

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

Ligita Gasparėnienė

IŠORINIŲ PASLAUGŲ
SANDORIO KAŠTŲ VERTINIMO
METODOLOGIJA

Monografija

Vilnius
2013

UDK 338.46:338.48
Ga449

Recenzavo:

prof. dr. Rima Tamošiūnienė, Mykolo Romerio universitetas
doc. dr. Deimantė Venclauskienė, Kauno technologijos universitetas

Autoriaus indėlis:

doc. dr. Ligita Gasparėnienė – 9,7 autorinio lanko.

Mykolo Romerio universiteto Ekonomikos ir finansų valdymo fakulteto tarybos 2013 m. sausio 28 d. posėdyje (protokolo Nr. 1EFV-2) pritarta leidybai.

Mykolo Romerio universiteto Ekonomikos ir finansų valdymo fakulteto Bankininkystės ir investicijų katedros 2013 m. sausio 10 d. posėdyje (protokolo Nr. 1BIK-3) pritarta leidybai.

Mykolo Romerio universiteto Mokslo programos „Šalies darni plėtra globalizacijos sąlygomis“ komiteto 2013 m. vasario 8 d. e.posėdyje (protokolo Nr. MP3-2) pritarta leidybai.

Mykolo Romerio universiteto Mokslinių-mokomųjų leidinių aprobavimo leidybai komisijos 2013 m. vasario 14 d. posėdyje (protokolo Nr. 2L-43) pritarta leidybai.

Visos knygos leidybos teisės saugomos. Ši knyga arba kuri nors jos dalis negali būti dauginama, taisoma arba kitu būdu platinama be leidėjo sutikimo.

Turinys

ĮVADAS	5
1. SANDORIO KAŠTŲ RAIŠKA FINANSŲ RINKOSE	12
1.1. Sandorių kaštų koncepcija.....	12
1.2. Intelektinio kapitalo formavimo sandorio kaštai	19
1.3. Investicijų į mokslinius tyrimus sandorių kaštai.....	27
1.2. Rizikos vertinimas sandorio kaštų požiūriu	32
1.3. Sandorio kaštai ir nuosavybės teisė.....	36
1.4. Sandorio kaštai ir informacinių technologijų rinka.....	41
1.5. Informacijos kompleksiskumo įvertinimas sandorio kaštų požiūriu	45
1.6. Nekilnojamojo turto sandorio kaštai	47
2. IŠORINIŲ PASLAUGŲ TEIKIMO KONCEPCIJA IR SANDORIŲ KAŠTAI... 50	
2.1. Išorinių paslaugų teikimo koncepcija.....	50
2.2. Išorinių paslaugų teikimo rūšys.....	55
3. IŠORINIŲ PASLAUGŲ TEIKIMO SANDORIO KAŠTŲ ELEMENTAI..... 58	
3.1. Išorinių paslaugų teikimo sandorio kaštų analizės kriterijai	59
3.2. Naudojimosi išorinėmis paslaugomis pasekmės įmonės, šalies ir tarptautiniu požiūriu	62
3.3. Logistikos sandorių kaštai	81
3.4. Viešojo sektoriaus išorinių paslaugų sandoriai	93
3.5. Sandorio kaštai ir tarptautinių investicijų srutai	98
3.6. Ekonominės politikos taikymas sandorio kaštų atžvilgiu.....	100
4. SANDORIO KAŠTŲ VEIKSNIŲ IR JŲ VERTINIMO METODŲ SĄSAJOS.... 104	
4.1. Sandorių kaštus lemiantys veiksniai	104
4.2. Sandorių kaštų vertinimo metodai.....	125
5. IŠORINIŲ PASLAUGŲ TEIKIMO MODELIŲ, LEMIANČIŲ SANDORIO KAŠTUS, KRITINIS VERTINIMAS	134
5.1. Išorinių paslaugų teikimo modelių struktūrų vertinimas.....	135
5.2. Bendrieji ir empiriniai išorinių paslaugų teikimo procesų tyrimai	147
6. IŠORINIŲ PASLAUGŲ TEIKIMO SANDORIO KAŠTŲ VERTINIMO MODELIS	153
6.1. Sandorio kaštų vertinimo modelis	153
6.2. Išorinių paslaugų teikimo sandorio kaštų vertinimo metodika	156
6.3. Išorinių paslaugų teikimo sandorio kaštų vertinimo rezultatai	158
ISVADOS	168
LITERATŪRA.....	172
PRIEDAS	190

ĮVADAS

Bendrovių veiklos tiekimo grandinės suskilimas į vis daugiau ir daugiau dalių yra ryškus pasaulyje vykstančios globalizacijos bruožas. Jau Adamas Smitas pastebėjo specializacijos bei užduočių padalijimo svarbą produktyvumui. Tai lemia visų rūšių sandorio kaštų, susijusių su įvairiomis koordinavimo formomis, padidėjimą. Kuo geriau yra organizuojami koordinacijos procesai, tuo mažesni yra jų sandorio kaštai.

Augančios rinkos sąlygomis itin padidėja įmonių investicinis aktyvumas. Esminių investicijų valdymo principų, įvairių investicinių priemonių savybių ir jų naudojimo galimybių išmanymas – vienas iš sėkmingos investicinės veiklos garantų. Investuotojams dabartiniais laikais atsiveria daug daugiau galimybių ir alternatyvų investuoti savo lėšas nei prieš porą dešimtmečių. Atsirado naujų rinkų, naujų finansinių priemonių, išnyko daugybė barjerų tarp rinkų ir valstybių, buvo sukurtos investavimą palengvinančios technologijos. Tarptautinės rinkos suteikia galimybę geriau diversifikuoti portfelio riziką, pasiekti geresnio pelningumo.

Tarptautinės finansų rinkos užima labai svarbią vietą pasaulyje. Neatsiejama tarptautinės finansų rinkos dalis yra finansai. Finansai – tai ekonomikos sritis, kurią galima aiškiai apibūdinti jos tyrimo objektu ir metodologija. Finansų dėmesys yra nukreiptas į pinigų rinką, veiklą ir finansinio turto kūrimą bei įvertinimą.

Norint interpretuoti ryšį tarp ekonominės plėtros ir ekonomikos augimo priežastine prasme, reikia nustatyti mechanizmą, per kurį šie veiksniai veikia vienas kitą. Pagrindinis finansų sektoriaus vaidmuo čia yra persikirstyti fondus tarp privačių investuotojų (turinčių kapitalo perteklių) ir firmų (turinčių kapitalo trūkumą siekiant išnaudoti investavimo galimybes). Tai reiškia, kad finansinė plėtra gali turėti dvigubą poveikį. Pirmiausia, mažinant taupymo ir investavimo *sandorio kaštus*, ji sumažina kapitalo kaštus ekonomikoje kaip visumoje. Antra, finansų rinkos ir institucijos siekdamos padėti įmonėms išspręsti moralines problemas turėtų sumažinti išorinio finansavimo kaštus. Jei finansų sektorius veikia per išorinio investavimo kaštus, įmonės, pasižyminčios

kapitalo trūkumu, gavusios investavimo galimybę pasirodys geriau, jei finansų sektorius bus gerai išvystytas. Šioms įmonėms yra palankiau naudotis pigesniais išorinio investavimo šaltiniais, nei investuoti papildomas lėšas ieškant vidinių srautų.

Išorinis paslaugų teikimas (angl. *outsourcing*) yra vienas svarbiausių reiškinų, keičiančių bendrovių veiklos ribas pastaraisiais dešimtmečiais. Šie bendrovių veiklos pasikeitimai turi derėti su tradicinės rinkos ir struktūrine įmonės politika. Didėjant pajamų svarbai, atsiranda būtinybė pereiti nuo kainų politikos prie pajamų politikos. Bendrovės vykdo vertikalios disintegracijos procesą daugelyje veiklos sričių, vis plačiau naudodamosi rangovų ar subrangovų paslaugomis. Išorinių teikėjų ir rangovų veiklos plėtra skatina diskusijas įvairiose šalyse dėl tokių esminių elementų, kaip užimtumas šalies viduje, darbo užmokesčio netolygumai bei įmonių priklausomybė nuo užsienio paslaugų teikėjų. Tačiau skirtingų autorių nuomonė apie išorinių paslaugų teikimo reikšmę taip pat skiriasi, pradedant išimtinu prekių ir paslaugų apsirūpinimu iš užsienio teikėjo ir baigiant konkurencine išteklių prekyba.

Sandorio kaštų formavimo veiksnų tobulinimas bendrovėse leidžia ne tik padidinti jų priimamų sprendimų kokybę ir veiklos efektyvumą, bet ir plečia šalies konkurencingumo tarptautinėse rinkose didinimo galimybes, darančias poveikį šalies sandorių apimtims (Vasiliauskienė ir kt., 2010).

Sandorio kaštų (angl. *transfer costs*) ekonomikos mokslininkų teigimu (Williamson, 1985; Coase, 1937; Grossman, Helpman, 2004; Butter, Mosch, 2003; David, Han, 2004; Dijkgraaf, Gradus, 2002; Geyskens ir kt., 2006; Ghoshal, Moran, 1996; Siegel, Griliches, 2002; Snieška, Vasiliauskienė, 2008; Visser, 2005; Yeaple, 2003; Fixler, Siegel, 1999), sandorio kaštų sprendimo pagrindas yra įmonės gebėjimas pasinaudoti gamybos masto ekonomija bei išorės teikėjų paslaugomis. Labai svarbu analizuoti sprendimo naudotis išorinėmis paslaugomis priėmimą ne tik kaip galimybę įmonei sumažinti išlaidas, bet ir kaip strateginę perspektyvą pačiai bendrovei. Jeigu bendrovė priėmė sprendimą naudotis išorinėmis paslaugomis ir iškėlė dalį paslaugų į išorę, įmonės vadovai ir darbuotojai gali skirti daugiau dėmesio išteklių pagrindinei veiklai. Taip

įmonė įgyja daugiau lankstumo, pranašumo prieš konkurentus kintančiomis rinkos sąlygomis bei stimulų palaipsniui iškelti į išorę kitas šalutines veiklos sritis, pasinaudodama jau sukaupta patirtimi.

Sandorio kaštų įtaka yra ypač svarbi smulkiajam verslui dėl ypač ribotų smulkiojo verslo išteklių ir ribotos bendrovių vadovų kompetencijos tokiose srityse, kaip teisinės konsultacijos, programinės įrangos priežiūra, mokesčių konsultacijos, audito paslaugoms teikti reikalingos specifinės priemonės ir darbuotojai, todėl tokių investicijų įdiegimas įmonės viduje kainuotų daug, ir įmonės bus linkusios naudotis išorinėmis paslaugomis.

Išorinių specifinių verslo paslaugų įvertinimas yra ypač sudėtingas dėl informacijos trūkumo. Sandorio kaštų ekonomika, kuria remiantis iki šiol buvo daugiausia vertinami sprendimų naudotis išorinėmis paslaugomis procesai, yra naudotina bendrovių veikloje kaip šių sprendimų teorinis pagrindas.

Plačiausiai sandorio kaštų problemos nagrinėjamos pasaulinės ekonomikos kontekste. Šiuos išorinių paslaugų teikimo sandorio kaštų aspektus analizavo Abraham ir Taylor (1996), Amiti ir Wei (2004), Grossman ir Hart (1986), Williamson (1985), Jones ir Kierzkowski (2001), Juma' h ir Wood (1999), Lo Turko (2007), Grossman ir Helpman (2002), Feenstra ir Hanson (1996), Girma ir Gorg (2004), Kleinert (2003), Kirkegaard (2005), Kraker ir Neale (1995), Swenson (2004), Szymanski ir Wilkins (1993), Tomiura (2005) ir daugelis kitų.

Teorinius ir praktinius sandorio kaštų įtakos veiksnius ir jų formavimo klausimus analizavo Coase (1937), Macneil (1974), Mayer ir Nickerson (2005), Mazzanti ir kt. (2007; 2008), Olsen (2006), Džaz-Mora ir Triguero (2007), Domberger ir Hall (1995), Quiggin (2002), Reza ir (1995), Reeves ir Barrow (2000), Jarrell ir Skibniewski (1988), Grossman ir Helpman (2004), Bajari ir Tadelis (2001), Lacity ir Willcocks (2001), Williamson (1985), Chiappori ir Salanie (2000).

Mokslinėje literatūroje nagrinėjami tiksliai klausimai, susiję su tradiciniu išorinių paslaugų teikimu, ir yra labai mažai tyrimų, analizuojančių ir diskutuojančių apie veiksnius, į kuriuos turėtų būti atsižvelgta priimančiam sprendimui naudotis išorinėmis verslo paslaugomis. Be sandorio

sudarymo ir rizikos suderinamumo, kuris akivaizdžiai turi didelę reikšmę kuriant išorinių paslaugų teikimo santykius, teorinėje literatūroje daugiau dėmesio yra skiriama moralinės rizikos problemoms ir sutarčių teorijai plačiąja prasme, tačiau galima paminėti, kad atlikta labai mažai empirinių šios srities tyrimų.

Mokslinėje literatūroje *sandorio kaštai* yra įvardinami kaip „kaštai, atsirandantys prekybos sandorio metu apsiikeičiant nuosavybės teisėmis rinkos sandoriuose arba apsiikeičiant atsakomybe hierarchinėse situacijose“ (Coase, 1937). Verslininkas, kuris sugeba išlaikyti savo sandorio kaštus mažus, turės daugiau galimybių pasiūlyti patrauklų produktą rinkai, nes tokie kaštai yra svarbūs ir vertinami finansų rinkose bei tarptautinėje prekyboje.

K. Arrow apibrėžia sandorio kaštus kaip ekonominės sistemos veiklos sąnaudas. Arrow palygino sandorio kaštų poveikį ekonomikoje su trintimi fizikoje. Remdamasis šiomis prielaidomis jis daro išvadą, kad kuo ekonomikos modelis yra artimesnis bendrajai pusiausvyrai, tuo sandorio kaštai bus mažesni, ir atvirkščiai (Arrow, 1969).

Yra skiriami du sandorio kaštų tipai: „kieti“ (angl. *hard*) sandorio kaštai ir „nekietai“ (angl. *soft*) sandorio kaštai. „Kieti“ sandorio kaštai yra susiję su kaštais, kurie yra lengvai suvokiami ir kiekybiškai įvertinami. Jiems priskiriami transporto kaštai, importo rinkliavos ir muitinės tarifai. „Nekietus“ sandorio kaštus yra daug sunkiau pastebėti ir įvertinti. Tai įvairių rūšių kontraktų sudarymo ir tikrinimo, informacijos, kultūros skirtumų ir prastos komunikacijos, teisinių procedūrų atlikimo, žinių trūkumo, pasitikėjimo ir reputacijos formavimo, tinklo kūrimo kaštai. Šiuo metu „kieti“ kaštai mažėja dėl prekybos liberalizavimo ir mažėjančių transportavimo mokesčių, todėl „nekietai“ kaštai tampa vis svarbesni. Geram verslui yra būtina įvertinti šiuos „nekietus“ sandorio kaštus, kadangi jiems priskiriami kaštai yra susiję su rizika ir rizikos reguliavimu. Kitaip tariant, sandorio kaštai gali būti siejami su sunkumais, atsirandančiais įsigyjant ar parduodant prekes ar paslaugas, kai pasikeičia gamybos vieta ir suskaidoma tiekimo grandinė.

Sandorio kaštų ekonomikos teorija (Coase, 1937) suteikia daugiau galimybių įvertinti sandorio kaštų vietą ekonomikoje. R. Coase teoriją sudaro keturios tyrimų sritys, kuriose sandorio kaštai yra dominuojantys:

- a) gamybos organizavimas, atsižvelgiant į bendrovės ribojančius veiksnius;
- b) tarptautinė prekyba, atsižvelgiant į daugialypius sandorio kaštų aspektus, atskiriant juos nuo transporto, institucinių ir mainų kultūrinių kaštų;
- c) tiesioginės užsienio investicijos, atsižvelgiant į išorinių paslaugų teikimą ir firmos organizavimą pasauliniu mastu;
- d) prekybos tinklai, atsižvelgiant į socialinį ir regioninį tinklų vaidmenį bei tarptautinius standartus palengvinant išteklių mainus.

Daugelio autorių (Williamson, 1998; Klein, 2005; Poppo, Zenger, 1998; Siegel, Griliches, 2002 ir kt.) teigimu, pagal sandorio kaštų ekonomikos teoriją bei ja paremtus empirinius tyrimus, šie kaštai bei su jais susiję sprendimai „gaminti ar pirkti“ yra iš dalies veikiami specifinių sandorio savybių, tokių kaip mainų dažnis, netikrumo laipsnis bei specifinis turtas. Sandorio kaštų ekonomikos argumentai taip pat gali būti taikomi apsikeitimams sandoriais, kur svarbiausias turtas yra žmogiškasis kapitalas ar organizacinis kapitalas, bet ne materialus turtas. Atlikta analizė yra iš esmės pagrįsta tyrimų duomenimis dėl gamybos masto ekonomijos, išlaidų darbo užmokesčiui sumažinimo, kuris gali būti pasiektas pasinaudojus išorės teikėjų paslaugomis, paklausos nevienodumu bei prieiga prie specifinių žinių ir įgūdžių, kuri suteikiama paslaugų teikėjo iš išorės. Tai pagrindiniai verslo pasitikėjimo išorės paslaugų teikėjais argumentai (Abraham, Taylor, 1996; Houseman, 2001).

Remiantis atliktais tyrimais¹, galima teigti, kad šalių vyriausybės turi didelę reikšmę, t. y. labai svarbios, kalbant apie sandorio kaštus ekonomikoje (Hart ir kt., 1997). Skirtingos institucijos gali sukurti ir skirtingus sandorio kaštus. Nors globalizacija sukelia tam tikrą institucijų supanašėjimą, tačiau kultūriniai, teisiniai ir socialiniai skirtumai tarp įvairių šalių ir regionų pasaulyje išliks. Žinant tai ir jaučiant šiuos skirtumus yra be galo svarbu išlaikyti sandorio kaštus mažus tarptautinėje prekyboje.

¹ „atlikti tyrimai“ – čia ir toliau reiškia autorės atliktus tyrimus.

Įvykus sandoriui, sandorio kaštų ekonomika leidžia išsamiau pažvelgti, koks bus išorinių paslaugų teikimo poveikis bendrovei. Jeigu sandoris buvo paprastas ir skaidrus, visada bus paprasčiau apsispręsti, ar naudotis išorės teikėjų paslaugomis, ar ne. Sudėtingėjant sandoriui tarp išorės paslaugų teikėjo ir priimančios šalies ar bendrovės, bus sudarinėjami sudėtingesni kontraktai. Dėl to didėja sandorio kaštai, tam tikru momentu jie gali būti tokie dideli, kad būtų efektyviau teikti tam tikras paslaugas bendrovės viduje, o ne iškelti į išorę. **Tyrimo objektu** buvo pasirinkta išorinių paslaugų teikimo sandorio kaštų vertinimo metodologija. **Tyrimo tikslas** – išanalizavus išorinių paslaugų teikimo sandorio kaštų veiksnius, parengti sandorio kaštų vertinimo modelį. Tyrimo metu buvo sprendžiami šie **uždaviniai**: išnagrinėta sandorio kaštų raiška finansų rinkose, atskleista išorinių paslaugų teikimo koncepcija, įvertinta rizika sandorio kaštų požiūriu, atskleisti sandorio kaštų vertinimo metodai, išskirti ir susisteminti svarbiausi paslaugų teikimo iš išorės sandorio kaštų išoriniai ir vidiniai aplinkos veiksniai, parengtas išorinių paslaugų teikimo sandorio kaštų modelis.

Dėl didelio aplinkos veiksnių skaičiaus siūloma skirti dvi sandorio kaštų aplinkos vertinimo dalis: išorinę ir vidinę. Išorinės aplinkos įtaka sandorio kaštams nagrinėjama išskiriant makroekonominius šalies šeimininkės veiksnius, šalies šeimininkės vyriausybės reguliuojamus ir veikiamus veiksnius bei tarptautinius globalios rinkos veiksnius. Tuo tarpu vidinė aplinka analizuojama tiriant įmonės veiksnius ir įmonės kontroliuojamus veiksnius bei jų poveikį. Nustatant svarbiausius sandorio kaštus lemiančius veiksnius, kai įmonė naudojami išorinių teikėjų paslaugomis, išlieka problema, kaip atsiriboti nuo veiksnių, kurie neturi poveikio, nėra informatyvūs.

Atliekant sukurto sandorio kaštų modelio tinkamumo empirinį tyrimą ir siekiant nustatyti svarbiausius naudojimuisi išorinėmis paslaugomis įtakos turinčius veiksnius, taikytas ekspertinio vertinimo metodas, statistinis empirinio tyrimo duomenų apdorojimas atliktas naudojant SPSS (angl. *Statistical Package for Social Sciences*) statistinių duomenų apdorojimo paketą ir *Microsoft Excel* programinės įrangos paketą. Duomenų analizė atlikta taikant aprašomosios statistikos (aritmetinio

vidurkio, vidutinio kvadratinio nuokrypio ir kitus skaičiavimus), koreliacinės analizės (Spirmeno koreliacijos koeficientas, Cronbacho alfa koeficientas, Kendall'o konkordacijos koeficientas), statistinių hipotezių tikrinimo (naudojant Vilkoksono ir Frydmano kriterijus) metodus.

Raktažodžiai: sandorio kaštų ekonomika, finansų rinka, sandorio kaštai, vertinimo metodai, veiksniai, išorinių paslaugų teikimas (angl. *outsourcing*).

1. SANDORIO KAŠTŲ RAIŠKA FINANSŲ RINKOSE

1.1. SANDORIŲ KAŠTŲ KONCEPCIJA

Tarptautinės finansų sistemos integracija, informacijos bei technologijų plėtra, finansinių naujovių kūrimas bei investicijos į nematerialų kapitalą lemia, kad sandorio kaštų analizė finansų rinkose negali apsireikšti vien „ryškiais“ sandorio kaštais, tokiais kaip tam tikri nustatyti komisiniai mokesčiai, susiję su tam tikro vertybinio popieriaus ar valiutos vieneto pirkimu ar pardavimu, ar pelno mokesčių mokėjimas į valstybės biudžetą nuo pelno, gauto realizavus finansinį turą.

Empiriniai šalių finansinės tarpusavio priklausomybės tyrimai (Cole, Obstfeld, 1991) atskleidė, kad sandorio kaštai finansų rinkose apima ir „neryškias“ finansinių inovacijų, intelektualio kapitalo kūrimo, investicijų į tyrimo ir plėtros veiklą, informacijos asimetrijos, rizikos vertinimo, netikrumo lygio sudarant sandorį ir kt. kaštus. Kadangi būtent šie „neryškūs“ sandorio kaštai sudaro didžiausią santykinę kaštų dalį plečiantis šiandieninei finansų sistemai, juos tikslinga aptarti plačiau.

Prieš pradėdant nagrinėti sandorių kaštų teoriją būtina išsiaiškinti, kas yra sandoris ir kokio pobūdžio sandoriai egzistuoja. Pasak Commons (1934), sandoris – tai ne tik prekių mainai, bet „visuomenės sukurtų nuosavybės teisių ir laisvių priėmimas ir perdavimas“. Šis mokslininkas skiria trijų rūšių sandorius:

- Rinkos sandoris – tai sąveika tarp vienodą teisinį statusą turinčių šalių. Tokia sąveika vyksta abiejų pusių laisvanoriško susitarimo pagrindu. Dauguma tradicinėje teorijoje nagrinėjamų rinkos santykių (pirkimas, pardavimas, paskolų sandoriai, darbo samda) yra šios rūšies pavyzdžiai.
- Vadybinis sandoris – tai sąveika tarp šalių, kurių viena turi teisiškai reikšmingų privalumų kitos atžvilgiu. Direktoriaus ir jo pavaduotojo, meistro ir darbininko, gydytojo ir slaugytojos santykiai šiuolaikinėse įmonėse ir įstaigose yra šios rūšies pavyzdžiai.

- Racionuojantis sandoris – sąveika tarp šalių, kurių viena turi teisiškai reikšmingų, dažniausiai įstatymais įtvirtintų privalumų kitos atžvilgiu. Teismo sprendimas civilinėje byloje, vyriausybės sprendimas pakeisti mokesčius, Seimo sprendimas patvirtinti įstatymą ir yra šios rūšies pavyzdžiai. Ši rūšis būtina sprendžiant konfliktus tarp rinkos dalyvių ar įmonių darbuotojų.

Sandoriai vyksta naudojant atitinkamus išteklius ir todėl būtina atsižvelgti į sandorių kaštus. Sandorio parengimas (planavimas) ir įgyvendinimas reikalauja lėšų informacijai surinkti, derėtis ir sutarčiai pasirašyti, sutarties įgyvendinimui užtikrinti bei oportunistinei (nusikaltamai) veiklai slopinti.

Pirmasis sandorio kaštų problemą iškėlė Coase (1937), teigdamas, kad skirtingo gamybos organizavimo būdo (rinkos ir firmos arba hierarchinės organizacijos formos) pasirinkimas priklauso nuo sandorio kaštų. Williamson (1975; 1985) įvertino įmonės gebėjimą veikti rinkos jėgas, atmetė vyravusią nuomonę, kad pagrindinis vaidmuo ekonomikoje tenka rinkos mechanizmui, ir atkreipė dėmesį į sandorių kaštus. Pasak Coase (1937), tobuloje rinkoje šie kaštai būtų lygūs nuliui, tačiau kai tik atsiranda rinkos trūkumų, sandorio kaštai auga. Tobula rinka – tai tokia rinka, kurioje egzistuoja visiškas visų rinkos dalyvių informuotumas apie rinkos ir gamybos sąlygas, kainas ir kitus susijusius veiksnius (informacinis efektyvumas) (Hayek, 1945). Realybėje tobulos rinkos mechanizmo neegzistuoja. Trūkumai ir kliūtys vykdant sandorius – tai informacijos trūkumo ir su žmonių elgsena susijusių problemų rezultatas, kuris nulemia sandorio kompleksiskumą (Ciborra, 1993). Ūkio subjektai investuoja išteklius, kad išvengtų rinkos trūkumų pasekmių, kylančių vykdant mainus. Kaštai, susidarantys iš tokio tipo investicijų, ir yra sandorio kaštai. Kitaip tariant, sandorio kaštai – tai nepakankamos informacijos sudarant sandorį pasekmė.

Sandorio kaštų teorija analizuoja, kaip organizacija turi organizuoti ir įgyvendinti savo visapusiško vystymosi veiklą, kad būtų minimizuoti gamybos bei sandorių kaštai. Gamybos kaštai skiriasi, priklausomai nuo organizacijų veiklos mastų, mokymosi ir patirties efektyvumo, lokacijos teikiamų privalumų, įtakos, kildinamos iš nuosavybės teisių į patentus, prekybines paslaptis ir kt. Sandorių kaštai taip pat yra skirtingi ir apima

išlaidas, susijusias su sandorių tarp skirtingų rinkų organizavimu, valdymu ir kontrole. Laikomasi prielaidos, jog bet kokio sandorio atveju organizacija pasirinks efektyviausią ir (arba) pigiausią alternatyvą.

Analizuojant sandorių kaštų teoriją, dažnai yra pateikiamas sandorio sudarymo ciklas. Jis susideda iš trijų stadijų: informacijos paieškos ir surinkimo, derybų/sandorio sudarymo ir įsipareigojimų vykdymo užtikrinimo (žr. 1 pav.).



1 pav. Sandorio sudarymo ciklas

Šaltinis: sudaryta autorės

Kiekvieno sandorio ciklo etapas gali būti siejamas su skirtingais kaštais, susijusiais su informacija ir jos nepakankamumu:

- *informacijos paieškos ir surinkimo kaštai* – tai tokie kaštai, kurie atsiranda nustatant, kokios prekės ar paslaugos yra pateiktos rinkoje, kokia yra mažiausia galima kaina ir panašiai;
- *derybų/sandorio sudarymo kaštai* – tai kaštai, kurie reikalingi priimtina susitarimui tarp sandorio šalių sudaryti, pavyzdžiui, parengti tinkamą sutartį;
- *įsipareigojimų vykdymo užtikrinimo kaštai* – tai kaštai, kurie susidaro užtikrinant, kad kita šalis laikosi sutarties nuostatų bei imantis tam tikrų veiksmų, kurie reikalingi nustačius, kad kita šalis nesilaiko įsipareigojimų.

Mokslinė literatūra nepasižymi itin gausia sandorio kaštų formavimo aspektų analize, kai paslaugos perkamos iš išorinio teikėjo. Prekybos sandoriai gali vykti apsikeičiant nuosavybės teisėmis tarp juridinių asmenų rinkos sandorių metu, taip pat neformaliu būdu – didelės kompanijos hierarchinės struktūros viduje arba tarp prekyautojų tinklo, ar netgi šeimos viduje. Mokslinėje literatūroje (North, 1994; North, Wallis, 1994) yra aprašoma įvairių tipų sandorio kaštų klasifikacija, bet praktiškai skiriamoji linija tarp įvairių tipų sandorio kaštų ir tarp tiesioginių išorinių paslaugų teikimo kaštų yra labai miglota.

Siekiant išsamiai ištirti sandorio kaštų esmę svarbu kompleksiškai išanalizuoti sandorio kaštų ekonomikos, sandorio kaštų elementų sąvokas. Mokslinėje literatūroje bendraja ekonomine prasme *sandorio kaštai* dažniausiai aiškinami kaip visi kaštai, atsirandantys prekybos sandorio metu, apsiukeičiant nuosavybės teisėmis rinkos sandoriuose arba apsiukeičiant atsakomybe hierarchinėse situacijose. Kitaip tariant, sandorio kaštai gali būti siejami su sunkumais, atsirandančiais įsigyjant ar parduodant prekes ar išorines paslaugas, kai pasikeičia gamybos vieta ir suskaidoma tiekimo grandinė. Šie dažnai literatūroje pateikiami sandorio kaštų apibrėžimai yra abstraktūs, nes sandorio kaštų sąvoka yra kur kas platesnė ir sudėtingesnė (Swenson, 2004; Szymanski, Wilkins, 1993).

Sandorio kaštų kaip reiškinio atsiradimą, raidą ir šio reiškinio ryšį tarptautiniu aspektu analizavę autoriai (Williamson, 1985; Feenstra, 1998; Gatautis ir kt., 2002) įvardija sandorio kaštų teorijos pradininką – Coase (1937). Williamson (1985) teigimu, sandorio kaštų ekonomikos teorija suteikia daugiau galimybių įvertinti sandorio kaštų vaidmenį ekonomikos veikimui. Tai rodo, kad sandorio kaštų suvokimas yra svarbus empirinių reiškinų supratimas.

Pagal sandorio kaštų teoriją, sandorio išlaidos yra teigiamai susijusios su: būtinybe investuoti į ilgalaikį turtą; nereguliais sandoriais; užduoties sudėtingumu ir neapibrėžtumu; sunkiai išmatuojamais užduoties rezultatais; nepriklausomumu nuo kitų sandorių.

Atlikti tyrimai parodė, kad sudarant susitarimą dėl išorinių paslaugų teikimo pardavėjas ir klientas sudaro sandorį. Išorinių paslaugų teikimo sandoryje numatytos teisiškai privalomos, institucinės sistemos, kuriose kiekvienos sandorio šalies teisės, pareigos, atsakomybės ir tikslai yra numatyti, o politika ir strategijos pagrįstos susitarimu.

Taip pat svarbu analizuoti sprendimo naudotis išorinėmis paslaugomis priėmimą ne tik kaip galimybę įmonei sumažinti kaštus, bet ir kaip strateginės perspektyvos dalį. Jeigu įmonė priėmė sprendimą naudotis išorinėmis paslaugomis ir iškelė dalį pagalbinių paslaugų į išorę, įmonės vadovai ir darbuotojai gali skirti daugiau dėmesio ir išteklių pagrindinei veiklai, tokiu būdu įmonė įgyja daugiau lankstumo ir pranašumo prieš konkurentus kintančiomis rinkos sąlygomis bei įgyja stimu-

lų palaipsniui iškelti į išorę kitas šalutines veiklos sritis, pasinaudodama jau sukaupta patirtimi (Snieška, Vasiliauskienė, 2008).

Vertindami sandorio kaštų svarbą, mokslininkai (Gatautis ir kt., 2002) teigia, kad *sandorio kaštai* – tai kaštai, atsirandantys, kai prekės ir paslaugos mainomos, tačiau tai nėra kaštai, susiję su prekės ar paslaugos kūrimu. Sandorio kaštų tyrimai yra vieni iš daugelio ekonomikos tyrinėjimo objektų.

Sandorio kaštų tyrinėjimai buvo pradėti norint suvokti, kokiam tikslui kuriamos įmonės komercinei veiklai vykdyti. Įsigijimai ir susijungimai suteikia galimybių nepriklausomai nuo ekonominio ciklo. Viena svarbiausių priežasčių, kodėl verta vykdyti įsigijimų ir susijungimų sandorius, yra ekonominio augimo tempo sulėtėjimas.

Atlikus tyrimus nustatyta, kad institucijos, susijusios su išorinių paslaugų teikimu, vaidina pagrindinį vaidmenį sandorio kaštų ekonomikoje. Skirtingos institucijos gali sukurti skirtingo tipo sandorio kaštus. Sandoriai dažniausiai vyksta pagal formalius ar neformalius kontraktus. Yra be galo svarbu išlaikyti sandorio kaštus mažus, nes šiuolaikinė bendrovė bus nepajėgi konkuruoti tarptautinės prekybos arenoje.

Williamson (1998) teigimu, sandorio kaštų ekonomika leidžia išsamiau pažvelgti į gerovę skatinantį specializacijos poveikį, bet taip pat riboja specializacijos apimtį. Sandorio kaštų ekonomikoje yra aiškus ryšys tarp sandorio kaštų ir išorinių paslaugų teikimo efektyvumo. Sandoriui esant paprastesniam, ir patys sandorio kaštų veiksniai palengvina sandorį. Bet jeigu sandoris yra sudėtingesnis, tuomet turėtų būti taikomi sudėtingesni kontraktai. Sudėtingesnių kontraktų procedūra didina sandorių kaštus.

Coase (1937) pristatė sandorio kaštų ekonomikos koncepciją, kurioje teigiama, kad veikimas rinkoje apima pridėtinius kaštus, tokius kaip informacijos paieškos, derybų ar kontraktų sudarymo ir pasirašymo kaštai. Šie kaštai, organizuojant veiklą ir prižiūrint specialistams, gali būti eliminuoti arba sumažinti. Ši koncepcija tapo daugelio tyrėjų tyrimo objektu.

Sandorio kaštų ekonomika sukuria daug būdų įvertinti vieną įmonę ar organizaciją, vykdančią skirtingos rūšies veiklas. Išorinių paslaugų teikimas įmonėse dažnai yra naudojamas pusiausvyros sprendimo pri-

ėmimui. Viena vertus, vertikalioji integracija apima didesnės ir nespecializuotos įmonės valdymo kaštus, dėl to specializuoti gamintojai įgyja daugiau pranašumų kaštų požiūriu nei vertikaliai integruotos įmonės. Kita vertus, įmonė, nusprendusi dalį verslo paslaugų iškelti į išorę, susiduria su potencialaus paslaugos tiekėjo paieškos bei tiekėjo išlaikymo kaštais. Todėl pramonės įmonėje išorinių paslaugų teikimas yra penkių nuoseklių etapų procesas: įėjimo, kuris reikalauja tam tikrų fiksuotų kaštų; partnerio paieškos, reikalaujančios pridėtinių fiksuotų kaštų; tarpinių prekių ar paslaugų gamybos ar tiekimo; derybų, galiausiai, galutinių prekių ar paslaugų gamybos ar tiekimo paieškos.

Antrajame etape gavėjas ir tiekėjas retai suderina savo interesus. Suderinamumo procesas priklauso nuo produkto diferenciacijos laipsnio. Todėl tikėtinas pelnas iš išorinių paslaugų teikimo tiesiogiai priklauso nuo suderinamumo tikimybės, kurią apibrėžia pramonės pusiausvyra. Taigi teigiama viso ūkio ir ekonomikos įtaka padeda išorinių paslaugų teikimo plėtrai (Snieska, Vasiliauskienė, 2008).

Sandorio kaštų teorija paaiškina alternatyvias sandorių/įmonių organizavimo formas, kurios egzistuoja siekiant sumažinti aplinkos ir žmoniškųjų veiksnių neigiamą įtaką atliekant mainus (Williamson, 1975; Moe, 1984). Rinkos ir hierarchijos yra išskiriamos kaip dvi pagrindinės sandorių valdymo formos. Rinkos sandorių valdymo forma – tai tokia forma, kai visą reikalingą informaciją galima gauti pasinaudojant kainos mechanizmu. Dėl šios priežasties patiriami santykinai maži sandorio kaštai. Dažniausiai tai būna vienkartiniai, „staigūs“ sandoriai. Tuo tarpu hierarchija – tai toks mechanizmas, kuris reikalauja investicijų į sandorių strategijas. Šis mechanizmas taikomas, kai sandorio vykdymo terminas yra ilgas, turi tam tikrą nežinomąsias dėl ateities laipsnį (Barney, Ouchi, 1986). Hierarchinis mechanizmas yra paremtas mainų organizavimu panaudojant reguliacines priemones. Ilgalaikiai įsipareigojimai ir sutartiniai santykiai yra sukurti siekiant sumažinti netikėtumo įtaką vykdant sandorius (Varian, 1992). Šios reguliacinės priemonės sukuria naują sandorio koordinavimo mechanizmą, kuris pakeičia rinkos valdymo formą, paremtą kainų mechanizmu. Ypač probleminės yra kai kurių ūkio subjektų pastangos siekiant suklaidinti, išsižadėti, apgauti

ar kitaip pasinaudoti savo prekybos partnerio silpnybėmis, taip siekiant sau palankesnių sandorio sąlygų. Nors ir ne visi rinkos dalyviai linkę taip elgtis, tačiau šiomis riboto racionalumo sąlygomis yra sudėtinga atpažinti nepatikimus veikėjus prieš atsirandant neigiamoms pasekmėms. Siekdamas apsisaugoti nuo minėto oportunistinio kitų šalių elgesio, įmonės taip pat naudoja tam tikrus valdymo mechanizmus, administracines kontrolės ir sutarčių teisės priemones.

Minimizuodami sandorio kaštus, ūkio subjektai stengiasi parinkti optimaliausią institutų rinkinį. Teisės, vadybos, rinkos nereikia nei absoliučiai daug, nei absoliučiai mažai. Šių institutų reikia tiek, kad tas pats rezultatas būtų pasiektas mažiausiais kaštais. North (1990) teigia, kad rinkos dalyvių motyvacijos sudėtingumas ir ribotas racionalumas arba aplinkos dešifravimo sunkumai tarpusavio sąveikose sukelia netikrumą arba skatina sandorių kaštų atsiradimą, kurį bandoma mažinti steigiant institucijas arba apribojimus. Sandorio kaštų teorija teigia, kad sąveikos arba sutarčių sudarymas, įgyvendinimas ir priežiūra kainuoja. North (1990), teigdamas, kad egzistuoja daugelis sandorio kaštų teorijų, pats skiria dvi sudedamąsias sandorių kaštų dalis: informaciniai kaštai ir įtvirtinimo kaštai. Informaciniai, arba savybių nustatymo, išmatavimo, kaštai apima reikalingos informacijos atlikti veiksmui gavimo kaštus. O įtvirtinimo kaštai yra kaina, kurią turime mokėti už tai, kad būtų laikomasi tarpusavio susitarimų ar žaidimo taisyklių. North (1997) sandorio kaštų teoriją naudoja makrolygmens arba socialinės struktūros, arba socialinės tvarkos aiškinimui, o mikrolygmens sandorių kaštų teorijos taikymas (Coase, 1937; Williamson, 2008) yra susijęs su tarpusavio sąveikų valdymo mechanizmų aiškinimu, pagal kurį sandorio kaštai interpretuojami kaip sandorių planavimo, pritaikymo ir įgyvendinimo kaštai.

Apibendrinant galima teigti, kai sandorio kaštai pasiekia tam tikrą lygį, gali būti naudingiau perorganizuoti mainų procesą, suteikiant jam tokią struktūrą, kuri optimaliau pašalintų netikrumą dėl ateities rinkoje ir informacijos pasiskirstymo asimetriją. Tai daroma siekiant išvengti patiriamų sandorio kaštų grėsmių mainų, kurie turi nešti naudą visoms sandorio šalims, įvykdymui.

1.2. INTELEKTINIO KAPITALO FORMAVIMO SANDORIO KAŠTAI

Pastarojo meto tyrimai rodo, kad nematerialaus turto valdymas, kuris yra esminis faktorius įmonių ilgojo laikotarpio verslo sėkmei, reikalauja specialių valdymo metodų ir įgūdžių (Rivette, Kline, 2000; Standfield, 2002; Granstrand, 1999). Taip pat teigiama, kad aktyvus įmonių intelektualio kapitalo valdymas yra būtina ateities pelno užtikrinimo sąlyga (Lev, 2004; Reitzig, 2004), kadangi nors fizinis kapitalas yra svarbus organizacijų veiklai, intelektualinis kapitalas padeda užtikrinti paslaugų, teikiamų vartotojams, kokybę.

Nepaisant visuotinės intelektualinės nuosavybės, kaip kolektyvinės funkcijos, svarbos pripažinimo, pernelyg mažai dėmesio yra skiriama su intelektine nuosavybe susijusių paslaugų organizavimui įmonių viduje. Iš nedaugelio publikacijų, kuriose pateikiami trumpi intelektualinės nuosavybės studijų aprašymai, pažymėtinos Taylor ir Silbertson (1973), Granstrand (1999) bei Pitkethly (2001) publikacijos. Šiuose darbuose autoriai sistemina intelektualinės nuosavybės padalinių funkcijas ir aprašo šių funkcijų integracijos į bendrą aplinką specifiką. Pastaraisiais metais kompanijos ir institucijos susidūrė su poreikiu suvienyti investavimo sprendimus, susijusius su fiziniu ir finansiniu turtu bei intelektualiais ištekliais. Dažnai tai generuoja papildomus sandorio kaštus, samdant aukštesnės kvalifikacijos darbuotojus, diegiant naujus organizacinius procesus, procedūras, tobulinant organizacinę struktūrą ir pan.

Pagal Roos ir kt. (1997), intelektualinis kapitalas yra žmogiškųjų ir struktūrinių (ypač santykinų) išteklių derinys organizacijoje.

Žmogiškasis kapitalas, pagal Bontis ir kt. (2000), yra nematerialaus turto išteklių, įdiegtų individualiems kompanijos personalo nariams, višuma. Šie ištekliai gali būti keturių tipų:

- kompetencijos (įskaitant įgūdžius ir gebėjimus);
- požiūriai (motyvacija ir vadovų lyderiavimo savybės);
- intelektualinis paslankumas (organizacijos narių gebėjimas greitai intelektualiai mąstyti);
- inovacijos ir verslumas (gebėjimas prisitaikyti, sukryžminti idėjas ir pan.).

Autorius Hudson (1993) žmogiškąjį kapitalą apibrėžia kaip genetinio paveldo, išsilavinimo, patirties ir požiūrio į gyvenimą ir verslą derinį.

Struktūrinis kapitalas yra viskas, „kas lieka kompanijoje po 17 valandos vakaro“ (Edvinsson ir kt., 1997). Tai informacija ir žinios, kurios lieka kompanijoje pasibaigus darbo dienai. Tai organizaciniai procesai, procedūros, sistemos, kultūra, duomenų bazės ir pan. Struktūrinis kapitalas gali būti smulkiau skirstomas į *santykinį kapitalą* (susijusį su išoriniais subjektais, tokiais kaip tiekėjai, vartotojai, sąjungininkai, vietos bendruomenės, valdžios organai, akcininkai ir pan.), organizacinį kapitalą (pvz., struktūra, kultūra, rutina, procesai) ir *atnaujinimą bei plėtrą* (visi ateities projektai, įskaitant naujus įrenginius, produktus ir pan.).

Intelektinio kapitalo sandorio kaštai taip pat yra sunkiai išmatuojami, kadangi sunku nustatyti tiek žmogiškojo, tiek struktūrinio kapitalo vertę (žmogiškojo kapitalo vertė neapsiriboja darbo užmokesčiu personalui, o organizacinės kultūros ar duomenų bazių vertę apskirtai sudėtinga kiekybiškai išmatuoti). Tuo tikslu vertėtų apskaičiuoti žmogiškojo bei struktūrinio kapitalo efektyvumą, kurių bendras efektyvumas atspindėtų intelektinio kapitalo efektyvumą (Gigante, Previati, 2010). Tuo tikslu teorinėje sandorio kaštų literatūroje siūloma skaičiuoti pridedamosios vertės intelektinį koeficientą.

Pridedamosios vertės intelektinis koeficientas (angl. *Value Added Intellectual Coefficient*), sukurtas Ante Pulic (Pulic, 1997), yra analitinis matas, skirtas organizacijos veiklai matuoti. Jis parodo bendrosios vertės kūrimo efektyvumą organizacijoje. Intelektinio kapitalo efektyvumas (IKE) apibūdina efektyvų intelektinio kapitalo panaudojimą organizacijoje. Šis modelis yra paremtas prielaida, kad vertės kūrimas yra kildinamas iš dviejų svarbiausių išteklių šaltinių: fizinio kapitalo išteklių ir intelektinio kapitalo išteklių. Iš tiesų, pridedamosios vertės intelektinis koeficientas parodo bendrąjį efektyvumą vertės, sukuriamos iš visų išteklių, turimų organizacijoje, o IKE rodiklis atspindi efektyvumą vertės, sukuriamos panaudojant intelektinį kapitalą. Kuo geriau panaudojami organizacijos ištekliai, tuo aukštesnis vertės kūrimo efektyvumas. Duomenys, reikalingi minėto koeficiento skaičiavimui, gaunami iš oficialių įmonės ar organizacijos finansinių ataskaitų. Kaip minėta, šis metodas

grindžiamas dviejų rūšių išteklių – kapitalo išteklių (KI) ir intelektualinio kapitalo (IK) – panaudojimu. Pirmąjį sudaro paprastosios akcijos, pelno akumuliacija ir įsipareigojimai su palūkanomis. Antrąjį sudaro žmogiškasis ir struktūrinis kapitalas.

$$PV = I - S; \quad (1)$$

PV – pridedamoji vertė; I – išėiga; S – sąnaudos.

$$I = GP; \quad (2)$$

GP – grynosios pajamos.

$$S = OI; \quad (3)$$

OI – operacinės išlaidos (neįskaitant personalo kaštų).

$$\check{Z}K = PK; \quad (4)$$

$\check{Z}K$ – žmogiškasis kapitalas; PK – personalo kaštai.

Žmogiškasis kapitalas yra interpretuojamas kaip investicija ir apima bendrąsias išlaidas personalui.

$$KI = FK + \text{FinK} = BT - NT; \quad (5)$$

KI – kapitalo ištekliai; FK – fizinis kapitalas; FinK – finansinis kapitalas;

BT – bendrasis turtas;

NT – nematerialus turtas.

$$SK = PV - \check{Z}K; \quad (6)$$

SK – struktūrinis kapitalas.

$$\check{Z}KE = PV / \check{Z}K; \quad (7)$$

$\check{Z}KE$ – žmogiškojo kapitalo efektyvumas.

$$SKE = SK / PV; \quad (8)$$

SKE – struktūrinio kapitalo efektyvumas.

$$\text{IKE} = \text{ŽKE} + \text{SKE}; \quad (9)$$

IKE – intelektinio kapitalo efektyvumas.

Intelektinis kapitalas negali pats vienas sukurti vertės. Todėl informacija apie kapitalo išteklius yra taip pat reikalinga. Kapitalo išteklių efektyvumas apskaičiuojamas taip:

$$\text{KIE} = \text{PV} / \text{KI}; \quad (10)$$

KIE – kapitalo išteklių efektyvumas.

Čia kapitalo išteklių efektyvumo koeficientas ir kapitalo ištekliai yra nustatomi kaip apskaitinė grynojo organizacijos turto vertė.

Tam, kad būtų galima palyginti bendrosios vertės kūrimo efektyvumą, visi trys indikatoriai susumuojami:

$$\text{PVIK} = \text{ŽKE} + \text{KIE} + \text{SKE}; \quad (11)$$

PVIK – pridedamosios vertės intelektinis koeficientas.

Taigi, remiantis anksčiau aprašytu modeliu, intelektinio kapitalo sandorio kaštai yra lygūs žmogiškojo kapitalo efektyvumo, kapitalo išteklių efektyvumo bei struktūrinio kapitalo efektyvumo sumai.

Organizacinis intelektinės nuosavybės valdymas daug priklauso nuo šio turto prigimties ir galimybių jį apsaugoti: turto, kuris negali būti apsaugotas formaliomis teisinėmis priemonėmis, valdymas yra paprastai vykdomas organizacijos vidaus vienetų, ir tiesiogiai siejasi su žinių vadyba bei įmonės žmogiškųjų išteklių vadyba (Backler, 1995; Teece, 1998; Wiig, 1997). Dėl skirtingos intelektinio turto prigimties ir plačios teisinių priemonių įvairovės, legalių nuosavybės teisių (pvz., patentų teisių) valdymas yra dažniausiai organizuojamas atskirų įmonės ar organizacijos padalinių (Zedtwitz ir kt., 2004; Pitkethly, 2001; Granstrand, 1999). Kadangi teisiškai pagrįstų, susistemintų patentų teisių įgijimas, išlaikymas ir naudojimas yra labai svarbi intelektinės nuosavybės valdymo užduotis įmonėse, kaštai, susiję su patentų įsigijimu, yra vienas svarbiausių intelektinio kapitalo sandorio kaštų analizės aspektų.

Anot Pitkethly (2001), patentų padalinių įmonėse užduotis galima lengvai klasifikuoti pagal du kriterijus. Pirmasis – su patentais susijusios paslaugos gali skirtis savo *strategine svarba* įmonei. Antrasis – patentų padaliniai turi atlikti užduotis, susijusias su *konkurentais ir konkurencija*, t. y. išorines, o ne vidines užduotis. Pavyzdžiui, patento prašymo formos sukūrimas ir užpildymas patentų biure arba egzistuojančio patentų portfelio administravimas yra labai mažai susiję su konkurentų veikla, tad įmonei yra palyginti ne ypač svarbūs strateginiu požiūriu. Intelektinės nuosavybės padalinių veikla, susijusi su konkurentais, dažniau yra operatyvinė nei strateginė. Šiai veiklai priskirtinas bylinėjimosi funkcijų (tiek gynybos, tiek reikalavimo) atlikimas, įskaitant pasiruošimą, ieškinių pateikimą teismui bei teismo posėdžių lankymą. Kartu su šiomis besikartojančiomis ir gerai struktūrizuotomis operatyvinėmis užduotimis intelektinės nuosavybės padaliniai taip pat atlieka paslaugas, turinčias didelės strateginės svarbos įmonei. Tai veikla, susijusi su konkurentų veikla, – technologijų ir ateities krypčių žvalgyba ar ilgalaikis patentų portfelio planavimas. Pastarojo funkcija yra laikoma esmine, ypač įmonėms, veikiančioms tose pramonės šakose, kuriose egzistuoja daug patentų, patentai yra derybų objektas, patentais keičiamasi taikant licencines sutartis (Hall, Ziedonis, 2001; Ham-Ziedonis, 2004). Be to, esama veiklos sričių, kurios nėra tiesiogiai susijusios su konkurentais, bet taip pat yra ilgalaikės svarbos. Tai daugiausia su intelektinės nuosavybės padalinių darbuotojų samdymu ir išlaidymu susijusi veikla bei įmonės atliekama tyrimų ir plėtros veikla, skirta užtikrinti neribotus komunikavimo kanalus tarp išradėjų, tyrėjų ir patentų profesionalų.

Pagal Knight (2001) ir Pitkethly (2001), jeigu su patentų įsigijimu ir valdymu susijusią veiklą įmonės nusprendžia vykdyti viduje, patentų padaliniams paprastai vadovauja patentų teisininkai, turintys atitinkamą išsilavinimą. Vis dėlto įmonės patentų padalinys visuomet yra apibrėžto dydžio ir jame dirbančio personalo skaičius yra ribotas, nors atliekamų užduočių įvairovė yra labai plati: nuo trumpalaikės su patentais susijusios veiklos organizavimo (patentuotinių išradimų analizė, prašymų rengimas, atsižvelgiant į formalius reikalavimus, ir pan.) iki ilgalaikių planų bei tyrimų ir plėtros projektų koordinavimo (produk-

to tobulinimas, patentų portfelio plėtra, patentų portfelio įvertinimas, konkurentų analizė ir pan.). Iš tiesų, daug įmonių aktyviai įgyja intelektinės nuosavybės teisių, bet jos neturi pakankamai didelių intelektinės nuosavybės administravimo padalinių, kad pajėgtų susidoroti su padidėjusiu administracinio darbo krūviu. Dėl šios priežasties įmonės, kurios nuolat siekia intelektinės nuosavybės apsaugos už savo techninius išradimus, yra linkusios naudotis išorės teikėjų paslaugomis, jeigu jų patentų padalinys nesusitvarko su pernelyg dideliu darbo krūviu arba apskritai neformuoja patentų padalinio įmonės viduje, o pasitiki tik išorinių šios srities paslaugų tiekėju, pavyzdžiui, patentų advokatų, paslaugomis. Net jeigu patentų padalinys yra formuojamas, jo darbuotojai yra atsakingi tik už strateginį planavimą bei sutarčių su išorės paslaugų teikėjais koordinavimą.

Remiantis sandorio kaštų ekonomika bei išteklių valdymo teorijomis, galima daryti prielaidą, kad naudojimasis išorinėmis patentų paslaugomis yra gana homogeniškas, atsižvelgiant į žmogiškojo kapitalo savybes. Tai reiškia, kad kiekvieną kartą pildant patento prašymą gali prireikti specifinių techninių žinių ir kad yra praktiškai neįmanoma išskirti prašymų, kurie reikalauja daugiau techninio pasirengimo už kitus.

Akivaizdu, kad įvairių įmonių patentų paslaugų paklausa yra skirtinga, turint galvoje ne tik absoliutų prašymų pateikimo dažnį, bet ir paklausos svyravimus (netikrumą). Paklausa patentų paslaugoms moksliniuose tyrimuose yra gana plačiai analizuojama empiriškai, dažniausia remiantis paslaugų paklausos savybėmis bei sandorio kaštų ekonomikos teiginiais, t. y. analizuojama, kokie veiksniai skatina įmones naudotis išorinėmis patentų paslaugomis arba vykdyti šio pobūdžio veiklą įmonės viduje. Moksliniais tyrimais nustatyta, kad tai neretai priklauso nuo prašymų gauti patentą pateikimo dažnio (Houseman, 2001). Sprendimas išlaikyti įmonėje patentų padalinį kaštų požiūriu nėra efektyvus mažoms įmonėms. Net jeigu maža įmonė yra pajėgi išlaikyti patentų ekspertus, dirbančius visą darbo dieną, bei visiškai išnaudoja patentų padalinio pajėgumus, didžioji dalis šio padalinio darbuotojų atliekamo darbo yra kasdieniniai rutininiai darbai (pvz., procedūrų atlikimas, patento atnaujinimo mokesčių mokėjimas ir pan.). Tuo tarpu komplek-

sinių problemų sprendimas lieka nevaldoma sritis. Tokiu atveju įmonei būtų naudingiau pasitikėti ekspertais iš išorės. Dėl šios priežasties mažos įmonės gali nuspręsti iš viso atsisakyti patentų padalinio. Taigi, išanalizavus ryšius tarp patentų paslaugų paklausos ir įmonės sprendimo naudotis išorės daroma išvada, kad didesnė patentų paslaugų paklausa lemia mažesnę naudojimosi išorinėmis paslaugomis lygį (Cohen ir kt., 2000).

Patentų paslaugų paklausa nustatoma naudojant statistinius patentų prašymų, pateikiamų per metus, duomenis kiekvienais analizės metais (Wagner, 2006). Patentų paklausos netolygumas apskaičiuojamas pagal formulę:

$$VOLA_{it} = \frac{\sqrt{\sum_{j=t-4}^{j=t} (PA_{ij} - \sum_{j=t-4}^{j=t} PA_{ij} / 5)^2}}{\sum_{j=t-4}^{j=t} PA_{ij} / 5}. \quad (12)$$

PA_{it} – patentų prašymų skaičius, užpildytas prašymo teikėjo i per metus t . Tai standartinis nuokrypis patentų prašymų per ankstesnius penkerius metus, sunormalintas pagal patentų prašymų skaičiaus vidurkį per ankstesnius penkerius metus (siekiant apriboti tyrimo apimtį, duomenys lyginami penkerių metų intervalais). Šis matavimas atitinka empirinį variacijos koeficientą penkerių metų laikotarpiu. Kadangi patentų paslaugų paklausos svyravimai pagal absoliutinį dydį yra būdingesni mažoms nei didelėms įmonėms, šis sunormalintas matavimas yra naudojamas, siekiant užtikrinti duomenų palyginamumą.

Kaip minėta anksčiau, sandorių dėl patentų paslaugų teikimo dažnis nėra vienintelis veiksnys, į kurį turi būti atsižvelgta analizuojant sprendinų dėl šio pobūdžio sandorių priežastis. Darbo srautų pastovumas yra dar vienas reikšmingas veiksnys. Netolygi organizacinių paslaugų paklausa gali sukurti papildomų kaštų, įskaitant kaštus, susijusius su tuo, kad algalapiuose forminama daugiau darbuotojų, nei iš tiesų reikia laikotarpiu, kai patentų paslaugų paklausa įmonėje yra nedidelė, bei kaštus, susijusius su reguliarios darbo jėgos kintančiu kiekiu. Tyrimais

nustatyta, kad įmonės yra linkusios iškelti į išorę papildomus darbus, atsiradusius piko laikotarpiu, o ne samdyti papildomo personalo, net jeigu naudojimosi išorinėmis paslaugomis kaštai sąlyginiam paslaugos vienetui yra didesni nei vykdant šias funkcijas įmonės viduje. Tai atliekama, siekiant suvienodinti reguliariai samdomos darbo jėgos darbo krūvį (Abraham, Taylor, 1996; Houseman, 2001). Remiantis šiais rezultatais, daroma išvada, kad patentų paslaugų paklauskos didesnis netolygumas lemia didesnę naudojimosi išorinėmis paslaugomis lygį.

Atsižvelgiant į tai, kad patentų, kaip intelektinės nuosavybės apsaugos priemonės, įsigijimo būtinybė gali skirtis, priklausomai nuo ūkio šakos, kurioje veikia įmonė, moksliniu požiūriu yra tikslinga išanalizuoti ryšius tarp įmonės sprendimo sudaryti sandorį dėl patentų paslaugų teikimo ir būtinybės naudotis šios rūšies išoriniais ištekliais.

Kadangi sudarant išorinaudos sandorį dalis įmonės išteklių yra perduodama išoriniam paslaugos teikėjui, remiantis išteklių teorija, įmonės turėtų siekti išlaikyti didelės strateginės vertės išteklius, todėl išoriniai sandoriai turėtų būti sudaromi tik dėl išteklių, turinčių mažą strateginę vertę įmonei (Prahalad, Hamel, 1990; Gilley, Rasheed, 2000). Taigi, išorinių sandorių dėl patentų paslaugų teikimo yra sudaroma mažiau tose ūkio šakose, kuriose patentai laikomi turinčiais didelės strateginės vertės įmonėms.

Remdamasis Internetinio Europos patentų registro (angl. *Online European Patent Register*) duomenimis, kuriuos pateikia Europos patentų biuras (angl. *European Patent Office*), bei 107 Europos įmonių informacija apie darbuotojų skaičių bei išlaidas tyrimų ir plėtros veiklai, Wagner (2006) nustatė, kad daugiau kaip 60 proc. į tyrimą įtrauktų įmonių 1980–2010 metų laikotarpiu naudojosi išorinėmis patentų advokatų paslaugomis pildant patentų prašymus. Taigi, galima teigti, kad dauguma įmonių Europoje yra linkusios sudaryti sandorius dėl išorinių patentų paslaugų teikimo, o ne išlaikyti patentų padalinį įmonės viduje. Ši tendencija išlieka per visą tyrimo laikotarpį.

Analizuojant patentų prašymų pasiskirstymą skirtingose ūkio šakose, nustatyta (Wagner, 2006), kad intelektinės nuosavybės teisės dažniausiai įforminamos patentais statybos technologijų bei medicinos technologijų srityse (žr. 1 priedą). Mažiausiai patentų prašymų patei-

kiami organinės chemijos, naftos pramonės bei polimerų pramonės šakose. Taigi, šiose šakose veikiančioms įmonėms patentų paslaugos yra santykinai mažos strateginės vertės.

