

Ugnė DŪDĖ

DAKTARO DISERTACIJA

IŠORVEIKLOS PASKATŲ POVEIKIS  
PASLAUGŲ ĮMONIŲ TINKLAVEIKAI

SOCIALINIAI MOKSLAI,  
VADYBA (S 003)  
VILNIUS, 2020

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

Ugnė Dūdė

IŠORVEIKLOS PASKATŲ POVEIKIS  
PASLAUGŲ ĮMONIŲ TINKLAVEIKAI

Daktaro disertacija  
Socialiniai mokslai, vadyba (S 003)

Vilnius, 2020

Mokslo daktaro disertacija rengta 2014–2020 metais Mykolo Romerio universitete pagal Vytauto Didžiojo universitetui su Klaipėdos universitetu, Mykolo Romerio universitetu ir Šiaulių universitetu Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2019 m. vasario 22 d. įsakymu Nr. V-160 suteiktą doktorantūros teisę.

Mokslinė vadovė:

Prof. dr. Rima Žitkienė (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003).

# TURINYS

|  |     |
|--|-----|
| PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS .....  | 4   |
| LENTELIŲ SĄRAŠAS .....   | 5   |
| PRIEDŲ SĄRAŠAS .....   | 6   |
| PAGRINDINĖS SĄVOKOS .....  | 7   |
| ĮVADAS .....   | 9   |
| 1. IŠORVEIKLOS PASLAUGOSE POVEIKIO ĮMONIŲ TINKLAVEIKAI   |     |
| TEORINIAI ASPEKTAI .....   | 17  |
| 1.1. Išorveiklos paslaugų įmonėse koncepcijos pagrindimas .....                                      | 17  |
| 1.1.1. Išorveiklos paslaugose apibrėžtis skirtinguose įmonės valdymo lygiuose .....                  | 17  |
| 1.1.2. Paslaugų išorveiklą grindžiančių teorijų analizė .....  | 26  |
| 1.1.3. Išorveiklos paslaugų įmonėse paskatų identifikavimas .....                                    | 32  |
| 1.2. Išorveiklos poveikis įmonės paslaugų teikimui tinkle .....                                      | 40  |
| 1.3. Paslaugų išorveiklos proceso modelių vertinimas .....   | 47  |
| 1.4. Išorveiklos paskatų poveikio paslaugų įmonių tinklaveikai<br>teorinio modelio pagrindimas ..... | 53  |
| 2. IŠORVEIKLOS PASLAUGŲ ĮMONĖSE TYRIMŲ METODOLOGIJA .....  | 56  |
| 2.1. Paslaugų išorveiklos mokslinių tyrimų kryptys .....   | 56  |
| 2.2. Išorveiklos paskatų poveikio paslaugų įmonėse empirinio tyrimo metodika .....                   | 60  |
| 3. IŠORVEIKLOS POVEIKIO PASLAUGŲ ĮMONĖMS TYRIMŲ VERTINIMAS .....                                     | 67  |
| 3.1. Paslaugų sektoriaus pokyčių vertinimas .....  | 67  |
| 3.2. Išorveiklos paskatų poveikio paslaugų įmonėms tyrimų rezultatų analizė .....                    | 71  |
| 3.2.1. Išorveiklos paskatų poveikio atskirose paslaugų grupėse modeliavimas .....                    | 71  |
| 3.2.2. Išorveiklos paskatų poveikio vertinimas paslaugų įmonių tinkle .....                          | 82  |
| IŠVADOS IR PASIŪLYMAI .....  | 97  |
| LITERATŪRA .....   | 101 |
| PRIEDAI .....  | 123 |
| SANTRAUKA .....  | 137 |
| SUMMARY .....  | 159 |

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

|  |    |
|--|----|
| <b>1 pav.</b> Disertacijos loginė schema .....   | 14 |
| <b>2 pav.</b> Įmonės paslaugų teikimo pokyčiai skirtinguose valdymo lygiuose .....                     | 23 |
| <b>3 pav.</b> Išorveiklą grindžiančios teorijos .....  | 27 |
| <b>4 pav.</b> Išorveiklos pasitelkimo priežastys .....   | 33 |
| <b>5 pav.</b> Išorveiklos paskatų grupės .....   | 36 |
| <b>6 pav.</b> Triadų struktūrų gamyboje ir paslaugose palyginimas .....                                | 42 |
| <b>7 pav.</b> Išorveiklos tinklas dirbant su vienu paslaugų teikėju .....                              | 43 |
| <b>8 pav.</b> Išorveiklos tinklas dirbant su keliais paslaugų teikėjais .....                          | 43 |
| <b>9 pav.</b> Išorveikla įmonių tinkluose .....  | 47 |
| <b>10 pav.</b> Išorveiklos paskatų poveikio paslaugų įmonių tinklo formavimuisi teorinis modelis ..... | 54 |
| <b>11 pav.</b> Empirinio tyrimo loginė schema .....  | 60 |
| <b>12 pav.</b> Atvejo studijos analizės schema .....   | 65 |
| <b>13 pav.</b> Prekyba paslaugomis pasaulyje, mln. JAV dol. ....                                       | 67 |
| <b>14 pav.</b> Prekyba paslaugomis EU27, mln. JAV dol. ....  | 68 |
| <b>15 pav.</b> Pasaulinės prekybos paslaugomis pasiskirstymas 2005-2017 m. ....                        | 69 |
| <b>16 pav.</b> Paslaugų teikimo būdai .....  | 70 |
| <b>17 pav.</b> Išorveiklos pajamų dydis paslaugose 2000 – 2019 m. ....                                 | 70 |
| <b>18 pav.</b> Išorveiklos pasitelkimas pagrindinėms ir nepagrindinėms paslaugoms .....                | 72 |
| <b>19 pav.</b> Išorveiklos nepagrindinių paslaugų paskatos .....                                       | 72 |
| <b>20 pav.</b> Išorveiklos pagrindinių paslaugų paskatos .....   | 73 |
| <b>21 pav.</b> Patikslintos išorveiklos paskatų grupės ir jų poveikis paslaugų išskeldinimui .....     | 78 |
| <b>22 pav.</b> Išorveiklos poveikis paslaugų įmonės plėtrai .....                                      | 84 |
| <b>23 pav.</b> Išorveiklos poveikis paslaugų įmonių tinklaveikai .....                                 | 84 |
| <b>24 pav.</b> Tarptautinės „N“ įmonės struktūra ir paslaugų teikimas tinkle .....                     | 86 |
| <b>25 pav.</b> Paskatų poveikis išorveiklos įgyvendinimui ilgalaikių kontraktų būdu .....              | 88 |
| <b>26 pav.</b> Išorveiklos paskatų poveikis įmonių tinklų susidarymui .....                            | 91 |
| <b>27 pav.</b> Išorveiklos paskatų poveikis įmonių susijungimui ir horizontaliai tinklaveikai .....    | 93 |
| <b>28 pav.</b> Išorveiklos tinklo struktūra paslaugų įmonėje (II) .....                                | 94 |

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

|   |    |
|---|----|
| <b>1 lentelė.</b> Išorveiklos apibrėžtis Lietuvos autorių mokslo darbuose .....   | 18 |
| <b>2 lentelė.</b> Išorveiklos apibrėžties kaita paslaugų tyrimuose .....  | 24 |
| <b>3 lentelė.</b> Mokslinių teorijų taikymo priežastys .....  | 32 |
| <b>4 lentelė.</b> Dažniausios išorveiklos paskatos paslaugų įmonių tyrimuose .....  | 34 |
| <b>5 lentelė.</b> Išorveiklos paskatų grupės paslaugų įmonių tyrimuose .....  | 37 |
| <b>6 lentelė.</b> Išorveiklos paskatų tyrimų rezultatai paslaugų įmonėse .....  | 38 |
| <b>7 lentelė.</b> Išorveiklos proceso modelių žingsnių skaičiaus variacijos etapuose .....                                    | 48 |
| <b>9 lentelė.</b> Eurostat tyrimo sritys ir rezultatai .....  | 56 |
| <b>10 lentelė.</b> ORN tyrimo sritys ir rezultatai .....  | 58 |
| <b>11 lentelė.</b> Interviu klausimai ir jų pagrindimas .....   | 62 |
| <b>12 lentelė.</b> Ekspertų nuomonė apie išorveiklą skatinančias paskatas .....   | 74 |
| <b>13 lentelė.</b> Išorveiklos paskatų reikšmingumo vidurkiai išskeldinant pagrindines ir nepagrindines paslaugas .....       | 76 |
| <b>14 lentelė.</b> Pagrindinių paslaugų paskatų grupių reikšmingumo palyginimas paslaugose .....                              | 79 |
| <b>15 lentelė.</b> Paskatų reikšmingumo palyginimas skirtingose paslaugų grupėse .....  | 80 |
| <b>16 lentelė.</b> Statistiškai reikšmingų paskatų priklausomybės pasiskirstymas paslaugų grupėse .....                       | 81 |
| <b>17 lentelė.</b> Išorinių veiksnių įtaka pagrindinių paskatų išskeldinimui viešuosius poreikius tenkinančiose įmonėse ..... | 81 |
| <b>18 lentelė.</b> Išorinių veiksnių įtaka pagrindinių paslaugų išskeldinimui privataus kapitalo įmonėse .....                | 82 |
| <b>19 lentelė.</b> Išorveiklos įgyvendinimas paslaugų įmonėse .....   | 82 |
| <b>20 lentelė.</b> Juridiškai susijusio asmens steigimo priežastys .....  | 83 |
| <b>21 lentelė.</b> Išorveiklos įgyvendinimo vieta .....   | 85 |
| <b>22 lentelė.</b> Paslaugų išorveiklos paskatų poveikis ilgalaikiams kontraktams .....                                       | 86 |
| <b>23 lentelė.</b> Paslaugų išorveiklos poveikis juridiškai susijusio asmens steigimui ar įmonės įsigijimui .....             | 89 |
| <b>24 lentelė.</b> Paslaugų išorveiklos poveikis įmonių susijungimui .....  | 92 |
| <b>25 lentelė.</b> Išorveikla vienoje rinkoje veikiančioje paslaugų įmonėje .....   | 94 |

## PRIEDŲ SĄRAŠAS

|   |     |
|---|-----|
| <b>1 priedas.</b> Išorveiklos modelių struktūros .....  | 124 |
| <b>2 priedas.</b> Paslaugų sektoriaus klasifikavimas pagal ppo .....                                      | 125 |
| <b>3 priedas.</b> Tyrimo ekspertų aprašas .....   | 127 |
| <b>4 priedas.</b> Tarptautinės prekybos paslaugomis balansas EBPO šalyse .....                            | 129 |
| <b>5 priedas.</b> Tarptautinės prekybos paslaugomis eksportas EBPO šalyse .....                           | 131 |
| <b>6 priedas.</b> Tarptautinės prekybos paslaugomis importas EBPO šalyse .....                            | 133 |
| <b>7 priedas.</b> Paslaugų įmonių skaičius ES šalyse 2017 m. ....   | 135 |
| <b>8 priedas.</b> Neagrindinių paslaugų paskatų grupių reikšmingumo palyginimas<br>paslaugų grupėse ..... | 136 |

## PAGRINDINĖS SĄVOKOS

- Išorveikla* (angl. outsourcing) – įsigijimas (kažko, pvz., tam tikrų prekių ar paslaugų, reikalingų verslui ar organizacijai) iš išorės šaltinių, o ypač iš užsienio ar nesusijusių teikėjų: sudarant sutartis dėl darbų, darbo vietų ir t.t., kuriuos turi atlikti išorinis teikėjas ar užsienio darbuotojai (Merriam-Webster žodynas).
- Vidinė išorveikla* (angl. internal outsourcing). Tai išorveikla, kai įmonė jos įgyvendinimui įsteigia nepriklausomą organizacinį vienetą (paprastai dukterinę įmonę), kuris teiktų paslaugas patrunuojančiai bendrovei (Gerbl, McIvor, Humphreys, 2009).
- Vidinė išplėstinė išorveikla* (angl. captive outsourcing). Tai išorveikla, kai įmonė jos įgyvendinimui įsteigia nepriklausomą organizacinį vienetą (paprastai dukterinę įmonę), kuris teiktų paslaugas išorveiklą pasitelkiančiai įmonei – patrunuojančiai bendrovei ir kitoms rinkoje veikiančioms įmonėms (Gerbl, McIvor, Humphreys, 2009).
- Išorinė išorveikla* (angl. external outsourcing) – kai išorveiklos paslaugos teikėjas yra juridškai nesusijusi įmonė (Gerbl, McIvor, Humphreys, 2009).
- Jungtinė išorveikla* (angl. joint venture) – kai išorveiklą pasitelkianti įmonė jungiasi į bendrą įmonę su išorveiklos paslaugos teikėju, pasidalinant naudą ar riziką (Gerbl, McIvor, Humphreys, 2009).
- Kaimyninė išorveikla* (angl. nearshoring) – kai išorveiklos paslaugos teikėjas yra įsikūręs šalyje, kuri yra geografiškai arti kliento šalies, t.y. šalys kaimynės, turinčios bendrą sieną (Chakrabarty, 2006).
- Tolima išorveikla* (angl. offshoring) – kai išorveiklos paslaugos teikėjas yra įsikūręs šalyje, kuri yra geografiškai toli nuo kliento šalies (Chakrabarty, 2006).
- Vietinė išorveikla* (angl. onshoring/local, domestic sourcing/onshore sourcing) – kai išorveiklos paslaugos teikėjas įsikūręs toje pačioje šalyje kaip ir paslaugos gavėjas (Chakrabarty, 2006).
- Išorveiklos procesas* – tai kompleksiška stuktūra susidedanti iš veiklų ir subveiklų, apimančių vadybos veiksmus (Perunovic, Pedersen, 2007).
- Veiklos organizavimas* – tai valdymo procesas, kuris susijęs su struktūros pokyčiais ir įmonės augimu (R. C. Apleby, 2003).
- Tinklas* – bendradarbiavimo, partnerystės forma, kuri susieja bendrus tikslus turinčius individus, grupes, įmones ir įgalina juos keistis ištekliais, informacija, didina jų veiklos efektyvumą (Carson et al., 2004).
- Tinklaveika* – tai tinklų formavimas tikslingais veiksmis (Vilkas, Bučaitė-Vilkė, 2009), kai dalyviai keičiasi informacija ar paslaugomis (tarp asmenų, grupių ar institucijų) (Merriam-Webster Dictionary online).



*Paskata* – priežastis, dėl kurios stengiamasi pasiekti tikslą. (Terminų bankas)

*Paskata* (angl. driver) – tai, kas suteikia impulsą ar motyvaciją (Merriam-Webster Dictionary online).

*Palaikymo paslauga* (angl. maintenance service) – nepagrindinė veikla, kuria siekiama išlaikyti gerą pastato, transporto priemonės, kelio ir kt. būklę, ją reguliariai tikrinant ir prireikus remontuojant (Oxford Business English dictionary, 2008).

*Papildančios paslaugos* – paslaugos lengvinančios, remiančios pagrindinę paslaugą (Langvinienė, Vengrienė, 2008).

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Pastaraisiais dešimtmečiais vykusios informacijos ir komunikacijos pažanga sukūrė galimybes paslaugas teikti ir vartoti skirtingose vietose bei leido vystyti prekybai paslaugomis ir plisti išorveiklai (Skipworth et al. 2020, Garcia-Vega, 2019, UNCTAD, 2004). Pagal UNCTAD 2017 metais Ženevoje vykusio daugiamečio prekybos, paslaugų ir plėtros ekspertų susitikimo parengtą apžvalgą 1980-2015 m. paslaugų dalis BVP padidėjo visų pajamų lygių šalių grupėse: 61-76% išsivysčiusiose šalyse ir 42-55% besivystančiose šalyse. Organizacijos vis labiau koncentruojasi į pagrindines veiklas, o kitų paslaugų teikimui ieško specializuotų paslaugų teikėjų (World Bank: World development report 2020, Munjal et al., 2019). Pastebėta, kad tyrėjų darbuose pagrindinis dėmesys buvo skiriamas gamybos įmonių plėtrai ir veiksams, skatinantiems išorveiklą (angl. outsourcing). Pradėjus taikyti išorveiklą paslaugų įmonėse, ji tapo sudėtingesnė bei apimanti vis daugiau ir įvairesnių paslaugų. Pastarųjų metų tyrimai rodo, kad vis daugiau įmonių ieško partnerių paslaugų teikimui dėl įvairių priežasčių. Prekybos liberalizavimas, tarptautinių tiesioginių investicijų, barjerų ir reguliavimo mažinimas, tokiose srityse, kaip finansinės paslaugos, transportavimas, telekomunikacija, profesinės paslaugos tarp išsivysčiusių ir besivystančių šalių, sumažino kaštus ir paskatino tarptautinės išorveiklos sąlygotą, įmonių tinklų augimą (Bahrami, 2009). Pasaulio banko ataskaitoje (World development report 2020: World Bank) nurodyta, kad įmonės siekia bendradarbiavimo įvairiomis formomis. Pavyzdžiui: „Samsung“ įmonė gamina telefonus, kuriems komplektuojančias detales ir paslaugas teikia 2600 partnerių iš viso pasaulio. Todėl, prisitaikant prie šiuolaikinės visuomenės poreikių, kuriuos įtakoja globalizacijos ir internacionalizacijos procesai, nukreipti į kokybiškai naujų, inovatyvių paslaugų kūrimą ir valdymą, kyla poreikis pasitelkti mokslines paradigmas, grįstas pamatinėmis prielaidomis ir paslaugų teikimo teorijomis, kurios padeda visapusiškai įvertinti paslaugų sektoriaus plėtros specifiką.

Statistinių duomenų bazėse gausu įvairių tarptautinių organizacijų tyrimų duomenų (PPO, Pasaulio bankas, Eurstostat, EBPO, UNCTAD ir kt.) ir rodiklių, kurie rodo, kad paslaugų sektoriaus reikšmė vis didėja: auga paslaugų įmonių, jose dirbančių žmonių skaičius, vis dažniau ieškoma partnerių paslaugų teikimui ne tik vietinėje, bet ir tarptautinėje rinkoje. Tačiau pasigendama informacijos apie išorveiklą, jos sklaidos mastą, priežastis ir ypatumus paslaugose, kurie leistų įvertinti paslaugų įmonių veiklos ir teikiamų paslaugų kaitą. Pastebėta, kad pokyčiai vyksta ne tik diversifikuojant paslaugų įmonių veiklą, bet keičiasi jų juridinis statusas, intensyvėja sąveika su kitais paslaugų teikėjais, kuriais tinkliniai santykiai. Mokslininkai Bučinskas ir kt. (2013) akcentavo, kad tinklai tampa esmine struktūrine forma, kuri padeda siekti naujų žinių, keistis informacija ir patirtimi, o tinklaveika užtikrina naują šių procesų eigą bei rezultatus. Tam svarbu identifikuoti išorveiklos sąlygotas paskatas, tampančias esmine verslo plėtros priemone paslaugų įmonėse, skatinančia tinklaveiką. Todėl tikslinga pasitelkti holistinį požiūrį, analizuojant skirtingų paslaugų teikimo specifiką ir paslaugų įmonių plėtrą, atsižvelgiant į įvairių veiksmų poveikį. Kadangi paslaugų sektoriuje vyrauja teikiamų paslaugų įvairovė, su savitomis heterogeniškoms savybėmis, paslaugų įmonių tyrimų specifika yra neatsiejama nuo interpretacijų. Paslaugų išorveiklos teorijų analizė, paskatų identifikavimas jų poveikis įmonių veiklai tinkle ir pas-

laugų išorveiklos procesų modelių vertinimas padeda pagrįdą holistinio, paslaugų išorveiklą skatinančio, modelio pagrindimui.

**Mokslinė problema, jos ištirtumo lygis.** Išorveikla ir jos motyvai buvo daugelio tyrėjų objektu, tačiau pasigendama vieningų nuostatų vertinant išorveiklos sklaidą skirtingose paslaugose. Lietuvoje išorveiklos tyrimų, atliktų paslaugų sektoriuje, nedaug. Mokslininkai iki šiol skirtingai traktuoja išorveiklos reikšmę ir nėra vieningumo apibrėžiant anglišką terminą „outsourcing“. Bartkus, Jurevičius (2007) tyrė gamybos įmonių išorveiklą tarptautinėje rinkoje. Bartkus, Mickaitis (2009) analizavo išorveiklą įmonių valdyme. Išorveiklą viešajame sektoriuje nagrinėjo Bartkus, Raipa, Liepė (2009), Bogulauskas, Kvedaravičienė, (2008). Vasiliauskienė (2009) tyrė išorveiklos reikšmę sandorio kaštams. Su personalo valdymu susijusius išorveiklos aspektus analizavo Bakanauskienė, Brasaitė (2011), o užsienio investicijų kontekste – Zigmantavičiūtė, Miečinskienė (2015). Sekliuckienė, Meiliutė (2013), analizuojant išorveiklą, dėmesį skyrė veiksniams, užtikrinantiems ilgalaikių santykių palaikymą tarp kliento ir išorveiklos teikėjo paslaugose.

Atskiri paslaugų sektoriaus plėtros aspektai buvo nagrinėjami Langvinienės, Žitkienės (2011, 2005), Hopenienės, Bagdonienės (2010) darbuose ir palietė transporto bei krovinių gabenimo, sveikatos turizmo paslaugų teikimo ypatumus. Autorės akcentavo Lietuvos, kaip tarptautinės prekybos paslaugomis rinkos dalyvės, paslaugų inovacijų dinamių galimybių tematiką. Tačiau išorveiklos raiška, jos ypatumai paslaugų įmonėse, atskleisti tik atskirose paslaugose. Pasaulinės tendencijos rodo, kad įmonių plėtra susijusi ne tik su susijungimų tendencijomis, įmonių veiklos kaita, bet ir su tinklų formavimusi. Analizuojant paslaugų įmonių plėtrą, buvo nagrinėti tinklaveikos teoriniai ir praktiniai aspektai: Ribačonka, Kasnauskė (2014), Giedraitis, Ribačonka (2012), Vilkas, Bučaitė-Vilkė (2009), Nugaras, Radzevičienė (2009), Kazlauskienė, Urbanskienė (2005), Jakubavičius. A. ir kt. (2008), Bučinskas ir kt. (2013). Tačiau autoriai neišryškino išorveiklos ir tinklaveikos sąsajų paslaugų įmonėse. Staniulienė (2009) nagrinėjo tarporganizacinio kooperavimosi ryšius, iškeliant tam tikrą veiklą už organizacijos ribų ir tokios veiklos įtaką tinklinių struktūrų formavimui, bet nenurodė ypatumų teikiant įvairias paslaugas.

Užsienio autorių darbai atskleidė tyrimų įvairovę ir *išorveiklos teikiamas naudas bei grėsmes*: Bagienska (2016), Borodako et al. (2015), Mariani, Falotico, Zavanella (2014), Arias-Arand et al., (2011), Boasić et al. (2011), Sanjeev, Kevika (2010), Bustinza, Arias-Aranda, Gutierrez-Gutierrez (2010), Bartkus et al. (2009), Gomez et al. (2009), Seth, Sethi (2009), Kodwani (2007), Mclvor (2005), Cooke et al. (2005), Koszewska (2004), Quelin, Duhamel (2003), Blumberg (1998) ir kt.. Remiantis mokslinės literatūros analize ir empiriniais tyrimais, išorveiklos raidą ir plėtrą, informacinių ir komunikacinių paslaugų įmonėse, tyrinėjo Hatonen, Erikson (2009), Ghodeswar, Vaidyanath (2008), Kedia, Lahiri (2007), Brown, Wilson (2005), Franceschini et al. (2003), Lankford, Parsa (1999) ir kt. Išorveiklos procesus ir jų valdymą nagrinėjo Musteen (2016), Hassanain M. et al. (2015), Caniato F. et al. (2015), Perez (2013), Kim, Won (2007), De Boer et al. (2006), Robinson, Kalakota (2004), Mclvor (2000), Blumberg (1998), Bagchi, Virum (1998), Sink, Langley (1997) ir kt. *Tinklų teorijos raišką ir svarbą, įmonių kontekste*, tyrė Salancik R.G. (1995), Hakansson, Ford (2002), Muijs et al. (2010), Prowan, Milward (2001) ir kt.. *Tinklaveikos formas anali-*

zavo Boschma (2007), Achrol (1997), Piercy, Cavens (1995), Castels (1996), Moller, Rajala (2006), ir kt. *Tinklaveikos motyvus, teigiamus ir neigiamus aspektus įmonėms*, atskleidė Riccardi F. (2013), Tratayak ir Popov (2009), ir kt.

Išorveiklą skatinančius veiksnius vidutinėse ir mažose įmonėse analizavo mokslininkai Wallo, Kock (2018), Moon et al. (2014), Grama, Pāvāloaiaa (2014), Canham, Hamilton (2013), Ferruzzi et al., (2011), Roza et al. (2011); didelėse įmonėse – Varajao et al. (2017); atskirose šalyse: Kanadoje- Baartartogtokh et al. (2018), Malaizijoje – Chena, Voon (2016), Lenkijoje – Bagienska (2016), Danijoje – Slepniov, Waehrens (2008), Italijoje – Amendolagine et al. (2014), Vokietijoje – Kinkel, Maloka (2009), Japonijoje – Dekker et al. (2018), Bush et al. (2008), Kinijoje – Sinha et al. (2008), Lau Zang, (2006) arba keliose: Skandinavijos šalyse – Johansson et al. (2018) ir t.t. Nustatyta, kad autoriai analizavo paskatas, skatinančias atskirų paslaugų išorveiklą: verslo paslaugų – Eggert et al. (2017), informacinių technologijų – Sobinska, Willcocks (2016), personalo valdymo – Abdul-Halim, Che-Ha (2010) ir pan. Gamybos išorveiklą skatinančius veiksnius nagrinėjo – Nordigården et al. (2014), Ghausi (2002). Tačiau pastebėta, kad dauguma tyrimų atspindi gamybos įmonių veiklos tendencijas, nes buvo vykdyti gamybos įmonėse. Paslaugos ir jų išorveikla, buvo minimos, tik kaip gamybos procese dalyvaujančios pagalbinės paslaugos, o paslaugų įmonių išorveikla ir jos santykis su paslaugų įmonių veiklos pokyčiais nebuvo akcentuoti.

Nagrinėjant mokslinius darbus, pastebėtos išorveiklos termino interpretacijos, tačiau jos neatskleidžia išorveiklos ypatumų paslaugų įmonėse. Pasigendama vieningų metodologinių priėgų, vertinant išorveiklą sąlygojančias paskatas ir pokyčius, kurie paveikia paslaugų įmonių veiklą ir skatina paslaugų teikimui jungtis į tinklus.

**Mokslinė problema** – kokios yra paslaugų išorveiklos paskatų teorinės prielaidos ir koks jų poveikis paslaugų teikimui ir įmonių tinklaveikai?

**Tyrimo objektas** – išorveiklos paskatų poveikis paslaugų įmonių tinklaveikai.

**Tyrimo tikslas** – išanalizavus išorveiklos paskatų teorinius aspektus, jų poveikį paslaugų teikimui įmonėse, suformuoti ir patikrinti teorinį modelį, atskleidžiantį išorveiklos paskatų poveikį paslaugų įmonių tinklaveikai.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti išorveiklos paslaugose apibrėžties ypatumus skirtinguose paslaugų įmonės valdymo lygiuose bei atskleisti paslaugų išorveiklos koncepciją.
2. Identifikuoti išorveiklos paskatas, jų poveikį paslaugų teikimui įmonių tinkle.
3. Išanalizuoti išorveiklos proceso modelius ir suformuoti bei pagrįsti teorinį, išorveiklos paskatų poveikio paslaugų įmonėms, modelį.
4. Sudaryti išorveiklos paskatų poveikio įmonių paslaugų teikimui tyrimo metodologiją.
5. Atlikti statistinių duomenų analizę ir empirinį tyrimą bei patikrinti teorinį modelį visose paslaugų grupėse ir įvertinti modeliavimo rezultatus.

### **Mokslinio tyrimo metodai:**

Disertacijos mokslinės literatūros analizė atlikta remiantis holistiniu požiūriu į paslaugų išorveiklos tyrimus, jos paskatų identifikavimą ir poveikį tinklaveikai. Teorinių nuostatų lyginimas ir apibendrinimas atliekamas nagrinėjant užsienio ir Lietuvos mokslininkų darbus.

Paslaugų išorveiklos paskatų reikšmingumo vertinimui ir teorinio modelio patikrinimui taikytas modeliavimo metodas.

Empiriniame tyrime naudotas pusiau struktūruotas ekspertų interviu ir atvejo studijos, o tyrimų rezultatams analizuoti buvo taikomi aprašomosios statistikos metodai.

### **Mokslo darbe naudoti informacijos šaltiniai:**

- mokslinių straipsnių duomenų bazės: Web of Science, Science Direct, EBSCO, Emerald Management eJournals Collection ir kt.;
- monografijos, studijos, disertacijos;
- Lietuvos statistikos departamento duomenys;
- Europos Sąjungos statistikos tarnybos Eurostato duomenys;
- Lietuvos banko statistika;
- Pasaulio prekybos organizacijos statistiniai duomenys;
- Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO), Pasaulio banko ir kt. šaltiniai.

### **Ginamieji teiginiai**

- Paslaugų įmonių veiklos heterogeniškumas, dinamiški aplinkos pokyčiai bei technologinės inovacijos sąlygoja paslaugų išorveiklos kompleksiškesnę ir būtinybę jas analizuoti atskiriant gamybos sektoriaus paslaugas.
- Išorveiklos paskatos, jų grupės ir poveikio reikšmingumas kinta priklausomai nuo skirtingų paslaugų ir įmonės valdymo lygių.
- Išorveikla ir jos pasitelkimas pagrindinių ir nepagrindinių paslaugų teikimui atskirose paslaugų grupėse daro poveikį paslaugų įmonių veiklai ir tinklų formavimuisi.
- Paslaugų įmonėse išorveiklos ir tinklaveikos sąveika išryškėja paslaugų išorveiklos proceso etapuose, kuriuos veikia paskatų ir išorinės aplinkos visuma, skatinanti skirtingos struktūros tinklų formavimąsi.

### **Tyrimo apribojimai**

1. Dėl išorveiklos tyrimų fragmentiškumo paslaugose, sudėtinga įvertinti jos raidą, mastą ir atskleisti ypatumus atskirose paslaugų grupėse. Daroma prielaida, kad siekiant pritaikyti suformuotą teorinį modelį visose paslaugų grupėse, sudėtinga vertinti paslaugų įmonių nekontroliuojamus išorinius veiksnius, ypač tarptautinėje rinkoje. Todėl galimi skirtingi paslaugų įmonių susijungimo į tinklus dariniai ir paskatų įvairovė bei jų poveikio reikšmingumas, kurio nustatymas reikalauja papildomo tyrimo.
2. Remiantis tuo, kad anksčiau buvo atlikti tyrimai apie išorveiklą gamybos sektoriuje tik keliuose šalyse ir ligšiol nėra vieningų paslaugų rodiklių pateikimo būdų, konsta-

tuojama, kad ribojamas tyrėjų siekis objektyviai vertinti paslaugų teikimo būdų ir išorveiklos masto pokyčius.

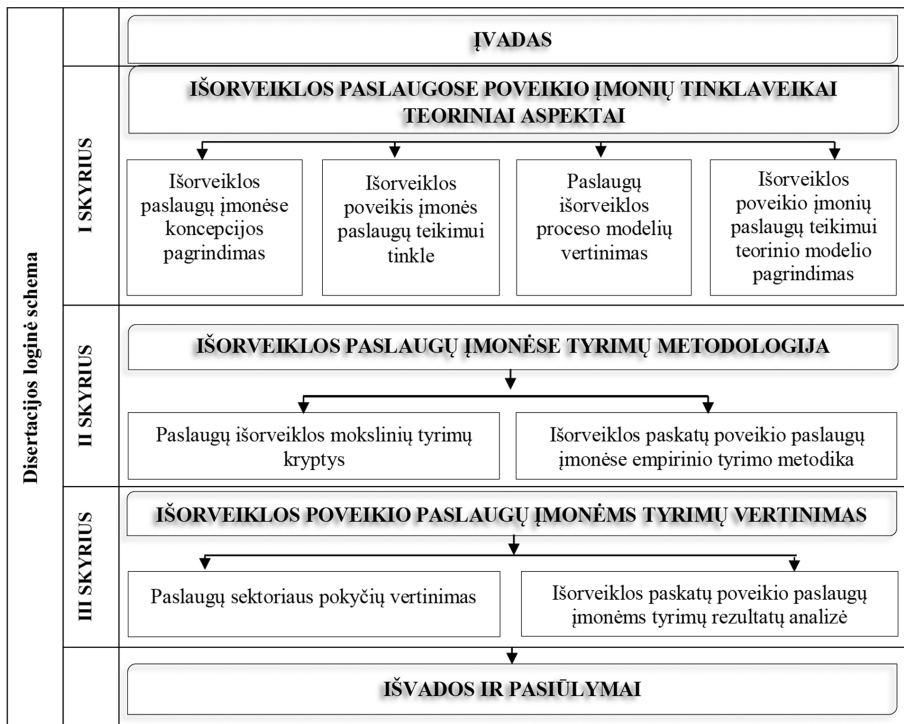
### **Disertacinio darbo mokslinis naujumas ir teorinis reikšmingumas**

- Išorveiklos apibrėžties interpretacijų pagrindu, nepriklausomai nuo skirtingų paslaugų ypatumų, suformuotas kompleksinis, išorveiklos paslaugose apibrėžimas.
- Atlikus teorinę paslaugų išorveiklos (pagal teikiamų paslaugų pobūdį ir įmonės valdymo lygį) analizę, išskirtos pagrindinės paslaugų išorveiklos charakteristikos.
- Identifikuotos išorveiklos pasitelkimo prielaidos ir paskatos paslaugų įmonėse. Mokslinių teorijų ir išorveiklos proceso modelių analizės pagrindu, sudarytas teorinis modelis, leidžiantis atskleisti išorveiklos paskatų poveikį paslaugų įmonių tinklaveikai.
- Pasiūlyta išorveiklos paslaugų įmonėse tyrimo metodologija, kuri apjungia paslaugų sektoriaus ir išorveiklos proceso vertinimą su išorveiklos paskatų išskirtinumu, jų poveikiu įmonių tinklaveikai.
- Įvardintos išorveiklos paslaugų įmonėse paskatų poveikio tinklo formavimuisi modelio taikymo galimybės ir ribotumai, atskleidžiantys galimybes praktiniam modeliui naudojimui skirtingas paslaugas teikiančiose įmonėse.

### **Praktinė darbo reikšmė**

- Parengta išorveiklos paslaugų įmonėse paskatų poveikio tinklaveikai tyrimo metodika gali būti naudojama kitų vadybos mokslo krypties tyrėjų ir praktikų.
- Išskirtos išorveiklos paskatų grupės, jų reikšmingumas ir poveikis paslaugų išskeldinimui visose paslaugų grupėse.
- Sukurtas išorveiklos paslaugų įmonėse paskatų poveikio tinklaveikai modelis gali būti naudojamas praktikoje, modeliuojant dedamuosius elementus, skatinančius suformuoti skirtingos struktūros tinklus.

**Disertacijos struktūra.** Disertaciją sudaro įvadas, trys dalys, išvados, literatūros sąrašas ir priedai, disertacijos santrauka anglų k. bei žinios apie autorę. Darbo apimtis 116 psl., pateikti 28 paveiksłai, 25 lentelės, 8 priedai. Literatūros sąrašė yra 323 šaltiniai. Disertacijos loginė struktūra pateikta 1 pav.



1 pav. Disertacijos loginė schema

Šaltinis: sudaryta autorės

Pirmojoje disertacijos dalyje yra sprendžiami 1-3 uždaviniai. Nagrinėjama išorveiklos apibrėžties paslaugose problematika bei jos kaita skirtinguose įmonių valdymo lygiuose. Pateikiama išorveiklos paslaugose koncepcija. Analizuojamos išorveiklos paslaugų įmonių tyrimuose taikomos ekonominio, strateginio ir socialinio požiūrių teorijos. Sisteminiame išorveiklos tyrime paslaugų įmonėse ir identifikuojamos išorveiklos paskatos. Nagrinėjama paslaugų išorveiklos klaida ir atskleidžiamos įmonių tinklų sąsajos su išorveiklos poveikiu įmonių tinklaveikai. Siekiant įvertinti išorveiklos paslaugų įmonėse procesą, analizuojami įvairūs modeliai, kurių pagrindu sudarytas išorveiklos paskatų poveikio paslaugų įmonių tinklaveikai teorinis modelis, leidžiantis nustatyti paskatas, jų poveikio reikšmingumą įmonių tinklaveikai. Antrojoje disertacijos dalyje įgyvendinamas ketvirtas uždavinys. Pateikiama išorveiklos paslaugose tyrimo metodologija, vertinami Eurostat ir kt. tarptautinių organizacijų tyrimų duomenys, gilinamasi į pasaulinio ORN (Offshoring Research Network) mokslininkų konsorciumo išorveiklos mokslinių tyrimų kryptis, nagrinėjami Lietuvos ir užsienio tyrėjų darbai, jų privalumai ir trūkumai. Analizuotų tyrimų metodų pagrindu sudaroma išorveiklos paslaugų įmonėse tyrimo metodologija. Trečiojoje disertacijos dalyje, apžvelgiami paslaugų sektoriaus pokyčiai ir išorveiklos paslaugų įmonių tinkluose statistiniai duomenys, kuriais remiantis siekiama atskleisti paslaugų teikimo

tendencijas ir būdus, rodančius sąsajas su paslaugų išskeldinimu bei įmonių jungimusi į tinklus. Taikant parengtą tyrimo metodiką, atliktas empirinis tyrimas (ekspertinis interviu) visose paslaugų grupėse, kurio rezultatai atskleidė išorveiklos pasitelkimo paslaugose paskatas, jų reikšmingumą jungiantis į tinklus. Dviejų atvejų studijos išryškino prielaidas paslaugų įmonių tinklaveikai vietinėje ir tarptautinėje rinkoje.

### **Mokslinės publikacijos disertacijos tema**

1. Dude U., Zitkiene R. (2019). Examination of factors leading expansion of outsourcing and its arrangements in service sector // Contemporary Issues in Business, Management and Economics Engineering : International Scientific Conference (CIBMEE-2019), May 9-10. ISBN 9786094761614, p. 625-635.
2. Zitkiene R., Dude U. (2018). The impact of outsourcing implementation on service companies // Entrepreneurship and sustainability issues: 6 (1). ISSN 2345-0282 (online) <http://jssidoi.org/jesi/> [http://doi.org/10.9770/jesi.2018.6.1\(21\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2018.6.1(21)), p. 342-355.
3. Dude U. (2018). Model of outsourcing development factors and its impact on service companies networks // QUAERE 2018 vol. VIII: Reviewed Proceedings of the Interdisciplinary Scientific International Conference for PhD students and assistants: June 27 – 29, 2018 // Hradec Králové, The Czech Republic. ISBN 978-80-87952-26-9, p. 102-111.
4. Zitkiene R., Blusyte U. (2015). The management model for human-resource outsourcing among service companies // Intelektinė ekonomika 9(1).. DOI: 10.1016/j.intele.2015.10.003. p. 80-89.
5. Žitkienė R., Blusytė U. (2014). Paslaugų įmonių žmogiškųjų išteklių užsakomosios veiklos valdymo modelis // International Scientific Conference – “Whither Our Economies” October 24-25, 2014 Proceedings, ISSN (online) 2029-8501, p. 172-184.
6. Žitkienė R., Blusytė U. (2014). Service outsourcing models and evaluation // Practice and research in private and public sector – 2014: 4th international scientific conference: conference proceedings, May 14-15, 2014. [Elektroninis išteklius] / Mykolas Romeris university. Vilnius : Mykolas Romeris universitetas. – URL: <http://prpps.mruni.eu/wp-content/uploads/2014/06/PRPPS-2014-PROCEEDINGS.pdf>
7. Žitkienė R., Blusytė U. (2013). Outsourcing: concept and evaluation problems // Whither Our Economies – 2013: 3rd international scientific conference: conference proceedings, October 24-25, 2013. [Elektroninis išteklius] / Mykolas Romeris university. Vilnius : Mykolas Romeris universitetas. ISSN 2029-8501, 2013. P. 217-224. – URL: <http://woe.mruni.eu/wp-content/uploads/2013/11/WOE-2013-ONLINE.pdf>

### **Pranešimai mokslinėse konferencijose disertacijos tema**

1. Blusytė U. Outsourcingo lygių apžvalga. Devynioliktoji respublikinė doktorantų ir magistrantų mokslinė konferencija “ES ekonomikos, finansų ir verslo procesai bei tendencijos”, Vytauto Didžiojo universitetas, Kaunas, Lietuva, 2016 m. gegužės 13 d.



2. Žitkienė R., Blusytė U. Paslaugų įmonių žmogiškųjų išteklių užsakomosios veiklos valdymo modelis. International Scientific Conference – “Whither Our Economies”, Mykolas Romeris university, Vilnius, Lithuania, 2014, October
3. Žitkienė R., Blusytė U. Service outsourcing models and evaluation. Practice and research in private and public sector – 2014: 4th international scientific conference: conference proceedings.
4. Žitkienė R., Blusytė U. 2013 m. Outsourcing: concept and evaluation problems. Whither Our Economies – 2013: 3rd international scientific conference: conference proceedings, 2013.

# 1. IŠORVEIKLOS PASLAUGOSE POVEIKIO ĮMONIŲ TINKLAVEIKAI TEORINIAI ASPEKTAI

Pirmojoje disertacijos dalyje analizuojama išorveiklos sampratos raida, apibrėžties problematika, nagrinėjamos mokslinės teorijos, grindžiančios išorveiklos reiškinių ir pateikiami išorveiklos paslaugų įmonių tinkluose teoriniai aspektai. Atskleidžiamos išorveiklos ir paslaugų įmonių veiklos transformacijos į tinklus sąsajos, įvairiapusė nagrinėjamos išorveiklos plėtros paskatos bei jų poveikis paslaugų įmonėms. Išanalizavus išorveiklos proceso modelius, sudaromas ir pagrindžiamas išorveiklos paskatų poveikio paslaugų įmonių tinklaveikai teorinis modelis.

## 1.1. Išorveiklos paslaugų įmonėse koncepcijos pagrindimas

### 1.1.1. Išorveiklos paslaugose apibrėžtis skirtinguose įmonės valdymo lygiuose

Mokslininkų susidomėjimas paslaugomis, jų teikimo ypatumais, didėja. Tačiau tyrimų gausa atskleidžia ne tik tyrėjų taikomas skirtingas tyrimų metodikas, bet ir diskusijų problematiką, susijusią su paslaugų grupėmis, jų savybių ir teikimo būdų specifika bei autorių nuomonių įvairove. Tarp mokslinių darbų ypatingą vietą užima paslaugų teikimas pasinaudojant kitų įmonių paslaugomis – „outsourcingas“. Anglų k. žodis „outsourcing“ Merriami-Webster žodyne apibrėžiamas, kaip „įsigijimas (kažko, pvz., tam tikrų prekių ar paslaugų, reikalingų verslui ar organizacijai) iš išorės šaltinių, o ypač iš užsienio ar nesusijusių teikėjų: sudarant sutartis dėl darbų, darbo vietų ir t.t., kuriuos turi atlikti išorinis teikėjas ar užsienio darbuotojai“. Šis reiškinys plačiai diskutuojamas užsienio mokslinėje literatūroje bei iliustruojamas empiriniuose tyrimuose. Pasak Bergeszasi ir Hack-Polay (2012), terminas „outsourcing“ susideda iš dviejų angliško žodžių „out“ – ne namie, lauke, išorėje ir „source“ – išteklis. Autoriai nurodo, kad žodžio „outsourcing“ pirmoji dalis atspindi išoriškumą, ko nors išorinę prigimtį arba priklausomybę kažkam kitam, kita dalis – darbų orientaciją į veiklos ištakas ar priemones.

