

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR FINANSŲ VALDYMO FAKULTETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO INSTITUTAS**

**DAIVA PETRAUSKAITĖ**

**PASLAUGŲ PROCESO GERINIMAS: LENGVŪJŲ  
AUTOMOBILIŲ LIZINGO PASLAUGŲ ATVEJIS**  
Magistro baigiamasis darbas

**Vadovė  
Prof. dr. Eglė Kazlauskienė**

**VILNIUS, 2014**

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR FINANSŲ VALDYMO FAKULTETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO INSTITUTAS**

**PASLAUGŲ PROCESO GERINIMAS: LENGVŪJŲ  
AUTOMOBILIŲ LIZINGO PASLAUGŲ ATVEJIS**

**Verslo sistemų ekonomikos magistro baigiamasis darbas**  
**Studijų programa 621L17002**

**Vadovė**

.....Prof. dr. Eglė Kazlauskienė  
**2014 04**

**Recenzentas**

.....  
**2014 05**

**Atliko**

**VSIImis2-01 gr. stud.**  
.....D. Petrauskaitė  
**2014 04**

**VILNIUS, 2014**

# TURINYS

ĮVADAS.....	4
1. LIZINGO PASLAUGOS, JŲ SAMPRATA IR SPECIFIKA .....	6
1.1. Lizingo samprata paslaugų sistemos kontekste .....	6
1.2. Lizingo paslaugų retrospekcija .....	9
1.3. Lizingo paslaugų savybės .....	10
1.4. Lizingo rūšys ir jų skirtumai.....	12
1.5. Lizingo paslaugų sistemos dedamosios .....	17
2. LIZINGO PASLAUGŲ PROCESO GERINIMO TEORINĖS PRIEIGOS .....	22
2.1. Paslaugų proceso sudėtis .....	22
2.2. Paslaugų proceso projektavimo ir analizės metodai .....	25
2.3. Lizingo paslaugų proceso etapai.....	27
3. LIZINGO PASLAUGŲ PROCESO TYRIMAS: LENGVŲJŲ AUTOMOBILIŲ LIZINGO PASLAUGŲ ATVEJIS .....	32
3.1. Tyrimo metodologija .....	32
3.2. Lietuvos lengvųjų automobilių lizingo paslaugų produkto tyrimo analizė .....	34
3.3. UAB X LIZINGAS teikiamų paslaugų proceso analizė .....	43
IŠVADOS.....	52
LITERATŪRA:.....	54
PRIEDAI .....	64
1 PRIEDAS.....	65
2 PRIEDAS.....	72
3 PRIEDAS.....	73

## IVADAS

Paslaugų sektorius šiandieniniame globaliame pasaulyje nuolat plečiasi. Daugelyje šalių šiuo metu jis yra didžiausias iš visų ekonominių sektorių. Kadangi paslaugų sektorius yra įvairialypis, turintis daug veiklos sričių, kurių kiekviena yra ganėtinai plati, šiame darbe koncentruojamasi į vieną iš finansinių paslaugų - lizingą.

Lizingo paslaugos – tai vienas progresyviausių investicijų finansavimo instrumentų, Lietuvos finansų rinkose žinomas jau ilgiau nei dvidešimtmetį. A. Danys ir T. Milašauskas (2000) aprašo lizingą kaip finansinę kategoriją, o V. Sūdžius (2011) teigia, kad lizingas yra netradicinė finansavimo sistema, apimanti ilgalaikės nuomos ir kreditavimo elementus. Šiame darbe lizingas aprašomas ir analizuojamas kaip paslaugų sektoriaus dalis, išryškinant lizingo paslaugos specifiškumą. Jos tik iš dalies atitinka bendrąsias paslaugų savybes: neapčiuopiamumą, heterogeniškumą, nuosavybės nekeičiamumą ir kitas.

Tikslingiausia lizingo rūšis skirti pagal svarbiausią lizingo savybę - perdavimo nuosavybės ypatumus. R. Rudauskaitė (2010), V. Sūdžius (2011), E. Buškevičiūtė ir I. Mačerinskienė (2004) išskiria dvi pagrindines lizingo rūšis: finansinį lizingą (išperkamąją nuomą) ir veiklos nuomą (operatyvinį lizingą). Tinkamas šių paslaugų rūšių skirtumų identifikavimas leidžia pasirinkti geriausią kiekvieno juridinio asmens poreikius atitinkantį variantą.

Paslaugų savybės lemia savitą paslaugų teikimo procesą bei padeda išskirti pagrindinius proceso gerinimo kriterijus (Bagdonienė, Hopenienė, 2009). Paslaugų proceso gerinimui gali būti išskiriami įvairūs metodai bei modeliai, o jų kūrimas priklauso nuo proceso analizės srities: iš kliento ar iš organizacijos pusės.

**Tyrimo temos aktualumas ir naujumas.** Pastaruoju metu Lietuvoje pastebimas lizingo paslaugų augimas. Kaip teigia L. Belickas (2014), 2013 m. lizingo paslaugos augo: „pernai sudaryta 3,03 mlrd. litų vertės naujų lizingo sutarčių. Tai 14,23 proc. daugiau, negu 2012 - aisiais“<sup>1</sup>. Lizingo paslaugos Lietuvoje teikiamos nuo 1993 m., tačiau iki šiol lizingas analizuotas daugiau iš teisinės ir finansinės pusės arba tiriama lizingo rinka. Todėl kyla poreikis įsigilinti į lizingo paslaugų sistemos dedamąsias ir analizuoti lizingo paslaugų teikimo procesą. Temos iširtumo lygis yra nepakankamas, nes nėra daug mokslininkų nuomonių, kuriose pagrindinis dėmesys būtų skiriamas lizingo procesui. Taip pat ši tema yra aktuali ir praktiniu požiūriu, todėl gilesnei analizei pasitelkiami „slaptojo pirkėjo“ tyrimas bei ekspertinio interviu metodai.

**Tyrimo objektas:** lizingo paslaugų proceso gerinimas.

**Tyrimo tikslas:** Atsižvelgiant į lizingo paslaugų specifiką bei grindžiant lizingo paslaugų

---

<sup>1</sup> Lietuvos bankų asociacijos naujienos:  
[http://www.lba.lt/go.php/lit/Pernai\\_augo\\_ir\\_lizingo\\_portfelis\\_ir\\_nauj/537](http://www.lba.lt/go.php/lit/Pernai_augo_ir_lizingo_portfelis_ir_nauj/537)

proceso teorinėmis priemonėmis, empiriškai ištirti lengvųjų automobilių lizingo paslaugų procesą, nustatant jo gerinimo gaires.

**Tyrimo problema:** kaip, remiantis bendrųjų paslaugų teorijos priemonėmis bei įvertinus lizingo paslaugų specifiką, gerinti lizingo paslaugų teikimo procesą?

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Atskleisti lizingo paslaugų sampratą, išryškinant jų specifiką;
2. Pagrįsti paslaugų proceso gerinimo teorines priemones, nustatant jo sudėtį, projektavimo bei analizės metodus ir etapus;
3. Atlikti Lietuvos lengvųjų automobilių lizingo paslaugų produkto analizę;
4. Išanalizuoti UAB X LIZINGAS teikiamų paslaugų procesą, pateikiant jo gerinimo gaires.

**Tyrimo metodai:**

- mokslinės literatūros analizė,
- lyginamoji analizė,
- apibendrinimas,
- struktūruotas interviu,
- „slaptojo pirkėjo“ tyrimas,
- antrinių duomenų analizė,
- modeliavimas.

Pirmoje darbo dalyje aprašomos lizingo paslaugos: lizingo samprata ir vieta paslaugų sistemoje, lizingo paslaugų savybės jas lyginant su bendrosiomis paslaugų savybėmis, išskiriamos lizingo paslaugų rūšys ir jų skirtumai bei aprašomos lizingo sistemos dedamosios.

Antroje darbo dalyje pateikiamos teorinės paslaugų proceso gerinimo priemonės: paslaugų proceso sudėtis, projektavimo ir analizės metodai. Siejant teorinę ir empirinę darbo dalis aptariami lizingo paslaugų proceso etapai.

Trečioje darbo dalyje analizuojami lizingo paslaugų proceso tyrimo, atlikto „slaptojo pirkėjo“ ir ekspertinio vertinimo metodais, rezultatai. Remiantis UAB X lizingas teikiamų paslaugų proceso analize modeliuojamas lengvųjų automobilių lizingo paslaugų procesas bei aprašomos jo gerinimo galimybės.

## 1. LIZINGO PASLAUGOS, JŲ SAMPRATA IR SPECIFIKA

Lizingo paslaugos – viena iš paslaugų sistemos porūšių. Tai vienas progresyviausių investicijų finansavimo instrumentų, Lietuvos finansų rinkose žinomas jau ilgiau nei dvidešimtmetį. Per šį laikotarpį lizingas išpopuliarėjo, buvo atskleisti jo pranašumai, lyginant su kitais finansiniais instrumentais.

Atsižvelgiant į lizingo paslaugų populiarėjimą, tikslinga šiai paslaugai skirti daugiau dėmesio ne aprašant privalumus nuo kitų finansinių instrumentų, bet akcentuojant pačios lizingo paslaugos esmę. Taigi, šioje dalyje bus apibrėžiama lizingo samprata paslaugų sistemos kontekste, išskiriamos lizingo rūšys, identifikuojamos lizingo paslaugų savybės bei išskiriamos lizingo sistemos dedamosios.

### 1.1. Lizingo samprata paslaugų sistemos kontekste

Šiuolaikinėje ekonomikoje paslaugos yra tapusios dominuojančia veiklos rūšimi. Jos yra reikalingos ne tik kasdieniame žmogaus gyvenime, bet daugelyje šalių paslaugų sektorius šiuo metu yra didžiausias iš visų ekonominių sektorių. P. Baršauskas, T. Šarapovas, A. Cvilikas (2007) pabrėžia lizingo paslaugos plitimo reikšmę ekonomikai ir finansiniam sektoriui (p. 25), todėl visų pirma tikslinga apibrėžti šios paslaugos sampratą. Analizuojant finansinio lizingo, kaip paslaugų sistemos dalies, sampratą aptartini du lizingo aspektai: lizingas kaip ekonominė – finansinė paslauga ir lizingas juridiniu aspektu.

**Lizingas – finansinė paslauga.** Aptariant lizingą kaip finansinę paslaugą, tikslinga atkreipti dėmesį, kokią vietą paslaugų sistemos klasifikacijoje užima lizingo paslaugos. Nuo XX a. 7 deš. paslaugos klasifikuojamos pagal įvairius požymius (V. Kinduryš (2002)):

- Paslaugos pagal teikėjo statusą (viešojo sektoriaus paslaugos, privataus sektoriaus paslaugos, NVO sektoriaus paslaugos);
- Paslaugos pagal išlaidų kompensavimą kliento požiūriu (komercinės paslaugos ir nekomercinės paslaugos);
- Paslaugos pagal galutinius tikslus, siekiamą rezultatą (pelno siekimas arba poreikių tenkinimas);
- Paslaugos pagal ekonominės veiklos rūšių klasifikaciją:
  - Didmeninė ir mažmeninė prekyba;
  - Viešbučiai ir restoranai;
  - Buitinis aptarnavimas, prietaisų taisymas;
  - Transportas, sandėliavimas, ryšiai;
  - Finansinis tarpininkavimas, privatus draudimas;

- Nekilnojamasis turtas, nuoma, kita verslo veikla ir moksliniai tyrimai;
- Viešasis valdymas ir gynimas, privalomasis sveikatos draudimas;
- Švietimas;
- Sveikatos priežiūra ir socialinis darbas;
- Kita komunalinė, socialinė, asmeninė aptarnavimo veikla

(Kindurys, 2002).

Remiantis šia klasifikacija, *lizingas – komercinė paslauga, kurią teikia privatus sektorius siekiant pelno*. Pagal ekonominės veiklos rūšių klasifikaciją, lizingą galima priskirti prie nuomos paslaugų srities.

Lizingas gali būti priskiriamas prie finansinių paslaugų. LR Finansų Ministerija detalizuoja finansines ir draudimo paslaugas. Ši plati finansinių paslaugų klasifikacija apima 20 paslaugų rūšių:

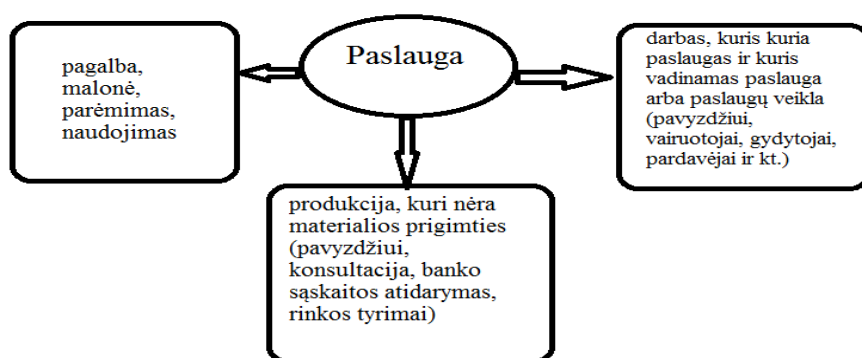
- *indėlių ir kitų grąžintinių lėšų priėmimas;*
- *skolinimas (įskaitant hipotekos paskolas);*
- ***finansinė nuoma (lizingas);***
- *mokėjimo paslaugos;*
- *kelionių čekių, vekselių ir kitų mokėjimo priemonių išdavimas ir administravimas,*
- *finansinių laidavimų ir finansinių garantijų teikimas;*
- *investicinės paslaugos;*
- *finansinis tarpininkavimas (agento veikla);*
- *valiutos keitimas (grynaisiais pinigais);*
- *atsiskaitymų tarp kredito įstaigų įskaitymas (kliringas);*
- *piniginių lėšų saugojimas ir administravimas;*
- ir kitos (<http://www.finmin.lt/web/finmin/finrink/finpasl>).

A. Danys ir T. Milašauskas (2000) aprašo lizingą ne kaip paslaugą, bet daugiau kaip finansinę kategoriją, kurią apibrėžia taip: „tai finansinė veikla, kurios esmė yra tai, kad lizingo bendrovė ar kitoks lizingo davėjas teikia finansavimo paslaugas, kad ūkio subjektas galėtų įsigyti ilgalaikio materialaus turto“ (p. 7). Teikdamas šią paslaugą lizingo davėjas už finansuojamą sumą gauna palūkanų pajamas. Čia paminėtini specializuoti ūkio subjektai, besiverčiantys finansinio lizingo veikla, kurie teikia klientams finansinius išteklius atlygintinai. Kiek kitokių tikslų siekia ėmėsi lizingo veiklos turto gamintojai arba jų antrinės įmonės – lizingo paslauga siūloma kaip jų prekės priedas. Taip tikimasi padaryti gaminį patrauklesnį; vis tik pagrindinį pelną norima gauti iš gaminio pardavimo, o ne iš finansinės veiklos.

V. Sūdžius (2011), kaip ir A. Danys bei T. Milašauskas, išperkamąją nuomą (lizingą) aprašo finansiniu aspektu. Anot jo, lizingas yra netradicinė finansavimo kategorija, apimanti ilgalaikės nuomos ir kreditavimo elementus. Žodis „lizingas“ (išperkamoji nuoma) yra kilęs iš anglų kalbos žodžio *leasing*

ir tikslaus atitikmens lietuvių kalboje neturi. Anot V. Sūdžiaus, galime išskirti ekonominį požiūrį į lizingą – „tai ilgalaikis kreditas prekiu forma, kai išnuomotos priemonės savininkas už suteiktą daiktinį kreditą gauna palūkanas“ (p. 209). Pagal tai lizingas yra priskiriamas prie finansinių instrumentų ar kategorijų. Remiantis šiais apibrėžimais, lizingas – tai **finansinė paslauga, kurios pagalba galima įsigyti ilgalaikio materialaus turto**.

Kalbant apie lizingo paslaugas, kaip paslaugų sistemos finansinių paslaugų dalį, galima patikslinti, ar lizingo paslaugos apibrėžimas atitinka bendrąją paslaugų sampratą. Kadangi paslaugos apibrėžimų yra daug, pasitelkiama lietuvių autorių nuomonės. N. Langvinienė ir B. Vengrienė pateikia paslaugos sampratą, siekiant pabrėžti paslaugos esmę – tai naudinga veikla, už kurią gaunantieji paslaugas moka pinigus (žr. 1 pav.).



Šaltinis: Sudaryta pagal Langvinienė ir Vengrienė, 2005

1 pav. Paslaugos samprata

Paslauga, L. Bagdonienės ir R. Hopenienės manymu, – „visų pirma yra procesas, kai vyksta vartotojo ir personalo sąveika“ (Bagdonienė ir Hopenienė, 2009). Lizingo paslaugų teikimas prasideda nuo finansavimo pasiūlymo pateikimo, kai teisiogiai bendrauja lizingo davėjas ir gavėjas. Aptarus konkrečias sąlygas pasirašoma lizingo sutartis, todėl galima teigti, kad sąveika tarp vartotojo ir personalo lizingo paslaugų teikimo atveju yra būtina. **Lizingo paslaugų samprata atitinka bendrąją paslaugų sampratą, kadangi tai nematerialinė gėrybė, pagalba, kuri yra vartotojo ir personalo sąveikos rezultatas, už kurį gaunantieji paslaugas moka pinigus.**

Apibendrinant galima teigti, kad lizingas yra daugiau nei finansinė kategorija ar finansavimo instrumentas, kaip teigė A. Danys, T. Milašauskas ir V. Sūdžius. Lizingas tai finansinė paslauga, kuri gali būti apibūdinama remiantis bendrąja paslaugų samprata.

**Juridinė lizingo samprata.** Anot A. Danio ir T. Milašausko (2000), „juridiniu aspektu lizingas – tai sutartis, kurios pagrindu viena šalis – lizingo davėjas – kitos šalies pavedimu įgyja turtą iš turto pardavėjo (arba lizingo objektas priklauso jai nuosavybės teise) ir perleidžia teisę naudotis turtu sutartą



laikotarpį kitai šaliai – lizingo gavėjui, o pastarasis moka iš anksto sutartas (dažniausiai periodines) lizingo įmokas“ (p. 7). Nuosavybės teisė per lizingo laikotarpį nepakinta. Turto savininkas vadinamas lizingo davėju (arba nuomotoju). Turtu besinaudojanti šalis yra vadinama lizingo gavėju (arba nuomininku).

Remiantis CK 6.567 straipsnio 1 dalies (2009) lizingo samprata: „pagal lizingo (finansinės nuomos) sutartį viena šalis (lizingo davėjas) įsipareigoja įgyti nuosavybės teisę iš trečiojo asmens kitos šalies (lizingo gavėjo) nurodytą daiktą ir perduoti jį lizingo gavėjui valdyti ir naudoti verslo tikslais už užmokestį su sąlyga, kad sumokėjus visą lizingo sutartyje numatytą kainą daiktas pereis lizingo gavėjui nuosavybės teise, jeigu sutartis nenumato ko kita“ (p. 641).

Bendrą paslaugos sąvoką pateikia 2006 m. gruodžio 12 d. Europos Parlamento ir tarybos direktyva 2006/123/EB dėl paslaugų vidaus rinkoje. Paslauga apibūdinama kaip bet kokia savarankiška, paprastai už užmokestį atliekama ekonominė veikla. Taigi, lizingo sandorio esmė - lizingo davėjas finansuoja lizingo gavėjo pasirinktą turtą. Dėl to lizingą galima laikyti finansinių paslaugų teikimo veikla, kuri atitinka bendrąją paslaugos sampratą.

Minėti apibrėžimai atskleidžia skirtingus lizingo ypatumus, tačiau visus juos apibendrinus lizingą galėtume apibūdinti kaip ekonominę paslaugą, kai:

- Lizingo davėjas įsigyja sutartimi su lizingo gavėju apibrėžtą turtą iš numatyto Pardavėjo;
- Lizingo davėjas turtą perduoda naudotis lizingo gavėjui sutartam laikui už sutartus periodinius mokėjimus;
- Lizingo davėjas iki lizingo sutarties pabaigos lieka turto savininkas (nuosavybė perduodama arba neperduodama lizingo gavėjui pasibaigus lizingo sutarčiai).

## **1.2. Lizingo paslaugų retrospekcija**

Terminas „lizingas“ pradėtas vartoti XIX a. pabaigoje, kai amerikiečių bendrovė „Bell“ nutarė ne vien pardavinėti, bet ir nuomoti telefono aparatus, kurių negalėjo pirkti mažiau pasiturintys piliečiai (Danys, Milašauskas, 2000). Tuo pat metu augant lizingo operacijų apimtims, išaugo ir transporto priemonių išperkamoji nuoma. 1930 metais H. Ford savo versle panaudojo lizingo operacijas. Tačiau automobilių pardavimo išperkamosios nuomos būdu pradininku laikomas Z. Frenk – pardavimų agentas iš Čikagos, kuris pirmasis pasiūlė ilgalaikę automobilių išperkamoją nuomą.

XX a. viduryje lizingo reiškiny s ėmė populiarėti *Amerikoje*, kai masiškai pradėta lizinguoti: technologiniai įrenginiai, mašinos ir mechanizmai, laivai, lėktuvai ir t.t. JAV vyriausybė, įvertinusi šį reiškinį, operatyviai įgyvendino lizingo skatinimo programą (Danys, Milašauskas, 2000).

XX a. 7 – 10 deš. lizingas sėkmingai vystėsi jau visuose gyvenamuose žemynuose (Danys, Milašauskas, 2000). Didžiausia dalis lizingo operacijų teko trimis žemynams: Š. Amerikai, Azijai, ir

Europai, kuriose lizingo operacijos iki 2003 m. sudarė virš 90 % pasaulinės lizingo apyvartos. Nepaisant to, kad likusių trijų kontinentų (P. Amerika, Australija ir Afrika) lyginamasis svoris bendroje pasaulinėje lizingo apyvartoje sudaro nežymią dalį, tačiau lizingo verslas čia sėkmingai vystosi ir užima svarbią vietą investicinėje veikloje. Ypač dinamiškai lizingas vystosi P. Amerikoje, pavyzdžiui, Brazilija patenka į didžiausių lizingo šalių dešimtuką (Upneja, Schmidgall, 2001).

*Vakarų Europos šalyse* plačiai paplitusios tokios finansavimo rūšys kaip lizingas ir faktoringas. Anot J. Lewis (2013), čia lizingo paslaugos yra populiarios, kadangi net ir Europos finansinės krizės laikotarpiu geba pasiūlyti sprendimus, kurie padeda išspręsti įmonės kapitalo problemas, optimizuoti kaštus, suteikia saugumo. Anot R. Hemerik (2013), Vakarų Europos šalyse lizingas yra populiarus, nes tai vienas iš turto valdymo palengvinimų. Tai yra ypač aktualu, kadangi ima vyrėti tendencija - vis labiau dėmesys kreipiamas ne į materialiujų, bet į žmogiškąjį turtą.

Kaip teigiama Lietuvos bankų asociacijos puslapyje, *Lietuvoje* lizingo paslaugos pradėtos teikti 1993 metais. 1995 - 1996 metais buvo įkurtos ir pradėjo veikti dabartinės Lietuvos lizingo rinkos dalyvės: UAB „Vilniaus banko lizingas“ ir UAB „Hanza lizingas“. 1997 metais lizingas paplito transporto sektoriuje. Lizingo bendrovės pasiūlė vežėjams lizingo terminą, artimą planuojamam turto eksploatacijos laikui ir galimybę įsigyti transporto priemonių neįkeičiant kito turto. 1999 metais lizingo bendrovės, bendradarbiaudamos su mažmenos parduotuvėmis, ėmė siūlyti finansavimą ir smulkiems vartotojams. Didžiąją turto dalį lizingo bendrovių portfeliuose sudaro transporto priemonių ir įrenginių lizingas.

1998 metais buvo įsteigta LLA (Lietuvos lizingo asociacija) vienijusi 8 narius, kurios tikslas buvo Asociacijos narių interesų atstovavimas valdžios institucijose bei lizingo veiklos statistinių duomenų kaupimas. Nuo 2009 metų LLA veiklą tęsia Lietuvos bankų asociacija. Lietuvos bankų asociacijos lizingo komitetas šiuo metu jungia vienuolikos bendrovių veiklą. Narių portfelis, Lietuvos banko duomenimis, 2012 m. sudarė 6,3 procentus Lietuvos finansų rinkos ir buvo antras didžiausias finansų sektorius po bankų ([http://www.lba.lt/go.php/lit/Pernai\\_augo\\_ir\\_lizingo\\_portfelis\\_ir\\_nauj/537](http://www.lba.lt/go.php/lit/Pernai_augo_ir_lizingo_portfelis_ir_nauj/537)).

Lietuvoje lizingo operacijos – sąlyginai nauja, bet jau populiarė ir įprasta finansavimo rūšis. Tačiau dalis lizingo naudojimo ypatumų daugeliui šios paslaugos vartotojų nėra žinomi. Anot J. Lewis (2013), Rytų Europos šalyse tikslinga daugiau dėmesio skirti lizingo paslaugos privalumų atskleidimui, jos savybių aprašymui.

### **1.3. Lizingo paslaugų savybės**

Aprašant lizingo paslaugos sampratą, tikslinga išanalizuoti lizingo paslaugų savybes, palyginti su bendrosiomis paslaugų savybėmis bei surasti pagrindinius jų skirtumus. N. Langvinienė ir B. Vengrienė (2005), L. Bagdonienė ir R. Hopenienė, išskiria bendrąsias paslaugų savybes, atskiriant nuo materialinių prekių (2005, p. 50 – 57):

- **Neapčiuopiamumas.** Paslauga suvokiama subjektyviai, todėl sunku įvertinti paslaugos naudą vartotojui, kol ja dar nepasinaudota. Lizingo paslaugos itin neapčiuopiamos. Kaip teigia V. Sūdžius (2007), finansinės paslaugos gali būti priskiriamos prie profesionalių paslaugų, kurios yra mažiausiai apčiuopiamos, tačiau labiau priklauso nuo teikėjo profesionalumo, patikimumo ir veiklos rezultatų stabilumo. Analizuodami finansinių paslaugų marketingą, Ch. Ennew ir N. Waite (2013), teigia, kad finansinių paslaugų neapčiuopiamumas pasireiškia dar ir tuo, kad tokias paslaugas įvertinti galima tik jomis pasinaudojus, o sprendimas dėl jų pirkimo priimamas tiksliai nežinant, ką gaus (p. 64). Kita vertus, lizinguojamas turtas yra materialus, todėl vartotojas gali susieti paslaugas su lizinguojamu daiktu ir susidaryti apčiuopiamumo išpūdį. Vis tik lizingo paslaugos esmė lieka neapčiuopiama.
- **Heterogeniškumas arba kintamumas:** paslaugą kuria ir jos teikėjas, ir gavėjas. Iš šios veiklos rezultato sudaromos skirtingos dalys. Paslaugos heterogeniškumas pasireiškia dėl teikėjų ir vartotojų skirtingų santykių, teikimo vietos bei skirtingų aplinkybių. Dėl šios priežasties paslaugų standartizacija yra itin sudėtinga. Jeigu lizingo paslaugas galima būtų priskirti prie bankininkystės paslaugų, tai remiantis Storey ir Kahn (2012), lizingo paslaugos yra labiau standartizuotos nei bendrosios ir yra priklausomos nuo technologijų (Ch. Storey ir K. B. Kahn, 2012). Sistemų atnaujinimas, sutarčių ruošimo proceso standartizavimas leidžia teikti tokias pačias lizingo paslaugas skirtingiems vartotojams.
- **Nepatvarumas arba nekaupiamumas.** Paslauga egzistuoja tol, kol yra vartojama. Kadangi paslauga yra neapčiuopiama, tai neįmanoma sukaupti jos atsargų. Lizingo paslaugos yra nekaupiamos ir priklausomos nuo kliento poreikių, todėl galima teigti, kad jos yra tiek pat nepatvarios, kaip ir kitos.
- **Vartotojo (kliento) dalyvavimas.** Daugeliu atvejų paslauga teikiama ir vartojama tuo pat metu. Vartotojas paslaugų teikimo procese dalyvauja dvejopai: kaip paslaugos sistemos poveikio objektas, kuomet paslaugos teikime jis nedalyvauja, tačiau yra jos veikiamas, arba kaip dalyvis. Lizingo paslaugos teikimo procese klientas dalyvauja visu sutarties laikotarpiu, t.y. kiekvieną mėnesį moka įmokas lizingo kompanijai už turto naudojimąsi. Lizingo paslaugos yra itin vienalakiškos, kadangi lizingo sutartis yra sudaroma konkrečiu laikotarpiu, kai lizingo vadybininkas ir klientas suderina sąlygas ir pasirašo sutartį, tačiau pati paslauga teikiama ilgai, t.y. lizingo gavėjas paslauga naudojami iki sutarto termino pabaigos. Pajauti lizingo paslaugą galima sutarties sudarymo pradžioje, bendraujant su vadybininku ir derinant sąlygas, tačiau jos tiekimas yra ilgalaikis ir mažiau juntamas procesas.

- **Nuosavybės nekeičiamumas.** Dėl paslaugos neatskiriamumo jos neįmanoma pasisavinti. Paslauga nuosavybės neturi, o teikiant lizingo paslaugas būtinas turtas, kuris turi savininką. Pagrindinė lizingo savybė yra tai, kad turto nuosavybė priklauso lizingo davėjui, o turtu naudojasi lizingo gavėjas. Nuosavybės teisės išlaikymo principas yra esminė piniginės prievolės užtikrinimo priemonė, tai yra, lizingo gavėjo nemokumo atveju investuotą kapitalą tikimasi atgauti iš realizuoto lizingo objekto. Lizingo būdu įsigytas turtas dažniausiai įtraukiamas į apskaitą kaip lizingo gavėjo turtas, o veiklos nuomos būdu nuomojamas turtas – kaip lizingo gavėjo sąnaudos (20 verslo apskaitos standartas).

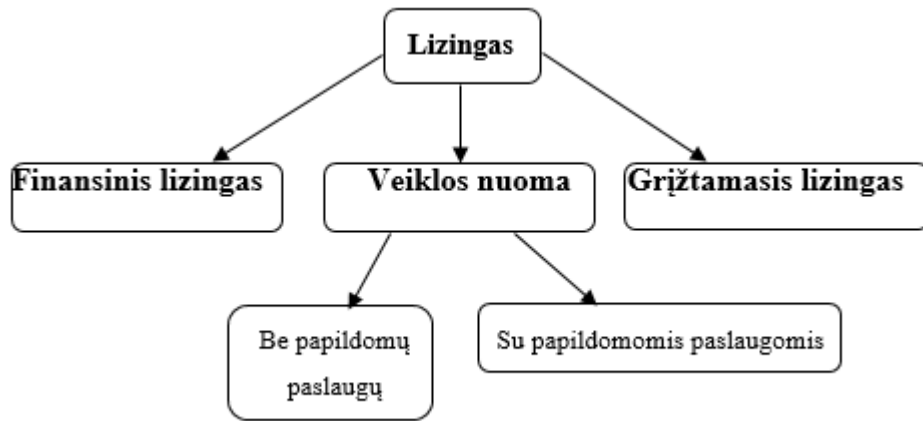
Viena vertus, visu lizingo sutarties laikotarpiu turto savininkas nesikeičia, t.y. juridškai tai yra Lizingo davėjas, kita vertus, apskaitant turtą jis būna Lizingo gavėjo balanse, kaip ilgalaikis turtas. Todėl galima teigti, kad priešingai nei bendrųjų paslaugų atveju, lizingo paslaugų atveju nuosavybė yra kintanti.

Lizingo paslaugų savybes lyginant su bendrosiomis paslaugų savybėmis didelių skirtumų nebuvo pastebėta. Lizingo paslaugos gali būti traktuojamos kaip labiau neapčiuopiamos, labiau standartizuotos ir priklausomos nuo technologijų nei bendrosios. Vis tik vien savybė – nuosavybės nekeičiamumas – prieštarauja bendrosioms paslaugų savybėms: lizingo paslaugų atveju ji gali būti laikoma kintančia.

#### 1.4. Lizingo rūšys ir jų skirtumai

Atsižvelgdamos į klientų poreikius, lizingo įmonės juridiniams asmenims<sup>2</sup> siūlo galimybę rinktis iš keleto lizingo rūšių. Tikslingiausia lizingo rūšis skirti pagal svarbiausią lizingo savybę, analizuotą 1.3 dalyje – perdavimo nuosavybėn ypatumus. Taigi, yra **du pagrindiniai lizingo tipai: finansinis lizingas (išperkamoji nuoma) ir veiklos lizingas (veiklos nuoma)** (žr. 2 pav.). R. Rudauskaitė išskiria, „finansinį lizingą, kai pasibaigus lizingo sutarčiai, turtas pereina kliento nuosavybėn ir veiklos lizingą, kai turtu klientas naudojasi tik lizingo sutarties laikotarpiu“ (p. 60). D. Treigienė (2010) ir kiti autoriai išskiria dar vieną lizingo rūšį - tai **grįžtamasis arba atgalinis lizingas**. Toliau kiekviena lizingo rūšis analizuojama išsamiau.

<sup>2</sup> Šiame darbe lizingas analizuojamas teikiant paslaugą juridiniams asmenims



Šaltinis: Sudaryta pagal Rudauskaitė, 2010.

## 2 pav. Lizingo rūšys

Pridurtina, kad literatūroje lizingo rūšys vadinamos skirtingai. V. Sūdžius (2011) skiria finansinės išperkamosios nuomos (pagal Rudauskaitę, tai finansinio lizingo atitikmuo) ir dalinio atpirkimo nuomą (atitikmuo veiklos nuomai) (2010).

**Finansinis lizingas** – „nuomos rūšis, kai perduodama didžioji dalis rizikos ir naudos, susijusios su turtine nuosavybe. Nuosavybės teisė į turtą vėliau gali būti perduodama arba neperduodama“ (20 verslo apskaitos standartas).

Finansinis lizingas paprastai yra ilgalaikis finansinis įsipareigojimas (5 - 10 metų). Šiuo atveju visa rizika ir nauda, susijusi su turto nuosavybe, tenka lizingo gavėjui. Todėl, kaip teigia E. Buškevičiūtė ir I. Mačerinskienė (2004), lizingo davėjas turi būti užtikrintas, kad lizingo gavėjas sugebės įvykdyti įsipareigojimą ir tapti savininku pasibaigus sutarčiai. Taigi, galime išskirti dvi pagrindines rizikas, su kuriomis susiduriama finansinio lizingo atveju:

- Lizingo gavėjas rizikuoja turtu, t.y. jis įsipareigoja mokėti lizingo įmokas net ir turto sugedimo atveju;
- Lizingo davėjas patiria kredito riziką, t.y. ar lizingo gavėjas bus pajėgus įvykdyti įsipareigojimus.

Paprastai finansinis lizingas reikalauja aukštesnio lygio sprendimų arba įgaliojimų lizingo gavėjui nei veiklos lizingas (veiklos lizingas aptariamas toliau), kadangi finansinis lizingas yra ilgesnio laikotarpio įsipareigojimas, kuris reiškia, kad lizingo gavėjas kartais turės prisiimti labai didelius mokėjimo įsipareigojimus. Kita vertus, sprendimas dėl lizingo sutampa su sprendimu įsigyti turtą privačiosios nuosavybės teise arba įsigyti turtą iš esmės visam turto ekonominio tarnavimo laikotarpiui, t.y. pagal išperkamojo lizingo sutartį išnuomoto turto laikas sutampa su jo amortizacija.

Finansinio lizingo atveju esmė yra finansinė paslauga - lizingo gavėjas naudoja paslauga, siekdamas gauti piniginių išteklių turtui įsigyti, kad būtų efektyviau vykdoma tiesioginė įmonės veikla,

pvz., įmonė įsigyja stakles lizingo būdu ir pagamina daugiau produkcijos per trumpesnį laiką (R. Rudauskaitė, 2010).

