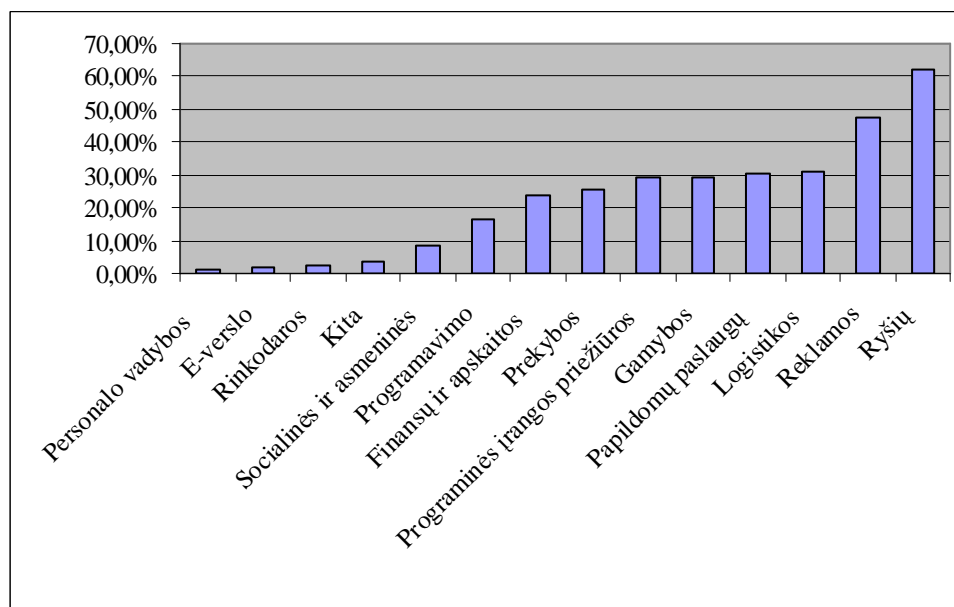
„Ar naudojate kitų įmonių paslaugomis?“, klausimo tikslas išsiaiškinti ar naudojasi ir kokių santykiu įmonės kitų įmonių paslaugomis, siekiant iširti kokiomis paslaugomis ir kaip dažnai jomis įmonės naudojasi.



Šaltinis: sudaryta autorius.

40 pav. Kitų įmonių paslaugų naudojimas

40 paveiksle matome kiek smulkaus verslo įmonių naudojasi kitų įmonių paslaugomis, apklausus respondentus gauti sekantys rezultatai, 71 proc. apklaustų įmonių naudojasi kitų įmonių paslaugomis, 29 proc. respondentų teigia, kad nesinaudoja kitų įmonių paslaugomis.



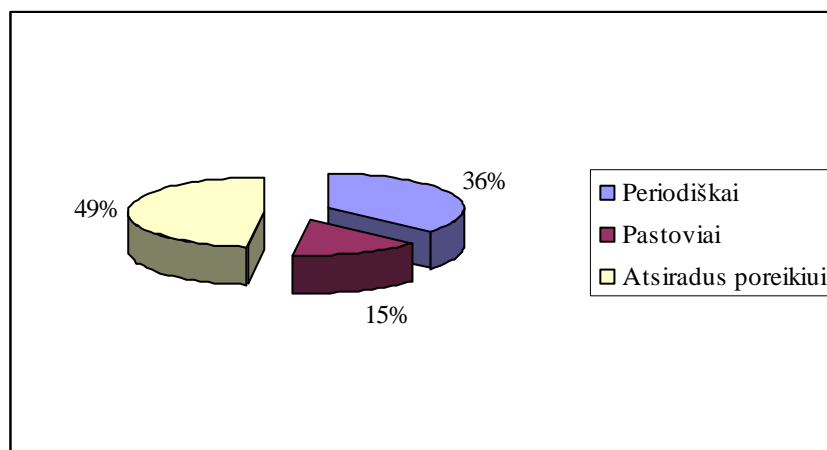
Šaltinis: sudaryta autorius.

41 pav. Paslaugos naudojamos įmonių neįdiegusių išorinių išteklių nuomos

Šiuo klausimu norėjome sužinoti, kokiomis kitų įmonių paslaugomis naudojasi įmonės, atsakymuose buvo pateiktos paslaugos, kurios susijusios tiesiogiai su išorinių išteklių nuoma

Į klausimą „Kokiomis kitų įmonių paslaugomis naudojate?“, 41 paveiksle matome, kad respondentų atsakymai pasiskirstė sekančiai: daugiausiai smulkaus verslo įmonės naudoja interneto paslaugomis, reklamos, papildomomis paslaugomis ir ryšių paslaugomis. Programinės įrangos priežiūros, gamybos, logistikos, gamybos, sudaro apie 30 proc. dalį smulkaus verslo įmonių naudojamų paslaugų. Programavimo paslaugomis 15 proc. respondentų 3 proc. – e-verslo, personalo vadybos, rinkodaros ir kitomis 3 proc. (respondentai įvardino kurjerių paslaugas, statybos, remonto). Įvertinus rezultatus galima daryti prielaidą, kad įmonės teigusios, kad nesinaudoja išorinių išteklių nuoma, mano neteisingai, nes kai kurios paslaugos atitinka išorinių išteklių nuomos tipus. Tokios paslaugos, kaip apsaugos, programinės įrangos priežiūra, programavimas, personalo vadyba, finansų ir apskaitos paslaugos ir kitos yra priskiriamos prie išorinių išteklių nuomos, tačiau tik tada, kai įmonės šiomis paslaugomis naudojasi ilgesnį laikotarpį ir jos daro tiesioginį poveikį verslo efektyvumui, padeda spręsti įmonės problemas, jų pagalba įgyvendinami įmonės strateginiai tikslai.

Klausimu „Kaip dažnai naudojate kitų įmonių paslaugomis?“, bandoma nustatyti ar įmonės dažnai naudojasi kitų įmonių paslaugomis, ir įvertinus rezultatus bus galima daryti prielaidą, kad įmonės naudojasi išorinių išteklių nuoma, tačiau dėl nepakankamos informacijos Lietuvoje šia tematika to negali identifikuoti.

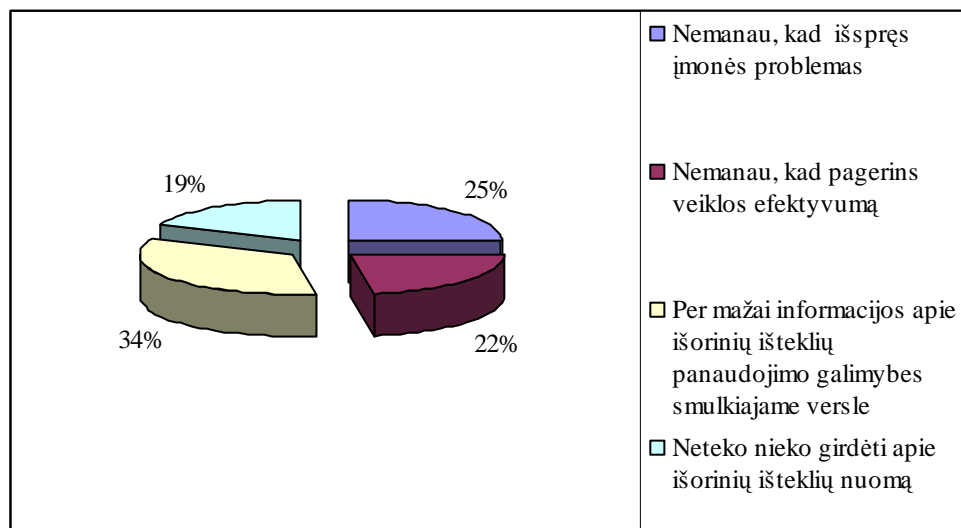


Šaltinis: sudaryta autorius.

42 pav. Paslaugų naudojimo dažnumas

Remiantis respondentų atsakymais pateiktais 42 paveiksle, kitų įmonių paslaugomis pastoviai naudojasi tik 15 proc. įmonių, 36 proc. – periodiškai, ir daugiausia apklaustų respondentų, 49 procentai kitų įmonių paslaugomis naudojasi atsiradus poreikiui. Apibendrinant, galima daryti prielaidą, kad 15 proc. respondentų, kurie apklausoje teigė, kad nesinaudoja išorinių išteklių nuoma, ja naudojasi, tik dėl informacijos trūkumo ar per mažos savo kompetencijos negali šio proceso identifikuoti.