Mokslinių tyrimų analizė atskleidė, kad Lietuvos skirtingų mokslo krypčių tyrėjai, atsižvelgiant į tyrimo kontekstą, naudoja skirtingus terminus (žr. 1 lent.). Ekonomikos mokslo krypties tyrėjai apibūdina ir įvardija tokius terminus, kaip *užsakomosios paslaugos* (Zigmantavičiūtė, Miečinskienė, 2015), išoranda (Vasiliauskienė, 2009), *išteklų nuoma, paslaugų nuoma, išorės paslaugų nuoma* (Bartkus, Jurevičius, 2007), tačiau dažniau šis reiškinys ir jo interpretacijos pastebimi vadybos mokslų tyrimų kontekste. Visgi, ir šiuose tyrimuose, vyrauja angliško termino „outsourcing“ vertimo į lietuvių kalbą, įvairovė. Organizacijų valdymo ir verslo procesų aspektus nagrinėjantys mokslininkai naudojo *išorės paslaugų pirkimo* (Romeika, 2017, Dzemydienė, Romeika, 2013), *išorinių užsakomųjų paslaugų* (Morkūnas, 2017), *išorinių išteklų nuomos* (Mickaitis, Bartkus, 2009), terminus. Viešojo sektoriaus tyrėjai Briedienė (2018), Bartkus, Raipa, Liepė (2009), pasirinko terminus *išoriniai ištekliai, išteklų nuoma, paslaugų nuoma, kompetencijų nuoma*. Paslaugų ir personalo valdymo aspektus analizavusios autorės siūlė terminus *užsakomoji veikla* (Žitkienė, Blusytė, 2013), *iškėlimas, iškėdinimas* (Bakanauskienė, Brasaitė 2011, Šlekaitytė, 2010). Pa-

žymėtina, kad ir užsienio, ir Lietuvos mokslininkai visų pirma, siekia atspindėti reiškinio išorinę prigimtį, kad kažkas yra vykdoma ne įmonės viduje – „išorės paslaugų nuoma“, „išoriniai ištekliai“, „išorės paslaugų pirkimas“ „išskeldinimas“, nes šis reiškinys ir reiškia ko nors, kas buvo vykdyta įmonėje, atskyrimą ir perkėlimą vykdyti į išorę, už įmonės ribų.

**1 lentelė. Išorveiklos apibrėžtis Lietuvos autorių mokslo darbuose**

| Mokslų kryptis | Tyrimo sritis          | Autorius                                   | Terminas   |
|----------------|------------------------|--|--|
| Vadyba         | Viešasis sektorius     | Briedienė (2017)                           | Užsakomoji veikla  |
|                |                        | Bartkus, Raipa, Liepė (2009)               | Išoriniai ištekliai; Išteklių nuoma; Paslaugų nuoma; Kompetencijų nuoma; (visi terminai naudoti, kaip sinonimai) |
|                | Verslo procesai        | Romeika (2017), Dzemydienė, Romeika (2013) | Išorės paslaugų pirkimas (dar vadinamas išoriniu kontraktavimu, užsakomųjų paslaugų pirkimu)                     |
|                |                        | Morkūnas (2017)                            | Išorinės užsakomosios paslaugos  |
|                | Paslaugos              | Žitkienė, Blusytė (2013)                   | Užsakomoji veikla  |
|                | Personalo valdymas     | Bakanauskienė, Brasaitė (2011)             | Išskeldinimas (veiklos, funkcijos)   |
|                |                        | Šlekaitytė (2010)                          | Iškėlimas  |
|                | Organizacijų valdymas  | Mickaitis, Bartkus (2009)                  | Išorinių išteklių nuoma;   |
|                | Strateginis planavimas | Bogulauskas Kvedaravičienė, (2008)         | Kompetencijų nuoma   |
| Ekonomika      | Užsienio investicijos  | Zigmantavičiūtė, Miečinskienė (2015)       | Užsakomosios paslaugos   |
|                | Sandorio kaštai        | Vasiliauskienė (2009)                      | Išornauda  |
|                | Tarptautinė prekyba    | Bartkus, Jurevičius (2007)                 | Išteklių nuoma; Paslaugų nuoma; Išorės paslaugų nuoma; (visi terminai naudoti, kaip sinonimai)                   |

Šaltinis: sudaryta autorės

Pastebėta, kad užsienio moksliniuose tyrimuose terminas „outsourcing“ turi bendrinę prasmę, t.y. taikomas nagrinėjant tiek gamybą, tiek paslaugas, o norint atskleisti kontekstą yra akcentuojama veiklos sritis. Pavyzdžiui, analizuojant paslaugas naudojamas terminas – „service outsourcing“, dar labiau siaurinant tyrimų sritį, pridėdama konkrečių paslaugų nuoroda pvz.: angl. „IT outsourcing“. Tyrimuose apibrėžiamas konkretus išorveiklos įgyvendinimas, t.y. akcentuojama „nuoma“, „užsakymas“, „pirkimas“, tačiau pažymėtina, kad

taip siaurinamas reiškinys, nes steigiant juridinių asmenų ar atskirą padalinį, arba jungiantis su kitu juridiniu asmeniu keičiasi ne tik įmonės veikla, bet ir struktūra. Be to, net tik mokslininkai, bet ir teisininkai taiko skirtingus terminus, kurie apima tik atskirus reiškinio aspektus. Lietuvos banko nutarimuose naudojamas *papildančių paslaugų pirkimo* terminas, Ekonominės veiklos rūšių klasifikatoriuje (EVRK 2 red.) pateiktas vertimas – *užsakomoji veikla*, Direktyvos 2006/73/EB vertime – *užsakomosios paslaugos*.

Siekiant patikslinti lietuvišką terminą nustatyta, kad 2015-09-03 *Valstybinės lietuvių kalbos komisija* (VLKK) pateikė „angl. *outsourcing*“ atitikmenį, 2012m. svarstyta Terminologijos pakomisėje, pritarta terminui **veiklos ranga**. Terminas **veiklos ranga** teikiamas Lietuvos Respublikos draudimo įstatymo pakeitimo įstatyme (žr. Terminų banką). Anksčiau šaltiniuose teikiami ir kiti atitikmenys (*užsakomosios paslaugos, užsakomieji darbai*). Terminų banke pateiktas toks termino „veiklos ranga“ paaiškinimas: „Pagal draudimo ar perdraudimo įmonės ir prižiūravimo ar neprižiūravimo paslaugų teikėjo susitarimą vykdoma veikla (draudimo ar perdraudimo įmonės funkcijų įgyvendinimas, paslaugos ar kita veikla), kurią, jei šio susitarimo nebūtų, vykdytų pati draudimo ar perdraudimo įmonė“. Vis dėlto, šis terminas ir jo išaiškinimas taip pat tinkamas tik iš dalies, nes remiasi siauros paslaugų veiklos t.y. draudimo veiklos specifika ir neatskleidžia esminių „angl. *outsourcing*“ termino bruožų. Visų pirma, nėra atspindimas įmonės veiklos mastas-išoriškumas, o terminas „ranga“ yra prieštaraujantis termino „*outsourcing*“ esmei.

Pagal Vainienę (2005) „ranga, tai sutarties forma, kuria viena šalis (rangovas) įsipareigoja atlikti tam tikrą darbą savo rizika pagal kitos šalies užduotį ir perduoti darbo rezultatą užsakovui, įsipareigojančiam darbą priimti ir už jį sumokėti. Ranga taikoma įvairiose srityse, itin dažnai – statybų pramonėje“. Remiantis apibrėžimu, rangos atveju, veikla gali būti bet kokia, net ir tokia, kurios įmonė neturi išteklių atlikti ir niekada nėra jos vykdytusi. O nagrinėjamo reiškinio paslaugų atveju, turi būti akcentuojama veikla, kuri anksčiau buvo vykdoma įmonės viduje arba įmonė galėtų ją vykdyti, nes turi tam pajėgumų. Lietuvos Respublikos draudimo įstatymo pakeitime įtvirtinta: „jei šio susitarimo nebūtų, vykdytų pati draudimo ar perdraudimo įmonė“. Be šio, svarbaus bruožo, apibrėžimas ir terminas turi atspindėti ir kitus reiškinio bruožus: kad gali būti perduotos vykdyti ne tik paslaugos, bet ir gamyba. Veiklos vykdymo atstumai gali varijuoti nuo vietinio, kaimyninio iki tolumo užsienio, kad gali būti perduota vykdyti ne viena funkcija, o ištisi procesai, tačiau veikla ne būtinai turi būti perduota kitai įmonei, o veikla gali būti išskeldinama įsteigiant nuosavą padalinį kitoje šalyje ir pan.

*Kadangi mokslo tyrimuose ir žodynuose terminas angl. „outsourcing“ traktuojamas skirtingai, šiame darbe siūlomas sudurtinis išorinės veiklos terminas – išorveikla*. Darbo autorės nuomone, terminas turi įvairiapusiškai atspindėti įmonių veiklą ir būti pagrįstas logika. Pirmoji žodžio dalis „išorė“ akcentuoja veiklos išoriškumo būtinybę, o žodis „veikla“ apima kompleksinę veiklos organizavimą.

Nors mokslininkai įvairius, su išorveikla susijusius aspektus, nagrinėja nuo XX a. vidurio, diskusijų, nuomonių ir požiūrių daugėja, tačiau nesutariama dėl išoveiklos kilmės. Tyrėjai – Walters et al. (2006), Corbett (2004), Bahrami (2009) ir kt. pirmąsias jos apraiškas pastebėjo gamybos sektoriuje dar 1800-taisiais metais, tuo tarpu paslaugų srities tyrėjai Blumberg (1998), Gerbl, McIvor, Humphreys (2009), McIvor (2009) ir kt., išorveiklos iš-

takas išvelgė, būtent paslaugų sektoriuje ir teigė, kad išorveikla atsirado apie 1980 metus informacinių technologijų paslaugų sektoriuje. Nesutampa ir skirtingų mokslo krypčių atstovų požiūriai bei sritys, į kurias jie koncentruojasi.

Ekonomistai išorveiklą analizuoja, kaip veiklos sprendimą „daryti patiems ar įsigyti“ akcentuodami naudą. Mokslininkai, kurie gilinasi į gamybos sektoriaus problemas, bei paslaugų vaidmenį gamybos procese, išorveiklą laikė priemone, kuri sprendžia ekonomines problemas ir didina produktyvumą. Trumpuoju laikotarpiu, išorveikla yra tiesiog priemonė, leidžianti sumažinti darbo jėgos kiekį, atlyginimų kaštus ar išvengti prievolių dėl profsąjungų veiklos (Andone, Pavaloaia, 2010). Pasak Liu, Tyag (2017), išorveikla leidžia įmonėms sumažinti fiksuotus kaštus: pvz.: investicijas į įrangą, informacines technologijas, fiksuotą atlyginimą darbuotojams ir pan. bei pakeisti juos į kintamus kaštus, susijusius su paslaugų kaina, kurią moka išorveiklos paslaugų pirkėjas. Ekonomikos krypties mokslininkai Begona, Martinez (2019), Driffield et al. (2017), Corato et al. (2017), Stojanov (2017), Liu, Tyag (2017), Farinas, Lopez, Martkñn-Marcos (2014), Paul, Wooster (2010), Morrison, Paul, Yasar (2009), Williamson (2008), Shy, Stenbacka (2005), Grossman, Helpman (2002) ir kt., tirdami išorveiklą įmonėse, koncentruojavosi finansinę naudą, kurią galima pasiekti pasitelkiant išorveiklą. Autoriai tyrė sąlygas, prie kurių išorveiklos pasitelkimas turės teigiamą naudą produktyvumui ir finansiniams rodikliams. Taip pat analizavo išorveiklos poveikį makroekonominiams rodikliams, tokiems, kaip nedarbo lygis, užsienio investicijos ir pan.

Vadybos mokslo krypties tyrėjai Ikediashi, Aigbavboa (2018), Magnania et al. (2018), Nyameboame, Haddud (2017), Obeng et al. (2015), Ghodeswar, Vaidyanath (2008), Krenic et al. (2006), Koszewska (2004), ir kt. išorveiklą traktavo, kaip įmonės verslo strategiją. Buvo akcentuojama verslo specializacija, konkurencinis pranašumas, procesų fragmentacija bei valdymas. Paslaugos matomos kaip pagrindinis išorveiklos objektas, tiek produktų gamybos procese, tiek paslaugų paketo kūrime. Massini, Miozo, (2010) nuomone, išorveikla apima ne gamybos funkcijas, o daugumoje atvejų, susijusių su įmonių valdymu, kai verslo procesai ar funkcijos perkeliamos dukterinei įmonei ar nepriklausomai įmonei. Mokslininkai nagrinėja išorveiklą, išryškindami efektyvų jos valdymą, pagrįstą ilgalaikę partnerystę ar kitais tarporganizaciniais ryšiais.

Sociologai Skarholt, Antonsen (2012), Castells (2010), Doellgast (2009), Davis-Blake, Broschak (2009), Hirsch, De Soucey (2006), Salzma (1998) ir kt. gilinosi į įmonių, dalyvaujančių išorveiklos santykiuose, kaip socialinio junginio, tarpusavio sąveikas. Jų tyrimuose atsispindėjo samprata, pagrįsta paslaugų įmonių tinklaveikos analize. Kaip teigė Davis-Blake, Broschak (2009), išorveikla pakeičia užduočių pobūdį, darbų ir subvienetų santykių formą. Skarholt, Antonsen (2012) nagrinėjo išorveiklos santykių struktūras, teigdami, kad išorveiklos teikėjai gali perduoti savo veiklos dalis kitiems išorveiklos teikėjams, formuodami išorveiklos grandines arba išorveiklos paslaugų hierarchijas.

Atskirų mokslo krypčių tyrėjų susidomėjimas išorveikla auga ir atskleidžia įvairiapusišką reiškinių aktualumą. Įvairūs tyrimai rodo, kad išorveikla yra kompleksiškas ir dinamiškas reiškiny, jungiantis skirtingų mokslo krypčių požiūrį, tačiau pažymėtina, kad didžioji dalis šio reiškinių mokslinių interpretacijų, neatskiria gamybos ir paslaugų.

Analizuojant mokslinę literatūrą buvo pastebėta, kad išorveiklos neapibrėžtumą ir

mokslines diskusijas sąlygoja ir išorveiklos evoliucija. Įvairios įmonės, vykdydamos savo veiklą, vis dažniau pasitelkia išorveiklą. Todėl „evoliucija“ čia gali būti suprantama dvejopai:

- pirmą, išorveiklos evoliucija, kai stebimi reiškinio pokyčiai laike, t.y. kai išorveiklos reiškinys atsirado, jam buvo būdingos vienos charakteristikos, tačiau laikui bėgant jis evoliucionavo ir šiai dienai (tiek praktiniame, tiek moksliniame kontekste) pasižymi platesniu charakteristikų spektru.
- antra, išorveiklos evoliucija, siejama su pokyčiais pasitelkiant ją skirtinguose įmonių veiklos valdymo lygiuose.

Tyrėjai Tate, Bals (2017), Rodgers et al. (2017), Mihalache, Mihalache (2016), Caniato et al. (2015), Handley, Benton (2013), Contractor et al. (2010), Gerbl, McIvor, Humphreys (2009), Kedia, Mukherjee (2009), Chakrabarty, (2006) ir kt., nagrinėjo įvairias išorveiklos sąlygotų tinklų vietas, analizavo jas pagal išorveiklos teikėjo rezidavimo geografinį atstumą ir išskyrė:

- *vietinę* išorveiklą (angl. onshoring), kai įmonė pasitelkia išorveiklą iš teikėjo, kuris įsikūręs toje pačioje šalyje;
- *kaimyninę* išorveiklą (angl. nearshoring), kai išorveikla pasitelkiama iš kaimyninės šalies, kuri yra artima atstumu, laiko juosta, kultūra ar kalba išorveiklos paslaugas įsigijančiai įmonei.
- *tolimą išorveiklą* (angl. offshoring), kai išorveikla pasitelkiama iš teikėjo įsikūrusio šalyje, kuri yra labai geografiškai nutolusi, taip pat juntami kultūriniai ir kalbos skirtumai. Pastarasis aspektas dažnai akcentuojamas mokslinėse studijose.

Taigi, galima konstatuoti, kad vienas iš svarbių išorveiklos aspektų yra įmonių veiklos vieta.

Moksliniai darbai rodo, kad gamybos įmonės pasitelkdavo išorveiklą taktiniame įmonių valdymo lygmenyje. Įmonės tiek nepagrindines, tiek pagrindines vertės grandinės dėdamašias įsigijo iš išorinių įmonių, išorveiklą taikė taktinių problemų sprendimui, todėl ši išorveikla vadinama taktine išorveikla (angl. tactical outsourcing). Paslaugos pasireiškia, kaip sudėtinės, gamybos procese dalyvaujančios, papildomos veiklos, kurios išskeldinamos ir įsigijamos pasitelkiant išorveiklos kontraktus. Tačiau ir paslaugų sektoriaus įmonėse galima pastebėti taktinę išorveiklą. Išorveiklos teikėjams perduodamos paprastos, pavienės paslaugos, dažniausiai susijusios su nenuolatiniu darbo jėgos poreikiu. Pasak Franchesini et al. (2003), tos, kurios nereikalauja specialaus pasiruošimo ar žinių. Taktiniame įmonės valdymo lygmenyje išorveiklos pasitelkimas grįstas ekonominiais motyvais, tokiais, kaip poreikis pastovius kaštus pakeisti kintamais (Krstic, Kahrovic, 2015) arba suvaldyti nenumatytas situacijas (Brown, Wilson 2005).

Kedia, Lahiri (2007) pažymėjo, kad taktinė išorveikla neskatina jokios strateginės partnerystės su išorveiklos teikėjais, ji yra riboto vertės kūrimo potencialo, iš esmės trumpalaikė, operatyvinė ir orientuota į vienkartinės užduotis. Remiantis šiais bruožais, galima teigti, jog taktiniame įmonės valdymo lygyje pasitelkta išorveikla neskatina įmonių ilgalaikio bendradarbiavimo, t.y. tinklaveikos. Atsižvelgiant į taktiniame įmonės valdymo lygyje išorveiklai keliamus tikslus ir susidarančių tarporganizacinių ryšių paprastumą, išorveiklos teikėjas dažniausiai veikia vietinėje rinkoje. Kaip teigia Hatonen, Erikson (2009), ge-

ografiškai artimoje aplinkoje išsikūręs išorveiklos teikėjas gali greičiausiai ir efektyviausiai suteikti paslaugas.

Strateginiame įmonių valdymo lygyje, pasitelkiamą išorveiklą vadina strategine išorveikla (angl. strategic outsourcing). Anot Brown, Wilson (2005), išorveiklos tikslas – įmonės veiklos pertvarkymas, siekiant koncentracijos į pagrindines veiklas ir konkurencinio pranašumo prieš kitas įmones. Strateginiame įmonių valdymo lygyje paslaugų įmonė atskiria ir išskeldina nepagrindines paslaugas, tačiau išskeldinamų paslaugų prigimtis skiriasi: įsigyjamos nevienkartinės, trumpalaikės paslaugos, o papildančios paslaugos, t.y. tos, kurios nepertraukiamai dalyvauja pagrindinės paslaugos kūrime. Pasak Espino-Rodriguez, Padron-Robaina, (2005) ir Sani et al. (2013), viešbučiuose nepagrindinėmis paslaugomis laikomos iš kitų paslaugų teikėjų įsigyjamos, kambarių ir patalpų valymo paslaugos, skalbimo paslaugos, apsaugos paslaugos, aplinkos priežiūros paslaugos.

Rahim et al. (2010) tyrė išorveiklą sveikatos priežiūros paslaugų įmonėse ir teigė, kad išorveiklos pagrindais įsigyjamos valymo paslaugos, apsaugos paslaugos, maitinimo paslaugos, medicininės įrangos priežiūros paslaugos. Pastarieji autoriai akcentavo, kad dėl paslaugų savybių, tokių, kaip tiesioginis kontaktas su galutiniu klientu, pagrindinės paslaugos turėtų būti įgyvendinamos tik įmonės viduje. Todėl strateginiame įmonių valdymo lygyje keičiasi ne tik paslaugos, kurioms pasitelkiama išorveikla, o išorveiklos veikiamą keičiasi ir įmonės struktūra. Įmonės išskeldina paslaugas strategiškai reikšmingas įmonei, nes trumpalaikių, pavienių kontraktų nebepakanka, kad užtikrintų nenutrūkstamą papildančių paslaugų teikimą. Tokiu būdu vyrauja periodiškai įsigyjamos paslaugos iš to paties išorveiklos paslaugų teikėjo arba sudaromi ilgalaikiai kontraktai, su tiek vietinėje, tiek tarptautinėje rinkoje veikiančiais paslaugų teikėjais (Hatonen, Erikson, 2009, Ghodeswar, Vaidyanath, 2008, Kedia, Lahiri, 2007, Brown, Wilson 2005). Taip atsiranda sąlygos formuotis kontraktiniais santykiais pagrįstiems tinklams. Jei išskeldinamos paslaugos tiesiogiai įtakoja pagrindinių įmonės teikiamų paslaugų kūrimą, siekiant jas apsaugoti, jos išskeldinamos pasitelkiant juridškai susijusius asmenis, pvz.: dukterines įmones. Šiame įmonės valdymo lygyje ekonominiai motyvai nebėra kertinis išorveiklos motyvas ir didėja specializacijos, išorinių išteklių pajungimo, kokybės gerinimas ir pan. siekių reikšmė.

Kedia, Lahiri (2007) ir Brown, Wilson (2005) akcentavo, kad strateginiame įmonių valdymo lygyje išorveiklos tikslas nukreiptas į organizacijos pertvarkymą, o transformaciniame lygyje į verslo pertvarkymą. Todėl šiame lygyje išskiriama transformacinė išorveikla (angl. transformational outsourcing). Transformaciniame įmonių valdymo lygyje išorveikla nebėra tiesiog priemonė, leidžianti spręsti ekonominius klausimus ar valdyti strateginius iššūkius, o tampa verslo organizavimo priemone. Transformaciniame įmonių valdymo lygyje išorveiklos išskirtinumas yra tai, kad išorveikla pasitelkiama ne tik nepagrindinėms, bet, kaip teigia mokslininkai Li et al. (2008), Rebernik, Bradač (2006), Linder et al., (2002) ir pagrindinėms paslaugoms. Autorių nuomone, išorveikla koncentruojamasi į tris pagrindines sritis: *technologijas, verslą ir finansus*. Esmė yra galimybė esamoms paslaugoms įdiegti naujas technologijas bei tobulinti verslo procesus ir sujungti šias iniciatyvas į komerciškai patrauklų paketą (Rebernik, Bradač, 2006). Transformacinio įmonių valdymo lygio atveju, pasitelkdamas išorveiklą, įmonės nesiekia tiesiog išspręsti operacinius ar strateginius uždavinius, tačiau taiko ją įmonės plėtrai, inovacijoms. Kedia, Lahiri (2007)

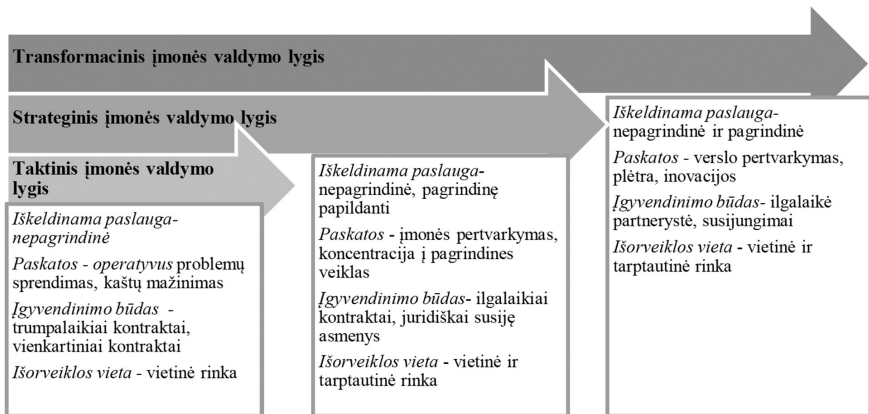
pastebi, kad šiame lygyje išorveikla paremta poreikiu pasidalinti didėjančia rizika ir įgauti lankstumo. Li et al. (2007) nuomone, pagrindinis išorveiklos rezultatas – inovacijos, ko pasėkoje bendradarbiavimo nuotoliai tampa nereikšmingi ir mezgasi įvairiapusiški tinkliniai santykiai, o santykių sėkmė priklauso nuo dalyvių, besidalinančių verslo informacija, nes kitaip bendradarbiavimas neįmanomas (Rebernik, Bradač, 2006). Transformaciniame įmonių valdymo lygyje išorveikla pasireiškia tose paslaugų įmonėse, kuriose kuriamos paslaugos yra retos ir sunkiai atkartojamos arba reikalaujančios ypatingų, specifinių žinių ir brangių technologijų. Dėl aukšto rizikos (nes dalinamasi konfidencialia informacija ir unikaliomis technologijomis) lygio, pasitelkiami ne kontraktiniai bendradarbiavimo būdai, bet kinta įmonių struktūros, kuriami radikalūs verslo modeliai bei partnerystės tinklai (Hatonen, Erikson, 2009).

Apibendrinant autorių nuomones, galima skirti pokyčius, kuriuos sukelia išorveiklos pasitelkimas paslaugų įmonėse, atsižvelgiant į valdymo lygį (žr. 2 pav.).

Nors įvairūs mokslininkai pateikia skirtingą paslaugų koncepcijos aiškinimą, šiame darbe nebus gilinamasi į paslaugų pasiūlos modelius, tačiau akcentuojamos pagrindinės ir nepagrindinės (papildančios) paslaugos bei sprendimai, susiję su jų teikimu.

Iš 2 paveikslu matoma, kad nepriklausomai nuo paslaugų įmonės valdymo lygio, įmonė pasitelkianti išorveiklą, priima sprendimus, susijusius su:

- išskeldinamos paslaugos pasirinkimu;
- paskatomis ir tikslais;
- išorveiklos įgyvendinimo būdu;
- rinkos pasirinkimu paslaugų teikimui.



2 pav. Įmonės paslaugų teikimo pokyčiai skirtinguose valdymo lygiuose

Šaltinis: sudaryta autorės

Taigi, plečiant išorveiklos taikymo sritis, kinta ir jos apibrėžtis. Jei, pasitelkiant išorveiklą, gamybos įmonėje galima nesunkiai išskeldinti bet kokią veiklą ir aiškiai apibrėžti lūkesčius, kokybės reikalavimus bei kitas sąlygas, o gautus rezultatus fiziškai apčiuopti ir



objektyviai įvertinti, tai išorveiklos paslaugose atveju, būtina gilesnė analizė. Todėl, norint pateikti išorveiklos apibrėžimą paslaugose, 2 lentelėje pateikti mokslininkų tyrimai, rodantys, kokiose paslaugose jie buvo atlikti. Tyrėjų darbuose galima pastebėti skirtingas išorveiklos interpretacijas.

**2 lentelė. Išorveiklos apibrėžties kaita paslaugų tyrimuose**

| Paslaugos                | Autorius, metai        | Išorveiklos charakteristikos paslaugų tyrimuose  | Įmonės veiklos pokyčiai   |
|--------------------------|------------------------|--|---|
| IT paslaugos             | Altinkemer, (1994)     | Tai perdavimas visų arba dalies IT funkcijų išoriniam teikėjui.  | Paslaugos išorveiklos mastas; Paslaugų plėtra.  |
| Paslaugos                | Blumberg (1998)        | Tai procesas, kurio metu dalis organizacijos operacijų perduodama išoriniams paslaugų teikėjams. Vieniems šis procesas suprantamas tiesiog kaip specialistų samdymas arba tam tikrų paslaugų įsigijimas, siekiant pakeisti nuolatinius darbuotojus, kitiems tai naujas verslo organizavimo būdas.    | Paslaugos išorveiklos mastas; Paslaugų plėtra; Veiklos transformacija.  |
| Sveikatos paslaugos      | Martin, Howerton, 1999 | Tai išorinių ekspertų išteklių įsigijimas darbų, kuriuos normaliomis sąlygomis atliktų įmonės darbuotojai, atlikimui.  | Paslaugų laikinas įsigijimas; Paslaugų plėtra.  |
| Palaikymo paslaugos      | Baldry (2003)          | Procesas, kurio metu, paslaugų pirkėjas samdo paslaugų teikėją, pasirašydamas sutartį, pagal kurią paslaugų teikėjui perduoda vykdyti funkcijas, kurios anksčiau buvo vykdomos įmonės viduje. Kartu perduodamas ir funkcijoms vykdyti reikiamas turtas, taip pat darbuotojai bei valdymo atsakomybė. | Įgyvendinimo būdo įvairovė; Įmonės struktūros pokyčiai.   |
| IT paslaugos             | Barthelemy, (2003)     | Išorveikla yra praktika, kai visos ar dalis organizacijos IT paslaugų yra perkeliamos išoriniam IT paslaugų teikėjui.  | Paslaugos išorveiklos mastas; Veiklos transformacija  |
| IT paslaugos             | Stack, Downing, (2005) | Tai paslaugų funkcijų (kurios buvo atliekamos įmonėje) perdavimas paslaugų teikėjams, esantiems užsienio šalyje (ar keliose), kurioje paslaugas išskeldinanti įmonė neturi nuosavybės, įgaliojimų ar tiesioginio valdymo.  | Išorveiklos įgyvendinimo vietos įvairovė; Įtinklinantys įmonės struktūros pokyčiai.                             |
| Logistikos operacijos    | Kumar, 2007            | Procesas, kurio metu perduodama dalis arba visa veikla trečiajai šaliai.   | Paslaugos išorveiklos mastas; Paslaugų plėtra.  |
| Paslaugos                | Chanda, Rupa (2008)    | Paslaugų veiklų delegavimas trečiosioms šalims, esančioms vietinėje, kaimyninėje ar tolimoje rinkoje.  | Išorveiklos įgyvendinimo vietos įvairovė; Įtinklinantys įmonės struktūros pokyčiai.                             |
| Verslo paslaugos         | Gomez et al. (2009)    | Verslo funkcijų delegavimas kitai įmonei, visiškai arba iš dalies, kartu su dalimi administravimo ir operacijų kontrole.   | Paslaugos išorveiklos mastas; Paslaugų plėtra.  |
| Verslo paslaugos         | Lewin, Volberda (2011) | Veiklų išskeldinimas į užsienyje veikiančias dukterines įmones ar filialus arba nesusijusioms organizacijoms su kuriomis sudaromi kontraktai.  | Išorveiklos įgyvendinimo vietos įvairovė; Įgyvendinimo būdo įvairovė; Įtinklinantys įmonės struktūros pokyčiai. |
| Bankininkystės paslaugos | Tayauova (2012)        | Delegavimas operacijų ar darbų trečiajai šaliai, kuri gali tai padaryti geriau, pigiau ir greičiau.  | Išorveiklos paskatų įvairovė; Paslaugų plėtra.  |

| Paslaugos                       | Autorius, metai                     | Išorveiklos charakteristikos paslaugų tyrimuose  | Įmonės veiklos pokyčiai   |
|---------------------------------|-------------------------------------|--|---|
| Valymo paslaugos                | Skarholt, Antonsen, (2012)          | Tai procesas, kurio metu įmonės koncentruojasi į savo pagrindines kompetencijas, o kitoms įmonėms perduodamos pagalbinės paslaugos ir/arba funkcijos, kurios daugiau ar mažiau susijusios su pagrindine veikla.  | Išorveiklos paskatų įvairovė; Įtinklinantys įmonės struktūros pokyčiai.                                     |
| Paslaugos viešbučiuose          | Yildiz, Damire, (2014)              | Strategija, leidžianti įmonėms ne tik susikcentruoti į įmonės strateginį pranašumą turinčias veiklas, bet ir kokybiškai vykdyti veiklas, kuriose įmonė nespecializuoja, pasitelkiant organizacijas, kurios specializuojasi toje srityje.                     | Išorveiklos paskatų įvairovė; Įtinklinantys įmonės struktūros pokyčiai.                                     |
| Sveikatos paslaugos             | Mariani, Falotico, Zavanelli (2014) | Apima perdavimą paslaugų arba operacinių funkcijų, kurios tradiciškai buvo atliekamos įmonės viduje, išoriniam paslaugų teikėjui, kuris kontroliuojamas kontaktais arba partneryste.   | Įgyvendinimo būdo įvairovė; Įtinklinantys įmonės struktūros pokyčiai.                                       |
| Žinioms imlios verslo paslaugos | Borodako, Berbeka, Rudnicki (2015)  | Tai procesas, kurio metu, vietoj to, kad naudoti vidinius išteklius, išsilygamos paslaugos iš išorinės organizacijos, kuri dažniausiai turi specializuotą įgūdžių ir specifinių žinių, kas leidžia joms pasiūlyti klientui geresnes paslaugas žemesne kaina. | Išorveiklos paskatų įvairovė; Paslaugų plėtra; Įtinklinantys įmonės struktūros pokyčiai; Kokybės gerinimas. |
| Švietimo paslaugos              | Ikediashi, Aigbavboa (2018)         | Vadybos modelis, kuriuo remiantis paslaugos, anksčiau vykdytos įmonėje kontraktų pagrindu, iškeldinamos išoriniam paslaugų teikėjui, siekiant gerinti organizacinį našumą ir efektyvumą.   | Įgyvendinimo būdo įvairovė; Įtinklinantys įmonės struktūros pokyčiai; Kokybės gerinimas.                    |

Šaltinis: sudaryta autorės

Ankstesniuose tyrimuose tyrėjai (Altinkemer, 1994, Blumberg, 1998, Barthelemy, 2003 ir kt.) akcentavo, kad išorveiklos metu išskeldinti galima dalį paslaugų arba visas, bet tai būdinga informacinėms paslaugoms. Vėlesniuose tyrimuose mokslininkai nustatė, kad pasitelkiant išorveiklą gali keistis ne tik įmonės paslaugos (pagrindinės ar nepagrindinės), veiklos organizavimo priemonės, bet ir keičiasi įmonės struktūra, jos valdymas. Baldry (2003) pažymėjo, kad išorveikla buvo įgyvendinama pasitelkiant kontraktus su trečiosiomis šalimis. Lewin ir Volberda (2011) papildė šią nuomonę, atkreipdami dėmesį į įgyvendinimo galimybę steigiant filialus ar dukterines įmones, o Mariani, Falotico ir Zavanelli (2014) pabrėžė partnerystės aspektą. Kiti autoriai (Chanda, Rupa, 2008, Stack, Downing, 2005) nagrinėję išorveiklą, išryškino jos mastą, nurodydami, kad ji gali būti įgyvendinama vietinėje, kaimyninėje arba tolimoje rinkoje ar rinkose. Tačiau naujausiuose išorveiklos paslaugų įmonėse tyrimuose dominuoja išorveiklos paskatos. Ikediashi, Aigbavboa (2018) teigė, kad įmonės siekia gerinti organizacinį našumą ir efektyvumą. Skarholt, Antonsen (2012) nuomone, įmonės koncentruojasi į savo pagrindines kompetencijas. Borodako, Berbeka, Rudnicki (2015) pažymėjo, kad išorveiklos teikėjas turi specializuotą įgūdžių ir specifinių žinių, o Tayauova (2012) nuomone, iškeldinamos paslaugos gali būti atliekamos geriau, pigiau ir greičiau.

Apibendrinant autorių nuomones ir atliktus tyrimus skirtingose paslaugose nustatyta, kad keitėsi ne tik išorveiklos apibrėžtis teikiant tas pačias paslaugas (pvz.: informacinių technologijų), bet ir kokios transformacijos vyko įmonių veikloje: paslaugų išskeldinimas, įmonių struktūros pokyčiai ir jungimasis į tinklus. Įmonė, kuri pasitelkia išorveiklą, iškel-

dinamą paslaugą anksčiau kūrė ir valdė pati įmonė. Šį bruožą galima išskirti, kaip pagrindinį, leidžiantį atskirti išorveiklą nuo paprasto paslaugų pirkimo išorėje.

Įvertinus mokslininkų nuomones, pagrįstas tyrimais paslaugų įmonėse, bei atsižvelgiant į reiškinio evoliuciją ir išryškintas išorveiklos charakteristikas, siūlomas paslaugų išorveiklos apibrėžimas: *išorveikla paslaugose, tai – pagrindinių ir nepagrindinių paslaugų, kurios buvo kuriamos įmonėje, visiškas ar dalinis perleidimas, kartu su turtu ir atsakomybėmis, vykdyti juridiskai susijusiam ar nesusijusiam paslaugų teikėjui, įsikūrusiam vietinėje, kaimyninėje ar tolimoje rinkoje ir galinčiam tas paslaugas suteikti kokybiškiau, pigiau, nes įmonė turi kompetencijų, specifinių įgūdžių, žinių bei išteklių ir veikia bendradarbiaujant su partneriais.*

### 1.1.2. Paslaugų išorveiklą grindžiančių teorijų analizė

Pasak Busi, McIvor (2008), bet koks reiškinys gali būti paaiškintas įvairiomis teorinėmis prielaidomis, remiantis atitinkamais metodais. Perunovic ir Pedersen (2007) teigimu, išorveiklai pagrįsti taikomos teorijos yra papildančios viena kitą arba prieštaraujančios. Vaxevanou, Konstantopoulos (2015) nuomone, mokslinės teorijos yra taikomos siekiant suprasti veiklų ir funkcijų prigimtį bei padėti įmonių vadybai, tinkamai valdyti vykstančius procesus.

Mokslininkai Dibbern et al., (2004), Gottschalk, Solli-Saether, (2005), Perunovic, Pedersen, (2007), Busi ir McIvor, (2008), Vaxevanou, Konstantopoulos, (2015), ir kt. mėgino išskirti reikšmingiausias ir dažniausias, išorveiklos reiškiniui paaiškinti, taikomas mokslines teorijas. Dibbern et al. (2004), gilinasi į mokslininkų darbus ir reikšmingiausiomis išorveiklos pagrindimui nurodė šias teorijas: sandorio kaštų teorija (angl. Transaction cost theory) (Coase 1937, Williamson 1975, 1981, 1985), ištekliams grįsto požiūrio teorija (angl. Resource-based view theory) (Barney 1986, 1989, 1991), agento teorija (angl. Agency theory) (Eisenhardt 1989, Jensen, Meckling 1976), socialinių mainų teorija (angl. Social exchange theory) (Blau 1964, Emerson 1972, Homans 1961), išteklių priklausomybės teorija (angl. Resource dependency theory) (Pfeffer and Salanick 1978, Pfeffer 1984), tarp strateginio valdymo teorijų išskiriamą Porter (1985) penkių jėgų modelį (angl. Five forcers model) ir Miles, Snow (1980), adaptacinį strategijos modelį (angl. adaptive cycle process model), inovacijų sklaidos teorija (angl. Innovation diffusion theory) (Roger 1962), galios ir politikos teorija (angl. Power and politics theory) (Pfeffer 1981, 1982), santykių teorijos (angl. Relationship theory) (Klepper 1995, Kern 1997), žaidimo teorija (angl. Game theory) (Nash 1953, Kreps et al. 1982, Spence 1976, Fudenberg and Tirole 1990).

Kiti autoriai: Gottschalk, Solli-Saether (2005) rėmėsi pagrindinių kompetencijų teorija (angl. Core competency theory) (Prahalad, Hamel, 1990), neoklasikine ekonomikos teorija (angl. Neoclassical economic theory) (Thorstein, 1900), suinteresuotų asmenų teorija (angl. Stakeholder theory) (Mitroff, 1983), įmonės ribų teorija (angl. Theory of firm boundaries), kontraktų teorija (angl. Contract theory) (Arrov, 1960), aljansų teorija (angl. Alliance theory) (Lévi-Strauss, 1949), santykių mainų teorija (angl. Relational exchange theory) (Morgan, Hunt, 1994).

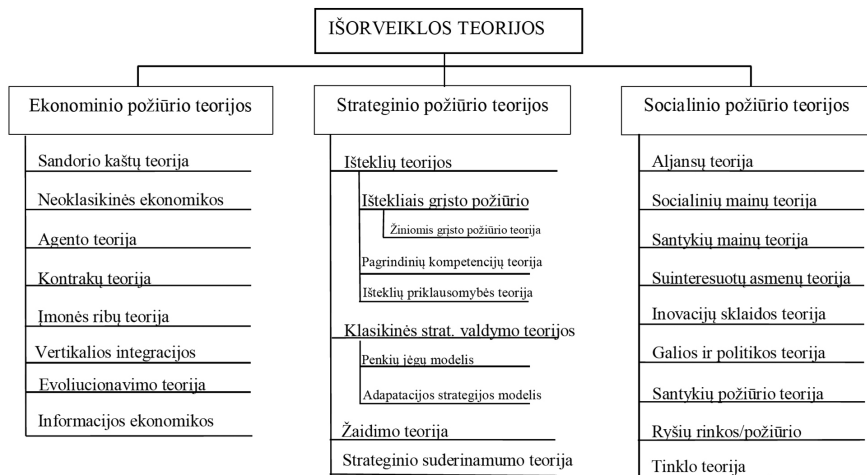
Nagrinėdami ankstesnius darbus Busi ir McIvor (2008) akcentavo strateginio suderinamumo teoriją (angl. Strategic alignment theory) (Henderson, Venkatraman, 1990), ver-

tikalios integracijos teoriją (angl. Vertical integration) (Bain, 1968 Grossman, Hart, 1986), evoliucionavimo ekonomikos teoriją (angl. Evolutionary economics theory) (Nelson, Winter, 1982; Mahnke, 2001) bei ryšių rinkos/požiūrio (angl. Relationship market/view) (Berry, 1983; Sommer, 2003). Išvardintų autorių darbai rodo, kad keičiantis situacijai rinkoje, nepakako klasikinių ekonominių teorijų ir mokslininkai pasitelkė platų spektrą įvairių teorinių koncepcijų, orientuotų į įmonių integraciją, strateginius sprendimus ir ryšius.

Diegiant technologines novacijas, didėjo išorveiklos mastas, kurį rodo mokslinių tyrimų įvairovė ir naudotos teorinės nuostatos. Vaxevanou, Konstantopoulou, (2015), Perunovic, Pedersen, (2007) išorveiklą grindžiančių teorijų spektrą praplėtė: santykių požiūrio teorija (angl. Relational view theory) (Dyer, Singh, 1998), žiniomis grįsto požiūrio teorija (angl. Knowledge-based view theory) (Lee, 2001), informacijos ekonomikos teorija (angl. Economy of information), kurią taikė Stigler (1961), Spence (1973).

Mokslininkai Leimeister (2010), Agrawal et al. (2010), Ye (2005), Lee et al. (2003), Lee et al. (2000), Cheon et al. (1995) išorveiklos tyrimuose taikė ne atskiras teorijas, bet teorinių požiūrių grupes: ekonominio požiūrio teorijas (angl. Economic view theories), strateginio požiūrio teorijas (angl. Strategic view theories) ir socialinio požiūrio teorijas (angl. Social view theories), neįvardindami konkrečių teorijų, o taikydami bendrus teorijų grupių bruožus.