*Pagal produkto specifiką finansinis lizingas gali būti skirstomas į:*

- *lizingas iki pilno išpirkimo;*
- *lizingas su likutine verte*, kuomet sutarties pabaigoje paskutinė įmoka nustatoma didesnė nei kiti mėnesiniai mokėjimai. Turtas perleidžiamas lizingo gavėjui tik apmokėjus paskutinę įmoką;

Taip pat šios dvi finansinio lizingo rūšys dar gali būti skaidomos į du porūšius:

- *Finansinis lizingas be kasko draudimo;*
- *Lizingas su integruotu kasko draudimu.* Kai kurios lizingo įmonės kaip papildomą paslaugą šalia lizingo sutarties gali pasiūlyti turto kasko draudimą, kurio kaina yra įskaičiuota į mėnesinę lizingo įmoką (X lizingas, UAB vidiniai duomenys). Draudimą galima vadinti papildoma paslauga šalia pagrindinės – finansinio lizingo.

**Veiklos nuoma** – „nuomotojo už mokestį suteikta teisė nuomininkui sutartą laiką valdyti ir naudoti turtą“ (20 verslo apskaitos standartas). Veiklos nuomos atveju turtas yra nuomojamas ir po nuomos laikotarpio turi būti grąžintas jo savininkui.

E. Buškevičiūtės ir I. Mačerinskienės (2004) nuomone, turto nuomos terminas visada yra trumpesnis nei jo fizinis nusidėvėjimas. Sprendimas dėl veiklos lizingo dažnai būna priimamas žemesniame valdymo lygmenyje, o pati nuoma gali būti labai trumpalaikė, jeigu reikia labai specializuotų įrenginių, smulkių objektų arba įranga reikalinga tik kelioms dienoms.

Pagrindinis kriterijus, padedantis įsivaizduoti skirtumą tarp finansinio ir veiklos lizingo, yra paslaugos pobūdis (R. Rudauskaitė, 2010). Veiklos lizingas tiek juridine, tiek ekonomine esme atitinka nuomą, kai pasinaudojus turtu jis grąžinamas savininkui, t.y. lizingo bendrovei. Neretai veiklos nuoma pasitelkiama ne tiesioginei įmonės veiklai, tačiau „pagalbinėms“ veikloms, pvz., nuomojamas automobilis, kuriuo važinėja įmonės vadybininkas. Tai yra priemonė pardavimo tikslams pasiekti, bet ne įranga, kuria gaminama produkcija. Taip pat lizinguojamas automobilis, apklijuotas įmonės reklaminiais lipdukais, gali būti įmonės marketingo dalis.

*Pagal produkto specifiką veiklos nuoma gali būti skirstoma į:*

- *Veiklos nuoma be papildomų paslaugų* (finansavimas iki turto grąžinimo sutarties pabaigoje);
- Veiklos nuomos atveju gali būti pridedamos *papildomos paslaugos*. Nuomos davėjas, pagal veiklos nuomos sutartį, į mėnesinius mokėjimus už nuomą gali įskaičiuoti kitas turto priežiūros paslaugas: draudimą, techninius aptarnavimus, padangas bei jų keitimą ir sandėliavimą, plovimą ir kitas paslaugas, atsižvelgiant į turto rūšį (tokios įmonės kaip Swedbank autoparko valdymas, UAB, ALD Automotive, UAB, UAB Avis, teikiančios

automobilių nuomos paslaugas). Anot, L. Bagdonienės ir R. Hopenienės, remiantis Ch. Lovelock (2011), papildomos paslaugos gali padidinti pagrindinės paslaugos vertę ir suteikti paslaugos teikėjui konkurencinį pranašumą. Veiklos lizingas su paslaugomis tampa vis populiariesnis tarp vidutinių įmonių, kurios neturi sukurtų darbo vietų techniniam aptarnavimui. Visus techninio aptarnavimo darbus, paslaugų apskaitą galima perkelti lizingo kompanijai, kuri savo darbuotojų bei diegiamų programų pagalba gali sutvarkyti tai daug operatyviau ir mažesnėmis sąnaudomis (X lizingas, UAB vidiniai duomenys).

Veiklos nuomos atveju atsiranda trečia šalis – *turto atpirkėjas* (X lizingas, UAB vidiniai duomenys). Pasirašant nuomos sutartis, paraleliai pasirašoma atpirkimo sutartis - lizingo ar nuomos bendrovei priimtinas partneris (juridinis asmuo) sutarties pabaigoje įsipareigoja atpirkti turtą iš anksto sutarta kaina, kuri paprastai būna lygi likutinei vertei nuomos sutartyje. Tokiu atveju nuosavybė po veiklos nuomos sutarties pabaigos perleidžiama turto atpirkėjui, nors pats turtas tik formaliai grąžinamas lizingo davėjui ir iškart parduodamas atpirkėjui.

**Trečioji lizingo rūšis – grįžtamasis lizingas.** Anot D. Treigienės (2010), grįžtamojo lizingo esmė – „įmonė parduoda savo kilnojamąjį arba nekilnojamąjį turtą lizingo bendrovei, kartu sudaro su ja lizingo sutartį savo buvusio turto ilgalaikiai nuomai“ (p. 61). Pagrindinis tikslas – įmonės nuosavų lėšų panaudojimas tiesioginei įmonės veiklai. Lyginant su finansiniu lizingu, grįžtamasis lizingas turi tik vieną skirtumą, – sandoryje nedalyvauja trečia šalis turto pardavėjas. Visos kitos ypatybės yra tokios pat kaip finansinio lizingo atveju.

*Finansinį lizingą ir veiklos nuomą skiria lizingo paslaugų naudotojai. Finansiniu lizingu* naudojami juridiniai ir fiziniai asmenys. Anot D. Jurevičienės ir Z. Čeponytės (2009), „gyventojams suteikiamas lizingas – tai irgi tam tikra vartojamosios paskolos forma, nes dažniausiai gyventojai išsimokėtinai įsigyja: ilgo naudojimo prekes (automobilius ar buitinę techniką), kitokias vartojimui skirtas prekes, ar išsimokėtinai perka turizmo agentūrose atostogų keliones“ (p. 116). Gyventojams, kaip fiziniams asmenims suteikiamas tik finansinis lizingas. *Veiklos nuoma*, gali pasinaudoti tik juridiniai asmenys, arba fiziniai asmenys, užsiimantys tam tikra profesine veikla (pvz., Seimo nariai, advokatai, notarai ir pan.). Šiame darbe lizingo paslaugos analizuojamos teikiant jas juridiniams asmenims.

Nutarti, kuris turto pirkimo būdas priimtinausias yra kiekvienos įmonės poreikio išanalizavimas ir apsisprendimas. Iš kliento pozicijos patraukliausiai „atrodo“ veiklos nuoma (žr. 1 lentelė).

1 lentelė. Pirkimo būdų palyginimas, vertinant iš kliento pozicijos

	Veiklos nuoma	Finansinis lizingas	Pirkimas
Teisė naudotis turtu	Taip	Taip	Taip
Nuosavybės teisė įsigijus turtą	Lizingo bendrovės	Lizingo bendrovės	Kliento
Nuosavybės teisė pasibaigus sutarties galiojimo laikotarpiui	Lizingo bendrovės	Kliento	Kliento
Ilgalaikis turtas ir įsipareigojimai	Ne	Taip	Taip
Sąnaudos	Nuomos sąnaudos	Nusidėvėjimo ir palūkanų sąnaudos	Nusidėvėjimas
Naudotojas turi sumokėti	Turto nusidėvėjimo vertę	Visą turto vertę	Visą turto vertę
PVM	Sumokama dalis turto vertės PVM (skirtumas tarp likutinės ir įsigijimo verčių)	Sumokamas visas PVM	Sumokamas visas PVM
Įtaka įmonės pinigų srautams	Sumokama tik už realią turto eksploataciją/nusidėvėjimą, sąnaudos pasiskirsto tolygiai per nuomos laikotarpį	Nėra išaldomos turto vertės įmonės lėšos, mokamos mėnesinės įmokos per visą laikotarpį	Išaldomos turto vertės dydžio lėšos, mažinamas apyvartinis kapitalas
Palūkanų apmokestinimas	Palūkanos nėra išskiriamos nuomos mokesčiuje (Pinigų kaina įtraukta į nuomos mokesčių, apmokestinta PVM)	Neapmokestinamos PVM	Palūkanų nėra
Rizika dėl nenumatyto turto rinkos vertės kritimo (eksploatacijos pabaigoje)	Lizingo (nuomos) bendrovės	Kliento	Kliento

Šaltinis. Sudaryta autoriaus, remiantis X lizingas, UAB vidiniais duomenimis.

Taigi, lyginant su finansiniu lizingu, galima išskirti šiuos veiklos nuomos privalumus:

- sumokama už realią turto eksploataciją;
- sumokant dalį turto vertės patiriamos tik sąnaudos, todėl turtas neapskaitomas ilgalaikiame įmonės turte;
- nėra turto vertės kritimo rizikos.

Anot A. Dzikevičiaus, veiklos lizingo privalumai išryškėja tada, kai pramonėje sparčiai plėtojamos ir tobulinamos technologijos, o lizingo gavėjai nenori įsipareigoti dėl ilgesnio termino lizingo arba pirkimo, kadangi ketina naudotis naujausiomis technologijomis (Dzikevičius A., 2005).

Lietuvoje dažniausia lizingo rūšis yra finansinis lizingas. Jau yra įsitinkinta, kad šis pirkimo būdas



yra naudingesnis nei pirkimas tiesiogiai (Dasgupta et al., 2007). Lietuvos bankų asociacijos statistikos duomenimis, daugiau nei 90 proc. 2011 - 2013 m. IV ketvirčių lizingo portfelio sudarė finansinis lizingas (žr. 2 lent.). Pastebėta tendencija, kad nuo 2011 m. veiklos nuomos portfelis po truputį auga. Lyginant finansinį lizingą ir veiklos nuomą iš kliento pozicijos, buvo prieita prie išvados, kad veiklos nuoma lizingo gavėjui yra priimtinesnė. Vis tik lizingo pranašumas gali būti siejamas su nuosavybės teisės įgyjimu po lizingo sutarties sudarymo – sutarties pabaigoje lizingo gavėjas nori tapti turto savininku. Taip pat lizingo būdu yra finansuojama daugiau turto rūšių, o veiklos nuomos – mažiau.

**2 lentelė. Lizingo portfelio struktūra pagal lizingo tipą**

	Ataskaitinio laikotarpio pabaigai tūkst. Lt 2011 m. IV ketv.	Dalis, (%) 2011 m. IV ketv.	Ataskaitinio laikotarpio pabaigai tūkst. Lt 2012 m. IV ketv.	Dalis, (%) 2012 m. IV ketv.	Ataskaitinio laikotarpio pabaigai tūkst. Lt 2013 m. IV ketv.	Dalis, (%) 2013 m. IV ketv.
<b>1. Finansinis lizingas</b>	4 939 043	92,4	4 586 175	91,46	4 795 766	90,92
<b>2. Veiklos nuoma</b>	405 002	7,6	428 299	8,54	478 733	9,08
<b>Iš viso:</b>	<b>5 344 045</b>	<b>100</b>	<b>5 014 474</b>	<b>100</b>	<b>5 274 499</b>	<b>100</b>

Šaltinis. Sudaryta pagal Lietuvos bankų asociacijos lizingo statistiką ([http://lba.lt/go.php/lit/Lizingo\\_portfelio\\_struktura/2275](http://lba.lt/go.php/lit/Lizingo_portfelio_struktura/2275)).

Lizingo rinkoje be kredito sąlygų vis didesnę reikšmę įgyja lizingo bendrovių bei jų partnerių teikiamos papildomos paslaugos, jų kuriama pridėtinė vertė. Prie lizingo paslaugų gali būti siūlomas turto draudimas, o prie veiklos nuomos paslaugų gali būti teikiamos platesnio spektro paslaugos, t.y. visos turto priežiūros paslaugos.

### 1.5. Lizingo paslaugų sistemos dedamosios

Aptarus lizingo paslaugos sampratą, išsiaiškinus, kokios savybės jungia lizingo paslaugas tarpusavyje, lizingo paslaugas galima apjungti į sistemą. Trumpai sistema - tai grupė tarpusavyje sąveikaujančių elementų, veikiančių drauge siekiant kažkokio tikslo (Norvaišas, 2007). L. Bagdonienė ir R. Hopenienė (2009), paslaugų teikimo sistemą apibendrina taip: „tai visuma techninių ir fizinių elementų bei žmogiškųjų veiksmų, kuriuos sujungus gaunama tam tikra paslauga“ (p. 30). Paslaugų teikimo sistemą sudaro: „personalas (kontaktinis ir paramos), įrengimai (mašinos, mechanizmai, automatai ir t.t.) ir įranga bei vartotojai, o jų sąveikos rezultatas yra paslauga“ (Bagdonienė, Hopenienė, 2011, p. 238). Lizingo paslaugų sistemą sudaro:

- Lizingo davėjas;
- Lizingo gavėjas;
- Lizinguojamas turtas;

V. Sūdžius skiria finansinę nuomą nuo įprastinės nuomos pagal dalyvių skaičių: „skirtingai nei įprastinės nuomos atveju, paprastai dalyvauja ne du, o trys ir daugiau subjektų: išperkamosios nuomos objekto gamintojas (tiekėjas), išperkamosios nuomos (finansų) organizacija, išperkamosios nuomos naudotojas, aptarnaujanti priežiūros kompanija ir kt. Be to, gali būti ir tarpininkų, garantų, draudėjų“ (p. 209). Vis tik pagrindiniai iš jų yra lizingo davėjas ir lizingo gavėjas, visu lizingo sutarties metu išlaikantys ilgalaikius bendradarbiavimo ryšius bei juos siejantis lizinguojamas turtas. Toliau išsamiau aptariami lizingo davėjai, lizingo gavėjai ir lizinguojamas turtas.

**Lizingo paslaugų davėjai.** Kadangi lizingo paslaugos priskiriamos prie finansinių paslaugų, tai galima teigti, kad šių paslaugų teikėjų, kaip ir kitų finansinių paslaugų teikėjų, veikla yra griežtai reglamentuojama įstatymuose. LR CK 6.567 straipsnio 3 dalis įvardija, kas gali būti lizingo davėju: „bankas arba kitas pelno siekiantis juridinis asmuo“ (p. 642). Susidaro įspūdis, kad lizingo paslaugas turėtų teikti bankai, kadangi jų pagrindinė veikla yra finansinių paslaugų teikimas.

Lietuvos Respublikos finansų įstaigų įstatyme skiriamos dvi pagrindinės finansų įstaigų rūšys:

- *finansų įmonės* (valstybės įmonės padalinys, kurie veikia Lietuvoje ir verčiasi bent vienos finansinės paslaugos teikimu. Laikoma, kad asmuo verčiasi finansinių paslaugų teikimu, jei deklaruoja, kad teikia finansines paslaugas ūkinę veiklą reglamentuojančiuose dokumentuose (steigimo dokumentuose, licencijose ir kt.) ir veiklos pagrindinę dalį sudaro finansinių paslaugų teikimas);
- *kredito įstaigos* (įmonė, kuri turi licenciją verstis ir verčiasi indėlių ar kitų gražintinų lėšų priėmimu iš neprofesionaliųjų rinkos dalyvių ir jų skolinimu) ([http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_1?p\\_id=245489](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=245489)).

Lietuvoje bankai lizingo paslaugų tiesiogiai neteikia, kadangi tai daro Lietuvoje veikiančių bankų dukterinės įmonės. Šiuo metu dukterines lizingo bendroves turi beveik visi Lietuvoje veikiantys bankai: „Swedbank lizingas“, UAB, UAB „Citadele faktoringas ir lizingas“, UAB „Danske lizingas“, UAB „DnB lizingas“, UAB „Šiaulių banko lizingas“, UAB „Nordea Finance Lithuania“ ir kt.

Anot D. Jurevičienės ir Z. Čeponytės (2009), dažniausiai lizingo paslaugas teikia prie bankų ar atskirai įsikūrusios finansų įmonės, bet pastaruoju metu Lietuvoje lizingo bendroves didieji bankai įjungia į savo sudėtį (p.115). Tai patvirtina UAB „SEB lizingas“ atvejis, kadangi nuo 2013 m. lapkričio mėn. 25 d. UAB „SEB lizingas“ baigė savo veiklą ir buvo prijungtas prie SEB banko, kuris perėmė visus antrinės bendrovės įsipareigojimus ir turtą (<https://www.seb.lt/privatiems-klientams/kreditai-ir-lizingas/lizingas/aktuali-informacija-del-ab-seb-lizingas>). Kiti bankai, tobulindami savo paslaugų teikimą, laikosi nuostatos, kad lizingas dėl savo veiklos specifikos turi būti atskirtas nuo kitų finansinių produktų ir klientams teikiamas atskirai, t.y. vadybininkai, kurie specializuojasi tik lizingo paslaugos pardavimuose, konsultuoja klientus ir parduoda tik lizingą.

Apibendrintai, lizingo davėjais gali būti:

1. komerciniai bankai;
2. finansinės lizingo kompanijos;
3. specializuotos lizingo kompanijos. Dažniausiai tokios įmonės teikia veiklos nuomos paslaugą. Taip pat be finansinių paslaugų teikia papildomas paslaugas (plačiau paslaugų skirtumai buvo aptariami 1.4.dalyje „Lizingo rūšys ir jų skirtumai“).

**Lizingo gavėjai.** 20 verslo apskaitos standarte lizingo gavėjas - asmuo, kuris pagal sutartį savo veikloje naudoja turtą, priklausantį lizingo davėjui. Lietuvoje privataus sektoriaus lizingo gavėjų yra daugiausia (žr. 3 lent.). Apie 90 proc. visų 2011 - 2013 m. IV ketvirčių lizingo sutarčių buvo sudaryta tarp lizingo kompanijų ir privataus sektoriaus įmonių. Taip pat pastebėta, kad privataus sektoriaus lizingo portfelis didėja, o fizinių asmenų mažėja.

**3 lentelė. Lizingo portfelio struktūra pagal pirkėjus**

	Ataskaitinio laikotarpio pabaigai		Dalis, (%)	Ataskaitinio laikotarpio pabaigai		Dalis, (%)	Ataskaitinio laikotarpio pabaigai		Dalis, (%)
	tūkst.	Lt		tūkst.	Lt		tūkst.	Lt	
	2011 m. IV ketv.	2011 m. IV ketv.	2011 m. IV ketv.	2012 m. IV ketv.	2012 m. IV ketv.	2012 m. IV ketv.	2013 m. IV ketv.	2013 m. IV ketv.	2013 m. IV ketv.
<b>1. Privatus sektorius</b>	4 620 839		86,37	4 512 693		89,99	4 798 459		90,97
<b>2. Valstybinis sektorius</b>	18 361		0,34	32 545		0,65	30 583		0,58
<b>3. Fiziniai asmenys</b>	709 241		13,26	465 084		9,27	440 343		8,35
<b>4. Kiti vartotojai (nerezidentai)</b>	1 441		0,03	4 135		0,08	5 108		0,10
<b>Iš viso:</b>	5 349 882		100,00	5 014 457		100,00	5 274 492		100,00

Šaltinis. Sudaryta pagal Lietuvos bankų asociacijos lizingo statistiką ([http://lba.lt/go.php/lit/2011\\_m.\\_/2428](http://lba.lt/go.php/lit/2011_m._/2428)).

Atsižvelgiant į lizingo portfelio struktūrą pagal pirkėjus, šiame darbe lizingo paslaugos analizuojamos teikiant jas juridiniams asmenims. Įmonė gali kreiptis į lizingo davėją dėl paslaugos suteikimo, jeigu vykdo veiklą, iš kurios gaunamas rezultatas sugebės padengti naujus išsipareigojimus.

**Lizinguojamas turtas.** Lizinguojamas turtas sieja lizingo davėją ir lizingo gavėją visu lizingo sutarties metu, kuomet jie palaiko ilgalaikius bendradarbiavimo ryšius.

Anot V. Sūdžiaus (2011), lizinguojamas turtas gali būti:

- *kilnojamojo turto: mašinų, įrenginių, transporto priemonių;*
- *nekilnojamojo turto: pastatų, statinių, būtų;*
- *jau panaudoto turto, kai nuomojamasi naudoti objektai (paprastai gamybiniai).*

Kilnojamasis turtas yra populiariausia lizinguojama turto rūšis (žr. 4 lent.). 2011 - 2013 m. IV ketvirčių didžioji dalis visų lizinguojamų objektų buvo kilnojamasis turtas (77 - 87 proc.) (Lietuvos bankų asociacijos lizingo statistika).

4 lentelė. Lizingo portfelio struktūra pagal turto rūšį 2013 m. IV ketv.

Lizingo portfelio struktūra pagal turto rūšį	Ataskaitinio laikotarpio pabaigai tūkst. Lt 2011 m. IV ketv.	Dalis, (%) 2011 m. IV ketv.	Ataskaitinio laikotarpio pabaigai tūkst. Lt 2012 m. IV ketv.	Dalis, (%) 2012 m. IV ketv.	Ataskaitinio laikotarpio pabaigai tūkst. Lt 2013 m. IV ketv.	Dalis, (%) 2013 m. IV ketv.
A. Kilnojamasis turtas	4 143 544	77,83	3 989 568	79,56	4 579 540	86,82
B. Nekilnojamasis turtas	1 179 959	22,16	1 024 888	20,44	694 952	13,18
C. Nematerialusis turtas	70	0,00	19	0,00	7	0,00
<b>Iš viso:</b>	<b>5 323 573</b>	<b>100</b>	<b>5 014 475</b>	<b>100</b>	<b>5 274 499</b>	<b>100</b>
<b>A. Kilnojamasis turtas</b>						
<b>A.1. Pagal turto rūšį</b>						
A.1.1. Pramonės įranga ir įrengimai	1 306 586	31,53	1 118 545	28,04	1 303 893	28,43
A.1.2. Org. technika ir biuro technika	31 895	0,77	29 054	0,73	32 238	0,70
A.1.3. Kelių transporto priemonės	1 412 645	34,09	1 406 853	35,26	1 700 919	37,08
A.1.4. Lengvieji automobiliai	1 042 442	25,16	1 072 068	26,87	1 231 538	26,85
A.1.5. Laivai, lėktuvai ir geležinkelių riedmenys	120 944	2,92	107 571	2,70	92 141	2,01
A.1.6. Kitas turtas	229 702	5,54	255 477	6,40	226 237	4,93
<b>Iš viso:</b>	<b>4 143 544</b>	<b>100</b>	<b>3 989 568</b>	<b>100</b>	<b>4 579 540</b>	<b>100</b>
<b>B. Nekilnojamasis turtas</b>						
<b>B.1. Pagal pastatus</b>						
1. Pramoniniai pastatai	409 240	34,68	388 919	37,95	296 546	42,67
2. Prekybos pastatai	150 060	12,72	118 724	11,58	66 135	9,52
3. Biurai	253 281	21,47	167 475	16,34	91 676	13,19
4. Viešbučiai ir laisvalaikio pastatai	95 687	8,11	93 183	9,09	79 097	11,38
5. Gyvenamieji namai	9 145	0,78	6 204	0,61	5 126	0,74
6. Butai	32 762	2,78	25 376	2,48	19 569	2,82
7. Kiti pastatai	229 783	19,47	225 007	21,95	136 803	19,69
<b>Iš viso:</b>	<b>1 179 959</b>	<b>100</b>	<b>1 024 888</b>	<b>100</b>	<b>694 952</b>	<b>100</b>

Šaltinis. Sudaryta pagal Lietuvos bankų asociacijos lizingo statistiką (<http://lba.lt/index.php?1964252743>).

Kaip teigia L. Belickas (2014), „nekilnojamasis turtas traukiasi iš Lietuvos lizingo įmonių balansų, nes naujų sutarčių nekilnojamajam turtui beveik nesudaroma. Tendencija nestebina, didžioji dalis atsigaunančios nekilnojamojo turto rinkos finansuojama paskolų pagalba“ ([http://www.lba.lt/go.php/lit/Pernai\\_augo\\_ir\\_lizingo\\_portfelis\\_ir\\_nauj/537](http://www.lba.lt/go.php/lit/Pernai_augo_ir_lizingo_portfelis_ir_nauj/537)), todėl atsižvelgiant į tipo aktualumą, šio darbo objektas – kilnojamojo turto lizingas.

Lizingo sistemoje standartiškai dalyvauja 3 šalys: lizingo davėjas, lizingo gavėjas ir turto pardavėjas, tačiau gali dalyvauti ir daugiau. Paminėtinos *draudimo kompanijos*, kurios draudžia turtą, *turto atpirkėjai*, kurie atperka automobilius po veiklos nuomos sutarties pabaigos, *laiduotojai*, kurie pasirašo sutartį su lizingo kompanija ir įsipareigoja perimti turtą, jeigu lizingo gavėjas tampa nemokus.

Taigi lizingas yra daugiau nei finansinis instrumentas. Tai finansinės paslaugos, kurios nuo XIX a. pab. patobulėjo ir išpopuliarėjo. Analizuojant jų savybes buvo pastebėta, kad lizingo paslaugos gali būti traktuojamos kaip labiau neapčiuopiamos, labiau standartizuotos ir priklausomos nuo technologijų nei bendrosios paslaugos. Vis tik viena savybė – nuosavybės nekeičiamumas – prieštarauja bendrosioms paslaugų savybėms: lizingo paslaugų atveju ji gali būti laikoma kintančia.

Lizingo gavėjai gali rinktis finansavimą iš trijų pagrindinių lizingo rūšių: finansinio lizingo, veiklos nuomos ir grįžtamojo lizingo. Kiekvienu atveju situaciją reikia vertinti individualiai, tačiau žvelgiant iš kliento pozicijos, daugiausia privalumų turi veiklos nuoma, nors finansinis lizingas yra populiariesnis. Taip pat lizingo rinkoje be kredito sąlygų vis didesnę reikšmę įgyja lizingo bendrovių bei jų partnerių teikiamos papildomos paslaugos.

Galima daryti išvadą, kad lizingo paslaugas jungia bendros savybės. Dėl savo savitumo nuo kitų paslaugų, lizingo paslaugas galima vadinti sistema, kurios pagrindinės dedamosios: lizingo gavėjas, lizingo davėjas ir lizinguojamas turtas.

## 2. LIZINGO PASLAUGŲ PROCESO GERINIMO TEORINĖS PRIEIGOS

Paslaugų procesas – tai platus įvairių veiksmų, susijusių su paslaugos kūrimu ir jos gerinimu, organizavimas; tai paslaugų sistemos dedamųjų tarpusavio sąveika ir šios sąveikos galutiniame rezultate gaunama paslauga. Kaip teigia L. Bagdonienė ir L. Zemblytė (2008), Lietuvos mokslininkų darbuose didžiausias dėmesys tiriant paslaugas skiriamas makro (rinkos), o ne mikro (organizacijos) lygmens problemoms, t.y. paslaugų proceso analizė, kuri yra organizacijos lygmenyje, ir jo problematika nėra itin akcentuojama. Siekiant iš paslaugos uždirbti kuo daugiau, didžiausias dėmesys atitenka rinkos analizei. Šioje darbo dalyje aprašomos paslaugų proceso gerinimo teorinės prieigos ir lizingo proceso specifika, siekiant išsamesnės lizingo paslaugų proceso analizės.

### 2.1. Paslaugų proceso sudėtis

Paslaugų procesą sudaro procedūros, atliekamos nuo paslaugos sukūrimo iki paslaugos teikimo pabaigos galutiniam vartotojui. Detalizuojant paslaugų procesą galima išskirti tokius etapus: pirmąjį kontaktą su vartotoju, administracinius veiksmus, kurie yra susiję su paslaugos pateikimu, paslaugos valdymą bei administravimą. Visų šių veiksmų eigoje vyksta proceso stebėjimas, įvertinimas ir kontrolė.

Analizuodami paslaugų sektoriaus plėtros galimybes Lietuvoje, V. Dubinas ir E. Smilga (2010) remiasi „7M“ dimensijų principu – “anglišku žodžių pirmosios raidės: men – žmonės, methods of management – vadybos metodai, money – pinigai, mashines – įrenginiai, materials – medžiagos, management – valdymas, marketing – rinkodara“ (p. 39). Vadovaujantis šiais principais bendrosios paslaugų proceso dedamosios galėtų būti aprašomos taip:

1. *Žmonės* sudaro didžiąją dalį paslaugų sektoriaus potencialo. Paslaugų procesų kūrime dėmesys turi būti skiriamas organizacijų personalui ir paslaugų vartotojams vienu metu (p. 39). Kadangi paslaugą vienu metu kuria ir jos teikėjas, ir vartotojas žmogiškojo faktoriaus vaidmuo yra ypatingai svarbus;
2. *Vadybos metodai*. Tinkamos sąlygos darbuotojų kūrybiškumui skatinti, komandinio darbo organizavimas ir darbuotojų motyvacija yra paslaugų įmonės procesų dalis (p. 40 – 41);
3. *Pinigai*. Paslaugų sektoriui didelę įtaką turi visuomenės ekonominis išsivystymas, kadangi vartotojai moka už vienas paslaugas pagal tai, kiek uždirba teikdami kitas (vis daugiau darbuotojų dirba paslaugų sektoriuje). Pinigų aspektas iš procesinės pusės gali būti suvokiamas, kaip įmonės resursai, reikalingi proceso diegimui ir kaštai, kurie gali būti skirti proceso gerinimui;

4. *Mašinos ir įrenginiai* kaip fizinis paslaugų teikimo pagrindas yra svarbūs ne tik aukštesnio darbo našumo požiūriu, bet ir galimybėmis prisivilioti vartotojus. Išskirtiniai ir naujovėmis pagrįsti paslaugų pasiūlymai traukia vartotojus. Paslaugų gerinimo procese mašinos ir įrenginiai yra svarbi sudėtinė viso proceso dalis. Šiai sričiai gali būti priskiriama ir IT sistemos;
5. *Medžiagų problema*. Lietuvos paslaugų sektoriuje nėra aktuali medžiagų trūkumo problema, kadangi galima teikti aukščiausios klasės paslaugas naudojant pigias žaliavas. Be to, Lietuvoje išteklių nėra taip išseikvoti kaip Vakarų šalyse, pvz., oras kaimo turizmo sodybose yra grynesnis nei Vokietijoje, todėl Lietuvoje sulaukiama nemažai turistų iš V. Europos.
6. *Paslaugų sektoriaus valdymas* Lietuvoje yra pakankamai sėkmingas, kadangi didelė dalis žmonių yra įgiję aukštąjį išsilavinimą. Jų žinios ir kompetencija leidžia plėtoti paslaugų sektorių ir gerinti kiekvienos paslaugos teikimo procesą;
7. *Rinkodara*. Paslaugų sferoje rinkodaros priemonės yra skirtingos ir lanksčios, nors remiasi bendruoju rinkodaros kompleksu: paslauga, pozicionavimu, kainodara, rėmimu. Svarbu numatyti vartotojų elgseną (p. 45). Rinkodaros sprendimai yra susiję su paslaugų gerinimo procesu, nuo to priklauso kokia linkme organizuojamas visas paslaugos teikimo procesas.

Kiekviena paslauga turi savitą teikimo procesą, kurį sąlygoja paslaugų savybės (Bagdonienė, Hopenienė, 2009), ypač heterogeniškumas ir kliento dalyvavimas paslaugos teikime. Kaip teigia Ch. Storey ir K. B. Kahn (2012), priklausomai nuo paslaugos tipo galima nuspėti koks bus procesas ir kaip jis bus gerinamas. Anot jų, kai kurios paslaugos, tokios kaip bankininkystė ir telekomunikacijos, yra standartizuotos ir priklausančios nuo technologijų, todėl turi būti skiriamas didelis dėmesys naujų sistemų diegimui, procedūrų supaprastinimui ir spartinimui (Ch. Storey ir K. B. Kahn, 2012). Kitos paslaugos (pvz., viešbučių ir restoranų versle) yra heterogeniškesnės ir apima tarpasmenines sąveikas, kurios daro juos labiau priklausančius nuo žinių, išreikštų nuo asmens asmeniui, todėl šiuo atveju svarbiau tobulinti asmeninius įgūdžius bei skatinti žinių pritaikymą.

Kadangi paslaugos teikimo procesas yra neatsiejamas nuo kliento ir paslaugos teikėjo, galima skirti du *paslaugų procesų tipus* (Bagdonienė, Hopenienė, 2009):

- *Pagal darbo intensyvumo laispyjį*. Jei teikiant paslaugą vyrauja žmogaus žinios ir įgūdžiai, tuomet paslaugų procese daug dėmesio skiriama personalo vadybai. Jei vyrauja technologija, tai paslaugų organizacijoje dėmesys bus skiriamas investicijų politikai, finansų valdymui;
- *Pagal vartotojų ir teikėjų sąveiką*. Jeigu sąveika stipri, paslaugų procese akcentuojama kontaktinio personalo kompetencija. Klientas visuomet pageidauja gauti kokybišką

paslaugą, kuri priklauso nuo to, ar klientas tiesiogiai dalyvauja paslaugos teikimo procese, ar dalinai. Pridurtina, kad siekiant išlaikyti paslaugos kokybę, kurią vertina vartotojas, spartinti procesą kokybės sąskaita būtų netikslinga, todėl paslaugos teikimo procesas gali būti laikomas jautriąja organizacijos vieta arba balansu tarp spartaus ir daugiau pajamų generuojančio proceso ir kokybiško, tačiau lėtesnio proceso.

*Pagal tai paslaugų procesų gerinimo tipai yra:*

- *Procesas, orientuotas į žmogiškuosius išteklius,*
- *Procesas, orientuotas į technologinius sprendimus.*

Aprašant paslaugų procesą, tikslinga skirti *vidinius bei išorinius proceso elementus*. Vidiniai procesai – tai paslaugas teikiančios įmonės veiklos efektyvinimas, procedūrų peržiūra, darbuotojų kvalifikacijos kėlimas, naujų technologijų integravimas į kasdienę veiklą ir kt. Išoriniai procesai – tai įmonės veikla, orientuota į klientą: paslaugų kokybės gerinimas, pardavimo kainos nustatymas, rėmimas, reklama, paslaugų tinklo plėtra ir kt.

Paslaugos teikimo procese gali būti išskiriamos dvi zonos (R. Ivanauskas, 2007):

- Kontakto zona (angl. *front-office*) – paslaugų organizacijos dalis, kurioje veikla vyksta dalyvaujant arba stebint klientui.
- Tarnybinė zona (angl. *back-office*) – klientams nematoma paslaugų organizacijos dalis, kurios pagrindinė paskirtis – pagalba kontakto zonos personalui ir organizacijos procesų palaikymas.

Kontakto zona yra svarbi ir turi būti itin kruopščiai stebima, kadangi paslaugos gavėjas yra subjektyvus ir vertina kiekvieną aspektą: paslaugos teikimo vietą, įrangą, personalo darbą, atliekamų veiksmų eiliškumą ir pan. L. Šalkauskienė, L. Žalys ir I. Žalienė (2006) pabrėžia žmogiškojo faktoriaus, kliento dalyvavimo teikiant paslaugą svarbą paslaugų teikimo procese, todėl galutinis paslaugos rezultatas nėra aiškiai apibrėžiamas. Kontakto zona gali būti atspindys tarnybinėje zonoje gautų rezultatų, todėl svarbu, kad šioje zonoje vyktų sklandus procesas.

Kadangi paslaugos gavėjas tarnybinėje zonoje nedalyvauja, galima daryti prielaidą, kad ši zona yra labiau standartizuota nei kontakto zona. Tai siejama su efektyvesniu procesu. Tarnybinėje zonoje finansinio sektoriaus įmonėse darbuotojų yra daugiau, nei kontakto zonoje. J. Dias, D. Patnaik ir kt. (2012) teigimu, finansinio sektoriaus įmonių, ypač bankų, veikloje stengiamasi šią zoną automatizuoti, siekiant kuo didesnio efektyvumo ir geresnio klientų aptarnavimo. Šie autoriai išskiria procesų supaprastinimą, kaip vieną iš principų, leidžiančių sėkmingiau plėtoti finansinių paslaugų teikimą. Procesų supaprastinimas siejamas su IT sistemų plėtra ir didesniu automatizavimu.

L. Bagdonienė ir R. Hopenienė (2009) išskiria 4 paslaugų procesų tipus:

- *Paslaugų gamykla:* paslaugos standartizuotos, todėl vartotojo ir paslaugų teikėjo santykiai nedažni ir silpni, retos naujovės, darbo intensyvumas nedidelis. Daugiausia



darbo atliekama tarnybinėje zonoje. Šiam tipui gali būti priskiriamos viešbučių, kino teatrų, aviakompanijų teikiamos paslaugos. Paslaugų proceso gerinimas orientuotas į procedūrų standartizavimą ir personalo specializaciją.