Klausimu „Kodėl nesinaudojate išorinių išteklių nuoma?“, norima nustatyti priežastis, dėl kurių įmonės nesinaudoja išorinių išteklių nuoma. 43 paveiksle pateikiamos priežastys, kurios įtakoja išorinių išteklių nuomos panaudojimą Lietuvos smulkaus verslo segmente. 34 proc. respondentų teigimu, yra per mažai pateikiam informacijos apie išorinių išteklių nuomos panaudojimo galimybes smulkiajame versle. 25 proc. nemano kad išorinių išteklių nuoma išspręs jų įmonės problemas, 24 proc. respondentų teigia, kad išorinių išteklių nuoma nepagerins smulkaus verslo įmonės efektyvumo, ir 19 proc. neteko nieko girdėti apie išorinių išteklių nuomą.



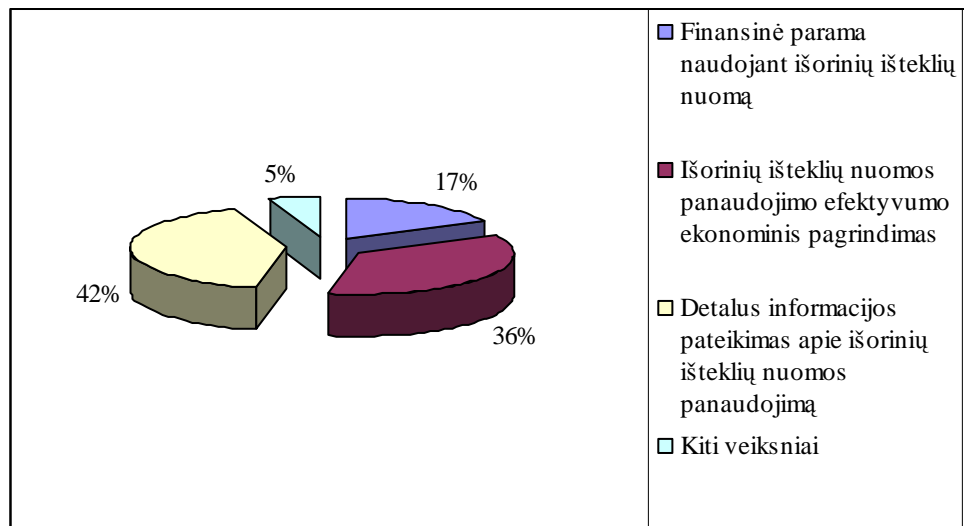
Šaltinis: sudaryta autorius.

43 pav. Priežastys dėl kurių nesinaudojama išorinių išteklių nuoma

Sprendžiant, pagal respondentų vertinimus galima daryti prielaidą, kad dauguma apklaustųjų gana pesimistiškai nusiteikę išorinių išteklių atžvilgiu nuomos, didžioji dauguma apklaustųjų nurodo pagrindinę priežastį – informacijos trūkumą apie išorinių išteklių nuomos panaudojimo galimybes.

Klausimas „Kokie veiksniai paskatintų Jus naudotis išorinių išteklių nuoma?“, skirtas nustatyti pagrindinius veiksnius, kurie paskatintų daugiau smulkaus verslo atstovų diegti savo įmonėse išorinių išteklių nuomą.

Kaip matome, 44 paveiksle, kaip pagrindinį veiksni, kuris paskatintų smulkius verslininkus diegti išorinių išteklių nuomą įmonėse, yra detalus informacijos pateikimas apie išorinių išteklių nuomos panaudojimą, 36 proc. respondentų paskatintų diegti išorinių išteklių nuomą įmonėje jos panaudojimo efektyvumo ekonominis pagrindimas, kaip skatinantį veiksni finansinę paramą diegiant išorinių išteklių nuomą įmonėje įvardina 17 proc. Likę 5 proc. respondentų mano, kad juos diegti išorinių išteklių nuomą: valstybės mokesčių politika, valstybės parama, informacinių centrų įkūrimas, taip keli respondentai pažymėjo, kad niekas nepaskatintų.



Šaltinis: sudaryta autorius.

44 pav. Veiksniai įtakoję išteklių diegimą Lietuvos smulkaus verslo įmonėse

3.4. Išorinių išteklių nuomos tyrimo apibendrinimas ir rekomendacijos smulkaus verslo efektyvumui didinti, naudojantis išorinių išteklių nuomos paslaugomis

Atlikus kokybinį tyrimą paaiškėjo, kad išorinių išteklių nuoma Lietuvoje, smulkaus verslo įmonėse yra naudojama ir pakankamai paplitusi smulkaus verslo įmonių tarpe. Išorinių išteklių nuoma daugiau diegiama ir naudojama smulkus verslo įmonėse, tačiau labai smulkių įmonių tarpe išorinių išteklių nuoma yra mažiau paplitusi.

Įvertinus smulkaus verslo įmones, kurios naudojasi išorinių išteklių nuoma nustatėme, kad Lietuvos smulkaus verslo įmonių daugiausiai naudojamas IT išteklių nuomos tipas ir verslo procesų išorinių išteklių nuomos tipas. Tokių išteklių nuomos tipų pasiskirstymą smulkaus verslo įmonėse, galėjo sąlygoti išorinių išteklių nuoma, kaip naujas „reiškinys“ Lietuvoje kurio plėtrą skatina greitai plintančios IT.

Smulkaus verslo įmonės pradėdamos naudotis išorinių išteklių nuoma, buvo iškėlusios ekonominius ir organizacinius tikslus, norėdamos per trumpą laikotarpį pasiekti geresnio veiklos rezultatyvumo. Nors strateginiams tikslams įmonės pakankamai teikė mažą prioritetą, įgyvendinus trumpalaikius tikslus, galima pasiekti vidutinės trukmės tikslų įgyvendinimo, o įgyvendinant vidutinės trukmės tikslus, galima sėkmingai pereiti prie strateginių tikslų įgyvendinimo.

Sprendimas naudotis išorinių išteklių nuoma, smulkaus verslo įmonėse, vertinamas gerai ir labai gerai, toks vertinimas parodo, kad naudojant išorinių išteklių nuomą gaunama nauda, kuri tenkina įmonių savininkų, akcininkų, vadovų poreikius. Pasitenkinimą išorinių išteklių nuoma parodo ir tai, kad daugelis įmonių ruošiasi perduoti daugiau funkcijų, galima daryti prielaidą, kad išteklių nuoma pakankamai efektyvus instrumentas didinantis įmonės potencialą.

Pagrindiniai tikslai skatinantys, naudotis išorinių išteklių nuoma yra kaštų mažinimas, produktyvumo didinimas, veiklos srities išplėtimas, produkcijos kokybės gerinimo tikslai. Smulkus verslininkai išskirdami tikslus, kurie labiausiai skatina naudotis išorinių išteklių nuoma, galimybę diegti „know - how“ ir rizikos mažinimui skiria mažiausius prioritetus. Remiantis išorinių išteklių nuomos teoriniais teiginiais, rizikos mažinimas ir „know-how“ diegimas siejami su pagrindiniais išorinių išteklių nuomos strateginiais tikslais. Koncentracijai į pagrindines kompetencijas skiriamas nepakankamas prioritetas, nes koncentracija į pagrindines kompetencijas perskirsto įmonės išteklius ir užtikrina geresnį valdymo, ir veikos efektyvumą.

Išanalizavus pagrindinius tikslus skatinančius naudotis išorinių išteklių nuoma, galima daryti išvadą, kad išorinių išteklių nuomos smulkiajame versle pagrindiniai panaudojimo tikslai yra kaštų mažinimas, produktyvumo didinimas, kokybės gerinimas. Tačiau apklaustieji smulkaus verslo atstovai per mažai dėmesio skiria kitiems tikslams, nes išorinių išteklių nuoma, turi pakankamai didelį panaudojimo potencialą įgyvendinant ne tik vieną, ar du išskirtus, kaip pagrindinius tikslus, bet visą jų kompleksą.

Gaunama nauda trumpuoju laikotarpiu turi tiesioginį ryšį su įmonės skatinančiais tikslais diegti išorinių išteklių nuomą. Priėmus sprendimą naudotis išteklių nuoma, iškart sumažėja personalo poreikis, nes perduotas funkcijas įgyvendina paslaugos tiekėjas naudodamas savo išteklius, taip pat perdavus nepagrindines funkcijas paslaugos tiekėjui galima koncentruotis į pagrindines įmonės veiklą, kompetencijas. Naudojantis išorinių išteklių nuoma sumažėja kapitalo investicijų poreikis, nes reikalingas priemonės užtikrinti efektyvią veiklą, sąlyginai suteikia paslaugos tiekėjas, kaštų sumažėjimą sąlygoja tai, kad paslaugos tiekėjas jam perduotas funkcijas realizuoja pigiau. Trumpuoju laikotarpiu gaunamą naudą galima priskirti prie trumpalaikių - operatyvinių įmonės tikslų, kuriuos galima įgyvendinti naudojant išteklių nuomą įmonėje.