Pastebėta, kad išorveiklos teoriniam pagrindimui trūksta sisteminio požiūrio. Siekiant išryškinti išorveiklos teorines nuostatas bei atskleisti teorijų įtaką išorveiklos paskatų poveikio įmonių tinklaveikai pagrindimui, mokslininkų Dibbern et al., (2004), Gottschalk, Solli-Saether, (2005), Perunovic, Pedersen, (2007), Busi ir McIvor, (2008), Vaxevanou, Konstantopoulou, (2015) taikytos teorijos buvo sugrupuotos į teorinių požiūrių grupes (žr. 3 pav.). Šiame darbe analizuojant ir priskiriant teorijas tam tikrai grupei buvo atsižvelgta į kiekvienos iš jų prigimtį ir taikymo sritį.



3 pav. Išorveiklą grindžiančios teorijos

Šaltinis: sudaryta autorės

Iš paveikslu matosi, kokios dažniausiai buvo taikytos teorijos pagal tris pagrindinius požymius: ekonominę, strateginę ir socialinę. Teorijų priskyrimas tam tikram požiūriui buvo vykdomas atsižvelgiant į mokslininkų tyrimus, susijusius su įmonėmis teikiant paslaugas, plečiant veiklą ir pasitelkiant išteklius bei paslaugų teikimą iš išorės. Daugiausia klasikinių teorijų yra ekonominio ir strateginio požiūrio grupėse, o naujausios yra socialinio požiūrio bloke ir susiję su pokyčiais aplinkoje, techninių novacijų sklaida bei įmonių veiklos diversifikacija ir tinklaveika. Todėl tikslinga išanalizuoti tas teorijas, kuriomis mokslininkai dažniausiai rėmėsi paslaugų išorveiklos tyrimuose.

### **Ekonominio požiūrio teorijos grindžiančios išorveiklą**

Sandorio kaštų teorija (Coase 1937, Williamson 1975, 1981, 1985) (angl. Transaction cost theory) viena dažniausiai minimų teorijų išorveiklos tyrimuose ir taikoma analizuojant paskatas, skatinančias išorveiklą. Laikoma, kad sandorio kaštų teorija suteikia geriausias sprendimų priėmimo priemones, kuriomis siekiama padėti įmonėms priimti sprendimą, kurioms įmonės operacijoms įgyvendinti turėtų būti pasitelkiama išorveikla bei padėtų pasiruošti pokyčiams, atsirandantiems šiame procese. Kadangi išorveikla leidžia mažinti kaštus, tai yra kartinė paskata skatinanti ją pasitelkti. Jei rinkoje, dėl paslaugų teikėjų specializacijos, paslaugas galima įsigyti pigiau ir geresnės kokybės, įmonė turėtų rinktis išorveiklos paslaugas, tačiau tik iki tol, kol sandorio kaštai neviršija gaunamos naudos. Kita sandorio kaštų teorijos ypatybė yra ta, kad ji gali būti naudojama išorveiklos kontraktų sudarymo analizei ir partnerio pasirinkimui. Atsižvelgiant į teorijos prielaidas, tarporganizaciniai santykiai užsimezgantys pasitelkiant išorveiklą, yra pirkėjo-pardavėjo santykiai, griežtai struktūruoti ir pagrįsti kontraktais. Šiuose santykiuose kliento sprendimai yra apibrėžti ir riboti. Nors teorija plačiai naudojama išorveiklai analizuoti, remiantis Lamminmaki (2007, 2009, 2011) tyrimais, atliktais viešbučių sektoriuje, buvo nustatyti teorijos taikymo ribotumai, analizuojant išorveiklos pasitelkimą skatinančias paskatas paslaugų sektoriaus įmonėse. Todėl galima pritarti autoriui, kad teorija gali būti taikoma tik iš dalies, nes su kaštais susijusios paskatos, ne vienintelės skatinančios pasitelkti išorveiklą viešbučiuose ir tam tikrais atvejais, net ne pagrindinės. Be to, Morgan, Hunt, (1994) teoriją kritikuoja dėl jos riboto požiūrio į įmonių santykius. Todėl, disertantės nuomone, be sandorio kaštų teorijos, išorveiklos tyrimuose svarbu taikyti *agento teoriją* (angl. Agency theory) (Eisenhardt 1989, Jensen, Meckling 1976). Nors ši teorija turi su sandorio kaštų teorija sutampančių principų ir remiasi kaštų naudos prielaidomis, tačiau priešingai nei sandorio kaštų teorijoje, agento teorijoje daug dėmesio skiriama santykiams tarp išorveiklos teikėjo ir paslaugas įsigijančios įmonės. Teorijos pagalba galima nustatyti, kokiais kontraktiniais susitarimais remiantis, tarp išorveiklos teikėjo ir paslaugų pirkėjo, pasiekiamas didžiausias santykių efektyvumas. Santykiuose, tarp paslaugų išorveiklos teikėjo ir paslaugų pirkėjo, problemos kyla dėl dviejų priežasčių. Pirma, kai skiriasi išorveiklos teikėjo ir paslaugas įsigijančios įmonės tikslai ir lūkesčiai, o paslaugas įsigyjantys įmonei sudėtinga prižiūrėti, kad išorveiklos teikėjas tinkamai atliktų užduotis ir patenkintų lūkesčius. Antra, tai neapibrėžtumas ir skirtingai suvokiama rizika. Anot Arrow (1985) ir Barney, Hesterly (1996) pasitelkiant nuolatinę stebėseną ir ryšių tarp dviejų įmonių stiprinimą galima spręsti bet kokias problemas. Teorija suteikia galimybes nustatyti, koku atveju ir kaip tarporganizaci-

niai santykiškai formuojami siekiant išvengti problemų. Tarkim, kai rizika ir neapibrėžtumas yra maži, klientas su išorveiklos teikėju pageidauja pasirašyti fiksuoto atlygio sutartį. Priešingu atveju, klientas pageidauja pasirašyti įgyvendinimo laiku ir materialiniais aspektais pagrįstą sutartį. Teorija analizuoja tik kontraktinių santykių alternatyvas ir neatsižvelgia į kitas santykių tarp išorveiklos teikėjo ir paslaugas įsigyjančios įmonės galimybes.

Pasitelkiant išorveiklą transformaciniame įmonių valdymo lygyje, su kaštais susiję išorveiklos motyvai nukeliauja į antrą planą, o sandorio kaštų teorijos reikšmė sumažėjo ir pritariant Hatonen, Eriksson (2009) nuomonei, daugiau dėmesio skiriama naujoms įmonių struktūroms, todėl išorveiklos analizei prasminga taikyti evoliucionavimo ekonomikos teoriją (Dosi, Marengo 1994, 2000, Kogut, Zander 1992, 1996, Nelson, Winter 1982, Teece et al. 1994, Winter, 1988; 1982, Foss, 1993, Mahnke, 2001) (angl. Evolutionary economics theory).

Mahnke (2001) teigimu, priešingai nei sandorių kaštų teorija, ši teorija nepadedą nustatyti, kokioms veikloms turi būti pasitelkta išorveikla, tačiau pripažįsta, kad įmonės jungiasi į kontraktinius santykius ir, priklausomai nuo numatomos santykių krypties, vystosi tam tikri organizaciniai pajėgumai. Mirani (2006) evoliucionavimo teoriją taikė išorveiklos santykių raidai analizuoti ir išskyrė tris raidos etapus: *kontraktai*, *tinklaveika*, *hierarchija*. Hatonen, Eriksson (2009) teigimu, ši teorija padeda nuspręsti kur turėtų būti įsikūręs išorveiklos paslaugų teikėjas. Teorija pagrindžia išorveiklos sąlygotų tarporganizacinių santykių analizę, nes jos pagrindu galima nustatyti įmonių ribų kitimą. Pagrindiniai elementai yra žinios, mokymasis ir įmonės pajėgumų plėtra. Be to, akcentuojama, kad kuo išskeldinamos paslaugos kompleksiškesnės ir, kuo mažiau dalyvių į paslaugų valdymą įtraukiama, tuo noriau įmonės dalinasi informacija, susijusia su išskeldinamomis paslaugomis.

Ekonominės teorijos nagrinėja įmonių tarpusavio sandorius ir jų valdymą. Šios teorijos akcentuoja efektyvumą, kaštus ir naudas susijusias su išorveikla. Esmė ta, kad paslaugos efektyviausiai teikiamos specializuotose įmonėse, kurios geba pasiekti mažo ekonomiją.

### **Strateginio požiūrio teorijos grindžiančios išorveiklą**

Remiantis strateginiu požiūriu, plačiausiai moksliniuose šaltiniuose, išorveiklos pagrindimui taikomas strateginis požiūris ir ištekliams grįstas požiūrio teorija (angl. Resource-based view theory), kurią taikė Barney (1986, 1989, 1991). Ypač plačiai autoriai ja grindė tyrimus viešbučiuose: Zhang et al. (2018), Espino-Rodriguez, Ramkrez-Fierro (2017), Agyemang-Duah et al. (2014), Wan, Su (2010), Espino-Rodriguez, Padrón-Robaina (2004, 2005) ir kt.). Minėtų autorių tyrimai rodo, kad išorveikla yra pasitelkiama, kaip strateginis sprendimas, kuris padeda spręsti su įmonės ištekliais ir pajėgumais susijusias problemas (Grover et al., 1995). Pagal šios teorijos prielaidas, pagrindinis motyvas, skatinantis pasitelkti išorveiklą – tai konkurencinis pranašumas, kuris pasiekiamas per specializaciją. Todėl įmonė turi koncentruotis ties tomis paslaugų operacijomis, kuriuose yra kompetetinga, o visos nepagrindinės paslaugos turi būti perduotos išorveiklos teikėjams, kurie savo ruožtu, turi geresnes kompetencijas tų paslaugų teikime.

Tyrėjų Zhang et al. (2018), Nevesa et al. (2014), Hiamey, Amenumey (2013), McIvor (2009), Vivek et al. (2008), Ellram et al. (2008), Holocomb, Hitt (2007) ir kt. tyrimų rezultatai rodo, jog paslaugų sektoriuje, teorija neatspindi visų išorveiklos aspektų, kaip ir kitos

šios grupės teorijos, nes koncentruojasi į vidinius išteklius ir pajėgumus. Siekiant įvertinti išteklius, esančius išorinėje aplinkoje ir jų įsigijimo metu atsirandančius tarporganizacinius ryšius, tikslinga remtis išteklių priklausomybės teorija (angl. resource dependency theory), kurią akcentavo Pfeffer and Salanick (1978), Pfeffer (1984). Remiantis šia teorija pagrindinė priežastis, skatinanti pasitelkti išorveiklą, tai prieiga prie išorinių išteklių. Be išteklių analizės dar galima atskleisti tarporganizacinių ryšių formavimosi priežastis. Gerbl et al. (2009) teigimu, įmonės, kurios neturi tam tikrų išteklių viduje, turi sukurti ryšius su išoriniais partneriais, o sprendimas ar kurti išteklius viduje, ar įsigyti iš išorės, priklauso nuo to, kiek iškeldinama paslauga svarbi įmonei. Jei paslauga išskirtinė ir yra nedaug teikėjų, reikėtų vengti tą paslaugą įsigyti iš išorės, nes išorinis teikėjas turės per daug įtakos įmonės veiklai. Išteklių priklausomybės teorijos esmė ta, kad organizacijos strategiškai nusprendžia jungtis į tinklus, nes kiekviena įmonė turi unikalių išteklių. Tarpusavio priklausomybė egzistuoja dėl vienos organizacijos nesugebėjimo būti visiškai nepriklausoma (Vynstra et al., 2015). Teorijoje aptariamos rizikos, kylančios tarporganizacinių santykių metu ir pateikiamos rekomendacijos, kaip tas rizikas valdyti. Atsiranda priklausomybė nuo paslaugų teikėjo rizikos. Įmonės turėtų vengti tiesioginės priklausomybės nuo kitų įmonių, todėl anot Kadia ir Lahiri (2007), rekomenduojama pakoreguoti įmonės veiklą link įmonių tinklų formavimosi.

Teorijos, priskirtos strateginiam požiūriui, susijusios su užsibrėžtų tikslų siekimu, kai įmonės kuria ir įgyvendina veiklos strategijas. Jose akcentuojama, kad išorveikla yra priemonė, leidžianti pasiekti konkurencinį pranašumą, nes strateginiai sprendimai dėl išteklių paieškos teikiant paslaugas susiję su specializacija. Tuo pačiu rizikos valdymas ir įmonių partnerystė skatina tinklaveiką.

### **Socialinio požiūrio teorijos pagrindžiančios išorveiklos procesą**

Pagal mokslinius darbus išorveikla auga ir kinta, įgaudama vis didesnę reikšmę įmonių veikloje, ypač paslaugose. Pažymėtina, kad socialinis požiūris išorveiklos tyrimuose pasireiškė vėlesniuose tyrimuose ir aptinkamas kur kas rečiau nei ekonominio ar strateginio požiūrio. Mokslininkai Leimester, (2010) Lee et al., (2000) nurodo, kad socialinėse teorijose daroma prielaida, jog tarporganizacinių ryšių procesai, bėgant laikui, dinamiškai vystosi. Plačiausiai išorveiklos tyrimuose taikoma socialinių mainų teorija (angl. Social exchange theory). Jos pradininkas Homans (1958) teoriją pristatė, kaip aiškinančią žmonių socialinių elgesį keičiantis ištekliais, kuomet mainus skatina išteklių trūkumas. Vėliau tyrėjai teoriją papildė skirtingais aspektais, tokiais, kaip techninė ekonominė analizė (Blau, 1964), į rinką orientuotas dėmesys tinklui (Cook, 1977) ir pan. Nors teorijos prigimtis orientuota į tarpasmeninį lygmenį, tačiau pasak Das, Teng (2002), ji buvo išplėsta ir taikoma organizaciniame bei tarporganizaciniame išteklių paieškos lygyje.

Atlikus mokslinės literatūros analizę, pastebėta, kad daugiausiai išorveiklos tyrimų, kuriuose remiamasi socialinių mainų teorija, atlikta IT paslaugų sektoriuje. Mokslininkai Kern, Willcocks (2000b), Lee, Kim (1999), Goles, Chin (2002) teoriją taikė nagrinėdami išorveiklą informacinių technologijų paslaugose, kaip pagrindinę teoriją, aiškinančią tarporganizacinius ryšius ir teigė, kad dalijimasis ištekliais (materialiais arba nematerialiais) yra pagrindinė sąveikos forma tarp organizacijų. Pastarųjų autorių tyrimuose išryškinta,



kad išorveiklos tarporganizacinių ryšių sėkmė priklauso nuo nuolatinės išteklių mainų stebėsenos ir rezultatų. Esminis išorveiklos pasitelkimo motyvas palaikyti ir vystyti ryšius dėl abipusės mainų naudos. Jei veiklos rezultatai abiem pusėms bus teigiami, tai didina tarpusavio pasitikėjimą ir atsidavimą bei skatina palaikyti tokius ryšius. Pagal socialinių mainų teoriją analizuojami ne pavieniai, trumpalaikiai ryšiai, o ilgalaikiai, strategiškai orientuoti į tarporganizacinius ryšius. Atkreiptinas dėmesys į Gottschalk ir Solli-Sæther (2006) nuomonę, kurie sudarę išorveiklos santykių brandos modelį, teigia, kad ryšiai kinta, nes kinta lūkesčiai, susiję su išorveikla. Be to, socialinių mainų teorijos prielaidos, būdingos trečiajam (brandžiausiam) tarpusavio ryšių lygiui, kai reikšmę įgauna ne kaštais ar kompetencijomis grįsti motyvai, o bendri tikslai, kuriuos pasiekti pavieniui įmonėms būtų sunku. Autoriai ne tik išskiria abipusės naudos motyvus, bet ir išryškina dalinimąsi ištekliais, kurių vienai įmonei trūksta, o kita jų turi. Taip pasitelkiant išorveiklą sukuriama tarpusavio priklausomybė ir ilgalaikiai ryšiai tarp įmonių.

Siekiant praplėsti požiūrio ribas, socialinių mainų teoriją mokslininkai derina su kitomis teorijomis. Leimeister (2010) ją derino su sandorių kaštų teorija ir nagrinėjo ne tik išorveiklos metu atsirandančius ryšius ir dalyvių elgseną, bet ir jų valdymą. Fei, Ye (2005) taikydami socialinių mainų teoriją, akcentavo sąlygas, kurioms esant nevertėtų pasitelkti išorveiklos. Jie teigė, kad išorveikla nėra rekomenduojama toms įmonėms, tarp kurių nėra pasitikėjimo arba vienos priklausomybė nuo kitos yra daug didesnė.

Kita svarbi socialinio požiūrio grupei priskirtina teorija yra *tinklo teorija* (angl. network theory). Ji orientuota į tarporganizacinius ryšius ir tų ryšių įtaką įmonių elgesiui bei rezultatams (Salancik, 1995). Nors ši teorija ne taip dažnai, kaip socialinių mainų teorija, taikoma išorveiklos tyrimuose, tačiau ji, priešingai nei pastaroji, analizuoja, ne bendrais tikslais ir trūkstamų išteklių pasidalinimu pagrįstus tarporganizacinius ryšius, bet tinklo, kuriame yra centrinė įmonė, pasitelkianti išorveiklą, dalyvių santykius. Taip formuojami pagrindai kitokios struktūros paslaugų įmonių tinklo ir tarporganizacinių ryšių analizei. Tinklo teorija neakcentuoja, kada išteklius kurti pačiai, o kada įsigyti iš išorės, tačiau ji suteikia galimybę įvertinti, kaip įmonės gebėjimas valdyti savo tiekimo grandinę gali paveikti rezultatus. Gerbl, McIvor, Humphreys (2009) akcentavo, kad jei išorveiklą pasitelkianti įmonė yra pagrindinė savo paslaugų teikėjų tinkle, tikėtina, kad ji turės privilegijų. Tačiau ryšiai tarp pagrindinės įmonės ir jos išorveiklos paslaugų teikėjų taip pat grindžiami abipuse nauda, kuri pasireiškia per išteklių, žinių, technologijų įgijimą ar tiesiog naujų rinkų prieinamumą.

Socialinio požiūrio teorijos daugiausia dėmesio skiria tarporganizaciniams ryšiams ir tinklams tarp išorveiklos teikėjo ir jo kliento, siekiant suprasti, vykstančias sąveikas ir tarporganizacinių ryšių nutraukimo priežastis.

Atlikus mokslinių teorijų analizę, galima įvertinti jų panaudojimo tyrimuose priežastis pagal sritis (3 lent.).



### 3 lentelė. Mokslinių teorijų taikymo priežastys

|                               | Taikymo sritys                     | Išorveiklą skatinančių paskatų analizei | Paslaugų, kurioms pasitelkti išorveiklą, nustatymui | Tarporganizacinių santykių analizei |
|-------------------------------|------------------------------------|---|---|-------------------------------------|
| Ekonominio požiūrio teorijos  | Sandorio kaštų teorija             | +                                       | +   | +                                   |
|                               | Agento teorija                     | +                                       | -   | +                                   |
|                               | Evoliucionavimo ekonomikos teorija | -                                       | -   | +                                   |
| Strateginio požiūrio teorijos | Ištekliais grįsto požiūrio teorija | +                                       | +   | -                                   |
|                               | Išteklų priklausomybės teorija     | +                                       | +   | +                                   |
| Socialinio požiūrio teorijos  | Socialinių mainų teorija           | +                                       | -   | +                                   |
|                               | Tinklo teorija                     | +                                       | -   | +                                   |

Šaltinis: sudaryta autorės

Apibendrinant galima teigti, kad nėra vieningo požiūrio į išorveiklos reiškinį. Todėl atsižvelgiant į tyrimo kontekstą, mokslininkai remiasi skirtingomis mokslinėmis teorijomis. Teorijų analizė atskleidė, kad ekonominės ir strateginės teorijos buvo taikomos plačiausiai. Sandorio kaštų teorija ir ištekliais grįsto požiūrio teorija mokslininkų buvo įvardinamos, kaip reikšmingiausios teorijos išorveiklos reiškinio pagrindimui. Tačiau pastaruoju metu įvairių krypčių mokslininkai siekia akcentuoti socio-ekonominius reiškinius ir jų poveikį visuomenei, todėl didėja socialinio požiūrio teorijų reikšmė išorveiklos tyrimų kontekste. Socialinės teorijos naudojamos atsakyti į klausimą kodėl ir kaip įmonės jungiasi, kas skatina keitimąsi paslaugomis ir glaudesnius ryšius su išorveiklos teikėjais bei, kaip tie ryšiai vystosi. Sandorio kaštų teorija ir agento teorija analizuoja veiksnius, kurie įmonės veda prie tarporganizacinių ryšių, o tuo tarpu socialinių mainų teorija paaiškina tarporganizacinių ryšių procesą, jų tęstinumą ir išorveiklos pasitelkimo priežastis. Moksliniuose tyrimuose išryškinti teorijų panaudojimo motyvai, veiksniai, priežastys, skatinančios išorveiklos pasitelkimą. Tačiau atlikta mokslinių teorijų analizė parodė, kad taikomos teorijos neišryškina paslaugų sektoriuje išorveiklą skatinančių priežasčių ir susidarančių tarporganizacinių ryšių, todėl toliau darbe bus siekiama atskleisti įvairius aspektus.

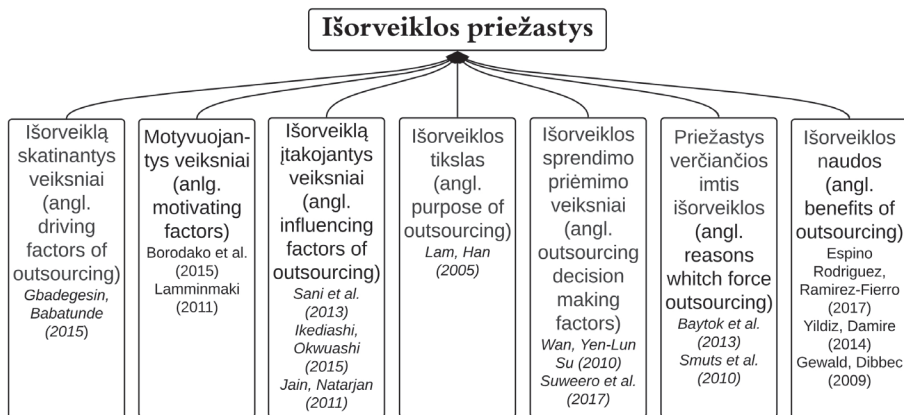
#### 1.1.3. Išorveiklos paslaugų įmonėse paskatų identifikavimas

Nagrinėjant išorveiklos paslaugose ypatumus, visų pirma, svarbu išsiaiškinti kas skatina išorveiklą paslaugų įmonėse. Mokslininkai pastebi, kad išorveiklos pasitelkimą gali veikti nuo įmonės nepriklausomi išorinės aplinkos veiksniai. Borodako et al. (2015), tirdami išorveiklą verslo turizmo paslaugose, išskyrė nuo įmonių nepriklausančius veiksnius, teigdami, kad jie susiję su politine, įstatymine, ekonomine, socialine ir kultūrine aplinka. Kedia, Mukherjee (2009) tyrė verslo paslaugas ir akcentavo tokius išorinės aplinkos veiksnius, kaip globalizacija, technologinė pažanga, konkurencija, ekonominės reformos. Šis požiūris buvo papildytas Lahiri, Kedia (2011) verslo paslaugų tyrime pažymint, kad spe-

cifinių įgūdžių ir specialistų trūkumas dėl valstybės vykdomos politikos, vis didina verslo vykdymo išlaidas, o informacinių ir komunikacinių technologijų plėtra, intensyvėjanti konkurencija gali turėti reikšmės tam, kokios paskatos skatins įmonę pasitelkti išorveiklą.

Kiti moksliniai šaltiniai ypatingai daug dėmesio skyrė įmonių vidiniams procesams ir su jais susijusios išorveiklos vertinimui. Išorveiklos pasitelkimo priežastis mokslininkai Wallo, Kock (2018), Moon et al. (2014), Grama, Pāvāloaiaa (2014), Canham, Hamilton (2013), Ferruzzi et al., (2011), Roza et al. (2011) analizavo vidutinėse ir mažose įmonėse, jų darbus papildydami Varajao et al. (2017) gilinasi į atvejus didelėse įmonėse. Išorveiklos pasitelkimo priežastys buvo tirtos įvairiuose pasaulio regionuose. Azijos šalyse, tyrimai atlikti Malaizijoje – Chen, Voon (2016), Kinijoje – Sinha et al., (2011), Lau Zang (2006), Japonijoje – Bush et al. (2008). Europos regione mokslininkai tyrė išorveiklos priežastis Lenkijoje – Bagienska (2016), Italijoje – Amendolagine et al. (2014), Vokietijoje – Kinkel, Maloka (2009). Skandinavijos šalyse išorveiklos studijas pateikė Johanssona et al. (2018), o Danijoje – Slepniow, Waehrens (2008). Tyrimai buvo vykdyti Kanadoje – Baatartogtokh et al. (2018). Mokslininkai analizavo priežastis skatinančias pasitelkti išorveiklą atskiroms paslaugoms: verslo paslaugoms (Eggert et al., 2017), informacinių technologijų paslaugoms (Sobinska, Willcocks, 2016), su personalo valdymu susijusioms paslaugoms (Abdul-Halim, Che-Ha, 2010), ir pan. arba tik gamyboje (Nordigården et al., 2014, Ghausi, 2002). Paslaugos ir jų išorveikla tokiuose tyrimuose pasireiškia tik kaip gamybos procese dalyvaujanti pagalbines paslaugos, o paslaugų įmonėse taikoma išorveikla ir jos tendencijos nebuvo išryškintos.

Išorveiklos pasitelkimo paslaugų įmonėse tyrimų yra kur kas mažiau, nei gamybos sektoriuje. Be to, paslaugų tyrimų analizė atskleidė tai, jog autoriai siekė skirtingų tikslų. Jų tyrimai rodo skirtingus rezultatus, tokius, kaip „nauda“ – Espino-Rodriguez, Ramirez-Fierro (2017), pasitelkimo „motyvus“ Borodako et al. (2015), priežastis – Baytok et al. (2013) ir pan. (žr. 4 pav.).



4 pav. Išorveiklos pasitelkimo priežastys

Šaltinis: sudaryta autorės

Išgilinus į autorių darbus, galima teigti, kad juose išryškinti įmonių veiksmas ir sprendimai, kurie skatina pasitelkti išorveiklą paslaugų teikimui, todėl tikslinga visas priešastis, veiksnis ir motyvus, skatinančius išorveiklą, nepriklausomai nuo jų pobūdžio, vadinti *paskatomis*.

Siekiant atskleisti išorveiklos paskatas paslaugų įmonėse buvo analizuoti tyrimai atlikti kiekvienoje pasaulio prekybos organizacijos (PPO) skiriamų paslaugų grupių. Nustatyta, kad per 2009-2018 m. laikotarpį buvo atlikta 19 tyrimų, kurie apima šešias PPO skiriamas paslaugų grupes (žr. 4 ir 5 lent.).

#### 4 lentelė. Dažniausios išorveiklos paskatos paslaugų įmonių tyrimuose

|   | Autorius               | Išorveiklos paskatos   |
|---|------------------------|--|
| I | Zhang et al. (2018)    | Kaštų mažinimas; išorveiklos teikėjo specializacija; santykių kokybė; komunikacija.  |
|   | Sani A. et al. (2013)  | Pasinaudoti išorveiklos teikėjo valdymo patirtimi; pasinaudoti išorveiklos paslaugų teikėjo vardu; vidinių išteklių optimizavimas; sumažinti operacinius kaštus; pasinaudoti išorveiklos teikėjo patirtimi suvaldyti globalizacijos iššūkius; padidinti pajamas; pasinaudoti išorveiklos teikėjo technologijomis; pasinaudoti išorveiklos teikėju naujų rinkų pasiekimui; sumažinti riziką.  |
|   | Baytok et al. (2013)   | Kaštų mažinimas; koncentracija į pagrindines įmonės veiklas; mažinimo strategijos įgyvendinimas; lankstumas; kokybės gerinimas; naujų technologijų siekis; paslaugų teikėjo specializacija; konkurencinio pranašumo didinimas; pridėtinė vertė dėl paslaugų teikėjo įvairzdžio; išteklių optimizavimas; rizikos mažinimas, pasidalinimas.  |
|   | Lammin- maki (2011)    | Kaštų mažinimas; lankstumas; paslaugų teikėjo specializacija; rizikos mažinimas, pasidalinimas; konkurentų pavyzdys; kapitalo investicijų vengimas; galimybė greitai kurtis ir plėstis; nepastovumo ir nenuspėjamumo valdymas; veiklos nenuspėjamumas; plati veiklos apimtis.  |
|   | Wan, Yen-Lun Su (2010) | Kaštų mažinimas; koncentracija į pagrindines įmonės veiklas; lankstumas; išorinių žinių ir patirties siekis; paslaugų teikėjo specializacija; kapitalo investicijų vengimas; vadybinio darbo paprastinimas.  |
|   | Ikedashi et al. (2014) | Siekis pagerinti įmonės koncentraciją; siekis kaštų skaidrumo; siekis pagerinti suinteresuotųjų šalių pasitenkinimą; siekis pagerinti ciklų laiką; siekis patobulinti įmonės kompetencijas; siekis pagerinti paslaugų kokybę; siekis padidinti lankstumą; rizikos pasidalinimas; darbo vietų kūrimas; prieiga prie inovacijų ir žinių; papildomų lėšų kūrimas; siekis spręsti pajėgumų problemas; pasinaudoti išorveiklos teikėjo kompetencijomis; siekis sujungti nuosavus ir išorinius darbuotojus; įvertinti vidinių darbuotojų veiklos rezultatus; pasitikėjimas pardavėjo patikimumu; darbų svyravimo koregavimas; paslaugų atlaisvinimas; nuosavų išteklių nepakankamumas; funkcijų valdymo sunkumai; specifinių žinių trūkumas; padidinti konkurencingumą; sumažinti investicijas į nuosavus darbuotojus; išleisti personalą į pensiją; prisitaikyti prie privatizavimo tendencijų. |
|   | Jain, Natarjan (2011)  | Kaštų mažinimas; koncentracija į pagrindines įmonės veiklas; lankstumas; kokybės gerinimas; naujų technologijų siekis; išorinių žinių ir patirties siekis; rizikos mažinimas, pasidalinimas; kaštų kontrolė; pagerinti veiklos efektyvumą; pastovių kaštų keitimas kintamais; vadybinio darbo paprastinimas.   |

|            | <b>Autorius</b>        | <b>Išorveiklos paskatos</b>   |
|------------|------------------------|---|
| <b>II</b>  | Smuts et al. (2010)    | Kaštų mažinimas; lankstumas; naujų technologijų siekis; išorinių žinių ir patirties siekis; išteklių optimizavimas; vadybinio darbo paprastinimas; pinigų srautų gerinimas; darbuotojų kiekio mažinimas.  |
| <b>III</b> | Borodako et al. (2015) | Kaštų mažinimas; koncentracija į pagrindines įmonės veiklas; lankstumas; kokybės gerinimas; naujų technologijų siekis; išorinių žinių ir patirties siekis; paslaugų teikėjo specializacija; konkurencinio pranašumo didinimas; rizikos mažinimas, pasidalinimas; darbuotojų motyvacijos didinimas; pridėtinės vertės kūrimas; kaštų kontrolė; pagerinti veiklos efektyvumą. |

I-apgyvendinimo paslaugos, II- telkomunikacijų paslaugos, III-verslo turizmo paslaugos

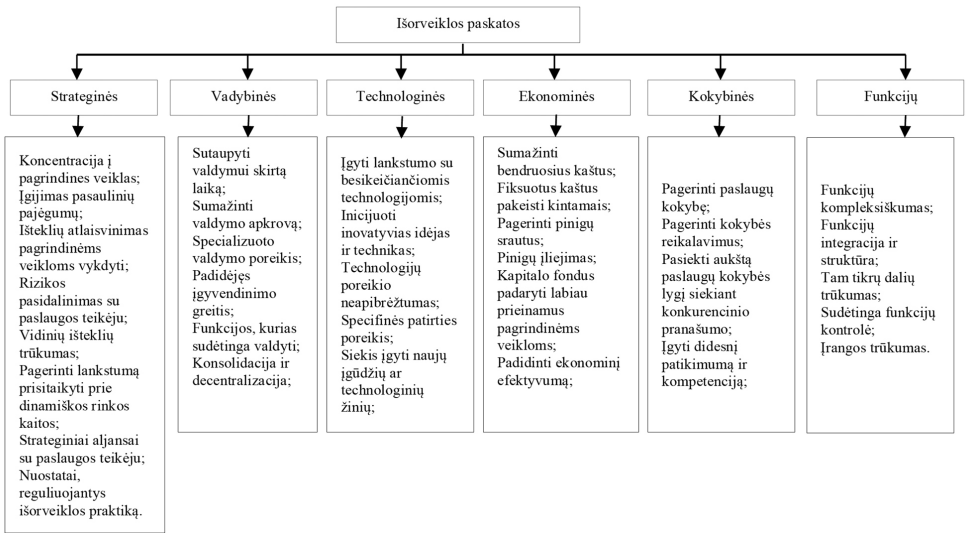
Šaltinis: sudaryta autorės

Daugiausia tyrimų – 8, buvo atlikti viešbučiuose; 1-verslo turizmo organizatorių įmonėje (t.y. turizmo ir susijusių su kelionėmis paslaugų grupė); 4 – bankuose (t.y. finansinių paslaugų grupė); 2 – ligoninėse (t.y. paslaugų, susijusių su sveikatos apsauga ir socialinių paslaugų grupė); 3 – universitetuose (švietimo paslaugų grupė); 1 – telekomunikacijų bendrovėje (komunikacijų paslaugų grupė); 1 – tyrimas apimantis tris paslaugų įmonių grupes (prekybos centrai, viešbučiai, ligoninės), iš kurių dvi grupės patenka į jau minėtus tyrimus, o viena – prekybos centrai, atspindi papildomą grupę (t.y. paskirstymo paslaugų grupė).

Atlikę mokslinės literatūros analizę ir išskyrę dažniausiai akcentuojamas paskatas, mokslininkai (Zhang et al., 2018, Borodako et al., 2015, Ikediashi et al., 2015, Baytok et al., 2013, Sani et al., 2013, Lamminaki, 2011, Jain, Natarjan, 2011, Wan, Yen-Lun Su, 2010, Smuts et al., 2010, Lam, Han, 2005) siekė nustatyti išorveiklos paskatas paslaugų įmonėse.

Kiti tyrėjai (Kavosi et al., 2018, Suweero et al., 2017, Espino-Rodriguez, Ramirez-Fierro, 2017, Ikediashi, Okwuashi, 2015, Gbadegesin, Babatunde, 2015, Hassanian et al., 2014, Assaf et al., 2011, Gewald, Dibbern, 2009) plačiau analizavo mokslinę literatūrą ir sisteminio joje aptiktas paskatas bei jas grupavo. Nustatyta, kad tyrėjai sudarė skirtingas paskatų grupes, apimančias nevienodą jų spektrą.

Analizuojant išorveiklos sklaidą, tikslinga atsižvelgti į paskatas ir jų grupavimą, kuris parodo jų įvairovę. Plačiai paslaugų tyrimuose taikoma Assaf et al. (2011) sudaryta paskatų klasifikacija, kurioje išskirtos (žr. 5 pav.): strateginės, vadybinės, technologinės, ekonominės, kokybės ir funkcijų grupės.



### 5 pav. Išorveiklos paskatų grupės

Šaltinis: Assaf et al. (2011), Hassanain et al. (2014), Gbadegesin, Babatunde (2015), Suweero, Mounгноi, Charoenngam (2017)

Nustatyta, kad mokslininkai, tirdami išorveiklą universitetuose, atliko mokslinės literatūros analizę ir identifikavo 38 paskatas, kurias suskirstė į 6 grupes: *ekonomines*, *strategines*, *technologines*, *kokybės*, *vadybines*, *funkcines*. Autorių teigimu, strateginės paskatos įgalina įmonę pasiekti daug naudų, susijusių su ilgalaikiais įmonės tikslais. Vadybinės paskatos – darančios įtaką paslaugų veiklos rezultatams ir valdymui bei susijusios su produktų kūrimo, kontroliavimo ir įgyvendinimo etapais. Ekonominės paskatos yra susijusios su pelno siekimu, nes išorveikla įgalina įmones kurti paslaugas pigiau nei konkurentai. Technologinės paskatos, susijusios su įgūdžių, technologijų, veiklos procesų ir metodų įsigijimu. Kokybės paskatos yra skirtos įgyvendinti klientų poreikius ir pagerinti produktų kokybę. Funkcinės paskatos apima tai, kad kai kurias funkcijas iš esmės geriau vykdyti ne įmonės viduje (Assaf et al. 2011).

Išskirtomis paskatų grupėmis, vėlesniuose tyrimuose, rėmėsi ir daugiau mokslininkų: Gbadegesin, Babatunde (2015), Hassanain et al. (2014). Kiti: Suweero, Mounгноi, Charoenngam (2017) pasinaudojo šešiomis Assaf et al. (2011) apibendrintomis, išorveiklos paskatų grupėmis, papildydami jas paskatomis, svarbiausiomis pastatų priežiūros paslaugoms, taip sudarydami 56 paskatų sąrašą. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad išorveiklos paskatos buvo tiriamos ne visose paslaugų grupėse, be to tirtose paslaugose skiriasi išorveiklos pasitelkimo paskatos (žr. 5 lent.).

## 5 lentelė. Išorveiklos paskatų grupės paslaugų įmonių tyrimuose

| IŠOR-<br>VEIKLOS<br>PASKATŲ<br>GRUPĖS | TIRTOS PASLAUGOS IR TYRIMO AUTORIS      |                              |                        |                                |                            |                              |                         |                     |                                      |
|---------------------------------------|---|------------------------------|------------------------|--------------------------------|----------------------------|------------------------------|-------------------------|---------------------|--------------------------------------|
|                                       | Apgyvendinimo paslaugos                 | Finansinės paslaugos         |                        | Sveikatos priežiūros paslaugos |                            | Švietimo paslaugos           |                         |                     | Komerčinės paslaugos                 |
|                                       | Espino-Rodriguez, Ramirez-Fierro (2017) | Hanafi-zadeh, Ravasan (2016) | Gewald, Dibbern (2009) | Kavosi et al. (2018)           | Ikediashi, Okwuashi (2015) | Gbadegesin, Babatunde (2015) | Hassanian et al. (2014) | Assaf et al. (2011) | Suweero, MOUNGOI, Charoenngam (2017) |
| Taktinės                              | +                                       |                              |                        |                                |                            |                              |                         |                     |                                      |
| Strateginės                           | +                                       |                              |                        | +                              | +                          | +                            | +                       | +                   | +                                    |
| Materialios                           |   | +                            |                        |                                |                            |                              |                         |                     |                                      |
| Nematerialios                         |   | +                            |                        |                                |                            |                              |                         |                     |                                      |
| Ekonominės                            |   |                              | +                      | +                              | +                          | +                            | +                       | +                   | +                                    |
| Pagrindinių veiklų                    |   |                              | +                      |                                |                            |                              |                         |                     |                                      |
| Specializuotų resursų                 |   |                              | +                      |                                |                            |                              |                         |                     |                                      |
| Kokybės gerinimo                      |   |                              | +                      | +                              | +                          | +                            | +                       | +                   | +                                    |
| Vadybinės                             |   |                              |                        | +                              |                            | +                            | +                       | +                   | +                                    |
| Technologinės                         |   |                              |                        | +                              |                            | +                            | +                       | +                   | +                                    |
| Inovacijų                             |   |                              |                        |                                | +                          |                              |                         |                     |                                      |
| Laiko                                 |   |                              |                        |                                | +                          |                              |                         |                     |                                      |
| Socialinės                            |   |                              |                        |                                | +                          |                              |                         |                     |                                      |
| Funkcinės                             |   |                              |                        |                                |                            | +                            | +                       | +                   | +                                    |

Šaltinis: sudaryta autorės

Mokslininkai Ikediashi, Okwuashi, (2015) tyrė ligoninių paslaugas pagal sudarytą 65 paskatų sąrašą ir sugrupavo jas į 8 grupes: kaštų/ekonominės, strateginės, inovacijų, pajamų, kokybės, laiko, socialinės, kitos. Atlikę pilotinį tyrimą ligoninėse, paskatų sąrašą sutrumpino iki 31-os ir 6 paskatų grupių: kaštų/ekonominės, strateginės, inovacijų, kokybės, laiko, socialinės. Tuo tarpu Kavosi et al. (2018) rėmėsi išskirtomis grupėmis, neįvardindami paskatų, vėliau paskatos buvo išskirtos remiantis sveikatos paslaugų sektoriaus ekspertų nuomonėmis. Espino-Rodriguez, Ramirez-Fierro (2017) vykdė tyrimus, susijusius su išorveikla viešbučiuose ir ankstesniuose empiriniuose tyrimuose naudotas išorveiklos paskatas skyrė į dvi grupes: taktines ir strategines – viso 12 paskatų. Gewalt, Dibbern (2009) analizuodami išorveiklos aspektus bankiniame sektoriuje su IT susijusiose paslaugose, akcentavo 8 išorveiklos paskatas, kurias grupavo į 4 grupes: su kaštais susijusios paskatos, su pagrindinėmis veiklomis susijusios paskatos, su specializuotu resursų poreikiu susijusios paskatos ir kokybės gerinimo paskatos.

Siekiant atskleisti, kurios paskatos reikšmingos paslaugų įmonėms, autorės nuomone, galima nustatyti atlikus ir įvertinus empirinių tyrimų rezultatus paslaugų įmonėse. Empiriniuose tyrimuose buvo taikytas nevienodas paskatų skaičius ir autorių įvardinamos tik reikšmingiausios paskatų grupės ar visų paskatų vertinimų vidurkiai, todėl kyla keblumų juos analizuojant ir lyginant. Todėl lentelėje 6 susistemintos, empirinių tyrimų metu, nustatytos paskatos, įtraukiant pirmas keturias reikšmingiausias. Dėl vaizdumo kiekviena paskata priskirta vienai iš Assaf et al. (2011) sudarytų grupių (ekonominių, strateginių, technologinių, kokybės, vadybinių, funkcinų) ir pažymėtas tos grupės pavadinimo pirmąja raide bei spalva. Analizuojant atliktus tyrimus nustatyta (žr. 6 lent.), kad funkcinų paskatų grupė nepatenka tarp reikšmingiausių, nes pagrindiniame paskatų ketvertuke nebuvo įvardinta nei viena šiai grupei priskiriama paskata. Tarp reikšmingiausių paskatų dominuoja strateginės paskatos, antroje vietoje – kokybinės, o trečioje – ekonominės ir vadybinės paskatos. Tačiau skirtingose paslaugų įmonėse išorveiklą skatinančios paskatos ir jų reikšmingumas skiriasi, priklausomai nuo įmonių veiklos specifikos. Todėl tikslinga išskirti dvi grupes: viešuosius poreikius tenkinančios paslaugų įmonės ir pelno siekiančios įmonės. Gbadegesin, Babatunde (2015), Hassanain et al. (2014), Assaf et al. (2011) atliko tyrimus valstybiniuose universitetuose, o Ikediashi, Okwuashi (2015) valstybinėse ligoninėse ir nustatė, kad reikšmingiausios kokybės ir vadybos paskatų grupės. Pelno siekiančiose paslaugų įmonėse (viešbučiuose, telekomunikacijų, susitikimo organizavimo vietų, prekybos centruose) reikšmingiausios paskatos patenka į strateginių ir ekonominių paskatų grupes. Taip pat į jų grupę patenkančiose finansinių paslaugų įmonėse ir Sani A. et al. (2013) tyrime (viešbučiuose) nustatytas technologinių paskatų svarus reikšmingumas. Tačiau analizuojamų tyrimų rezultatai rodo paskatas, skatinančias nepagrindinių paslaugų (ligoninėse – pastato priežiūros paslaugų, bankuose-IT paslaugų ir pan.) išskeldinimą, todėl galima teigti, kad šios paskatos atskleidžia ne visas, o tik dalį paskatų, skatinančių išorveiklos pasitelkimą paslaugų įmonėse. Tyrimų, kurie atspindėtų paskatas, skatinančias pagrindinių paslaugų išskeldinimą, nenustatyta. Todėl galima remtis tik teoriniais išorveiklos taikymo ir jos paskatų nagrinėjimo aspektais bei daryti prielaidą, kad pagrindinių paslaugų išorveiklą turėtų skatinti technologinės paskatos, nes transformaciniame įmonių valdymo lygyje dažniausiai išskeldinamos pagrindinės įmonės veiklos dėl technologinių, inovacinių tikslų.