Apibendrinus teigtina, kad patentų paslaugų paklausa ir šios paklausos svyravimai yra pagrindiniai veiksniai, lemiantys išorinaus patentų paslaugų sandorių skaičių. Tuo pat metu įmonės sprendimas sudaryti išorinaus sandorius dėl patentų paslaugų yra veikiamas, bent jau netiesiogiai, patentų svarbos konkrečiai įmonei. Tyrimų rezultatai patvirtina sandorio kaštų ekonomikos bei išteklių teorijos prielaidas, kad įmonės naudojami išoriniais paslaugomis, siekiamos suvienodinti darbo krūvių samdomam personalui. Atliekant šios srities tyrimus ateityje, tikslinga panagrinėti įmonių organizacinių struktūrų ir sandorių dėl patentų paslaugų teikimo tarpusavio ryšius, kadangi, vertinant iš platesnės perspektyvos, šie ryšiai gali suteikti išsamesnį vaizdą apie žinioms imlių verslo paslaugų išorinaus sandorius.

1.3. INVESTICIJŲ Į MOKSLINIUS TYRIMUS SANDORIŲ KAŠTAI

Nuolat kintančiomis rinkos sąlygomis bei keičiantis paklausai, nuolatinė globalizacijos ir informacinių technologijų pažanga verčia įmones, taip pat ir daugianacionalines, ieškoti išteklių verslo veiklos tobulinimui (Doz, Hamel, 1998). Dėl šios priežasties didelė dalis įmonių sudaro bendradarbiavimo sutartis su išorinaus įmonėmis dėl tyrimų ir plėtros paslaugų teikimo. Dažnai tai tampa strateginio valdymo sprendimu, todėl moksliniai sandorio kaštų tyrimai pastaruoju metu vis dažniau apima išorinius tyrimų ir plėtros veiklos vykdymo sandorius bei įmonių inovacijų strategijas, t. y. analizuojama, kaip ir kiek finansiniai įmonių ir organizacijų fondai yra naudojami tradicinėms investicijoms bei investicijoms į tyrimų ir plėtros veiklą.

Sandorio kaštų teorinėje literatūroje tyrimų ir plėtros veikla yra apibūdinama kaip kūrybiška veikla, vykdoma patobulinti produktus ar procesus bei atrasti naujas jų panaudojimo sritis (Cesaroni, 2004; Kodama, 2005; Mol, 2005; Colpan, 2006 ir kt.). Ši veikla skiriasi nuo kitų

veiklos rūšių dėl didelio informacijos bei būsimų rezultatų neaiškumo, didelių investicijų kaštų bei pelno netikrumo.

Sandorio kaštai dažnai yra susiję su investicijomis į tyrimų ir plėtos veiklos vykdymą. Remiantis informacijos asimetrijos teorija, tyrimų ir plėtos veikla reiškia, kad organizacija turės nemažų sunkumų, ieškodama išorinių finansavimo šaltinių. Didesnė tyrimo ir plėtos veiklos projektų rizika gal sukelti tam tikrų finansinių suvaržymų. Vis dėlto signaliniai mechanizmai, tokie kaip vidaus finansavimas, gali pakoreguoti šiuos rinkos netobulumus (Brighi, Torluccio, 2010).

Kitas sprendimas – perduoti tyrimų ir plėtos veiklos vykdymą išorės tiekėjui, t. y. pasinaudoti išorinėmis paslaugomis. Įmonių vadovai sudaro tyrimų ir plėtos paslaugų pirkimo iš išorės tiekėjo sandorius dėl įmonės priklausomybės nuo turimų ribotų išteklių ir gebėjimų, kad šių išteklių papildymas leistų pagerinti pagrindinės veiklos efektyvumą. Todėl nagrinėjant išorinių paslaugų sandorio kaštus yra itin svarbu žinoti, kurie indikatoriai (pvz., organizacijos struktūrinė charakteristika, informacijos asimetrija, kredito rinkos struktūra ar kt.) gali apibrėžti tyrimų ir plėtos veiklos finansavimo schemą. Be to, tikslinga išsiaiškinti, ar tyrimų ir plėtos veiklos investicijoms yra sunkiau pritraukti išorinių finansinių išteklių, palyginus su tradicinėmis investicijomis, tačiau nereikia manyti, kad organizacija turi prieigą prie skirtingų finansavimo šaltinių tyrimo ir plėtos veiklai bei fiziniams investicijoms.

Tradiciškai įmonės rinkos vertė ir realūs sprendimai yra laikomi nepriklausomais nuo jos finansinės struktūros ir finansų politikos, laikantis prielaidos, kad teoriniame kontekste finansų rinkos yra tobulos ir joms yra būdingas fiskalinis neutralumas (Modigliani, Miller, 1958). Taigi išoriniai ir vidiniai finansavimo fondai yra laikomi visiškai pakeičiamais (substitutais). Tačiau dėl informacijos asimetrijos nebuvimo tobuloje rinkoje negalima tinkamai paaiškinti įmonių, atliekančių tradicines investicijas, skirtingų finansinių prioritetų, palyginus su finansiniais prioritetais įmonių, investuojančių į tyrimų ir plėtos veiklą. Dėl didelio informacijos ir būsimų rezultatų neaiškumo įmonės, investuojančios į tyrimų ir plėtos veiklą, patiria didesnių sunkumų pritraukdamos išorinius finansavimo fondus, negu tradicines investicijas atliekančios įmo-

nės. Kaip teigia Myers ir Majluf (1984), informacijos asimetrija skatina hierarchinį prioritetą vidiniams finansavimo šaltiniams ir tokiu būdu generuoja aukštesnį tyrimų ir plėtros veiklos finansavimo įmonės vidaus lėšomis lygį, palyginus su tradicinėmis investicijomis (Hall, 2002).

Pagal sandorio kaštų ekonomikos teoriją, finansavimo kaštai didėja lygiagrečiai su informacijos asimetrijos kaštais. Informacijos asimetrijos kaštai, ypač mažose ir vidutinio dydžio įmonėse, reiskia, kad šios įmonės renkasi pigesnes finansavimo formas, atsižvelgdamos į tikimybę, kad perleidus tyrimų ir plėtros veiklos vykdymą išorės tiekėjui konfidenciali informacija gali būti atskleista (Bhattacharya, Chiesa, 1995). Dėl šios priežasties naujos investicijos pradžioje yra finansuojamos iš įmonės vidaus kapitalo, vėliau – mažos rizikos banko kreditu ir tik paskutiniu atveju – akcijomis.

Autoriai Berger ir Udell (1998) patvirtina, kad įmonių finansiniai poreikiai keičiasi kintant jų informacijos apimtims. Mažos, naujos ir atsinaujinančios įmonės pirmiausia naudoja vidaus kapitalu ir komercinėmis paskolomis. Plečiantis veiklai šioms įmonėms reikia didesnio informacijos skaidrumo ir dėl to joms tampa lengviau pritraukti išorinių išteklių. Taigi finansinių išteklių hierarchija yra iš dalies orientuota į įmonės augimą, ypač mažose ir vidutinio dydžio įmonėse.

Mokslininkai Atzeni ir Piga (2007) plačiau analizuoja tyrimų ir plėtros veiklos finansavimą įmonės vidaus lėšomis, didžiausią dėmesį sutelkdami į problemas, kylančias dėl informacijos asimetrijos bei dėl potencialios kredito rizikos. Aukštas finansavimo vidaus lėšomis lygis gali paskatinti, kad vykdomas projektas bus itin konfidencialus, ir sukelti nepageidaujamą atvirkštinį poveikį, kai dėl itin didelio konfidencialumo laispsnio prieiga prie išorinių finansavimo išteklių tampa ribota. Be to, kredito apimtis priklauso ir nuo vykdomos tyrimų ir plėtros veiklos investicijų intensyvumo. Įmonės, stipriai orientuotos į tyrimų ir plėtros veiklą, dažnai nepatiria kredito apribojimo problemų, ir atvirkščiai.

Kita vertus, Herrera ir Minetti (2007) parodo, kad nėra aiškiai apibrėžtos koreliacijos tarp tyrimų ir plėtros veiklos investicijų ir kredito normos: įmonės, kuriose tyrimų ir plėtros veiklos intensyvumas yra mažas, prašo mažesnių paskolų, taigi apribojimų taip pat praktiškai nepatiria.

Kitas svarbus argumentas, susijęs su investicijomis į tyrimų ir plėtros veiklą, yra turto įkeitimui už kreditą trūkumas. Viena vertus, tai nėra didelė problema, jeigu bankai konkuruoja tarpusavyje, atskirai nustatydami turto įkeitimui už kreditą dydį bei palūkanų normą. Įmonė tuomet turi galimybę rinktis. Pavyzdžiui, įmonė, kurios nemokumo tikimybė maža, yra pasiruošusi užstatyti didesnę turtą mainais už mažesnę palūkanų normą, ir atvirkščiai.

Kaip teigia Ozkan (2002), vienas svarbus skirtumas tarp investicijų į tyrimų ir plėtros veiklą bei investicijų į fizinį kapitalą yra tas, kad tyrimų ir plėtros veiklos rezultatas negali tapti turtu, kurį galima įkeisti už kreditą, todėl gali būti neįmanoma uždėti arešto tyrimo ir plėtros veiklos kapitalui: investicijos daugiausia panaudojamos atlyginimams ir nematerialiam turtui. Turto įkeitimas dažniausia reikalaujamas esant didelei informacijos asimetrijai tarp skolininko ir skoliniojo. Turto įkeitimui už kreditą nebuvimas suponuoja tai, kad bankai bei kitos finansų institucijos nenori finansuoti tyrimo ir plėtros veiklos projektų. Tai skatina viešojo sektoriaus intervenciją į tyrimų ir plėtros veiklos finansavimą. Viešosios, valstybinės subsidijos tyrimų ir plėtros veiklai sumažina įsiskolinimus inovaciniams projektams vykdyti. Tikimasi, kad inovacijos generuos teigiamą išorinį poveikį, todėl finansuojami bendrieji tyrimai. Tačiau kadangi įmonės gali pasisavinti tik savo nuosavą gražą, jos dažnai vykdo tik joms pačioms pelningus inovacinius projektus. Taip padidėja rizika, kad socialiai naudingi projektai nebus vykdomi.

Apibendrinus pasakytina, kad tyrimų ir plėtros veikla plačiaja prasme yra interpretuojama kaip investicijos į įmonės žinių kapitalą. Kadangi tai yra investicija į nematerialų turtą, ji yra ir rizikingesnė, ir sunkiau surasti turto užstatui už kreditą, nei investuojant į fizinį turtą, todėl:

1. Mažos įmonės, pradedančios bei neseniai vykdančios tyrimų ir plėtros veiklą, patiria didesnius kapitalo kaštus nei didelės įmonės;
2. Didelis informacijos asimetrijos lygis ir informacijos bei būsimų rezultatų neaiškumas skatina įmones naudotis vidaus ištekliais tyrimų ir plėtros veiklos finansavimui;
3. Rizikos kapitalo panaudojimas tyrimų ir plėtros veiklos finansavimui yra ribotas;

4. Viešosios subsidijos yra svarbus tyrimų ir plėtros veiklos finansavimo šaltinis.

Empiriniai tyrimais taip pat nustatyta, kad strateginio valdymo požiūriu tyrimų ir plėtros veiklos sandoriuose tarpusavyje susiję veiksniai yra pardavimai, gamyba bei įmonės pasirinkta tyrimų ir plėtros veiklos strategija (Ulset, 1996; Cesaroni, 2004; Mol, 2005). Vėlesnių metų tyrimai atskleidė ryšius tarp tyrimų ir plėtros veiklos bei įmonės veiklos efektyvumo (Colpan, 2006; Miyamoto, 2007; Tiwana, Keil, 2007). Prieklausomais kintamaisiais šiuose tyrimuose laikomi išorinės tyrimų ir plėtros veiklos vykdymas bei išlaidų šiai veiklai poveikis pardavimams. Nepriklausomi kintamieji (bendroji pardavimų strategija, regionų, kuriuose veikia įmonė, skaičius, įmonės pardavimų dalis produktų rinkoje, bendroji pardavimų vertė, kaštų tyrimų ir plėtros veiklai dalis bendruosiuose įmonės kaštuose, vidutinė įmonės turimų patentų rinkos vertė, pajamos iš technologijų, vidutiniai kaštai tyrimų ir plėtros veiklos vieno vykdytojo išlaikymui ir kt.) bei jų tarpusavio ryšiai tikrinami patvirtinant ar atmetant sandorių kaštų bei išteklių valdymo teorijomis pagrįstas hipotezes. Laikomasi prielaidos, kad šie kintamieji gali turėti teigiamos ar neigiamos įtakos įmonės sprendimui naudotis išorinėmis tyrimų ir plėtros veiklos paslaugomis ar vykdyti šią veiklą įmonės viduje. Apibendrinus svarbiausius tyrimų rezultatus, galima daryti šias išvadas:

1. Dukterinės įmonės egzistavimas turi teigiamą poveikį tyrimų ir plėtros veiklos lygiui bei išoriniams sandoriams su šių paslaugų teikėjais.
2. Pasaulinė dukterinių įmonių plėtra turi teigiamą poveikį abiem nepriklausomiems kintamiesiems.
3. Globali pasaulinių rinkų plėtra turi teigiamos įtakos tyrimų ir plėtros veiklos išoriniams sandoriams.
4. Pagrindinio produkto pardavimo pajamos ir jų santykis su bendrosiomis pajamomis turi neigiamos įtakos išoriniams tyrimų ir plėtros veiklos sandoriams.
5. Kaštų tyrimų ir plėtros veiklai įmonės viduje lygis bei santykis su bendraisiais pardavimais turi teigiamą poveikį išoriniams tyrimų ir plėtros veiklos sandoriams.

1.4. RIZIKOS VERTINIMAS SANDORIO KAŠTŲ POŽIŪRIU

Kadangi pasaulį krečia nekilnojamojo turto burbulų sproginiai, bankų griūtys, ekonominis nuosmukis, siekiant stabilizuoti ir atgaivinti ekonomiką, labai svarbu tinkamai kontroliuoti bankų sistemą. Bankas – tai verslo vienetas, o jo, kaip ir bet kurio kito verslo vieneto, pagrindinis tikslas – pelno maksimizavimas. Siekdami savo tikslo bankai vykdo veiklą, kurios metu laiko indėlius kituose bankuose, naudoja vertybius popierius, išduoda paskolas ir t. t. Vykdydami šias ir daugybę kitų veiklų, bankai susiduria su aibe rizikų, tokių kaip: aplinkos rizika, proceso rizika, reputacijos praradimo rizika, informacijos, skirtos sprendimams priimti, rizika, šalies rizika, sisteminė rizika, kredito rizika ir t. t.

Siekiant atkurti tinkamai funkcionuojančią ekonomiką bankų vaidmuo itin svarbus. Tačiau dar svarbiau, kad bankai nepablogintų situacijos, o kaip tik, siekdami savo tikslo – pelno, įneštų teigiamą indėlį. To siekdami jie turi veikti nepriekaištingai, kurti saugų ir patikimą bankų sektorių. Tam yra būtina efektyviai valdyti visas rizikas, su kuriomis bankai susiduria, o ypač finansinę riziką. Mokslinėje literatūroje galima rasti daug bankų rizikų klasifikacijų, gairių, ką reikėtų daryti, bet skiriamas ne- pakankamas dėmesys banką veikiančių rizikų valdymui.

Viena svarbiausių problemų nustatant sandorio kaštus yra rizikos vertinimas. Nepaisant bendrų personalo pastangų labai mažai projektų (ypač susijusių su išorinių paslaugų teikimu) vyksta taip, kaip tikėtasi. Tai atspindi faktą, kad visi projektai yra natūraliai rizikingi: sandoriai yra netobuli, projekto kaštai nežinomi, o apimtys yra neapčiuopiamos. Todėl sudarant sandorį privalu apibrėžti, kaip sandorio rizika finansų rinkose, taip pat ir prekių bei paslaugų rinkose, turėtų būti paskirstoma tarp sandorio šalių (užsakovo ir tiekėjo). Todėl svarbus projekto sėkmės veiksnys yra sandorio projektavimas. Užsakovas nori suprojektuoti sandorį taip, kad dalis rizikos būtų perduota tiekėjui, tuo pat metu užtikrinant tam tikrus veiklos stimulus (dažniausiai tai yra arba kaštų mažinimas, arba kokybės gerinimas).

Prielaida, kad efektyvaus sandorio projektavimas apima kompleksinę riziką ir stimulus, yra centrinė kontraktų teorijos doktrina. Teorija

teigia, kad jeigu nėra netikrumo, egzistuoja ideali koreliacija tarp gamybos (paslaugų) apimčių ir pastangų – tai reiškia, kad užsakovas gali stebėti, ar tiekėjas skyrė projekto įgyvendinimui pakankamai pastangų, ir tai atliekama stebint gamybos (paslaugų teikimo) apimtis. Šiuo atveju sandorio projektavimas nėra toks svarbus. Tačiau esant tam tikram netikrumo laipsniui, užsakovas negali tiksliai pasakyti, ar tam tikros užduoties atlikimas užtruks ilgiau, nei tikėtasi, kadangi užduotis buvo sunkesnė, nei numatyta (tai egzogeninis, arba išorinis, veiksnys), ar dėl to, kad tiekėjas vilkino laiką (tai endogeninis, arba vidinis, veiksnys). Todėl, esant tam tikram netikrumo lygiui, kontraktiniai santykiai apima ir moralinės rizikos problemą.

Finansų rinkoje netikrumo laipsnis paprastai yra aukštas, kadangi nežinomi vertybinių popierių, finansinių priemonių kainų pokyčiai ateityje, nežinomi valiutų kursų ar palūkanų normos pokyčiai, ypač sudarant sandorius dėl ilgalaikių finansinių priemonių ir investicijų. Taigi idealios koreliacijos praktiškai nėra.

Netikrumas vaidina svarbų vaidmenį efektyvių sandorių teorijoje. Pavyzdžiui, finansinės priemonės pardavėjas gali norėti perkelti riziką pirkėjui, ir atvirkščiai, instituciniai investuotojai gali siekti perkelti riziką individualiems investuotojams ir pan., tačiau pagal sandorių teoriją, tai papildomai kainuoja. Jeigu įmonė ar privatus investuotojas yra nelinkę rizikuoti, jie pareikalau tam tikro atlygio (rizikos premijos) už rizikos prisiėmimą. Didėjant netikrumo lygiui, rizikos premija taip pat didėja, ir rizikos suderinamumo susitarimai tampa būtina efektyvaus sandorio dalimi. Kitais tariant, sandorių teorijoje yra numatomas rizikos ir stimulų suderinamumas.

Vykdam bet koki sandorį egzistuoja netikrumas. Pirmia, šis netikrumas yra susijęs su sandorio įgyvendinimu (sudėtingumu), nepalankiomis aplinkybėmis. Antra, gali egzistuoti tam tikras technologinis netikrumas. Trečia, susiduriama su paklausos netikrumu, nežinomais būsimų pajamų srautais.

Jeigu paklausos netikrumo lygis yra didelis, tai tiekėjas nustatys didelę rizikos premiją, kuri panaikins dalį rizikos perkėlimo naudos. Būtinybė prisiimti išorinę riziką silpnina sandorio įgyvendinimo stimulus, kadangi nėra idealios koreliacijos tarp pastangų ir laukiamos išėigos.

Sandorio projektavimas ir rizikos suderinamumas akivaizdžiai vaidina svarbų vaidmenį sėkmingų išorinių paslaugų teikimo santykių sukūrimui. Nepaisant to, kad teorinėje literatūroje yra skiriama pakankamai dėmesio moralinės rizikos problemoms ir kontraktų teorijai plačiaja prasme, tačiau šioje srityje atlikta labai mažai empirinių tyrimų. Šią problemą pažymi ir autoriai Chiappori ir Salanie (2000), teigdami, kad „daugelis mokslinių darbų apima tik teorinę analizę, ir mažai dėmesio yra skiriama faktams“.

Vertinant organizacijų veiklos efektyvumą ir produktyvumą, rizika yra vertinama, remiantis šiais trimis veiksniais:

1. Akciniu kapitalu kaip aiškinamuoju veiksniu;
2. Masto efektyvumo pokyčiais kaip rizikingo elgesio indikatoriumi;
3. Statistiniais veiksniais rizikos matavimui.

Pirmieji du veiksniai gali būti traktuojami kaip netiesioginiai rizikos matavimo veiksniai, priešingai nei trečiasis, kuris yra tiesioginis rizikos matavimo veiksnys.

Akcinis kapitalas, kaip aiškinamasis rizikos vertinimo kintamasis, yra siūlomas autorių Cole ir Obstfeld (1991). Paprastai mokslinėje literatūroje kaštų ir pelno funkcijos bei jų ribos yra matuojamos, neatsižvelgiant į organizacijos kapitalo struktūrą ar rizikos pasirinkimą. Tai yra rimtas aplaidumas, kadangi abu šie faktoriai yra svarbūs. Organizacijos veiklos vertinimas pagal ackinį kapitalą padeda įgyvendinti tris uždavinius:

1. Akcinis kapitalas gali pasitarnauti kaip užstatas gaunant paskolas;
2. Didesnis pasitikėjimas ackiniu kapitalu gali sumažinti riziką;
3. Pasitikėjimas ackiniu kapitalu kaip užstatu už skolas gali atspindėti santykinį organizacijos dydį – labai mažos organizacijos gali būti patikimesnės finansuojant ackinį kapitalą.

Organizacijos gebėjimas veikti efektyviai priklauso nuo veiklos aplinkos, reguliavimo, nuosavybės teisių ir nuosavybės struktūros.

Skiriami trys *esminiai rizikos aspektai*:

1. Vertinimas, t. y. konkurencinis pranašumas, turima privati informacija;
2. Diversifikacija, t. y. bendrieji fondai, jų likvidumas, kreditinė rizika;

3. Rizikos prisiėmimas, t. y. paskolų kontrolė mažiausiais kaštais, indėlių likvidumas, prisiimtos rizikos mastas.

Autoriai Cole ir Obstfeld (1991) svarsto, ar akcinio kapitalo įtraukimas organizacijos veiklos vertinimui yra tikrai reikšmingas, kadangi akcinio kapitalo kaštai (t. y. akcinio kapitalo grąža, lygis) yra svarbus ekonominio pelno ar ekonominės pridėamosios vertės komponentas. Tačiau, kaip žinoma, kapitalo kaštai ir ekonominė pridėjamoji vertė neatspindimi finansinėse ataskaitose. Šiuo atveju pinigų srautai ar buhalterinė kaštų samprata kiek iškraipo organizacijos veiklos efektyvumo rodiklius. Todėl akcinis kapitalas yra rekomenduojamas tarsi fiksuotas indėlis į kaštų funkciją, kad būtų galima įvertinti apytikrę akcijos kainą. Trumpuoju laikotarpiu kaštų funkcija apima akcinį kapitalą kaip akcijų santykinę dalį bendrame turte.

Nors yra ir kitų nuomonių, kad akcinio kapitalo įtraukimas yra netikslingas, kadangi akcinio kapitalo dydis yra reguliuojamas, be to, egzistuoja akcijų išleidimo kaštai bei akcininkams mokami dividendai, į kuriuos reikia atsižvelgti, taigi, apytikrę akcijos kaina gali būti iškreipta.

Vertinant masto efektyvumo pokyčius siekiama ne išmatuoti riziką, bet išsiaiškinti, ar organizacijos elgseną galima laikyti rizikinga. Šiuo atveju:

$$BPp = Ep + Tp + Mep; \quad (13)$$

BPp – bendrasis produktyvumo pokytis; Ep – efektyvumo pokytis; Tp – techninis pokytis, Mep – masto efektyvumo pokytis.

Išiegos ir sąnaudų kainų svoriai gali būti nustatomi rinkos kainomis. Statistiniai veiksniai yra tiesioginiai rizikos matavimo bei rizikos ir gaunamos grąžos suderinamumo veiksniai. Statistiniam matavimui gali būti taikomi neparametriniai efektyvumo metodai arba ekonometriniai modeliai, susiję su rizika bei gaunama grąža. Palūkanų marža skatina skirtingų paskolų strategijų generavimą, priklausomai nuo rizikos suvokimo ir rizikos pirmenybės. Rizikos vertinimui naudojami grąžos variacijos, dalinės variacijos ir kt. rodikliai. Išiegos matavimui naudojami pelno ir grąžos iš investicijų rodikliai.

Apibendrinant galima teigti, kad vertės maksimizavimas mažinant sandorio riziką yra vienas svarbiausių tiek institucinių, tiek individualių investuotojų, tiek finansinių priemonių pardavėjų tikslų. Tai yra glaudžiai susiję ir su organizacijos valdymo tikslais, ir gali būti pasiekiami efektyviai naudojant išteklius bei kontroliuojant kaštus.

1.5. SANDORIO KAŠTAI IR NUOSAVYBĖS TEISĖ

Šią problemą daugiausia analizuoja modernioji nuosavybės teisių teorija. Pagrindinis nuosavybės teisių teorijos tikslas yra išanalizuoti ekonomikos ir teisės sistemų tarpusavio sąveiką. Nuosavybės teisių teorija remiasi šiomis pagrindinėmis nuostatomis:

1. Nuosavybės teisės apibrėžia, kokius kaštus ir atlygį gali gauti dalyvis už savo veiksmus;
2. Nuosavybės teisių reorganizavimas lemia ekonominės paskatos pokyčius;
3. Reaguojant į šią raidą pasikeis rinkos dalyvių elgesys.

Nuosavybės teisės teorija remiasi pagrindine idėja, kad bet koks apsiikeitimas iš esmės yra apsiikeitimas veikimo galiomis.

Pasak kai kurių ekonomikos atstovų, kai rinkoje vyksta susitarimas, kurio metu keičiamasi žmonių nuosavybe, dažniausiai tam tikrai prekei ar paslaugai taikomi tam tikri įstatymai, apibrėžiantys tikrąją apsiikeičiamų prekių vertę. Ekonomistai dažniausiai remiasi visuotinai sutartomis teisėmis ir ieško paaiškinimo, kas padeda nustatyti apsiikeičiamų prekių, kurioms taikomos šios teisės, kainą ir kiekį. Kuo daugiau teisių suteikiama ištekliams, tuo didesnis jų naudingumas. Taigi, savo daikto ir nuomojamo daikto vertė vartotojui yra skirtinga, nors fiziškai šie daiktai yra vienodi. Rinkos dalyviai apsiikeisdami negali perduoti daugiau galios, nei jie turi. Todėl jų nuosavybės teisių išplėtimas ar apribojimas prisidės prie sąlygų ir apsiikeitimo apimtys pasikeitimo (padidins arba sumažins sandorių ekonomikoje skaičių). Nuosavybės teisių apibūdinimas ekonomikos teorijos požiūriu neturėtų peržengti ribos, kai pelnas, gautas įveikus neaiškumą dėl jų, nepadengia susijusių kaštų.

Įmonės pobūdį įmanoma apibūdinti pagal jos pasirinktą optimalią sutarties formą. Įvairios sutarties sąvokos atsiranda dėl įvairių sandorio kaštų. Sutarčių ir susijusių sandorio kaštų problemos sprendžiamos remiantis sukurtais formaliomis ir neformaliomis taisyklėmis, skirtomis šiems sandorio kaštams sumažinti. Visuomenėje priimtos taisyklės tampa nuosavybės teisėmis, kurios tampa individualiomis sutartimis.

Ekonomikos praktikoje skiriami trys pagrindiniai sutarčių tipai, kurių kiekvienas taikomas tam tikroje srityje (Kapelyushnikov, 1990).

1. *Klasikinė sutartis*. Klasikinė sutartis yra neasmeninė ir pasižymi aiškiai apibrėžtomis sąlygomis. Todėl joje apžvelgiami visi galimi ateities įvykiai. Klasikinėje sutartyje sutarties šalis nėra svarbi ir ja gali būti bet kas. Klasikinės sutartys dažnai yra standartizuojamos. Užrašytos sandorio sąlygos yra svarbesnės už žodinių susitarimą, pagrindinį vaidmenį vaidina oficialūs dokumentai. Įvykdžius sandorį, sąlygų galiojimas baigiasi. Ši sutartis turi du bruožus: aiškiai numatytas bausmes už sutarties sąlygų nesilaikymą ir nuostatą, kad visi dėl jos kilę ginčai sprendžiami teisme.
2. *Neoklasikinė sutartis*. Tai ilgalaikė, aiškiai neapibrėžta sutartis. Joje pasirašymo dieną nenumatomi visi galimi ateities įvykiai. Tinkamiausia, jeigu galimi tam tikri įvykiai, kurių neįmanoma numatyti iki tol, kol jie įvyksta. Todėl sutarties šalys susitaria, kad įvykus sutartyje nenumatytam įvykiui, sprendimą priims trečioji šalis. Todėl sutartis yra trišalė. Ginčai sprendžiami ne teisme, o arbitraže.
3. *Santykių arba įsipareigojimų sutartis*. Tai yra ilgalaikiai, sudėtiniai, abipusiškai naudingi santykiai tarp šalių. Pagrindinis dalykas yra abipusis suinteresuotumas tęsti santykius. Santykių nutrūkimas yra dviejų ankstesnių sutarčių formų bruožas, jis čia visiškai išnyksta ir santykiai tampa nepertraukiami. Neoficialūs susitarimai yra svarbesni nei oficialūs, o kartais sutartis neįforminama dokumentu. Svarbiausia sąlyga yra dalyvių identifikavimas. Todėl ginčai sprendžiami ne taikant formalias teisės normas ar arbitraže, o neoficialų pokalbių ir dvišalių derybų metu.

Kiekvienoje sutartyje aptinkamas tam tikras santykių kontrolės mechanizmas:

1. Neasmeninis rinkos mechanizmas. Tinkamas vienkartiniams arba periodiniams sandoriams dėl standartinių produktų sudaryti.
2. Arbitražas. Paplitęs sudarant nereguliuojamus sandorius dėl vidutiniškai arba labai specifinių produktų.
3. Dvišalio valdymo sistema. Ši sistema būdinga nuostatų sutartims. Šis valdymo mechanizmas taikomas reguliuojamiems sandoriams dėl vidutiniškai specifinių prekių.
4. Unitarinė kontrolė (hierarchinė). Santykiai tarp šalių palaikomi duodant tiesioginius nurodymus ir įsakymus, o ne atsižvelgiant į padėtį rinkoje.

Narių sandoriai, pakeičiantys klasikinį apsikeitimą rinkoje, vykdomi sudarant daug sudėtingesnes sutartis, kuriose vienos šalys siekia monopolijos, o kitos – sumažinti susijusius kaštus.

Sandorio kaštų vertinimas įvairiose srityse. Pingali ir kt. (2001) pažymi sandorio kaštų termino problemos kompleksiskumą, sakydamas, jog nėra standartinio sandorio kaštų apibrėžimo. Vis dėlto atkreipia dėmesį, kad sandorio kaštai dažniausiai interpretuojami kaip išlaidos, susijusios su rinkos mainais. Pingali ir kt. (2001) įvardija tokius su ūkininkavimu susijusius sandorio kaštus:

- išlaidos, susijusios su finansavimu, informacijos apie rinką gavimu;
- lokacijos specifika (pvz., kelių į rinką prieinamumas, kokybė);
- derliaus specifika.

Žiūrint iš ūkininko pozicijų, sandorio kaštai kyla tiek žaliavinių produktų rinkoje, tiek produkcijos rinkoje (angl. *input and output markets*). *Žaliavinių produktų* (angl. *input*) rinkoje šie kaštai gali varijuoti, pavyzdžiui, pasirenkant finansavimo šaltinį. Besivystančiose šalyse smulkūs ūkininkai, imdami paskolas pasėliams, gali sumažinti šiuos sandorio kaštus skolindamiesi ne iš formalių bankų ar kitų pinigų skolintojų, bet iš žemės ūkio mikrofinansavimo įstaigų (angl. *rural micro-finance houses*). Iš *produkcijos* (angl. *output*) pusės, vis labiau minimas naudojimas brokeriais, ieškant rinkos kainų.

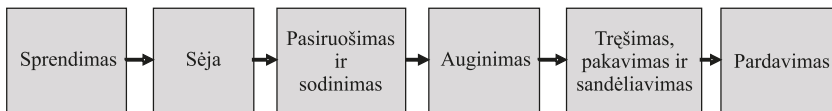
Lokacijos specifikos požiūriu sandorio kaštų skirtumai gali atsirasti dėl transporto infrastruktūros. Aker (2008), studijavęs grūdų rinką Ni-

gerio Respublikoje, nurodo, kad, kur yra prasta kelių kokybė, sandorio kaštai, susiję su patekimu į rinką, yra dideli. Pingali ir kt. (2001) anksčiau nurodė, kad prasta kelių infrastruktūra padidina transportavimo laiką bei išlaidas, ir tai sumažina galutinę ūkininkų gaunamą kainą, todėl tai kartu sumažina ir iniciatyvą įeiti į komercinį žemės ūkį.

Derliaus specifikos požiūriu sandorio kaštai priklauso nuo to, kokia produkcija yra auginama. Didelės vertės derlius, kuris dažniausiai yra greitai gendantis, pavyzdžiui, daržovės, yra siejamas su dideliais sandorio kaštais. Key ir kt. (2000) laikosi kitokios perspektyvos ir *sandorio kaštus apibrėžia kaip fiksuotus ir proporcingus*:

- Fiksuoti kaštai apima pradinės paieškos išlaidas (patiriami tie patys paieškos kaštai, siekiant parduoti 1 ar 10 tonų tos pačios produkcijos), derybas ir vykdymo išlaidas, kurios nepriklauso nuo produkcijos kiekio.
- Kita vertus, proporciniai sandorio kaštai apima žaliavinių produktų perkėlimą (angl. *transferring the input*) ar produkcijos pardavimą, pavyzdžiui, patekimo į rinką, transportavimo išlaidas, kurios priklauso nuo produkcijos kiekio.
- Taip pat sandorio kaštai gali būti *vertinami kaip matomi ir nematomi* – matomi apima tas išlaidas, kurios yra materialios arba proporcingos, pavyzdžiui, transporto, tvarkymo, sandėliavimo, pakavimo, broko, o nematomi apima tas išlaidas, kurios yra nematerialios arba fiksuotos, pavyzdžiui, informacijos paieškos kaina, derėjimasis, kontraktų vykdymas ir pan.

Tarkime, Šri Lankos žemės ūkio atvejo analizėje buvo tiriami smulkių ūkininkų, auginančių daržoves, patiriami nematomi sandorio kaštai, susiję su informacijos paieška. Šioje analizėje aprašomas visas procesas nuo apsisprendimo sodinti tam tikrą derlių iki jo pardavimo ir toliau išskiriamas tiesioginių ir sandorio kaštų santykis bei informacijos paieškos išlaidų dalis sandorio kaštuose. Kaštai analizėje klasifikuojami kaip patirti tiesioginiai kaštai (pvz., trąšų, darbo, sėklų išlaidos) ir sandorio kaštai. Smulkiau sandorio kaštai skirstomi į susijusius su informacijos paieška (pvz., skambinimas trąšų pardavėjui, ar yra reikiamų trąšų) ir nesusijusius su informacijos paieška (pvz., prekių transportavimas į rinką) (žr. 2 pav.).

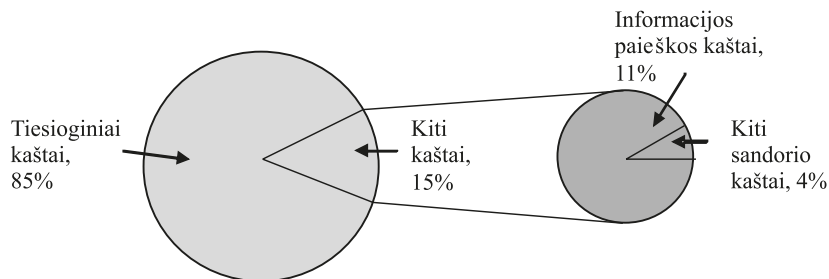


2 pav. Vertybių grandinė žemės ūkyje: nuo apsisprendimo sodinti iki pardavimo didmeninėje prekyboje

Šaltinis: sudaryta autorės

Apsisprendimo stadijoje ūkininkai priima sprendimą, kokių derlių auginti, kiek paskirti tam žemės ir suorganizuoti apyvartinio kapitalo finansavimą. Antroje sodinimo stadijoje fermeriai perka arba ruošia savas sėklas sodinimui. Taip pat šioje stadijoje jie gali ruošti lysves sodinimui. Trečioje paruošimo ir sodinimo stadijoje ūkininkai ruošia žemę, naudodami savo ar samdytą darbo jėgą arba paruošia žemę, naudodami techniką, ir vėliau sodina sėklas. Tolesnėje auginimo stadijoje naudojamas vanduo, trąšos ir pesticidai. Šioje stadijoje ūkininkai taip pat ieško subsidijų trąšoms. Derliaus nuėmimo, pakavimo ir laikymo stadijoje ūkininkai turi rasti darbo jėgos derliui nuimti, pakuoti ir vietos jam laikyti. Paskutinėje – pardavimo – stadijoje ūkininkai pasidomi kainomis įvairiose rinkose ir randa būdą, kaip transportuoti produkciją parduoti į pasirinktą rinką.

Informacijos paieškos kaštai sudaro 69,8 proc. visų transakcijų kaštų (žr. 3 pav.). Iš 3 pav. matyti, kad informacijos ieškojimo kaštai yra didžiausi derliaus auginimo stadijoje – net 53 proc., apsisprendimo stadijoje 24 proc. ir pardavimo stadijoje – 9 proc.



3 pav. Informacijos paieškos kaštų dalis žemės ūkio sandorių kaštuose

Šaltinis: sudaryta autorės

Buvo nustatyta, kad informacijos paieškos kaštai yra didžiausi derliaus auginimo stadijoje (53 proc.) dėl gana problemiškos trąšų subsidijavimo procedūros. Kitoje svarbioje – apsisprendimo – stadijoje informacijos paieškos kaštus (24 proc.) sudaro apsilankymai pas ūkininkų asociacijos pareigūnus, kaimyninius ūkininkus, siekiant apsispręsti, kokį derlių bus norima auginti, taip pat išlaidos, siekiant gauti finansavimą: pakartotiniai vizitai į bankus ir kitas žemės ūkio finansavimo institucijas, formų pildymas, laiduotojų ieškojimas. Nustatyta, kad pardavimo stadijoje (9 proc.) didžiausias išlaidas sudarė kainų lyginimas skirtingose rinkose bei prekybininkų kaštai, taip pat nemažą dalį šių išlaidų sudarė produkcijos transportavimo paieška. Toliau pagal svarbą esančius žemės paruošimo bei sodinimo stadijos informacijos paieškos kaštus (6 proc.) daugiausia sudaro darbo jėgos paieška bei žemės ūkio techninės įrangos sandymo organizavimas. Toliau pagal procentinę pasiskirstymą savo dalį užima sodinimo stadijoje patirti informacijos paieškos kaštai (5 proc.), kurių didžiąją dalį sudaro tam tikrų sėklų paieška bei nesėkmingi vizitai, siekiant įsigyti sėklų. Mažiausia informacijos paieškos kaštų dalis (2 proc.) tenka derliaus nuėmimo, pakavimo bei sandėliavimo stadijai, kurioje šiuos kaštus iš esmės sudaro darbo jėgos ir derliaus sandėliavimo paieška.

1.6. SANDORIO KAŠTAI IR INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ RINKA

Informacinių technologijų naudojimas žymiai sumažino rinkos sandorių išlaidas kaupiant, ieškant informacijos bei kontroliuojant ir koordinuojant sandorius. Elektroniniu būdu per centrinę duomenų bazę prisijungę pirkėjai ir pardavėjai sumažina sandorio kaštus.

Įmonės, kurios orientuojasi į greitai besiplečiantį elektroninį verslą, vis dažniau naudojami profesionalių informacinių technologijų kompanijų paslaugomis, patikėdamos joms prižiūrėti savo informacijos ūkį. Dažnai toks būdas yra ekonomiškesnis ir leidžia susitelkti ties pagrindine įmonės veikla, neieikvojant laiko ir išteklių vis sudėtingesnėms informacinėms technologijoms.

Įmonės ar valstybės kapitalo infrastruktūrą paprastai sudaro keletas sudėtinių dalių, iš kurių svarbiausios yra žmogiškieji ištekliai, technologijos, kaštai, atliekamų darbų kokybė, veiklos kontrolė, duomenų sauga, koncentracija ties pagrindine veikla, atsakomybė ir laktumas. Siekiant nustatyti naudojimosi IT išorinėmis paslaugomis įtaką konkrečios įmonės ar valstybės kapitalo infrastruktūrai, tikslinga išsiaiškinti kiekvieno varianto privalumus ir trūkumus įvairiais aspektais. Taigi nagrinėtinos dvi alternatyvos: valstybės kapitalo infrastruktūra bei išorinių paslaugų teikimas. Šių infrastruktūrų eksploatacijos alternatyvų palyginimas pateikiamas 1 lentelėje.

1 lentelė. Valstybės kapitalo bei išorinių paslaugų teikimo infrastruktūrų sudamųjų dalių eksploatacijos palyginimas

Infrastruktūros sudėtinės dalys	Eksploatacija valstybės kapitalo infrastruktūroje	Eksploatacija išorinių paslaugų teikimo infrastruktūroje
Žmogiškieji ištekliai	Žinybai pavestų funkcijų ir tiesioginių planų bei užduočių vykdymas visada yra prioritetinis prieš tarpžinybines funkcijas, jei jos nėra tiesioginių funkcijų dalis	<ul style="list-style-type: none"> • Efektyvus darbo organizavimas • Aiškiai apibrėžtos atsakomybės sritys • Galimybė gauti reikiamas specifines žinias ir konsultacijas bet kuriuo momentu
Technologija	Esami sprendimai ir technologijos, kurių atnaujinimas reikalauja didelių investicijų	<ul style="list-style-type: none"> • Gaunami naujaisi IT sprendimai ir technologijos • Duomenų saugumas • Didelis gaunamų paslaugų spektras • Nuoseklus inovacijų įgyvendinimas
Kaštai	Neefektyvus samdomo kompiuterių specialisto laiko panaudojimas, papildomai sumokami mokesčiai, vieno įrangos tiekėjo nebuvimas, papildomai permokami pinigai už kompiuterinę įrangą, sąnaudų samdomo darbuotojo kontrolei, samdomo darbuotojo mokymai ir kita. Mažesni veiklos kaštai, jei naudojama jau esama technologija ir jos nereikia nuomotis	<ul style="list-style-type: none"> • Galimybė optimizuoti sąnaudas • Skaidri sąnaudų/biudžeto kontrolė • Investicijų į IT sumažinimas

Lentelės pabaiga

Atliekamų darbų kokybė	Vieno specialisto kompetencija dažnai yra ribota ir specializuota siauroje srityje. Vienas žmogus puikiai išmanyti visų sričių negali, o problemos dažnai būna įvairios. Dažnai kompiuterių specialistas turi nusistovėjusį požiūrį į technologijas ir savo darbo metodiką, kuri ne visuomet gali būti teisinga. Šališki patarimai vadovui taip pat ne visuomet gali atitikti tikrus poreikius	<ul style="list-style-type: none"> • Specializuotoje kompiuterinių paslaugų įmonėje renkama visų sričių specialistų komanda • Įmonė turi teisingai parengtą darbo metodiką, paremtą praktika, atlieka IT srities mokymus savo specialistams
Veiklos kontrolė	Ne IT srities vadovai ne visuomet žino, kaip teisingiau sudaryti samdomo darbuotojo veiklos planą, kaip padėti jam siekti užsibrėžtų tikslų, kaip motyvuoti darbui	<ul style="list-style-type: none"> • Samdant paslaugų įmonę iš šalies atkrenta dar viena problema – samdomų darbuotojų veiklos kontrolė • Pastatint kompiuterinių paslaugų įmone belieka tik įvertinti rezultatus
Duomenų sauga	Mažesnė tikimybė, kad neteisėtas konfidencialios informacijos panaudojimas bus įvykdytas iš organizacijos vidaus	<ul style="list-style-type: none"> • Didesnė rizika, kad konfidencialią informaciją gali nutekinti iš išorės samdomi paslaugų teikėjai • Bet šią atsakomybę galima apibrėžti paslaugos teikimo sutartyse
Koncentracija ties pagrindine veikla	Reikia skirti papildomai laiko bei energijos toms sritims (IT), kurios nėra susijusios su specializacija	<ul style="list-style-type: none"> • IT paslaugų nuoma leidžia sutelkti dėmesį ties pagrindine veikla, perduodant tam tikras veiklos funkcijas išoriniam paslaugų teikėjui • Kompanija gali labiau koncentruoti savo išteklius, tenkindama kliento poreikius
Atsakomybė ir lankstumas	Nesutardamas su darbdaviu samdomas darbuotojas gali nesunkiai pakeisti darbą ir išeiti pas konkurentus. Sunku rasti kompromisą su nusistačiusiu darbuotoju	<ul style="list-style-type: none"> • Teisingą požiūrį turinti IT paslaugų įmonė negali sau leisti prarasti turimo kliento ir prarasti reputacijos bei pasitikėjimo • Beveik visuomet pasiseka rasti kompromisą ir sėkmingai kartu dirbti toliau

Šaltinis: sudaryta autorės

Atlikus valstybės kapitalo bei išorinių paslaugų teikimo infrastruktūrų sudedamųjų dalių eksploatacijos palyginamąją analizę, stipriai išryškėja IT paslaugų veiklos nuomos pranašumai prieš kitas alternatyvas, o kartu atskyrimas ir priklausymas nuo atskiros žinybos interesų (Snieska, Vasiliauskienė, 2007).

Ryšų poveikį sandorio kaštams gali daryti sandorių vykdymas elektroninės komercijos industrijoje. Tiesioginius ir netiesioginius kaštus gali sumažinti vis dažnėjantys sandoriai (dėl atvirų standartų), nepibrėžtumo sumažėjimas (teikiant vis daugiau informacijos, susijusios su sandorių specifiką), turto specifikos mažinimas.

Mokslininkai (Claver ir kt., 2002; Gatautis ir kt., 2002) teigia, jog naudojantis elektronine komercija sandorio kaštai gali sumažėti dėl sumažėjusių:

- 1) informacijos paieškos kaštų;
- 2) koordinavimo kaštų;
- 3) atsiskaitymo proceso išlaidų.

Sandorio kaštai apima išlaidas, kurios yra būtinos, kad įvyktų sandoris. Fizinėje rinkoje šie kaštai gali būti susiję su nuosavybe, reklama ir pan. Pavyzdžiui, elektroninėje komercijoje šie kaštai apsiriboja reklama, nes pardavėjams nereikia pristatinti ar rodyti produktų asortimentą fizinėje erdvėje. Tačiau atsiranda kitokių fiksuotų sandorio kaštų, vykdančių sandorius elektroninėje erdvėje, pavyzdžiui, virtualios parduotuvės išlaikymas, interneto naudojimas.

Nuolatiniai kaštai gali būti mažesni, kuriant produktų pristatymą internetu (*on-line*) nei fiziškai juos pristatinėjant. Pastaruoju atveju, norint pritraukti klientą, reikia išsirinkti vietą su tinkama infrastruktūra. Tuo tarpu internetinis serveris gali būti įkurtas labai tolimoje vietoje ir juo netgi dalijamasi su tiekėjais bei tarpininkais. Apsipirkimas „matant ir liečiant“ yra kitoks nei per elektroninę komerciją, bet vis dėlto pastarasis reikalauja mažiau išlaidų. Mažesni įėjimo į rinką kaštai stimuliuoja į ją įeiti naujus žaidėjus, savaimė didėja konkurencija, o tai padeda užtikrinti didesnę pardavėjų bei prekių pasirinkimą vartotojams. Taigi elektroninės komercijos plitimas turi teigiamą poveikį minimizuojant sandorio kaštus, ypač susijusius su informacijos paieška, gamybos technologinėmis operacijomis, pasirenkant logistiką ar tarpininkus.

1.7. INFORMACIJOS KOMPLEKSIŠKUMO ĮVERTINIMAS SANDORIO KAŠTŲ POŽIŪRIU

Įmonėms vykdant mainus, dalis išlaidų atsiranda dėl to, kad informacija yra brangi. Šiuo požiūriu yra du sandorio kaštų nagrinėjimo aspektai – jų dydis ir elementai (veiksniai). IT sandorio kaštus nagrinėjusių autorių nuomone, sandorių kaštų elementai apima išlaidas, susijusias su koordinavimu, motyvavimu, infrastruktūra, paieška ir kontraktais (Claver ir kt., 2002; Gatautis ir kt., 2002). Pavyzdžiui, kuo įvairesnius užsakymus įmonė apsiima vykdyti, tuo koordinavimo mechanizmas yra sudėtingesnis. Transakcijų kaštų dydį lemia: turto specifika; sandorių dažnumas; trukmė; neapibrėžtumas (neaiškumas); kompleksiškas (sudėtingumas).

Esant ilgiems ir dažniems prekybiniais santykiams tarp sandorio pusių, patiriami kaštai mažėja, kadangi galima išvengti formalių, detalių derinimų. Įmonės dažnai moka didelę kainą už sandorių vykdymą dėl aukšto informacijos kompleksiškumo lygio. Pagrindinis ryšys tarp sandorio kaštų ir informacijos kompleksiškumo yra tas, kad informacija yra brangi: jei informacija būtų nemokama, tobula ir laiku pateikiama, informacijos sandorio kaštai neegzistuotų.

Atlikus mokslinės literatūros analizę nustatyta, kad gamtinių išteklių paskirtymas transporto energijos sektoriuje dažnai yra siejamas tiek su rinkos, tiek su valdžios nesėkmėmis. Kaip nesėkmių priežastys dažniausiai nurodomos informacijos kliūtys, kurios lemia sandorio kaštus. Pažymima, kad sandorio kaštai yra siejami su institucinėmis struktūromis, kurios reguliuoja išteklių naudojimą. Šie sandorio kaštai gali būti įvardyti kaip laikas, pinigai, pastangos ir kiti ištekliai, siejami su organizavimu ir dalyvavimu rinkoje ar valdžios politikos projektavimu ir įgyvendinimu.

Sandorio kaštų teorija teigia, kad rinkos mechanizme patiriama didelių kaštų problema gali būti išspręsta per institucinę aplinką, kuri padėtų sumažinti šiuos kaštus, numatant alternatyvias taisykles (Coase, 1937). Pavyzdžiui, tokie instituciniai susitarimai galėtų leisti rinkoms veikti efektyviau, racionalizuojant derybas ir prekybą tarp pirkėjų ir pardavėjų.

Sandorio kaštai, kurie yra susiję su tam tikra politikos charakteristika, gali būti klasifikuojami kaip susidedantys iš keturių pagrindinių

komponentų: paieškos kaštų, derybų kaštų, vykdymo kaštų ir stebėsenos kaštų tiek vykdymo-kontrolės (angl. *command-and-control*), tiek rinka grįstoje politikoje (angl. *market-based policy*). Kiekvienas iš šių komponentų yra skaidomas dar smulkiau (žr. 2 lent.).

2 lentelė. Pagrindinių sandorio kaštų komponentų sudedamosios dalys

Sandorio kaštai	Sandorio kaštų sudedamosios dalys	Sandorio kaštų sudedamųjų dalių apibūdinimas
Paieškos kaštai	Tyrimas	Politikos užduočių, apimančių politikos klausimo pobūdį, taikymo ir gairių ruošimą, paskirstymo sistemos leidimo projektavimą, prekybos partnerių indentifikavimą, modeliavimo išlaidos
	Informacija	Išlaidos, susijusios su informacijos paieška formuojant politiką ar renkant informaciją apie rinką, kad būtų priimtas sprendimas, ir kitos panašios išlaidos
	Analizė	Išlaidos, susijusios su laiko bei pinigų sunaudojimu, analizuojant informaciją apie politiką, apimant ir informacijos apie rinką analizavimą
Derybų kaštai	Administravimas	Einamosios išlaidos, įtraukiančios ryšius ir asistavimą. Šios išlaidos apima informacijos teikimą apie politiką, paraiškų vertinimą, audito užduočių atlikimą, leidimo kainų prognozę, įrašų saugojimą
	Derinimas	Kontraktų išlaidos, susijusios su susitikimais bei papildoma informacija
	Apsisprendimas	Išlaidos, susijusios su galimu sprendimo atidėjimu, neapibrėžtumu ar kita rizika
	Prekyba	Tiesioginės išlaidos, susijusios su prekybos užsiėmimu. Šias išlaidas sudaro prekybos taisyklių apibrėžimas, perkavimo ir pirkimo leidimai, tinkamų prekybos partnerių indentifikavimas
	Kontrakto sudarymas	Išlaidos, susijusios su kontrakto sudarymu, apimančios leidimų paskirstymą bei tarpininkavimo atlyginimą

Lentelės pabaiga

Vyk- dymo išlaidos	Patvirtinimas	Išlaidos, susijusios su teisės aktų priėmimu ir politikos priemonių įgyvendinimo užtikrinimu
	Institucinė tvarka	Išlaidos, susijusios su institucinių struktūrų vystymu, kad būtų administruojama politika. Apima agentūros darbuotojų naujų užduočių atlikimo apmokymų, specialiųjų įrangos įsigijimo ir įdiegimo išlaidas
	Bylinėjimasis	Išlaidos, susijusios su laiku ir pinigais, skirtais teisinės sistemos laikymuisi, kaip, pavyzdžiui, tvarkymasis su ieškiniais
Stebė- senos kaštai	Aptikimas	Išlaidos, susijusios su sutarties sąlygų vykdymo tikrinimu
	Įvertinimas	Išlaidos, susijusios su politikos efektyvumo stebėseną

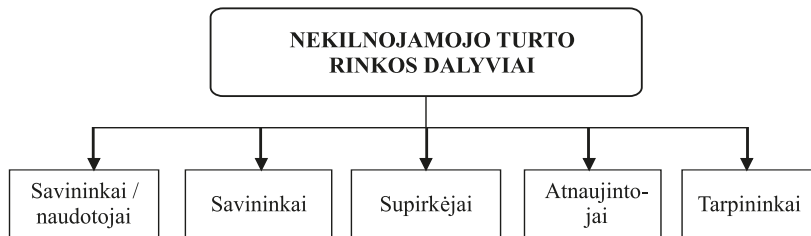
Šaltinis: sudaryta autorės

1.8. NEKILNOJAMOJO TURTO SANDORIO KAŠTAI

Sandorio (transakcijos) kaštai yra plačiai diskutuojama tema nekilnojamojo turto mokslinėje literatūroje. Kadangi pereinamosios rinkos ekonomikos šalyse, kur nėra susiformavusios investavimo į nekilnojamojo turto tradicijos bei kultūra, o didžioji dalis nekilnojamojo turto rinkos dalyvių yra naujokai, neturintys investavimo į nekilnojamojo turto patirties arba turintys minimalią patirtį, susiduriama su padidinta rizika priimti atitinkamos kokybės investavimo sprendimus, kurie ilguoju laikotarpiu turėtų įtakos visos šalies ekonominei būklei. Problemą paaštrina ir tai, kad pereinamosios rinkos ekonomikos šalyse teisinė bei mokestinė bazės dar tik formuojasi, ir tai sudaro prielaidas ne tik dėl žinių stokos, bet ir sąmoningai vykdant nekilnojamojo turto operacijas nustatyti skirtingas nekilnojamojo turto pasiūlos ir sandorio kainas tam pačiam objektui, o tai tikėtina sudaro prielaidas oficialiai neapskaitytos ekonomikos egzistavimui (Heiman, Nickerson, 2002; Snieška, Venclauskienė, Vasiliauskienė, 2011).

Mažiau dėmesio yra skirta kiekybiškai įvertinti ir paaiškinti skirtumus šalies lygmeniu. Esama įvairiapusio vertinimo: šie kaštai vertinami tam tikru reikšmingu lygmeniu, kiti mokslininkai sutelkia dėmesį ties sandorio kaštų įtaka portfelio efektyvumui. Sandorių kaštų svarba vargu ar buvo abejojama; kol bus žinoma ne visa informacija, tol egzistuos sandorio kaštai. Nekilnojamojo turto rinkos yra apibrėžiamos kaip

turinčios didelius sandorio kaštus palyginus su kitomis rinkomis, ypač su vertybinių popierių rinka, atsižvelgiant į jų santykinį neskaidrumą/aiškumą, daugelio agentūrų išitraukimą. Nekilnojamojo turto rinkoje veikia daug tarpusavyje susijusių dalyvių (žr. 4 pav.).



4 pav. Nekilnojamojo turto rinkos dalyviai

Šaltinis: sudaryta autorės

Nekilnojamojo turto savininkai/naudotojai yra ir savininkai, ir nuomininkai. Jie perka namus arba komercinį turtą kaip investiciją, gyventi arba panaudoti verslui. Savininkai yra visiški nekilnojamojo turto vartotojai. Supirkėjai paruošia neįdirbtą žemę statyboms, kas kaip rezultatas yra naujas produktas rinkoje. Atnaujintojai tiekia atnaujintus pastatus rinkai. Tarpininkais įtraukiami bankai, nekilnojamojo turto brokeriai ir kiti tarpininkai, palengvinantys perkant ar parduodant nekilnojamąjį turtą. Nekilnojamojo turto rinka apibūdinama šiomis pagrindinėmis charakteristikomis:

- Ilgaamžiškumas/patvarumas;
- Heterogeniškumas;

• *Dideli sandorio kaštai* – namo perkėlimo ar pirkimo sandorio kaštai daug didesni, nei esant kito tipo sandoriams. Šie kaštai apima paieškos kaštus, nekilnojamojo turto mokesčius, perkėlimo kaštus, juridinius mokesčius, žemės perleidimo kaštus ir registracijos mokesčius. Pardavėjo sandorio kaštai svyruoja tarp 1,5–6 proc. nuo pirkimo kainos. Kai kuriose Europos šalyse tiek pardavėjui, tiek pirkėjui sandorio kaštai gali svyruoti tarp 15–20 proc.

- Ilgą laiką užlaikomas sandoris;
- Tiek investavimo, tiek vartojimo prekė;
- Nejudinamumas.

Egzistuoja visuotinai pripažinta prielaida, kad daugumoje aiškių nekilnojamojo turto rinkų sandorio kaštai bus mažesni negu mažiau skaidriose, aiškiuose rinkose. Gerai išvystytose skaidriose rinkose teisinga, tiksli informacija yra lengvai pasiekama, ir turto teisių perdavimas yra veiksmingiau suorganizuotas nei mažiau išvystytose rinkose. Tai reiškia, kad piliečiams ir įmonėms prireikia mažiau pastangų ir kaštų. Žinojimas apie sandorio kaštus yra svarbus, kadangi šie kaštai padidina prekių ir paslaugų kaštus ir todėl gali būti užkirstas kelias optimaliam veiksmingumui pasiekti. Williamson (1975) nurodo tris sandorio kaštų šaltinius, kurie taikomi ne tik nekilnojamam turtui, bet visoms prekėms ir paslaugoms: ribotas racionalumas; oportunitizmas; turto specifiškumas.

Turto specifiškumo kaštai atsiranda dėl specifinių poreikių paruošti turtą, surasti jam pirkėją ar pardavėją, dėl jo likvidumo ir pan. Riboto racionalumo kaštai atsiranda dėl egzistuojančių informacijos ribų priimančiam sprendimui, t. y. sprendimas negali būti visiškai racionalus, kadangi visos informacijos turėti neįmanoma, tad priimamas sprendimas tiek racionalus, kiek kleidžia turima informacija. Oportunitizmo kaštai atsiranda, kai pasitaikius geresnei galimybei viena sandorio šalių pakeičia savo nuomonę. Kita vertus, neužbaigti sandoriai sukelia oportunitizmą ir netinkamą elgseną. Dideli sandorio kaštai tiek iš privačios ir viešosios perspektyvos, tiek iš supirkėjų, tiek iš investuotojų perspektyvos yra nekilnojamojo turto sektoriuje. Palyginti su vertybinių popierių rinkos sandorio kaštais, nekilnojamojo turto sandorio kaštai yra santykinai dideli dėl rinkos neskaidrumo/aiškumo/suprantamumo.

Autoriai Jaafar, Abdul Aziz ir Wai (2008) paminėjo, kad nekilnojamojo turto sandorio kaštai visame pasaulyje sudaro nuo 2 iki 12 proc., nors perkant akcijas mokesčiai paprastai bus mažesni nei 1 proc. Iš kitos pusės, negalima pamiršti šių kaštų svarbos investuotojui. Diskusijos su tarptautiniais investuotojais parodo, kad vadyba yra daug labiau sutelkta ties įmonės mokesčių mažinimu, nei ties sandorio kaštų mažinimu. Pastarieji laikomi sutartiniais. Taigi, esant sandorio kaštams tarp 25–35 proc. nuo metinių pajamų, kompanijos ieško priemonių, kaip sumažinti ir sutaupyti mokesčių sąskaita.

2. IŠORINIŲ PASLAUGŲ TEIKIMO KONCEPCIJA IR SANDORIŲ KAŠTAI

Pasaulyje vykstant integracijos ir globalizacijos procesams, verslininkai aktyviau plėtoja veiklą kitose šalyse, pradedant tarptautine prekyba finasų rinkose ir baigiant tarptautinėmis kompanijomis. Vertikalią dezintegraciją, arba vertikalų skaidymą, ypač aiškų tarptautinėje prekyboje. Įmonės ieško partnerių technologiškai ir įstatymiškai pažangesniuose bei labiau išsivysčiusiuose kraštuose arba ieško mažų atlyginimų žemesnio ekonominio lygio kraštuose.