- *Paslaugų dirbtuvė*: darbo intensyvumas mažas, tačiau stiprūs paslaugų teikėjo ir kliento santykiai, didelė paslaugų pasiūla. Aiškiai išskiriamos funkcijos tarp kontaktinės ir tarnybinės zonos personalo. Šiam tipui gali būti priskiriamos automobilių ar buitinės technikos taisyklos, specializuotos ligoninės. Paslaugų proceso gerinimas orientuotas į sklandžią šių dviejų zonų personalo sąveiką.
- *Masinės paslaugos*: intensyvus darbas ir nestiprūs paslaugų teikėjo ir kliento santykiai, paslaugos standartizuotos. Šiam tipui gali būti priskiriamos prekybos įmonės, mokyklos universitetai, bankai, lizingo bendrovės. Paslaugų proceso gerinimas orientuotas į paslaugų standartizavimą, diegiant informacines technologijas.
- *Profesionalios paslaugos*: paslaugos individualizuotos, labai stiprūs vartotojo ir paslaugos teikėjo santykiai. Vartotojas yra paslaugos teikimo proceso dalyvis. Šiam tipui gali būti priskiriamos architektų, juristų, IT specialistų įmonės. Paslaugų proceso gerinimas orientuotas į santykių tarp kliento ir paslaugos teikėjo puoselėjimą, darbuotoją kvalifikaciją.

Vis tik paslaugos teikimo procesas ir jo gerinimas turi apimti visumą. Anot V. Sūdžiaus (2011), tai daro įtaką tam tikros paslaugos charakteristikos: „kokybė ir savybės, paslaugų teikėjo atsakomybė, profesionalumas, požiūris ir palankumas, interjero stilius, aptarnaujančio personalo uniforma, aptarnavimo patikimumas ir saugumas, naudojimo efektyvumas, kaina, kiti kokybiniai ir kiekybiniai ypatumai“ (p. 164).

Paslaugų teikimo proceso gerinimas organizacijose yra dvikryptis: orientuojamas į technologijas arba žmogiškuosius išteklius. Vis tik atsižvelgiant į paslaugos specifiką, jis gali būti orientuojamas daugiau į vieną kryptį negu į kitą.

## **2.2. Paslaugų proceso projektavimo ir analizės metodai**

Paslaugų teikimo procesui sukurti ar gerinti naudojamas projektavimas. Anot L. Bagdonienės ir R. Hopenienės (2009), kurios remiasi Damoulin ir Vignon, paslaugų teikimo proceso projektavimas vyksta dviem etapais: atsižvelgiant į paslaugos tipą – standartizuota ar individualizuota, ir atsižvelgiant į kontaktus su vartotojais. Tuomet išskiriamos tokios *paslaugų proceso charakteristikos*:

1. Organizacinės (kur bus teikiamos paslaugos, kokios operacijos bus atliekamos kontaktinėje, o kokios tarnybinėje zonose);

2. Paslaugų teikimo operacijų sekos (detalizuojamos paslaugų procedūros, numatomos vartotojo funkcijos);
3. Personalo (numatoma kiek ir kokios kompetencijos darbuotojų reikės konkrečioms procedūroms atlikti);
4. Patalpų išplanavimo ir įrangos išdėstymo;
5. Kontrolės (nustatomos klaidos ir tobulintinos paslaugų teikimo proceso sritys) (Bagdonienė, Hopenienė, p. 250).

Projektuojant paslaugų teikimo procesą, procedūros išskaidomos į atskirus etapus. Kiekviename etape aprašomi atliekami veiksmai, kuriais remiantis vyksta visas procesas.

**Paslaugų teikimo proceso analizės metodai.** Modelis - tai grafinė ir lengva komunikacija tarp vartotojų ir paslaugų teikėjų. H. W. Kim ir Y. G. Kim (2001) išskiria pagrindinius reikalavimus modeliuojant paslaugų teikimo procesą - kadangi paslaugų procesas gerinamas siekiant tobulinti pačią paslaugą dėl kliento pasitenkinimo ir naudos paslaugos teikėjui, visų pirma orientacija turi būti nukreipta į kliento patogumą, o modelis turi būti kuriamas iš kliento pozicijos. Taip pat svarbu skatinti vidinį bendradarbiavimą tarp paslaugą teikiančių darbuotojų.

L. Bagdonienė ir R. Hopenienė (2009) išskiria du projektavimo metodus: remiantis L. Shostack - paslaugų kopijas (ang. *service blueprint*) ir remiantis J. Kingman-Brundage - paslaugų žemėlapius (ang. *service map*):

- *Paslaugų kopijos metodu* skiriamos dvi linijos: matomumo linija, kuri skiria operacijas matomas vartotojui nuo nematomų. M. J. Bitner, A. L. Ostrom, F.N. Morgan (2008) išskiria 5 komponentus, iš kurių susideda paslaugų kopijų metodas:
  - 1) Klientų veiksmai;
  - 2) Veiksmai, atliekami kontakto zonoje,
  - 3) Veiksmai atliekami nematomoje zonoje;
  - 4) Paramos procesai;
  - 5) Daiktiniai įrodymai.

H. W. Kim ir Y. G. Kim (2001) paslaugų kopijų metodo privalumu įvardija tai, kad šis metodas vaiduoja sąveiką tarp kliento ir personalo bei padeda rasti tašus, kur reiktų tobulinti klientų aptarnavimą.

- *Paslaugų žemėlapis* padeda nustatyti visus galimus paslaugos teikimo atvejus ir „išryškina 4 dalyvių grupes: vartotojus, kontaktinį ir paramos personalą bei vadybininkus“ (Bagdonienė, Hopenienė, 2009, p. 254). Paslaugų žemėlapis yra naudingas tuo, kad įmonė jį nubrėžusi, planuojant savo paslaugos teikimą, gali matyti visus galimus vartotojo kelio nukrypimus.

H. W. Kim ir Y. G. Kim (2001), remiantis Congram ir Epelman, aprašant paslaugų procesą naudojami *struktūrizuotos analizės ir projektavimo metodu* (ang. SGST). Pagal šį metodą paslauga galima analizuoti iš keturių perspektyvų:

- 1) Kokia veikla šiuo metu vykdoma?
- 2) Kas yra transformuojama ir į ką (ang. *inputs and outputs*)?
- 3) Kas kontroliuoja arba apriboja veiklą (kontrolė)?
- 4) Kas atlieka rutininę veiklą (mechanizmas arba automatizuotas procesas)?

Aprašyti modeliai akcentuoja skirtingas perspektyvas, tačiau H. W. Kim ir Y. G. Kim (2001) nuomone, *dinaminis paslaugų proceso modeliavimas* galėtų būti geresnis. Pagal šį modelį paslaugų procese jie išskiria įvykio, proceso eigos, laukimo ir srauto stadijas, kuriose dalyvauja klientas. Įvykis – tai faktas, kai klientas nusprendžia pasinaudoti paslauga. Klientą autoriai apibrėžia, kaip vidinį (vieno skyriaus darbuotojas nukreipia užduotį kitam, už konkretų veiksmą atsakingam darbuotojui) ar išorinį paslaugų naudotoją. Proceso eiga – tai veiksmai, atliekami konstruojant paslaugą nuo įvykio, t.y. sprendimo naudotis paslaugomis, iki jų realaus pateikimo. Išorinis klientas šiame procese nedalyvauja, nes visos procedūros atliekamos tarnybinėje zonoje tarp vidinių organizacijos klientų. Laukimas – tai laikas, per kurį išorinis klientas tikisi gauti paslaugą. Srautas – tai paslaugos teikimas išoriniam klientui. Šis modelis leidžia įvertinti paslaugos teikimo procesą tiek iš išorinių klientų perspektyvos, tiek iš vidinių organizacijos procesų.

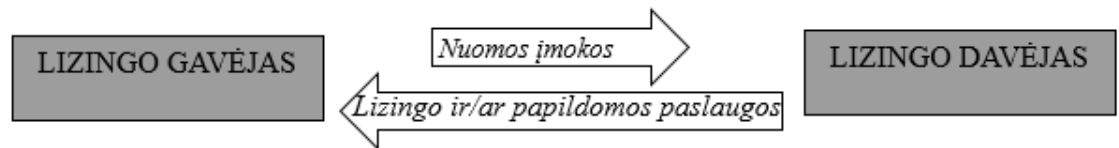
Paslaugų proceso projektavimas yra svarbus organizacijai įvertinant tobulintinas proceso sritis. Aprašyti modeliai akcentuoja skirtingas proceso gerinimo sritis, todėl kiekvienai organizacijai reikia nuspręsti, kurį modelį rinktis arba pritaikyti kelių modelių sintezės analizės metodus.

### 2.3. Lizingo paslaugų proceso etapai

Lizingo procesas – tai lizingo veiksmų, atliekamų tam tikru metu, visuma. Bendrasis lizingo paslaugos teikimo procesas vyksta nuo sutarties sudarymo pradžios iki jos pabaigos. Modeliuojant lizingo procesą, buvo pasirinkta ir naudojama H. W. Kim ir Y. G. Kim dinaminis paslaugų proceso modeliavimo metodu (2001). Pagal tai lizingo procesas gali būti suskirstomas į 3 etapus:

1. **Lizingo sutarties sudarymas ir turto perdavimas naudojimui.** Iki sutarties sudarymo pereinama per įvykio, proceso eigos, laukimo ir srauto stadijas, kurias išskyrė H. W. Kim ir Y. G. Kim (2001). Klientui išsirinkus turtą ir nusprendus jį finansuoti lizingo būdu, kreipiamasi į lizingo bendrovę. Proceso eigos stadijoje lizingo kompanijos darbuotojai atlieka reikiamas procedūras: išanalizuoja kliento paraišką, apskaičiuoja kainodarą ir pateikia pasiūlymą. Tuo pat metu klientas laukia. Svarbu procesą atlikti kaip įmanoma greičiau, kad klientas nelauktų per ilgai. Srauto stadijoje sudaroma lizingo sutartis ir turtas perduodamas naudojimui;

2. **Lizingo proceso eiga** (žr. 3 pav.). Lizingo gavėjas naudojasi Turtu ir moka už paslaugas teikimą įmokas Lizingo davėjui, o iškilus klausimams dėl paslaugos teikimo konsultuojasi su atsakingu asmeniu. Jeigu lizingo gavėjas teikia papildomas paslaugas, sutarties eigoje bendradarbiaujama dažniau.

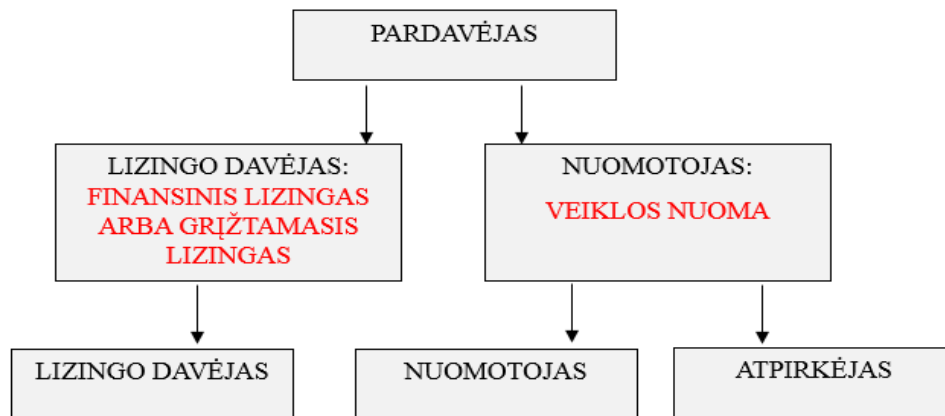


3 pav. **Lizingo proceso eiga**

Kadangi lizingas, kaip ir kitos finansinės paslaugos, gali būti priskiriamas prie profesionalių paslaugų, kurios yra mažiausiai apčiuopiamos, tačiau labiau priklauso nuo teikėjo profesionalumo ir patikimumo (V. Sūdžius, 2007), galima teigti, kad lizingo proceso eigoje lizingo davėjas turi įrodyti profesionalumą, kurio tikėjosi lizingo gavėjas pasirašydamas sutartį. Vadinasi, šių paslaugų teikėjai privalo būti dėmesingi ir formuoti su klientais ilgalaikiu bendradarbiavimu grįstus ryšius.

Papildomų paslaugų teikimas padeda išlaikyti ryšį tarp lizingo gavėjo ir lizingo davėjo, kadangi bendraujama dažniau. Jeigu lizingo paslauga teikiama be papildomų paslaugų, kontaktuojama tik tuomet, kai reikia išspręsti probleminį klausimą: laiku negauta sąskaita ar pradelstas mokėjimas. Galima teigti, plečiant finansinį produktą, teikiant papildomas paslaugas, lizingo proceso eigoje paslaugos teikėjo profesionalumą galima įrodyti lengviau.

3. **Lizingo sutarties pabaiga.** Veiklos nuomos atveju turtas grąžinamas savininkui. Finansinio arba grįžtamojo lizingo atveju lizingo gavėjas, sumokėjęs visas turto išpirkimo įmokas, tampa turto savininku, t.y. keičiama turto nuosavybė. Turto nuosavybės pokytis nuo lizingo sutarties sudarymo pradžios iki jos pabaigos keičiasi tris kartus (žr. 4 pav.).



4 pav. Nuosavybės pokytis per 3 lizingo sutarties etapus

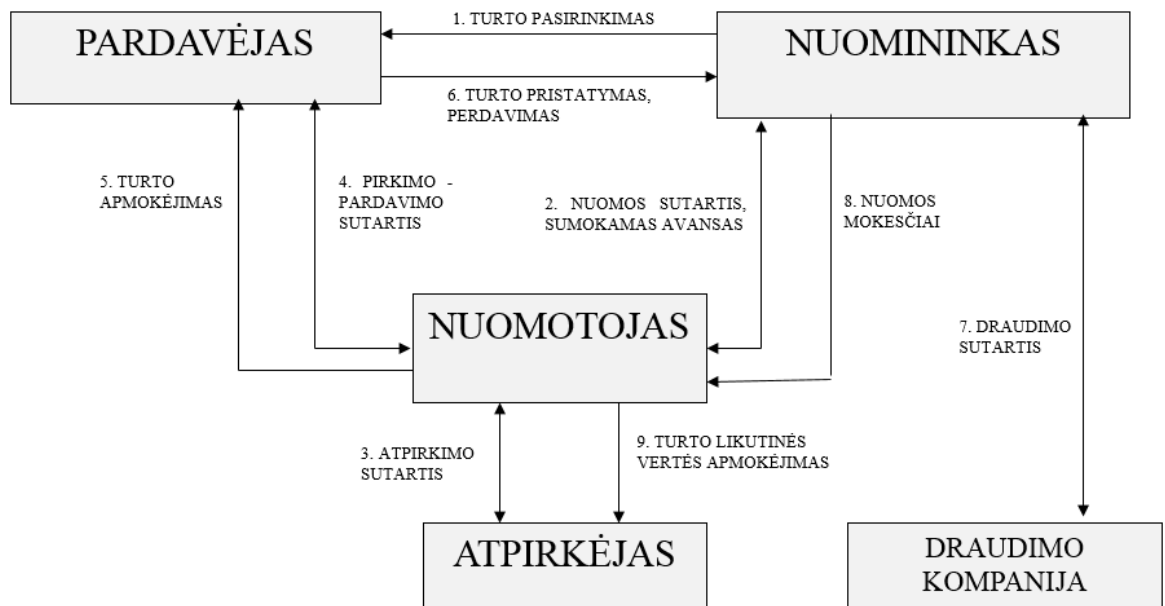
Trečiasis etapas yra svarbus tuo, kad įmonės pasinaudoję ir išbandę paslaugą priima sprendimą sudaryti arba nesudaryti naują lizingo sutartį. Tiekėjo profesionalumas teikiant paslaugą didina jo galimybes tolimesniam bendradarbiavimui.

Apibendrinant lizingo procesą galima teigti, kad pirmajame lizingo etape pasirašomos sutartys ir vyksta aktyviausias šalių bendravimas. Antrajame lizingo etape, kuomet teikiama paslauga, naudojamosi turtu ir mokamos įmokos, aktyvaus bendravimo ir paslaugos teikimo faktiškai nėra. Dėl to papildomų paslaugų teikimas prisideda prie tiekėjo galimybių įrodyti savo profesionalumą. Trečiajame lizingo etape, vykstant nuosavybės perdavimui, lizingo paslaugos teikimas pasibaigia.

Lizingo procesas iš kliento pusės gali būti diferencijuojamas atsižvelgiant į jo rūšį: finansinio lizingo atveju proceso schema yra paprastesnė nei veiklos nuomos atveju (žr. 5 ir 6 pav.), kadangi veiklos nuomos atveju yra dar viena šalis – pasirašoma atpirkimo sutartis ir sutarties pabaigoje turtas parduodamas atpirkėjui.



5 pav. Lizingo proceso schema



6 pav. Veiklos nuomos proceso schema

5 ir 6 pav. vaizduojamose schemose galima įžvelgti privalumą – proceso modeliavimą iš kliento pozicijos. Vis tik lizingo procesas vyksta dviejose zonos: kontaktinėje ir tarnybinėje. Kadangi lizingo procesas, lyginant su kitų paslaugų procesu, buvo priskiriamas prie labiau standartizuotų, galima teigti, kad tarnybinėje zonoje dirba daugiau darbuotojų ir atliekama daugiau užduočių. Kaip išskyrė L.

Bagdonienė ir R. Hopenienė (2009) lizingą galima priskirti prie masinių paslaugų procesų tipo, kuomet vyrauja intensyvus darbas ir nestiprūs paslaugų teikėjo ir kliento santykiai, o paslaugos standartizuotos. Paslaugų proceso gerinimas orientuotas į paslaugų standartizavimą, diegiant informacines technologijas, tobulinant patį produktą. Atsiranda poreikis lizingo paslaugų proceso analizei iš vidinės organizacijos pozicijos.

Apibendrinant antroje dalyje aprašomą paslaugų teikimo procesą galima teigti, kad kiekviena paslauga turi tik jai būdingą procesą, kurį sąlygoja paslaugų savybės. Dėl to proceso gerinimas yra orientuotas į žmogiškuosius išteklius arba į technologinius sprendimus. Projektuojant paslaugų teikimo procesą, procedūros pagal atliekamus veiksmus išskaidomos į atskirus etapus. Mokslininkai išskiria *paslaugų kopijų metodą* su matomumo linija, kuri skiria operacijas matomas vartotojui nuo nematomų ir padeda rasti taškus, kur reiktų tobulinti klientų aptarnavimą. Aktualus *dinaminis paslaugų proceso modeliavimas* (H. W. Kim ir Y. G. Kim) išskiriant įvykio, proceso eigos, laukimo ir srauto stadijas, leidžia įvertinti paslaugos teikimo procesą tiek iš išorinių, tiek iš vidinių klientų perspektyvos, taip gerinant paslaugų teikimo procesus. Kita vertus, lizingo paslaugos yra priskiriamos prie masinių paslaugų procesų tipo, kuomet vyrauja intensyvus darbas ir nestiprūs paslaugų teikėjo ir kliento santykiai, o paslaugos yra standartizuotos. Šių paslaugų proceso gerinimas orientuotas į paslaugų standartizavimą, diegiant informacines technologijas, tobulinant patį produktą.

### 3. LIZINGO PASLAUGŲ PROCESO TYRIMAS: LENGVŪJŲ AUTOMOBILIŲ LIZINGO PASLAUGŲ ATVEJIS

Šiame darbe analizuojama lizingo paslaugos ir jų teikimo procesas juridiniams asmenims. Pirmoje darbo dalyje buvo aptarta lizingo paslaugos, jų samprata ir specifika. Antroje dalyje buvo analizuota paslaugų proceso gerinimo teorinės prieigos. Ši tema yra itin aktuali, kadangi, kiek žinoma, tokiu pjūviu lizingo paslaugos lietuvių mokslinėje literatūroje dar nebuvo aprašomos. Taip pat lizingo paslaugos yra paklausios juridinių asmenų tarpe.

Siekiant kuo išsamiau atskleisti šiame darbe keliamą tikslą ir lizingo paslaugų proceso gerinimo ypatumus, buvo pasirinkti du tyrimo metodai: „slaptojo pirkėjo“ tyrimas, analizuojant lizingo paslaugą iš jo gavėjo pozicijos, ir ekspertinis interviu, siekiant išsiaiškinti lizingo paslaugos ypatumus UAB X Lizingas. Tyrimo rezultatai pristatomi kituose šio darbo poskyriuose.

#### 3.1. Tyrimo metodologija

**Empirinio tyrimo tikslas** yra, pasitelkus „slaptojo pirkėjo“ ir ekspertinio interviu metodus, ištirti lizingo paslaugų procesą, lengvųjų automobilių lizingo paslaugų atveju.

**Tyrimo objektas** – lengvųjų automobilių lizingo procesas.

Tyrimas atliekamas kokybiniais mokslinių tyrimų metodais (nors „slaptojo pirkėjo“ tyrimas laikomas daugiau mišriu). Kokybinis tyrimas buvo pasirinktas dėl to, kad kiekybiškai ištirti lizingo procesą būtų keblu: informacijos rinkimas, „priėjimas“ prie lizingo bendrovių vidinių duomenų yra komplikotas. Kita vertus, kokybinis tyrimas yra išsamesnis ir kompleksiškesnis, todėl leidžia plačiau išanalizuoti tyrimo objektą.

**Tyrimo metodas:**

- *pusiau struktūruotas interviu su ekspertais* (šiame darbe ekspertais laikomi žmonės, kurie dirba UAB X lizingas);
- *„slaptojo pirkėjo“ tyrimo metodika* – pasitelkus atrinktus ir apmokytus anoniminius asmenis, atliekamas klientų aptarnavimo kokybės tyrimas ar siekiama gauti tam tikrą informaciją (Adomaitytė, 2006). Šio tyrimo metu klientai (slapti pirkėjai) imituoja apsilankymą klientų aptarnavimo vietose ir tiesiogiai dalyvauja paslaugos teikimo procese. Tuo pat metu vyksta iš anksto numatytų dalykų stebėjimas. Šiuo tyrimu paprastai nustatoma, kaip personalas elgiasi pagal iš anksto nustatytus standartus. Vėliau parengiama išsami ataskaita.

Šiam tyrimui pasitelkiama „slaptojo pirkėjo“ metodika ir skambinama į lizingo



kompanijas bendruoju telefonu. Šis metodas pasirinktas, siekiant išsiaiškinti lizingo produkto specifiką.

**Informantų atranka:**

- *Ekspertams* tirti buvo naudojama tikslinė atranka (žr. 5 lentelę). UAB X lizingas apklausiami skyrių vadovai, projektų vadovai, vadybininkė, tiesiogiai dalyvaujantys proceso gerinimo veikloje.

**5 lentelė. Ekspertų, dalyvavusių interviu, charakteristikos**

<b>Ekspertas</b>	<b>Lytis</b>	<b>Pareigos</b>	<b>Pagrindinės atsakomybės, funkcijos</b>
Ekspertas Nr. 1	Moteris	Lengvųjų automobilių lizingo skyriaus vadybininkė	Lizingo, veiklos nuomos, veiklos nuomos su paslaugomis pardavimas stambių verslo klientų departamento klientams
Ekspertas Nr. 2	Vyras	Lengvųjų automobilių lizingo skyriaus vadovas	Lengvųjų automobilių lizingo produktas, jo kūrimas, vystymas, platinimas darbuotojams
Ekspertas Nr. 3	Moteris	Projektų vadovė	Lizingo proceso optimizavimas, priežiūra, darbuotojų konsultavimas. Pačių taisyklių priežiūra, komunikavimas tinklui, tarnybinės zonos darbuotojams.
Ekspertas Nr. 4	Vyras	Klientų aptarnavimo skyriaus vadovas	Lengvųjų automobilių lizingo papildomų paslaugų teikimo kokybės užtikrinimas. Automobilių parko priežiūros proceso organizavimas, sąlygų su partneriais dėl didesnių nuolaidų derinimas, bendradarbiavimas su atpirkėjais.
Ekspertas Nr. 5	Vyras	Pardavimų valdymo ir palaikymo skyriaus vadovas	Lengvųjų automobilių lizingo procesų derinimas/vienodinimas Pabaltijo lygiu, skaičiuoklių tobulinimas ir vadybininko darbui reikalingų programų ar procesų pritaikymas.

„Slaptojo pirkėjo“ tyrime buvo atrinktos 7 daugiausiai lengvųjų automobilių lizingo sutarčių sudariusios bendrovės per 2013 m.: SEB, tel. 19222, Swedbank lizingas, tel. 1884, Nordea lizingas, tel. 1554, DNB lizingas, tel. 1608, Danske Bank Lizingas, tel. 1636, Šiaulių banko lizingas, tel. (8700) 55055, ALD Automotive, tel. +370 5 247 77 68. Skambinant buvo prisistatoma: UAB Eres Optimus pirkimų skyriaus vadovė, besidominti automobilio pirkimu lizingo būdu.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Analizuojant lizingo produkto dedamąsias įvertinti lengvųjų automobilių lizingo produkto specifiką;
2. Nustatyti kokios Lietuvoje teikiamų lengvųjų automobilių lizingo pagrindinės ir kokios papildomos paslaugos bei įvertinti jų įtaką lizingo paslaugų proceso gerinimui;
3. Išanalizuoti lengvųjų automobilių lizingo proceso etapus ir jo ypatybes UAB X lizingas;
4. Sukurti UAB X lizingas teikiamų lengvųjų automobilių lizingo paslaugų modelį;
5. Identifikuoti lengvųjų automobilių lizingo proceso gerinimo gaires.

Tyrimas buvo atliekamas 2014 m. sausio - kovo mėnesiais.

### Tyrimo prielaidos:

1. Lengvųjų automobilių lizingo produktas standartizuotas: lizingo bendrovės Lietuvoje gali pasiūlyti panašias lizingo paslaugas;
2. Lengvųjų automobilių lizingo paslaugų procesas yra sudėtingas, todėl turi būti analizuojamas dviem pjūviais: iš kliento pozicijos ir iš vidinių organizacijos procedūrų pusės.

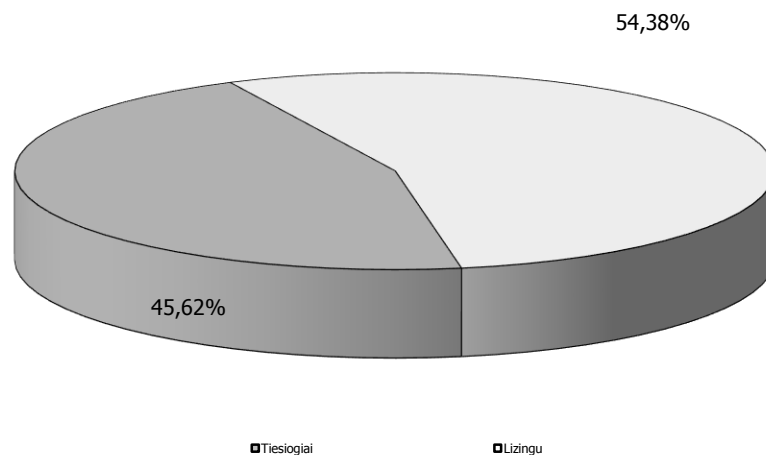
*„Slaptojo pirkėjo“ tyrimo duomenys pateikiami prieduose (priedas Nr. 1).*

*Ekspertinio interviu klausimų gairės pateikiamos darbo prieduose (priedas Nr. 2)*

*Transkribuoti interviu su ekspertais pateikiami darbo prieduose (priedas Nr. 3)*

### 3.2. Lietuvos lengvųjų automobilių lizingo paslaugų produkto tyrimo analizė

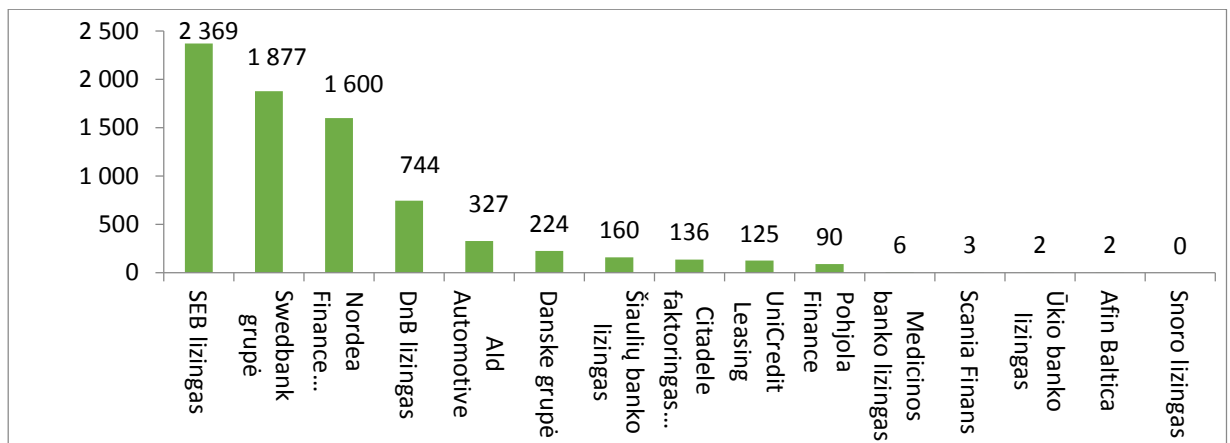
Analizuojant automobilių lizingo paslaugų teikimą, tikslinga apžvelgti lizingo skvarbą. Visų pirma, išanalizavus naujų lengvųjų automobilių pardavimų/registravimo rinkos duomenis 2013 m. jie palyginami su pirkimu tiesiogiai. Kaip galima matyti 7 pav., Lietuvoje daugiau nei pusė naujų lengvųjų automobilių perkami lizingo būdu, o tai parodo, kad lengvųjų automobilių lizingo rinka nėra maža.



**Šaltinis:** Sudaryta pagal DataCenter (transporto priemonių bei su jomis susijusių paslaugų statistikos ir rinkos tyrimų bei analizės įmonė) duomenis, 2013 m.

7 pav. Lietuvos naujų lengvųjų automobilių rinka, 2013 m.

„Slaptojo pirkėjo“ tyrime buvo atrinktos 7 daugiausiai lengvųjų automobilių lizingo sutarčių sudariusios bendrovės per 2013 m. Kaip matome 8 pav. 2013 m. Lietuvoje automobilius lizingavo 14 įmonių (2012 m. buvo 15 įmonių). Didžiausią rinkos dalį užima didžiausių bankų dukterinės įmonės: SEB lizingas, Swedbank grupė (Swedbank lizingas, UAB (lizingo paslaugos) ir Swedbank autoparko valdymas, UAB (veiklos nuoma su paslaugomis)) ir Nordea Finance Lithuania. Pastebėta, kad 5 vietoje pagal lengvųjų automobilių registravimą pagal lizingus 2013 m. yra veiklos nuomą su paslaugomis siūlanti bendrovė ALD Automotive. Kitos lizingo rūšies - finansinio lizingo – paslaugų ši įmonė neteikia.



**Šaltinis:** Sudaryta pagal DataCenter (transporto priemonių bei su jomis susijusių paslaugų statistikos ir rinkos tyrimų bei analizės įmonė) duomenis, 2013 m.

#### 8 pav. Lietuvos naujų lengvųjų automobilių pardavimas pagal lizingus, 2013 m.

6 lentelėje „Naujų lengvųjų automobilių pardavimai/registravimas pagal lizingus, 2013 m.“ galima pastebėti pokyčius. Lyginant su 2012 m. 5 lengvųjų automobilių lizingo paslaugas teikiančių įmonių lyderių padėtis rinkoje nesikeitė ir dar labiau sustiprėjo, kadangi pokytis teigiamas. Eksperto teigimu „Lietuvoj ta lizingo koncentracija gana didelė - 3 lizingo kompanijos užima 80 procentų visos rinkos“ (E Nr. 2).

**6 lentelė. Naujų lengvųjų automobilių registravimas pagal lizingus, 2013 m.**

Nr.	Lizingo įmonė	2013 m.	Rinkos dalis	2012 m.	Rinkos dalis	Pokytis 2013 vs 2012 m.
1	SEB lizingas	2 369	30,91%	2 273	31,57%	4,22%
2	Swedbank grupė	1 877	24,49%	1 745	24,24%	7,56%
3	Nordea Finance Lithuania	1 600	20,87%	1 447	20,10%	10,57%
4	DnB lizingas	744	9,71%	517	7,18%	43,91%

6 lentelės tęsinys kitame puslapyje

6 lentelės tęsinys

5	Ald Automotive	327	4,27%	306	4,25%	6,86%
6	Danske grupė	224	2,92%	323	4,49%	-30,65%
7	Šiaulių banko lizingas	160	2,09%	193	2,68%	-17,10%
8	Citadele faktoringas ir lizingas	136	1,77%	87	1,21%	56,32%
9	UniCredit Leasing	125	1,63%	133	1,85%	-6,02%
10	Pohjola Finance	90	1,17%	136	1,89%	-33,82%
11	Medicinos banko lizingas	6	0,08%	5	0,07%	20,00%
12	Scania Finans	3	0,04%	3	0,04%	-
13	Ūkio banko lizingas	2	0,03%	18	0,25%	-88,89%
14	Afin Baltica	2	0,03%	8	0,11%	-75,00%
15	Snoro lizingas	0	0,00%	6	0,08%	-100,00%
	Iš viso:	7 665	100,00%	7 200	100,00%	6,46%

Šaltinis: Parengta pagal DataCenter (transporto priemonių bei su jomis susijusių paslaugų statistikos ir rinkos tyrimų bei analizės įmonė) duomenis, 2013 m.

Lengvųjų automobilių lizingo produktas standartizuotas: lizingo bendrovės Lietuvoje gali pasiūlyti panašias lizingo paslaugas, todėl tikslinga įvertinti lengvųjų automobilių lizingo produkto specifiką.

Lizingo bendrovės finansuoja automobilius, kurie gali būti nauji arba naudoti. Remiantis UAB X lizingas duomenimis ir „slaptojo pirkėjo“ tyrimo rezultatais, galima išskirti pagrindinius lizingo paslaugos produkto aspektus:

- **Minimali pirmoji įmoka.** Ji yra nustatoma remiantis rinkos klasifikacija, pagal kurią automobiliai skirstomi į tris sektorius – masinį, prestižinį ir komercinį (žr. 7 lent.). Atsižvelgiant į automobilio klasę ir galimybę jį realizuoti rinkoje nustatoma užstato suma: kuo automobilis populiariesnis ir lengviau realizuojamas rinkoje, tuo mažesnė pradinė įmoka. Taip pat vertinama kliento finansinė padėtis, mokumas ir kiti aspektai, todėl galimos išimties, tačiau galima teigti, kad masinio sektoriaus automobiliams būtų taikoma mažiausia pradinė įmoka.

7 lentelė. Automobilių rinkos klasifikacija

Masinis sektorius:	A. Mini automobiliai	B1. Maži automobiliai	C1. Kompaktiniai automobiliai
	DE1. Vidutiniai ir dideli automobiliai	I1. Maži visureigiai	I2a. Vidutiniai visureigiai

7 lentelės tęsinys kitame puslapyje

7 lentelės tęsinys

	I3a. Dideli visureigiai	J1. Maži vienatūriai	J2. Daugiatiksliai vienatūriai
	J3. Vidutiniai vienatūriai	J4. Dideli vienatūriai	
<b>Prestižinis sektorius:</b>	BC2. Prestižiniai maži ir kompaktiniai	D2. Prestižiniai vidutiniai automobiliai	E2. Prestižiniai dideli automobiliai
	F. Rerezentaciniai automobiliai	G&H. Kupė, kabrioletai ir roadsteriai	I2b. Prestižiniai vidutiniai visureigiai
	I3b. Prestižiniai dideli visureigiai		
<b>Komercinis sektorius:</b>	K1. Mikro ir maži furgonai	K2. Pikapai	K3. Vidutiniai ir dideli furgonai

Šaltinis: Parengta pagal Autotyrimai (transporto priemonių bei su jomis susijusių paslaugų statistikos ir rinkos tyrimų bei analizės įmonė) kalsifikaciją, 2014 m.