**6 lentelė.** Išorveiklos paskatų tyrimų rezultai paslaugų įmonėse

|   |   |   |
|---|---|---|
| I | Zhang et al. (2018)                     | Kaštų mažinimas (E), išorveiklos teikėjo specializacija (S).  |
|   | Espino-Rodriguez, Ramirez-Fierro (2017) | Išorinė veikla suteikia galimybę: dirbti efektyviau (S), patenkinti skubiai atsiradusį personalo poreikį (S), sumažinti kaštus (E), padidinti pelningumą (E). |
|   | Suweero, MOUNGNOI, Charoenngam (2017)   | Igyvendinimo greičio didinimas (V), sudėtingų funkcijų valdymas (V), saugumo valdymas (V).  |
|   | Yildiz, Damire (2014)                   | Sumažinti investicinę riziką (S), sumažinti bendruosius kaštus ir su darbuotojais susijusius kaštus (E), lankstumas, vykdant viešbučių operacijas (S).        |

|     |                                      |  |
|-----|--------------------------------------|--|
| I   | Agyemang- Duah et al. (2014)         | Operacijų lankstumas (S), koncentracija į pagrindines veiklas (S).   |
|     | Sani A. et al. (2013)                | Pasinaudoti išorinės veiklos teikėjo valdymo patirtimi (T), pasinaudoti išorinės veiklos paslaugų teikėjo vardu (T), vidinių išteklių optimizavimas (S), sumažinti operacinius kaštus (E).                                   |
|     | Baytok et al. (2013)                 | Naujų technologijų siekis (T), kokybės gerinimas (K), paslaugų teikėjo specializacija (T), kaštų mažinimas (E).  |
|     | Lamminmaki (2011)                    | Lankstumas (S), kaštų mažinimas (E), kapitalo investicijų vengimas (E), galimybė greitai kurtis ir plėstis (S).  |
| II  | Hanafizadeh, Ravasan (2016)          | Laiko taupymas (V), kaštų taupymas (E), koncentracija į pagrindines veiklas (S), specializuotų išteklių pasiekiamumas (T), kokybės gerinimas (K).  |
|     | Ikediashi et al. (2014)              | Siekis pagerinti įmonės koncentraciją (S), siekis kaštų skaidrumo (E), siekis pagerinti suinteresuotųjų šalių pasitenkinimą (K), siekis pagerinti ciklų laiką (V).   |
|     | Jain, Natarjan (2011)                | Prieiga prie naujų įgūdžių (T), prieiga prie naujos technologijos (T), dėmesys klientų aptarnavimui (K), sutelkti dėmesį į pagrindines kompetencijas (S).  |
|     | Gewald, Dibbern (2009)               | Kaštų skirtų programavimui, susijusiam su veiklos vykdymu, optimizavimas (E), vadybos dėmesio nukreipimas į pagrindines veiklas (V), pagerinti procesų stebėseną ir tobulinimą (K), sumažinti gedimų ir klaidų tikimybę (K). |
| III | Ikediashi, Okwuashi (2015)           | Siekis: pagerinti našumo standartus (K), pagerinti paslaugų kokybę (K), pagerinti savalaikį paslaugų teikimą (V).  |
| IV  | Gbadegesin, Babatunde (2015)         | Strateginių paskatų grupė (S).   |
|     | Hassanain et al. (2014)              | Pagerinti kokybės reikalavimus (K), konkurencinio pranašumo įgijimas gerinant paslaugų kokybę (K), įgyti didesnę patikimumą ir kompetenciją (K), paslaugų kokybės gerinimas (K).   |
|     | Assaf et al. (2011)                  | Padidėjęs įgyvendinimo greitis (V), pagerinti kokybės reikalavimus (K), rizikos pasidalinimas su paslaugos teikėju (S).  |
| V   | Smuts et al. (2010)                  | Pagerinti verslo lankstumą (S), geresnis išteklių atitikimas (S).  |
| VI  | Borodako et al. (2015)               | Pagerinti veiklos efektyvumą (S), kokybės gerinimas (K), lankstumas (S).   |
| VII | Suweero, Moungni, Charoenngam (2017) | Specializuoto valdymo poreikis (V), įgyvendinimo greičio didinimas (V), vidinių išteklių trūkumas (S), pagerinti paslaugų kokybę (S).  |

(E)-ekonominiai, (S)-strateginiai, (T)-technologiniai, (K)-kokybės, (V)-vadybiniai,

I- apgyvendinimo paslaugos, II- finansinės paslaugos, III- sveikatos priežiūros paslaugos, IV- švietimo paslaugos, V- telekomunikacijų paslaugos, VI- verslo turizmo paslaugos, VII- prekybos centrai

Šaltinis: sudaryta autorės

Apibendrinant galima akcentuoti, kad analizuoti tyrimai rodo nepagrindinių paslaugų išskeldinimą ir plėtrą skatinančias paskatas, kurios skiriasi priklausomai nuo įmonės teikiamų paslaugų pobūdžio. Pelno siekiančiose organizacijose, tokiose kaip – viešbučiai, telekomunikacijų paslaugos, susitikimo organizavimo vietų, prekybos centruose – dominuoja



strateginių ir ekonominių paskatų grupės. Viešuosius poreikius užtikrinančiose paslaugų organizacijose išorveiklos pasitelkimui didžiausią poveikį daro kokybės ir vadybos paskatos.

## 1.2. Išorveiklos poveikis įmonės paslaugų teikimui tinkle

Nagrinėjant išorveiklos raidą ir raišką paslaugų įmonių veikloje, išryškėjo įmonės valdymo pokyčiai ir išorveiklos poveikis paslaugų teikimui. Pasaulio prekybos organizacijos daugiašalių taisyklių prekybos paslaugomis srityje kitimas skatina paslaugų sektoriaus plėtrą. Laisvas paslaugų judėjimas ES – tai galimybė teikti paslaugas visoje bendrijos rinkos teritorijoje. Laisvas paslaugų judėjimo pagrindas yra diskriminavimo draudimas ir paslaugų įmonių plėtra, susijusi su galimybe susijungti su kitais rinkos dalyviais ar steigti įvairias įmones, kurti padalinius skirtingose šalyse. Laisvas paslaugų teikimas atvėrė verslo atstovams užsienio rinkas ir užtikrino vartotojų poreikių patenkinimą, plėtojant įmonių tinklus.

Davis ir Rhodes (2000) tinklą apibūdina kaip tam tikrų subjektų santykius, kai subjektai, tarpusavyje keisdami informaciją, materialiniais ir kitais ištekliais bei atlieka ekonominius arba socialinius mainus. Panašiai tinklą apibrėžia ir Carson et al. (2004), kurių nuomone, tinklas yra bendradarbiavimo, partnerystės forma, kuri susieja bendrus tikslus turinčius individus, grupes, įmones ir įgalina juos keistis ištekliais, informacija, didina jų veiklos efektyvumą.

Greta tinklo sąvokos dažnai naudojamas tinklaveikos (angl. networking) terminas. Kaip teigia Skeberdytė (2015), tinklo ir tinklaveikos sąvokos yra glaudžiai susijusios ir viena nuo kitos priklausomos. Vilko, Bučaitės - Vilkės (2009) požiūriu, tinklaveika, tai dalyvių veiksmas tinkluose. Nuolat vykstantys pokyčiai verslo įmonių tinklų dalyvius verčia savo veikloje ne tik priimti racionalius sprendimus, bet ir nuolat puoselėti tarporganizacinius ryšius (Giedraitis, Ribačonka, 2012). Mokslininkai Gulati ir Sytch (2007) tarporganizacinius ryšius tinklaveikoje mato, kaip sinerginio efekto įmonių tinkluose užtikrinimo veiksnį, kuris turi įtakos veiklos sėkmei ir plėtrai. Tuo tarpu Hardy et al. (2003) detalizuoja, kad tarporganizaciniai ryšiai – tai informacijos, kapitalo, technologijų ir įvairių kitų išteklių srautai, sklindantys tarp dviejų arba daugiau įmonių organizacijų ir susiję su pridėtinės vertės kūrimu bei verslu.

Pagal santykių hierarchiją tinkle skiriamos dvi pagrindinės tinklo struktūros: *vertikali* (Liu, 2016, Gebauer et. al., 2013), kai subjektai skirtingo hierarchinio lygmens ar jų junginys, ir *horizontalioji* (Juntunen, 2010), kai subjektai to paties hierarchinio lygmens (Shy, Stenbacka, 2005, Kedia, Mukherjee, 2009). Achrol (1997) teigimu, vertikalieji tinklai formuojasi kaip tiekimo ir paskirstymo santykiai, besikoncentruojantys aplink pagrindinę įmonę. Tuo tarpu horizontaliųjų tinklų atveju, anot Moller, Rajal (2006), įmonės veikiančios toje pačioje srityje (net ir konkuruojančios), jungiasi į tinklą, siekdamos sustiprinti įtaką ir pasinaudoti tinklo dalyvių ištekliais. Nors horizontalioji ir vertikali tinkle tinklaveikos išskiriamos, kaip atskiros struktūros, tačiau, pasak Moller, Rajal (2006), formuojant sudėtingus įmonių tinklus, vertikali ir horizontalioji tinklaveika yra glaudžiai susijusios ir persipynusios.

Korsakienė, Tvaronavičius ir Tvaronavičienė (2006), pagrindiniais įmonių tinklo veiklos tikslais įvardino siekį sumažinti nuolatinių darbuotojų skaičių, supaprastinti jų struktūrą, diegti naujoves ir didinti tinklo našumą, mažinant finansinius bei laiko išteklius, išnaudojant informacijos valdymo sistemų galimybes. Esminis tinklaveikos kūrimo tikslas – ryšiai, kuriais siekiama konkrečių tikslų ir dėl ko galimas ryšių konkrečiais tikslais nutraukimas, užmezgimas. Skiriami skirtingi šių procesų laipsniai ir formos, nes kiekviena situacija yra skirtinga ir ją galima vertinti atsižvelgiant į įvairius veiksnius, aplinką (Ribačonka, Kasnauskė, 2014 cituojant Alexander, 2012; Duoba, 2009; Kalibataitė, 2009; Pryora, Singleton, Taneja, 2009; Zakarevičius, 2009; Suchotskis ir kt., 2007; Korsakienė, Tvaronavičius, Tvaronavičienė, 2006). Kiekvienas verslo įmonių tinklas veikia kaip sistema, turi ribas, kurios gali kisti, nes tinklo sistema yra dinamiška: ryšiai tarp tinklo dalyvių ir jų veiksmų nuolat kinta. Tinklas gali plėstis arba mažėti (Giedraitis, Ribačonka, 2012), gali atsirasti naujų tinklo dalyvių, naujų santykių, kurie restruktūrizuoja esamą tinklo struktūrą (Skeberdytė, 2015). Staniulienės (2009) nuomone, būtent išorveikos sąlygotų tinklų plėtra sprendžia tradicinių aukštų hierarchijų ir gremėzdiškų biurokratinių įmonių problemas.

Vieni autoriai išorveiklą supranta, kaip tinklo sudedamąją dalį. Pavyzdžiui Podolny, Page (1998) išskyrė, kad tinklas apima platų kompleksą bendrų įmonių (angl. joint venture), strateginių aljansų (angl. strategic alliances), verslo grupių (angl. business groups), franšizių (angl. franchises), mokslinių tyrimų konsorciūmų (angl. research consortia), santykinų sutarčių (angl. relational contracts) ir išorveikos susitarimų (angl. outsourcing arrangements), bet neapima rinkos dalyvių susitarimų, tokių, kaip trumpalaikės sutartys ar neatidėliotini susitarimai bei darbo santykių. Kita autorių grupė, atvirksčiai, tinklą mato, kaip išorveikos santykių rezultatą. Franceshini et al. (2003) įrodė, kad tarp išorveikos teikėjo ir įmonės išskeldinančios veiklas gali užsimegzti keturių tipų santykiai:

1. tradiciniai pirkėjo-pardavėjo santykiai;
2. laikini santykiai;
3. strateginė sąjunga;
4. tinklinės organizacijos.

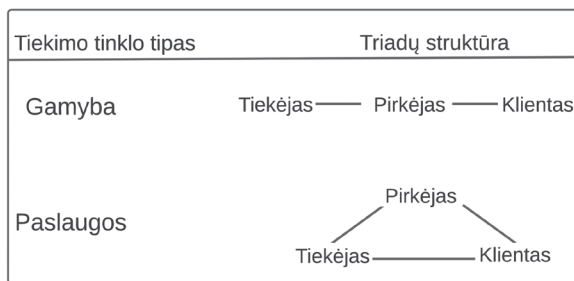
Nors ne visi išorveikos santykiai veda link įmonių tinklaveikos, šioje disertacijoje koncentruojamasi būtent į išorveiklą, kuri sąlygoja paslaugų įmonių tinklo kūrimą. Friedman (2005), Kedia, Lahiri (2007), Staniulienė (2009) pastebi, kad išorveikla keičia įmonių struktūrą – daro jas plokštesnes. Ribačonkos ir Kasnauskės (2014) nuomone, vis dažniau verslo įmonės praranda vertikalias struktūras: jos įgyja tinklinę struktūrą, išsibarsčiusią įvairiose šalyse ir pasauliniu mastu, vis daugiau kuriama tinklų, kuriuose dominuoja funkcijų iškelimas už įmonės veiklos ribų, taip siekiant optimalios prieigos prie žinių ir išteklių, kurie būtini darant išradimus. Staniulienė (2009) pabrėžė, kad išorveikla yra dalis reorganizavimo proceso ir, kad galimi du įmonės tapimo tinkline variantai:

- įmonė „gimsta“, naujai organizuojama tinklinė struktūra (jungiantis);
- įmonė restruktūrizuojasi ir tampa tinklu.

Tratyak, Popov (2009) nurodė, kad tinklai gali būti formuojami tiek skaidantis didelėms korporacijoms, tiek jungiantis nepriklausomiems subjektams.

Mokslininkai Broekhuis, Scholten (2018), Zhang et al. (2015), Vynstra et al. (2015), Iwaarden, Valk (2013), Holma (2012), Lewin, Volbera (2011), Li, Choi (2009), Niranjana,

Merti (2008) ir kt. pastebi, kad tinklai, besiformuojantys sąveikaujant paslaugų įmonėms, yra ypatingai sudėtingi ir neapibrėžti, todėl autoriai išorveiklos santykius paslaugų įmonėse siūlo analizuoti remiantis paslaugų triadomis (angl. triads). Vynstra et al. (2015) teigimu, specializacijos ir išorveiklos augimas įmonių tarpe, paskatino augimą operacijų ir tiekimo aplinkos, pagrįstos tinklais, o ne vertikalia integracija. Įmonės koncentruojasi į tai, ką geriausiai daro ir išskeldina likusias veiklas išorės paslaugų teikėjams. Tai apima įvairiausias paslaugų operacijas. Didelė dalis šių paslaugų tampa dalimi galutinio produkto, kurį išorveiklos paslaugas perkanti įmonė parduoda savo klientui: išorveiklos paslaugas įsigyja kita organizacija, tačiau tos paslaugos suteikiamos galutiniam vartotojui. Tokios paslaugos vadinamos sudėtinėmis paslaugomis. Triada yra mažiausias tinklo vienetas, kuriame galime stebėti, kaip ryšys įtakoja ryšį arba, kaip veikėjas įtakoja ryšį tiek tiesioginiuose, tiek netiesioginiuose santykiuose (Choi, Wu, 2009). Tipiška triada išorveiklos tinkle susidaro iš trijų veikėjų: *pirkėjo* (angl. buyer), *tiekėjo* (angl. supplier) ir *kliento* (angl. customer) (Li, Choi, 2009, Niranjana, Metri, 2008). Paslaugų triados sukuria tarporganizacinių ryšių struktūras, kurios yra kitokios nei tos, kurios kyla linijinėse tiekimo grandinėse, ypač pastebimose gamyboje (žr. 6 pav.). Paslaugų triadoje kiekvienas dalyvis turi tiesioginį santykį su kitais dviem. Tokie santykiai gali būti pastovūs arba pertrūkstantys.



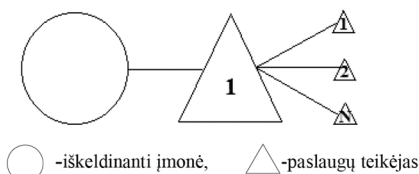
6 pav. Triadų struktūrų gamyboje ir paslaugose palyginimas

Šaltinis: Li, Choi (2009)

Paslaugų triados įtraukia klientą kaip triados dalyvį, t.y. klientas tampa taip pat tiekėju, kas reiškia, kad jis modeliuoja ir valdo paslaugų teikimo tinklą (triadą), nes įneša savo indėlį į paslaugos, už kurią moka, kūrimą. Kliento dalyvavimas išorveiklos sąlygotame paslaugų įmonių tinkle yra vienas iš kriterijų, atskleidžiančių tokio tinklo savitumą.

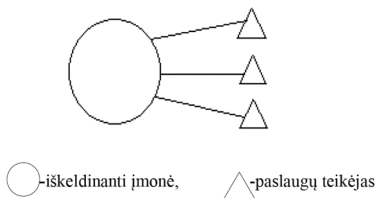
Mokslininkai Koo et al. (2017), Su, Levina (2011), Fridgen, Mueller (2011), Lee et al. (2009) ir kt. atkreipia dėmesį ne tik į tai, kas dalyvauja išorveiklos tinkluose ir, kaip jie sąveikauja, bet ir į išorveiklos tinklų dalyvių skaičiaus ypatumus (žr. 7, 8 pav.):

- kai išorveiklą pasitelkianti įmonė bendradarbiauja su daug išorveiklos teikėjų vienu metu;
- kai išorveiklą pasitelkianti įmonė bendradarbiauja su vienu išorveiklos teikėju, o pastarasis savo ruožtu, dirba su kitais paslaugų teikėjais, kad suteiktų paslaugą perkančiajai įmonei.



**7 pav.** Išorveiklos tinklas dirbant su vienu paslaugų teikėju

Šaltinis: sudarytas autorės pagal Koo et al. (2017)



**8 pav.** Išorveiklos tinklas dirbant su keliais paslaugų teikėjais

Šaltinis: sudarytas autorės pagal Koo et al. (2017)

Dirbant su vienu teikėju sumažinamos laiko ir finansinės sąnaudos komunikacijai. Tačiau dirbant su daugiau išorveiklos teikėjų galima gauti daugiau įvairesnių žinių ir gerosios praktikos. Todėl galima pritarti Staniulienės (2009) teiginiui, kad tik retais atvejais, išorveiklą pasitelkianti įmonė perkeltų vykdyti vienam išorveiklos teikėjui ištiesą procesą ar veiklų rinkinį, ypač, kai tai susiję su kompleksiniais projektais. Greičiau kompleksinės veiklos yra suskaldomos ir atitinkamomis dalimis perduodamos daugeliui išorveiklos teikėjų, taip padarant juos priklausomus tarpusavyje ir susijusius su, išskeldinančia paslaugas, įmone.

Mokslinės studijos rodo, kad ieškoma dermės tarp išorveiklos ir paslaugų įmonių tinklų. Autoriai Gebauer ir kt. (2013) teigė, jog nepakanka tiek empirinių, tiek teorinių žinių apie paslaugų įmonių tinklus. Jie atliko tyrimą, paremtą atvejų analizėmis ir išskyrė keturis paslaugų tinklų tipus bei išorinės veiklos vietas juose, nurodė jų formavimo ir panaudojimo galimybes:

- vertikalus aptarnavimo po pardavimo paslaugų tinklas (angl. vertical after-sales service network);
- horizontalus išorinės veiklos paslaugų tinklas (angl. horizontal outsourcing service network);
- vertikalus gyvavimo ciklo paslaugų tinklas (angl. vertical life-cycle service network);
- horizontalus integruoto gyvavimo ciklo paslaugų tinklas (angl. horizontal integration service network).

Vertikalus aptarnavimo po pardavimo paslaugų tinklas (angl. vertical after-sales service network). „Vertikalus“ reiškia, kad šiame tinkle veikėjai apima teikėjų - vartotojų veiklas, o „aptarnavimas po pardavimo“ atskleidžia, kad vertės veiklos koncentruojasi produkto vartojime. Tinklas apima pagrindinio produkto gamintojus, logistikos paslaugų teikėjus, antrinius atsarginių dalių tiekėjus. Pagrindinis produkto gamintojas yra centrinis (angl. focal) tinklo dalyvis. Šiame tinkle yra orientuojamasi į paslaugas teikiamas po produkto įsigijimo, t.y. produkto aptarnavimą po pardavimo. Pagrindinis produkto gamintojas teikia tokias paslaugas, kaip atsarginių dalių tiekimas, remontas, periodinė priežiūra. Logistikos paslaugų teikėjai aprūpina pagrindinio produkto gamintoją sandėliavimo ir transportavimo paslaugomis.

Horizontalus išorveiklos paslaugų tinklas (angl. horizontal outsourcing service network). „Horizontalus“ nurodo, kad dalyviai apima kelias vertės grandines. Šiuo atveju centrinis tinklo dalyvis yra išorveiklos paslaugas teikianti įmonė. Šios įmonės specializuo-

jasi teikti įvairias išorveiklos paslaugas pagrindinio produkto gamintojams. Skiriami du centrinės įmonės (išorinės veiklos paslaugų įmonės) kūrimosi atvejai. Pirmu atveju – išorveiklos paslaugų įmonė kyla iš pagrindinių produktų gamintojų, kuomet jie išplečia savo paslaugas remiantis savo produktų kategorijomis. Išorveiklos specialistai prisiima visokeriopą atsakomybę už produkto vykdymą ir palaikymą vartotojo šalyje. Antru atveju – išorveiklos paslaugų įmonė, kaip centrinė tinklo įmonė, kuriama iš klientų, steigiančių palaikymo paslaugas teikiančias įmones, matydami tame verslo galimybę.

Vertikalus gyvavimo ciklo paslaugų tinklas (angl. vertical life-cycle service network).

„Vertikalus“ šiame kontekste nurodo, kad tinklui būdinga, jog veiklos koncentruojasi konkrečioje specifinėje vertės grandinėje. Paslaugų veiklos apima visą produkto gyvavimo ciklą, pradedant kūrimu, dizainu ir konstravimu, baigiant produkto vartojimo lygmeniu. Čia vėl centrinė įmonė yra pagrindinio produkto gamintojas. Ji valdo visas paslaugas, palaikančias visą produkto gyvavimo ciklą, taip pat kliento specifinių poreikių sprendimų modeliavimą. Pažymėtina, kad tinklo struktūra skiriasi produkto kūrimo ir produkto vartojimo etapuose. Produkto kūrimo etape, pagrindinio produkto gamintojas remiasi partneryste su įvairiais inžinieriais. Inžinieriai nėra įtraukiami į kiekvieną kliento užsakymo įvykdymą, bet tuomet, kai kliento užsakymas reikalauja konkretaus inžinieriaus konkrečių kompetencijų, t.y. pagrindinio produkto gamintojas pasitelkia inžinierių paslaugą, siekdamas patenkinti konkrečius kliento lūkesčius. Vartojimo fazėje, tinklo struktūra tampa panaši į vertikalų aptarnavimo po pardavimo tinklą.

Horizontalus integruotų paslaugų gyvavimo ciklo tinklas (angl. horizontal integration service network).

„Horizontalus“ rodo, kad tinklo dalyviai koncentruojasi keliose vertės grandinėse. Šis tinklas, priešingai nei anksčiau aptartieji, prasideda jau produkto vystymo fazėje. Centrinė įmonė yra pagrindinio produkto ir paslaugos kūrėjas, gamintojas ir vykdytojas. Papildomai pagrindinio produkto gamintojas siūlo paslaugas trečiųjų asmenų produktams. Integruotų paslaugų gyvavimo ciklas atspindi, kad pagrindinio produkto gamintojo tikslas yra integruoti įvairius paslaugų komponentus į veikiančią sistemą. Horizontalus integruoto gyvavimo ciklo paslaugų tinklas apima platų pagalbinių paslaugų teikėjų ratą, kurie prisideda savo specifinėmis žiniomis prie galutinio sprendimo. Kartu su teikėjais esančiais vertės grandinėje bei pagalbinių paslaugų teikėjais, prie pagrindinio produkto gamintojo suformuojama nauja vertės sistema. Tinklo struktūra čia nėra grynai horizontali, nes ji susideda ir iš nemažai vertikalų elementų, kurie pavyzdžiui, gali apimti strategines partnerystes ir aljansus su ekspertais, turinčiais žinių apie vietinę rinką. Pagrindinio produkto gamintojas dažnai formuoja strateginę partnerystę grįstą tinklą su vietinėmis paslaugų įmonėmis. Tai padeda geriau prisitaikyti prie vietinės rinkos poreikių.

Visuose aukščiau minimuose paslaugų tinklų tipuose galima išvelgti išorveiklos po-veikį paslaugų teikimui kartu su kitomis įmonėmis. Vienu atveju, išorveiklos paslaugų įmonė yra pagrindinė tinklo dalyvė, kitu – papildanti ir teikianti paslaugas. Pavyzdžiui, vertikaliojo aptarnavimo po pardavimo paslaugų tinklo apibūdinime, minimas logistikos paslaugų teikėjas, atlieka būtent išorveiklos funkciją. Tai yra, visas logistikos operacijas, užuot vykdžiusi pati, įmonė perduoda vykdyti logistikos įmonei, kuri tame specializuojasi. Vertikalus gyvavimo ciklo paslaugų tinklo atveju, tam tikrais atvejais, pasitelkiamos inži-

nierių paslaugos, kas savo prigimtimi yra išorveikla (išorveiklos kompetentingų paslaugų panaudojimo). Horizontalaus integruoto gyvavimo ciklo paslaugų tinklo atsiradimą sąlygoja, vėlgi išorveikla – t.y. pagalbinių paslaugų teikimas. Todėl galima konstatuoti, kad bet kurioje paslaugų tinklo struktūroje neapsieinama be išorveiklos.

Kitas tinklų formavimuisi svarbus išorveiklos aspektas yra paslaugų teikimo *geografinė vieta*, kuri veikia tinklo veiklos mastą. Paslaugų įmonėse kliento dalyvavimas daro įtaką išorveiklos vykdymo geografinės vietos pasirinkimui. Anton ir Setting (2004) tyrimo metu įrodė, kad du trečdaliai klientų persvarstytų bendradarbiavimą su paslaugų teikėju, jei pastarasis, klientų aptarnavimo paslaugas, perduotų išorveiklos teikėjui itin nutolusiam geografiškai, kultūriškai bei veikiančiam pigesnės darbo jėgos zonose. Honeycutt et al. (2012) pagrindinėmis problemomis šioje situacijoje išskyrė: kultūrinius skirtumus (kalbos netaisyklingumas, kalbėjimo maniera ir pan.) apsunkinančius kliento ir išorveiklos teikėjo komunikaciją, abejones išorveiklos patikimumu. Autorių nuomone, komunikuojant gali tekti atskleisti asmeninius duomenis, o didelis geografinis nuotolis kelia daugiau abejonių paslaugų saugumu, sukelia vidinius prieštaravimus dėl darbo vietų mažėjimo šalyje tokių paslaugų vartojime. Bunyaratavej, Doh, Hahn (2007) nustatė, kad paslaugų įmonės linkusios įsigyti paslaugas ne pigesnėse rinkose, o iš išorveiklos paslaugų teikėjų, kurie įsikūrę aukštesnio darbo užmokesčio šalyse, nes paslaugų teikimui reikia labiau išsilavinusių ir aukštesnės specializacijos darbuotojų, o tose rinkose didesnė tikimybė įgyti kvalifikuotų specialistų. Taigi, galima daryti prielaidą, kad išorveikla besinaudojančios įmonės jungiasi į tinklus kuo artimesnėje geografinėje aplinkoje.

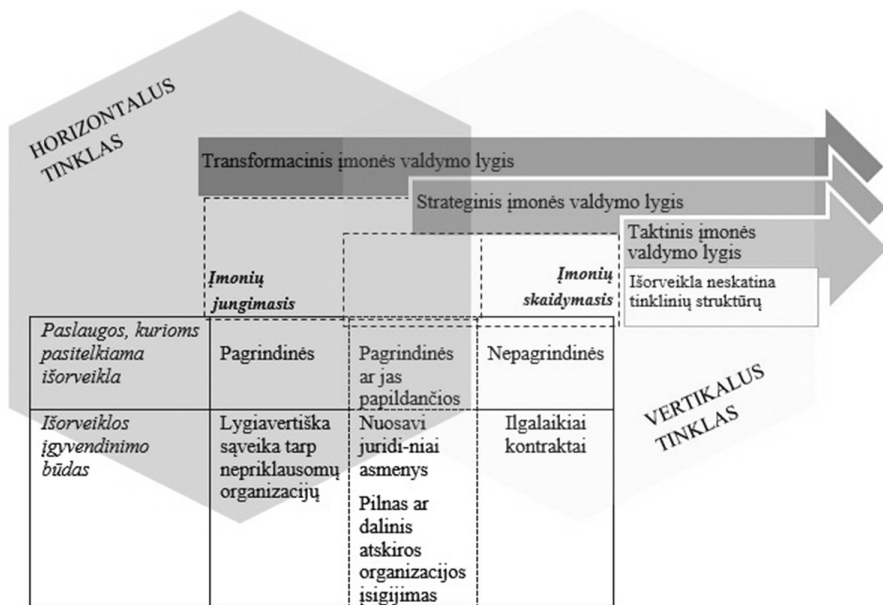
Paslaugų įmonių tinklams įtakos turi ir tai, kokioms paslaugoms pasitelkiama išorveikla. Paprastai paslaugų įmonės teikiamos paslaugos skiriamos į du tipus: pagrindines paslaugas ir nepagrindines (papildančias) paslaugas (Perez, 2013, Kotabe, Murray, 2004, Lovelock, 1983). Tyrimuose, atliktuose paslaugų įmonėse, mokslininkai Espino-Rodriguez, Ramirez-Fierro (2017), Sani et al. (2013), Arias-Aranda et al. (2010), Rahim, Baldry (2010), Donada, Nogatchewsky, (2009), Bolat, T., Yilmaz, O. (2009), Espino-Rodriguez, Padron-Robaina (2005), Espino-Rodriguez (2004) ir kt. pabrėžė, kad paslaugų įmonės turi vengti iškeldinti pagrindines ir rekomenduoja iškeldinti tik nepagrindines paslaugas. Kai iškeldinamos nepagrindinės paslaugos, tikslinga sudaryti kontraktus su kitais tokias paslaugas teikiančiais teikėjais. Išorinis paslaugų teikėjas gali ne tik turėti daugiau specifinių žinių ir patirties, bet teikti paslaugas pigiau dėl mažo ekonomijos, tuomet geografiniai atstumai didelės reikšmės neturi. Tačiau, jei paslaugų įmonėms tenka pasitelkti išorveiklą pagrindinėms paslaugoms, turi būti įvertinta, kad iškeldinant pagrindines paslaugas, reikės perduoti svarbią ar slaptą informaciją. Todėl įmonėms kyla rizika, kad ta informacija bus netinkamai taikoma, ko pasėkoje nukentės teikiamų paslaugų kokybė. Pasak Mirani (2006), Allen, Chandreshekar (2000) paslaugų teikėjas ims elgtis opurtunistiškai (Luo et al., 2013). Nėgana to, gali būti prarasta perduotų funkcijų kontrolė ir kilti priklausomybė nuo paslaugų teikėjo (Lacity, Willcock, 2017, Musteen, 2016, Caniato et al., 2015, Hutzschenreuter et al., 2011, Amenumey, 2013, Metters, 2008 ir kt.). Todėl autoriai Paz-Apricio et al. (2018), Pisani, Ricart (2016), Linares-Navarro (2014), Luo et al. (2013) ir kt. rekomenduoja pasitelkti nekontraktinius išorveiklos įgyvendinimo būdus, t.y. steigti dukterinę įmonę ir pan..

Pažymėtina, kad mokslininkai pateikia įvairius valdymo modelius, susijusius su išorveiklos įgyvendinimu, grįstu kontraktais ir bendradarbiavimu su juridiniais asmenimis, kurie skatina paslaugų įmonių tinklų formavimąsi.

- *Bendradarbiavimas kontraktinių pagrindu su rinkoje paslaugas parduodančiu juridiskai nesusijusiu asmeniu.* Vieni Autoriai šį būdą vadina „išorinio valdymo modeliu“ (angl. offshore outsourcing) (Hutzschenreuter et al., 2011), kiti – „išorine išorveikla“ (angl. external outsourcing) (Gerbl et al., 2009), ar „rinkos santykiais“ (angl. market relation) (Pekkola et al., 2005), dar kiti – „kontraktiniais santykiais“ (angl. contract relationshim) (Mirani, 2006). Skaidant įmonės veiklas, dalis nepagrindinių veiklų, vykdytų įmonėje, atskiriama ir perduodama vykdyti išorveiklos teikėjams. Tokie procesai būdingi pasitelkiant išorveiklą strateginiame įmonių valdymo lygyje. Paslaugos, kontraktų pagrindu, perduodamos vienam ar keliems iš daugelio rinkoje veikiančių paslaugų teikėjų, kurie labiausiai atitinka poreikius ir pasirašomas paslaugų teikimo ilgalaikis kontraktas.
- *Bendradarbiavimas su juridiskai nesusijusiu asmeniu.* Autoriai šį būdą vadina „hibridiniu modeliu, bendra įmone“ (angl. joint venture) (Caniato et. al, 2015). Pagal hierarchiją tinkle veikiančios įmonės yra lygiavertės, juridiskai nepriklausomos, tačiau sąveikauja ir dalinasi savo kuriamomis pagrindinėmis paslaugomis ir ištekliais, siekdamos bendrų tikslų. Tinklo formavimasis jungiantis juridiskai nesusijusioms įmonėms vyksta transformaciniame įmonių valdymo lygyje, nes priimami sprendimai susiję su pagrindinėmis įmonės veiklomis.
- *Bendradarbiavimas su iš dalies ar visiškai priklausomu juridiniu asmeniu.* Mokslininkai šį būdą vadina „vidinio valdymo modeliu“ (angl. captive offshoring) (Caniato et. al, 2015, Hutzschenreuter et al., 2011), ar „vidine išorveikla,“ (angl. internal outsourcing) (Gerbl et al., 2009). Tai kebliausias tinklo formavimo būdas, apimantis ir skaidymą, ir jungimąsi į tinklus. Viena vertus, tinklas gali būti formuojamas skaidant organizaciją, t.y. atskiriant dalį jos veiklų, tačiau perduodant ne kontraktais ar juridiskai nesusijusiam asmeniui, bet steigiant juridinį asmenį (dukterinę įmonę, filialą ar pan.), kuris atlieka paslaugas tik steigiančiajai organizacijai, o taip pat teikia paslaugas rinkoje (platesnis tinklas). Kita vertus, įmonei pasitelkiant jungimosi principus, formuojant tinklą organizacija gali įsigyti veikiančią įmonę ar jos dalį, taip išlaikydamos pilną nuosavybę ir kontrolę. Abu būdai taikomi tais atvejais, kai reikia išskeldinti pagrindines paslaugas arba veiklas nuo kurių labai priklauso pagrindinės, konkurencinį pranašumą teikiančios paslaugos, o jų nesuvaldymas ar praradimas turėtų reikšmingų neigiamų padarinių įmonės veiklos rezultatams.

Remiantis anksčiau nagrinėta paslaugų įmonių išorveikla ir bendradarbiavimu sąlygotų tinklų susidarymu, galima iliustruoti išorveiklos pasitelkimo procesą paslaugų įmonėse (9 pav.).





9 pav. Išorveikla įmonių tinkluose

Šaltinis: sudaryta autorės

Strateginio lygmens išorveikla skatina skaidymo pagrindais formuojamą tinklaveiką, kuri pasireiškia įmonei išskeldinant pagrindines, jas papildančias ir nepagrindines paslaugas. Tokiu atveju, galima skirti du išorveiklos įgyvendinimo būdus: jei paslaugos nepagrindinės, jos išskeldinamos ilgalaikių kontraktų pagrindais; jei paslaugos yra pagrindinės arba glaudžiai susijusios su pagrindinėmis, tuomet steigiami juridiskai susiję asmenys.

Transformaciniame įmonių valdymo lygyje pasitelkiama išorveikla sietina su jungimosi būdu, kai formuojasi tinklai. Įmonės besidalindamos savo pagrindinėmis kompetencijomis, formuoja tinklą įmonių, turinčių bendrą tikslą, išlaikant visišką savarankiškumą. Tačiau galimi atvejai, kai įmonės ar jų struktūriniai padaliniai yra įsigijami ir prijungiami prie kitos įmonės.

### 1.3. Paslaugų išorveiklos proceso modelių vertinimas

Siekiant nustatyti sąsajas tarp išorveiklos paskatų ir jų sąlygotos paslaugų įmonių tinklaveikos, mokslinių studijų analizė atskleidė išorveiklos modelių gausą. Modeliai atspindi skirtingus įmonių veiklos aspektus: strateginio valdymo (Blumberg, 1998, Ordoobadi 2005), sandorio kaštų ekonomikos (Vasiliauskiene ir kt. 2011), išorveiklos procesą (Sowa 2013, Handley, Benton, 2009, Ghodeswar, Vaidyanathea, 2008, Perunovic et al. 2006, Ilie, Parikh, 2004, Dibbern, Hirschheim, 2004, McIvor, 2000 ir kt.) arba atskirus jo etapus (Modak et al. 2018, Kaipia, Turkulainen, 2017, Lok, Baldry, 2015, Vitasek, Manrodt, 2012,



Saxena, Bharadvaj, 2009, Gewald 2009, ir kt.). Pastebėta, kad modeliai sudaromi ir taikomi atskiroms paslaugoms: bankinėms (Hanafizadeh, Ravasan, 2017), sveikatos priežiūros (Foxy et al., 2009), viešosioms paslaugoms (Rajabzadeh et al., 2008), logistikos paslaugoms (Alkhatib, 2017, Agrawal et al., 2016, König, Spinler, 2016, Bandeira et al., 2015, Hsiao et al. 2010, Bagchi, Virum 1998, Sink, Langley 1997), informacinių technologijų ir sistemų paslaugoms (Das, Grover, 2018, Rajaeian et al, 2017, Robinson, Kalakota 2004), oro transporto (Al-kaabi et al., 2007), žmoniškųjų išteklių nuomos (Žitkienė, Blusytė, 2015, Uttamkumar, Murugaiah, 2011, Lilly, 2005) ir verslo paslaugoms (Kim, Won 2007) ir kt.

Lyons ir Brennan (2014) atlikę mokslinėje literatūroje pateikiamų išorveiklos modelių apžvalgą, susistemino juos pagal struktūrų formą, pateikdami pagrindines modelių tipologijas (žr. 1 priedą). Nagrinėjant Lyons ir Brennan (2014) modelių tipologijas pastebėta, kad sąsajos, tarp išorveiklą skatinančių paskatų ir tarporganizacinių santykių bei tinklų formavimosi, ryškiausiai matomos išorveiklos proceso modeliuose. Išorveiklos proceso modeliams (angl. outsourcing process models), būdingos schemos arba ciklo struktūros, kai vertikaliai pereinama nuo vieno žingsnio prie kito. Ciklo struktūros atveju po paskutiniojo žingsnio procesas peržiūrimas iš naujo ir esant reikalui, sprendimai koreguojami. Modelius sudaro skirtingas žingsnių skaičius, kurie, tyrėjų nuomone, turi būti įvertinti ir išpildyti nuo poreikio pasitelkti išorveiklą paslaugų įmonėse atsiradimo iki jos faktinio įgyvendinimo (žr. 7 lent.). Modeliai pasižymi ne tik taikymo sričių gausa, bet ir struktūrų įvairove, kas apsunkina jų palyginimą ir analizę.

**7 lentelė. Išorveiklos proceso modelių žingsnių skaičiaus variacijos etapuose**

| Autorius ir tyrimo sritis |                               | Dibbern, Hirschheim, (2004), IT   | Ilie, Prikh, (2004), IT   | Perunovic et al. (2006), IT  | Cullen et al. (2006), IT  | Sowa, (2013), logistikos paslaugos   |
|---------------------------|-------------------------------|---|---|--|---|--|
| PASIRENGIMO ETAPAS        | Išorveiklos proceso žingsniai | 1. Kodėl? Paskatos. <i>Privalumai/trūkumai</i><br>2. Ką? <i>Išorveiklos lygis; Nuosavybės lygis</i><br>3. Kurį? <i>Sprendimų inicijavimo, vertinimo ir priėmimo gairės, procedūros ir suinteresuotosios šalys</i> | 1. Išorveiklos sprendimas   | 1. Pasirengimas: <i>Ar? Ką? Kur? Kada? Kaip?</i>   | 1. Ištyrimas<br>2. Tikslas<br>3. Strategija<br>4. Modeliavimas              | 1. Apsibrėžti organizacinius tikslus<br>2. Išorveiklos kaštų naudą analizė<br>3. Išorveiklos galimybių ir rizikų analizė<br>4. Plano sudarymas   |
|                           |                               | 1. <i>Kaip? Teikėjo pasirinkimas; Santykių kūrimas; Santykių valdymas</i><br>2. Rezultatas. <i>Patirtis, mokymasis; Sėkmė; Sėkmės paskatos.</i>   | 1. Teikėjo pasirinkimas<br>2. Išorveiklos sutartis<br>3. Įgyvendinimas<br>4. Operacijos ir santykiai<br>Vertinimas<br>Sprendimas atnaujinti | 1. Teikėjo pasirinkimas: <i>Kam?</i><br>2. Perdavimas ir santykių valdymas: <i>Kaip?</i><br>3. Persvarstymas: <i>Kas toliau?</i> | 1. Atranka<br>2. Derybos<br>3. Perdavimas<br>4. Valdymas<br>5. Atnaujinimas | 1. Potencialaus teikėjo pasirinkimas<br>2. Pasūlymų analizė ir teikėjo pasirinkimas<br>3. Kontrakto derybos<br>4. Organizacijos darbuotojų supažindinimas su išorveikla<br>5. Bendradarbiavimo plano sudarymas<br>6. Santykių valdymas<br>7. Teikėjo darbo kontrolė. |

Šaltinis: sudaryta autorės

Matmome, kad modeliuose išskiriamas skirtingas žingsnių skaičius, o nurodomi proceso žingsniai gali būti suskirstyti į du etapus, t.y. *pasirengimą ir įgyvendinimą* (žr. 7 lent.). Pasirengimo etape pasireiškia išorveiklos paskatų bei veiklų, kurioms ji pasitelkiama, vertinimas. Tuo tarpu įgyvendinimo etape išryškėja tarporganizacinių ryšių kūrimo niuansai, kuomet sprendžiama su koku ir kur įsikūrusiu paslaugų teikėju bendradarbiauti bei kokią tarporganizacinių ryšių formą taikyti. Vienuose modeliuose tyrėjai detaliau analizuoja ir daugiau žingsnių išskiria pasirengimo etape, o kituose priešingai – įgyvendinimo etape.