Ilgalaikėje perspektyvoje gaunamos naudos, siejamos su įmonių taktiniais ar strateginiais tikslais, kuriuos įgyvendinus užtikrinama efektyvi įmonės plėtra, todėl galima daryti prielaidą, kad išteklių nuoma vienas iš metodų padedantis įgyvendinti ilgalaikes įmonių strategijas.

Apibendrinant išanalizuotas gaunamas įmonių naudas, galima daryti išvadą, kad, kiekvienai įmonei priklausomai nuo jos veiklos pobūdžio, struktūros, verslo aplinkos, rinkos konjunktūros, gaunamos naudos per trumpą ar per ilgą laikotarpį skiriasi, tačiau išteklių nuomos teikiamos naudos gali užtikrinti įmonės veiklos plėtrą ir padėti greitai spręsti susidariusias problemas, kurias įmanoma operatyviai pašalinti arba sušvelninti jų poveikį.

Norint diegti išteklių nuomą įmonėje būtina atlikti įmonės analizę susijusią su jos verslo procesais, valdymo problemomis, įvertinti konkurencines, įmonės potencialo galimybes. Įmonės prieš diegdamos ir sprendamos ar verta naudotis išorinių išteklių nuoma atliekama tam tikra analizė,

kurios tipas priklauso nuo įmonės veiklos planavimo, strateginių tikslų, verslo aplinkos, ir gaunamos naudos.

Dauguma įmonių neapsiriboja bendradarbiavimu su vienu tiekėju, bet dirba su keletu, todėl galima teigti, kad smulkus verslo įmonės bendradarbiaudamos su keletu paslaugų tiekėju naudojasi daugiau nei viena išorinių išteklių nuomos rūšimi, taip pat panaikina priklausomumą nuo vieno tiekėjo.

Smulkaus verslo įmonėse naudojančiose išorinių išteklių nuomą pagrindinė problema yra kontrolės praradimas, tai pakankamai rimta problema, su kuria susijusi ir verslo rizika. Šios problemos priežastys, tai neteisingas įmonių funkcijų išskyrimas ir perdavimas paslaugos tiekėjui, nes perdavus pagrindines o ne pagalbines ir atsiranda kontrolės praradimas, kitu atveju, jei teisingai išskirtos ir perduotos įmonės funkcijos, kurios yra neesminės, nesukuria didelės integracijos tarp įmonės ir nesudaro įmonės kontrolės praradimo prielaidų. Tiekėjo siūlomų „standartų“ diegimo problemos gali atsirasti, dėl to kad įmonė neteisingai įvertino savo turimą potencialą ir pasirinko netinamą išteklių nuomos tiekėją, su netesingu tiekėju pasirinkimu galima susieti ir kitą respondentų paminėtą problemą informacijos panaudojimo ir pritaikymo problemą.

Žmogiškųjų išteklių problemos galėjo atsirasti, mažinant įmonės darbuotojų skaičių, kad demotyvuoja ir dezorientuoja personalą, taip pat, dėl išteklių nuomos įmonės personalo kvalifikacijos trūkumo, personalo tarp įmonių integracijos sunkumų.

Valdymo problemų atsiradimą galėjo įtakoti netinkamas tiekėjo pasirinkimas, išorinių išteklių nuomos diegimo problemos, neteisingai sutartyse apibrėžti įsipareigojimai, koncentracija į antraeiles funkcijas. Įmonės struktūros pokyčio problemas galėjo sukelti neteisingai identifikuota ir nustatyta bendra tiekėjo ir paslaugų naudotojo grupės valdymo struktūra ar sukurta valdymo schema.

Apibendrinant galima teigti, kad pagrindinis veiksnys užtikrinantis išteklių nuomos diegimą ir įgyvendinimą, smulkaus verslo įmonėje yra išteklių nuomos diegimo planavimas, kurio pagalba būtų užtikrinama efektyvesnė įmonės veikla. Toks veiksnys, kaip, detalus funkcijų pasiskirstymas gali padėti spręsti valdymo, įmonės struktūros, žmogiškųjų išteklių ir kontrolės praradimo problemas.

Kaip matome, išorinių išteklių nuoma realizavimas yra pakankamai problematiškas, šiuo atveju reiktų atlikti atskirą išorinių išteklių nuomos problemų tyrimą, ir parengti veiksmų užtikrinančių efektyvų diegimą ir panaudojimą mokslinę studiją.

Analizuojant smulkaus verslo įmones, kurios nesinaudoja išorinių išteklių nuoma, buvo bandoma išsiaiškinti kokie veiksniai daro įtaką smulkaus verslo įmonių veiklos efektyvumui, ir remiantis teorinėmis išorinių išteklių nuomos prielaidomis. Įmonių išskirtus, rinkos konjunktūros,

darbuotojų patirties ir konkurentų veiksmų poveikį galima būtų sumažinti naudojantis išorinių išteklių nuoma.

Tiriant smulkaus verslo įmones sužinojome, kad įmonės, kurios nesinaudoja išorinių išteklių nuoma, naudojasi kitų įmonių paslaugomis ir įvertinus rezultatus galima daryti prielaidą, kad įmonės teigusios, kad nesinaudoja išorinių išteklių nuoma, mano neteisingai, nes paslaugos pateiktos apklausos klausime atitiko išorinių išteklių nuomos tipus. Tokios paslaugos, kaip apsaugos, programinės įrangos prižiūra, programavimas, personalo vadyba, finansų ir apskaitos paslaugos ir kitos yra priskiriamos prie išorinių išteklių nuomos, tačiau tik tada, kai įmonės šiomis paslaugomis naudojasi ilgesnį laikotarpį ir jos daro tiesioginį poveikį verslo efektyvumui. Įvertinus įmonių kitų paslaugų naudojimosi dažnumą galima daryti prielaidą, kad įmonės naudojasi išorinių išteklių nuoma, tačiau dėl nepakankamos informacijos Lietuvoje šia tematika ar per mažos savo kompetencijos to negali identifikuoti.

Atliekant priežasčių analizę kodėl smulkaus verslo įmonės nesinaudoja išorinių išteklių nuoma paaiškėjo, kad dauguma įmonių nenaudoja išorinių išteklių nuomos, nes nemano kad išorinių išteklių nuoma išspręs jų problemas ar pagerins veiklos efektyvumą, tačiau nemaža dalis apie išorinių išteklių nuomą nėra nieko girdėjusi, tačiau pagrindinė priežastis tai informacijos trūkumas apie išorinių išteklių nuomos panaudojimo galimybes.

Atliekant tyrimą paaiškėjo, kad veiksniai galintys paskatinti naudotis išorinių išteklių nuoma yra detalus informacijos pateikimas apie išorinių išteklių nuomos panaudojimą, panaudojimo efektyvumo ekonominis pagrindimas, finansinė paramą diegiant išorinių išteklių nuomą.

Atlikus empirinį išorinių išteklių nuomos smulkiajame versle tyrimą, galime teigti, kad hipotezė: *taikant išorinių išteklių paslaugų nuomą galima padidinti smulkaus verslo efektyvumą Lietuvoje*, pasitvirtina. Atlikus empirinį tyrimą, pagrystą išorinių išteklių nuomos teoriniais aspektais, įsitikinome, kad dauguma pateiktų teorinių teiginių pasitvirtino. Tai parodo apklaustųjų įmonių, kurios naudojasi išorinių išteklių nuoma apklausos rezultatai, tačiau galima teigti, kad daugumoje įmonių nors ir naudojasi išorinių išteklių nuoma dėl informacijos trūkumo ar kompetencijos stokos negali pilnai išnaudoti išorinių išteklių nuomos galimybių.

Įmonės kurios teigia, kad nesinaudoja išorinių išteklių nuoma, kaip parodė tyrimas, jos naudojasi šiuo metodu, tačiau dauguma jo negali identifikuoti, dėl informacijos apie išorinių išteklių nuomą stokos. Šios įmonės yra gana pesimistiškai nusiteikusios išorinių išteklių nuomos atžvilgiu, tačiau galima daryti prielaidą, kad tai įtakoja nepakankamas informacijos kiekis, su atliktais tyrimais skirtais išorinių išteklių nuomos diegimui ir panaudojimui Lietuvos versle.

