

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Tarptautinio verslo studijų programa
Kodas 62403S113

AUŠRA SAMUKAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

IŠORINIŲ IŠTEKLIŲ NUOMOS ĮTAKA ORGANIZACIJŲ VEIKLAI

Kaunas 2009

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

AUŠRA SAMUKAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

IŠORINIŲ IŠTEKLIŲ NUOMOS ĮTAKA ORGANIZACIJŲ VEIKLAI

Darbo vadovas _____
(parašas)

Doc. Dr. E. V. Bartkus
(darbo vadovo mokslo laipsnis,
mokslo pedagoginis vardas,
vardas ir pavardė)

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

Kaunas 2009

TURINYS

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS	4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	4
ĮVADAS.....	6
1. IŠORINIŲ IŠTEKLIŲ NUOMOS ESMĖ IR PASKIRTIS LIETUVOS DRAUDIMO SEKTORIUJE	8
1.1. Išorinių išteklių nuomos raida	8
1.2. Išorinių išteklių nuomos samprata.....	10
1.3. Išorinių išteklių nuomos tikslai ir tipai.....	13
1.3.1. Išorinių išteklių nuomos tikslai	13
1.3.2. Išorinių išteklių nuomos tipai.....	16
1.4. Išorinių išteklių nuomos panaudojimo strateginiai sprendimai ir diegimo etapai	19
1.5. Draudimo esmė ir svarba.....	25
1.6. Draudimo tikslai ir klasifikacija.....	27
1.7. Išorinių išteklių nuomos privalumai ir trūkumai draudimo sektoriuje.....	28
2. LIETUVOS DRAUDIMO SEKTORIUS IR JO VEIKLA.....	35
2.1. Draudimo rinkos apžvalga	35
2.1.1. Draudimo rinka Baltijos šalyse	36
2.1.2. Draudimo rinka Lietuvoje	41
2.2. Draudimo rinkos vystymasis panaudojant išorinius išteklius	46
3. IŠORINIŲ IŠTEKLIŲ NUOMOS ĮTAKA DRAUDIMO BENDROVIŲ VEIKLAI LIETUVOJE.....	50
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	62
SANTRAUKA.....	64
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	65
ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	66
ANKETA.....	71

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

CRM –	customer relation management
EUR -	euras
IT –	informacinės technologijos
LR –	Lietuvos Respublika
RSA –	Royal and Sun Alliance
SLA –	paslaugų lygio sutartis (angl. Service Level Agreement)
TPVCA –	transporto priemonių vairuotojų civilinė atsakomybė

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Išorinių išteklių nuomos terminologija.....	12
2 lentelė Išorinių išteklių nuomos tiekėjų pasirinkimo kriterijai.....	24
3 lentelė Išorinių išteklių nuomos privalumai ir trūkumai užsakovo akimis	33
4 lentelė Baltijos šalių rinkos dalys ir augimas 2007-2008 m., mln. Eur, proc.	37
5 lentelė Baltijos šalių draudimo rinka pagal šakas, 2008 m. sausio-rugsėjo mėn., mln. Eur., proc.	38
6 lentelė Baltijos šalių ne gyvybės draudimo rinka pagal įm. grupes, 2007- 2008 m., Eur, proc.....	40
7 lentelė Lietuvos ne gyvybės draudimo rinkos įmonių pozicijos 2007-2008 m., eurai, proc.	43
8 lentelė Draudimo įmonių pasiskirstymas pagal veiklos laikotarpį bei naudojimąsi ar nesinaudojimą išorinių išteklių nuoma.....	50

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 Pav. Išorinių išteklių nuomos tipai.....	17
2 pav. „3 žingsnių“ konkurencingumo strategija	20
3 pav. Išorinių išteklių nuomos matrica	21
4 pav. Išorinių išteklių diegimo etapai	23
5 pav. „Trikojės kėdės“ modelis	29
6 pav. Pasirašytų įmokų augimas Europos draudimo rinkose 2007 m., proc.	36
7 pav. Baltijos šalių draudimo rinkos augimas 2008 m., sausio-gruodžio mėn., proc.....	37
8 pav. Baltijos šalių ne gyvybės draudimo rinkos augimas 2008 m. I-IV ketv., mln. Eur., proc.	39
9 pav. Baltijos šalių ne gyvybės draudimo rinkos augimas 2008 m. 1-9 mėn., proc.....	39
10 pav. Lietuvos draudimo rinka pagal šakas 2003-2007 m., proc.....	42
11 pav. Lietuvos draudimo lyderių rinkos dalys mėnesiais, 2007 m. – 2008 m. 1-9 mėn., proc.....	44
12 pav. Lietuvos gyvybės draudimo rinka 2005-2008 m., mln.lt., proc.	45
13.pav. Gyvybės draudimo pasirašytos įmokos 2008 m.-2009 m. sausio-vasario mėn., mln.lt.	46
14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas	50

15 pav. Draudimo kompanijų išorėje nuomojamos paslaugos.....	51
16 pav. Išorinių išteklių nuomos paslaugos, kuriomis nesinaudoja draudimo kompanijos	53
17 pav. Draudimo bendrovių išskelti tikslai	54
19 pav. Draudimo bendrovių gauta nauda trupame ir ilgame laikotarpyje	56
20 pav. Draudimo bendrovių pastebėti išorinių išteklių nuomos trūkumai	57
22 pav. Atliktos veiklos analizės.....	59
23 pav. Kriterijai renkantis paslaugų tiekėją.....	60
25 pav. Atsakomybės pasiskirstymas diegiant išorinių išteklių nuomą įmonėje	61

ĮVADAS

Temos aktualumas. Šiandien jau daugelis įmonių, siekdamos išgyventi sunkius ekonominius laikus, didelį dėmesį skiria veiklos optimizavimui bei efektyvumo didinimui. Turbūt pagrindinis veiksnys, kuris padeda organizacijai vystytis bei išlikti rinkoje, yra konkurencingumas. Norint išlikti konkurencinga įmone rinkoje, reikia teikti naujas paslaugas ar gaminti naujus produktus, taip pat būtina mažinti įmonės kaštus. Kompanijos pasirinkta sudėtinga ir kompleksiška sritis reikalauja labai daug kompetencijos, teorinių bei praktinių žinių ir įgūdžių.

Būtent dėl to daugelis kompanijų renkasi kitų, specializuotų, įmonių paslaugas, o ne samdo kelis etatinius darbuotojus. Nuomotis kitų bendrovių paslaugas daugeliu atvejų yra naudingiau, kadangi tos įmonės turi atskiras sritis išmanančių ir nuolatos kvalifikaciją keliančių specialistų. Versle jau yra įprasta nuomotis saugos, švaros, reklamos ir viešųjų ryšių paslaugas, tačiau informacinių technologijų, telekomunikacinių paslaugų nuoma ar transporto parko valdymas, bent jau Lietuvoje, yra naujas dalykas. Pasaulyje ši paslauga tampa taip pat įprasta, kaip ir kitos, jau minėtos anksčiau

Paslaugų, išteklių ar resursų nuoma yra vadinama išorinių išteklių nuoma (angl. „outsourcing“). Tai mechanizmas, kurio metu įmonės daugelį ne pagrindinių funkcijų ir operacijų perduoda kitoms kompanijoms, teikiančioms tokio pobūdžio paslaugas. Taip galima sukcentruoti visą dėmesį ir sutelkti visą darbą į pagrindinę veiklą. Tai visiškai priešingas įmonių požiūris nei buvo įprasta anksčiau. Kuomet kiekviena įmonė stengėsi kontroliuoti kuo daugiau sričių ir steigti viduje specialias tarnybas: - tiekimo, transporto, konstravimo, valgyklas ir net vaikų darželius(Marinecas, 2005).

Dabar vis labiau yra akcentuojami ryšiai su klientais, kadangi jie tapo ne “pinigų” objektais, o kolegomis ir sąjungininkais. Klientai tapo svarbūs ne vien dėl gaunamo pelno, bet ir dėl kuriamo kompanijos įvaizdžio konkurencingoje rinkoje. Taigi paslaugų nuoma skatina įmones sutelkti didžiausią dėmesį esamų klientų išlaikymui ir klientų aptarnavimo lygio tobulinimui.

Tyrimo objektas: Išorinių išteklių nuomos panaudojimo galimybės Lietuvos draudimo sektoriuje.

Tyrimo tikslas: ištirti ir supažindinti su išorinių išteklių nuomos daroma įtaka draudimo bendrovių veiklai.

Uždaviniai:

- Išnagrinėti išorinių išteklių nuomos teorinius aspektus;
- Išanalizuoti išorinių išteklių nuomos teikiamą naudą ir trūkumus Lietuvos draudimo sektoriui;
- Išanalizuoti draudimo sektoriaus rinką Lietuvoje ir Baltijos šalyse.

- Atlikti tyrimą, kurio dėka būtų galima išsiaiškinti išorinių išteklių nuomos įtaką draudimo bendrovių veiklai.

Pirmojoje darbo dalyje apžvelgiama išorinių išteklių nuomos raidai, lyginama skirtingų autorių nuomonė apie išorinių išteklių nuomos sampratą. Taip pat analizuojami išorinių išteklių nuomos tikslai ir tipai, diegimo etapai. Apžvelgiama draudimo sektoriaus esmė, taip pat analizuojami draudimo tikslai ir klasifikacija. Nagrinėjami išorinių išteklių nuomos teikiami privalumai ir trūkumai.

Antrojoje darbo dalyje apžvelgiama draudimo sektoriaus gyvybės ir ne gyvybės draudimo rinka Baltijos šalyse bei Lietuvoje. Analizuojama draudimo rinkos vystymosi tendencijos panaudojant išorinių išteklių nuomą.

Trečiojoje darbo dalyje įvertinamas išorinių išteklių nuomos paslaugų pasiskirstymas Lietuvos draudimo sektoriuje, jų reikšmė. Detaliai analizuojamas išorinių išteklių nuomos panaudojimas draudimo įmonių veikloje, nagrinėjama gaunama nauda ir vykstantys nesklandumai diegiant perkamas paslaugas.

Tyrimo metodai - mokslinės literatūros lyginamoji analizė, sintezė, apibendrinimas, anketinė apklausa.

Literatūros šaltiniai: darbe naudotasi moksliniais straipsniais, knygomis, internetiniais šaltiniais, draudimo bendrovių taisyklėmis ir Lietuvos Respublikos draudimo įstatymu, publicistine literatūra, Lietuvos draudimo bendrovių bei Draudimo priežiūros komisijos internetiniais tinklapiais.

Darbo apribojimai ir sunkumai: draudimo bendrovės nesutiko, kad būtų publikuojami jų pavadinimai, pageidavo likti nežinomos. Be to pateikta informacija buvo skurdi.

Darbo struktūra: darbas susideda iš trijų dalių, kurias sudaro išorinių išteklių nuomos esmė ir paskirtis Lietuvos draudimo sektoriuje, Lietuvos draudimo sektorius ir jo svarba bei išorinių išteklių nuomos įtaka draudimo bendrovėms. Darbą sudaro viso 77 puslapiai, 8 lentelės, 25 paveikslai, 1 priedas, 20 literatūros šaltinių, 47 informaciniai šaltiniai.

1. IŠORINIŲ IŠTEKLIŲ NUOMOS ESMĖ IR PASKIRTIS LIETUVOS DRAUDIMO SEKTORIJE

Šioje dalyje apžvelgiama išorinių išteklių nuomos raida, lyginamos autorių pateikiamos nuomonės apie išorinių išteklių nuomos sampratą, analizuojami išorinių išteklių nuomos tikslai, pateikiamas išorinių išteklių nuomos klasifikavimas.

1.1. Išorinių išteklių nuomos raida

Prieš pradėdant analizuoti išteklių nuomos įtaką įmonių veiklai, reikia išsiaiškinti, kas tai per reiškinys ir koku būdu jis susijęs su verslu.

Išorinių išteklių nuoma kaip verslo strategija formaliai buvo identifikuota iki 1989 metų. Daugelis įmonių nebuvo visiškai savarankiškos, tad kai kurias veiklos funkcijas, kurių vykdymui trūko kompetencijos, perduodavo išoriniams tiekėjams. Leidėjai pirkdavo maketavimo bei spausdinimo paslaugas. Tokių būtinų, tačiau pagalbinių paslaugų pirkimą būtų galima pavadinti pradine išorinių išteklių vystymosi stadija. Išorinių išteklių nuomos paslaugų tarnybos – kita stadija. 1990 m. kai įmonės pradėjo daugiau dėmesio skirti išlaidų taupymo priemonėms, buvo pradėtos perduoti į išorę tos funkcijos, kurios yra būtinos kompanijos valdymui, tačiau nėra susijusios su pagrindiniu verslu. Buvo perkamos apskaitos, žmoniškųjų išteklių, duomenų tvarkymo, pašto paskirstymo įmonės viduje, apsaugos, įrenginių techninės priežiūros paslaugos. Sąnaudų taupymas, naudojantis išorinių tiekėjų paslaugomis, buvo dar vienas etapas, kaip buvo siekiama gerinti įmonės finansinius reikalus. (Handfield, 2006)

Saifieva bei Bikadorov, (2007) kalba, jog išorinių išteklių nuomos atsiradimas siejamas su darbo pasidalijimu, nes tai labai svarbus principas įmonės veiklos efektyviam funkcionavimui. Protingas išteklių naudojimas ir personalo patirtis leidžia įmonėms koncentruotis tik į tam tikras veiklos sritis ir verslo procesus, įgyti konkurencinį pranašumą, nuomojantis iš išorinių įmonių tam tikrus veiklos procesus.

Pasak Trocki, M., (2001) išorinių išteklių nuoma atsirado XVIII a. kuomet pradėjo vystytis amatai ir amatininkai buvo priklausomi nuo pirkėjų, kitų amatininkų bei žaliavų tiekėjų. Tuo metu amatininkai buvo priklausomi nuo kooperacijos bei konkurencijos, ir tik turėdami išskirtinę kvalifikaciją bei talentą, galėjo tapti nepriklausomais. Prasidėjus pramonės revoliucijai, ši situacija pasikeitė visiškai, kadangi konkurencinį pranašumą įgijo tie, kurie galėjo disponuoti šiuolaikiniais gamybos veiksniais – įrengimais perėmė pagrindinius žmonių darbus. Disponavimas gamybos veiksniais suteikė galimybę perimti gamybos kontrolę ir gauti naudą iš produkcijos gamybos padidėjimo bei naujų technologijų.

XIX a. pab.- XX a. pr. įvyko dideli pokyčiai, kuriuos įtakojo didelių kompanijų savininkai. Ūkinės veiklos koncentravimo ir kapitalo pagalba ėmė plėstis didelės kompanijos, taip pat buvo suskaidyta organizacijos kontrolė į nepriklausomus ūkinius partnerius. Taip vienoje pusėje atsirado didelės tarpusavyje susijusios įmonės, o kitoje – kooperacinių paslaugų rinka. Būtent tai ir paskatino išorinių išteklių nuomos reiškinių vystymąsi. (Saifieva, Bikadorov, 2007)

Molenda, K. ir Mykowska, A. (2004) teigia, jog išorinių išteklių nuomos atsiradimą galėjo paskatinti didelių korporacijų žlugimas ir dominavimas 1960 m. Konkurencija skatino ieškoti efektyvesnių būdų plėtoti įmonių veiklą. Taip atsirado ir pradėjo plėtotis kooperacija tarp įmonių, paliekant kontrolę tik įmonių pagrindiniams veiklos procesams. Tuomet buvo suvokta, jog didelių įmonių restruktūrizacija ir kai kurios veiklos perdavimas išorinėms įmonėms, gali padidinti efektyvumą.

Heywood, J.B. (2002) teigia, jog iki XXa. 9-ojo dešimtmečio pradžios daugelis didelių organizacijų į bet kokius ekonominių sąlygų pasikeitimus reaguodavo ramiai, kadangi turėdavo pakankamai laiko adaptuotis besikeičiančioje aplinkoje, tuo labiau pražūtingoje aplinkoje. Jei netikėtai pardavimai padidėdavo ar sumažėdavo, tai kompanijos galėjo imtis būtinų priemonių, nors pasikeitimai vykdavo pakankamai lėtai. Dažniausiai tokios permainos labai didelio rūpesčio nesukeldavo, kadangi daugelyje atvejų užtekdavo pakeisti keletą darbuotojų. Todėl kompanijos nuo seno įgijo patirties sprendžiant panašias problemas. Atlikus būtinus pakeitimus, buvo galima tikėtis, kad keletą metų šioje sferoje nereikės atlikti jokių papildomų pakeitimų. Taip kompanijos, dirbančios vienoje sferoje tapo viena į kitą labai panašios. Pavyzdžiui, maisto pramonės įmonės dažnai atlikdavo tas pačias funkcijas ir veiklos struktūra buvo tokia pat. Nesvarbu kokio dydžio buvo įmonės ir kokioje šalyje veikė. Faktiškai buvo sukurtos gamybos normos, kurių pagalba vadovai galėdavo spręsti apie savo padalinio veiklos efektyvumą. Teoriškai kiekvienas padalinys galėjo egzistuoti kaip atskiros įmonės, kadangi buvo privaloma puikiai išmanyti visų padalinių darbą.

Dešimtajame dešimtmetyje prasidėjus permainoms, konkurencijos spaudimas tapo toks stiprus, jog nė viena kompanija nebuvo tikra dėl savo egzistavimo ateityje. Technologinis įdirbis padėjo pakeisti kai kuriuos veiklos procesus. Kiekvienas kompanijos padalinys pradėjo atlikti tik jam būdingus veiklos procesus. Taip buvo stengiamasi išlikti konkurencingais rinkoje. Visus įmonės veiklos procesus ir atliktas procedūras reikėjo pastoviai nagrinėti ir analizuoti. Kiekvienas organizacijos padalinys tapo jos dalimi, kurią iš visų pusių spaudžia ir spaudžia konkurentai. Reikėjo žinoti kiekvieną kompanijos žingsnio kryptį, kad būtų galima daryti kažkokias permainas. Taip pradėjo ryškėti konsultacinių įmonių veikla. Anksčiau buvo pasakojama, kokių rezultatų pasiekė konsultacinės įmonės, dirbdamos su atskirais kompanijų padaliniais. Šiuo metu daugiau

dėmesio skiriama tiems projektams, kuriuose pasikeitimai palietė visus kliento kompanijos padalinius.

Daugelio kompanijų konkurencingumui didelę reikšmę turėjo internetas, tačiau jis gyvenimo nepalengvino, net gi pasunkino. Atliktų permainų pasiektais rezultatais nereikia visiškai pasikliauti, kadangi neaišku ar rytoj tos permainos duos teigiamą rezultatą. Kiekvienas pokytis kompanijoms kainuoja pinigus. Nors kompanijų rezultatai ir gerėjo, tačiau didėjo ir išlaidos tiems rezultatams pasiekti.

Išorinių išteklių nuoma pradėta naudoti Jungtinėse Amerikos Valstijose ir veikla buvo daugiausia susijusi su techninio pobūdžio sritimi, kuriai buvo būdinga dideli veiklos kaštai. Tai ir buvo svarbiausias faktorius perduoti kai kurias verslo funkcijas išorės įmonėms. Išteklių nuoma tapo natūralus procesas globalizacijos ir konkurencijos augimo rinkose. Stambios tarptautinės bendrovės, siekdamos įsitvirtinti visose Pasaulio šalyse, įsteigė struktūras, kurias sudarė tūkstančiai nedidelių įmonių – partnerių, o pačios visą dėmesį sutelkė į pagrindines veiklos funkcijas. Didėjančioje konkurencinėje aplinkoje jau nebuvo įmanoma išlikti geriausiu visose verslo srityse. Išorinių išteklių nuoma tapo pagrindiniu sprendimu realizuojant aukščiausios kokybės strategijas. (Cieślak-Grzegorzcyk, 2000)

Pasak Лобанов О. (2005) aktyvus išorinių išteklių nuomos modelių diegimas pradėtas naudoti nuo 1990 m. Tuomet labai populiarī idėja tapo veiklos funkcijų skirstymas į pagrindines ir antrines, kur pastarosios buvo perduodamos tos srities specialistams.

Išorinių išteklių nuomos paslaugos plitimas prasidėjo nuo informacinių technologijų srities (IT) kuomet įmonės susidūrė su būtinybe investuoti į, daug finansų reikalaujančią ir greitai senstančią, programinės įrangos atnaujinimą ir naujų kvalifikuotų specialistų pritraukimą. Kompanijoms tai tapo daugiau laiko bei resursų atimančia problema, kuri greitu laiku peržengė informacinių technologijų sferą ir paskatino išorinių išteklių plėtrą kitose organizacijų veiklos ir valdymo srityse.

1.2. Išorinių išteklių nuomos samprata

Terminas angl.k. „outsourcing“ – anglų kalbos neologizmas, atsiradęs 8-ajame dešimtmetyje Amerikoje ir nuo to laiko po truputi buvo pradėtas naudoti Europoje verslo srityje. Rusų kalboje šis terminas buvo pradėtas naudoti tik 9-ojo dešimtmečio antroje pusėje.

Pagrindinis išorinių išteklių nuomos paslaugų atsiradimo tikslas yra darbo paskirstymas, apie kurį kalbėjo Adamas Smitas. Ir logiškai pamasčius, kodėl kompanija turėtų pati vykdyti tas funkcijas, kurios nėra pagrindinės įmonės veikloje ir tikrai ne dėl jų buvo įkurta. Tačiau daug paprasčiau yra patikėti tas funkcijas kitoms įmonėms, kurios buvo įkurtos būtent jų vykdymui.

Veiklos paskirstymas gali būti ne funkcinis, bet procesinis. Pagrindiniai veiklos procesai bus atliekami pačios kompanijos užsakovės, o veiklą palaikantys procesai – atiduodami išorinėms specializuotoms organizacijoms, kurioms tie procesai bus pagrindiniai. Vadinasi jų atlikimui bus skiriamas pagrindinis dėmesys ir procesai bus atliekami kokybiškai bei profesionaliai. (Smirnova, 2006)

Egzistuoja daugybė termino išorinių išteklių nuoma arba verslo procesų nuoma apibrėžimų.

Išorinių išteklių nuoma apibūdinama kaip procesas, kurio metu verslo įmonės perka iš trečiosios šalies tiekėjo paslaugas, kad jos atliktų tam tikras jų funkcijas, kurios kažkada buvo vykdomos įmonės viduje.

Rob'as Handfield'as (2006) išorinių išteklių nuomą apibrėžią kaip strateginę išorinių išteklių naudojimą, norint vykdyti įmonės veiklą, kuri turėtų būti vykdoma įmonės viduje. Tai strategija, kuria vadovaujantis organizacija sudaro sutartį su išorėje veikiančiomis specializuotomis ir efektyviomis paslaugų tiekimo įmonėmis. Kompanijos visada samdydavo rangovus tam tikriems darbams atlikti, kurių gebėjimai papildydavo įmonės veiklą. Tačiau R. Handfield'as pastebi, kad tarp tikrosios išorinių išteklių nuomos, subkontraktų sudarymo bei veiklą papildančių išteklių egzistuoja didelis skirtumas. Tikroji išorinių išteklių nuoma apima esminį verslo reorganizavimą, kuris labai dažnai apima darbo jėgos perkėlimą tiekėjo įmonei.

Trumpai kalbant, išorinių išteklių nuoma – tai įmonės pagalbinių funkcijų perdavimas kitoms įmonėms, besispecializuojančioms tik tam tikrose srityse. Arba kitais žodžiais tariant – tai yra įvairių paslaugų pirkimas iš išorės. Tai paslaugų įsigijimas iš tas paslaugas teikiančios įmonės, visiškai arba iš dalies atsisakant samdomų specialistų pagalbos (Šuksteris, 2004).

Daugelis kompanijų, teikiančios išorinių išteklių nuomos paslaugas, naudoja savaip interpretuotus apibrėžimus. Rusijoje esančios kompanijos „profesionalaus serviso agentūra“ specialistai sako, kad išorinių išteklių nuoma – tai organizacinis sprendimas, kuris apima verslo sistemos funkcijų pasiskirstymą ir atitinka principą: „pasilieku sau tik tai, ką galiu daryti geriau nei kiti, ir perduodu išoriniam atlikėjui tai, ką jis sugeba daryti geriau, nei kiti“.

Mindaugas Ubartas, UAB „Tele2“ Pardavimų departamento direktorius seminare „Įmonės veiklos efektyvumo didinimas verslo procesų nuomos („outsourcing“) pagalba“ išteklių nuomą apibūdino kaip „procesą, kurio metu yra įgyjamas tam tikros veiklos - klientų aptarnavimo, produkto dizaino ar kitų – rezultatas. Kodėl būtent rezultatas? Todėl, kad tik jis parodo skirtumus nuo konkurentų. M. Ubarto žodžiais tariant „eidamas kliento pėdomis, jo neaplenksi“. Reikia kažką daryti kitaip.

Аникин В.А. (2003) pateikia nemažai išorinių išteklių nuomos interpretacijų. Jo manymu tai galėtų būti:

1. išorinių kompanijų paslaugų naudojimas įmonės užduočių atlikimui;

2. išorinių organizacijų paslaugų pirkimas įmonės verslo procesų vykdymui;
3. išorinių išteklių nuomos paslaugų naudojimas, norint atlikti bankines ir kitas finansines operacijas komercinių sandorių įgyvendinimui;
4. išorinių resursų pritraukimas, kad būtų išspręstos įmonės problemos, pvz., projektų vykdymas);
5. veiklos perkėlimas į kitą regioną, kuriame darbo jėga pigesnė, norint sumažinti išlaidas;
6. informacijos gavimas pasinaudojant išorinių išteklių nuomos paslaugomis;
7. subrangos sutarčių sudarymas su išorinėmis kompanijomis, kurios neturi profsajungų;
8. laikinųjų darbuotojų samdymas nepasirašant su jais darbo sutarčių (kartais tarpininkaujant specializuotoms įstaigoms);
9. įmonės įrangos aptarnavimas ir remontas išorinės firmos specialistų;
10. kooperacija;
11. organizacinio sprendimo priėmimas, apimantis verslo sistemos paskirstymo funkciją, remiantis principu: „pasilikti tik tai, ką moku daryti geriau už kitus ir perduoti kitiems tai, ką jie daro geriau už kitus“;
12. bendrovės padalinio ar kelių susijusių padalinių veiklos perdavimas kitai paslaugų teikėjai tam tikram laikui ir už sutartą kainą.

Išorinių išteklių nuomos sąvoka turi nemažai interpretacijų, tačiau tai priklauso nuo to kaip ji yra naudojama, kokia įmonės veiklos dalis yra perduodama bei keletas kitų. Išteklių nuomos terminologija yra pateikta 2 lentelėje.

1 lentelė

Išorinių išteklių nuomos terminologija

Samprata	Reikšmė
Pilna išorinių išteklių nuoma	Terminas naudojamas apibrėžti sutartį pagal kurią dalis darbuotojų arba aktyvų priskiriamų pagrindinei įmonės veiklai (apie 90%), tokie kaip IT ar finansai, yra perduodami paslaugų tiekėjui sutarties galiojimo laikotarpiui.
Dalinė arba pasirinktinė išorinių išteklių nuoma	Pagal tokį susitarimą, didesnė dalis verslo funkcijų pasilieka kliento žinioje.
Bendra išorinių išteklių nuoma	Terminas apibūdinamas, kaip vienas iš išorinių išteklių nuomos variantų, kuriame sutarties šalys yra partneriai.
Tarpinė išorinių išteklių nuoma	Įmonės sistemų valdymo perdavimas trečiajai šaliai, tikint, kad IT specialistai pajėgūs sukurti naujas sistemas.
Transformacinė išorinių išteklių nuoma	Įmonė samdo paslaugų tiekėją, kuris pilnai reorganizuoja įmonės veiklą, sukuriant naujas sistemas ir naudingą žinių bei naujovių bazę, kurios vėliau perduodamos įmonei.
Bendra įmonių išorinių išteklių nuoma	Įkuriama nauja kompanija, kad įgyvendintų būsimus naujus tikslus, kliento personalas ir aktyvai perduodami šiai bendrai įmonei, o ne paslaugų tiekėjui.
Dalis įmonės partnerės akciniame kapitale	Klientas arba tiekėjas gauna savo partnerio uždirbto kapitalo dalį.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal: : Хейвуд, Брайан, Дж., (2002) Аутсорсинг в поисках конкурентных преимуществ р.

Užsakomųjų paslaugų apibrėžimas yra labai platus, kadangi tai apima praktiškai visas prekes ar paslaugas, kurias organizacijos perka iš kitų įmonių. (Gilley, Rasheed, 2000)

Apibendrinant minėtų autorių pateiktas išteklių nuomos sampratas, būtų galima teigti, kad išorinių išteklių nuoma - puikus veiklos modelis, kurio pagalba galima užtikrinti įmonės konkurencingumą rinkoje, perduodant kai kuriuos verslo procesus išorinėms įmonėms, kurios specializuojasi tik tam tikrose srityse. Taip užtikrinamas ir įmonės konkurencingumas ir veiklos efektyvumas.

1.3. Išorinių išteklių nuomos tikslai ir tipai

1.3.1. Išorinių išteklių nuomos tikslai

Visos įmonės, vykdydamos savo veiklą, siekia savų tikslų, tačiau ne visuomet užsibrėžti tikslai yra pasiekiami, kadangi besikeičianti tiek vidinė, tiek išorinė aplinka reikalauja nemažų resursų tiems tikslams pasiekti. Nepalanki konkurencinė aplinka priverčia įmones pastoviai keistis, norint išlaikyti efektyvumą. Išorinių išteklių nuoma tapo būdu, siekiant įmonių strateginių tikslų, visą dėmesį sutelkiant į pagrindinę veiklą, keičiant sąnaudų struktūrą, plečiant įmonių veiklą. Išorinių išteklių nuoma tapo įrankiu, kuris padeda įmonėms optimizuoti savo veiklą ir padidinti jos efektyvumą.

A. Wodecka-Hyjek (2005) teigia, kad renkantis išorinių išteklių nuomą, įmonės gali įgyvendinti daug tikslų.

– Strateginiai tikslai:

Koncentracija ties pagrindine įmonės veikla;

Konkurencingumo didinimas;

Plėtros perspektyvos;

Prieiga prie naujų žinių;

Veiklos efektyvumo didinimas.