Analizuojant mokslinę literatūrą, buvo pastebėta, kad išorveiklos procesas išskirtinio mokslininkų dėmesio buvo sulaukęs iki 2010 m. Tačiau vėliau pateikti nauji modeliai orientuoti ne tik į atskirus išorveiklos proceso žingsnius, bet siejami su verslo modeliais bei paslaugų tinklu.

Todėl, siekiant atskleisti išorveiklos paskatų ryšį išorveiklos proceso pasirengimo etape su išorveiklos proceso įgyvendinimo etape tarporganizacinių struktūrų kaita, kuri veda link tinklaveikos, tikslinga atsižvelgti į atskirus pasirengimo ir įgyvendinimo etapų žingsnius nagrinėjančius modelius (žr. 8 lent.).

### **Išorveiklos proceso, pasirengimo etapo žingsnius grindžiantys, modeliai**

Pasirengimo etapas apima sprendimą pasitelkti išorveiklą, kurio metu analizuojamos paskatos. Pavyzdžiui Gewald (2010) sudarė modelį, taikytą verslo paslaugose, kai išorveikla pasitelkiama bankų paslaugose. Modelis iš keturių elementų, o pirmąjį sudaro dešimt išorveiklą skatinančių paskatų. Antrajame elemente pateiktos keturios apjungiančios grupės. Trečiame – pavaizduota požiūrio į išorveiklą priklausomybė nuo teigiamų išorveiklos rezultatų, ketvirtajame – atskleidžiamas požiūrio į išorveiklą poveikis jos pasitelkimui. Tačiau modelyje taikytų, paskatų skaičius ir išskyrimo principai nepateikti, todėl kelia abejonių dėl modelio tinkamumo paslaugų įmonėms. Plačiausią paskatų spektrą apimantis modelis yra Hassanain et al. (2015) – „Palaikymo paslaugų išorveiklos sprendimo modelis“ (angl. Model of maintenance outsourcing decision factors). Tyrėjai, remdamiesi Assaf et al. (2011) išskirtomis šešiomis išorveiklą skatinančiomis paskatų grupėmis (viso 38 paskatos), sudarė modelį, kuris apima vidinių paskatų, įtakojančių išorveiklos pasitelkimą, analizę ir taikytas techninės priežiūros paslaugose. Modelį sudaro trys pagrindiniai elementai. Pirmasis apima šešias išorveiklos paskatų grupes: strategines, vadybines, technologines, ekonomines, kokybės ir funkcijų. Antrasis – tas grupes detalizuoja, įvardinant konkrečias, atitinkamai grupei priklausančias paskatas. Trečiasis – apima sprendimus, susijusius su išorveiklos pasitelkimu. Modelio privalumas tas, kad buvo įtrauktas platus sąrašas paskatų bei jos susistemintos į šešias grupes. Tačiau modelyje pateiktas paskatų sąrašas sudarytas remiantis mokslinių šaltinių teorine analize, o ne empirinių tyrimų rezultatais, todėl pateiktas sąrašas neatspindi visų paslaugų ir jų reikšmingumo. Visgi, vertinant analizuotus modelius, sudarytos paskatų grupės gali būti taikomos įvairiose paslaugose.

## **Išorveiklos, proceso įgyvendinimo etapo žingsnius grindžiantys, modeliai**

Kai sprendžiami klausimai „kaip bus vykdoma išorveikla“, „kur?“, „kam bus perduota veikla?“ ir pan. buvo sudaryti modeliai, kuriais mėginama atsakyti į šiuos klausimus. Mokslininkai, gilindamiesi į išorveiklos įgyvendinimo galimybes, pateikė modelių įvairovę, kurie atskleidžia išorveiklos geografinę vietą ir jos įgyvendinimo būdus. Wirtz et al. (2015) modelis apima du elementus: išorveiklos geografinę vietą (kuri modelyje pasiskirsto į vietinę ir tarptautinę) ir išorveiklos įgyvendinimo būdus (kurie apima juridiskai susijusius asmenis ir juridiskai nesusijusius asmenis). Nors modelis pateikia pagrindinius išorveiklos paslaugose įgyvendinimo būdus, tačiau atspindi tik kelias alternatyvas, susijusias su išorveiklos tarporganizaciniais ryšiais.

Das ir Grover (2018) modelyje išskirti šeši etapai, kurie turi būti įgyvendinti išorveiklos teikėjo pasirinkimo procese: kvietimas teikti pasiūlymus, pasiūlymai iš išorveiklos teikėjų, techninis vertinimas, komercinis vertinimas, derybos, kontraktas ir teikėjo ištraukimas. Modelis taikytas IT paslaugoms. Tačiau šiame modelyje aiškiai išdėstyti etapai, bet nepateikti kriterijai, kurie turi būti įvertinti renkantis išorveiklos teikėją. Cao et al. (2012) modelyje įtrauktos trys išorveiklos teikėjo pasirinkimo kriterijų grupės: finansiniai rezultatai; rizikos valdymas; veiklos rezultatai. Be to, įvardinta 11 detalizuotų kriterijų. Visgi, šiame modelyje išskirtos kriterijų grupės, apima tik vidinius paslaugų teikėjo įmonės aspektus ir neatsižvelgia į makroaplinką, kurioje veikia paslaugų teikėjas. Kiti tyrėjai, išorveiklos įgyvendinimą kontraktų pagalba laiko pradine išorveiklos įgyvendinimo stadija ir teigia, kad išorveiklos santykiai vystosi ir, per kontraktus, perauga į partnerystę. Luong, Stevens (2015) sudarė tarporganizacinių ryšių brandos, keturių pakopų modelį: kontraktas, perdavimas, palaikymas, partnerystė ir taikė jį IT paslaugose. Modelis išskiria tuo, kad apima ir klientų, ir išorveiklos teikėjų dimensijas. Jo esmė ta, kad ryšiai prasidėję kontrakto forma, vystosi ir jei dalyvių lūkesčiai patenkinti, jie virsta ilgalaikie partneryste ar įmonių tinklu.

## **Išorveiklos įgyvendinimo etapų (pasirengimo ir įgyvendinimo) modeliai**

Analizuojant modelius, nustatyti keli modeliai, kuriuose atsispindi išorveiklą skatinančių paskatų bei jų įtakos išorveiklos ryšiams užuomazgos. Gerbl.et al. (2015) modelis, sudarytas matricos principu ir taikytas verslo paslaugoms analizuoti. Jame atskleistos ne tik išorveiklos geografinės vietos (vietinė rinka, kaimyninė rinka ar tolima rinka) ir įgyvendinimo būdai (dirbant su juridiskai nesusijusiu asmeniu ar su juridiskai susijusiu). Pažymėtina, kad modelyje išskirtos, kiekvieną įgyvendinimo būdą lemiančios, paskatų grupės:

- geografinės vietos patrauklumo. Šio paskatos atspindi išorinius veiksnius, skatinančius išorveiklą, kurie susiję su kultūrine, ekonomine, teisine ir politine aplinka;
- procesinės. Procesų specifiškumas lemia tiek geografinės vietos pasirinkimą, tiek įgyvendinimo formos pasirinkimą;
- organizacinės. Šios paskatos modelyje apima du aspektus: vidinių išteklių trūkumą ir išorveiklos patirtį. Kuo didesnė įmonės patirtis įgyvendinant išorveiklą, tuo noriau ji imasi išorveiklos geografiškai tolimesnėje rinkoje.

Gerbl.et al. (2015) sudarytame modelyje, galima pastebėti kriterijus, veikiančius iš-

orveiklos pasitelkimo paskatas ir įgyvendinimo būdus. Pirmiausia, išskeldinamų paslaugų pobūdis, kuo sunkiau procesas yra apibrėžiamas, tuo sudėtingiau vertinti rezultatus ir, tuo konfidencialesnę informaciją apima. Kuo jis strategiškai svarbesnis įmonei, tuo labiau įmonės siekia tuos procesus valdyti, todėl renkasi partnerį iš kuo artimesnės geografinės erdvės ir nuosavybe pagrįstą valdymą. Antra, išteklių prieinamumas – geografinio nuotolio didėjimą lemia išteklių vietinėje rinkoje trūkumas, kuris verčia įmones siekti jas tolimesnių rinkų. Trečia, kultūrinis panašumas – kuo kultūrinė aplinka panašesnė, tuo lengviau veikla išskeldinama į tarptautinę aplinką.

Kedia ir Lahiri (2007) sudarė konceptualų tarptautinės išorveiklos paslaugų partnerystės modelį (angl. Model of International Outsourcing of Services partnership, apimančią išorveiklos pasitelkimą trijuose įmonių valdymo lygiuose (taktiniame, strateginiame, transformaciniame). Autoriai akcentavo, kad kiekviename įmonės valdymo lygyje išorveiklą skatina skirtingos paskatos, o partnerystės lygis tarp išorveiklos teikėjo ir ją pasitelkiančios įmonės, taip pat skirtingas. Buvo įrodyta, kad taktiniame įmonių valdymo lygyje išorveikla yra sąlygota kaštų mažinimo ir kokybės gerinimo paskatų, bet neskatina partnerystės. Tačiau strateginiame ir transformaciniame įmonių valdymo lygiuose partnerystės lygis auga (transformaciniame lygyje jis yra aukščiausias). Strateginiame įmonių valdymo lygyje, išorveiklą skatina konkurencinis spaudimas ir koncentracija į pagrindines paslaugas, o transformaciniame įmonių valdymo lygyje išorveiklą skatina rizikos pasidalinimo, lankstumo, verslo transformacijos paskatos. Pažymėtina, kad modelyje buvo išskirti kriterijai, kurie sutampa su Gerbl.et al. (2015) modelio kriterijais – pasitikėjimas (turi būti suprantamas, kaip paslaugos pobūdis ir jos reikšmingumas įmonės veikloje) ir kultūrinė atskirtis. Tačiau šis modelis apima ribotą skaičių išorveiklos paskatų, taip pat neišgrynintas išorveiklos geografinės vietos aspektas.

**8 lentelė. Atskirų išorveiklos proceso etapų modelių vertinimas**

| Etapas                            | Sprendimo priešastys | Modelio esmė  | Modelio privalumai  | Modelio trūkumai   | Modelis, autorius ir tyrimo sritis   |
|-----------------------------------|----------------------|---|---|--|--|
| Pasirengimas išorveiklos procesui | Kodėl?               | 4 elementai, 38 paskatos, 6 paskatų grupės: strateginiai, vadybiniai, technologiniai, ekonominiai, kokybės, funkcijų .                                      | Platus ir išsamus paskatų spektras. Padeda priimti sprendimą dėl išorveiklos vykdymo. | Grupės sudarytos remiantis literatūros analize, o ne empiriniais tyrimais. | Priežiūros paslaugų išorveiklos sprendimo veiksnų modelis (angl. Model of maintenance outsourcing decision factors), Hassanain et al. (2015), techninės priežiūros paslaugos universitetuose |
|                                   | Kodėl?               | 4 elementai, 10 paskatų, 4 laukiamų naudų grupės susijusios: su kaštais, su pagrindinėmis veiklomis, su specializuotu resursų poreikiu ir kokybės gerinimu. | Vertina išorveiklos pasitelkimo motyvus ir jų rezultatų įtaką plėtrai.                | Ribotas ir neaiškus paskatų skaičius.                                      | Verslo paslaugų išorveiklos naudų suvokimo struktūrinis modelis (angl. Structural model of the perceived benefits of Business Process Outsourcing), Gewald (2010), verslo paslaugos bankuose |

| Etapas                            | Sprendimo priėžastys | Modelio esmė  | Modelio privalumai   | Modelio trūkumai  | Modelis, autorius ir tyrimo sritis   |
|-----------------------------------|----------------------|---|--|---|--|
| Išorveiklos proceso įgyvendinimas | Kam?                 | Išorveiklos teikėjo pasirinkimo proceso etapai: kvietimas teikti pasiūlymus, pasiūlymai iš išorveiklos teikėjų, techninis vertinimas, komercinis vertinimas, derybos, kontraktas ir teikėjo įsitraukimas. | Pateikia nuoseklią seką ir vertina pasirinkimo galimybes.  | Nedetalizuoti vertinimo kriterijai.   | Informacinių technologijų išorveiklos teikėjo pasirinkimo sprendimo procesas (angl. High-level process flow of IT-outsourcing vendor-selection decision-making) Das, Grover (2018), IT paslaugos   |
|                                   | Kaip?<br>Kur?        | Du kriterijai: vietos ir įgyvendinimo būdo (pirkti ar daryti patiems) bei 4 išorveiklos vykdymo būdai.  | Atspindi du išorveiklos ryšių aspektus: vietą ir įgyvendinimo būdą.  | Įtraukti tik baziniai elementai, kurie neatspindi kas lemia konkretaus išorveiklos įgyvendinimo būdo vykdymą. | Verslo modeliai išorveiklos paslaugų industrijoje (angl. Business models in the outsourcing and offshore services industry), Wirtz et al. (2015), bendrai paslaugų sektoriuje  |
|                                   | Kas toliau?          | Keturių pakopų modelis: kontraktas, perdavimas, palaikymas, partnerystė.  | Apima ir kliento, ir išorveiklos teikėjo pozicijas.  | Atspindi tik kontraktinių tarporganizacinių ryšių raidą.  | Ilgalaikių IT išorveiklos ryšių sėkmės daugiapakopis brandos modelis (angl. Multi- Stage Maturity Model for Long-term IT Outsourcing Relationship Success), Luong, Stevens (2015), IT paslaugos  |
|                                   | Kam?                 | Trys išorveiklos teikėjo pasirinkimo vertinimo kriterijų grupės: finansiniai rezultatai, rizikos valdymas, veiklos rezultatai ir 11 detalizuotų kriterijų.  | Išskirti detalizuoti kriterijai, kurie turi būti įvertinti renkant išorveiklos paslaugų teikėją.   | Vertintos tik vidinės išorveiklos paskatos, neatšizvelgiant į makroveiksnius.                                 | Teikėjo pasirinkimo tinklo sistema (angl. A network framework for vendor selection), Cao et al. (2012), IT paslaugos bankuose  |
| Pasirengimas + Įgyvendinimas      | Kaip? Kur? + Kodėl?  | Du kriterijai: vieta ir įgyvendinimo būdas (pirkti ar daryti patiems). 6 išorveiklos įgyvendinimo būdai. Vietos patrauklumo ir procesinės bei vidinės organizacinės paskatos.                             | Leidžia įvertinti du išorveiklos aspektus: įgyvendinimo būdą ir geografinį nuotoį. Pateiktos paskatos lemiančios kiekvieną išorveiklos būdo pasirinkimą. | Ribotas paskatų skaičius.   | Vietos atstumo ir valdymo modelio pasirinkimo verslo paslaugų išorveiklos sprendime modelis (angl. A framework for understanding location distance and governance model choice in the BPO decision), Gerbl et al. (2015), verslo paslaugos |
|                                   | Kodėl? + Kaip?       | Išorveiklą skatinančios paskatos iš teikėjo ir kliento perspektyvų. Išorveiklos lygiai. Kritinės paskatos, įtakojančios partnerystę.  | Apčiuoptos sąsajos tarp išorveiklą skatinančių paskatų ir partnerystės lygio. Apžvelgtos tiek kliento, tiek teikėjo pozicijos.                           | Ribotas paskatų skaičius. Įtrauktos tik vidinės paskatos.   | Tarptautinės paslaugų išorveiklos partnerystės modelis (angl. Model of International Outsourcing of Services partnership), Kedia, Lahiri (2007), tarptautinės paslaugos bendrai  |

Šaltinis: sudaryta autorės

Analizuojant išorveiklos proceso modelius nustatyta, kad egzistuoja ryšys tarp išorveiklą skatinančių paskatų, nes vertinamos priežastys ir paslaugos, kurioms pasitelkiama išorveikla. Be to, svarbu kokių būdu ir kur įgyvendinama išorveikla. Minėti modeliai apima atskirus išorveiklos proceso etapus ir jų dedamąsias. Hassanain et al. (2015) modelyje išryškintos paskatų grupės, leidžia numatyti platų paskatų spektrą. Kedia, Lahiri (2007) modelis parodo, kokiame įmonės valdymo lygyje pasitelkiama išorveikla. Gerbl et al. (2015) analizavo du išorveiklos įgyvendinimo būdus – bendradarbiaujant su juridiskai nesusijusiu asmeniu arba su juridiskai susijusiu asmeniu ir siejo įgyvendinimo būdų vykdymą su išorveiklą lemiančiomis paskatomis. Pažymėtina, kad išorveiklos pasirengimo ir įgyvendimo etapus veikia kriterijai: išskeldinamų paslaugų pobūdis, išteklių prieinamumas ir kultūrinis panašumas.

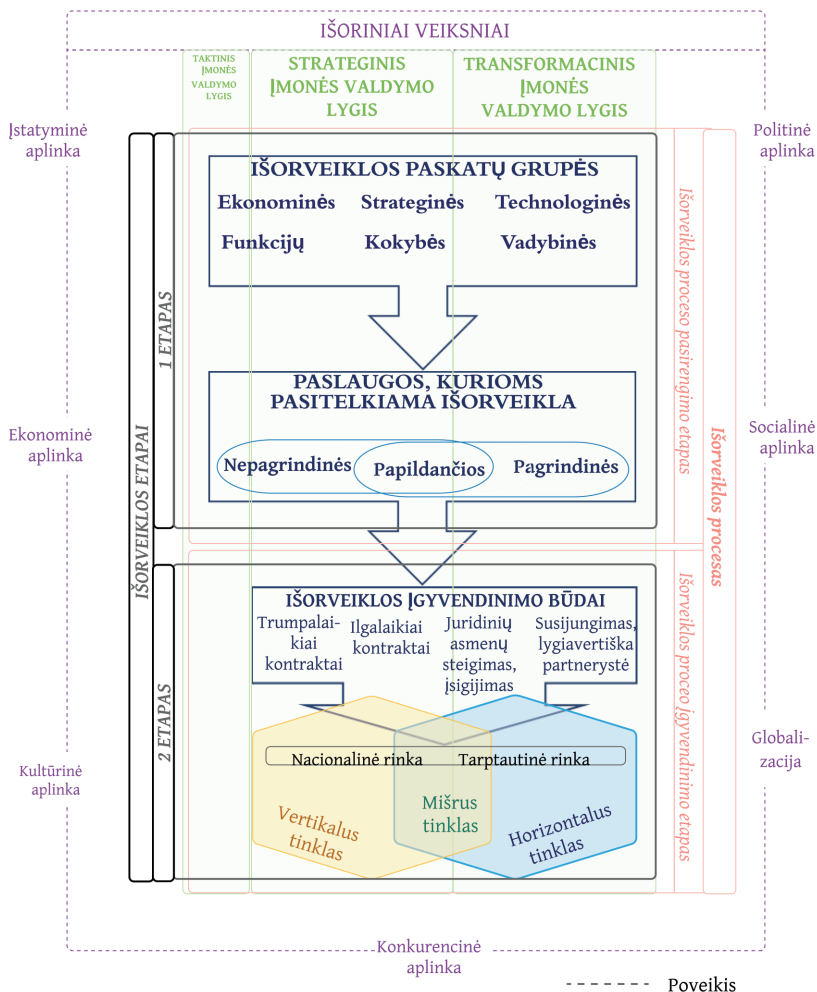
#### **1.4. Išorveiklos paskatų poveikio paslaugų įmonių tinklaveikai teorinio modelio pagrindimas**

Remiantis atlikta mokslinės literatūros ir tyrimų analize apie išorveiklą grindžiančias teorijas, ją skatinančias paskatas paslaugose ir išorveiklos proceso modelius, buvo sudarytas teorinis išorveiklos paskatų poveikio, paslaugų įmonių tinklaveikai, modelis (žr.10 pav.). Modelį sudaro elementai, kurie išsidėstę įmonės valdymo lygiuose ir išorveiklos proceso etapuose. Pirmame etape nustatomos paskatos, jų grupės ir priimamas sprendimas dėl paslaugų iškėlimo, antrame – pasirenkamas išorveiklos įgyvendinimo būdas.

Kadangi moksliniuose tyrimuose nėra vieningos nuomonės dėl paskatų, modelyje įtrauktos išorveiklos paskatų grupės, kurias pasiūlė Assaf et al. (2011) – strateginės, ekonominės, technologinės, kokybės, vadybinės ir funkcinės. Išskirtos paslaugos, kurioms pasitelkiama išorveikla, t.y. pagrindinės, nepagrindinės, papildančios. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad nepagrindinių paslaugų išskeldinimas būdingas strateginiame įmonių valdymo lygyje taikomai išorveiklai, bet gali pasireikšti ir pagrindinių ar su jomis glaudžiai susijusių paslaugų išskeldinimas, kai siekiama tik strateginių tikslų. Tačiau transformaciniame įmonių valdymo lygyje, priimamas sprendimas pasinaudoti tinklo partnerių pagalba pagrindinių ar su jomis glaudžiai susijusių, paslaugų teikimui.

Išorveiklos paskatų grupių ir išskeldinamų paslaugų pasirinkimas būdingas išorveiklos proceso pasirengimo etapui. Jame galima numatyti, kokioms paslaugoms pasitelkiama išorveikla, pagal jų specifiką pvz.: paslaugų retumas, nepakartojamumas ir pan.

Antrame modelio etape numatomi išorveiklos įgyvendinimo būdai, kuriuos sąlygoja išskeldinamų paslaugų pobūdis (pagrindinės, nepagrindinės, papildančios) ir išorveiklos paskatos skirtingame įmonių valdymo lygyje. Kontraktiniai ryšiai labiausiai tikėtini, kai išorveikla pasitelkiama strateginiame įmonių valdymo lygyje. Transformaciniame įmonių valdymo lygyje išorveikla gali būti vykdoma su juridiskai susijusiu asmeniu, ar steigiama dukterinė įmonė ar įsigijama dalis veikiančios įmonės. Pažymėtina, kad tik transformaciniame lygyje, pasitelkiant išorveiklą, stebima lygiareikšmė sąveika tarp nesusijusių juridinių asmenų, siekiančių bendrų tikslų ir teikiančių pagrindines paslaugas. Mokslinių tyrimų ankstesnė analizė parodė, kad paslaugų įmonės išorveiklą siekia pasitelkti kuo artimesnėje geografinėje vietoje įgyvendinant ją kontraktų pagalba, ko pasėkoje formuojasi vertikalūs paslaugų įmonių tinklai. Tačiau pagrindinių ar su jomis glaudžiai susijusioms paslaugoms,



10 pav. Išorveiklos paskatų poveikio paslaugų įmonių tinklo formavimuisi teorinis modelis

Šaltinis: sudaryta autorės

taikomi įgyvendinimo būdai, kurie formuoja horizontalius paslaugų įmonių tinklus, išsidėsčiusius tiek nacionalinėse, tiek tarptautinėse rinkose.

Teorinėje dalyje buvo nustatyta, kad taktiniame įmonių valdymo lygyje taikoma išorveikla neskatina tinklinių santykių, tačiau išorveiklos proceso įgyvendinimo etape poveikį daro išteklių prieinamumas ir kultūrinis panašumas. Abu išorveiklos proceso etapus veikia išoriniai aplinkos veiksniai.

## Disertacijos pirmojo skyriaus apibendrinimas

Apjungiant Lietuvos mokslininkų tyrimus ir termino atitinkančio angl. outsourcing įvairovę disertaciniame darbe pasiūlytas terminas – išorveikla. Mokslinės literatūros studijos atskleidė, kad išorveikla kelia įvairiapusiškas diskusijas: ją analizuoja skirtingų mokslo krypčių (vadybos, ekonomikos, sociologijos) atstovai, bet nesutariama dėl reiškinio kilmės ištakų (gamyboje ar paslaugose) ir apibrėžties. Mokslinės literatūros pagrindu nustatyta, kad paslaugų teikimo tyrimams užsienyje pagrįsti, taikomas platus mokslinių teorijų spektras. Išorveiklos pobūdis teikiant paslaugas skiriasi priklausomai nuo įmonių valdymo lygiuose priimamų sprendimų: taktinio, strateginio, transformacinio.

Disertacijos pirmajame skyriuje atskleista, kad priėmus sprendimą pasitelkti išorveiklą strateginiame ir transformaciniame įmonių valdymo lygiuose, ypatingą reikšmę įgauna paslaugų teikėjų paieška ir įmonių jungimasis į tinklus.

Siekiant atskleisti išorveiklą skatinančias paskatas paslaugų įmonėse, buvo pastebėti skirtumai tarp paslaugų, kurias teikia viešuosius poreikius tenkinančios įmonės ir pelno siekiančios įmonės. Atsižvelgiant į reikšmingiausias išorveiklą skatinančias paskatas (strategines ir technologines) pelno siekiančiose paslaugų įmonėse, nustatytas jų polinkis veikti įmonių tinkluose.

Mokslinių tyrimų analizė išryškino, kad strateginiame paslaugų įmonių valdymo lygyje išorveiklos sąlygoti tinkliniai santykiai yra skatinami strateginių motyvų, tokių, kaip specializacija, konkurencinis pranašumas ir pan. Tam paslaugų įmonės atskiria nepagrindines paslaugas ir pasinaudodamos ryšiais su partneriais, sudaro kontraktus, kurių pagrindu išskeldina paslaugas išorveiklos teikėjams. Jei paslaugos labiau reikšmingos įmonei, jos išskeldinamos steigiant ar įsigyjant juridškai susijusį asmenį. Taip restruktūrizacijos pagrindu formuojasi tinklai. Pažymėtina, kad transformaciniame įmonių valdymo lygyje, išorveikla pagrįsta inovacijų ir verslo pertvarkymo siekiu. Todėl nepriklausomos, savarankiškos įmonės jungiasi siekdamos bendrų tikslų, dalinasi ištekliais ir išskeldina pagrindines paslaugas, taip sukuriant jungimosi principu pagrįstus įmonių tinklus.



## 2. IŠORVEIKLOS PASLAUGŲ ĮMONĖSE TYRIMŲ METODOLOGIJA

Siekiant nustatyti išorveiklos poveikį paslaugų įmonių tinklų formavimuisi, būtina pateikti tyrimų metodologiją ir numatyti metodus, kurie padės atskleisti išorveiklos poveikį paslaugų įmonėms. Todėl šioje disertacijos dalyje yra analizuojami moksliniai tyrimai ir statistiniai rodikliai, susiję su išorveikla, jos tarporganizaciniais ryšiais bei vertinamos tyrimuose taikytos metodikos ir instrumentai. Įvertinus ankstesnių tyrimų kryptis, sudaroma išorveiklos poveikio paslaugų įmonių tinklaveikai empirinio tyrimo loginė struktūra, pateikiamas tyrimo tikslas ir uždaviniai, pagrindžiami disertacijoje naudojami tyrimo metodai bei duomenų rinkimo instrumentai, nustatoma tyrimo imtis ir tiriamieji.

### 2.1. Paslaugų išorveiklos mokslinių tyrimų kryptys

Mokslinių ir praktinių tyrimų paieška atskleidė, kad vienas iš vertingų tyrimų, pagal Eurostat užsakymą, buvo atliktas 2001-2006 m. ir 2009-2011 m. laikotarpiais. Tyrimų metu buvo renkama įvairi statistinė informacija, susijusi su išorveikla įvairiose šalyse. Tyrime naudotas instrumentas – uždaras klausimynas, su iš anksto sudarytomis atsakymų alternatyvomis, kuris buvo siunčiamas įvairioms Europos šalių įmonėms. Pagal pateiktus tyrimo rezultatus, galima sudaryti tyrimo sritis (žr. 9 lent.).

**9 lentelė.** Eurostat tyrimo sritys ir rezultatai

| Klausimų sritys                           | Rezultatai  |
|---|---|
| Iškeldinamų paslaugų reikšmingumas įmonei | Eurostat 2001-2006m. – pagrindinės; nepagrindinės.<br>Eurostat 2009-2011m. – pagrindinės; nepagrindinės.  |
| Iškeldinamos paslaugos                    | Eurostat 2001-2006m. – paskirstymas ir logistika; marketingas, pardavimų ir popardavimų paslaugos, įskaitant skambučių centrus; informacijos ir komunikacijos technologijos; administravimo ir vadybos funkcijos; inžinerija ir susijusios veiklos; kūrimas ir vystymas; kitos.<br>Eurostat 2009-2011m. – verslo paslaugos.   |
| Išorveiklos įgyvendinimo būdas            | Eurostat 2001-2006m. – esama dukterinė įmonė; nauja dukterinė įmonė; jungtinė įmonė; užsienio partneris.<br>Eurostat 2009-2011m. – netirta.   |
| Išorveiklos motyvai                       | Eurostat 2001-2006m. – Su darbuotojais susijusių kaštų mažinimas; kitų kaštų mažinimas; augimo strategija; naujų rinkų prieinamumas; sekimas klientų/konkurentų elgesiu; produktų kokybės gerinimas; strateginis vadovų sprendimas; koncentracija į pagrindines veiklas; specifinių žinių; technologijų pasiekimas; mokesčiai ar kiti finansiniai motyvai; pagerinti logistiką, pagerinti konkurencingumą, darbuotojų trūkumas, mažiau įmones reguliuojanti aplinka.<br>Eurostat 2009-2011m. – netirta. |

| Klausimų sritys              | Rezultatai   |
|------------------------------|--|
| Išorveiklos geografinė vieta | Eurostat 2001-2006m. – Kinija; Indija; kitos EU šalys; kitos; EU 27; JAV ir Kanada.<br>Eurostat 2009-2011m. Kinija; Indija; kitos EU šalys; JAV ir Kanada; Rusija; Brazilija; kitos Azijos šalys; likęs pasaulis; EU 15; EU12. |

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Eurostat 2001-2006m. ir 2009-2011m. tyrimais

9 lentelėje pateikiamos klausimyno sritys aktualios disertacijos tematikai. Iš tyrimo rezultatų matosi, kokios išorveiklą skatinančios paskatos buvo įtrauktos į klausimyną bei kokie išorveiklos įgyvendinimo būdai ir jų geografinės lokacijos buvo nustatytos.

Pagal 2009-2011 metų Eurostat tyrimo duomenis, nustatyta, kad į tyrimą buvo įtraukta ir Lietuva, tad siekiant įsigilinti į tyrimo metodiką ir rezultatus, buvo susisiekiama su Lietuvos statistikos departamentu. Paašikėjo, kad duomenys susiję su išorveikla, surinkti Lietuvos įmonių tarpe, niekur oficialiai nepublikuojami ir nepateikiami. Pasitikslinus nustatyta, kad Lietuvos Statistikos departamento išorveiklos tyrimo metodika taikoma tik pramonės sektoriuje, todėl šiam disertaciniam darbui neaktuali.

Pažymėtina, kad buvo vienas plataus masto, mokslininkų vykdytas 2004-2012m. ilgametis tyrimas – ORN (angl. Offshoring research network), įvairiapusiškai apėmęs aspektus, susijusius su išorveikla. ORN – tai tarptautinis mokslininkų ir praktikų tinklas, tiriantis išorveiklos fenomeną. Šio tyrimo vykdytojai buvo Duke universiteto (JAV) profesorius A. Y. Lewin, prie kurio palaipsniui prisijungė mokslininkai iš Vokietijos (WHU), Ispanijos (IESE), Didžiosios Britanijos (Manchester Business School), Danijos (Copenhagen Business School), Olandijos (Rotterdam School of Management), Belgijos (Solvay Brussels School), Prancūzijos (EMLYON Business School), Pietų Korėjos (Kyung Hee University), Japonijos (University of Tokyo), Australijos (Newcastle Business School; University of Western Sydney, Centre for Industry and Innovation Studies). Pirmasis tyrimas buvo atliktas 2004 metais, o vėlesnių tyrimų duomenys aptinkami iki 2012 metų. Buvo vykdomi kasmetiniai išorveiklos tyrimai, kurių metu įvairiose šalyse buvo renkami duomenys, pateikiant struktūruotą klausimyną įmonėms elektroninėje erdvėje.

Siekiant įsigilinti į tyrėjų taikytą tyrimo metodiką, buvo kreiptasi į tyrėjus, publikavusius tyrimo rezultatus. Atsakymo sulaukta iš prof. A.Y. Lewin (DUK universitetas), kuris paašikino, kad negali suteikti papildomos informacijos, nes laikomasi universitetų konsorciumo susitarimo, jog skleisti su tyrimu susijusią informaciją, be visų konsorciumo narių pritarimo, negalima. Tuo pačiu, prof. Lewin atkreipė dėmesį, kad dėl išorveiklos reiškinio plėtos ir vystymosi naujomis kryptimis, naudota metodika nepasiteisino, todėl imta koncentruotis ties konkrečiomis išorveiklos sritimis.

Pasinaudojant, ORN tyrimo rezultatais pristatytais mokslinėse publikacijose (Lewin, Peeters, 2006, Manning et al., 2008, Lewin et al., 2011, Massini, Perm-Ajcharyawong, Lewin, 2010, Hutzschenreuter et al., 2011, Roza, Van de Bosch, Volberda, 2011, Lewin, Volberda, 2011, Caniato et al., 2015), buvo gilintasi į tyrimo metodikas. Ispanijos IESE universiteto, dalyvavusio tyrimų programoje, parengtoje išorveiklos studijoje buvo rezultatai, kurių turinys leidžia spręsti, kokie duomenys buvo renkami. Tyrime atlikta lyginamoji

analizė apie išorveiklos paskatas ir įgyvendinimo vietą, išorveiklos įgyvendinimo būdus, funkcijų perdavimą išorveiklos teikėjui, rizikų atskleidimą bei teigiamus padarinius įmonei. Pastebėta, kad rezultatai pateikiami neatskiriant duomenų apie gamybos ir paslaugų įmones. Tyrimų sritys buvo suformuotos remiantis Ispanijos IESE universiteto studija.

### 10 lentelė. ORN tyrimo sritys ir rezultatai

| Tyrimo sritis                               | Rezultatai   |
|---|--|
| Įmonės dydis (pagal darb. sk.)              | Maža 0-500, vidutinė 500-20000, didelė > 20000   |
| Iškeldinamos paslaugos                      | Pavienės įmonių veiklos arba procesai  |
| Iškeldinamos funkcijos                      | Įvardintos administracinės (personalo valdymo, teisinės, finansinės), skambučių/klientų aptarnavimo, IT, analitinės/žinių, marketingo ir pardavimų, programinės įrangos kūrimo, pirkimų, produktų kūrimo veiklos.  |
| Labiausiai išorveiklą skatinančios paskatos | Efektyvumo didinimas per verslo procesų pertvarkymą, su darbuotojais susijusių kaštų mažinimas, kitų kaštų mažinimas, įmonių augimo strategija, užsienio kvalifikuotų specialistų poreikis, kvalifikuotų specialistų trūkumas, aptarnavimo lygio pagerinimo siekis, konkurencinis spaudimas, tai priimtas reiškinys šakoje, naujų rinkų prieinamumas, dalis globalinės strategijos, greičio rinkoje didėjimas, vietos teikiamos naudos išnaudojimas, organizacijos lankstumo didinimas, stiprinimas inovacinių pajėgumų. |
| Mažiausiai išorveiklą skatinančios paskatos | Efektyvumo didinimas per verslo procesų pertvarkymą, su darbuotojais susijusių kaštų mažinimas, kitų kaštų mažinimas, augimo strategija, užsienio kvalifikuotų specialistų poreikis, kvalifikuotų specialistų trūkumas, aptarnavimo lygio pagerinimo siekis, konkurencinis spaudimas, tai priimtas reiškinys šakoje, naujų rinkų prieinamumas, dalis globalinės strategijos, greičio rinkoje didėjimas, vietos teikiamos naudos išnaudojimas, organizacijos lankstumo didinimas, stiprinimas inovacinių pajėgumų.        |
| Išorveiklos geografinė vieta                | Vakarų Europa, Rytų Europa, Šiaurės Amerika, Pietų Amerika, Afrika, Azija, Indija.   |
| Išorveiklos įgyvendinimo būdas              | Dukterinė įmonė, juridiskai nesusijęs asmuo užsienyje, vietinės rinkos nesusijęs asmuo, jungtinė įmonė, kita.  |

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis IESE universiteto studija „Offshoring in Spain in 2011“

Mokslininkai plačiai diskutavo dėl išorveiklos proceso vertinimo galimybių. Sturgeon et al. (2006), Kenney et al. (2009), Massini, Miozo (2010) akcentavo informacijos, susijusios su išorveikla, stoką. Amity, Wei (2005), Rajan, Srivastava (2006), Vivek et al. (2009), Gerbl M. et. al. (2009), Tate et al. (2009) nuomone, informacijos ir tyrimų, susijusių su išorveikla, trūkumas ypač matomas paslaugų sektoriuje. Neaptiktas nei vienas tyrimas, kuris analizuotų išorveiklos paskatų ryšį su įmonių tinklaveika. Nagrinėjant užsienio studijas, nustatyta, kad dominuoja išorveiklos fragmentiškumas, iliustruojantis tik atskiras paslaugas. Gilinantis pastebėta, kad autoriai dažniausiai taikė kokybinius tyrimo metodus. Espino-Rodriguez, Ramirez-Fierro (2017), Suweero, Moungni, Charoenngam (2017), Gbadegesin, Babatunde (2015), Ikediashi, Okwuashi (2015), Borodako et al. (2015), Yildiz,

Damire (2014), Baytok et al. (2013), Sani A. et al. (2013), Lamminaki (2011), Jain, Natarjan (2011), Assaf et al. (2011), Wan, Yen-Lun Su (2010), Smuts et al. (2010), Gewald, Dibbern (2009), Lam, Han (2005) mokslinės literatūros pagrindu, nustatė išorveiklą sąlygojančias paskatas arba sudarė jų grupes. Paskatos buvo susistemintos struktūruotose anketose ir pateiktos ekspertams, t.y. paslaugų įmonių vadovams ar sprendimo galią turintiems asmenims, kurie pagal Likert skalę, vertino pateiktų paskatų reikšmingumą. Tyrėjai, uždaroje anketose, galėjo pasirinkti iš anksto parengtų paskatų alternatyvas, kurios pagrįstos literatūros analize bei neatskyrė gamybos ir paslaugų sektoriaus. Tikslesnė yra Wan, Yen-Lun Su (2010) metodika, kai ekspertų buvo prašyta ne tik įvertinti pateiktas paskatas, bet nurodyti ir įvertinti savo alternatyvas, jei pateiktosios neatspindi jų įmonės situacijos. Todėl galima teigti, kad gauta informacija nebuvo visiškai objektyvi.

Lietuvoje 2008 metais Bartkus, Raipa, Liepė atliko tyrimą, kurio metu išryškintos prielaidos išorveiklai diegti viešojo sektoriaus įmonėse. Buvo panaudota anketinė apklausa ir tiriamos medicininės priežiūros ir gydymo įstaigos, vidurinio lavinimo mokyklos, socialinės rūpybos įmonės ir kt. Remiantis apklausos rezultatais buvo išsiaiškinti įdarbinimo agentūros, laikino darbuotojo ir jį samdančios įmonės tikslai, nustatyti būdai bei priemonės, kurios sąlygotų tikslų įgyvendinimą ir taip didintų darbuotojų nuomos perspektyvas, valdant žmogiškuosius išteklius.

Bartkus ir Mickaitis 2009 m. atliko tyrimą, kuriuo siekė nustatyti ir įvertinti išorinių išteklių, tokių, kaip apsaugos, programinės įrangos priežiūra, programavimas, personalo vadyba, finansų ir apskaitos paslaugos bei kitos nuomos taikymo galimybės Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse, gerinant jų veiklą. Tyrimas atskleidė, kad dauguma įmonių abejoja, jog išorveikla išspręs jų problemas ir pagerins įmonės veiklos efektyvumą. Tačiau nemaža dalis smulkaus verslo įmonių, apie išorinių išteklių nuomą, nebuvo girdėjusios. Pagrindinė to priežastis – informacijos trūkumas apie tokios nuomos panaudojimo galimybes.

Vasiliauskienės (2009m.) disertacijoje remtasi ekonominiu požiūriu ir analizuoti sandorio kaštai išorveiklos procesuose, išskirtos svarbios išorinės ir vidinės aplinkos paskatos, jų poveikis formuojant išorveiklos kontraktus. Siekiant nustatyti svarbiausias naudojimosi išorveiklos kontraktais sąlygojančias paskatas, buvo taikytas ekspertinio vertinimo metodas ir nustatyta didelė ekspertų nuomonių variacija.

Bakanauskienė ir Brasaitė (2011), analizavo Lietuvos įmonių galimybes atlikti personalo valdymo funkciją ar jos atskiras veiklas ne įmonėje, o taikant visišką arba dalinį funkcijos išskeldinimą. Tyrimui reikalingi duomenys, buvo analizuojami pagal personalo valdymo paslaugų teikėjų internetinėse svetainėse pateiktus pirminius duomenis, atsižvelgiant į patirtį ir darbuotojų kompetenciją. Tyrimo metu nustatyta, kad Lietuvoje ribotos visiško personalo valdymo funkcijos išskeldinimo galimybės, nes tuo metu tik penkios įmonės pačios siūlė tai atlikti.

2013 m. tyrimą atliko Sekliuckienė ir Meiliūtė, taikydamos atvejo studijos metodą, kurio tikslas buvo atskleisti paskatas, skatinančias ilgalaikių santykių palaikymą tarp kliento ir išorveiklos teikėjo paslaugų įmonėse. Nustatytos paskatos, darančios įtaką ilgalaikiams santykiams tarp išorveiklos teikėjo ir jo kliento: geriausias pasiūlymas rinkoje, ankstesnių partnerystė patirtis, reputacija ir klientų atsiliepimai, poreikių patenkinimas, paslaugų

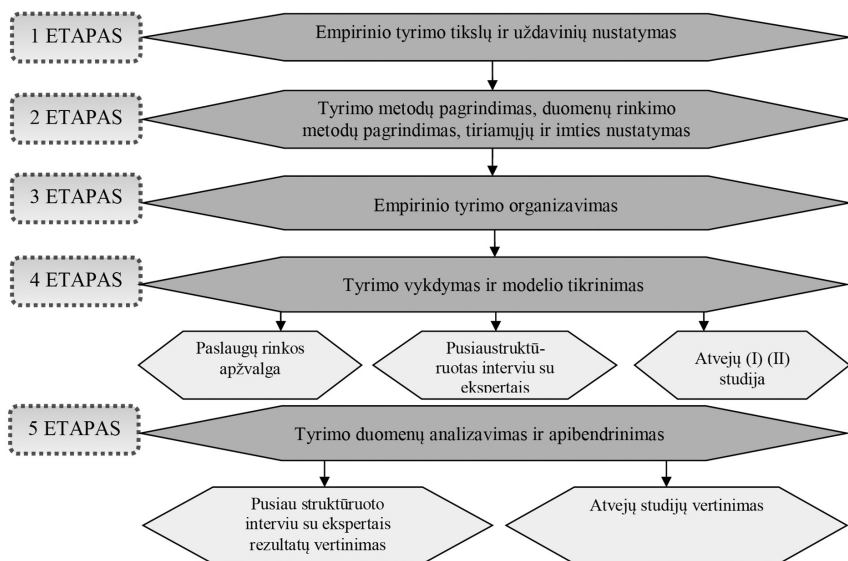
kokybė ir finansiniai aspektai. Taip pat buvo nustatytos paskatos, skatinančios naudotis išorveikla iš kliento pusės – finansinė nauda, paslaugų kokybė ir greitis, padidėjusi koncentracija į pagrindines veiklas ir rizikos pasidalinimas.

Lietuvoje atlikti tyrimai rodo, kad auga susidomėjimas išorveikla bei jos įgyvendinimo būdais grįstais partneryste ir privačiame, ir viešajame sektoriuje.