Įvertinus išorinių išteklių nuomos teorinius aspektus ir empirinio tyrimo rezultatus, galima pateikti rekomendacijas smulkaus verslo efektyvumui didinti panaudojant išorinių išteklių nuomą.

Prieš diegiant išorinių išteklių nuomą, kiekvienai įmonei reikia įvertinti savo motyvaciją išorinių išteklių nuomai, atsirasiančią riziką, įtakojančius veiksnius. Pagrindinis instrumentas, kurio pagalba galima priimti sprendimą ar reikalinga išorinių išteklių nuoma įmonėje ir kokio tipo yra „Išorinių išteklių nuomos matrica“, tačiau ji turi vieną trūkumą, nes ją galima naudoti tik esant konkurencinei aplinkai. Išorinių išteklių nuomos diegimo sprendimai yra labai svarbūs, nes dėl neteisingai įvertintų ir išskirtų įmonės strategijų, rinkos analizės, konkurencijos ir perduotų kompetencijų įmonėje diegimas nebus efektyvus ir išteklių nuoma pasireikš negatyvia puse.

Įvertinus išorinių išteklių naudą, atsirandančią riziką, sprendimas diegti išorinių išteklių nuomą reikalauja detalios strateginės analizės, ir išorinių išteklių nuomos diegimo programos sudarymo. Išanalizavus, literatūroje pateiktus išorinių išteklių nuomos diegimo metodus, kurių autoriai siūlo įvairias programas susidedančias iš įvairių etapų, todėl jas išnagrinėjus, pateikėme supaprastintą išorinių išteklių nuomos diegimo smulkiajame versle teorinį modelį kuris pateiktas 9 lentelėje. Modelis sudarytas iš pagrindinių keturių etapų apimančių strateginių tikslų iškėlimą ir funkcijų išskyrimą; išteklių nuomos kaštų, naudos, ir rizikos analizę; išteklių nuomos tiekėjo parinkimo ir vertinimo; sutarties sudarymo ir tiekėjo veiklos kontrolės.

9 lentelė

Rekomendacijos smulkaus verslo efektyvumui didinti, naudojantis išorinių išteklių nuomos paslaugomis

Rekomendacijos	
Strateginių tikslų iškėlimas, funkcijų išskyrimas	Šiame etape įmonė privalo iškelti strateginius tikslus ir išskirti funkcijas, kurių pagalba įgyvendinami įmonės strateginiai tikslai.
Išteklių nuomos kaštų, naudos ir rizikos analizė	Įmonei apsisprendus naudotis išorinių paslaugų nuoma reikia įvertinti naudingumą kaštų ir rizikos atžvilgiu
Išteklių nuomos tiekėjo pasirinkimas ir vertinimas	Siekiant, užtikrinti, kad išorinių paslaugų nuoma tikrai atneštų įmonei naudą būtina teisingai pasirinkti šių paslaugų tiekėją.
Sutarties sudarymas ir paslaugos tiekėjo veiklos kontrolė	Sudarant sutartį su paslaugos tiekėju reikia nustatyti šalies įsipareigojimus suteiktų paslaugų kokybės, aptarnavimo efektyvumo nuostatas, numatyti sutartyje veiklos kontrolės kriterijus

Šaltinis: sukurta autoriaus.

Norint paskatinti išorinių išteklių nuomos panaudojimą ir efektyvesnį diegimą, reikia atlikti Lietuvos smulkaus verslo segmento galimybių studiją, parengti detalią informaciją apie išorinių išteklių panaudojimą, jų diegimą, galimą ekonominės naudos ir verslo efektyvumo užtikrinimą naudojantis išorinių išteklių nuoma.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Išorinių išteklių nuoma pakankamai nauja verslo valdymo forma, atsiradusi ir aktyviai pradėta naudoti nuo 1990 metų, nors, kaip reiškinys atsirado 18 a. vystantis amatams. Išorinių išteklių nuoma, kaip verslo valdymo forma atsirado 1960 metais, griūnant didelėms korporacijos, ir ieškant efektyvių būdų įmonės veiklai plėtoti. Tačiau, pagrindinis išorinių išteklių nuomos katalizatorius buvo informacinių technologijų plėtra.

Išorinių išteklių nuoma Lietuvoje pakankamai naujas ir mažai ištirtas reiškinys, nors pasauliniu mastu pakankamai paplitęs, ir naudojamas siekiant įmonių veiklos efektyvumui užtikrinti.

Išorinių išteklių nuoma aktyviai pradėta naudoti nuo 1990 metų, kaip kaštų mažinimo metodas, kuris vėliau transformavosi į rizikos mažinimo būdą, koncentracijos į pagrindinę veiklą koncepcija, ir per 30 metų pokyčių, tapo įmonių naudojama šiuolaikine veiklos strategija.

Išanalizavus išorinių išteklių nuomos sampratą, kuri, atsirado gana neseniai, ją galima apibrėžti, kaip efektyvų metodą, kurio pagalba, perdavus trečiajai šaliai įmonės verslo procesus galima užtikrinti įmonės konkurencingumą, apsirūpinti ištekliais, optimizuoti įmonės veiklos vidinius procesus kurių pagalba užtikrinamas verslo efektyvumas. Išorinių išteklių nuoma, kaip verslo organizavimo metodas, grindžiamas ilgalaikėmis sutartimis, todėl galima išorinių išteklių nuomą vertinti, kaip ilgalaikių sutarčių tarp įmonių sistema. Ilgalaikėmis sutartimis, pagrįstas įmonių bendradarbiavimas padeda sukurti efektyvius rizikos sumažinimo ar persikirstymo būdus.

Išorinių išteklių nuomos pagrindiniai tikslai yra keturi, tai: strateginiai, ekonominiai, organizaciniai, motyvaciniai tikslai. Kiekvienas tikslas, gali būti panaudojimas priklausomai nuo įmonės poreikių, tačiau jie negali būti naudojami tik vienam tikslui pasiekti, nes įgyvendinus tik vieną tikslą, ne visada galima užtikrinti įmonės veiklos efektyvumą.

Išorinių išteklių nuomą skirstoma į tipus atsižvelgiant į: išorinių išteklių nuomos taikymo mastą, naudojimo strateginius tikslus, veiklos vykdymo vietą, pagal išskiriamas funkcijas. Daugelis nagrinėtų autorių, verslo procesų ir informacinių technologijų išorinių išteklių nuomos tipus išskiria kaip pagrindinius, tačiau įvertinus, kad kitais atvejais pateikiama kitokia tipų klasifikacija, galima teigti, kad mokslininkų pateikiamus tipų klasifikavimus įtakoja išorinių išteklių nuomos, kaip naujo verslo efektyvumo gerinimo metodo naujumas ir vystantis verslininkystei tipai gali keistis priklausomai nuo verslo aplinkos pokyčių.

Pagrindinės gaunamos naudos: konkurencinio pranašumo, kaštų mažinimo, koncentracijos į pagrindinę veiklą, rizikos mažinimo, funkcijų kokybės atlikimo, galimybė naudotis ištekliais. Tačiau norint šias naudas gauti, reikia teisingai iškelti įmonės tikslus, įvertinti ar tikslinga įmonei

naudotis išorinių išteklių nuoma, kokias funkcijas perduoti ir pasiekti efektyvaus sutarties su paslaugų tiekėju valdymo.

Nuo teisingų strateginių sprendimų priėmimo priklauso efektyvus išorinių išteklių nuomos diegimas ir panaudojimas įmonėje. Efektyvų diegimą gali užtikrinti sprendimų priėmimo modelis, nustatant ar reikalinga išorinių išteklių nuoma ir ar ją verta taikyti padeda nustatyti „Išteklių nuomos matrica“ ir įmonės diegimo etapų modeliai.

Išanalizavus išorinių išteklių nuomą, galima išskirti pagrindinius jos privalumus, kurie yra: galimybė gauti aukšto lygio ir kokybišką paslaugą, užtikrinti įmonės lankstumą keičiantis rinkos sąlygoms, pasinaudoti kitos įmonės patirtimi, diegti inovacijas. Tačiau be daugelio privalumų išorinių išteklių nuoma turi ir daug trūkumų, kurie pasireiškia, kaip: informacijos praradimo rizika, išaugę kaštai, priklausomybė nuo kitos įmonės, partnerių nesąžiningumas, įmonės kontrolės praradimas.