- **Sutarties sudarymo mokestis.** Jis nustatomas remiantis vidiniais įkainiais, dažniausiai išreiškiamas procentine dalimi nuo Turto kainos arba fiksuojama tiksli suma.
- **Minimali finansuojama suma.** Automobilio kaina turi atitikti rinkos kainą (naudotų automobilių atvejis), tačiau kiekviena lizingo bendrovė nusistato tokią minimalią sumą, kuri yra jai priimtina pelningo finansavimo sąlyga.
- **Palūkanos.** Jos nustatomos atsižvelgiant į kliento kredito istoriją, mokumą, analizuojant finansinius įmonės rodiklius ir kt.
- **Maksimalus finansavimo laikotarpis.** Naujų automobilių finansavimo atveju atsižvelgiama į lizingo rūšį (finansinis lizingas, veiklos nuoma ar grįžtamasis lizingas) ir nustatomas maksimalus laikotarpis, per kurį Turtas bus nudėvimas ar amortizuojamas. Naudotų automobilių finansavimo atveju nustatoma maksimali riba ir atsižvelgiama į tai, kokio amžiaus bus automobilis pasibaigus lizingo sutarčiai.
- **Maksimali likutinė vertė laikotarpio pabaigoje.** Atsižvelgiama į lizingo rūšį ir potencialią riziką. Veiklos nuomos atveju, kadangi automobilis bus grąžinamas atpirkėjui, likutinė vertė gali būti didesnė, nei lizingo atveju, kuomet klientas turės sumokėti likutinę vertę pats ir tik tada taps turto savininku.

Lizingo produkto gerinimas yra nuolat vykdoma lizingo įmonių proceso analizės sritis. Kiekviena įmonė pasirenka sau priimtinausią būdą: lyginamasi su konkurentais, atliekami užsakomieji rinkos tyrimai, paslaugų kokybę vertina Klientai.

Produkto aprašymai lizingo bendrovėse yra skirtingi, parengti remiantis ankstesne patirtimi akcentuojant tai įmonei svarbiausias produkto dedamąsias. UAB X lizingas lizingo produktas yra tiksliai aprašytas ir juo naudojasi darbuotojai, kurie parduoda šią paslaugą klientui. Kad suvaldyti turto riziką, naudojamos iš anksto parengtomis taisyklėmis: nustatoma su kokia pradine įmoka, koks turtas gali būti finansuojamas, ir kokia turi būti jo likutinė vertė sutarties pabaigoje. Taip pat yra apibrėžiama, iš ko turtas gali būti perkamas ir kas po nuomos laikotarpio jį gali atpirkti. Tai patvirtina ekspertas:

*Turi aprašyti, kas tas lengvasis automobilis, keliamoji galia iki 3,5 tonos, kas tas lizingo produktas. <...> padarai avansų ir likutinių verčių lenteles. Kiti dalykai eliminuojantys, suvaldantys turto riziką produkto aprašyme yra pardavėjas. <...> Taip, mes atfiltruojam pardavėjus pagal tam tikrus kriterijus, padarom mum priimtinių pardavėjų sąrašą, kurie mūsų nuomone apsaugo nuo to neleistino veiksmo, kažkokios apgavystės. <...> aš galiu aprašyti produkto aprašyme kam pardavinėt. Juridinis asmuo registruotas Lietuvos Respublikoj. Veikla turi būti ne trumpiau nei 6 mėnesiai, dar aibė kriterijų – reikia žiūrėt į produkto aprašymą <...> Į produkto aprašymą įdėta ne kliento, bet turto valdymo rizika. Kas gali skirtis kitur? tie patys avansai, likutinės vertės, dokumentai, tvarkos, kurios yra sudėtinė dalis produkto aprašymo. Pavyzdžiui, pas mus yra oficialių pardavėjų tvarka, pas kitus nėra. <...> atpirkėjų priimtimumo, limitų tvirtinimo tvarka, kiti galbūt tokios neturi (E Nr. 2).*

Lizingo paslaugas teikiančios įmonės siūlo skirtingas pradines įmokas, sutarties sudarymo mokesčius, palūkanų normas, likutines vertes ir kitas lizingo produkto dedamąsias. „Slaptojo pirkėjo“ tyrimo metu nustatyta, kad **minimali pradinė įmoka** 7 lizingo bendrovėse yra labai panaši:

*Kas buvo iš istorijos, tarkim 90-ieji metai, kai avansas būdavo 20 (procentų), laikotarpis 3 metai. Ir išimčių nebuvo. Kai mes padarėm avansą 15 procentų, o laikotarpį 5 metus, tai jau buvo kaip revoliucija. Bet nepraėjo nė mėnuo ar keli ir konkurentai padarė tą patį (E Nr. 2).*

*„Dideliems klientams veiklos nuomai su paslaugomis galima sakyti jokių pradinių įmokų netaikom. Jeigu lizingas, tai 10 proc. įmoka būtų gerai. Bet čia turbūt kiekviena lizingo bendrovė tai daro“ (E Nr. 5).*

Pastebėta, kad tos įmonės, kurios 2013 m. IV ketvirtį registravo daugiausia automobilių (SEB, Swedbank grupė ir Nordea) gali pasiūlyti mažesnę pradinę įmoką, nei kiti, kurie dalijasi likusius 20 procentų rinkos. „Slaptojo pirkėjo“ tyrimo analizė parodė, kad rinkos lyderių minimali pirmoji įmoka svyruoja nuo 10 iki 20 procentų nuo turto kainos bei priklauso nuo Turto amžiaus ir klasės. Kitos lizingo bendrovės pirmajai įmokai reikalautų minimum 15 proc., o Danske Bank lizingas, UAB naudotus automobilius sutiktų finansuoti su 30 proc. avansu. Naudotus automobilius lizingo bendrovės siūlo finansuoti su didesne pradine įmoka, kadangi jų realizavimas kliento nemokumo atveju būtų sudėtingesnis. Išsamiausias atsakymas, kokia galima minimali pirmoji įmoka, buvo pateiktas „Swedbank lizingas“, UAB:

*„Priklauso nuo Turto amžiaus ir klasės: naujas vidutinės, kompaktinės klasės automobilis - 10 proc., naudotas - 15 proc. Visureigiai, limuzinai - 20 ir daugiau proc. Vertinama atsižvelgiant į Turto lvidumą“.*

Pradinė įmoka, aprašyta UAB X lizingas vidinėse tvarkose, yra nuo 10 proc., tačiau ji yra nustatoma atsižvelgiant į kliento finansinę padėtį, įmonės dydį ir leidžiama pritaikyti išimtis:

*„Bet individualiai svarstant klientą gali būti išimtys. Ne vieną atvejį žinom su 0 avansu. Sakyti, kad mes geriausi negalim, nes mažą klientą kiti tvirtina su tom sąlygom, kurias apsirašę, bet didesni fleetiniai klientai daromi su išimtim“ (E Nr. 2).*

Slaptojo pirkėjo tyrimo metu nustatyta, kad **sutarties sudarymo mokestis** 7 lizingo bendrovėse yra nustatomas skirtingai: vienoje bendrovėje tai įvardijama kaip procentas nuo turto kainos, kitose fiksuojama minimali suma, įvertinta litais ar eurai. Lyginant lizingo rinkos lyderių ir kitų lizingo bendrovių sutarties mokesčių įkainius, pastebėta atvirkštinė tendencija nei pradinės įmokos atveju - tos įmonės, kurios 2013 m. IV ketvirtį registravo daugiausia automobilių (SEB, Swedbank grupė ir Nordea) yra nusimatę taikyti didesnį sutarties mokestį, nei kiti, kurie dalijasi likusius 20 procentų rinkos. Taip pat rinkos lyderiai didesnį sutarties mokestį taiko naudotiems automobiliams finansuoti, o kiti neatsižvelgia į turto amžių.

Kad palyginti ir nustatyti, kurioje lizingo bendrovėje sutarties mokestis yra mažiausias, tikslinga įsivesti numatomą perkamo automobilio kainą (žr. 8 lentelę). Galima teigti, kad sutarties mokestis mažiausias Šiaulių banko lizinge arba ALD Automotive.

**8 lentelė. Lizingo bendrovių taikomas sutarties sudarymo mokestis**

Lizingo bendrovė	Koks taikomas sutarties mokestis?	Sutarties mokestis, kai naudotas automobilis kainuoja 50 000 Lt
<b>SEB, tel. 19222</b>	Naujas automobilis - 0.7 proc., naudotas - 1 proc. nuo Turto kainos.	500 Lt
<b>Swedbank lizingas, tel. 1884</b>	Naujas automobilis - 1 proc. nuo Turto kainos, minimum 300 Lt, naudotas automobilis - 1.5 proc., minimum 450 Lt.	750 Lt arba minimum 450 Lt
<b>Nordea lizingas, tel. 1554</b>	Nepriklausomai nuo Turto amžiaus apie 500 Lt. Jei kartu sudaroma Nordea siūloma draudimo sutartis, bendras sutarties mokestis - 350 Lt.	500 Lt
<b>DNB lizingas, tel. 1608</b>	Nepriklausomai nuo Turto amžiaus - 0.5 proc. nuo Turto kainos, bet ne mažiau 400 Lt.	400 Lt
<b>Danske Bank Lizingas, tel. 1636</b>	Nepriklausomai nuo Turto amžiaus - 1 proc. nuo Turto kainos, bet ne mažiau 500 Lt.	500 Lt
<b>Šiaulių banko lizingas, tel. (8700) 55055</b>	Nepriklausomai nuo Turto amžiaus - 0.7 proc. nuo Turto kainos.	350 Lt
<b>ALD Automotive, tel. +370 5 247 77 68</b>	~100 eurų nepriklausomai nuo Turto amžiaus.	350 Lt

Šaltinis: Parengta pagal slaptojo pirkėjo tyrimo metu gautus rezultatus

**Minimali finansuojama suma** lizingo bendrovėse svyruoja nuo 10 000 Lt iki 20 000 Lt, todėl ši lizingo produkto dalis nėra svarbi jo specifikos analizei. Per interviu, kalbant apie lizingo produktą, lizingo ekspertai minimalios finansuojamos sumos taip pat nepaminėjo.

Tą patį galima pasakyti apie **maksimalų lizingo paslaugų teikimo laikotarpį**. Remiantis „slaptojo pirkėjo“ tyrimo metu gautais duomenimis, maksimalus lizingo laikotarpis yra 7 metai, standartiškai – 5 metai. Per interviu, kalbant apie lizingo produktą, lizingo ekspertai maksimalaus

laikotarpio, kaip išskirtinio lizingo produkto elemento, neįvardijo.

**Palūkanos** gali būti laikomos subjektyviausia produkto specifikos dalimi, kadangi jos nustatomos remiantis ne tik turto klase ar amžiumi, sutarties sudarymo laikotarpiu, bet ir kliento finansine padėtimi: kuo geresnė įmonės finansinė būklė, tuo mažesnės palūkanos gali būti pasiūlytos lizingo paslaugoms. Remiantis „slaptojo pirkėjo“ tyrimo metu gautais duomenimis ir 2014 kovo 12 d. Euribor dydžiu (<http://fin.seb.lt/vbfin/interest/euriborGraph.fw>) 9 lentelėje pateikiamos 7 lizingo bendrovių siūlomos bendrosios palūkanos. Gauti duomenys parodo, kad mažiausios palūkanų normos gali būti taikomos Nordea lizinge, tačiau jos gali kisti iki 6 proc., todėl teigti, kad pigiausiai lizingo paslaugas siūlo Nordea lizingas, negalima.

**9 lentelė. Lizingo bendrovių taikomos palūkanų normos**

Lizingo bendrovė	Kokio dydžio palūkanos taikomos sudarant lizingo sutartį?	Bendra metinė fiksuotų palūkanų norma %*
<b>SEB, tel. 19222</b>	Priklausimai nuo Turto amžiaus: naujiems automobiliams: Euribor + 3-4 proc. marža, naudotiems - palūkanos didesnės. Priklauso nuo laikotarpio: kuo didesnis sudaromo lizingo laikotarpis tuo didesnės palūkanos.	Naujas automobilis: 0,405 + 3 = 3,404; Naudotas automobilis: 0,405 + 4 = 4,404;
<b>Swedbank lizingas, tel. 1884</b>	Priklausimai nuo Turto amžiaus: naujiems automobiliams - Euribor + 3 proc., dėvėtam - Euribor + 4 proc. marža. Nuo laikotarpio nepriklauso.	Naujas automobilis: 0,405 + 3 = 3,404; Naudotas automobilis: 0,405 + 4 = 4,404;
<b>Nordea lizingas, tel. 1554</b>	Priklausomai nuo Turto amžiaus ir Kliento finansinės padėties: nuo 2 iki 6 proc. Fiksuotos palūkanos.	Nuo 2
<b>DNB lizingas, tel. 1608</b>	Priklausomai nuo Turto amžiaus ir Kliento finansinės padėties: Euribor + 3 - 5 proc. Finansavimo laikotarpis įtakos neturi.	Naujas automobilis: 0,405 + 3 = 3,404; Naudotas automobilis: 0,405 + 5 = 5,404;
<b>Danske Bank Lizingas, tel. 1636</b>	Priklausomai nuo Turto amžiaus ir Kliento finansinės padėties: naudotam - Euribor + 3 - 5 proc., naujam - Euribor + 3 proc.	Naujas automobilis: 0,405 + 3 = 3,404; Naudotas automobilis: 0,405 + 5 = 5,404;
<b>Šiaulių banko lizingas, tel. (8700) 55055</b>	Priklausomai nuo finansavimo laikotarpio: naujam ir naudotam Turtui apie 5.5 proc. fiksuotos palūkanos iki 3 metų, virš 3 metų - 6 proc. fiksuotos palūkanos.	5,5
<b>ALD Automotive, tel. +370 5 247 77 68</b>	Palūkanos apie 4 - 5 proc. fiksuotos, nepriklausomai nuo finansuojamo laikotarpio ar Turto amžiaus.	4

\*netaikomi kiti bendras palūkanas įtakoiantys kiekvieno banko nustatomi vidiniai dydžiai (pvz., fiksicijos kaštai konkrečiam laikotarpiui).

Šaltinis: Parengta pagal slaptojo pirkėjo tyrimo metu gautus rezultatus

Ekspertai per interviu pabrėžė, kad palūkanos yra nustatomos remiantis vidinėmis skaičiuoklėmis, tvarkomis ir taisyklėmis, kurių pagalba vertinamas klientas, planuojams lizinguoti turtas ir paskaičiuojama paslaugos teikimo kaina. Palūkanų nustatymui gali būti išskiriama atskira proceso dalis,



kuri aprašoma vidiniuose reglamentuose.

**Maksimali likutinė vertė lizingo paslaugų teikimo laikotarpio pabaigoje** yra specifinė produkto dalis. Ji nustatoma atsižvelgiant į lizingo rūšį: veiklos nuomos atveju, kadangi automobilis bus grąžinamas atpirkėjui, likutinė vertė gali būti didesnė, nei lizingo atveju, kuomet klientas turės sumokėti likutinę vertę pats ir tik tada taps turto savininku:

*„Veiklos nuomos atveju yra atpirkėjai. Jeigu jie oficialūs, tai tiek, kiek duoda, tiek ir skaičiuojam. Dabar paskutinį kartą, kai skaičiavau, tai buvo, kad Golfui davė, net 56 proc. Tai čia jau plusas, nes įmonė, kuri nori nedidelių sąnaudų, tai kuo didesnė likutinė, tuo mažesnę įmoką kas mėnesį moka, o sutarties pabaigoj grąžina automobilį ir vėl ima naują. Su lizingu sudėtingiau, nes reikia žiūrėti pagal tvarkas. Hm.. Man atrodo, kad po 3 metų maximum 40 proc., po 4 - 30 proc. Bet čia jau bijau pameluot“ (E Nr. 1).*

„Slaptojo pirkėjo“ tyrimo metu nustatyta, kad maksimali likutinė vertė priklauso nuo lizingo laikotarpio – kuo jis ilgesnis, tuo likutinė vertė mažesnė. Nordea lizingas pateikia tokią informaciją apie likutines vertes:

*„Maksimali likutinė vertė po 3 m. - 40 proc., po 4 m. 30 proc., po 5 m. 20 proc. Gali būti pasirašoma atpirkimo sutartis su pardavėju iš sąrašo“.*

„Slaptojo pirkėjo“ tyrimo rezultatai parodo, kad 7 Lietuvos lizingo bendrovės gali pasiūlyti itin panašias minimalias finansuojamas sumas ir maksimalius finansavimo laikotarpius. Šiek tiek didesnis skirtumas yra tarp pradinės įmokos, sutarties mokesčio ir likutinės vertės. Vis tik sudėtingiausia pamatuoti palūkanų dydį, kuris kinta labiau atsižvelgiant į klientą ir kitus jų dydį lemiančius faktorius. Papildomos nuolaidos lizingo paslaugoms gali būti suteikiamos to paties banko klientams. Ekspertai patvirtino, kad esminių skirtumų tarp lizingo bendrovių siūlomų šių lizingo produkto elementų nėra.

Ekspertų nuomone, bendrovė teikianti lizingo paslaugas, negalėdama laisvai varijuoti, nes siūlo standartinį produktą, turi išsiskirti iš konkurentų kitais būdais. Pastebėta, kad teikiant **papildomas paslaugas** šalia lizingo, galima lizingo produktą padaryti išskirtinį. „Slaptojo pirkėjo“ tyrimo rezultatai parodė, kad populiariausia papildoma paslauga šalia lizingo yra **automobilio kasko draudimas**<sup>3</sup>. Jį teikia 5 iš 7 tyrime dalyvavusių lizingo bendrovių. Galima teigti, kad kasko draudimas lizingo klientams gali būti pasiūlytas palankesnėmis sąlygomis nei draudžiant automobilį kitur (pagal lizingo sutarties sąlygas kasko draudimas yra būtinas). Seb įvardija tokius kasko draudimo privalumus:

<sup>3</sup> **Transporto priemonių draudimas.** Lietuvoje galioja privalomasis vairuotojų civilinės atsakomybės draudimas ir transporto priemonės savininkas gali savanoriškai apdrausti savo nuosavybę kasko draudimu. Lizingo atveju lizingo davėjas perleidžia atsakomybę dėl automobilio draudimo lizingo davėjui, kuris privalo apdrausti automobiliu ir kasko draudimais.

*„Kasko galima įtraukti visam laikotarpiui. Draudžiant naują automobilį, draudimo kaina 2 metus nesikeičia nepriklausomai nuo draudiminių įvykių skaičiaus“.*

Taip pat 4 iš 7 lizingo bendrovių teigė, kad gali pasiūlyti **specialias akcijas su automobilių pardavėjais** ir padėti išsirinkti automobilį. Galima teigti, kad lizingo paslauga pradėdama teikti dar tuomet, kai nėra aiškus tikslus Turtas. „Slaptojo pirkėjo“ tyrimu metu buvo pastebėta, kad lizingo bendrovių konsultantai buvo linkę nukreipti į jų internetines svetaines, kad plačiau sužinoti apie akcijas su partneriais.

„Slaptojo pirkėjo“ tyrimo metu nustatyta, kad kelios lizingo bendrovės gali pasiūlyti **pilną automobilio priežiūrai reikalingą papildomų paslaugų paketą**. Ekspertai papildomų paslaugų teikimą įvardijo kaip vieną iš būdų gerinti lizingo paslaugų procesą ir galimybę sukurti daugiau pridėtinės vertės klientui. Jie paminėjo tokias papildomas paslaugas: automobilio techninė priežiūra, padangos, jų keitimas ir sandėliavimas, kreditinė kuro kortelė su nuolaida tam tikrose degalinėse, sąskaitų tvarkymas, automobilio plovimas, pakaitinio automobilio galimybė, kai lizinguojamas yra sugedęs, ir kita (E Nr. 1, E Nr. 2, E Nr. 4, E Nr. 5). Vis tik pastebėta, kad pilna automobilio priežiūra nėra plačiai paplitusi tarp lizingo bendrovių, todėl tai gali būti laikoma galimybe gerinti lizingo produktą. UAB X lizingas papildomos paslaugos yra prioritetinės:

*„tos papildomos paslaugos pas mus strateginiuose planuose yra TOP‘uose. Tai iš šitos pusės tai tikrai gaunasi kaip būdas gerinti lizingo produktą, o tuo pačiu ir procesą“ (E Nr. 4).*

Pridurtina, kad gerindama lizingo paslaugas UAB X lizingas siūlo naują, kuri dar nėra paplitusi – **iš anksto paskaičiuojami limitai lizingui**. 2 ekspertai paminėjo šiuos produkto, o kartu ir proceso, gerinimo aspektus, kuriančius pridėtinę vertę klientui:

*„Šiai dienai neturime galimybių išskirti patį produktą, tai sausai žiūrint, laikotarpis, avansas, palūkanos, sutarties mokestis, likutinė vertė, tai mes pradėjome eit per paslaugas ir žiūrėti, sukurti pridėti vertę klientui taip. Pačios paslaugos pateikimas vyksta anksčiau negu klientui reikia. Tarkim. Pasiūlyti jau paskaičiuotus lizingo limitus: pagal turimus duomenis, mes paskaičiavome, kad tu gali gauti tam tikrą sumą lizingu automobiliui įsigyti. <...> Aišku mes stengiamės būt lankstūs avansais, likutinėm vertėm, bet papildomai mes sakom, kad gausi pas mus papildomai paslaugas ar nuolaidas iš mūsų partnerių. Kol kas pagrindiniai yra tokie dalykai“ (E Nr. 2).*

*„...kiti neturi, o pas mus yra ruošama pre – calculatate ‘ai (angl. iš anksto apskaičiuoti). Pirksime daugelio įmonių finansines ataskaitas iš viešųjų registru ir atliksim skaičiavimus klientui. <...> Jisai mato interneto banke, kiek jis su savo galimybėmis gali pasiskolinti. Bus ir bendras limitas, ir tam tikri produktiniai limitai. Tai tikimės, kad šitas dalykas pasiteisins. Tai šito dalyko nei vienas konkurentas neturi. Tai turi pagreitinti, padaryti sklandesnę tą procesą“ (E Nr. 3).*

Orientacija į papildomas paslaugas, lizingo produkto gerinimas yra susijęs su vidinių bendrovės procesų keitimu. Tose lizingo kompanijose, kurios turi vidinius produkto specifiką aprašančius

dokumentus, produkto aprašymo keitimas gali reikšti ilgalaikį ir su daugeliu asmenų susijusį derybų procesą.

Apibendrinant analizuotus lizingo produkto elementus, galima teigti, kad lizingo paslaugų produktas yra standartizuotas. Tyrimo rezultatai parodė, kad didelių skirtumų tarp 7 lizingo bendrovių Lietuvoje produkto elementų nėra - pradinė įmoka, sutarties mokestis, palūkanos, maksimalus finansuojamas laikotarpis ir likutinė vertė ženkliai nesisikiria. Dėl šios priežasties lizingo bendrovės, norėdamos gerinti savo teikiamą produktą, turėtų orientuotis į lizingą su papildomomis paslaugomis. Populiariausia siūloma papildoma paslauga – automobilio draudimas. 3 iš 7 tirtų lizingo bendrovių gali pasiūlyti pilną su automobilio priežiūra susijusį papildomų paslaugų paketą. Ekspertai patvirtino, kad papildomų paslaugų teikimas šalia lizingo yra būdas gerinti lizingo paslaugų teikimo galimybes klientui bei didinti pardavimų apimtį ir gauti ekonominį pelną iš vidinės organizacijos pusės.

### **3.3. UAB X LIZINGAS teikiamų paslaugų proceso analizė**

Bendrasis lizingo procesas – lizingo veiksmų, atliekamų tam tikru metu, visuma. Galima teigti, kad lizinguojant automobilį pereinama per visus tris bendruosius lizingo etapus: visų pirma sudaroma lizingo sutartis ir perduodamas turtas, tuomet sutartyje apibrėžtą laikotarpį mokamos įmokos, o sutarties pabaigoje turtas grąžinamas lizingo davėjui arba lizingo gavėjas perima nuosavybę ir tampa turto savininku.

Šioje darbo dalyje, analizuojant ekspertinio interviu metodu gautus duomenis, siekiama išspręsti tris darbo uždavinius:

- Išanalizuoti lengvųjų automobilių lizingo proceso etapus ir jo ypatybes UAB X lizingas;
- Sukurti UAB X lizingas teikiamų lengvųjų automobilių lizingo paslaugų modelį;
- Identifikuoti lengvųjų automobilių lizingo proceso gerinimo gaires.

Priėjimas prie vidinių lizingo kompanijų duomenų yra itin kompliktuotas, todėl tiriamas vienos lizingo bendrovės, veikiančios Lietuvoje, - UAB X lizingas (įmonė nesutiko, kad tikrasis įmonės pavadinimas būtų atskleidžiamas) atvejis: lengvųjų automobilių lizingo paslaugų teikimo juridiniams asmenims procesas.

#### **Lengvųjų automobilių lizingo proceso charakteristikos**

Pagal paslaugų proceso charakteristikas, kurias išskiria L. Bagdonienė ir R. Hopenienė (2009), lengvųjų automobilių lizingo paslaugos gali būti skirstomos taip:

##### **1. Organizacinės charakteristikos:**

Lizingo paslaugos yra standartizuotos, todėl daugiau procedūrų atliekama tarnybinėje zonoje, o ne kontaktinėje. Kontaktinė zona yra biuro reprezentacinės erdvės, dažniausiai įsikūrusios banko patalpose. Tarnybinėje zonoje esanti įranga – tai kompiuteriai, telefonai, spausdintuvai ir kiti biuro reikmenys. Daugiausia procedūrų atliekama IT programų ir sistemų pagalba. Kaip teigia UAB X lizingas ekspertas, skirti kontaktinę ir tarnybinę zonas lizingo paslaugų teikimo atveju yra netikslinga, kadangi šių paslaugų teikimas keliai į elektroninę erdvę:

*„anksčiau buvo aiški riba. Dabar kliento atėjimo kanalai yra skirtingi, todėl dabar kliento aptarnavimo zonos nėra. Gali gauti kliento užpildytą paraišką interneto banke, tai ta zona, jau elektroninė erdvė. Gali klientas užpildyti paraišką telefonu, nes pas mus yra skambučių centras. Klientas gali ateiti į banko padalinį ir ten užpildyti paraišką. Gali atsiųsti tiesiogiai vadybininkui el. paštu. Visas sąlygas patvirtinam, o susitikim ir sudedam tik parašus. Aptarnavimo zona gali būti išskirstyta į: elektroninė erdvė, banko patalpos, ar pardavėjo patalpos, nes yra variantų, kai klientas automobilių salone pasirašo lizingą. Yra suteikiami mūsų partneriams įgaliojimai ir dileriai parduoda lizingą ir dileris padaro dalį mūsų darbo. Vietoj salone pasirašo“ (E Nr. 2).*

## **2. Operacijų sekos.**

Procesą iš vidinės įmonės pusės plačiau apibūdino ekspertas Nr. 5:

*“Pas mus dabar kaip tik vykdomas centralizavimo procesas. Visi lizingo pardavimai keliami į vieną skyrių su tam tikrais poskyriais ir nu kq: nagrinėjama kliento paraiška, jo finansinė būklė, aiškinamasis poreikis, prašoma reikalingų dokumentų, derinamos sutarties sąlygos, tvirtinama kredito komitete, ruošama sutartis, pasirašoma, apmokama pardavėjui, tikrinamas draudimas arba mes draudžiam, ir galiausiai teikiamos paslaugos” (E Nr. 5).*

Remiantis ekspertinio vertinimo metu gauta informacija, vidines operacijas galima skaidyti tokia seka:

- a) Kliento konsultavimas, kai jis, išsirenkęs automobilį ir nusprendęs jį lizinguoti bei pateikęs užklausą dėl lizingo paslaugos teikimo sąlygų, kreipiasi į lizingo bendrovę;
- b) Telefonu arba susitikimo metu vadybininkas, išnagrinėjęs kliento paraišką ir nustatęs paslaugų įkainius, pateikia pasiūlymą ir suderina lizingo paslaugos teikimo sąlygas. Ši operacija yra itin svarbi, kadangi tuo metu vyksta bendravimas tarp kliento ir paslaugos teikėjo, t.y. jau teikiama lizingo paslauga;
- c) Procedūros perkeliama į tarnybinę zoną – vyksta projekto ruošimas ir pateikimas kredito komiteto tvirtinimui.
- d) Lizingo sąlygų tvirtinimas kredito komitete.
- e) Paslaugos gavėjas informuojamas apie sprendimą, galutinai sutariami sutarties paruošimo terminai ir suderinamos sutarties pasirašymo sąlygos, pateikiami tam reikalingi dokumentai.
- f) Naudojantis vidinių sistemų ir programų pagalba ruošama lizingo sutartis.

- g) Sutarties ir susijusių dokumentų pasirašymas.
- h) Pradinės įmokos ir sutarties mokesčio apmokėjimo tikrinimas.
- i) Sutarties aktyvavimas lizingo sistemose.
- j) Automobilio perdavimas klientui ir su tuo susijusių dokumentų pasirašymas.
- k) Atsiskaitoma su automobilių pardavėju.
- l) Visu sutarties laikotarpiu generuojamos sąskaitos, paslaugos gavėjas moka įmokas ir naudojami lizingo paslaugomis.
- m) Lizingo sutarties pabaigos administravimas.

### 3. **Personalo:**

Lizingo paslaugų teikimo personalas susideda iš kvalifikuotų darbuotojų, dažniausiai turinčių aukštąjį išsilavinimą. Galima daryti prielaidą, kad dauguma jų dirba tarnybinėje zonoje, kadangi paslaugos teikimas yra labiau standartizuotas, o ne individualizuotas. Kontaktas su klientais vyksta per vadybininkus.

Veiklos nuomos su papildomomis paslaugomis atveju, personalas daugiau bendrauja su klientu, kadangi tokių paslaugų teikimas reikalauja daugiau tiesioginio kontakto.

### 4. **Patalpų išplanavimo ir įrangos išdėstymo:**

Kontakto zonos patalpos išplanuojamos taip, kad būtų sukuriama reikiama atmosfera bendravimui su paslaugos gavėjais. Tarnybinėje zonoje įranga išdėstoma pagal darbuotojų poreikius, kad būtų kuo patogiau atlikti reikiamas procedūras.

Vienas iš respondentų išskyrė kontaktinės zonos patalpų išskirtinumus, tuo pačiu paminėdamas, kad jos laikui bėgant nebeliks, kadangi lizingo paslaugų pardavimas keliamas į elektroninę erdvę:

*„Aišku visa kontaktinė zona yra padaryta taip, kad atrodytų moderni, vakarietiška ir derėtų prie banko. Administratorės va sėdi tokioj reprezentacinėj zonoj (rodo pirštu į kitą salytę).*

*Nu ir dar, viskas keliasi į elektroninę erdvę, modernėja, paprastėja funkciškai, daugiau automatizuota gal taip pasakyčiau, tai ir tas sutartis pasirašinėsime tuoj per interneto banką ir išvis nebus būtinas susitikimas su klientu. Lizingas bus toks sakyčiau virtualus produktas, tik ta nuoma su paslaugom padės išlaikyti santykį su Klientu“ (E Nr.1).*

### 5. **Kontrolės:**

Kadangi lizingo paslaugos yra priskiriamos prie finansinių paslaugų ir kreditavimo, kontrolė yra nuolatinė. Vengiama operacinės, kredito ir kitų rizikų, kontroliuojant IT sistemas, darbuotojus, įrangą. Ekspertas Nr. 2 pateikė dvi, anot jo, svarbiausias rizikas, kurias privalo kontroliuoti lizingo bendrovė:

*„Mes traktuojam, kad skolinam pinigus: mes vertinam kliento riziką, turto riziką, jeigu tarkim*

*matai, kad klientas šiek tiek didesnės rizikos, nu tada tu turi mažinti turto riziką. Turto rizika mažinama tuo vadinamuoju avansu – kliento mokama turto vertės dalis“ (E. Nr. 2).*

Taip pat lengvųjų automobilių lizingo atveju lizingo davėjas kaip turto savininkas kontroliuoja savo turto egzistavimą, pvz., sukuria reikalavimus apdrausti turtą, suteikia apribojimus su lizinguojamu automobiliu vykti tik į tam tikras šalis ir pan.

Taigi, išanalizavus paslaugų proceso charakteristikas pagal L. Bagdonienės ir R. Hopenienės (2009) skirstymą, galima teigti, kad lengvųjų automobilių lizingo paslaugos yra standartizuotos, daugumą veiksmų atlieka kvalifikuoti specialistai tarnybinėje zonoje. Kadangi atliekama daug operacijų, tai paslaugų teikimas lizingo gavėjui paprastinamas jas keliant į elektroninę erdvę. Taip pat lizingo paslaugų teikimo atveju gali būti skiriamos dvi pagrindinės kontrolės charakteristikos - kliento ir turto rizikų valdymas.

### **UAB X LIZINGAS teikiamų paslaugų proceso charakteristikos**

Ekspertinio interviu metodu buvo apklausiami 5 respondentai. Visi sutiko su teiginiu, kad lizingo paslaugų teikimo procesas gali būti įvardijamas kaip *standartizuotas*. Empirinio tyrimo metu ekspertai tai patvirtino, nors vienas iš jų paminėjo, jog procesų ir produktų standartizavimas pačiai lizingo bendrovei yra siekiamybė, tačiau iš kliento pozicijos tai gali būti įvardijama kaip trūkumas:

*„Yra standartinės bendrosios sąlygos, standartinės sutarčių ruošimo formos. Yra labai daug tvarkų, reglamentų, taisyklių, kuriomis vadovaujamesi darbe. Aišku ką ir po ko reikia daryti. Aprašyta tiksliai“ (E Nr. 1);*

*„Kaip ir visi nori, kad viskas būtų standartizuota, bet pardavimų padalinys susiduria su tuo, kad standartizuoti neišeina, nes klientai dabar tokie reiklūs, įnoringi <...> tai su tuo standartizavimu, tai taip, tai yra siekiamybė, standartizuojant ir optimizuojant, tada gali mažiau kažkokių dirbtinių kontrolių daryti, patikrinimų, ko pas mus šiuo metu tikrai yra labai daug. Bet su tuo standartizavimu, dažnai užstringam, kad mes tampame nelankstūs <...> „frontlainas“ nori vieno, kad jie turėtų laisvės spręsti, laisvę keisti ir panašiai, o šito standartizavimo procesas kas gaunasi, kad tu turi paketėlį ir jį pardavinėti. Tai šiuo metu organizacija nori to, bet daugeliu atveju tai priklauso nuo IT sprendimų“ (E Nr. 3).*

Interviu metu ekspertams buvo pateikiami tokie lizingo proceso bendrieji etapai, kurie buvo aprašyti teorinėje darbo dalyje:

- 1) Iki lizingo sutarties pasirašymo;
- 2) Lizingo sutarties pasirašymas;
- 3) Lizingo proceso eiga;
- 4) Lizingo sutarties pabaiga.

Visi ekspertai pritarė tokiam skirstymui ir teigė, kad lizingo etapų gali būti ir žymiai daugiau:

*„Šitie keturi yra logiški, nes aš irgi panašiai dalinu <...> juos galima padauginti ir padaryti 16“*

(E Nr. 2);

„*Taip, iš esmės pritarčiau tokiam skirstymui*“ (E Nr. 3).

Ekspertai interviu metu minėjo, kad lizingo procesas gali būti skaidomas į dvi dalis:

- Vidinis procesas – procedūros, užduotys, veiklos, kurios yra atliekamos organizacijos darbuotojų specialių programų pagalba ir yra nematomos Klientui: „*Labai daug yra atliekama techninio, administracinio darbo, kuris yra nematomas kliento akiai*“ (E Nr. 1);
- Išorinis procesas – lizingo procesas, matomas iš kliento pozicijos. Ši proceso dalis yra mažiau standartizuota.

### **Lengvųjų automobilių lizingo proceso modelis UAB X lizingas**

Remiantis vidinio ir išorinio procesų skirstymu empirinei darbo daliai keliamas uždavinys – dviejų lizingo proceso dalių modeliavimas. Modelis kuriamas analizuojant UAB X lizingas atvejį.