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad siekiant įvertinti paskatas, sąlygojančias išorveiklos plėtrą, dažniausiai taikomas ekspertų nuomonės vertinimas, pateikiant jiems uždarus klausimynus su iš anksto pateiktomis atsakymo alternatyvomis. Pažymėtina, kad vykdyti išorveiklą skatinančių priežasčių tyrimai, buvo grįsti paskatomis, išskirtomis neatskiriant gamybos nuo paslaugų sektoriaus.

## 2.2. Išorveiklos paskatų poveikio paslaugų įmonėse empirinio tyrimo metodika

Mokslinėje tyrimų metodologijos literatūroje (Yang, Miller, 2008, Bailey, 2007) akcentuojama, kad siekiant tiriamą reiškinį atskleisti visapusiškai, suformuotų modelių tikrinimas gali apimti skirtingo pobūdžio eksperimentinius tyrimus, kurių įgyvendinimas apima tam tikrus etapus. Disertacijos empirinio tyrimo etapų seka pateikta 11 paveiksle.



11 pav. Empirinio tyrimo loginė schema

**Empirinio tyrimo tikslas** – įvertinti paslaugų sektoriaus pokyčius siejant su išorveiklos paskatų išskyrimu ir jų poveikio reikšmingumu paslaugų įmonių veiklai tinkluose.

### ***Empirinio tyrimo uždaviniai:***

1. Išanalizuoti paslaugų sektoriaus pokyčius 2010–2019 m., ES ir Lietuvoje;
2. Pateikti kokybinio tyrimo metodiką ir atlikti pusiau struktūruotą ekspertų interviu ir nustatyti išorveiklos paskatas, jų reikšmingumą bei įgyvendinimo būdus paslaugų įmonėse, visose paslaugų grupėse;
3. Įvertinti teorinio modelio tinkamumą skirtingoms paslaugoms ir atlikti dviejų paslaugų įmonių atvejų vertinimą, adaptuojant modelį.

***Tyrimo metodų pagrindimas.*** Išorveikla yra sudėtingas procesas, vis dažniau taikomas paslaugų įmonių veikloje. Siekiant nustatyti išorveiklos pasitelkimo priežastis, tikslinga naudoti kokybinius tyrimo metodus, nes paslaugos evoliuciuonuoja, paveiktos išorinės aplinkos. Kaip teigė Žydzūnaitė, Sabaliauskas (2017), kokybinio tyrimo metodai taikomi tuomet, kai tyrimo tema yra mažai išnagrinėta ir jie nepradedami nuo hipotezių formulavimo. Atliekant tokį tyrimą, atskleidžiamos konstruktyvūs, kuriuos sudėtinga nagrinėti kiekybiškai, prasmės ir interpretacijos. Kokybinio tyrimo metu gautų duomenų apdorojimą dauguma tyrėjų suvokia kaip susikoncentravimą į realybės, kurioje yra tiriamasis objektas, aprašymą ir suvokimą, tai yra, tų aspektų, kurių nėra galimybės nustatyti kiekybinio tyrimo metu, identifikavimą (van Thiel, 2014).

Kokybinis metodas yra multimetodas, kuris apima interpretacinį, natūralistinį požiūrį į tiriamąją subjektą žmonių suvokiamais terminais (Luobikienė, 2010). Anot Žydzūnaitės, Sabaliausko (2017) ir Maxwell (2004), kokybinio tyrimo rezultatai įgalina atskleisti priežastinius ryšius, padeda lokaliai ir kontekstualiai suprasti priežasties ir pasekmės procesus, parodydami, kaip vieni įvykiai veikia kitus. Dėl šių kokybinio tyrimo metodo savybių, jis įgalina atskleisti paslaugų įmonių išorveiklą ir išanalizuoti paskatas bei jų ryšius su paslaugų įmonių tinklaveika.

Metodo pranašumas yra „gylis“ ir mokslininkams jis dažniausiai asocijuojasi su tokiais duomenų rinkimo būdais, kaip nestruktūruotas interviu su tiriamaisiais, etnografinis stebėjimas ar fokusuotas grupinis interviu (Norkus, Morkevičius, 2011). Siekiant atskleisti išorveiklą skatinančias paskatas ir tinklinių ryšių tarp įmonių ypatumus, kiekvienoje PPO paslaugų grupėje, atliekamas tyrimas, kuriame naudotas pusiau struktūruotas interviu su ekspertais ir atvejų studijų vertinimas.

***Pusiau struktūruotas interviu.*** Pasak Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016), interviu puikiai atliepia kokybinės metodologijos prielaidas, leidžia tyrėjui įsigilinti į tyrimo dalyvių perspektyvas, surinkti gausius, detales ir unikalius niuansus, apčiuopiančius duomenis. Interviu, kaip kokybinių duomenų rinkimo metodo, taikymas grindžiamas prielaida, kad prasminga žinoti informantų požiūrius, vertinimus ir nuomones (Rupšienė, 2007, cituojant Frechtling, Sharp, 1997). Tidikis (2003), kaip vieną iš interviu metodo privalumų nurodė interviu tyrėjo galimybę aiškinti respondentui vieno ar kito klausimo ar atsakymo varianto prasmę. Ši interviu metodo savybė itin aktuali tiriant aspektus, susijusius su išorveikla, kadangi lietuvių kalboje nėra vieningo ir nusistovėjusio išorveiklos termino, tai gali sąlygoti riziką, kad respondentai netiksliai supras interviu temą. Todėl siekiant nenuklysti nuo tyrimo tikslo, gali kilti poreikis paaiškinti tyrimo objektą ir jo savybes, o interviu metodas suteikia tokių patikslinimų galimybę. Kitas interviu metodo privalumas, kurį akcentavo Tidikis (2003), yra tai, jog į atvirus klausimus galima gauti išsamius atsakymus bei pateikti

papildomus klausimus. Kadangi išorveikla sąlygoja paslaugų teikimo pokyčius, o interviu metu respondentai gali atskleisti savo žinias ir patirtį apie tiriamą problemą, buvo pasinaudota galimybe, pateikti papildomus klausimus.

Rupšienė (2007) nurodė, kad iš anksto numatyti keli interviu klausimai jį labiau susistemina, interviu būna išsamesnis. Remiantis šia prielaida, bet išlaikant galimybę surinkti atvirus atsakymus, empiriniame tyrime pasirinktas atlikti pusiau struktūruotas ekspertų interviu, o interviu klausimai ir jų tikslai pateikiami 11 lentelėje.

**11 lentelė. Interviu klausimai ir jų pagrindimas**

| Proceso etapas | Interviu klausimas  | Tikslas  |   |
|----------------|---|--|---|
| 1              | Kokios paskatos lemia išorveiklos pasitelkimą kiekvienai Jūsų išvardintai veiklai, kuriai pasitelkiate ją?  | Padės nustatyti išorveiklos pasitelkimą lemiančias paskatas, pagal veiklos pobūdį.                 | Priskirti paskatas modelyje pateiktoms paskatų grupėms. Palyginti paskatų reikšmingumą visose paslaugų grupėse. Patikrinti, kokios paskatų grupės reikšmingiausios atskirose paslaugose |
|                | Įvertinkite, kiekvienos paskatos, lėmusios sprendimą pasitelkti išorveiklą, reikšmingumą, priimant šį sprendimą (5 – labai svarbi paskata, 1 – labai nereikšminga paskata). | Padės nustatyti išorveiklą skatinančių paskatų reikšmingumą.                                       |   |
|                | Įvardinkite, kokioms paslaugoms savo organizacijoje pasitelkiate išorveiklą?  | Padės nustatyti, kokioms paslaugoms: pagrindinėms, nepagrindinėms respondentai naudojo išorveiklą. | Atskleisti į kokių paslaugų teikimą įmonė orientuojasi ir padės nustatyti tinklo struktūrą.   |
| 2              | Kurioje šalyje įsikūręs išorveiklos paslaugų teikėjas? (Lietuvoje, kaimyninėje šalyje, tolimoje šalyje).  | Padės nustatyti išorveiklos vietą ir veiklos mastą.  |   |
|                | Kokių būdu įgyvendinama išorveikla? (trumpalaikiai, ilgalaikiai kontraktai, steigiami dukterinė, susijungiami su kita įmone ir pan.)  | Padės nustatyti išorveiklos įgyvendinimo būdą ir įmonės struktūrą.                                 |   |

Interviu su ekspertais tai interviu, kurio tyrimo dalyvis yra ekspertas – tam tikros srities profesionalas, žinovas, turintis išskirtinių (specifinių) žinių ir patirties savo srityje. Tyrėjus domina ne jo, kaip žmogaus, asmenybė ar asmeninė biografija, o konkrečios srities žinios, kurių jis turi kaip tam tikrų funkcijų atlikėjas ir dėl šių savybių yra tam tikros srities ekspertas ar jam priskirtas eksperto statusas (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016, Flick. 2014, Littig, Pochhacker, 2014). Ekspertų statuso ir laiko ribos pasunkina jų pasiekiamumą tyrėjams (Littig, Pochhacker, 2014). Todėl empirinio tyrimo interviu sudaro minimalus klausimų skaičius. Klausimai sudaryti taip, kad ekspertas, turintis ribotą laiką, atsakymams pateikti užtruktų kuo mažiau, tačiau būtų surinkta visa reikiama informacija. Tuo pačiu paliekama galimybė pasisakyti plačiau tiems ekspertams, kurie gali skirti daugiau laiko.



*Tyrimo imtis ir ekspertų atranka.* Dėl išvadų generalizavimo savitumo kokybiniame tyrime neverta siekti tikimybinės, atsitiktinai sudarytos imties, bet priešingai – reikia pasirinkti tokius atvejus, kurie yra informatyvūs tiriamuoju požiūriu (Rupšienė 2007). Remiantis Žydžiūnaite, Sabaliausku (2017), Gaižauskaite, Valavičiene (2016), Rupšiene (2007) ir kt. būtent tikslinė atranka įgalina tyrėją, iš tyrimo dalyvių gauti daugiausia naujų specifinių žinių ir informacijos, susijusios su nagrinėjama tema, todėl disertacijos *empiriniame tyrime taikoma tikslinė atranka*.

Svarbu išspręsti imties dydžio klausimą, užtikrinant tyrimo rezultatų patikimumą, o optimalių respondentų skaičių reikia parinkti, atsižvelgiant į tyrimo apimtį, iškeltus klausimus, tyrimo dalyvių atrankos strategiją, taip pat į tai, ar atrinktų informantų broožai homogeniški (Žydžiūnaite, Sabaliauskas, 2017). Kokybiniuose tyrimuose nėra aiškių imties dydžio nustatymo taisyklių (Rupšienė 2007), tačiau yra įrodyta (Libby, Blashfield, 1978), kad, agreguotų vertinimų modeliuose su vienodais svoriais nedidelės ekspertų grupės sprendimų ir vertinimų tikslumas nenusileidžia didelės ekspertų grupės sprendimų ir vertinimų tikslumui. Trijų ekspertų grupės vertinimų tikslumas kartais žymiai pranoksta vieno ar dviejų ekspertų vertinimo tikslumą. Toliau, didinant ekspertų grupę, gautų įverčių tikslumas šiek tiek didėja ir didžiausias tampa 5-9 ekspertų grupėje.

Pagal Augustinaitį ir kt. (2009), siekiant išlaikyti ekspertinio vertinimo tikslumą ir patikimumą, į ekspertų grupę rekomenduojama įtraukti ne mažiau kaip 5 ekspertus. Sunku (ir nebūtina) surinkti didesnę grupę aukščiausios kvalifikacijos ekspertų, tad atsižvelgiant į mokslininkų rekomendacijas minimaliam ekspertų skaičiui, empiriniame tyrime buvo apklausti 6 ekspertai iš kiekvienos PPO paslaugų grupės (2 priedas), viso 11 grupių, 66 ekspertai.

Ekspertams atrinkti, taikomi kriterinis ir „sniego gniūžtės“ tiriamųjų grupės sudarymo būdai. Pirmiausia ekspertai atrenkami, pagal iš anksto numatytus kriterijus: ekspertai užima vadovaujančias pareigas (gali priimti strateginius sprendimus) paslaugų įmonėse; vadovaujančias pareigas eina ne mažiau, kaip 2 metus. Tuomet, pasitelkiant „sniego gniūžtės“ principą, tyrime jau dalyvaujančių ekspertų buvo prašoma rekomenduoti, kitus galimus ekspertus atitinkančius numatytus kriterijus. Tyrime dalyvaujantys ekspertai, veikia atitinkamose paslaugų sektoriuose įmonėse, tad tikėtina, kad žino ir daugiau tinkamų ekspertų. Taip imtis pildoma, kol surinktas numatytas ekspertų skaičius. Tyrime dalyvavusių ekspertų aprašas pateikiamas 3 priede.

Apibūdinant ekspertus ir siekiant užtikrinti jų anonimiškumą, naudojama vyriška giminė, kaip tai priimta nurodant pareigybes, mokslinius laipsnius ar kitus nuasmenintus duomenis. Atsakymai buvo įrašomi į diktofoną. Interviu vyko 2017 m. birželio – gruodžio mėnesiais, iš anksto aptarus tyrimo tikslą, susitikimo laiką ir vietą. Gauti duomenys apdorojami SPSS programa 2018m. I ketvirtį.

#### *Tyrimo duomenų analizės metodai.*

Tiesioginis bendravimas su ekspertais leidžia įsigilinti į tiriamą problemą ir įvairiais pjūviais analizuoti esamą situaciją, suteikia naujų įžvalgų. Papildant pirminį duomenų apdorojimą statistiniais metodais, taikyta *kokybinė turinio analizė*. Kaip teigė Žydžiūnaite ir Sabaliauskas (2017), kokybinės turinio analizės procedūros leidžia tyrėjui sutraukti didelės apimties informaciją, formuoti empiriniais duomenimis pagrįstas išvadas. Duomenims



analizuoti taikyta indukcinė kokybinė turinio analizė. Analizės metu parengta tyrimo ataskaita, kurioje duomenys suskirstyti į kategorijas. Žydžiūnaitės ir Sabaliausko (2017) teigimu, formuoti kategorijas yra esminis kokybinės turinio analizės bruožas, kategorija, tai teiginys, apimantis subkategorijų grupę. Tyrimo rezultatai pateikti abstrahuotų kategorijų ir su jas patvirtinančiais teiginiais, kurių kiekvienas pažymėtas jį pateikusio eksperto kodu (A1, A2, A3 ir pan., žr. 3 priedą).

Kadangi buvo apklausiamas gausus kiekis ekspertų ir surenkama daug duomenų, tad siekiant išryškinti dėsningumus, duomenys buvo apdorojami *statistiniaisiais metodais*, pasitelkiant SPSS programą. Paskatų reikšmingumui nustatyti, buvo skaičiuojami vidurkiai. Siekiant atskleisti ar išorveiklą skatinančių paskatų svarba statistiškai reikšmingai priklauso nuo atitinkamo parametro, pasitelktas Kruskal-Wallis neparametrinis testas, kuris tinka lyginti nenormaliai pasiskirsčiusių skaitinių kintamųjų tarp 3 ir daugiau nepriklausomų grupių. Dėl skirtingų paslaugų savybių, ekspertų atsakymus apdoroti statistinių - matematinių metodų (tarp jų išversti paslaugų paskatų reikšmingumo vidurkių) nepakanka, todėl buvo ieškoma paslaugų įmonių, kurios teikia paslaugas kartu su partneriais (Atvejo studijos I ir II).

**Atvejo studija.** Siekiant atskleisti išorveiklą lėmusių paskatų poveikį skirtingiems jos įgyvendinimo būdams, tuo pačiu ir tinklaveikai, buvo pasitelkiamos atvejo studijos. Atvejo studija yra gana plačiai naudojama organizacijų veiklos studijose ir visose socialinių mokslų srityse (Morkevičius ir kt., 2008). Remiantis autoriais Yin (2017), Arbutavičius (2014), Baxter, Jack (2008), atvejo studija taikoma, kai ieškoma atsakymų į klausimus „kaip“ ir „kodėl“, o tyrėjas nekontroliuoja arba labai mažai kontroliuoja tiriamus įvykius. Todėl atvejo studijos metodas puikiai atliepia empirinio tyrimo tikslą ir leidžia pasigilinti į išorveiklą skatinančias paskatas, *keliant klausimą* „kodėl“ paslaugų įmonės pasitelkia išorveiklą ir „kaip“ tai įtakoja paslaugų įmonių paslaugų teikimą veikiant kartu su partneriais tinkluose.

Kokybinių tyrimų paradigma besiremiančios atvejo studijos gali būti skirstomos pagal atvejo dydį ar atliekamos atvejo studijos tikslą (Creswell, 2007), tad šiame empiriniame tyrime taikomos tikslu pagrįstos instrumentinės atvejo studijos. Instrumentinės atvejo studijos pagrindinis tyrėjo tikslas – tirti tam tikrą platesnę problemą, atvejis čia parenkamas kaip iliustruojantis problemas raišką (Morkevičius ir kt., 2008).

*Analizės vieneto (I) pasirinkimo pagrindimas* – tyrimui atrinkta įmonė, kurios veikla pasižymi plačiu teikiamų paslaugų spektru, o įmonės struktūrą sudaro įvairūs organizaciniai dariniai. Įmonė daugiau nei 11 metų veikia turizmo ir su kelionėmis susijusių paslaugų sektoriuje, vykdo kelionių didmeninę prekybą Baltijos ir Skandinavijos šalyse. Ji patenka tarp didelių įmonių, nes turi 83 nuolatinius darbuotojus ir 98 nuomojamus darbuotojus. Įmonės veiklos partneriai išsidėstę Europos, Skandinavijos ir Azijos regionų šalyse. Įmonės veiklos pobūdis atliepia atvejo studijos metodikoje keliamus klausimus ir leidžia analizuoti išorveiklą skatinančias paskatas bei paslaugų įmonių tinklaveiką. Atvejo studija (I) – vykdyta 2019 balandžio mėnesį, Vilniaus mieste.

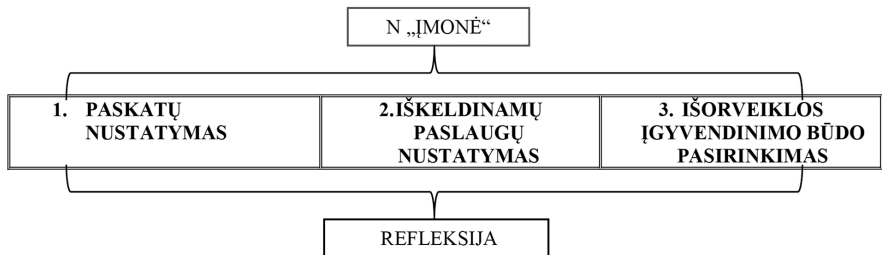
*Analizės atvejo (II) pasirinkimo pagrindimas* – tyrimui pasirinkta įmonė statanti individualius gyvenamuosius namus. Įmonė teikia statybos paslaugų paketą vadinamą „nuo projekto iki raktų“, kai paslaugos apima visą statybos procesą nuo pamatų įrengimo iki galutinės vidaus apdailos, kuomet užsakovas tiesiog atsiima raktus ir įsikelia gyventi į vi-

siškai įrengtą namą, su vidaus, lauko apdaila bei komunikacijomis. Įmonė veikia 12 metų ir priskiriama prie mažų įmonių, nes įmonėje dirba 24 darbuotojai. Įmonė teikia paslaugas Lietuvos nacionalinėje rinkoje bei naudojasi šalies ribose veikiančių paslaugų teikėjais, dalyvaudama paslaugų teikėjų tinkle. Atvejo studija (II) tirta 2019 m. gruodžio mėnesį, Panevėžio mieste.

Stake (2005) teigimu, atvejo studijoje nėra itin svarbu, kokie metodai parenkami – svarbiausia, kad jie padėtų atsakyti į tyrimo klausimus. Denzin ir Lincoln (2005) teigimu, duomenų rinkimui dažniausiai pasitelkiami interviu, stebėjimo ir dokumentų analizės metodai. Todėl buvo pasirinkta *duomenų rinkimo procedūra* – giluminis nestruktūruotas interviu su įmonės vadovu, kurio metu buvo siekiama išsiaiškinti kokioms paslaugoms ir koku būdu buvo pasitelkta išorveikla bei kokios paskatos sąlygojo konkretaus išorveiklos įgyvendinimo būdo pasirinkimą.

#### *Atvejo studijos duomenų analizės metodai*

Kaip teigia Yin R.K. (2017) atvejo studijos duomenys gali būti analizuojami taikant bet koki procedūrų derinį, pavyzdžiui, ištyrimą, kategorizavimą, lentelių sudarymą, testavimą, duomenų (skaitinių ir savytinių) kombinavimą ir pan. Disertacijoje atliktų atvejo studijų duomenų analizės schema pateikiama 12 paveiksle, kuri apima tris etapus: išorveiklos paskatų nustatymą, paslaugų, kurioms pasitelkiama išorveikla nustatymą ir išorveiklos įgyvendinimo būdo pasirinkimo nustatymą.



12 pav. Atvejo studijos analizės schema

Šaltinis: sudaryta autorės

Kadangi atvejo studijos duomenys surinkti interviu metodu, jie grupuojami į kategorijas. Išskirtos kategorijos analizuoja tirtos įmonės organizacinę struktūrą ir išorveiklos poveikį tokios struktūros susidarymui. Kiekviena kategorija analizuojama išryškinant eksperto teiginius, kurie atspindi tris subkategorijas: paslaugas, kurioms pasitelkta išorveikla, išorveiklos paskatas ir sprendimą pasitelkti atitinkamą organizacinį darinį (*eksperto teiginiai, žymimi pasviru tekstu*).

## Antrosios disertacijos dalies apibendrinimas

Empirinių tyrimų, susijusių su disertacijos tematika, paieška atskleidė, kad praktinių tyrimų, pagal visas paslaugų grupes, nėra daug. Plačiausias, ilgametis išorveiklos tyrimas,

kurį vykdė gausus tarptautinis mokslininkų konsorciumas, buvo vykdytas nuo 2004 m. ir nutrauktas 2012 m.. Remiantis straipsniais apie tyrimo duomenis, nustatyta, kad paslaugų sektoriaus pokyčių dėšningumai ir plėtros tendencijos nebuvo analizuojami. EUROSTAT taip pat duomenų apie išorveiklą paslaugų sektoriuje nepateikia. Lietuvos statistikos departamentas nekaupia duomenų, susijusių su išorveikla paslaugose. Lietuvos mokslininkai vykdė nedidelės apimties tyrimus apie išorveiklą privačiose ir viešose įmonėse, tačiau išorveiklos ir ja pagrįstos tinklaveikos paslaugų sektoriuje, aspektai nenagrinėti. Nustatyta, kad statistinių duomenų, susijusių su išorveikla nepakanka, o moksliniuose tyrimuose, dažniausiai buvo remiamasi kokybiniais tyrimais, t.y. ekspertiniu vertinimu, naudojant uždarą klausimyną. Autorės nuomone, toks klausimų pateikimas sumažina ekspertų žinių atskleidimą ir vertinimą.

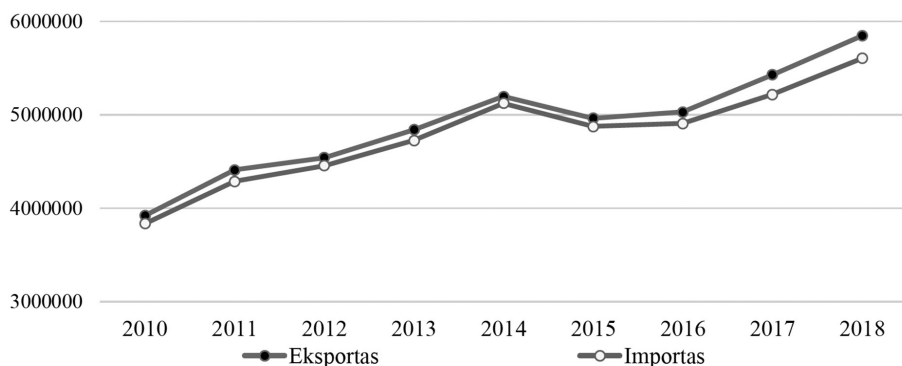
Svarbu paminėti, kad taikant tyrimo metodologiją pasirinkti ir pagrįsti tyrimo metodai, leido patikrinti teorinį modelį skirtinguose paslaugų įmonių tinkluose.

### 3. IŠORVEIKLOS POVEIKIO PASLAUGŲ ĮMONĖMS TYRIMŲ VERTINIMAS

Trečiojoje disertacijos dalyje išryškinami tarptautinės prekybos paslaugomis pokyčiai, paslaugų teikimo būdai ir išorveiklos reikšmė paslaugų sektoriui. Pateikiami tyrimų rezultatai, modeliuojant išorveiklos paskatų poveikį paslaugų teikimui skirtingose paslaugose ir įmonių tinkluose. Taip pat apibendrinami empirinio tyrimo rezultatai ir išorveiklos paskatų poveikio paslaugų įmonių tinklaveikai modelio taikymo galimybės.

#### 3.1. Paslaugų sektoriaus pokyčių vertinimas

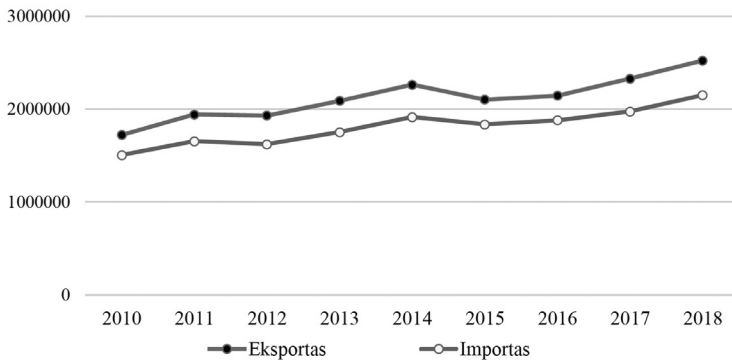
Vykdamas paslaugų mainus tarptautiniu mastu, prekyba paslaugomis reguliuojama įvairiais daugiašaliais susitarimais, o paslaugų sektorius laikomas vienu perspektyviausiu ir sparčiausiai augančiu. Paslaugų sektoriaus tendencijas atspindinčius rodiklius pateikia įvairios tarptautinės organizacijos (EBPO, PPO ir kt.). Tačiau įvairiuose šaltiniuose matomas paslaugų sektoriaus augimas (žr. 13 ir 14 pav.).



13 pav. Prekyba paslaugomis pasaulyje, mln. JAV dol.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis PPO rodikliais

Analizuojant pokyčius paslaugų sektoriuje buvo analizuojamos prekybos paslaugomis apimtys, paslaugų įmonių skaičiaus kitimas JAV ir Europos Sąjungoje. Kadangi matoma paslaugų augimo tendencija visame pasaulyje, buvo siekiama išsiaiškinti, kokios priežastys skatino jų teikimą užsienyje. Remiantis EBPO ir PPO statistiniais duomenimis (žr. 4, 5 ir 6 priedą), bendrai visose pasaulio šalyse, ir Europoje, tiek paslaugų eksportas, tiek importas (vertinant prekybos apimtį milijardais JAV dolerių) laipsniškai augo, tik 2015m. stebimas neženklus mažėjimas.



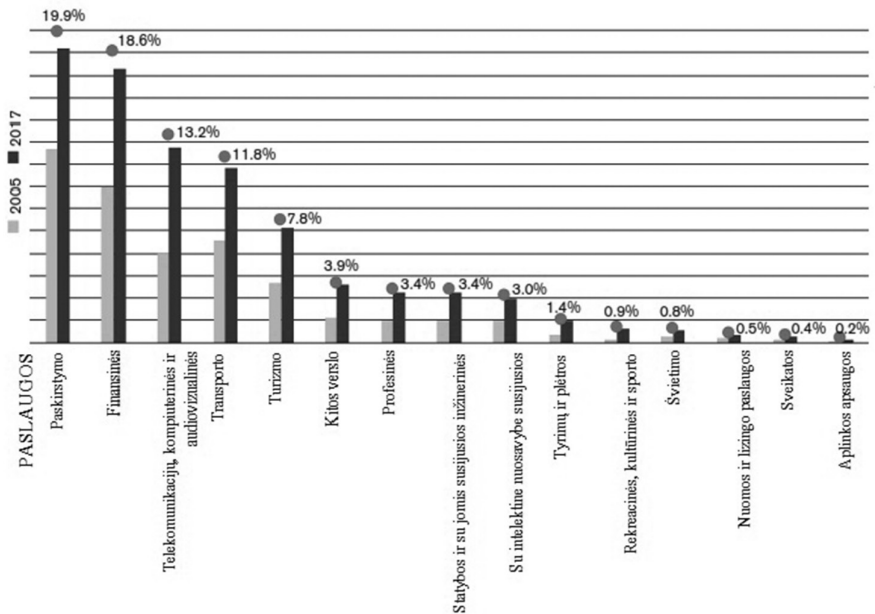
**14 pav.** Prekyba paslaugomis EU27, mln. JAV dol.  
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis PPO rodikliais

Kaip teigiama Pasaulio prekybos organizacijos parengtoje ataskaitoje „Pasaulio prekybos ataskaita 2019. Prekybos paslaugomis ateitis“ (angl. World Trade Report. The future of service trade) nuo 2005 m. iki 2017 m. prekyba paslaugomis vystėsi sparčiau nei prekyba prekėmis ir vidutiniškai per metus augo po 5,4 procento. Pagal PPO pasaulinės prekybos prognozę iki 2040 m. pasaulinė prekyba paslaugomis augs 50 procentų.

Daugiausia paslaugų eksportuojančia ir importuojančia šalimi eilę metų išlieka – JAV. Šios šalies prekybos paslaugomis eksportas 2019 m. sudarė 20,55% visame EBPO paslaugų eksporte ir 77,01% visų ES 28 šalių eksporto. Antroji, daug paslaugų eksportuojanti, šalis yra D. Britanija, jos prekybos balansas teigiamas, o skirtumas tarp importo ir eksporto 2019m. sudarė 134,6 mlrd. JAV dol. Trečioji – Vokietija, kuri 2019 m. daug paslaugų ne tik eksportavo, bet ir importavo, o prekybos balansas buvo neigiamas ir 22,9 mlrd. JAV dolerių viršijo eksportą. (žr. 5 priedą). Airijoje iki 2016 m. pabaigos paslaugų importas augo, 2016 m. Airijos prekybos paslaugomis balansas buvo -70,78 mlrd. JAV dolerių, tačiau 2017-2019 metais šis rodiklis keitėsi teigiama linkme ir 2019 m. jau tesudarė -8,1 mlrd. JAV dolerių. Svarūs pokyčiai matomi ir Olandijos prekybos paslaugomis rodikliuose. Laikotarpyje 2013-2019 m. prekybos balansas pakito nuo neigiamo (-7.33 mlrd. JAV dolerių) iki teigiamo (18,24 mlrd. JAV dolerių).

Analizuojant Eurostat duomenis nustatytas paslaugų įmonių skaičiaus augimas (žr. 4 priedą). 2017m. Europos sąjungoje veikė 27522200 paslaugų įmonės. Lyginant su kitomis šalimis, daugiausia paslaugų įmonių veikė Italijoje - 3838814, tačiau nuo 2010 m. iki 2017m. paslaugų įmonių skaičius šalyje mažėjo. Antra, pagal paslaugų įmonių skaičių, yra Prancūzija - 3750160. Remiantis paslaugų įmonių skaičiaus pokyčiais nustatyta, kad 2017 m. reikšmingai įmonių skaičius augo Airijoje (8,45%). Nevienareikšmiškai keitėsi situacija Latvijoje, kai beveik dešimtmetį laipsniškai augęs paslaugų įmonių skaičius 2017 m. sumažėjo (-2,27%). 2015 metais prekybos paslaugomis apimčių mažėjimas (žr. 13 ir 14 pav.) paveikė įmonių skaičių beveik visose ES šalyse. Tais metais matomas įmonių skaičiaus augimo tempo ar įmonių skaičiaus mažėjimas.

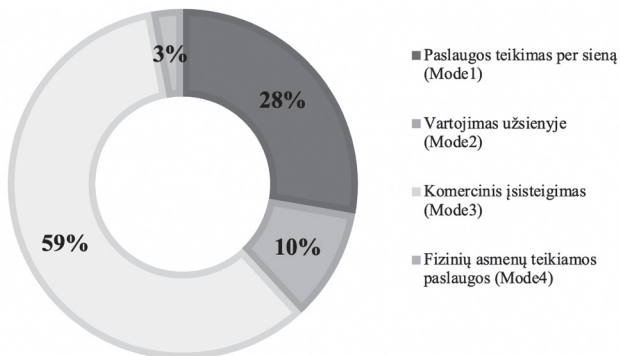
Nagrinėjant statistinius duomenis nustatyta, kad nėra vieningos paslaugų rodiklių rinkimo sistemos pasaulyje. Todėl sudėtinga lyginti situaciją atskiruose pasaulio regionuose ir šalyse bei nustatyti, kurios paslaugų grupės augo sparčiausiai, kokie paslaugų teikimo būdai skatino šį procesą. Reikšmingą informaciją pateikia „Pasaulio prekybos ataskaita 2019. Prekybos paslaugomis ateitis“. Joje pažymima, kad prekyba paskirstymo ir finansinėmis paslaugomis sudaro didžiausią dalį pasaulinėje prekyboje paslaugomis ir abi grupės užima po beveik penktadalį visos prekybos paslaugomis (žr. 15 pav.). Kitų paslaugų, tokių kaip švietimas, sveikatos ar aplinkosaugos, dalis bendroje prekyboje paslaugomis, sparčiai auga, tačiau procentinė šių paslaugų dalis, šiuo metu sudaro nereikšmingą dalį.



15 pav. Pasaulinės prekybos paslaugomis pasiskirstymas 2005-2017 m.

Šaltinis: PPO Pasaulio prekybos ataskaita 2019

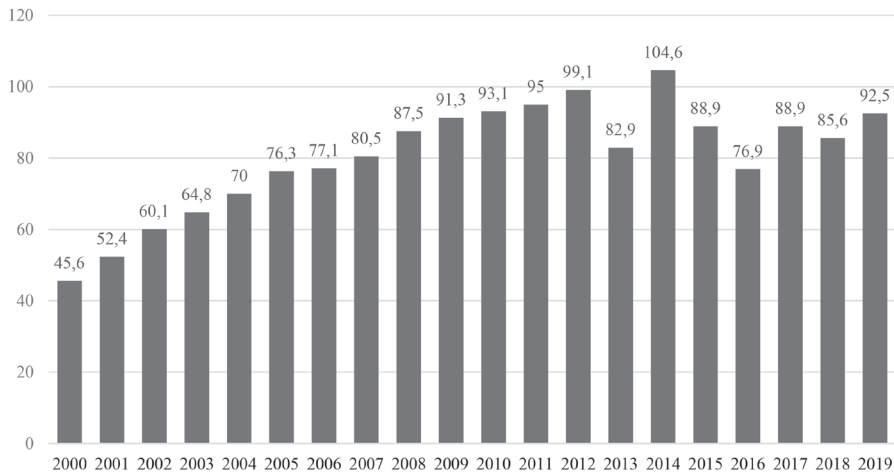
Pagal GATS skiriami keturi tarptautinės prekybos paslaugomis būdai, pagal kuriuos PPO analizavo situaciją pasaulyje. Nustatyta, kad dominuoja paslaugos, kai jas teikia vienos šalies, PPO narės paslaugų įmonė, kitos narės teritorijoje, įkurdama atstovybė (angl. Commercial presence (Mode 3)). Tai yra pagrindinis paslaugų teikimo pasaulyje būdas, kuris sudaro beveik 60% (13,3 trilijonus JAV dol.) tarptautinės prekybos paslaugomis visame pasaulio prekybos paslaugomis kontekste. Antroje vietoje yra paslaugos teikimas per sieną (angl. cross-border services transactions (mode 1)), kai paslauga teikiama iš vienos šalies PPO narės teritorijos į bet kurios kitos šalies narės teritoriją.



16 pav. Paslaugų teikimo būdai

Šaltinis: PPO Pasaulio prekybos ataskaita 2019

Tarp paslaugų įmonių skaičiaus augimo tarptautiniu mastu ir prekybos paslaugomis būdų yra sąsaja, kuri rodo, kad prekyba paslaugomis vykdoma per filialus užsienyje, perkelti įvairias paslaugas ar naudojantis kitais ištekliais (personalu, transportu ir pan). Statistiniai duomenys rodo, kad išorveikla laikotarpyje nuo 2000-2014 m. ir iki 2019 m. augo nežiūrint vėlesnių svyravimų (žr. 17 pav.).



17 pav. Išorveiklos pajamų dydis paslaugose 2000 – 2019 m.

Šaltinis: TPI: Information Service Group, Statista 2020

Kaip teigiama “Information Service Group 2020” ataskaitoje išorveikla paslaugose 2019 m. sudarė 92,5 milijardo JAV dolerių, o didžiausią dalį pajamų šioje šakoje sudarė Amerika, po jos sekė Europa, toliau Vidurio rytai ir Afrika. Didžiausią dalį sektoriaus pajamų sudaro informacinių technologijų paslaugų išorveiklos pajamos (66,5 milijardo JAV

dolerių), toliau išskirtos verslo paslaugos, energetika, sveikatos priežiūra ir vaistai, mažmeninė prekyba, kelionės ir transportas, telekomunikacijos ir žiniasklaida.

Apibendrinant galima teigti, kad statistinių duomenų šaltiniai rodo paslaugų ir išorveiklos plėtrą. Ypač spartus augimas stebimas su verslu susijusiose paslaugose tokiose, kaip informacinių technologijų ir finansinėse paslaugose. Sparčiausiai išorveikla ir paslaugos plečiasi Amerikoje. Apibendrinant paslaugų sektoriaus pokyčius analizuojamu laikotarpiu, galima daryti prielaidą, kad paslaugų sektoriaus rodiklių pasaulyje augimas rodo išorveiklos masto didėjimą tarptautiniu mastu. Paslaugų eksporto ir importo rodiklius galima sieti su paslaugų teikimo rinka, kuri plečiasi įvairiuose regionuose. Taip pat galima pastebėti aiškias sąsajas tarp paslaugų įmonių skaičiaus augimo, paslaugų teikimo būdų su teorinėje dalyje išryškintais aspektais; paslaugų įmonių skaičiaus augimą galima sieti su išorveiklos pasitelkimo mastu, kurį rodo įmonių susijungimų, filialų, dukterinių įmonių skaičiaus augimas ar veiklos vykdymas įmonių tinkle t.t.. Paslaugų teikimo būdai tarptautiniu mastu gali pasitarnauti nustatant paslaugų išorveiklos skatinimo priežastis ir tikslo siekimą ar paslaugų įmonių (komercinės ar viešosios paslaugos) teikiamų paslaugų pobūdį.

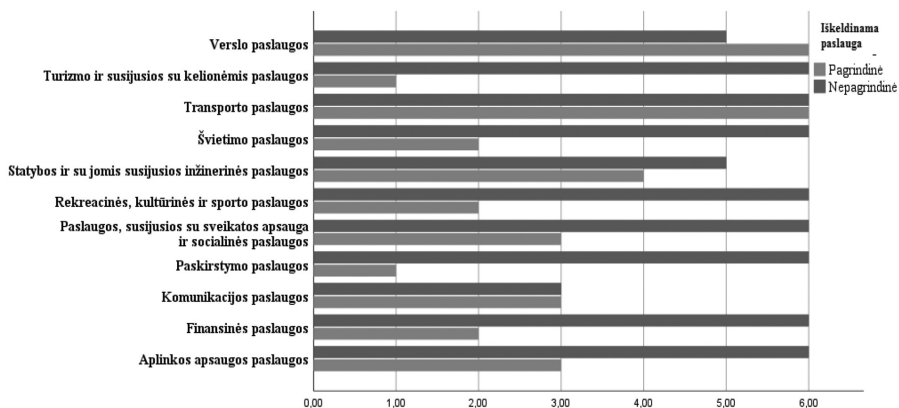
### **3.2. Išorveiklos paskatų poveikio paslaugų įmonėms tyrimų rezultatų analizė**

Atliekant empirinį tyrimą buvo siekiama išsiaiškinti išorveiklos pasitelkimą visose paslaugų grupėse. Tyrime dalyvavo po 6 ekspertus, tik komunikacijos paslaugų įmonių grupėje atsakė 3 ekspertai. Visi asmenys, užimantys vadovaujančias pareigas įvairaus dydžio paslaugų įmonėse. Įmonių dydis buvo skirstomas pagal joje dirbančių žmonių skaičių: 1-9, 10-19, 20-49, 50-249, 250 ir daugiau. Daugiausiai dalyvių – (39%) yra Lietuvos paslaugų įmonių vadovai, kuriose dirba 50-249 darbuotojai, 19% ekspertų sudarė įmonių, kuriose dirba 1-9 darbuotojai, 13% – 10-19 darbuotojų, 16% – 20-49, 13% – 250 ir daugiau darbuotojų. Teorinės ir statistinių duomenų studijos atskleidė, kad pokyčiams paslaugose ir išorveiklos pasitelkimui svarbu yra paslaugų teikimo geografinė rinka ir įmonių ryšiai teikiant paslaugas. Tai sąlygojo dviejų skirtingų atvejo studijų vertinimą: kai viena paslaugų įmonė veikia nacionalinėje rinkoje, o kita – tarptautinėje rinkoje susiformavusiame tinkle.

#### **3.2.1. Išorveiklos paskatų poveikio atskirose paslaugų grupėse modeliavimas**

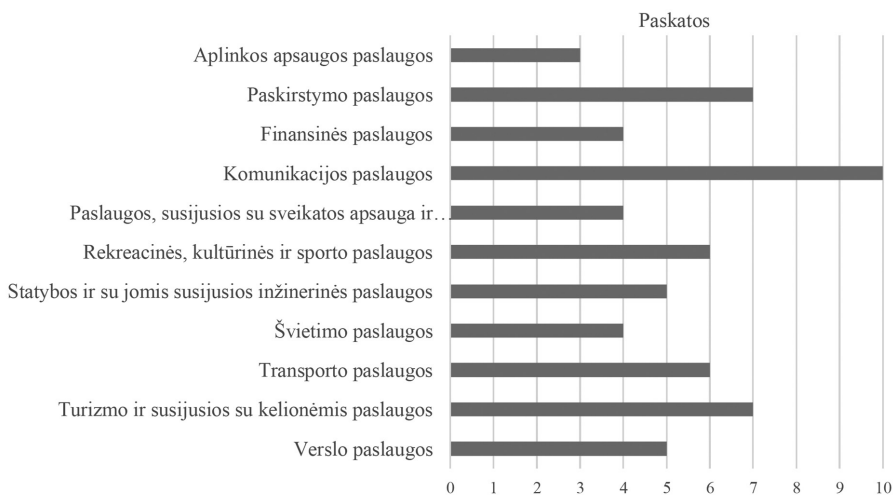
Tiriant paslaugas, kurioms išorveikla pasitelkiama, išryškėjo situacija (žr. 18 pav.), kai daugumoje paslaugų sektoriaus įmonių išorveikla dažniau pasitelkiama nepagrindinėms paslaugoms. Pažymėtina, kad tik verslo paslaugų sektoriuje, išorveikla dažniau pasitelkiama pagrindinėms paslaugoms, o komunikacijos, transporto paslaugose tiek pagrindinėms, tiek nepagrindinėms paslaugoms.