– Rinkos tikslai:

Pozicijos rinkoje gerinimas;

Veiklos srities išplėtimas;

Veiklos koncentracija arba diversifikavimas.

– Ekonominiai tikslai:

Pajamų didinimas;

Sąnaudų mažinimas ;

Veiklos rizikos mažinimas.

– Organizaciniai tikslai:

Organizacijos struktūros optimizavimas;

Organizacijos procesų supaprastinimas.

– Motyvaciniai tikslai:

Motyvacijos didinimas;

Verslumo plėtojimas;

Objektyvus ekonominės veiklos vertinimas.

Kaip matome, organizacijos, naudodamos išorinių išteklių nuomos paslaugas, turi galimybę įgyvendinti daugybę tikslų ir pagrindiniai iš jų aišku yra strateginiai. Kaip ir visi kiti autoriai, taip ir A. Wodecka-Hyjek akcentuoja, kad pagrindinis įmonių tikslas yra koncentracija į pagrindines kompetencijas, kurios įmonei suteikia didžiausią vertę. Suteikiamos galimybės plėtros perspektyvoms, priėjimui prie „know-how“, ko savomis išgalėmis padaryti negalėtų. Įmonių vadovai gali visą savo dėmesį sutelkti ties pagrindinėmis strateginėmis problemomis.

A. Krajewskos (2002) nuomone išorinių išteklių nuomos tikslas yra:

- Įmonės koncentracija ties strateginiais tikslais;
- Dėmesys įmonės kompetencijoms, kurios teikia konkurencinį pranašumą,
- Kokybės garantavimas;
- Išlaidų sumažinimas;
- Prieiga prie modernių technologijų ir „know-how“;
- Užimtumo sumažinimas
- Organizacijos struktūros sumažinimas.

Pagrindinis išorinių išteklių nuomos tikslas yra siekti klientų strateginių tikslų, t.y. koncentruotis ties pagrindine organizacijos veikla, kuri padeda didinti kompetenciją ir teikti konkurencinį pranašumą.

Lenkijos įmonė, teikianti skambučių centro paslaugas akcentuoja šiuos išorinių išteklių nuomos tikslus, kurių ir patys siekia:

Taupyti ir sumažinti klientų sąnaudas;

Gerinti klientų aptarnavimą;

Padidinti kliento pelną;

Padidinti kliento pajamas;

Padedą įgyti žinių, kurios gali pagelbėti kitoms veiklos sritims;

Pagerinti bendrovės sprendimų priėmimo procesą;

Padidinti įmonės kvalifikaciją;

Diegti novatoriškus sprendimus;

Skatinti naudotis naujomis verslo galimybėmis.

Некрасова Е. (2004) išskiria du išorinių išteklių nuomos naudojimo tikslus: sutvarkyti ir pagal galimybes sumažinti operacines išlaidas ir pagerinti procesų kokybę. Bet prieš perduodant kokias nors funkcijas išorinių išteklių nuomai, verta apsvarstyti, būtent kokias funkcijas kompanija nori perduoti. Daugelio šalių kompanijose egzistuoja tendencija išorinių išteklių nuomai atiduoti problemas, kurios yra kompanijoje, ir tikėtis, kad tas problemas išspręs kiti. Tačiau nei viena išorinių išteklių nuomos kompanija negali išspręsti problemų. Reikia perduoti tik tuos veiklos procesus, kuriuos išorinių išteklių nuomos kompanijos geriausiai išmano, ir kurie jau yra praktiškai optimizuoti. Tuomet ir tik tuomet galima kalbėti apie išorinių išteklių nuomą.

Kompanijos renkasi išorinių išteklių nuomą, kai nori sutelkti visą savo dėmesį ties pagrindine veikla, tačiau, norint išlikti konkurencinėje kovoje, būtina užsiimti ir kitomis veiklomis, kurios reikalauja nemažų finansinių resursų. Tai sau leisti gali tik stambiausios kompanijos, tačiau net ir jos šiai dienai yra linkusios tam tikrų paslaugų atsisakyti ir pirkti jas iš kitų įmonių. Todėl vis dažniau kompanijos renkasi technologijų nuomą, kadangi tai padeda supaprastinti organizacijos valdymą, tuo pačiu ir žmogiškųjų išteklių departamento veiklą.

Dažniausiai yra perkamos informacinių technologijų paslaugos, kadangi kiekvienai įmonei, siekiančiai gerinti veiklos efektyvumą ir didinti konkurencingumą, informacinės technologijos tampa vis svarbesnės. Spartus technologijų vystymasis, nuolatinis jų sudėtingumo augimas, reikalauja iš kompanijos papildomų investicijų infrastruktūros palaikymui. Na, o vienas kvalifikuotas specialistas tiesiog fiziškai nesugeba atlikti visų darbų, susijusių su informacinėmis technologijomis (kompiuterių gedimai, programinė įranga, duomenų bazės, tinklai informacijos apsauga ir kt.), o įmonėje turėti keletą IT specialistų yra per brangu. Visiems šiems darbams atlikti, reikia samdyti visą kvalifikuotą komandą, o tai atsiremia į kompanijos finansinį pajėgumą.

Antrasis faktorius, kuris nulemia išorinių išteklių nuomos patrauklumą, yra situacija, kuomet išorinis paslaugų tiekėjas pajėgus aptarnauti klientus daugelyje sričių ir suteikti aukštesnės kokybės paslaugas klientams, žymiai pigesne darbo jėga, mažesnėmis kainomis. Išorinių išteklių nuoma gali leisti ekonomiškai panaudoti įmonės resursus. Be to, dar vienas svarbus momentas – įmonė užsakovė turi galimybę mokintis iš savo paslaugų tiekėjo.

Pasaulyje paslaugų pirkimas iš specializuotų įmonių nėra naujas dalykas, tačiau Lietuva – konservatyvių žmonių kraštas, tad naujoves priima labai pamažu ir atsargiai. Dauguma žmonių net neįsivaizduoja, kad egzistuoja tokia veikla, kaip paslaugų nuoma ir gyvenime nėra girdėję sąvokos „outsourcing“.

Kiekvienos įmonės sąnaudos susidaro ne tik iš pagrindinės veiklos, bet ir iš šalutinės veiklos, kuri jokių pajamų neuždirba, tačiau yra gyvenimiškai neatsiejama ir būtina normaliam kiekvienos kompanijos darbui. Kuo tokios veiklos daugiau, tuo didesnės išlaidos, daugiau konkurentų, didesnis vadovaujančio personalo apkrovimas.

Corpusgroup kompanija, kuri Rusijoje teikia išorinių išteklių nuomos paslaugas, teigia, kad per didelis dėmesio skyrimas nepagrindinei veiklai, siekiant aukštos kokybės – užsiėmimas, atimantis pakankamai daug laiko ir jėgų iš vadovaujančio personalo bei reikalaujantis nemažų finansinių įdėjimų. Būtent tokioje situacijoje labai pasitarnauja verslo procesų nuoma, kuri gali atnešti teigiamų rezultatų, optimizuoti ne pagrindinių paslaugų veiklą ir pakylėti kompaniją į aukštesnę kokybės, technologijų ir konkurencijos lygį.

1.3.2. Išorinių išteklių nuomos tipai

Išorinių išteklių nuoma, kaip tam tikras verslo organizavimo būdas, gali būti skirstoma į daugelį tipų, priklausomai nuo verslo aplinkos, įmonės vykdomos veiklos ir kt.

Dauguma literatūros šaltinių skirsto išteklių nuomą į atskirus jo tipus:

1. IT paslaugų nuoma. Ji gali būti skirstoma į:

- Elektroninę komerciją;
- Tinklo infrastruktūros;
- Programinės įrangos;
- Telekomunikacijų;
- Internetinių puslapių vystymas.

2. Verslo procesų nuoma (ang.k. Business Process Outsourcing) susideda iš daugelio antrinių funkcijų, t.y.:

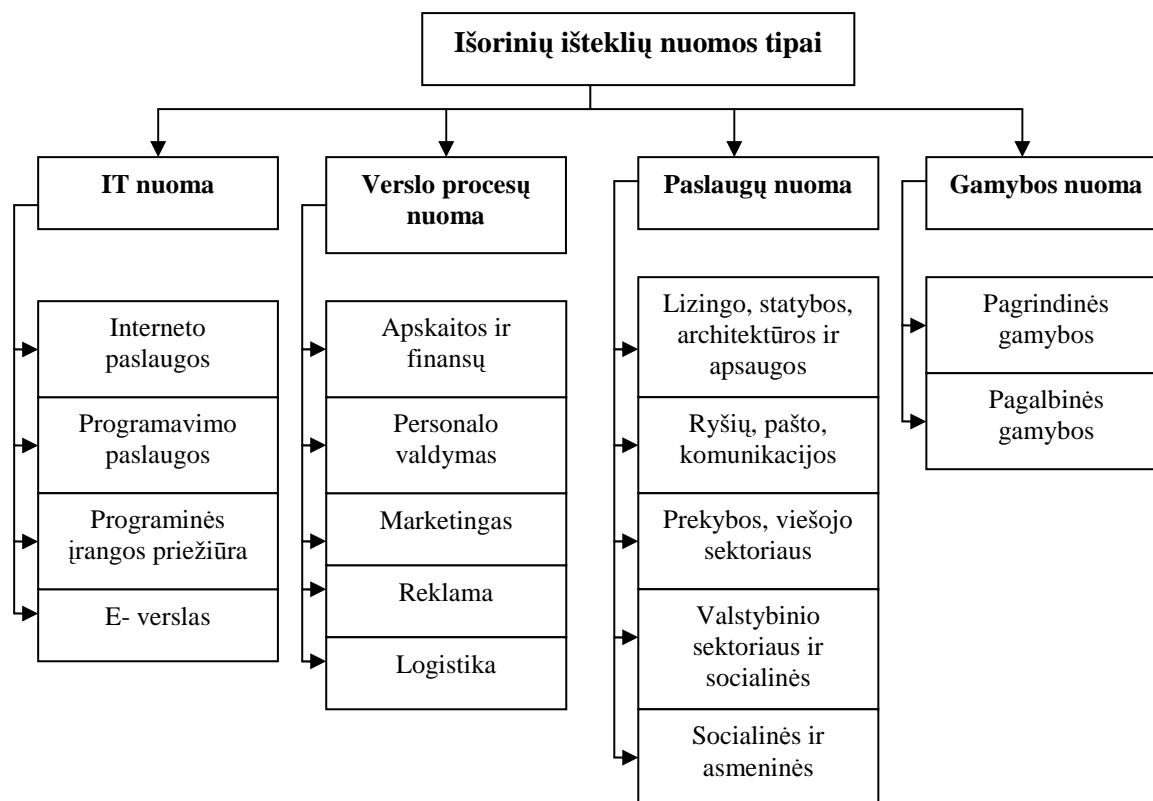
- personalo valdymas (ang.k. Human Resources);
- vidaus auditas;
- nekilnojamojo turto objektų eksploatacija;
- logistikos ar transporto paslaugų nuoma;
- finansų, buhalterijos;
- klientų ryšių valdymas (CRM);
- apsaugos.

3. Vidinė paslaugų nuoma.

4. Darbuotojų nuoma – tai viena iš personalo lankstumo apraiškų. Šis reiškinys kol kas retas ir visai naujas Lietuvoje, tačiau po truputi įsitvirtina ir mūsų šalies rinkoje. Europoje ir tolesnėse valstybėse nuomotis personalą – kasdienis ir įprastas dalykas.

Олег Лобанов (2005) ir Алексей Гаврилов (2003) išorinių išteklių nuomą skirsto pagal tris tipus: IT paslaugų nuoma, verslo procesų nuoma bei gamybos paslaugų nuoma.

Курьянович Вячеслав (2005) išorinių išteklių nuomą skirsto į keturis tipus: IT nuoma, verslo procesų nuoma, paslaugų nuoma ir gamybos nuoma (1 pav.):



Šaltinis: Курьянович, Вячеслав, Реструктуризация фирмы и переход на аутсорсин, Журнал Sales Business № 9 сентябрь, 2005

1 Pav. Išorinių išteklių nuomos tipai

IT paslaugų nuoma padeda įmonėms sutelkti dėmesį į naujų produktų bei paslaugų kūrimą (besikeičiančių technologijų paklausa padeda užtikrinti įmonių konkurencinį pranašumą), didina jų lankstumą ir pigina darbo jėgą. Verslo procesų nuoma apima atskirų verslo procesų, tokių kaip personalo valdymo, finansų, rinkodaros, logistikos bei kitų) perdavimą trečiajai šaliai.

Stambiose korporacijose ar kompanijų grupėse išorinių išteklių nuoma gali būti skirstoma į korporacinę ir rinkos. (Давлетович, 2005)

Korporacinės išorinių išteklių nuomos atveju kompanijos, teikiančios tokio pobūdžio paslaugas, vaidmenį atlieka ne kažkokia pašalinė organizacija, veikianti rinkoje, o įmonė, priklausanti tai pačiai įmonių grupei ar holdingui, kuri atlieka paslaugą viena kitai.

Kokį išorinių išteklių nuomą kompanija pasirinko, priklauso nuo pačios organizacijos modelio. Ji bet koku atveju turi atitikti organizacijos modelį. Taip bus aišku, kokia veikla užsiimti, kokios geriau nepradėti, koku pavidalu bei kokiam lygyje turi būti formuojama veikla. Visa tai prognozuoti ir daryti galima, tik atlikus nuodugnią analizę. Prieš pradėdant modeliuoti, būtina išskirti tam tikrus kriterijus, pagal kuriuos būtų galima išvesti modelius.

Daugelis specialistų ir vadybininkų labai gerai supranta, kad bet kuris modelis turi tam tikrų sąlygų ir yra mechanizuotas. Todėl realiame versle, pasiteisina ta veikla ir pradeda duoti vaisių, kurios biudžetas yra didesnis. tačiau visų pirma reikia pasirinkti verslo pobūdį atitinkantį modelį.

Taigi, norint efektyviai vystyti verslą, reikia vadovautis sukaupta patirtimi ir efektyviai valdyti kompaniją.

Kriterijai, pagal kuriuos, korporacinė išorinių išteklių nuoma yra skirstoma į tam tikrus modelius (Давлетович, 2005):

1. Organizacinio skverbimosi į kompaniją lygis – paslaugos atlikėjo į kompaniją užsakovę;
2. Nuomos paslaugų apimtis kompanijoje- užsakovėje;
3. Apskaitos metodikos laipsnis;
4. Autonomijos lygis kompanijos - užsakovės ir kompanijos – atlikėjos – pagal tai galima spręsti, kokią įtaką kompanija- užsakovė darys paslaugos atlikėjai;
5. Bendras išlaidų dydis personalui ir valdymui – naujos papildomos išlaidos darbo užmokesčio fondui, organizacijai ir darbo vietų sudarymui;
6. Projekto kaina ir laikotarpis pagal pelningumą.

Андрей Ивлев smulkaus ir vidutinio verslo vystymo informacijos portale “subcontract.ru” išorinių išteklių nuomos paslaugas skirsto į du segmentus:

- Informacijos apdirbimo paslaugos;
- Verslo procesų nuoma.

Šiuo metu didžiausią dalį sudaro pirmasis segmentas, kurį sudaro veikla, susijusi su programavimu ir atlyginimų skaičiavimu. Tačiau specialistai prognozuoja, kad ir verslo procesų nuomos segmentas, kurį sudaro įvairūs administraciniai uždaviniai, augs beveik trigubai greičiau, nei informacijos apdirbimo paslaugų segmentas.

Krajewska A. M. (2002) išskyrė sritis, kuriose dažniausiai nuomojami išoriniai ištekliai:

- Informacinės paslaugos;
- Apskaitos paslaugos;
- Mokymo paslaugos;
- transporto paslaugos;
- turto apsaugos paslaugos;
- rinkodaros paslaugos;
- skambučių centro paslaugos.

N. C. Burkholder išorinių išteklių nuomą išskiria pagal šias sritis:

- Reklamos, marketingo ir viešųjų ryšių paslaugos;
- Klientų aptarnavimo;
- Dokumentų dizaino paslaugos;
- Darbuotojų naudos ir administravimo paslaugos;
- Grafinio dizaino paslaugos;
- Maitinimo paslaugos;

- Žmogiškųjų išteklių valdymas;
- Informacinių technologijų paslaugos;
- Interneto paslaugos;
- Logistikos paslaugos;
- Telemarketingo paslaugos;
- Kelionių paslaugos ir dar daug kitų.

Pirmosios kompanijos, kurios perdavė dalį savo veiklos išoriniams tiekėjams, buvo elektronikos ir telekomunikacijų kompanijos.

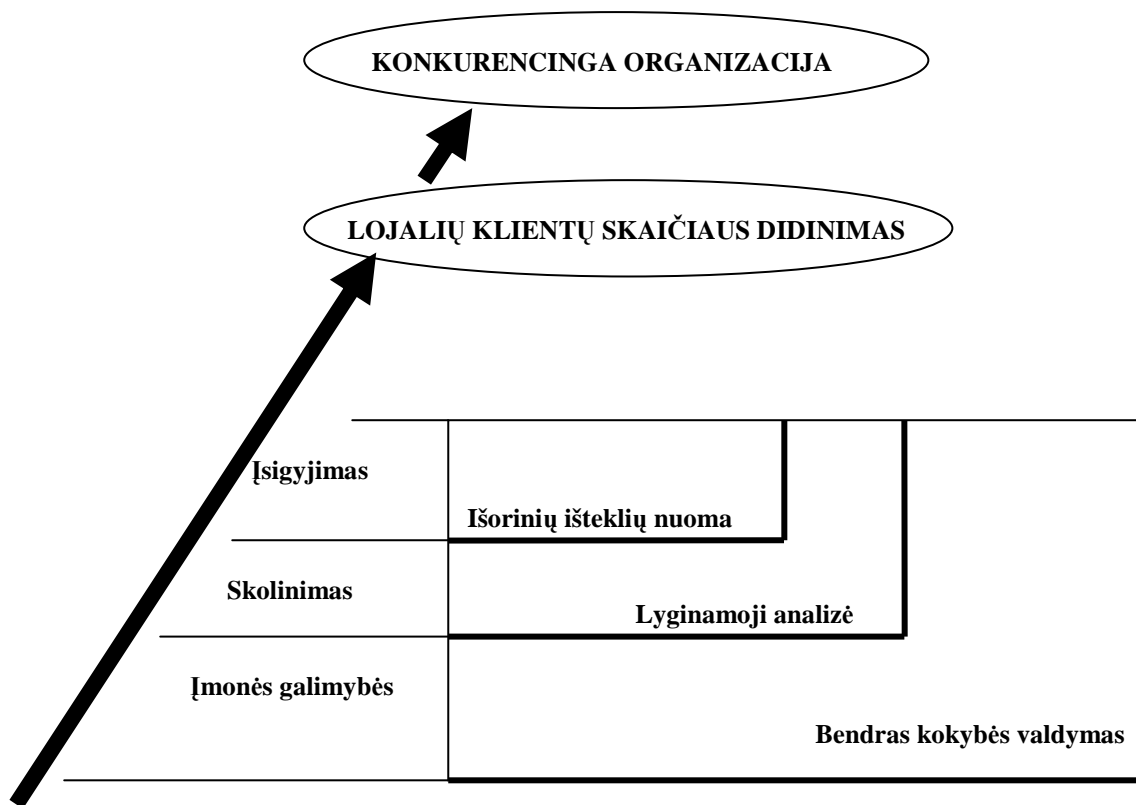
Visame pasaulyje išorinių išteklių nuoma egzistuoja jau daugiau nei 20 m. Metams bėgant vis daugiau kompanijų pradeda teikti tokias paslaugas, o tokiais paslaugomis besinaudojančiųjų yra dar daugiau. Šiuo metu, verslo rinką užklupus ekonominei ir finansinei krizei, vis daugiau įmonių buvo priverstos ieškoti naujų būdų verslui vystyti. Išorinių išteklių nuomą pasirinko ne tik telekomunikacijų bendrovės, kurios vienos iš pirmųjų pradėjo naudotis šiomis privilegijomis, tačiau išorinius tiekėjus renkasi draudimo kompanijos, gamybos bei energetikos įmonės, valstybinės įstaigos ir daugelis kitų.

1.4. Išorinių išteklių nuomos panaudojimo strateginiai sprendimai ir diegimo etapai

Įmonės diegiančios išorinių išteklių nuomos paslaugas, numato strateginius tikslus tam, tačiau reikia išsiaiškinti koku būdu yra pasiekiami tie tikslai bei gaunama nauda.

Rinkos ekonomika nuolat reikalauja didinti įmonių konkurencingumą. Rodosi visiškai neseniai buvo įmonių siekis laimėti didesnės rinkos dalį, tačiau šiai dienai svarbiausiu aspektu tapo pakeisti įmonės plėtros strategiją, siekiant padidinti lojalių klientų skaičių.

Norint didinti konkurencinį pranašumą, būtina nuolat tobulinti verslo procesus ir ieškoti būdų, kaip būtų galima efektyviai panaudoti bei paskirstyti išteklius. Visos gamybos ir paslaugų įmonės stengiasi, kad jų klientai būtų patenkinti maksimaliai. Stengiamasi didinti jų pasitikėjimą, tuo pačiu didinant pastovių klientų skaičių (2 pav.).



Šaltinis: Маслов Д.В. (2003) Стратегия достижения конкурентоспособности в малом и среднем бизнесе

2 pav. „3 žingsnių“ konkurencingumo strategija

Pasak Д.В. Маслов (2003), norint padidinti verslo konkurencingumą, reikėtų naudoti trijų žingsnių strategiją, kuri padeda gerinti verslo procesus ir išsaugoti, o gal ir padidinti, nuolatinių klientų skaičių įmonėse.

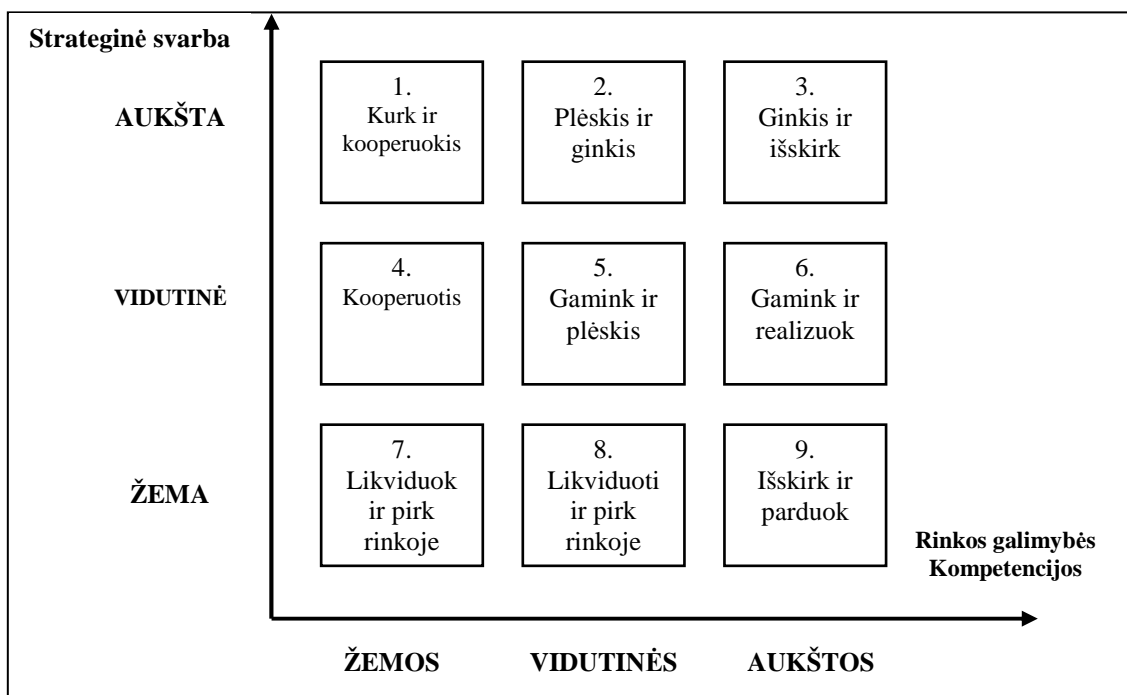
1. Bendras kokybės valdymas – verslo procesų tobulinimas, gerinant kiekvieną įmonės veiklos etapą;
2. Lyginamoji analizė – konkurentų bei rinkoje pirmaujančių įmonių patirties perėmimas. Standartinių procesų gerinimas, kai vidiniai bei išoriniai ištekliai leidžia taikyti šalutinius procesus, pritaikant prie įmonės poreikių.
3. Išorinių išteklių nuoma iš išorės taikoma tuomet, kai išlaidos verslo procesų tobulinimui savo jėgomis arba konkurentų patirties perėmimui viršija išorinių išteklių nuomos paslaugų vertę.

Vienas pagrindinių ekonominių tikslų, panaudojant išorinių išteklių nuomą, yra kaštų mažinimas. Išoriniams tiekėjams galima perduoti žmogiškųjų išteklių valdymą, jų motyvavimą, darbo vietų administravimą, taip sumažinamos išlaidos darbo vietų, darbo užmokesčio atžvilgiu. Išorinių išteklių nuomos tiekėjas visas jam perduotas funkcijas atlieka pigiau, nei tai realizuojama pačios įmonės ištekliais. Naudojantis išorinių išteklių nuomos paslaugomis, ne tik sutelkiamas dėmesys pagrindinei veiklai, tačiau taip pat sumažinama verslo rizika, kadangi veiklos funkcijų atlikimą pasidalina įmonės, tai ir verslo rizika yra padalinama. Rizikos perskirstymas suteikia

galimybę operatyviau reaguoti į pasikeitimus ir grėsmes. Kai veiklos funkcijos padalinamos tos srities specialistams, tai pagerėja jų atlikimo kokybę, kadangi kiekvienas specialistas atlieka tik jam gerai žinomą darbą ir gali užtikrinti aukštą darbų atlikimo kokybę.

Įmonės nors ir žinodamos, kad išorinių išteklių nuoma padeda gerinti verslo efektyvumą, tačiau jos privalo labai gerai įvertinti ar joms tikslinga perduoti veiklos dalį išoriniams ištekliams ir kokias funkcijas norėtų perduoti paslaugų tiekėjui. Tam reikia kiek plačiau panagrinėti veiklos vertinimo metodų, kurie gali būti lengvai pritaikomi praktiškai visose verslo srityse ir gali padėti nuspręsti ar verta veiklą vykdyti įmonės viduje ar visgi verta perduoti išoriniams ištekliams.

Atsakyti į rūpimus klausimus galima remtis išorinių išteklių nuomos matrica, kuri padės nustatyti naudotis išorinių išteklių nuomos paslaugomis ar vis dėlto viską daryti įmonės viduje. Šio metodo principas yra pagrįstas „Bostono matrica“. Na o išorinių išteklių nuomos matricą kiekviena įmonė gali susidaryti individualiai, atsižvelgiant į įmonės strategijas, rinkos augimą ir jos dalis, įmonės rodiklius bei konkurencingumą. Visa tai yra išdėstoma matricos skalėse: „x“ skalėje nurodytos galimybės rinkoje, o „y“ skalėje – strateginė svarba.



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

3 pav. Išorinių išteklių nuomos matrica

3 paveiksle išorinių išteklių nuomos matricą sudaro devyni laukai, kuriuose pateikta personalo žinios, patirtis ir kompetencija. Pirmame lauke parodyta, kad įmonės strateginiai tikslai labai aukšti, tačiau, kalbant apie rinką, žemas kompetencijos lygis, todėl siūlymas būtų tas kompetencijas įsigyti. Antrame lauke taip pat yra dideli strateginiai tikslai, na o kalbant apie kompetencijas – jos jau vidutinio lygio, vadinasi šiuo atveju reikia didinti įmonės potencialą, investuoti į personalo kvalifikacijos kėlimą, apsaugoti nuo kvalifikuotų darbuotojų praradimo,

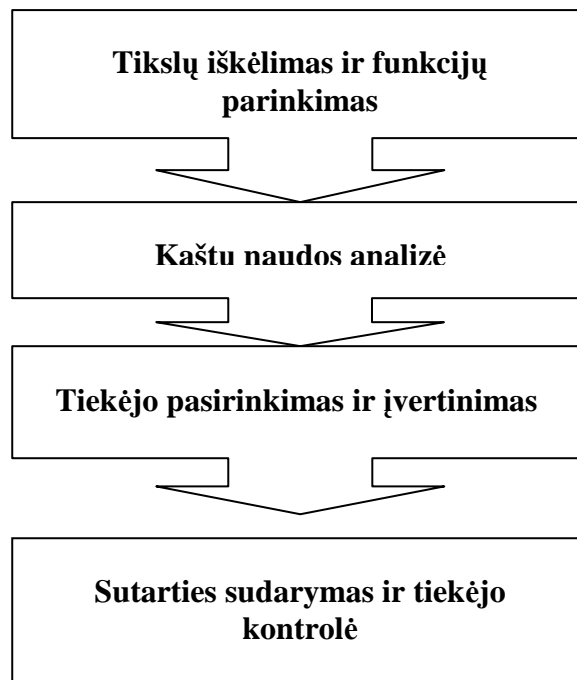
diegti motyvacinės sistemas. Trečiame lauke aukšti strateginiai tikslai ir aukštas kompetencijų lygis. Reikėtų imtis maksimalios apsaugos, norint tokį lygį išlaikyti. Ketvirtame lauke matome, kad strateginė svarba yra vidutinė, o darbuotojų kompetencija žema. Šiuo atveju siūloma peržiūrėti įmonės strategiją, kadangi visa veikla priklauso nuo darbuotojų įgūdžių. Reikėtų sumažinti darbuotojų skaičių iki minimumo arba dalinai pasinaudoti išorinių išteklių nuomos paslaugomis.