Mokslinėje literatūroje vyrauja hipotezė, kad daugelis įmonių mėgina sumažinti kaštus, todėl renkasi išorines paslaugas visų pirma norėdamos sumažinti darbo kaštus. Tačiau ši strategija netinka aukštos kvalifikacijos reikalaujančių verslo paslaugų teikimo sričiai, nors gali būti lengvai pritaikoma žemos kvalifikacijos reikalaujančių paslaugų tiekimui. Taigi mokslinė literatūra daugiausia apsiriboja dviejų kraštutinių sprendimų – iškelti tam tikros verslo paslaugos teikimą į išorę ar ne – motyvų ir veiksnių analize. Tuo tarpu praktikoje daug dažniau pasitaiko dalinio verslo paslaugų iškelimo į išorę atvejų, į kuriuos taip pat būtina atsižvelgti. Tokiu atveju yra sudaromas sandoris. Nepriklausomai nuo to, ar tai yra neatidėliotinas sandoris esant tik žodiniam susitarimui, kai mainai įvyksta momentaliai, ar ilgalaikis sandoris, susijęs su tęstiniu kompleksinių paslaugų teikimu, mainai yra įforminami tam tikro kontrakto forma. Formuojant išorinių paslaugų teikimo kontraktą, pirkėjas privalo atsižvelgti į veiksnius, susijusius su veiklos vykdymo stimulais ir rizikos paskirstymu (Snieška, Vasiliauskienė, 2010).

2.1. IŠORINIŲ PASLAUGŲ TEIKIMO KONCEPCIJA

Ūkio pokyčiams intensyvėjant, siekiant padidinti įmonių veiklos efektyvumą ir konkurencingumą bei sumažinti kaštus, vis labiau plinta praktika, kuri vadinama išoriniu paslaugų teikimu (angl. *outsourcing*).

Išorinis paslaugų teikimas yra ne tik globalizacijos variklis, bet ir nauja konkurencijos rūšis. Įvertinant išorinio paslaugų teikimo galimybes ir grėsmes, šalies politika turėtų būti nukreipta šalies konkurencingumui gerinti bei naujoms konkurencijos taisyklėms nustatyti. Tam tikslui būtina sukurti institucijas, kurios užtikrintų stabilią išorinių paslaugų teikimo pasiūlą bei pajamas.

Išoriniam paslaugų teikimui pagrindus padėjo daugianacionalinės bendrovės, kurios sugebėjo padaryti savo technologijas ir gamybos metodus mobilius. Globalizacija daro didesnę ar mažesnę įtaką visiems globalios ekonomikos dalyviams. Įmonėms atsiveria galimybės įsigyti įvairius išteklius mažesnėmis kainomis. Tai leidžia pagerinti konkurencines pozicijas globalioje rinkoje ne tik atskiroms tarptautinėms įmonėms, bet ir šalims. Galimybė įsigyti pigesnių išteklių, reikalingų įmonėms, skatina jas pačias ieškoti naujesnių išteklių valdymo būdų, leidžiančių sumažinti veiklos kaštus, padidinti produktyvumą, kartu pagerinant konkurencinės ekonomikos dalyvių pozicijas.

Vienas iš būdų efektyviau vykdyti veiklą yra naudojimasis išorinėmis paslaugomis. Šis išteklių gavimo būdas dažniausiai būdavo taikomas prekėms (daugiausia pusgaminiams) įsigyti tiek iš šalies, tiek ir iš užsienyje esančių įmonių. Tačiau pastaruoju metu dėl sparčios technologijų bei komunikacinių priemonių plėtros atsiranda naujas būdas įsigyti aukštos kvalifikacijos specialistų, esančių įvairiose šalyse, ir naudotis jų teikiamomis išorinėmis paslaugomis. Keičiasi sąlygos, aplinka, žmonės, lygiagrečiai kinta verslas ir jo pobūdis. Kyla klausimas – kaip keistis, ką daryti kitaip, kaip elgtis ir kaip prisitaikyti konkurencinėje aplinkoje? Tai, jog pigios kompiuterių ir komunikacijų technologijos lėmė didžiulį augimą tarptautiniame versle, suponavo ir naujos koncepcijos – išorinių paslaugų teikimo – atsiradimą.

Pasaulio ekonomikoje intensyvėjant konkurencijai, ekonomikos specialistai nuolat ieško optimalių išorinių paslaugų teikimo veiklos vykdymo būdų, leidžiančių pasiekti norimų rezultatų. Spartėjantys globalizacijos tempai lemia, kad organizacinės įmonių veiklos valdymo struktūros ir mechanizmai sudėtingėja. Siekiant optimaliai paskirstyti ir panaudoti turimus išteklius, taikoma daugiau veiklos kaštus mažinančių

priemonių. Viena tokių priemonių – naudojimasis išorinėmis paslaugomis, t. y. rangos sutarties dėl kurių nors veiklos funkcijų atlikimo sudarymas su kitomis įmonėmis. Kitaip sakant, tai kai kurių įmonės veiklos sričių perleidimas išoriniam paslaugų teikėjui (Siems, Ratner, 2003).

Tarptautinės išorinių paslaugų teikimo profesionalų asociacijos (angl. *International Association of Outsourcing Professionals, IAOP*) išorinis paslaugų teikimas aiškinamas kaip rangos sutarties sudarymas bet kokiai veiklai, kurios pati įmonė nevykdo (Corbett, 2005).

Pasak Amity ir Wei (2004), išorinis paslaugų teikimas – tai paslaugų teikimas iš „šaltinio“, esančio kitoje šalyje. Nors šie pateikti išorinio paslaugų teikimo apibrėžimai nežymiai skiriasi, tačiau apibendrintai galima teigti, kad naudojimasis išorinėmis paslaugomis suteikia galimybę gauti naudą „iš išorės“.

Pats išorinių paslaugų teikimas ekonomikoje nėra naujas dalykas. „Kodak“ bendrovė savo veikloje pradėjo jomis naudotis jau 1989 m., „Xerox“ bendrovė – 1994 m. Išorinėmis paslaugomis savo veikloje naudojasi net valstybinės įstaigos. Pavyzdžiui, JAV valstybinės įstaigos pradėjo jomis naudotis jau nuo 1980-ųjų metų (Pralhad, Hamel, 1990), o sąvoka „išorinis paslaugų teikimas“ pradėta vartoti 1960-aisiais metais. Remiantis 2005 m. duomenimis, nustatyta, kad vidutinė metinė išorinių paslaugų teikimo sandorių vertė yra 4 trilijonai JAV dolerių (Corbett, 2005). *Europos Parlamento ir Tarybos direktyvoje 2004/39/EB* išorinių paslaugų teikimo terminas apibūdinamas kaip „veiklos funkcijų patikėjimas trečiajai šaliai“. *Direktyvoje 2006/73/EB* anglškasis terminas „*outsourcing*“ kartais verčiamas „užsakomosios paslaugos“ arba „užsakomųjų paslaugų teikimas“, kartais – „veiklos funkcijų perdavimas išorės paslaugų teikėjui“. Nors termino vertimas „užsakomosios paslaugos“ yra kai kur jau vartojamas, tačiau jis nevisiškai atspindi angliškos sąvokos „*outsourcing*“ esmę. Kai tekste tenka vartoti tikslesnę apibūdinimą, tinkamesnis yra „veiklos funkcijų perdavimas išorės paslaugų teikėjui“. Yra ir kitų termino „*outsourcing*“ vertimų, pvz.: „*paslaugų nuoma*“, „*darbų perkėlimas į kitą įmonę*“, „*išteklių nuoma*“ (šių terminų autoriai bei jų „išorinių paslaugų teikimo“ sąvokos interpretacijos pateikiami 3 lentelėje).

3 lentelė. Išorinių paslaugų teikimo sąvokų interpretacijos

Autorius	Metai	Išorinių paslaugų teikimo samprata
James, Weidenbaum	1993	Išorinis paslaugų teikimas nėra nauja koncepcija, tai yra tiesiog naujai pavadinta ilgametę praktiką turinti subrangos sutartis
Lacity, Willcocks	2001	Išorinis paslaugų teikimas – tai sprendimas perkelti dalį įmonės vidinės veiklos procesų ir atsakomybės išoriniams tiekėjams
Scott-Jackson, Newham, Gurney	2005	Išorinis paslaugų teikimas – tai vieno ar daugiau verslo procesų perdavimas išoriniam tiekėjui, kuris tuos verslo procesus valdo ir administruoja remdamasis apibrėžtais ir išmatuojamais rodikliais
Snieska, Drakšaitė	2007	Išorinis žinių paslaugų teikimas, priešingai negu nepagrindinių įmonės veiklos funkcijų išorinių paslaugų teikimas, kuris paprastai apima standartizuotas veiklos dalis, yra susijęs su vertės vartotojui kūrimo veiklomis, esančiomis vertės kūrimo grandinės pabaigoje. Tokiai veiklai vykdyti reikia atitinkamos srities specifinių žinių bei itin gerų įgūdžių ir sugebėjimų. Išorinio žinių paslaugų teikimo objektas siejamas su pagrindinio konkurencinio pranašumo kūrimo veikla – intelektine nuosavybe
Bartkus, Jurevičius	2007	Išorinių išteklių nuoma – tai daugiau negu pirkimas žaliavų ir tarpinių produktų. Tai radimas tinkamo partnerio, su kuriuo įmonė gali sukurti dvišalius santykius
Snieska, Vasiliauskienė	2009	Išorinis paslaugų teikimas – tai veikla, susijusi su prekių ar paslaugų įsigijimu iš išorinių šaltinių, kurie su įmone nėra susiję

Šaltinis: sudaryta autorės

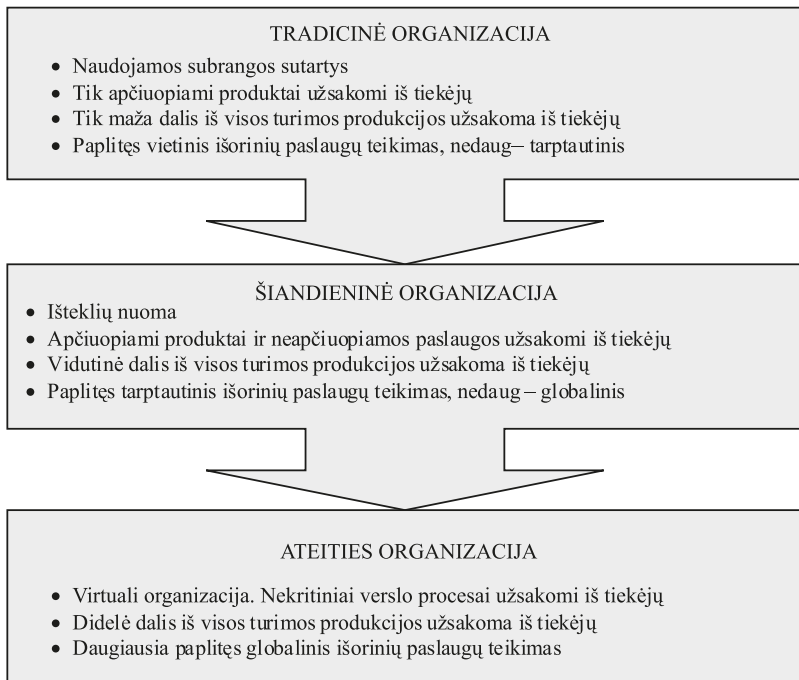
Taigi greta angliško termino „*outsourcing*“ atsiranda daugybė vienaip ar kitaip šį reiškinį paaiškinančių žodžių ar jų junginių, kurie dažniausiai nevisiškai tiksliai, kartais vienpusiškai, nusako šio termino reikšmę.

Lenkijos išorinių paslaugų teikimo centro apibūdinimu, išorinis paslaugų teikimas (angl. *outside resource using*) reiškia išteklių, kuriuos kontroliuoja išorės subjektas, panaudojimą savo tikslams realizuoti. Išorinių paslaugų teikimo bruožas yra tas, kad išteklių prieinamumo laipsnį lemia kontrakto sudėtingumas, taip pat jame apibrėžtas bendradarbiavimo laikotarpis. Paprastos ir lengvai prieinamos paslaugos nereikalauja didelių išlaidų, susijusių su išorinių paslaugų teikimo sutarties sudarymu. Sutartys dėl sudėtingų arba daug kapitalo reikalaujančių paslaugų turi būti labai tikslios (preciziškos). Paslaugos paprastai teikiamos vidutiniškai nuo 3 iki 5 metų.

Išorinių paslaugų teikimas yra šiuolaikinė valdymo strategija, kurios esmė ta, kad partneriui iš išorės perduodamos veiklos sritys, tiesiogiai nesusijusios su pagrindine įmonės veikla. Todėl įmonė gali sutelkti savo išteklius ir finansines lėšas tose srityse, kurios yra pagrindinės jos veikloje ir kuriose ji įgyja konkurencinį pranašumą.

Atlikta mokslinės literatūros analizė parodė, kad mokslininkų požiūris į sąvoką „išorinių paslaugų teikimas“ skiriasi. Platesne prasme terminas „išorinių paslaugų teikimas“ vartojamas bet kokios rūšies gamybos išskėlimui į kitą vietą. Tuomet ši sąvoka yra susijusi su vykdoma darbo ir gamybos veikla, tuo tarpu terminas „globalinis išorinių paslaugų teikimas“ vartojamas, kai kuriami nauji darbai ir nauja gamybos veikla (darbo vietų kūrimas).

Autorių Schniederjans ir kt. [http://www.ebooks.com/SearchApp/SearchResults.net?term=author%3A%22Schniederjans%2C+Dara+G%2E%22\(2005\)](http://www.ebooks.com/SearchApp/SearchResults.net?term=author%3A%22Schniederjans%2C+Dara+G%2E%22(2005)) teigimu, šiandieninė organizacija virs virtualia organizacija, kuriai bus būdingas globalinis išorinių paslaugų teikimas (žr. 5 pav.).



5 pav. Organizacijų ir išorinių paslaugų teikimo evoliucija

Šaltinis: sudaryta autorės

Remiantis pateiktais išorinių paslaugų teikimo apibrėžimais, įmonės galima vadinti išorinio paslaugų teikimo organizacijomis, jei prekės arba paslaugos yra įgyjamos iš išorinių šaltinių, kartu perduodant jiems visas funkcijas bei atsakomybę.

Autorių Javalgi ir kt. (2009) teigimu, bendrovės išsivysčiusiose šalyse (pvz., JAV) ir toliau susiduria su didžiuliais sunkumais, siekdamos išlaikyti konkurencinį pranašumą. Išorinių paslaugų teikimas tampa vis svarbesnis būdas, besiskverbiant į besivystančias rinkas, tikintis verslo atsinaujinimo ir bendrovių persiorientavimo į mažesnių kaštų veiklą.

Allen (2002) teigimu, pagrindinės naudojimosi išorinėmis paslaugomis problemos susijusios su baime, kad sumažės užimtumas, bus prarasta perduotų funkcijų kontrolė, padidės kaštai. Išorinių paslaugų teikimas suvokiamas kaip modelis laimėti/prarasti (angl. *win/lose*): pralaimėjusiojo vaidmuo priskiriamas klientui, o laimėtojo – perduotą veiklą vykdančiai firmai.

2.2. IŠORINIŲ PASLAUGŲ TEIKIMO RŪŠYS

Reikia pažymėti, kad didžiąją dalį darbų, nagrinėjančių išorinių paslaugų teikimą globalizacijos sąlygomis bei jo įtaką ekonominės veiklos plėtrai, sudaro užsienio mokslininkų darbai, pavyzdžiui, Amiti ir Wei (2004) bei Koh ir kt. (2004) tiria kompiuterijos ir informacinių paslaugų išorinį teikimą bei jo sandorio kaštus. Mann (2003) tyrimas parodė, kad globalizacija ir naudojimas išorinėmis paslaugomis įmonių veikloje mažina produkcijos kainą. Tokie autoriai kaip Amiti ir Wei (2004), Gorg ir Hanley (2005), Gilley ir Rasheed (2000), Hanson (2001) bei Girma ir Gorg (2004) įrodinėja, kad paslaugų išorinis teikimas yra tiesiogiai proporcingas produktyvumo šalyje, kurios firmos naudoja išorinėmis paslaugomis, didėjimui. Tarptautinio išorinių paslaugų teikimo poveikį darbo užmokesčiui savo moksliniuose tyrimuose nagrinėjo Hijzen ir kt. (2004).

Autoriai Feenstra ir Hanson (1996; 1999; 2001) teigia, kad išorinių paslaugų teikimą galima skirstyti į dvi grupes:

1. *Strateginės išorinės paslaugos* (angl. *strategic outsourcing*) – projektai, kai visa bendrovės informacinių technologijų infrastruktūra

tūra arba pasirinktos jos sritys pereina išorines paslaugas teikian-
tiems subjektams. Pagal tokio tipo kontraktus, pas juos pereina
dalis kliento darbuotojų, taip pat išperkamos kliento pagrindinės
priemonės. Tokiems projektams būdingos specialios finansavi-
mo sąlygos ir modeliai, neretai jie apima ir tiesioginio marketin-
go paslaugas (Williams, Mullin, 2008).

2. *Selektyvios išorinės paslaugos* (angl. *selective outsourcing*) – leidžia
išorinės firmos kontrolėn perduoti pasirinktas informacinių tech-
nologijų sritis – valdyti tinklus, interneto infrastruktūrą ir pan.

Atlikti tyrimai parodė, kad yra įvairių išorinių paslaugų teikimo
tipų. Sudaryta klaidinga nuomonė, kad kiekvienas darbas, teikiant išori-
nes paslaugas, gali būti sutelktas vienoje grupėje. Šis teiginys yra netiks-
lus, nes yra keletas išorinių paslaugų teikimo rūšių, ir jos yra grupuo-
jamos pagal jų pobūdį ir funkcijas. Taip pat yra įvairių naujų skirtingų
išorinių paslaugų teikimo rūšių, reikalaujančių nestandartinių sprendi-
mų. Dažniausiai mokslinės literatūros šaltiniuose minimos išorinių pas-
laugų teikimo rūšys pateiktos 4 lentelėje.

4 lentelė. Išorinių paslaugų teikimo rūšys

Išorinių paslaugų teikimo rūšys	Išorinių paslaugų teikimo rūšies aprašymas
Tarptautinis išorinių paslaugų tei- kimas	Išorinių paslaugų teikėjas ir klientas yra įsikūrę skirtingose šalyse
Kaimyninių šalių išorinių paslaugų teikimas	Panašus į tarptautinį išorinių paslaugų teiki- mą, tik šiuo atveju šalys yra kaimynės. Pavyz- džiui, JAV ir Kanada, Vokietija ir Prancūzija ir pan.
Bendrasis išorinių paslaugų teiki- mas	Kai išorinių paslaugų teikėjas vienu metu dirba su keliais klientais
Daugialypis išorinių paslaugų tei- kimas	Kelios išorinių paslaugų teikėjų įmonės veikia tuo pačiu laiku, kad garantuotų, pavyzdžiui, konkurencingą kainos siūlymą
Tarpinis išorinių paslaugų teikimas	Darbas atliekamas su senosiomis sistemomis, kol yra diegiamos naujos sistemos, taip nesu- stoja verslo procesai
Šalutinis išorinių paslaugų teikimas	Šalutinė įmonė prijungiama prie išorinių pas- laugų teikimo įmonės ir tampa visiškai atskira ir nauja įmone

Lentelės pabaiga

Pridėtinės vertės išorinių paslaugų teikimas	Klientų ir paslaugų teikėjų tikslias sujungti produktus ir paslaugas pardavimui
Internetinis išorinių paslaugų teikimas	Kompiuterių, programų, paslaugų ir technologijų nuoma internetu
Verslo procesų išorinis paslaugų teikimas	Teikiamos visos arba dalinės verslo procesų optimizavimo paslaugos
Verslo procesų pakeitimų išorinis paslaugų teikimas	Pagrindinės funkcijos yra padėti klientų įmonėms sukurti naujus verslo modelius

Šaltinis: sudaryta autorės

Atlikta mokslinės literatūros analizė parodė, kad tarp didžiųjų Vakarų koncernų paplito praktika dalį gamybos perkelti į šalis, kuriose darbo jėga pigesnė, pavyzdžiui, į Azijos. Ypač populiarios yra Indijos įmonių paslaugos. „*The New York Times*“ žurnalistas, Pulitzerio (*Pulitzer*) prizo laimėtojas Tomas Frydmanas savo knygoje „Pasaulis yra plokščias“ („*The World is Flat*“: Farrar Straus and Giroux/New York, 2005) išsamiai pristato Indijos išorinių paslaugų teikimo sėkmės pavyzdžius, kai informacinių technologijų ar telekomunikacijų įrenginių kūrimo ar aptarnavimo etapų dalis perkeliama iš JAV į Indiją ar Kiniją. Atsiranda ištisi nauji miestai, vykdančys JAV informacinių technologijų įmonių užsakymus ar, pavyzdžiui, kaip Bangaloro mieste Indijoje, – įkuriami telefoninių atsakovų-operatorių tarnyba „24/7“, kur 24 valandas per parą apie 2400 operatorių teikia JAV vartotojams informaciją telefonu, ir tik iš akcento galima suprasti, jog atsako ne amerikietis, o indas. Apibendrinamas šiuos pavyzdžius, T. Frydmanas globalizacijos paveiktą pasaulį apibūdina ne kaip apvalų gaublį, o kaip vis plokštesnę žemę. Knygoje „*The World is Flat*“ autorius įspėja Amerikos visuomenę, kad dėl „moderniųjų technologijų JAV rinkoje galės konkuruoti ne tik atskiri individai, bet ir individai iš bet kurios pasaulio šalies, ir tam amerikiečiai turėtų ruoštis“ (Frydmanas, 2005).

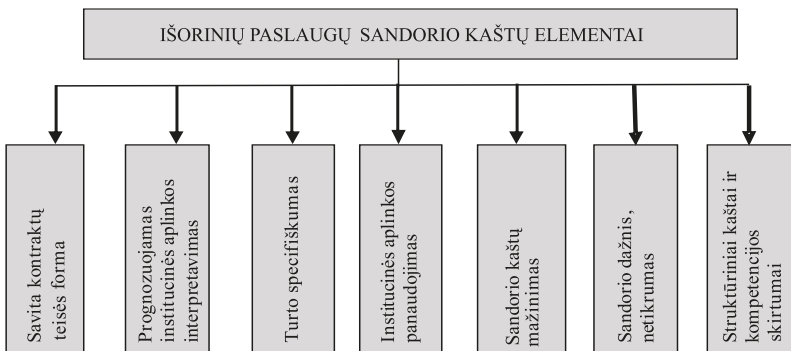
Apibendrinant galima daryti išvadą, kad išorinių paslaugų teikimas lemia verslo procesų paskirstymą ar persikirstymą nuo vidinių iki išorinių šaltinių. Išorinių paslaugų teikėjo pasirinkimas priklauso nuo įmonės veiklos, dydžio, taip pat viešųjų pirkimų. Išorinių paslaugų pasirinkimo procesas yra tapatus ir kitose organizacijose.

3. IŠORINIŲ PASLAUGŲ TEIKIMO SANDORIO KAŠTŲ ELEMENTAI

Atlikus mokslinės literatūros analizę, skiriamos pagrindinės išorinių paslaugų teikimo sandorio kaštų koncepcijos:

- sandoris yra pagrindinis analizės vienetas;
- svarbiausios dimensijos, dėl kurių sandoriai skiriasi, yra dažnis, netikrumas ir ypač turto specifiškumas;
- kiekvienas bendras valdymo metodas yra apibūdinamas kaip tam tikras požymių, lemiančių struktūrinius kaštų ir kompetencijos skirtumus, rinkinys;
- savita kontraktų teisės forma palaiko kiekvieną bendrą valdymo metodą;
- valdytojai, rinkdamiesi valdymo struktūras, elgiasi taip, kad sumažintų sandorio kaštus;
- sandorio kaštų teorijai būdingas prognozuojamas institucinės aplinkos interpretavimas, paremtas parametru kaita, kuri gali paskatinti valdymo kaštų pokyčius.

Čia tiesioginiai kaštai gretinami su galimomis alternatyvomis, hipotetinės idėjos yra laikomos netinkamos pasirinkimui, o efektyvumo testas yra pagrindinis tinkamos alternatyvos radimo būdas. Išorinių paslaugų teikimo sandorio kaštų ekonomikos pagrindiniai elementai vaizduojami 6 paveiksle.



6 pav. Išorinių paslaugų teikimo sandorio kaštų elementai

Šaltinis: sudaryta autorės

3.1. IŠORINIŲ PASLAUGŲ TEIKIMO SANDORIO KAŠTŲ ANALIZĖS KRITERIJAI

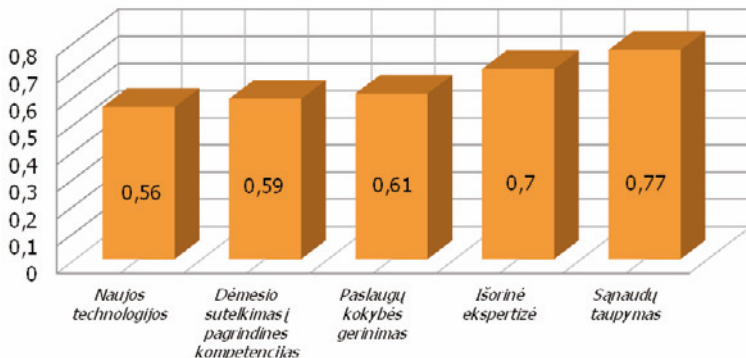
Nors išorinių paslaugų teikimas ir skiriasi nuo galutinių prekių ir paslaugų eksporto, tačiau jį galima analizuoti pagal tuos pačius kriterijus, kaip ir galutinių prekių ir paslaugų eksportą: šalis gamina tai, ką ji gali gaminti geriausiai. *Vis dėlto pagrindinis klausimas – ar sandorio kaštai padidina, ar sumažina bendrąją ekonominę gerovę?* Pastebima daugėjant šios rūšies verslo įmonių paslaugų srityje. Anot Holstrom ir Milgrom (1991), užsienio išorinis paslaugų teikimas sunaikina darbo vietas tose ekonomikos šakose, kurios anksčiau gamindavo tokius produktus, kurie šiuo metu yra importuojami.

Yra daug priežasčių, kodėl išorinių paslaugų teikimas tapo svarbia verslo planavimo veikla: strateginių bei ekonominių priežasčių, svarbių tendencijų, kurios lemia dabartinę ir ateities išorinių paslaugų teikimo sėkmę. Viena iš priežasčių, kodėl išorinių paslaugų teikimas yra svarbus kiekvienoje organizacijoje, yra ta, kad visos įmonės planuoja savo veiklą keleriems metams į priekį, kuria strateginius planus, tokius kaip pelno gavimas, kokybės standartai ir t. t. Todėl svarbu yra nuspręsti, kur bus sutelkti visi įmonės vidiniai procesai ir ar bus samdomi išorinių paslaugų teikėjai. Jei įmonė nori susitelkti ties naujų produktų kūrimu, tada visi išteklių turėtų būti sutelkti į naujas technologijas bei gamybą, o antraeilius procesus reiktų perleisti išorinių paslaugų teikėjams. Williamson (1985) teigimu: „Jei nemokoma savo darbuotojų, kad šie atitiktų aukštus standartus, dėl savaimės suprantamų komercinių priežasčių reiktų perleisti strateginius pardavimo planus“.

Verta paminėti, kad išorinių paslaugų teikimas tampa neatsiejama verslo dalimi ir teisingu sprendimu nustatinėjant įmonės strategijas bei planus. Goldsmith (2003) akcentuoja, kad jo atliktos apklausos metu penkiasdešimt dviejų didelių įmonių (83 proc. jų yra JAV įmonės) vadovai buvo prašomi nurodyti svarbiausias priežastis, dėl ko yra naudojama išorinių paslaugų teikimo alternatyva. Dažniausiai buvo nurodomos šios priežastys: sąnaudų taupymas (77 proc. respondentų), išorinė ekspertizė (70 proc.), paslaugų kokybės gerinimas (61 proc.), dėmesio

sutelkimas į pagrindines kompetencijas (59 proc.), naujausios technologijos (56 proc.) (žr. 7 pav.).

Naudojimosi išorinėmis paslaugomis priežastys



7 pav. Priežastys, lemiančios paslaugų teikėjų pasirinkimą iš išorės

Šaltinis: parengta pagal Goldsmith, 2003

Apibendrinus galima teigti, kad pasirenkant išorinių paslaugų teikėją, vis dar daugiausia dėmesio yra skiriama sąnaudų taupymui, o ne naudai, atsiradusiai optimizavus verslo procesus. Ši tendencija taip pat vyrauja ir Lietuvos įmonėse. Nemažas dėmesys yra skiriamas ir užsienio ekspertizei. Neatsiejama išorinių paslaugų teikimo dalis yra naujausios ir pažangiausios technologijos, nes klientas visada bus tikras, kad tuo pasirūpins išorines paslaugas teikianti įmonė. Vis dėlto kiekvienas verslas turi ir savų rizikos veiksnių, išorinių paslaugų teikimas taip pat.

Prieš tai pateiktam požiūriui galima pritarti, nes išorinių paslaugų teikėjams teikti išorines paslaugas kai kada yra rizikinga, nes šios įmonės rizikuoja investuodamos į technologijas bei žmogiškuosius išteklius kliento įmonėje, o klientas to išvengia, mokėdamas nustatytą mokestį už suteikiamas paslaugas. Rizikos veiksniai turi įtakos sėkmingam bendradarbiavimui tarp kliento ir paslaugų teikėjo. Vienas iš svarbiausių rizikos veiksnių gali būti vietinėje rinkoje ar tarptautiniu mastu vykdomi projektai. Kai klientas ir rangovas yra įsikūrę skirtingose šalyse, visuomet kyla daugiau nesusipratimų. Tompkins (2009) dažniausiai pasitaikančius rizikos veiksnius skirsto pagal veiklos etapus:

I. *Pasirengimas, projekto inicijavimas, kūrimas.* Šiame etape pasitaiško šie rizikos veiksniai: vadovai neremia projekto, darbuotojai reaguoja neigiamai; nesutampa kliento tikslai su teikėjo galimybėmis; nėra informacijos apie išlaidas ir atliekamus darbus; neišsami paslaugų teikėjo analizė; neteisingai sudarytas sandoris ar sutartis.

II. *Projektovykdymas.* Šiame etape dažniausiai pasitaikančios problemos: politiniai nesutarimai (jei klientas ir paslaugų teikėjas įsikūręs kirtingose šalyse), techninės problemos, kliento įmonės valdytojai sava-noriškai nedalyvauja procese, darbuotojai priešinasi inovacijoms, kelionės išlaidos (jei klientas ir paslaugų teikėjas įsikūrę skirtingose šalyse).

III. *Rizikos veiksniai trečiame etape:* efektyvumo priemonės nėra suprantamos, nesilaikoma sandorio sąlygų, nuobaudas nesilaikant sandorio sąlygų sumoka abi pusės.

Išanalizavus visuose trijuose etapuose vyraujančius veiksnius, galima daryti išvadą, kad tiek išorines paslaugas teikiančios įmonės, tiek jų klientai turi gerai pasiruošti naujiems projektams. Pirmiausia, reikia išsamiai išanalizuoti kliento įmonėje esančius procesus, sutarti svarbiausius bendradarbiavimo punktus, sąlygas irkita. Nors išorinių paslaugų teikimas gali pasirodyti labai naudingas, tačiau daugelis įmonių taip pat turi daug trūkumų. Svarbu, kad kiekviena atskira įmonė tiksliai įvertintų savo poreikius ir nustatytų, ar naudojimasis išorinėmis paslaugomis yra perspektyvi alternatyva Lietuvoje ir kitose šalyse. Tose šalyse, kuriose yra prasta ekonominė situacija, naudojimasis išorinėmis paslaugomis gali būti nauja grėsmė, kuri prisidėtų prie darbuotojų nesaugumo.

Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize galima teigti, kad pasirinkdama išorinių paslaugų teikėją bendrovė turi numatyti, kokių priemonių reikės imtis iškilus problemoms, pavyzdžiui, kreiptis į kitus išorinių paslaugų teikėjus. Klientas ir paslaugų teikėjas turi nuolat bendrauti tarpusavyje. Taip pat reiktų paskirti darbuotoją, atsakingą už bendradarbiavimą su išorinių paslaugų teikėju.

3.2. NAUDOJIMOSI IŠORINĖMIS PASLAUGOMIS PASEKMĖS ĮMONĖS, ŠALIES IR TARPTAUTINIŲ POŽIŪRIŲ

Mokslinės literatūros analizė taip pat atskleidė, kad nors ir yra daug atlikta mokslinių darbų, vienaip ar kitaip susijusių su sandorio kaštų elementų taikymu įmonių veikloje, tačiau daugelyje jų nagrinėjamos prekių, pusgaminių ar nepagrindinių įmonės funkcijų išorinės paslaugos. O mokslinių darbų, kurių tyrimo objektas būtų išorinių verslo paslaugų teikimas ir jo taikymo galimybės bei pasekmės globalizacijos sąlygomis, yra nedaug. Didžiąją dalį darbų, nagrinėjančių naudojimąsi išorinėmis paslaugomis globalizacijos sąlygomis bei jo įtaką ekonominės veiklos plėtrai, sudaro užsienio mokslininkų darbai (Grossman, Hart, 1986; Williamson, 1985; Jones, Kierzkowski, 2001; Juma'ah, Wood, 2000; Juma'ah, Wood, 2001; Lo Turko, 2007; Grossman, Helpman, 2005; Feenstra, Hanson, 1996; Girma, Gorg, 2004; Kleinert, 2003).

Įmonės požiūriu naudojimas išorinėmis paslaugomis leidžia kompanijoms įtraukti daugiau ekspertų. Mokslininkai nuolat nagrinėja, ar įmonėms tikslinga naudotis išorinėmis tyrimų ir plėtros veiklos paslaugomis, ar verčiau atlikti tyrimų ir plėtros veiklą savo šalyje, geriau sudaryti nuolatines ar projektines sutartis.

Viena vertus, išorinaudos procesas įmonei yra visapusiškai naudingas, tačiau turi ir gana didelių grėsmių. 5 lentelėje pateikiami pagrindiniai išorinaudos teikiami privalumai ir galimi proceso trūkumai įmonės požiūriu.

5 lentelė. Išorinaudos privalumai ir trūkumai įmonės požiūriu

Išorinaudos privalumai įmonės atžvilgiu	Išorinaudos trūkumai įmonės atžvilgiu
Kaštų mažinimas	Perkelto proceso kontrolės praradimas
Laiko sąnaudų mažinimas	Sunkiai sugrąžinamas atgal procesas
Paslėptų kaštų atskleidimas	Momentiniai kaštai
Akcijų vertės kilimas	Moralė
Paprastesnė išlaidų kontrolė	Kokybė
Kokybė	Darbuotojų mažėjimas
Kultūriniai mainai	Lankstumo praradimas
Procesų pertvarkymas	Prarastos galimybės
Techninė pagalba	Sutarties kaštai
Koncentracija į efektingesnę valdymą	

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis McIvor (2000) ir Lonsdale, Cox (1998).

Kaip matyti iš 5 lentelės, didžiausi išorinaudos privalumai įmonei yra kaštų bei laiko sąnaudų mažinimas, todėl dažniausiai įmonės imasi pirkti išorinaudos paslaugas būtent tuomet, kai nusprendžiama mažinti patiriamus kaštus arba laiko sąnaudas. Tai tik keli pirmiausiai atsirandantys išorinaudos privalumai, kai tam tikras procesas ar dalis proceso pagal sutartį yra perduodami išorinaudos paslaugų tiekėjui. Kurį laiką praktikuojant išorinaudą gali atsiskleisti paslėpti įmonės kaštai. Tokie kaštai atsiskleidžia iškėlus procesą iš įmonės vidaus į išorę, kai galima įvertinti, kiek būtų kainavę tokį procesą vykdyti viduje. Įmonės kaštų mažinimo dėl išorinaudos pasėkmė dažnai gali būti akcijų vertės kilimas, nes įmonės rodikliai gerėja. Išorinauda kartais įvardijama kaip įmonės strategijos dalis, todėl tokie privalumai, kaip paprastesnė išlaidų kontrolė ar procesų pertvarkymas, yra svarbūs įmonės veiklai. Vykdam šio pobūdžio reformas, atsiranda galimybė patikrinti vykdomus procesus, pasiekti efektyvesnės įmonės veiklos bei lengviau kontroliuoti ir planuoti patiriamus kaštus, nes perkeltų procesų kaštai tampa fiksuoti pagal išorinaudos sutartį.

Kita vertus, prieš pradedėdamos naudotis išoriniais ištekliais, įmonės turi labai gerai apsvastyti visas galimas proceso grėsmes. Praktikuojant išorinaudą, gali atsitikti ir taip, jog sugaištas laikas ir patirti kaštai viršys tą naudą, kurios įmonė tikėjosi pradžioje. Į išorę perkeltos proceso kontrolės praradimas, lankstumo reaguojant į rinkos pokyčius sumažėjimas, sudėtingos proceso atšaukimo bei nutraukimo procedūros gali ne tik sukurti papildomų kaštų, bet ir sumažinti įmonės pagrindinės veiklos efektyvumą. Taip išorinauda gali net pakenkti įmonės konkurenciniam pranašumui.

Vis dėlto galima teigti, kad sandorių sudarymas įmonėms naudingas, nes padidina išorinių išteklių pritraukimo galimybes. Nors vis didėjanti intelektualinės nuosavybės apsauga neskatina išorinio paslaugų teikimo ir ekonominio efektyvumo, tačiau gali daryti poveikį kitoms sritims, pavyzdžiui, gali prisidėti prie produkto gyvavimo ciklo ilginimo.

Atlikus tyrimą nustatyta, kad kiekvienos įmonės gamybos našumą lemiantys veiksniai yra diferencijuoto produkto sukūrimas ir technologija, kuri jau yra standartizuota. Pagal produkto gyvavimo ciklo teoriją,

įmonės siekia sumažinti gamybos kaštus, mažindamos tyrimų ir plėtros veiklos kaštus. Įmonė gali diegti kaštus mažinančias naujoves savo įmonėje (vadinamoji *in-house* inovacija). Tai pasiekama įmonei pasisamdžius mokslininką tyrėją ar tyrėjų grupę. Kitas būdas – išskelti tyrimų ir plėtros veiklą į užsienį ir tokiu būdu vykdyti ją per pagrindinį agentą. Pirmąjį būdą įmonės renkasi tada, kai savoje šalyje yra neribota darbuotojų, galinčių dirbti moksliniais tyrėjais, pasiūla, ir kai minėti tyrėjai sutinka dirbti už užmokestį, kuris yra lygus išoriniam konkurenciniam darbo užmokesčiui.

Jei vis dėlto nusprendžiama naudotis tyrimų ir plėtros veiklos išorinėmis paslaugomis, svarbu sudaryti mokėjimo už darbą tvarkaraštį. Galima nustatyti fiksuotą mokestį, nepriklausantį nuo pardavimų apimties, bei galima nustatyti procentinį mokestį, priklausantį nuo pardavimų apimties. Paprastai yra naudojama pastarojo sandorio forma. Ji laikoma geriausia žemės ūkio sektoriui ir konstravimo pramonei. Ekonomiškai užmokestį, sumokamą pagrindiniam agentui užsienyje, galima aiškinti kaip kaštus, kurie būtų patirti atliekant tyrimų ir plėtros veiklą savo šalyje. Pastebima tendencija, kad tam tikrų paslaugų (pvz., patalpų valymas, maitinimas ir kt.), kurias paprastai atlikdavo bendrovės (įmonės) darbuotojai, atsisakoma, norint šias paslaugas užsisakyti iš kitos bendrovės, o vėliau, pasibaigus paslaugų sutarties terminui, – iš dar kitos. Kyla klausimas, ar įmonė, užsisakydama tam tikras paslaugas, perduoda dalį savo veiklos paslaugas atliekančiai įmonei? Buvo manoma, kad direktyva taikoma ekonominės veiklos atvejais, o ne perduodant sutartį dėl privačių paslaugų (valymo, buitinių, apsaugos ir kt.). Šią abejonę išsklaidė Europos Teisingumo Teismo (ETT) sprendimai. Pavyzdžiui, vienoje byloje bendrovė *Philips* neatlygintinai perdavė, o bendrovė *ISS Kantineservice* – priėmė gamybinės ir prekybinės patalpas, valgyklai būtinus įrenginius, elektrą, karštą vandenį, telefoną ir įsipareigojo užtikrinti bendrą įrenginių ir patalpų priežiūrą bei atliekų išvežimą. ETT, nagrinėdamas bylą dėl ankstesnės direktyvos Nr. 77/187/EEB taikymo, konstatavo, kad direktyva yra taikoma paslaugų dalies pirkimo situacijai, ir nustatė, jog užsakovo gamybos išteklių suteikimas priklauso prie įvairių įsipareigojimų, kurių sąlygos nustatytos dviejų įmonių pasirašytame susitarime.

Išorinių paslaugų nauda įmonei ir šaliai gerokai skiriasi, nes šis reiškinys veikia skirtingus procesus bei skirtingus ekonominius rodiklius. Pirmiausia, įmonė yra mikroekonomikos vienetas, ir tokių vienetų visuma sudaro makroekonomiką. Taigi, išorinauda šalies mastu turi įtakos kitokiems rodikliams nei įmonės mastu. Išorinaudos nauda arba žala priklauso nuo šalies išsivystymo, ekonomikos lygio, išorinaudos kiekio šalyje bei daugelio kitų makroekonominių rodiklių. Nagrinėjant išorinaudos teigiamus ir neigiamus padarinius šaliai, pirmiausia reikėtų suskirstyti šalis pagal ekonominio išsivystymo lygį.

Nors žemo išsivystymo šalims būdingas aukštas korupcijos lygis ir kartais verslui nepalankios sąlygos, išorinauda yra praktikuojama ir šiose šalyse. Paprastai mažai išsivysčiusios šalys tampa išorinių išteklių (pigios darbo jėgos, žemės, žaliavų ir t. t.) teikėjos. Žemo išsivystymo lygio šalims išorinauda yra naudinga, nes padeda mažinti nedarbą, net ir išliekant labai mažam darbo užmokesčiui. Tokiose šalyse atsirandanti išorinauda padeda gerinti bendrąją ekonominę, o kartais ir socialinę padėtį, nes korporacijos, vis dažniau patiriančios spaudimą dėl to, kad išnaudoja mažai išsivysčiusių šalių gyventojus, privalo rūpintis savo reputacija. Todėl jos imasi socialiai atsakingos įmonės politikos, steigdamos mokyklas ar kitus socialinius centrus. Kita vertus, mažai išsivysčiusios šalys patiria ir labai didelių nuostolių dėl išorinaudos. Išorinauda šiose šalyse, ypač jei ji vykdoma plačiu mastu, skatina spartų ekonomikos augimą, ir taip paspartinamas pats šalies vystymasis. Tačiau tokia nauda gali būti trumpalaikė, nes ilgalaikė išteklių nuoma gali sukelti didelę atlyginimų infliaciją bei ekonomikos perkaitimą, dėl kurių šalies vystymasis sulėtėja.

Išsivysčiusios šalys dažnai yra didžiausios išorinaudos paslaugų vartotojos, tačiau dėl jų ekonomikos dydžio ir užimamos dalies tarptautinėje prekyboje susidaro įvaizdis, jog šios šalys yra ir didžiausios išorinaudos paslaugų teikėjos. Išsivysčiusiomis šalimis dažniausiai yra laikomos industrinės valstybės su didelės galios ekonomika (pvz., Jungtinės Amerikos Valstijos, Vokietija, Japonija ir t. t.), todėl tokioms šalims dažnai yra naudinga nuomotis išteklius išorėje, kadangi gaminant prekes pigiau už valstybės ribų bei importuojant jas sutaupyta dėl mažesnių kaštų lėšas galima panaudoti kitose srityse, taip skatinant ekonomikos efektyvumą.

Analizuojant išorinaudos įtaką šalies konkurencingumui reikia pažymėti, kad išorinauda padeda sumažinti šaliai bendruosius gamybos kaštus, perkeliant gamybą į teritoriją, kurioje yra pigesnė darbo jėga, mokesčių lengvatos, mažesni aplinkos apsaugos reikalavimai ar kiti privalumai. Taip galima gauti pigesnės produkcijos arba užsitikrinti pigesnę paslaugų tiekimą. Tai padeda šaliai išlikti konkurencingai greit besikeičiančiomis rinkos sąlygomis.

Nors išorinauda dažniausiai naudojasi atskiros įmonės ar didelės tarptautinės korporacijos, tačiau spaudoje ir moksliniuose straipsniuose išorinauda neretai įvardijama kaip šalių veikla bei globalizacijos pasekmė. Tai nėra vienpusis reiškinys. Jei gamyba ar tiekimas yra perkeliama į kitą šalį, tada ši šalis tampa išorinaudos centru, išteklių nuomininko priėmėja. Išorinaudos centras gali būti šalis, į kurią perkeliama gamyba ar paslaugų tiekimas, siekiant mažinti kaštus ir maksimizuoti pelną. Daugelis šalių, kurios praktikoja išorinaudą ir gamybos perkėlimą, tuo pat metu pačios yra išorinaudos centrai kitoms valstybėms. Taip yra todėl, jog šalys skatina abipusę išorinaudą (ir nuomotis išteklius kitur, ir priimti išteklių naudotojus savo šalyje kaip nuomos centre). Abipusę išorinauda šaliai yra naudinga, nes ji gali gana stipriai padidinti šalies konkurencingumo bei gerovės rodiklius. Pabandykime pažvelgti į gautą naudą iš kiekvienos išorinaudos krypties atskirai.

Jeigu šalis yra išorinaudos centras, nuomojantis išteklius kitoms šalims, ji gali naudotis šiais išorinaudos privalumais:

1. Galimybė sukurti daugiau darbo vietų ir taip mažinti nedarbo lygį. Po kurio laiko padidėja ir bendrasis gyvenimo lygis šalyje, ekonomika tampa efektyvesnė, tuo pat metu gerinami šalies ekonominiai ir socialiniai rodikliai.
2. Padidėjusiais tiesioginių užsienio investicijų srautais į šalį. Tiesioginių užsienio investicijų srautai skatina inovacijas bei technologinę pažangą, dėl kurios šalies ekonomika tampa efektyvesnė, šalis tampa patrauklesnė tolesnėms investicijoms.
3. Padidėjusiu eksportu bei importu, pakilusiu tarptautinės prekybos lygiu.

Vis dėlto, atsižvelgiant į tai, kad šalies ištekliams besinaudojantys išorės vartotojai stengiasi įgyvendinti perkeliamus procesus su kuo mažesniais kaštais, darbo užmokestis šalyje yra santykinai mažas, ir tai gali būti vienas didžiausių trūkumų išteklius išoriniams vartotojams nuomojančiai šaliai.

Jeigu šalis nuomojasi išteklius kitose šalyse, išorinauda jai gali būti naudinga dėl šių priežasčių:

1. Labiau išsivysčiusių įmonių bei pramonės šakų asiradimo. Nuomodamosi pigesnius išteklius užsienio rinkose, įmonės sutaupo lėšų, kurias gali investuoti į produktų tobulinimą ir/ar technologinę pažangą. Taip pat padidėja įmonių pelnas, kuris yra vienas iš svarbiausių šalies bendrojo vidaus produkto augimo veiksmų.
2. Išsilavinimo lygio kilimo. Dėl kaštų perkėlimo įmonėms nebereikia pigios darbo jėgos, tačiau reikia išsilavinusių darbuotojų, kurie galėtų dirbti darbą, reikalaujantį specialios kvalifikacijos.
3. Padidėjusio eksporto bei importo, kylančio tarptautinės prekybos lygio.

Šalių, teikiančių išorinių išteklių nuomos paslaugas bei besinaudojančių šiomis paslaugomis, savybės ekonominiu požiūriu pateikiamos 6 lentelėje.

6 lentelė. Išorinius išteklius nuomojančių ir naudojančių šalių ekonominės savybės

Lyginamasis veiksnys	Šalys – išorinių išteklių nuomotojos	Šalys – išorinių išteklių naudotojos
Darbo rinka	Sukuriama daugiau darbo vietų	Darbo vietų skaičius mažėja
Darbo jėgos kvalifikacija	Dominuoja žemos kvalifikacijos darbuotojai	Dominuoja aukštos kvalifikacijos darbuotojai
Darbo kryptis	Įmonės darbuotojai dirba užsienio užsakovui (įmonės valdytojui)	Įmonės darbuotojai dirba savo įmonei
Ekonomikos reguliavimas	Ekonomika reguliuojama politinių jėgų	Ekonomika reguliuojama įstatymų

Šaltinis: parengta autorės

Taigi, iš esmės šaliai naudinga abiejų kryptių išorinauda, nes dažniausiai ji teigiamai veikia šalies ekonominius rodiklius. Tačiau visada turėtų būti saugomasi galimų ekonominių grėsmių. Kadangi šalies ekonomika susideda iš daugelio smulkių veiksmų bei šalyje veikiančių įmonių sėkmės, daugelis šalių skatina išorinaudą įvairiomis priemonėmis, nes tai šaliai padeda išlaikyti ekonominius rodiklius konkurencingus.

Analizuojant išorinaudos kryptis įvairiose pasaulio šalyse, reikia pažymėti, kad, pagal statistinius duomenis, šalys, dažniausiai besinaudojančios išorinauda kitose šalyse, yra JAV bei kitos industrinės šalys (Vokietija, Japonija, Olandija, Italija, Prancūzija, Jungtinė Karalystė). Kadangi dažniausiai šalys, kurių ekonomika yra išvystyta mažiau, tarptautinėje prekyboje dalyvauja ne taip aktyviai, pirkdamos ar parduodamos mažesnių kiekių prekių ir paslaugų, lyginant statistinius duomenis yra itin svarbu išorinaudos įtaką išreikšti atitinkamai pagal šalies ekonomikos dydį. Norint tai padaryti, išorinaudos mastas išreiškiamas bendroju vidaus produktu. Tuomet situacija pirmaujančiųjų šioje srityje valstybių sąrašė gerokai pasikeičia. 7 lentelėje pavaizduoti duomenys apie šalis, gaunančias daugiausiai pelno ar patiriančias nuostolių iš išorinaudos paslaugų. Teigiami skaičiai lentelėje atspindi grynąją išorinaudos paslaugų suteikimo kiekį, o neigiami skaičiai – grynąją išorinaudos pirkimo kiekį.

7 lentelė. Šalys, gaunančios daugiausiai pelno (patiriančios nuostolių) iš išorinaudos paslaugų

Šalis	Suteikta išteklių nuomos paslaugų (eksportas, dol.)	Šalis	Pirkta išteklių nuomos paslaugų (importas, dol.)
D. Britanija	23 628,68	Rusija	-3025,2
JAV	21 748,3	Italija	-4001,71
Honkongas	15 663,41	Korėja	-4555,3
Indija	6813,44	Indonezija	-7985,71
Singapūras	3826,12	Japonija	-8321,25
Kinija	1967,2	Vokietija	-12 144,72

Šaltinis: parengta autorės pagal TVF Pasaulio ekonomikos apžvalgos duomenis, 2012

Nors vyrauja visuotinis požiūris, kad besivystančios šalys, tokios, kaip Kinija ir Indija, dažniau teikia išteklių nuomos paslaugas nei naudojasi jomis kitose šalyse, 7 lentelės duomenys rodo, kad daugiausiai naudos iš išorinaudos nuomodamos išteklius gauna didžiosios išsivysčiusios šalys: Jungtinės Amerikos Valstijos ir Jungtinė Karalystė. Šios dvi šalys jau nuo 1980 metų kasmet gauna daugiausiai pajamų iš išorinaudos, tiek nuomodamos išteklius, tiek ir pačios naudodamosis išorinauda kitose šalyse. Jei visos kitos šalys sumažintų dalį išteklių, kuriuos nuomojasi iš JAV ar Jungtinės Karalystės, šios dvi šalys prarastų nemažą dalį biudžeto įplaukų. Kitų išsivysčiusių šalių patiriama nauda iš išorinaudos nacionalinės sąskaitos balanse svyruoja nuo nedidelių nuostolių iki nedidelių pajamų padidėjimų. Iki 1996 metų Indijos eksporto ir importo balansas buvo gana stabilus, tačiau vėlesniais laikotarpiais eksporto mastai šalyje labai stipriai išaugo, ir tai lėmė aukštą padėtį tarp šalių, gaunančių daugiausiai pajamų iš išteklių nuomos paslaugų. Kinijoje santykis tarp importo ir eksporto dažnai yra cikliškas, bet, kaip rodo bendrieji balanso duomenys, ir ši šalis gauna pajamų iš išteklių nuomos.

Lyginant naudojimosi išoriniais ištekliais įvairiose ūkio šakose statistinius duomenis, nustatyta, kad naudojimosi išoriniais ištekliais mastas Jungtinių Valstijų paslaugų sektoriuje auga, tačiau tai vis dar nėra itin paplitęs išteklių šaltinis. IT ir kitų produktų importas į JAV sudaro tik 0,4 proc. viso BVP. Didžiojoje Britanijoje šis skaičius yra šiek tiek didesnis ir šiuo metu sudaro 5,5 proc. bendrojo vidaus produkto. Išorinių išteklių naudojimas gamybos sektoriuje yra daug platesnis nei paslaugų sektoriuje tiek JAV, tiek Didžiojoje Britanijoje. Importas, paskatintas išorinaudos šiame sektoriuje, sudaro 27 proc. BVP Didžiojoje Britanijoje, ir 12 proc. JAV. 8 lentelėje pateikiami duomenys apie šalis – išorinių išteklių tiekėjas, verslo paslaugų bei kompiuterių paslaugų srityse.

8 lentelė. Šalys – išorinių paslaugų tiekėjos – verslo ir kompiuterių paslaugų srityse

Šalis	Verslo paslaugos (% nuo BVP)	Šalis	Kompiuterių/IT paslaugos (% nuo BVP)
Vanuatu	17,13	Airija	8,54
Singapūras	14,98	Kipras	2,19
Honkongas	11,53	Liuksemburgas	1,09
Papua Naujoji Gvinėja	10,55	Kostarika	0,91
Liuksemburgas	9,78	Belgija	0,76
Indija	3,79	D. Britanija	0,36
D. Britanija	2,35	Vokietija	0,26
Prancūzija	1,45	Prancūzija	0,08
Vokietija	1,4	JAV	0,05
Kinija	0,82	Kinija	0,05
Rusija	0,58	Rusija	0,04
JAV	0,56	Japonija	0,03

Šaltinis: parengta autorės pagal TVF Pasaulio ekonomikos apžvalgos duomenis, 2012

Kaip matyti 8 lentelėje, Vanuatu ir Singapūre verslo paslaugų teikimas išorės klientams sudaro pakankamai didelę dalį šių šalių bendrojo vidaus produkto (atitinkamai 17,13 ir 14,98 proc.). Tuo tarpu JAV, Japonijoje, Didžiojoje Britanijoje, Rusijoje verslo bei IT paslaugų teikimas išorės klientams sudaro nedidelę dalį BVP. Apibendrinant galima teigti, jog naudojimas išoriniais ištekliais gamybos sektoriuje yra daug platesnis nei paslaugų sektoriuje, ir šiuo metu tokios tendencijos išlieka.

Išorinaudos skirtingose pasaulio šalyse sąlygos ekonomikos moksliniuose tyrimuose vertinamos naudojant A. T. Kearney pasaulinį paslaugų indeksą. Pagal šį indeksą yra sudaromas šalių, kuriose yra sukurtos geriausios sąlygos išteklių nuomai, sąrašas. Šiuo metu indeksu yra vertinama 50 šalių, kurios atrenkamos pagal nuotolinių paslaugų kiekį, vyriausybės pastangas skatinti išorinaudą bei kitus reikšmingus rodiklius. Šalys yra vertinamos pagal keturiasdešimt tris kriterijus trijose pagrindinėse srityse:

- finansinio patrauklumo;
- darbo jėgos ir specializuotos darbo jėgos kiekiu;
- verslo aplinkos (Gorg ir kt., 2007).

Suformuotiems šiems trims kriterijams yra suteikiami atitinkami balai pagal svarbą (40-30-30). 9 lentelėje pateikiami skirtingų pasaulio šalių aplinkos išteklių nuomai vertinimai pagal Kearney indeksą.

9 lentelė. Sąlygų išteklių nuomai skirtingose šalyse vertinimas pagal A. T. Kearney pasaulinį paslaugų indeksą

Šalis	Finansinio patrauklumo indeksas	Darbo jėgos ir specialistų kiekio indeksas	Verslo aplinkos indeksas	Bendrasis indeksas
Indija	3.22	2.34	1.44	7.00
Kinija	2.93	2.25	1.38	6.56
Malaizija	2.84	1.26	2.02	6.12
Tailandas	3.19	1.21	1.62	6.02
Brazilija	2.64	1.78	1.47	5.89
Indonezija	3.29	1.47	1.06	5.82
Čilė	2.65	1.18	1.93	5.76
Filipinai	3.26	1.23	1.26	5.75
Bulgarija	3.16	1.04	1.56	5.75
Meksika	2.63	1.49	1.61	5.73
Singapūras	1.65	1.51	2.53	5.68
Slovakija	2.79	1.04	1.79	5.62
Egiptas	3.22	1.14	1.25	5.61
Jordanija	3.09	0.98	1.54	5.60
Estija	2.44	0.96	2.20	5.60
Čekija	2.43	1.10	2.05	5.57
Latvija	2.64	0.91	2.00	5.56

Šaltinis: A. T. Kearney pasaulinio paslaugų indekso ataskaita, 2011

Pažymėtina, kad šis indeksas tik minimaliai vertina jau esamą išorinaudos mastą šalyje. 9 lentelėje pateikiamas šalių vertinimas pagal tai, kiek šalies įmonių teikia ir kiek naudojami išoriniais paslaugomis. Kearney indeksas nematuoja esamo išorinaudos kiekio jokia matematine išraiška. Taip vertinamos šalys siekiant nustatyti tas, kurios yra tinkamiausios teikti išorinaudos paslaugas pasaulyje. Tam tikra prasme ver-

tinamas šalių konkurencingumas teikiant išorinaudos paslaugas. Kaip matyti 9 lentelėje, pagal Kearney indeksą pirmaujančios šalys yra Kinija ir Indija. Šios šalys yra konkurencingos, kalbant apie išorinaudos paslaugų teikimą. Abiejose šalyse yra gana žemas darbo užmokesčio lygis ir aukštas darbo našumas. Nors šioms šalims yra kilusi grėsmė patirti ekonomikos perkaitimą ir atlyginimų infliaciją, tačiau kol kas Indija ir Kinija tebėra pirmaujančios šalys pagal potencialą teikti išorinaudos paslaugas. Visas Azijos regionas turi tinkamas sąlygas teikti išorinaudos paslaugas, ir visoje teritorijoje yra gana stipriai paplitusi išorinauda tiek gamybos, tiek paslaugų rinkose. Taivanas, Singapūras ir Filipinai yra gerai žinomi išteklių nuomos centrai paslaugų rinkoje, ypač dažnai įmonės čia perkelia savo pagalbinius biurus (angl. *back – office*).

Išorinių išteklių nuomos bei naudojimosi ištekliais iš išorinių šaltinių apimtys šalyje moksliniuose tyrimuose yra dažnai naudojamos kaip šalies konkurencingumo pasaulinėse rinkose nustatymo kriterijus. Tuo tikslu abiejų kryptių išorinaudos apimtys yra lyginamos su Pasaulio ekonomikos forumo pateikiamais įvairių šalių konkurencingumo indeksais. Remiantis šiais duomenimis, atliekama koreliacinė analizė, ieškoma sąsajų tarp dviejų minėtų kintamųjų bei bandoma logiškai pagrįsti gautus rezultatus.

Pažymėtina, kad skirtingi rezultatai gaunami neperskaičius išorinaudos apimčių pagal šalies dydį, t. y. analizuojant išorinaudos apimtį skirtingose šalyse vertine išraiška ir perskaičius išorinaudos apimtį pagal šalies dydį, t. y. atsižvelgus į šalies ekonomikos dydį bei perskaičius išorinaudos apimtį kaip tam tikrą BVP procentą. 10 lentelėje pateikiami lyginamieji duomenys, atspindintys šalių, praktikuojančių abiejų kryptių išorinaudą, konkurencingumo įvertinimą.