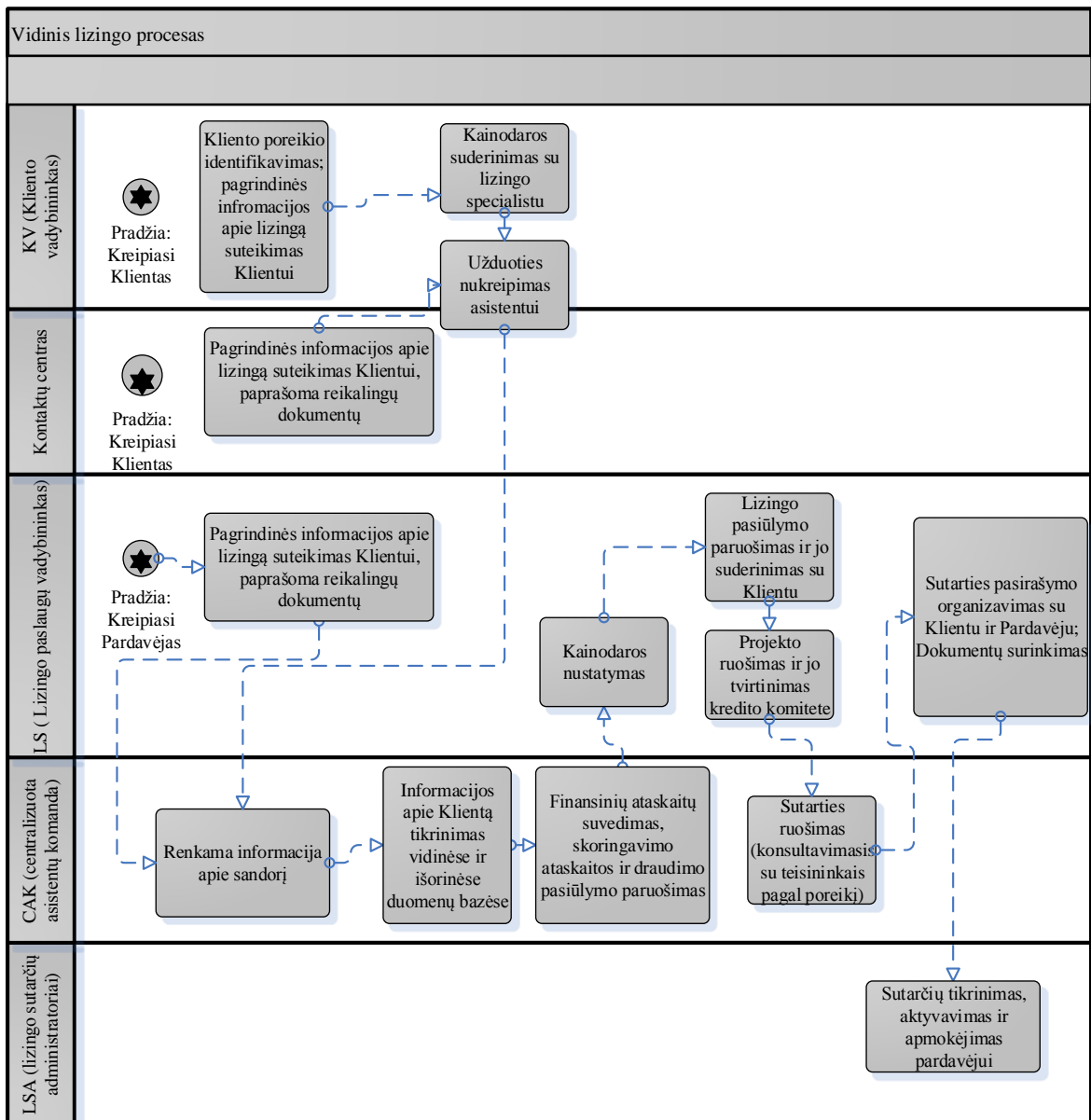
### **Vidinis lizingo paslaugų proceso modelis**

Ekspertinio interviu metu buvo išsiaiškinta, kad visiems lizingo etapams braižyti vieną modelį būtų netikslinga. Modelis neapimtų visų reikiamų veiksmų ir už juos atsakingų asmenų veiklų, todėl buvo pasirinkta vidinį procesą sumodeliuoti iki sutarties eigos etapo (žr. 9 pav.). Modeliams kurti buvo naudojamas dinaminis paslaugų proceso modeliavimas (H. W. Kim ir Y. G. Kim), kuris leidžia įvertinti paslaugos teikimo procesą tiek iš išorinių, tiek iš vidinių klientų perspektyvos, taip gerinant paslaugų teikimo procesus.

Kaip galima matyti 9 pav., klientas gali kreiptis į lizingo kompaniją trimis pagrindiniais būdais: per jam priskirtą banko vadybininką, per kontaktų centrą ir tiesiogiai į lizingo paslaugų vadybininką. Visais atvejais jis gauna pirminę konsultaciją ir lizingo paslaugos teikimo proceso paaiškinimą. Gavus reikiamus dokumentus iš kliento, centralizuota asistentų komanda atlieka techninį darbą: atlieka patikras, suveda finansines ataskaitas į vidinę sistemą, atlieka kliento įvertinimą (skoringavimą), bet tiesiogiai su klientu nebendruoja. Lizingo vadybininkas (kartu su banko kliento vadybininku) įvertina turto bei kliento riziką, nustato kainodarą bei nusprendžia kokio dydžio pradinę įmoką, sutarties mokesčių ir kitus produkto aspektus taikyti šiam klientui. Pateikus pasiūlymą klientui ir gavus jo patvirtinimą, lizingo vadybininkas teikia projektą kredito komiteto tvirtinimui ir po teigiamo sprendimo perduoda sutarties ruošimą centralizuotai lizingo komandai. Už sutarčių pasirašymą yra atskingas lizingo vadybininkas. Po sutarties pasirašymo lizingo sutarčių administratoriai aktyvuoja sutartį ir sumoka

automobilio pardavėjui.

Taigi vidinis lizingo proceso modelis iki sutarties eigos apima procedūras, kurias būtina nuolat tobulinti: gerinti bendradarbiavimą tarp atsakingų už konkrečias užduotis darbuotojų, trumpinti procedūrų atlikimo laiką, mažinti klaidų skaičių kiekviename veiksmo ir pan. UAB X lizingas atveju šių paslaugų atlikimo procesas yra centralizuotas, tikintis, kad tokiu būdu paslaugų procesas tiek iš vidinės, tiek iš išorinės pusės bus optimaliausias. Centralizuota komanda dirbti pradėjo 2014 m. sausio mėn., tad galima teigti, kad šis tyrimas atliekamas pereinamuoju laikotarpiu, kuomet išskirti konkrečias proceso efektyvinimo vietas yra sudėtinga. Dėl to nebuvo tikrintas konkrečių užduočių atlikimo terminas ar kliento laukimo trukmė, todėl būtų tikslinga proceso vertinimą iš įmonės pusės atlikti po 1 ar 2 metų.



Šaltinis: UAB X lizingas ekspertinio interviu rezultatai

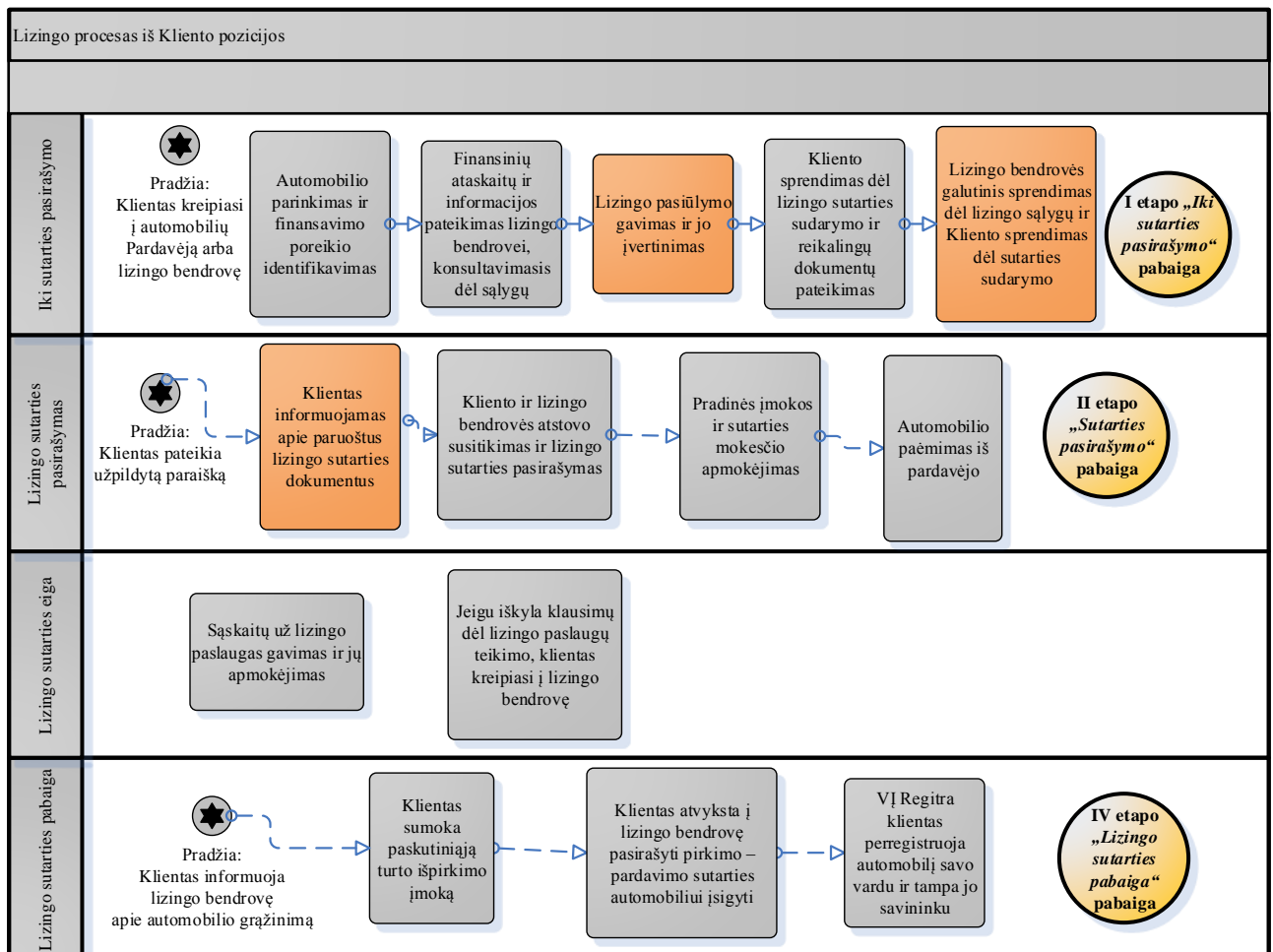
9 pav. Vidinis lengvųjų automobilių lizingo proceso modelis

Išorinis lizingo paslaugų proceso modelis



Išorinis lizingo paslaugų proceso modelis apima 4 pagrindinius lizingo etapus ir parodo Kliento kelią nuo automobilio išsirinkimo iki jo išpirkimo. Matomumo zoną lizingo paslaugų procese skirti nėra tikslinga, kadangi kuo toliau, tuo labiau lizingo paslaugų teikimas keliasi į elektroninę erdvę, kuomet kontaktas tarp lizingo gavėjo ir lizingo davėjo silpnėja. Pridurtina, kad veiklos nuomos atveju modelį reiktų šiek tiek modifikuoti.

Kaip matoma iš 10 pav. daugiausia veiksmų klientas atlieka pirmuose dviejuose etapuose. Nors laiko prasme šie etapai trunka nuo 1 - 2 dienų iki 1 mėnesio, tačiau procedūriškai tai sudėtingiausia. Lizingo bendrovės turi kiek įmanoma labiau supaprastinti šį procesą Klientui. Priešingai, sutarties eiga trunka keletą metų, tačiau jeigu nenutinka nenumatytų aplinkybių, Klientas teisiog moka įmokas už lizingo paslaugas. Įmonėms, siekiančioms kurti ilgalaikius santykius su klientu galima būtų rekomenduoti šame proceso etape teikti daugiau papildomų paslaugų. Oranžine spalva pažymėti langai gali būti siejami su kliento laukimu, kol lizingo bendrovė pateiks pasiūlymą, galutinį sprendimą ar paruoštas sutartis. Šiame darbe laikas nuo vieno etapo ar etape atliekamo veiksmo iki kito nėra tiriami, tačiau tai gali būti tolimesnių studijų tyrimo objektu.



Šaltinis: UAB X lizingas ekspertinio interviu rezultatai

## 10 pav. Išorinis lengvųjų automobilių lizingo proceso modelis

### Lizingo proceso gerinimo būdai UAB X lizingas

Atlikus ekspertinį interviu buvo išsaiškinta, kad UAB X lizingas paslaugų teikimo proceso tobulinimas gali būti skaidomas į dvi dalis:

- **gerinamas iš kliento pusės**, stengiantis technologijų pagalba jį paprastinti, procedūras keliant į elektroninę erdvę:

*„Aišku, visada pirmoje vietoj yra klientas. Tai iš kliento pusės sakyčiau procesas gali būti gerinamas, kad jam viskas būtų paprasčiau. Tai kad ir tas pats sutarčių pasirašymas elektroninėje erdvėje, manau, kad tikrai sutaupys ir laiko, ir bus mažiau biurokratijos lizingo procedūrose“ (E Nr. 1).*

*„Tai mes matom šios paslaugos potencialą būtent su nuotoliniu aptarnavimu. Nereikia važiuoti ir tu gali rasti visą informaciją internete, gali gauti visą konsultaciją telefonu, gali patvirtinti elektroniniu parašu paraišką ir sutartis. Belieka tik pasiimti mašiną. Taigi einam link nuotolinio aptarnavimo, kur kontakto su klientu zonos iš vis neliks, tai žmogiškas faktorius kuo toliau tuo bus mažiau aktualus. Kaip ir dauguma paslaugų – keliamės į elektroninę erdvę“ (E Nr. 2).*

Galima teigti, kad lizingo paslaugos modernėja, t.y. stengiamasi vidinius procesus pritaikyti prie kliento poreikio. Klientai skuba, todėl sutarčių pasirašymas, paraiškų pildymas elektroninėje erdvėje yra vienas iš lizingo paslaugų proceso gerinimo būdų.

- **efektyvinamas iš vidinės įmonės pusės**. Kadangi kliento aptarnavimas keliasi į elektroninę erdvę vidiniai procesai taip pat koreguojami: atnaujinamos sistemos, programos, skaičiuoklės. Tokiu būdu vidiniai procesai automatizuojami.

*„Šiuo metu vyksta pagrindinis pokytis dėl centralizavimo, lizingo pardavimų grupės formavimo. Dabar siekiama atsisakyti kiek leidžiama proto ribose kredito rizikos ir operacinės rizikos, atsisakyti tam tikrų dalykų, ko galim nedaryti, nes organizacija labai akcentuoja kaštus, kaštų ir pajamų santykį. <...> reikia optimizuoti, keisti veiklas: tarkim kažko netikrinti, kažką patobulinti, kažkur IT sprendimus keisti“ (E Nr. 3).*

UAB X lizingas atveju lengvųjų automobilių lizingo paslaugų proceso gerinime lygiuojamasi į lizingo įmonės Estijoje pavyzdį ir stengiamasi diegti analogiškas sistemas ir paslaugų teikimo procesą tobulinti naudojantis teigiama jų patirtimi. Ekspertas patvirtino, kad naudojamos programos ir jų atnaujinimas yra proceso gerinimo dalis:

*“Mes turim puikų pavyzdį kaip dirba kolegos Estijoje. Ten yra šiek tiek geresnės programos nei turime mes. Tai mes šiais metais savo biudžete esame nemažai numatę skirti lešų į programų atnaujinimą ir diegimą” (E Nr. 5).*

Iš to seka, kad tarnybinė zona lizingo įmonėse turėtų būti automatizuota, siekiant kuo didesnio efektyvumo, tuo pačiu ir geresnio klientų aptarnavimo. Procesų supaprastinimas gali būti išskiriamas, kaip vienas iš principų, leidžiančių sėkmingiau plėtoti lizingo paslaugų teikimą. Procesų supaprastinimas siejamas su IT sistemų plėtra ir didesniu automatizavimu.

UAB X lizingas lizingo paslaugų pardavimas iki 2014 m. vyko tinkle, t.y. kiekvienas kliento vadybininkas šalia bankinių paslaugų ir paskolų galėdavo parduoti lizingo paslaugas. Tokiai proceso schemai nepasiteisinus, šiuo metu UAB X lizingas vykdo centralizavimą, kuomet kuriamas vienas padalinys, kuris teikia tik lizingo paslaugas ir yra atsakingas už šių paslaugų pardavimą. Su tiesioginiu kliento banko vadybininku gali būti derinama tik kainodara.

Tyrimo rezultatai patvirtina, kad lizingo paslaugos priskiriamos prie masinių paslaugų procesų tipo, kuomet vyrauja intensyvus darbas ir nestiprūs paslaugų teikėjo ir kliento santykiai, o paslaugos yra standartizuotos. Šių paslaugų proceso gerinimas orientuotas į paslaugų standartizavimą, diegiant informacines technologijas, tobulinant patį produktą.

„Slaptojo pirkėjo“ tyrimo rezultatai atskleidė, kad reikšmingų skirtumų (tarp 7 lizingo bendrovių Lietuvoje) lengvųjų automobilių lizingo produkto elementų nėra - pradinė įmoka, sutarties mokestis, palūkanos, maksimalus finansuojamas laikotarpis ir likutinė vertė ženkliai nesisikiria. Dėl šios priežasties lizingo bendrovės, norėdamos gerinti savo teikiamą produktą, turėtų orientuotis į lizingą su papildomomis paslaugomis. Populiariausia siūloma papildoma paslauga – automobilio draudimas. 3 iš 7 tirtų lizingo bendrovių gali pasiūlyti pilną su automobilio priežiūra susijusį papildomų paslaugų paketą.

UAB X lizingas ekspertinio interviu metu gauti rezultatai patvirtina, kad lengvųjų automobilių lizingo paslaugų procesas yra standartizuotas. Šiame darbe buvo kuriami du lengvųjų automobilių lizingo proceso modeliai ir identifikuojamos tobulinimo sritys: proceso *gerinamas iš kliento pusės*, stengiantis technologijų pagalba jį paprastinti, procedūras keliant į elektroninę erdvę ir *efektyvinamas iš vidinės įmonės pusės*. Kadangi kliento aptarnavimas keliai į elektroninę erdvę vidiniai procesai taip pat koreguojami: atnaujinamos sistemos, programos, skaičiuoklės. Tokiu būdu vidiniai procesai automatizuojami.

Galima teigti, kad lizingo proceso gerinimas yra orientuojamas į technologinius sprendimus ir papildomų paslaugų plėtrą.

## IŠVADOS

1. Mokslinės literatūros analizė parodė, kad lizingas – tai daugiau nei finansinis instrumentas. Lizingo paslaugos buvo apibrėžiamos kaip labiau neapčiuopiamos, labiau standartizuotos ir priklausomos nuo technologijų nei bendrosios paslaugos. Vis tik viena savybė – nuosavybės nekeičiamumas – prieštarauja bendrosioms paslaugų savybėms: lizingo paslaugų atveju ji gali būti laikoma kintančia. Taip pat lizingo paslaugos buvo priskirtos prie masinių paslaugų procesų tipo, kuomet vyrauja intensyvus darbas ir nestiprūs paslaugų teikėjo ir kliento santykiai.

Grindžiant išryškintomis teorinėmis priegomis galima teigti, kad lizingo gavėjai gali rinktis finansavimą iš trijų pagrindinių lizingo rūšių: finansinio lizingo, veiklos nuomos ir grįžtamojo lizingo. Lizingo rūšis tikslingiausia skirti pagal svarbiausią lizingo savybę – perdavimo nuosavybės ypatumus: finansinis lizingas, kai pasibaigus lizingo sutarčiai, turtas pereina kliento nuosavybės ir veiklos lizingas, kai turtu klientas naudojasi tik lizingo sutarties laikotarpiu. Grįžtamojo lizingo atveju sandoryje nedalyvauja trečia šalis turto pardavėjas, kadangi įmonė parduoda savo turtą ir jį lizinguoja. Kiekvienu atveju, renkantis kurią lizingo rūšį pasirinkti, situaciją reikia vertinti individualiai, tačiau žvelgiant iš kliento pozicijos, daugiausia privalumų turi veiklos nuoma, nors Lietuvoje populiariausias finansinis lizingas.

Lizingo paslaugas jungia bendros savybės. Dėl savo savitumo nuo kitų paslaugų, lizingo paslaugas galima vadinti sistema, kurios pagrindinės dedamosios: lizingo gavėjas, lizingo davėjas ir lizinguojamas turtas.

2. Kiekviena paslauga turi tik jai būdingą procesą, kurį sąlygoja paslaugų savybės. Dėl to proceso gerinimas yra orientuotas į žmogiškuosius išteklius arba į technologinius sprendimus. Projektuojant paslaugų teikimo procesą, procedūros pagal atliekamus veiksmus išskaidomos į atskirus etapus. Paslaugų kopijų metodas su matomumo linija, kuri skiria operacijas matomas vartotojui nuo nematomų, padeda rasti taškus, kur reiktų tobulinti klientų aptarnavimą. Aktualus dinaminis paslaugų proceso modeliavimas, išskiriant įvykio, proceso eigos, laukimo ir srauto stadijas, leidžia įvertinti paslaugos teikimo procesą tiek iš išorinių, tiek iš vidinių klientų perspektyvos, taip gerinant paslaugų teikimo procesus.

Lizingo paslaugų teikimo procesas buvo suskirstytas į tris etapus. Pirmajame lizingo proceso etape iki sutarties sudarymo ir turto perdavimo naudojimui pereinama per įvykio, proceso eigos, laukimo ir srauto stadijas bei vyksta aktyviausias šalių bendravimas. Antrajame lizingo etape - lizingo proceso eigoje - teikiama paslauga, naudojamas turtas ir mokamos įmokos, o aktyvaus bendravimo ir paslaugos teikimo faktiškai nėra. Dėl to papildomų paslaugų teikimas

prisideda prie tiekėjo galimybių įrodyti savo profesionalumą. Trečiajame lizingo etape, vykstant nuosavybės perdavimui, lizingo paslaugos teikimas pasibaigia.

3. Grindžiant empirinių tyrimų rezultatais buvo prieita prie išvados, kad lizingo paslaugų proceso gerinimas orientuotas į paslaugų automatizavimą, diegiant informacines technologijas, tobulinant patį produktą. „Slaptojo pirkėjo“ tyrimo rezultatai atskleidė, kad reikšmingų skirtumų (tarp 7 lizingo bendrovių Lietuvoje) lengvųjų automobilių lizingo produkto elementų nėra - pradinė įmoka, sutarties mokestis, palūkanos, maksimalus finansuojamas laikotarpis ir likutinė vertė ženkliai nesisikiria. Dėl šios priežasties lizingo bendrovės, norėdamos gerinti savo teikiamą produktą, turėtų orientuotis į lizingą su papildomomis paslaugomis. Populiariausia siūloma papildoma paslauga – automobilio draudimas. 3 iš 7 tirtų lizingo bendrovių gali pasiūlyti pilną su automobilio priežiūra susijusį papildomų paslaugų paketą.
4. UAB X lizingas ekspertinio interviu metu gauti rezultatai patvirtino, kad lengvųjų automobilių lizingo paslaugų procesas yra standartizuotas. Šiame darbe buvo kuriami du lengvųjų automobilių lizingo proceso modeliai ir identifikuojamos tobulinimo sritys: proceso gerinamas iš kliento pusės, stengiantis technologijų pagalba jį paprastinti, procedūras keliant į elektroninę erdvę ir efektyvinamas iš vidinės įmonės pusės. Kadangi kliento aptarnavimas keliasi į elektroninę erdvę vidiniai procesai taip pat koreguojami: atnaujinamos sistemos, programos, skaičiuoklės. Tokiu būdu vidiniai procesai automatizuojami. Taigi, lizingo proceso gerinimas yra orientuojamas į technologinius sprendimus ir papildomų paslaugų plėtrą.

## LITERATŪRA:

1. **20-ojo verslo apskaitos standartas** „Nuoma, lizingas (finansinė nuoma) ir panauda“. Biudžetinė įstaiga Audito ir apskaitos tarnyba, 2003 m. gruodžio 18 d. nutarimu Nr. 1: <http://www.aat.lt/index.php?id=14> [žiūrėta 2014 03 05]
2. **Adomaitytė J.** Slaptojo pirkėjo tyrimas // Marketingas, 2006 Nr. 11.
3. **Andriukaitis D., Čeponytė Z., Jurevičiūtė D.** ir kt. Finansinių paslaugų vadovas. Vilnius: Lietuvos vartotojų institutas, LR vertybinių popierių komisija, 2009, - p. 115,- ISBN 978-9955-783-03-9.
4. **Auštrevičius P. ir kt.** Šiuolaikinių ekonomikos terminų enciklopedinis žodynas. - Vilnius: Lietuvos laisvosios rinkos institutas, Lietuvos Komersantas, 1991. - 62 p.
5. **Bagdonienė L., Hopenienė R.** Paslaugų marketingas ir vadyba: vadovėlis. - Kaunas: Technologija, 2009, - 465 p. – ISBN – 978 – 9955 – 25 – 656 – 4.
6. **Bagdonienė L., Zemblytė J.** Service Research Topics and Methods: The Case of Lithuania // ORGANIZACIJŲ VADYBA: SISTEMINIAI TYRIMAI: 2008.46, p. 17 – 32. ISSN 1392-1142.
7. **Bitner MJ, Ostrom AL, Morgan FN.** Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. California Management Review, 2008 Vol. 50, No. 3, p. 66 – 94. [https://noppa.aalto.fi/noppa/kurssi/tu-22.1335/materiaali/TU\\_22\\_1335\\_bitner\\_et\\_al..2008.pdf](https://noppa.aalto.fi/noppa/kurssi/tu-22.1335/materiaali/TU_22_1335_bitner_et_al..2008.pdf) [žiūrėta 2014 04 05]
8. **Bivainis J., Staškevičius A.T.** Lizingas Lietuvoje // Verslas, vadyba ir studijos 2000: šeštosios konferencijos, įvykusios Vilniuje 2000 m. lapkričio mėn. 29-30 d, medžiaga. Vilnius: Technika, 2001. p. 40 - 43.
9. **Bivainis J., Staškevičius, A. T.** Inovacijų plėtojimas lizingu // Ekonomika : mokslo darbai. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. - p. 7-14. ISSN 1392-1258. 2001, T. 55 -56.
10. **Buškevičiūtė E., Mačerinskienė I.** Finansų analizė. Kaunas: KTU, 2004. p. 379.
11. **Cvilikas, A., Baršauskas, P., Šarapovas, T.** Kredito rizikos pasireiškimo lizingo sektoriuje specifika ir vertinimo problemos. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2007, 41, 19-34.
12. Dabartinės lietuvių kalbos žodynas <http://dz.lki.lt/search/> [žiūrėta 2014 01 11]
13. **Danys A., Milišauskas T.** Lizingas. – Vilnius: Lietuvos bankininkystės, draudimo ir finansų institutas, 2000, - 161 p.
14. **Dasgupta S., Siddarth S., Silva – Risso J.** To Lease or to Buy? A Structural Model of a Consumer's Vehicle and Contract Choice Decisions // Journal of Marketing Research, August 2007, Vol. XLIV, p. 490-502.

15. **Dias J., Patnaik D., Scopa E. et al.** Automating the bank's back office // Business technology office, McKinsey & Company. 2012, p. 1 – 6. <https://operations-extranet.mckinsey.com/user/login?> [žiūrėta 2014 04 05]
16. **Directive 2006/123/EC of the European Parliament and of the Council of 12 December 2006 on services in the internal market** // Official Journal, L, 2006, Nr. 376: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:376:0036:0068:en:pdf> [žiūrėta 2014 01 14]
17. **Dubinas V., Smilga E.** Paslaugų sektoriaus plėtros galimybės Lietuvoje // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai 2010. 54. – p. 37 – 52. ISSN 1392 – 1142.
18. **Dzikevičius A.** Investicinių projektų finansavimas // Finansų ir investicijų valdymo biblioteka: [http://www.manoinvesticijos.lt/?lt\\_finansai\\_ir\\_investicijos\\_2240](http://www.manoinvesticijos.lt/?lt_finansai_ir_investicijos_2240) [žiūrėta 2014 01 11]
19. **Ennew Ch., Waite N.** Financial Services Marketing: an international guide to principles and practices. London, New York: Routledge : Taylor & Francis Group, 2013, p. 61 – 83.
20. **Finansinės paslaugos.** LR Finansų Ministerija: <http://www.finmin.lt/web/finmin/finrink/finpasl> [žiūrėta 2013 02 09]
  - a. <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/bbu/wpaper/206-209.pdf> [žiūrėta 2014 01 11]
21. **Garbaravičius T., Kuodis R.** Lietuvos finansų sektoriaus struktūra ir funkcionavimas // Pinigų studijos: Ekonomikos teorija ir praktika. – 2002, Nr. 1, p. 18 – 47;
22. **Ivanauskas R.** Paslaugos teikimo procesas ir teikimo projektavimas. Paskaitų medžiaga.
23. **Jasienė M., Staroselskaja J.** Lietuvos bankų konkurencingumas ir banko pasirinkimas // Pinigų studijos. – 2010, Nr. 12, p. 29 – 39. - ISSN 1648-8970;
24. **Kazlaitė G.** Lizingo ir banko kredito pasirinkimo kriterijų nustatymas, 2007: [http://jaunasis-mokslininkas.asu.lt/smk\\_2007/finansai/Kazlaite\\_Greta.pdf](http://jaunasis-mokslininkas.asu.lt/smk_2007/finansai/Kazlaite_Greta.pdf)
25. **Kim H.W., Kim Y.G.** Rationalizing the customer service process // Business Process Management Journal, MCB University Press, 1463-7154 Vol. 7 No. 2, 2001, p. 139 – 156. <http://www.emerald-library.com/ft> [žiūrėta 2014 04 05]
26. **Kinduryš V.** Paslaugų marketingas: teorija ir praktika. Monografija. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2002, - p. 39 – 46.
27. **Konkurencijos tarybos bankų konkurencingumo tyrimas.** Konkurencijos taryba: [http://kt.gov.lt/index.php?show=nut\\_view&nut\\_id=1437](http://kt.gov.lt/index.php?show=nut_view&nut_id=1437) [žiūrėta 2013 10 10];
28. **Langvinienė N., Vengrienė B.** Paslaugų teorija ir praktika: vadovėlis. – Kaunas: Technologija, 2005, - 363 p. – ISBN 9955 – 09 – 924 – 0.
29. **Lewis J. ir Hemerik R.** interviu // Car Leasing & Fleet Management in Europe: <http://www.leaseurope.org/uploads/documents/Fleet%20Europe%20%20Interview%20JLe>

- [wis%20and%20RHemerik-June%202013.pdf](#) [žiūrėta 2014 02 14]
30. **Lietuvos naujų lengvųjų automobilių rinka.** DataCenter (transporto priemonių bei su jomis susijusių paslaugų statistikos ir rinkos tyrimų bei analizės įmonė) duomenys, 2013 m.: <http://datacenter.lt/lt/apie-datacenter-analytics> [žiūrėta 2014 02 12]
  31. **Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas**, patvirtintas 2000 m. liepos 18 d. įstatymu Nr. VIII–1864 // Lietuvos Respublikos teisingumo ministerija, Vilnius, 2009, p. 641 – 644. ISBN 978-9955-30-068-7.
  32. **Lietuvos Respublikos finansų įstaigų įstatymo 2 straipsnio 7 dalis** // Valstybės Žinios: 2002, Nr. 91-3891. [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=245489](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=245489) [žiūrėta 2014 01 16]
  33. **Lizingo istorija.** Lietuvos bankų asociacija: <http://www.lba.lt/go.php/lizingas> [žiūrėta 2013 01 03]
  34. **Lizingo rinka 2013 m.** Lietuvos bankų asociacija: [http://www.lba.lt/go.php/lit/Pernai\\_augo\\_ir\\_lizingo\\_portfelis\\_ir\\_nauj/537](http://www.lba.lt/go.php/lit/Pernai_augo_ir_lizingo_portfelis_ir_nauj/537) [žiūrėta 2014 02 15]
  35. **LVLKA narių finansiniai duomenys.** Lietuvos vartojimo lizingo ir kredito asociacija: <http://www.lvlka.lt/> [žiūrėta 2013 01 04]
  36. **Mačerinskienė I., Ivaškevičiūtė L.** Banko paskolų portfelio valdymo tyrimo metodologiniai aspektai // Socialiniai mokslai. – 2000, Nr. 5 (26), p. 41 – 53. - ISSN 1392 – 0758;
  37. **Malinauskienė E.** Verslo sistemų konkurencingumo paskaitų medžiaga: [http://eglemal.home.mruni.eu/?page\\_id=3](http://eglemal.home.mruni.eu/?page_id=3) [žiūrėta 2013 10 10];
  38. **Norvaišas S.** Sistemų dinamika ir sprendimų priėmimas, Vilnius: VGTU leidykla, 2007, p. 8 – 22.
  39. **Paslaugų įmonių Lietuvoje statistika.** Lietuvos statistikos departamentas: <http://db1.stat.gov.lt/statbank/SelectVarVal/Define.asp?Maintable=M4080215&PLanguage=0> [žiūrėta 2014 01 12]
  40. **Rudauskaitė R.** Lizingo sutarties samprata ir rūšys // VŠĮ Vakarų Lietuvos verslo kolegija. Šiauliai, 2010, - p. 57 – 63, - ISSN 2029-0217.
  41. **SEB banko ir SEB lizingo reorganizavimas.** AB SEB banko informacija: <https://www.seb.lt/privatiems-klientams/kreditai-ir-lizingas/lizingas/aktuali-informacija-del-ab-seb-lizingas> [žiūrėta 2014 02 15]
  42. **SEB lizingas:** <https://www.seb.lt/privatiems-klientams/kreditai-ir-lizingas/lizingas/aktuali-informacija-del-ab-seb-lizingas> [žiūrėta 2014 01 09]
  43. **Slaptojo pirkėjo tyrimas:** <http://www.verslobanga.lt/lt/leidinys.full/45846a6b166f6>



[žiūrėta 2014 04 02]

44. **Storey Ch., Kahn K.B.** The Role of Knowledge Management Strategies and Task Knowledge in Stimulating Service Innovation // Journal of Service Research, 2012 13(4) p. 397-410.
45. **Suciu A., Borza A.** Achieving competitive advantage in service industry // Managerial Challenges of the Contemporary Society (1/2010), p. 206 – 209.
46. **Sūdžius V.** Apsisprendimo naudotis finansinėmis paslaugomis mažmeninėje rinkoje ypatumai // Verslas: teorija ir praktika, 2007, Vol VIII, No 2, p. 107–111.
47. **Sūdžius V.** Finansinių priemonių ir paslaugų rinkodara: principai ir praktika. Vilnius: VGTU leidykla TECHNIKA, 2011, p. 163 – 212.
48. **Swedbank autoparko valdymas, UAB teikiamos papildomos paslaugos:** [http://www.swedbank.lt/lt/pages/verslo/automobiliu\\_veiklos\\_nuoma#tab-3](http://www.swedbank.lt/lt/pages/verslo/automobiliu_veiklos_nuoma#tab-3) [žiūrėta 2014 03 15]
49. **Swedbank, AB antrinės įmonės :** <http://www.swedbank.lt/lt/pages/357> [žiūrėta 2014 01 09]
50. **Šalkauskienė L, Žalys L., Žalienė I.** Komandinis darbas paslaugų sfereje, Šiauliai: Liucijus, p. 7 - 32
51. **Treigienė D.** Investicijos, Vilnius, Technika, 2010, p. 60 – 62.
52. **UAB ALD Automotive paslaugos:** <http://www.aldautomotive.lt/> [žiūrėta 2014 03 15]
53. **UAB Avis paslaugos:** [http://www.avis.lt/avisonline/lt/avis.nsf/c/Lizingas,Kodėl\\_Avis\\_lizingas](http://www.avis.lt/avisonline/lt/avis.nsf/c/Lizingas,Kodėl_Avis_lizingas) [žiūrėta 2014 03 15]
54. **Upneja A., Schmidgall R.** Equipment Leasing in the U.S. Lodging Industry // Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, April 2001 42: 56, p. 56 – 61. <http://cqx.sagepub.com/content/42/2/56.citation> [žiūrėta 2014 01 05]
55. **X lizingas, UAB vidiniai dokumentai: tvarkos, reglamentai** (dėl duomenų konfidencialumo tikslus įmonės pavadinimas neskelbiamas)

**Petrauskaitė D.** Paslaugų proceso gerinimas: lengvųjų automobilių lizingo paslaugų atvejis / Verslo sistemų ekonomikos magistro baigiamasis darbas. Vadovė prof. dr. E. Kazlauskienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Ekonomikos ir finansų valdymo fakultetas, 2014. – p. 63

### ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuota ir įvertinta lizingo paslaugų proceso specifika, išskiriamos lizingo paslaugų teikimo proceso dedamosios ir etapai, pateikiamas lizingo paslaugų proceso modelis ir galimybės jį gerinti. Pirmoje darbo dalyje teoriniu aspektu tiriamos lizingo paslaugos, jų samprata ir specifika. Antroje dalyje nagrinėjama paslaugų proceso gerinimo teorinės priegos: paslaugų proceso sudėtis ir etapai bei paslaugų proceso projektavimo ir analizės metodai. Taip pat šioje darbo dalyje aptariamos lizingo proceso dedamosios. Trečioje darbo dalyje įvardijama lengvųjų automobilių lizingo produkto specifika ir analizuojamas Lietuvoje teikiamų lengvųjų automobilių lizingo paslaugų atvejis. „Slaptojo pirkėjo“ bei ekspertinio interviu metodais gautų rezultatų pagalba sukuriamas lengvųjų automobilių lizingo paslaugų proceso modelis, vertinant iš kliento ir iš vidinių įmonės pozicijų bei pateikiamos proceso gerinimo galimybės.