Lietuvoje smulkus verslas vaidina pakankamai didelį vaidmenį užtikrinant šalies ekonominę ir socialinę gerovę. Smulkaus verslo įmonių indėlis į šalies BVP kiekvienais metais didėja, daugiausiai pridėtinės vertės sukuriama prekybos ir paslaugų sektoriuose, tačiau smulkaus verslo įmonės susiduria su daugeliu problemų.

Pagrindinės smulkaus verslo problemos siejamos su resursų stoka. Smulkaus verslo įmonių plėtrą stabdo finansinių išteklių trūkumas, žemas techninis potencialas, nepakankama žmogiškųjų išteklių kvalifikacija, dideli veiklos kaštai, partnerių suradimas. Taip pat nepakankamas valstybės dėmesys smulkiam verslui, didelė mokesčių našta. Mokslinėje literatūroje nagrinėjančioje smulkaus verslo problemas, išskiriama turimo potencialo stoka, kuri trukdo sėkmingai diegiant ir įgyvendinant inovacinę veiklą. Šios problemos sprendimas galimas deleguojant dalį savo turimo potencialo ir funkcijų kitoms struktūroms kooperavimosi, bendradarbiavimo pagrindu. Kitas smulkaus verslo problemų sprendimas, tai inovacijos smulkiajame versle kurių pagalba galima sėkmingai vystyti verslą ir spręsti įmonės efektyvumo didinimą, kaip inovaciją panaudojant ir pritraukiant išorinį potencialą kuris užtikrina įmonės plėtrą.

Atlikus empirinį tyrimą paaiškėjo, kad išorinių išteklių nuoma Lietuvoje, smulkaus verslo įmonėse yra naudojama ir pakankamai paplitusi smulkaus verslo įmonių tarpe. Įvertinus smulkaus verslo įmones, kurios naudojasi išorinių išteklių nuoma nustatėme, kad Lietuvos smulkaus verslo įmonių daugiausiai naudojamas IT išteklių nuomos tipas ir verslo procesų išorinių išteklių nuomos tipas

Remiantis atlikto tyrimo duomenimis, smulkaus verslo įmonės pradėdamos naudotis išorinių išteklių nuoma, buvo iškėlusios ekonominius ir organizacinius tikslus, norėdamos per trumpą laikotarpį pasiekti geresnio veiklos rezultatyvumo. Sprendimas naudotis išorinių išteklių nuoma, smulkaus verslo įmonėse, vertinamas gerai ir labai gerai, toks vertinimas parodo, kad naudojant

išorinių išteklių nuomą gaunama nauda, kuri tenkina įmonių savininkų, akcininkų, vadovų poreikius.

Išorinių išteklių nuomos Lietuvos smulkiajame versle pagrindiniai panaudojimo tikslai yra kaštų mažinimas, produktyvumo didinimas, kokybės gerinimas. Gaunama nauda trumpuoju laikotarpiu turi tiesioginį ryšį su įmonės skatinančiais tikslais diegti išorinių išteklių nuomą.

Empirinio tyrimo pagalba nustatyta, kad smulkiame versle trumpuoju laikotarpiu: sumažėja personalo poreikis, padidėja koncentracija į pagrindinę veiklą, sumažėja kaštai. Ilgalaikėje perspektyvoje gaunamos naudos: valdymo problemų sumažėjimas, įmonės valdymui skiriamo laiko trukmės mažėjimas, produkcijos ar paslaugos kokybės pagerėjimas.

Tyrimas parodė, kad Lietuvos smulkaus verslo įmonių neapsiriboja bendradarbiavimu su vienu tiekėju, bet dirba su keletu, todėl galima teigti, kad smulkus verslo įmonės bendradarbiaudamos su keletu paslaugų tiekėju naudojasi daugiau nei viena išorinių išteklių nuomos rūšimi, taip pat panaikina priklausomumą nuo vieno tiekėjo.

Lietuvos smulkaus verslo įmonėse naudojančiose išorinių išteklių nuomą pagrindinė problema yra kontrolės praradimas, tiekėjo siūlomų „standartų“ diegimo problemos, žmogiškųjų išteklių problemos.

Valdymo problemų atsiradimą galėjo įtakoti netinkamas tiekėjo pasirinkimas, išorinių išteklių nuomos diegimo problemos, neteisingai sutartyse apibrėžti įsipareigojimai, koncentracija į antraeiles funkcijas. Įmonės struktūros pokyčio problemas galėjo sukelti neteisingai identifikuota ir nustatyta bendra tiekėjo ir paslaugų naudotojo grupės valdymo struktūra ar sukurta valdymo schema.

Lietuvos smulkaus verslo įmonės, kurios nesinaudoja išorinių išteklių nuoma, naudojasi kitų įmonių paslaugomis ir įvertinus rezultatus galima daryti prielaidą, kad įmonės teigusios, kad nesinaudoja išorinių išteklių nuoma, mano neteisingai, nes paslaugos pateiktos apklausos klausime atitiko išorinių išteklių nuomos tipus.

Pagrindinės priežastys, kodėl smulkaus verslo įmonės nesinaudoja išorinių išteklių nuoma yra: nemano kad išorinių išteklių nuoma išspręs jų problemas ar pagerins veiklos efektyvumą, nemaža dalis apie išorinių išteklių nuomą nėra nieko girdėjusi, tačiau pagrindinė priežastis tai informacijos trūkumas apie išorinių išteklių nuomos panaudojimo galimybes.

Pagrindiniai veiksniai galintys paskatinti išorinių išteklių nuoma tai: detalus informacijos pateikimas apie išorinių išteklių nuomos panaudojimą, panaudojimo efektyvumo ekonominis pagrindimas, finansinė paramą diegiant išorinių išteklių nuomą.

Atlikus empirinį išorinių išteklių nuomos smulkiajame versle tyrimą, galime teigti, kad hipotezė: *taikant išorinių išteklių paslaugų nuomą galima padidinti smulkaus verslo efektyvumą Lietuvoje*, pasitvirtina. Atlikus empirinį tyrimą, pagrystą išorinių išteklių nuomos teoriniais

aspektais, galime teigti, kad dauguma pateiktų teorinių teiginių susijusių su veiklos efektyvumo gerinimu pasitvirtino. Tai parodo apklaustųjų įmonių, kurios naudojami išorinių išteklių nuoma apklausos rezultatai, tačiau galima teigti, kad daugumoje įmonių nors ir naudojami išorinių išteklių nuoma dėl informacijos trūkumo ar kompetencijos stokos negali pilnai išnaudoti išorinių išteklių nuomos galimybių.

Pasiūlymai

- Parengti teorinių mokslinių publikacijų apie išorinių išteklių nuomą.
- Parengti mokslines publikacijas paremtas praktiniais aspektais apie išorinių išteklių nuomą ir jos panaudojimą versle.
- Sukurti išorinių išteklių nuomos efektyvumo vertinimo ekonominį modelį.
- Sudaryti efektyvaus diegimo ir panaudojimo išorinių išteklių nuomos smulkiajame versle modelius.
- Sukurti išorinių išteklių nuomos informacinį centrą ir internetinį portalą skirtą verslo ir viešajam sektoriui.

SUMMARY

Relevance of the topic. Efficiency improvement of the small enterprises in Lithuania using outsourcing.

Research object – outsourcing.

Research objectives:

8. Based on the relevant scientific literature to present the assumptions for the origin of outsourcing and its concept.
9. To display the objectives and types of outsourcing.
10. To define the benefits and strategic solutions of application provided by outsourcing.
11. To define the benefits and limitations of outsourcing.
12. To identify the main problems of the small enterprises in Lithuania.
13. To assess the possibilities of the practicing of outsourcing in the small enterprises.
14. Having conducted empirical research on outsourcing and assessed possibilities of the outsourcing practicing, to give recommendations for the efficiency improvement of the small enterprises by using services of outsourcing.

Following the analysis of the theoretical aspects of outsourcing it can be concluded as an efficient method by means of which, under transfer of the business processes to the third party, the enterprise can ensure its competitiveness, provide itself with resources, and optimize internal processes of the enterprise activity.

The analysis of the problems encountered by the small enterprises in Lithuania resulted in the conclusion that the prime problems are related to the lack of resources. Development of the small enterprises is impeded by the lack of financial resources, low technical potential, insufficient qualification of human resources, high activity costs, finding of partners.