18 pav. Išorveiklos pasitelkimas pagrindinėms ir nepagrindinėms paslaugoms

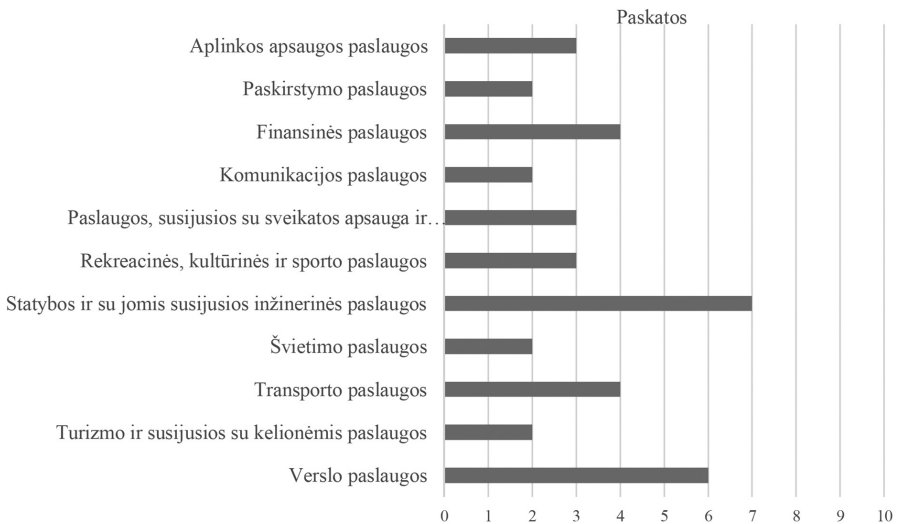
Siekiant nustatyti koreliaciją tarp teikiamų paslaugų ir išorveiklą veikiančių paskatų buvo pamatuota paskatų skaičiaus amplitudė pagrindinėms ir nepagrindinėms paskatomis visose paslaugų grupėse. Nustatyta, kad priklausomai nuo paslaugų, kurioms pasitelkiama išorveikla ir paslaugų grupės, kuriai priklauso įmonė, išorveiklos plėtrą veikia skirtingas paskatų skaičius.



19 pav. Išorveiklos nepagrindinių paslaugų paskatos

Paveiksle 19 iliustruojama paslaugų įmonių ekspertų nuomonė apie paskatas. Tarp išvardintų, labiausiai įtakojančių išorveiklos pasitelkimą, dominuoja paskirstymo paslaugų grupės nepagrindinių paslaugų išskeldinimas. Ekspertai įvardino 10 skirtingų paskatų. Dalyvavusių tyrime ekspertų nuomone, paskirstymo, finansines, turizmo ir kelionių, transporto, rekreacines, kultūrines ir sporto paslaugų įmones, išorveiklą pasitelkti skatina 5-10 paskatų, o likusių paslaugų grupių nuo 3 iki 5. Iš to galima daryti išvadą, kad minėtoms paslaugų grupėms priklausančios įmonės labiau siekia ryšių su kitomis įmonėmis

Ieškant paslaugų teikėjų išorėje pagrindinių paslaugų teikimui, ryškiai išsiskiria verslo ir statybos bei su jomis susijusių, inžinerinių paslaugų grupės (žr. 20 pav.), kur nustatytos 6-7 paskatos, komunikacijos ir transporto po 4 paskatas, kitose grupėse nuo 2 iki 3.



20 pav. Išorveiklos pagrindinių paslaugų paskatos

Nustatyta jog nepagrindinių paslaugų išorveiklą veikia daugiau skirtingų paskatų, todėl toks rezultatas gali būti sietinas su tyrime atskleistu paslaugų įmonių polinkiu paslaugų įmonėse išorveiklą pasitelkia nepagrindinėms paslaugoms. Didėnis išorveiklos mastas suponuoja platesnę paskatų amplitudę.

Siekiant įvertinti dalyvių nuomonę bei ją palyginti su užsienio tyrėjų rezultatais, paskatos taip pat buvo grupuojamos bei išskiriamos pagrindinėms ir nepagrindinėms paslaugoms. Tyrimo rezultatai, nustatant paskatų grupes ir jų reikšmingumą, sutapo su teorinės dalies rezultatais, kurie rodo, kad funkcijų grupė nereikšminga paslaugių įmonėms, nes ekspertai nepaminėjo nei vienos paskatos. Buvo įvardintos dvi paskatos, „teigiama kitų įmonių patirtis“ ir „paslaugų teikimo lokacija“ kurių neapima nei viena iš grupių, todėl jos priskirtos naujai grupei „kiti“. Paskata „teigiama kitų įmonių patirtis“ yra reikšminga paslaugų įmonėms, be to, atitinka Eurostat 2001-2006 m. tyrime taikytą, tačiau Eurostat 2009-2011 m. studijoje pašalintą paskatą „sekimas konkurentų/klientų pavyzdžiu“.

12 lentelė. Ekspertų nuomonė apie išorveiklą skatinančias paskatas

| KATEGORIJA           | SUBKATEGORIJA  | PATVIRTINANTYS TEIGINIAI   |
|----------------------|--|--|
| EKONOMINĖS PASKATOS  | Sumažinti bendruosius kaštus                                       | Visi ekspertai įvardino šią paskatą išskyrus ekspertus [A17], [A18], [A56].  |
|                      | Fiksuotų kaštų keitimas kintamais                                  | Mūsų įmonėje 85% visų kaštų sudaro atlyginimai <..>, jei juos 3 mėnesius laikyti be darbo, tai labai išauga kaštai [A1].<br>Biudžeto eilučių pasiskirstymas, <..> paskirstymas, kad pirkti paslaugas, o ne samdyti darbuotojus mum naudingesnis[A56]. Ir kiti. |
|                      | Kapitalo trūkumas  | Nuosavo kapitalo trūkumas [A58]. Ir kiti.  |
| STRATEGINĖS PASKATOS | Lankstumas   | Lankstumas, kuris atsiranda išskeldinant paslaugas [A62].<br>Kad būtume lankstesni, pakankamai greitai reaguotume ir galėtume klientui pasiūlyti [A1].<br>Ir kiti.   |
|                      | Išorinės veiklos teikėjo specializacija toje srityje               | <..>, paslaugų teikėjai specializuojasi tą daryti [A49].<br>Jų profesionalumas toje srityje ir specifinių įgūdžių turėjimas [A17].<br>Ir kiti.   |
|                      | Koncentracija į pagrindines veiklas                                | Paslaugos, kurios nėra mūsų esminės, stengiamasi jas iš išorės pasitelkti [A9].<br><..>, esame sukaukę patirtį ir žinome iki kur mes norime dirbti, kuri mūsų dalis yra esminė ir tada visus kitus dalykus atiduodame kitoms įmonėms [A39]. Ir kiti.           |
|                      | Nuolatinio poreikio nebuvimas (sezoniškumas/projektų nepastovumas) | Dažniausiai pasitelkiame, kada sezoniškumas turi įtakos mūsų veiklai [A14].<br>Vieni iš pagrindinių kriterijų, tai sezoniškumas ir darbo krūvio netolygumas [A7].<br>Ir kiti.  |
|                      | Tam tikros kvalifikacijos darbuotojų trūkumas                      | Programuotojų trūkumas [A3].<br>Specialistų trūkumas buvo pagrindinė priežastis [A34].<br>Ir kiti.   |
|                      | Neplanuotų situacijų suvaldymas                                    | Reikia čia ir dabar, nespėjam aptarnauti [A1].<br>Kad specialistų atostogų metu ar ligos metu, nenutrūktų paslaugos tiekimas [A43] ir kt.  |
|                      | Greitas prisitaikymas prie kintančių poreikių                      | Kai kurių darbuotojų paieškos užtrunka 3-6 mėnesius, išorveikla suteikia galimybę iš karto daryti darbus [A1].<br>Kai matome, kad projektas svarbus, ir svarbu ne kaina, o greitis [A8]. Ir kiti.  |
|                      | Rizikos pasidalinimas  | <..>atsakomybę prisiima atitinkami paslaugų teikiančios organizacijos vadovai [A61]. Ir kiti.  |

| KATEGORIJA             | SUBKATEGORIJA                     | PATVIRTINANTYS TEIGINIAI  |
|------------------------|-----------------------------------|---|
| VADYBINĖS PASKATOS     | Administracinio krūvio mažinimas  | <i>Administruoti paprasčiau [A63].<br/>Administravimo mažinimas [A27].<br/>&lt;...&gt; jie rūpinasi viskuo, nuo įrankių, cheminių priemonių, iki darbuotojų pakeitimo, kai jie netinka ar išėina iš darbo, žodžiu administravimo labai daug atsimeta [A61]. Ir kiti.</i>  |
|                        | Laiko taupymas                    | <i>Laikas, laiko trukmė [A62].<br/>&lt;...&gt; labiausiai laiko taupymas [A56].<br/>&lt;...&gt; projektas nelauks kelis mėnesius, kol pasamdysi žmogų [A5]. Ir kiti.</i>  |
| TECHNOLOGINĖS PASKATOS | Specifinių žinių/įgūdžių poreikis | <i>&lt;...&gt; nes reikia specifinių žinių [A9].<br/>Kompetencijų stoka įtakoja [A14].<br/>&lt;...&gt; dėl specifinių žinių, įgūdžių patirties [A49]. Ir kiti.</i>  |
|                        | Specifinės technikos poreikis     | <i>&lt;...&gt; tam tikro transporto poreikis [A9].<br/>Specialios technikos poreikis [A14].<br/>Specifinės įrangos poreikis [A7]. Ir kiti.</i>  |
| KOKYBĖS PASKATOS       | Kokybės gerinimas                 | <i>Aukštesnė paslaugų kokybė [A15].<br/>Kokybė vienareikšmiškai, kokybė-išskirtinumas [A57]. Ir kiti.</i>   |
| KITOS PASKATOS         | Teigiama kitų patirtis            | <i>&lt;...&gt; svarbus veiksnys buvo rekomendacijos [A53].<br/>Atsiliepimai iš pažįstamų rato [A47]. Ir kiti.</i>   |
|                        | Paslaugų teikimo lokacija         | <i>&lt;...&gt; kadangi dalis mūsų paslaugų teikiama užsienyje, tai dėl jų buvimo užsienyje pasitelkiamos paslaugos pagal buvimo vietą [A16].<br/>Vietos nestabilumas [A58].<br/>Atskirose šalyse samdome regiono vadovus, veiklos sutartys turi būti paruoštos aukštame lygmenyje, o lietuviai negali būti Lenkijos teisės ar Anglijos teisės specialistai, todėl outsourcingame ne tik Lietuvos viduje, bet teisinės paslaugas užsakinėjame ir užsienyje [A18]. Ir kiti.</i> |

lentelės duomenys rodo, kad ir pagrindinių ir nepagrindinių paslaugų iškeldinimui daugiausia paskatų ekspertai nurodė strategines (8), antroje vietoje ekonomines (3), trečioje – technologines, vadybines, kokybės ir kt. Tačiau šiame tyrime svarbus ne išorveiklą skatinančių paskatų paminėjimo dažnis, o jų reikšmingumas. Todėl suskaičiuoti ekspertų priskirtų reikšmingumo įverčių vidurkiai (žr. 13 lent.).

Apskaičiavus vidurkį ir palyginus aukščiausių vidurkį turinčias paskatas su jų įvardinimo dažnumu paaiškėjo, kad aukščiausias vidurkis ne visais atvejais atspindi reikšmingiausias išorveiklos paskatas visoms paslaugų grupėms. Žalia spalva išryškintos penkios pagal vidurkį reikšmingiausios paskatos iškeldiniant nepagrindines paslaugas, geltona spalva – pagrindines paslaugas.

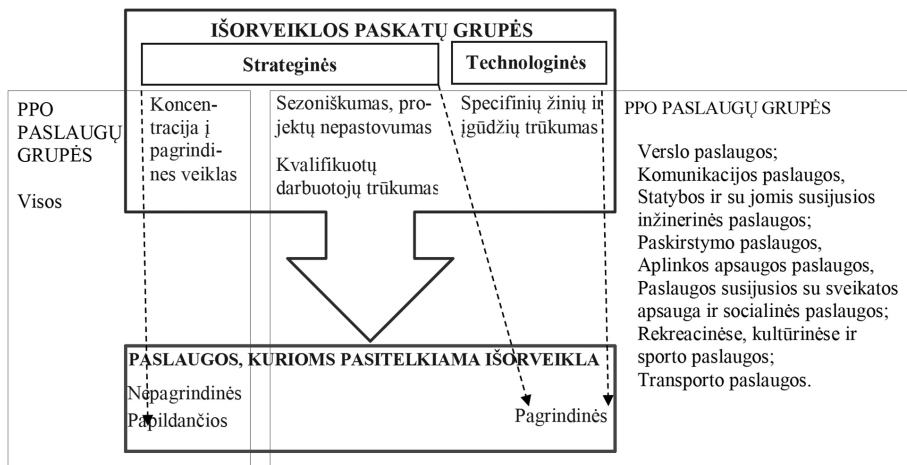
**13 lentelė. Išorveiklos paskatų reikšmingumo vidurkiai išskeldinant pagrindines ir nepagrindines paslaugas**

| Paskatų grupės | Paskatos   | Pagrindinės paslaugos                            |   | Nepagrindinės paslaugos                          |   |
|----------------|--|--|---|--|---|
|                |  | Išorveiklą skatinančių paskatų įvardinimo dažnis | Įvardintų paskatų reikšmingumo vidurkis | Išorveiklą skatinančių paskatų įvardinimo dažnis | Įvardintų paskatų reikšmingumo vidurkis |
| Ekonominės     | Sumažinti bendruosius kaštus                                       | 19   | 3,9                                     | 58   | 4,5                                     |
|                | Fiksuotų kaštų keitimas kintamais                                  | 2  | 3,5                                     | 2  | 5                                       |
|                | Kapitalo trūkumas  | 1  | 3                                       | 0  | 0                                       |
|                | Lankstumas   | 2  | 4,5                                     | 9  | 4                                       |
| Strateginės    | Išorinės veiklos teikėjo specializacija toje srityje               | 7  | 4,3                                     | 38   | 4,4                                     |
|                | Koncentracija į pagrindines veiklas                                | 1  | 4                                       | 22   | 4,8                                     |
|                | Nuolatinio poreikio nebuvimas (sezoniskumas/projektų nepastovumas) | 21   | 4,7                                     | 22   | 4                                       |
|                | Tam tikros kvalifikacijos darbuotojų trūkumas                      | 9  | 4,1                                     | 7  | 4,6                                     |
|                | Neplanuotų situacijų suvaldymas                                    | 6  | 3,7                                     | 2  | 5                                       |
|                | Greitas prisitaikymas prie kintančių poreikių                      | 3  | 5                                       | 1  | 4                                       |
|                | Rizikos pasidalinimas  | 0  | 0                                       | 1  | 5                                       |
| Technologinės  | Specifinių žinių/įgūdžių poreikis                                  | 8  | 4,5                                     | 13   | 4,3                                     |
|                | Specifinės technikos poreikis                                      | 7  | 2,9                                     | 6  | 4,5                                     |
| Vadybinės      | Administracinio krūvio mažinimas                                   | 5  | 2,6                                     | 18   | 4,4                                     |
|                | Laiko taupymas   | 3  | 4                                       | 11   | 4,4                                     |
| Kokybės        | Kokybės gerinimas  | 4  | 4                                       | 2  | 5                                       |
| Kit.           | Teigiama kitų patirtis   | 0  | 0                                       | 2  | 4                                       |
|                | Paslaugų teikimo lokacija  | 0  | 0                                       | 4  | 4,25                                    |

Ekspertų nuomone (87,9 %) nepagrindinems paslaugoms išskeldinti, daugeliu atveju, turi reikšmės bendrųjų kaštų mažinimo paskata, ši paskata reikšmingiausia išskeldinant nepagrindines paslaugas (vidurkis = 4,5). Tarp strateginių paskatų pagal vidurkius išsiskyrė: fiksuotą kaštų keitimo kintamais (vidurkis = 5), neplanuotų situacijų suvaldymo (vidurkis = 5), rizikos pasidalinimo (vidurkis = 5) ir kokybės gerinimo (vidurkis = 5) paskatos. Nors šių paskatų reikšmingumo vidurkiai didžiausi, tačiau jas įvardino po 1-2 ekspertus, todėl priskirti reikšmingiausiomis negalima. Aukšto reikšmingumo (vidurkis = 4,8) ir trečdalis ekspertų buvo išskirta koncentracijos į pagrindines veiklas paskata. Ją pažymėjo bent vienas ekspertas visuose paslaugų, daugiausia (t.y. 3 iš 3) ekspertų – komunikacijos paslaugų grupėje (visi įvertino 5 reikšmingumo skalėje iki 5, ir 4 iš 6 ekspertų – finansinių paslaugų grupėje (visi įvertino 5 reikšmingumo skalėje iki 5). Todėl galima teigti, kad išskeldinant nepagrindines paslaugas, reikšmingiausia strateginė paskata – koncentracija į pagrindines veiklas.

Analizuojant ekspertų nuomonę apie paskatų reikšmingumą pagrindinių paslaugų išorveiklai, nustatyta, kad reikšmingiausia pagal vidurkius – greito prisitaikymo prie kintančių poreikių paskata (vidurkis = 5), bet ją įvardino tik 3 ekspertai iš 63, todėl tyrimų rezultatams tai nedaro įtakos. Antra pagal reikšmingumą paskata (vidurkis = 4,7), kurios ir įvardinimo dažnis didžiausias, buvo nuolatinio poreikio nebuvimas (sezoniškumas/projektų nepastovumas). Todėl galima išskirti ją, kaip darančią didžiausią poveikį išorveiklos pasitelkimui pagrindinių paslaugų teikime. Ši paskata įvardinta septyniuose paslaugų grupėse: verslo komunikacijos, statybos ir su jomis susijusių inžinerinių paslaugų, paskirstymo, aplinkos apsaugos, paslaugų, susijusių su sveikatos apsauga ir socialinės bei transporto paslaugos. Kitos dvi, turinčios vienus aukščiausių vidurkių ir reikšmingą įvardinimų dažnumą, buvo iš strateginės grupės, tai tam tikros kvalifikacijos darbuotojų trūkumas (vidurkis = 4,1), kuri įvardinta 9 kartus (verslo paslaugose; komunikacijos paslaugose; paslaugose, susijusiose su sveikatos apsauga ir socialinėmis paslaugomis; transporto paslaugose) ir iš technologinių paskatų grupės – specifinių žinių/įgūdžių poreikis (vidurkis = 4,5), įvardinta 8 kartus (verslo paslaugose, statybos ir su jomis susijusiose inžinerinėse paslaugose, rekreacinėse, kultūrinėse ir sporto paslaugose). Nors šios paskatos yra iš skirtingų paskatų ir paslaugų grupių, tačiau yra susiję su kompetencijų poreikiu. Paslaugų įmonių pagrindinių paslaugų teikime reikšmingiausios paskatos yra strateginių ir technologinių paskatų grupėse. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad nors vidurkis statistiškai mažiau reikšmingas, bet ekspertų dažnai pasirinkta (19 kartų) bendrųjų kaštų sumažinimo paskata.

Vertinant empirinio tyrimo rezultatus, buvo atlikta modelio patikra skirtingose paslaugose, siekiant ne tik išsiaiškinti reikšmingiausias paskatas, bet ir nustatyti jų poveikį įmonių tinklų formavimuisi. Pav. 21 rodo, kad įvertinus dviejų paskatų grupių (strateginių ir technologinių) poveikio reikšmingumą atskirose paslaugose, modelis turi būti koreguojamas. Pažymėtina, kad strateginės paskatos daro poveikį tiek pagrindinių, tiek nepagrindinių paslaugų išorveiklai, o poveikis nepagrindinems paslaugoms nustatytas visose paslaugų grupėse.



21 pav. Patikslintos išorveiklos paskatų grupės ir jų poveikis paslaugų išskeldinimui

Kadangi buvo tiriamos įvairios paslaugos, tyrime dalyvavusių ekspertų nuomonių suderinamumas statistiškai mažai reikšmingas. Tradiciniai statistiniai testai tyrimo duomenims apdoroti netaikomi. Todėl naudotas Kruskal-Wallis neparametrinis testas (žr. 14 lent.), kuris tinka lyginti nenormaliai pasiskirsčiusį skaitinį kintamąjį tarp 3 ir daugiau nepriklausomų grupių. Kruskal-Wallis kriterijus naudotas nustatyti ar tam tikrų paskatų grupių reikšmingumas statistiškai reikšmingai priklauso nuo paslaugų grupės. Jei  $p$  – reikšmė yra mažiau už 0,05, tai reiškia, jog tam tikrų paskatų grupių reikšmingumas statistiškai reikšmingai priklauso nuo paslaugų grupės. Remiantis testu tikrinta ar paskatų grupių bei atskirų paskatų reikšmingumas yra statistiškai priklausomas nuo paslaugų įmonių, kuriose pasitelkiama išorveikla, grupių (žr. 14 ir 15 lent.).

Nustatyta (žr. 14 lent.), kad išskeldinant pagrindines įmonės paslaugas paslaugų grupė, kurioje priskiriama įmonė, turėjo įtakos vadybinių paskatų reikšmingumui ( $p = 0,020$ ), strateginių ( $p = 0,002$ ) paskatų ir technologinių paskatų ( $p = 0,049$ ), o nepagrindinių paslaugų teikimui pasitelkiant išorveiklą, statistiškai reikšmingų reikšmių, tarp tirtų paslaugų grupių, nenustatyta (žr. 8 priedą.).

**14 lentelė. Pagrindinių paslaugų paskatų grupių reikšmingumo palyginimas paslaugose**

|                            |              | Paslaugų sektorius pagal PPO (paslaugos) |      |            |      |                |      |                       |      |  |      |                                   |      |   |      |          |      |            |      |                                     |      | KV P-reikšmė |          |       |
|----------------------------|--------------|--|------|------------|------|----------------|------|-----------------------|------|--|------|-----------------------------------|------|---|------|----------|------|------------|------|-------------------------------------|------|--------------|----------|-------|
|                            |              | Aplinkos apsaugos                        |      | Finansinės |      | Kommunikacijos |      | Paskirstymo paslaugos |      | Paslaugos, susijusios su sveikatos apsauga ir socialinės |      | Rekreacinės, kultūrinės ir sporto |      | Statybos ir su jomis susijusios inžinerinės |      | Švietimo |      | Transporto |      | Turizmo ir susijusios su kelionėmis |      |              | Verslo   |       |
|                            |              | Vidurkis                                 | SN   | Vidurkis   | SN   | Vidurkis       | SN   | Vidurkis              | SN   | Vidurkis   | SN   | Vidurkis                          | SN   | Vidurkis                                    | SN   | Vidurkis | SN   | Vidurkis   | SN   | Vidurkis                            | SN   |              | Vidurkis | SN    |
| Išorveiklos paskatų grupės | Ekonominė    | 0,56                                     | 0,86 | 0,17       | 0,41 | 0,89           | 0,84 | 0,28                  | 0,68 | 0,28   | 0,68 | 0,28                              | 0,68 | 0,39  | 0,49 | 0,00     | 0,00 | 0,94       | 1,06 | 0,28                                | 0,68 | 1,17         | 0,62     | 0,086 |
|                            | Strateginė   | 0,29                                     | 0,32 | 0,17       | 0,27 | 1,00           | 0,33 | 0,10                  | 0,26 | 0,31   | 0,34 | 0,31                              | 0,52 | 0,60  | 0,64 | 0,00     | 0,00 | 0,98       | 0,27 | 0,00                                | 0,00 | 1,21         | 0,81     | 0,000 |
|                            | Vadybinė     | 0,33                                     | 0,82 | 0,00       | 0,00 | 0,50           | 0,87 | 0,00                  | 0,00 | 0,17   | 0,41 | 0,00                              | 0,00 | 0,42  | 1,02 | 0,00     | 0,00 | 0,00       | 0,00 | 0,00                                | 0,00 | 0,92         | 0,92     | 0,020 |
|                            | Technologinė | 0,00                                     | 0,00 | 0,00       | 0,00 | 1,00           | 1,00 | 0,00                  | 0,00 | 0,00   | 0,00 | 0,42                              | 1,02 | 1,67  | 1,54 | 0,75     | 1,17 | 0,25       | 0,42 | 0,42                                | 1,02 | 0,75         | 1,17     | 0,049 |
|                            | Kokybės      | 0,00                                     | 0,00 | 0,00       | 0,00 | 0,00           | 0,00 | 0,00                  | 0,00 | 0,00   | 0,00 | 0,50                              | 1,22 | 0,67  | 1,63 | 1,50     | 2,35 | 0,00       | 0,00 | 0,00                                | 0,00 | 0,00         | 0,00     | 0,246 |
|                            | Kitos        | 0,00                                     | 0,00 | 0,00       | 0,00 | 0,00           | 0,00 | 0,00                  | 0,00 | 0,00   | 0,00 | 0,00                              | 0,00 | 0,00  | 0,00 | 0,00     | 0,00 | 0,00       | 0,00 | 0,00                                | 0,00 | 0,00         | 0,00     | 1,000 |

Kadangi paskatų grupės apima po keletą paskatų, o strateginių paskatų grupė apima net 8 paskatas, tad remiantis tuo pačiu statistiniu testu buvo patikrinta, kurios paskatos statistiškai reikšmingai priklauso nuo paslaugų grupės. Analizuojant kiekvienos, išorveiklos pasitelkimą skatinančios, paskatos atskirai reikšmingumo priklausomybę nuo paslaugų grupės (žr. 15 lent.) atskleista, kad pasitelkiant išorveiklą pagrindinėms paslaugoms, šių paskatų reikšmingumas priklauso nuo: nuolatinio poreikio nebuvimo (sezoniškumas/projektų nepastovumas) ( $p = 0,000$ ), tam tikros kvalifikacijos darbuotojų trūkumo ( $p = 0,017$ ), laiko taupymo ( $p = 0,002$ ), specifinių žinių/įgūdžių poreikio ( $p = 0,022$ ), o iškeliant nepagrindines paslaugas statistiškai reikšmingų skirtumų tarp tirtų paslaugų grupių nenustatyta.

Palyginus paskatų reikšmingumą skirtingose paslaugų grupėse buvo taikytas Kruskal-Wallis neparаметrinis testas, kuris neišryškino kuriose paslaugų grupėse, šios paskatos yra statistiškai reikšmingos, todėl kokybinės duomenų analizės pagalba buvo analizuojama ekspertų nuomonė. Analizė atskleidė (žr. 16 lent.), kad nuolatinio poreikio nebuvimo (sezoniškumas/projektų nepastovumas) paskata ypač svarbi verslo paslaugoms (pažymėjo IT paslaugų 6 ekspertai), transporto paslaugų grupėje 5 iš 6 ekspertų, statybos ir su jomis susijusių paslaugų grupėje – 4 iš 6 ekspertai. Tačiau jų neįvardino nei vienas ekspertas iš švietimo; turizmo ir susijusios su kelionėmis paslaugų; finansinių ir rekreacinės, kultūrinės ir sporto paslaugų grupių.



15 lentelė. Paskatų reikšmingumo palyginimas skirtingose paslaugų grupėse

| PASKATOS                           |  | Paslaugų sektorius pagal PPO (paslaugos) |      |            |      |                |      |                       |      |  |      |                                   |      |   |      |          |      |            |      |                                     |      | KW P-reikšmė |          |       |       |
|------------------------------------|--|--|------|------------|------|----------------|------|-----------------------|------|--|------|-----------------------------------|------|---|------|----------|------|------------|------|-------------------------------------|------|--------------|----------|-------|-------|
|                                    |  | Aplinkos apsaugos                        |      | Finansinės |      | Kommunikacijos |      | Paskirstymo paslaugos |      | Paslaugos, susijusios su sveikatos apsauga ir socialinės |      | Rekreacinės, kultūrinės ir sporto |      | Statybos ir su jomis susijusios inžinerinės |      | Švietimo |      | Transporto |      | Turizmo ir susijusios su kelionėmis |      |              | Verslo   |       |       |
|                                    |  | Vidurkis                                 | SN   | Vidurkis   | SN   | Vidurkis       | SN   | Vidurkis              | SN   | Vidurkis   | SN   | Vidurkis                          | SN   | Vidurkis                                    | SN   | Vidurkis | SN   | Vidurkis   | SN   | Vidurkis                            | SN   |              | Vidurkis | SN    |       |
| Išskelbiamas pagrindines paslaugas | Sumažinti bendrouosius kaštus                                      | 1,67                                     | 2,58 | 0,50       | 1,22 | 2,67           | 2,52 | 0,83                  | 2,04 | 0,83   | 2,04 | 0,83                              | 2,04 | 1,17  | 1,47 | 0,00     | 0,00 | 1,83       | 2,48 | 0,83                                | 2,04 | 2,83         | 2,32     | 0,323 |       |
|                                    | Fiksuotų kaštų keitimas kintamais                                  | 0,00                                     | 0,00 | 0,00       | 0,00 | 0,00           | 0,00 | 0,00                  | 0,00 | 0,00   | 0,00 | 0,00                              | 0,00 | 0,00  | 0,00 | 0,00     | 0,00 | 0,50       | 1,22 | 0,00                                | 0,00 | 0,67         | 1,63     | 0,567 |       |
|                                    | Kapitalo trūkumas  | 0,00                                     | 0,00 | 0,00       | 0,00 | 0,00           | 0,00 | 0,00                  | 0,00 | 0,00   | 0,00 | 0,00                              | 0,00 | 0,00  | 0,00 | 0,00     | 0,00 | 0,50       | 1,22 | 0,00                                | 0,00 | 0,00         | 0,00     | 0,485 |       |
|                                    | Lankstumas   | 0,00                                     | 0,00 | 0,00       | 0,00 | 0,00           | 0,00 | 0,00                  | 0,00 | 0,00   | 0,00 | 0,83                              | 2,04 | 0,00  | 0,00 | 0,00     | 0,00 | 0,00       | 0,00 | 0,00                                | 0,00 | 0,00         | 0,67     | 1,63  | 0,567 |
|                                    | Išorinės veiklos teikėjo specializacija toje srityje               | 0,83                                     | 2,04 | 0,50       | 1,22 | 1,33           | 2,31 | 0,00                  | 0,00 | 0,00   | 0,00 | 1,67                              | 2,58 | 0,83  | 2,04 | 0,00     | 0,00 | 0,00       | 0,00 | 0,00                                | 0,00 | 0,50         | 1,22     | 0,524 |       |
|                                    | Koncentracija į pagrindines veiklas                                | 0,00                                     | 0,00 | 0,00       | 0,00 | 0,00           | 0,00 | 0,00                  | 0,00 | 0,00   | 0,00 | 0,00                              | 0,00 | 0,67  | 1,63 | 0,00     | 0,00 | 0,00       | 0,00 | 0,00                                | 0,00 | 0,00         | 0,00     | 0,485 |       |
|                                    | Nuolatinio poreikio nebuvimas (sezoniškumas/projektų nepastovumas) | 1,50                                     | 2,35 | 0,00       | 0,00 | 3,33           | 2,89 | 0,83                  | 2,04 | 0,50   | 1,22 | 0,00                              | 0,00 | 3,33  | 2,58 | 0,00     | 0,00 | 4,00       | 2,00 | 0,00                                | 0,00 | 4,50         | 0,84     | 0,000 |       |
|                                    | Tam tikros kvalifikacijos darbuotojų trūkumas                      | 0,00                                     | 0,00 | 0,00       | 0,00 | 1,67           | 2,89 | 0,00                  | 0,00 | 1,17   | 2,04 | 0,00                              | 0,00 | 0,00  | 0,00 | 0,00     | 0,00 | 1,83       | 2,14 | 0,00                                | 0,00 | 2,33         | 2,58     | 0,017 |       |
|                                    | Neplanuotų situacijų suvaldymas                                    | 0,00                                     | 0,00 | 0,83       | 2,04 | 0,00           | 0,00 | 0,00                  | 0,00 | 0,83   | 2,04 | 0,00                              | 0,00 | 0,00  | 0,00 | 0,00     | 0,00 | 1,17       | 1,60 | 0,00                                | 0,00 | 0,83         | 2,04     | 0,124 |       |
|                                    | Greitas pritaikymas prie kintančių poreikių                        | 0,00                                     | 0,00 | 0,00       | 0,00 | 1,67           | 2,89 | 0,00                  | 0,00 | 0,00   | 0,00 | 0,00                              | 0,00 | 0,00  | 0,00 | 0,00     | 0,00 | 0,83       | 2,04 | 0,00                                | 0,00 | 0,83         | 2,04     | 0,330 |       |
|                                    | Rizikos pasidalinimas  | 0,00                                     | 0,00 | 0,00       | 0,00 | 0,00           | 0,00 | 0,00                  | 0,00 | 0,00   | 0,00 | 0,00                              | 0,00 | 0,00  | 0,00 | 0,00     | 0,00 | 0,00       | 0,00 | 0,00                                | 0,00 | 0,00         | 0,00     | 1,000 |       |
|                                    | Administracinio krivio mažinimas                                   | 0,00                                     | 0,00 | 0,00       | 0,00 | 0,00           | 0,00 | 0,00                  | 0,00 | 0,00   | 0,00 | 0,83                              | 2,04 | 1,50  | 2,35 | 1,50     | 2,35 | 0,00       | 0,00 | 0,83                                | 2,04 | 1,50         | 2,35     | 0,329 |       |
|                                    | Laiko taupymas   | 0,00                                     | 0,00 | 0,00       | 0,00 | 2,00           | 2,00 | 0,00                  | 0,00 | 0,00   | 0,00 | 0,00                              | 0,00 | 1,83  | 2,04 | 0,00     | 0,00 | 0,50       | 0,84 | 0,00                                | 0,00 | 0,00         | 0,00     | 0,002 |       |
|                                    | Specifinių žinių/igūdžių poreikis                                  | 0,67                                     | 1,63 | 0,00       | 0,00 | 1,00           | 1,73 | 0,00                  | 0,00 | 0,00   | 0,00 | 0,00                              | 0,00 | 0,00  | 0,00 | 0,00     | 0,00 | 0,00       | 0,00 | 0,00                                | 0,00 | 1,00         | 1,10     | 0,022 |       |
| Specifinės technikos poreikis      | 0,00   | 0,00                                     | 0,00 | 0,00       | 0,00 | 0,00           | 0,00 | 0,00                  | 0,33 | 0,82   | 0,00 | 0,00                              | 0,83 | 2,04  | 0,00 | 0,00     | 0,00 | 0,00       | 0,00 | 0,00                                | 0,83 | 2,04         | 0,653    |       |       |
| Kokybės gerinimas                  | 0,00   | 0,00                                     | 0,00 | 0,00       | 0,00 | 0,00           | 0,00 | 0,00                  | 0,00 | 0,00   | 0,50 | 1,22                              | 0,67 | 1,63  | 1,50 | 2,35     | 0,00 | 0,00       | 0,00 | 0,00                                | 0,00 | 0,00         | 0,246    |       |       |
| Teigiama kitų patirtis             | 0,00   | 0,00                                     | 0,00 | 0,00       | 0,00 | 0,00           | 0,00 | 0,00                  | 0,00 | 0,00   | 0,00 | 0,00                              | 0,00 | 0,00  | 0,00 | 0,00     | 0,00 | 0,00       | 0,00 | 0,00                                | 0,00 | 0,00         | 1,000    |       |       |
| Paslaugų teikimo lokacija          | 0,00   | 0,00                                     | 0,00 | 0,00       | 0,00 | 0,00           | 0,00 | 0,00                  | 0,00 | 0,00   | 0,00 | 0,00                              | 0,00 | 0,00  | 0,00 | 0,00     | 0,00 | 0,00       | 0,00 | 0,00                                | 0,00 | 0,00         | 1,000    |       |       |

**16 lentelė. Statistiškai reikšmingų paskatų priklausomybės pasiskirstymas paslaugų grupėse**

| PASKATOS                                      | PASLAUGŲ GRUPĖS  |   |                         |                      |   |                    |  |
|---|------------------|---|-------------------------|----------------------|---|--------------------|--|
|   | Verslo paslaugos | Statybos ir su jomis susijusios paslaugos | Komunikacijos paslaugos | Transporto paslaugos | Sveikatos bei su jomis susijusios paslaugos | Švietimo paslaugos | Turizmo ir susijusių su kelionėmis paslaugos |
| Nuolatinio poreikio nebuvimas                 | +                | +   |                         | +                    |   |                    |  |
| Tam tikros kvalifikacijos darbuotojų trūkumas | +                |   | +                       | +                    | +   |                    |  |
| Specifinių žinių/įgūdžių poreikis             | +                | +   |                         |                      |   | +                  | +  |

Kita, Kruskal-Wallis testo metu, nustatyta paskata – tam tikros kvalifikacijos darbuotojų trūkumas. Ji išskirta verslo, komunikacijos, transporto ir sveikatos bei su jomis susijusiose paslaugose. Specifinių žinių/įgūdžių poreikio paskata įvardinta verslo paslaugų, statybos ir su jomis susijusių paslaugų, turizmo ir susijusių su kelionėmis paslaugų bei švietimo paslaugose. Laiko taupymo paskatą galima laikyti nereikšminga, nes buvo paminėta tris kartus, skirtingose paslaugose, todėl detaliau nenagrinėta.

Tiriam išorveiklos paskatas atskleistas ir išorinių veiksnių poveikis išorveiklos procesui. Ypač reikšmingas šis poveikis nustatytas viešuosius poreikius tenkinančiose įmonėse. Ekspertai atkreipė dėmesį, kad išorveiklą sąlygoja ne tik įmonės tikslai ar vidinės aplinkybės, bet veikia ir išoriniai veiksniai, dėl kurių jie neišvengiamai turi pasitelkti išorveiklą. Pvz.: atitinkamų sričių ministrų įsakymai numato tam tikras pareigybes viešuosius poreikius tenkinančiose įmonėse, tačiau dėl tuose pačiuose įsakymuose numatytų sąlygų ir keliamų reikalavimų, trūksta specialistų atitinkančių sąlygas ir galinčių užimti tas pareigas.

**17 lentelė. Išorinių veiksnių įtaka pagrindinių paskatų išskeldinimui viešuosius poreikius tenkinančiose įmonėse**

| KATEGORIJA                                 | SUBKATEGORIJA                                     | PATVIRTINANTYS TEIGINIAI  |
|--|---|---|
| IŠORINIAI VEIKSNIAI SKATINANTYS IŠORVEIKLĄ | Ministro patvirtinti kvalifikaciniai reikalavimai | <i>&lt;..&gt;išėjo socialinis pedagogas, pradėjoje ieškoti žmogaus, kuris turėtų atitikti labai aukštus reikalavimus pagal Švietimo ir mokslo ministro patvirtintas kvalifikacijas ir tokių specialistų Lietuvoje darosi vis mažiau, jų nėra. &lt;...&gt; todėl planuojame pirkti specialios pedagogikos paslaugą [švietimo paslaugos – A22].</i> |
|  | Savivaldybės sprendimai                           | <i>&lt;..&gt; buvo priimtas savivaldybės sprendimas pirkti maitinimo paslaugą, o ne gaminti patiems [švietimo paslaugos – A23].</i>   |
|  | Sveikatos apsaugos ministro įsakymas              | <i>Kai yra specialistas, kuris nėra reikalingas kiekvieną dieną, bet šiaip privalo būti ligoninėje įdarbintas, tai vietoj to galima sudaryti sutartį su kita gydymo įstaiga, kuri turi tą specialistą [sveikatos pr. paslaugos –A42].</i>   |

Tokiu atveju, tenka pasitelkti išorveiklą, kad atinkamos kvalifikacijos darbuotojai teiktų paslaugas pagal nustatytus reikalavimus. Išorveiklos procesą gali paveikti ir vietos savival-

dos vykdoma politika, pasak švietimo paslaugų eksperto, pareigybę numato kaip privalomą tam tikrų paslaugų įsigijimą iš išorės.

Politinės aplinkos poveikis išorveiklos pasitelkimui paslaugose pasireiškia ir privačiame sektoriuje (žr. 18 lent.). Dėl vykdomos užsienio investicijų pritraukimo politikos, rinkoje sudaromos nelygios konkurencinės sąlygos, todėl paslaugų įmonės, norėdamos išlikti ir konkuruoti rinkoje yra priverstos pasitelkti išorveiklą.

**18 lentelė. Išorinių veiksnių įtaka pagrindinių paslaugų išskeldinimui privataus kapitalo įmonėse**

| KATEGORIJA                                       | SUBKATEGORIJA                             | PATVIRTINANTYS TEIGINIAI   |
|--|---|--|
| IŠORINIAI VEIKSNIAI<br>SKATINANTYS<br>IŠORVEIKLĄ | Užsienio investicijų pritraukimo politika | <i>Turime politinę situaciją, kad yra teikiamos subsidijos ir dotacijos tarptautinėms didelėms įmonėms, bankų centrams. Jie ateina į Lietuvą, gauna tam tikras nuolaidas nemokėti mokesčių ir pasiima mūsų žmones &lt;..&gt; siūlo 30-50% didesnius atlyginimus ir susirenka visus darbuotojus. Mes dotacijų, subsidijų negauname ir reikia konkuruoti nelygiomis sąlygomis. Ir šioje vietoje yra iššūkis, kuris lemia, kad mes ieškome išorveiklos, nes brangu rinkoje surasti ir įpirki žmogų ir išorveikla gelbsti šioje vietoje [verslo paslaugos – A1].</i> |

**3.2.2. Išorveiklos paskatų poveikio vertinimas paslaugų įmonių tinkle**

Išryškinius paskatas ir jų poveikį paslaugų teikimui visose grupėse, pastebėta, kad strateginiai įmonių sprendimai, pasitelkiant išorveiklą, susiję su partnerių paieška. Analizuojant išorveiklos įgyvendinimo būdus ekspertai nurodė, kad išorveikla jų įmonėse įgyvendinama pasitelkiant tiek trumpalaikius, tiek ilgalaikius kontraktus. Ekspertai, atostovaujantys penkioms paslaugų grupėms (paskirstymo, verslo, statybos, transporto ir finansinėms) nurodė, kad paslaugai teikti ieško partnerių trumpalaikiams ir ilgalaikiams ryšiams ar steigia juridinį padalinį.

**19 lentelė. Išorveiklos įgyvendinimas paslaugų įmonėse**

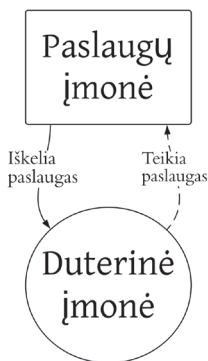
| KATEGORIJA                   | SUBKATEGORIJA                         | PATVIRTINANTYS TEIGINIAI  |
|------------------------------|---------------------------------------|---|
| IŠORVEIKLOS<br>ORGANIZAVIMAS | Trumpalaikiai kontraktai              | <i>Paslaugai įsigyti sudaromi trumpalaikiai kontaktai [A16, A3 , A6] ir kiti.</i>   |
|                              | Ilgalaikiai kontraktai                | <i>Paslaugai įsigyti sudaromi ilgalaikiai kontaktai [A12, A59, A16] ir kiti.</i>  |
|                              | Juridiškai susijusio asmens steigimas | <i>Išskeldiname IT funkcijas į atskirą mūsų įmonę įkurtą Baltarusijoje... [finansinės paslaugos – A34].<br/>Kadangi pamatėme, kad yra didelė problema su specialistais, mes įkūrėme mokymo centrą... [statybų paslaugos – A10].</i> |

Remiantis ekspertų nuomone, galima daryti prielaidą, kad partnerių paieška ne tik keičia įmonių struktūrą, bet ir nukreipia veikti tinkluose. Ekspertai nurodė, kad viena iš pagrindinių priežasčių, steigiant padalinius užsienyje, yra specialistų trūkumas (žr. 20 lent.). Paslaugų plėtra tarptautiniu mastu susijusi su užsienio investicijomis ir technologinėmis novacijomis, kurios skatina naujų produktų ir paslaugų kūrimą. Šie procesai paliečia ir Lietuvos paslaugų įmones. Siejant su statistinių duomenų analize (žr. 16 pav.), kuri atskleidė, jog pagrindinis prekybos paslaugomis būdas, sudarantis beveik 60% prekybos paslaugomis yra komercinis įsisteigimas, išorveiklos įgyvendinimas steigiant juridinius asmenis, rodo poveikį ne tik paslaugų įmonių plėtrai tarptautiniu mastu, bet ir įmonių susijungimui į tinklus. Kadangi tyrimo metu nustatyti atvejai, kai išorveikla įgyvendinta steigiant juridinius asmenis, siekta nustatyti kas lėmė tokią situaciją ir kaip tai paveikė įmonės struktūrą bei, kokį poveikį turėjo tinklo susiformavimui (žr. 20 lent.).