**Pagrindiniai žodžiai:** lizingo paslaugos, lizingo paslaugų teikimo procesas, lengvųjų automobilių lizingas, lengvųjų automobilių lizingo produktas, lengvųjų automobilių lizingo paslaugų modelis.

**Petrauskaitė D.** Service Process Improvement: the case of car leasing services / Master's Work in Business Systems Economics. Supervisor assoc. prof. dr. E. Kazlauskienė. – Vilnius: Faculty of Economics and Finance Management, Mykolas Romeris University, 2014. – p. 63

### ANOTATION

In this Final Master Thesis has been analysed and evaluated process specifications of leasing services, differentiated leasing service components and stages as well as introduction to leasing service model and possibilities to improve it. In the first part will be analysed theoretical aspects of leasing service, the specifics of these services and conception itself. Second part of thesis is to examine theoretical approaches how to improve leasing services process: consistence of service process and stages, service process design and analysis methods. Also here will be talked over leasing process components. The third and the final part of thesis identifies specification of car leasing product and here will be analysed Lithuanian car leasing service case. The results obtained through 'Mystery shopper' and expert interview methods contribute to the car leasing service process model creation which was assessed from both client and internal company's positions. Along with that are produced leasing process improvement possibilities.

**Key words:** leasing services, leasing services delivery process, car leasing, product of car leasing, car leasing services model.

**Petrauskaitė D.** Paslaugų proceso gerinimas: lengvųjų automobilių lizingo paslaugų atvejis / Verslo sistemų ekonomikos magistro baigiamasis darbas. Vadovė prof. dr. E. Kazlauskienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Ekonomikos ir finansų valdymo fakultetas, 2014. – p. 63

## SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe buvo išanalizuota ir įvertinta lizingo paslaugų proceso specifika, išskirtos lizingo paslaugų teikimo proceso dedamosios ir etapai, pateikiamas lizingo paslaugų proceso modelis ir galimybės jį gerinti. Ši tema yra aktuali, kadangi lizingo paslaugų populiarumas Lietuvoje auga ir vis didėja poreikis išsamesnei šių paslaugų analizei. Lizingo paslaugos Lietuvoje teikiamos nuo 1993 m., tačiau iki šiol lizingas analizuotas daugiau iš teisinės ir finansinės pusės arba tiriama lizingo rinka. Todėl kyla poreikis įsigilinti į lizingo paslaugų sistemos dedamąsias ir analizuoti lizingo paslaugų teikimo procesą. Temos iširtumo lygis yra nepakankamas, nes nėra daug mokslininkų nuomonių, kuriose pagrindinis dėmesys būtų skiriamas lizingo procesui. Taip pat ši tema yra aktuali ir praktiniu požiūriu, todėl gilesnei analizei pasitelkiami „slaptojo pirkėjo“ tyrimas bei ekspertinio interviu metodai.

**Tyrimo tikslas:** Atsižvelgiant į lizingo paslaugų specifiką bei grindžiant lizingo paslaugų proceso teorinėmis priegomis, empiriškai ištirti lengvųjų automobilių lizingo paslaugų procesą, nustatant jo gerinimo gaires.

**Tyrimo problema:** kaip, remiantis bendrųjų paslaugų teorijos priegomis bei įvertinus lizingo paslaugų specifiką, gerinti lizingo paslaugų teikimo procesą?

### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Atskleisti lizingo paslaugų sampratą, išryškinant jų specifiką;
2. Pagrįsti paslaugų proceso gerinimo teorines priegas, nustatant jo sudėtį, projektavimo bei analizės metodus ir etapus;
3. Atlikti Lietuvos lengvųjų automobilių lizingo paslaugų produkto analizę;
4. Išanalizuoti UAB X LIZINGAS teikiamų paslaugų procesą, pateikiant jo gerinimo gaires.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros analizė, lyginamoji analizė, apibendrinimas, struktūruotas interviu, „slaptojo pirkėjo“ tyrimas, antrinių duomenų analizė, modeliavimas.

Išanalizavus mokslinę literatūrą, buvo prieita prie išvados, kad lizingas yra daugiau nei finansinis instrumentas. Lizingo paslaugos gali būti traktuojamos kaip labiau neapčiuopiamos, labiau standartizuotos ir priklausomos nuo technologijų nei bendrosios paslaugos. Lizingo paslaugos yra priskiriamos prie masinių paslaugų procesų tipo, kuomet vyrauja intensyvus darbas ir nestiprūs paslaugų teikėjo ir kliento santykiai, o paslaugos yra standartizuotos. Šių paslaugų proceso gerinimas orientuotas į paslaugų standartizavimą, diegiant informacines technologijas, tobulinant patį produktą.

Empirinio tyrimo metu gauti rezultatai patvirtina, kad lengvųjų automobilių lizingo paslaugų procesas yra standartizuotas, o lizingo bendrovės, norėdamos gerinti savo teikiamą produktą, turėtų orientuotis į lizingą su papildomomis paslaugomis.

Šiame darbe buvo kuriami du lengvųjų automobilių lizingo proceso modeliai ir identifikuojamos tobulinimo sritys: proceso *gerinamas iš kliento pusės*, stengiantis technologijų pagalba jį paprastinti, procedūras keliant į elektroninę erdvę ir *efektyvinamas iš vidinės įmonės pusės*. Kadangi kliento aptarnavimas keliasi į elektroninę erdvę, vidiniai procesai taip pat koreguojami: atnaujinamos sistemos, programos, skaičiuoklės. Tokiu būdu vidiniai procesai automatizuojami.

Galima teigti, kad lizingo proceso gerinimas yra orientuojamas į technologinius sprendimus ir papildomų paslaugų plėtrą, todėl šiame darbe gauti rezultatai gali būti praktiškai pritaikomi lizingo bendrovėse, kuriant papildomas paslaugas klientams, arba ieškant būdų, kaip gerinti lizingo paslaugų procesą.

**Petrauskaitė D.** Service Process Improvement: the case of car leasing services / Master Thesis in Business Systems Economics. Supervisor assoc. prof. dr. E. Kazlauskienė. – Vilnius: Faculty of Economics and Finance Management, Mykolas Romeris University, 2014. – p. 63

## SUMMARY

In this Final Master Thesis has been analysed and evaluated process specifications of leasing services, differentiated leasing service components and stages as well as introduction to leasing service model and possibilities to improve it. This topic is relevant due to the growing popularity of leasing services in Lithuania and the demand for more detailed analysis of these services is needed. Leasing services provided in Lithuania since 1993. However, so far leasing was analysed more of legal and financial sides, explored leasing market. Therefore there is a need to go into the leasing service components and analyse process of leasing service. The topic is relatively new as there are not enough scientific exploration where main focus is on the leasing process. Also this topic is live because of its practical point of view. Therefore for a deeper analysis is invoked 'mystery shopper' and qualitative expert interview techniques.

**Research object:** leasing service process development.

**Research purpose:** given the specificity of the leasing services and justifying the theoretical approaches of leasing service process to explore empirically the car leasing service process with identifying the guidelines for improvement.

**Research issue:** how to improve the leasing delivery service process given the specifics of leasing services with reference to theoretical approaches of general service characteristics?

**Research goals:**

1. Given the specificity of leasing services to describe leasing service conception;
2. To determine the theoretical guidelines for service process improvement by identifying the composition, design, analysis methods and stages of service delivery process;
3. To do the Lithuanian car leasing service product analysis;
4. To analyse the JSC X LEASING service process and provide a guidance of improvement.

**Research Methods:** a literature analysis, comparative analysis, generalization, interviews, 'mystery consumer' survey, secondary data analysis, and modelling.

All in all after analysing scholarly literature it was concluded that leasing is more than financial instrument. Leasing services can be considered as a more intangible, more standardized and more dependant on technologies than general services. Leasing services are referable to mass service process type where rules intensive work and not very firm service provider's and client's relationship while services are standardized.

The empirical study results confirm that the car leasing service process is standardized, and leasing companies in order to improve their products should focus on the leasing of additional services.

In this thesis were created two car leasing process models and were identified areas for improvement: the process improvement from client side trying to simplify process with a new technologies assistance when some procedures are transferred to electronic space and process efficiency improvement from company side. Since customer service are being transferred to electronic space the inner processes are adjusted too: systems, programmes and spreadsheets are being updated. In this way internal processes are automated.

All in all it could be stated that leasing services improvement is focused on technological solutions and the development of additional services, therefore results obtained in this thesis can be practically adjusted to leasing companies in producing new additional services for clients or finding ways how to improve leasing service process.

**Key words:** leasing services, leasing services process, car leasing, car leasing product, car leasing services model.

# **PRIEDAI**



## 1 PRIEDAS

### Slapto pirkėjo tyrimas skambinant į lizingo kompanijas. Atliktas 2014 m. sausio - kovo mėn.

Lizingo bendrovių tyrimas: produkto specifika (juridiniams asmenims)

Klausimai\lizingo bendrovė	SEB, tel. 19222	Swedbank lizingas, tel. 1884	Nordea lizingas, tel. 1554	DNB lizingas, tel. 1608	Danske Bank Lizingas, tel. 1636	Šiaulių banko lizingas, tel. (8700) 55055	ALD Automotive, tel. +370 5 247 77 68
Kiek laiko turi būti įsteigta įmonė norint gauti lizingą?	2 metai	1 metai	2 metai	Minimum pusę metų. Svarbu, kad įmonės finansinė būklė būtų gera.	2 metai	Minimum pusę metų. Svarbu, kad būtų geri finansiniai rodikliai.	2 metai
Kokia minimali pirmoji įmoka?	Priklauso nuo finansuojamo laikotarpio. 3 m. - 15 proc., 5 m. - 20 proc. Taip pat įtakoja Turto klasė, t.y. Visureigiams, limuzinams taikomas didesnis pradinis įnašas.	Priklauso nuo Turto amžiaus ir klasės: naujas vidutinės, kompaktinės klasės automobilis - 10 proc., naudotas - 15 proc. Visureigiams, limuzinai - 20 ir daugiau proc. Vertinama atsižvelgiant į Turto lavidumą.	Priklausomai nuo Turto amžiaus: naudotas - 20 proc., naujas - 15 proc.	Naudotam 15 proc., naujam 20 proc. Nuo Turto klasės nepriklauso.	Priklausomai nuo įmonės finansinės padėties ir turto amžiaus: naujas - 15 proc., naudotas - 30 proc. Turto klasė nesvarbi.	20 proc. nepriklausomai nuo Turto klasės ar amžiaus.	10 proc. nepriklausomai nuo Turto klasės ar amžiaus.
Koks taikomas sutarties mokestis? Ar skiriasi atsižvelgiant į Turto amžių?	Naujas automobilis - 0.7 proc., naudotas - 1 proc. nuo Turto kainos.	Naujas automobilis - 1 proc. nuo Turto kainos, minimum 300 Lt, naudotas automobilis - 1.5 proc., minimum 450 Lt.	Nepriklausomai nuo Turto amžiaus apie 500 Lt. Jei kartu sudaroma Nordea siūloma draudimo sutartis, bendras mokestis - 350 Lt.	Nepriklausoma i nuo Turto amžiaus - 0.5 proc. nuo Turto kainos, bet ne mažiau 400 Lt.	Nepriklausoma i nuo Turto amžiaus - 1 proc. nuo Turto kainos, bet ne mažiau 500 Lt.	Nepriklausomai nuo Turto amžiaus - 0.7 proc. nuo Turto kainos.	~100 eurų nepriklausomai nuo Turto amžiaus.

Klausimai\lizingo bendrovė	SEB, tel. 19222	Swedbank lizingas, tel. 1884	Nordea lizingas, tel. 1554	DNB lizingas, tel. 1608	Danske Bank Lizingas, tel. 1636	Šiaulių banko lizingas, tel. (8700) 55055	ALD Automotive, tel. +370 5 247 77 68
<b>Kokio dydžio palūkanos taikomos sudarant lizingo sutartį?</b>	Priklausimai nuo Turto amžiaus: naujiems automobiliams: Euribor + 3-4 proc. marža, naudotiems - palūkanos didesnės. Priklauso nuo laikotarpio: kuo didesnis sudaromo lizingo laikotarpis tuo didesnės palūkanos.	Priklausimai nuo Turto amžiaus: naujiems automobiliams - Euribor + 3 proc., dėvėtam - Euribor + 4 proc. marža. Nuo laikotarpio nepriklauso.	Priklausomai nuo Turto amžiaus ir Kliento finansinės padėties: nuo 2 iki 6 proc. Fiksuotos palūkanos.	Priklausomai nuo Turto amžiaus ir Kliento finansinės padėties: Euribor + 3 - 5 proc. Finansavimo laikotarpis įtakos neturi.	Priklausomai nuo Turto amžiaus ir Kliento finansinės padėties: naudotam - Euribor + 3 - 5 proc., naujam - Euribor + 3 proc.	Priklausomai nuo finansavimo laikotarpio: naujam ir naudotam Turtui apie 5.5 proc. fiksuotos palūkanos iki 3 metų, virš 3 metų - 6 proc. fiksuotos palūkanos.	Palūkanos apie 4 - 5 proc. fiksuotos, neprikalūsomai nuo finansuojamo laikotarpio ar Turto amžiaus.
<b>Kokia minimali finansuojama suma?</b>	15 000 Lt	15 000 Lt	20 000 Lt	10 000 Lt	20 000 Lt	10 000 Lt	10 000 Lt
<b>Kokio amžiaus automobilis gali būti lizinguojamas ir koks maksimalus finansavimo laikotarpis?</b>	Lizingo sutarties pabaigoje automobilis turi būti ne senesnis kaip 10 metų.	Lizingo sutarties pabaigoje automobilis turi būti ne senesnis kaip 11 metų: jei automobilis 7 metų, lizinguoti galima 4 metams.	Lizingo sutarties pabaigoje automobilis turi būti ne senesnis kaip 10 metų.	Lizingo sutarties pabaigoje automobilis turi būti ne senesnis kaip 10 metų.	Laikotarpio pabaigoje turi būti ne senesnis kaip 8 metai.	Lizingo sutarties pabaigoje automobilis turi būti ne senesnis kaip 12 metų, pvz. gali būti lizinguojamas 7 metų senumo automobilis 5 metams.	Lizingo sutarties pabaigoje automobilis turi būti ne senesnis kaip 10 metų.

Klausimai\lizingo bendrovė	SEB, tel. 19222	Swedbank lizingas, tel. 1884	Nordea lizingas, tel. 1554	DNB lizingas, tel. 1608	Danske Bank Lizingas, tel. 1636	Šiaulių banko lizingas, tel. (8700) 55055	ALD Automotive, tel. +370 5 247 77 68
<b>Kokiam maksimaliam laikotarpiui galima sudaryti lizingo sutartį?</b>	iki 7 metų.	Priklausomai nuo lizingo rūšies: finansinis lizingas – standartiškai 5 metai (gali būti 6 arba 7), finansinis lizingas su likutine verte arba veiklos nuoma – iki 5 metų.	5 metai	Priklausomai nuo automobilio amžiaus: naudotas automobilis maximum 4 metai, naujas - 7 metai.	5 metai	5 metai	5 metai
<b>Koks turi būti lizinguojamo automobilio pardavėjas? Tikslinamieji klausimai: ar yra oficialus sąrašas, ar galima pirkti iš fizinių asmenų, ar galima pirkti iš turgaus, pagal skelbimus?</b>	Gali būti tik juridinis asmuo. Turi pardavėjų sąrašą, iš jo imant nereikalingas vertinimas. Jei imi iš turgaus ir esi "geras klientas" gali pasiūlyti grįžtamąjį lizingą, bet reikalingas Turto vertinimas.	Yra oficialių pardavėjų sąrašas, iš kurio perkant nereikalingas vertinimas. Gali būti fizinis arba juridinis asmuo, tačiau kiekviena situacija analizuojama vertinat Kliento riziką.	Yra oficialių pardavėjų sąrašas, iš kurio perkant nereikalingas vertinimas. Gali būti fizinis arba juridinis asmuo, tačiau kiekviena situacija analizuojama vertinat Kliento riziką.	DNB puslapyje yra oficialių pardavėjų sąrašas, iš kurio galima lizinguoti automobilį. Jei ketinama pirkti iš turgaus, siūlomas grįžtamasis lizingas.	Yra oficialių pardavėjų sąrašas, iš kurio perkant nereikalingas vertinimas. Gali būti fizinis arba juridinis asmuo, tačiau kiekviena situacija analizuojama vertinat Kliento riziką.	Yra oficialių pardavėjų sąrašas, iš kurio perkant nereikalingas vertinimas. Gali būti fizinis arba juridinis asmuo, tačiau kiekviena situacija analizuojama vertinat Kliento riziką. Bendradarbiauja su BRC.	Juridinis. Yra galimybė pirkti iš kur nori, o tuomet sudaryti atgalinį lizingą ir automobilio priežiūrą patikėti ALD.

<p><b>Kokia maksimali likutinė vertė gali būti laikotarpio pabaigoje? Ar galima gražinti automobilį, ar būtina įsigyti po sutarties pabaigos?</b></p>	<p>Naujo automobilio likutinė vertė po 5 metų - 25 proc. Galima pasirašyti atpirkimo sutartį ir automobilį gražinti.</p>	<p>Lizingo su likutine verte atveju maksimali likutinė vertė po 5 m. - 20 proc., 3 m. - 40 proc. Veiklos nuomos atveju likutinės vertės didesnės, nes pasirašoma atpirkimo sutartis su atpirkėju ir galima gražinti automobilį.</p>	<p>Maksimali likutinė vertė po 3 m. - 40 proc., po 4 m. 30 proc., po 5 m. 20 proc. Gali būti pasirašoma atpirkimo sutartis su pardavėju iš sąrašo.</p>	<p>Likutinė vertė gali būti 20, 30, 40 proc. priklausomai nuo laikotarpio. Jei pardavėjas sutinka ir pasirašo atpirkimo sutartį, po 5 m. naujam automobiliui gali taikyti 40 proc. likutinę vertę.</p>	<p>Galima likutinė vertė tik tuo atveju, jei pasirašoma atpirkimo sutartis su pardavėju iš oficialaus sąrašo; tokiu atveju tariamasi dėl likutinės vertės.</p>	<p>Maksimali likutinė vertė po 3 m. - 40 proc., po 4 m. 30 proc., po 5 m. 20 proc. Gali būti pasirašoma atpirkimo sutartis su pardavėju iš sąrašo.</p>	<p>Naujam auto gali suteikti 30 proc. likutinę vertę. Lizingo atveju gražinti automobilį nėra galimybės, todėl siūloma veiklos nuoma.</p>
<p><b>Lizingo bendrovių tyrimas: papildomos paslaugos</b></p>							
<p><b>Ar galima įtraukti KASKO draudimą į mėnesinę įmoką? Kokiam laikotarpiui sudaroma draudimo sutartis?</b></p>	<p>Kasko galima įtraukti visam laikotarpiui. Draudžiant naują automobilį draudimo kaina 2 metus nesikeičia nepriklausomai nuo draudiminių įvykių skaičiaus.</p>	<p>Kasko galima įtraukti į mėnesinę įmoką. Draudimo sutartis pasirašoma 1 metams. Veiklos nuomos atveju, draužiama kasko ir civiliniu draudimu, kurių kaina nesikeičia visą sutarties laikotarpį.</p>	<p>Kasko galima įtraukti visam laikotarpiui.</p>	<p>Kasko galima įtraukti visam laikotarpiui.</p>	<p>Į mėnesinę įmoką draudimą įtraukti gali. Sutartis sudaroma 1 metams, jei naujas 2 metams. Draustų Lietuvos draudimas, be jokio pabrangimo metams už 1200 Lt ir būtų 100 Lt į mėnesį.</p>	<p>Kasko nedraudžia.</p>	<p>Civilinis ir kasko draudimas</p>

Klausimai\lizingo bendrovė	SEB, tel. 19222	Swedbank lizingas, tel. 1884	Nordea lizingas, tel. 1554	DNB lizingas, tel. 1608	Danske Bank Lizingas, tel. 1636	Šiaulių banko lizingas, tel. (8700) 55055	ALD Automotive, tel. +370 5 247 77 68
<b>Ar privalomas sąskaitos atidarymas jūsų banke, atlyginimo pervedimas, jei imu pas jus lizingą?</b>	Neprivaloma, bet patogų, nes galimas tiesioginis debetas lizingo sutarčiais.	Privaloma	Neprivaloma, bet patogų, nes galimas tiesioginis debetas lizingo sutarčiais.	Neprivaloma, bet patogų, nes galimas tiesioginis debetas lizingo sutarčiais.	Privaloma	Neprivaloma	Atsidaryti sąskaitos nėra galimybės, todėl nebūtina.
<b>Ar taikomos nuolaidos banko klientui, tam kas perveda pajamas ir už ką dar taikomos nuolaidos?</b>	Taikomos. Paminėta: banko klientui mažesni reikalavimai, nemokamas tiesioginis debetas, gali būti mažinama lizingo marža.	Taikomos. Paminėta: banko klientui mažesni reikalavimai, nemokamas tiesioginis debetas, gali būti mažinama lizingo marža.	Taikytų geresnes sąlygas.	Taikomos. Paminėta: banko klientui mažesni reikalavimai, nemokamas tiesioginis debetas, gali būti mažinama lizingo marža.	Taikomos. Paminėta: banko klientui mažesni reikalavimai, nemokamas tiesioginis debetas, gali būti mažinama lizingo marža.	Netaikomos	Netaikomos
<b>Gal turit specialių pasiūlimų lizingui, akcijų su pardavėjais?</b>	Taip. Akcijų ieškoti interneto svetainėje.	Taip. Akcijas nuomai ir lizingui kartu su pardavėjais galima rasti interneto svetainėje, pvz. akcija naujiems ir naudotiems automobiliams: sumokėjus 50 proc. automobilio kainos, 2 metus nemokamos jokios įmokos.	Neturi	Taip, nuolat. Siūlė lizinguoti „Metų automobilis 2013 m.“ automobilius. Perkant vieną iš akcijinių automobilių taikoma 15 % nuolaida kasko draudimui, palūkanos: Euribor + 2.5 %	Neturi	Neturi	Reikia žiūrėti jų puslapyje.

Klausimai\lizingo bendrovė	SEB, tel. 19222	Swedbank lizingas, tel. 1884	Nordea lizingas, tel. 1554	DNB lizingas, tel. 1608	Danske Bank Lizingas, tel. 1636	Šiaulių banko lizingas, tel. (8700) 55055	ALD Automotive, tel. +370 5 247 77 68
<b>Ar turite papildomų paslaugų, dovanų ar partnerių nuolaidų prie lizingo? Kuro kortelė, auto prekės ir pan.</b>	Neturi, bet planuoja pradėti teikti tokias paslaugas.	Swedbank autoparko valdymas teikia papildomas paslaugas su nuolaida partnerių tinkle: automobilio techninė priežiūra, padangų keitimas ir sandėliavimas, kreditinė kuro kortelė Statoil degalinėse, sąskaitų tvarkymas, automobilio plovimas, pakaitinis automobilis, techninė pagalba kelyje ir pan.	Teikia papildomas paslaugas: nuolaidos kurui, padangoms, automobilio techninei apžiūrai.	Neturi.	Neturi arba reikia tikslintis su vadybininku.	Neturi	Gali pilnai pasirūpinti automobilio priežiūra, atsižvelgiant į kiekvieno automobilio poreikius ir taikant lengvatinius tarifus.
<b>Per kiek laiko pateikiat atsakymą dėl finansavimo?</b>	1 ar 2 dienos.	Per 2 ar 3 darbo dienas.	Per dieną, po to siunčia komitetui, kurie priima galutinį sprendimą po 3 dienų.	2 ar 3 dienos	2 ar 3 dienos.	1 ar 2 savaitės	Tą pačią dieną
<b>Kokie jūsų lizingo privalumai?</b>	Patrauklus draudimas, nes 2 metus nedidėja draudimo įmokos perkant naują automobilį. Papildoma civilinė atsakomybė metams 250 Lt	Įtraukiamas KASKO draudimas į mėnesinę įmoką, teikiamos papildomos paslaugos.	Įtraukia draudimą į lizingo mėnesinį mokėjimą.	Išankstinis lizingo grąžinimas - pasirinkus kintamą palūkanų normą netaikomas mokestis už anksčiau laiko išpirktą turtą.	Gali įtraukti KASKO draudimą į mėnesinę įmoką be pabrangimo.	Sudarinėja lizingo sutartis internetu (Online).	Papildomos paslaugos ir greita reakcija į kliento poreikius. Gali viską padaryti lanksčiau nei kiti lizingai. Prisiima tam tikrą riziką.

Klausimai\lizingo bendrovė	SEB, tel. 19222	Swedbank lizingas, tel. 1884	Nordea lizingas, tel. 1554	DNB lizingas, tel. 1608	Danske Bank Lizingas, tel. 1636	Šiaulių banko lizingas, tel. (8700) 55055	ALD Automotive, tel. +370 5 247 77 68
<b>Kokie reikalavimai finansinėms ataskaitoms? Tikslinamieji klausimai: ar finansuotumėt, jei pernai buvo nuostolis.</b>	Jeif metai yra nuostolingi finansuoti būtų problematiška.	Reikalingos finansinės ataskaitos paskutinių 2 metų, jei nuosavas kapitalas neigiamas finansuoti automobilį bus keblu.	Jeif yra nuostolingi metai yra palankesnė galimybė sudaryti sutartį su Nordea, nei su kitom lizingo įmonėmis.	Griežtai žiūri, kad nebūtų nuostolingi metai.	Jeif metai nuostolingi lizingą sudaryti būtų keblu.	Reikia žiūrėti įmonės rodiklius. Jeif metai nuostolingi lizingą sudaryti būtų keblu.	Jeif yra nuostolingi metai finansavimas yra labai kompliktuotas.
<b>Pastabos dėl apklausos telefonu</b>							
<b>Atsiliepimai apie konsultaciją (vertinama skalėje nuo 1 iki 10): 1. Konsultavimo greitis; 2. Atsakymų tikslumas ir aiškumas; 3. Malonus ar nemalonus bendravimas.</b>	<b>Sujungta su vadybininku. 1.</b> Greitai atsakinėja į klausimus (9) <b>2.</b> Tiksliai ir išsamiai konsultuoja (9) <b>3.</b> Malonus bendravimas (8).	<b>Kontaktų centro konsultantė 1.</b> Reikėjo laukti atsakymų į klausimus, nuolat tikslinosi (5). <b>2.</b> Atsakymai nėra tikslūs ir aiškūs, trūksta žinių (6). <b>3.</b> Bendravimas buvo malonus (9).	<b>Sujungta su vadybininku. 1.</b> Į klausimus atsakinėja greitai (10). <b>2.</b> Konsultavimas gan tikslus ir aiškus (8), <b>3.</b> Bendravimas nemalonus, kadangi primygtinai prašoma atsiųsti finansines ataskaitas, kad būtų galima tęsti pokalbį (7).	<b>Sujungta su vadybininku. 1.</b> Greitai atsakinėja į klausimus (8) <b>2.</b> Atsako aiškiai ne į visus klausimus. Trūksta konkretumo (5). <b>3.</b> Bendravimas malonus (8).	Konsultantas informacijos neteikia, reikia ilgai laukti kol perskambins vadybininkas. <b>1.</b> Į atsakymus atsakinėja gan greitai, nereikia laukti (8). <b>2.</b> Konsultuoja gan aiškiai (8). <b>3.</b> Bendrauja maloniai (10).	<b>Sujungta su vadybininku. 1.</b> Konsultavimas greitas (10). <b>2.</b> Atsakymai pateikiami aiškūs ir tikslūs (10). <b>3.</b> Bendravimas malonus (9).	<b>Sujungta su vadybininku. 1.</b> Greitai atsakinėja į klausimus (10). <b>2.</b> Atsakymai aiškūs ir užtikrinti (10). <b>3.</b> Malonus bendravimas (10).

### Ekspertų klausimyno gairės

- I. Gal galėtumėte prisistatyti: apibūdinti savo darbo pobūdį, pagrindines atsakomybes ir funkcijas?

### II. Lizingo produkto specifika.

Kokiais pagrindiniais kriterijais vadovaujantis Jūsų įmonėje nustatoma:

- *Minimali pirmoji įmoka;*
- *Sutarties sudarymo mokestis;*
- *Minimali finansuojama suma;*
- *Palūkanos;*
- *Maksimalus finansavimo laikotarpis;*
- *Maksimali likutinė vertė laikotarpio pabaigoje.*

Kokie produkto elementai gali būti laikomi pagrindiniais Jūsų įmonės privalumais?

Kaip gerinamas lizingo produktas? Kokių priemonių buvo imtasi?

Ar jūsų įmonė teikia papildomas paslaugas šalia lizingo? Kokias?

### III. Lizingo paslaugų teikimo procesas.

1. Ar galima teigti, kad lizingo procesas yra standartizuotas Jūsų įmonėje?
2. Kaip gali būti išskiriamos lizingo proceso dalys? Ar gali būti skaidoma taip:
  - Iki lizingo sutarties pasirašymo
  - Lizingo sutarties pasirašymas
  - Lizingo proceso eiga
  - Lizingo sutarties pabaiga
3. Kokios veiklos atliekamos kontakto su Klientu zonoje (angl. *front-office*) ir tarnybinėje zonoje (angl. *back-office*)? Ar tikslingas toks skirstymas? Kurioje zonoje dirba daugiau darbuotojų?
4. Kaip efektyvinamas lizingo procesas Jūsų įmonėje?
5. Kokius įžvelgiate proceso privalumus ir kokias tobulintinas sritis išskirtumėte?



### 3 PRIEDAS

#### Transkribuoti ekspertų interviu

Prieš kiekvieną interviu ekspertai buvo supažindinti su darbo tema ir tyrimo tikslais. Kadangi nebuvo gautas UAB X lizingas vadovo sutikimas dėl įmonės pavadinimo atskleidimo, tikslūs ekspertų vardai neatskleidžiami, tačiau pareigos ir veiklos sritys yra identifikuojamos. Ekspertams buvo pristatomas interviu ir apibūdinamos jo dalys.

**Ekspertė Nr. 1. UAB X lizingas pardavimų skyriaus vadybininkė. Interviu trukmė 28:21 min.**

**I: Gal galėtumėte prisistatyti: apibūdinti savo darbo pobūdį, kiek laiko dirbate šioje sirtyje?**

**E Nr. 1.** Esu lengvųjų automobilių lizingo skyriaus vadybininkė jau 2 metai ir gal 7 mėnesiai. Dirbu su stambių verslo klientų segmentu. Mano parduodamas produktas yra plataus spektro (imm) kadangi tai gali būti ir lizingas, ir veiklos nuoma, ir papildomos paslaugos, na kaip pavyzdžiui [5s] hm...kaip techninių aptarnavimų įtraukimas į nuomos mokestį, draudimo, kuro kortelės, padangos, sąskaitų už automobilių priežiūrą išrašymas... Tai aš pardavinėju pačią paslaugą.

**I: Kokią poziciją lizingo rinkoje užima Jūsų įmonė?**

**E Nr. 1.** Jeigu neklystu, tai po šių metų pirmo ketvirčio rezultatų esam antri, Seb'as pirmas (šypsosi).

**I: Pakalbėkime apie paties lizingo produkto specifiką Jūsų įmonėje.**

*Pristačius šią interviu dalį, ekspertė iškart pakomentavo:*

**E Nr. 1.** Specifikos šitam produkte yra ypatingai daug (juokiasi). Labai daug yra atliekama techninio, administracinio darbo, kuris yra nematomas kliento akiai. Nu vien tas, kad tai yra grubiai kalbant pinigų skolinimas, tai reikia labai daug apgalvot prieš teikiant pasiūlymą, daug paskaičiuoti ir įvertinti. Po to tvirtiniesi kredito komitete, kol užsakai paruošti sutartį, nes jas ruošia atskiras skyrius. Po sutarties pasirašymo vėl tas pats: ją aktyvuoji programose, informuoji visus susijusius asmenis: buhalterijas, draudikus ir pan.

**I: Dabar paprašysiu padetalizuoti, kokiais pagrindiniais kriterijais vadovaujantis Jūsų įmonėje nustatoma:**

**I: Minimali pirmoji įmoka;**

**E Nr. 1.** Pirmiausia reikia įvertinti kliento finansinę būklę ir turtą, kurį prašo finansuoti. Yra skirtumas tarp Porsche ir Golf'o? Kadangi beveik visi klientai yra ir banko klientai, tai įvertint finansus naudojamas scoringavimas, tai tarkim geriausiems klientams gali pasitvirtinti ir be avanso, bet čia jau išimtis (juokiasi). [5s] Gal pasakysiu taip – standartiniam turtui įmonėms reikia pradžioj sumokėt 10 proc. įmoką nuo turto kainos. Kas toliau?

**I: Sutarties sudarymo mokestis;**

**E Nr. 1.** O taip vardinkit. Čia irgi daug kuriozų (juokiasi). Tarkim jei dalyvauji viešajam konkurse, tai būna, kad ir be cf'o (ang. contract fee trumpinys – sutarties mokestis) padarai. Bet standartiškai turi paimti 1 proc. nuo mašinos kainos arba minimum 400 Lt.

**I: Minimali finansuojama suma;**

**E Nr. 1.** Man atrodo, kad 15 000 Lt, bet kiek girdėjau po vadovų susirinkimo, žada įvest nuo 20 000 Lt, nes neapsimoka. Bet čia gal daugiau fiziniams asmenim, nes didelės įmonės kaip standartas perka naujas mašinas, tai jų kainos virš 50 000 Lt, tai man čia nelabai aktualu (šypsosi).

**I: Palūkanos;**

**E Nr. 1.** Smulkesnėms įmonėms yra specialus kainynas. Pagal finansuojamą sumą ir įmonės skoringo balą yra nustatytas palūkanų dydis. Didesnėms įmonėms arba toms kurios priklauso stambioms grupėms, ar yra tarptautinės, tai skaičiuojama kiekvieną kartą individualiai pagal skaičiuoklę. Šiai dienai, kai Euribor yra nedidelis, tai bendros palūkanos gaunasi kažkur apie 4 proc.