Penktas laukas – vidutinės strateginės reikšmės ir vidutinio lygio kompetencijos. Šiuo atveju galima nieko nedaryti, tačiau progai pasitaikius reikėtų atnaujinti vidinius resursus. Šeštasis laukas – strateginė svarba vidutinė, aukštas kompetencijos lygis – šiuo atveju geriausia yra naudoti turimų specialistų žinias įmonės veiklos gerinimui. Septintasis laukas – strateginė svarba žema, kompetencijos lygis žemas, tad tikslingiausia naudotis išorinių išteklių nuoma. Aštuntajame lauke parodoma, kad vidiniai įmonės ištekliai nėra įmonės prioritetas, todėl siūloma pirkti paslaugas išorėje. Devintasis laukas parodo, kad įmonei strateginė svarba nereikalinga, tačiau kompetencijos lygis yra aukštas. Tokiu atveju geriausia būtų įmonę parduoti arba užsiimti komercine veikla (Хлебников, 2004).

Linder J. (2005) pateikia keturis sėkmingos išorinių paslaugų nuomos programos diegimo etapus, kuriuos įgyvendinus paslaugų nuoma tampa efektyvi.

1. sutarties sudarymas. Ieškoma strateginio partnerio sudaryti lanksčias sutartis.
2. valdymas pereinamuoju laikotarpiu. Kai sudaroma sutartis, perduodami, apjungiami ar perkeliama ištekliai ir verslo procesai partneriui ar paslaugų tiekėjui problemos tuo nesibaigia, kadangi projekto įgyvendinimo programa gali sutrikti. Būtina paskirstyti atsakomybes ir kontrolę, bei pastoviai palaikyti bendradarbiavimą su tiekėju.
3. svarbiausių procesų transformavimas – būtina apjungti išteklius ir procesus, nuolat siekti veiklos rezultatų gerėjimo.
4. naujų galimybių panaudojimas. Kaip jau žinoma, išorinių išteklių nuoma neefektyviai veikiančius verslo procesus paverčia į efektyvius, tačiau tikroji išorinių išteklių nuomos vertė pasireiškia tik tuomet, kai įmonės užsakovės strategija yra sustiprinama. Pasikeitę procesai ir atsiradusios naujos skatina kurti kitas naujoves ir į tai įtraukti darbuotojus, kurie taip pat gali kartu didinti įmonės vertę.

Analizuojant autorių siūlomus išorinių išteklių nuomos diegimo etapus, galima viską susisteminti ir išskirti pagrindinius (4 pav.):



Šaltinis: sudaryta autorės

4 pav. Išorinių išteklių diegimo etapai

Kiekvienos kompanijos vadovybė prieš planuodama sudaryti sutartį dėl išorinių išteklių nuomos, turi aiškiai nusistatyti savo lūkesčius. Jie patys turėtų aiškiai apibrėžti paslaugas, kurias norėtų gauti, kokias funkcijas nori perduoti - kitais žodžiais tariant, tiksliai pasakyti, ko jie nori. Šioje vietoje visada gera idėja palyginti norimas gauti paslaugas su egzistuojančia situacija. Tai yra tarsi esamo firmos efektyvumo įvertinimas.

Mažų mažiausiai toks įvertinimas leis susidaryti bendrą situacijos ir aplinkos vaizdą, suteiks pagrindines gaires renkantis paslaugų tiekėjus bei pageidaujamas paslaugas (šią paslaugą dažnai atlieka ir pati paslaugų tiekėja, atliekanti technologinį esamos sistemos įvertinimą). Nustačius reikalingas paslaugas, turėtų būti įvertinti kaštai. Vėlgi protingiausia būtų pradėti nuo pačios firmos ir jos būklės. Kokie dabartiniai kaštai? Ar planuojamas kaštų padidėjimas (sumažėjimas)? Iš esmės šiame etape sudaromas firmos esamas dabartinis vaizdas. Sukonkretinus šią informaciją, kelias į išorinių išteklių nuomą bus daug aiškesnis.

Kitas labai svarbus žingsnis, perduodant dalį savo veiklos išorinei įmonei, yra patikimo tiekėjo pasirinkimas. Kaip kokį tiekėją pasirinkti? Į ką atkreipti dėmesį? Tai dažniausiai kylantys klausimai, tačiau į juos tikrai galima atsakyti.

Praktikoje galima išskirti svarbiausius kriterijus, pagal kuriuos galima spręsti, ar išorinių išteklių nuomą siūlantis partneris atitiks lūkesčius, ar bus užtikrintas problemų sprendimas firmos naudai, ar paslaugos bus pateikiamos operatyviai. Remiantis šiais kriterijais gali būti atsakyta aibė

kitų klausimų, kurie rūpi ne tik tam tikros srities firmoms. Remiantis statistika, svarbiausi faktoriai pasirenkant išorinių išteklių nuomos tiekėją yra šie (Šuksteris, 2004):

- požiūris į klientą ir nuoširdus noras jam padėti;
- atliekamų darbų kokybė ir teisinga metodika;
- ilgalaikių santykių vertinimas;
- paslaugų kaina;
- rekomendacijos ir reputacija;
- lanksčios bendradarbiavimo sąlygos;
- pridėtinės vertės suvokimas;
- paslaugų teikimo vieta.

Ir kuo efektyviau yra išnaudojami ir valdomi turimi resursai, tuo efektyvesnė visa įmonės veikla.

Įmonių praktika, naudojantis išorinių išteklių nuomos paslaugomis, parodė, kad būtina išskirti veiksnius, pagal kuriuos būtų lengviau rinktis paslaugų tiekėją (2 lentelė)

2 lentelė

Išorinių išteklių nuomos 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, Вячеслав (2005) Реструктуризация фирмы и переход на аутсорсинг

Dar viena problema, kuri kyla pasirenkant tiekėją yra tai koki optimalų skaičių paslaugų tiekėjų pasirinkti. Galimos dvi galimybės:

1. Paslaugų užsakovas dirba su dviem ar ba trimis tiekėjais. Tokiu atveju užtikrinamas beveik nepertraukiamas paslaigų tiekimas, tokiu būdu pašalinama priklausomybė nuo vieno tiekėjo. Na konkurencija tarp keleto tiekėjų tik didina gaunamą naudą.

2. Užsakovas renkasi vieną paslaugų tiekėją, kuris yra traktuojamas kaip verslo partneris.

Na ir paskutinis išorinių išteklių nuomos diegimo etapas yra sutarties sudarytas su tiekėju ir jo veiklos kontrolė, kurios nieku gyvu nereikia palikti tiekėjo valiai. Norint, kad visos perduotos funkcijos veiktų efektyviai, būtina nuolat stebėti atliekamus procesus. Visus darbus susijusius su

kontrole, funkcijų atlikimu, būtina nurodyti sutarties sąlygose. Sutartyje būtina nurodyti aiškias atsakomybės ribas tiek tiekėjo, tiek užsakovo atžvilgiu, kad ateityje lengviau būtų sprendžiamos kylančios problemos.

1.5. Draudimo esmė ir svarba

Draudimas yra viena seniausių ekonominių kategorijų, atspindinčių žmonių tarpusavio santykius. Draudimo veikla tapo būdu, padedančiu apsaugoti žmones bei įmones nuo finansinių nesėkmių, kurios yra patiriamos susižalojus, žuvus, praradus arba sugadinus turtą bei daug kitų įvairių atvejų (Girdzijauskas, 2002).

Draudimas yra būdas spręsti problemas, susijusias su rizika. Galima teigti, jog tai yra apsauga nuo ekonominių nuostolių, dalijantis riziką su kitais.

Įvairios baimės ir nesaugumo jausmas nuo senų laikų paskatino žmones imtis įvairių draudimo formų. Svarbiausia paskata kurti pirmąsias draudimo bendroves buvo siekimas išvengti rizikos, susijusios su laivais ir jų katastrofomis. Vėliau draudimo veiklos plėtrą skatino gaisrų rizika, kadangi jie nusiaubdavo ne tik turimą turtą, pastatus, kartais net ir ištisus miestus. Tokiu būdu buvo stengiamasi bent kiek sumažinti finansinės nesėkmės riziką. Draudimas ne tik suteikia saugumo jausmą, bet kai kuriais atvejais gali būti ir tam tikra taupymo forma. Socialiniu požiūriu draudimas gali būti vertinamas kaip žmonių gerovės, prisitaikymo bei skirtumų tarp atskirų visuomenės sluoksnių mažinimo priemonė. Na o ekonominiu požiūriu, draudimas labai svarbus ir netgi būtinas šalių vystymuisi bei klestėjimui. (Čepinskis ir kt., 1999) pasauliniu mastu draudimo verslas yra labai plačiai išvystytas, nors Lietuvoje šis verslas dar nėra pasiekęs tarptautinių standartų.

Daugelis autorių skirtingai suvokia tiek teisinius, tiek ekonominius bei draudimo veiklos elementus, todėl ir draudimo veiklos apibrėžimų yra skirtingo turinio.

Draudimas gali būti apibūdinamas kaip socialinis būdas sumažinti arba visai eliminuoti riziką, kylančią gyvybei ir turtui.

LR Draudimo įstatyme draudimas apibūdinamas kaip „ūkinė komercinė veikla, kuria draudimo sutarties pagrindu už draudimo įmoką prisiimama kitų asmenų nuostolių rizika ar kitaip siekiama apsaugoti šių asmenų turtinius interesus įvykus draudiminiams įvykiams, asmenų turtinių interesų apsaugai panaudojant draudiko skaičiuojamus draudimo techninius atidėjinius dengiantį turtą ir kitą turtą.“¹

¹ LR Draudimo įstatymas 2003 m. rugsėjo 18 d. Nr. IX-1737 Vilnius

Draudimas – dėl draudiminio įvykio ir įstatymo ar sutarties pagrindu atsiradusi finansinė ūkinė veikla, ginanti ūkio subjektų ir piliečių turtinius interesus (Girdzijauskas, 2002)

Draudimo funkcijos gali būti išskiriamos į kelias dalis²: pagrindines, antrines ir kitas.

Pagrindinės funkcijos:

- Teikti apsaugą nuo ateities rizikų, nelaimingų atsitikimų. Draudimas negali užtikrinti rizikos nebuvimo, tačiau gali ją nuspėti ir numatyti būsimus nuostolius.
- Paskirstyti patirtus nuostolius tarp daugelio draudėjų įmokų.
- Pavojaus vertinimas. Draudimas nustato galimą pavojaus apimtį, įvertindamas įvairius faktorius, kurie sukelia riziką.

Papildomos funkcijos:

- Nuostolių prevencija. Draudimas perspėja asmenis ir verslininkus, kad priimtų tinkamą sprendimą ir užkirstų kelią nelaimingiems atsitikimams ir pavojaus pasekmėms.
- Prisideda prie didesnių pramonės šakų išsivystymo,
- Draudimas yra tarptautinis verslas, todėl padeda pritraukti užsienio valiutą į savo šalį.
- Draudimas skatina eksporto draudimą, kuris daro užsienio prekybą ne tokia nerizikingą.

Draudimas atlieka šias funkcijas (Girdzijauskas, 2002):

- Rizikos kompensavimo – rizika yra sumažinama arba pašalinama. Galima sakyti, jog tai yra pagrindinė draudimo veiklos funkcija, kuri tiesiogiai susijusi su draudimo paskirtimi kompensuoti nukentėjusiojo materialinius nuostolius.
- Profilaktinę funkciją, kurios esmė – naudojant draudimo fondo lėšas, finansuoti profilaktines priemones, kurios leidžia sumažinti draudimo riziką;
- Taupomoji funkcija parodo, kad draudimas padeda sukaupti tam tikrą pinigų sumą, kurią bus galima panaudoti sulaukus tam tikro amžiaus. Kaupiamojo kapitalo draudimas suteikia galimybę ateityje išlaikyti jau pasiektą pragyvenimo lygį.
- Kontrolės funkcija. Ši funkcija pasireiškia tuo, kad draudimo fondo lėšos yra formuojamos ir panaudojamos griežtai tik pagal jų paskirtį.

J. Čepinskio ir kt. (1999) teigimu draudimas taip pat atlieka kapitalo bei pajamų išsaugojimo funkciją. Šalia šios funkcijos, draudimas atlieka, vadinamą, kredito išsaugojimo funkciją. Tai yra nekilnojamojo turto apsauga nuo stichinių bei kitų nelaimių, gyvybės bei invalidumo draudimas. Jeigu šių draudimo rūšių nebūtų, tai labai žymiai sumažėtų tiek asmeninių kreditų, tiek hipotekos išdavimo atvejų.

² India business directory

Lietuvos Respublikos draudimo įstatyme (2003) bei Lietuvos draudimo bendrovių gyvybės draudimo 2003 m. ir ne gyvybės draudimo 2005-2007 metų taisyklėse nurodoma, kad draudimo objektais gali būti turtiniai interesai, kurie susiję su:

- apdraustojo (-ųjų) gyvenimo trukme, sutuoktuvėmis bei kapitalo, studijų stipendijai mokėti, našlaičio pensijai mokėti, kaupimu;
- sveikata – ligomis ir būsenomis
- kūno sužalojimais ir sveikatos sutrikimais dėl traumos;
- visišku ir nuolatiniu apdraustojo darbingumo praradimu;
- išlaidomis už apdraustajam užsienyje suteiktą būtinąją medicinos pagalbą;
- turtu, jo valdymu, naudojimu bei disponavimu;
- civiline atsakomybe – draudėjo ar apdraustojo asmens padaryta žala kitam fiziniam ar juridiniam asmeniui.

Draudimo formos gali būti dvi, t.y. privalomasis draudimas bei savanoriškasis draudimas (Girdzijauskas, 2002).

1.6. Draudimo tikslai ir klasifikacija

Pagrindinis draudimo tikslas yra nustatyti nutikusią nelaimių padarytus nuostolius, kurie galėtų finansiškai pakenkti draudėjų ateičiai.³

Draudimo tikslas yra apsaugoti draudėjus nuo ateities rizikų, susijusių su netikėtomis nelaimėmis ar incidentais.

Draudimas gali būti skirstomas ir klasifikuojamas pagal įvairius požymius. Teorijoje paplitęs skirstymas pagal šakas ir grupes. Išskiriamos dvi draudimo šakos: gyvybės draudimas ir ne gyvybės draudimas. Kiekviena iš šių šakų, priklausomai nuo rizikos, yra skirstomos į tam tikras grupes. Taip pat draudimas skirstomas pagal draudžiamo objekto atžvilgį; draudimo sutarties galiojimo laiką: trumpalaikis ar ilgalaikis draudimas; valstybinis ir privatus draudimas; savanoriškas ir privalomas draudimas ir daugeliu kitų.

Lietuvos Respublikos draudimo įstatyme (2003) draudimo grupės išskiriamos pagal gyvybės ir ne gyvybės draudimo šakas.

Gyvybės draudimo šakai priskiriamos draudimo grupės:

- gyvybės draudimas (nenumatytas 2-5 punktuose);
- sutuoktvių ir gimimų draudimas;

³ Dearborn Financial Publishing, Inc

gyvybės draudimas, susijęs su investiciniais fondais (kai investavimo rizika tenka draudėjui);

tontinos – ši draudimo grupė apima tokias gyvybės draudimo rūšis, kai steigama narių draugija, siekianti bendrai kapitalizuoti narių įnašus ir vėliau paskirstyti tokiu būdu sukauptą turtą išgyvenusiems nariams ar mirusių narių naudos gavėjams.

pensijų kaupimo veikla.

Ne gyvybės draudimo šakai priskiriamos draudimo grupės:

draudimas nuo nelaimingų atsitikimų;

draudimas ligos atvejui;

sausumos transporto priemonių, išskyrus geležinkelio transporto priemones, draudimas;

geležinkelio transporto priemonių draudimas;

skraidymo aparatų draudimas;

laivų (jūrų ir vidaus vandenų) draudimas;

vežamų krovinių draudimas;

turto (išskyrus transporto priemones ir krovinius) draudimas nuo gaisro ar gamtinių jėgų;

turto draudimas nuo kitų rizikų;

su sausumos transporto priemonių valdymu susijusios civilinės atsakomybės draudimas;

su skraidymo aparatų valdymu susijusios civilinės atsakomybės draudimas;

su laivų (jūrų ir vidaus vandenų) valdymu susijusios civilinės atsakomybės draudimas;

bendrosios civilinės atsakomybės draudimas;

kredito draudimas;

laidavimo draudimas;

finansinių nuostolių draudimas;

teisinių išlaidų draudimas;

pagalbos draudimas.

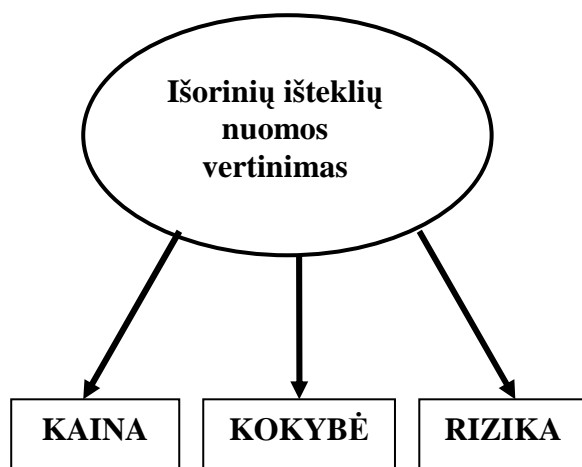
Nors sveikatos draudimas bei draudimas nuo nelaimingų atsitikimų yra priskiriami ne gyvybės draudimo šakai, tačiau gyvybės draudimo įmonėms yra leidžiama vykdyti šių grupių draudimą. Privalomojo draudimo rūšis nustato įstatymai bei teisinės normos, o savanoriškasis draudimas vykdomas draudėjo bei draudimo įmonės susitarimu (Čepinskis ir kt., 1999).

1.7. Išorinių išteklių nuomos privalumai ir trūkumai draudimo sektoriuje

Kiekviena kompanija, svarstydama galimybę nuomotis vienokią ar kitokią paslaugą, privalo pagalvoti, kokią naudą jie tikisi gauti. Kai nežinomas konkretus tikslas, kompanija tik veltui švaisto

savo pinigus, kadangi net ir gavusi kažkokią paslaugą, ne visuomet mokės ar gal būt norės pasinaudoti ja.

Wienkowska M. ir Stronka W. (2005) rašydami apie išorinių išteklių nuomos naudą, pateikia U. Bhatia's idėją, jog paslaugos gavėjas turėtų galvoti apie išorinių išteklių nuomą iš trijų pusių. Šią idėją būtų galima pavadinti „trikojės kėdės“ modeliu (5 pav.), pagal kurį visos kompanijos turėtų vertinti gaunamą išorinių išteklių nuomos naudą. Prieš pradėdant naudotis išorinių išteklių nuomos paslaugomis, būtina atlikti rinkos analizę, konkurentų ir klientų analizes. „Trikojės kėdės“ modelis gali būti naudojamas prieš priimant kažkokius sprendimus, norint palyginti ir įvertinti esamus partnerius ir paslaugų tiekėjus.



Šaltinis: STRONKA, W.; WIENSKOWSKA, M. Is Outsourcing 'A Three-Legged Stool'?! (2005)

5 pav. „Trikojės kėdės“ modelis

Pagal šį modelį, išorinių išteklių nuomos teikiama nauda turėtų būti vertinama trimis aspektais:

1. pagal kainą;

Perkant prekę ar paslaugą, kiekvienai įmonei bene svarbiausiu elementu yra kaina ir jos sumažinimas. Visų pirma reikėtų suprasti iš kur gaunamos pajamos vykdant išorinių išteklių nuomą. Pagrindinis dalykas – masinės gamybos ekonominiai privalumai, kurie paslaugų tiekėjams padeda sutelkti pastangas vykdant tam tikras funkcijas daugeliui skirtingų kompanijų. Šie masinės gamybos ekonominiai privalumai suteikia galimybę sudaryti „win-win“ sutartis tarp išorinių išteklių nuomos partnerių. Paslaugų tiekėjai gauna naudą, vykdydami savo veiklą ir siūlydami pigesnes ir kokybiškesnes paslaugas. Išorinių išteklių nuomos įmonės darbą atliekamas žymiai geriau, nei tą patį darbą darytų patys vartotojai.

Pagrindinės sritys, kuriose galima sutaupyti:

1. Finansų – nebūtina turėti atskirą finansų departamentą – taip pat akivaizdus rezultatas būna, kuomet atsisakoma pašto skyriaus.

2. Įvairūs mokesčiai susiję su darbuotojų samdymu, jų mokymu ir pan.
3. Techninė įranga, programinė įranga.
4. Biuro patalpos – finansų departamentas yra kompanijų biuruose.

Akivaizdu, kad sąnaudos išorinių išteklių nuomai sudaro daugiausia atsiskaitymai su paslaugų pardavėjais. Išlaidas išorinių išteklių nuomai reikia palyginti su visomis, gaunamomis naudomis: sąnaudų sumažėjimas, kokybės pagerinimas bei veiklos rizikos sumažinimas.

2. pagal kokybę;

„Kokybė“ yra labai dažnai neįvertinta „kėdės koja“. Kartais įsivaizduojama, jog išorinių išteklių nuoma yra tam tikra funkcijų atlikimas pigiau, tačiau kompanija, į išorinių išteklių nuomą turėtų atžvelgti, kaip į pardavėjus, kurie siūlo sumažinti įmonės išlaidas ir tuo pačiu pagerinti teikiamų paslaugų kokybę. Paslaugų tiekėjai, užimantys tvirtą poziciją rinkoje, dažniausiai yra labai kompetentingos savo srityje, turinčios daug žinių. Tokią poziciją jos užsitarnauja už gerus rezultatus konkurencingoje rinkoje tarp įvairių pardavėjų bei jų patirtis, įgauta iš metų į metus ir žinoma geri santykiai su daugeliu skirtingų kompanijų.

Kompanijose, kurios teikia buhalterines paslaugas kitoms firmoms, darbuotojų kvalifikacija yra žymiai aukštesnė, kadangi kiekvienas žmogus specializuojasi tik tam tikroje srityje. Na, o mažoje ar vidutinio dydžio įmonėje dirbantis vienas buhalteris, atlieka visą darbą, susijusį su visa finansine veikla. Tai turi kelis pagrindinius trūkumus. Pirmasis – neefektyvus laiko paskirstymas, antrasis – gali būti keletas atvejų, kuomet vienas buhalteris neturi pakankamai žinių atliekant vieną ar kitą veiksmą ir priimant kai kuriuos sprendimus.

Atsižvelgiant į paslaugų kokybę, būtina atkreipti dėmesį, kad tai labai svarbus aspektas, kuriant paslaugų pardavėjų konkurencinį pranašumą. Patenkinti klientai gali būti ilgalaikiai paslaugų tiekėjų partneriai. Na, o kai kompanijos lieka nepatenkintos paslaugų kokybe, jos nebepratęsia sutarčių su pardavėjais tolesniam laikotarpiui.

Buvo paminėti trys pagrindiniai pavyzdžiai, kaip galima gerinti, teikiamų paslaugų, kokybę:

- Finansinių priemonių gerinimas;
- Aukštesnis standartas tų funkcijų, kurios yra susietos su tomis funkcijomis, kurios yra perduotos kitoms įmonėms;
- Geresnis dėmesio sutelkimas ties pagrindine įmonės veikla.

3. pagal patiriamą riziką.

Kalbėti vien apie kainas ir paslaugų kokybę neužtenka, kadangi bet kokia įmonės veikla yra susijusi su tam tikra rizika. Tad negalima teigti, kad outsourcing'as yra susijęs tik su kaštų mažinimu bei kokybės gerinimu.

Santykiai su paslaugų pardavėju turi būti nusistovėję tik tuo atveju, jei paslaugų tiekėjas, neskaitant kaštų mažinimo ir kokybės gerinimo, taip pat garantuoja ir rizikos sumažinimą.

Paslaugos gavėjo rezultatų rizikos sumažinimas dažniausiai būna nuo:

1. Juridinės atsakomybės dėl buhalterinių klaidų, priklausančių nuo paslaugų pardavėjų.
2. Mažesnė galimybė pasitaikyti buhalterinėms klaidoms, kadangi tai priklauso nuo paslaugų tiekėjų kompetencijos.
3. Lankstūs santykiai su pardavėjais.
4. Rizikos faktorių eliminavimas dėl buhalterijos personalo klaidų ir išsiblaškymo.

Paslaugų tiekėjai dažniausiai yra apsidraudę nuo galimos rizikos. Tai svarbus faktas, jog tiekėjas yra teisiškai atsakingas už bet kokias padarytas buhalterines klaidas. Be to, tokių klaidų pasitaiko itin retai, kadangi, išorinių išteklių nuomą teikianti įmonė, pati rizikuoja savo kompetencija ir geru vardu. Na, o pasitaikius kažkokioms klaidoms, paslaugos tiekėjas labai lengvai gali pakeisti bet kurį iš savo darbuotojų jei reikia, nes turi nemažai specialistų, tad įmonė-paslaugos pirkėja gali dėl nieko nesijaudinti.

Kad ir kaip išorinių išteklių nuoma mažina galimą riziką, tačiau nė viena įmonė nėra apsaugota nuo jos. Kiekvienas vadovas turi saugotis nuo galimo pavojaus įmonei, kuris gali ne tik sumažinti, bet ir padidinti rizikos galimybę. Paslaugos pirkėjui pavojus gali kilti dėl netinkamo tiekėjo pasirinkimo ir nepalankaus susitarimo pasirašymo. Taigi vadovai, atsižvelgdami į perduodamas kai kurias įmonės funkcijas, turi atkreipti dėmesį į abu šiuos pavojus. Prieš priimant vienokį ar kitokį sprendimą, būtina beveik visiškai eliminuoti tuos faktorius, kurie gali padidinti riziką.

Išorinių išteklių nuomos modelis kompanijose pradedamas naudoti tik tuomet, kada didėja būtinybė išlaikyti savo konkurencingumą. Būtent šioje situacijoje išorinių išteklių nuoma turi svarbių privalumų. Vienas iš tikslų perkant paslaugas išorėje yra išlaidų sumažinimas ir priklausomai nuo išorinių išteklių nuomos tipo, kaštai sumažinimas įmonėse svyruoja nuo 10 iki 40%.

Svarbus strateginis išorinių išteklių nuomos pranašumas yra – galimybė dėmesį sutelkti ties pagrindine veikla. Užsakomosios paslaugos leidžia įmonėms taupyti laiko išteklius, kurie labai svarbūs pelno rodikliams. Galimybė sumažinti įmonėje dirbančio personalo skaičių, didina įmonės investicijų patrauklumą, kadangi veiklos rodikliai auga, o tai atspindi įmonės vertę. Paslaugų tiekėjai gerina užsakovų paslaugų kokybę, įdiegia naujas technologijas, automatizuoja verslo procesus, sistemų kokybės kontrolė tampa efektyvesne. (Лобанов, 2005)

Krajewska A. M. (2002) pateikia šiuos išorinių išteklių nuomos privalumus:

- mažina darbuotojų skaičių, tuo pačiu mažinant darbo užmokesčio ir administracinės veiklos išlaidas;
- mažinamos išlaidos veiklos priežiūrai;

- paprastėja organizacinė struktūra;
- padidėja veiklos efektyvumas ir klientų aptarnavimo kokybė;
- didesnis įmonės lankstumas;
- pažangiausių technologijų naudojimas;
- nereikia daug investicijų kompanijos plėtrai.

Prie šių anksčiau pateiktų privalumų, Sankowski P. (2005) taip pat nurodo specialistų atrankos, įdarbinimo bei jų mokymo problemų sprendimą; rizikos sumažinimą teisiniais bei mokestiniais dokumentais. Taip pat vienas iš svarbiausių privalumų – duomenų konfidencialumas ir žinoma efektyvus laiko naudojimas (Cieślak-Grzegorzczak, 2000).

Užsienio šalių praktika rodo išorinių išteklių nuomos veikimą ir jo teikiamų privalumų naudą. Galima išskirti nemažai priežasčių, kodėl įmonei būtų naudinga pasirinkti bendradarbiavimą su išorinių išteklių nuomos paslaugas teikiančia kompanija (Šuksteris, 2004).

- Visų pirma, išorinių išteklių nuoma padeda sumažinti ar net išvengti išlaidų, susijusių su darbuotojų samdymu, valdymu ir kontrole, įvairiais mokesčiais, darbuotojų mokymais, verslo rizika ir kita.

- Tam tikras veiklos funkcijas galima perduoti net toms įmonėms, kurios yra kitame mieste, šalyje ar valstijoje (JAV atveju), kur pigesnė darbo jėga.

- Samdant kvalifikuotą specialistų komandą, darbas yra atliekamas kokybiškai, kadangi specializuotoje įmonėje dirba visų sričių specialistai ir jie sprendžia dažnai išstinkančias įvairias problemas.

- Nereikia vykdyti samdomo darbuotojo veiklos kontrolės, tad belieka tik įvertinti darbuotojo veiklos rezultatus.

- Įmonė, pasirinkdama išorinių išteklių nuomą, gali visą dėmesį sutelkti ties pagrindine savo veikla ir nebereikia skirti energijos toms sritims, kurios nesusijusios su jos specializacija. Taip įmonė gali skirti dėmesį klientų poreikių tenkinimui.

- Įgyjamas pranašumas prieš konkurentus, kadangi sumažinamos sąnaudos, gerėja paslaugų kokybė, didėja efektyvumas, kuris garantuoja sėkmingesnę konkurenciją.

- Mažesnė priklausomybė nuo vidinių resursų;
- Biudžeto kontrolė;
- Paprastesnė mokesčių politika;
- Problemų sprendimo greitis;
- Didesnis lankstumas pasitinkant besikeičiančias verslo sąlygas;
- Inovacinių idėjų generavimas;
- Geresnis verslo operacijų portfelio valdymas;

- Geresni valdymo, užsakymų vykdymo ir išorinių išteklių nuomos integravimo sugebėjimai;
- Bendrų ir susijusių problemų sprendimas ir kūrybiškumas;
- Galimybė naudotis naujausiomis technologijomis mažesne kaina.

Вячеслав Курьянович (2005) pateikia išorinių išteklių nuomos privalumus bei trūkumus žvelgdamas iš paslaugų užsakovo pozicijos (3 lentelė).