The research on the possibilities of outsourcing in the small enterprises in Lithuania has revealed that outsourcing is an efficient instrument to ensure development of the small enterprises. Having assessed the results of the research the recommendations for the efficiency of the small enterprises were presented.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

Mokslinės literatūros sąrašas

1. Blumberg, Les. (2007) *Outsourcing wymaga strategii* [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. Gegužės 3 d]. Prieiga per internetą: <http://www.outsourcing.com.pl/1157,dbaj_o_relacje.html>
2. CAMBELL, John. (1999) Outsourcing in maintenance management, Journal: *Journal of Quality in Maintenance Engineering* [interaktyvus]. Year: 1999 Volume: 1 Issue: 3 Page:18-24. ISSN: 1355-2511 [žiūrėta 2007 m. Kovo 22 d.]. Prieiga per internetą <<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/13552519510096369>>
3. DAMAŠIENĖ, Violeta; CIBULSKIENĖ, Diana. (2002) Smulkaus ir vidutinio verslo integracijos į Europos Sąjungos ūkį problemos. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas : Vytauto Didžiojo universitetas, Nr. 23, p. 29-39. ISSN 1392-1142.
4. GARUCKAS; Rimantas; JATULIAVIČIENĖ; Gražina. (2007) *Smulkaus ir vidutinio verslo plėtros problemos ir perspektyvos Lietuvos regionuose* [interaktyvus]. [žiūrėta 2008m. Vasario 11 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.vtvk.lt/index.php?p=402&l=lt&n=835>>
5. JUŠČIUS, V. (1995) Smulkaus ir vidutinio verslo plėtojimo sunkumai. *Ekonomika ir vadyba* : Kaunas : Technologija, p. 169-170. ISBN 9986-13-202-9.
6. KARDELIS, Kęstutis. (2002) *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex. 398 p. ISBN 9986-948-65-7.
7. KREMIC, Tibor; TUKEL, Icmeli; ROM, Walter. (2006) *Outsourcing decision support Supply Chain Management* [interaktyvus]. An International Journal Volume 11 , Number 6 p. 467–482 [žiūrėta 2006 m. Lapkričio 22 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/13598540610703864>>
8. LINDER, Jane; JAKOBSON, Alvin; COLE, Martin. (2006) *Выгоды стратегического аутсорсинга*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. Gegužės 23 d.] Prieiga per internetą: <http://www.v-ratio.ru/content.php?Id=28&article_id=76>
9. MATEKONIENĖ, Jūratė; MAČERINSKIENĖ, Irena; SABAITĖ, Ginta; DARULIS, Arvydas; KRUTKIENĖ, Izolda. (2002) Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo plėtros strateginės kryptys. *Regionų plėtra – 2002*. Kaunas: Technologija, p.126-131. ISBN 9955-09-275-0.
10. MELNIKAS, Borisas; JAKŪBAVIČIUS, Artūras. (1999) Smulkaus ir vidutinio verslo inovacinės veiklos aspektai. *Ekonomika : mokslo darbai*. Vilnius : Vilniaus universiteto leidykla, Nr. 46 , p.63-75. ISSN 1392-1258.
11. MOLENDĄ, Karolina, MYKOWSKA, Aleksandra, (2004) *Dylematy outsourcingu – jak kształtować strategię marketingową na rynku usług outsourcingowych*. [interaktyvus]. [žiūrėta

- 2007 m. Gegužės 24 d.]. Prieiga per internetą: <
www.domszkolen.com/doc/dylematy_outsourcingu.pdf>
12. NIEWIADOMSKA, Agnieszka. (2004) *Outsourcing - rozwiązanie na trudne czasy* [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. Gegužės 25 d.]. Prieiga per internetą:
<http://hlb.pl/pl/Outsourcing_ksiegowosci.php?artid=205&>
13. NOVICKAS, Julijus; SAVANEVIČIENĖ, Asta. (2000) SVV įmonių kooperavimo potencialas. *Ekonomika ir vadyba*, Kaunas : Technologija, p. 313-315 ISBN 9986-13-749-7.
14. OBŁÓJ, Krzysztof. (2004) *Rośnie rola outsourcingu w strategiach firm*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. Gegužės 25 d.]. Prieiga per internetą:<
http://www.nkl.ae.katowice.pl/biuletyn/referaty/ustron2004_06.pdf>
15. OLEŃSKI, Józef. (2004) *Outsourcing w e-administracji. Korzyści ekonomiczne i granice outsourcingu w e-administracji*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2008m. Gegužės 3 d.]. Prieiga per internetą: <
www.e-administracja.org.pl/baza_wiedzy/pliki/Olenski_Jozef_outsourcing.pdf>
16. PAČĖSA, Nerijus; PUKAS, Valdas. (2002) Smulkaus ir vidutinio verslo plėtra-pagrindinis regioninės politikos instrumentas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, p. 102-109. ISSN 1392-1142.
17. RUDZKIS, Rimantas; DIKČIUS, Vytautas, DULSKIS, Darius; (2007). *Lietuvos mažų ir vidutinių įmonių būklė ir plėtros tendencijos*. [interaktyvus]. Vilnius: Lietuvos Respublikos ūkio ministerija. [žiūrėta 2006 m. Lapkričio 22 d.] Prieiga per internetą:
<<http://www.ukmin.lt/lt/svv/doc/Lietuvos%20padetis%20Europoje.zip>>
18. POWER, M., John., DESOUZA, Kevin, BONIFAZI Carlo. (2006) *The outsourcing handbook : how to implement a successful outsourcing process*. London, Kogan Page., p.241 ISBN 0-7494-4430-4.
19. RUTKAUSKAS, A.V.; KRUTKIENĖ, I. (2001) Smulkaus ir vidutinio verslo vaidmuo regioninėje plėtroje. Tarptautinės mokslinės konferencijos „Regionų plėtra- 2001“ pranešimų medžiaga. Kaunas: Technologija, p. 38-51. ISBN 9986-13-964-3.
20. ŠTREIMIKIENĖ, Dalia; DAPKUS, Rimantas; ŠIVICKAS, Gintautas; Paramos smulkiam ir vidutiniam verslui efektyvumo vertinimas. *Ekonomika : mokslo darbai* , Vilniaus universitetas. Vilnius : Vilniaus universiteto leidykla, Nr. 80, p.84-102. ISSN 1392-1258.
21. TROCKI, Michal. (2001) *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności*. Warszawa: PWE. p. 228. ISBN: 83-208-1340-9.
22. URBONAVIČIUS, Sigitas; IVANAUSKAS, Robertas. (2002) Smulkių ir vidutinių įmonių vieta globaliuose procesuose. *Ekonomika : mokslo darbai* , Vilniaus universitetas. Vilnius : Vilniaus universiteto leidykla, Nr. 60(2), p.130-139. ISSN 1392-1258.

23. ZIELINSKI, Jacek. (2001) *Outsourcing doradztwa podatkowego i rachunkowości* Krakow. p.186. ISBN: 83-916309-1-9.
24. ZIEMER, Grzegorz. (2004) *Outsourcing zadań logistycznych* [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. Balandžio 25 d.] Prieiga per internetą: <www.nkl.ae.katowice.pl/ustron2004_06.pdf>
25. ZIMNIEWICZ, Kazimierz. (2003) *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa: PWE. p. 247. ISBN: 83-208-1439-1.
26. АНИКИН, Б.,А. (2003) *Концептуально-понятийные основы аутсорсинга и эволюции его развития* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. Lapkričio 22 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.cfin.ru/management/outsourcing.shtml>>
27. ДАДАШЕВ, Б.; МЕШКОВА, Д. (2006) Ресурсная эффективность малых предприятий. *Экономист*. Москва. Nr. 6, p 55-62 . ISSN 0869-4672.
28. ДОБРОПРАВОВ А.Н. (2003) *Субконтрактация и аутсорсинг* [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. Kovo 22 d.]. Prieiga per internetą <<http://www.dis.ru/fm/arhiv/2003/3/3.html>>
29. КУЗЬМИН. Дмитрий. (1999) Кооперация мелких товаропроизводителей как инструмент хозяйственного управления. *Проблемы теории и практики управления*. Москва. Nr. 99/3. p. 114-118.
30. КУРЬЯНОВИЧ Вячеслав (2005) *Реструктуризация фирмы и переход на аутсорсинг* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. Lapkričio 27 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.omc.ru/autsorsing.php?id=1>>
31. ЛОБАНОВ, Олег., (2005) *Равнение на аутсорсинг* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. Lapkričio 23 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.cfin.ru/press/zhuk/2005-1/20.shtml>>
32. МАСЛОВ, Д.В. (2005) *Стратегия достижения конкурентоспособности в малом и среднем бизнесе* [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. Gegužės 23 d.] Prieiga per internetą <http://www.cfin.ru/management/strategy/small_strat.shtml>
33. МИТРОФАНОВА, Елена. (2005) *Как оптимизировать бизнес-модель компании* [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. Sausio 9 d.] Prieiga per internetą <<http://www.cfin.ru/management/strategy/change/outsourcing.shtml>>
34. НОЙБАУЭР, Херберт. (2002) Инновационная деятельность на малых и средних предприятиях. *Проблемы теории и практики управления*. Москва. Nr. 2002/3. p. 61-66.
35. ОВЕРБИ, Стефани. (2008) *Как измерять реальный успех аутсорсинга* [interaktyvus]. [žiūrėta 2008m. Balandžio 11 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.outsourcing.ru/content/rus/251/2519-article.asp>>
36. ОРЛОВА, Елена. (2006) *Выделить и выиграть* [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. Gegužės 11 d.]. Prieiga per internetą:< <http://expert.ru/printissues/ural/2006/05/autsorsing/>>