**I: Maksimalus finansavimo laikotarpis;**

**E Nr. 1.** Jeigu veiklos nuoma, tai 5 metai, jeigu lizingas, tai 7 metai.

**I: Maksimali likutinė vertė laikotarpio pabaigoje.**

**E Nr. 1.** Veiklos nuomos atveju yra atpirkėjai. Jeigu jie oficialūs, tai tiek, kiek duoda, tiek ir skaičiuojam. Dabar paskutinį kartą, kai skaičiavau, tai buvo, kad Golfui davė, net 56 proc. Tai čia jau plusas, nes įmonė, kuri nori nedidelių sąnaudų, tai kuo didesnė likutine, tuo mažesnę įmoką kas mėnesį moka, o sutarties pabaigoj grąžina automobilį ir vėl ima naują. Su lizingu sudėtingiau, nes reikia žiūrėti pagal tvarkas. Hm.. Man atrodo, kad po 3 metų maximum 40 proc., po 4 - 30 proc. Bet čia jau bijau pameluot.

**I: O gal galėtumėte patikslinti, kuo Jūsų įmonės parduodamas lizingo produktas yra išskirtinis?**

**E Nr. 1.** Man atrodo, kad mūsų didžiausias privalumas, tai galimybė teikti papildomas paslaugas, ir galima jų pasiūlyti pilną paketą. Tai reiškia, kad klientui visu laikotarpiu niekuo nereikės rūpintis ir jokių papildomų sąnaudų nebus. Paskambina mums atvažiuoja vaikinukai, pakeičia padangas, nuvaro atlikti techninių aptarnavimų, kurą Statoil'e irgi pilasi su 18 centų nuolaida. Žodžiu, full servisas (juokiasi). Šitas reikalas labai populiarus tarptautinėse įmonėse, kadangi Vakaruose toks automobilių parko valdymas yra norma. Lietuvoj dar šiek tiek sudėtingiau parduot, nes visi galvoja, kad patys gali pigiau.

**I: Kokie produkto elementai gali būti laikomi pagrindiniais Jūsų įmonės privalumais?**

**E Nr. 1.** Teko girdėti, kad kitos lizingo kompanijos net ir stambiems klientams negali pasiūlyti be avanso arba jeigu automobilis naudotas, tai reikalauja nuo 20 proc. Tada dar pas mus likutinės vertės neblogos. Nu ir aišku papildomos paslaugos prie nuomos labai geras reikalas.

**I: o kaip gerinamas lizingo produktas? Kokių priemonių buvo imtasi produkto gerinimo srityje norint didinti pardavimus?**

**E Nr. 1.** Šiuo metu pradedama teikti papildomas paslaugas ne tik šalia nuomos, bet galima sudaryti atskirą parko priežiūros sutartį ir prie lizingo. O šiaip tų tobulinimų tai yra nuolat. Aš iš tos vidinės, klientui nematomos pusės pasakysiu, kad nuolat atnaujinamos skaičiuoklės, kad gautųsi geros palūkanos, o tuo pačiu ir akcininkas patenkintas. Programos pastovy tobulėja, kad galima būtų pateikti gražesnę ir klientui patrauklesnę pasiūlymą. Prie lizingo siūlom integruotą kasko draudimą, kai klientui nereikia atskirai pervedinet už draudimą, o mato vieną įmoką sąskaitoj kartu su lizingu. Kas dar čia? [5s] Tiesioginis debetas įvestas, tada klientas gali sąskaitas matyt interneto banke. Kilus klausimams visada gali skambinti į kontaktų centrą ir bus nukreiptas atsakingam asmeniui. Nu šiaip daug imamasi toj vietoj. Yra atskiras produktistų skyrius, kurie bendraudami su pardavėjais, apklausdami klientus jaučia tą rinkos pulsą ir nuolat generuoja naujas idėjas, kaip tobulinti patį produktą, kad jis būtų pelningesnis įmonei ir tuo pačiu duotų klientui daugiau vertės.

**I: Dabar paprašysiu Jūsų paanalizuoti lengvųjų automobilių lizingo procesą.**

**Ar galima teigti, kad lizingo procesas yra standartizuotas Jūsų įmonėje?**

**E Nr. 1.** O taip (juokiasi). Yra standartinės bendrosios sąlygos, standartinės sutarčių ruošimo formos. Yra labai daug tvarkų, reglamentų, taisyklių, kuriomis vadovaujamas darbe. Aišku ką ir po ko reikia daryti. Aprašyta tiksliai. Nu, pavyzdžiui, jei klientas nesumokėjo pradinės įmokos, negalima pasirašyti ar jam perduoti turto priėmimo – perdavimo akto. Iš vidinės pusės, pavyzdžiui, tu išsiaiškini kliento poreikį, bet kai reikia pasitvirtinti, tai Kredito komitetas netvirtina, nes tai tiesiog ne standartas. Kaip pavyzdį, turėjau atvejį kai vienos stambios įmonės akcininkas nusipirko automobilį už pusę milijono (litų) iš JAV ir paprašė finansuoti pas mus, formuoti leaseback'ą (grįžtamąjį lizingą). Tai kad ir koks geras klientas bebūtų, pagal visas vidines tvarkas niekas jam jo nelizingavo, nes turtas iš Amerikos. Tai va čia tik parodo, kad standartiškai viskas turi būt.

**I: Ar galėtume pakalbėti apie lizingo proceso dalis? Aprašant lizingo paslaugą ir remiantis moksline literatūra, lizingo procesą susikirsčiau į keturis etapus:**

- Iki lizingo sutarties pasirašymo
- Lizingo sutarties pasirašymas
- Lizingo proceso eiga

- **Lizingo sutarties pabaiga**  
**Ar pritartumėte tokiam paskirstymui?**

**E Nr. 1.** Visiškai pritariu. Iki lizingo sutarties pasirašymo nuveikiamas didysis darbas ir jau pradėdama teikti paslauga. Aš kaip vadybininkė surenku visą reikiamą informaciją, bendrauju su Klientu, kad išsiaiškinti tikruosius poreikius, kad pasiūlyti kiek įmanoma geresnį finansavimo sprendimą. Kitas reikalas bendraujama su kitais darbuotojais, na pavyzdžiui, į nuomos kainą įtraukiami techniniai aptarnavimai, tai juos pirmiausia turi suderinti su techninės priežiūros skyriaus vadybininku. Jeigu klientui patogiau gauti sąskaitas mėnesio pradžioje, turi suderinti su buhalterija, nes pas mus standartiškai sąskaitos išrašomos mėnesio viduryje. Sakyčiau šitam etape daugiausia bendraujama su kitais asmenimis, palaikomas ryšys su klientu, kuris pateikęs užklausa, laukia pasiūlymo, tikslinasi, jeigu kažkas neaišku, konsultuojasi. O šiaip procedūriškai tai eina taip: kliento paraiškos nagrinėjimas, kainodaros nustatymas, pasiūlymo paskaičiavimas, kontaktas su pardavėju (jei reikia), po kliento patvirtinimo, ruošiamas projektas kredito komiteto svarstymui, atliekamos patikros apie klientą išorinėse ir vidinėse duomenų bazėse, tvirtinamas projektas atitinkama kompetencija, klientas informuojamas apie sprendimą. Tai gal tiek.. Kai pavadinot antrą dalį?

**I: Lizingo sutarties pasirašymas**

**E Nr. 1.** Po kliento patvirtinimo sutartis užsakoma ruošimui. Vadybininkas ar jo asistentas pateikia reikiamą informaciją ir dokumentus už sutarčių ruošimą atsakingam skyriui. Ten paruošiama sutartis. Jeigu nereikia teisininkų vizavimo užtrunka 1 dieną.

**I: Ar galėtumėt apibūdinti sutarčių ruošimo ir procesą? Ar yra specialios programos?**

**E Nr. 1.** Tikrai taip. Informacija apie klientą ir turtą yra suvedama į tam tikrą sistemą, iš kurios sutartys tik atspausdinamos pasirašymui. Ne tie laikai, kad viską ant wordų rašytų (juokiasi). Sakyčiau labai standartizuotas šitas procesas... Nes ir po pasirašymo su klientu, sutartis skanuoja ir kelia į tam tikrą sistemą, užklausa pateikiama sutarčių administravimo skyriui, kad patikrintų, ar teisingai pasirašyti dokumentai ir aktyvuotų sutartis. Tada jau buhalterija įsijungia, kad išrašytų avansinę sąskaitą. Kai klientas ją apmoka, pasirašoma sutartis su turto pardavėju, suprask, lizingas perka automobilį tik tada, kai klientas jį būna įsipareigojęs lizinguoti, o tada jau visa sutartis aktyvuojama ir galima organizuoti turto perdavimą. Sakyčiau sudėtingas procesas, nes pardavėjas dar turi užregistruoti mašiną lizingo vardu, klientas arba mes apdrausti ir tik tada jį galima perduoti klientui naudojimui. Apie labai daug techninių dalykų reikia pagalvoti.

**I: O kaip vyksta tolimesnis sutarties vykdymas, kai automobilis jau būna perduotas klientui?**

**E Nr. 1.** Realiai čia jau viskas paprasčiau. Klientas gauna sąskaitas kas mėnesį už lizingą, jas apmoka ir naudoja automobiliu. Susisiekiama su mumis tik tada, kai kažkas negerai, bet iš esmės, jeigu neturi papildomų paslaugų dėl kurių reiktų kontaktuoti dažniau ir tvarkingai moka įmokas, tai faktiškai bendravimo su lizingo įmone nėra. Daugiau gal toks per atstumą, nes juridškai paslauga teikiama, bet matoma tik sutarty ir programose (juokiasi). Visai kitas reikalas, kai yra papildomos paslaugos, kad ir kasko. Pavyzdžiui, padaro avariją, kreipiasi į mus. Arba dabar per padangų keitimo sezoną, derina laiką, kada paimiti mašiną, kada grąžinti, kokias padangas uždėti ir pan. Tai va tokie reikalai.

**I: Aišku, sutarties eiga yra mažiau aktyvi nei pati pradžia. O kaip yra sutarties pabaigoje?**

**E Nr. 1.** Mūsų tvarkose yra aprašyti visi galimi scenarijai ir kuris darbuotojas ką turi padaryti. Šitas procesas diferencijuotas pagal lizingo rūšis. Jeigu lizingas, tai klientas apmoka paskutinę įmoką, mes išduodam pabaigos aktą ir jis persiregistruoja mašiną savo vardu. Jeigu nenori pirkti tos mašinos, ji lieka lizingo kompanijoje ir lizingas realizuoja, t.y. turi partnerius, kuriems pasiūlo įsigyti.

**I: O kaip būna veiklos nuomos atveju, kai baigiasi sutartis?**

**E Nr. 1.** Čia jau daugiau variacijų, nes yra Atpirkėjas, su kuriuo būna pasirašyta sutartis lizingo sutarties pradžioje. Tai po veiklos nuomos klientas turi grąžinti atpirkėjui mašiną. Ji turi būti nusidėvėjusi tik natūraliai, be jokių pašalinių defektų. Lizingas pasitvirtina komitete kainą, suformuoja pardavimo sutartį su atpirkėju. Bet kol kas, jeigu klientas pageidauja, tai po veiklos nuomos leidžiam jam įsigyti tą turtą, kurį nuomavo. Tai pasitaiko, kad taip ir būna. Dar sugalvoja pratęsti nuomą, tai susimažina likutinę ir galiausiai vis tiek išsipirka (šypsosi).

**I: Na, procesas iš tiesų sudėtingas. O dabar apibūdinkite, prašau, kontakto su Klientu zoną (angl. front-office)? Ar yra specialios susitikimui erdvės?**

**E Nr. 1.** Jūs sėdite vienoje iš jų (juokiasi). O jei rimtai, tai dažnai būna, kad sąlygų derinimas ar jau netgi sutarčių pasirašymas vyksta pas klientą biure. Iš esmės tai mažos tos erdvės susitikimams pas mus, nes jų nebūna tiek daug.

**I: O kokios būtų to priežastys?**

**E Nr. 1.** Gal lizingas daugiau toks produktas, kur galima ir telefonu sąlygas suderinti, sutartis pasirašyti siunčiant paštu ir tas gyvas kontaktas nėra toks svarbus. Aišku visa kontaktinė zona yra padaryta taip, kad atrodytų moderni, vakarietiška ir derėtų prie banko. Administratorės va sėdi tokioje reprezentacinėje zonoje (rodo pirštu į kitą salytę).

Nu ir dar, viskas keliai į elektroninę erdvę, modernėja, paprastėja funkciškai, daugiau automatizuota gal taip pasakyčiau, tai ir tas sutartis pasirašinėsime tuoj per interneto banką ir išvis nebus būtinas susitikimas su klientu. Lizingas bus toks sakyčiau virtualus produktas, tik ta nuoma su paslaugom padės išlaikyti santykį su Klientu.

**I: O galėtumėt apibendrintai įvardinti, kokios užduotys atliekamos tarnybinėje zonoje (angl. *back-office*)?**

**E Nr. 1.** Oj tai labai daug... Jei taip nuo pradžių, tai tvirtinamas kreditas, ruošiami sutartys, skanuojama, tikrinama, aktyvuojama, buhalterija apmoka pardavėjui, administruojama, ruošiami visokie įgaliojimai ir taip toliau...

**I: O kurioje zonoje dirba daugiau darbuotojų tarnybinėj ar kontakto?**

**E Nr. 1.** Vienareikšmiškai back-office. Kiek čia yra tokių, kurie atrodo niekaip neprisideda prie pardavimo, bet rašo tvarkas, administruoja dokumentus. O bendrauja su klientu tik keli vadybininkai, o po to tiesiog paskirsto užduotis atsakingiems asmenims.

**I: O procentaliai gal galėtumėt įvardinti kiek kokioj zonoj dirbančių yra?**

**E Nr. 1.** Sakyčiau 25 procentai frontline, o 75 back-office.

**I: Dabar norėčiau paklausti gal žinote, kaip lizingo procesas yra efektyvinamas jūsų įmonėje?**

**E Nr. 1.** Gal sakyčiau daugiau per technologijas. Keliama vis daugiau į elektroninę erdvę. Atnaujinamos programos, kurių pagalba gali padaryti daugiau ir greičiau.... Kas dar čia. Šiaip kaštai stipriai taupomi, perskirstomos funkcijos darbuotojams. Čia gerai, nes yra švedų pavyzdys, estų pavyzdys, tai lietuviai tik lygiuojasi ir stengiasi pasivyti.

**I: Efektyvinami daugiau vidiniai procesai?**

**E Nr. 1.** Nu taip. Aišku, visada pirmoje vietoj yra klientas. Tai iš kliento pusės sakyčiau procesas gali būti gerinamas, ne efektyvinamas. Kad jam viskas būtų paprasčiau. Tai kad ir tas pats sutarčių pasirašymas elektroninėje erdvėje, manau, kad tikrai sutaupys ir laiko ir bus mažiau biurokratijos lizingo procedūrose.

**I: Kokius įžvelgiate proceso privalumus ir kokias tobulintinas sritis išskirtumėte?**

**E Nr. 1.** Mūsų privalumas tikriausiai kokybė. Čia atėjęs klientas tikrai žino, kad gaus gerą pasiūlymą ir visą laikotarpį kokybė nesikeis. O šiaip tai mums reikia būti daugiau laisvesniais. Reiktų labiau paprastinti vidinį procesą, nes tik jeigu koks nors ne standartas, tai turi suderinti su visais atsakingais skyriais: teisininkai, rizikos ir taip toliau. O iš vadybininko pusės, tai labai faina parduoti nuomą su paslaugomis, daugiau bendrauti su klientu. O ir klientas mato didesnę pridėtinę vertę... Tai va, aš už nuomą su paslaugom, tai galiu sakyti, kad reiktų plėsti šitą sritį.

**I: Na ką, dėkoju Jums už malonų pokalbį.**

**E Nr. 1.** Nėra už ką. Kad tik padėtų (šypsosi).

**Ekspertas Nr. 2. UAB X lizingas lengvųjų automobilių lizingo skyriaus vadovas. Interviu trukmė 33:37 min.**

**I: Gal galėtumėte prisistatyti: apibūdinti savo darbo pobūdį, kaip konkrečiai esate susijęs su lengvaisiais automobiliais ir jų lizingu?**

**E Nr. 2.** Be problemų, tik sukongretink klausimą, kas tave domina.

**I: Mane domina kokios konkrečiai veiklos sritys yra po jūsų atsakomybe.**

**E Nr. 2.** Mano funkcijos?

**I: taip.**

**E Nr. 2.** Aš esu atsakingas už lengvųjų automobilių lizingo produktą. Noriu papasakot kaip tai atrodo. Reiškias yra žmonės, kurie parduoda, kaip bet kokią prekę, parduodi mobilius telefonus, reikalingas kraštinis žmogus, kuris parduoda telefoną, ania? Bet tam, kad jis jį parduotų reikia pačio telefono, tvarkų, sutartie pirkimo – pardavimo. Tai čia lygiai tas pats. Produktas pardavimų, produkto pardavimas vyksta tinkle, tam, kad tinklas galėtų pardavinėt, turi būti paduotas jiems instrumentas: kaip, ką, kodėl, už kiek pardavinėt. Tai mano funkcija – paduoti į rankas pardavimo žmogui produktą. Dabar kas yra tas produktas.

**I: taip būtent toks būtų mano antras klausimas, iš ko susideda jūsų įmonės produktas?**

**E Nr. 2.** Sakykim konkrečiai tą paslaugą paminėt, ania?

**I:** jo, konkrečiai lizingo paslauga.

**E Nr. 2.** Jo, tai apie lizingo paslaugą. Produktas susideda iš pavadinim „lengvųjų automobilių lizingo produktas“. Iš karto pats pavadinimas sako: kas tas lizingas, paminima produkte, t.y. aprašymas produkto. Tada lengvieji automobiliai irgi minimi produkto aprašyme.

**I: kokie galimi lizinguoti, ar ne?**

**E Nr. 2.** Jo, turi aprašyti, nes tik taip atrodo paprasta. Lengvieji automobiliai. Turi aprašyti, kas tas lengvasis automobilis, keliamoji galia iki 3,5 tonos, kas tas lizingo produktas. Pas mus jis apima dvi formas: finansinis lizingas ir veiklos nuoma, vadinkim taip. Aprašai kaip atrodo tas finansinis lizingas. Duodi naudotis daiktu ir klientas jį išsiperka, nuoma – duodi naudotis daiktu, klientas grąžina. Vėlgi kokiom sąlygom duodi naudotis? Natūralu, kad yra tokie dalykai, kaip avansas, tu paimi kažkokią padengimo dalį iš kliento.

**I: o nuo ko jis priklauso avansas?**

**E Nr. 2.** Tu sėdi ir dėliojiesi tą lentelę. Kas yra pas mus konkrečiai? Tai mes... avansas yra turto rizikos eliminavimas. Mes traktuojam, kad skolinam pinigūs: mes vertinam kliento riziką, turto riziką, jeigu tarkim matai, kad klientas šiek tiek didesnės rizikos, nu tada tu turi mažint turto riziką. Turto rizika mažinama tuo vadinamuoju avansu – kliento mokama turto vertės dalis. Kuo jis sumokės didesnę dalį, tuo turto likutinė vertė bus mažesnė. Mes lyginam likutinę vertę, jeigu žiūrėt į grafiką, su rinkos kaina: rinkos kaina naujo automobilio, rinkos kaina metų senumo automobilio, 2, 3, 4, 5 metų. Tada įdėk tą rinkos kainą į skaičiuoklę, paimk maksimalų laikotarpį, 5 metus, ir įdėk į lentelę avansą X, tarkim 10 procentų. Ir tu lygink tas dvi lenteles. Po metų automobilio kaina jau 80 (procentų), žiūrėk kaip pas tave grafike. Jeigu pas tave grafike yra 85, tai reiškia kažkuriuo momentu tavo rinkos kaina yra mažesnė, negu tavo finansuojama suma. Tai yra atvira rizika – nutraukus sutartį tu nepasidengtum savo sumos už pardavimą. Todėl ir kyla klausimas ar šiuo atveju nereiktų taikyti avansą ne 10 proc., o 15. Sudėjus taip visus laikotarpius į lentelę, tu gali matyti, kaip atrodo rinkos kaina ir neišpirkta vertė pagal grafiką. Ir idealus atvejis, kai rinkos kaina yra virš likutinės vertės, reiškias turtas rinkoje kainuoja daugiau nei tu esi paskolinęs. Iš štai tu padarai išvadas ir padarai tam tikrą avansų lentelę produkto aprašymo tvarkoj. Tas pats su likutinėm vertėm. Likutinė didelė, avansas mažas, tikimybė, kad kažkuriuo atveju gali prasilenkti rinkos kaina su likutine. Tai va, darai atitinkamas išvadas ir padarai avansų ir likutinių verčių lenteles. Kiti dalykai eliminuojantys, suvaldantys turto riziką produkto aprašyme yra pardavėjas. Jeigu norės, susitars su klientu ir gali mus apgaut. Rizika, kai pardavėjas mum parduos automobilį už kainą didesnę, negu realiai rinkoje yra. Buvo tokių atvejų. Automobilis rinkoje kainuoja 50 000 lt, avansas tarkim yra 20 procentų. Mes turim paimti 10 000 ir finansuot tiktai 40 (tūkstančių litų). Ir mes nedarom kiekvieno automobilio vertinimo. Pardavėjas norėdamas mus apgaut susitaria su klientu, o jeigu susiję, sako žiūrėk, aš tau parduosiu mašiną už 70 (tūkstančių litų), avansas tavo bus 20 procentų, tu sumokėt turėsi 14 000 (litų), reiškia prasifinansuosi tuos pačius 50 000 lt, kiek realiai automobilis rinkoje ir

kainuoja. Mes galvojame, kad turim likvidų daiktą, o pasirodo nusipirkom už tiek, kiek jis rinkoj kainuoja. Mes turim sužiūrėt, kad tie pardavėjai elgtųsi sąžiningai.

**I: o yra kažkokie sąrašai, ar ne?**

**E Nr. 2.** Taip, mes atfiltruojam pardavėjus pagal tam tikrus kriterijus, padarom mum priimtinių pardavėjų sąrašą, kurie mūsų nuomone apsaugo nuo to neleistino veiksmo, kažkokios apgavystės. Tai čia dėl avanso. Mes turim apsisaugoti. Kiti dalykai, aš galiu aprašyti produkto aprašyme kam pardavinėt: privatus asmuo ar juridinis.

**I: aha, jeigu juridinis.**

**E Nr. 2.** Juridinis registruotas Lietuvos Respublikoj. Veikla turi būti ne trumpiau nei 6 mėnesiai, dar aibė kriterijų – reikia žiūrėt į produkto aprašymą

**I: ar yra šioj vietoj jūsų įmonės išskirtinimų prieš kitas rinkoje esančias kompanijas?**

**E Nr. 2.** Sakyčiau automobilis, produktas mes tą sumiksuojam ir skolinam. Į produkto aprašymą įdėta ne kliento, bet turto valdymo rizika. Kas gali skirtis kitur: tie patys avansai, likutinė vertė, dokumentai, tvarkos, kurios yra sudėtinė dalis produkto aprašymo. Pavyzdžiui, pas mus yra oficialių pardavėjų tvarka, pas kitus nėra. Parduodi mašiną, tai gal tu esi pas juos priimtinas pardavėjas, ta pati atpirkėjų priimtimumo tvarka. Parduodant veiklos nuomos produktą, atpirkėjas turi būti priimtinas. Parduodami lizingo produktą, mes 100 procentų žinom, kad jį padengs: klientas moka avansą ir turto išpirkimo įmokas, atpirkėjas sumokės likutinę vertę. Mes turim atpirkėjų priimtimumo, limitų tvirtinimo tvarką, kiti galbūt tokios neturi.

**I: čia yra nauda įmonei, o kaip iš kliento pusės? Natūralu, kad jis nori kuo mažesnės pradinės įmokos. Tai kaip lyginant su konkurentais mes atrodome?**

**E Nr. 2.** Natūralu, kad mes sekam informaciją iš konkurentų pateikiamos informacijos viešai prieinamuose puslapiuose. Pas kažką skelbiama, kad avansas nuo 20 proc., pas mus skelbiama, kad yra nuo 10 (procentų). Vėlgi yra suskirstyta pagal klases: mažam automobiliui, vidutinė, kompaktinė klasė - 10 procentų, 15 avansas džipui, 20 avansas limuzinui. Nuo turto priklauso. Padarom apklausas, tai vieni sako nuo 20, pas mus 10. Bet individualiai svarstant klientą gali būti išimtys. Ne vieną atvejį žinom su 0 avansu. Sakyti, kad mes geriausi negalim, nes mažą klientą kiti tvirtina su tom sąlygom, kurias apsirašę, bet didesni fleetiniai klientai daromi su išimtim. Sutarties mokestis, ta vadinama kainodara gali skirtis.

**I: O kaip jūsų įmonė su palūkanom, sutarties mokesčiu?**

**E Nr. 2.** Mes padarom apklausą, tai yra kainininkai, mes žiūrint praktikoj, tai individualu. Jeigu pas mus suskaičiuota, kad turim imti 1 proc. sutarties mokesį, bet vadybininkas atsakingas už kliento pajamingumą finale ir jis gali paimti kito produkto kliento pajamingumą, kuris yra ant tiek geras, kad jis gali nusileisti šitoj kainodaroj šitam produkte. Ir tada taikoma mažesnės palūkanos, mažesnis sutarties mokestis tam, kad mūsų produktas padengtų kriterijus: kapitalo pakankamumo, projekto kaštus, paslaugos išdavimo ir palaikymo kaštus, operacinius kaštus, akcininkų pageidaujamą pelną, pinigų kaštus atidirbtų. Tai mes turim tas skaičiuokles, jas administruojam, prižiūrim, piešiam taisykles, bet kiekviena taisyklė turi išimtis.

**I: sakykit, tai kokie produkto elementai pas jus gali būti laikomi išskirtiniais lyginant su kitais?**

**E Nr. 2.** Kadangi visi daro tas išimtis, tai realiai aš neišskirčiau. Kas buvo iš istorijos, tarkim 90-ieji metai, kai avansas būdavo 20 (procentų), laikotarpis 3 metai. Ir išimčių nebuvo. Kai mes padarėm avansą 15 procentų, o laikotarpį 5 metus, tai jau buvo kaip revoliucija. Bet nepraėjo nė mėnuo ar keli ir konkurentai padarė tą patį. Produkto aprašymo prasme aš nelabai sugalvoju, kad būtų privalumai. Taip, privalumai kainodaroj: jeigu mes sakom, kad mūsų palūkanos 3 proc., o konkurentų 2,5, tai aišku jie patraukliau atrodo rinkoje. Bet čia gal skiriasi skirtingų įmonių kapitalo kaštai, galbūt jie kitaip alokuoja produkto palaikymo kaštus tam tikrų padalinių, kur mes alokuojam absoliučiai visi, kurie prisiliečia prie automobilių lizingo paslaugos: ar administracija, ar rizikos, ar mūsų vadovybė, mes įkalkuliuojam į kainą. Galbūt kiti to nedaro, sunku pasakyt. Kainodara ir rizikos vertinimas, jeigu tai galima sakyti produktas, gali skirtis. Tarkim mes duodam neigiamą atsakymą, o klientai prafinansuoja. Gal jų svarstyklės liberalesnės. Dar gali būti pridėtiniai produktai lizingo – papildomos paslaugos, nes produktas gali apimti ir tam tikras paslaugas, pavyzdžiui, įtrauktas draudimas į lizingo paslaugą, moki už lizingą ir tuo pačiu už draudimą kartą į mėnesį. Tai patogiu.

**I: ir ne visos lizingo kompanijos tai turi?**

**E Nr. 2.** Ne, ne visos. Jeigu žiūrėt vien lizingus, tai vieni gali pasiūlyt integruotą draudimą, kiti negali. Eik tiesiogiai į draudimo kompaniją ir tarkis. Tai galim sakyt, kad prieš juos mes turim privalumų, bet kai Lietuvoj ta lizingo koncentracija gana didelė - 3 lizingo kompanijos užima 80 procentų viso rinkos. Tai gali pasakyt, kad tie dviese turi, apart tavęs, tai reiškias visi turi, nes tie smulkieji nėra tiesioginiai konkurentai, tai negali pasakyt, kad tu čia išskirtinis. Arba kaip mes dabar turim, specialius partnerių pasiūlymus. Aš einu pas paslaugos teikėją, kurio paslauga betarpiškai susijusi su automobilių lizingo produkto: padangos, plovimas mašinos, servisas, kuro kortelė, ir aš sakau, kad savo klientam aš tave galiu siūlyti, už tai duok man nuolaidą. Tai va, masinis mūsų klientų potencialas įgalina gauti nuolaidą, kažkokias spec. Sąlygas, kurias aš galiu savo klientam reklamuot. Gali sakyt: aš esu išskirtinis klientas, nes turiu mūsų vardu registruotą automobilį, ir galiu eit pas partnerius ir ten gaut tam tikrą nuolaidą. Tai nėra rinkoje kažkokie stebuklai, bet tai yra išskirtinumas, sakykim taip. Tu gali tai minėti, kaip produkto specifiką.

**I: jeigu aš teisingai supratau, tai produkto gerinimas vyksta per pridėtinę vertę, paslaugas?**

**E Nr. 2.** Kaip aš ir minėjau, šiai dienai neturime galimybių išskirti patį produktą, tai sausiai žiūrint, laikotarpis, avansas, palūkanos, sutarties mokestis, likutinė vertė, tai mes pradėjom eit per paslaugas ir žiūrėti, sukurti pridėti vertę klientui taip. Pačios paslaugos pateikimas vyksta anksčiau negu klientui reikia. Tarkim. Pasiūlyti jau paskaičiuotus lizingo limitus: pagal turimus duomenis, mes paskaičiavome, kad tu gali gauti tam tikrą sumą lizingu automobiliui įsigyti. Jeigu tu kažkada susimastysi tau nereikės galvot, tavo galimybės tokios ir tu gali pretenduoti į tokią sumą. Aišku mes stengiamės būt lankstūs avansais, likutinėm vertėm, bet papildomai mes sakom, kad gausi pas mus papildomai paslaugas ar nuolaidas iš mūsų partnerių. Kol kas pagrindiniai yra tokie dalykai.

**I: o dabar apie procesą patį daugiau, jeigu galima. Kaip manote, ar jis yra standartizuotas jūsų įmonėje?**

**E Nr. 2.** Manau, kad taip. Jis yra aprašytas, yra visi į tą procesą įtraukti padaliniai, kurie dalyvauja tame procese, yra apibrėžtos jų funkcijos, apibrėžti kriterijai, kuriais jie turi vadovautis ir priimti tam tikrus sprendimus. Ir tas procesas manau, kad tikrai yra standartizuotas, ir tas, kas su juo dirba tikrai žino, kaip, kada ir ką turi padaryt. Pliusas – tai ne taip baisu esant darbuotojų rotacijai, nes yra aprašyta ir belieka tik pasiskaityt ir žinai kaip elgtis, bet baisu, nes tai vėlgi biurokratija. Tas kas aprašyta ir standartizuota kaip ir gerai, bet iškart mažiau lankstumo. Manau, kad plius minus visi lizingai turi savo procesų aprašymus, tik gal jis nėra taip detalai ir smulkmeniškai aprašytas, kaip mūsų, nes tas jaučiasi iš kasdienės veiklos.

**I: analizuodama mokslinę literatūrą išskyrčiau lizingo proceso etapus arba keturias lizingo proceso dalis, tai jeigu aš būsiu neteisi, tai pataisykit. 1. iki lizingo sutarties pasirašymo, tada pats lizingo sutarties pasirašymas, tada lizingo proceso eiga, ir tada jau lizingo sutarties pabaiga. Čia yra kaip atskaitos taškai, kai jau pereinama į kitą proceso dalį. Kaip jūs manote ar čia teisingai išskirstyta?**

**E Nr. 2.** Tai turbūt, kad taip. Čia kiek nori, tiek žingsnių gali sudėliot. Tu gali sakyt, kad yra du etapai: iki pasirašymo ir po pasirašymo. Šitie keturi yra logiški, nes aš irgi panašiai dalinu. Procesas iki pasirašymo – sutikti klientą, kontaktuot su juo. Vėlgi yra skirtingi kanalai ir jie skirtingai aprašyti, ir veiksmai gali skirtis, kai klientas pats paskambina iš gatvės, kai pats vadybininkas su savo klientu bendrauja. Kai jau yra kontaktas kiti žingsniai daugiau standartizuoti: paraiškos užpildymas, jos analizė, sprendimo priėmimas, klientui pasiūlymas, jeigu klientui tinka, tas jau finalizuojama sutarties pasirašymu. Antras etapas – sutarties pasirašymas: dokumentų ruošimas, su klientu suderintų sąlygų išdėstymas sutarty ar jos prieduose ir finalizuojamas susitarimas parašais. Pasirašoma, kad mes teiksim paslaugas. Kitas etapas, arba gali būti priskiriama antram etapui – mes turi įvykdyti įsipareigojimą prieš klientą – mes turime įsigyti tą daiktą. Bendraujam su trečiom šalim: su pardavėju, atpirkėju, laiduotoju. Suderini su tom šalim ir atliekam tam tirus veiksmus: apmokam turto vertę, tada vyksta turto perdavimas, kai jau pats pardavėjas vykdo savo įsipareigojimą ir turtą pristato, o perdavus daiktą jau belieka tik klientui vykdyti savo įsipareigojimą – mokėti įmokas. Visi procesai po pardaviminiai – tai turto registracijos, perregistracijos, įgaliojimai, draudiminiai įvykiai, teisiniai dalykai, kai klientas pažeidžia sutarties sąlygas, arba yra paties kliento pageidavimai koreguoti – po turto perdavimo – trečias etapas. Finalas (ketvirtas etapas) tai jau priklauso nuo lizingo rūšies – klientas gauna patvirtinimą ir gali

persiregistruoti daiktą, arba jeigu nuoma, privalo klientas grąžinti tą daiktą laikantis sutarties sąlygų: tas daiktas, jo techninė būklė, rida kaip numatyta sutarty. Tai visi keturi etapai yra tinkami, juos galima padauginti ir padaryti 16. Bet grubiai taip.

**I: Analizuojant paslaugų procesą mokslininkų literatūroje išskiriama tarnybinė zona ir kontaktinė zona, t.y. daugiau reprezentacinė, kurioje vyksta bendravimas su klientu. Ar lizingo paslaugos teikime galima išskirti tokias zonas?**

**E Nr. 2.** Oh, anksčiau buvo aiški riba. Dabar kliento atėjimo kanalai yra skirtingi, todėl dabar kliento aptarnavimo zonos nėra. Gali gauti kliento užpildytą paraišką interneto banke, tai ta zona, jau elektroninė erdvė. Gali klientas užpildyt paraišką telefonu, nes pas mus yra skambučių centras. Klientas gali ateiti į banko padalinį ir ten užpildyt paraišką. Gali atsiųsti tiesiogiai vadybininkui el. paštu. Visas sąlygas patvirtinam, o susitinkam ir sudedam tik parašus. Aptarnavimo zona gali būt išskirstyta į: elektroninė erdvė, banko patalpos, ar pardavėjo patalpos, nes yra variantų, kai klientas automobilių salone pasirašo lizingą. Yra suteikiami mūsų partneriams įgaliojimai ir dileriai parduoda lizingą ir dileris padaro dalį mūsų darbo. Vietoj salone pasirašo. Koks kitas ten buvo?

**I: back-ofisas arba tarnybinė zona. Ar galima teigti, kad dėl standartizuoto proceso daugiau žmonių dirba šioje zonoje?**

**E Nr. 2.** Preliminariai, nes aš neskaičiavau, galima sakyti, kad frontline mažiau darbuotojų, nei backofise, nes pasirašius sutartį tuo viskas nesibaigia, nes santykiai, kas liečia turto eksploataciją, sutarčių keitimą, šiai dienai pas mus yra didelis back ofisas, kur klientas tų žmonių nemato ir geriausiu atveju, bendrauja tik telefonu. Tai mes einam link to, kad klientas visai pas mus neatvažiuavęs gali tvarkyti ir pirkti tą paslaugą: tiek perkant ją, tiek pasirašant elektroniniu parašu, tiek administruojant nuotoliniu būdu, tiek važiuojant jau tiesiai į Regitrą. Šiuo atveju viskas eina į elektroninę erdvę. Šiaip griežtos takoskyros tarp back ofiso ir frontlino nėra, nes sunku pasakyt kaip yra kai vis daugiau einama į elektronine erdve.