10 lentelė. Santykis tarp šalių konkurencingumo įvertinimo bei abiejų krypčių išorinės apimčių vertine išraiška

Vieta	Šalis, teikianti išorinės paslaugas	Šalies konkurencingumo indeksas pagal Pasaulio ekonomikos forumo vertinimą	Vieta	Šalis, naudojanti išorinės paslaugas
1	JAV	2	1	JAV
2	D. Britanija	12	2	Vokietija
3	Vokietija	4	3	Japonija
4	Prancūzija	20	4	Nyderlandai
5	Nyderlandai	8	5	Italija
6	Indija	57	6	Prancūzija
8	Japonija	21	9	D. Britanija
14	Kinija	39	11	Indija
29	Rusija	58	18	Kinija
Koreliacijos koeficientas	0.73959	1.1.8.	Koreliacijos koeficientas	0.764931373

Šaltinis: Pasaulio ekonomikos forumas, Pasaulinio konkurencingumo ataskaita, 2012

10 lentelės duomenys rodo, kad pirmaujančias vietas, šalies konkurencingumą vertinant pagal išorinės apimtis vertine išraiška, užima didžiosios industrinės šalys, tokios kaip JAV, Vokietija, Didžioji Britanija. Kadangi didžiosios pasaulio industrinės šalys užima didžiausią dalį pasaulio prekybos, natūraliai dėl savo dydžio ir ekonomikos masto jos tampa pirmaujančios. Šios šalys turi gerus konkurencingumo rodiklius, todėl koreliacijos koeficientas tarp šalių pozicijos išorinės rinkose bei pozicijos konkurencingumo vertinimuose yra statistiškai reikšmingas. Tačiau, norint geriau atskleisti išorinės įtaką šalies konkurencingumui, yra tikslinga išorinės apimtis perskaičiuoti pagal šalies ekonomikos dydį, t. y. išreikšti išorinės apimtis kaip tam tikrą BVP procentą (palyginimo rezultatus žr. 11 lentelėje).

11 lentelė. Santykis tarp šalių konkurencingumo įvertinimo bei abiejų krypčių išorinaudos apimčių procentais nuo BVP

Vieta	Šalis, teikianti išorinaudos paslaugas	Šalies konkurencingumo indeksas pagal Pasaulio ekonomikos forumo vertinimą	Vieta	Šalis, naudojanči išorinaudos paslaugas
2	Singapūras	4	1	Angola
3	Honkongas	13	4	Airija
21	Indija	57	44	Indija
33	D. Britanija	12	57	Vokietija
50	Prancūzija	20	74	Prancūzija
54	Vokietija	17	75	Rusija
79	Kinija	39	85	D. Britanija
88	Rusija	63	99	Kinija
90	JAV	2	103	Japonija
95	Japonija	21	117	JAV
Koreliacijos koeficientas	0.2319	1.1.9.	Koreliacijos koeficientas	-0.12

Šaltinis: Pasaulio ekonomikos forumas, Pasaulinio konkurencingumo ataskaita, 2012

Gauti rezultatai rodo, jog koreliacijos koeficientas yra nereikšmingas. Šiuo atveju galima daryti prielaidą, jog išorinaudos mastai statistiškai reikšmingai neveikia šalies konkurencingumo. Tokius rezultatus galima pagrįsti tuo, jog išorinaudos sandoriams sudaryti ieškoma šalių, kuriose gyvenimo lygis yra žemas bei maži atlyginimai, kadangi perkeliant procesus į tokias šalis galima stipriai sumažinti kaštus. Todėl logiška galėtų būti išvada, jog mažesnis šalies konkurencingumas daro ją patrauklią išorinaudos propagavimui.

Ryšius tarp išorinaudos bei atskirų šalies ekonominių ir finansinių rodiklių išsivysčiusiose ir besivystančiose šalyse yra analizavę daugelis mokslininkų. Pagrindinės mokslinių tyrimų kryptys čia yra ryšiai tarp šalies biudžeto ir tiesioginių užsienio investicijų, išorinaudos įtaka šalies produktyvumui ir konkurencingumui, pokyčiai darbo rinkoje ir kt.

Autoriai Dooley, Folkerts-Landau ir Garber (2007), analizavę ryšius tarp išsivysčiusių šalių biudžeto ir užsienio investicijų, nustatė, kad egzistuoja tiesiogiai proporcingas ryšys tarp išsivysčiusios šalies biudžeto deficito ir tiesioginių užsienio investicijų į besivystančias šalis. Tokių ryšių autoriai aiškina tuo, kad išsivysčiusi šalis sutinka perskirstyti savo darbo rinką ir netaikyti protekcionistinių priemonių dėl to, kad gauna naudą dėl pigesnės darbo jėgos besivystančioje šalyje, todėl tiesioginių užsienio investicijų apimtis didėja. Kai kurie mokslininkai, pavyzdžiui, Meshcheryakova (2005), įrodinėja, kad daugėjant išorinių paslaugų teikimo sandorių, šalies, kurios įmonės savo veikloje naudoja išorines paslaugas, BVP mažėja, o šalies, kurios įmonės teikia išorines paslaugas, atvirkščiai – didėja. Tačiau 2004 metų duomenimis, tokių išsivysčiusių šalių kaip JAV, Didžioji Britanija ir kt. paslaugų, susijusių su išorinių paslaugų teikimu, eksportas yra netgi didesnis nei importas (Amiti, Wei, 2004). Pavyzdžiui, JAV (kaip ir Didžiojoje Britanijoje) šių paslaugų prekyboje yra teigiamas saldo (nuo 1980 metų), turintis tendenciją didėti. Vadinasi, sumažėjus išorinių paslaugų teikimo apimtims, šios šalys patirtų nuostolius (vertinant absoliučiais dydžiais), o JAV einamosios sąskaitos deficitas dar labiau padidėtų, o ne sumažėtų. Vis dėlto tai nereikia, kad išsivysčiusių šalių grynasis paslaugų balansas yra teigiamas. Pavyzdžiui, Vokietijos verslo paslaugų balansas 1980–2005 metų laikotarpiu buvo deficitinis. Tuo pačiu laikotarpiu atitinkamas Prancūzijos balansas buvo nežymiai teigiamas. O laikotarpio pabaigoje – netgi neigiamas (Amiti, Wei, 2004).

Išorinių paslaugų teikimo reikšmę didinant produktyvumą nagrinėjo daugelis autorių (Siegel, Griliches, 2002; Krugman, 1995; Mann, 2003; Groot, 2001; Gorg ir kt., 2007; Gorg, Hanley, 2005 ir kiti). Pasak šių autorių, taikant išorinių paslaugų teikimo ir sandorio kaštų elementus, galima gerokai padidinti gamybos arba išorinių paslaugų teikimo produktyvumą, nes gali būti samdomi kvalifikuoti darbuotojai, sukuriantys didesnę pridėtinę vertę vartotojui, arba rangovų veikloje gali būti taikomos daug tobulesnės technologijos, taip pat lemiančios produktyvumo didėjimą. Tačiau atkreipiamas dėmesys ir į tai, kad išorinių paslaugų teikimo suponuotą šalies produktyvumo didėjimą reikia ver-

tinti labai atsargiai, nes, nors įmonių produktyvumas dėl minėtų priežasčių padidėja, vieno vidaus rinkos darbuotojo produktyvumas išlieka nepakitęs arba pakitęs nežymiai (Heshmati, 2003).

Remiantis atliktais tyrimais (Amiti, Wei, 2004; Gorg, Hanley, 2005; Blom-Hansen, 2003), daugiausia darbo vietų dėl naudojimosi užsienio išorinėmis paslaugomis prarandama gamybos sektoriuje. Daugeliui šių darbuotojų buvo mokamas mažesnis nei vidutinis šalies darbo užmokestis. Darbo vietos, kurios prarandamos informacinių technologijų srityje, yra mažos kvalifikacijos darbuotojų darbo vietos, tačiau aukštos kvalifikacijos darbuotojams gerai apmokamų darbo vietų daugėja. Darbo vietas praranda kompiuterių programuotojai, tačiau daugėja darbo vietų programinės įrangos inžinieriams (Stewart, 2007).

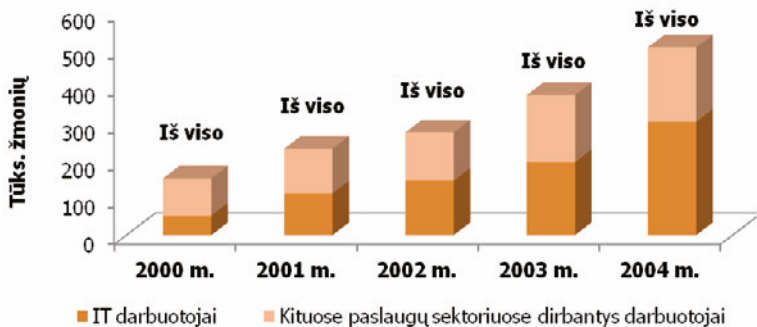
Mokslinėje literatūroje daugiausiai ekonomistų dėmesio sulaukianti naudojimosi išorinėmis paslaugomis pasekmė – pokyčiai darbo rinkoje. Skirtingi mokslininkai, įvertinantys įvairius sandorio kaštų elementus, jų ypatumus bei veiksmus, lemiančius užimtumo lygio kitimą, skirtingai argumentuoja savo nuomonę bei, priklausomai nuo to, daro skirtingas (kartais netgi priešingas) išvadas dėl naudojimosi išorinėmis paslaugomis pasekmių nedarbo lygio kitimui. Pagrindinis diskusijų objektas – darbo vietų praradimas dėl naudojimosi išorinėmis paslaugomis įmonių veikloje. Apskritai, globalizacijos sąlygota skirtingų rinkų integracija, sparti technologijų plėtra bei verslo vykdymo koncepcijos kitimas lėmė atskirų šalių darbo rinkų integraciją ir tarptautinių darbo komandų formavimąsi. Tačiau problema yra ta, kad, kai kurių mokslininkų teigimu, naudojantis išorinėmis paslaugomis sumažėja kvalifikuotų darbuotojų atlyginimas, didėja nedarbo lygis (Bhagwati ir kt., 2004). Bet tai nereiškia, kad tokia situacija (nedarbo padidėjimas) bus ilgalaikė. Viena vertus, yra persikvalifikavimo galimybė (žinoma, reikalaujanti laiko ir pastangų), kita vertus, naudojimosi išorinėmis paslaugomis pasekmė gali būti netgi kvalifikuotų darbuotojų nedarbo lygio sumažėjimas. Pavyzdžiui, atliktas JAV kvalifikuotų darbuotojų (tyrimo imtį sudarė respondentai, kurių metinės pajamos viršijo 100 tūkst. JAV dolerių) nuomonių tyrimas parodė, kad laisvos prekybos šalininkų skaičius nuo 57 proc. 1999 m. sumažėjo iki 28 proc. 2004 m. (Amiti, Wei,

2004). Toks laisvos prekybos, o kartu ir išorinių paslaugų teikimo, pasekmių vertinimas (kuris nebūtinai yra teisingas), sudaro sąlygas vykdyti lobistinę veiklą, teikiančią prioritetą įvairių protekcionistinių priemonių taikymui. Pavyzdžiui, Australijoje lobistai siūlė uždrausti programinės įrangos gamintojoms sudaryti sutartis su Indijos įmonėmis dėl paslaugų, susijusių su programinės įrangos kūrimu, įsigijimo iš išorės. 2004 m. kovo mėn. JAV Senate buvo pritarta siūlymui apriboti tarptautinį išorinių paslaugų teikimą, susijusį su valstybinių paslaugų teikimu (tačiau atitinkamas įstatymas nebuvo priimtas) (Amiti, Wei, 2004). Panašių pavyzdžių būtų galima rasti daugumos išsivysčiusių šalių prekybą bei pramonę reguliuojančios politikos praktikoje. Kai kurie ekonomikos specialistai, dirbantys JAV, įrodo, kad inovacijos, sukurtos užsienyje naudojant išorines paslaugas, sukurs papildomas darbo vietas kvalifikuotiems JAV darbuotojams, nes sudėtingos paslaugos ar prekės gamybai bus reikalinga aukštos kvalifikacijos darbo jėga (Reca, Zieg, 1995).

Darbuotojų paklausos didėjimas tiesiogiai veikia ir darbo užmokesčio didėjimą. Taigi, vienareikšmiškai vertinti naudojimąsi išorinėmis paslaugomis kaip naudingą ar žalingą šalies darbo rinkai negalima. Be to, nors, naudojantis išorinėmis paslaugomis, trumpuoju laikotarpiu padidėja kvalifikuotų darbuotojų nedarbo lygis, tai gali sąlygoti ir užimtumo didėjimą, nes išorės paslaugų sąlygotas veiklos pelningumo padidėjimas gali paskatinti įmones plėsti savo veiklą, tam samdant papildomą darbo jėgą. Tuo labiau, kad galimybė sukcentruoti veiklą ties tomis sritimis, kuriose įmonės turi konkurencinį pranašumą, bei nepagrindinių įmonės veiklų perkėlimas į pigesnių gamybos išteklių šalis, didina įmonės prekių/paslaugų konkurencingumą bei gali būti prekių/paslaugų kainų mažėjimo priežastimi. Tai gali lemti atitinkamų prekių/paslaugų bei darbo jėgos, reikalingos atitinkamoms prekėms/paslaugoms pagaminti/sukurti, paklausos padidėjimą. Tuo metu išorines paslaugas teikiančios šalies gyventojų nedarbo lygis mažėja dėl darbo paklausos augimo. Dėl tos pačios priežasties aukštos kvalifikacijos darbuotojų (nes išorinių paslaugų teikimo sektoriuje didžioji dalis darbuotojų turi aukštąjį išsilavinimą) darbo užmokestis didėja. Pasak Meshcheryakovas (Meshcheryakova, 2005), naudojantis išorinėmis paslaugomis, „kvali-

fikacijos premija“ – skirtumas tarp kvalifikuotos darbo jėgos darbo užmokesčio ir nekvalifikuotos darbo jėgos darbo užmokesčio– išorines paslaugas naudojančioje šalyje didėja, o išorines paslaugas teikiančioje šalyje – mažėja. Autorės atlikti empiriniai darbo užmokesčio kitimo naudojantis išorinėmis paslaugomis tyrimai parodė, kad taikant protekcionistines priemones (konkrečiai – importo muitą), šalies (analizuota JAV rinka) aukštos kvalifikacijos darbuotojų darbo užmokestis mažėja, atitinkamai nekvalifikuotų darbuotojų – didėja, vidaus investuotojų pelnas didėja. Tačiau, pasak autorės, tokio maito įvedimo duodama nauda nekompensuoja kvalifikuotų darbuotojų darbo užmokesčio sumažėjimo. Taigi šios protekcionistinės priemonės taikymas ne tik neatneša šaliai ekonominės naudos, bet yra net nuostolingas. Skirtumo tarp kvalifikuotų ir nekvalifikuotų darbuotojų darbo užmokesčių didėjimą lėmė technologijų plėtra ir tai, kad naujoms technologijoms valdyti reikalingi kvalifikuoti specialistai. Juolab kad reikalingi įgūdžiai leidžia greičiau suvokti technologines naujoves ir, žinoma, greičiau dėl to gauti naudos. Didelė informacinių technologijų svarba atsiskleidžia ir 8 paveiksle pateiktoje Indijos darbo jėgos (verslo paslaugų sektoriuje) struktūroje pagal veiklos sritį.

Indijos darbo jėgos struktūra išorinių paslaugų sektoriuje



8 pav. Indijos darbo jėgos struktūra pagal veiklos sritį išorinių paslaugų sektoriuje

Šaltinis: parengta pagal Hilsenrath, 2003

Darbuotojų, dirbančių informacinių technologijų srityje, didėjimo tempai yra didesni nei kitose paslaugų sektoriuose dirbančių darbuotojų. Kai kurie mokslininkai prognozuoja, kad šie tempai ateityje dar paspartės. Ekonomisto J. McCarthy teigimu, iki 2015 m. atitinkamas IT darbuotojų skaičius pasieks 3,3 mln. (pagal Hilsenrath, 2003). Be to, Hilsenrath (Hilsenrath, 2003) tyrimas parodė, kad daugelyje išsivysčiusių šalių darbo struktūros pasikeitimui (kai kvalifikuotai darbo jėgai, palyginti su nekvalifikuota, tenka didesnė santykinė dalis, kuri turi tendenciją ir toliau didėti) didžiausią įtaką turi technologijų plėtra.

Atlikti tyrimai parodė, kad sandorio kaštų elementai lemia darbo kaštų mažėjimą pasaulinėje ekonomikoje. Pavyzdžiui, kurioje nors šalyje egzistuojantis prekybos susivienijimas ar atitinkama užimtumo politika, lemianti tam tikro darbo užmokesčio lygio palaikymą, nedaro įtakos kitoje šalyje veiklą vykdančioms įmonėms ir, atitinkamai, darbo užmokesčio politikai. Todėl įmonės, atsižvelgdamos į savo veiklos ypatumus, rangos būdu gali samdyti darbo jėgą užsienyje daug pigiau, negu galėtų tai padaryti savo šalyje.

Pasak Feenstra ir Hanson (1999), tai paaiškina pastaraisiais metais pastebimą skirtingo lygio kvalifikacijos darbuotojų darbo užmokesčio atskirties didėjimą. Daugelis ekonomistų mano, kad apie 100 tūkst. aukštos kvalifikacijos darbuotojų visame pasaulyje migruoja į užsienį, ir tai yra santykinai nedidelė dalis, palyginti su visa darbo rinka bei darbo migracijos mastu, sukeltų kitų priežasčių. Tuo labiau, kad, pasak Hilsenrath (2003), net didžiausi įvairioje literatūroje nurodomi nuostoliai dėl išorinių paslaugų teikimo sandorio kaštų elementų taikymo įmonių veikloje sudaro tik nedidelę dalį visų, dėl kitų priežasčių per metus prarastų darbo vietų (JAV pavyzdžiu). Pavyzdžiui, JAV per pastarąjį dešimtmetį vidutiniškai kasmet būdavo panaikinama 15 mln. darbo vietų (kai išeinama į pensiją atlaisvinama daug darbo vietų.) Tačiau tai nereiškia, kad tai automatiškai sumažina JAV nedarbo lygį ilguoju laikotarpiu, nes, naudojantis išorinėmis paslaugomis, šios darbo vietos „perkeliamos“, pavyzdžiui, Indijos ar Filipinų gyventojams. Tuo labiau, kad technologinės ir komunikacinės naujovės ateityje tik tobulės (Reca, Zieg, 1995). Remiantis demografinių rodiklių kitimo tendencija, buvo

apskaičiuota, kad iki 2010 metų JAV nebus pajėgi užpildyti daugiau kaip milijono sukurtų darbo vietų (Prahald, 2005).

Populiacijos „senėjimo“ bei darbuotojų trūkumo problema aktuali ir tokioms šalims kaip Vokietija, Prancūzija, Didžioji Britanija ar Japonija. Ši problema gali būti sprendžiama dvejopai: arba imigrantams užpildant laisvas darbo vietas, arba taikant išorinių paslaugų teikimo sandorio kaštų elementus ir sudarant rangos sandorius su įmonėmis, veikiančiomis Indijoje, Kinijoje, Rusijoje, Filipinuose ar Rytų Europos šalyse. Be to, išorinių paslaugų teikimo naudą galima paaiškinti ir tuo, kad pagerėja šalies prekybos sąlygos, nes, sumažėjus prekės (ar paslaugos) gamybos kaštams, padidėja prekės paklausa, taigi didėja eksporto apimtys. Kita vertus, gali būti sukuriama per didelė prekės pasiūla. Tačiau daugeliu atvejų išorinių paslaugų teikimo rezultatas – didelę pridėtinę vertę vartotojui turinti prekė. Ekonominė nauda atsiranda ir todėl, kad naudojimas išorinėmis paslaugomis leidžia pasinaudoti tokiais ištekliais, kurių galbūt negalima rasti šalies viduje. Pavyzdžiui, jei kurios nors prekės kūrimui/tobulinimui reikalingos labai specializuotos žinios arba ypatinga įranga. Šiuo atveju išorinių paslaugų teikimo sandorio kaštų elementų taikymo rezultatas gali būti net, pavyzdžiui, unikalios (arba kokybiškai žymiai tobulesnės) prekės sukūrimas, kas leistų bent jau trumpam sukurti tos prekės rinkos monopolį ir gauti didelę naudą.

Išorinių paslaugų teikimo svarba dar labiau išryškėja paslaugų teikimo sektoriuje, kur neapibrėžtumas kliudo darbo našumo ir kainų palyginamumui, ir tokiu būdu sumažina rinkos skaidrumą. Be to, informacijos asimetrija kelia nepalankaus pasirinkimo ir moralinės rizikos problemų, dėl kurių didėja įmonės reputacijos vaidmuo. Kita vertus, yra argumentų, skatinančių pasirinkimą „pirkti“. Tai kaštų sumažėjimas, didesnis specializuotų teikėjų efektyvumas, palyginus su vertikaliai integruotomis įmonėmis – tiek pagal gamybos masto ekonomijas, tiek pagal žinių ir lankstumo kriterijus.

3.3. LOGISTIKOS SANDORIŲ KAŠTAI

Sandorio kaštų literatūroje galima aptikti nemažai mokslinių tyrimų, nagrinėjančių logistikos sąvoką (Sohail ir Sohal, 2003; Masson-Franzil, 2003), logistikos išorinaudos reiškinių (Tage, 2000) bei logistikos sandorių kaštus (Colin, Paché, 1988; Halley, 1999; Paché, 1994; Samii, 2000). Šiuose darbuose logistika yra pristatoma kaip fizinių vertybių ir informacijos srautai bei šių srautų valdymas ir kontrolė tiek vidinėmis, tiek išorinėmis priemonėmis, įskaitant visas transportavimo, atsargų valdymo, gamybos, pakavimo, paskirstymo ir kitas operacijas, vykdomas siekiant patenkinti vartotojų poreikius bei optimizuoti kompanijos veiklos sąlygas.

Logistikos evoliucija vyko keliomis stadijomis – pradėta vykdyti kaip palaikomoji funkcija 20-ojo amžiaus 6-ajame dešimtmetyje, ji palaipsniui tapo strategine funkcija 8-ojo dešimtmečio viduryje (Jones, Riley, 1985), atsiradus tiekimo grandinės valdymo sąvokai. Stock ir Lambert (2001) logistiką apibrėžia kaip aštuonių verslo vadybos sričių – santykių su vartotojais valdymo, vartotojų aptarnavimo, paklausos valdymo, užsakymų vykdymo, gamybos srautų valdymo, viešųjų pirkimų, produkto vystymo/komercializacijos bei apyvartos valdymo – sudėtinį komponentą.

Teoriniu lygmeniu, logistikos sandorių kaštai buvo nagrinėti daugelyje mokslinių studijų, ir šiam reiškiniui apibūdinti pateikiama įvairių apibrėžimų (Larson, Halldorson, 2002; Masson-Franzil, 2005), dažnai laikytinų sutarties su subrangovu sudarymo kaštų sinonimais. Čia itin ryški autoriaus Barreyre (1968) darbų įtaka. Jis logistikos sandorį apibrėžia „kaip veiksmą, kurio metu ekonominis tarpininkas patiki kitam ekonominiam tarpininkui gamybą prekių, skirtų būti galutinio produkto dalimi“. 20-ojo amžiaus 7-ajame dešimtmetyje naudojimosi logistikos išorinauda praktika buvo gana ribota. Tačiau 9-ajame dešimtmetyje šio reiškinių pritaikymo sritis palaipsniui pradėjo apimti kompanijų palaikomojas bei administracines funkcijas (Parrotin, Loubère, 2001). Taip logistikos sandoriai tapo strateginiu veiksmu, parodančiu, kad įmonės pradėjo perorientuoti savo pagrindinę veiklą bei ieškoti subrangovų, turinčių reikiamų įgūdžių teikti logistikos paslaugas už įmonės ribų. Didėjantis išorinaudos mokslinių tyrimų skaičius leido šiek tiek stabili-

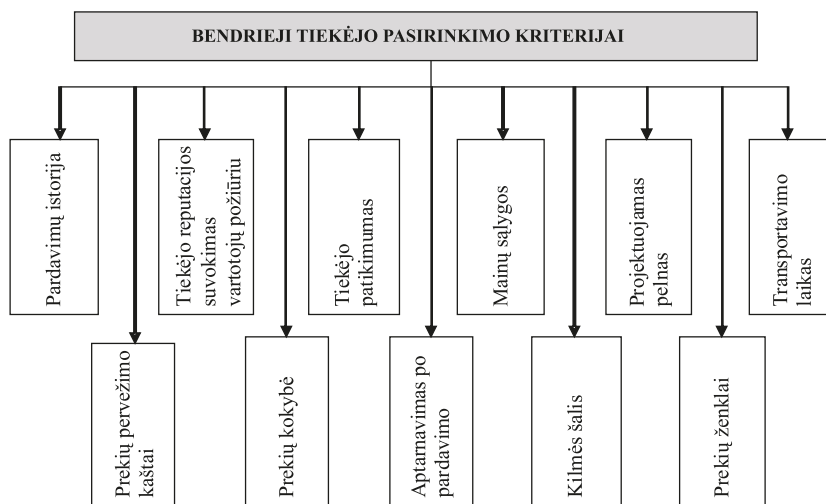
zuoti logistikos sandorio sąvoką moksliniu požiūriu. Pagal Barthélemy (2001), logistikos sandoris yra „faktinis susitarimas, kuriuo išorinis logistikos paslaugų teikėjas yra įgaliojamas vykdyti logistikos veiklą bei ją valdyti įmonės naudai užuot užsiimant šio pobūdžio veikla įmonės viduje“. Pasak autoriaus, 3 pagrindiniai logistikos sandorį apibūdinantys elementai yra šie:

- 1) išorės paslaugų teikėjo vykdoma veikla;
- 2) turto perdavimas;
- 3) vidutinio laikotarpio ar ilgalaikiai ryšiai tarp įmonės ir išorės paslaugų teikėjo.

Kalbant apie logistikos sandorius, dažnai vartojamos „logistikos iš-onaudos“, „trečiosios šalies logistikos“ bei „sandorio logistikos“ sąvokos (Larson, Kulchitsky, 1999).

Logistikos sandorio teorinių apibrėžimų apžvalga (Langley ir kt., 1997; Lieb, 1992; Lieb ir kt., 1993; Lieb, Randall, 1996; Murphy, Poist, 1998; Tage, 2000; Virum, 1993) leidžia traktuoti šį reiškinį kaip formalų susitarimą, kuriuo visa ar dalis logistikos grandinės veiklų, kurios anksčiau buvo vykdomos įmonės viduje, yra perduodamos išoriniam teikėjui ilguoju laikotarpiu, numatant ateityje perduoti ir šių veiklų vykdymui reikalingus išteklius. Pagal Tage (2000), „galima daryti prielaidą, kad prieš sukuriant ryšius tarp paslaugos teikėjo ir pirkėjo, įgyvendinama keletas sąlygų, tokių kaip sandorio trukmės apibrėžimas, junginės pastangos vystyti tolesnį bendradarbiavimą, sprendimo pritaikymas konkrečioms sutarties sąlygoms, kartu sąžiningai pasidalijant sandorio naudą ir riziką.“

Bet kuriuo atveju, prieš pasirenkant logistikos paslaugų teikėją ir sudarant kuo mažiau kaštuojantį sandorį, būtina įvertinti potencialaus paslaugos teikėjo tinkamumą. Tai atliekama keletu etapų. Pirmajame etape atsižvelgiama į bendrusius paslaugos teikėjo pasirinkimo kriterijus (žr. 9 pav.).



9 pav. Bendrieji išorinių paslaugų teikėjo vertinimo kriterijai logistikos sandorio sudarymo atveju

Šaltinis: parengta autorės

Čia vertinami tokie veiksniai, kaip paslaugos teikėjo praeities sandorių istorija, patikimumas, siūlomos sandorio sąlygos, projektuojamas sandorio pelnas, prekių ar paslaugų transportavimo laikas, kaštai ir kilmės šalis, aptarnavimas po pardavimo, prekių ženklai ir kt. Be to, įvertinami ir netiesioginiai kaštai, kuriuos įmonė gali patirti dėl pasirinkto paslaugos teikėjo reputacijos suvokimo vartotojų požiūriu.

Jeigu įmonė yra sudariusi sandorių su konkrečiu teikėju ankstesniais laikotarpiais, tuomet atliekama antrojo ir trečiojo etapo analizė, kurios metu vertinamas paslaugos teikėjo pelningumas ir patikimumas. Paslaugos teikėjo pelningumo analizės atveju analizuojami duomenys apie visus įmonės ankstesnius sandorius su konkrečiu teikėju praėjusiais metais. Atsižvelgiama į:

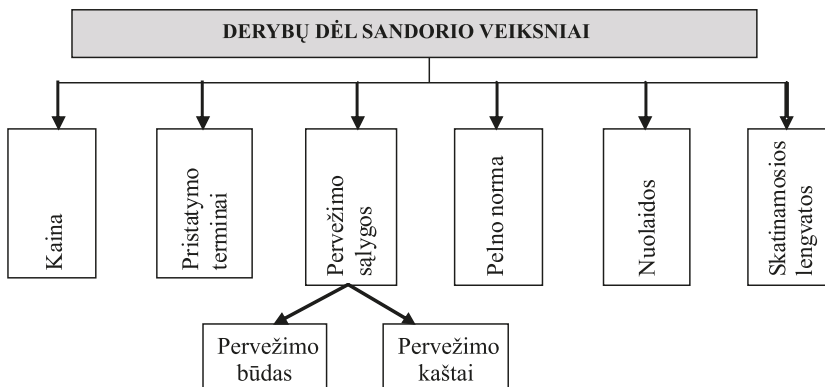
- 1) teikėjo suteiktas nuolaidas;
- 2) sumokėtus transportavimo mokesčius;
- 3) pradinę pelno ribą ir pelno pokyčius;

- 4) grynąjį pelną, gautą pardavus šio teikėjo prekes ar pasinaudojus jo paslaugomis.

Atliekant paslaugos teikėjo patikimumo analizę, analizuojama ta pati informacija, kaip ir pelningumo analizės atveju, tik ne mažiau kaip 3 finansinių metų laikotarpiu. Papildomai atsižvelgiama į:

- 1) derybų su teikėju esminius aspektus;
- 2) teikėjo užsitarnautą reputaciją ir vardą.

Derybų dėl sandorio sudarymo metu ieškoma kompromisų, tenkinančių abi šalis. Paslaugos teikėjo ir pirkėjo santykių sėkmė priklauso nuo abiejų šalių derybų įgūdžių ir ekonominės galios. 10 pav. pavaizduoti esminiai veiksniai, į kuriuos atsižvelgiama derybų metu prieš primant sprendimą dėl sandorio sudarymo.



10 pav. Esminiai derybų dėl logistikos sandorio sudarymo veiksniai

Šaltinis: parengta autorės

10 pav. matyti, kad kaina, pristatymo terminai ir sąlygos, pelno norma, skatinamosios lengvatos, nuolaidos ir kt. yra tradicinio logistikos modelio (vadinamojo 3PL), kuriuo paskirstomos materialios vertybės, derybų dėl sandorio sudarymo pagrindiniai veiksniai. Vis dėlto svarbu pažymėti ir tai, kad informacinių technologijų ir intelektualio kapitalo judėjimas sudarė sąlygas naujojo – ketvirtosios šalies logistikos modelio (vadinamojo 4PL) – susiformavimui. Tai naujas, integruotas tiekimo grandinės modelis, kuriame susiejami tiek pačios organizacijos turimi,

ties iš kitų organizacijų gaunami ištekliai ir technologijos. Šiuo modeliu siekiama parengti ir įgyvendinti užbaigtus tiekimo grandinės sprendimus. Ketvirtosios šalies logistikos modelis (4PL) sukurtas kompanijos „Andersen Consulting“ (vėliau pervadintos „Accenture“) 1990 m. Pagrindiniai 3PL ir 4PL logistikos modelių skirtumai pateikiami 12 lentelėje.

12 lentelė. Trečiosios ir ketvirtosios šalies logistikos modelių skirtumai

Kriterijai	3PL modelis	4PL modelis
Turtas	Paremtas materialiu turtu; juo siekiama padidinti pasiskirstymo centrų, transporto ir gabenimo įmonių turto apimtį	Ši modelį sudaro ne materialusis turtas, o IT sistemos ir intelektinis kapitalas
Nuosavybė	Naudojamas nuosavas turtas	Naudojamas ne nuosavas, o geriausių logistikos operatorių turimas turtas, valdant operacijas IT sistemomis
Vertybių judėjimo kryptis	Veikia vertikaliai, tiekimo grandine tiekiant atskiras sandėliavimo, transportavimo ir kt. logistikos paslaugas klientams. Tai atskirų logistikos elementų valdymas	Veikia horizontaliai, tiekimo grandine sujungiant atskiras logistikos paslaugas ir užtikrinant klientui visą reikiamą aptarnavimą vertybėms judant iš taško A į tašką B

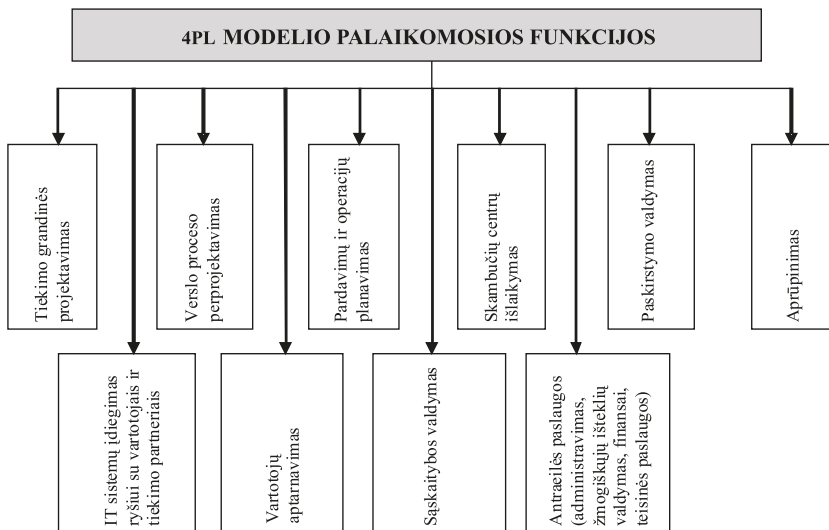
Šaltinis: parengta autorės

Kaip matyti 12 lentelėje, 3PL ir 4PL logistikos modeliai skiriasi ne tik perduodamo turto pobūdžiu, bet ir nuosavybės struktūra (3PL modelyje naudojamas nuosavas turtas, o 4PL modelyje – ne nuosavas turtas) bei vertybių judėjimo kryptimi (3PL modelyje vertybės juda tiekimo grandine horizontaliai, o 4PL modelyje – vertikaliai). 4PL modelio atveju sąsaja su vartotojais užtikrinama budrumu tiekimo grandinėje, atskaitomis apie pagrindinius veiklos rodiklius bei bendru problemų sprendimu ir ryšių palaikymu, siekiant optimizuoti tiekimo grandinę.

Esminiai 4PL modelio elementai apima:

- 1) tiekimo grandinės procesų analizę;
- 2) tiekimo grandinės tinklo perprojektavimą ir optimizavimą;
- 3) papildomos informacijos srauto užtikrinimą.

Vertinant sandorio kaštus šiam modeliui, tikslinga atsižvelgti ir į palaikomąsias modelio funkcijas (žr. 11 pav.).



11 pav. Ketvirtosios šalies logistikos modelio (4PL) palaikomosios funkcijos

Šaltinis: parengta autorės

11 pav. matyti, kad 4PL modelio palaikomųjų funkcijų užtikrinimas apima visų tiekimo grandinės sluoksnių valdymą: strateginį kūrimą ir planavimą, taktinį planavimą, operacijų numatymą ir vykdymą bei antraeilių paslaugų teikimą. 4PL modelyje rizika ir nauda išskaidomos *sudarant kontraktą* su vartotoju. Bendrosios naudos sutartys grindžiamos kaštų mažinimu, veiklos gerinimu ir pajamų didinimu. Abi kontrakto šalys dalijasi investicijų, projekto įgyvendinimo, veiklos kaštų ir turto netekimo riziką.

Kitaip tariant, sudarant logistikos sandorį, ieškoma suderinamumo tarp paties sandorio savybių ir valdymo struktūrų:

- rinkos (neatidėliotinas sandoris);
- hierarchijos (vidinis išlaikymas);
- bet kurios kitos suderinamumo formos tarp sandorio šalių

(kontraktinės sutartys, licencijos, frančizės arba prekių ženklų sutartys, aljansai, dukterinės įmonės ir t. t.) (Williamson, 1985).

Logistikos srityje sandoris gali būti laikomas viena iš suderinto valdymo formų, kai kiekviena sandorio šalis priima skirtingas paslaugų teikimo sąlygas (David, Han, 2004). Pagal Menard (2003), šios rūšies užduočių delegavimas, kuris paprastai reiškia ir išteklių suvienijimą, įforminant jį kontraktu, išlaiko konkurenciją ir yra artimas mišriai valdymo formai. Taikant šią valdymo formą, neoklasikiniai sandoriai yra elastingesni ir juos paprasčiau pritaikyti konkrečioms sąlygoms nei klasikinius sandorius (pagal sandorių teisės sampratą) (David, Han, 2004). Sandorį sudarančios šalys išlaiko savo autonomiją, tuo pat metu prisimindamos abipusius įsipareigojimus. Abiejų šalių identitetas yra svarbus, kadangi nei viena iš šalių negali būti pakeista, išvengus papildomų kaštų. Šudarant šios formos sutartis, abi šalys privalo būti tolerantiškos viena kitos atžvilgiu. Ginčų atveju, prieš teikiant juridines apeliacijas, paprastai kreipiamasi į atbitražą.

Analizuojant sandorio kaštų prigimtį logistikos grandinėje, svarbu pažymėti tai, kad egzistuoja kaštai *iki* ir kaštai *po* sandorio sudarymo bei kaštai visoje logistikos grandinėje. Šie kaštai daugiausia yra informacijos kaštai. Operaciniai kaštai ir organizaciniai kaštai yra siejami tik su pagrindiniais ekonominiais sandorio sudarymo kaštais:

- 1) informacijos rinkimu;
- 2) derybomis;
- 3) veiklos kontrole (Rosenbloom, 1995).

Pavyzdžiui, įmonei, ieškančiai išorinių logistikos paslaugų, bet kurios informacijos apie galimus paslaugos teikėjus, jų kompetenciją ir pajėgumus, aptarnaujamus vartotojus, strateginius privalumus ir pan. surinkimas sukuria kaštus *iki* sandorio sudarymo. Panašiai yra ir derybų metu, kai informacijos netolygumas gali egzistuoti tarp paslaugos teikėjo – logistikos paslaugų srities eksperto, ir paslaugos gavėjo – mažai informuoto apie logistikos paslaugų teikimo ypatumus. Informacijos netolygumas sukuria didelius tiesioginius kaštus ir oportunistinio elgesio iš paslaugos teikėjo pusės rizikos kaštus. Kaip nurodo Pache (2002), paslaugų teikėjai „gali sąmoningai nuslėpti ar iškreipti informaciją, siekdami pasipelnyti iš jiems palankesnių sandorio sąlygų“.

Kaštai *po* sandorio sudarymo gali būti sudaryti iš įvairių kaštų: organizacinių, sandorio vykdymo, kontrolės, pakartotinių derybų *po* pradinio susitarimo ir pan. (Paché, 2002).

Logistikos srityje vienas esminių veiksnių, lemiančių sandorio kaštus, yra turto specifiškumas. Pache ir Sauvage (1999) teigimu, turto specifiškumo laipsnis patvirtina faktą, kad fizinio paskirstymo veiklai vykdyti kartais gali prireikti specialios priežiūros, sandėliavimo ar įrangos (šaldytuvai, sudėtingi automobiliniai krautuvai, specialūs transportavimo paviršiai ir kt.), priklausomai nuo gabenamų prekių standartškumo (nestandartiškumo) ir/ar jų paskirties rinkos. Dėl šios priežasties logistikos paslaugų teikėjai privalo nuolat ieškoti būdų standartizuoti sandėliavimo, pakavimo ir kt. sąlygas, kadangi logistikos kanalais perduodamo turto specifiškumo laipsnis didėja. Šiuo atveju didėja neišvengiamų investicijų kaštai, ir paslaugos teikėjo oportunistinio elgesio rizika tampa beveik neišvengiama. Maža to, aukštas turto specifiškumo laipsnis sumažina išorinaudos pelną bei skatina paslaugos pirkėją organizuoti šio pobūdžio veiklą įmonės viduje (Aertsen, 1993; Beier, 1989; Maltz, 1993, 1994).

Priešingą situaciją analizuoja autorius Paché (2002). Jis aprašo atvejį, kai, didėjant turto specifiškumo laipsniui, logistikos paslaugų teikėjai geba išsiugdyti vis daugiau įgūdžių ir pritaikyti paslaugas kiekvieno kliento specifiniams poreikiams. Tai atliekama įsigijus išskirtinio turto, mažai ar sunkiai perdislokuojamo. Tokio turto įsigijimas paslaugos pirkėjui dažnai yra per brangus, tad paslaugos teikėjas, sudarydamas sandorį, gali būti linkęs elgtis oportunistiškai.

Analizuojant vietos specifiką, pastebėta, kad vietos specifiškumas yra sietinas su fiziniu logistikos operacijų atlikimu: transportavimu, sandėliavimu, pakavimu, ženkliniu ir pan. – veiksniais, kurie taip pat priklauso nuo prekių pobūdžio ir kiekio. Šiuo atveju paslaugų teikimo vieta pasirenkama turint racionalų tikslą – sumažinti kaštus (kokybės ir/ar laiko), tad paprastai tai yra vieta arti paslaugos teikėjo ar kliento (Dornier, Fender, 2001).

Galiausiai, žmoniškųjų išteklių specifiškumas turi įtakos tuomet, kai paslaugos teikėjas išsiugdo specifinių įgūdžių (pvz., „išmok dirbdamas“) tam, kad galėtų patenkinti individualius užsakovo poreikius.

Anksčiau minėti logistikos sandorio kaštų elementai, taip pat teorinės sandorio kaštų ekonomikos prielaidos leidžia manyti, kad aukšto laipsnio turto specifiškumas sumažina išorinaudos operacijų privalumus bei skatina užsakovą organizuoti paslaugos atlikimą įmonės viduje.

Empirinių tyrimų rezultatai patvirtina sandorio kaštų ekonomikos hipotezę dėl turto specifiškumo. Čia galima paminėti Ballou (1999) atlikto tyrimo rezultatus, pagal kuriuos aukšto lygio turto specifiškumas lemia kompanijos pasirinkimą pasinaudoti išorinauda, ypač turint galvoje pasaulinę logistikos grandinę. Šią hipotezę taip pat patvirtina Aertsen tyrimo (1993) rezultatai dėl prekių pervežimo laivais, Stank ir Maltz tyrimo (1996) rezultatai dėl išorinaudos naudojimo eksporto sektoriuje, Bienstock ir Mentzer tyrimo (1999) rezultatai dėl kelių transporto, Coeurderoy ir Ghertmann tyrimo (1997) rezultatai dėl tarptautinio įgūdžių perkėlimo kompiuterių aptarnavimo įmonėse ir kt. Barthelemy (2001) savo darbe susieja turto specifiškumo savybę su sandorio tankio lygiu, t. y. sandorio kaštų verte per sutarties laikotarpį. Vis dėlto reikia pripažinti, kad nepaisant tendencijos moksliniuose tyrimuose patvirtinti sandorio kaštų ekonomikos hipotezes, esama ir tyrimų, paneigiančių turto specifiškumo įtaką logistikos sandorio kaštams. Iš tokių tyrimų paminėtini Delmond (1994), Nam ir kt. (1996), Patry ir kt. (1999) bei Houde (2000) darbai. Taigi, moksliniu požiūriu turto specifiškumo įtaka logistikos išorinaudos kaštams vis dar vertinama kontroversiškai.

Apibendrinus pasakytina, kad skirtingos veiklos rūšys logistikos grandinėje reikalauja investicijų į aukšto laipsnio specifinį turtą. Remiantis sandorio kaštų teorijos prielaidomis, mažai specifinio turto (fizinio turto, vietos ir žmogiškųjų išteklių) reikalaujančios veiklos rūšys dažniausiai yra iškeliamos į išorę, tuo tarpu labai specifinis turtas paprastai laikomas įmonės viduje.

Netikrumas – tai antrasis veiksnys, turintis įtakos logistikos išorinaudos sandorio kaštams. Netikrumas turi dvi dimensijas: „vidinę“ dimensiją, susijusią su atliekamų užduočių sudėtingumu, ir „išorinę“ dimensiją, apimančią technologinį, reguliavimo, mokesčių bei konkurencijos netikrumą (Ghertmann, 2000). Logistikos srityje vidinis netikrumas pasireiškia, pavyzdžiui, kaip sukumai kompanijai tiksliai įver-

tinti savo ateities poreikius, ypač dėl paslaugų apimties (Stank, Maltz, 1996). Ši netikrumo forma yra tiesiogiai susijusi su netikrumu pramonės sektoriuje, kuriame veikia kompanija, t. y. įmonės turi atsižvelgti į paklausos svyravimus, ir tai skatina jas naudotis išorės paslaugomis, norint išlaikyti veiklos lankstumą.

Tiek vidinis, tiek išorinis netikrumas yra glaudžiai susiję. Logistikos sektoriuje egzistuoja keletas veiksnių, parodančių veiklos klimato netikrumą. Tai:

- 1) institucinis ir reguliavimo netikrumas, kuris tolydžio tampa vis sudėtingesnis (Dornier, Fender, 2001);
- 2) globalizacija, kurios įtaka logistikos veiklos organizavimui pastebima pastarąjį dešimtmetį (Sohail ir Sohal, 2003).

Pagal Dornier ir Fender (2001), pirminis netikrumo poveikis logistikos sandoriams yra dvejopas:

- industrinė destabilizacija;
- komercinė destabilizacija.

Vietos pakeitimas ir produkto vieneto specializacija, pavėluota ir savalaikė produkto diferenciacija smarkiai pakeitė tradicinius logistikos modelius. Šie pokyčiai sukuria netikrumą, kadangi jie yra paklausos svyravimo priežastis.

Komercinės strategijos, kurių būtinybė daugiausia priklauso nuo itin kintančių vartotojų poreikių, taip pat sukelia neatitikimus tarp prognozių ir tikrovės. Nesibaigianti įtampa, taip pat makroekonomikos evoliucija, industrinės ir marketingo taktikų kitimas yra didelio netikrumo šaltiniai, ir geriausias kovos su šiuo netikrumu sprendimas yra lankstumo paieškos.

Remiantis sandorio kaštų ekonomika, ryšys tarp didelio netikrumo ir sprendimo naudotis išorės paslaugomis yra neigiamas, t. y., didėjant netikrumui, tuo pat metu auga ir kaštai *iki* bei *po* sandorio, kuriuos yra ypač sunku valdyti. Be to, didelis netikrumo lygis gali baigtis nenumatytais įvykiais, kurie, savo ruožtu, sukelia dar didesnę įtampą ir neramumus tarp mainų šalių (Hatch, 2000). Nepaisant to, kai kurie logistikos grandinės komponentai nėra įmonės pagrindinės veiklos dalis, ir tai gali paneigti kai kurias sandorio kaštų teorijos prielaidas (Bienstock, Mentzer, 1999).

Netikrumas logistikos sandoriuose yra plačiai nagrinėjamas empiriškai. Pavyzdžiui, dar 1987 m. Walker ir Weber ištyrė, kad netikrumas ir sprendimo „gaminti ar pirkti“ priėmimas yra teigiamai susiję tik tuomet, kai konkurencinės sąlygos rinkoje yra diferencijuotos. Bienstock ir Mentzer tyrimas (1999) patvirtina sandorio kaštų teorijos netikrumo hipotezę, tačiau vėliau jis yra derinamas su turto specifiškumo egzistavimo veiksniumi. Patry ir kt. (1999) atlikto tyrimo rezultatai patvirtino prielaidą, kad netikrumas yra susijęs su svyruojančia ir neprognozuojama paklausa. Barthélemy (2000) nenustatė jokio teigiamo ryšio tarp paklausos svyravimo ir vidinio netikrumo, tačiau nustatė teigiamą ryšį tarp paklausos svyravimo ir didėjančio išorinio netikrumo. Chanson tyrime (2003) šis ryšys yra teigiamas, tačiau jo tyrimo sritis yra apribota išorinais operacijų sėkmės ar nesėkmės, ir tyrimui naudojami tik antriniai duomenys.

Taigi logistikos srityje netikrumas yra glaudžiai susijęs su sunkumu tiksliai apibrėžti poreikius, kurie patenkintų itin svyruojančią paklausą sudėtingomis ir nestabiliomis išorinėmis aplinkos sąlygomis. Esant aukštam netikrumo lygiui, įmonės yra linkusios naudotis vidiniais šaltiniais, tuo tarpu tendencija iškelti į išorę visus ar dalį logistikos grandinės komponentų yra tikėtina esant žemam netikrumo lygiui.

Sandorio kaštų ekonomikoje nurodomas dar vienas logistikos sandorio kaštams įtakos turintis veiksnys – tai sandorių dažnis. Pagal sandorio kaštų ekonomiką, jei sandoriai yra nedažni, naudojimas išorės paslaugomis nekompensuoja didėjančių administracinių bei nuolatinės įtampos kaštų (Williamson, 1985). Ir atvirkščiai, dažni sandoriai skatina naudotis išorės paslaugų teikėjų patirtimi bei sinerginiu efektu, kurie vėliau sumažina kaštus dėl gamybos masto ekonomijos. Dažni sandoriai dažnai yra siejami su žemo lygio turto specifiškumu, tad sandoriai šiuo atveju yra standartiniai. Ir atvirkščiai, nedažni sandoriai yra siejami su išskirtiniu turtu ir sudėtingais kontraktais. Vis dėlto, šios hipotezės patvirtinimas empiriniais tyrimais nėra itin įtikinamas. Pavyzdžiui, Murray ir Kotabe tyrimas (1999) patvirtina sandorio kaštų ekonomikos hipotezę, kad sandorio dažnis yra susijęs su aukštu turto specifiškumu lygiu, kaip ir Anderson ir Schmittlein (1984) tyrimas. Tačiau metais vėlesnis Anderson tyrimas (1985) šią hipotezę paneigia.

Logistikos srityje paskirstant produktus, dažni sandoriai gali suteikti papildomos informacijos apie tai, ar produktų kiekis yra pakankamai didelis, kad specifinės įrangos įsigijimas naudojimui įmonės viduje pasiteisintų (Bienstock, Mentzer, 1999). Šiuo atveju yra tikslinga patikrinti sandorio kaštų ekonomikos hipotezes dėl standartinės veiklos, pavyzdžiui, transportavimo, kuriai vykdyti reikia ne specifinio, bet brangaus turto. Panašaus pobūdžio tyrimus tikslinga atlikti ir sandėliavimo srityje – įprastoje logistikos sferos veikloje, kurios atlikimui, šiaip ar taip, reikalingi žmonės, turintys organizacinių bei techninių įgūdžių, ir pati veikla ilgainiui darosi vis sudėtingesnė (Preston, Brohman, 2002).

Apibendrinus teigtina, kad su išorinauda susiję kaštai logistikos srityje yra pateisinami tik tuomet, kai sandoriai yra dažni. Tuomet, remiantis teorinėmis prielaidomis, pastebima pakartotinio naudojimosi išorės paslaugomis tendencija, ir atvirkščiai – tikėtina, kad veikla, kuri nesikartoja, bus vykdoma įmonės viduje.

Anksčiau aptartos teorinės prielaidos rodo, kad sandorio savybės lemia kompanijos pasirinkimą naudotis ar nesinaudoti išorinaudos paslaugomis. Tačiau reikia pripažinti, kad išorinaudos paslaugų pasirinkimą gali lemti ir tam tikri tarpiniai situacijos veiksniai, tokie kaip įmonės organizacinė struktūra, galios paskirstymas, sandorio prigimtis, įmonės dydis, įmonės lyderio savybės, vadovų komanda ir kt. Šie veiksniai yra iš tiesų mažai išitirti empiriškai. Nors yra daug mokslinių tyrimų, analizuojančių logistikos išorinaudą, tik nedidelė dalis jų nagrinėja įmonės sprendimo sudaryti logistikos paslaugų sandorį ir išorinės bei vidinės aplinkos ryšius ilguoju laikotarpiu (Ivanaj, 2001). Kaip svarbiausi iš šių vadinamųjų tarpinių logistikos sandorio veiksnių išskiriami šie:

- 1) įmonės dydis;
- 2) įmonės kompetencijos logistikos srityje lygis;
- 3) logistikos svarba įmonei;
- 4) logistikos veiklos formalizacijos laipsnis.

Pastarasis veiksnys Halley (1999) apibūdinamas kaip „logistikos veiklos formalizavimo įmonėje lygis“. Autorius taip pat parodo, kad šiandieninė logistikos veikla darosi vis labiau formalizuota, todėl logistikos skyriaus ar tam tikro vieneto, atliekančio įmonėje logistikos funk-

cijas, buvimas yra būtinas. Įmonė, kurioje logistikos veikla nėra itin formalizuota, yra labiau linkusi sudaryti sandorius su išorės paslaugų teikėjais, palyginus su įmone, kurioje šie procesai yra formalizuoti.

Apibendrinus pasakytina, kad ryšiai tarp sandorio savybių (turto specifiškumo, sandorio dažnio bei netikrumo) bei įmonės sprendimo sudaryti išorinaudos sandorį visai ar daliai veiklų logistikos grandinėje gali būti paveikti ir tam tikrų tarpinių situacijos veiksnių, tokių kaip įmonės dydis, kompetencija bei logistikos svarba ir formalizacijos įmonėje laipsnis. Šie ryšiai paprastai yra neigiami mažose įmonėse, turinčiose aukštą kompetencijos lygį ir gerai struktūrizuotą logistikos sistemą. Ir atvirkščiai, minėti ryšiai paprastai yra teigiami mažose įmonėse, pasižyminčiose žemu kompetencijos lygiu bei mažai formalizuotomis logistikos funkcijomis.

3.4. VIEŠOJO SEKTORIAUS IŠORINIŲ PASLAUGŲ SANDORIAI

Sandorių dėl išorinių paslaugų teikimo sudarymas viešajame sektoriuje ilgainiui tapo gerai veikiančiu mechanizmu daugelyje pasaulio šalių. Nepaisant įvairaus lygmens valdymo institucijose dirbančio personalo patirties, moksliniu požiūriu nėra vieningai sutariama, ar išorinaudos sandorių sudarymas yra visuomet naudingas, ir ar vyriausybės išlaidų mažinimas yra įmanomas (Pollitt, Bouckaert, 2000). Pastaruoju metu diskusijos apie tai dar labiau suaktyvėjo, kadangi viešojo sektoriaus išorinaudos sandoriai pradėjo apimti ne vien tik tiksliai apibrėžtų užduočių atlikimą (pvz., valymas, šiukšlių surinkimas), bet ir sudėtingos veiklos, tokios kaip kariuomenės aprūpinimas ar įrangos priežiūra, atlikimą.

Išorinių paslaugų sandorių kritikai teigia, kad naudojimasis išorės tiekėjų paslaugomis neužtikrina žadėtos aukštos paslaugų kokybės ir mažų kaštų (Hart ir kt., 1997). Tuo tarpu oponentai mano, kad bet kokia galimybė sumažinti kaštus yra teigiamas reiškinys (Quiggin 2002), ir kad išorinaudos sandorių sudarymas viešajame sektoriuje yra galinga politinė priemonė valstybės išlaidoms mažinti bei vyriausybinių įmonių veiklai gerinti, nors ir esant rizikai, kad teikiamų paslaugų kokybė gali sumažėti.

Kadangi prieš sudarant sandorį yra skelbiamas viešųjų pirkimų konkursas, įmonės – potencialios paslaugų teikėjos – konkuruoja tarpusavyje kaip ir kapitalo rinkos sąlygomis, ir jos yra palyginus laisvos nuo politinio kišimosi į savo veiklą (Osborne, Gaebler, 1992; Kettl, 2000).

Moksliniai viešojo sektoriaus išorinės sandorių tyrimai (Domberger, Piggott, 1986) pabrėžia konkurenciją ir nuosavybę kaip pagrindinius išorinės sandorių efektyvumą viešajame sektoriuje lemiančius veiksnius. Kituose straipsniuose išryškinama tokių veiksmų, kaip paskatos, rizika ir sutarties projektas svarba (Jensen, Stonecash, 2004; Besley, Ghatak, 2003; Burgess, Ratto, 2003; Hart, 2003).

Analizuojant viešojo sektoriaus išorinės sandorių efektyvumą, pirmiausia tikslinga nustatyti skirtumus tarp išorinės ir privatizacijos. Daugelyje šalių yra taikomas mišrus modelis, kai greta egzistuoja privatus ir valstybinis turtas. Sprendimas perleisti turto nuosavybę iš valstybės rankų į privačias yra vadinamas privatizacija. Paprastai šis terminas naudojamas kalbant apie fizinio turto nuosavybės perleidimą, kadagi ne fizinis turtas (pvz., žmogiškasis kapitalas), nors ir gali būti perleistas, tačiau negali niekam priklausyti nuosavybės teise. Todėl žmogiškųjų išteklių perkėlimas iš valstybinio į privatų sektorių yra savanoriškas.

Net jeigu vyriausybė nusprendžia išsaugoti jai svarbaus turto valstybinę nuosavybę, šio turto valdymo funkcijos gali būti perleistos privataus sektoriaus atstovams, taip atskiriant nuosavybę į turtą bei turto valdymo paslaugų teikimą. Paslaugų teikimo perkėlimas iš viešojo į privatų sektorių teorinėje literatūroje yra apibrėžiamas kaip išorinės sandoris (Besley, Ghatak, 2003; Burgess, Ratto, 2003; Hart, 2003; Kettl, 2000 ir kt.). Viešųjų pirkimų konkursai yra rengiami dėl tokių priežasčių, kaip sąžiningumas ir atskaitomybė. Svarbu yra tai, kad išorinės sandoriai leidžia vyriausybėms išlaikyti paslaugų teikimo kontrolės, sutarties valdymo bei paslaugos teikėjo veiklos įvertinimo funkcijas.

Nors privatizacija ir viešųjų paslaugų išorinė turi daug bendrų bruožų, tarp jų yra ir keletas reikšmingų skirtumų. Pirmiausia, sandoriai dėl išorinių paslaugų teikimo nėra amžini: sutartyje nurodoma paslaugų teikimo trukmė ir apibrėžiamos sutarties pratęsimo ar nepratęsimo sąlygos. Tuo tarpu privatizacija yra vienkartinis turto nuosavybės per-

leidimas visam laikui. Perleidusi turto nuosavybę, vyriausybė nebeturi kontrolės, nebepatiria turto naudojimo rizikos, nors paprastai išsaugo įstatymų vykdymo kontrolės turto naudojimo atžvilgiu funkciją. Privatizuotas turtas gali būti perparduotas (net atgal vyriausybei), tačiau tai greičiau yra nulemta finansinių ar kito pobūdžio problemų nei su-tartinių įsipareigojimų. Antra, išorinauda nebūtinai reiškia fizinio turto perleidimą, tuo tarpu privatizacija reiškia kaip tik tai. Taigi, išorinauda ir privatizacija yra skirtingi, nors ir tarpusavyje susiję, reiškiniai.

Viena bendra savybė, kuria pasižymi ir išorinauda, ir privatizacija, yra racionalumu pagrįsti ryšiai tarp viešojo ir privataus sektorių. Privačios įmonės tikslas yra maksimizuoti pelną, kuris yra palyginus lengvai išmatuojamas kiekybiškai, ir kurį galima sieti su valdymo efektyvumu. Viešojo sektoriaus įmonių tikslai yra sudėtingesni, ir pagrindinis šių tikslų – socialinės gerovės maksimizavimas. Socialinės gerovės pažan-gos rezultatus yra sunku išmatuoti kiekybiškai, ir tai mažina motyvaciją didinti viešojo sektoriaus įmonių veiklos efektyvumą (Laffont, Tirole, 1991; Tirole, 1994). Be to, turto valdytojai nėra padidėjusios turto vertės naudos gavėjai, tad sumažėja poreikis skatinti viešojo sektoriaus darbuotojų optimalų darbą (Francois, 2000). Dėl minėtų priežasčių viešojo sektoriaus turto valdytojai turi mažai paskatų investuoti į veiklą, kuri leistų padidinti turto vertę (King, 1998). Tačiau anaiptol nereiškia, kad viešojo sektoriaus įmonės visuomet veikia neefektyviai (Megginson, Netter, 2001; Borcharding ir kt., 1982; Boardman, Vining, 1989).

Viešųjų įmonių veiklos kaštų sumažinimas yra racionali išeitis veiklos efektyvumui padidinti, kadangi, sumažėjus valdymo išlaidoms, vyriausybės institucijos (taip pat ir mokesčių mokėtojai) patiria mažesnę fiskalinę spaudimą. Vis dėlto išorinaudos atveju kaštų sumažinimą ne visuomet lengva pagrįsti, kadangi, priešingai nei privačiame sektoriuje, dažnai neturima pakankamai duomenų apie įmonių veiklos kaštus bei pajėgumus, o ir patys pajėgumai dažnai yra kelių viešojo sektoriaus įs-taigų bendros veiklos rezultatas.