3 lentelė

Išorinių išteklių nuomos privalumai ir trūkumai užsakovo akimis

Privalumai	Trūkumai
Išlaidų sumažinimas	Svarbios informacijos nutekėjimo grėsmė
Dėmesio sutelkimas ties pagrindine veikla	Baimė perduoti per daug svarbių funkcijų
Kokybės ir klientų aptarnavimo kokybės padidėjimas	Grėsmė prarasti kontrolę veiklos vykdyme
Priėjimas prie naujovių	Svetimų specialistų mokymas vietoje savų darbuotojų
Galimybė naudotis patikrinta svetima praktika	Priklausomybė nuo vieno paslaugų tiekėjo
Veiklos optimizavimas	

Šaltinis: Курьянович, Вячеслав, Реструктуризация фирмы и переход на аутсорсин, Журнал Sales Business № 9 сентябрь, 2005

Viena iš pagrindinių priežasčių, kurios trukdo naudotis išorinių išteklių nuoma yra grėsmė, jog gali nutekėti slapta informacija. Bendrovė niekuomet negali būti tikra, kad konkurentai nepasinaudos šia galimybe. Todėl galimas sprendimo būdas galėtų būti patikimo paslaugų tiekėjo, turinčio gerą reputaciją ir rekomendacijas iš kitų kompanijų, paieška

Visi verslo priimami sprendimai ir vykdomos operacijos nėra apsaugoti nuo rizikos, nes rizika yra verslo dalis. Išorinių išteklių nuoma taip pat ne išimtis. Tad kompanijos, norinčios pasinaudoti išorinių išteklių nuomos paslaugomis, turi būti pasiruošusios sprendimų priėmimo rizikai, kadangi ji lydės kiekviename žingsnyje. Jei kompanija jau buvo patyrusi kažkokią riziką, tai ji turi išanalizuoti veiksnius, įtakojusius tai ir priimti tam tikrus sprendimus, kad tą riziką sumažintų iki minimumo.

Žemiau pateikiu keletą pagrindinių išorinių išteklių nuomos teikiamų pavojų:

1. Susirūpinimą gali kelti paslaugų teikėjų patikimumas, kadangi paslaugų teikėjų atstovai nėra vidiniai įmonės darbuotojai, todėl nuolat juos kontroliuoti yra sunkiau. Be to, nereikia atmesti ir paslaugų teikėjo bankroto, veiklos krypties keitimo galimybes, ar dėl kažkokių kitų priežasčių jie atsisakytų nebeteikti sutartų paslaugų. Taigi įmonei kyla pavojus, kad dalis veiklos liautųsi veikusi. Tokiu atveju patarimas būtų rinktis tik gerai žinomus paslaugų teikėjus. Reikia sudaryti išsamius veiklos planus ir tinkamai parengti sutartis. Taip pat reikia smulkiai dokumentuoti visus procesus, kad būtų galima stebėti esamą padėtį nuolat, o, reikalui esant, veiklą perduoti kitai, paslaugas teikiančiai, kompanijai.

2. Darbuotojų atleidimas. Jei tie procesai, kuriuos anksčiau atlikdavo įmonės darbuotojai, pradėdami pirkti, saviškiai gali tapti nereikalingi. Šią problemą išsprendžia patys paslaugų teikėjai -

jie perima darbuotojus iš įmonės, kuri pradeda pirkti paslaugas. Pavyzdžiui, "Nokia" įmonei pradėjus naudotis "Hewlett-Packard" teikiama IT paslaugų nuoma, Hewlett-Packard perėmė apie 200 "Nokia" IT srities darbuotojų.

3. Geografinės problemos, kylančios dėl vietos lokalizacijos, kalbos, teisės aktų pasikeitimo, skirtingos kultūros ir t.t.

4. Infrastruktūros ir operacinės problemos (pvz., šalies nesugebėjimas vystytis);

5. Problemos, susijusios su tam tikrais projektais.

Kompanija, norėdama šių problemų išvengti, turi anksčiau laiko imtis atitinkamų apsaugos priemonių, palaikyti artimus ryšius ir kontroliuoti išorinių išteklių nuomos atliekamas operacijas ir žinoma pačius tiekėjus taip, kad nekristų pajamos. Šie trūkumai yra pagrindinės priežastys kodėl kompanijos privalo pagalvoti dukart prieš priimdamos kažkokius sprendimus dėl išteklių nuomos.

P. Sankowski (2005) mano, kad rimta problema renkantis išorinių išteklių nuomą gali kilti tuomet, kai:

- nepakanka žinių apie bendrovės paslaugų teikėją;
- būtina pasamdyti žmogų, kuris prižiūrėtų, kaip atliekamos visos užsakomosios paslaugos;
- sunku palaikyti siūlomų paslaugų kokybę;
- įmonių vadovų patirties stoka bendradarbiaujant su išorinių išteklių nuomos paslaugas siūlančiomis įmonėmis.
- nesugebėjimas sudaryti išteklių nuomos sutartis prižiūrėti veiksmingą jų įgyvendinimą.

Pavojinga pradėti naudotis išorinių išteklių nuoma, jei kompanija nėra visiškai nustačiusi, kokių funkcijų reikėtų atsisakyti ir perduoti kitai įmonei, o kokias pasilikti vykdyti įmonės viduje. Padidėja galimybė patirti nuostolių. Naudojant užsienio šalių tiekėjų paslaugas, dėl nepakankamo našumo, gali sumažėti teikiamų paslaugų kokybė. Pasirenkant netinkamą paslaugų tiekėją, kyla grėsmė prarasti gerą kompanijos vardą ir tuo pačių konkurencinį pranašumą. (Krajewska, 2002)

2. LIETUVOS DRAUDIMO SEKTORIUS IR JO VEIKLA

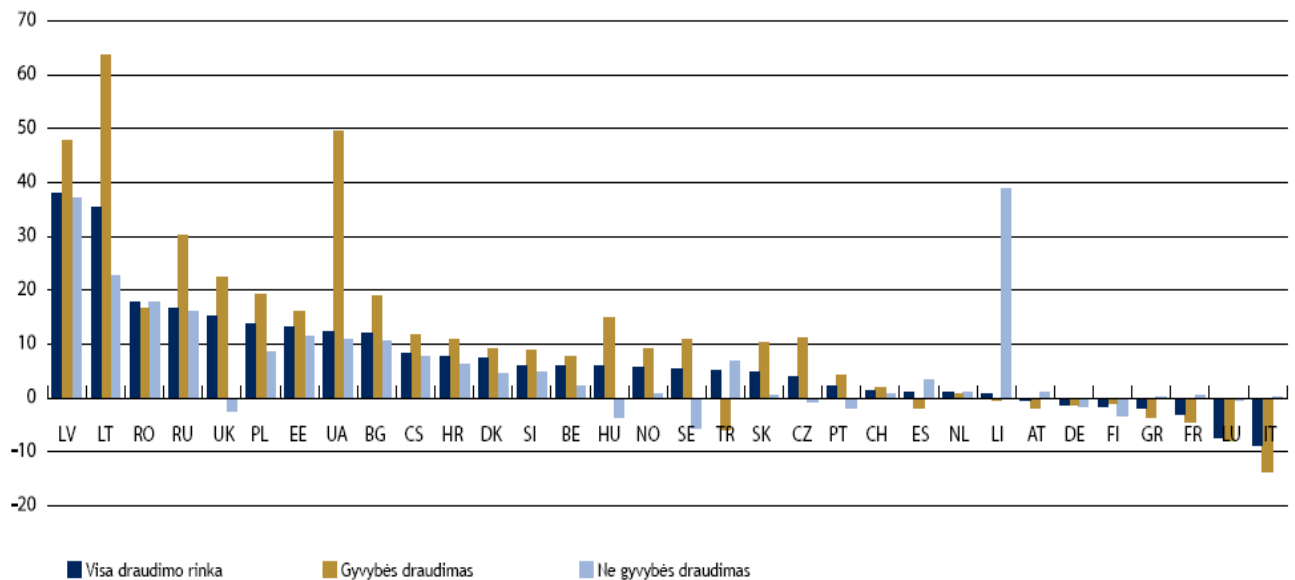
Šioje dalyje apžvelgiama draudimo sektoriaus gyvybės ir ne gyvybės draudimo rinka Baltijos šalyse bei Lietuvoje. Formuluojami empirinio tyrimo uždaviniai ir tikslas, aprašomas tyrimo organizavimas. Analizuojama draudimo rinkos vystymosi tendencijos panaudojant išorinių išteklių nuomą.

2.1. Draudimo rinkos apžvalga

Draudimo verslas Lietuvoje palyginti sparčiai vystėsi nuo to laiko, kai tik prasidėjo pirmieji šio verslo žingsniai. Sparčiai auganti tiek Pasaulio tiek ir Lietuvos ekonomika didelės įtakos turėjo ir draudimo sektoriaus sparčiam vystymuisi. Augantys pelningumo rodikliai yra pozityviai vertinami kadangi galima teigti, jog draudimo rinka yra pakankamai stabili ir patikima. Netgi galima sakyti, kad draudimo rinka tam tikra prasme pasiekia brandos stadiją ir draudimo verslas vystomas efektyviai. Šiandien jau būtų galima kalbėti, kad Lietuvoje yra moderniais principais veikianti draudimo rinka, o jos veiklą reglamentuoja LR Finansų ministerija bei prižiūri Draudimo priežiūros komisija.

Pastarieji keletas metų sukėlė netylančias diskusijas apie vykdomus naujus projektus, susijusius su tarptautinės finansinės atskaitomybės standartais bei „Mokumas II“. Prognozuojamos būsimos permainos visame draudimo sektoriuje. Žinoma šie pokyčiai palies ir Lietuvos draudimo rinką, jos dalyvius, priežiūros institucijas ir žinoma pačius draudimo paslaugų vartotojus. Jau šiandien stengiamasi sukurti naują požiūrį į draudimo verslą, įmonės ruošiasi ateities pokyčiams, tobulina rizikos vertinimo metodus ir ieško optimalaus verslo valdymo modelio.

2007 metai visame pasaulyje draudimo rinkoje buvo naudingi ne tik dėl padidėjusių pasirašytų sutarčių apimčių, bet ir dėl draudimo įmonių pelningumo. Pasak finansų ekspertų, nors pasaulyje ir sklendo kreditų krizė, tačiau draudimo rinka dėl to nė kiek nenukentėjo, tik dėl padidėjusios konkurencijos sumažėjo gyvybės draudimo pelningumo rodikliai. Pasaulyje pasirašytų draudimo įmokų suma 2007 m. išaugo 10,5 %, o realus draudimo rinkos augimas, atsižvelgiant į infliacijos tempus, siekė 3,3 %. Pasirašytų gyvybės draudimo įmokų suma, lyginant su 2006 metais, išaugo 5,4 %, o negyvybės draudimo – išaugo 0,7 %. Industrinėse valstybėse ne gyvybės draudimo rinka sumažėjo kiek mažiau nei pusė procento, o besivystančiose šalyse augo daugiau nei 10 %. Europoje draudimo rinkos augimo tempai buvo beveik tokie pat, kaip ir viso Pasaulio. Skyrėsi tik gyvybės draudimo rinkos augimas, kuris buvo dviem procentiniais punktais didesnis. 6 paveiksle galima matyti Europos šalių draudimo rinkos kitimą 2007 metais.



Šaltinis: LR Draudimo priežiūros komisijos 2007 m. metinė ataskaita „Draudimas Lietuvoje“

6 pav. Pasirašytų įmokų augimas Europos draudimo rinkose 2007 m., proc.

Paveiksle matoma, kad 2007 metais draudimo rinka sparčiausiai augo Latvijoje ir Lietuvoje, ir tai sudarė kiek daugiau nei 30 proc. Trečiojoje vietoje pagal pasirašytų įmokų augimą buvo Rumunija. Yra keletas Europos valstybių, kuriose draudimo rinka ne tik, kad neaugo, bet netgi sumažėjo - t.y. Italija, Liuksemburgas, Prancūzija, Graikija, Suomija, Vokietija bei Austrija.

Pagal pasirašytas įmokas gyvybės draudimo rinkoje pirmavo Lietuva – daugiau nei 60%, Ukraina - apie 50%, Latvija – daugiau nei 45% bei Rusija - 30% (2006 m. augimas buvo neigiamas - ~38%). Rinka sumažėjo Italijoje - apie 14 %, Liuksemburge - apie 8 % bei Turkijoje - apie 5%. Ne gyvybės draudimo rinka daugiausiai augo Lichtenšteine - apie 40 % (tuo tarpu 2006 m. augimas buvo tik kiek didesnis už 30%), Latvijoje - apie 38% ir žinoma kiek mažiau Lietuvoje - apie 22 % (2006 m. šis augimas buvo apie 30%), tačiau rinka mažėjo Ukrainoje, Vengrijoje, Švedijoje ir Suomijoje.

Norint daugiau panagrinėti draudimo sektorių, reikia kiek smulkiau apžvelgti, kaip kito Baltijos šalių bei Lietuvos draudimo rinkos. Apžvelgti prognozes ir rinkos tendencijas ateinantiems metams.

2.1.1. Draudimo rinka Baltijos šalyse

Per praeitus metus Baltijos šalių draudimo rinka augo, tačiau augimas yra sulėtėjęs, palyginti su ankstesniaisiais metais. Per 2008 m. Baltijos šalių draudimo rinka pasirašė 1,111 mln. eurų draudimo įmokų, o tai sudarė tik 10,9 % didesnę augimą nei 2007 metais (4 lentelė.).

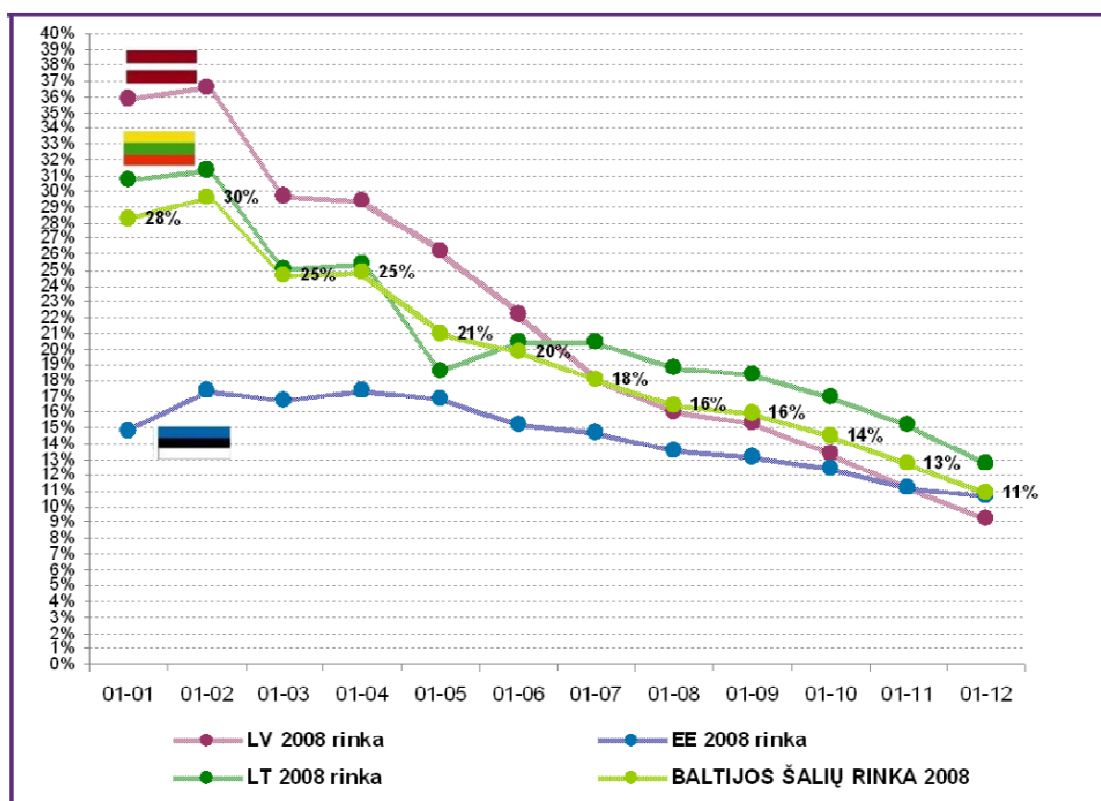
Baltijos šalių rinkos dalys ir augimas 2007-2008 m., mln. eurais, proc.

Šalis	2007 m.			2008 m.		
	2007 m. Pasirašytos įmokos, mln. Eur.	2007 m. Rinkos dalis, proc.	2007 m. Augimas, proc.	2008 m. Pasirašytos įmokos, mln. Eur.	2008 m. Rinkos dalis, proc.	2008 m. Augimas, proc.
Lietuva	373,9	37,3 %	31,4%	421,4	37,9%	12,7%
Latvija	384,2	38,3 %	48,4%	419,8	37,8%	9,3%
Estija	244,5	24,4 %	22,3%	270,6	24,3%	10,7%
Visa Baltijos rinka	1003	-	34,8%	1112	-	10,9%

Šaltinis: x draudimo bendrovės 2008 m. Baltijos šalių draudimo rinkos apžvalga

Lentelėje matome, kad Latvija 2007 m., turėjusi didžiausią draudimo rinkos dalį ir augusi geriau (48,4%) nei bendrai visa Baltijos šalių rinka (34,8%), 2008 m. pirmoji iš Baltijos šalių pajuto ekonominės krizės pasekmes ir jos augimo tempai labai žymiai pradėjo lėtėti. Augimas buvo tik 9,3%, be to Latvija 2008 metais prarado Baltijos šalių draudimo rinkos lyderės poziciją ir nusirito į antrąją vietą. Tuo tarpu Lietuva pakilo į pirmąją vietą, užimdama 37,9% visos Baltijos draudimo rinkos. Estijos rinkos dalis sumažėjo, tačiau tik vienu procentiniu punktu. Ji kaip ir 2007 m. pagal rinkos dalį išlieka trečiojoje vietoje.

Kad ir kaip šalys būtų pasiskirsčiusios pozicijas Baltijos rinkoje, tačiau visų jų augimo tempai sparčiai lėtėja (7 pav.)



Šaltinis: x draudimo bendrovės 2008 m. Baltijos šalių draudimo rinkos apžvalga

7 pav. Baltijos šalių draudimo rinkos augimas 2008 m., sausio-gruodžio mėn., proc.

7 paveiksle labai puikiai pastebimas visų trijų šalių augimo tempo spartus lėtėjimas. Sparčiausiai lėtėjo Latvijos rinka, o kadangi ekonominiai neramumai palietė ir mūsų šalį, tai ir Lietuvos augimo kreivė pakankamai sparčiai leidosi žemyn. Estija nėra išimtis, nors jos augimo kreivė lėtėja kartu su visa Baltijos šalių kreive, tačiau ne taip sparčiai kaip Latvijos ar Lietuvos. Šį reiškinį galima būtų paaiškinti tuo, kad 2007 metais Estijos augimo kreivė augo lėčiau, todėl ir krenta lėčiau. Taigi galima teigti, kad per visus praeitus metus, išskyrus sausio mėnesį, Visų trijų Baltijos šalių draudimo rinkos augimo kreivės leidosi žemyn.

Atskirai vertinant Baltijos šalių draudimo šakas (5 lentelė), šiuo metu prasčiausiai sekasi gyvybės draudimo šakai.

5 lentelė

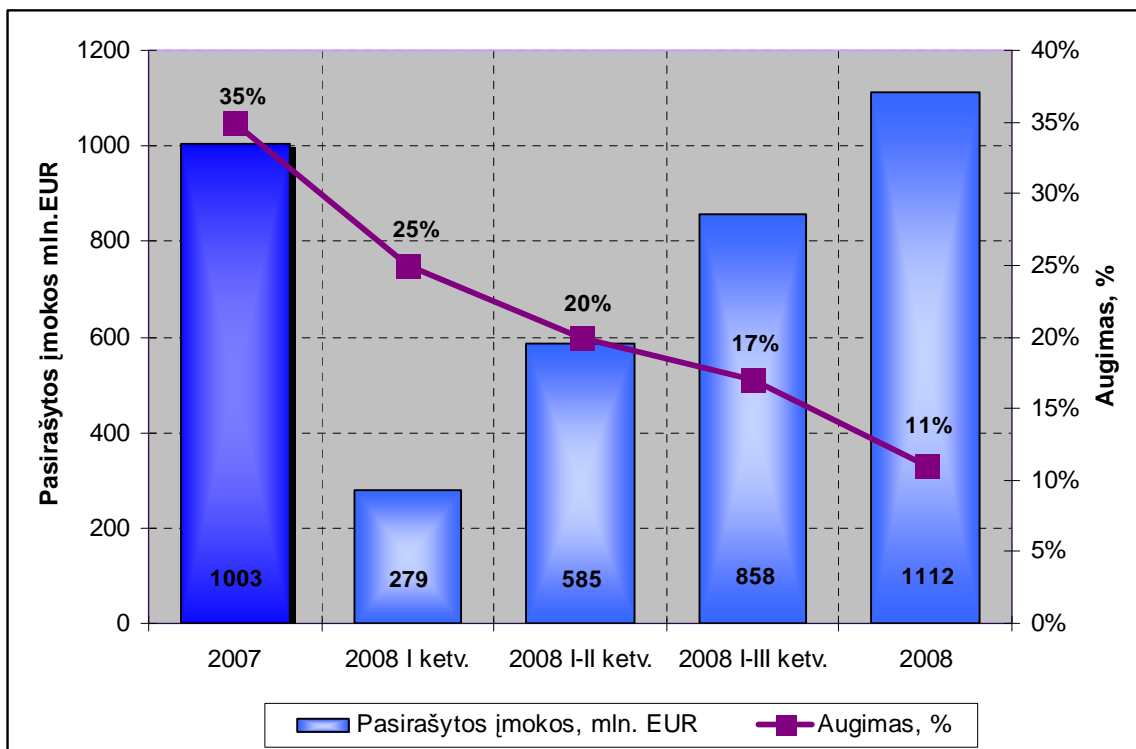
Baltijos šalių draudimo rinka pagal šakas, 2008 m. sausio-rugsėjo mėn., mln. Eur., proc.

Draudimo šaka		Metai	2007m. 1-9 mėn.	2008m. 1-9 mėn.	Augimas, %
Ne gyvybės draudimas	Pasirašytos įmokos, mln. Eur		734	858	17%
Gyvybės draudimas	Pasirašytos įmokos, mln. Eur		283	231	-18%

Šaltinis: x draudimo bendrovės Baltijos šalių rinkos apžvalga 2008 m. I-III ketv.

Per devynis praeitų metų mėnesius gyvybės draudimo pasirašytų įmokų suma, palyginti su 2007 m. tuo pačiu laikotarpiu, sumažėjo 18% ir tai turėjo neigiamos įtakos gyvybės draudimo sektoriaus lyginamajai daliai, kuri sumažėjo iki 21% (2007m. – 28%). Tuo tarpu ne gyvybės draudimo pasirašytų įmokų suma padidėjo 17% ir tai sudarė 858 mln. eurų. Šis padidėjimas teigiamai paveikė ne gyvybės draudimo sektoriaus lyginamąją dalį, kuri pakilo iki 79%.

Apžvelgiant Baltijos šalių ne gyvybės draudimo rinkos kitimą, galima pastebėti, kaip krito rinkos augimas kiekvieną 2008 metų ketvirtį (8 pav.)

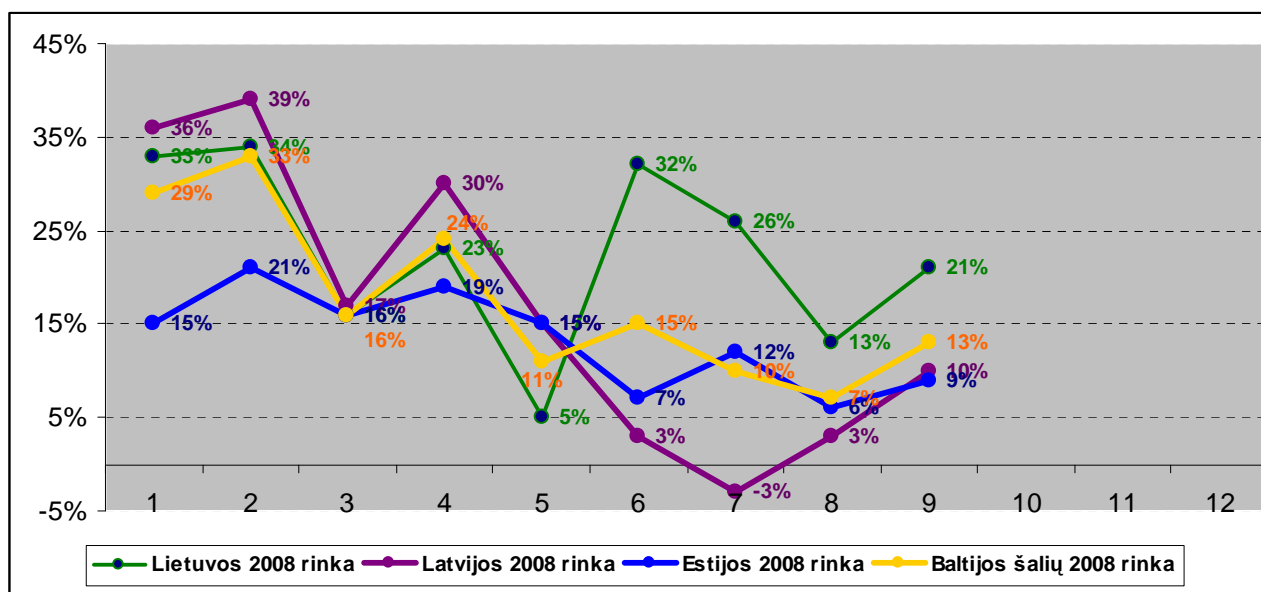


Šaltinis: x draudimo bendrovės Baltijos šalių rinkos apžvalga 2008 m.

8 pav. Baltijos šalių ne gyvybės draudimo rinkos augimas 2008 m. I-IV kv., mln. Eur., proc.

Kaip matome 8 paveiksle, lyginant su 2007m. Rinkos augimas su kiekvienu ketvirčiu mažėjo maždaug apie 5%. Per pirmąjį ketvirtį rinkos augimas mažėjo sparčiausiai – 10%, lėčiausias kritimas buvo per trečiąjį ketvirtį. 2008m. I ketvirtyje Baltijos šalių rinkos turėtas dar pakankamai aukštas 25% augimas, praėjus trims šių metų ketvirčiams “nusirito” iki 17% augimo.

Taip pat įmanoma apžvelgti, kokie buvo Baltijos šalių Ne gyvybės draudimo rinkos augimo tempai kiekvieną 2008 m. mėnesį (9 pav.)



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis x draudimo bendrovės duomenimis








9 pav. Baltijos šalių ne gyvybės draudimo rinkos augimas 2008 m. 1-9 mėn., proc.

Analizuojant Baltijos šalių augimus pamėnesiui matome, kad Latvijos rinkos nesėkmės buvo patirtos birželio - rugpjūčio mėnesiais. Liepos mėnesį Latvija turėjo neigiamą augimą. Lietuvos rinkos prasčiausias augimo tempas (5%) fiksuojamas gegužės mėn., o sparčiausiai Lietuvos rinka augo birželio mėn (32%).

Taip pat būtų verta paminėti ne gyvybės draudimo rinkos pasiskirstymą pagal atskiras draudimo įmonių grupes (6 lentelė)

6 lentelė

Baltijos šalių ne gyvybės draudimo rinka pagal įmonių grupes, 2007- 2008 m., Eur., proc.

Pozicija	Grupė	2007 m.			2008 m.		
		2007 m. pasirašytos įmokos, Eur	2007 m. rinkos dalis, %	2007 m. augimas, %	2008 m. Pasirašytos įmokos, Eur	2008 m. rinkos dalis, %	2008 m. augimas, %
1 (1)		210620605	21.0%	31,1%	234279941	21,1%	11,2%
2 (2)		147955937	14,8%	20,7%	153876710	13,8%	4.0%
3 (3)		137174480	13,7%	18,7%	150544268	13,5%	9,7%
4 (4)		134533147	13,4%	61,3%	146080462	13,1%	8,6%
5 (5)		74056022	7,4%	46,2%	83887005	7,5%	13,3%
6 (7)		47017360	4,7%	43.0%	60808684	5,5%	29,3%
7 (6)		61287898	6,1%	12,9%	58835799	5,3%	-4.0%
Visa Baltijos rinka		1002556793	-	34,8%	1111777519	-	10,9%

Šaltinis: x draudimo įmonės pateikti duomenys

Matome, kad RSA grupė yra Baltijos šalių ne gyvybės draudimo rinkos lyderė nuo pat 2007m. Ji užima pirmąją vietą pagal rinkos dalį, bei yra viena iš labiausiai augančių draudimo grupių po PZU ir Gjensidige grupių, kurių augimas 2008 m. buvo atitinkamai 29,3% bei 13,3%.

IF ir ERGO draudimo grupės išlieka tradiciniais RSA grupės konkurentais, tačiau IF pozicijos palengva silpnėja, kadangi mažėja ne tik rinkos dalis (1%), bet ir augimo tempas. IF grupės augimas 2007 m. buvo 20,7%, o 2008 m. tik 4%. Labai tikėtina, kad greitai metu ERGO grupė gali nustumti IF grupę į trečiąją poziciją pagal ne gyvybės draudimo rinkos dalį, kurios rinkos dalis ir augimo tempas auga.

2008m. pradžioje vienas pagrindinių RSA grupės konkurentu buvo laikoma BTA grupė. Tuo metu ji pasižymėjo pakankamai sparčiu augimu ir jai buvo prognozuojama trečioji vieta rinkoje. Tačiau šios prognozės nepasitvirtino, demonstruotas aukštas augimo tempas ėmė lėtėti ir BTA grupė gali tenkintis tik ketvirtąją vietą rinkoje. Šiuo metu jos augimas yra mažesnis nei bendrai Baltijos šalių rinkos. Tam įtakos turėjo suprastėjusios BTA pozicijos Lietuvos rinkoje.

Taip pat rinkoje aktyviau veikė Gjensidige grupė, kurios augimas 2007m. siekė daugiau nei 46%, tačiau praėjus trims 2008m. ketvirčiams sulėtėjo iki 14%.

Bendrai RSA kaip grupė Baltijos šalyse yra lyderė ir sudaro daugiau nei penktadalį Baltijos šalių rinkos pasirašytų įmokų.

Po RSA yra IF, Ergo bei BTA grupės, kurių rinkos dalys Baltijos šalių rinkoje panašios – sudaro po 13%.