**I: ar teisingai suprantu dėl proceso gerinimo, kad iš kliento pusės yra patogumas, nes viskas keliami į elektroninę erdvę. Ko reikia dabartiniam klientui ir kaip jūsų lizingo kompanija mato ateitį?**

**E Nr. 2.** Ne naujiena, kad mes perkam daiktus net nepačiuopinę, bet pats pirkimas vykdomas elektroninė parduotuvėj, tai lygiai taip pat su šita paslauga, tuo labiau, kad ji yra nepačiuopiama, tai kam važiuoti į kažkokias patalpas, jeigu tu gali viską padaryt namuose. Tai mes matom šios paslaugos potencialą būtent su nuotoliniu aptarnavimu. Nereikia važiuoti ir tu gali rasti visą informaciją internete, gali gauti visą konsultaciją telefonu, gali patvirtinti elektroniniu parašu paraiškas ir sutartis. Belieka tik pasiimt mašiną. Taigi einam link nuotolinio aptarnavimo, kur kontakto su klientu zonos iš vis neliks, tai žmogiškas faktorius kuo toliau tuo bus mažiau aktualus. Kaip ir dauguma paslaugų – keliamės į elektorinę erdvę. Nu čia aišku ne kirpykla, kur neperkelsi (juokiasi).

**I: tai dėkui labai už išsamų pokalbį.**

**E Nr. 2.** Prašau.

**Ekspertas Nr. 3. UAB X lizingas finansavimo valdymo ir palaikymo departamento projektu vadovė, atsakinga už lizingo procesus. Interviu trukmė 25:52 min.**

**I: Iš pradžių prašysiu prisistatyti, papasakoti už kokias funkcijas esate atsakinga.**



**E Nr. 3.** Aš esu projektų vadovė, šiuo metu atsakinga už lizingo procesus, šiuo metu kalbam tik apie lizingą. Mano atsakomybė yra lizingo proceso optimizavimas, priežiūra, darbuotojų konsultavimas. Tai procesai pas mus įmonėje reglamentuojami proceso taisyklėmis, tai pačių taisyklių yra priežiūra, komunikavimas tinklui, backofisui. Taisyklės peržiūrimos gan dažnai, pagal poreikį, šiaip laikomės taisyklės, kad kas pusę metų keisti, tai dabar labai daug pokyčių yra, tai kažkaip nepavyksta laikytis šios taisyklės. Kadangi orgazinacijoje vyksta pokyčiai, tai tiek ilgai laukti, kad kas pusmetį komunikuoti, neišeina.

**I: Kokie tie pokyčiai?**

**E Nr. 3.** Šiuo metu vyksta pagrindinis pokytis dėl centralizavimo, lizingo pardavimų grupės formavimo. Dabar siekiama atsisakyti kiek leidžiama proto ribose kredito rizikos ir operacinės rizikos, atsisakyti tam tikrų dalykų, ko galim nedaryti, nes organizacija labai akcentuoja kaštus, kaštų ir pajamų santykį. Buvo viena banga darbuotojų skaičiaus mažinimo, kad susitraukti. Dabar yra paskaičiuota, kad ir pusę darbuotojų dabar paleistume per visą banką, tik labai mažą tiktai kiekį mes sutaupytume, ta prasme, kaštų - pajamų santykis ženkliai nepasikeistų, todėl reikia optimizuoti, keisti veiklas: tarkim kažko netikrinti, kažką patobulinti, kažkur IT sprendimus keisti.

**I: daugiau stengiamsi kaip optimizuoti, bet gal ir automatizuoti?**

**E Nr. 3.** Automatizuoti. Tik IT kaštai pas mus organizacijoje yra labai brangūs, resursai riboti, tai šitoj vietoj kol kas sekasi sunkiai.

**I: supratau. Na dabar bandysiu paklausti apie lizingo paslaugų procesą, bet iš dviejų dalių. Pirmas būtų daugiau produktinis procesas, o kitas jau grynai procesas, kuris liečia vidinę organizaciją ir iš kliento pusės.**

**E Nr. 3** Aha.

**I: Tai pabandžiau išskirti tokius pagrindinius kriterijus, kuriais vadovaujantis nustatoma produkto specifiika. Tai minimali pirmoji įmoka, sutarties sudarymo mokestis, minimali finansuojama suma, palūkanų norma, maksimalus finansavimo laikotarpis ir maksimali likutinė vertė. Ir va toks klausimas būtų, ar kažkuo šitoj įmonėj, lyginant su konkurentais, šitie dalykai yra išskirtiniai?**

**E Nr. 3.** Šitą vietą, kuri daugiau susijusi su produktu mūsų organizacijoje kuruoja, stebi ir reaguoja, jeigu kažkokie rinkoje pokyčiai, tai yra produktistai, atsakingi už produktus asmenys. Turime du: automobilių lizingo ir yra komercinių ir įrengimų. Jie dirba su partneriais, stebi konkurentus ir reaguoja. Kas liečia procesus, tai įtakos daug neturi. Tai yra daugiau pardaviminis, produktinis dalykas. Tai šičia mane paliečia, jeigu kas nors įtakoja kompetencijas. Aš susiduriu su tuo, kad jeigu kažkas netelpa... aš daugiau su šituo susiduriu per kompetencijas, per sprendimų priėmimo prizmę.

**I: Tarkim kuo paprastesnėj kompetencijoj priimami kuo sudėtingesni sprendimai ir išskirtiniai atvejai kas liečia produktą, taip?**

**E Nr. 3.** Taip.

**I: Gerai, tada paklausiu konkrečiai apie procesą. Kaip manote, jis yra standartizuotas jūsų įmonėje?**

**E Nr. 3.** Hm, pas mus norima jį standartizuoti, bet visą laik labai susikonfrontuoja pardavikai ir tas organizacijos noras. Kaip ir visi nori, kad viskas būtų standartizuota, bet pardavimų padalinys susiduria su tuo, kad standartizuoti neišeina, nes klientai dabar tokie reiklūs, įnoringi, mūsų kainodara kadangi yra tokia aukštesnė, tai mes norim kažkaip tai lanksčiai pasižiūrėti, tai su tuo standartizavimu, tai taip, tai yra siekiamybė, standartizuojant ir optimizuojant, tada gali mažiau kažkokių dirbtinių kontrolių daryti, patikrinimų, ko pas mus šiuo metu tikrai yra labai daug. Bet su tuo standartizavimu, dažnai užstringam, kad mes tampame nelankstūs, bet šiai dienai, sakau, aš esu tas susikirtimas. Bet ir literatūroj dažnai susiduri, kad frontlinas nori vieno, kad jie turėtų laisvės spręsti, laisvę keisti ir panašiai, o šito standartizavimo procesas kas gaunasi, kad tu turi paketėlį ir jį pardavinėti. Tai šiuo metu organizacija nori to, bet daugeliu atveju tai priklauso nuo IT sprendimų, šiai dienai Euras (euro įvedimas) ir visi kiti dalykai, tai IT mums nesudaro sąlygų labai standartizuoti viską.

**I: jau čia paminėjote frontliną ir backofisą.**

**E Nr. 3.** Mhm.

**I: Tai kur daugiau darbuotojų dirba?**

**E Nr. 3.** Backofise daugiau.

**I: O kaip ta kontaktinė zona su klientu, jinai yra kaip tokia išskiriama?**

**E Nr. 3.** Pas mus buvo kurį laiką ta nuostata, kad yra vienas kontaktinis asmuo, verslo klientus aptarnauja vienas asmuo, jisai kalba su klientu, bendrauja kaip banko atstovas. Nežinau kiek čia metų buvo tas kompasas, gal du, tris, bet pamatėm, kad organizacijai tas nepasiteisina iš tikrųjų. Aš tai visą laiką buvau taip skeptiškai nusiteikęs, nes, sakau, tas universalus valiklis, jis visų dėmių neišvalo, tai ir tas universalus vadybininkas, jisai visų poiduktų, visų tų poreikių negeba atliepti. Tai dabar yra tas dalykas, gal tas sutikimas, kad ne tik tai vadybininkas kontaktuoja su klientu, bet ir backofisas. Yra tos suportinės komandos, tai va lizingo padalinys suformuotas irgi skaitosi kaip suportinis padalinys, middle ofisas tas vadinamas atsiranda. Lsrasas irgi - lizingo sutarčių ruošimo grupė – jie irgi konktakuočia šiuo metu su klientu ir su pardavėju – tom trečiom šalim, am. Paskui yra priežiūros centras, jie irgi kontaktuoja su klientais.

**I: Tokios ryškios takoskyros nebėra tarp kliento zonos ir tarnybinės zonos?**

**E Nr. 3.** Jo, sugriuvo ta mūsų kompasas strategija. Labai bus įdomūs šio rudens TRIM tyrimai, kur mes teirausimės kliento, kaip jis vertina mūsų teikiamas paslaugas, aptarnavimą, tai bus įdomu išgirsti ar klientas pajuto, kad jį čia dabar daugiau žmonių kalbina, ar vis tiek jisai mato savo vadybininką ir jam nesvarbu, kad ten laišką gavo iš Marytės, o ne jo vadybininkas parašė laišką. Žiūrėsime, kaip čia bus.

**I: Bet iš esmės ir tas vadybininkas gal mažiau vizituoja klientą? Daugiau gal viskas keliasi į elektroninę erdvę? Kad paraiškų, sutarčių pasirašymas?**

**E Nr. 3.** Jo, kalbant apie elektroninę erdvę, tai turbūt visose sferose visi nori taupyti laiką, reikia gyventi šia minute, būt su šeima ir panašiai, o viską persikelti į kuo patogesnes aplikacijas ir dirbti. Tai čia mes ne išimtis. Yra ta vadinamoji greitkelio strategija, kur iki 2016 ar 18 metų yra nupiešta vizija, kokiais kanalais, kokius klientus mes aptarnausime. Tai iš tikrųjų didžioji apimtis mažesnių klientų jie į banką net ir neturėtų eiti: viskas tvarkoma interneto banke, nes mūsų banko interneto bankas yra gerai išvystytas, tikrai geri atsiliepimai, tikrai saugu dirbti ir kuo toliau, dar labiau jisai yra tobulinamas. Šiuo metu tai yra top priority. Tai vizija – vadybininkas bus toks, kuris pardavinės tuos „tailor suit“ (liet. Specialus kostiumas) sprendimus, kad patenkintų klientus, mokantiems klientams, kuriems reikia ypatingo aptarnavimo, o visa masė pagal viziją turėtų eiti į kanalus. Jiems duotas standartinis produktas, jie tik pasiima. Tai vat tokia yra vizija. O kaip ją pavyks įgyvendinti iš tikrųjų vadybininko darbas iš vienos pusės lengvės, kadangi turi mažėti popierizmą, bet iš kitos pusės jo kompetencija turėtų gilėti, kadangi turėtų ieškoti tam tikrų sprendimų. Kaip sakau tie individualiai pasiūti švarkai, sako, kad jie turi labai gerai gulėti, pritaikyti būtent tam klientui. Tai šitoj vietoj vadybininko darbas sudėtingės, kompetencija eis gilyn.

**I: tai jeigu teisingai suprantu lizingo paslauga yra tapatinama su banko paslaugom, kad tai yra dalis šitos organizacijos? Ir šis lizingas nėra atskira įmonė, bet tai yra tampriai susijusi su banku.**

**E Nr. 3.** Tas lizingas istoriškai atskirai buvo, bet neseniai buvo bandymai sujungti, nors iš tiesų tai yra itin dideli IT kaštai, brangūs sprendimai. Buvo daug darbų padaryta, kad sujungti, bet estai ir latviai pradėjo įsivedinėti eurus ir tada jau nebebuvo IT resursų ir tas projektas buvo sustabdytas. O šiuo metu to bussines caso nėra. Kaip kaip produktas ir paslauga lizingas yra banko paslaugų paletės dalis. Klientui tai privalumas, nes kuo toliau tuo labiau jis integruojamas, tarkim interneto banke jis mato savo lizingo sutartis, sąskaitas. O šiaip daugeliui klientų lizingas yra tas pats Bankas. O tai ką turim viduj, procesai, programos, darbų pirkimai, tai čia jau mūsų viduj, bet kartais išlenda klientui.

**I: dabar kalbant konkrečiai apie lizingą, aš, skaitydama mokslinę literatūrą, pabandžiau išskirti keturis etapus. Jeigu aš būsiu neteisi, prašysiu pataisyti.**

**E Nr. 3.** Požiūrių turbūt daug yra.

**I: aš bandiau išskirti: iki lizingo sutarties pasirašymo, tada pačią lizingo sutarties dalį, tada lizingo proceso eigą ir lizingo proceso pabaigą.**

**E Nr. 3.** Eiga tai čia tas inlife gyvenimas, aptarnavimas?

**I: taip, kad pasirašėm sutartį, pardavėm ir vat, pavyzdžiui, tris metus klientas lizinguojasi automobilį.**

**E Nr. 3.** Taip, iš esmės pritarčiau tokiam skirstymui.

**I: Kuo pirmasis etapas, tas procesas išskirtinis šiame lizinge?**

**E Nr. 3.** Na dabar, jeigu pasileis, tai kiti neturi, o pas mus yra ruošiamas „prekalkuleitai“. Pirksime daugelio įmonių finansines ataskaitas iš viešųjų registru ir atliksim skaičiavimus klientui. Prie to modelio dirba daug analitikų. Tai automatinės patikros, po to analizuojami finansai, ir automatiškai yra pasaičiuojama kiek tam klientui mes galim paskolinti lizingui. Jisai mato interneto banke, kiek jis su savo galimybėmis gali pasiskolinti. Bus ir bendras limitas ir tam tikri produktiniai limitai. Tai tikimės, kad šitas dalykas pasiteisins. Tai šito dalyko nei vienas konkurentas neturi. Tai turi pagreitinti, padarį sklandesnį tą procesą.

Ką mes dar turim tokio? Man atrodo, mes istoriškai labai apsvėlę tą procesą, nes turėjom tokių skirtingų blogų atvejų, pvz., klientas pirkė iš pardavėjo turtą, jį registravo, pirkimo dokumentai yra, jisai saugiai pirkė, o tas pardavėjas pirkė iš užsienio ir atsiskaitinėjo padirbtu čekiu. Tas pardavėjas tik po kurio laiko ėjo išsigrūninti tą čekį, tai regitroje neužkliuvo, kad ta mašina vogta. Kai klientas išsimokėjo pas mus, jisai ėjo persiregistruoti savo vardu, o tas automobilis duomenyse jau figūruoja kaip vogtas. Tai dabar kieno kaltė? Bankas nupirkė vogtą turtą, mes turim kompensuoti klientui. Tai va tokių atvejų yra, Lietuvos Bankas įpareigoja sekti ir tokius atvejus minimizuoti, minimizuoti riziką. Tai va turim daug patikrinti ir įsitinkinti, kad ne vogta, kad klientas neprisidirbęs – daug patikrų. Mes dėl tokios patirties darom maksimumą, o man labai įdomu, ar kiti bankai irgi daro maksimumą.

Swdbank lizingas istoriškai buvo lyderis, buvo įdirbti santykiai, tai manau šiai dienai yra dalis prarasta, dabar į tai metama daug pajėgų. O daugiau, nežinau... buvo greitis, dabar greičio nevisada išgaunam. Aikšu būna greitai, bet kaip standartas tai užtrunka ilgiau.

**I: o kiek užtrunka klientui nuo to, kai jis sugalvoja, kad tokį automobilį nori lizinguoti ir galų galiausiai išvažiuoja iš salono ir pradeda naudotis paslauga?**

**E Nr. 3.** Dabar kuriant tą naują modelį skaičiuoja, tai gaunasi labai skirtingai. Vidurkis gaunasi 9 dienos, tai aš manau, kad daug. Programiškai matosi, kad yra ir pusdienis, bet šiaio, jeigu 9 dienos, tai yra labai daug laukimo laikų, pavyzdžiui, kol klientas pateiks informaciją. Tai reikia išekoti sprendimo, kaip minimizuoti. O tarkim kolegos, latviai ir estai, pas juos yra daugiau valstybinių registru, kur einama finansų gauti, tai kur kas paprasčiau, įstatus eina gauti, nes ten yra viešas registras, o pas mus ir šitoj vietoj taip sujaukta yra. Tai būtų labai patogiu. Tai va, gal šiai dienai tų plusų mažai (juokiasi). Bet lyginant lizingą, ir kitus konkurentus, tai kompetenciją turim gana aukštą: jėgainės, komercinio transporto išskirtinis produktas...

**I: o lengvųjų automobilių lizingas?**

**E Nr. 3.** O lengvieji. Tikrai mes vieninteliai turim tą pilną paketą tų paslaugų, irgi turim gerą vardą.

**I: o kaip vyksta šis procesas su paslaugomis? Kokia yra klientui nauda? Ar daugiau bendraujama tiesiogiai?**

**E Nr. 3.** Tai čia yra tie tailorsuite sprendimai. Kaip ir šeimoj čia. Visada yra draugas, kuriam gali paskambinti ir žinai, kad jis tau padės. Tai taip, čia yra bendravimas, yra įdirbis. Ir toksai individualus priėjimas. Tai papildomos paslaugos sakyčiau yra didelis išskirtinumas, santykių palaikymas.

**I: Tai jeigu apibendrinant, kaip iš kliento pusės yra gerinamas procesas?**

**E Nr. 3.** Tai elektroniniai kanalai. Sakyčiau ir popierių mažėja, ir vienoj vietoj užsisakyti, pasikeisti gali. Tai va ėjimas į elektroninius sprendimus. Tai pridėtinių verčių dėjimas: paslaugos, kuras, kažkokie papildomi pasiūlymai, ka mes dabar siūlom SSEiukams (smulkūs klientai). Tai šitie dalykai.

**I: o iš vidinės procesų efektyvinimo pusės?**

**E Nr. 3.** Centralizavimas ir kova su operacinėm ir kitom rizikom, kad kažką leistų nugnybti. Kažką supaprastinti, kažkiek paprastinti, atsisakyti vertės neteikiančių veiklų mūsų viduje. Kad pažiūrėti, ar tūkstantis klikų per mėnesį atstoja tas realiai patiriamas rizikas. Gal ir neapsimoka, jeigu turim per pusmetį vieną atvejį.

**I: na tai ačiū už pagalbą.**

**Ekspertas Nr. 4. UAB X lizingas klientų aptarnavimo skyriaus vadovas. Interviu trukmė 18:32 min.**

**I: Gal galėtumėte prisistatyti: apibūdinti funkcijas, kaip konkrečiai esate susijęs su lengvaisiais automobiliais ir jų lizingu?**

**E Nr. 4.** Esu klientų aptarnavimo skyriaus vadovas. Mano pagrindinės atsakomybės yra automobilių parko priežiūros proceso organizavimas ir atsakau už mūsų teikiamų paslaugų kokybę, derinu sąlygas su partneriais dėl didesnių nuolaidų, bendradarbiaujam su atpirkėjais.

**I: gal galėtumėte padetalizuoti kokias paslaugas turite omenyje?**

**E Nr. 4.** „full servisas“ (liet. pilnas aptarnavimas) arba viskas, kas susiję su automobilių priežiūra: draudiminių įvykių, techninės priežiūros darbų, padangų keitimo ir sandėliavimo, automobilių pristatymo klientui, plovimo, pakaitinių automobilių esant gedimams organizavimas ir dar daugiau.

**I: tai vis tik patikslinti kas yra tas produktas?**

**E Nr. 4.** Automobilių nuoma su paslaugomis, sakyčiau pilnu paslaugų paketu. Tik už patį finansavimą aš nesu atsakingas, o po mano atsakomybe palenda tik automobilių priežiūros darbai. Įmonės produktas yra vienoks, bet mano skyriaus tai sakyčiau toks papildomas produktas šalia nuomos. Aišku mes galim sudaryti ir atskiras sutartis be lizingo, kai įmonė pati nusiperka mašiną, o mes ją tik prižiūrim.

**I: O kokius galėtumėt išskirti šio produkto ypatumus, galbūt kuo skiriasi nuo konkurentų, t.y. kitų lizingo bendrovių?**

**E Nr. 4.** Tai pirmiausia ne visos lizingo bendrovės gali pasiūlyti tokias papildomas priežiūros paslaugas, kitos tik lizinguoja, o tu, kliente, jau būk malonus ir pats tvarkykis ir prižiūrėk, tai ką davėm. Tai čia turim tikrai didelį išskirtinumą. Teko girdėti iš vadybininkų, kad pasitaiko atvejų, kad klientas tik dėl to, kad po sutarties pasirašymo nereikės sukti galvos dėl visų kitų reikalų, renkasi mus. Aišku pradžioj visus išgąsdina kaina, nes gaunasi taip, kad tiek, kiek moki už lizingą, tiek per mėnesį turi atiduoti ir už jo priežiūrą. Nu bet čia vėl dvi medalio pusės, nes kai ateina laikas keisti padangas ar dideliam remontui tau nereikia sukti galvos, nes tu jau už tai sumokėjai arba dar tik sumokėsi, nes moki fiksuotą įmoką kiekvieną mėnesį. Kita vertus mes turim labai geras kainas ir klientas iš gatvės tikrai negautų tokių nuolaidų nei Statoile, nei Melgoj, nu čia kaip pavyzdžiui.

**I: O gal galėtumėt padetalizuoti, kaip vyksta pats procesas šios nuomos su paslaugomis?**

**E Nr. 4.** Tai iš pradžių viskas kaip ir standartinio lizingo atveju, nu žinai, sugalvoji pirkti mašiną, kreipiesi į lizingą, vadybininkas paskaičiuoja įmoką, suderina kokių tau paslaugų gali prireikti, pasirašai sutartį. O po sutarties pasirašymo ir prasideda (juokiasi). Kad ir pirmą dieną išvažiuojes su nauja mašina važiuoji piltis kuro, tai jei turi mūsų koretlę, tai piliesi pigiau. Nu čia jau paslauga. Tada sugalvoji pirkti langų skysčio, pasinaudoji mūsų sąskaitų tvarkymo kortele ir už tą prekę nemoki, nes sąslaitą gaunam mes, o perrašom tau tik kitą mėnesį. Aišku tuo pat metu tu dar ir draudimo paslauga naudojiesi, nes turtas apdraustas turi būt. Nu tada tokie riebesni darbai prasideda, kai ateina padangų keitimo sezonas. Mes atvažiuojam, paimam mašiną, permontuojam padangas, o tu sėdėdamas ofise toliau dirbi ir visai nereikia nervuotis kas ir kaip.

**I: tai gal galima būtų sakyti, kad papildomos paslaugos – tai pridėtinė vertė klientui ir gal kaip būdas gerinti lizingo paslaugas?**

**E Nr. 4** iš tikrųjų šitoj įmonėj dirbu jau kokius 12 metų, tai iš pat pradžių kai sugalvojom, kad visai neblogai būtų pasiūlyt tokias paslaugas ir dar papildomai uždirbt iš jų, o ne tik iš palūkanų už lizingą, tai atrodė, kad šitu būdu tikrai pagerinsim tą skurdų lizingą (juokiasi), pagyvinsim, labiau pririšim klientą prie savęs, jis pripras prie mūsų, nenorės niekur kitus išeit. O ir tos konkurencijos buvo mažai. Dabar čia steigiasi tokių įmonių ir ne tik prie lizingų, bet ir atskirai tokias paslaugas teikia. Dabar labai stipriai su ALD, Avisu konkuruojam kas liečia paslaugas. Nu tai va ir kūrėm tą pridėtinę vertę klientui. Po to buvo laikas, kai nėjo šitų paslaugų pardavimai, nu bet čia ekonominės krizės ir pan. įtakojo. Dabar jau kai viskas praėjo ir matosi kokia arši konkurencija tarp tų lizingų, kai klientas dėl 10 lt per mėnesį išeina į kitą banką, tai tos papildomos paslaugos pas mus strateginiuose planuose yra TOP'uose. Tai iš šitos pusės tai tikrai gaunasi kaip būdas gerinti lizingo produktą, o tuo pačiu ir procesą.

**I: o kalbant apie automobilių lizingo paslaugų procesą, kaip tos papildomos paslaugos gali įtakoti jį? Aš bandžiau išskirti tokius lizingo proceso etapus: iki lizingo sutarties pasirašymo, pačią lizingo sutarties pasirašymo dalį, tada lizingo proceso eigą ir lizingo proceso pabaigą. Ar nuomos su paslaugomis atveju procesas būtų toks pats?**

**E Nr. 4** iš esmės tai viskas taip pat. Bet iš kitos pusės tai čia jau procesą galima perbraižyti visai kitaip. Aišku, pradžia, kaip minėjau yra tas pats finansavimo paslaugų pardavimas, tos pačios lizingo sutartys, bet po to jau skiriasi kaip diena ir naktis. Pliko lizingo atveju, klientas gali ir pamiršt, kad tą mašiną lizinguoja, kol neateina mokėjimo diena, bet kai yra paslaugos tai yra ir santykis. Daugiau bendrauji su mašinos naudotoju, daugiau tų santykių gali būt ir kontaktas pastovus. Tai aš iš savo varpinės lizingo sutarties eigą dar skaidyčiau į žymiai daugiau veiksmų.

**I: o ar galima būtų šitą procesą pavadinti standartizuotu?**

**E Nr. 4.** Jokiais būdais, nes neįmanoma apsirašyti visų galimų atvejų, kas būtų, jeigu būtų.

**I: Gal galite pateikti pavyzdžių?**

**E Nr. 4.** Nu gal pasakysiu taip, kad šitam darbe daugiau vadovaujiesi sveiku protu, o ne kažkokiom taisyklėm. Nu klientų yra visokių. Vienam neįtinka kaip perdažė jo mašiną, nu tai ką daryt? Gi neparašysi kokioj tvarkoj. Tai va ir sprendi, įvertina ekspertai ar tikrai yra kažkoks brokas, ar čia jau kliento įnoringumas pasireiškia.

**I: Kokius įžvelgiate proceso privalumus ir kokias tobulintinas sritis išskirtumėte?**

**E Nr. 4.** Tai pagrindinis privalumas yra artimesnis santykis su klientu, o tobulint tai visada yra ką. Pas mus su greičiu biškį gal lėčiau, tai reikų paspartinti šitą vietą ir dar gerai būtų sistemą turėt vieningą su visais partneriais, čia turiu omeny bendrų duomenų bazių kurimą.

**I: Tai apibendrinat galima teigti, kad efektyviau vyktų procesas, jeigu turėtumėte inovatyvius IT sprendimus?**

**E Nr. 4.** Taip, bet tokie dalykai ypatingai brangūs.

**I: ačiū Jums už suteiktą informaciją.**

**Ekspertas Nr. 5. UAB X lizingas pardavimų valdymo ir palaikymo skyriaus vadovas.**

**Interviu trukmė 14:11 min.**

**I: Prašysiu Jūsų apibūdinti savo darbo pobūdį ir pagrindines atsakomybes.**

**E Nr. 5.** Tai aš nedirbu tiesiogiai su pardavimais, nebendrauju su klientais, bet esu tarpininkas tarp sistemų ir tiesioginio pardavimo. Mano atsakomybėj yra procesų derinimas Pabaltijo lygiu, kad visi dirbtų vienodai, skaičiuoklių tobulinimas ir vadybininko darbo palengvinimas.

**I: Aišku. Noriu Jūsų paklausti apie lizingo produktą Jūsų įmonėje. Kaip galėtumėt jį apibūdinti ir išskirti pagrindines charakteristikas?**

**E Nr. 5.** Tai pagrįsdė ką mes parduodam, tai lengvųjų automobilių lizingas ir veiklos nuoma su paslaugomis. Paslaugos yra labai įvairios, pradedant nuo techninių aptarnavimų, padangų, plovimų ir kitų, žodžiu, viskas ko reikia pilnai automobilio priežiūrai, kad pačiam klientui niekuo nereikėtų rūpintis pačiam ir galėtų visa savo laiką skirti įmonės veiklai, tiesioginei.

**I: o ar galėtumėt išskirti pirmosios įmokos ypatumus pagal jūsų įmonės strategiją?**

**E Nr. 5.** Gal pasakysiu kaip yra iš tikrųjų, o ne kaip parašyta produkto aprašyme (šypsosi). Dideliems klientams veiklos nuomai su paslaugomis galima sakyti jokių pradinių įmokų netaikom. Jeigu lizingas, tai 10 proc. įmoka būtų gerai. Bet čia turbūt kiekviena lizingo bendrovė tai daro.

**I: O sutarties mokestis? Maksimali likutinė vertė ar kitos produkto charakteristikos galbūt yra kažkuo išskirtinės?**

**E Nr. 5.** Čia vėl ta pati istorija. Geriems klientams skolinam pigiai ir standartiškai 3, 4 arba 5 metams. Mūsų produkto didžiausias išskirtinumas, kad mes galim pasiūlyti tarptautinei įmonei, kuri veikia trijose Baltijos šalyse, vienodas sąlygas. Dabar pasitaiko, kad vienas asmuo yra atsakingas už tokių sprendimų priėmimą, čia iš kliento pusės kalbu. Todėl kuo mes būsim labiau tarptautiški, tuo daugiau klientų turėsime. Tai va į čia viskas ir atsiremia, kad programas diegiam vienodas Panbaltic lygiu, procesus taip pat derinam vienodus. Dar aišku mūsų didžiausias plusas yra papildomos paslaugos, t.y. plusas ir viskas, ko reikia automobilio priežiūrai.

**I: o kokiomis priemonėmis gerinamas produktas?**

**E Nr. 5.** Įvairiai. Gal taip pasakyčiau. Pirmiausia, stengiamės įsiklausyti į klientų poreikį ir žaibiškai reaguoti į pasikeitimus. Kai pamatėm, kad naudingas yra pristatymas nuo kliento ofiso iki serviso ir grąžinimas jau sutvarkyto automobilio, nusamdėm žmones, kurie varinėja automobilius. Pasiteisino. Tada pradėjom aktyviau bendrauti su dileriais. Organizuojam akcijas, pvz., konkrečiam automobilio modeliui pasiūlom paslaugų paketą ir parduodam kaip vieną produktą, tokiu būdu gaunam iš pardavėjo gerą automobilio kainą ir galbūt pritraukiam daugiau paslauginių klientų sau. Aišku modernėjame.

**I: dabar pereikim prie procesinės dalies, t.y. lizingo proceso jūsų įmonėj. Kaip manote, ar galima sakyti, kad jis yra standartizuotas?**

**E Nr. 5.** Taip. Nes visi žino ką ir po ko reikia daryt. Nu, kad tarkim negavęs kliento finansinių ataskaitų, tu nepriimsi sprendimo dėl finansavimo. Aišku viskas yra sakyčiau itin kruopščiai aprašyta, gal net kiek per daug. Nes kai pagalvoji kiek tų tvarkų yra, tai atėjusiam naujam žmogui gali baisu pasidaryt, kiek reikia perskaityt (juokiasi).

**I: o kaip galima būtų skirstyti lizingo procesą? Gal galima būtų išskirti pagrindinius etapus?**

**E Nr. 5.** Tai jei pradėti nuo priešistorės, tai pirmiausia turi sugalvot ką pardavinėt. Tai kokį turtą finansuosi, už kiek, kas tai darys. Tai čia gal tokia daugiau pasiruošimo stadija ir susidėliojimas bazės nuo ko jau galima pradėt važiuot. Tai aš čia sakyčiau palenda ir kontaktas su pardavėju, kaip šaltinis iš kurio tu perki pamatus ir uždedi finansavimą, paslaugas ir viso šito komplektą parduodi klientui. Dalis klientų ateina iš pardavėjų. Kiti patys išsirenka automobilį, o pas mus kreipiasi tik nuomos ir paslaugų kur jau bus priežiūra. Kitas – kliento paieškos etapas. Kam parduoti paslaugas? Tai mums čia labai dėkinga situacija, kadangi klientus gaunam, nu gal ne tas žodis, bet iš banko pagrįsdė.

**I: nes esate banko dukterinė bendrovė?**

**E Nr. 5.** Taip.

**I: Tada jei žiūrint toliau iš vidinės įmonės pusės, koks tolimesnis etapas seka po to, kai jau žinai ką ir kam parduoti?**

**E Nr. 5.** Nu tada jau reikia suformuoti skyrius, kas ką darys. Pas mus dabar kaip tik vykdomas centralizavimo procesas. Visi lizingo pardavimai keliami į vieną skyrių su tam tikrais poskyriais ir nu ką: nagrinėjama kliento paraiška, jo finansinė būklė, aiškinamasis poreikis, prašoma reikalingų dokumentų, derinamos sutarties sąlygos, tvirtinama kredito komitete, ruošiamas sutartis, pasirašoma, apmokama pardavėjui, tikrinamas draudimas arba mes draudžiam, ir galiausiai teikiamos paslaugos.

**I: Susidaro įspūdis, kad atliekama daug patikrų ir yra pagrįsdė techninis darbas su sistemomis?**

**E Nr. 5.** Nu čia aišku iš kurios pusės pažiūrėsi. Aš sakyčiau, kad dėl to, kad tai yra kreditavimas – pinigų skolinimas klientui - ir mes esam finansines paslaugas teikianti institucija, tai tos patikros yra būtinos.

Juk neduosi belenkam pinigų! Kita vertus, kai klientui sprendimo reikia laukti tris dienas, tai imi svarstyti, ar verta tiek daryti, kadangi automobilis dažniausiai reikalingas čia ir dabar. Vėlgi mūsų turimos sistemos tikrai padeda viską pagreitinti ir išvengti klaidų, pavyzdžiui, sprendimas priimamas programoje, o nereikia eiti su pasiūlymu pas vadovą ir paimti parašą. Sutartis irgi „kepama“ programose, informacija keliama į duomenų bazines, elektronines bylas, todėl esant reikalui nereikia ieškoti popierinio pasirašyto sutarties varianto ar siųstis iš archyvo. To suvedimo ir sukėlimo į sistemas yra nemažai ir tas darbas užtrunka, bet, be to, irgi neišsiversi...

**I: tai, jeigu teisingai supratau, techninio darbo yra gal net daugiau, nei kontakto su klientu?**

**E Nr. 5.** Manau, kad taip. Nes pats produktas yra standartizuotas. Sukurtos skaičiuoklės, klientai skuba, tai tik suderini ko jie nori, o po to belieka išpildyti tuos norus: greitai priimti sprendimą, paruošti sutartį ir atiduoti mašiną.

**I: O ar išvelgiate tobulintinių sričių tokiam paslaugos teikimo procese?**

**E Nr. 5.** Visą laiką reikia viską daryti greičiau. Gal sakyčiau nereikia tiek patikrų... Patartina paprastinti dokumentų pasirašymo procesą ir kuo daugiau ir efektyviau išnaudoti IT resursus.

**I: O kokiais būdais efektyvinamas procesas Jūsų įmonėje?**

**E Nr. 5.** Mes turim puikų pavyzdį kaip dirba kolegos Estijoje. Ten yra šiek tiek geresnės programos nei turime mes. Tai mes šiais metais savo biudžete esame nemažai numatę skirti lešų į programų atnaujinimą ir diegimą. Taip pat procesą gerinam neretai darydami mokymus lizingo darbuotojams, kas prideda efektyvumo.

**I: o iš kliento pusės, kokie gerinimai gali būti išskiriami?**

**E Nr. 5.** Tai klientas vertina paslaugų atlikimo kainą, kokybę, greitį. Tai tobulinant vidines procedūras galima klientui pasiūlyti gal ne visada pigiau, bet kokybiškiau ir greičiau. Juk viskas daroma dėl didesnių padavimų. Aišku nereikia pamiršti ir produktinės dalies ir vis atnaujinti teikiamų paslaugų spektrą. Ką dabar naujo diegiam, tai aptarnavimo paslaugą. Klientas atvažiavęs su mūsų automobiliu pasako servise, kad sąskaitas už atliktas paslaugas išrašyti mums. Mes sukūrėm programą, į kurią serviso darbuotojas suveda valstybinius numerius ir mato, ar mašina priklauso mums. Tai ir klientui greičiau, ir pinigų servisui nereikia mokėti iškart.

**I: Dėkoju už pokalbį.**