Sudarant išorinaudos sandorį, tenka lyginti tiek paslaugų kokybę, tiek kiekybę (Jarrell, Skibniewski, 1988), tad viešojo sektoriaus įmonės turi parengti detalias veiklos, dėl kurios sudaromas išorinaudos sando-

ris, specifikacijas iki išorinaudos sandorio ir po jo. Kita problema – pajėgumų heterogeniškumas, t. y. yra sudėtinga palyginti veiklos kaštus, jei įmonė veikia skirtinguose regionuose, kadangi veiklos sąlygos juose taip pat gali būti labai skirtingos. Pavyzdžiui, kaip teigia Starr (1988), „viešosios ir privačios mokyklos, ligoninės bei socialinių paslaugų įstaigos labai retai dirba su vienodais studentais, pacientais ar klientais“. Todėl yra sudėtinga įvertinti, ar kaštai sumažėjo dėl didesnio įmonės veiklos efektyvumo, ar dėl kitų priežasčių.

Netiesioginių kaštų (specifikacijų parengimo, sutarties sudarymo, kandidatų įvertinimo ir kt.) palyginimas taip pat turėtų būti įtrauktas į lyginamąją analizę. Šie kaštai turėtų būti apskaičiuojami procentaliai kiekvienai paslaugų veiklai (Wisniewski, 1991, 1992), dėl kurios ketinama sudaryti išorinaudos sandorį.

Nepaisant šių sunkumų, esama daug kiekybinių tyrimų, nagrinėjančių, ar išorinaudos sandoriai sumažina viešojo sektoriaus išlaidas, dažniausiai – lyginant viešojo ir privataus sektoriaus paslaugų teikėjų veiklos efektyvumo rodiklius tam tikroje ūkio šakoje. Plačiausiai studijuojamos valymo paslaugų bei šiukšlių surinkimo sritys, kadangi šios rūšies veiklą vykdančių įmonių pajėgumus yra palyginus lengva išmatuoti (Edwards, Stevens, 1978; Domberger ir kt., 1986, 1987; Milne, McGee, 1992; Reeves, Barrow, 2000; Dijkgraaf, Gradus, 2002). Kituose tyrimuose nagrinėjamas transporto sektorius (Karlaftis, McCarthy, 1999; Nash, 1993; Hensher, Beesley, 1989), sudėtingų įrengimų eksploatavimas (Reca, Zieg, 1995), priešgaisrinės paslaugos (Ahlbrandt, 1973), kalėjimų priežiūros paslaugos (Edwards, 1996) bei kelių priežiūros paslaugos (Blom-Hansen, 2003). Daugelis šių tyrimų empiriniais įrodymais pagrindžia, kad išorinaudos sandorių sudarymas iš tiesų gali sumažinti viešojo sektoriaus įmonių kaštus. Pavyzdžiui, Domberger ir kt. (1986) atlikto tyrimo metu buvo analizuota 12 įmonių, teikiančių šiukšlių surinkimo paslaugas. Vertinti tokie veiksniai, kaip surinkimo dažnis, apimtis bei įmonių darbuotojų atlyginimai. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad išorinaudos sandorių dėl šių paslaugų teikimo sudarymas su privačiais subjektais leido sumažinti įmonių kaštus vidutiniškai 22 proc., palyginus su kaštais, patiriamais vykdant šią veiklą įmonės viduje.

Analizuojant kaštų pokyčių dėl išorinaudos sandorių sudarymo viešajame sektoriuje tendencijas, svarbu įvertinti ne tik kaštų pokyčių apimtį, bet ir nustatyti šių pokyčių šaltinį.

Remiantis empirinių tyrimų (Quiggin, 2002; Blom-Hansen, 2003; Besley, Ghatak, 2003; Burgess, Ratto, 2003; Jensen, Stonecash, 2004 ir kt.) duomenimis, kaštų sumažėjimo šaltinių gali būti keletas: kapitalo pakeitimas darbu, efektyvesnis veiklos vykdymas, masto ekonomija, inovacijos, darbo jėgos sumažinimas, darbo intensyvumo padidėjimas ir kt. Nustatant kaštų sumažinimo šaltinius, dažniausiai remiamasi dviem hipotezėmis:

- 1) kokybės hipotezė;
- 2) perskirstymo hipotezė.

Kokybės hipotezė yra pagrįsta dviem teorinėmis prielaidomis. Pirma, daugybinių užduočių prielaida, pasiūlyta Holmstrom ir Milgrom (1991), pagal kurią paslaugos teikėjas, pagal sandorio sąlygas turintis atlikti ne vieną, bet keletą užduočių, paskirstys didžiausią dalį išteklių tai užduočiai, kurios rezultatus yra lengviausia išmatuoti. Antra, Hart ir kt. (1997) modelis, pagal kurį neužbaigto sandorio atveju privati įmonė turi stipresnes paskatas tiek sumažinti kaštus, tiek padidinti teikiamų paslaugų kokybę.

Perskirstymo hipotezė yra pagrįsta prielaida, kad kaštų ekonomija yra pasiekama daugiau per darbo sąlygų pabloginimą nei pajėgumų išnaudojimą, kadangi kaštų ekonomija išorinaudos sandorio sudarymo atveju yra viešojo sektoriaus darbuotojų užmokesčio perleidimas privačių įmonių valdytojams arba darbuotojų skaičiaus sumažinimas (Cubbin ir kt., 1987). Tačiau esama ir tyrimų, paneigiančių šią hipotezę. Pavyzdžiui, pagal Quiggin (1994), išorinaudos sandoriai tik padidina viešojo sektoriaus darbuotojų darbo pastangas, kadangi, iškelus dalį funkcijų išorės paslaugų teikėjui, darbo rezultatai tampa lengviau išmatuojami, todėl padidėja darbuotojų pastangos atlikti patikėtas funkcijas efektyviai.

Apibendrinus pasakytina, nors, pagal Hodge (1999), statistinis kaštų sumažinimo įvairiose ūkio šakose lygis yra apytikriai 6–12 proc., ir, kaip teigia autorius, „tyrimų metu neretai nustatomas 20 proc. kaštų sumažinimo rodiklis yra pernelyg optimistinis, ir negalima tikėtis, kad

jis bus pasiektas visose viešojo valdymo srityse“, vis dėlto prieita prie vienos nuomonės dėl kaštų pokyčio krypties – didžiojoje dalyje empirinių tyrimų, kuriuose analizuojamas viešojo sektoriaus įmonių veiklos efektyvumas, pateikiama įrodymų, kad išorinaudos sandorių sudarymas iš tiesų padeda sumažinti viešojo sektoriaus išlaidas.

3.5. SANDORIO KAŠTAI IR TARPTAUTINIŲ INVESTICIJŲ SRAUTAI

Mokslinės literatūros darbų analizė leidžia teigti, kad sandorio kaštų elementų tyrimų ir plėtros veikla nuolat didėja, tačiau vis dar sudaro santykinai mažą bendros tyrimų ir plėtros veiklos dalį. Viena priežasčių yra ta, kad bijoma prekybos ir pramonės paslapčių atskleidimo netobulos konkurencijos sąlygomis, tačiau bendrovės siekia savo produktus padaryti konkurentablesnius (Hodge, 1999), taigi, pagal produkto gyvavimo ciklo teoriją, joms būtina mažinti kaštus. Vienas iš būdų – mažinti tyrimams ir plėtrai skirtus kaštus, todėl didelis dėmesys yra sutelkiamas tyrimų ir veiklos kaštų mažinimui, sandorio kaštų elementų tobulinimui bei nagrinėjama, ar įmonėms verta iškelti tyrimų ir plėtros veiklą į užsienio šalis, ar atlikti tai savo šalyje, bet tik su sąlyga, kad gaus aukštos kvalifikacijos, kooperuotis sugebančių darbuotojų ir nebus informacijos nutekėjimo rizikos. Dėl informacijos nutekėjimo konkurentams padidėja bendrovės kaštai, susiję su išorinių paslaugų teikimu. Kaštų sumažinimas gali būti suprantamas ir kaip firmos produkto inovacija, kai atnaujintas ir patobulintas produkto išleidimas sumažina įmonės kaštus. Tokiais atvejais, kai įmonė iškelia tyrimų ir plėtros veiklą į užsienį, yra svarbu sutarti dėl apmokėjimo už atliktus tyrimus. Jei pasirenkama mokėti tyrėjams fiksuotą atlyginimą, tai nėra taip efektyvu, kaip mokant atlygį nuo darbo rezultatų. Kita vertus, į tyrimų ir plėtros veiklos išorines paslaugas galima žiūrėti kaip į įmonės produkto kokybės gerinimo būdą bei inovacinį procesą, dėl kurio įmonės kaštai mažėja. Kadangi užsienio prekybą sudaro eksportas ir importas, tai išorinių paslaugų teikimo poveikis bendrajai prekybai yra nagrinėjamas kaip poveikis eksportui ir poveikis importui (Tomiura, 2005).

Ilguoju laikotarpiu tarptautinės prekybos apimtys gali kisti, priklausomai nuo ekonominių aplinkybių ar prekybos partnerių pasikeitimo. Egzistuoja proporcija tarp vidutinės eksporto kainos ir vidutinės importo kainos (Grossman, Helpman, 2004). Dėl sandorio kaštų elementų, šios proporcijos padidėjimas rodo pagerėjusias prekybos sąlygas bei didesnę naudą iš tarptautinės prekybos, ir atvirkščiai. Nors ir gaunama nauda iš tarptautinės prekybos, tarptautinė prekyba neturi įtakos bendrajam darbo užmokesčiui, nes ji skatina mažo darbo užmokesčio ekonomikas transformuotis į didelio darbo užmokesčio ekonomikas, nes mažėja prekių ir paslaugų, kurias gamina mažą atlyginimą gaunantys darbininkai. Daugėja tų prekių ir paslaugų, kurias gamina gerai apmokami darbuotojai. Taip sukuriama naujos galimybės turtėti, nukentėjusieji vis tiek išlieka laimėtojai.

Palaiapsniui didėjanti globalizacija leidžia pasiekti aukšto lygio sinerginę sistemą, kurios pagrindinės sudedamosios dalys yra: sandorio kaštų elementai, kapitalo, technologijų ir gamybos būdų mobilumas, prekybos trukdžių mažinimas. Dėl to visos šalys turi prieigą prie panašių būdų, kaip kaštų arbitražas, o ypač – darbo užmokesčio arbitražas, kurie tampa esminiais sistemos veiksniais. Dar vienas, jau minėtas sistemos elementas – didelio skaičiaus darbo jėgos įtraukimas (apie 2 milijardus darbininkų iš Indijos, Kinijos ir buvusių Sovietų Sąjungos šalių). Dėl to krenta darbo užmokesčio lygis turtingose šalyse ir didėja – skurdesnėse šalyse. Šis reiškinys dažnai vadinamas „konkurencine grėsme“, bet pasaulio mastu jis reiškia pajamų lygesnį paskirstymą ir visišką užimtumą. Dėl to dažnai tenka reorganizuoti tokius veiksmus, kaip darbo įstatymai, mokesčių politika ir t. t. Nepakankamai įvertinti valiutų kursai yra tarsi nesąžiningos subsidijos, iškraipančios prekybos struktūrą bei keliančios grėsmę globalinei defliacijai, nes skatina padidėjusią eksporto pasiūlą neskatinamos didesnės paklausos. Konkuruojant tarptautinėje rinkoje, būtina investuoti į darbuotojų švietimą. Taip pat (kadangi prarandama dalis darbo vietų) būtina vykdyti aktyvią darbo rinkos politiką, kuri padėtų darbuotojams įveikti pajamų praradimus bei persikvalifikuoti.

Išorinių paslaugų teikimą skatina technologinės inovacijos, elektroninės komunikacijos, internetas. Anksčiau ištekliai buvo išgyjami iš di-

džiausio nacionalinio teikėjo. Dėl to mažėjo išteklių kainos šalies viduje. Šiuo metu jau konkuruojama ir su užsienio išteklių teikėjais: taip konkurencija tapo tarptautine. Ši tarptautinė konkurencija sukelia papildomus sunkumus vietinėms kompanijoms tapti daugianacionalinėmis, kad galėtų konkuruoti su užsienio firmomis. Dėl to mažėja kainos, ir tai vyksta esant santykinai dideliems kaštams, nes vis dažniau reikalaujama, kad tiekėjai tiktų išteklius „Kinijos ar Indijos kainomis“, jeigu jie nori išlikti versle.

Remiantis atlikta mokslinė literatūros analize, sandorio kaštų elementų veikla gali būti siejama su produkto gyvavimo ciklu, plėtojama idėja, kad inovacijos galimos išsivysčiusiose šalyse, kur yra aukštas darbo užmokesčio lygis. Kaip bendrosios produkcijos dalis, išorinių paslaugų teikimas prisideda prie produktų standartizavimo ir sumažina produktų gyvavimo ciklo trukmę, produktai turi ribotą išskirtinumą, dėl to ekonomika greitėja.

Apibendrinus galima teigti, kad tarptautiniai investicijų srautai yra netiesioginis sandorio kaštų elementų veiklos indikatorius. Dėl mažesnių darbo kaštų užsienio šalyse dalis gamybos yra perkeliama, ir taip investicijos nuteka į mažesnių kaštų regionus. Dėl besiplečiančių sandorio kaštų elementų paslaugų sektorius gali tikėtis panašių rezultatų, kaip ir gamybos sektorius: bendrosios produkcijos apimties padidėjimo, grynųjų užsienio investicijų padidėjimo, santykinai vienodos realios paklausos lygio. Nei-giami efektai: vartotojų išlaidų pokyčiai, didėjantis paslaugų vartojimas palyginus su prekių vartojimu, prekybos deficito našta.

3.6. EKONOMINĖS POLITIKOS TAIKYMAS SANDORIO KAŠTŲ ATŽVILGIU

Politika turėtų būti nukreipta užsienio rinkai plėsti, tarptautinės prekybos barjerams mažinti, naujiems produktams ir sandorio kaštų elementams kurti, prekybos neatitikimams išlyginti bei paramos priemonėms taikyti tose šalyse, kurios nukenčia nuo išorinių paslaugų teikimo efekto. Manoma, kad šalys galės efektyviau panaudoti savo turimus išteklius. Bijoma, kad dėl sandorio kaštų elementų nebus optimalaus vartojimo, ir dėl to gali padidėti kaina ir sumažėti vartojamų prekių rinkinys.

Atlikus mokslinės literatūros analizę, paaiškėjo, kad sandorio kaštų elementų kūrimo motyvas visuomet buvo konkurentabilumo didinimas mažinant produkto išlaidas, didinant kokybę, dizainą, produkto gyvavimo ciklą. Specializacija, prekyba ir lyginamasis pranašumas padeda išlikti greitai kintančiose rinkose. Tačiau nerimaujama dėl to, kad iškeliamos darbo vietos, nors daugelis ekonomistų mano, kad darbo vietų apsaugos politika yra žalinga ekonomikai, nes sandorio kaštų elementai didina efektyvumą, produktyvumą ir konkurentabilumą bei skatina inovacijas ir didesnes rinkos galimybes. Naudojimasis išorinėmis paslaugomis apskritai nemažina darbo vietų, bet sukuria didesnę darbo vietų nestabilumą, tačiau atsiradusios naujos darbo vietos sukuria darbuotojams didesnes pajamas dėl naujų idėjų ir naujų produktų generavimo bei padidina darbuotojų mobilumą.

Galima pritarti daugumos mokslininkų nuomonei, kad šaly, kurių ekonomika yra aukšto išsivystymo lygio, susilaiko nuo protekcionistinės politikos ir išlaiko savo rinką atvirą. Kartais dėl to atsiranda trumpalaikių ekonomikos trukdžių, bet ilguoju laikotarpiu ekonomika progresuoja, nepaisant darbo vietų praradimo. Bendras užimtumo lygis net didėja, nes išauga produktyvumas. Tačiau kartais didesnis produktyvumas reiškia gamybos automatizavimą bei darbuotojų atleidimą, o kartais tam prireikia papildomų išteklių, ir dėl to padidėja pridėtinė produkto vertė (Lazear, 2000).

Apskritai, sandorio kaštų elementų taikymas keičia įmonių vidinę organizacinę struktūrą ir todėl daro įtaką tiek pačių įmonių veiklos rezultatams, tiek ir makroekonominiams bet kurios šalies veiklos rodikliams.

Bendrųjų kaštų (rinkos kainomis) suskaidymas į tiesioginius gamybos kaštus ir sandorio kaštus leidžia pažvelgti į sandorio kaštų elementų formavimą kaip į bendrųjų kaštų dalį. Kadangi sandorio kaštų dalis bendruosiuose kaštuose didėja vykstant globalizacijai, gebėjimas išlaikyti sandorio kaštus mažus bei įgyti lyginamąjį pranašumą išorinių paslaugų teikimo sandorio vadyboje tampa vis svarbesnis.

Mokslininkų (Klamer, McCloskey, 1995) teigimu, vienas ketvirtadalis BNP yra susijęs su „įtikinėjimu“, t. y. pokalbiais, kaip „re-

alią produkciją“ paversti įmanoma. Tirdami prekybos sandorio kaštus (Anderson, Van Wincoop, 2004) mokslininkai šių prekybos kaštų dydį iliustruoja pagal jų mokesčių ekvivalentą. Jie pateikia gana platų verslo sandorio kaštų apibūdinimą, kuris iš esmės apima sandorio kaštus. Jų pagrindinis atradimas yra tas, kad prekybos kaštai yra dideli ir kintami. Aptariamasis lėšės Barbės pavyzdys (Feenstra, 1998) iliustruoja šiuos didelius kaštus. Tiesioginiai lėšės gamybos kaštai yra 1 doleris, bet lėšės yra parduodamos Jungtinėse Valstijose už 10 dolerių. Taigi transportavimas, rinkodara, didmeninė ir mažmeninė prekyba sukuria pridėtinės vertės mokesčių lygų 900 proc. Savo apytikrais skaičiavimais, Anderson ir Van Wincoop (2004) nustatė apytikrą mokesčių ekvivalentą tipiniams prekybos kaštams industrinėse šalyse – jis yra 170 proc. Šis skaičius išskaidomas taip: 21 proc. transportavimo kaštai, 44 proc. su sienos kirtimu susiję prekybos barjerai ir 55 proc. mažmeninės ir didmeninės prekybos paskirstymo kaštai.

$$(2.7 = 1.21 * 1.44 * 1.55). \quad (14)$$

Anderson ir Van Wincoop (2004) teigia, kad tolesni įrodymai dėl prekybos kaštų svarbos turėtų būti renkami naudojant mikroekonomiką pagrįstas svorio lygtis.

Amiti ir Wei (2004) Jungtinės Karalystės pavyzdžiu atliko empirinį tyrimą, kurio tikslas – atskleisti išorinių paslaugų pasekmes šalies ekonomikai. Tyrimui buvo pasirinktas 1995–2001 metų laikotarpis, nagrinėta 69 gamybos ir 9 paslaugų pramonės šakose veikiančių įmonių veikla. Atlikus koreliacinių ryšių analizę, tyrimo rezultatai parodė, kad nėra tiesioginės priklausomybės tarp naudojimosi išorinėmis paslaugomis ir užimtumo lygio didėjimo, t. y. intensyviau išorinėmis paslaugomis besinaudojančiose pramonės šakose nebuvo pastebėti lėtesni užimtumo lygio didėjimo tempai negu šakose, kuriose veikiančios įmonės savo veikloje mažiau naudojasi (arba nesinaudoja) išorinėmis paslaugomis.

Atlikta mokslinės literatūros analizė parodė, kad tradicinės prekiaujančios šalies pozicija yra priimti šiuos skirtingus prekybos būdus, todėl atvirumas ir galimybė nustatyti ryšius tarp įvairių prekybos institucijų turėtų būti pagrindinis prekiaujančios šalies bei profesionalų,

kurių įgūdžių šaliai reikia, dėmesio centras. Tas pats taikytina ir kompanijoms, kurios veikia globalioje ekonomikoje. Kai kompanija iš tiesų yra įsitraukusi į tarptautinę prekybą, jai tenka balansuoti tarp anglosaksų, europietiškojo kontinento, Vidurio ir Rytų Azijos prekybos būdų. Kiekvienas iš šių būdų reikalauja specifinių žinių, kaip išlaikyti sandorio kaštus mažus.

Sandorio kaštų įtaka įmonės gamybos organizavimui yra taip pat susijusi su inovacijų poveikiu bendrovės produktyvumui ir inovacinei politikai. Kaip jau buvo minėta, prekių ir paslaugų gamybos kaštai gamybos grandinėje gali būti skirstomi į tiesioginius gamybos kaštus ir sandorio kaštus. Tiesioginiai gamybos kaštai yra susiję su gamyba skirtingose gamybos grandinės dalyse, o sandorio kaštai yra susiję su kaštais susiejant skirtingas gamybos grandinės dalis. Tradiciškai organizuotoje pramonės sektoriaus įmonėje gamybos grandinė susideda iš mažai dalių, todėl sandorio kaštai yra palyginti nedideli. Šiuo atveju pelningiausia yra padidinti produkcijos efektyvumą, mažinant tiesioginius gamybos kaštus gamybos grandinėje. Šioje situacijoje naujovės turėtų būti nukreiptos paties gamybos proceso efektyvumui didinti. Tačiau jeigu įmonė vykdo veiklą pasauliniu mastu, jos gamybos grandinė yra suskaidyta į daugybę dalių. Čia įvairių grandinės dalių kaštai arba per išorines paslaugas, arba padalijus atskiras gamybos užduotis skirtingoms gamykloms skirtingose pasaulio vietose didina sandorio kaštus ir jie tampa labai svarbūs. Gamybos efektyvumas bus didesnis, jeigu bus susitelkiama ties sandorio kaštų mažinimu. Visa tai rodo, kaip dėl inovacijų prekyboje gali išaugti produktyvumas ir lyginamasis pranašumas.

Apibendrinus analizuotus tyrimus, galima teigti, kad globalizacijos sąlygomis išorines paslaugas teikiančios įmonės, siekdamos išlaikyti ar pagerinti savo konkurencines pozicijas, privalo taikyti tokias veiklos vykdymo priemones, kurios leistų ne tik sumažinti veiklos kaštus, bet ir įgyti konkurencinį pranašumą (privalumus). Viena tokių priemonių – sandorio kaštų elementų formavimas – kokybiškai naujas veiklos vykdymo būdas.

4. SANDORIO KAŠTŲ VEIKSNIŲ IR JŲ VERTINIMO METODŲ SĄSAJOS

4.1. SANDORIŲ KAŠTUS LEMIANTYS VEIKSNIAI

Veiksniai, lemiantys tyrimų ir plėtros veiklos išorines paslaugas, yra aiškinami iš keleto perspektyvų. Sandorio kaštai šiuo atveju apima paieškos kaštus bei strateginį valdymą. Sandorio kaštų skaičiavimo metodai ir jų parinkimo kriterijai reikalingi ne vien tik patikrinti literatūroje aprašomą išorinių paslaugų teikimą, bet ir išaiškinti naujus, literatūroje nenagrinėjamus išorinių paslaugų teikimo aspektus, išskirti aktualiausias su šio tipo veikla susijusias problemas.

Spartėjantys globalizacijos tempai daro įtaką įmonių veiklos vykdymo pobūdžiui. Įmonėms išdėstant savo veiklą šalyse, kur gamybos veiksnių kaina yra santykinai maža, atsiranda daugiau galimybių minimizuoti veiklos kaštus. Sparti technologijų ir komunikacinių priemonių plėtra sudarė sąlygas naujų galimybių pasinaudoti aukštos kvalifikacijos specialistų, esančių skirtingose šalyse, paslaugomis atsiradimui (Ham-Ziedonis, 2004). Tai lėmė kokybiškai naują požiūrį į konkurencinių privalumų (ar net konkurencinio pranašumo) kūrimo būdą, nes tapo įmanoma efektyviau vykdyti tam tikrą veiklą mažesniais kaštais, tuo pat metu išlaikant ar net pagerinant šios veiklos kokybę, išorinių paslaugų įmonės veiklos funkcijas.

Sandorio kaštų ekonomikos pagrindai buvo sustiprinti autoriaus Williamson (1975; 1985). Sandoriai yra pagrindinė sandorio kaštų ekonomikos sudedamoji dalis (Benson, 1998). Sandoris gali generuoti kaštus, kylančius dėl „trinties“ ekonominėje sistemoje. Williamson (1985) vadina šiuos kaštus „sandorio kaštais“ ir skirsto juos į tris pagrindines kategorijas:

- Informacijos kaštai, atsirandantys ieškant informacijos ar potencialaus partnerio;

- Derybų kaštai – susiję su derybomis bei sudarymu sutarties, kurios pagrindu vykdomi tolesni sandoriai;
- Vykdomo kaštai – kaštai, susiję su sutarties kontrolės vykdymu, konfliktų sprendimu ir naujomis derybomis.

Sandorio kaštai gali būti naudojami kaip sprendimo naudotis išorinėmis paslaugomis indikatorius: kai sandorio kaštai maži, rekomenduotina iškelti veiklą į išorę, ir atvirksčiai. Tačiau taip pat reikia atsižvelgti į tai, kad sandorio kaštai gali būti skaičiuojami kartu su gamybos kaštais. Remiantis Williamson (1985), sandorio kaštai yra charakterizuojami šiomis **pagrindinėmis dimensijomis**: turto specifiškumu, netikrumo lygiu, dažniu.

Turto specifiškumas yra viena svarbiausių sandorio savybių. Jis yra apibūdinamas kaip laipsnis, kuriuo turtas gali būti perdislokuotas alternatyviam naudojimui ir alternatyvių naudotojų, neaukojant jo gamybos vertės (Williamson, 1998). Williamson (1985) taip pat skiria **keturias turto specifiškumo formas**: vietos specifiškumas (angl. *site specificity*); fizinis turto specifiškumas (angl. *physical asset specificity*); žmogiškojo turto specifiškumas (angl. *human assets specificity*); paskirtas turtas (angl. *dedicated assets*). Su šiomis turto specifiškumo formomis gali būti susiję **trys sandorių tipai**: *ne- specifiniai sandoriai* – jiems būdingas žemas turto specifiškumas, tai sandoriai, susiję su prekių įsigijimu; *idiosinkratiniai* sandoriai – jiems būdingas aukštas turto specifiškumas, kai turtas itin retas ar unikalus; *mišrūs sandoriai* – apima ir prekes, ir gamybą.

Netikrumas yra antrasis svarbus veiksnys, turintis įtakos valdymo struktūrai, pavyzdžiui, kai sandoris vykdomas su specifiniu turtu ir yra didelis netikrumo laipsnis. Kaip ir turto specifiškumas, netikrumas gali būti įvairių formų. Williamson (1998) išryškina aplinkos netikrumą bei galimų pretenzijų sudėtingumą. Kuo daugiau yra galimų nenumatytų atvejų, tuo sunkiau sudaryti, kontroliuoti ir įgyvendinti sandorį.

Dažnis yra trečioji sandorio savybė, sandorio pasikartojamumo pagrindas. Ši savybė yra glaudžiai susijusi su gamybos masto ekonomija (Williamson, 1985). Todėl atsitiktinio ar išskirtinio sandorio atveju dalyvaujančios šalys turėtų ieškoti nedaug kainuojančių sandorių. Ir

atvirkščiai, pasikartojančių sandorių atveju dalyvaujančios šalys turėtų taikyti procedūras, ribojančias patiriamus kaštus, kai ieško partnerio, apibrėžia prekes ar paslaugas, kuriomis keičiamasi, derasi ir t. t. (Bettis ir kt., 1992). Netikrumo svarba išauga dėl ryšio su turto specifškumu, taigi šis veiksnys yra itin aktualus labai dažniems sandoriams ir investicijoms į mažiau specifinį turtą.

Mokslinė literatūra nepasižymi itin gausia sandorio kaštų formavimo aspektų analize. Prekybos sandoriai gali vykti apsiikeičiant nuosavybės teisėmis tarp juridinių asmenų rinkos sandorių metu, taip pat neformaliu būdu – didelės kompanijos hierarchinės struktūros viduje arba tarp prekiautojų tinklo, ar netgi šeimoje. Mokslinėje literatūroje (North, Wallis, 1986) yra aprašoma įvairių tipų sandorio kaštų klasifikacija, bet praktiškai skiriamoji linija tarp įvairių tipų sandorio kaštų ir tiesioginių išorinių paslaugų teikimo kaštų yra labai miglota. Mokslinėje literatūroje bendrąja ekonomine prasme sandorio kaštai dažniausiai aiškinaami kaip visi kaštai, atsirandantys prekybos sandorio metu, apsiikeičiant nuosavybės teisėmis rinkos sandoriuose arba apsiikeičiant atsakomybe hierarchinėse situacijose.

Norint mažinti sandorio kaštus, įmonės gaminamų prekių diversifikavimas yra svarbus įmonės veiklos rezultatams, tai nesumažina verslo rizikos, tačiau leidžia aprėpti didesnę rinkos dalį, sukuria didesnę vertę vartotojui. Todėl įmonės dažnai renkasi šią strategiją, net jei kai kurių prekių gamyba nėra pelninga arba netgi yra nuostolinga. Taikant diversifikaciją, gerokai padidėja ir veiklos kaštai. Įvertinant lyginamąjį pranašumą – gaminamų prekių kainų ir kaštų santykių palyginimą – galima išskirti įmonės gaminamas prekes pagal tai, kurias prekes įmonei naudingsiausia gaminti.

Remiantis atskirų mokslininkų darbais, nustatyta, kad naudojantis išorinėmis paslaugomis, įmonei atsiranda galimybė įsigyti prekes mažesniais kaštais. Todėl gaunama dviguba nauda – sumažinami kaštai, o rinkai ir toliau teikiamas platus prekių asortimentas. Šiuo atveju, išorinės paslaugos tampa pagrindiniu pelno maksimizavimo veiksmu (Mackenzie, 2006). Viena svarbiausių naudojamasi išorinėmis paslaugomis priežasčių yra ta, kad įmonė pasinaudoja rangovo sugebėjimais

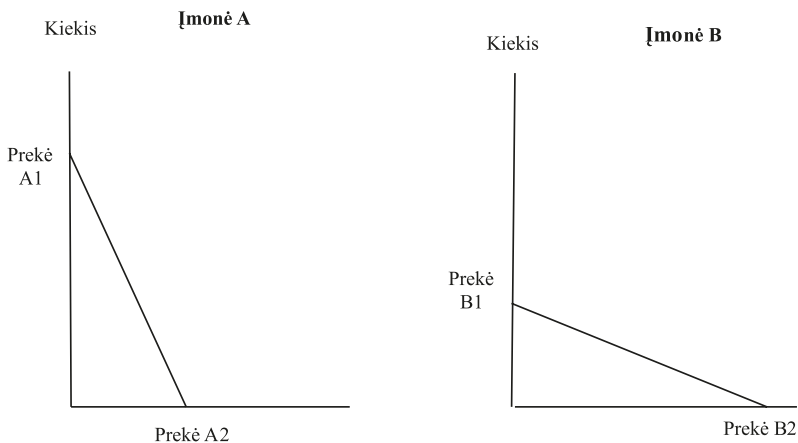
geriau (pvz., mažesniais kaštais, teikiant geresnės kokybės paslaugas ar pan.) vykdyti kurią nors veiklos funkciją. Taigi skirtingos įmonės laimi dėl skirtumų, t. y. skirtingų atskirų įmonių gebėjimų vykdyti atitinkamą veiklą. Atlikta analizė parodė, kad visais atvejais išorinių paslaugų teikimo sėkmė priklauso nuo trijų veiksmų: kliento pasirengimo optimizuoti verslo procesus; darbuotojų mokymo ir informavimo; kliento gebėjimo valdyti naujai įdiegtus verslo procesus.

Išorinių paslaugų teikimo profesionalai, atsakingi už darbą, privalo turėti įvairiausių įgūdžių, tokiose srityse, kaip derybos, komunikavimas, projektų valdymas, gebėjimas suprasti sutarčių terminus ir sąlygas bei paslaugų lygio sutartis (angl. *Service Level Agreements (SLAs)*), ir, visų pirma, norėti būti lanksčia ir verslo poreikius atitinkančia kompanija.

Išorines paslaugas savo veikloje naudojančios įmonės gali sutelkti dėmesį savo konkurenciniam pranašumui stiprinti, o kartu ir netiesiogiai pasinaudoti kitų įmonių konkurenciniu pranašumu. Be to, reikia įvertinti ir specializacijos efektą. Paprastai siauros specializacijos paslaugas teikiančios įmonės teikia daug kokybiškesnes paslaugas, negu platesnės specializacijos įmonės. Įvertinant išorines paslaugas kaip atskirą paslaugų sektorių, pastebima ta pati tendencija, t. y. kuo įmonė (rangovas) teikia labiau specializuotas paslaugas (pvz., konsultacinės paslaugos vienoje finansų srityje), tuo jos būna kokybiškesnės.

Sandorio kaštų veiksniai yra formuojami įvertinant: duomenų naujumą; aktualumą; informacijos apdorojimo metodiką; informacijos pateikimo pobūdį. Visi kartu minėti veiksniai, skatinantys pasirinkti išorines paslaugas, parodo svarbiausią palyginamojo pranašumo esmę ekonomikoje. Palyginamasis pranašumas glaudžiai susijęs su įmonių gamybos galimybėmis. Paprastai gamybos galimybes riboja turimų darbo išteklių kiekis, o alternatyvūs kaštai priklauso nuo gamybos galimybių kreivės nuolydžio. Idealiausia būtų, jei įmonės gamintų tik tokias prekes ar teiktų tik tokias paslaugas, kurios didintų pelną. Tačiau realiame pasaulyje dėl rinkos poreikių įvairovės, greitai kintančių vartotojų prioritetų bei poreikių, verslo rizikos egzistavimo ir panašių veiksmų tokia situacija beveik neįmanoma. Dažniausiai įmonės teikia tokį paslaugų ar prekių (arba ir paslaugų, ir prekių) „rinkinį“, kuris optimizuo-

ja investicijų grąžą – gaunamą pelną. Taigi, pelnas tiesiogiai priklauso nuo prekių/paslaugų gamybos kaštų dydžio. Atsižvelgiant į tai galima paaiškinti išorinių paslaugų teikimo sandorio kaštų naudą ekonominei įmonės veiklai. Tai galima pademonstruoti dviejų įmonių, veiklą vykdančių globalizacijos sąlygomis, pavyzdžiu. Pavyzdžiui, dvi įmonės (įmonė A ir įmonė B) gamina po dvi prekes (pvz., įmonė A gamina prekes A1 ir A2, o įmonė B gamina prekes B1 ir B2). Kadangi įmonių veiklai daro įtaką skirtingi ekonominiai aplinkos veiksniai, nevienodas darbo, kapitalo ir kitų išteklių kiekis ir pan., kiekvienai įmonei naudingiau gaminti skirtingą prekę, t. y. vienai (pirmajai) įmonei pelningiau būtų specializuotis gaminant tik A1 prekę, o kitai (antrajai) – gaminant tik B2 prekę. Kitaip tariant, įmonė A turi palyginamąjį pranašumą gamindama prekę A1, atitinkamai įmonė B – gamindama prekę B2. Tokiu atveju įmonių gamybos galimybių tiesės taip pat turės skirtingą nuolydį (žr. 12 pav.).

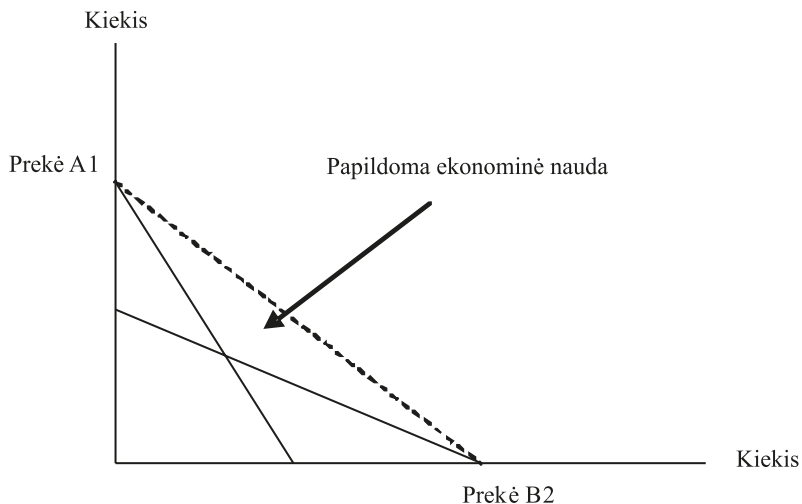


12 pav. Principinės įmonių gamybos galimybių tiesės

Šaltinis: parengta autorės pagal Mackenzie, 2006

Kadangi įmonėms, veiklą vykdančioms globalioje rinkoje, tampa vis paprasčiau bendradarbiauti vienai su kita (mažėja prekybos barjerai, dėl technologinės pažangos veiklos koordinavimas tampa paprastesnis, atsiranda daugiau galimybių koordinuoti ir kontroliuoti veiklą, veikla

gali būti išdėstyta skirtingose šalyse ir pan.), atsiranda galimybė ir geriau pasinaudoti viena kitos konkurenciniais pranašumais. Pavyzdžiui, jeigu pirmoji įmonė sudarytų rangos sutartį su antrąja įmone, būtų gautama papildoma ekonominė nauda, nes tokiu atveju sukuriamas papildomas kiekis prekių (paslaugų) (žr. 13 pav.).



13 pav. Papildoma ekonominė nauda dėl išorinių paslaugų teikimo sutarties sudarymo

Šaltinis: parengta autorės

Taigi skirtingos įmonės, tarpusavyje sudarydamos rangos sutartis, gauna galimybę pasinaudoti viena kitos gebėjimu pagaminti tam tikrą prekę mažesniais kaštais. Taip pat įmonės įgauna galimybę optimaliai perskirstyti turimus išteklius, sutelkdamos dėmesį ties pelningiausios prekės (paslaugos) gamyba (teikimu). Taip trumpuoju laikotarpiu gautama ekonominė nauda dėl to, kad kiekviena įmonė gali geriau patenkinti savo (pelno maksimizavimas) ir vartotojų (gaminama daugiau paklausios prekės, kartu nesusiaurinant prekių asortimento bei siūlant prekę už tą pačią kainą) poreikius. Šis modelis yra grindžiamas palyginamojo pranašumo koncepcija. Todėl argumentai, kad rangos sutartį sudariusios bendrovės turi užimti panašias konkurencines pozicijas

atitinkamų prekių (paslaugų) rinkoje, netenka prasmės, nes kalbama ne apie absoliutųjį, bet apie palyginamąjį pranašumą. Tai net mažoms įmonėms leidžia sudaryti rangos sutartis su didele rinkos dalį turinčiomis įmonėmis, abiem įmonėms gaunant ekonominę naudą. Panašiai net įmonėms, turinčioms absoliutų pranašumą visų jos gaminamų prekių (teikiamų paslaugų) gamyboje, gali būti naudinga sudaryti sutartį dėl išorinių paslaugų teikimo su palyginamąjį pranašumą kurios nors prekės (paslaugos) gamyboje (teikime) turinčia įmone.

Nuo pat ankstyvųjų Coase (1937) darbų yra žinoma, kad sandorio kaštai privalo būti įvertinti, siekiant paaiškinti išorinių paslaugų teikimo apimtį. Vėliau sandorio kaštų ekonomikos teorija, išplėtotą Williamson (1998; 1981), buvo plačiai taikoma kaip teorinis modelis įmonių „gaminti ar pirkti“ sprendimams aiškinti. Taip pat yra analizuojami išorinių paslaugų teikimo kontrakto sudarymo santykiniai kaštai, lyginant juos su vidaus kaštų pokyčiais.

Daugelio autorių (Williamson, 1998; Poppo, Zenger, 1998; Klein, 2005; Siegel, Griliches, 2002) teigimu, pagal sandorio kaštų ekonomikos teoriją bei ja paremtus empirinius tyrimus, šie kaštai bei su jais susiję sprendimai „gaminti ar pirkti“ yra iš dalies sąlygojami specifinių sandorio kaštų veiksmų, tokių kaip mainų dažnis, netikrumo laipsnis bei reikiamas specifinis turtas. Atlikta analizė yra iš esmės pagrįsta tyrimų duomenimis: dėl gamybos masto ekonomijos; išlaidų darbo užmokesčiui sumažinimo, kuris gali būti pasiektas pasinaudojus išorinėmis paslaugomis, paklausos nepastovumu bei prieiga prie specifinių žinių ir įgūdžių išorės teikėjo. Tai pagrindiniai verslo pasitikėjimo išorinių paslaugų teikėjais argumentai (Abraham, Taylor, 1996; Houseman, 2001). Houseman (2001) pabrėžia faktą, kad pati svarbiausia priežastis naudoti lanksčias personalo samdos sutartis yra poreikis priderinti ir suvienodinti darbo krūvį, iškeliant intensyvų, daug žmogiškojo kapitalo reikalaujančių užduočių atlikimą į išorę (Scott-Jackson, 2005).

Remdamiesi skirtingais tyrimų rezultatais, autoriai (David, Han, 2004; Geyskens ir kt., 2006) laikosi šiuolaikiškesnio požiūrio, ypač akcentuojamo sandorio kaštų valdymo teorinėje literatūroje. Jie abejoja, kad ryšys tarp kontrakto sudarymo kaštų ir sprendimo „gaminti ar

pirkti“ yra tiesioginė turto savybių veiklos pasekmė (Ghoshal, Moran, 1996; Porter, 1979).

Nors sandorio kaštų ekonomika analizuoja *mainų* tarp įmonių sąlygas, didesnis dėmesys sutelkiamas įmonės turimū ar įgyjamū *išteklių* kokybei. Pagal išteklius pagrįstą požiūrį, kompanijos ištekliai apima visų rūšių turtą, organizacines charakteristikas, procesus, išsimokslinimą ir informaciją, kontroliuojamą kompanijos ar jos darbuotojų (Williamson, 1975; Barney, 1991). Pagrindinė išteklius pagrįsto modelio prielaida yra ta vertė, kurią sunku imituoti, kuri nėra lengvai perkeliama ar paskirstoma tarp įmonių (Barney, 1991; Picot, 1991; Sharpe, 1997). Nors daugelyje empirinių tyrimų, tikrinančių išteklius pagrįstą modelį, sutelkiamas dėmesys į ryšį tarp įmonių išteklių ir jos veiklos (Barney, 1991; Picot, 1991; Sharpe, 1997), tačiau taip pat būtų galima iškelti hipotezę dėl įmonių sprendimo naudotis išorinėmis paslaugomis (Porter, 1979). Sprendimas dėl to, ar kolektyvinės užduotys ir ištekliai, reikalingi šioms užduotims atlikti, turi būti laikomi įmonės viduje, ar perkelti išorės teikėjui, turėtų būti priimami atsižvelgiant į šių užduočių ir išteklių strateginę vertę įmonei. Vertingi ištekliai turėtų būti laikomi įmonės viduje, o ne tokie vertingi – iškeliami išorės teikėjams (Amit, Schoemaker, 1993; Mahoney, Pandian, 1992; Quiggin, 2002).

Bartkaus ir Jurevičiaus (Bartkus, Jurevičius, 2007) teigimu, moderniai pramoninei gamybai būdingas aukštas vertikaliosios fragmentacijos laipsnis (Mahnke, 2001). Tačiau akivaizdu, kad egzistuoja ne tik vertikalioji fragmentacija (susiskaidymas), tačiau taip pat didėja ir gamybos suskaidymas tarptautiniu mastu, kuris matyti iš tarpinių produktų prekybos augimo.

Pasaulinė ekonomika turi gana nemažai pasekmių ir globalizacijos procese atsiradusių naujų reiškinių. Labai svarbūs yra globalizacijos efektai ekonomikai, kultūrai, technologijoms bei kitiems socialiniams, politiniams ir ekonominiams veiksniams. Dėl šių priežasčių globalizacija dažnai yra nagrinėjama atskiromis dimensijomis, kurios yra pateiktos 13 lentelėje. Ši globalizacijos analizavimo sistema aiškina globalizacijos efektus įvairiais aspektais. Dažniausiai literatūroje globalizacija yra nagrinėjama penkiomis dimensijomis, kurios atskleidžia šio reiškinio

įtaką socialinėms, kultūrinėms, technologijų, politikos ir ekonomikos sritims, teigiamus ir neigiamus efektus.

13 lentelė. Globalizacijos dimensijos ir jų įtaka ekonominiams, technologiniams, politiniams, socialiniams, kultūriniais veiksniams

Globalizacijos dimensijos	Poveikis/reikšmė
Ekonominė dimensija	Tarptautinėje prekyboje didina tarptautinius pinigų srautus; didelis kapitalo, žmonių ir žinių judėjimas tarp valstybių; atvira, integruota, globali ekonomika
Technologinė dimensija	Ieškoma technologinių inovacijų, plečiamos tyrimų sritys, pritaikoma žinių ekonomika; konkurencingos įmonės ir valstybės
Politinė dimensija	Atsiranda poreikis valdžios/galios didinimui; kuriamos naujos valdžios struktūros (ES, IMF, Pasaulio bankas); didesnė konkurencija; pagrindinės kryptys: kapitalizmas, demokratija, biurokratija
Socialinė dimensija	Globalizacija interpretuojama kaip sąžiningas, visiems tarnaujantis procesas; siekiama vienodų tarptautinių darbo standartų, vienodo darbo užmokesčio, socialinės apsaugos
Kultūrinė dimensija	Kultūrų, simbolių susipynimas pasaulyje; unikali šalies kultūra egzistuoja šalia bendrų pasaulinių simbolių; mažesni kultūriniai skirtumai

Šaltinis: sudaryta autorės

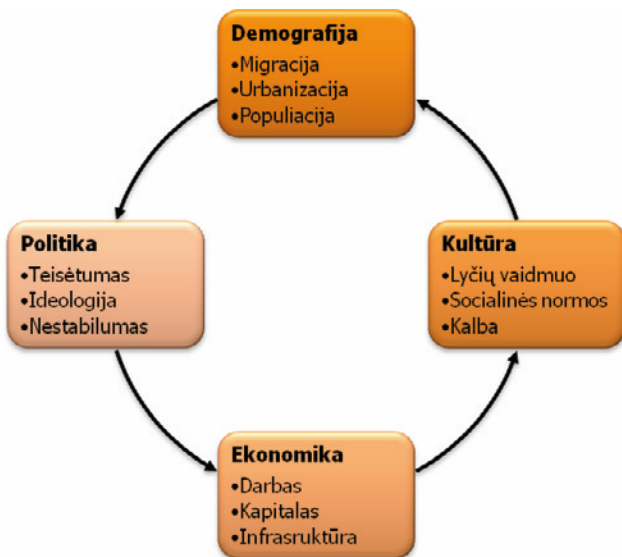
Apskritai, dėl globalizacijos atsirado daug naujų įvairių ekonominių, finansinių ir politinių veiklos aspektųkrypčių: padidėjo šalių vystymasis ar tarptautinės prekybos mastai, išsivystė pasaulinės gamybos grandinės. *Procesai šiose grandinėse yra sandorio kaštų veiksniai.* Atsirado ir dominuoti pradėjo tarptautinės korporacijos. Ši globalizacijos pasekmė yra labai susijusi su išorinių paslaugų teikimu. Galima teigti, kad globalizacijos metu atsiradęs išorinių paslaugų teikimo procesas buvo paskatintas būtent šių didžiųjų korporacijų.

Dėl globalios rinkos aplinkos veiksnių atsirado galimybė susidaryti tarptautinės gamybos grandinėms, nes paprasčiau darėsi kirsti valstybių sienas, perkelti dalį produkcijos gamybos į regionus, kuriuose tam yra palankesnės sąlygos. Tai sudarė galimybę tarptautinėms korporacijoms dominuoti bei padalinti pasaulį į dvi dalis:

turtingas industrines valstybes (dominuojančias) bei besivystančias ir žemo išsivystymo lygio valstybes (angl. *core, semi periphery and periphery*). Išorinių paslaugų teikimui atsirasti pagrindą davė sandorio kaštų veiksniai. Kadangi vienos šalys jau tada buvo išsivysčiusios, o kitoms neatsirado galimybės pasinaudoti šiais skirtumais ir išvystyti globalias gamybos grandines su mažesniais gamybos kaštais, pasitelkiant gamybai pigesnę darbo jėgą arba pigius žemiškuosius išteklius mažiau išsivysčiusiose šalyse. Vis dar labai aktyviai diskutuojama apie neišsivysčiusių šalių išnaudojimą išorinių išteklių aspektu, tačiau labai dažnai šalys pačios yra suinteresuotos tokiais mainais, nes iš dalies tai padeda joms mažinti neišsivystymo lygį.

Sparčiai pradėjo augti telekomunikacijų ir transporto inovacijos, atsirado žinių ekonomika. Pagrindinė priežastis, paskatinusi sparčiau tobulėti technologijas, yra globalios rinkos formavimasis. Norėdamos išlikti konkurencingos, kompanijos turi investuoti didesnes pinigų sumas į technologijų tobulinimą. Atsirado regioniniai ir tarptautiniai ekonominiai bei politiniai susivienijimai, tokie kaip: NAFTA, EU, MERCOSUR ir kt. Paplito neoliberalistinės ideologijos, labai smarkiai padidėjo naujų nevalstybinių politinių organizacijų (Pasaulio prekybos organizacijos, Tarptautinio valiutos fondo ir kt.) svarba, atsirado tarptautinė žiniasklaida ir socialiniai bei kultūriniai pokyčiai.

Kiekvienas verslas yra pagrįstas rizika, išorinių paslaugų teikimas – taip pat. Pasak kai kurių autorių (Schniederjans ir kt., 2005), daugiau trūkumų atsiranda esant tarptautinei rinkai. Atstumai, kalbų skirtumai trukdo efektyviai komunikuoti klientui ir išorinių paslaugų teikėjui. Užsienio šalių įstatymai, socialiniai skirtumai, netgi laiko zonų skirtumai turi įtakos tarptautinei prekybai. Šie tarptautiniai (globalizacijos) faktoriai (14 pav.) sumažina išorinių paslaugų privalumus ir iškelia trūkumus, todėl kad kiekviena tarptautinė operacija yra rizikinga.



14 pav. Globalizacijos įtakos sandorio kaštams aspektai tarptautinėje plotmėje
Šaltinis: sudarytapagal Schniederjans ir kt., 2005

Globalizacijos įtaka sandorio kaštams ir įmonės apsirūpinimui ištekiais (žr. 11 pav.) rodoma kaip skirtingų veiksnių įtakos aspektų pasiskirstymas į 4 blokus, kur globalizacija yra nukreipta dviem pagrindinėmis kryptimis. Čia galimi sandorio kaštai, arba – platesne prasme – būsiami kaštai laikomi kiliančiais. Tačiau kita vertus, objektyvių ir kiekybinių veiksnių požiūriu šie kaštai nėra lengvai apskaičiuojami. Tai „nekieti“ sandorio kaštai, kurie gali būti nustatomi tik kokybine prasme. Egzistuoja vidinių veiksnių, specifiskai veikiančių įmonę mikroygmeniu, suskaidymas, o išoriniai veiksniai yra bendrieji globalizacijos objektai.

Reikia paminėti, kad ryškios atskirties ribos tarp šių veiksnių nėra. Vyriausybiniis valdymas, teisiniai aspektai, eksporto kontrolė ir mokesčiai yra tie veiksniai, kurie turi tiesioginę įtaką įmonės sandorio kaštams. Bendras viso to ryšys yra tas, kad visi veiksniai negali būti apibrėžti tik pačios įmonės savarankiskai, bet jie yra įmonės veiklos sąlygos priimant optimalius apsirūpinimo ištekiais sprendimus. Antra vertus, įmonės sprendimai naudotis išorinėmis paslaugomis, priimti remiantis

tik įvairiais tikėtinais sandorio kaštais, gali sukelti tam tikrus išorinius efektus, kurie turės pasekmių viso pasaulio ekonomikai: pavyzdžiui, užimtumo ir ekonominės struktūros pokyčiai. Šie išoriniai veiksniai vaidina pagrindinį vaidmenį nustatant „neketus“ sandorio kaštus, kuriuos 14 lentelėje rodo B ir D kvadratai, o kai kurie techniniai veiksniai, nurodyti kvadratuose A ir C, nesukuria „kietų“ ir lengvai išmatuojamų sandorio kaštų.

14 lentelė. Bendrovės ir globaliosios rinkos aplinkos veiksmų aspektai

		Bendrovės veiksniai	
		Vidiniai	Išoriniai
1.1.4. 1.1.5. 1.1.6. 1.1.7. Glo- bali- osios rinkos veiksniai	Subjektyvūs/ kokybiniai veiksniai	A kvadratas Darbo vietų sukūrimas/ praradimas Reputacijos/prekės ženklo klausimai Organizacinė kultūra Pasitikėjimas/ryšiai su tie- kėjais Vidinis prekybos suderina- mumas Rizikos laipsnis	B kvadratas Išorinis prekybos suderi- namumas Kultūriniai skirtumai Pasitikėjimas/socialinis kapitalas Politika/korupcija Vartotojų prioritetai
	Objektyvūs/ kiekybiniai veiksniai	C kvadratas Paieškos ir informacijos kaštai Tiesioginiai įsigijimo kaštai Transporto kaštai Kokybės užtikrinimas Įdiegimo/apnavimo kaš- tai Apmokymo kaštai	D kvadratas Įstatymų bazė Valiuta Importo/eksporto leidi- mai, rinkliavos Darbo jėgos kaštai Vyriausybės reguliavi- mas ir nuostatos

Šaltinis: sudaryta autorės

Mokslininkų (Butter, Mosch, 2003) teigimu, kokybės tikrinimas, teikėjo atranka ir kvalifikacija, teisinė aplinka bei intelektinės nuosavybės teisių apsauga sukuria sandorio kaštus, kurie sunkiai išmatuojami ir todėl gali būti traktuojami kaip „neketi“. Kai kurie veiksniai (žr. 6 lent.) C ir D kvadratuose yra susiję su įmonės elgesio etiniais ir socialiniais as-

pektais. Visgi pajamų paskirstymo problema yra plačiausia. Ji yra svarbi tiek nacionaliniu lygmeniu, tiek svarstant globalizacijos poveikį pasauliniu lygmeniu. Pajamų paskirstymas yra pagrindinis gerovės analizės elementas: tai suderinamumas tarp nešališkumo ir efektyvumo, kuris yra esminis dalykas ekonominėse ir finansinėse diskusijose bei priimant politinius sprendimus. Nešališkesnis pajamų arba gerovės paskirstymas, remiantis daugeliu ekonominių ir finansinių analizių, gali būti pasiektas mažesnio efektyvumo sąskaita, pavyzdžiui, mažesnio ekonominio augimo sąskaita. Santykiniai socialinės gerovės funkcijos veiksniai, t. y. mažesnio ekonominio augimo kaštai, kuriuos šalis ar visuomenė sutinka mokėti dėl didesnio nešališkumo, yra nustatomi pasirenkant politinius prioritetus. Šie kaštai yra laikomi išoriniais ekonominės gerovės analizėje. Panašus suderinamumas egzistuoja tarp šių trijų veiksnių: pelno, žmonių ir valstybės. Tai yra aplinkos veiksniai, kurie gali reikšti mažesnę pelną ar ekonominį augimą, ypač trumpuoju laikotarpiu. Tokio suderinamumo problema iškyla atliekant pasirinkimą tarp žmonių ir pelno. Čia žmonės simbolizuoja dosnią socialinio saugumo sistemą makrolygmeniu (D kvadratas) ir palankią personalo politiką įmonės lygmeniu (C kvadratas), kur darbuotojų interesai yra labai svarbūs. Pajamų perskirstymo klausimai yra vyriausybės atsakomybė. Politinės diskusijos, kaip paveikti įvairių tipų namų ūkių perkamąją galią, yra šios atsakomybės pasekmė. Nors kartais ji yra traktuojama kaip verslo socialinė atsakomybė, iš esmės tai taip pat yra vyriausybės atsakomybė užtikrinti sveiką aplinką ir gerą socialinį klimatą, kuris gali sumažinti pelningumą verslo sektoriuje.

Atlikus mokslinės literatūros analizę, nustatyta, kad diskusijos dėl globalios rinkos poveikio pasaulinei gerovei ir pajamų paskirstymui neapsiriboja individualių strateginių įmonių sprendimų analize. Aptarinėjami taip pat ir išoriniai veiksniai. Šie veiksniai turi įtakos įmonių sprendimams, tačiau įmonėms, kurios į juos neatsižvelgia, gali sukelti tiek teigiamų, tiek neigiamų pasekmių. Gerai žinomas išorinių veiksnių neigiamo poveikio pavyzdys yra aplinkos žalojimas, o teigiamas – pasinaudojimas kitų žiniomis, į jas neinvestavus. Vyriausybė yra tas subjektas, kuris gali sumažinti išorinius efektus, pavyzdžiui, įvesdama aplin-

kos mokesčių ar subsidijuodama tyrimų ir plėtros veiklą. Tačiau tokios politinės priemonės norint atsverti rinkos žalingus efektus gali sukelti didelius jų įgyvendinimo kaštus. Pavyzdžiui, garantijų ir monitoringo kaštai. Tokie vyriausybės reguliavimai sukuria papildomą motyvą paklusti taisyklėms. Sandorio kaštai būtų daug mažesni, jeigu įmonės ir asmenys būtų patys motyvuoti sušvelninti išorinius efektus. Taigi, gebėjimas išlaikyti motyvaciją, paklūstant vyriausybės nuostatomis, bei vengimas sprendimų, kurie būtų žalingi visuomenei, turėtų būti svarbiausiu dalyku vykdant verslą. O verslo vykdymo ekonominis sąžiningumas pasireiškia tada, kai atsižvelgiama į visuomenės įtaką verslo sprendimams. Svarbu paminėti, kad kalbant apie sandorio kaštus yra labai sudėtinga atskirti etinį elgesį nuo racionalaus elgesio, nukreipto į įmonės interesus.

Aplinkos išsaugojimo, gero socialinio klimato ir darbo sąlygų sukūrimas gali sukurti papildomus sandorio kaštus trumpuoju laikotarpiu, tačiau ilguoju laikotarpiu toks socialiai atsakingas elgesys gali smarkiai sumažinti sandorio kaštus. Vykdant tinkamą, socialiai atsakingą verslą, sandorio kaštai mažėja todėl, kad formuojasi palanki visuomenės nuomonė ir išvengiama neatsakingo darbuotojų darbo. Žinoma, apskaičiuoti šių kaštų dydį ir santykinę svarbą yra sunku.

Atlikus mokslinės literatūros analizę, nustatyta, kad pasirenkant išorinių paslaugų teikėją vis dar daugiausia dėmesio yra skiriama sąnaudoms taupyti, o ne naudoti optimizavimui verslo ir finansų procesuose. Ši tendencija taip pat vyrauja ir Lietuvos įmonėse. Nemažas dėmesys yra skiriamas ir išorės ekspertizei. Vadinasi, įmonių vadovai labiau pasitiki ekspertų iš išorės kompetencijomis nei turimais specialistais. Neatsiejama išorinių paslaugų teikimo dalis yra naujausios ir pažangiausios technologijos, nes klientas visada bus tikras, kad tuo pasirūpins išorės paslaugas teikianti įmonė.

Mokslinės literatūros analizė parodė, kad įvairūs autoriai panašiai traktuoja, jog išorinių paslaugų teikimas yra tiesioginė globalizacijos pasekmė. Darbo jėgos ir gamybos išteklių persikirstymas ir perkėlimas į kitas šalis padeda šalims nuomotojoms bei šalims priėmėjoms ir toliau išlikti konkurencingoms tarptautinėse rinkose. Dėl to jos vystosi ir tampa patrauklesnės išorinėms investicijoms, ir taip dvipusis išorinių

paslaugų teikimas įgyja bruožų, kuriuos lemia atitinkami veiksniai, ir pasirinkimo procesas tęsiasi.

Siekiant nustatyti sandorio kaštų vertinimo metodų pasirinkimą, analizuojami vidaus bei išorės veiksniai. Atlikti tyrimai parodė, kad vidaus ir išorės aplinkos veiksniai, darantys įtaką įmonės sprendimams rinktis išorines paslaugas, yra paremti sandorio kaštų ekonomika, pritaikyti verslo paslaugų sektoriui. Analizė išryškino veiksnius, nuo kurių priklauso pirminių išorinių paslaugų teikimo būdų pasirinkimas: valdytojo amžius; įmonės dydis ir institucinė aplinka; kompleksiskumas, netikrumas bei laiko reikalavimai įmonės administravimui.