37. ПАНИОТТО, В. И.; МАКСИМЕНКО, В. С. (1988) *Методы социологических исследований* [interaktyvus]. [žiūrėta 2008m. Sausio 15d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.socioline.ru/node/395>>
38. САЙФИЕВА, С.Н.; БЫКАДОРОВ, М.А. (2007) *Аутсорсинг в свете экономической теории* [interaktyvus]. [žiūrėta 2008m. Sausio 22d. <<http://www.cemi.rssi.ru/mei/articles/sajf-bik07-1.pdf>>
39. СМИРНОВА, Наталья. (2006) *Стратегия взаимодействия франчайзера и франчайз* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. Sausio 29 d.]. Prieiga per internetą <:<http://www.betec.ru/index.php?id=6&sid=94>>
40. СТРИКЛЕНД, А. Дж., (2004) *Аутсорсинг: преимущества и недостатки* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. Lapkričio 29 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.biznespoint.ru/article21.html>>
41. ФУРЦИК, А. Н. (2002) *Организация аутсорсинга в корпоративном управлении* [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. Kovo 22 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.fbc.ru/library/co.htm>>
42. ХЕЙВУД, Брайан, Дж. (2002) *Аутсорсинг : в поисках конкурентных преимуществ*. Москва : "Вильямс", p.174. ISBN 5-8459-0398-X.
43. ХЛЕБНИКОВ, Дмитрий. (2004) *Аутсорсинг как инструмент снижения затрат и оптимизации бизнес-системы* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. Lapkričio 26 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_16/article_222/>

Informacijos šaltiniai

44. A Discussion of Web Surveys [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. sausio 14 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.busreslab.com/tips/tip38.htm>>
45. Cieślak - Grzegorzcyk, Małgorzata. (2001) Outsourcing. [interaktyvus] .[žiūrėta 2008m. Sausio 22d.] Prieiga per internetą: <<http://sklep.modernmarketing.pl/index.php?pg=arta&magnr=200011&artnr=01>>
46. КАЛИНИН, Денис. (2008) *Секреты управления аутсорсингом*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. Balandžio 25 d.] Prieiga per internetą: <<http://www.osp.ru/cio/2008/02/4826909/>>
47. KRAJEWSKA, Anna. (2002a.) *Istota i cele outsourcingu* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. Lapkričio 22 d.] Prieiga per internetą: <<http://www.ipis.pl/artykul.php?idartykul=141&poddzial=Artyku%C3%84%C4%85%C3%A2%E2%82%AC%C5%A1y%20wszystkie>>

48. KRAJEWSKA, Anna. (2002b.) *Korzyści outsourcingu* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. Lapkričio 22 d.]. <http://www.pct.pl/bazy/pct.nsf/id/PL_Korzysci_Outsourcingu_1>
49. L.R. Smulkaus ir vidutinio verslo įstatymas (2004) [interaktyvus]. Lietuvos Respublikos seimas www.lrs.lt [žiūrėta 2008m. Sausio 22d.]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=238716>
50. Lietuvos Respublikos ūkio ministerija (2007) *Smulkiojo ir vidutinio verslo sektoriaus statistika* [interaktyvus]. Vilnius: Lietuvos Respublikos ūkio ministerija. [žiūrėta 2008m. Balandžio 11 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.ukmin.lt/lt/svv/statistika/index.php>>
51. Lietuvos Respublikos ūkio ministerija (2007) *Lietuvos respublikos ūkio ekonominės ir socialinės būklės 2007 metų sausio-rugsėjo mėn, apžvalga* [interaktyvus]. Vilnius: Lietuvos Respublikos ūkio ministerija. [žiūrėta 2008m. Balandžio 11 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.ukmin.lt/lt/veiklos_kryptys/ukio_apzvalga/>
52. SANKOWSKI, Pawel. (2005) *Outsourcing w malej firmie* [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. Gegužės 25 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.twoja-firma.pl/artykuly/445,outsourcing-w-malej-firmie.html>>
53. Smulkių ir vidutinių įmonių verslo sąlygos (2007) [interaktyvus]. Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės [žiūrėta 2008 m. Sausio 11 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.stat.gov.lt/lt/catalog/list/?cat_y=1&cat_id=4&id=1164&PHPSESSID=69efb2b7a0b5fa1e3d2b07581b8c02b4>
54. Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės [interaktyvus]. [žiūrėta 2008m. Sausio 15d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.stat.gov.lt/lt/>>
55. WRIGHT, Kevin, B. *Researching Internet-Based Populations: Advantages and Disadvantages of Online Survey Research, Online Questionnaire Authoring Software Packages, and Web Survey Services* [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. sausio 13 d.]. Prieiga per internetą: <<http://jcmc.indiana.edu/vol10/issue3/wright.html>>
56. БОРКУС, Влад. (2004) *Нужен ли кому-то аутсорсинг ?* [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. Kovo 22 d.]. Prieiga per internetą <<http://kis.pcweek.ru/Year2004/N26/CP1251/Strategy/chapt1.htm>>
57. ГАВРИЛОВ, Алексей. (2003) *Аутсорсинг: практика решения проблем.* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. Lapkričio 25 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.profigroup.by/ok/3_2003/331/>
58. ЕРМОШКИН, Николай. (2004) *Управление бизнесом - что дает аутсорсинг?* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. Lapkričio 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.valex.net/articles/outsourcing.html>>

59. ЗАЦЕПА, Сергей. (2006) *Повышение рентабельности малого бизнеса с помощью аутсорсинга* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. Lapkričio 26 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.business-magazine.ru/oldpub/pub264861>>

60. КОПТЕЛОВ, Андрей; Крылов, Тимофей. (2006) *Аутсорсинг в зеркале современного бизнеса* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. Lapkričio 27 d.]. Prieiga per internetą: <<http://citcity.ru/13938/>>

61. СИЗОВА, Ольга. (2006) *Реструктуризация без проблем* interaktyvus. [žiūrėta 2007 m. Gegužės 25 d.] Prieiga per internetą: < <http://www.berator.ru/consultant/article/419>>

62. ЮФА, Валерий. (2007) *Страсти по аутсорсингу*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. Balandžio 22 d.] Prieiga per internetą :<<http://www.osp.ru/lan/2007/06/4240771/>>

ANKETA

Gerbiami respondentai, Vilniaus universiteto Kauno humanitarinio fakulteto magistrantas atlieka tyrimą "Išorinių išteklių nuomos galimybės Lietuvos smulkiajame versle".

Tyrimu siekiama ištirti esamą išorinių išteklių nuomos situaciją Lietuvos smulkiajame versle, jos įtaką didinant smulkaus verslo efektyvumą ir pan.

Išorinių išteklių nuomos (angl. Outsourcing) samprata siejama su tam tikrų įmonės funkcijų perdavimu trečiajai šaliai (pvz. kitos organizacijos samdymas atlikti įmonės buhalterinę apskaitą, darbuotojų nuoma, logistikos, IT paslaugų, ir t.t.)

Anketa anoniminė.

(Anketoje pateikiamas klausimynas skirtas įmonėms kurios naudojasi, ir nesinaudoja išorinių išteklių nuoma)

Dėkingas už Jūsų atsakymus

Bendri klausimai pateikti smulkaus verslo įmonėms

1. Ar Jūsų įmonė naudojasi išorinių išteklių nuomos paslaugomis?

1. Taip
2. Ne

2. Kiek laiko Jūsų įmonė užsiima komercine veikla ?

1. Mažiau nei metus
2. Nuo 1 iki 5 metų.
3. Nuo 5 iki 10 metų.
4. Daugiau nei 10 metų.

3. Kiek Jūsų įmonėje dirba darbuotojų?

1. 0-9 darbuotojai.
2. 10-19 darbuotojų
3. 20-49 darbuotojų

4. Iš kokio Jūs esate miesto?

Įrašykite miestą.