2.1.2. Draudimo rinka Lietuvoje

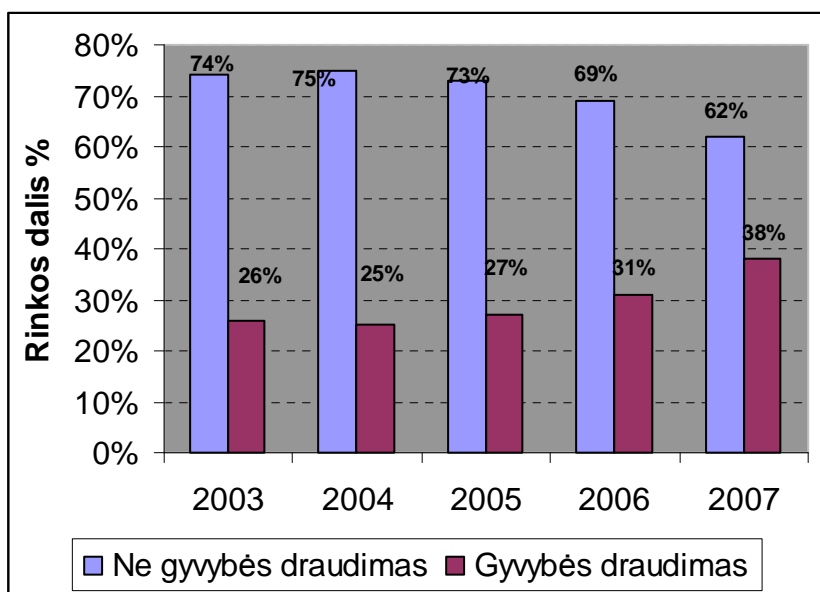
Iki 2008 m. gerėjantys ekonominiai šalies rodikliai bei augantis pasitikėjimas Lietuvos komerciniais bankais, įtakojo žmonių norą gerinti gyvenimo kokybę. Žmonės buvo linkę daugiau skolintis iš finansinių institucijų. Augančios pajamos, didėjantis vartojimas bei paskolų išdavimas, taip pat įtakojo tiek gyvybės, tiek ne gyvybės draudimo rinkos spartų vystymąsi. 2006 -2007 m. Lietuvos draudimo rinka galima sakyti rekordiškais tempais augo, palyginti su ankstesniaisiais metais. Buvo registruota net 23 draudimo įmonės (8 gyvybės draudimo ir 15 ne gyvybės draudimo). Buvo pasirašyta daugiau nei 1,4 mlrd. lt. draudimo įmokų. Lyginant su 2005 m., 2006-aisiais pagal pasirašytas įmokas ne gyvybės draudimo rinka išaugo 27 proc., o gyvybės draudimo rinka – 56,7 proc. 2006 metais realusis Lietuvos draudimo rinkos augimas buvo 31,8 proc, o tai daugiau nei 3 kartus viršijo Europos Sąjungos valstybių vidutinį augimo tempą (Draudimo priežiūros komisija, 2006).

2006 metais Lietuvoje buvo pasirašyta 4,2 mln. draudimo sutarčių ir tai sudarė 1/5 dalį daugiau sutarčių nei 2005 metais. Lietuvos draudimo rinka augo sparčiau už bendrąjį vidaus produktą. Tokį šalies draudimo sektoriaus augimą lėmė spartus visos Lietuvos ekonominis augimas, draudimo rinkos dalyvių veikla, didėjantis vartotojų supratimas, kad draudimo paslaugos suteikia ne tik finansinę apsaugą nuo nenumatytų nuostolių ar tam tikrų išsipareigojimų padidėjimo, bet ir suteikia galimybę pasirūpinti gerbūviu ateityje. Taigi didėjant šalies ekonomikai, žmonės ėmė labiau draustis nuo gresiančių rizikų, taip pat daugiau lėšų pradėjo skirti kaupimui.

2007 m. draudimo sektoriaus rodikliai buvo dar išpūdingesni nei 2006 metais. Lietuvos draudimo rinka augo sparčiai ir tolygiai. Nors šalies ekonomikos augimas buvo lėtesnis, tačiau tai nė kiek neįtakojo draudimo kompanijų finansinių rezultatų. Darbo užmokesčio augimas ir vis didėjantis vartojimas buvo laikomas vienu svarbiausių veiksnių, didinančių ir draudimo paslaugų vartojimą.

Pasirašytų draudimo įmokų suma 2007 m., palyginti su 2006 m. išaugo 42.5% ir viršijo visas ekspertų prognozes. Gyvybės draudimo įmokų buvo pasirašyta 73.4% daugiau nei 2006 m. (57.1%), ne gyvybės draudimo- 28.6% daugiau nei 2006 m. (28.2%).

Kaip ir visais ankstesniais metais, Lietuvos draudimo rinkoje 2007 m. vyravo ne gyvybės draudimas, tačiau gyvybės draudimas augo sparčiau ir sudarė 37,7% visos draudimo sektoriaus rinkos (10 pav.). Tarp visų pasirašytų sutarčių, gyvybės draudimo sutartys sudarė 1,8%, o ne gyvybės draudimo - 98,2%.



Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis Draudimo priežiūros komisijos 2007 m. Lietuvos draudimo rinkos apžvalga

10 pav. Lietuvos draudimo rinka pagal šakas 2003-2007 m., proc.

Nuo 2003 m. Lietuvos draudimo sektoriuje vyrauja ne gyvybės draudimas ir trejus metus iš eilės ne gyvybės draudimas sudaro daugiau nei 70% visos draudimo rinkos. 2005 m. ne gyvybės draudimo dalis ėmė šiek tiek mažėti, kadangi padidėjo gyvybės draudimo dalis rinkoje ir nuo to laiko ji kasmet augo, nors ir nežymiai. 2007 metais gyvybės draudimas užėmė 38% visos Lietuvos draudimo rinkos. Žiūrint į paveiksle matomą gyvybės draudimo dalies didėjimą, būtų galima teigti, kad tai galėjo įtakoti auganti šalies ekonomika.

Draudimo priežiūros komisija 2008 metais draudimo sektoriui prognozavo ne tokius gerus augimo rezultatus, kaip buvusiais metais. Dėl lėtėjančios šalies ekonomikos, galimo investicinio gyvybės draudimo apimties sumažėjimo ir gyventojų perkamosios galios mažėjimo, prognozės buvo pesimistiškesnės tiek draudimo įmonių pelnui, tiek draudimo sektoriaus augimui.







Draudimo bendrovių ekspertai 2008 metams prognozavo panašius rinkos augimo tempus, kaip ir 2007 metais. Nors ir buvo prognozuojamas ekonomikos lėtėjimas, tačiau, ekspertų teigimu, Lietuvos draudimo paslaugų rinka turi didžiulį potencialą plėstis, juk drausimo skvarba šalyje dar labai maža – vos 2%. Be to stimulus draudimo sektoriui plėstis turėjo suteikti augantis gyventojų poreikis finansiniam saugumui bei didėjantis naujų automobilių skaičius ir beisplečianti naujo būsto rinka.

Ne visos skelbtos prognozės išties pasitvirtino ir 2008 m. ne gyvybės draudimo rinka augo tik 13%, o gyvybės draudimo situacija buvo net gi prastesnė už prognozuotą, kadangi jos rinka sumažėjo 32%. Pirmą sykį po šešerių metų, draudimo rinkos kreivės ėmė leistis. Pasak Draudimo priežiūros komisijos pirmininko Mindaugo Šalčiaus, finansinę krizę labiausiai pajuto investicinis gyvybės draudimas ir kasko draudimas. Dėl nepalankios situacijos finansų rinkose bei nepakankamo finansinio draudėjų išprusimo, kuris įtakoja rizikingų investavimo kryptių pasirinkimą ir patiriamus nuostolius, investicinio gyvybės draudimo paklausa labai sumažėjo.

Nors draudimo rinkos rodikliai ėmė kristi, tačiau draudimo įmonių finansiniai rodikliai neblogėjo. Ne gyvybės draudimo rinkoje įvyko keletą įmonių pozicijų pasikeitimai (7 lentelė). Pagrindinis AB „Lietuvos draudimas“ konkurentas UADB „ERGO Lietuva“ 2008 m. savo poziciją perleido PZU Lietuva draudimo kompanijai, kuri rodė geresnius augimo rodiklius nei bendrai visa Lietuvos draudimo rinka.

7 lentelė

Lietuvos ne gyvybės draudimo rinkos įmonių pozicijos 2007-2008 m., eurai, proc.

Pozicija	Kompanija	2007 m.			2008 m.		
		2007 m. pasirašytos įmokos, Eur	2007 m. rinkos dalis, %	2007 m. augimas, %	2008 m. Pasirašytos įmokos, Eur	2008 m. rinkos dalis, %	2008 m. augimas, %
1 (1)		133501016	35.7%	36.1%	147460074	35.0%	10.5%
2 (3)		47017360	12.6%	43.0%	60808684	14.4%	29.3%
3 (2)		51452169	13.8%	28.3%	60014565	14.2%	16.6%
4 (4)		42036628	11.2%	63.0%	42051743	10.0%	0.0%
5 (5)		36465850	9.8%	29.5%	40479537	9.6%	11.0%
6 (6)		20632113	5.5%	-9.3%	29512056	7.0%	43.0%
Lietuvos rinka		373867785	-	31.4%	421417757	-	12.7%

Šaltinis: x draudimo bendrovės 2008 m. draudimo rinkos apžvalga

Kaip matome 7 lentelėje, AB „Lietuvos draudimas“ 2008 m. išlaikė Lietuvos draudimo rinkos lyderio pozicijas, tačiau prarado 0,5% rinkos dalies, o augimo tempas ženkliai sulėtėjo ir sudarė tik 10,5%. Kompanijai niekaip nepavyksta augti geriau nei visa rinka, be to AB „Lietuvos draudimo“ rinkos dalis per 2008 m. smuko 0,7 procentinio punkto. UADB ERGO Lietuva šiuo metu užimdama 14,2% rinkos dalies antrą pagal dydį ne gyvybės draudimo kompanijos vardą perleido PZU draudimo kompanijai, kuri užima 14,4% rinkos.

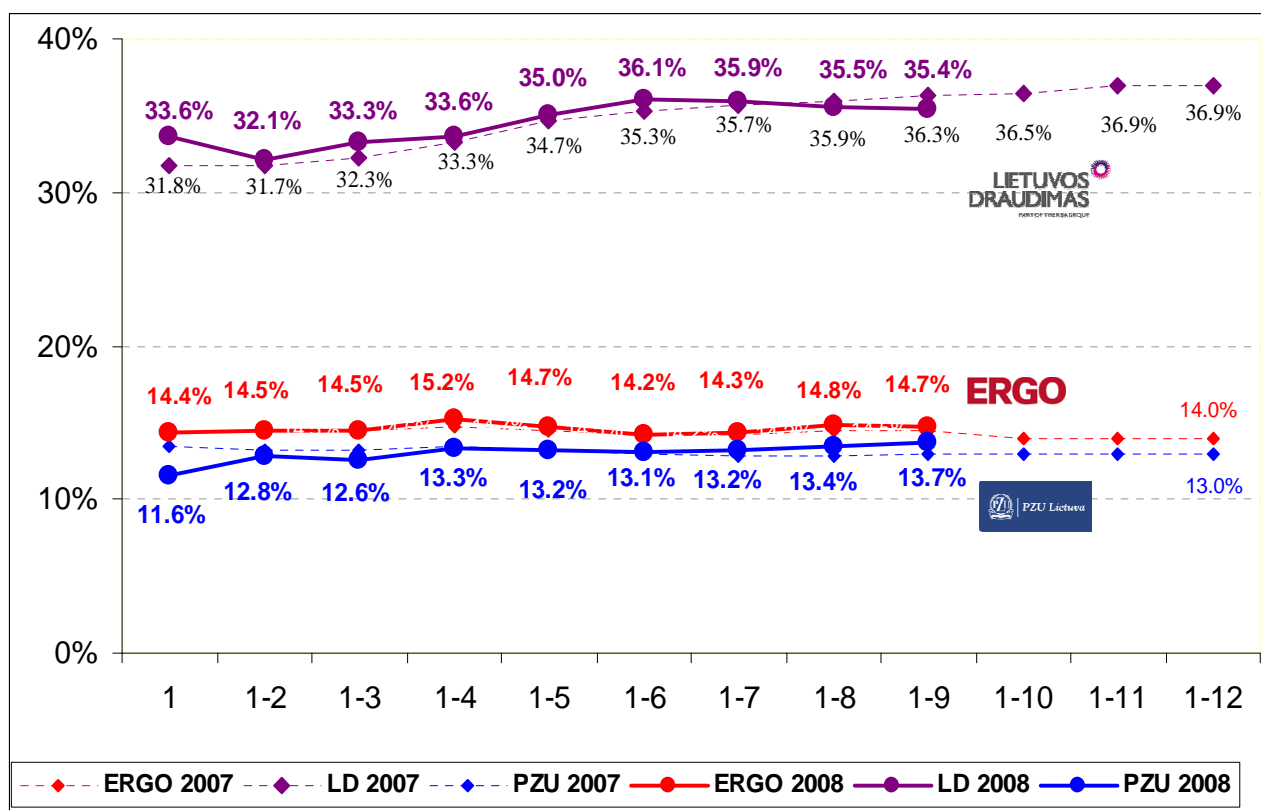
Didžiausią rinkos dalį per 2008 m. Lietuvoje prarado BTA draudimas - 1,2 proc. ir metus užbaigė visiškai nebeaugdama. Pagrindiniais argumentais, kodėl smuko „Lietuvos draudimo“ bei BTA draudimo rinkos dalys, galėjo būti ne tik ekonominis nuosmukis, bet ir kompanijų strateginiai

sprendimai mažinti transporto priemonių vairuotojų civilinės atsakomybės (TPVCA) produkto nuostolingumą.

Sparčiausiai 2008 m. augo Gjensidige draudimo kompanija, kuri 2008m. gegužės mėn. įsigijo draudimo įmonę Reso, be to jai priklauso buvęs Baltic Polis. Šiuo metu Gjensidige turi 7% rinkos.

Lietuvos rinkoje jaučiama stiprėjanti konkurencinė kova tarp draudimo kompanijų ir darosi sunkiau konkuruoti kainomis, nes kai kurios įmonės taiko itin agresyvią kainodarą siekdamos pritraukti klientus ir paskatinti draustis, pačios rizikuodamos dirbti nepelningai. Sparčiai aktyvėja mažų kompanijų veikla, tokių kaip Gjensidige, Seesam, naujai rinkoje atsiradusi kompanija Nordicia, kuri klientams pradėjo siūlyti TPVCA paslaugas, kasko ir TPVCA draudimą internetu.

11 paveiksle galima matyti, kokios buvo Lietuvos draudimo lyderių rinkos dalys mėnesiais 2007 – 2008 m. 1-9 mėn.



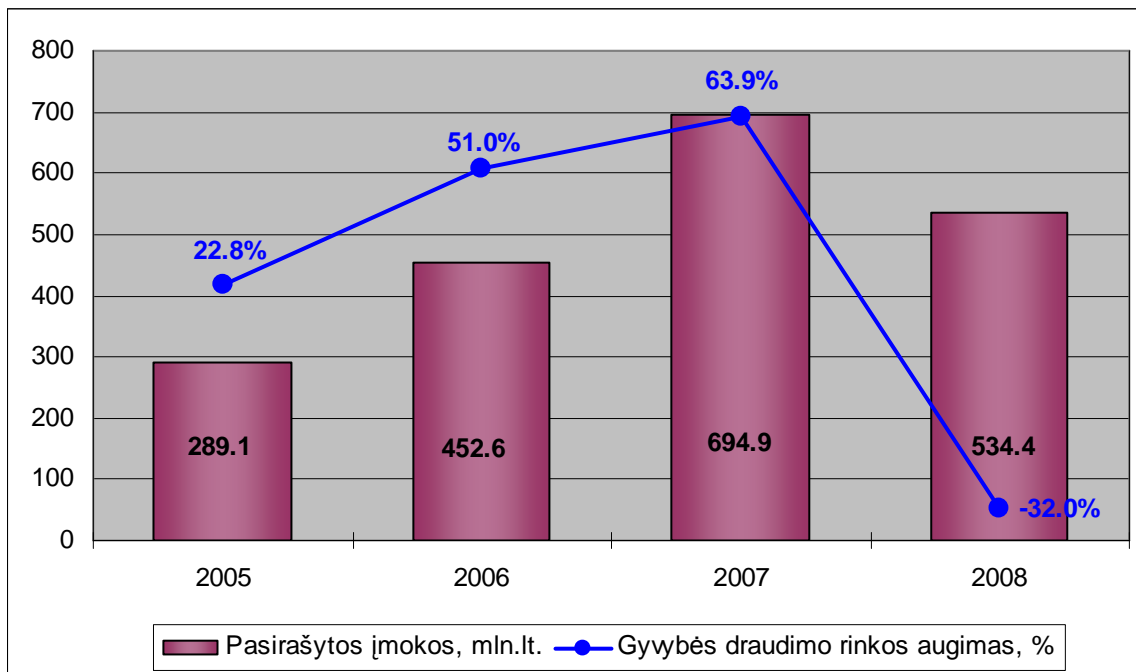
Šaltinis: X draudimo bendrovės 2008 m. rinkos apžvalga

11 pav. Lietuvos draudimo lyderių rinkos dalys mėnesiais, 2007 m. – 2008 m. 1-9 mėn., proc.

AB „Lietuvos draudimas“ rinkos dalis pati didžiausia, tačiau priešingai nei pernai ji nuo birželio mėnesio palengva mažėja. 2008 m. rugsėjo mėn. „Lietuvos draudimas“ užėmė 35,4% visos draudimo rinkos Lietuvoje. Palyginus su 2007 m. rugsėjo mėn. Rinkos dalis kritusi 0,8 proc.

UADB „ERGO Lietuva“ ir „PZU Lietuva“ rinkos dalys po truputį auga. Jei ERGO bei PZU rinkos augimo tempai išsilaikys tokie pat, kaip ir ankstesniais metais, tai gali iškilkti didžiulė grėsmė AB „Lietuvos draudimo“ lyderio pozicijai.

Jau anksčiau buvo minėta, kad Gyvybės draudimo rinka Lietuvoje sparčiai augo. 12 paveikle galima matyti Lietuvos gyvybės draudimo rinkos augimą procentais ir pasirašytų įmokų sumas nuo 2005 m.



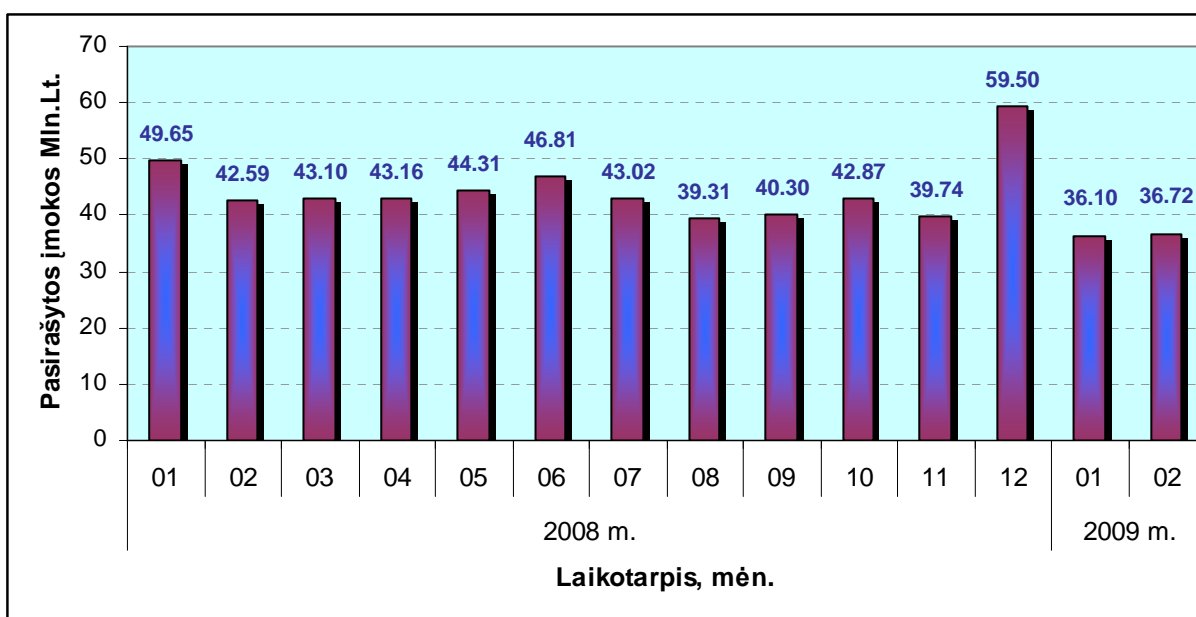
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Lietuvos draudimo priežiūros komisijos bei draudimo bendrovių pateiktais duomenimis 2005-2008 m.

12 pav. Lietuvos gyvybės draudimo rinka 2005-2008 m., mln.lt., proc.

Per 2006 m. gyvybės draudimo rinka augo dvigubai sparčiau nei 2005 m. (22.8%) ir tai sudarė 51%. 2007 m. gyvybės draudimo šakai taip pat buvo labai sėkmingi, kadangi rinka augo 63.9% greičiau nei 2006 m. Pasirašytų draudimo įmokų sumos taip pat buvo išpūdingos - 2005 m. buvo pasirašyta draudimo sutarčių už 289,1 mln.lt, o per 2007 m. įmokų suma sudarė beveik 700 mln.lt. galima sakyti, jog tie metai buvo aukso metai. Niekas nesitikėjo tokių puikių rezultatų. Kiekviena draudimo kompanija tikėjosi panašių rezultatų ir 2008 metais, tačiau ekspertų prognozės buvo kiek pesimistiškos gyvybės draudimo atžvilgiu. Prasidėjusi ekonominė krizė pasaulyje, palietė visus gamybos ir prekybos sektorius, neišskiriant akcijų bei vertybinių popierių biržų. Iki 2008 m. didžiausią gyvybės draudimo portfelio dalį sudarė investicinis gyvybės draudimas (2006 m. – 62.7%; 2007 m. – 78%), taip pat 2007 m. labai paklausiu buvo draudimo mirties atvejui draudimo rūšis. Šios rūšies draudimo sudarytos sutartys draudimo portfelyje sudarė 26,6% visų sudarytų gyvybės draudimo sutarčių ir 2008 metams buvo prognozuojamas tolimesnis draudimo mirties atveju sutarčių skaičiaus didėjimas ir investicinio gyvybės draudimo sutarčių mažėjimas.

2008 metai gyvybės draudimo rinkoje buvo itin prasti lyginant su ankstesniaisiais metais. Finansinės krizės pasekmės labiausiai pajuto investicinis gyvybės draudimas, jis neteko ilgą laiką turėtą lyderio poziciją bei prarado daugelio draudėjų pasitikėjimą. Gyvybės draudimo rinka 2008 m. sumažėjo 32%, tai žymiai blogesni rezultatai, nei prognozuota.

Taip pat galima panagrinėti, kaip kito gyvybės draudimo pasirašytų įmokų apimtys kas mėnesį 2008 m., bei 2009 m. sausio – vasario mėn (13 pav.).



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Draudimo priežiūros komisijos duomenimis

13.pav. Gyvybės draudimo pasirašytos įmokos 2008 m.-2009 m. sausio-vasario mėn., mln.lt.

13 paveiksle puikiai matoma, jog daugiausia gyvybės draudimo sutarčių buvo pasirašyta praeitų metų sausio, birželio ir žinoma gruodžio mėnesiais. Mažiausia pasirašytų draudimo sutarčių buvo rugpjūčio bei lapkričio mėnesiais, atitinkamai 39,31 mln.lt ir 39,74 mln.lt. pirmaisiais šių metų mėnesiais gyvybės draudimo sutarčių buvo pasirašyta dar mažiau, ir kartu paėmus pirmus du mėnesius, draudimo įmokų suma buvo tik kiek daugiau nei 72 mln.lt.

Tendencijos gyvybės draudimo rinkai šiais metais ne ką geresnės nei praeitais. Draudimo priežiūros komisija prognozuoja dar didesnę draudimo rinkos smukimą ir draudimo kompanijoms siūlo didesnę dėmesį skirti vidiniams rezervams, lojalių klientų išlaikymui ir žinoma pradėti dar griežčiau vertinti prisiimamą riziką.

2.2. Draudimo rinkos vystymasis panaudojant išorinius išteklius

Smunkanti draudimo rinka, gilėjanti finansinė krizė ir didėjanti draudimo bendrovių konkurencija skatina imtis tam tikrų priemonių, norint išlaikyti turimus klientus. Konkurencija tarp draudimo bendrovių jau seniai privertė draudimo įmones mažinti paslaugų kainas, tačiau toks sprendimas jau pasiekė pavojingą ribą ir nebedaro didelio poveikio klientų lojalumui. Mažėjantys atlyginimai verčia žmones ieškoti pigesnių alternatyvų: rinktis kitas draudimo bendroves, siūlančias tą patį produktą už mažesnę kainą. Taip pat daugelis žmonių jau atsisako draudimo paslaugų.

Dėl mažėjančių draudimo paslaugų pasirašytų įmokų bei didėjančių išmokų, įmonės yra priverstos iš naujo peržiūrėti savo verslo planus ir atrasti naujų sprendimų veiklos sąnaudų

mažinimui, prisiimamos rizikos griežtesniam vertinimui. Būtina imtis efektyvesnių veiklos vykdymo priemonių. Draudimo kompanijos, kaip ir daugelis kitų Lietuvos įmonių, norėdamos išsilaikyti rinkoje ir efektyviai dirbti, reorganizuoja savo veiklą. Daugelis įmonės vykdomų procesų perduodama išorinėms kompanijoms. Tokiu būdu sumažinamos veiklos sąnaudos ne tik darbuotojų atlyginimams, bet ir darbo vietų išlaikymui, komunalinėms paslaugoms, techninei bei programinei įrangai, transportui bei daugeliui kitų.

Problema: Išorinių išteklių nuomos teikiama nauda draudimo sektoriui Lietuvoje.

Tyrimo objektas: Išorinių išteklių nuomos panaudojimo galimybės Lietuvos draudimo sektoriuje.

Tyrimo tikslas: išsiaiškinti, kokią naudą duoda ir kokią įtaką daro draudimo bendrovei išorinių išteklių naudojimas.

Uždaviniai:

- Atskleisti nagrinėjamos temos teorinius ir praktinius aspektus.
- Patikrinti ir pateikti išorinių išteklių nuomos panaudojimo galimybes Lietuvos draudimo sektoriuje
- Išanalizuoti išorinių išteklių nuomos įtaką draudimo bendrovių veiklai.

Tyrimo naudojamas anketinės apklausos, duomenų sisteminimo ir analizės metodai.

Siekama išsiaiškinti kokias išorinių išteklių nuomos paslaugas naudoja draudimo bendrovės, kokių verslo procesų dar nėra perdavusios išoriniams tiekėjams, kokią perkamų paslaugų naudą išvelgė, kokius trūkumus pastebėjo, kokiais tikslais vadovaujantis pradėjo naudotis perkamomis paslaugomis. Norima sužinoti, kaip draudimo bendrovės vertina išorinių išteklių nuomos naudojimą.

Išsiaiškinta, kiek draudimo bendrovės Lietuvoje įsisavino išorinių išteklių panaudojimo galimybės veikloje, kokios informacijos trūksta ir ką reikėtų tobulinti paslaugų nuomos srityje. Buvo apklausta 50 žmonių. Respondentai buvo atrinkti mišrios atrankos būdu, t.y. patys respondantai atrinkti atsitiktinai, tačiau anketinis klausimynas elektroniniu būdu buvo pateiktas trims didžiausioms Lietuvos draudimo įmonėms, pageidaujant, jog į anketos klausimus atsakinėtų tik draudimo bendrovių vadovai.

Anketoje pateikti klausimai buvo uždarojo pobūdžio. Respondentai galėjo pasirinkti atsakymus iš pateiktų galimų. Taip buvo pateikta klausimų atsakymų su galimybe patiems respondentams išreikšti savo nuomonę.

Internetiniuose šaltiniuose galima rasti informacijos, jog draudimo bendrovės išorinių išteklių nuomos paslaugomis pradėjo naudotis ne tik atėjus finansiniam sunkmečiui, tačiau tuomet, kai draudimo rinka buvo pradėjusi sparčiai augti. Būtent dėl spartaus rinkos augimo kompanijos susidūrė su rinkos valdymo problema. Didėjančiam klientų skaičiui, buvo būtina samdyti daugiau

darbuotojų – tiek aptarnaujančio personalo, tiek draudimo reguliuotojų. Tačiau personalo apimties didinimas - tai priešingas procesas veiklos efektyvumui ir geriems pelningumo rodikliams. Todėl buvo nuspręsta dalį veiklos procesų perduoti kitoms įmonėms.

Visų pirma didžiausią perkamų paslaugų dalį sudaro informacinės technologijos. Ši veiklos sritis gali būti labai plačiai naudojama - elektroninis paštas, internetinis tinklapis, visos paslaugos susijusios su apskaita, pardavimais, informacijos ir duomenų valdymu ir daug kitų.

Šiai dienai prie daugiausia perkamų paslaugų būtų galima priskirti skambučių centro paslaugų nuomą. Samdomos kompanijos, kurios telefonu aptarnauja klientus: fiksuoja nutikusias nelaimes, suteikia papildomos informacijos apie draudimo paslaugas. Telefonu taip pat reguliuojamos žalos ir net sudaromos kai kurios draudimo sutartys.

IT paslaugų nuoma. Šių paslaugų pirkimas neapsiriboja tik IT įrengimų priežiūra ir taisymu, kadangi informacinės technologijos šiai dienai suteikia galimybę apsidrausti el.paštu, taip pat polisų valdymas, piniginių srautų valdymas, bylų valdymas, pirkimų valdymas ir dar daugybė kitų.

Apskaitos ir Finansų paslaugų nuoma labai artimai siejama su IT paslaugų nuoma, kadangi šiandien turbūt jau nė viena smulki, o tuo labiau didelė įmonė apskaitos nebeveda rankiniu būdu. Viskas valdoma kompiuterių pagalba, tam sukurtos modernios finansų valdymo sistemos. Draudimo bendrovės, norėdamos sumažinti tiek darbuotojų užmokesčio apskaitos išlaidas tiek sutaupyti laiką, renkasi išorinių kompanijų finansų valdymo sistemas. Jų pagalba galima administruoti kiekvieno darbuotojo pardavimus atskirai, įskaitant draudimo tarpininkų bei brokerių uždirbtus komisinius. Supaprastinamas kelionės lapų pildymas.