Europos šalių įmonėse daugėja administravimo ir valdymo darbo. Taip pat daugėja teisės normų, reglamentuojančių verslą ir jo valdymą: kontroliuojama gamybos apimtis (ypač žemės ūkio produkcijos), skatinama ekologiškų produktų gamyba, griežtėja reikalavimai aplinkos ir visuomenės sveikatai gerinti. Šie reikalavimai turi derėti su tradicinėmis rinkos, kainos valdymo strategijomis bei struktūrine įmonės politika, iškyla poreikis nuolat sekti naujausią informaciją. Dėl gaunamų vyriausybės subsidijų, reikalaujama pereiti nuo kainų politikos prie subsidijų pajamų politikos. Taip daugėja papildomo administracinio darbo, dokumentų rengimo, todėl neretai priimami sprendimai šią administracinio darbo naštą perduoti išorinių paslaugų teikėjams. Išorinių paslaugų teikimas yra ypač svarbus smulkiąjam verslui dėl smulkaus verslo turimų ribotų išteklių ir ribotos valdytojų kompetencijos specifinėse administravimo srityse. Paslaugoms plačiąja prasme būdinga mažai paieškos, bet daug patirties ir pasitikėjimo elementų, kurie kliudo tiksliai įvertinti sprendimą naudotis išorinėmis administravimo paslaugomis, nes, vertinant šio sprendimo priežastis, bus naudojamos atskirais pasirinktais sandorio kaštų ekonomikos elementais, kurie, kaip manoma, stimuliuoja išorines administravimo paslaugas.

Egzistuoja daugiau nei 70 (pagal Ekonominės veiklos klasifikatorių) administravimo formų. Ne visos jos yra plačiai taikomos visose įmonėse, tačiau daugelis valdytojų yra susipažinę su visomis. Todėl galima didelė formų ir procedūrų, struktūrų, skaidrumo, informacijos bei jos pateikimo įvairovė. Administravimo užduočių atsiradimo dažnis

gali būti labai įvairus – nuo šio tipo užduočių atlikimo kiekvieną dieną iki vienkartinio tam tikros administravimo užduoties atlikimo. Administravimo užduotis galima suskirstyti į valstybinio, regioninio, savivaldybės ir lokalinio lygio. Pagal 385 Belgijos ūkių apklausos duomenis, buvo nustatytas laikas, praleidžiamas įvairioms administravimo užduotims atlikti. Nustatyta, kad fiskalinės ir finansinės prievolės (apskaitos tvarkymas, deklaracijų pildymas) reikalauja daugiausiai laiko. O veiklos ir statybos leidimų gavimas ir įforminimas, aplinkos apsaugos programos dažniausiai užima mažiau nei 5 val. per metus (Jacobides, Winter, 2005). Iškilus administracinėms problemoms, daugiausia pagalbos kreipiamasi į verslo konsultavimo organizacijas ar sąjungas, ir tik vėliau susisiekiama su atitinkamomis vyriausybės tarnybomis.

Didelių išorinių paslaugų įmonių skaičius būdingas laikui imlioms administracinėms užduotims, pavyzdžiui, fiskalinėms ir finansinėms. Ne tokios dėsningos administracinės užduotys, tokios kaip subsidijų ar kompensacinių išmokų apskaita, dažniausiai atliekamos pačių valdytojų. Jie taip pat neretai patys tvarko apskaitą, nors pripažįsta, jog reguliariai konsultuojasi su tos srities specialistais dėl balanso duomenų pateikimo ir interpretacijų.

Norint išsamiau paanalizuoti sprendimų naudotis išorinėmis paslaugomis priežastis, buvo surinkta nemažai autorių nuomonių, kurios padėjo suprasti, kad administravimo paslaugų įvertinimas yra ypač sudėtingas dėl adekvačios informacijos trūkumo (Wisniewski, 1992; Winter, 2000; Visser, 2005; Trabold, 1998; Raynor, 2003; Olley, Pakes, 1996; Yeaple, 2003).

Išorinių paslaugų teikimo aplinkos veiksniai nėra statiški, jie keičiasi kintant tokiems veiksniams kaip fiskalinės deklaracijos, statybos ir veiklos leidimai, aplinkos apsaugos reikalavimų programos. Vis dėlto surinkta informacija leidžia daryti išvadas dėl pagrindinių veiksnių, lemiančių išorinių paslaugų teikimo būdų pasirinkimą:

- įstatymų sudėtingumas yra pagrindinė problema atliekant administracines užduotis;
- išorinėmis paslaugomis yra naudojamos norint sumažinti atsakomybę ir galimų klaidų riziką;

- laiko užduotims atlikti poreikis taip pat yra viena svarbiausių naudojimosi išorinėmis paslaugomis priežasčių;
- administracinės užduotys yra traktuojamos kaip specialistų darbas, kuris, tinkamai atlikus visas kalkuliacijas, atspindi finansinį pelną ar nuostolį;
- valdytojai dažnai jaučiasi bejėgiai, susidūrę su valstybės tarnybų biurokratija.

Išorinių paslaugų teikimas yra suprantamas kaip vienas iš lengviausių prieš tai išvardintų problemų sprendimo būdų, todėl dažnai pasirenkamas. Aiškesnę, nuoseklesnę išorinių paslaugų teikimo privalumų ir trūkumų veiksmų analizę įmonės atžvilgiu pristato McIvor (2000) bei Lonsdale ir Cox (1998). Išorinių paslaugų teikimo procesas turi savo privalumų ir trūkumų, kuriuos taip pat reikia įvertinti, prieš pradėdant jį taikyti. Siekiant nustatyti, kuris išorinių paslaugų teikimo procesas įmonei yra visapusiškai naudingas, tačiau turi ir gana didelių grėsmių, 15 lentelėje yra pateikti pagrindiniai išorinių paslaugų teikiami privalumai ir galimos proceso grėsmės.

15 lentelė. Išorinių paslaugų teikimo proceso privalumai ir trūkumai įmonės atžvilgiu

Išorinių paslaugų teikimo privalumai	Išorinių paslaugų teikimo grėsmės
Kaštų mažinimas	Į išorę perkeltos proceso kontrolės praradimas
Laiko sąnaudų mažinimas	Sunkiai sugrąžinamas atgal procesas
Paslėptų kaštų atskleidimas	Momentiniai kaštai
Įmonės akcijų kainų kilimas	Moralė
Paprastė išlaidų kontrolė	Darbuotojų skaičiaus mažėjimas
Kokybė	Lankstumo praradimas
Kultūriniai mainai	Prarastos galimybės
Procesų pertvarkymas	Sandorio kaštai
Techninė pagalba	Didelis skaičius paslaugų tiekėjo klientų
Susitelkimas ties efektyvesniu valdymu	Prastesnė perkeltos proceso kokybė

Šaltinis: sudaryta autorės

Kai nusprendžiama mažinti patiriamus sandorio kaštus arba laiką, įmonė imasi pirkti išorines paslaugas. 6 lentelėje paminėti tik keletas pirmiausiai atsirandančių išorinių paslaugų privalumų. Kurį laiką naudojan-tis išorinėmis paslaugomis, gali atsiskleisti paslėpti įmonės kaštai. Tokie kaštai atsiskleidžia iškelus procesą iš įmonės, kai galima įvertinti, kiek būtų kainavę tokį procesą vykdyti viduje. *Įmonės sandorio kaštų mažėjimo dėl naudojimosi išorinėmis paslaugomis pasekmė dažnai gali būti akcijų vertės kilimas, nes įmonės rodikliai gerėja* (Snieška, Vasiliauskienė, 2010).

Galima rasti sąsajų tarp pasirenkamų tikslų ir įmonės dydžio, todėl išorinės paslaugos kartais įvardijamos kaip įmonės strategijos dalis, ir to-kie privalumai, kaip paprastesnė išlaidų kontrolė ar procesų pertvarkymas, yra svarbūs įmonės veikloje. Vykdamas tokias reformas atsiranda galimy-bė patikrinti vykdomus procesus ir pasiekti efektyvesnę įmonės veiklą bei lengviau kontroliuoti ir planuoti patiriamus kaštus, nes perkeltų procesų kaštai tampa fiksuoti pagal sutartį. Naudojantis išorinėmis paslaugomis, taip pat galima pasiekti geresnės produktų ar paslaugų kokybės, nes išo-rinių paslaugų teikėjas dažniausiai siekia kuo aukštesnės kokybės perke-liamo proceso srityje. Be to, panaudodamas savo žinias bei turimus darbo jėgos ir technologinius išteklius, išorinių paslaugų teikėjas gali suteikti visą reikiamą techninę pagalbą. Svarbu pabrėžti, kad įmonė, naudodamasi išo-rinėmis paslaugomis, patiria ir tam tikras grėsmes, kylančias iš šio proceso. Pirmiausia, gali būti prarasta proceso kontrolė, nes perduotas procesas yra iki galo vykdomas pagal sutartį, tada įmonei sunkiau kontroliuoti produk-to ar paslaugos kokybę bei už tai atsakyti. Dažnai įmonės – išorinių pas-laugų teikėjos, reikalauja ilgalaikių sandorių, kurios garantuotų pelną. Rei-ka laujant trumpesnės sutarties, pabrangsta sutarties kaina. Pradėjus vyk-dyti išorinių paslaugų teikimo procesą, perkeltus procesus grąžinti į įmonę yra gana sudėtinga ir labai brangu. Toks negrąžinamas procesas gali kelti grėsmę įmonei, dėl tokio proceso įmonė gali prarasti kitas galimybes, kai įdiegiamos naujos technologinės ar proceso inovacijos, galinčios suteikti didesnę pranašumą prieš konkurentus. Perduodama gamybos ar paslaugų procesus išorės paslaugų teikėjams, įmonė patiria didelių momentinių iš-laidų ir didelių sandorio kaštų. Kadangi išorinių paslaugų teikėjas dažnai turi daugiau nei vieną klientą, užsakovas gali prarasti pirmenybę teikiant

paslaugas, tuomet gali nukentėti ir perkeltos proceso kokybė. Taip pat dažnai svarbios yra ir tokios pasekmės, kaip suprastėjęs įmonės įvaizdis dėl atleidžiamų darbuotojų ar pigios darbo jėgos išnaudojimo.

Naudojantis išorinėmis paslaugomis, gali atsitikti ir taip, jog sugaištas laikas ir patirti kaštai viršys tą naudą, kurios įmonė tikėjosi pradžioje. Išorinės paslaugos gali net pakenkti įmonės konkurenciniam pranašumui. Išorinių paslaugų nauda arba žala priklauso nuo šalies išsivystymo, ekonomikos lygio, išorinių paslaugų kiekio šalyje bei daugelio kitų rodiklių. Norint nagrinėti išorinių paslaugų teikimo teigiamus ir neigiamus padarinius šaliai, pirmiausia reikėtų suskirstyti šalis pagal ekonominio išsivystymo lygį.

Remiantis mokslinės literatūros analize, nustatyta, kad menko išsivystymo šalims išorinės paslaugos yra naudingos, nes padeda mažinti nedarbą, nekreipiant dėmesio į tai, kad išlieka mažas užmokestis. Nors menkai išsivysčiusiose šalyse yra aukštas korupcijos lygis ir kartais verslui nepalankios tradicijos, išorinėmis paslaugomis yra naudojamos ir šiose šalyse. Tokiose šalyse atsirandančios išorinės paslaugos padeda gerinti bendrą ekonominę situaciją ir kartais – socialinę situaciją, nes vis dažniau bendrovės privalo rūpintis savo reputacija, todėl imasi socialiai atsakingos įmonės politikos, steigdamos mokyklas ar kitus socialinius centrus. Tačiau šios šalys dėl išorinių paslaugų patiria ir labai svarbių nuostolių. Dažniausiai veltui yra naudojami šių šalių gamtiniai išteklių, taip pat yra išnaudojami ir gyventojai bei ūkininkai, nes, neturėdami pasirinkimo, jie perduoda savo produkciją ypač mažomis kainomis. Taip išorinės paslaugos daro ir neigiamą žalą tokioms valstybėms, nes prarandama daug tolesnės raidos galimybių.

Vidutinio išsivystymo ir besivystančios šalys yra pačios palankiausios teritorijos išorinių paslaugų teikimui. Vyriausybės dažniausiai vykdo išorinių paslaugų skatinimo politiką, tokiose šalyse yra užtektinai išsilavinusios darbo jėgos, atlyginimų lygis yra mažas. Išorinės paslaugos šiose šalyse, ypač jei teikiamos gausiai, skatina spartų ekonomikos augimą, kartu spartindamos ir šalies plėtrą. Dažnai tokia ekonominė nauda būna trumpalaikė, ilgai naudojantis išorinėmis paslaugomis gali atsirasti didelė atlyginimų infliacija bei ekonomikos perkaitimas, lėtėti šalies vystymasis.

Abraham ir Taylor (1996) teigimu, išsivysčiusios šalys dažnai yra didžiausios išorinių paslaugų vartotojos, tačiau dėl savos ekonomikos dydžio ir užimamos dalies finansų rinkose ir tarptautinėje prekyboje, susidaro įvaizdis, jog šios šalys yra ir didžiausios išorinių paslaugų teikėjos. Išsivysčiusiomis šalimis dažniausiai yra laikomos industrinės valstybės su didelės galios ekonomika, todėl tokioms šalims dažnai yra naudinga naudoti išorines paslaugas, nes didžiausia nauda yra ta, jog, gaminant prekes pigiau už valstybės ribų ir importuojant jas, likusias dėl mažesnių kaštų lėšas galima panaudoti kitose srityse, taip skatinant ekonomikos efektyvumą.

Šiuo metu išorinių paslaugų teikimas gali būti įvairių formų. Organizacijos vis dar samdo paslaugų teikėjus naudoti skirtingus verslo procesus, pavyzdžiui, išmokų valdymą. Tačiau kai kurios organizacijos užsako visas operacijas. Dažniausiai pasitaikančios išorinių paslaugų teikimo formos yra informacinių technologijų ir verslo procesų išorinės paslaugos (Lacity, Willcocks, 2001).

Naudojimosi išorinėmis paslaugomis procesas paprastai apima *keturis etapus*:

- strateginis sprendimas plėtoti organizacijos filosofiją apie išorinių paslaugų vaidmenį;
- vertinimas ir atranka, sprendžiant dėl tinkamų užsakomųjų projektų ir potencialių vietų atlikti darbui, o paslaugų teikėjams tai padaryti;
- sutarties sudarymas, kainų ir paslaugų lygio susitarimas (SLA²);
- išorės paslaugų valdymas arba dabartinių darbo santykių tarp kliento ir išorinių paslaugų teikėjo tobulinimas.

Svarbu pabrėžti, kad vienas iš išorinių paslaugų pasirinkimo veiksmų yra tai, kad išorines paslaugas iš išorės perkančiai įmonei nereikia rūpintis specialistų pritraukimu ir išlaikymu, jų kvalifikacijos kėlimu, tinkamos įrangos įsigijimu ir atnaujinimu, nes šiuos procesus atlieka išorinių paslaugų teikėjas. Todėl organizacija gali daugiau dėmesio skirti ir vidines galimybes nukreipti į tas sritis, kuriose ji specializuojasi. Išorinių paslaugų pirkimas dažnai suteikia galimybę pasirinkti pastovias arba kintamas iš-

² SLA – (angl. *Service Level Agreement*) paslaugų lygio sutartis.

laidas ir sudaro galimybę išorines paslaugas suteikti už fiksuotą mėnesinį mokestį, todėl įmonės gali tiksliau planuoti savo biudžetus. Be to, poreikiams išnykus ar pasibaigus sutarčiai, galima tiesiog nutraukti paslaugos pirkimą, priešingai nei būna, kai organizacija pati investuoja ir įsigyja įrangą bei samdo žmones. Dar vienas svarbus teigiamas veiksnys – pačių paslaugų kokybė. Išorines paslaugas teikiančios bendrovės turi daugiau patirties tvarkant nuomojamus procesus nei vidiniai įmonės skyriai ar pavieniai darbuotojai, nes paslaugų teikėjai gali naudotis plačiais vidiniais šaltiniais. Be to, šių įmonių darbuotojams tenka nuolatos susidurti su įvairiomis klientų problemomis bei naujausiomis technologijomis, todėl klientų problemų sprendimai būna paruošti anksčiau nei jų prireikia. Kitas dažnai akcentuojamas išorinių paslaugų privalumas – aiški atsakomybė. Įvairių gamintojų programinės ir techninės įrangos administravimo perdavimas vienam paslaugų teikėjui leidžia sumažinti laiką, kuris reikalingas problemai atrasti ir panaikinti. Nagrinėjant technologinių išorinių paslaugų pirkimo aspektą, reikėtų aiškiai apibrėžti, ar išorinių paslaugų pirkimas bus vienkartinis projektas, ar ilgalaikis bendradarbiavimas tarp paslaugų teikėjo ir jį samdančios organizacijos.

Boguslausko ir Kvedaravičienės (Boguslauskas, Kvedaravičienė, 2008) teigimu, kompanijos dėmesį skiria kompetencijų nuomos mechanikai bei tikimybei greitai bei reikšmingai sumažinti kaštus. Apimties nustatymas, procesų parinkimas ir atsipirkimo skaičiavimas dažnai nėra pagrindžiamas. Tiesiog priimama nuostata, kad išorinės paslaugos iš principo yra naudingos ir nereikia išsamiai tokio pasirinkimo pagrįsti. Tokiu atveju nėra skiriama pakankamai dėmesio rizikai, kuri atsiranda, jei išorinių paslaugų teikimo santykiai pradedami be tinkamo išankstinio pasirengimo ir strateginio planavimo. Tai užkerta kelią lūkesčiams patenkinti.

Taigi išorinių paslaugų teikėjas turi būti lankstus verslo požiūriu, taikyti klientams nuolaidas, kokybiškai atlikti paslaugas, vertinti bendradarbiavimą bei partnerystę. Reikia paminėti, kad išorinių paslaugų nauda teikiama įmonei ir šaliai gerokai skiriasi, nes šis reiškinys lemia skirtingus procesus bei skirtingus ekonominius rodiklius. Pirmiausia – įmonė yra mikroekonomikos vienetas ir tokių vienetų visuma sudaro makroekonomiką. Išorinių paslaugų rodikliai ir veiksniai šalies mastu yra kitokienei įmonės mastu.

4.2. SANDORIŲ KAŠTŲ VERTINIMO METODAI

Atlikti tyrimai parodė, kad sandorio kaštų skaičiavimo metodo pasirinkimą lemia platus vidinių ir išorinių aplinkos veiksnių spektras. Dauguma autorių (Joskow, 2005; Anderson, Van Wincoop, 2004; Apte, 1991; Benson, 1998; Bettis, Bradley, 1992; Domberger, 1995; Graafland, 2007) skiria sandorio kaštų skaičiavimo grupes, orientuotas į kaštus, bendrosios pardavimų apimtį ir turto vertę.

Siekiant nustatyti sandorio kaštų metodų pasirinkimą, analizuojami vidaus bei išorės veiksniai. Vidaus ir išorės aplinkos veiksniai, darantys įtaką įmonės sprendimams rinktis išorines paslaugas, yra paremti sandorio kaštų ekonomika, pritaikyta verslo paslaugų sektoriui. Mokslinė analizė išryškino pirminius išorinių paslaugų teikimo būdų pasirinkimą lemiančius veiksnius: įmonės dydį ir institucinę aplinką; kompleksiskumą, netikrumą bei laiko reikalavimus įmonės administravimui; produkto kaštus ir produkto gyvavimo ciklą; infliaciją; valiutų kursus ir valstybinę kainų politiką.

Kadangi sprendimas iškelti į išorę tam tikrą administracinę užduotį paprastai yra konkretaus pasirinkimo problema, šiam pasirinkimui apibūdinti naudojamas ribotų priklausomų kintamųjų modelis, kuriuo nustatoma administracinių užduočių atlikimo išorinių paslaugų tikimybė. Tam labiausiai tinka binarinis (dvinaris) pasirinkimo modelis. Binarinis pasirinkimo modelis paaiškina dichotominį priklausomą kintamąjį pagal paslėptos (nematomos) reakcijos kintamąjį, tarkime y^* . Šis paslėptos reakcijos kintamasis gali būti apibrėžiamas bendrąja forma lygtimi:

$$y_i^* = \beta_0 + \sum_{k=1}^K \beta_k x_{ki} + e_i \quad (15)$$

čia y_i^* – reakcijos kintamojo reikšmė atvejui i ;

x_{ki} ($k = 1, \dots, K$) yra nepriklausomi kintamieji, apibrėžiantys y^* atvejui i ;

β_k – parametras, parodantis x_k poveikį y^* ;

e_i – atsitiktinės klaidos tikimybė atvejui i .

Šiame modelyje atvejis reiškia administracinę užduotį, kurią turi atlikti valdytojas. Taigi, stebėjimų rezultatai yra suvienijami taip, kad atvejų

skaičius yra lygus skaičiui administracinių užduočių, kurios potencialiai gali būti iškeltos į išorę tam tikroje specifinėje situacijoje (įmonių skaičius padaugintas iš administracinių užduočių, atliekamų toje įmonėje, skaičiaus). Nepriklausomų kintamųjų K rinkinys apima įmonės, administracinių užduočių ir institucinės aplinkos savybes. Šiame rinkinyje daroma prielaida, kad aiškinamieji kintamieji x_k turi nepriklausomą įtaką sprendimui naudotis išorinėmis paslaugomis. Paslėptas (nematomas) kintamasis y_i^* yra tęstinis, nepastebimas ir svyruoja nuo $-\infty$ iki $+\infty$. Kintamasis y_i^* sukuria stebimą binarinį (dvinarį) kintamąjį y_i , kur:

$y_i = 1$, jeigu $y_i^* > 0$, arba administracinės užduoties atlikimas yra iškeliamas į išorę,

$y_i = 0$, jeigu yra visos kitos y_i^* reikšmės, arba administracinės užduoties atlikimas neiškeliamas į išorę.

Šioje analizėje atvejais i atitinka administracinę užduotį, kurią turi atlikti įmonės valdytojas. Taigi, bendras atvejų skaičius sutampa su skaičiumi administracinių užduočių, kurios potencialiai gali būti iškeltos į išorę. Daroma prielaida, kad aiškinamasis kintamasis x_k turi nepriklausomos įtakos sprendimui naudotis išorinėmis paslaugomis. Paslėptas kintamasis y_i^* yra tęstinis, nepastebimas ir gali svyruoti nuo $-\infty$ iki $+\infty$. Kintamasis y_i^* generuoja stebimą binarinį kintamąjį y_i , kur:

$y_i = 1$, jeigu $y_i^* > 0$ ir administracinės užduoties atlikimas yra iškeliamas į išorę;

$y_i = 0$, jeigu $y_i^* > 1$ ir administracinės užduoties atlikimas yra neiškeliamas į išorę.

Išanalizavus išorinių paslaugų teikimo sandorio kaštų administracinių užduočių skaičiavimo metodą, nustatyta, kad sprendimas priklauso nuo užduoties specifikos ir analizei naudojami trys kintamieji: užduoties kompleksiskumo kintamasis (COMP), galimybės sumažinti netikrumo riziką kintamasis (UNC) bei užduoties atlikimo dažnio kintamasis (FRQ). Taip įvedami šie aiškinamieji kintamieji:

- *išsilavinimo lygio kintamasis*. Jei valdytojo išsilavinimas yra aukštesnysis ar aukštasis, šis kintamasis prilyginamas 1, jei išsilavinimas žemesnis, kintamasis prilyginamas 0;

- *laiko kintamasis*. Jeigu užduoties atlikimas užima daugiau nei 5 val. per metus, šis kintamasis prilyginamas 1, jeigu užima mažiau laiko, tai prilyginamas 0.

Šių kintamųjų reikšmės padauginamos iš kintamojo β reikšmės, o sandaugos sudedamos ir pridedama β_0 kintamojo reikšmė. Taikant šį modelį (Greene, 2003), 75,5 proc. galimų išorinių paslaugų teikimo atvejų numatoma teisingai. Patvirtinta, kad administracinės užduoties sudėtingumo lygio bei netikrumo kintamieji turi ypač didelės teigiamos įtakos sprendimo naudotis išorinėmis paslaugomis priėmimui. Taip pat patvirtintas užduoties specifiškumo lemiamas vaidmuo, palyginus su kitų kintamųjų įtaka. Dėl užduoties atlikimo dažnio kintamojo įtakos lieka tik teorinės prielaidos. Tai rodo, kad šis kintamasis nėra esminis priimant sprendimą naudotis išorinėmis paslaugomis. Tai galima paaiškinti tuo, kad valdytojo išsilavinimas gali turėti mažai sąsajų su specifinėmis žiniomis, reikalingomis konkrečiai administracinei užduočiai atlikti.

Apibendrinus šio skaičiavimo metodo analizę galima teigti, kad kuo labiau išsilavinę yra valdytojai, tuo geriau jie gali suprasti profesinių paslaugų naudą ir kaštų mažinimo poreikį. Analizė taip pat patvirtina, kad didelės įmonės yra labiau linkusios naudotis išorinėmis paslaugomis (Snieska, Vasiliauskienė, Žilinskė, 2010).

Išvada. Sugaišto laiko kaštai, įmonei pasiekus tam tikrą dydį, tampa vienais svarbiausių sandorio kaštų. Tuo pačiu patvirtinamas tarpusavio ryšys tarp sprendimo naudotis išorinėmis paslaugomis priėmimo bei laiko sutaupymo.

Toliau pateikiamas skaičiavimo metodas, aiškinantis pramonės struktūros įtaką išorinių paslaugų naudojimo intensyvumo indeksui. Pagal Cobb-Douglas, galutinio gamintojo gamybos funkcija užrašoma taip:

$$x = q^y z^{1-y} \quad (16)$$

čia x – gamybos apimtis,

q^y – paslaugų apimtis,

z^1 – medžiagų sąnaudos,

y – bendras parametras paslaugų sąnaudos.

Daroma prielaida, kad paslaugas galima įsigyti tik vietinėje rinkoje, o išteklius galima įsigyti tiek vietinėje, tik tarptautinėse rinkose. Tuomet, sprendžiant kaštų mažinimo problemą atsižvelgiant į esamą gamybos apimtį lygį x , įmonės paklausa paslaugoms bus:

$$Q = (y/1-y)^{1-\gamma}(1/p)^{1-\gamma}x \quad (17)$$

p – paslaugos rinkos kaina, jeigu įmonė nusprendžia pirkti paslaugas iš išorės, bet taip pat šis dydis gali būti laikomas ribiniais kaštais, jeigu įmonė nutaria paslaugų teikimą palikti įmonės viduje. Supaprastinus šią išraišką pagal Markusen ir Maskus (2001) modelį, gaunama:

$$q = yx/p \quad (18)$$

Pažymėtina tai, kad parametras y paprastai yra skirtingas skirtingiems pramonės sektoriams. Tarkime, dydis y_l rodys y pramonės sektoriui l , o dydis σ_{kl} rodys pramonės sektoriaus l dalį bendrojoje galutinių gamintojų gamybos apimtyje mieste k , o dydis X_k , rodys bendrąją gamybos apimtį mieste k . Tuomet pramonės sektoriaus l paklausa paslaugoms mieste k gali būti užrašoma taip:

$$q_{kl} = y_l \sigma_{kl} X_k / p_k \quad (19)$$

Todėl, jeigu visi galutiniai gamintojai iškeltų paslaugų teikimą į išorę, bendroji paklausa paslaugoms mieste k yra užrašoma taip:

$$Q_k = \theta_k^* X_k / p_k \quad (20)$$

čia $\theta_k = \sum_l y_l \sigma_{kl}$. Šis dydis rodo vidutinį paslaugos naudojimo intensyvumą mieste k . Dydis θ_k skiriasi skirtinguose miestuose, kadangi pramonės struktūra yra skirtinga ir kadangi kaštų parametrai tam tikrai paslaugai yra skirtingi skirtinguose pramonės sektoriuose, nors to paties pramonės sektoriaus kaštai tame pačiame mieste laikomi vienodais.

Realybėje įmonės naudoja daugelio skirtingų rūšių išorines verslo paslaugas, todėl naudojamų paslaugų intensyvumas atskirose pramonės

srityseskiriasi. Pristatant daugialypes paslaugas, kiekviena iš jų pažymima s ir užrašoma θ_k priklausomybės nuo s lygtis:

$$\theta_k^s = \sum y_1^s \sigma_{kl} \quad (21)$$

Čia dydis y_1^s yra kaštų parametras paslaugai s pramonės sektoriuje l.

Išorinės paslaugos bus patrauklesnės, kai jų suteikiami efektyvumo privalumai yra dideli, o sandorio kaštai ir internalizacijos privalumai maži.

Kai kompanija turi galimybę tenkinti užsienio paklausą ir gali nuspręsti susilaikyti nuo užsienio rinkos aptarnavimo, tokiu atveju niekas nepasikeistų. Tačiau jeigu bendrovė turi tam tikrų nuosavybės teikiamų pranašumų ir nusprendžia aptarnauti užsienio rinką, ji turi tris pasirinkimo galimybes:

- gaminti vietoje ir eksportuoti galutines prekes;
- teikti licencijas užsienio kompanijoms, kurios gamins prekes ir paslaugas užsienio rinkoms;
- atidaryti gamyklą užsienyje gaminti užsienio rinkai. Tai yra vadinama *horizontalia daugianacionaline įmone*.

Norint išvengti tarptautinės prekybos kaštų, užsienyje yra sukuriama dukterinė įmonė. Taip atsiranda horizontali daugianacionalinė įmonė, kai ta pati prekė gaminama skirtingose šalyse. Šis daugianacionalinės įmonės sukūrimo motyvas mokslinėje literatūroje yra interpretuojamas kaip artumo-koncentracijos hipotezė (Markusen, Maskus, 2001). Akivaizdu, kad vertikalios ir horizontalios daugianacionalinės įmonės yra ideali išeitis. Dažniausiai daugelis daugianacionalinių įmonių tuo pat metu yra ir vertikalios, ir horizontalios.

Autorius Yeaple (2003) nurodo, kad tai yra kompleksinės daugianacionalinės įmonės ir pateikia skaičiavimo metodą. Šios kompleksinės daugianacionalinės įmonės yra labiausiai tinkamos verslui ir, tikėtina, yra labiausiai susijusios su „globaliniu išorinių paslaugų teikimu“. Vadinasi, reikia apsispręsti dėl kiekvieno verslo proceso ar jį atlikti naudojantis išorinėmis paslaugomis. Galimą naudą iš tarptautinės koordinacijos galima iliustruoti pasinaudojus paprastu skaičiavimo metodu, kai kompanija pirmiausia gamina prekę pati, bet paskui nusprendžia specializuotis koordinuodama importą, kitaip tariant – gaminti prekę kitur:

$$NG = M * p(M) - T(M) - C(M); \quad (22)$$

čia NG – nauda kompanijai, kai ji nusprendžia atsisakyti gamybos ir pradėti gamybos koordinavimą gaminant prekę kitur,

M – importuojamų prekių kiekis,

$P(M)$ – prekės pardavimo kaina,

$T(M)$ – ofšoringo sandorio kaštai,

$C(M)$ – bendrieji gamybos kaštai.

Tai yra dinamiška apsisprendimo problema, kai visi problemos elementai turi būti sumodeliuoti sudėtingesniu būdu. Iš bendrosios perspektyvos, šis pavyzdys rodo, kad egzistuoja trys pagrindiniai veiksniai, lemiantys pirkimo, gamybos ir vietos sprendimą. Pirmiausia, grynoji nauda priklauso nuo santykinų gamybos užsienyje kaštų (nuo C). Kuo šie kaštai mažesni, tuo patrauklesnė tampa galimybė atlikti ne gamybos, o koordinavimo funkciją. Ir atvirkščiai – išorinės paslaugos taip pat tampa patrauklios, kai vieneto gamybos kaštai viduje didėja greičiau nei užsienyje. Žinoma, realybėje strateginis sprendimas naudotis išorinėmis paslaugomis bei sprendimas, kur gaminti, turėtų būti pagrįstas dinamiškais santykinų kainų lūkesčiais. Laukiamos didesnės vietinės gamybos kainos turėtų pagreitinti sprendimą naudotis išorinėmis paslaugomis, bet, kita vertus, darbo užmokesčio kilimo ir gamybos kainų augimas turėtų sukelti atsargumą dėl šio sprendimo. Taigi akivaizdu, kad lūkesčiai taip pat vadina svarbų vaidmenį priimant šį sprendimą.

Siekiant pagrįsti šias teorines prielaidas, iškeliamas eksperto vertinimo tikslas: ištirti ekspertų požiūrį į išorinių paslaugų teikimo sandorio kaštuslemiančius išorinius bei vidinius veiksnius. Svarbu pabrėžti, kad vienas iš išorinių paslaugų pasirinkimo veiksnių yra tai, kad paslaugas iš išorės perkančiai įmonei nereikia rūpintis specialistų pritraukimu ir išlaikymu, jų kvalifikacijos kėlimu, tinkamos įrangos įsigijimu ir atnaujinimu, nes šiuos procesus atlieka paslaugų teikėjas. Todėl organizacija gali daugiau dėmesio skirti ir vidines galimybes nukreipti į tas sritis, kuriose įmonė specializuojasi. Išorinių paslaugų pirkimas dažnai suteikia galimybę pasirinkti pastovias arba kintamas išlaidas ir

sudaro galimybę išorines paslaugas atlikti už fiksuotą mėnesinį mokesį, todėl įmonės gali tiksliau planuoti savo biudžetus. Be to, poreikiams išnykus ar pasibaigus sutarčiai galima tiesiog nutraukti paslaugos pirkimą priešingai nei būna, kai organizacija pati investuoja ir įsigyja įrangą bei samdo žmones. Dar vienas svarbus teigiamas veiksnys – pačių paslaugų kokybė. Išorines paslaugas teikiančios bendrovės turi daugiau patirties tvarkant nuomojamus procesus nei vidiniai įmonės skyriai ar pavieniai darbuotojai, nes paslaugų teikėjai gali naudotis plačiais vidiniais ištekliais. Be to, šių įmonių darbuotojams tenka nuolatos susidurti su įvairiomis klientų problemomis bei naujausiomis technologijomis, todėl klientų problemų sprendimai būna paruošti anksčiau nei jų prireikia. Kitas dažnai akcentuojamas išorinių paslaugų privalumas – aiški atsakomybė. Įvairių gamintojų programinės ir techninės įrangos administravimo perdavimas vienam paslaugų teikėjui leidžia sumažinti laiką, kuris reikalingas problemai atrasti ir panaikinti. Nagrinėjant technologinį išorinių paslaugų pirkimo aspektą, reikėtų aiškiai apibrėžti, ar išorinių paslaugų pirkimas bus vienkartinis projektas, ar ilgalaikis bendradarbiavimas tarp paslaugų teikėjo ir jį samdančios organizacijos (Snieska, Vasiliauskienė, Žilinskė, 2010). 16 lentelėje pateikiama, kokius sandorio kaštų skaičiavimo metodus siūlo naudoti įvairūs autoriai, analizavę sandorio kaštus išorinių paslaugų teikimo procesuose.

16 lentelė. Sandorio kaštų skaičiavimo išorinių paslaugų teikimo procesuose metodų vertinimas

Auto-rius	Metai	Išorinių paslaugų teikimo analizės principai	Išorinių paslaugų teikimo sandorio kaštus lemiantys veiksniai
Mickaitis, Bartkus, Zasičinskienė	2009	Išorinių paslaugų teikimas analizuojamas per išorinių išteklių nuomą, kuri leidžia sumažinti rinkos konjunktūros svyravimų, darbuotojų patirties stokos ir konkurentų veiksmų poveikį. Taip pat pateikiami Lietuvos SVV įmonių šių paslaugų vertinimo statistiniai duomenys	Procesų pertvarkymo efektyvumas, techninė pagalba, koncentracija į efektyvesnį valdymą

Lentelės pabaiga

Apte	1991	Analizuoja išorinių paslaugų teikimą per ekonomikos ir vadybos teorijas bei pateikia analizę, kokį poveikį išorinės paslaugos daro įmonėms ir kokį poveikį visai ekonomikai kaip visumai. Išskiria esminius išorinių paslaugų trūkumus ir privalumus	Vidinis prekybos suderinamumas, rizikos laipsnis, reputacijos/prekės ženkle klausimai, organizacinė kultūra
King, Levine	1993	Nagrinėja išorinių paslaugų ateitį, pabrėžiant IT rinkos didelius pokyčius ateityje	Paieškos ir informacijos kaštai, pasitikėjimas/ryšiai su tiekėjais, vidinis prekybos suderinamumas
Amiti, Wei	2004	Aptaria išorinių paslaugų plitimo priežastis, veiksnius, kurie skatina užsiimti išorinių paslaugų teikimu, išskiria populiariausias paslaugas, kurios yra iškeliamos į išorę. Taip pat išryškina išorinių paslaugų poveikį verslui	Laiko sąnaudos, paslėpti kaštai, akcijų kainų pokyčiai
Geishwicker, Gorg	2004	Analizuoja ryšius tarp išorinių paslaugų naudojimo ir atlyginimų kaitos šalyse. Pabrėžia tarptautinio išorinių paslaugų teikimo įtaką atlyginimams vietiniu lygmeniu	Vyriausybių vaidmuo ekonominei plėtrai, konkurencija, infrastruktūra ir mokesčių mažinimo bei paskatų sistema
Power	2007	Pateikiamas išorinių paslaugų skirstymas remiantis trimis kriterijais: geografiniu, sudėtingumu ir darbo pobūdžio	Paieškos ir informacijos kaštai, pasitikėjimas/ryšiai su tiekėjais, vidinis prekybos suderinamumas, rizikos laipsnis, reputacijos/prekės ženkle klausimai, organizacinė kultūra
Snieska, Vasiiliauskienė	2009	Sujungiami svarbiausi įmonės veiksniai, makroekonominiai šalies šeiminkės veiksniai, tarptautiniai globalios rinkos veiksniai, vyriausybės reguliuojami veiksniai ir įmonės kontroliuojami veiksniai	Produkto pobūdis, infliacija bei produkto gyvavimo ciklas, vyriausybiniis valdymas ir nuostatos, teisiniai aspektai, kultūriniai mainai, importo/eksporto leidimai, rinkliavos, mokesčiai/įstatymų bazė, darbo jėgos kaštai, išorinis prekybos suderinamumas, kultūriniai skirtumai, pasitikėjimas/socialinis kapitalas, politika/korupcija, vartotojų prioritetai

Šaltinis: parengta autorės

Vyriausybų vaidmuo išorinių paslaugų plėtrai besivystančiose šalyse yra didesnis nei išsivysčiusiose rinkose, išskyrus įvairias finansines ir mokesčių paskatas, siekiant paveikti tam tikras pramonės šakų paklausas (pvz., mažinant mokesčius dėl mažų ir kurų taupančių automobilių pardavimų Kinijoje). Vyriausybės kai kuriose besivystančiose šalyse, įskaitant Braziliją, Kiniją, Indiją ir Pietų Afriką, bando mažinti savo šalių priklausomybę nuo tarptautinės prekybos. Jos gali pasiekti potencialią paklausą namų rinkos kūrimu. Be to, šių šalių vyriausybės investuoja vis daugiau pinigų į infrastruktūrą ir mokesčių mažinimo bei paskatų sistemą, ypač turintiems mažesnes pajamas.

5. IŠORINIŲ PASLAUGŲ TEIKIMO MODELIŲ, LEMIANČIŲ SANDORIO KAŠTUS, KRITINIS VERTINIMAS

Mėgindamos mažinti kaštus ir suprasdamos efektyvumo motyvus, įmonės pradėjo plačiai naudotis išorinėmis paslaugomis (Murdock, 2002). Sandorio kaštų ekonomika iki šiol buvo pagrindinis aiškinimo modelis ekonomikoje. Pagal ją, kaštų efektyvumo yra pasiekama atliekant pervedimus skirtingiems valdymo mechanizms. Nors išorinių paslaugų tiekimo grandinės tyrimai smarkiai išsiplėtė, vis dar prieinami tik riboti sandorio kaštų ekonomikos ir išteklių modelių praktiniai pritaikymai. Todėl tikslinga plėsti abi šias perspektyvas ir skatinti strateginių paslaugų teikėjų atsiradimą.

Mokslinė literatūra pasižymi ne itin gausia išorinių paslaugų teikimo modelių analize. Kaip nurodo Probert (1996), „literatūroje galima aptikti tik kelias metodikas, paaiškinančias strategiją „gaminti ar pirkti“, nors diskusijos apie išorinių paslaugų teikimo veiksnius trunka jau gana ilgą laiką“. Autorius McIvor (2000) laikosi panašios pozicijos. Išnagrinėjęs literatūrą bei su ja susijusius empirinius tyrimus, jis daro išvadą, kad „literatūros apžvalga ir pokalbiai su vyriausiais įmonių vadovais atskleidė, jog dar trūksta praktinio išorinių paslaugų teikimo modelio, kuris padėtų sujungti į vieną visumą esminius sprendimo naudotis išorinėmis paslaugomis veiksniais ir procesus bei šio sprendimo įtaką kompanijos išteklių bazei“.

Remiantis empirinių tyrimų duomenimis (McIvor, 2000; Snieška ir Vasiliauskienė, 2010), kaštų mažinimas yra kaip pagrindinė išorinių paslaugų kūrimo priežastis, kuri grindžiama darbuotojų skaičiaus įmonėje mažinimu ir darbo užmokesčio kaštų mažėjimu, kadangi išoriniams paslaugų teikėjams įmonė sumoka mažiau nei nuolat samdomiems darbuotojams. Tai ypač aktualu analizuojant verslo paslaugų sritį, kuri paprastai yra imli darbui, todėl įmonės ženkliai sumažina kaštus samdydamos mažiau darbuotojų. Jeigu įmonėje yra sudaryta kolektyvinė darbo sutartis, darbuotojų skaičiaus mažinimas leidžia įmonei nemokėti pernelyg daug mažiausios kvalifikacijos darbuotojams. Šiuo atveju įmonė vėl sutaupo,

kadangi, esant didesniai darbuotojų skaičiui, darbo užmokestis mažiausios kvalifikacijos darbuotojams pagal kolektyvinę sutartį yra nustatomas pagal bendrą įmonės darbuotojų darbo užmokesčio lygį, todėl mažiausios kvalifikacijos darbuotojams dažnai permokama. Tokiu atveju sprendimas naudotis išorinėmis paslaugomis įmonei iš tiesų pasiteisina. Žinoma, ne visuomet lengva nustatyti, ar įmonė permoka darbuotojams. Sudėtinga lyginti ir darbo užmokesčio lygį skirtingose įmonėse, bendradarbiavimo tipą, kadangi skiriasi darbuotojų darbo tipai, atliekamų operacijų imlumas darbui, personalo kombinacijų galimybės.

Sandorio kaštai skatina trumpalaikio įdarbinimo sistemas, darbo rinkos segmentacijos, kur grupė gerai apmokamų, pagal ilgalaikę darbo sutartį dirbančių darbuotojų egzistuoja greta mažai apmokamos, pagal trumpalaikę sutartį dirbančių darbuotojų grupės, modelių. Norint apriboti paslaugų teikėjų savivaliavimą sudarant kontraktus, turi būti įtraukti paskatinimai ir baudos, taip pat kainos ir monitoringo sąlygos. Išryškėja neatitikimai tarp daugelio aprašomųjų išorinių paslaugų teikimo modelių mokslinėje literatūroje bei procesų, stebimų praktikoje. Straipsnyje pateikiama naudingų šių neatitikimų paaiškinimų, kurie padeda sukurti realesnius sprendimo naudotis išorinėmis paslaugomis modelius.

5.1. IŠORINIŲ PASLAUGŲ TEIKIMO MODELIŲ STRUKTŪRŲ VERTINIMAS

Mokslinė literatūra ne tik pasižymi ne itin gausia išorinių paslaugų teikimo modelių analize (Fill, Visser, 2000; McIvor 2000; Vining, Globberman, 1999; Welch, Nayak, 1992), bet ir pasigendama struktūrinio modelio, kuris leistų įvertinti išorinės ir vidinės aplinkos įtakas išorinių paslaugų teikimo sandorio kaštų kontraktams, nustatyti dažniausiai keliamus išorinių paslaugų teikimo sandorio kaštų tikslus, išskirti šį sprendimą lemiančius veiksnius.

Todėl aktualu kritiškai įvertinti mokslinėje literatūroje pateikiamų kitų mokslininkų išorinių paslaugų teikimo modelių struktūras bei išryškinti šių modelių sudėtinės dalis, modelių struktūrų elementus, jų išsidėstymo eiliškumą ir tarpusavio ryšius (Snieska, Vasiliauskienė, Venclaus-

kienė, 2011). Tarkime, autoriai Sink ir Langley (1997), Bagchi ir Virum (1998) sutelkia ypatingą dėmesį į logistikos išorines paslaugas. 17 lentelėje pateikti pagrindiniai išorinių paslaugų teikimo modelių žingsniai.

17 lentelė. Išorinių paslaugų teikimo modelių etapų santrauka bei bendrieji išorinių paslaugų teikimo modelių rezultatai

Autorius	Metai	Išorinių paslaugų teikimo modelių etapai					Išorinaudos modelio rezultatas
		I	II	III	IV	V	
Welch, Nayak	1992	Įvertinti technologijų įtaką konkurenciniam pranašumui	Įvertinti proceso brandą	Įvertinti konkurentų technologinę padėtį	Priimti preliminarų sprendimą	-	Sumodeliuojama veikla, kurią ketinama išskelti į išorę
Probert	1996	Nustatyti verslo aktualijas	Apibrėžti struktūrą ir gamybos technologijas	Įvertinti produkto struktūrą	Įvertinti posistemes ir parinktis	Parengti strateginius planus	Atliekama vertikali analizė
Sink, Langley	1997	Nustatyti poreikį logistikos paslaugoms	Peržiūrėti galimas alternatyvas	Įvertinti ir pasirinkti tiekėją	Realizuoti išorinaudos projektą	Įvertinti vykdomą veiklą	Sumodeliuojama veikla, kurią ketinama išskelti į išorę
Bagchi, Virum	1998	Užsibrėžti tikslus, nustatyti atrankos kriterijus	Rasti pardavėją, įvertinti kainas, integruoti technologijas	Sukurti ir valdyti tarpusavio ryšius su tiekėju	Išanalizuoti veiklą ir galimus nuokrypius	Pakartotinai nustatyti tikslus ir uždavinius	Sumodeliuojama veikla (procesas ar produktas), kurią ketinama išskelti į išorę
Vining, Globerman	1999	Suformuluoti lūkesčius dėl sandorio netikrumo	Nustatyti prisitaikymo galimybes kiekvienoje stadijoje	Peržiūrėti kontrakto sąlygas ir nevykdymo tikimybes	Pasirinkti tinkamą strategiją	-	Sumodeliuojama veikla, kurią ketinama išskelti į išorę

Lentelės pabaiga

Fill, Visser	2000	Ištirti susijusius veiksnius	Ištirti strateginius ir struktūrinius veiksnius	Ištirti išorinaudos kaštus	Atlikti valdymo įvertinimą	Sukurti išorinių paslaugų teikimo projektą	Sumodeliuojama veikla, kurią ketinama išskelti į išorę
McIvor	2000	Apibrėžti įmonės pagrindinę veiklą	Įvertinti atitinkamas vertybių grandinės veiklas	Išanalizuoti pagrindinę įmonės veiklą	Atlikti tarpusavio ryšių analizę	-	Atliekama vertikali analizė
Tayles, Drury	2001	Apibrėžti produkto ar proceso prigimtį	Palyginti gamybos ir pirkimo kaštus	Atlikti kapitalo išlaidų analizę	Įvertinti vidinius ir išorinius išteklius	-	Sumodeliuojama veikla, kurią ketinama išskelti į išorę
Momme, Hvolby	2002	Atlikti kompetencijų analizę	Atlikti bendrą veiksmų įvertinimą	Vykdyti derybas dėl kontrakto	Perkelti funkcijas į išorę	Valdyti ryšius	Atliekama vertikali analizė
Arlbjorn ir kt.	2004	Suplanuoti proceso eigą	Atlikti pirminę veiklų rūšių peržiūrą	Įvertinti pelningumą	Atlikti tiekėjų paiešką	Priimti sprendimą	Atliekama vertikali analizė

Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip matyti iš 17 lentelės, daugumą modelių sudaro ribotas žingsnių skaičius. Bendrieji žingsniai, nors ir pasitaikantys ne visuose be išimties modeliuose, yra šie:

- pagrindinės veiklos ir strategijos apibrėžimas;
- bendrųjų kaštų įvertinimas;
- tiekėjų ir konkurentų analizė.

Vertinant skirtingus išorinių paslaugų teikimo modelius, svarbu suprasti ne tik šių modelių struktūrą pagal etapus, bet ir pagal nagrinėjamus elementus. 18 lentelėje pateikiamas apibendrintas įvairių išorinių paslaugų teikimo modelių struktūrinių elementų vertinimas bei šių modelių privalumai ir trūkumai.

18 lentelė. Išorinių paslaugų teikimo modelių bei jų struktūrinių elementų vertinimas

Autorius	Metai	Išorinių paslaugų teikimo modelio privalumai	Išorinių paslaugų teikimo modelio trūkumai	Išorinių paslaugų teikimo modelio struktūriniai elementai
Mintzberg ir kt.	1976	Šis modelis plačiai naudojamas aptariant strateginio sprendimo naudotis išorinėmis paslaugomis priėmimo procesus bei padeda apibrėžti patį sprendimų priėmimo procesą	Neįvertinamas priimto sprendimo tikrinimo žingsnis	Sprendimo naudotis išorinėmis paslaugomis poreikio pripažinimas; su šiuo sprendimu susijusių aktualių problemų išaiškinimas ir apibrėžimas; pasirinkimo galimybių paieška
Rabinovich ir kt.	1999	Pristatomas teorinis bendrosios logistikos įmonėje modelis ir parodoma, kaip šis modelis gali subyrėti į sistemas	Neišsamus elementų tarpusavio sąveikos pateikimas	Sunku tiksliai nustatyti šias sistemas, o tai, savo ruožtu, apsunkina aiškaus projekto sukūrimą bei gautų tiekėjų pasiūlymų palyginimą, dažniausiai, pradėjus darbą su išorės tiekėju, atsiranda papildomų sąlygų
Marshal ir kt.	2004	Detaliai išvardinami elementai, aiškus ryšių išdėstymas, nesunkiai įsisavinamas modelis	Išorinių paslaugų teikimo procese pasitaiko įvairių aplinkybių, dėl kurių reikia grįžti į ankstesnes stadijas	Inicijavimo stadija, įvertinimo stadija, valdymo stadija
Gottschalk	2004	Šis modelis yra grindžiamas keliomis valdymo teorijomis. Nustatytos trys papildomos pardavėjo kompetencijos: personalo plėtra; metodikos kūrimas ir sklaida; santykių su klientais valdymas	Nesutampa šalių norai ir tikslai ir iš principo tampa sudėtinga arba brangu išsiaiškinti atliekamų veiksmus. Antroji, kai klientas ir teikėjas turi skirtingus rizikos parametrus	Kainų etapas. Išteklių etapas. Partnerystės etapas

Lentelės pabaiga

Holcomb, Hitt	2006	Teorinis strateginio sprendimo naudotis išorinėmis paslaugomis modelis	Šis modelis vaizduoja sąlygas vertės kūrimui, kai į vieną visumą sujungiami naudojami išorinėmis paslaugomis ekonomiško argumentai	Turto specifiškumas, mažo kiekio sandoris, technologinis netikrumas
Kedia, Lahiri	2007	Detaliai išvardinami elementai, aiškus ryšių išdėstymas, nesunkiai įsisavinamas	Reikalingi papildomi skaičiavimai	Išorinių paslaugų teikimo procese pasitaiko įvairių aplinkybių, dėl kurių reikia grįžti į ankstesnes stadijas
Handley, Benton	2009	Konkretus, supaprastintas modelis	Ribotas elementų skaičius	Strateginis vertinimas, kontrakto užbaigtumas ir santykių valdymas
Snieska, Vasiliauskienė	2010	Informatyvus, aiškus modelis, modelio struktūrą siūloma laikyti metodologiškai pagrįsta bei integruota sistema, kurią jungiantys ir tarpusavyje susiję elementai vienas kitą papildo ir stiprina	Nėra mechanizmo, kaip atsiriboti nuo veiksmų, kurie neturi poveikio, nėra informatyvūs	Išorinių paslaugų teikimo sandorio kaštų tikslų nustatymas; išorinių paslaugų teikimo sandorio kaštų aplinkos veiksmų nustatymas, jų poveikio vertinimas; išorinių paslaugų teikimo sandorio kaštų įtaka įmonės kontraktams

Šaltinis: sudaryta autorės

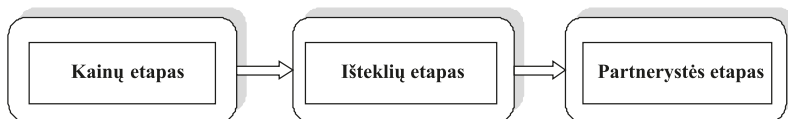
Kaip matyti 18 lentelėje, strateginis sprendimas naudotis išorinėmis paslaugomis yra apibrėžiamas kaip tam tikros sutarties derinimas, kai įmonės pasitiki tarpininkų rinkomis, kuriose paslaugų teikėjai gali pasiūlyti specializuotų pajėgumų, papildančių įmonės vertybių grandinėje dislokuotus pajėgumus. Be to, strateginis sprendimas naudotis išo-

rinėmis paslaugomis sukuria vertę įmonės vertybių grandinėje šalia tos vertės, kuri gaunama per sandorio kaštų ekonomiką.

Nagrinėjant išorinių paslaugų teikimo modelių struktūras, akcentuojamos modelių sudėtinės dalys ir jas sudarantys elementai, analizuojamas jų išsidėstymo eiliškumas ir tarpusavio ryšiai. Gottschalk (2004) siūlomas trijų pakopų išorinių paslaugų teikimo santykių evoliucijos modelis, kurio tikslas yra dvejopas:

- 1) suprasti esamą padėtį kalbant apie konkretų etapą ir parengti strategijas;
- 2) pereiti į aukštesnį etapą ateityje.

Šis modelis yra grindžiamas keliais išorinių paslaugų teikimo santykių etapais (žr. 15 pav.).



15 pav. Išorinių paslaugų teikimo santykių evoliucijos modelis pagal etapas

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Gottschalk, 2004

Pirmasis etapas yra kainų etapas. Šis etapas yra grindžiamas sandorio sąnaudų teorija, neoklasikine ekonomikos teorija, kontraktų teorija ir agentų teorija. Antrasis etapas yra išteklių etapas. Šis etapas yra pagrįstas pagrindinių kompetencijų teorijomis ir išteklių pagrindu paremtomis teorijomis. Trečiasis ir galutinis etapas – partnerystės etapas, kuris grindžiamas partnerystės ir aljanso teorija, santykinė mainų teorija, suinteresuotųjų teorijair socialinių mainų teorija.

Kainų etapas. Pradžioje išorinių paslaugų teikimo pagrindinė problema yra sąnaudos. Kad įmonės galėtų pasiūlyti produktus ir paslaugas rinkai, jos turi turėti ekonominį ar gamybinį pranašumą. Todėl kyla klausimas, ar teikti paslaugas į išorę, ar rinkai gali pagaminti produktus ir paslaugas mažesne kaina negu vidaus įmonė. Kalbant apie bendroves, kompanija vykdys tam tikras funkcijas viduje, jei tai turės gamybos kainos pranašumą, o funkcijos bus perkeliamos į išorę tada, kai rinkai galės

pasiūlyti gamybos sąnaudų taupymo būdų. Tačiau tai sukelia papildomų išlaidų, jos vadinamos sandorio kaštais. Sandorio kaštai atsiranda įvykus mainams tarp kliento ir paslaugos teikėjo.

Autorių Gottschalk ir Solli-Sæther (2005) teigimu, kiekvienu išorinių paslaugų teikimo kontraktu siekiama palengvinti mainus bei užkirsti kelią oportunistui. Kadangi išorinių paslaugų teikimas apima pakartotinius tarporganizacinius mainus, laikui bėgant bendradarbiavimas tampa svarbiu apsaugos mechanizmu, švelninančiu išorės ir vidaus pavojų. Pirmoji problema yra ta, kad nesutampa šalių norai ir tikslai, ir iš principo tampa sudėtinga arba brangu išsiaiškinti atliekamus veiksmus. Antroji, kai klientas ir paslaugos teikėjas turi skirtingus rizikos parametrus. Pavyzdys gali būti, kad kliento organizacija nori sumažinti savo išlaidas, o pardavėjo organizacija nori maksimaliai padidinti pelną. Išorines paslaugas teikiančios bendrovės ribos yra nustatomos pagal tai, kiek yra didelė rinka. Jei yra didelė išorinių paslaugų teikimo rinka, tada kliento įmonės bus linkusios perduoti daugiau savo funkcijų.

Išteklių etapas. Ištekliais paremtoje teorijoje organizacijos priskiriamos išteklių grupėms, netolygiai pasiskirsčiusioms viduje ir tarp pramonės šakų. Panaudojant paslaugos teikėjo ištekliusgalimos inovacijos, o tai svarbu kliento ilgalaikiam išlikimui. Išorinių paslaugų teikimo santykių potencialią vertę sudaro trys veiksniai: kliento charakteristika, pardavėjo-kliento santykiai ir pardavėjo charakteristika. Pagrindinė kliento savybė yra suprasti, kaip valdyti išteklius, kurių jis neturi. Pardavėjo-kliento santykiai yra formalus (sutartinis) aspektas. Trečiasis veiksnys formuojant išorinių paslaugų vertę yra teikėjo pajėgumai. Svarbios pardavėjo charakteristikos: techninė kompetencija, sugebėjimas suprasti kliento verslo valdymo procesus (Gottschalk, Solli-Sæther, 2005). Minėtų autorių nustatytos trys papildomos pardavėjo kompetencijos: personalo plėtra; metodikos kūrimas ir sklaida; santykių su klientais valdymas.

Reikia pažymėti, kad pardavėjo išteklių potenciali vertė gali būti reikšminga klientui. Tie ištekliai yra paprastai susiję su pagrindinėmis kompetencijomis. Po teikėjo suteiktų išorinių paslaugų, kliento organizacija paprastai dėmesį sutelkia savo pagrindinėms kompetencijoms stiprinti. Individualūs gebėjimai gali būti apibrėžiami kaip įgūdžiai, kurie

ir lemia įmonės konkurencinį pranašumą. Apibendrinus galima teigti, kad išteklių etapas yra susijęs su didele ekonomine nauda ir mažomis sandorio išlaidomis. Be to, šis etapas yra susijęs su prieiga prie pardavėjo išteklių naujovių, strateginių išteklių ir pagrindinių kompetencijų plėtros. Trečiasis, ir galutinis, partnerystės etapas yra susijęs su ekonominiais mainais ir tarpusavio ryšiais.

Partnerystės etapas. Partnerystės etapas nėra griežtai apibrėžtas, kaip kiti etapai, pavyzdžiui, sandorio kaštų, pagrindinių kompetencijų. Iš tiesų, žodis partnerystė yra daugiau kasdienio vartojimo ir susietas su lengvai suprantamomis savybėmis, kurios gali būti apibūdinamos kaip ryšys tarp dviejų ar daugiau šalių. Partnerystė ne kartą buvo apibūdinta kaip svarbi išorinių paslaugų teikimo funkcija.

Apibendrinant galima teigti, kad išorinių paslaugų teikimo brandos modelis veikia, kai sumažėja sąnaudos, veikla tampa efektyvesnė, tuomet galima orientuotis į verslo produktyvumo ir technologijų naujoves, į verslo naudą ir pasiekti tarpusavio tikslų tarp kliento ir paslaugų tiekėjo. Sėkmingi abipusiai santykiai yra susiję su išnaudotomis išorinių paslaugų teikimo galimybėmis, išvengiant išorės grėsmių. Jei siekdami nustatyti ir įgyvendinti ekonominę naudą, pavyzdžiui, mažindami sandorių sąnaudas, paslaugos teikėjas ir klientas susitaria dėl išlaidų, tada galima teigti, kad jie suvienija jėgas. Jei jie sutinka pereiti prie išteklių etapo, pardavėjas turi priimti strateginius sprendimus atsižvelgdamas į kliento poreikius.

Svarbu pasakyti, kad įmonės perspektyvų požiūriu naudojimas išorinėmis paslaugomis yra įmonės reorganizacijos proceso dalis, deranti su darbuotojų mažinimo strategijomis bei diversifikacijos mažėjimu. Įmonės vykdo vertikalios disintegracijos procesą daugelyje veiklos sričių, vis plačiau naudodamosi rangovų ar subrangovų paslaugomis (kontraktinė gamyba). Išorinių paslaugos teikėjų ir rangovų veiklos plėtra skatina diskusijas įvairiose šalyse dėl tokių esminių elementų kaip: užimtumas šalies viduje; darbo užmokesčio netolygumai bei įmonių priklausomybė nuo užsienio tiekėjų.

Tačiau atskirų autorių nuomonė apie išorinių paslaugų reikšmę taip pat skiriasi, pradedant išimtinu prekių ir paslaugų apsirūpinimu iš

užsienio tiekėjo ir baigiant konkurencine importo prekyba. Remiantis Grossman ir Helpman (2002) teoriniu modeliu, išorinių paslaugų pusiausvyra pramonėje išryškina suderinamumą tarp didžiųjų ir mažai specializuotų įmonių išlaikymo ir kaštų, atsirandančių dėl netinkamo kontrakto sudarymo bei paieškos trinties. Šis industrinis požiūris yra labai naudingas nustatyti apibrėžtam rinkos struktūros poveikio taikymui dominuojančiose vertikalios struktūros įmonėse. Be to, šis modelis leidžia tarpusavio sąveiką tarp tarpinių gamintojų ar paslaugų tiekėjų ir galutinių gamintojų interpretuoti kaip suderinamumo procesą. Tačiau šis modelis neatskleidžia aiškaus ryšio tarp įmonės homogeniškumo ir sprendimo naudotis išorinėmis paslaugomis. Pavyzdžiui, homogeniškumas ūkio šakos viduje yra susijęs su įmonių dydžio skirtumais, kurių bendrasis poveikis priklauso nuo kombinuoto gamybos masto ekonomijos ir apimties disekonomikos efekto.