5. Kokios Jūsų užimamos pareigos įmonėje?

1. Savininkas
2. Akcininkas
3. Savininkas/ vadovas

4. Akcininkas/ vadovas
5. Vadovas/ vadybininkas
6. Kitos pareigos (įrašyti)

Klausimai įmonėms naudojančioms išorinių išteklių nuomą

6. Kokią išorinių paslaugų nuomos rūšį naudojate ?

1. E-verslo
2. Interneto paslaugų
3. Programavimo
4. Programinės įrangos priežiūros
5. Finansų ir apskaitos
6. Personalo vadybos
7. Rinkodaros
8. Reklamos
9. Logistikos
10. Ryšių
11. Prekybos
12. Papildomų paslaugų (maitinimas, švaros, apsaugos paslaugos)
13. Gamybos
14. Kitos paslaugos (įrašyti)

7. Kokius tikslus iškėlėte, pradėdami naudotis išorinių išteklių nuoma?

1. Strateginius tikslus
2. Rinkos tikslus
3. Ekonominius tikslus
4. Organizacinius tikslus
5. Motyvacinius tikslus

8. Su kokios trukmės tikslais, Jūsų įmonėje, siejamas išorinių išteklių nuomos panaudojimas?

1. Su ilgalaikiais tikslais
2. Vidutinės trukmės
3. Trumpalaikiais tikslais

9. Kaip įvertintumėte Jūsų pasitenkinimo lygį priėmus sprendimą naudotis išorinių išteklių nuoma?

1. Labai gerai

2. Gerai
3. Patenkinamai
4. Nepatenkinami

10. Ar ateityje, įmonė planuoja perduoti daugiau funkcijų išorinių išteklių nuoma?

1. Taip
2. Ne
3. Atsiradus poreikiui

11. Kokie tikslai, Jus skatina, naudotis išorinių išteklių nuoma?

1. Kaštų mažinimas
2. Galimybė naudotis „Know-how“
3. Įmonės struktūros optimizavimas
4. Rinkos pozicijų pagerinimas
5. Koncentracija į pagrindines kompetencijas
6. Paslaugų ir produkcijos kokybės pagerinimas
7. Veiklos srities išplėtimas
8. Produktyvumo didinimas
9. Veiklos rizikos mažinimas
10. Kiti (įrašyti)

12. Kokią naudą gaunate naudodamiesi išorinių išteklių nuoma trumpuoju laikotarpiu?

1. Kapitalo investicijų poreikio sumažėjimas
2. Personalo poreikio sumažėjimas
3. Koncentracija į pagrindinę veiklą
4. Pajamų padidėjimas
5. Kaštų sumažėjimas
6. Kita (įrašyti)

13. Kokią naudą gaunate, naudodamiesi išorinių išteklių nuoma, ilgalaikėje perspektyvoje?

1. Veiklos efektyvumo padidėjimas
2. Įmonės valdymui skiriamo laiko trukmės sumažėjimas
3. Valdymo problemų sumažėjimas
4. Produkcijos ar paslaugos kokybės pagerėjimas
5. Priėjimas prie reikalingos informacijos
6. Kita (įrašyti)

14. Ar Jūsų įmonė, prieš diegdama išorinių išteklių nuomą, atliko savo veiklos analizę?

1. Konkurencinio potencialo
2. Verslo procesų

3. Personalo
4. Gamybinio pajėgumo
5. Ekonominę- finansinę
6. Neatlikome jokios analizės
7. Kita (įrašyti)

15. Ar sudėtinga, surasti atitinkantį, Jūsų įmonės poreikius, išorinių išteklių nuomos paslaugų tiekėją Lietuvoje?

1. Labai sunku
2. Sunku
3. Paprasta
4. Neįmanoma

16. Į kokius kriterijus, Jūs labiausiai atsižvelgėte, rinkdamiesi paslaugų tiekėją?

1. Lankstumas
2. Patikimumas
3. Personalo politika
4. Įmonės dydis
5. Finansinė nauda
6. Įmonės teikiančios paslaugas žinomumas
7. Sutarties sudarymas
8. Paslaugų tiekėjo kvalifikacija
9. Aptarnavimas

17. Su keliais paslaugų tiekėjais bendradarbiaujate?

1. 1 tiekėjas
2. 2 tiekėjais
3. 3 ir daugiau

18. Kokios trukmės, esate sudarę sutartį, su išorinių išteklių paslaugos tiekėju?

1. Iki 1 m.
2. Nuo 1 iki 3 m.
3. Nuo 3 iki 5 m.
4. Neterminuota

19. Kokios sutarties su paslaugų tiekėju sąlygos labiausiai akcentuojamos?

1. Finansinės sąlygos
2. Teikiamų paslaugų kokybės
3. Nuostolių atsiradimo ir padengimo
4. Nuobaudos

5. Kita (įrašyti)

20. Kas atsakingas, už išorinių išteklių nuomos, efektyvų diegimą ir įgyvendinimą įmonėje?

1. Įmonė
2. Paslaugų tiekėjas
3. Abipusė atsakomybė

21. Koks vaidmuo tenka paslaugos tiekėjui?

1. Patarėjo
2. Atlikėjo/vykdytojo
3. Kitas (įrašyti)

22. Su kokiomis problemomis susiduriate, realizuojant išorinių išteklių panaudojimą įmonėje ?

1. Valdymo problemos
2. Įmonės struktūros pokyčio problemos
3. Žmogiškųjų išteklių problemos
4. Kontrolės praradimas
5. Tiekėjo siūlomų „standartų“ diegimo problemos
6. Informacijos panaudojimo ir pritaikymo problemos
7. Kitos problemos (įrašyti)

23. Kokie pagrindiniai veiksniai įtakoja sėkmingą išorinių išteklių nuomos diegimą ir panaudojimą įmonėje?

1. Tinkamas išorinių išteklių nuomos diegimo, įgyvendinimo planavimas
2. Sėkmingas sutarties sudarymas ir įgyvendinimas
3. Efektyvi abipusė veikla
4. Detalus funkcijų pasiskirstymas tarp įmonės ir paslaugų tiekėjo
5. Dažnas bendravimas ir veiklos aptarimas su paslaugų tiekėju

Klausimai įmonėms nesinaudojančioms išorinių išteklių nuoma

24. Kokie veiksniai daro didžiausią įtaką Jūsų verslo efektyvumui ir įmonės būklei?

1. Rinkos konjunktūra
2. Konkurentų veiksmai
3. Darbuotojų patirtis
4. Šalies ekonominė būklė
5. Valstybės politika verslo atžvilgiu

25. Su kokiomis problemomis, susidūrėte verslo pradžioje ir susiduriate šiuo metu?

1. Konkurencija
2. Tiekimo problemos
3. Realizacijos problemos
4. Finansinių išteklių problemos
5. Biurokratija
6. Kompetencijos stoka
7. Informacijos trūkumu
8. Žmogiškų išteklių problemomis
9. Paramos iš šalies stoka

26. Ar naudojate kitų įmonių paslaugomis?

1. Taip
2. Ne

27. Kokiomis kitų įmonių paslaugomis naudojate?

1. E-verslo
2. Interneto paslaugų
3. Programavimo
4. Programinės įrangos priežiūros
5. Finansų ir apskaitos
6. Personalo vadybos
7. Rinkodaros
8. Reklamos
9. Logistikos
10. Ryšių
11. Prekybos
12. Papildomų paslaugų (maitinimas, švaros, apsaugos paslaugos)
13. Gamybos
14. Socialinės asmeninės
15. Kitos paslaugos (įrašyti)

28. Kaip dažnai naudojate kitų įmonių paslaugomis?

1. Pastoviai
2. Periodiškai
3. Atsiradus poreikiui

29. Kodėl nesinaudojate išorinių išteklių nuoma?

1. Nemanau, kad tai išspręs įmonės problemas
2. Nemanau, kad pagerins veiklos efektyvumą

3. Per mažai informacijos, apie išorinių išteklių nuomos, panaudojimo galimybes smulkiajame versle
4. Neteko nieko girdėti, apie išorinių išteklių nuomą.

30. Kokie veiksniai paskatintų naudotis išorinių išteklių nuoma?

1. Finansinė parama naudojant išorinių išteklių nuomą
2. Išorinių išteklių nuomos panaudojimo efektyvumo ekonominis pagrindimas
3. Detalus informacijos pateikimas apie išorinių išteklių nuomos panaudojimą
4. Kiti veiksniai (įrašyti)