Didėjant nemokių klientų skaičiui, bendrovės pradėjo naudotis skolų išieškojimo įmonių paslaugomis. Taip sumažinamos darbuotojų laiko sąnaudos, teismo išlaidos, sąnaudos teisininkų darbo užmokesčiams bei brangiam teismų procesui.

Rinkos tyrimai nėra naujiena ne tik draudimo bendrovėms, tačiau ir kitų sričių kompanijoms, kadangi įmonės savo lėšomis vykdyti reikalingus tyrimus užima ir laiko, ir pareikalauja didžiulių finansinių resursų. Dar viena labai svarbi paslauga - duomenų saugojimas ir valdymas. Duomenų saugojimui bei jo valdymui jau nebeužtenka turėti popierinių dokumentų archyvą, visi duomenys saugomi kompiuterinės laikmenose, kurios sudaro didžiulę duomenų bazę. Kadangi organizacijos sėkmę lemia nemažai veiksnių, tai vienas iš svarbiausių yra efektyvus informacijos valdymas.

Verslo valdymo sistema – aukšto lygio sistemos, sukurtos patogiam bei efektyviam naudojimui bet kurios srities versle. Sukurtų draudimo verslo valdymo sistemų pirkimas, diegimas, klaidų taisymas, priežiūra bei administravimas reikalauja ne tik nežmoniškai didelių finansinių resursų, tačiau ir didelio skaičiaus sistemas aptarnaujančių specialistų, kuriuos nuolat reikia mokyti, kelti jų kvalifikaciją. Naudojantis draudimo verslo valdymo sistema, galima atlikti tokius darbus:

Formuoti įvairias ataskaitas;
Valdyti biudžetą;
Daryti blankų apskaitą;
Administruoti brokerius ir verslo klientus;
Valdyti dokumentus ir įmokas;
Formuoti draudimo išmokas;
Autorizuoti draudimo sutartis ir valdyti elektroninius dokumentus;
Vykdėti finansinę apskaitą, įsipareigojimus;
Valdyti nuolaidas, piniginius srautus;
Valdyti pirkimus bei polisus, regresus;
Valdomos žalos bei vykdoma sudarytų sutarčių kontrolė;

Šis pateiktas atliekamų procesų sąrašas, tai maža dalis, ką galima padaryti turint modernią verslo valdymo sistemą. Kad visi procesai būtų atliekami operatyviai, yra sudaroma paslaugų lygio sutartis, kitaip dar vadinama SLA (angl. Service Level Agreement). Ši sutartis su tiekėjais sudaroma, siekiant balanso tarp paslaugų kokybės, kokybiško klientų aptarnavimo ir IT paslaugų kaštų. Šių sutarčių vykdymą reguliuoja paslaugų lygio valdymo procesas, kuriame dalyvauja paslaugų savininkas, užsakovai, tiekėjai ir paslaugų lygio valdytojas.

Kad galėtume detaliau išsiaiškinti tiriamą problemą, reikėtų atlikti detalią tyrimo analizę, kuri pateikiame trečiajame skyriuje.

3. IŠORINIŲ IŠTEKLIŲ NUOMOS ĮTAKA DRAUDIMO BENDROVIŲ VEIKLAI LIETUVOJE

Atliktas tyrimas parodė, kad nemaža dalis Lietuvos draudimo kompanijų naudojami išorinių išteklių nuomos paslaugomis ir visais įmanomais būdais stengiasi išlaikyti savo konkurencinį pranašumą, užimamos rinkos dalį ir padidinti draudimo sutarčių portfelius. Visi atsakiusieji nurodė, kad jų draudimo kompanijose dirba daugiau nei 250 žmonių. Beveik visi respondentai (8 lentelė) – 90 proc. – atsakė, kad jų bendrovės nuomojasi paslaugas iš kitų įmonių, kurioms yra perdavusios savo tam tikros veiklos dalį. 10 proc. respondentų atsakė, kad nesinaudoja išorinių išteklių nuoma, tačiau galima daryti prielaidą, jog jie tiesiog nežino, kas tai yra, kadangi visi iš jų nurodė, kokias paslaugas perka iš kitų kompanijų.

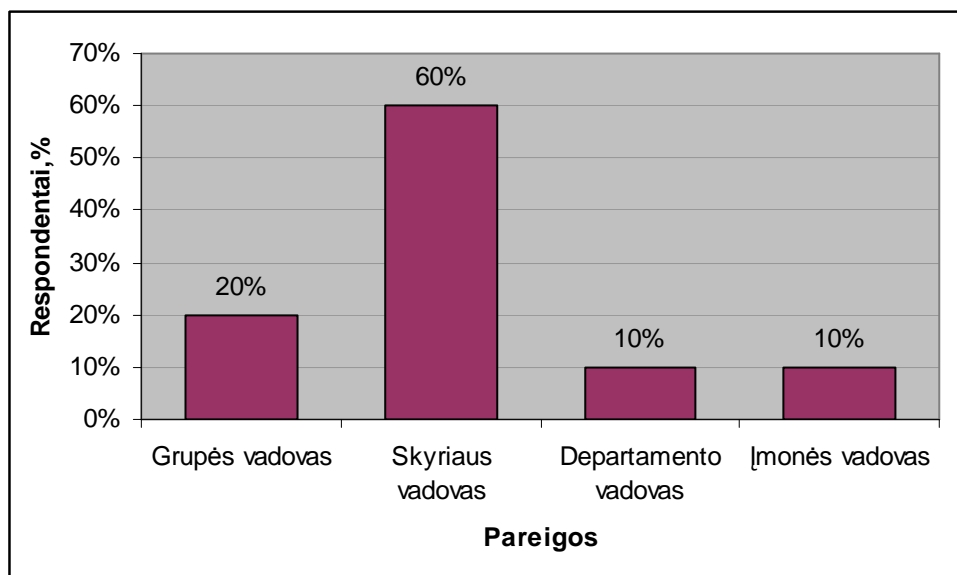
8 lentelė

Draudimo įmonių pasiskirstymas pagal veiklos laikotarpį bei naudojamą ar nesinaudojamą išorinių išteklių nuoma

Įmonių draudimo veiklos laikotarpis	Naudojasi išorinių išteklių nuoma	Nesinaudoja išorinių išteklių nuoma
Nuo 1 iki 5 m.	-	-
Nuo 5 iki 9 m.	-	-
10 m. ir daugiau	90 %	10 %

Šaltinis: sudaryta autorės

Grafike matome, kad visi anketinės apklausos respondentai yra žmonės, kurie draudimo kompanijose užima vadovų pareigas (14 pav.).

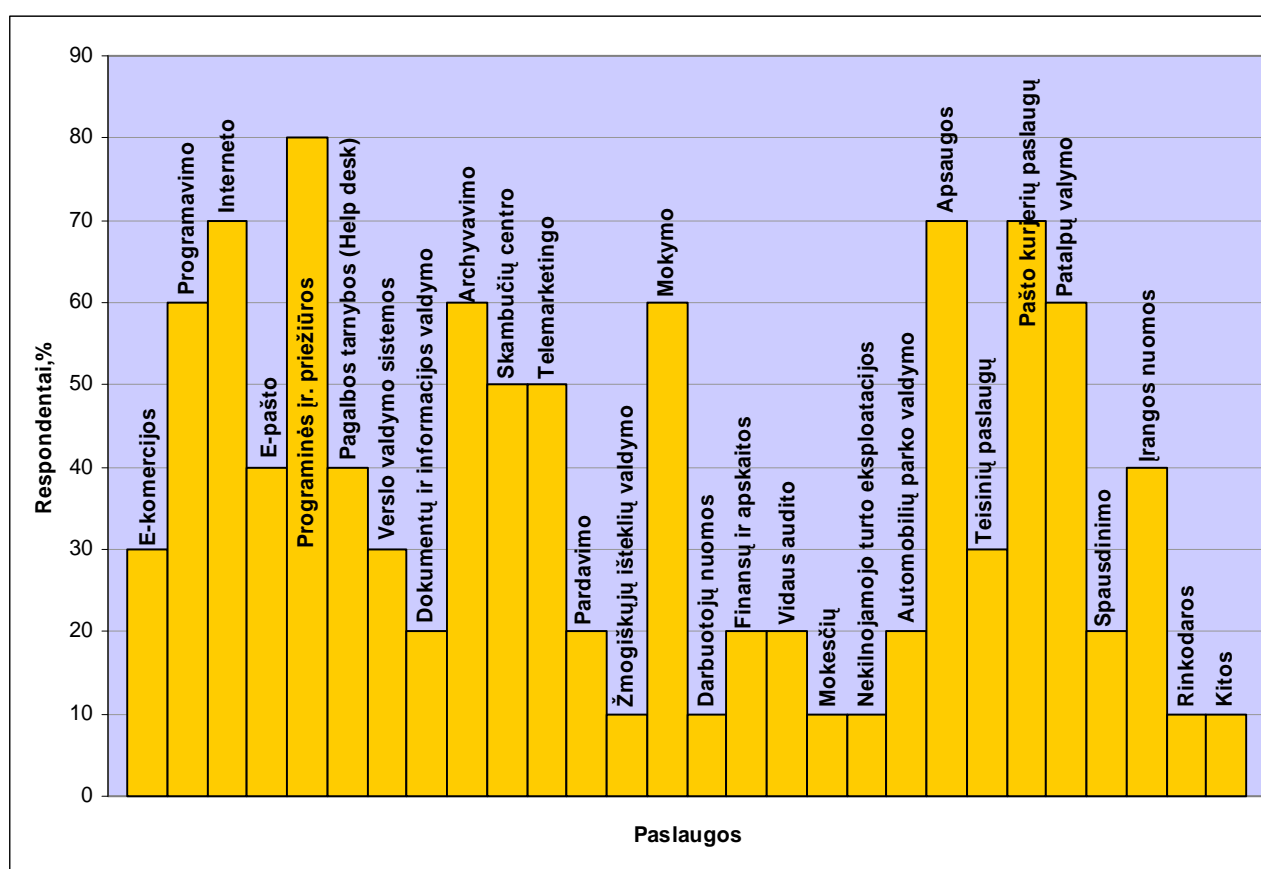


Šaltinis: sudaryta autorės

14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas

Didžioji dalis respondentų (60 %) draudimo kompanijose užima skyrių vadovo pareigas. 20 procentų atsakiusių yra grupių vadovai. Tarp pildžiusių anketą buvo departamentų vadovų ir netgi įmonių vadovų, kurie sudarė po 10 %.

Iš anksčiau pateiktų duomenų galima išvelgti problemą, kylančią dėl supratimo apie išorinių išteklių nuomą. Susidaro įspūdis, jog ne tik šiaip eiliniai žmonės, bet ir įmonėse dirbantys vadovai nesupranta išorinių išteklių nuomos tikslios sąvokos. Labai maža dalis atsakiusių nurodė, kad jų įmonės nesinaudoja išorinių išteklių nuoma, tačiau absoliučiai visi išvardijo kokias paslaugas perka iš kitų kompanijų. Galima drąsiai teigti, kad dauguma žmonių nežino paslaugų nuomos sampratos. Kokiomis išorinių išteklių nuomos paslaugomis naudojasi draudimo kompanijos galime pažvelgti į diagramą, esančią žemiau (15 pav.)



Šaltinis: sudaryta autorės

15 pav. Draudimo kompanijų išorėje nuomojamos paslaugos

Paveiksle matome, kad tarp daugiausia draudimo kompanijose išorinių išteklių perkamų paslaugų sudaro: programinės įrangos priežiūros (80%), interneto (70%), skambučių centro (50%), patalpų apsaugos (70%), pašto kurjerių (70%) paslaugomis, programavimo, archyvavimo, mokymų bei patalpų valymo paslaugomis. Tai bene populiariausios išorinių išteklių nuomos paslaugos, kuriomis naudojasi daugelis įmonių ne tik Lietuvoje, bet ir užsienyje. Po truputi draudimo bendrovės pradeda perduoti kitoms įmonėms finansų ir apskaitos paslaugas, darbuotojų mokymo, teisininkų paslaugas ir kitas.

IT paslaugų nuoma - tokia kaip interneto tiekimas, elektroninio pašto valdymas, programavimas, programinės įrangos diegimas bei jos priežiūra ir daugelis kitų – užima didžiąsą dalį nuomojamų paslaugų, kadangi šiais laikais beveik visi verslo procesai valdomi technologiniu būdu. Keletas draudimo kompanijų yra pasiūliusios sutartis sudaryti internetu, naudojantis elektroniniu paštu, taip pat atnaujinti sutartis paprastu paštu.

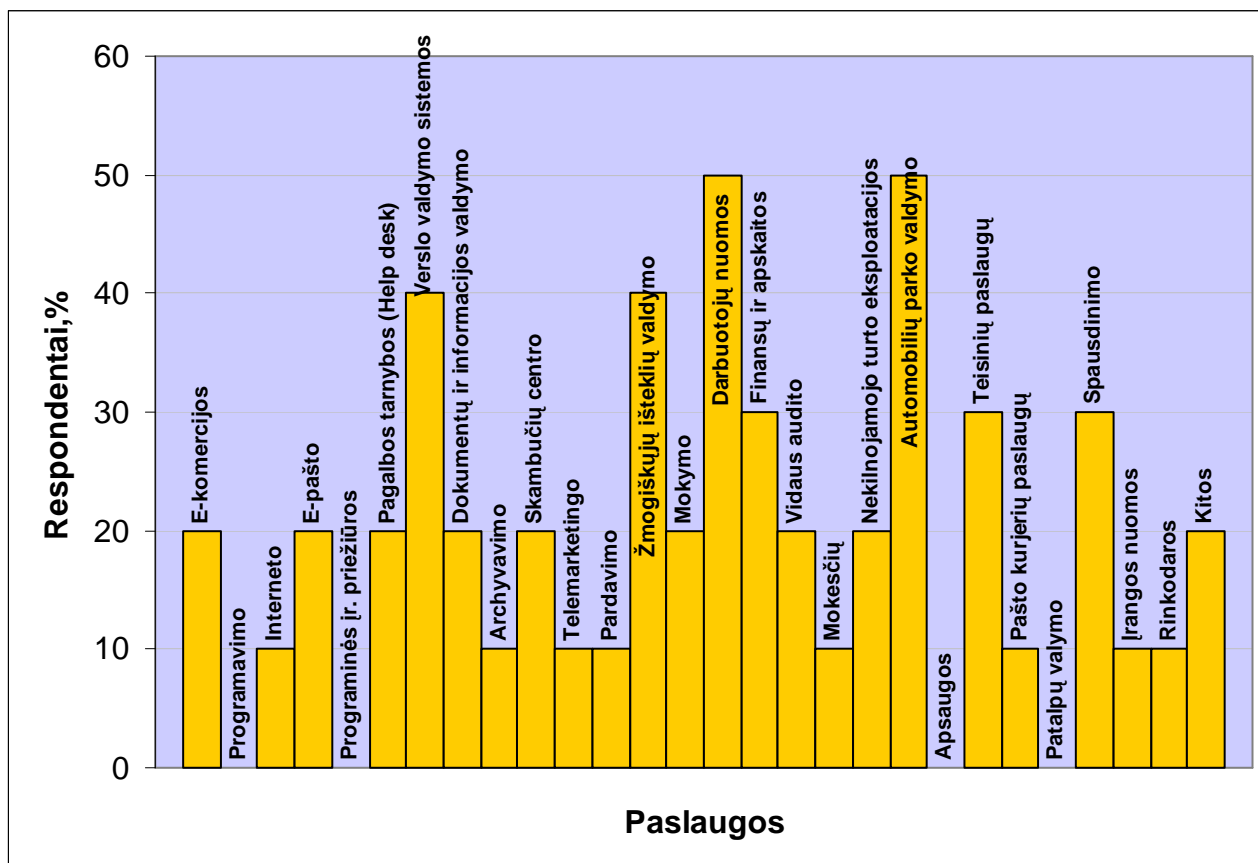
Visa su įmone susijusi informacija, duomenys apie klientus bei darbuotojus laikomi kompiuteriuose. Klientų duomenų bazė nuolat didėja, tad reikia turimus dokumentus bei visą kitą informaciją kažkur saugiai laikyti, valdyti bei archyvuoti. Turėti nuosavą duomenų bazę yra per daug brangu įmonėms, be to norint efektyviai valdyti turimą informaciją, reikia daug išteklių, kadangi su dokumentų tvarkymu, jų saugojimu ar net naikinimu nuolat kyla nemažai problemų. Archyvų paslaugas teikiančios bendrovės padeda spręsti šias problemas. Jos užtikrina saugų dokumentų saugojimą ir valdymą, gabenimą ar net naikinimą. Taip yra taupomas laikas ir pinigai, kurie būtų išleisti perkant modernias didžiules archyvų saugyklas, mokinant darbuotojus.

Programų diegimo, jų valdymo bei priežiūros paslaugas draudimo kompanijai dažniausia atlieka viena įmonė, kuri gali pasiūlyti platų paslaugų asortimentą, taip sumažinamos laiko ir veiklos sąnaudos bei galima užtikrinti greitesnę programų ir technologijų diegimą įmonėje. Kai kuriais atvejais draudimo bendrovė naudojami pasaulinio lygio kompanijos paslaugomis, kuri traktuojama kaip strateginis partneris ir užtikrina sklandų naujovių diegimą užsakovei.

Draudimo kompanijose svarbu turėti tokią verslo valdymo sistemą, kurios pagalba būtų galima valdyti visą draudimo sektoriaus vykdomą veiklą. Tokia draudimo verslo valdymo sistema yra ne tik programinė įranga, tačiau didžiulis projektas, kurio diegimas užima ne vienerius metus. Tokio projekto kaina gali siekti nuo 1 iki 4 ir daugiau milijonų eurų. Įdiegus draudimo informacinę sistemą, jos priežiūrai reikalinga ne mažiau nei 25 žmonių, kurie nuolat tikrina sistemos veikimą, sprendžia su programa susijusias problemas ir taip konsultuoja draudimo įmonės darbuotojus. Turėti aukšto lygio IT specialistus draudimo kompanijai atsieitų labai brangiai, kadangi jų atlyginimai, priklausomai nuo jų kvalifikacijos bei atliekamų darbų, gali svyruoti nuo 2000 litų iki 6000 litų per mėnesį. Taigi per 1 metus vien tik IT specialistų atlyginimams sumokėti draudimo kompanija turėtų išleisti kiek daugiau nei 0,6 mln. Lt.-1,8 mln. Lt. Per visą projekto vykdymo laikotarpį ši suma (apie 2,6 mln. Eur.) sudarytų daugiau nei pusę visų skirtų investicijų informacinių technologijų atnaujinimui, programų diegimui bei jų priežiūrai ir valdymui. Manau tai labai svarus argumentas, kodėl draudimo kompanijos turėtų IT paslaugas nuomotis iš išorinių kompanijų, kurios turi didelę patirtį, kvalifikuotus specialistus, pasaulyje gerai žinomus partnerius bei licenzijas draudimo verslo valdymo sistemų diegimui.

Kita draudimo srityje dominuojančių išorinių išteklių nuomos paslaugų yra skambučių centro paslauga. Ši paslauga svarbi ne tik tuo, kad telefonu klientai gali sužinoti jiems rūpimų

klausimų atsakymus, tačiau telefonu gali ir apsidrausti. Taip pat labai patogiai ir greitai galima reguliuoti žalas. Įdiegus šį įrankį, klientui užtenka tik paskambinti ir nurodyti patirtus nuostolius. Jei nekyla jokių sukčiavimo problemų arba klientas dėl žalos sumos neturi jokių pretenzijų, tai užtenka vieno skambučio ir nedidelė žala labai greitai gali būti kompensuota. Taip sutaupomas brangus darbuotojų laikas, žalų ekspertai važiuoja apžiūrėti tik didesnių įvykių. Skambučių centro darbuotojai papildomai informuoja klientus apie atnaujintas draudimo sutartis ir jų apmokėjimą. Skambučių centro paslaugos naudingos ne tik klientų informavimu ar skundų registravimu, tačiau šiuo metu tai tapo puikiu įrankiu vykdant papildomą pardavimą.



Šaltinis: sudaryta autorės

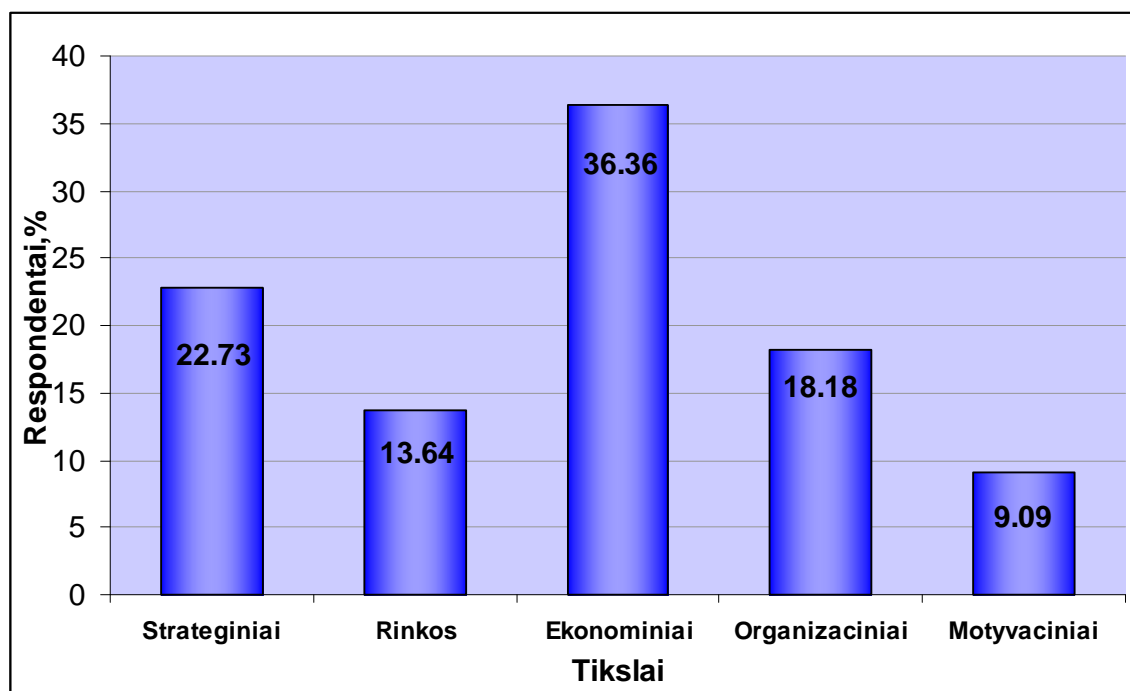
16 pav. Išorinių išteklių nuomos paslaugos, kuriomis nesinaudoja draudimo kompanijos Lietuvoje

Respondentai daugiausia nurodė, jog didžiausią dalį tarp nenaudojamų visų paslaugų sudaro automobilių parko valdymo paslaugos, darbuotojų nuomos, žmogiškųjų išteklių, finansų bei apskaitos, teisinių paslaugų. Taip pat nemažą dalį nenaudojamų išorinių išteklių nuomos paslaugų sudarė verslo valdymo sistemos diegimo ir valdymo paslaugos. Žiūrint į tokius rezultatus, galima spręsti, kad draudimo bendrovės pačios rūpinasi darbuotojų atranka, samdymu, mokymu. Nuosavo automobilių parko turėjimas bei jo valdymas atima daug lėšų ir laiko jo priežiūrai, draudimui, taisymui. Vertėtų rimtai apsvarstyti klausimą, ar tikrai nereikia naudotis šia paslauga, kadangi nuo kompanijos pečių nukristų didžiulė našta, susijusi su automobilių eksploatacija, kuria pilnai gali

pasirūpinti kitos įmonės tiekėjos. Jos už tam tikrą mėnesinį mokestį duoda ne tik patį automobilį, tačiau suteikia visą reikalingą paketą kartu su automobiliu, t.y. draudimas, techninis aptarnavimas, techninė apžiūra, automobilio taisymas bei reikalui esant jo pakeitimas. Klientui reikia pačiam pasirūpinti tik kuru. Labai dažnai klientas, pasibaigus sutarčiai, įgyja teisę į nuomojamą automobilį. Taigi iš viso šito draudimo kompanijos gali ne tik sutaupyti, o galų gale ir užsidirbti – parduodant automobilius likutine verte.

Darbuotojų nuoma paplitusi tarp telekomunikacijų bendrovių, tačiau tikrai puikiai pasitarnautų draudimo srityje, kadangi žymiai sumažėtų darbo užmokesčio sąnaudos. Tačiau dar labai baiminamasi į draudimo kompanijos vidų įsileisti kitą žmogų dėl informacijos konfidencialumo ir saugumo užtikrinimo, o gal ir kontrolės valdymo. Tačiau tai gali būti puikiai išsprendžiama problema. Taip pat draudimo kompanijos labai nenoriai išorinėms kompanijoms perduoda tiek finansų ir apskaitos, tiek teisininkų paslaugas.

Prieš pradėdant perduoti veiklą išorinėms įmonėms, draudimo bendrovės turėjo išsikelti sau tikslus. Ko tikisi, ką nori pasiekti, kaip viską pagerinti. Taigi 17 paveiksle respondentai nurodė, kokius tikslus išsikėlė jų bendrovės pradėdamos naudotis išoriniais ištekliais.



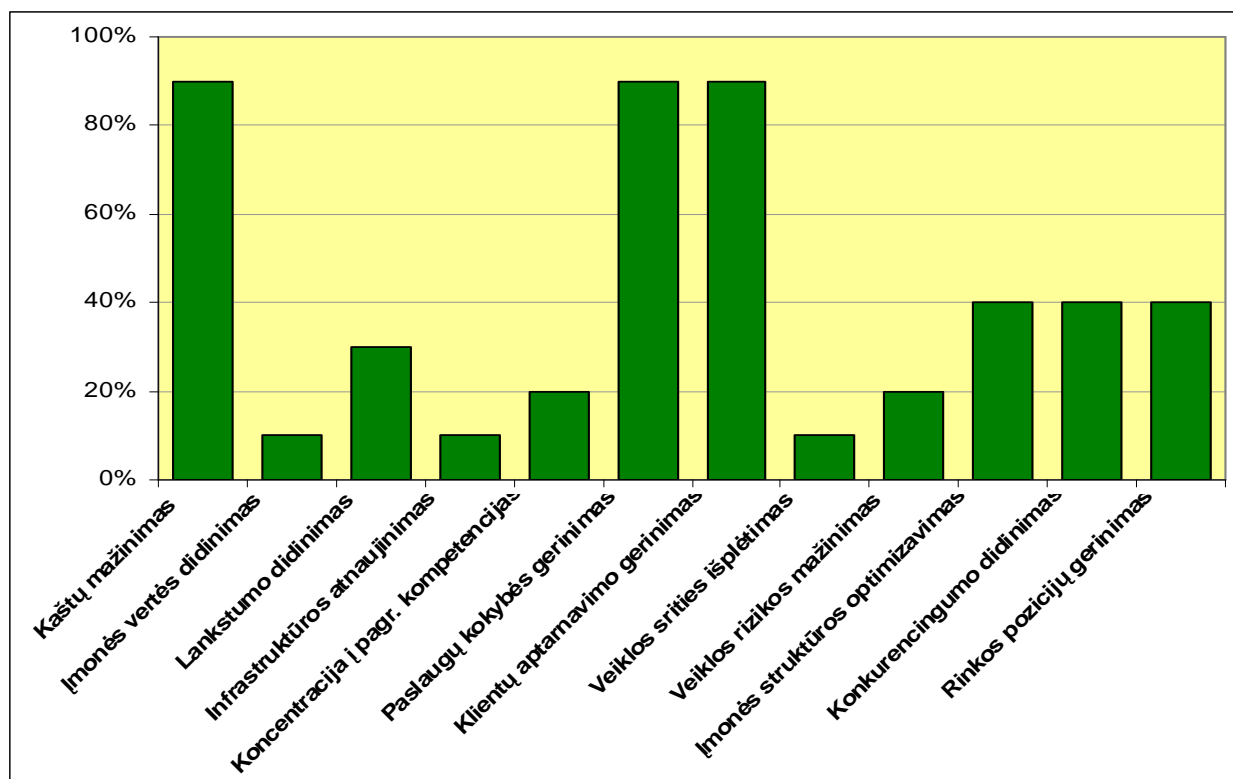
Šaltinis: sudaryta autorės

17 pav. Draudimo bendrovių iškelti tikslai

Paveiksle matome, kad daugiausia respondentų (>36%) atsakė, jog jų bendrovės pasirinkdamos išorinių išteklių nuomą išsikėlė ekonominius tikslus. Žinoma kaštų ir verslo rizikos sumažinimas bene svarbiausias argumentas renkantis išorinių išteklių nuomą. Antroje vietoje yra pasirinkti strateginiai tikslai (apie 23% respondentų), kuriais remiantis veikla perduodama išoriniams

tiekejams. Trečioje, ketvirtoje ir paskutinėje vietoje atitinkamai yra organizaciniai, rinkos ir motyvaciniai tikslai, kuriuo draudimo bendrovės sau iškėlė pasirinkdamos veiklos perdavimą.

Žemiau esančiame paveiksle kiek smulkiau nurodyti tikslai, kuriais remiantis draudimo bendrovės pasiryžo perduoti kai kurią veiklos dalį kitoms įmonėms. (18 pav.)