Sandorio kaštų požiūriu yra aiškinami įvairūs valdymo mechanizmai, o išteklių teorijoje, kaip svarbi vertikalios integracijos sprendimų dalis, apžvelgiami santykiniai įmonių pajėgumai ir mainų partneriai (Afuah, 2001; Argyres, 1996). Atsižvelgiant į tai įmonės didžiąja dalimi yra heterogeniškos pagal savo išteklius ir pajėgumus (Barney, 1991; Wernerfel, 1984) ir todėl jos atlieka tą pačią veiklą skirtingu gamybos efektyvumu ir skirtingais kaštais. Dėl to pasiekiamas skirtingas kaštų efektyvumas ir gaunamas skirtingas veiklos rezultatas. Rabinovich (1999) pristato teorinį bendrosios logistikos įmonėje modelį ir parodo, kaip šis modelis gali subyrėti į posistemas. Tada empiriškai tiriama, kuri posistemių kombinacija yra iškeliamą į išorę. Hertz ir Alfredsson (2003) aprašo, kaip logistikos paslaugų (vadinamosios „trečiosios šalies“ logistikos) tiekėjai palaiapsniui plečia savo pajėgumus Skandinavijos rinkoje, atsiliepdami į vis sudėtingėjančią ir platėjančią paklausą. Pagal Grossman ir Helpman (2002) teorinį modelį, vertikali integracija ar naudojimas išorinėmis paslaugomis pateikiami kaip pusiausvyra. Dėl to specializuoti gamintojai įgyja daugiau pranašumų kaštų požiūriu, nei vertikaliai integruotos įmonės. Kita vertus, įmonė, nusprendusi dalį verslo paslaugų iškelti į išorę, susiduria su kaštais, atsirandančiais ieškant potencialaus paslaugos tiekėjo ir jį išlaikant. Be to, papildomi kaštai atsi-

randa tuomet, kai iki galo nesudaryta sutartis. Todėl pagal analizuojamą teorinį modelį pramonės įmonė yra penkių nuoseklių etapų procesas:

- 1) įėjimo, kuris reikalauja tam tikrų fiksuotų kaštų;
- 2) partnerio paieškos, reikalaujančios pridėtinių fiksuotų kaštų;
- 3) tarpinių prekių ar paslaugų gamybos ar tiekimo;
- 4) derybų;
- 5) galutinių prekių ar paslaugų gamybos ar tiekimo.

Antrajame etape gavėjas ir tiekėjas retai suderina savo interesus. Suderinamumo procesas priklauso nuo produkto diferenciacijos laipsnio. Todėl tikėtinas pelnas iš išorinių paslaugų tiesiogiai priklauso nuo suderinamumo tikimybės, kurią apibrėžia pramonės pusiausvyra. Tačiau tokia interpretacija neatsižvelgiama į pramonės aplinką, kurioje įmonės yra tarpusavyje susijusios ir priklausomos. Gamintojų tarpusavio sąveika priklauso ne tik nuo partnerio paieškos, bet ir nuo konkurencijos galutinio produkto rinkoje. Tačiau galutinio produkto substitucijos laipsnio įtaka išorinėms paslaugoms yra neapibrėžta. Jeigu substitucijos laipsnis didelis, vadinasi, konkurencija didelė, daug toje srityje veikiančių įmonių. Tokia situacija yra palanki išoriniam partneriui, kadangi tikimybė susirasti kitą partnerį yra didelė.

Atlikus mokslinės literatūros analizę, nustatyta, kad Grossman ir Helpman (2002) modelis nurodo du kintamuosius: paslaugos teikėjų skaičių ir konkurencijos pramonės šakoje laipsnį. Pirmasis kintamasis veikia naudojimosi išorinėmis paslaugomis tikimybę, o aukštas konkurencijos galutinio produkto laipsnis rinkoje nėra apibrėžtas. Jis priklauso nuo balanso tarp kaštų privalumų vertikalčiai integruotose įmonėse. Todėl galima daryti išvadą, kad šis modelis negali būti laikomas išsamia vertikalios integracijos teorija. Atlikus modelio analizę, nustatyta, kad bendrasis šio teorinio modelio rezultatas yra tas, kad ūkio šakoje, kur greta egzistuoja vertikalčiai integruotos ir specializuotos įmonės, mišrios pusiausvyros negalima tikėtis arba ji yra labai nestabili. Akivaizdu, kad šis rezultatas nėra pagrįstas įrodymais, kadangi kiekvienoje ūkio šakoje egzistuoja ir įmonės, kurios nusprendžia neiškelti verslo paslaugų į išorę, ir įmonės, kurios paslaugas iškelia į išorę visiškai ar iš dalies, taigi ūkio sektoriai yra heterogeniški, o teorija yra paremta homogeniškumo ūkio sektoriuose prielaida.

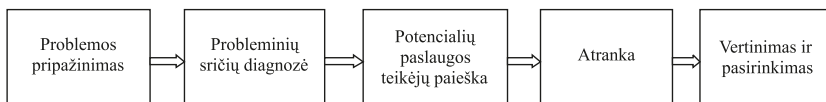
Prieš tai analizuotas Grossman ir Helpman (2004) teorinis modelis tinka ir verslo paslaugų, teikiamų gamybos įmonėms, analizei. Viena vertus, abiejų strategijų – vertikalios integracijos ir naudojimosi išorinėmis paslaugomis – kaštų skirtumai paslaugų srityje gali būti dar didesni nei produkcijos gamybos srityje, ypač tuomet, kai paslaugos nėra pagrindinė įmonės veikla (jeigu įmonė yra gamybinė). Taigi, išorinių verslo paslaugų teikimas pasiteisina. Kita vertus, netobuli ar netinkami išorinių paslaugų teikimo kontraktai yra ypač svarbūs paslaugų sričiai dėl jų neapibrėžtumo: paslaugų teikimą sunku stebėti ir išmatuoti tam tikras paslaugos savybes (pvz., kokybę). Verslo paslaugos yra heterogeniškos: nuo konsultavimo inžinerijos klausimais iki įmonės apsaugos paslaugų. Todėl sprendimas naudotis išorinėmis paslaugomis gali priklausyti ir nuo paslaugos rūšies bei veiksmų, reikalingų tai paslaugai suteikti: žmogiškojo kapitalo, darbo užmokesčio, geografinio atstumo, specifinių investicijų poreikio, išorinių paslaugų teikimo kontrakto nepatikimumo laipsnio, darbuotojų atliekamų funkcijų.

Ne mažiau svarbus yra personalo kvalifikacijos veiksnys. Darbuotojai, turintys specifinių įgūdžių, labiau pageidaus dirbti įmonėse, kurių pagrindinė veikla yra artima darbuotojo kvalifikacijai, o ne įmonėse, kuriose darbuotojo atliekamos funkcijos yra tik pagalbinės kito produkto gamybos funkcijos. Atitinkamai, specifinių įgūdžių turinčių darbuotojų galimybės gauti didesnę atlyginimą yra didesnės įmonėje, kurios pagrindinė veikla yra artima darbuotojo specializacijai, jau nekalbant apie tendenciją, jog bendras darbo užmokesčio lygis paslaugų sektoriuje yra didesnis nei gamybos sektoriuje. Todėl jeigu gamybos įmonė norės verslo paslaugas vykdyti viduje, ji bus priversta mokėti darbuotojams didesnius atlyginimus, norėdama pritraukti juos iš specializuotų paslaugų įmonių. Dideli atlyginimų kaštai skatins įmonę dalį paslaugų iškelti į išorę, siekiant sumažinti kaštus.

Remiantis mokslinė literatūros analize, nustatyta, kad geografinis atstumas tarp paslaugų tiekėjo ir gavėjo gali vaidinti skirtingą vaidmenį, priklausomai nuo veiklos srities. Pavyzdžiui, pageidautina, kad saugos tarnyba dirbtų kuo arčiau įmonės ar pačioje įmonėje, taigi potencialių šios paslaugos tiekėjų pasirinkimas yra ribojamas geografinio atstumo. Pernelyg didelis geografinis atstumas tampa ribojančiu veiksniumi tokiose paslaugų srityse, kaip valymo paslaugos, apsauga, kontrolės, priežiūros

paslaugos. Tuo tarpu konsultacijos mokesčių ir teisės klausimais, kompiuterių programinės įrangos tiekimo ir priežiūros paslaugos nėra ribojamos geografinio veiksnio. Taigi sprendimas iškelti į išorę dalį verslo paslaugų yra veikiamas ir specifinių investicijų poreikio. Pavyzdžiui, teisinės konsultacijos ar programinės įrangos priežiūros paslaugoms teikti reikalingos specifinės priemonės ir darbuotojai, todėl tokių investicijų įdiegimas įmonės viduje kainuotų daug, todėl įmonės bus linkusios naudotis išorės paslaugomis. Tuo tarpu valymo ar apsaugos paslaugos nereikalauja pernelyg daug investicijų. Kita vertus, specifinių paslaugų, gaunamų iš išorės, kokybę sunku kontroliuoti (pvz., sunku kontroliuoti mokesčių konsultacijos kokybę), todėl padidėja kontrakto netobulumo tikimybė.

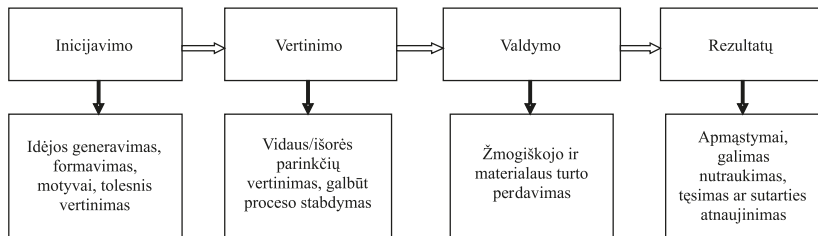
Autoriai Mintzberg ir Raisinghan (1976) savo modelyje išskiria tai, kad sprendimų priėmimo procedūros pirmiausia susideda iš pripažinimo, kad reikia priimti sprendimą bei išaiškinti problemas ir tuomet ieškoti galimo sprendimo. Kiti etapai susideda iš sprendimų keitimų, geriausių sprendimų išskyrimo, kol galiausiai vertinami rezultatai ir atliekamas galutinis pasirinkimo etapas. Pateikiami tam tikri išorinių paslaugų teikimo modelio pasirinkimo etapai (žr. 16 pav.).



16 pav. Išorinių paslaugų teikimo modelio pasirinkimo etapai

Šaltinis: sudaryta autorės

Marshall ir kt. (2004) savo modelyje pateikia ir išskiria keturis išorinių paslaugų teikimo etapus, jie pateikti 17 paveiksle.



17 pav. Išorinių paslaugų teikimo etapai

Šaltinis: sudaryta autorės

Tiriant naujus metodus ir kintančias tendencijas, paslaugų teikėjai gali nustatyti būdų, kaip sukurti papildomą vertę klientams, kad praplėstų tradicinėse paslaugų srityse. Pagal McBlaine ir Moritz (2003) kliento lūkesčiai iš teisėtos išorinių paslaugų teikimo partnerystės yra tokie:

- *Strateginė perspektyva*. Klientas turėtų numatyti verslo strategiją, kuri yra suderinta su įmonės tikslais.
- *Darbų nuoseklumas*. Racionalizuoti veiklą, kad sumažėtų išlaidos.
- *Perėjimas prie naujų galimybių*. Partnerystė apibrėžia bendrus tikslus ir strategijos įgyvendinimą, paslaugų tęstinumą.

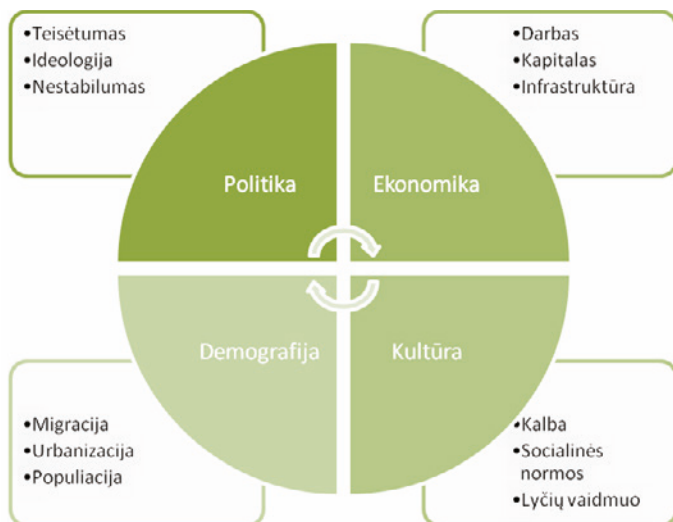
Taigi, išorinių paslaugų teikėjas turėtų sustiprinti savo investicijas į technologijas – tai turi žymiai neatsilikti nuo esamų naujovių: paslaugų lygis, turto perleidimas, personalas, kainos ir mokėjimai, garantija ir atsakomybė, ginčų sprendimo mechanizmai, nutraukimas, intelektinės nuosavybės ir informacijos saugumo klausimai.

Remiantis atliktais išorinių paslaugų teikimo sandorio kaštų modelių struktūrų ir jų elementų tyrimais bei pateiktu jų vertinimu, galima teigti, kad sandorio kaštų išorinių paslaugų teikimo kontraktams modelio struktūra turėtų būti kompleksinė, mikroekonominių ir makroekonominių veiksmų visuma.

5.2. BENDRIEJI IR EMPIRINIAI IŠORINIŲ PASLAUGŲ TEIKIMO PROCESŲ TYRIMAI

Mokslinėje literatūroje pateikiamus išorinių paslaugų teikimo procesų modelius galima priskirti bendriesiems arba empiriniams tyrimams. Pirmiausia, aptarsime bendruosius išorinių paslaugų teikimo procesų modelius, aprašomus ekonomikos literatūroje, bei modelius, kuriuose ypatingas dėmesys skiriamas logistikos veiklai. Paskui išanalizuosime du empirinius logistikos išorinių paslaugų teikimo veiklospa-vyzdžius. Bus lyginami šie du modelių tipai.

Mokslininkai (Marshall ir kt., 2004) teigia, kad: „išorinių paslaugų teikimo ekonominėje literatūroje yra keletas autorių, kurie traktuoja išorinių paslaugų teikimą kaip procesą“. Remdamiesi ketverių metų tiriamosiomis devynių išorinių paslaugų teikimo programų studijomis, autoriai sukuria aprašomąjį abstraktų išorinių paslaugų teikimo procesų modelį. Modelis yra paremtas Lever (1997) darbais, tačiau pritaikytas atspindėti empirinius atradimus. Marshall ir kt. (2004) modelis apima grįžtamojo ryšio ciklus, grįžtant iš kiekvienos pakopos į ankstesnę pakopą, ir taip sukuriamas dinaminis modelis (žr. 18 pav.).



18 pav. Aprašomasis abstraktus išorinių paslaugų teikimo procesų modelis

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Marshall ir kt., 2004

Vis dėlto keletas autorių laikosi specifinio požiūrio į išorinių paslaugų teikimą, pavyzdžiui, autoriai Andersson ir Norrman (2002) tiria pirkimo procesus logistikoje. Remiantis moksline literatūra, o ypač autorių Andersson ir Norrman (2002) bei Rabinovich (1999) tyrimų rezultatais, galima daryti išvadas, kad:

- įmonės iškelia į išorę tam tikras jų bendrosios veiklos sistemas, ir tai ypač matyti logistikos srityje;

- logistikos paslaugoms teikti pasirenkamas vienas tiekėjas pagal vadinamąjį „trečiosios šalies“ modelį;
- sunku tiksliai nustatyti šias posistemes, o tai, savo ruožtu, apsunkina aiškaus projekto sukūrimą bei gautų tiekėjų pasiūlymų palyginimą, dažniausiai, pradėjus darbą su išorės tiekėju, atsiranda papildomų sąlygų;
- dažnai įmonės suvokia, kad yra tik keli arba iš viso nėra tinkamų tiekėjų ir ryšių su esamu tiekėju plėtra yra vienintelis pasirinkimas.

Išanalizuotas ir Mintzberg (1976) modelis, pagal kurį nustatomos pagrindinės sprendimo naudotis išorinėmis paslaugomis priėmimo dalys. Šis modelis plačiai naudojamas aptariant strateginio sprendimo naudotis išorinėmis paslaugomis priėmimo procesus bei padeda apibėžti patį sprendimų priėmimo procesą. Autorius skiria tokius sprendimo naudotis išorinėmis paslaugomis priėmimo žingsnius:

- sprendimo naudotis išorinėmis paslaugomis poreikio pripažinimas;
- su šiuo sprendimu susijusių aktualių problemų išaiškinimas ir apibrėžimas;
- galimų pasirinkimo galimybių paieška;
- egzistuojančių galimybių modifikavimas arba galimų sprendimų perprojektavimas;
- geriausių sprendimų atrinkimas iš daugumos;
- jų įvertinimas ir apsisprendimas.

Dažnai įmonių valdytojai paprasčiausiai nežino apie aprašomuosius išorinių paslaugų teikimo modelius. Kitaip tariant, įmonių vadovai galėtų ir tikriausiai naudotųsi aprašomuoju požiūriu, jeigu tik būtų su juo susipažinę. Kitas paaiškinimas yra tas, kad net jeigu įmonių vadovai žino apie aprašomuosius modelius, jų taikymas praktikoje nėra tikslus. Canez ir kt. (2000) teigia, kad egzistuojantys aprašomieji išorinių paslaugų teikimo modeliai „atrodo pernelyg bendri, sudaryti iš pernelyg daug skirtingų sudedamųjų dalių, kad juos būtų galima taikyti priimant specifinius sprendimus. Žinoma, šie paaiškinimai nėra išsamūs ir juos dar reikėtų ištirti. Pagrindinė priežastis, kodėl aprašomieji išorinių

paslaugų teikimo modeliai turi ribotą praktinį pritaikymą, yra ta, kad sprendimas įvertinti galimas alternatyvas yra susijęs su informacijos ribotumu. Tai ne tik paties gamintojo galimybių ribotumas, bet ir faktas, kad informacijos paieška ir įvertinimas nėra nemokamas (Simon, 1955; Simon, 1959; Conlisk, 1996). Dėl šios priežasties sprendimų priėmėjai negali atlikti išsamios paieškos, bet nutraukia paiešką, kai tik patenkinamas sprendimas yra randamas. Be to, siekio atlikti išsamią paiešką lygis yra mažėjantis, jeigu priimtino sprendimo paieška vyksta labai lėtai arba labai daug kainuoja.

Įvertinant tai galima teigti, kad bendrovių vadovai paprasčiausiai nežino apie aprašomuosius išorinių paslaugų teikimo modelius. Kitaip tariant, įmonių vadovai galėtų ir tikriausiai naudotųsi aprašomuoju požiūriu, jeigu tik būtų su juo susipažinę. Kitas paaiškinimas yra tas, kad net jeigu įmonių vadovai žino apie aprašomuosius modelius, jų taikymas praktikoje dažnai yra netikslus.

Tinkamo sprendimo paieška ir radimas paskatina tarpinio išorinių paslaugų teikimo modelio – patenkinamo sprendimo modelio – sukūrimą. Mokslininko Winter (2000) nuomone, ši patenkinamo sprendimo sąvoka turi būti išplėsta. Pirma, kai priimi sprendimus, tai dar nereiškia, kad suradai baigtą, galutinę alternatyvą. Dažnai būna taip, kad tu jau papildai esamą alternatyvą arba sukuri naują. Antra, ne visuomet yra griežta atskirtis tarp svarstymo ir veiksmo: dažnai bendrovė jau vykdo tam tikrą veiklą ir svarsto, kokių kitų veiksmų imtis. Trečia, galimų alternatyvų kaštų įvertinimas nėra tik paprastas skaičiavimas, bet taip pat ir faktiniai, fiziniai eksperimentai. Šiuo požiūriu Winter (2000) remiasi kitų autorių (Gavetti, Levinthal, 2000) darbais, kuriuose tikslingai skiriamos „pažintinės paieškos“ ir „empirinės paieškos“ sąvokos. Pažintinė paieška yra apibrėžiama kaip pažintinis procesas, pagrįstas supaprastintu realybės vaizdavimu. Kitaip tariant, sprendimo priėmėjas galvoja apie tam tikrus veiksmus ir šiuos veiksmus vertina per pažinimo, galbūt paremto skaičiavimais, grafinais vaizdais, prizmę. Empirinė paieška apibrėžiama kaip procesas, kuriuo galimos alternatyvos yra vertinamos faktiniu eksperimentavimu, t. y. tikrinama alternatyvas išbandant tikrovėje. Abu šie alternatyvų tikrinimo būdai yra taikomi praktikoje, daž-

nai jie yra derinami, atliekant kombinuotą vertinimą. Siekiant geriau atskleisti aprašomųjų ir empirinių išorinių paslaugų teikimo modelių esmę, jų privalumus ir trūkumus, atlikta šių dviejų modelių tipų lyginamoji analizė (žr. 19 lent.).

19 lentelė. Aprašomųjų ir empirinių išorinių paslaugų teikimo modelių palyginimas

Palyginimo kriterijus	Aprašomieji išorinių paslaugų teikimo modeliai	Empiriniai išorinių paslaugų teikimo modeliai
Išorinių paslaugų teikimo procesai	Vertikalūs, aktyvūs, sisteminiai, strateginiai, pagrįsti pagrindine įmonės veikla	Lokalūs, neaktyvūs, ribotas ryšys su įmonės strategija ir pagrindine veikla
Išorinių paslaugų teikimo procesų žingsnių seka	Nuoseklūs: pirmiausia atliekama vidinė įmonės analizė, tada – tiekėjų rinkos analizė. Tačiau ribotas grįžtamasis ryšys tarp proceso stadijų arba grįžtamojo ryšio visai nėra	Paskatos naudotis išorinėmis paslaugomis gali atsirasti tiek įmonės viduje, tiek tiekėjų rinkoje. Kartotinė paieška kartais nutraukiama, jeigu būtina suderinti išorinių paslaugų apimtį su potencialaus tiekėjo pajėgumais, arba atvirksčiai
Veikos rūšys ir alternatyvos	Išplėstinė alternatyvų grupė: visa veikla, visi potencialūs tiekėjai. Suprantamas alternatyvų vertinimas ir visapusis palyginimas (tiek veiklų, tiek tiekėjų). Daugelyje modelių nėra tiekėjų tobulinimo	Atsižvelgiama į labai ribotą veiklos rūšių ir tiekėjų skaičių. Yra mažai ar visai nėra visapusio veiklos rūšių palyginimo. Veiklos rūšys turi būti aiškiai apibrėžtos, tiekėjai turi būti surasti ir patobulinti

Šaltinis: parengta autorės

Patenkinamo sprendimo paieška ir radimas skatina tarpinio išorinių paslaugų teikimo modelio sukūrimą. Pagal Winter (2000), ši patenkinamo sprendimo sąvoka turi būti išplėsta. Pirmiausia, sprendimų priėmimas nėra baigtų, galutinių alternatyvų atradimas, bet taip pat gali būti ir esamų alternatyvų modifikavimas ar naujų sukūrimas. Antra, ne visuomet yra griežta atskirtis tarp svarstymo ir veiksmo: dažnai kompanija jau vykdo tam tikrą veiklą ir svarsto, kokių kitų veiksmų imtis. Trečia, galimų alternatyvų kaštų įvertinimas nėra tik paprastas skaičiavimas, bet taip pat ir faktiniai, fiziniai eksperimentai. Šiuo požiūriu, Winter (2000) remiasi kitų autorių (Gavetti, Levinthal, 2000) dar-

bais, kuriuose tikslingai išskiriamos „pažintinės paieškos“ ir „empirinės paieškos“ sąvokos. Pažintinė paieška yra apibrėžiama kaip pažintinis procesas, pagrįstas supaprastintu realybės vaizdavimu. Kitaip tariant, sprendimo priėmėjas galvoja apie tam tikrus veiksmus ir šiuos veiksmus vertina per pažinimo, galbūt paremto skaičiavimais, grafiniais vaizdais, prizmę. Empirinė paieška apibrėžiama kaip procesas, kuriuo galimos alternatyvos yra vertinamos faktiniu eksperimentavimu, t. y. tikrinama alternatyvas išbandant tikrovėje. Abu šie alternatyvų tikrinimo būdai yra taikomi praktikoje, dažnai jie yra derinami, atliekant kombinuotą vertinimą.

Apibendrinant galima teigti, kad, siekiant patobulinti aprašomuosius išorinių paslaugų teikimo modelius ir padidinti jų pritaikomumą praktikoje, skiriami šie principai:

1. Laikomasi prielaidos, kad bet kuris išorinių paslaugų tyrimas gali būti neišsamus ir selektyvus. Sprendimo alternatyvų paieška, vystymas ir įvertinimas lemia veiklos, kurią ketinama išskelti į išorę, gylį ir kryptį bei paslaugos teikėjo tipą.
2. Galima sukurti papildomų alternatyvų, priderinus veiklos ribas prie paslaugos teikėjo pajėgumų, ir atvirkščiai.
3. Išorinių paslaugų teikimo alternatyvų vertinimas gali būti pažintinis ir empirinis. Reikia atsižvelgti į abiejų vertinimo būdų kaštus.

6. IŠORINIŲ PASLAUGŲ TEIKIMO SANDORIO KAŠTŲ VERTINIMO MODELIS

6.1. SANDORIO KAŠTŲ VERTINIMO MODELIS

Remiantis atliktais tyrimais, galima teigti, kad sandorio kaštų formavimas išorinių paslaugų teikimo procesuose apima ne tik įmonei tinkamiausio metodo parinkimą. Sandorio kaštų kūrimas – sudėtingas procesas, susiejantis keletą vienas nuo kito priklausomų etapų.

Nors tyrimas parodė, kad sandorio kaštams didelį poveikį daro įmonės išorinės ir vidinės aplinkos veiksniai, vis dėlto ekonominėje literatūroje pasigendama metodikos, sujungiančios svarbiausių veiksnių identifikavimo, jų poveikio vertinimo bei išorinių paslaugų teikimo sandorio kaštų įtakos aspektus, leidžiančius padidinti priimamų sprendimų naudotis išorinėmis paslaugomis kokybę. Svarbu nustatyti, kurio – išorinio ar vidinio, veiksnio pasikeitimas turi svarbią reikšmę sandorio kaštų įtakos pakeitimui, o kurio veiksnio dydžio pokyčiai tam lemiamos įtakos nedaro.

Sandorio kaštų modelio išorinių paslaugų teikimo kontraktams struktūra. Siūlomą išorinių paslaugų teikimo sandorio kaštų modelį sudaro tokios pagrindinės struktūrinės dalys:

- išorinių paslaugų teikimo sandorio kaštų tikslų nustatymas;
- išorinių paslaugų teikimo sandorio kaštų aplinkos veiksnių nustatymas, jų poveikio vertinimas;
- išorinių paslaugų teikimo sandorio kaštų įtaka įmonės kontraktams;
- išorinių paslaugų teikimo sandorio kaštų įtaka kontraktams ir jų elementų analizė;
- išorinių paslaugų teikimo sandorio kaštų nustatymo metodo parinkimas;

- sandorio kaštų įtakos išorinių paslaugų teikimo kontraktams modelio suformavimas, jo įgyvendinimo rezultatų vertinimas.

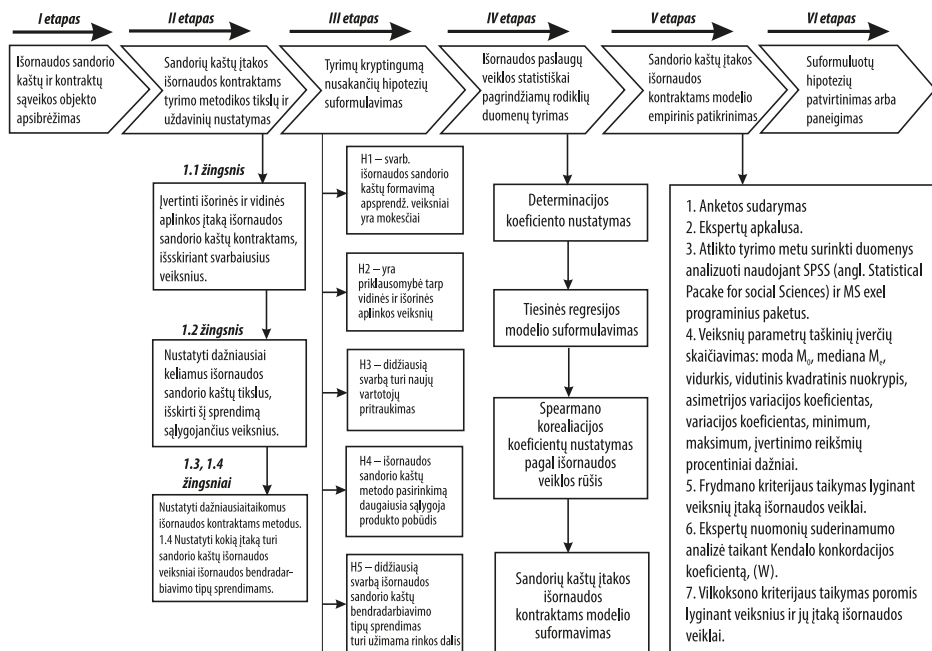
Dėl didelio aplinkos veiksnių skaičiaus siūloma skirti dvi išorinių paslaugų teikimo sandorio kaštų aplinkos vertinimo dalis – išorinę ir vidinę. Išorinės aplinkos įtaka išorinių paslaugų teikimo sandorio kaštams nagrinėjama išskiriant makroekonominis šalies šeimininkės veiksnis, šalies šeimininkės, vyriausybės reguliuojamus ir veikiamus veiksnis, tarptautinius globalios rinkos veiksnis, makroekonominis šalies šeimininkės veiksnis, tuo tarpu vidinė aplinka analizuojama, tiriant įmonės veiksnis ir įmonės kontroliuojamus veiksnis bei jų poveikį. Nustatant svarbiausius išorinių paslaugų teikimo sandorio kaštus sąlygojančius veiksnis, problema yra, kaip atsiriboti nuo veiksnis, kurie neturi poveikio, nėra informatyvūs. Nuo svarbiausių veiksnis suderinamumo, jų poveikio nustatymo tikslumopriklauso tolesnė tyrimo kokybė bei gautų rezultatų patikimumas. Šiame etape svarbu buvo pasirinkti tinkamą būdą, leidžiantį pagrįstai nustatyti pagrindinius išorinių paslaugų teikimo sandorio kaštus lemiančius veiksnis. Moksliniuose tyrimuose dažniausiai siūloma taikyti koreliacinės analizės, ekspertinio vertinimo ir scenarijų sudarymo metodus (Snieska ir Vasiliauskienė, 2011).

Remiantis teoriniu lygmeniu išdėstytomis prielaidomis, buvo sudarytas išorinių paslaugų teikimo sandorio kaštų modelis, jo grafinė struktūra pateikiama 19 pav. Šio modelio struktūrą siūloma laikyti metodologiškai pagrįsta bei integruota sistema, kurią jungiantys ir tarpusavyje susiję elementai vienas kitą papildo ir stiprina.

6.2. IŠORINIŲ PASLAUGŲ TEIKIMO SANDORIO KAŠTŲ VERTINIMO METODIKA

Atliktas sandorio kaštų vertinimo modelis lėmė toliau pateiktą tyrimo metodikos loginę eigą (žr. 20 pav.).

Empirinio tyrimo loginės eigos schema



20 pav. Sandorio kaštų vertinimo loginė eiga

Šaltinis: sudaryta autorės

Ekspertinis vertinimas. Ekspertinio vertinimo tikslas – ištirti ekspertų požiūrį į sandorio kaštus bei juos lemiančius išorinius bei vidinius veiksnius išorinių paslaugų teikimo procesuose.

Ekspertinio vertinimo *uždaviniai*:

Įvertinti išorinės ir vidinės aplinkos įtaką sandorio kaštams, išskiriant svarbiausius veiksnius.

Nustatyti dažniausiai keliamus sandorio kaštų tikslus, išskirti šį sprendimą lemiančius veiksnius.

Nustatyti dažniausiai taikomus sandorio kaštų metodus, išskirti poveikį darančius veiksnius.

Nustatyti, kokią didžiausią įtaką turi sandorio kaštų veiksniai išorinių paslaugų teikimo bendradarbiavimo tipų sprendimams.

Hipotezės, nusakančios tyrimų kryptingumą, suformuluotos ir iškeltos remiantis išsamia mokslinės literatūros analize bei atliktų tyrimų prielaidomis:

H1 – svarbiausi sandorio kaštų formavimą išorinių paslaugų teikimo procesuose lemiantys veiksniai yra mokesčiai/ įstatymų bazė ir reputacijos/prekės ženkle klausimai.

H2 – yra tiesioginė įmonės priklausomybė naudojantis išorinėmis paslaugomis tarp vidinės aplinkos veiksnių ir išorinės aplinkos veiksnių.

H3 – didžiausią svarbą formuojant sandorio kaštų tikslus turi naujų vartotojų pritraukimas.

H4 – sandorio kaštų metodo pasirinkimas labiausiai priklauso nuo produkto pobūdžio, infliacijos bei produkto gyvavimo ciklo.

H5 – didžiausią svarbą sandorio kaštų bendradarbiavimo tipų sprendimams turi užimama rinkos dalis ir įmonės naudojimosi išorinėmis paslaugomis patirtis.

Sandorio kaštuslemiančių veiksnių nustatymui ir jų poveikio įvertinimui taikytas vienas iš ekspertinio vertinimo būdų – rangavimo metodas. Taikant šį metodą, rekomenduojamas ekspertų skaičius, priklausomai nuo tyrimo tikslų, gali svyruoti nuo 10 iki 100 žmonių. Mokslinėje literatūroje pabrėžiama ekspertų kompetencijos svarba. Aukštesnis ekspertų nuomonių tapatumo lygis rodo didesnę ekspertų pateikiamų išvadų ir rekomendacijų patikimumą. Ekspertams buvo

pateikta anketa, sudaryta iš dviejų tipų klausimų: nurodant fiksuotus atsakymų variantus ir pateikiant ranginę atsakymų skalę. Be to, ekspertams anketoje suteikiama galimybė išreikšti ir argumentuoti asmeninę nuomonę. Tyrime atrinktų ir apklaustų 58 išorinių paslaugų ekspertų (išorinių paslaugų įmonių vadovų, stambių nekilnojamojo turto priežiūros grupių, buhalterinės apskaitos paslaugų teikėjų, valymo paslaugų teikėjų, išorinių tarpininkų ir pan.), kurių darbo patirtis (didesnė nei 8 metai išorinių paslaugų rinkoje) bei turima kvalifikacija (pvz., išorinių paslaugų teikimo ekspertas), taip pat turimos žinios tokiose srityse, kaip išorinių paslaugų tyrimai, finansinių sandorių tarpininkavimas, leidžia juos laikyti išorinių paslaugų ir finansų rinkos Lietuvoje ekspertais. Atlikus ekspertinį vertinimą nustatyta, kad didžioji dauguma ekspertų yra padalinių vadovai (20,7 proc.).

Atlikto tyrimo metu surinkti duomenys analizuoti naudojant SPSS (angl. *Statistical Package for Social Sciences*) ir MS Excel programinius paketus. Ekspertai išorinių paslaugų teikimo sandorio kaštams poveikį darančių išorinės ir vidinės aplinkos veiksnių svarbą įvertina 1–5 balų skaleje (1 – įtakos neturi, 5 – labai didelė įtaka). Jei nusprendžiama, kad keli veiksniai yra vienodai svarbūs, jiems suteikiamas toks pats įvertinimas.

6.3. IŠORINIŲ PASLAUGŲ TEIKIMO SANDORIO KAŠTŲ VERTINIMO REZULTATAI

Sandorio kaštų modelio svarba išorinių paslaugų teikimo atveju ir poveikis įmonės veiklos Lietuvos ir užsienio rinkose analizuojami pasitelkiant ekspertinį vertinimą, suteikiantį išsamų ekspertų požiūrį į tyrimo objektą. Ekspertams pateiktos anketos patikimumo įvertinimo Cronbacho alfa koeficiento reikšmė 0,95 rodo, kad anketa patikima. Ekspertų nuomonių suderinamumo lygį nusakantis Kendall'o konkor-dacijos koeficientas lygus 0,6, o atskiruose išorinės ir vidinės aplinkos veiksnių pogrupiuose svyruoja nuo 0,1 iki 0,423. Ekspertinio vertinimo požymių reikšmės, atitinkančios minimalų ir maksimalų kiekvieno veiksnio įvertį, rodo ekspertų nuomonės variaciją, vertinant sandorio

kaštams įtakos turinčių veiksnių svarbą atitinkamos aplinkos pogrupyje. Gautos variacijos koeficiento reikšmės svyruoja nuo 0,08 iki 0,38 proc. Galima teigti, kad kuo apskaičiuoti variacijos koeficientai aukštesni, tuo priimamo sprendimo vertinti atitinkamą veiksnį kaip darantį didelę įtaką išorinių paslaugų teikimo sandorio kaštams rizika didėja. Remiantis sukurtu išorinių paslaugų teikimo sandorio kaštų modeliu bei sudaryta metodika, buvo atliktas empirinis modelio tyrimas (Snieška, Vasiliauskienė, 2011).

Sandorio kaštų įtakos išorinių paslaugų teikimo kontraktams modelio svarba ir poveikis įmonės veiklos Lietuvos ir užsienio rinkose analizuojami naudojant ekspertinį vertinimą, suteikiantį išsamų išorinių paslaugų teikimo specialistų požiūrį į tyrimo objektą. Tyrimo metu apklausti 58 išorinių paslaugų teikimo sandorio kaštų ekspertai. Siekiant pagrįsti svarbiausių, didžiausių poveikį išorinių paslaugų teikimo sandorio kaštams darančių veiksnių nustatymą ir palyginimą, tiriami išorinės ir vidinės aplinkos veiksniai, kurių reikšmingumą rodo aukštesnė koeficiento reikšmė (žr. 20 ir 21 lent.).

20 lentelė. Išorinės aplinkos veiksmų įtakos sandorio kaštams charakteristikos pagal ekspertinio vertinimo metodą*

Eil. Nr.	Išorinių paslaugų teikimo sandorio kaštams įtakos turintys išoriniai veiksniai	Skaitinė charakteristika												
		Vi- duri- kis	Me- dia- na	Mo- da	Mini- malus įverti- nimas	Maksi- malus įverti- nimas	Viduti- nis kva- dratinis nuo- krypis	Asime- trijos koeffi- cientas	Vari- acijos koeffi- cientas	Požymio paminėjimo daž- nis, proc.				
										1	2	3	4	5
1.	Valiutų kursų svyravimai	3,71	4	5	1	5	1,23	-0,65	0,33	5,2	15,5	15,5	31,0	32,8
2.	Inflacija	4,16	4	5	2	5	0,91	-0,89	0,22	0,0	6,9	13,8	36,2	43,1
3.	Vyriausybinių valdymas	3,91	4	3	2	5	0,94	-0,08	0,24	0,0	3,4	38,0	22,4	36,2
4.	Kultūriniai mainai	2,76	3	3	1	5	0,98	0,51	0,35	6,9	34,5	41,4	10,3	6,9
5.	Importo/eksporto leidimai, rinkliavos	4,05	4	5	2	5	0,89	-0,42	0,22	0,0	3,4	25,9	32,8	37,9
6.	Konkurentų kainų pokyčiai	4,12	4	4	2	5	0,80	-0,65	0,19	0,0	3,4	15,5	46,6	34,5
7.	Konkurentų reakcija	3,59	4	4	2	5	0,65	0,26	0,18	0,0	1,7	44,8	46,6	6,9
8.	Mokesčiai/įstatymų bazė	4,50	5	5	3	5	0,63	-0,88	0,14	0,0	0,0	6,9	36,2	56,9
9.	Vartotojų išprusimo lygis	3,74	4	4	1	5	1,09	-0,74	0,29	3,4	12,1	17,2	41,4	25,9
10.	Kokybės šalyje užtikrinimas	4,07	4	4	2	5	0,88	-0,79	0,22	0,0	6,9	13,8	44,8	34,5
11.	Transporto kaštai	3,84	4	4	2	5	0,87	-0,66	0,23	0,0	10,3	15,5	53,4	20,7
12.	Darbo vietų sukūrimas/praradimas	3,95	4	4	1	5	0,96	-0,99	0,24	3,4	1,8	22,4	41,4	31,0
13.	Politika/korupcija	4,19	4	5	1	5	1,02	-1,43	0,24	3,4	3,4	12,1	32,8	48,3

21 lentelė. Vidinės aplinkos veiksmų įtakos sandorio kaštams charakteristikos pagal ekspertinio vertinimo metodą*

Eil. Nr.	Išorinių paslaugų teikimo sandorio kaštams įtakos turintys vidiniai veiksniai	Skaitinė charakteristika																		
		Vidurkis	Mediana	Maksimalus įvertinimas	Minimalus įvertinimas	Vidutinis kvadratinis nuokrypis	Asimetrijos koeficientas	Variacijos koeficientas	Požymio paminėjimo dažnis, proc.											
									1	2	3	4	5							
1.	Laiko sąnaudos																			
2.	Paslėptieji kaštai	3,90	4	4	2	5	0,97	-0,63	0,25	0,0	12,1	15,5	43,1	29,3						
3.	Akcijų kainų pokyčiai	3,52	4	5	1	5	1,33	-0,33	0,38	7,1	19,6	21,4	17,9	33,9						
4.	Išlaidų kontrolės kaštai	4,00	4	5	1	5	1,11	-0,96	0,28	3,4	6,9	19,0	27,6	43,1						
5.	Procesų pertvarkymo efektyvumas	4,05	4	4	3	5	0,80	-0,10	0,20	0,0	0,0	29,3	36,2	34,5						
6.	Techninė pagalba	3,64	4	4	2	5	0,91	-0,21	0,25	0,0	12,1	29,3	41,4	17,2						
7.	Koncentracija į efektyvesnę valdymą	3,91	4	5	2	5	0,98	-0,40	0,25	0,0	8,6	25,9	31,0	34,5						
8.	Diegimo kaštai	4,05	4	4	2	5	0,83	-0,49	0,20	0,0	3,4	20,7	43,1	32,8						
9.	Apmokymo kaštai	3,78	4	3	1	5	0,90	-0,28	0,24	1,7	1,7	37,9	34,5	24,1						
10.	Pateškos kaštai	3,93	4	5	2	5	0,95	-0,38	0,24	0,0	7,2	26,8	32,1	33,9						
11.	Pasitikėjimas teikėjais	4,16	4	4	2	5	0,83	-0,87	0,20	0,0	5,2	12,1	44,8	37,9						
12.	Vidinis suderinamumas	4,09	4	4	2	5	0,88	-0,65	0,22	0,0	5,2	19,0	37,9	37,9						
13.	Reputacijos/prekės ženklų klausimai	4,31	4	4	3	5	0,68	-0,48	0,16	0,0	0,0	12,1	44,8	43,1						
14.	Rizikos laipsnis	4,03	4	4	3	5	0,79	-0,06	0,20	0,0	0,0	29,3	37,9	32,8						

* Įtaka vertinama naudojant tokią skalę: (1) – neturi įtakos; (2) – maža įtaka; (3) – vidutinė įtaka; (4) – didelė įtaka; (5) – labai didelė įtaka.

Ekspertinio vertinimo rezultatų analizė parodė, kad didžiausią poveikį formuojant išorinių paslaugų teikimo sandorio kaštus turi šie veiksniai:

Išorinės aplinkos (20 lentelė): mokesčiai/įstatymų bazė (vidutinis vertinimas – 4,50 balo), politika/korupcija išorinių paslaugų teikimo rinkoje (4,19 balo), pasitikėjimas/socialinis kapitalas (4,16 balo), infliacija (4,16 balo).

Vidinės aplinkos (21 lentelė): reputacijos/prekės ženklo klausimai (4,31 balo), laiko sąnaudos (4,21 balo), pasitikėjimas/ryšiai su tiekėjais (4,16 balo), diegimo/aparnavimo kaštai (4,05 balo).

Palyginę ekspertų vertinimus su teorine analize, matome, kad pagrindiniais išorinių paslaugų teikimo sandorio kaštų formavimą lemiančiais veiksniais įvardijami: mokesčiai/įstatymų bazė ir reputacijos/prekės ženklo klausimai išorinių paslaugų teikimo rinkoje. Tai patvirtina pirmąją hipotezę.

Didžioji dauguma išorinių paslaugų teikimo sandorio kaštų išorinių aplinkos veiksnių turi statistiškai reikšmingą monotoniškumo prasme ryšį su vidinės aplinkos veiksniais. Tai patvirtina antrąją iškeltą hipotezę. Teigiama koreliacija rodo, kad, stiprėjant vieno veiksnio įtakai, didėja kito veiksnio poveikis, ir atvirkščiai.

22 lentelėje pateikti ekspertų vertinimo rezultatai parodė, jog svarbiausi tikslai, formuojant išorinių paslaugų teikimo sandorių kaštus – pritraukti naujų vartotojų (vidutinis vertinimas – 4,84 balo) bei padidinti pardavimų apimtį (4,66 balo), išlaikyti užimamą rinkos dalį (4,64 balo), išlaikyti esamus vartotojus (4,57 balo), keičiant gamybos ir realizacijos apimtį, produkcijos asortimentą ir t. t. siekti kainų ir pelno stabilumo (4,50 balo), padidinti rinkoje užimamą dalį (4,41 balo). Tai patvirtina trečiąją hipotezę, kad didžiausią svarbą formuojant išorinių paslaugų teikimo sandorio kaštų tikslus turi naujų vartotojų pritraukimas.

22 lentelė. Svarbiausių išorinių paslaugų teikimo sandorio kaštų tikslų ekspertinio vertinimo skaitinės charakteristikos

Nr.	Skaitinė charakteristika												
	Vi- dur- kis	Me- dia- na	Mo- da	Mini- malus įverti- nimas	Mak- sima- lus įverti- nimas	Viduti- nis kva- dratinis nuokry- pis	Asi- me- trijos koeffi- cientas	Vari- acijos koeffi- cien- tas	Požymio paminėjimo dažnis, %				
									1	2	3	4	5
1.	4,62	5	5	3	5	0,64	-1,49	0,14	0	0	8,6	20,7	70,7
2.	4,66	5	5	3	5	0,55	-1,32	0,12	0	0	3,4	27,6	69,0
3.	4,5	5	5	3	5	0,60	-0,76	0,13	0	0	5,1	39,7	55,2
4.	4,64	5	5	2	5	0,69	-1,99	0,15	0	1,7	6,9	17,2	74,1
5.	4,41	5	5	2	5	0,84	-1,29	0,19	0	3,4	12,1	24,1	60,3
6.	3,43	3	3	2	5	0,84	0,32	0,24	0	10,3	48,3	29,3	12,1
7.	3,48	3,5	3	1	5	0,92	-0,43	0,26	3,4	6,9	39,7	37,9	12,1
8.	3,14	3	4	1	5	1	-0,07	0,32	3,4	25,9	31,0	32,8	6,9
9.	3,72	4	3	1	5	1,02	-0,33	0,27	1,7	8,6	32,8	29,3	27,6
10.	4,57	5	5	2	5	0,70	-1,66	0,15	0	1,7	6,9	24,2	67,2
11.	4,84	5	5	3	5	0,41	-2,71	0,08	0	0	1,7	12,1	86,2
12.	3,71	4	3	2	5	1,04	-0,05	0,28	0	12,1	36,2	20,7	31,0

23 lentelėje pateikti ekspertinio vertinimo rezultatai dėl aplinkos veiksnių poveikio išorinių paslaugų teikimo sprendimui priimti. Didžiaja dalimi, ekspertų teigimu, šį sprendimą lemia produkto pobūdis (plataus vartojimo, gamybinės-techninės paskirties produktas) (*vidutinis vertinimas* – 4,36 balo), infliacija (4,22 balo), produkto gyvavimo ciklas (4,21 balo), įmonės siekiamų tikslų pobūdis (4,12 balo), produkto kaštai (4,10 balo), valstybinė kainų politika (4,05 balo), konkurentų kainos išorinių paslaugų teikimo rinkoje (4,03 balo). Vertinant išorinių paslaugų teikimo sandorio kaštų nustatymo metodo pasirinkimą lemiančių veiksnių svarbą, pastebėta didelė ekspertų nuomonių variacija (variacijos koeficientas svyruoja nuo 8 iki 32 proc.). *Ekspertinio vertinimo rezultatų analizė patvirtino H4 iškeltą hipotezę, kad išorinių paslaugų teikimo sandorio kaštų metodo pasirinkimą daugiausia lemia produkto pobūdis, infliacija bei produkto gyvavimo ciklas.*

24 lentelėje pateikti aplinkos veiksnių įtakos išorinių paslaugų teikimo bendradarbiavimo tipo pasirinkimui ekspertinio vertinimo rezultatai. Didžiaja dalimi, ekspertų teigimu, šis pasirinkimas priklauso nuo užimamos rinkos dalies (4,31 balo), įmonės naudojimosi išorinėmis paslaugomis patirties (vidutinis vertinimas – 4,05 balo), siekimo sukurti vienodą išorinių paslaugų kainos įvaizdį tarp šalių (3,95 balo), vietinių platintojų kompetencijos (3,90 balo), konkurencijos intensyvumo išorinių paslaugų rinkoje (3,83 balo), siekimo sumažinti nelegalių tarpininkų veiklą (3,84 balo).

Ekspertinio vertinimo rezultatų analizė patvirtino H5 hipotezę, kad didžiausią svarbą išorinių paslaugų teikimo sandorio kaštų bendradarbiavimo tipų sprendimams turi užimama rinkos dalis ir įmonės naudojimosi išorinėmis paslaugomis patirtis.

23 lentelė. Aplinkos veiksnių įtakos sandorio kaštams eksperimentinio vertinimo skaitinės charakteristikos lentelė

Eil. Nr.	Veiksniai	Skaitinė charakteristika												
		Vi-dur-kis	Me-dia-na	Mo-da	Mi-ni-malus įverti-nimas	Ma-ksi-malus įverti-nimas	Vidutinis kvadra-tinis nuo-krypis	Asi-me-trijos koefi-cientas	Vari-acijos koefi-cientas	Požymio paminėjimo daž-nis, proc.				
										1	2	3	4	5
1.	Įmonės dydis	3,5	4	4	2	5	0,73	-0,28	0,21	0	8,6	37,9	48,3	5,2
2.	Įmonės naudojimo išorinėmis paslaugomis patirtis	3,90	4	4	2	5	0,81	-0,42	0,21	0	5,2	22,4	50,0	22,4
3.	Įmonės siekiamų tikslų pobūdis	4,12	4	4	3	5	0,75	-0,20	0,18	0	0	22,4	43,1	34,5
4.	Produkto kaštai	4,10	4	5	2	5	0,89	-0,67	0,22	0	5,2	19,0	36,2	39,6
5.	Produkto gyvavimo ciklas	4,21	4	4	2	5	0,89	-1,19	0,21	0	8,6	5,2	43,1	43,1
6.	Produkto pobūdis (plataus vartojimo, gamybinės-techninės paskirties produktas	4,36	5	5	2	5	0,81	-1,18	0,19	0	3,5	10,3	32,8	53,4
7.	Konkurencijos intensyvumas išorinių paslaugų rinkoje	3,91	4	3	3	5	0,82	0,16	0,21	0	0	37,9	32,8	29,3
8.	Konkurentų kainos išorinių paslaugų rinkoje	4,03	4	4	3	5	0,67	-0,04	0,17	0	0	20,7	55,2	24,1
9.	Išorinių paslaugų rinkos struktūra	3,95	4	4	2	5	0,80	-0,11	0,20	0	1,7	29,3	41,4	27,6
10.	Valstybinė kainų politika	4,05	4	5	1	5	1	-0,87	0,25	1,7	5,2	20,7	31,0	41,4
11.	Išorinių paslaugų rinkos vartotojų išprusimo lygis	3,86	4	4	1	5	0,83	-0,70	0,21	1,7	1,7	25,9	50,0	20,7
12.	Valutų kursai	3,64	4	4	1	5	1,19	-0,53	0,33	5,2	13,8	22,4	29,3	29,3
13.	Infliacija	4,22	4	5	2	5	0,92	-1,03	0,22	0	6,9	12,1	32,8	48,3

24 lentelė. Veiksnių įtakos bendradarbiavimo tipams ekspertinio vertinimo skaitinės duomenų charakteristikos

Eil. Nr.	Veiksniai	Skaitinė charakteristika												
		Vidurkis	Mėdiadina	Molda	Minimalus įvertinimas	Maksimalus įvertinimas	Vidutinis kvadratinis nuokrypis	Asimetrijos koeficientas	Variacijos koeficientas	Požymio paminėjimo dažnis, proc.				
										1	2	3	4	5
1.	Darbuotojų skaičius įmonėje	3,29	3	4	2	5	0,94	0,03	0,28	0	24,1	31,0	36,2	8,6
2.	Įmonės naudojimosi išorinėmis paslaugomis patirtis	4,05	4	4	3	5	0,78	-0,09	0,19	0	0	27,6	39,7	32,8
3.	Užimama rinkos dalis	4,31	4	5	3	5	0,71	-0,53	0,16	0	0	13,8	41,4	44,8
4.	Paskirstymo kanalo ilgis	3,83	4	4	1	5	0,94	-0,70	0,25	0	3,4	32,8	37,9	25,9
5.	Vietinių platintojų kompetencija	3,90	4	4	2	5	0,93	-0,33	0,24	0	6,9	27,6	34,5	31,0
6.	Konkurencijos intensyvumas išorinių paslaugų rinkoje	3,83	4	4	2	5	0,86	-0,34	0,23	0	6,9	25,9	44,8	22,4
7.	Valiutų kursų svyravimai, infliacijos tempai	3,78	4	4	2	5	1,08	-0,41	0,29	0	17,2	19,0	32,8	31,0
8.	Siekimas sukurti vieno-ą išorinių paslaugų kainos įvaidį tarp šalių	3,95	4	5	2	5	0,98	-0,36	0,25	0	6,9	29,3	25,9	37,9
9.	Siekimas sumažinti nelegalių tarpininkų veiklą	3,84	4	5	1	5	1,09	-0,69	0,28	3,4	6,9	25,9	29,3	34,5

Iš pateiktų duomenų matyti, kad didžioji dauguma (62,7 proc.) ekspertų bendradarbiauja su kitomis įmonėmis, tai rodo, kad išorinės paslaugų veikla yra paplitusi. Bendradarbiaudami su kitais verslo partneriais ekspertai pirmenybę teikia siekiant gauti praktinės patirties (37,9 proc.) ir siekiant gauti didesnes pajamas (36,3 proc.). Atsižvelgę į tai, kad 69 proc. ekspertų nurodė, kad naudojami kitų įmonių teikiamomis paslaugomis, ir palyginę šiuos ekspertų vertinimus su apibendrinimais teoriniu lygmeniu, gauname analogiškas išvadas, kad naudojimas išorinėmis paslaugomis yra vienas iš būdų efektyviau vykdyti veiklą. Ekspertų buvo nurodytos dažniausiai iš išorės perkamos paslaugos: valymo (46,6 proc.), rečiau apsaugos ir IT priežiūros paslaugų veiklos rūšys.

Apibendrinant atlikto ekspertinio tyrimo rezultatus, galima teigti, kad ekspertinio tyrimo tikslas įgyvendintas – įvertinti išoriniai ir vidiniai veiksniai, didžiąją dalimi lemiantys išorinių paslaugų pasirinkimą rinkoje. Atlikta koreliacinio ryšio stiprumo tarp atskirų išorinės ir vidinės aplinkos veiksnių įtakos, formuojant išorinių paslaugų teikimo sandorio kaštus, analizė, parodanti, kad didžioji dauguma išorinių aplinkos veiksnių turi statistiškai reikšmingą monotoniškumo prasme ryšį su vidinės aplinkos veiksniais. Iškeltos hipotezės H1, H2, H3, H4, H5 pasitvirtino.

H1 – svarbiausi išorinių paslaugų teikimo sandorio kaštų formavimą lemiantys veiksniai yra mokesčiai/įstatymų bazė ir reputacijos/prekės ženklų klausimai išorinių paslaugų rinkoje.

H2 – yra tiesioginė įmonės priklausomybė formuojant išorinių paslaugų teikimą tarp vidinės aplinkos veiksnių ir išorinės aplinkos veiksnių.

H3 – didžiausią svarbą formuojant išorinių paslaugų teikimo sandorio kaštų tikslus turi naujų vartotojų pritraukimas.

H4 – išorinių paslaugų teikimo sandorio kaštų metodo pasirinkimas daugiausia priklauso nuo produkto pobūdžio, infliacijos bei produkto gyvavimo ciklo.

H5 – didžiausią svarbą išorinių paslaugų teikimo sandorio kaštų bendradarbiavimo tipų sprendimams turi užimama rinkos dalis ir įmonės naudojimosi išorinėmis paslaugomis patirtis.

IŠVADOS

1. Išanalizuota sandorio kaštų teorijų svarba finansų rinkoms, nustatyti pagrindiniai išorinių paslaugų teikimo sandorio kaštų formavimo aspektai.

- Sandoriai dažniausiai vyksta pagal formalius ar neformalius kontraktus. Sandorio kaštų ekonomikos modelis yra taikomas priimant naudojimosi išorinėmis paslaugomis sprendimą, kaip efektyviausią galimą sprendimą. Nors sandorio kaštų ekonomika analizuoja mainų tarp įmonių sąlygas, šiuose modernesniuose požiūriuose didesnis dėmesys sutelkiamas įmonės turimų ar įgyjamų išteklių kokybei. Vertingi ištekliai turėtų būti laikomi įmonės viduje, o mažiau vertingi ištekliai – iškeliama išorinių paslaugų teikėjams.
- Apibendrinami pateiktas sandorių kaštų sampratas, galime daryti išvadą, kad sandorio kaštai – tai vidiniai ir išoriniai kaštai, atsirandantys sudarant sandorį su kita šalimi ir kylantys dėl komunikacijos, laiko trukmės, derybų, motyvavimo ar kitų, su sandorio sudarymu susijusių, veiksnių sukeliamų kaštų. Mokslinėje literatūroje bendrąja ekonomine prasme *sandorio kaštai* dažniausiai aiškinami kaip visi kaštai, atsirandantys prekybos sandorio metu, apsiikeičiant nuosavybės teisėmis rinkos sandoriuose arba apsiikeičiant atsakomybe hierarchinėse situacijose. Kitaip tariant, sandorio kaštai gali būti siejami su sunkumais, atsirandančiais įsigyjant ar parduodant prekes ar išorines paslaugas, kai pasikeičia gamybos vieta ir suskaidoma tiekimo grandinė. Šie dažnai literatūroje pateikiami sandorio kaštų apibrėžimai yra abstraktūs, nes sandorio kaštų sąvoka yra kur kas platesnė ir sudėtingesnė.
- Norint suprasti, kodėl birža pasuko vienokia ar kitokia kryptimi, reikia analizuoti makroekonominis rodiklius, kurių pasirinkimas veikia profesionalių ir neprofesionalių investuotojų mases.

- Rizika yra neatsiejama bet kokios investicinės veiklos dalis. Investuodami į vertybinius popierius, mes prisiimame riziką, t. y. tikimybę, jog galime negauti laukiamos grąžos. Būtent tarp rizikos ir pelningumo egzistuoja priklausomybė, kurios esmė yra ta, kad kuo didesnė rizika, tuo yra galimas didesnis pelningumas. Kiekvienas prisiimtas rizikos lygis turi garantuoti tam tikrą grąžą. Jeigu už tą patį rizikos lygį galima gauti didesnę grąžą iš alternatyvių investicijų, tuomet yra priimtas ekonomiškai neteisingas sprendimas.
- Intelektinio kapitalo sandorio kaštai taip pat yra sunkiai išmatuojami, kadangi sunku nustatyti tiek žmogiškojo, tiek struktūrinio kapitalo vertę (žmogiškojo kapitalo vertė neapsiriboja darbo užmokesčiu personalui, o organizacinės kultūros ar duomenų bazių vertę apskirtai sudėtinga kiekybiškai išmatuoti). Tuo tikslu vertėtų apskaičiuoti žmogiškojo bei struktūrinio kapitalo efektyvumą, kurių bendras efektyvumas atspindėtų intelektinio kapitalo efektyvumą. Tuo tikslu teorinėje sandorio kaštų literatūroje siūloma skaičiuoti pridedamosios vertės intelektinį koeficientą.
- Vertės maksimizavimas mažinant sandorio riziką yra vienas svarbiausių tiek institucinių, tiek individualių investuotojų, tiek finansinių priemonių pardavėjų tikslų. Tai yra glaudžiai susiję ir su organizacijos valdymo tikslais, ir gali būti pasiekiami efektyviai naudojant išteklius bei kontroliuojant kaštus.