Šaltinis: sudaryta autorės

18 pav. Tikslai, skatinantys rinktis išorinių išteklių nuomą

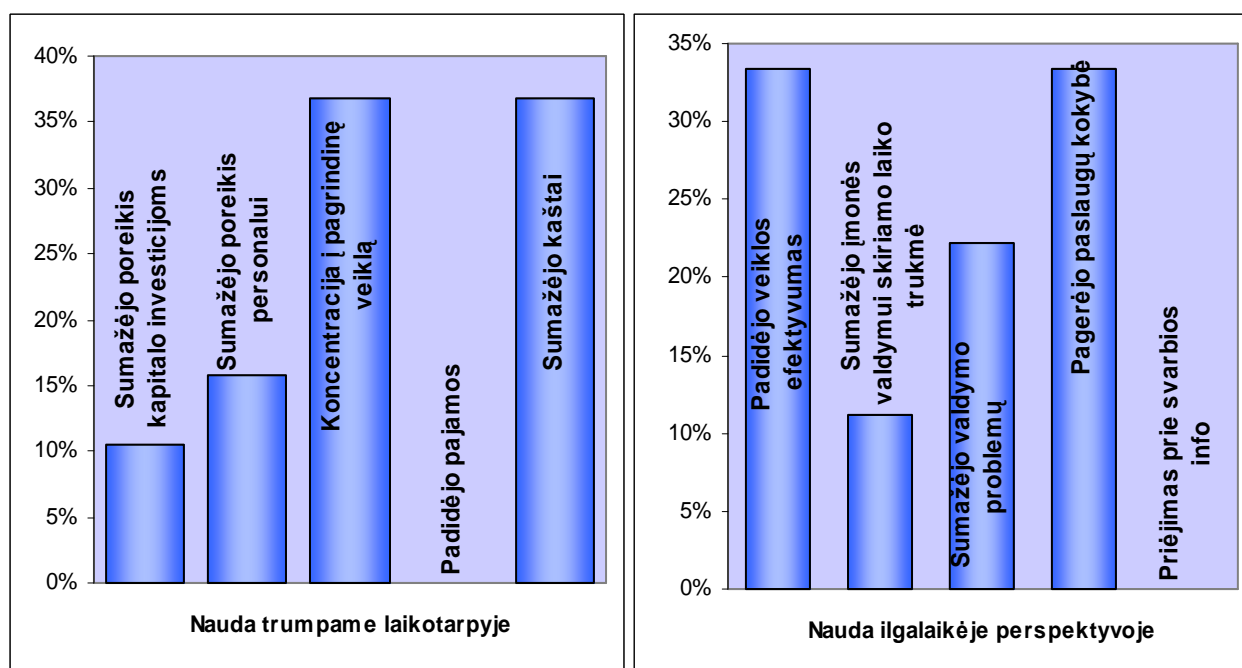
Šis paveikslas puikiai papildoma 17 paveiksle nurodytus tikslus, kurie skatina draudimo bendrovės rinktis išorinių išteklių nuomos paslaugas. Bendrovių noras sumažinti veiklos kaštus verčia mąstyti apie veiklos vystymui reikalingų alternatyvų ieškojimą. Respondentai nurodė, kad tikslai, labiausiai skatinantys perduoti papildomas veiklas į išorę yra kaštų mažinimas, paslaugų kokybės gerinimas bei klientų aptarnavimo gerinimas. Šie pagrindiniai tikslai patvirtina tai, jog šiuo sunkiu ekonominiu laikotarpiu draudimo bendrovės labiausiai siekia ne didinti klientų ir rinkos dalį, o auginti lojalius klientus, kurie padėtų stabilizuoti turimas rinkos pozicijas.

Kiti tikslai, tačiau ne mažiau svarbūs renkantis išorinių išteklių nuomą: bendrovės struktūros optimizavimas, kuomet siekiama sumažinti darbuotojų skaičių, reorganizuojant ir pertvarkant įmonės struktūrą, sujungiant kelių departamentų veiklą į vieną departamentą; konkurencingumo didinimas ir žinoma rinkos pozicijų gerinimas. Be prieš tai minėtų tikslų (struktūros optimizavimo, kaštų mažinimo, paslaugų bei klientų aptarnavimo kokybės gerinimo) labai sunku išsivaizduoti kaip būtų galima padidinti įmonės konkurencinį pranašumą ir žinoma pakilti rinkos pozicijų laipteliais į viršų.

Labai keista, tačiau respondentai koncentraciją į pagrindines draudimo veiklos kompetencijas, nurodė kaip ne tiek svarbų tikslą, kuris skatina juos pereiti prie išorinių išteklių nuomos. Šis faktas tik dar kartą įtikina, jog žmonės nelabai žino tikslios išorinių išteklių nuomos sąvokos ir paskirties. Taip pat žiūrint į respondentų atsakymus, galima daryti prielaidą, jog perduodamos veiklą išorinėms kompanijoms, draudimo bendrovės nelabai tikisi išplėsti veiklos sritį ir padidinti įmonės vertę.

Nė vienas anketą pildęs respondentas nenurodė, jog pasirinkimas perduoti veiklą išorinių išteklių nuomai, siejamas su trumpalaikiais tikslais. Daugiausia (60%) išorinių išteklių nuomos panaudojimas siejamas su vidutinės trukmės tikslais (60%), kiek mažiau (40%) – ilgalaikiais tikslais. Kiek netikslinga manyti, jog trumpuoju laikotarpiu negali būti pasiekama nauda. Trumpalaikiams tikslams galima priskirti tokias paslaugas, kurių paklausa kasmet padidėja atėjus tam tikram laikotarpiui. Kiekviena draudimo bendrovė turi sukaupusi kažkokią statistiką apie klientus, jų poreikius tam tikru metų laikotarpį. Manau prie trumpalaikių tikslų būtų galima priskirti skambučių centro paslaugas, trumpųjų SMS siuntimą klientams, audito paslaugas, teisininkų paslaugas ir konsultacijas.

Nuomojantis išorinius išteklius tiek ilgame laikotarpyje, tiek trumpame laikotarpyje draudimo bendrovės gavo tam tikras naudas (19 pav.)



Šaltinis: sudaryta autorės

19 pav. Draudimo bendrovių gauta nauda trupame ir ilgame laikotarpyje

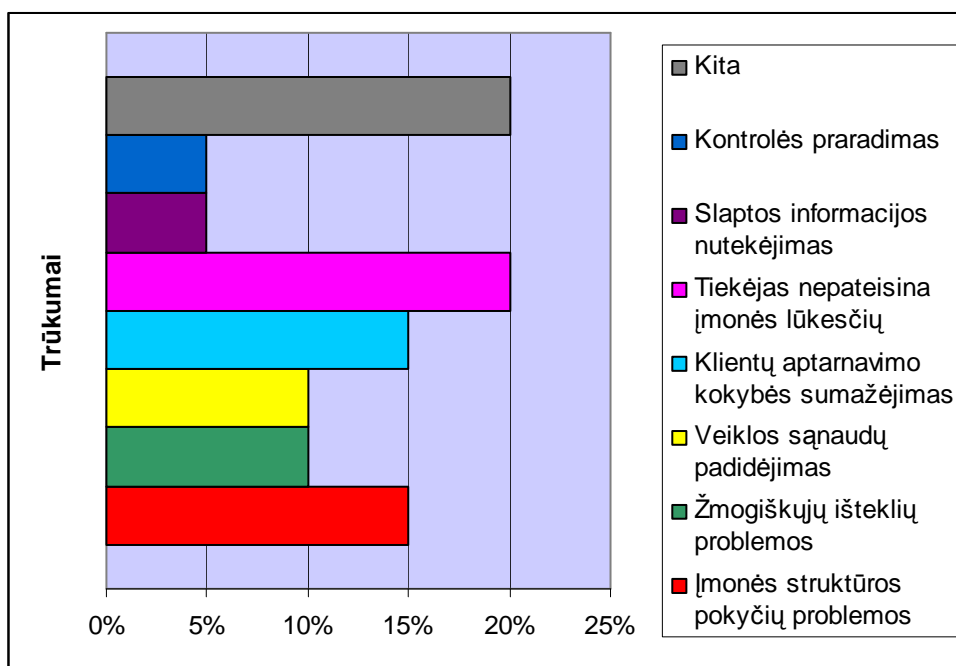
Paveiksle matyti, jog trumpame laikotarpyje draudimo kompanijos, naudodamos išorinių išteklių nuomos paslaugas sumažino bendrovių patiriamus veiklos kaštus ir žinoma galėjo koncentruotis ties pagrindine veikla. Šias naudas nurodė apie 37 proc. visų respondentų. Kiek mažesnis procentas atsakiusių nurodė, kad sumažėjo poreikis personalui ir kapitalo investicijoms.

Optimizuojant bendrovių veiklą, kai kuriuos verslo procesus perduodant kitoms kompanijoms, teko sumažinti darbuotojų skaičių.

Ilgalaikėje perspektyvoje draudimo bendrovės įžvelgė, jog , veiklos perdavimas į išorę, pagerino teikiamų paslaugų kokybę, tuo pačiu padidėjo bendrovių veiklos efektyvumas. Taip pat sumažėjo verslo valdymo problemų todėl nebereikia tiek daug laiko skirti tų problemų sprendimui.

Pelno padidėjimo, naudojant išorinių išteklių nuomą, nesulaukė nė viena respondentų bendrovė. Tai galėjo įtakoti dar pakankamai nauja išorinių išteklių nuomos verslo sritis mūsų šalyje. Lietuvoje paslaugų nuomos sritis nėra taip gerai išvystyta, kaip užsienio valstybėse, tad teikiamų paslaugų kokybė dar turi nemažai spragų daugelyje verslo sričių. Paslaugų tiekėjų yra daug, tačiau neužtikrinama rimta konkurencija tarp tiekėjų. Todėl kalbant apie teikiamų paslaugų kokybės užtikrinimą, galiu pasakyti, kad tokia neįmanoma.

Kaip matome 20 pav. Išorinių išteklių nuoma draudimo bendrovėms atnešė ne tik naudą, bet ir kai kuriuos nuostolius.



Šaltinis: sudaryta autorės

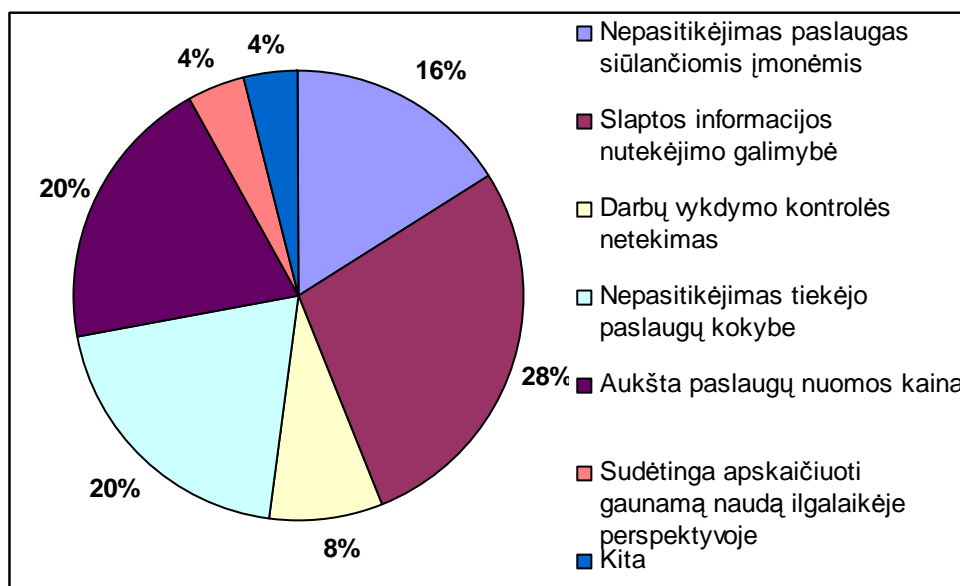
20 pav. Draudimo bendrovių pastebėti išorinių išteklių nuomos trūkumai

Lietuvos draudimo bendrovės naudodamos išorinių išteklių nuomą, patyrė problemų, susijusių su organizacijos struktūros pokyčiais bei žmogiškaisiais ištekliais. Prie šių problemų drąsiai galime priskirti išeitinių išmokų mokėjimą, kuomet naikinamos kai kurių darbuotojų pozicijos. Taip pat sunkų apsisprendimą, kurių žmonių atsisakyti, kuriuos veiklos departamentus sujungti ir kt.

Anketinio tyrimo respondentai vieną iš svarbiausių trūkumų nurodė tai, jog tiekėjai nepateisino įmonių lūkesčių. Tokia problema kyla tuomet, kai pati paslaugų užsakovė nėra tvirtai apsisprendusi dėl siekiamų tikslų ir nėra tiksliai nurodyti uždaviniai, kaip tuos tikslus pasiekti. Taip

pat pasitaiko nemažai atvejų, kuomet bendrovės užsakovės siekia tiesiog nelabai realių dalykų. Per trumpą laiką pasiekti tai, kas pasiekama tik ilgalaikėje perspektyvoje arba minimaliomis sąnaudomis reikalauja labai aukštos paslaugų kokybės. Šito pasiekti beveik neįmanoma, todėl įmonių vadovai nurodė dar vieną išorinių išteklių nuomos trūkumą – veiklos sąnaudų padidėjimą. Pradėjus naudotis išoriniais ištekliais, diegiant naujoves, prieš tai užsibrėžtus tikslus tenka koreguoti. Tai reikalauja tiek laiko sąnaudų, tiek finansinių sąnaudų. Be to ne visi procesai integruojami taip sėkmingai, kaip norisi. Taip pat dažnai pasitaiko atvejų, jog nukenčia klientų aptarnavimo kokybė ir kyla grėsmė, jog gali būti nutekinama slapta informacija. Šiuo atveju bendrovės, patyrusios tokių problemų, jau yra įtraukusios nuobaudas bei netesybas į sudaromų sutarčių sąlygas. Tuo pačiu imamasi kuo didesnės apsaugos nuo informacijos nutekėjimo.

Pasirinkti tinkamą paslaugų tiekėją gali būti tikrai sunku. Šį faktą patvirtino 90 proc. respondentų, tačiau nėra neįmanoma. 10 proc. respondentų pažymėjo, jog poreikius tenkinantį išorinių išteklių nuomos paslaugų tiekėją rasti paprasta. Vienareikšmiškai pritarti negalima, kadangi paprastumas ar sunkumas priklauso nuo to, kokių paslaugų tiekėjo ieškoma. Jei tai yra apsaugos, patalpų valymo ar pašto kurjerių paslaugos, tuomet jų tiekėjų rasti nesunku, kadangi poreikiai nėra labai sudėtingi ir įvairūs. Jei tai yra IT paslaugos, finansų, telemarketingo ar skambučių centro paslaugos, tuomet išorinių išteklių nuomos tiekėją reikėtų rinktis labai atidžiai ir neskubant. Nors draudimo bendrovės naudojami išorinių išteklių nuomos paslaugomis, tačiau nemaža jų dalis kai kurių paslaugų atsisako arba naudojami vos keletu, kurios nereikalauja didelės atsakomybės. Respondentai nurodė priežastis, kurios gali įtakoti bendrovių nenorą perduoti kai kuriuos veiklos procesus išorinėms kompanijoms (21 pav).

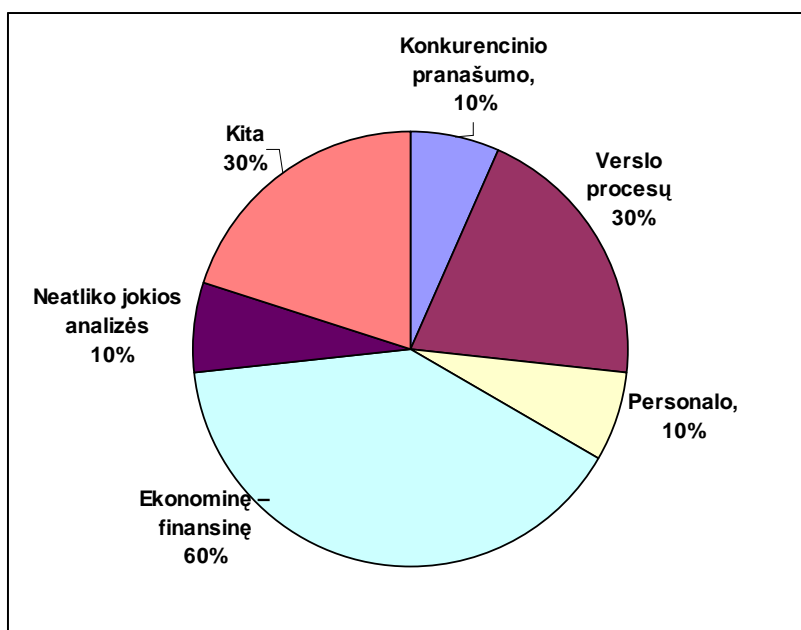


Šaltinis: sudaryta autorės

21 pav. Priežastys, įtakančios nenorą perduoti veiklos procesus į išorę

Skritulinėje diagramoje matome, kad didžiausia baimė kyla dėl slaptos informacijos nutekėjimo galimybės. Šią priežastį nurodė 28 proc. respondentų. Taip pat bendrovės atsisako išorinių išteklių nuomos paslaugų, kadangi nepasitiki tiekėjo paslaugų kokybe (20 proc.) ar net paslaugas siūlančia įmone (16 proc.) ir mano, kad teikiamų paslaugų kaina yra per didelė (20 proc.). 8 proc. atsakiusių išreiškė nuomonę, jog iškyla grėsmė darbų vykdymo kontrolės netekimui. Baiminamasi, kad pavesti uždaviniai nebus tinkamai atliekami ir nebus matyti rezultato nustatytu metu arba jo visai nebus. Maža dalis respondentų paminėjo, kad iš anksto sunku apskaičiuoti gaunamą naudą ilgalaikėje perspektyvoje. Taip pažymėjo, kad išorinių išteklių nuomos neįnaudojimą gali įtakoti kitos priežastys, tačiau kokios būtent nenurodė.

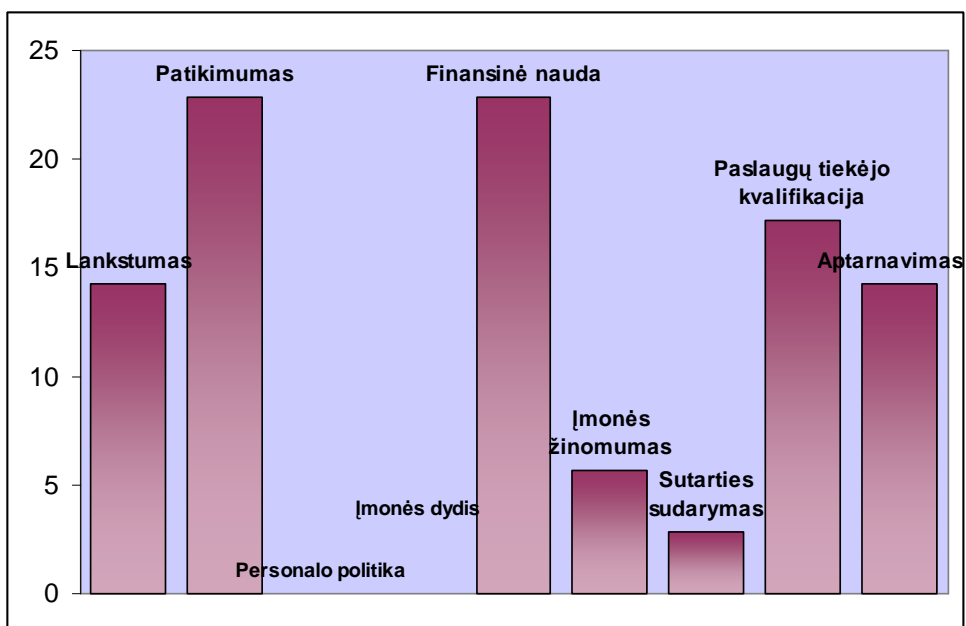
Prieš diegiant bet kokias naujoves įmonėje, būtina atlikti išsamią tiek vidinės aplinkos, tiek išorinės aplinkos analizę (22 pav.). Dauguma respondentų atsakė, jog jų įmonėje prieš diegiant išorinių išteklių nuomą, buvo atlikta ekonominė- finansinė analizė, taip pat verslo procesų analizė (30%), konkurencinio pranašumo analizė bei kitos analizės. Taip keletas respondentų teigė, jog jų įmonėje nebuvo atlikta jokia analizė.



Šaltinis: sudaryta autorės

22 pav. Atliktos veiklos analizės

Taip pat prieš įmonėje diegiant išorinių išteklių nuomą, būtina apsispręsti kokias kriterijais vadovaujantis bus pasirenkamos paslaugų tiekėjos. Išorinių išteklių paslaugų tiekėjų pasirinkimą pagal kriterijus galime matyti 23 pav.

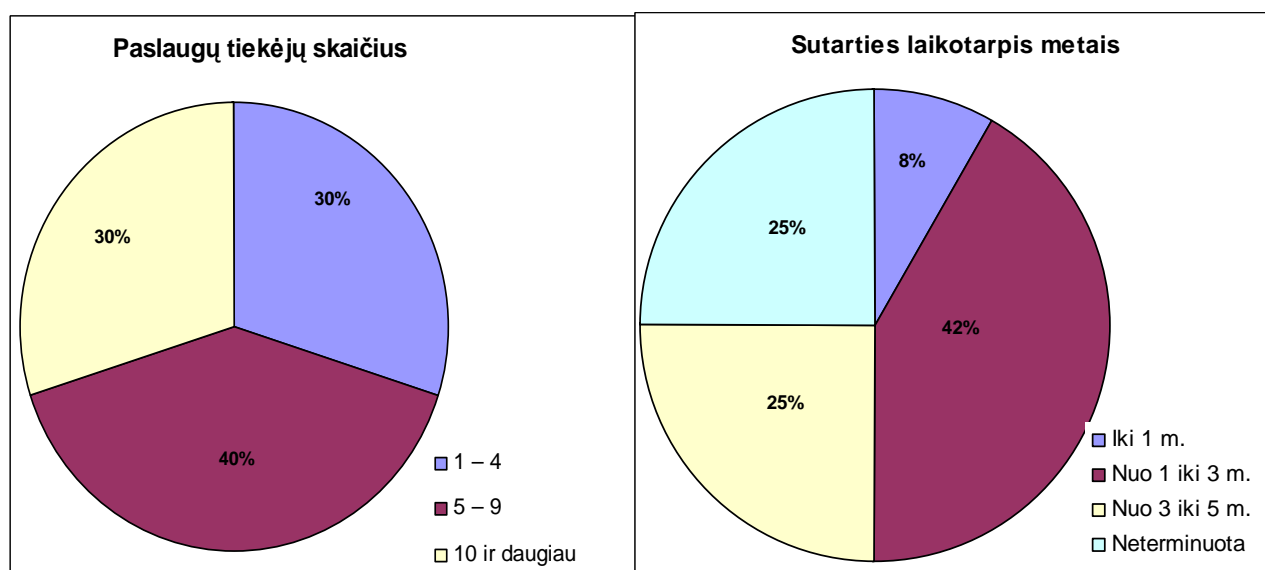


Šaltinis: sudaryta autorės

23 pav. Kriterijai renkantis paslaugų tiekėją

Respondentai nurodo, jog pagrindė išorinių išteklių paslaugų tiekėjai pasirenkami pagal jų patikimumą, gaunamą finansinę naudą, tuo pačiu atsižvelgiant į įmonės kvalifikaciją bei patirtį, sugebėjimą greitai reaguoti į besikeičiančią situaciją. Kai kurie respondentai nurodo, kad taip pat svarbu rinktis tas kompanijas, kurios yra gerai žinomos. Na ir paskutinis kriterijus, į kurį atžvelgia draudimo bendrovės – tai sutarties sudarymo sąlygos. Mano manymu, tai gali būti pats svarbiausias kriterijus, kadangi jame numatoma, darbų atlikimo data, saugumo problemos, sąlygos, susijusios su užduočių nevykdymu ir neatlikimu ir daugelį kitų.

Išorinių išteklių paslaugas gali tiekti ir viena įmonė ir keletas. Viskas priklauso kokios veiklos perduodamos kitai kompanijai, kokio laikotarpio sutartys sudaromos ir daug kitų (24 pav.).

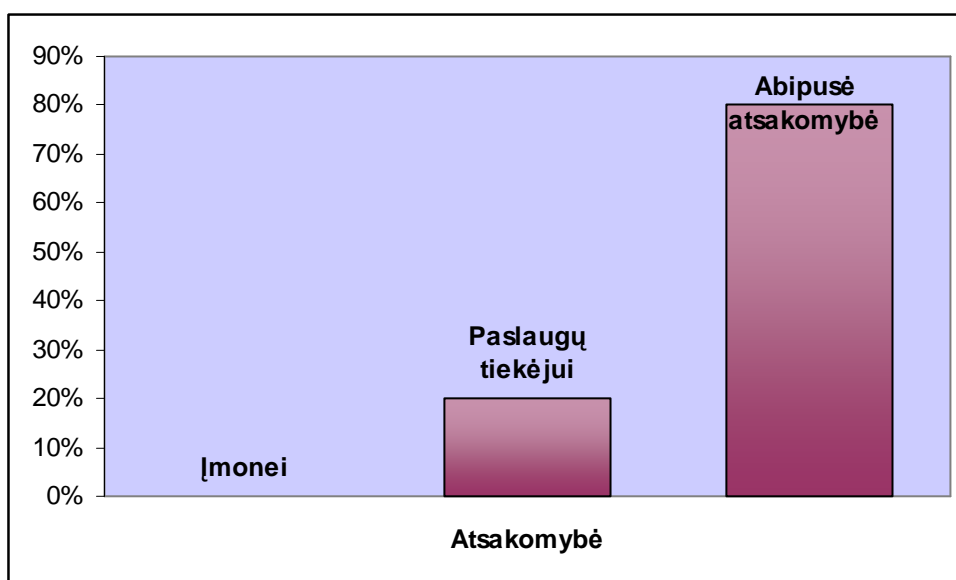


Šaltinis: sudaryta autorės

24 pav. Draudimo įmonių paslaugų tiekėjų skaičius, sutarties laikotarpis, vnt, m., proc.

Matome, kad pasirinktų tiekėjų skaičius tikrai įvairus. Jis gali būti ir 1 ir 4 įmonių, vykdančių draudimo bendrovių veiklą, didžiausia dalis respondentų mano, kad jų įmonės naudojami 5-9 įmonių paslaugomis. Kiek mažiau (30 proc.) respondentų atsakė, kad jų įmonės naudojami kiek daugiau nei 10 tiekėjų paslaugomis. O pasirašytų sutarčių laikotarpis taip pat svyruoja nuo trumpalaikių – iki vienerių metų, iki ilgalaikių – iki 3 m. ar 5 m. didžiausią dalį pasirašytų sutarčių su išorinių išteklių nuomas teikiančiomis įmonėmis. Žinoma pasitaiko atvejų (25 proc.), kai sutartys pasirašomos neterminuotam laikotarpiui. Tokio laikotarpio sutartys pasirašomos nekilnojamojo turto nuomai ir kt. Tarp pasirašytose sutartyse dažniausiai akcentuojamų sąlygų svarbiausia yra teikiamų paslaugų kokybė (55 proc. respondentų nurodė), finansinės sąlygos – 24 proc., nuostolių atsiradimo ir jų padengimo – 17.65 proc. ir kitos sąlygos, kurių respondentai neįvardijo.

Kam tenka visa sutarties sąlygų vykdymo atsakomybė, galime pažvelgti į 25 pav.



Šaltinis: sudaryta autorės

25 pav. Atsakomybės pasiskirstymas diegiant išorinių išteklių nuomą įmonėje

Penktadalis respondentų mano, kad atsakomybė efektyviai diegiant išorinių išteklių nuomos paslaugas bendrovėje, tenka paslaugų tiekėjui. Didžioji dalis respondentų (80 proc.) teigia, jog ši atsakomybė tenka abiem pusėms – tiek tiekėjui, tiek paslaugos pirkėjui. Taip ir turėtų būti, kadangi norint, jog įmonėje būtų sėkmingai ir efektyviai diegiamos naujovės, būtina jas įsileisti ir suteikti visas sąlygas sėkmingam integravimui į įmonės veiklą.

Išorinių išteklių nuomos paslaugas teikiančios įmonės dažniausiai atlieka darbų vykdytojo (70 proc.) vaidmenį ir tik labai retais atvejais patarėjo (10 proc.). Taip pat respondentai, paklausti ar planuoja ateityje perduoti daugiau savo bendrovės funkcijų, atsakė, kad planuoja (30%). Kiti (70 proc.) buvo kiek atsargesni su šiuo atsakymu. Jie atsakė, kad perduos, kai tik bus tam poreikis.

Atlikus šį tyrimą ir išanalizavus gautus duomenis, galime daryti išvadas ir bandyti teikti kai kuriuos pastebėjimus ir pasiūlymus.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Apibendrinant atliktą tyrimą galima padaryti tokias išvadas:

– Išorinių išteklių nuoma - veiklos modelis, kurio pagalba galima užtikrinti įmonės konkurencingumą rinkoje, perduodant kai kuriuos verslo procesus išorinėms įmonėms, kurios specializuojasi tik tam tikrose srityse.

– Atlikta teorinė analizė padeda suprasti, kad išorinių išteklių nuoma kaip verslo strategija gali išskirti veiklos sričių svarbumą įmonėse. Išskiriamos pagrindinės funkcijos, kurios įmonėje sukuria didžiausią pridėtinę vertę ir papildomos, kurios gali būti puikiai perduotos išorinių išteklių tiekėjams.

– Žiūrint į atlikto tyrimo duomenis, dusidaro įspūdis, jog ne tik šiaip eiliniai žmonės, bet ir įmonėse dirbantys vadovai nesupranta išorinių išteklių nuomos tikslios sąvokos. Nors Lietuvoje buvo organizuojamos konferencijos šia tema, tačiau tos trumpos informacijos tikrai nepakako, norint pilnai informuoti visuomenę, kaip įmanoma modernizuoti įmonės veiklą, kokias naujoves galima diegti nenaudojant maksimalių resursų.

– Dažniausiai draudimo bendrovių naudojamos išorinių išteklių nuomos paslaugos programinės įrangos priežiūros, interneto, skambučių centro, patalpų apsaugos, pašto kurjerių paslaugomis, programavimo, archyvavimo, mokymų bei patalpų valymo paslaugomis..