2. *Išskirti ir susisteminti svarbiausi išorinių paslaugų teikimo sandorio kaštų išoriniai ir vidiniai aplinkos veiksniai.*

- nustatyta, kad analizuojant išorinių paslaugų teikimo sandorio kaštų aplinką tikslinga išskirti makroekonominius šalies šeiminkės veiksnius, šalies šeiminkės vyriausybės reguliuojamus ir lemiančius veiksnius, tarptautinius globalios rinkos veiksnius, įmonės veiksnius ir įmonės kontroliuojamus veiksnius.
3. Nustatyti sandorio kaštų metodų pasirinkimą lemiantys veiksniai:
- *makroekonominiai šalies šeiminkės veiksniai* – vyriausybiniis valdymas ir nuostatos, teisiniai aspektai, kultūriniai mainai, im-

porto/eksporto leidimai, rinkliavos, mokesčiai/įstatymų bazė, valiuta;

- *šalies šeimininkės vyriausybės reguliuojami ir sąlygojami veiksniai* – kokybės šalyje užtikrinimas, tiesioginiai įsigijimo kaštai, transporto kaštai, rizikos laipsnis, darbo vietų sukūrimas/praradimas;
- *tarptautiniai globalios rinkos veiksniai* – darbo jėgos kaštai, išorinis prekybos suderinamumas, kultūriniai skirtumai, pasitikėjimas/socialinis kapitalas, politika/korupcija, vartotojų prioritetai;
- *įmonės veiksniai* – laiko sąnaudos, paslėpti kaštai, akcijų kainų pokyčiai, išlaidų kontrolės kaštai, procesų pertvarkymo efektyvumas, techninė pagalba, koncentracija į efektyvesnę valdymą;
- *įmonės kontroliuojami veiksniai* – diegimo/aptašavimo kaštai, mokymo kaštai, paieškos ir informacijos kaštai, pasitikėjimas/ryšiai su tiekėjais, vidinis prekybos suderinamumas, rizikos laipsnis, reputacijos/prekės ženklo klausimai, organizacinė kultūra.

4. Remiantis sandorio kaštų modelio tyrimu, nustatyta, kad:

- Dažnai išorinių paslaugų teikimo sandorio kaštų modelių struktūros yra nutrūkstamojo pobūdžio, išryškinančios tik vienpusius ryšius tarp jas jungiančių sudėtinių dalių;
- išorinių paslaugų teikimo sandorio kaštų modeliai nėra pakankamai išsamūs ir informatyvūs, juose gana paviršutiniškai analizuojama naudojimosi išorinėmis paslaugomis strategijos priklausomybė nuo įvairių išorinių ir vidinių aplinkos veiksnių, nepateikiant integruojančio požiūrio į išskirtus veiksnius;
- nenumatomas išorinių paslaugų teikimo sandorio kaštų įgyvendinimo įvertinimas, todėl išorinių paslaugų teikimo modeliai nėra baigtiniai bei ribotas jų praktinis panaudojimas.

5. Sukurtas sandorio kaštų modelis, įvertinantis išorinių paslaugų teikimo kontraktų pasirinkimo galimybes. Sukurto sandorio kaštų įtakos išorinių paslaugų teikimo kontraktams modelio tinkamumą tikrinant empiriniu tyrimu, pateikiami rezultatai.

Sandorio kaštus didžiaja dalimi lemia šie išorinių paslaugų teikimo aplinkos veiksniai: mokesčiai/įstatymų bazė ir reputacijos/prekės ženklo klausimai išorinių paslaugų rinkoje. Tai patvirtino iškeltą hipotezę, kad svarbiausi išorinių paslaugų teikimo sandorio kaštų formavimą lemiantys veiksniai yra mokesčiai/įstatymų bazė ir reputacijos/prekės ženklo klausimai išorinių paslaugų rinkoje.

Atlikta koreliacinio ryšio stiprumą tarp atskirų išorinės ir vidinės aplinkos veiksnių įtakos suvestinė parodo (formuojant išorinių paslaugų teikimo sandorio kaštus), kad didžioji dauguma išorinių paslaugų teikimo išorinės aplinkos veiksnių turi statistiškai reikšmingą ryšį monotoniškumo prasme su vidinės aplinkos veiksniais. Tai patvirtina iškeltą hipotezę, kad yra tiesioginė įmonės priklausomybė formuojant išorinių paslaugų teikimą tarp vidinės ir išorinės aplinkos veiksnių.

Pateikti ekspertų vertinimo rezultatai parodė, jog svarbiausi tikslai, formuojant išorinių paslaugų teikimo sandorio kaštus, – pritraukti naujus vartotojus (vidutinis vertinimas – 4,84 balo) bei padidinti pardavimų apimtį (4,66 balo). Tai patvirtina hipotezę, kad didžiausią svarbą formuojant išorinių paslaugų teikimo sandorio kaštų tikslus turi naujų vartotojų pritraukimas.

Ekspertinio vertinimo rezultatų analizė patvirtino hipotezę, kad išorinių paslaugų teikimo sandorio kaštų metodo pasirinkimą daugiausia lėmė produkto pobūdis, infliacija bei produkto gyvavimo ciklas.

Ekspertinio vertinimo rezultatų analizė patvirtino iškeltą hipotezę, kad didžiausią svarbą išorinių paslaugų teikimo sandorio kaštų bendradarbiavimo tipų sprendimams turi užimama rinkos dalis ir įmonės naudojimosi išorinėmis paslaugomis patirtis.

Sandorio kaštų įtakos išorinių paslaugų teikimo kontraktams modelio empirinis tyrimas įrodė šio modelio pritaikomumą ir tinkamumą formuoti išorinių paslaugų teikimą, galimybes didinti priimamų sandorio kaštų sprendimų kokybę ir galimybių išplėtimą.

Literatūra

- A. T. Kearney Global Team. (2011). *Global Services Location Index*. Available at: <http://www.atkearney.com/gbpc/global-services-location-index> [žiūrėta 2012-12-04].
- Abraham, K. G.; Taylor, S. K. (1996). Firms' Use of Outside Contractors: Theory and Evidence. *Journal of Labor Economics*, vol.16, no. 3, p. 395-424.
- Aertsen, F. (1993). Contracting out the Physical Distribution Function: A trade-off between Asset Specificity and Performance Measurement. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, no. 23 (1), p. 23-29.
- Afuah, A. (2001). Dynamic boundaries of the firm: are firms better off being vertically integrated in the face of a technological change? *Academy of Management Journal*, 44 (6), p. 1211-1228.
- Ahlbrandt, R. Jr. (1973). Efficiency in the provision of fire services. *Public Choice*, vol.16(Fall), p. 1-15.
- Aker J. C. (2008). Does Digital Divide or Provide? The Impact of Cell Phones on Grain Markets in Niger. *Working Paper Number 154*.
- Allen, B. (2002). Design for Manufacturing, Unpublished Manuscript. *University of Minnesota*. Minneapolis. MN.
- Amit, R.; Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, vol. 14, no.1, p. 33-46.
- Amiti, M.; Wei, S. J. (2004). Fear of Service Outsourcing: Is it Justified? *IMF Working Paper*. wp/04/186.
- Anderson, E. (1985). The salesperson as outside agent or employee: a transaction cost analysis. *Marketing Science*, vol. 4, p. 234-254.
- Anderson, E.; Schmittlein, D. C. (1984). Integration of the sales forces: an empirical examination. *Rand Journal of Economics*, vol. 15 (3), Autumn, p. 385-395.
- Anderson, J. E.; Van Wincoop, E. (2004). Trade costs. *Journal of Economic Literature*, no. 42, p. 691-751.
- Andersson, D.; Norrman, A. (2002). Procurement of logistics services – a minutes work or a multi - year project? *European Journal of Purchasing & Supply Management*, vol. 8, p. 3-14.
- Appropriability Conditions and why U.S. Manufacturing Firms Patent (or not)*. Working Paper no. 7552, National Bureau of Economic Research.
- Apte, U. (1991). Global Outsourcing of Information System and Processing Services. *The Information Society*, no. 7, p. 287-303.
- Argyres, N. S. (1996). Evidence on the Role of Capabilities in Vertical Integration Decisions. *Strategic Management Journal*, vol 17, p. 129-150.
- Arlbjørn, J. S.; Schmidt, K. K.; Mikkelsen, O. S. (2004). A systematic and structured approach for make and buy analyses. *Proceedings of the 13th annual IPSERA Conference*, p. 77-86, Catania: April.

- Arrow, K. J. (1969). The Organization of Economic Activity: Issues Pertinent to the Choice of Market versus Non-market Allocation. <http://msuweb.montclair.edu/~lebel/p/psc643IntPolEcon/ArrowNonMktActivity1969.pdf> [žiūrėta 2011-11-16].
- Atzeni, G.; Piga, C. A. (2007). R&D Investment, Credit Rationing And Sample Selection. *Bulletin of Economic Research* vol, 59 (2), p. 149-178.
- Backler, F. (1995). Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation. *Organization Studies*, vol. 16(6), p. 1021-1046.
- Bagchi, P. K.; Virum, H. (1998). Logistical alliances: trends and prospects in integrated Europe. *Journal of Business Logistics*, vol. 19, no. 1, p. 191-213.
- Bajari, P.; Tadelis, S. (2001). Incentives versus transaction costs: a theory of procurement contracts. *The RAND Journal of Economics*, no. 32, p. 387-407.
- Ballou, R. H. (1999). *Business Logistics Management* (4th Ed.). Prentice Hall. Upper Saddle.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, vol. 17, no.1, p. 99-120.
- Barney, J.; Ouchi, W. G. (1986). Organisational Economics: Toward A New Paradigm for Understanding and Studying Organizations. *San Francisco, California: Jossey-Bass*, (eds.).
- Barreyre, P. Y. (1968). *L'Impartition, politique pour une entreprise compétitive*, Hachette.
- Barthelemy, J. (2000). *L'outsourcing : analyse de la forme organisationnelle et des ressources spécifiques externalisées. Test d'un modèle issu de la théorie des coûts de transaction et de l'approche par les compétences*. Unpublished doctoral dissertation, HEC, France.
- Barthelemy, J. (2001). *Stratégies d'externalisation. Préparer, décider et mettre en oeuvre l'externalisation d'activités stratégiques*. Dunod, France.
- Bartkus, E. V.; Jurevičius, V. (2007). Išteklių nuoma tarptautinėje prekyboje. *Inžinerinė ekonomika*, 1, p. 67.
- Beier, F. J. (1989). Transportation Contracts and the experience effect, A framework for future Research. *Journal of Business Logistics*, vol. 10(2), p. 73-89.
- Benson, J. (1998). Outsourcing, organisational performance and employee commitment. *Economic and Labour Relations Review*, vol. 10, no. 1, p.1-21.
- Berger, A. N.; Udell, G. F. (1998). The economics of small business finance: The roles of private equity and debt markets in the financial growth cycle. *Journal of Banking & Finance*, vol. 22, p. 613-673.
- Besley, T.; Ghatak, M. (2003). Incentives, choice and accountability in the provision of public services. *Oxford Review of Economic Policy*, vol. 19(2), p. 235-249.
- Bettis, R. A.; Bradley, S. P.; Hamel, G. (1992). Outsourcing and industrial decline. *Academy of Management Executive*, vol. 6, no. 1, p. 7-22.

- Bhagwati, J.; Panagariya, A.; Srinivasan, T. N. (2004). The Muddles over Outsourcing. *Journal of Economic Perspectives*, vol. 18, no. 4, p. 93-114.
- Bhattacharya, S. C. (1995). Proprietary Information, Financial Intermediation and Research Incentives. *Journal of Financial Intermediation*, vol. 4, 328-357.
- Bienstock, C. C.; Mentzer, J. T. (1999). An experimental investigation of the outsourcing decision for motor carrier transportation. *Transportation Journal*, May, vol. 39 (1), p. 42-59.
- Blom-Hansen, J. (2003). Is private delivery of public services really cheaper? Evidence from public road maintenance in Denmark. *Public Choice*, no. 115, p. 419-438.
- Boardman, A. E.; Vining, A. R. (1989). Ownership and performance in competitive environments: a comparison of the performance of private, mixed and state-owned enterprises. *Journal of Law and Economics*, vol. 32, p. 1-33.
- Boguslauskas, V.; Kvedaravičienė, G. (2008). Strategic Outsourcing Plan and the Structure of Outsourcing Process. *Engineering economics*, no 3 (58).
- Bontis, N.; William, C. C. L.; Richardson, R. (2000). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of Intellectual Capital*, vol. 1 (1), 85-100.
- Borcherding, T. E.; Pommerehne, W. W.; Schneider, F. (1982). Comparing the efficiency of private and public production: the evidence from five countries. *Zeitschrift für Nationalökonomie* (Supplement 2), p. 127-156.
- Brighi, P.; Torluccio, G. (2010). Traditional and R&D Investments: Are They Really Different? *In New Issues of Financial Institutions Management*. Palgrave Macmillan Studies.
- Burgess, S.; Ratto, M. (2003). The role of incentives in the public sector: issues and evidence. *Oxford Review of Economic Policy*, vol.19(2), p. 285-300.
- Butter, F. A. G. den; Mosch, R. H. J. (2003). Trade, trust and transaction costs. *Tinbergen Institute Discussion Paper*. TI 2003-082/3, p. 26.
- Canez, L. E.; Platts, K. W.; Probert, D. R. (2000). Developing a framework for make-or-buy decisions. *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 20, no. 11, p. 1313.
- Cesaroni, F. (2004). Technological outsourcing and product diversification: do markets for technology affect firm's strategies? *Research Policy*, vol. 33, no. 10, p 1547-1564.
- Chanson, J. (2003). Analyse positive et normative de l'externalisation par la théorie des coûts de transaction et la théorie de l'agence, *Working Paper CLAREE*, UPRESA CNRS 8020.
- Chiappori, P. A.; Salanie B. (2000). Testing contract theory: a survey of some recent work. *In Invited Lecture, World Congress of the Econometric Society*. Seattle, August.
- Ciborra, C. U. (1993). *Teams, Markets and Systems*. Cambridge University Press.
- Claver, E.; Gonzalez, R.; Gasco, J.; Llopis, J. (2002). Information systems outsourcing

- cing: reasons, reservations and success factors. Available at: <http://sf.library.lt:2094/journals.htm?issn=09576053&volume=15&issue=4&articleid=852201&show=html> [žiūrėta 2011-03-14].
- Coase, R. (1937). *The Nature of the Firm*. *Economica*, vol. 4, no.16, p. 386-405.
- Coeurderoy, R.; Ghertmann, M. (1997). Transferts internationaux de compétences et théorie de l'internalisation: une recherche sur le cas des sociétés de services informatiques.
- Cohen, W. M.; Nelson, Richard, R.; Walsh, J. P. (2000). *Protecting Their Intellectual Assets*:
- Cole, H. L.; Obstfeld, M. (1991). Commodity trade and international risk sharing. How much do financial markets matter? *Journal of Monetary Economics*, vol. 28, p. 3-24.
- Colin, J.; Pache, G. (1988). *La logistique de Distribution: l'avenir du marketing*. Paris, France: Chotard et Associés.
- Colpan, A. M. (2006). Dynamic Effects of Product Diversity, International Scope and Keiretsu Membership on the Performance of Japan's Textile Firms in the 1990s. *Asian Business & Management*, vol. 5, no. 5, p. 419-445.
- Commons, J. R. (1934). Institutional Economics. *American Economic Review*. *Actes de la conférence AIMS*, Montréal.
- Conlisk, J. (1996). Why bounded rationality? *Journal of Economic Literature*, vol. 34, no. 2, p. 669-700.
- Corbett, M. F. (2005). IAOP: launching a New Breed of Outsourcing Professional. In *International association of outsourcing professionals*, p. 1-6.
- Cubbin, J.; Domberger, S.; Meadowcroft, S. (1987). Competitive tendering and refuse collection: identifying the source of efficiency gains. *Fiscal Studies*, vol. 8(3), p. 49-58.
- David, R. J.; Han, S. K. (2004). A Systematic Assessment of the Empirical Support for Transaction Cost Economics. *Strategic Management Journal*, vol. 25, no. 1, p. 39-58.
- Delmond, M. H. (1994). *L'externalisation du développement d'applications*. Unpublished doctoral dissertation, HEC, France.
- deuxième Journée d'Etudes AOSI*, p. 67-93. University of Metz, France.
- Dijkgraaf, E.; Gradus, R. H. J. M. (2002). Cost savings of contracting out refuse collection: the case of the Netherlands. *Mimeo, Erasmus University*. February.
- Dilemmas. *Journal of International Management*, vol. 10(1), p. 21-49.
- Dkz-Mora, C; Triguero, A. (2007). Why Do Some Firms Contract-Out Production? *Studies on the Spanish Economy*. FEDEA.
- Domberger, S.; Hall, C.; Li, E. A. L. (1995). The determinants of price and quality in competitively tendered contracts. *Economic Journal*, no. 105, p. 1454-1470.
- Domberger, S.; Meadowcroft, S.; Thompson, D. (1986). Competitive tendering and efficiency: the case of refuse collection. *Fiscal Studies*, vol. 7(4), p. 69-89.

- Domberger, S.; Meadowcroft, S.; Thompson, D. (1987). The impact of competitive tendering on the costs of hospital domestic services. *Fiscal Studies*, vol. 8(4), p. 39-54.
- Domberger, S.; Piggott, J. (1986). Privatisation policies and public enterprise: a survey. *Economic Record* (June), p. 145-162.
- Dooley, M. P., Garber, P. M., Folkerts-Landau, D. (2007). The Two Crises of International Economics. *NBER Working Papers*. 13197, (National Bureau of Economic Research, Inc).
- Dornier, P. P.; Fender, M. (2001). *La Logistique Globale*. Paris: Editions d'Organisation.
- Doz, Y.; Hamel, G. (1998). Alliance Advantage. *Harvard Business School Press*, Boston.
- Edvinsson, L.; Malone, M. (1997). Intellectual Capital. *Harper Business*, New York.
- Edwards, F. R.; Stevens, B. J. (1978). The provision of municipal sanitation services by private firms: an empirical analysis of the efficiency of alternative 27 market structures and regulatory arrangements. *Journal of Industrial Economics*, vol. 27(2), p. 133-47.
- Edwards, G. (1996). Public crime, private punishment: prison privatization in Queensland. *International Journal of Social Economics*, vol. 23(4/5/6), p. 391-408.
- Feenstra, R. C. (1998). Integration of Trade and Disintegration of Production in the Global Economy. *Journal of Economic Perspectives*, vol. 12, no. 4, p. 31-50.
- Feenstra, R. C.; Hanson, G. H. (1996). Foreign Investment, Outsourcing, and Relative Wages. *NBER Working Papers*, no. 3458, p. 15-24.
- Feenstra, R. C.; Hanson, G. H. (2001). Global Production Sharing and Rising Inequality: A Survey of Trade and Wages. *NBER Working Papers*, no. 8372, p.17-36.
- Feenstra, R.; Hanson, G. H. (1999). The impact of outsourcing and high-technology capital on wages: estimates for the United States, 1979-1990. *Quarterly Journal of Economics*, vol. 114, no. 3, p. 907-940.
- Fill, C.; Visser, E. (2000). The outsourcing dilemma: A composite approach to the make or buy decision. *Manage. Decision. Quarterly Journal of Economics*, vol. 38, 43-50.
- Fixler, D.; Siegel, D. (1999). Outsourcing and productivity growth in services. *Structural Change and Economic Dynamics*, vol. 10, no. 2, p. 177-194.
- Francois, P. (2000). Public service motivation as an argument for government provision. *Journal of Public Economics*, vol. 78, p. 275-299.
- Friedman, T. L. (2005). *The World is Flat. Farrar Straus and Giroux*/New York.
- Gatautis, R.; Neverauskas, B.; Snieška, V. (2002). Interneto įtaka sandorių kaštams ir tarpininkavimo paslaugoms. *Inžinerinė ekonomika*, 3.

- Gavetti, G.; Levinthal, D. (2000). Looking forward and looking backward: cognitive and experiential search. *Administrative Science Quarterly*, vol. 45, no. 1, p. 113-3.
- Geishwcker, I.; Gorg, H. (2004). International outsourcing and wages: Winners and losers. <http://www.etsg.org/ETSG2004/Papers/Geishecker.pdf> [žiūrėta 2009-06-18].
- Geyskens, I.; Steenkamp, J. B.; Kumar, N. (2006). Make, Buy, or Ally: A Transaction Cost Theory Meta-Analysis. *The Academy of Management Journal*, vol. 49, no. 3, p. 519-543.
- Ghertmann, M. (2000). L'approche fondée sur les coûts de transaction. *Les Nouvelles Approches de la Gestion des Organisations*, Arrègle, J. L.; Cauvin, E., et al. Paris: Collection Gestion, Economica.
- Ghoshal, S.; Moran, P. (1996). Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory. *Academy of Management Review*, vol. 21, no. 1, p. 13-47.
- Gigante, G.; Previati, D. (2010). The Performance of Intellectual Capital and Banking: Some Empirical Evidence from the European Banking System. In *New Issues of Financial Institutions Management*. Palgrave Macmillan Studies.
- Gilley, M. K.; Rasheed, A. (2000). Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance. *Journal of Management*, vol. 26, no. 4, p. 763-790.
- Girma, S.; Görg, H. (2004). Outsourcing, Foreign Ownership, and Productivity: Evidence from UK Establishment-level Data. *Review of International Economics*, vol. 12, no. 5, p. 817-832.
- Goldsmith, N. (2003). Outsourcing Trends. *The Conference Board*. New York, NY.
- Görg, H.; Aoife, H.; Strobl, E. (2007). Productivity Effects of International Outsourcing: Evidence from Plant Level Data. *Canadian Journal of Economics*. forthcoming.
- Gorg, H.; Hanley, A. (2005). International outsourcing and productivity: evidence from the Irish electronics industry. *North American Journal of Economics and Finance*, vol. 16, no. 2, p. 255-269.
- Gottschalk, P. (2004). Downward nominal wage flexibility: real or measurement error? *IZA Discussion Paper*, no. 1327, p. 1-28.
- Gottschalk, P.; Solli-Saether, H. (2005). *Managing successful IT outsourcing relationships* IRM Press. ISBN 1591407605, 301.
- Graafland, J.; Mazereeuw Van der Duyn Schouten, C. (2007). The heavenly calculus and socially responsible business conduct: an explorative study among executives. *De Economist*, vol. 155, no. 2, p. 161-181.
- Granstrand, O. (1999). *The Economics and Management of Intellectual Property – Toward*
- Greene, W. (2003). *Econometric Analysis*. Prentice Hall. 5th ed.
- Groot, H. L. F. (2001). Macroeconomic Consequences of Outsourcing. *De Economist Journal*, vol. 149, no. 1, March, p. 33-51.

- Grossman, G. M.; Helpman, E. (2002). Integration versus outsourcing in industry equilibrium. *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 117, no. 1, p. 85-120.
- Grossman, G. M.; Helpman, E. (2004). Managerial Incentives and the International Organization of Production. *Journal of International Economics*, no. 63, p. 237-262.
- Grossman, G. M.; Helpman, E. (2005). Outsourcing in a Global Economy. *Review of Economic Studies*, no. 72, p. 135-159.
- Grossman, S.; Hart, O. (1986). The costs and benefits of ownership: a theory of vertical and lateral integration. *Journal of Political Economy*, no. 94, p. 85-120.
- Hayek, F. (1945). The Use of Knowledge in Society. *American Economic Review*, no. 35, p. 519-530,
- Hall, B. H. (2002). The Financing of Research and Development. *Oxford Review of Economic Policy*, vol. 18 (1), 35-51.
- Hall, B.; Ziedonis, R. (2001). The Determinants of Patenting in the U.S. Semiconductor Industry. *RAND Journal of Economics*, vol. 32(1), p. 101-128.
- Halley, A. (1999). *Les mécanismes d'intégration logistique en contexte d'impartition en réseau*. Thesis, University of Méditerranée /Aix Marseille II, France.
- Ham-Ziedonis, R. (2004). Don't Fence Me In: Fragmented Markets for Technology and the Patent Acquisition Strategies of Firms. *Management Science*, vol. 50, no. 6, p. 804-820.
- Handley, S. M.; Benton, W. C. Jr. (2009). Unlocking the business outsourcing process model. *Journal of Operations Management*, vol. 27(5), p. 344-361.
- Hart, O. (2003). Incomplete contracts and public ownership: remarks, and an application to public-private partnerships. *Economic Journal*, vol. 113, p. 69-76.
- Hart, O.; Shleifer, A.; Vishny, R. W. (1997). The proper scope of government: theory and an application to prisons. *Quarterly Journal of Economics*, no. 112, p. 1127-1161.
- Hatch, M. J. (2000). *Théorie des organisations, De l'intérêt de perspectives multiples*. Paris, France: De Boeck Université.
- Heiman, B.; Nickerson, J. (2002). Towards Reconciling Transaction Cost Economics and Knowledge-based View of the Firm: The Context of Interfirm Collaboration. *International Journal of Business*, vol. 9, no.1, p. 97-116.
- Hensher, D.A.; Beesley, M. A (1989). Contracts, competitive bidding and market forces: recent experiences in the supply of local bus services *Australian Economic Papers*, vol. 28, p. 236-245.
- Herrera, A. M.; Minetti, R. (2007). Informed finance and technological change: Evidence from credit relationships. *Journal of Financial Economics*, vol. 83, 223-269.
- Hertz, S.; Alfredsson, M. (2003). Strategic development of third party logistics providers. *Industrial Marketing Management*, vol. 32, p. 139-49.
- Heshmati, A. (2003). Productivity growth, efficiency and outsourcing in manufacturing and service industries. *Journal of Economic Surveys*, vol. 17, no.1, p. 79-112.

- Hijzen, A.; Gorg, H.; Hine, R. C. (2004). International fragmentation and Relative Wages. *Review of Economic Studies*, vol. 72, no.1, p. 135-160.
- Hilsenrath, J. E. (2003). Behind Outsourcing Debate: Surprisingly new hard numbers. *Wall Street Journal*, no. 7, p. 17-34.
- Hodge, G. A. (1999). Competitive tendering and contracting out: rhetoric or reality? *Public Productivity and Management Review*, vol. 22, no. 4, p 455-469.
- Holcomb, T. R.; Hitt, M. A. (2007). Toward a model of strategic outsourcing. *Journal of operations management*, vol. 25, 464-481.
- Holmstrom, B.; Milgrom, P. (1991). Multitask principal-agent analyses: incentive contracts, asset ownership, and job design. *Journal of Law, Economics and Organization*, no. 7 (Special), p. 24-52.
- Houde, J. F. (2000). *Analyse empirique des déterminants de l'impartition des technologies de l'information*. Unpublished doctoral dissertation, Ecole des Hautes études Commerciales University of Montréal, Canada.
- Houseman, S. N. (2001). Why employers use flexible staffing arrangements: Evidence from an establishment Survey. *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 55, no. 1, p. 149-170.
- Hudson, W. (1993). *Intellectual Capital: How to Build it, Enhance it, Use it*. Wiley, New York, 16.
- Intellectual Capitalism*. Cheltenham: Edward Elgar.
- International Monetary Fund (2012). World Economic Outlook. Available at: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2012/02/index.htm> [žiūrėta 2012-12-04].
- Ivanaj, V. (2001). *Le processus de prise de décision stratégique: description et explication intégratives. L'exemple des Chambres de Commerce et d'Industrie du Grand Est de la France*. Unpublished doctoral dissertation, University of Nancy 2, France.
- Yeaple, S. R. (2003). The complex integration strategies of multinationals and cross country dependencies in the structure of foreign direct investment. *Journal of International Economics*, no. 60, p. 293-314.
- Jaafar, M., Abdul Aziz A. R., & Wai, A. L. S. (2008). Marketing practices of professional engineering consulting firms: implement or not to implement? *Journal of Civil Engineering and Management International research and Achievements*, 14 (3), p, 199-206.
- Jacobides, M. J.; Winter, S. G. (2005). The co-evolution of capabilities and transaction costs: Explaining the institutional structure of production. *Strategic Management Journal*, no. 26, p. 395-413.
- James, H. S.; Weidenbaum, M. L. (1993). When businesses cross international borders: Strategic alliances and their alternatives.
- Jarrell, D. A.; Skibniewski, M. J. (1988). Cost comparison model for contracting out government services. *Journal of Management in Engineering*, vol. 4, no. 3, p. 260-271.

- Javalgi, R.; Dixit, A.; Scherer, R. F. (2009). Outsourcing to emerging markets: Theoretical perspectives and policy implications. *Journal of International Management*, p. 156-168.
- Jensen, P. H.; Stonecash, R. E. (2004). The Efficiency of Public Sector Outsourcing Contracts: A Literature Review. *Melbourne Institute Working Paper*, no. 29/04.
- Jones R. W.; Kierzkowski H. A. (2001). Framework for Fragmentation. In Arndt S. W. and Kierzkowski H. (Red.) *Fragmentation: New Production Patterns in the World Economy*. Oxford, p. 17-34.
- Jones, T.; Riley, D. W. (1985). Using inventory for competitive advantage through supply chain management. *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, vol. 15(5), p. 16-26.
- Joskow, P. L. (2005). Vertical Integration. In Ménard, C. and Mary M. Shirley (Eds.) *Handbook of New Institutional Economics*, chapter 13, p. 319-348.
- Juma'h, A.; Wood, D. (1999). Outsourcing implications for accounting practices. *Managerial Auditing Journal – UK*, vol. 14. no. 8, p. 387-395.
- Juma'h, A.; Wood, D. (2000). Outsourcing implications on companies' profitability and liquidity: a sample of companies. *Work Study*, vol. 49, no. 7, p. 265-274.
- Juma'h, A.; Wood, D. (2001). The Price Sensitivity of Business Service Outsourcing Announcements by UK companies. *International Journal of Information Technology and Decision Making*, vol. 2, p. 23-42.
- Kay, L. E. (2000). How a Genetic Code Became an Information System, in A. C. Hughes and H. P. Hughes (eds) *Sistems, Experts, and Computers*, Cambridge (Mass):MIT Press.
- Kapelyushnikov, R. I. (1990). The economic theory of human property.
- Karlaftis, M.; McCarthy, P. (1999). The effect of privatization on public transit costs. *Journal of Regulatory Economics*, vol. 16, p. 27-43.
- Kedia, B. L.; Lahiri, S. (2007). International outsourcing of services: A partnership model. *Journal of International Management*, vol. 13, 22–37.
- Kettl, D. F. (2000). *The Global Public Management Revolution: A Report on the Transformation of Governance*. Brookings Institution Press: Washington DC.
- King, R., Levine, R. (1993). Finance and Growth: Schumpeter Might Be Right. *Quarterly Journal of Economics*, CVIII.
- King, S. (1998). Privatization: does the reality match the rhetoric? *University of Melbourne, Department of Economics, Research Paper*, no. 634.
- Kirkegaard, J. F. (2005) Outsourcing Stains on the White Collar? *Institute for International Economics*, working paper, p. 1-23.
- Klamer, A.; McCloskey, D. (1995). One quarter of GDP is persuasion. *American Economic Review, Papers and Proceedings*, vol. 85, no. 2, p. 191-195.

- Klein, P. G. (2005). The Make-or-Buy Decision: Lessons from Empirical Studies. In *Ménard, C. and Mary M. Shirley (Eds.) Handbook of New Institutional Economics*. Chapter 10, p. 289-318.
- Kleinert, J. (2003). Growing Trade in Intermediate Goods: Outsourcing, Global Sourcing, or Increasing Importance of MNE Networks? *Review of International Economics*, no. 11, p. 464-482.
- Knight, J. H. (2001). *Patent Strategy for Researchers and Research Managers* (2nd ed.). John Wiley & Sons, Ltd.
- Kodama, M. (2005). Case study: How two Japanese high-tech companies achieved rapid innovation via strategic community networks. *Strategy & Leadership*, vol. 33, no. 6, p. 39-47.
- Koh, C.; Ang, S.; Straub, D. W. (2004). IT outsourcing success: a psychological contract perspective. *Information Systems Research*, no 4/15, p. 73.
- Kraker F.; Neale, P. (1995). The Truth About Outsourcing. In *Brian Roherty and Ian Robertson (red.)*, Gower. Aldershot and Brookfield.
- Krugman, P. R. (1995). Growing World Trade: Causes and Consequences. *Brookings Papers on Economic Activity*, no. 1, p. 327-377.
- Lacity, M.; Willcocks, L. (2001). *Global Information Technology Outsourcing: Search for Business Advantage*, Wiley. Chichester.
- Laffont, J.-J.; Tirole, J. (1991). Privatization and incentives. *Journal of Law, Economics and Organisation*, vol. 7(Special), p. 84-105.
- Langley, J.; Dobrey, R.; Newton, B. (1997). *Third Party Logistics: Key Market / Key Customer Perspectives*. Paper presented at the Annual Conference of the Council of Logistics Management, OAH BROOK(IL).
- Larson, P. D.; Halldorson, A. (2002). What is S.C.M. ? And Where is it ? *Journal of Supply Management*, vol. 38, p. 36-44.
- Larson, P. D; Kulchitski, J. D. (1999). Logistics improvement programs: the Dynamics between people and performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 16, p. 88-103.
- Lazear, E. P. (2000). Performance pay and productivity. *American Economic Review*, vol. 90, no. 5, p. 1346-1361.
- Lev, B. (2004). Sharpening the Intangibles Edge. *Harvard Business Review*, vol. 86(6), p. 109-116.
- Lever, S. (1997). An analysis of managerial motivations behind outsourcing practices in human resources. *Human Resource Planning*, vol. 20, no. 2, p. 37-47.
- Lieb, R.; Randall, H. (1996). A comparison of the Use of third party logistics service by large American manufactures. *Journal of Business Logistics*, vol. 17 (1), p. 305-320.
- Lieb, R. C. (1992). The use of Third Party Logistics Service by Large american Manufactures. *Journal of Business Logistics*, vol. 13 (2), p. 29-42.

- Lieb, R. C.; Millen, R. A.; Van Wassenhove, L. N. (1993). Third party logistics services: a comparison of experienced American and European manufacturers. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 23 (6), p. 35-44.
- Lo Turco, A. (2007). International outsourcing and productivity in Italian manufacturing sectors. *Rivista Italiana degli Economisti*, vol. 12, no. 1, p. 125-145.
- Lonsdale, Ch.; Cox, A. (1998). Outsourcing: A business guide to risk management tools and techniques. *Earlsgate Press*. London. p. 219.
- Mackenzie, S. (2006). Outsourcing: The Economic Model of Comparative Advantage. *Recharger Magazine*. p. 71-79.
- Macneil, I. R. (1974). The many futures of contract. *Southern California Law Review*. no. 47, p. 691-738.
- Mahnke, V. (2001). The process of vertical dis-integration: an evolutionary perspective on outsourcing. *Journal of Management and Governance*, no. 5, p. 353-379.
- Mahoney, J.; Pandian, R. (1992). The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, vol. 13, no. 5, p. 363-380.
- Mayer, K. J.; Nickerson, J. A. (2005). Antecedents and Performance Implications of Contracting for Knowledge Workers: Evidence from Information Technology Services. *Organization Science*, vol. 16, no. 3, p. 225-242.
- Maltz, A. B. (1993). Private Fleet Use: A transaction Cost Model. *Transportation Journal*, vol. 33 (2), p. 12-19.
- Maltz, A. B. (1994). The relative importance of Cost and quality in the outsourcing of Warehousing. *Journal of Business Logistics*, vol. 15 (2), p. 45-62.
- Mann, C. L. (2003). Globalization of IT Services: and White Collar Jobs. *International economics policy briefs*, no. PB03-11, p. 2-13.
- Markusen, J. R.; Maskus, K. E. (2001). General-Equilibrium Approaches to the Multinational Firm: A Review of Theory and Evidence. *NBER Working Paper*. no.8334, Cambridge, Massachusetts: National Bureau of Economic Research.
- Marshall, D.; Lamming, R.; Fynes, B.; De Burca, S. (2004). An exploration of the outsourcing process: a study of the UK telecommunications industry. *Proceedings of the 13th Annual IPSERA Conference*. Catania, 4-7 April, p. 554-562.
- Masson-Franzil, Y. (2003). La logistique revisitée. In *Actes des communications à la*
- Masson-Franzil, Y. (2005). *L'externalisation logistique. L'influence des facteurs économiques, stratégiques et organisationnels. Le cas des entreprises laitières françaises*. Unpublished doctoral dissertation, University Paul Verlaine of Metz, France.
- Mazzanti, M.; Montresor, S.; Pini, P. (2007). Outsourcing and transaction costs in „real“ time and space: evidence for a province of Emilia-Romagna (Italy). *The Icfai Journal of Industrial Economics*, no. 4, p. 7-23.

- Mazzanti, M.; Montresor, S.; Pini, P. (2008). Outsourcing, delocalization and firm organization: transaction costs vs. industrial relations in a local production system of Emilia Romagna. *University of Ferrara Working Paper*, no. 16, p. 17–29.
- McBlaine, R.; Moritz, D. (2003). Transformational outsourcing: Delivering on the promise. *Journal of Corporate Real Estate*, vol. 5 Iss: 1, p. 57-65
- McIvor, R. A. (2000). A practical framework for understanding the outsourcing process. *Supply Chain Management*, vol. 5, no. 1, p. 22-36.
- Meggison, W. L.; Netter, J. M. (2001), From state to market: a survey of empirical studies on privatization. *Journal of Economic Literature*, vol. 39, p. 321-389.
- Menard, C. (2003). Economie néo-institutionnelle et politique de la concurrence : le cas des formes organisationnelles hybrides. *Economie rurale*, 277-278, Sept. Déc., p. 45-60.
- Menon, M. K.; McGinnis, M.; Ackermann, K. B. 1998. Selection criteria for providers
- Meshcheryakova, Y. (2005). Macroeconomic Effects of International Outsourcing. *Journal of Industrial Economics*, no. 6, p. 1–36.
- Mickaitis, A.; Bartkus, E. V.; Zaščizinskiene, G. (2009). Empirical research of outsourcing in Lithuanian small business segment. *Engineering economic – Inžinerinė ekonomika*, no. 5(65), p. 91-101.
- Miyamoto, D. (2007). Determinants of R & D Outsourcing at Japanese Firms: Transaction Costs and Strategic Management Perspectives. World Academy of Science. *Engineering and Technology*, vol. 5, p. 46 -51.
- Milne, R.; McGee, M. (1992). Compulsory competitive tendering in the NHS: a new look at some old estimates. *Fiscal Studies*, vol. 13(3), p. 96-111.
- Mintzberg, H.; Raisinghani, D.; Theoret, A. (1976). The structure of ‘unstructured’ decision processes. *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, no. 2, p. 246-75.
- Myers, S. C.; Majluf, N. (1984). Corporate financing and investment decisions when enterprises have information that investors do not have. *Journal of Financial Economics*, vol. 13, p. 187-221.
- Modigliani, F.; Miller, M. H. (1958). The cost of capital, corporation finance, and the theory of investment. *American Economic Review*, vol. 48, p. 261-297.
- Moe, T. M. (1984). The New Economics of Organization. *American Journal of Political Science*, 28(4), p. 739–777.
- Mol, M. J. (2005). Does being R & D intensive still discourage outsourcing? Evidence from Dutch manufacturing. *Research Policy*, vol. 34, no. 4, p. 571-582.
- Momme, J.; Hvolby, H. (2002). An Outsourcing framework: action research in the heavy industry sector. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, vol. 8, p. 185-196.
- Murdock, K. (2002). Intrinsic motivation and optimal incentive contracts. *The RAND Journal of Economics*, vol. 33, no. 4, p. 650-671.

- Murphy, P.; Poist, R. (1998). Third Party Logistics Usage: an assessment of Propositions based on previous research. *Transportation Journal*, vol. 37 (4), p. 26-35.
- Murray, J. Y.; Kotabe, M. (1999). Sourcing strategies of U.S service companies: A modified transaction-cost analysis. *Strategic Management Journal*, vol. 20, p. 791-809.
- Nam, K.; Rajagopalan, S.; Rao, R. H.; Chaudhury, A. (1996). A two level investigation of information systems outsourcing. *Communications of ACM*, vol. 39(7), p. 36-44.
- Nash, C. A. (1993). British bus deregulation. *Economic Journal*, vol. 103, p. 1042-1049.
- North, D. C. (1990). Institutions, Institutional Change and Economic Performance, Cambridge: *Cambridge University Press*.
- North, D. C. (1994). Economic performance through time. *American Economic Review*, vol. 84, no. 3, p. 359-368.
- North, D. C. (1997). Institutions, Institutional Change and functioning of the economy.
- North, D. C.; Wallis, J. J. (1986). Measuring the transaction sector in the American economy: 1870-1970. In S. Engerman and R. Gallman (eds.) *Long Term Factors in American Economic*, p. 36-52.
- North, D. C.; Wallis, J. J. (1994). Integrating institutional change and technical change in economic history: a transaction cost approach. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, no. 150, p. 609-624.
- Olley, G. S.; Pakes, A. (1996). The Dynamics of Productivity in the Telecommunications Equipment Industry. *Econometrica*, vol. 64, no. 6, p. 1263-1297.
- Olsen, K. B. (2006). Productivity impacts of offshoring and outsourcing: a review. *OECD Science, Technology and Industry Working Papers*, no. 1, p. 12-32.
- Osborne, D.; Gaebler, T. (1992), *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Addison-Wesley.
- Ozkan, N. (2002). Effects of financial constraints on research and development investment: an empirical investigation. *Applied Financial Economics*, vol. 12, p. 827-834.
- Pache, G. (1994). *La logistique: enjeux stratégiques*. Paris, France: Vuibert.
- Pache, G. (2002). Une problématique du nouvel *nouvel* ordre logistique : le pilotage des réseaux de compétences. In N. Fabbe-Costes & P. Lièvre (Eds.) *Ordres et Désordres en logistique*. Paris: Hermès, Lavoisier.
- Pache, G.; Sauvage, T. (1999). *La logistique: enjeux stratégiques* (2ème Ed.). Paris, France: Vuibert entreprise.
- Patry, M.; Tremblay, M.; Lanoie, P.; Lacombe, M. (1999). Why Firms Outsource their Human Resources Activities: An Empirical Analysis. *Working Paper, Centre Universitaire de Recherche et Analyse des Organisations (CIRANO)*, Montréal, Août.

- Perrotin, R.; Loubere, J. M. (2001). *Stratégies d'achat. Sous-traitance. Coopération. Partenariat*, 4ème Edition, ED. d'Organisation, 12.
- perspective. *Technovation*, vol. 23, p. 401-408.
- Picot, A. (1991). Ein neuer Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung zfbf*, vol. 43, no. 4, p. 336-357.
- Pingali, P. L.; Heisey, P. W. (2001). Cereal-Crop Productivity in Developing Countries: Past Trends and Future Prospects. In Alston, J.M., Pardey, P.G. and Taylor, M. eds *Agricultural Science Policy*. IFPRI & Johns Hopkins University Press: Washington.
- Pitkethly, R. H. (2001). Intellectual Property Strategy in Japanese and UK Companies: Patent Licensing Decisions and Learning Opportunities, *Research Policy*, vol. 30(3), p. 425-442.
- Pollitt, C.; Bouckaert, G. (2000). Public Management Reform: A Comparative Analysis. *Oxford University Press*: New York.
- Poppo, L.; Zenger, T. (1998). Testing Alternative Theories of the Firm: Transaction Cost, Knowledge-Based, and Measurement Explanations for Make-or-Buy Decisions in Information Services. *Strategic Management Journal*, vol. 19, no. 8, p. 853-877.
- Porter, M. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard business review*. March/April, p. 45-53.
- Power, M. (2007). Organized Uncertainty. *Oxford University Press*. Inc., New York.
- Prahalad, C. K. (2005). The Global Art of Outsourcing. *The Wall Street Journal*, no. 6, p. 21-36.
- Prahalad, C. K.; Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business review*. May-June, no. 1, p. 79-91.
- Preston, D.; Brohman, K. (2002). Outsourcing opportunities for data warehousing business usage. *Logistics Information Management*, vol. 15 (3), p. 204-211.
- Probert, D. R. (1996). The practical development of a make or buy strategy: The issue of process positioning, *Integrated Manufacturing Systems*, vol. 7(2), p. 44-51.
- Pulic, A. (1997). The physical and intellectual capital of Austrian banks. Available at: <http://irc.mcmaster.ca> [žiūrėta 2011-11-14].
- Quiggin, J. (1994). The fiscal gains from contracting out: transfers or efficiency improvements. *Australian Economic Review*, vol. 27(3), p. 97-102.
- Quiggin, J. (2002). Contracting out: promise and performance. *Economic and Labour Relations Review*, vol. 13, no. 1, p. 88-104.
- Rabinovich, E.; Windle, R.; Dresner, M.; Corsi, T. (1999). Outsourcing of integrated logistics functions: an examination of industry practices. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 29, no. 6, 353-73.
- Raynor, W. (2003). Outsourcing Jobs Off-Shore: Short and Long-Term Consequences. *Brave New Work World News*. p. 2-15.

- Reca, J. V.; Zieg, K. C. Jr. (1995). Privatization - an analysis of contracting out of government-provided services. *National Contract Management Journal*, vol. 26, no. 2, p. 51-64.
- Reeves, E.; Barrow, M. (2000). The impact of contracting out on the costs of refuse collection services: the case of Ireland. *Economic and Social Review*, vol. 31, no. 2, p. 129-150.
- Reitzig, M. (2004). Strategic Management of Intellectual Property. *Sloan Management Review*, vol. 45(3), p. 35-40.
- Rivette, K.; Kline, D. (2000). Discovering New Value in Intellectual Property. *Harvard Business Review*. January-February, p. 55-66.
- Roos, G.; Roos, J.; Edvinsson, L.; Dragonetti, N. C. (1997). Intellectual Capital Navigating in the New Business Landscape. *New York University Press*. New York.
- Rosenbloom, B. (1995). *Marketing Channels: a Management View.*(5 Ed.). Fort Worth(TX): The Dryden Press.
- Samii, A. K. (2000). *Stratégies Logistiques. Fondements. Méthodes. Applications.* Paris, France: Dunod.
- Scott-Jackson, W.; Newham, T.; Gurney, M. (2005). HR outsourcing: the key decisions. London. ISBN 184398136X.
- Sharpe, M. (1997). Outsourcing, organizational competitiveness, and work. *Journal of Labor Research*, vol. 18, no. 4, p. 535-549.
- Shniederjans, M. J.; Shniederjans, A. M.; Shniederjans, D. G. (2005). Outsourcing and insourcing in an international context. London. ISBN 0765615851
- Siegel, D.; Griliches, Z. (2002). Purchased Services, Outsourcing, Computers, and Productivity in Manufacturing. *InOutput Measurement in the Service Sectors*, ed. by Z. Griliches, University of Chicago Press, p. 429-458.
- Siems, T. F.; Ratner, A. S. (2003). Do What You do Best, Outsource the Rest? *Federal reserve bank of Dallas, Southwest Economy*. November/December, p. 13-14.
- Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 69, no. 1, p. 99-118.
- Simon, H. A. (1959). Theories of decision-making in economics and behavioral science. *The American Economic Review*, vol. 49, no. 3, p. 253-83.
- Sink, H. L.; Langley, C. J. (1997). A managerial framework for the acquisition of third-party logistics services. *Journal of Business Logistics*, vol. 18, no. 2, p. 163-88.
- Snieska, V.; Vasiliauskiene, L. (2008). Pervedimo kaštų analizė gamybos įmonių autsinguose. Lietuvos atvejis. *Economics and management, the material of international scientific conference*. ISSN 1822-6515.
- Snieska, V.; Vasiliauskiene, L. (2010). Transaction costs in outsourcing expanding business services. *Ekonomika ir vadyba - Economics and management*, 15, p. 302-309.

- Snieska, V.; Vasiliauskiene, L. (2011). Evaluation of outsourcing models determining the variation of transaction costs. *Economics and management - Ekonomika ir vadyba*, 16, Business Source Complete, Current Abstracts. [electronic resource].
- Snieska, V.; Drakšaitė, A. (2007). The role of knowledge process outsourcing in creating national competitiveness in global economy. *Engineering Economics*, 3(53), p. 35-42.
- Snieska, V.; Vasiliauskienė, L. (2007). Outsourcing implications on companies' human resources costs: the example of Lithuanian companies. *Changes in Social and Business Environment : proceedings of the 2nd international conference*. November 8-9. Panevėžys, Lithuania: selected papers. Kaunas University of Technology Panevėžys Institute, Bulgarian Association of Management and Engineering, Koaceli University, Martin-Luther University [et al.]. Kaunas: Technologija, 2007, p. 241-247. [ISI Proceedings] [M. kr. 04S].
- Snieska, V.; Vasiliauskienė, L. (2008). Pervedimo kaštų analizė gamybos įmonių outsourceinguose. Lietuvos atvejis. *Ekonomika ir vadyba - Economics and management: tarptautinės mokslinės konferencijos programa ir santraukų rinkinys. Kauno technologijos universitetas. Ekonomikos ir vadybos fakultetas, Kaliningrado valstybinis technikos universitetas. Ekonomikos fakultetas, Rygos technikos universitetas. Inžinerinės ekonomikos fakultetas*. Kaunas: Technologija, p. 139-140. [M. kr. 04S].
- Snieska, V.; Vasiliauskienė, L. (2009). Outsourcing transaction cost strategy models and their elements in the context of the global market. *Changes in Social and Business Environment: proceedings of the 3rd international conference*. November 4-5, Kaunas University of Technology Panevėžys Institute, Lithuania: selected papers/Kaunas University of Technology Panevėžys Institute, Bank of Finland, Koaceli University, Panevėžys Science and Technology Park [et al.]. ISSN 1822-7090, 387-395.
- Snieska, V.; Vasiliauskienė, L.; Venclauskienė, D. (2011). Evaluation of outsourcing models determining the variation of transaction costs. *Economics and Management: 16th international conference "Economics and Management", April, 27-29th 2011: program and reviewed abstract book*. Brno: Brno University of Technology. ISBN 9788021442795. P. 114-115. [M.kr. 04S].
- Snieska, V.; Vasiliauskienė, L.; Žilinskė, A. (2010). Critical evaluation of outsourcing transaction costs calculation methods. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai - Management of organizations: systematic research*, nr. 56, p. 61-76. [Business Source Complete; CEEOL; ProQuest] [M.kr. 02S].
- Sohail, M. S.; Sohal, A. S. (2003). The use of third party logistics services: a Malaysian
- Standfield, K. (2002). *Intangible Management*. Amsterdam: Academic Press.
- Stank, T. P.; Maltz, A. B. (1996). Some propositions on Third Party Choice: domestic vs international logistics providers. *Journal of Marketing*, Spring, p. 45-54.

- Starr, P. A. (1988). *The Limits of Privatization*. Economic Policy Institute: Washington DC.
- Stewart, M. B. (2007). The Interrelated Dynamics of Unemployment and Low-wage Employment. *Journal of Applied Econometrics*, vol. 22, no. 3, p. 511-531.
- Stock, J. R.; Lambert, D. M. (2001). *Strategic Logistics Management*, McGraw-Hill International, 4th edition, New York.
- Swenson, D. L. (2004). Entry Costs and Outsourcing Decisions: Evidence from the U.S. Overseas Assembly Provision. *The North American Journal of Economics and Finance*, vol. 15, no. 3, p. 267-286.
- Szymanski, S.; Wilkins, S. (1993). Cheap rubbish? Competitive tendering and contracting out in refuse collection: 1981-88. *Fiscal Studies*, vol. 14, no. 3, p. 109-130.
- Tage, S. L. (2000). Third Party Logistics-From an interorganizational point of view. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 30 (2).
- Tayles, M.; Drury, C. (2001). Moving from Make/Buy to Strategic Sourcing: Case Study Insights. *Long Range Planning*, vol. 34, p. 605-622.
- Taylor, C.; Silbertson, Z. A. (1973). *The Economic Impact of the Patent System: A Study of the British Experience*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Teece, D. (1998). Research directions for knowledge management. *California Management Review*, vol. 40(3), p. 289-292.
- Tirole, J. (1994). The internal organization of government. *Oxford Economic Papers*, vol. 46, p. 1-29.
- Tiwana, A.; Keil, M. (2007). Does peripheral knowledge complement control? An empirical test in technology outsourcing alliances. *Strategic Management Journal*, vol. 28, no. 6, p. 623-634.
- Tomiura, E. (2005). Foreign outsourcing and firm-level characteristics: Evidence from Japanese manufacturers. *Journal of the Japanese and International Economies*, vol. 19, no. 2, p. 255-271.
- Tomiura, E. (2005). Foreign outsourcing, exporting, and FDI: a productivity comparison at the firm level. *Kobe University, Discussion paper. Series No.168*.
- Tompkins, J. (2009). 40 Risks to Establishing an Outsourcing Relationship. <http://www.www.tompkinsinc.com> [žiūrėta 2011-10-02].
- Trabold, H. (1998). Integration, trade costs and the export behaviour of firms: empirical evidence on the Venables model. *Weltwirtschaftliches Archiv*, vol. 134, no. 1, p. 133-139.
- Ulset, S. (1996). R & D outsourcing and contractual governance: an empirical study of commercial R & D projects. *Journal of Economic Behaviour and Organisation*, vol. 30, no. 1, p. 63-82.
- Varian, H. R. (1992). *Microeconomic Analysis*, Norton: London.
- Vasiliauskienė, L.; Snieška, V. (2010). Transaction costs in outsourcing expanding business services. *Ekonomika ir vadyba - Economics and management*, 15, p. 302-309.

- Vining, A.; Globberman, S. (1999). A conceptual framework for understanding the outsourcing decision. *European Management Journal*, vol. 17, no. 6, p. 645–54.
- Virum, H. (1993). Third Party Logistics Development in Europe. *Logistics and Transportation Review*, vol. 29 (4), p. 355-361.
- Visser, H. (2005). Leveren uitgaande directe buitenlandse investeringen een bijdrage aan productiviteitsverbetering, innovatie en economische groei in de binnenlandse economie? *Onderzoeksreeks van het Ministerie van Economische Zaken*, nr. 05BEB06.
- Wagner, S. (2006). Make-or-Buy decisions in Patent Related Services. University of Munich. Working paper. Available at: <http://ssrn.com/abstract=1099384> [žiūrėta 2012-12-11].
- Welch, J. A.; Nayak, P. R. (1992). Strategic sourcing: A progressive approach to the make-or-buy decision. *Academic Management Executive*, vol. 6, p. 23–31.
- Wernerfelt, B. A. (1984). Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, vol. 5, no. 2, p. 171-180.
- Wiig, K. M. (1997). Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management. *Long Range Planning*, vol. 30(3), p. 399-405.
- Williams, A.; Mullin, R. (2008). The handbook of field marketing: a complete guide to understanding and outsourcing face-to-face direct marketing. London. ISBN 0749450258.
- Williamson, O. E. (2008). Rinkos ir hierarchijos. Vilnius: Margi raštai.
- Williamson, O. E. (1981). The modern corporation: origins, evolutions, attributes. *Journal of Economic Literature*, vol. 19, p. 1537-68.
- Williamson, O. E. (1975). Markets and Hierarchies. *Free Press*. New York.
- Williamson, O. E. (1985). The Economic Institutions of Capitalism. *Free Press*. New York.
- Williamson, O. E. (1998). Transaction cost economics: how it works; where it is headed. *De Economist*, no. 146, p. 23-58.
- Winter, S. G. (2000). The satisficing principle in capability learning. *Strategic Management Journal*, no. 21, p. 981-96.
- Wisniewski, S. C. (1991). Analysing the contracting-out of government services: relevant cost-benefit considerations. *Public Budgeting and Finance*, vol. 11, no. 2, p. 95-107.
- Wisniewski, S. C. (1992). A framework for considering the contracting out of government services. *Public Personnel Management*, vol. 21(1), p. 101-117.
- World Economic Forum (2012). The Global Competitiveness Report 2012-2013. Available at: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2012-2013/> [žiūrėta 2012-12-04].
- Zedtwitz, M.; Gassmann, O.; Boutellier, R. (2004). Organizing global R&D: Challenges and.

PRIEDAS

Patentų prašymų, pildomų patentų advokatų bei įmonių patentų
padalinių pasiskirstymas skirtingose ūkio šakose

Ūkio šaka	Pildantis atstovas				Iš viso
	Advokatas		Patentų padalinys		
	Prašymų pateikimo dažnis	Procentai	Prašymų pateikimo dažnis	Procentai	
Energetika	25 029	62,51	13 193	32,95	40 037
Audiovizualinės sistemos	8476	64,27	4257	32,26	13 196
Telekomunikacijos	17 609	52,64	15 121	45,21	33 449
Informacinės technologijos	8659	64,92	4237	31,77	13 337
Puslaidininkiai	4871	62,88	2707	34,95	7746
Optika	6916	49,19	6653	47,32	14 060
Matavimų technologijos	26 948	64,27	12 489	29,79	41 928
Medicinos technologijos	17 863	80,92	2991	13,55	22 076
Banduolinės technologijos	2194	69,32	818	25,85	3165
Organinė chemija	13 959	33,78	25 629	62,02	41 326
Polimerų pramonė	7618	34,74	13 360	60,92	21 930
Farmacija/Kosmetika	10 045	60,51	5686	34,25	16 601
Biotechnologijos	7771	65,82	3623	30,69	11 806
Žemės ūkis/Maistas	4298	71,54	1467	24,42	6008
Naftos pramonė	5509	34,42	9875	61,69	16 007
Žemės paviršiaus technologijos	5472	59,04	3295	35,55	9268
Medžiagų gamyba	9593	59,80	5536	34,51	16 041
Chemijos inžinerija	12 503	68,80	4657	25,63	18 172
Tekstilė/Popierius	19 407	67,97	7483	26,21	28 553
Techninis aptarnavimas/Spausdinimas	27 144	74,98	7000	19,34	36 201
Žemės ūkio/Maisto pramonės įranga	8187	75,04	1685	15,44	10 910
Aplinka	5461	65,42	2357	28,24	8347

Mašinų įrankiai	15 526	79,18	2709	13,82	19 609
Varikliai	8397	52,88	6390	40,24	15 878
Terminiai procesai	8640	73,34	2295	19,48	11 780
Mechanikos elementai	17 944	69,88	5927	23,08	25 679
Transportas	20 885	62,25	10 386	30,96	33 548
Kosmoso technologijos/ Ginklai	2718	61,74	1307	29,69	4402
Vartojimo prekės	25 760	80,18	3927	12,22	32 127
Statybos technologijos	25 128	83,81	2691	8,98	29 982

Šaltinis: Wagner, 2006

Gasparėnienė L.

Ga449 IŠORINIŲ PASLAUGŲ SANDORIO KAŠTŲ VERTINIMO METODOLOGIJA. Monografija. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidyba, 2013. 192 p.

Bibliogr. 172–189 p.

ISBN 978-9955-19-538-2

Išorinis paslaugų teikimas yra vienas svarbiausių reiškinų, keičiančių bendrovių veiklos ribas pastaraisiais dešimtmečiais. Sandorio kaštų ekonomika, kuria remiantis iki šiol buvo daugiausia vertinami sprendimų naudotis išorinėmis paslaugomis procesai, yra naudotina bendrovių veikloje kaip šių sprendimų teorinis pagrindas. Tačiau mokslinėje literatūroje daugiausia dėmesio skiriama sutarčių teorijai plačiąja prasme, ir atlikta mažai tyrimų, analizuojančių naudojimosi išorinėmis paslaugomis veiksnius skirtingose veiklos srityse, pavyzdžiui, logistikos, nekilnojamojo turto, viešajame sektoriuje ir pan. Todėl ši monografija yra skirta sandorio kaštų raiškos bei jų vertinimo modelių skirtinguose verslo sektoriuose analizei. Autorė taip pat pristato savo suformuotą išorinių paslaugų sandorio kaštų vertinimo modelį, apimančią sandorio kaštų vertinimą pagal išorinės ir vidinės verslo aplinkos veiksnius.

UDK 338.46:338.48

Ligita Gasparėnienė

IŠORINIŲ PASLAUGŲ SANDORIO KAŠTŲ
VERTINIMO METODOLOGIJA

Monografija

Redagavo Stasė Simutytė
Maketavo Daiva Šepetauskaitė

SL 585. 2013 04 22. 9,77 leidyb. apsk. l.
Tiražas 200 egz. Užsakymas 18 890
Išleido Mykolo Romerio universitetas
Ateities g. 20, Vilnius
Puslapis internete www.mruni.eu
El. paštas leidyba@mruni.eu

Parengė spaudai UAB „Baltijos kopija“
Kareivių g. 13B, Vilnius
Puslapis internete www.kopija.lt
El. paštas info@kopija.lt
Spausdino UAB „Vitae Litera“
Kurpių g. 5–3, Kaunas
Puslapis internete www.bpg.lt
El. paštas info@bpg.lt