– Mažiausiai naudojamos išorinių išteklių nuomos paslaugos: automobilių parko valdymo, darbuotojų nuomos, žmogiškųjų išteklių, finansų ir apskaitos, darbuotojų mokymo, teisininkų nuomos paslaugomos

– Perduodamos veiklos funkcijas išorinių išteklių nuomai, draudimo bendrovės išsikėlė ekonominius, strateginius, organizacinius, rinkos ir motyvacijos tikslus. Tyrimo rezultatai parodė, kad pagrinde vadovautasi ekonominiais tikslais ir antroje vietoje žiūrėta į strateginius tikslus. Turėtų būti atvirkščiai, kadangi tikslas koncentruotis į pagrindinę veiklą, tuo pačiu optimizuojant organizacijos struktūrą, ekonominiai tikslai būtų įgyvendinami. Pagal tyrimo rezultatus galima daryti prielaidą, jog perduodamos veiklą išorinėms kompanijoms, draudimo bendrovės nelabai tikisi išplėsti veiklos sritį ir padidinti įmonės vertę. Trumpame laikotarpyje ši nuomonė gal ir tiktų, tačiau ilgalaikėje perspektyvoje reikia neatmesti ir įmonės vertės didinimo tikslų.

– Naudojant išorinių išteklių nuomą buvo siekiama ilgalaikių bei vidutinės trukmės tikslų įgyvendinimo, tačiau įmanoma kuo puikiausiai įgyvendinti ir trumpalaikius tikslus, kurie būtų susiję su kasmet pasikartojančiais reiškiniais draudimo veikloje.

– Tyrimo rezultatai parodė, kad draudimo kompanijos, naudodamos išorinių išteklių nuomos paslaugas, sumažino bendrovių patiriamus veiklos kaštus ir galėjo koncentruotis ties pagrindine veikla. Tačiau nežymiai sumažėjo poreikis personalui bei investicijoms į kapitalą. Manau, kad

draudimo srityje labai mažai išvystyta darbuotojų nuoma, todėl bendrovės turi labai didelį skaičių darbuotojų. Galėčiau šį nuomos tipą įvardinti, kaip prioritetinį, kadangi didelis dirbančiųjų skaičiaus mažėjimas, labai smarkiai įtakoja kaštų sumažėjimą. Nuomojantis darbuotojus, suteikiant galimybę dirbti tose pačiose įmonės užsakovės patalpose, užtikrinama ir informacijos saugumas ir žymus darbo užmokesčio sąnaudų sumažėjimas, nes nuomojamiems darbuotojams darbo užmokestis gali būti mokamas tik už atliktą rezultatą.

– Tyrimo rezultatai parodė, kad įmonės, teikiančios išorinių išteklių nuomos paslaugas, nepateisino draudimo bendrovių lūkesčių. Ši problema kilo todėl, kad bendrovės tvirtai nusistačiusios siekiamų tikslų. Dažnai tai nutinka, nes įmonės užsibrėžia nerealių tikslų. Siūlyčiau gerai peržiūrėti nustatytus uždavinius užsibrėžtiems tikslams įgyvendinti, juos pakoreguoti ir tęsti pradėtus darbus.

– Pagrindiniai kriterijai, pagal kuriuos buvo renkamas paslaugų tiekėjas buvo tiekėjo patikimumas, gaunama finansinė nauda, kvalifikacija, lankstumas ir aptarnavimas. Tai svarbūs kriterijai, tačiau yra svarbesnių – sutarties sudarymas – kurių daugelis neįvertina rimtai. Paskui tenka patiriant problemų sutartis koreguoti ar įtraukti papildomų sąlygų.

– Sudarant išorinių išteklių nuomos sutartis, dažniausiai pasirenkamas 1-3 metų sutartis, bendradarbiaujama su 5-9 tiekėjais iš karto ir darbų vykdymo atsakomybė tenka abiem pusėms.

– Išorinių išteklių nuomos paslaugų naudojimas draudimo sektoriuje Lietuvoje dar labai mažai išvystytas. Kai kuriose bendrovėse nuomojamų paslaugų naudojimas galima sakyti tik pradinėje naudojimo stadijoje, kuomet perduodamos tik visiškai veiklai nereikšmingos sritys. Todėl atėjus sunkiems finansiniams laikams, draudimo kompanijos turėtų rimčiau peržiūrėti savo prioritetus, iš naujo peržvelgti nusistatytus tikslus ir ryžtingiau imtis neesminių veiklos sričių perdavimo išorinėms kompanijoms, jeigu nori išlaikyti esama veiklos efektyvumo lygį, o netolimoje ateityje jį padidinti.

SANTRAUKA

The object of this work: the use of outsourcing in the Lithuanian insurance sector.

The aim of this work: to clarify the outsourcing benefits and how outsourcing affect the insurance companies.

In the first part reviews the work of outsourcing in the development, the authors compared the different opinion of the outsourcing concept. It also analyzes the hiring of outsourcing, the types, gals and the installation steps. Reviews the nature of the insurance sector, as well as the analysis of classification. Analysis the advantages and disadvantages of outsourcing.

The second part of reviews -life insurance sector and non-life insurance market in the Baltic countries and Lithuania. Analysis insurance market development trends in the use of outsourcing.

The third part of this work is evaluating the outsourcing service in the Lithuanian insurance sector, their importance. Detailed analysis of the use of outsourcing, hire insurance companies, examines the benefits and problems occurring purchased installation services.

Work consists of a total of 64 pages, 8 tables, 25 paintings.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. BURKHOLDER, Nicholas C. (2006) Outsourcing the definitive view, applications, and implications, New Jersey: John Wiley & Sons. 274 p. ISBN-13: 978-0-471-69481-6.
2. ČEPINKIS, J.; RAŠKINIS, D.; STANKEVIČIUS, R.; ŠERNIUS, A. (1999) Draudimas, Kaunas. Pasaulio lietuvių kultūros , mokslo ir švietimo centras. 460 p. ISBN 9986-418-12-7
3. GIRDZIJAUSKAS, S. (2002) Draudimas. Kaunas, Naujasis lankas. 102 psl. ISBN 9955-03-114-X.
4. RIDDERSTRÅLE, Jonas; NORDSTRÖM, Kjell A. (2004) Kitoks, fankiškas verslas, Vilnius. 274 p. ISBN-9949-10-484-X.
5. TROCKI, M. (2001) Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności. PWE. P. 228 psl. ISBN: 83-208-1340-9.
6. ХЕЙБУД, БРАЙН ДЖ.. (2002) Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. Москва. 174 с. ISBN5-8459-0398-X.
7. АНИКИН, Б.,А. (2003) Концептуально-понятийные основы аутсорсинга и эволюции его развития . [interaktyvus]. Cfin.ru [žiūrėta 2007 m. Lapkričio 22 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.cfin.ru/management/outsourcing.shtml>>
8. COOK, MARY .K.; GILDNER, SCOTT B. (2006) Outsourcing Human Resources Functions, Second Edition. Iš Society for human resource management [interaktyvus]. Shrm.org [žiūrėta 2007 m. balandžio 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.shrm.org/books/outsourcinghr2/excerpt.asp>>.
9. DREZNER, DANIEL W. (2004) The Outsourcing Bogeyman. [interaktyvus]. foreignaffairs.org [žiūrėta 2007 m. balandžio 20 d.] Prieiga per internetą: <<http://www.foreignaffairs.org/20040501faessay83304/daniel-w-drezner/the-outsourcing-bogeyman.html?mode=print>>.
10. GÖRG, HOLGER; HANLEY, AOIFE. (2004) Does Outsourcing Increase Profitability? University of Nottingham - School of Economics; Institute for the Study of Labor (IZA) IZA Discussion Paper No. 1372. [interaktyvus]. ssrn.com [žiūrėta 2007 m. vasario 20 d.]. prieiga per internetą: <<http://ssrn.com/abstract=612228>>
11. Handfield, R. (2006) A Brief History of Outsourcing. The Supply Chain Management. (SCM) Information Portal [interaktyvus] scm.ncsu.edu [žiūrėta 2008 m. Lapkričio 27 d.]. Prieiga per internetą: <<http://scm.ncsu.edu/public/facts/facs060531.html>>
12. КУРЬЯНОВИЧ ВЯЧЕСЛАВ (2005) Реструктуризация фирмы и переход на аутсорсинг. [interaktyvus]. Omc.ru [žiūrėta 2008 m. Lapkričio 27 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.omc.ru/outsorsing.php?id=1>>

13. LINDER, JANE; JAKOBSON, ALVIN; COLE, MARTIN. (2006) Выгоды стратегического аутсорсинга. [interaktyvus]. V-ratio.ru [žiūrėta 2008 m. Lapkričio 27 d.] Prieiga per internetą: <http://www.v-ratio.ru/content.php?Id=28&article_id=76>
14. ЛОБАНОВ, ОЛЕГ. (2005) Равнение на аутсорсинг. [interaktyvus]. cfin.ru [žiūrėta 2008 m. Lapkričio 27 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.cfin.ru/press/zhuk/2005-1/20.shtml>>
15. МАСЛОВ, Д.В.(2005) Стратегия достижения конкурентоспособности в малом и среднем бизнесе. [interaktyvus]. cfin.ru [žiūrėta 2008 m. Lapkričio 27 d.] Prieiga per internetą <http://www.cfin.ru/management/strategy/small_strat.shtml>
16. MOLENDА, KAROLINA, MYKOWSKA, ALEKSANDRA, (2004) Dylematy outsourcingu – jak kształtować strategię marketingową na rynku usług outsourcingowych. [interaktyvus]. Domszkolen.com [žiūrėta 2008 m. Balandžio 19 d.]. Prieiga per internetą:<www.domszkolen.com/doc/dylematy_outsourcingu.pdf>
17. STRONKA, WALDEMAR; WIENSKOWSKA, MONIKA. (2005) Is Outsourcing 'A Three-Legged Stool'?! [interaktyvus]. ssrn.com [žiūrėta 2007 m. vasario 20 d.]. prieiga per internetą: <<http://ssrn.com/abstract=673529>>
18. TAFTI, MOHAMMED H.A. (2005) Risks factors associated with offshore IT outsourcing. emeraldinsight.com [žiūrėta 2007 m. balandžio 20 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=published/emerald_fulltextarticle_pdf_0291050501>.
19. VGTU “Valdymas ir informacija”, 2004 [interaktyvus]. Vgtu.lt [žiūrėta 2007 m. balandžio 20 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.vgtu.lt/upload/vvf_vtk/informacines%20valdymo%20sistemas.pdf>.
20. 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/>

ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. АВ Alna. [interaktyvus]alna.lt [žiūrėta 2007 m. balandžio 20 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.alna.lt/ai/it_zinynas/it_paslaugu_nuoma/>.
2. АЛЕКСЕЙ ГАВРИЛОВ (2003) АУТСОРСИНГ: ПРАКТИКА РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ [interaktyvus]. Otdelkadrov.by [žiūrėta 2007 m. balandžio 20 d.]. Prieiga per internetą:<<http://otdelkadrov.by/number/2003/3/331/>>

3. Businessweek (2005) Outsourcing innovation [interaktyvus] businessweek.com, kovo 21 d. [žiūrėta 2007 m. balandžio 20 d.] Prieiga per internetą: <http://www.businessweek.com/magazine/content/05_12/b3925601.htm>.
4. Businessweek (2006) Special report - outsourcing [interaktyvus] businessweek.com, sausio 30 d. [žiūrėta 2007 m. balandžio 20 d.] Prieiga per internetą: <http://www.businessweek.com/magazine/content/06_05/b3969401.htm>.
5. Cieślak-Grzegorzczak, Małgorzata. (2000) Outsourcing. Modern Marketing [interaktyvus] modernmarketing.pl [žiūrėta 2007 m. balandžio 20 d.] Prieiga per internetą: <<http://www.modernmarketing.pl/index.php?pg=arta&magnr=200011&artnr=01>>
6. Dearborn Financial Publishing. (1998) *PURPOSE OF INSURANCE*, [interaktyvus]. Biz.keye.findlaw.com [žiūrėta 2009 m. vasario 25 d.]. Prieiga per internetą: <http://biz.keye.findlaw.com/sblg/SBLGCHP16_a.html>
7. ЕРМОШКИН, Николай (2004) *Управление бизнесом - что дает аутсорсинг?* [interaktyvus]. Valex.net [žiūrėta 2007 m. balandžio 20 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.valex.net/articles/outsourcing.html>
8. Gilley K. Matthew , Rasheed Abdul (2000) Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm performance. Journal of Management [interaktyvus]. jom.sagepub.com [žiūrėta 2009 m. vasario 25 d.]. Prieiga per internetą: <<http://jom.sagepub.com/cgi/content/abstract/26/4/763>>
9. Global Solutions for Business Process Management: Legal Insights, Strategies and Resources . Outsourcing Law Global, LLC [interaktyvus] outsourcing-law.com [žiūrėta 2007 m. balandžio 20 d.] <http://www.outsourcing-law.com/types_of_outsourced_services.htm>
10. Go4customer, “Advantages of outsourcing”. [interaktyvus] go4customer.com [žiūrėta 2007 m. balandžio 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.go4customer.com/advantages-of-outsourcing.htm>>.
11. Go4customer, “History of outsourcing”. [interaktyvus] go4customer.com [žiūrėta 2007 m. balandžio 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.go4customer.com/history-of-outsourcing.htm>>.
12. Informacija žinių ekonomikai. Straipsnis „IT paslaugų pirkimas tampa norma“. Prieiga per internetą: <<http://www.ebiz.lt/article.php3/12/6690/6>>.
13. Ивлев Андрей АУТСОРСИНГ – 10 ключевых вопросов. Smulkaus ir vidutinio verslo vystymo informacijos portalas [interaktyvus]. [Žiūrėta 2009 m. Balandžio 23 d.] Prieiga per internetą <http://www.subcontract.ru/Docum/DocumList_DocumFolderID_16.html>
14. Your online guide to wealth building (2003) Sound strategy? Outsourcing in today's economy [interaktyvus]. Telvista.com, lapkričio 12 d. [žiūrėta 2007 m. balandžio 20 d.]. Prieiga per internetą: http://www.telvista.com/articles/blackenterprise_Outsourcing_LeeAnnMcCoy.pdf>.

15. "Jūra mope sea" Tarptautinis verslo žurnalas, "Logirus-2005" – tiekimų į Rusiją logistika ir valdymas". Prieiga per internetą: http://www.jura.lt/contents/article_lit.php?id_year_issue=200503&id_num=16.
16. KRAJEWSKA, A. M. (2002) Istota i cele outsourcingu. [interaktyvus]. ipis.pl [žiūrėta 2009 m. vasario 20 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>
17. LR Draudimo priežiūros komisija (2007) Metinė ataskaita „Draudimas Lietuvoje“. [interaktyvus] dpk.lt [žiūrėta 2009 m. vasario 20 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.dpk.lt/files/apzvalga/apzvalga2007.pdf>
18. LR Draudimo priežiūros komisija (2006) Metinė ataskaita „Draudimas Lietuvoje“. [interaktyvus] dpk.lt [žiūrėta 2009 m. vasario 20 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.dpk.lt/files/apzvalga/apzvalga2006.pdf>
19. LR Draudimo priežiūros komisija (2009) Mėnesio veiklos statistika. [interaktyvus] dpk.lt [žiūrėta 2009 m. balandžio 20 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.dpk.lt/rezultatai.menesio.php>
20. x draudimo bendrovės 2008 m. Baltijos šalių draudimo rinkos apžvalga
21. x draudimo bendrovės Baltijos šalių rinkos apžvalga 2008 m. I-III ketv.
22. Lietuvos įmonių ir verslo naujienos. Straipsnis "IT paslaugų nuoma – populiarėja". Prieiga per internetą: <http://www.biznews.lt/?psl=naujiena&id=5313>.
23. Marinecas, Vitalijus.(2005) „Logirus-2005“ – tiekimų į Rusiją logistika ir valdymas. Jūrų informacijos centras [interaktyvus] jura.lt [žiūrėta 2007 m. balandžio 20 d.]. Prieiga per internetą: http://www.jura.lt/contents/article_lit.php?id_year_issue=200503&id_num=16
24. MEŠKAUSKIENĖ, J. (2005) Savas IT specialistas – jau dabar prabanga [interaktyvus]. Vz.lt, rugsėjo 26 d. [žiūrėta 2007 m. balandžio 20 d.]. Prieiga per internetą: <http://vz.lt/DefaultArchive.aspx>.
25. MEŠKAUSKIENĖ, J. (2004) darbuotojų „skolinimo“ niuansai [interaktyvus]. Vz.lt, rugsėjo 9 d. [žiūrėta 2007 m. balandžio 20 d.]. Prieiga per internetą: <http://vz.lt/DefaultArchive.aspx>.
26. Некрасова, Елена.(2004) Песни о старом, Опубликовано в журнале "CIO" №1 от 10 февраля 2004 года [interaktyvus]. Offline.cio-world.ru [žiūrėta 2007 m. balandžio 20 d.]. Prieiga per internetą: <http://offline.cio-world.ru/2004/22/31721/>
27. ОРЛОВА, ЕЛЕНА. (2006) Выделить и выиграть. [interaktyvus]. Expert.ru [žiūrėta 2008 m. Gegužės 11 d.]. Prieiga per internetą: <http://expert.ru/printissues/ural/2006/05/outsorsing/>
28. Outsourcing Law Global LLC. What is outsourcing [interaktyvus] outsoucing-law.com [žiūrėta 2007 m. balandžio 20 d.]. Prieiga per internetą: http://www.outsourcing-law.com/what_is_outsourcing.htm.

29. RYBNIKOVA, I. (2004) Darbuotojų nuoma - nuo galvos skausmo [interaktyvus]. Vz.lt, lapkričio 25 d. [žiūrėta 2007 m. balandžio 20 d.]. Prieiga per internetą: < <http://vz.lt/DefaultArchive.aspx>>.
30. SANKOWSKI, Pawel (2005) Outsourcing w malej firmie [interaktyvus]. Twoja-firma.pl [žiūrėta 2007 m. balandžio 20 d.]. Prieiga per internetą:< <http://www.twoja-firma.pl/artykuly/445,outsourcing-w-malej-firmie.html>>
31. SENAPĖDIENĖ, E. (2002) Skolų išieškojimo verslas sparčiai auga [interaktyvus]. Vz.lt, rugpjūčio 6 d. [žiūrėta 2007 m. balandžio 20 d.]. Prieiga per internetą: < <http://vz.lt/DefaultArchive.aspx>>.
32. Soft4B – IT verlo sprendimai. Аутсорсинг [interaktyvus]. Soft4b.ru [žiūrėta 2007 m. balandžio 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.soft4b.ru/outsourcing.php>>.
33. Subkontraktų informacinė sistema [interaktyvus]. Soft4b.ru [žiūrėta 2007 m. balandžio 20 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.subcontract.ru/Docum/DocumList_DocumFolderID_16.html>.
34. ŠUKSTERIS, PAULIUS. (2004) Kas tai yra kompiuterinių paslaugų outsourcing'as? [interaktyvus]. verslas.banga.lt [žiūrėta 2007 m. balandžio 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/4177fc3e0bf36>>.
35. Vikižodynas, straipsnis “Verslo informatika” [interaktyvus]. Lt.wiktionary.org [žiūrėta 2007 m. balandžio 20 d.].Prieiga per internetą: <http://lt.wiktionary.org/wiki/Verslo_informatika>
36. Verslo žinių archyvas. (2004) Įmonės valdymas naujojoje žinių ekonomikoje [interaktyvus]. Vz.lt, balandžio 15 d. [žiūrėta 2007 m. balandžio 20 d.]. Prieiga per internetą: < <http://vz.lt/DefaultArchive.aspx>>.
37. Verslo žinių archyvas. (2004) Naujos personalo valdymo galimybės [interaktyvus]. Vz.lt, sausio 29 d. [žiūrėta 2007 m. balandžio 20 d.]. Prieiga per internetą: < <http://vz.lt/DefaultArchive.aspx>>.
38. Verslo žinių archyvas. (2002) "MicroLink" populiarins IT ūkio nuomą [interaktyvus]. Vz.lt, gegužės 21 d. [žiūrėta 2007 m. balandžio 20 d.]. Prieiga per internetą: < <http://vz.lt/DefaultArchive.aspx>>.
39. Verslo žinių archyvas. (2004) Nuomotis IT paslaugas verta [interaktyvus]. Vz.lt, gegužės 13 d. [žiūrėta 2007 m. balandžio 20 d.]. Prieiga per internetą: < <http://vz.lt/DefaultArchive.aspx>>.
40. Verslo žinių archyvas. (2003) IT nuomotojai užmetė meškeres [interaktyvus]. Vz.lt, gegužės 29 d. [žiūrėta 2007 m. balandžio 20 d.]. Prieiga per internetą: < <http://vz.lt/DefaultArchive.aspx>>.
41. Wodecka-Hyjek (2005) Outsourcing i co-sourcing jako formy współpracy dostawcy i odbiorcy usług [interaktyvus]. gollum.uek.krakow.pl [žiūrėta 2007 m. balandžio 20 d.] Prieiga per internetą: <http://gollum.uek.krakow.pl/bibl_ae_zasoby/zeszyty/pdf/76177182.pdf>

42. VOWLER, JULIA. (2006) Identifying the right outsourcing strategy [interaktyvus]. Computerweekly.com, lapkričio 30 d. [žiūrėta 2007 m. balandžio 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.computerweekly.com/Articles/2006/11/30/220240/identifying-the-right-outsourcing-strategy.htm>>.
43. ХАДЖАЕВ ИБРАГИМ ДАВЛЕТОВИЧ. 2005. Управление в режиме корпоративного аутсорсинга: модели и технологии реализации. Prieiga per internetą: <http://www.uhr.ru/index/rule/about_cons/9083,0.html>.
44. ЗАЦЕПА, Сергей., (2006). Повышение рентабельности малого бизнеса с помощью аутсорсинга [interaktyvus]. Business-magazine.ru [žiūrėta 2007 m. balandžio 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.business-magazine.ru/oldpub/pub264861>>
45. ЗИМОГЛЯДОВ, ДМИТРИЙ. Мировая практика. Аутсорсинг услуг Call-Центров [interaktyvus]. wilstream.ru [žiūrėta 2007 m. balandžio 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.wilstream.ru/info/about/1327/>>.
46. КорпусГрупп. Аутсорсинг [interaktyvus]. corpusgroup.ru [žiūrėta 2007 m. balandžio 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.corpusgroup.ru/outsourcing/>>.
47. Ministry of the Treasury - Central Economist's Office Government Internet Committee. (1998) Outsourcing [interaktyvus]. emeraldinsight.com [žiūrėta 2007 m. balandžio 25 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.itpolicy.gov.il-vadat_inter_gov-docs-mso79>

ANKETA

Gerbiami respondentai, Vilniaus universiteto Kauno humanitarinio fakulteto magistrantė atlieka tyrimą „Išorinių išteklių nuomos įtaka organizacijų veiklai“.

Tyrimu siekiama iširti esamą išorinių išteklių nuomos situaciją Lietuvos draudimo sektoriuje bei jos įtaką didinant draudimo bendrovių verslo efektyvumą.

Išorinių išteklių nuomos (angl. k. Outsourcing) samprata siejama su kai kurių įmonės veiklos funkcijų perdavimu kitai organizacijai, siekiant padidinti įmonės veiklos efektyvumą bei konkurencinį pranašumą (pvz., kitos įmonės samdymas atlikti IT paslaugas, apskaitos, darbuotojų nuomos ir kt.).

Anketa yra anoniminė.

(Anketoje pateikiamas klausimynas skirtas draudimo bendrovėms, kurios naudojami ar nesinaudoja išorinių išteklių nuomos paslaugomis)

1. Ar Jūsų įmonė naudojami išorinių išteklių nuomos paslaugomis?

- TAIP
- NE

2. Kiek laiko Jūsų įmonė užsiima draudimo veikla?

- Nuo 1 iki 5 metų
- Nuo 5 iki 9 metų
- 10 ir daugiau metų

3. Kiek Jūsų įmonėje dirba darbuotojų?

- 1 – 9
- 10 – 49
- 50 – 249
- 250 ir daugiau

4. Kokios Jūsų užimamos pareigos įmonėje?

- Grupės vadovas
- Skyriaus vadovas
- Departamento vadovas
- Įmonės vadovas

5. Kokiomis išorinių išteklių nuomos paslaugomis naudojami Jūsų įmonė?

- E-komercijos
- Programavimo

- Interneto paslaugų
- Elektroninio pašto valdymo
- Programinės įrangos priežiūros
- Priežiūros ir pagalbos tarnybos (Help desk)
- Draudimo verslo valdymo sistemos diegimo bei valdymo
- Dokumentų ir informacijos valdymo
- Archyvavimo
- Skambučių centro
- Telemarketingo (aktyvūs pardavimai telefonu)
- Pardavimo
- Žmogiškųjų išteklių valdymo
- Mokymo
- Darbuotojų nuomos
- Finansų ir apskaitos
- Vidaus audito
- Mokesčių
- Nekilnojamojo turto objektų eksploatacijos
- Automobilių parko valdymo
- Apsaugos
- Teisinių paslaugų
- Pašto kurjerių paslaugų
- Patalpų valymo
- Spausdinimo
- Įrangos nuomos
- Rinkodaros
- Kitos (įrašykite)

6. Kokiomis išorinių išteklių nuomos paslaugomis Jūsų įmonė nesinaudoja?

- E-komercijos
- Programavimo
- Interneto paslaugų
- Elektroninio pašto valdymo
- Programinės įrangos priežiūros
- Priežiūros ir pagalbos tarnybos (Help desk)

- Draudimo verslo valdymo sistemos diegimo bei valdymo
- Dokumentų ir informacijos valdymo
- Archyvavimo
- Skambučių centro
- Telemarketingo (aktyvūs pardavimai telefonu)
- Pardavimo
- Žmogiškųjų išteklių valdymo
- Mokymo
- Darbuotojų nuomos
- Finansų ir apskaitos
- Vidaus audito
- Mokesčių
- Nekilnojamojo turto objektų eksploatacijos
- Automobilių parko valdymo
- Apsaugos
- Teisinių paslaugų
- Pašto kurjerių paslaugų
- Patalpų valymo
- Spausdinimo
- Įrangos nuomos
- Rinkodaros
- Kitos (įrašykite)

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

- Strateginius
- Rinkos
- Ekonominius
- Organizacinius
- Motyvacinius

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

- Trumpalaikiais tikslais
- Vidutinės trukmės tikslais
- Ilgalaikiais tikslais

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

- Labai gerai
- Gerai
- Patenkinamai
- Nepatenkinamai

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

- Taip
- Ne
- Poreikiui atsiradus

11. Kokie tikslai Jus skatina rinktis išorinių išteklių nuomos paslaugas?

- Taupymas ir sąnaudų sumažinimas
- Įmonės vertės didinimas
- Įmonės lankstumo didinimas
- Įmonės infrastruktūros atnaujinimo būtinumas
- Koncentracija į pagrindines įmonės kompetencijas
- Paslaugų kokybės gerinimas
- Klientų aptarnavimo gerinimas
- Veiklos srities išplėtimas
- Veiklos rizikos mažinimas
- Įmonės struktūros optimizavimas
- Įmonės konkurencingumo didinimas
- Rinkos pozicijų gerinimas
- Kitos (įrašykite)

12. Kokią naudą gaunate naudodamiesi išorinių išteklių nuoma trumpame laikotarpyje?

- Kapitalo investicijų poreikio sumažėjimas
- Personalo poreikio sumažėjimas
- Koncentracija į pagrindinę veiklą
- Pajamų padidėjimas
- Kaštų sumažėjimas
- Kita

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

- Veiklos efektyvumo padidėjimas
- Įmonės valdymui skiriamo laiko trukmės sumažėjimas

- Valdymo problemų sumažėjimas
- Paslaugų kokybės pagerėjimas
- Priėjimas prie reikalingos informacijos
- Kita

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

- Konkurencinio pranašumo
- Verslo procesų
- Personalo
- Ekonominę – finansinę
- Neatliko jokios analizės
- Kita

15. Ar sunku surasti jūsų įmonės poreikius tenkinantį išorinių išteklių nuomos paslaugų tiekėją?

- Labai sunku
- Sunku
- Paprasta
- Neįmanoma

16. Kokiais kriterijais vadovaujantis renkatės paslaugų tiekėją?

- Lankstumas
- Patikimumas
- Personalo politika
- Įmonės dydis
- Finansinė nauda
- Įmonės žinomumas
- Sutarties sudarymas
- Paslaugų tiekėjo kvalifikacija
- Aptarnavimas

17. Su keliais paslaugų tiekėjais bendradarbiaujate?

- 1 – 4
- 5 – 9
- 10 ir daugiau

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

- Iki 1 m.
- Nuo 1 iki 3 m.

- Nuo 3 iki 5 m.
- Neterminuota

19. Kokios sutarties su paslaugų tiekėju sąlygos yra labiausiai akcentuojamos?

- Finansinės
- Teikiamų paslaugų kokybės
- Nuostolių atsiradimo, jų padengimo
- Nuobaudos
- Kita

20. Kam tenka atsakomybė įgyvendinant efektyvų išorinių išteklių nuomos diegimą įmonėje?

- Įmonei
- Paslaugų tiekėjui
- Abipusė atsakomybė

21. Kokį vaidmenį atlieka paslaugos tiekėjas?

- Patarėjo
- Vykdytojo
- Kita

22. Su kokiais išorinių išteklių nuomos trūkumais susidūrė Jūsų įmonė?

- Įmonės valdymo problemos
- Įmonės struktūros pokyčių problemos
- Žmogiškųjų išteklių problemos
- Veiklos sąnaudų padidėjimas
- Klientų aptarnavimo kokybės sumažėjimas
- Įmonės veiklos efektyvumo sumažėjimas
- Tiekėjas nepateisina įmonės lūkesčių
- Nukentėjo įmonės reputacija
- Įmonės konkurencinio pranašumo sumažėjimas;
- Slaptos informacijos nutekėjimas
- Kontrolės praradimas
- Tiekėjų siūlomų standartų diegimo problemos
- Kita

23. Jūsų nuomone, kokios priežastys gali įtakoti atsisakymą nuomotis tam tikras paslaugas?

- Nepasitikėjimas paslaugas siūlančiomis įmonėmis;

- Slaptos informacijos nutekėjimo galimybė;
- Darbų vykdymo kontrolės netekimas;
- Nepasitikėjimas tiekėjo paslaugų kokybe;
- Aukšta paslaugų nuomos kaina;
- Sudėtinga apskaičiuoti gaunamą naudą ilgalaikėje perspektyvoje;
- Kitos