**20 lentelė. Juridiškai susijusio asmens steigimo priežastys**

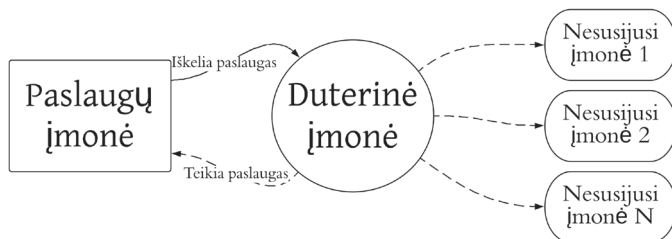
| KATEGORIJA   | SUBKATEGORIJA  | PATVIRTINANTYS TEIGINIAI  |
|--|--|---|
| IŠORVEIKLOS ĮGYVENDINIMAS<br>STEIGIANT JURIDIŠKAI SUSIJUSĮ<br>ASMENĮ | Steigimas, kaip trūkstamo išteklių kūrimo instrumentas | <i>Kadangi pamatėme, kad yra labai didelė problema su specialistais, mes įkūrėme mokymo centrą, kuriame rengiami CNC staklių specialistai. Visa esmė, kad trūksta ir Lietuvoje, ir Europoje, ir visame pasaulyje. &lt;...&gt;baigus mokymus, jis (specialistas) įsipareigoja dirbti 5 metus, o mes įsipareigojame 5 metus aprūpinti jį darbu [statybų paslaugos – A10].</i> |
|  | Steigimas šalyje, kur pakanka trūkstančių išteklių     | <i>Išskeldiname IT funkcijas į atskirą mūsų įmonę, įkurtą Baltarusijoje, &lt;...&gt; tai lėmė specialistų trūkumas. Iš pradžių buvo dar ir kaina, bet dabar tos kainos panašios, bet vis tiek specialistų trūkumas buvo pagrindinė priežastis [finansinės paslaugos – A34].</i>   |

Ekspertas (finansinių paslaugų grupėje – A34) nurodė, kad įmonė dalį informacinių technologijų infrastruktūros iškėlė į atskirą juridinį asmenį kitoje šalyje, kur reikiamų specialistų kiekis pakankamas. Nauja organizacijos struktūra, formuoja vertikalią valdymo struktūrą, tačiau naujas juridinis darinys paslaugas teikia tik motininei įmonei (žr. 22 pav).



22 pav. Išorveiklos poveikis paslaugų įmonės plėtrai

Tyrimo dalyvio (statybos paslaugų grupėje – A10) įmonė susidūrė su kitokia situacija, kai specialistų trūksta ir užsienyje, todėl siekiant patenkinti įmonės poreikius, įkūrė mokyimo įstaigą, kuri rengia reikiamus specialistus ne tik įmonei, bet taip pat juos nuomoja kitoms įmonėms užsienio šalyse. Tokiu būdu, pasitelkus išorveiklą ir steigiant juridinį asmenį, teikiamos paslaugos juridškai nesusijusioms įmonėms ir formuojasi horizontalus įmonių tinklas (žr. 23 pav.).



23 pav. Išorveiklos poveikis paslaugų įmonių tinklaveikai

Vertinant pastarąjį atvejį matome, kad paslaugų išskeldinimo procesą paveikė technologinė paskata, kuri atskleidė, jog egzistuoja tiesioginis ryšys tarp technologinių išorveiklos paskatų ir horizontalaus įmonių tinklo formavimosi.

Tyrimo metu paaiškėjo, kad visos ekspertų atstovaujamos paslaugų įmonės, išorveiklą naudoja pasitelkdamos Lietuvoje įsikūrusius paslaugų teikėjus (žr. 21 lent), tačiau 11% ekspertų, išorveiklą pasitelkia ir užsienio šalyse. Šiuo atveju, išorveiklos įsigijimą užsienyje nulėmė tai, kad paslaugų įmonės paslaugas teikia ne Lietuvoje, o pagrindinėms paslaugoms teikti užsienyje, naudojasi partneriais.

**21 lentelė. Išorveiklos įgyvendinimo vieta**

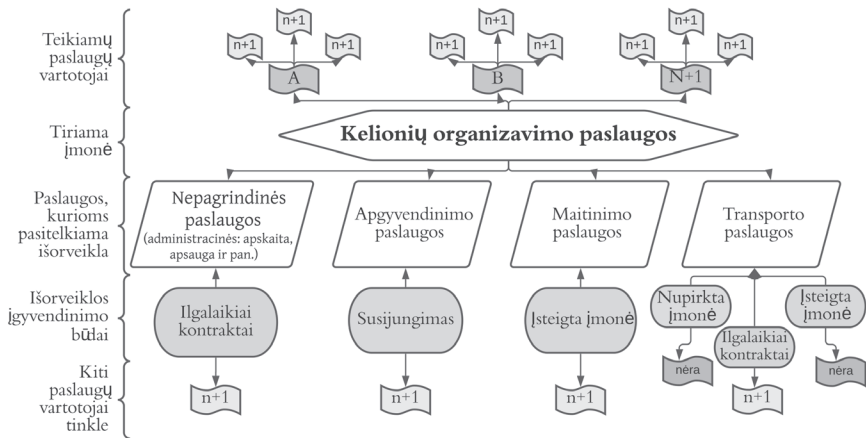
| KATEGORIJA                     | SUBKATEGORIJA                                  | PATVIRTINANTYS TEIGINIAI   |
|--------------------------------|--|--|
| IŠORVEIKLOS ĮGYVENDINIMO VIETA | Šalies teritorijoje įsikūręs paslaugų teikėjas | <i>Paslaugas įsigijame Lietuvoje [Visi ekspertai].</i>   |
|                                | Užsienio rinkoje įsikūręs paslaugų teikėjas    | <p><i>Dalis yra įsikūrę užsienyje, priklausomai nuo to, kuriose šalyse transportas dirba [transporto paslaugos – A58].</i></p> <p><i>Mes dirbame Lietuvoje, Latvijoje ir Lenkijoje ir kiekvienoje iš tų šalių yra atitinkamų paslaugų teikėjai [transporto paslaugos – A62].</i></p> <p><i>Kadangi dalis mūsų paslaugų teikiamos užsienyje, tad su jomis susijusios paslaugos įsigijamos užsienyje [paskirstymo paslaugos – A16].</i></p> <p><i>Gidų paslaugas įsigijame užsienyje, šiuo atveju Romoje [turizmo paslaugos- A47].</i></p> <p><i>Paslaugų teikėjai yra tikrai įsikūrę plačiau nei Lietuva, &lt;..&gt;, Europoje ir ne tik Europoje, tolimos šalys [finansinės paslaugos – A35].</i></p> <p><i>Yra ir užsienio kompanijų, užsienio, tai Latvija, Estija [komunikacijos paslaugos – A8].</i></p> <p><i>Kaip ir mūsų veikla, jie išsidėstę per Baltijos šalis, tai yra Lietuva, Latvija ir Estija [komunikacijos paslaugos – A7].</i></p> |

Šiuolaikinėje visuomenėje plinta informacinės paslaugoms imlios paslaugos, kurio-  
mis naudojasi vis daugiau vartotojų. Kaip teigė Žitkienė, Langvinienė (2011), paprastai  
sandoriai tarptautinėje prekyboje paslaugomis priklauso nuo paslaugų pirkėjų mobilumo,  
teikėjo mobilumo ar paslaugos mobilumo. Autorės pažymėjo, kad pasaulyje daugėja tarp-  
tautinių sandorių ir įmonių tinklų konsultacinėse įmonėse, turizme ir transporto paslau-  
gose. Todėl šioje disertacijoje buvo taikyti atvejo studijų tyrimai siekiant išsiaiškinti kitus  
išorveiklos įgyvendinimo būdus.

### **Atvejo(I) tyrimo analizė**

Atvejo (I) tyrimo objektas tarptautinė paslaugų įmonė. Įmonės partneriai išsidėstę  
Lenkijoje, Lietuvoje, Latvijoje, Estijoje, Rusijoje, Suomijoje, Švedijoje, Norvegijoje, Dani-  
joje, Islandijoje, o klientai – Azijos regione: P. Korėjoje, Kinijoje, Singapūre, Taivane ir kt.

Pagrindinė įmonės veikla, tai kelionių po Baltijos šalis organizavimas, kai teikiamos  
transportavimo, apgyvendinimo, maitinimo paslaugos. Kuriant šias paslaugas, kartu su  
partneriais kito įmonės organizacinė struktūra (žr. 24 pav.). Įmonė įkūrė juridškai sisiju-  
sius asmenis, kurie vykdo maitinimo paslaugas Lietuvoje ir Estijoje.



24 pav. Tarptautinės „N“ įmonės struktūra ir paslaugų teikimas tinkle

Šio juridinio asmens teikiamos maitinimo paslaugos, kartu su kitų partnerių vykdoma veikla, sudaro paslaugų paketą parduodamą kitoms įmonėms bei klientams. Įmonė kuria keleivinio transporto paslaugas pasitelkdama įvairius veiklos būdus. Palaiko ilgalaikius kontraktinius ryšius su kitomis keleivinio transporto įmonėmis. Be to, įsigijo ilgamečio partnerio, veikiančio užsienyje, keleivinio transporto įmonę ir rezidavimo šalyje įsigyja įvairias palaikančias paslaugas. Įmonė taip pat yra įsteigusi juridinį asmenį, kuris teikia keleivinio transporto paslaugas savo klientams kaip kelionės paketo sudėtinę dalį ir parduoda kitoms įmonėms. Be to, suvienu iš pagrindinių klientų, įmonė yra susijungusi apgyvendinimo paslaugų teikimui Skandinavijoje.

22 lentelė. Paslaugų išorveiklos paskatų poveikis ilgalaikiams kontraktams

| KATEGORIJA                                    | SUBKATEGORIJA  | PATVIRTINANTYS TEIGINIAI   |
|---|--|--|
| IŠORVEIKLOS POVEIKIS ILGALAIKIAMS KONTRAKTAMS | Paslaugos, kurioms pasitelkti ilgalaikiai kontraktai | <p>1. „Siekiant patenkinti transporto paslaugų poreikį sudaromi ilgalaikiai kontraktai su keleivinio transporto vežėjais įsikūrusiais Europoje. Kontraktai sudaromi sezono laikotarpiui 3-12 mėnesiams, dažniausiai su tais pačiais vežėjais kas metus ir taip jau daug metų.“</p> <p>2. „&lt;...&gt; žinoma neadministruojame restorano Taline iš biuro Vilniuje, tam yra pasamdyti atsakingi asmenys, o apskaitą taip pat veda buhalteriai įsikūrę Taline. Naudojame vietines apskaitos įmones verslo dalimis Norvegijoje, Islandijoje.“</p> |

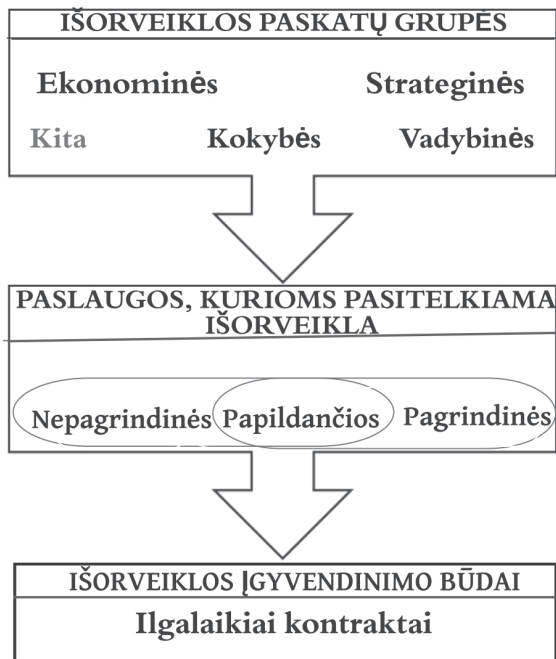
| KATEGORIJA                                    | SUBKATEGORIJA   | PATVIRTINANTYS TEIGINIAI  |
|---|---|---|
| IŠORVEIKLOS POVEIKIS ILGALAIKIAMS KONTRAKTAMS |   | <p>3. „&lt;...&gt; taip turime ir kitų ilgalaikių kontraktų, kuire daugiau susiję ne su pagrindine veikla, o su administravimu ir palaikymu, tai, pavyzdžiui, kompiuterius ir kitus su IT susijusius įrengimus mums prižiūri IT įmonė, daug metų patalpas valo ta pati įmonė, apsaugos tarnyba saugo patalpas ir pan.“</p>  |
|   | Išorveiklos pasitelkimą sąlygojusios paskatos                     | <p>1.1 „Keleivinio transporto verslui būdingas sezoniskumas, žiemą darbo labai mažai. Todėl pasirinkome tokią strategiją, kad investuoti į didelį nuosavo transporto parką neverta. Juo labiau, kad nuolat vykdomė plėtrą, naujus projektus, kurie reikalauja investicijų.“</p> <p>2.1 „&lt;...&gt; tai būtų gana sudėtinga dėl atstumo. Vietiniai geriau įsigilinę į tos šalies įstatymus, o ir nenorėjome apkrauti Vilniuje esančio buhalterijos padalinio, nes jie ir taip daug darbo turi, kad dar gilintis į naujas sritis, paskui kiti darbai dar nukentės. Ta pati priežastis ir dėl buhalterinės apskaitos įmonių, kurios tvarko apskaitos klausimus susijusius su verslu Norvegijoje, Islandijoje.“</p> <p>3.1 „Panašiai, kaip ir apskaitos atveju, yra savo sričių specialistai, kurie ir turi dirbti tuos darbus. Mes dirbame savo darbą ir nenorime blaškytis administruodami mažai mums reikšmingas veiklas. Neturime tam nei laiko nei noro. Turėjome ir IT specialistą ir valytoją, bet pasitelkti savo srities specialistus pigiau gaunasi, nei prikurti daug padalinių, prisamdyti žmonių ir dar juos kontroliuoti.“</p> |
|   | Sprendimas įgyvendinti išorveiklą sudarant ilgalaikius kontraktus | <p>1.1.1 „Stengiamės sudaryti sezoninius kontraktus, tačiau kas sezoną su tais pačiais vežėjais, nes palaikant ilgalaikius santykius dirbti yra lengviau. Išmokome vežėjus, kokie yra mūsų ir mūsų klientų reikalavimai, kokybės lūkesčiai, maršrutai ir kiti niuansai, tad vieną sezoną apmokinus kitus sezonus dirbti daug lengviau, reikia mažiau laiko, išvengiama nesklandumų, kurie kyla, kai dirbama su vežėju pirmais metais.“</p> <p>2.1.1 „Kito būdo nesvarstėme, mes specializuojamės savo srityje, o yra kitų sričių specialistai su kuriais galima bendradarbiauti, negali būti visų sričių meistras. &lt;...&gt; kontraktai žinoma ilgalaikiai, nes apskaita tai ta sritis, kuriai būtinas gilus veiklos pažinimas bei tęstinumas.“</p> <p>3.1.1 „&lt;...&gt; o kontraktai ilgalaikiai, nes taip patikimiau ir mažiau rūpesčių, išdėstai ko reikia, ko tikiesi, eigoje žinoma būna visko, bet kai jau susidirbi, tai viskas paprastai ir sklandžiai einasi, nesinori vis iš naujo kartot ar daryt tą patį, tai stengiesi, kad tie santykiai trukėtų kuo ilgiau ir nebereiktų investuoti laiko.“</p>                         |



Pasirinktoje įmonėje išorveikla įgyvendinama pasitelkiant ilgalaikius kontraktus tiek tiesiogiai su pagrindine veikla susijusiomis paslaugomis – transportu, tiek su nepagrindinėmis paslaugomis – apskaita, apsauga, informacinių technologijų priežiūra. Analizė atskleidė, kad paskatos, sąlygojusios išorveiklos pasitelkimą pagrindinėms ir nepagrindinėms paslaugoms bei jos įgyvendinimą, būtent ilgalaikių kontraktų būdu, skiriasi.

Pagrindinė paskata, kuri sąlygojo išorveiklos pasitelkimą, strateginių paskatų grupei priklausanti paskata – veiklos sezoniškumas ir nuolatinės paklausos paslaugoms nebuvimas. Nustatyta, kad ši paskata, išskeldinant pagrindines paslaugas, yra reikšminga visoms įmonės teikiamoms paslaugoms. Pažymėtina, kad interviu su ekspertais metu, išryškėjo, jog paskatos turėtų būti priskirtos: strateginių paskatų grupei – finansų nukreipimas veiklos plėtrai; vadybinei grupei – laiko taupymas; kokybės grupei – kokybės gerinimas. Būtent pastarosios paskatos darė poveikį ilgalaikiams ryšiams.

Nors tiriamą įmonę išorveiklą pasitelkia plačiam spektrui papildomų paslaugų, tačiau išryškėjo dvi, viena su kita susijusios, strateginės paskatos – įmonės koncentracija į pagrindines paslaugas ir teikėjo specializacija tos paslaugos teikime. Visa tai, padeda įmonei taupyti kaštus, laiką bei supaprastina administravimą. Tiriamos įmonės atveju, paslaugų teikimas užsienyje prisidėjo prie išorveiklos pasitelkimo kaimyninėje geografinėje erdvėje.



25 pav. Paskatų poveikis išorveiklos įgyvendinimui ilgalaikių kontraktų būdu

Apibendrinant galima akcentuoti (žr. 25 pav.), kad tyrimo metu nenustatytas technologinių paskatų poveikis išorveiklos įgyvendinimui ilgalaikių kontraktų būdu, tačiau iškel-dinant pagrindines ar su jomis glaudžiai susijusias, nepagrindines paslaugas, poveikį daro ekonominės, strateginės, kokybės, kitos ir vadybinės paskatos.

Atvejo analizė atskleidė, kad įmonės sudėtingiems sprendimams lemiamos įtakos tu-rėjo verslo plėtros paskata ir išoriniai veiksniai, o paslaugų išorveiklos pasitelkimas buvo sąlygotas strateginės paskatos – koncentracijos į pagrindines veiklas, steigiant juridinį as-menį. Dėl šių priežasčių susiformavo mišrus įmonės tinklas.

**23 lentelė. Paslaugų išorveiklos poveikis juridiskai susijusio asmens steigimui ar įmonės įsigijimui**

| KATEGORIJA  | SUBKATEGORIJA  | PATVIRTINANTYS TEIGINIAI  |
|---|--|---|
| <b>IŠORVEIKLOS POVEIKIS JURIDIŠKAI SUSIJUSIO ASMENS<br/>STEIGIMUI AR VEIKIAČIOS ĮMONĖS ĮSIGIJIMUI</b> | Paslaugos, kurioms kurti įsteigtas juridiskai susijęs asmuo ar įsigyta įmonė | <p>4. „&lt;...&gt; įsteigėme dukterinę įmonę, kuri teikia transporto paslaugas mūsų pagrindinei įmonei teikiančiai kelionių paketus, tuo pačiu ir kitoms, su mumis nesusijusioms, įmonėms. Į naujai įkurtą organizaciją buvo perkelti darbuotojai ir veiklai vykdyti reikiamos darbinės priemonės.“</p> <p>5. „Įsigijome transporto paslaugas teikiančią įmonę.“</p> <p>6. „Įsteigėme restoraną Lietuvoje, kuris teikia specifinio maitinimo paslaugas mūsų kelionių paketams ir pavieniams klientams. Po kelių metų, įsteigėme dar vieną restoraną Taline.“</p>  |
|   | Išorveiklos pasitelkimą sąlygojusios paskatos                                | <p>4.1 „Ėmėme sulaukti skambučių iš turizmo organizacijų su kuriomis nedirbame su klausimais ar neturėtume laisvo keleivinio transporto nuomai. Skambučių vis daugėjo, tad pamatėme verslo diversifikavimo ir plėtros galimybę. Kadangi pagrindinėje, turizmo paketus parduodančioje įmonėje, transportavimo paslauga yra viena sudėtinė viso paketo dalis, tad nenorėjome, kad pagrindinė įmonė būtų apkrauta transporto veikla ir nenukryptų nuo savo pagrindinės veiklos, tad atrodė protinga transporto paslaugų organizavimo dalį atskirti ir kurti šią paslaugą ne tik savo reikmėms, bet ir uždirbti papildomai, teikiant paslaugą ir kitiems.“</p> <p>5.1 „Su vienu iš vežėju, su kuriuo buvo sudarytas kontraktas keletą metų teikėme transporto paslaugas Islandijoje. Tai labai specifinė rinka, tiek patekimas į ją, tiek darbas joje. Tačiau ji mums svarbi strategiškai, teikia konkurencinio pranašumo. Vežėjas nusprendė trauktis iš šios rinkos ir transporto verslo, o mes jau per eilę metų buvome gerai susistygavę sistema, įvaldę kultūrinius ir šalies geografinius niuansus, o svarbiausia apmokinę vežėjo vairuotojus kokie klientų poreikiai šioje rinkoje, jie jau išmanė tos šalies kelių ir klimato subtilybes, buvome investavę į transporto pritaikymą.“</p> |

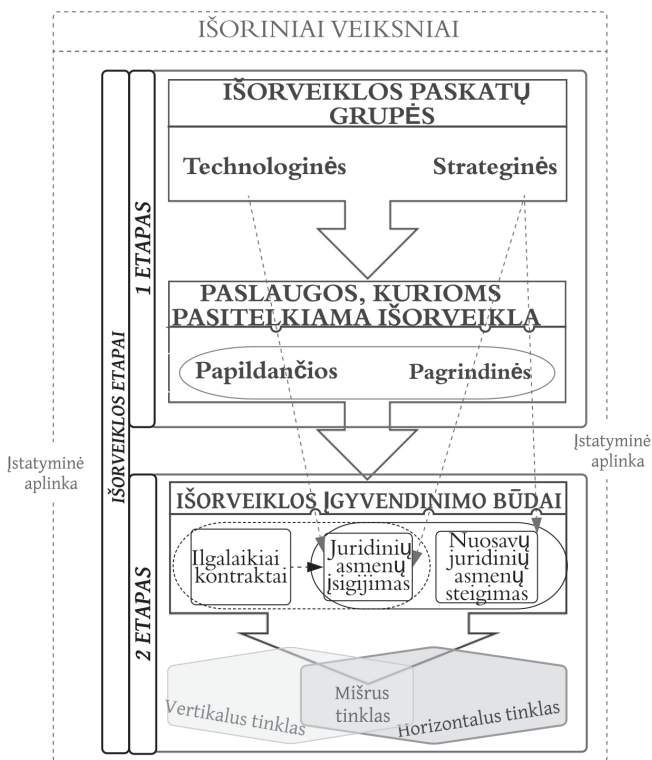
| KATEGORIJA   | SUBKATEGORIJA  | PATVIRTINANTYS TEIGINIAI   |
|--|--|--|
| IŠORVEIKLOS POVEIKIS JURIDIŠKAI SUSIJUSIO ASMENS STEIGIMUI AR VEIKLAČIOS ĮMONĖS ĮSIGIJIMUI | Išorveiklos pasitelkimą sąlygojusios paskatos  | 6.1 „Mūsų kelionių paketais naudojasi turistai iš Azijos šalių, o didžiausias srautas iš Pietų Korėjos. Europietiškas maistas ne visiems tinkamas, tad kelionės paketą turi sudaryti maitinimo įstaigos tiekiančios azijietišką maistą ir pageidautina korėjietišką. Tačiau Lietuvoje korėjietiško maisto restoranų nebuvo. Kurį laiką bendradarbiavome su kitokio azijietiško maisto restoranais, tačiau su jais ėmė kilti nesutarimų dėl kokybės ir kainos. Tad siekiant neprarasti dalies verslo, teko atidaryti korėjietiško maisto restoraną.<...> Taline atidaryti restoraną nusprendėme dėl kitų priežasčių. Kadangi jau įgijome restoranų verslo patirties, turėjome patikimų produktų tiekėjų tinklą ir žinojome, kad Taline didelis srautas ne tik mūsų klientų turistų iš Azijos, bet ir kitų įmonių. Tad, paklausa grupių maitinimui didelė, nes tinkamų maitinimo vietų skaičius ribotas. Todėl išvelgėme dar vieną verslo galimybę.“   |
|  | Sprendimas įgyvendinti išorveiklą steigiant juridškai susijusį asmenį ar įsigijant įmonę | 4.1.1 „Toks sprendimas buvo priimtas apgalvotai. Nors, viena vertus, šis juridinis asmuo buvo kuriamas teikti transporto paslaugas pagrindinei mūsų įmonei, nes tai viena svarbiausių mūsų paketo dalių, bet tuo pačiu jis buvo orientuotas, kaip naujas verslas, teikiantis transporto paslaugas kitoms įmonėms. Transporto verslui reikalingos visai kitos licencijos, kitokie draudimai lyginant su turizmo paketų įmone. Nemažiau svarbu, kad reikia naujų investicijų transporto įsigijimui ir jo maršruto stebėjimo ir administravimo programų ir įrengimų pirkimui. Lietuvos įstatymai leidžia įmonėms pirkti tik su verslu susijusias priemones. Reikėjo ir darbuotojų, turinčių specialius kvalifikacinius pažymėjimus. O svarbiausia reikalingas koordinuotas, koncentruotas valdymas ir tiesioginė kontrolė, kuriuos galėjome užtikrinti tik patys.“<br>5.1.1“ <...> nebesinorėjo eiti tuo keliu iš naujo. O taip pat ir visko pradėjimas iš naujo būtų užėmęs laiko, o klientai laukti negali. Tad pasiūlėme nupirkti įmonę su jos transportu ir darbuotojais, o ilgametis partneris vežėjas sutiko.“<br>6.1.1 „Na visų pirma tokio maisto restoranų, kuriuos galėtume nupirkti ar tapti dalininkai ar pan. tiesiog nebuvo, tai reikėjo atidaryti. Tuo pačiu, kadangi daug skundų buvome girdėję dėl maisto kokybės Lietuvoje, norėjome turėti savo rankose gamybos ir kokybės kontrolę. Dar, tai buvo visai nauja verslo sritis mums, todėl norėjome apsaugoti, nuo galimos nesėkmės ir su tuo susijusių nuostolių, esamas įmones. Dėl restorano Taline, tai kadangi jis yra kitoje šalyje, kur kitokie reikalavimai, tvarka, atidaryti atskirą bet susijusią įmonę pasirodė greičiausia ir strategiškai teisingiausia, nes reikia visų organizacinių padalinių. Turi švarų popieriaus lapą, kuriame gali kurti savo istoriją.“ |

Transporto paslaugoms teikti įmonė ne tik įsteigė atskirą juridinį asmenį, bet buvo nupirktas jau veikiantis transporto įmonė, su kuria anksčiau buvo palaikomi ilgalaikiai ryšiai. Pradinės tokio sprendimo paskatos buvo: paslaugos teikimo lokacija, t.y. kad transporto

paslauga teikiama specifinėje rinkoje ir strateginė paskata – konkurencinio pranašumo išlaikymas. Tačiau atvejo studija taip pat parodė, kad išorveiklos įgyvendinimui įsigyjant veikiančią įmonę, svarus poveikis buvo technologinės paskatos – specifinių žinių ir įgūdžių poreikis, kuris susijęs su įsigytos įmonės darbuotojų kompetencijomis ir patirtimi. Įmonės pavyzdys leidžia teigti, kad paslaugų įmonių tinklo struktūra gali keistis, priklausomai nuo įmonės strateginių tikslų, plečiant paslaugų teikimą įvairiose šalyse ar regionuose.

Įvertinus atvejo studijos rezultatus ir adaptuojant teorinį modelį minėtoje įmonėje, nustatyta, kad teorinis išorveiklos paslaugų įmonėse paskatų poveikis tinklo formavimui, gali būti detalizuotas išryškinant atitinkamų paskatų tiesioginį poveikį išorveiklos įgyvendinimui (žr. 26 pav.).

Minėtoje įmonėje juridinio asmens steigimas maitinimo paslaugoms teikti, atspindi atvirkštinį išorveiklos procesą, t.y. kai anksčiau įmonėje teikta paslauga ne iškeldinama, o atvirkščiai – įsigyta rinkoje įkeldinama į įmonę. Anglų kalboje ši situacija vadinama „resourcing“. Tiriama įmonė veikiama tokių strateginių paskatų, kaip rinkos dalies išlaikymo ir konkurencingumo palaikymo, dėl reikiamų paslaugų rinkoje nebuvimo, turėjo perimti paslaugos kūrimo iniciatyvą.



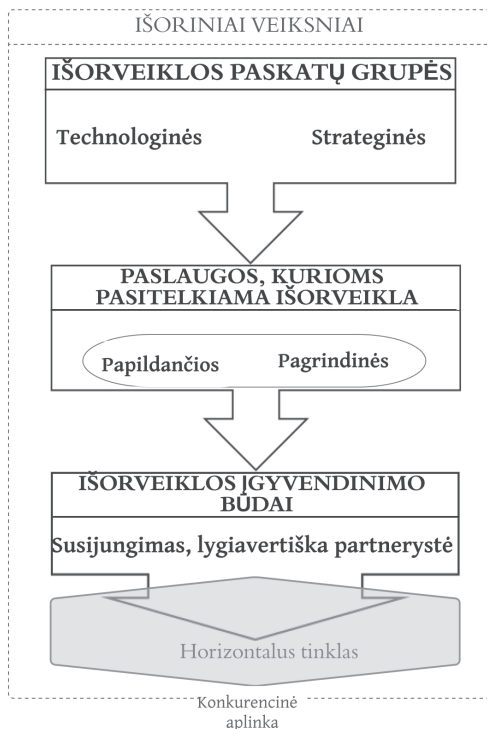
26 pav. Išorveiklos paskatų poveikis įmonių tinklų susidarymui

Pažymėtina, kad paslaugos kūrimas, steigiant juridškai susijusį asmenį, yra veikiamas kokybės kontrolės paskatų. Remiantis įmonės patirtimi galima įvertinti paslaugų išorveiklos poveikį, skatinantį paslaugų įmonių susijungimą (žr. 24 lent.). Apibendrinant nagrinėtą atvejį, galima teigti, kad įmonės susijungimą lėmė pirmiausia, išorinis veiksnys – konkurencinė rinkos situacija, kai sezoniškumas lemia apgyvendinimo išteklių trūkumą ir sąlygojo technologinių ir strateginių paskatų poveikį. Šiuo atveju svarbus buvo specifinių žinių/technikos poreikis bei rizikos pasidalinimas tarp partnerių, kuriant paslaugų paketą ir plečiant veiklą kelionių ir apgyvendinimo paslaugose.

**24 lentelė. Paslaugų išorveiklos poveikis įmonių susijungimui**

| KATEGORIJA                               | SUBKATEGORIJA   | PATVIRTINANTYS TEIGINIAI   |
|--|---|--|
| IŠORVEIKLOS POVEIKIS ĮMONIŲ SUSIJUNGIMUI | Paslaugos, kurioms kurti taikytas įmonių susijungimas | „Susijungėme ir atidarėme viešbutį Norvegijoje, po to dar viena taip pat Norvegijoje.“   |
|  | Išorveiklos pasitelkimą sąlygojusios paskatos         | „<...> priežastis paprasta, bet gan paini. Vienas iš pagrindinių mūsų klientų, kuriam mes tiekiamė Baltijos šalių kelionių paketus, o Skandinavijos rinkoje keleivių vežimo paslaugas, o jis, savo ruožtu, su mūsų vežimo paslaugomis teikia Skandinavijos regiono kelionių paketus, susidūrė su esmine problema. Norvegijoje sezono metu ėmė trūkti tinkamų apgyvendinimo vietų, o ir apgyvendinimo kainos sezono metu ėmė labai svyruoti. Jam ėmė grėsti rinkos dalies mažėjimas, konkurencingumo mažėjimas, paketų pardavimo mažėjimas. Kas žinoma paveiktų ir mūsų darbų apimtį. Klientas kreipėsi su pasiūlymu-prašymu kartu atidaryti viešbutį Norvegijoje, kuriame visada būtų pirmenybė apgyvendinti jo grupes ir kaina būtų fiksuota visus metus. Kreipėsi į mus, nes dirbame kartu daug metų ir jis žinojo, kad mūsų įmonės bendrasavininkas yra valdęs keletą viešbučių Norvegijoje ir turi reikiamos patirties. Tuo pačiu ir mūsų patirtis restoranų versle – privalumas, nes viešbutyje turės būti restoranas.“ |
|  | Sprendimas įgyvendinti išorveiklą susijungimo būdu    | „Taigi kooperavomės vykdyti bendrą veiklą genami bendrų interesų išlaikyti ir sustiprinti pagrindinius savo verslus. Jei kliento pozicijos rinkoje būtų silpnėjusios, tai įtakotų ir mūsų darbų apimtį. Sąjunga buvo logiška: mes turime reikiamą žinių ir įgūdžių, klientas turi reikiamą srautą grupių, kurios aprūpins viešbutį darbu ir pajamomis, o investuojant finansus per pusę, dalinasi ir rizika per pusę.“   |

Susijungimas buvo vykdomas siekiant bendro abiejų įmonių tikslo – rinkos dalies išlaikymo ir konkurencingumo didinimo. Tyrimas parodė, kad didžiausią poveikį paslaugų įmonių susijungimui turėjo išoriniai veiksniai, kurie tiesiogiai nulėmė technologinių ir strateginių paskatų susidarymą ir sudarė sąlygas horizontaliai paslaugų įmonių tinklaveikai.

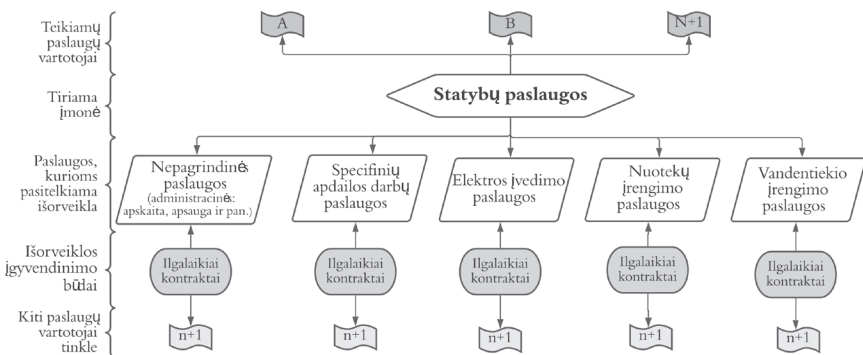


27 pav. Išorveiklos paskatų poveikis įmonių susijungimui ir horizontaliai tinklaveikai

Verta atkreipti dėmesį, kad tirta įmonė transporto paslaugoms išorveiklą pasitelkia net trimis skirtingais išorveiklos įgyvendinimo būdais: ilgalaikiais kontraktais, steigiant juridškai susijusį asmenį ir įsigyjant veikiančią įmonę. Todėl galima teigti, kad nepriklausomai nuo paslaugų pobūdžio, skirtingos išorveiklos paskatos daro poveikį skirtingiems išorveiklos įgyvendinimo būdams paslaugų įmonėse. Be to, aiškiai matomas paslaugų teikimo lokacijos (vietos) paskatos poveikis išorveiklos pasitelkimui artimoje ir nutolusioje (kaimyninėje ar tarptautinėje) rinkoje.

### Atvejo(II) tyrimo analizė

Atvejo (II) tyrimo objektas statybų įmonė teikianti statybos ir apdailos paslaugas, Lietuvos teritorijoje. Įmonės pagrindinė paslauga – individualių namų statyba nuo pamatų iki visiško namo įrengimo. Nors įmonės paslaugų paketas apima visus darbus, susijusius su individualaus gyvenamojo namo statyba ir įrengimu, tačiau tam tikras paslaugas ji įsigija iš partnerių. Pavyzdžiui, inžinerinės infrastruktūros įrengimo paslaugas, specifines apdailos paslaugas, verslo administracines paslaugas tokias, kaip apskaita, darbuotojų sauga.



28 pav. Išorveiklos tinklo struktūra paslaugų įmonėje (II)

Įmonės vadovas teigė, kad išskeldinti, glaudžiai su pagrindine paslauga, susijusias paslaugas, paskatino siekis užtikrinti teikiamų paslaugų paketo kokybę, nes išoriniai paslaugų teikėjai specializuojasi kai kurių paslaugų teikime ir turi reikiamų įgūdžių bei technikos. Kita priežastis – rizikos pasidalinimas, nes išskeldinamos tos paslaugos, kurioms suteikiama garantija ir tolimesnis aptarnavimas. Tiriama įmonė, pasitelkė išorveiklos teikėjų paslaugas ilgalaikių kontraktų ir ilgalaikės partnerystės pagrindu, iš, toje pačioje rinkoje, veikiančių paslaugų teikėjų.

25 lentelė. Išorveikla vienoje rinkoje veikiančioje paslaugų įmonėje

| KATEGORIJA  | SUBKATEGORIJA  | PATVIRTINANTYS TEIGINIAI  |
|---|--|---|
| IŠORVEIKLOS POVEIKIS ILGALAIKIAMS KONTRAKTAMS, PARTNERYSTEI | Paslaugos, kurioms pasitelkti ilgalaikiai kontraktai | „Mes statome gyvenamuosius namus iki raktų, tačiau paslauga, susijusias vandentiekio, kanalizacijos, elektros įvadų įrengimų, įsigijame iš savo partnerių, su jais dirbame daug metų. <...> kartais, jei klientai turi specifinių poreikių apdailai, o mes neturime pajėgumų ir medžiagų, pavyzdžiui įrengti įtemptiam lubas.“<br>„<...> sandome buhalterinės apskaitos įmonę, dar naudojames darbo saugos ir sveikatos specialistus“.  |
|   | Išorveiklos sprendimą sąlygojusios paskatos          | “<...> kai statome namą, yra svarbūs ir specifinių žinių bei technikos reikalaujantys mazgai. Galėtume juos įrengti patys, bet ar gautume geriausių kokybę – nežinau. Bet jei turime patikimus partnerius, kurie ir garantijas suteikia, ir kilus nesklandumų suremontuoja tą mazgą, ir ateityje jį aptarnauja, tai mums taip saugiau ir patogiau. Jie turi specifinės technikos ir patirties bei specializuojasi daryti būtent tuos darbus, tad mūsų galutinį statinį sudaro geriausių specialistų darbai, garantuojama kokybė, o mums sumažėja rizika, kad mazgai, kuriuos ne šimtų procentų išmanome, bus aptarnaujami savo srities specialistų, o galutinis rezultatas bus aukščiausios kokybės“. |

| KATEGORIJA  | SUBKATEGORIJA   | PATVIRTINANTYS TEIGINIAI   |
|---|---|--|
| IŠORVEIKLOS POVEIKIS<br>ILGALAIKIAMS KONTRAKTAMS,<br>PARTNERYSTEI | Išorveiklos sprendimą sąlygojusios paskatos                       | „Samdyti buhalterinės apskaitos įmonę nusprendėme, nes statybos sektoriuje vyrauja tam tikra apskaitos specifika, tad reikia specialistų tai išmanačių, o tuo pačiu ir nenorėjome skirti laiko ir jėgų į tą specifiką gilintis, todėl pasirinkome samdyti besispecializuojančius specialistus. O ir dalis mūsų partnerių naudojami tokiais pasalogomis ir yra labai patenkinti.” |
|   | Sprendimas įgyvendinti išorveiklą sudarant ilgalaikius kontraktus | „Su dauguma savo partnerių bendradarbiaujame praktiškai tiek, kiek gyvuoja mūsų įmonė – beveik 12 m. atsirinkome patikimus partnerius veikiančius visoje Lietuvoje. Turime su jais sudarę sutartis, bet jei atvirai, jų neperžiūrėjome jau daug metų. Dirbame pasitikėdami vieni kitais, nes per tiek metų ir susidribome ir įgijome pasitikėjimą.“                              |

Apibendrinant galima teigti, kad išskeldinant glaudžiai su pagrindine veikla susijusias paslaugas, didžiausią poveikį tiriamoje įmonėje turėjo strateginės, kokybės ir technologinės paskatos. Ypač akcentuotinas – rizikos pasidalinimas. Išskeldinant nepagrindines paslaugas, reikšmingos buvo strateginės paskatos ir, tyrimų metu išryškėjusi, paskata „kitų patirtis“. Veikiant kelioms įmonėms vienoje rinkoje pagrindinis išorveiklos įgyvendinimo būdas – ilgalaikiai kontraktai, kurių pagrindu sukuriamas vietinėje rinkoje veikiančių, partnerių tinklas.

### Disertacijos trečiojo skyriaus apibendrinimas

Tyrimo metu analizuoti statistiniai rodikliai atskleidė, kad paslaugų sektorius auga, o jo reikšmė šalių ekonomikai didėja. Visame pasaulyje auga paslaugų įmonių ir jose dirbančių žmonių skaičius. Didžiausią dalį paslaugų importe ir eksporte sudaro komercinės paslaugos, kurios apima telekomunikacijos, kompiuterių ir informacijos paslaugas, kitas verslo paslaugas, asmenines, kultūros ir poilsio organizavimo paslaugas, iš kurių daugiausiai yra kitų verslo paslaugų. Tačiau išorveiklos paslaugų sektoriuje tyrimai ir rodikliai fragmentiški ir pateikiami skirtinguose šaltiniuose, kuriuos nagrinėjant nustatytos tendencijos rodančios, kad išorveikla paslaugų įmonėse pasitelkiama nepagrindinėms paslaugoms, kuo artimesnėje geografinėje vietoje, bendradarbiaujant su juridiskai nesusijusiomis įmonėmis. O pagrindinė išorveiklos paskata – įmonių vadovų strateginis sprendimas.

Interviu su ekspertais metu, surinkti duomenys patvirtino Eurostat tyrimuose nustatytą paslaugų įmonių polinkį išorveiklą pasitelkti nepagrindinėms paslaugoms, kuo artimesnėje geografinėje vietoje, bendradarbiaujant su juridiskai nesusijusiomis įmonėmis. Taip pat buvo nustatytos išorveiklos įgyvendinimo, steigiant juridinį asmenį, veikiančių pasaulinėje rinkoje, prielaidos. Nustatyta 18 paskatų skatinančių išorveiklos pasitelkimą paslaugų įmonėse. Šis rezultatas paneigia užsienio mokslininkų taikytų paskatų gausos prasingumą. Empirinio tyrimo rezultatai ir dviejų atvejų studijos parodė, kad paslaugų įmonėms nereikšmingos funkcijų paskatų grupei priskirtinos paskatos.



Pažymėtina, kad tyrimas atskleidė dvi svarbias paslaugų įmonių išorveiklą skatinančias paskatas, neišskirtas teorinėse studijose – „teigiama kitų įmonių patirtis“ ir „paslaugų teikimo lokacija“. Paskata „teigiama kitų įmonių patirtis“ atitinka Eurostat 2001-2006 m. tyrimo taikytą, tačiau Eurostat 2009-2011 m. studijoje pašalinta paskatą „sekimas konkurentų/klientų pavyzdžiu“, toks rezultatas pagrindžia būtinybę atskirti gamybą ir paslaugas tiriant išorveiklą ir atsižvelgti į paslaugų savybių specifiką.

Įvertinus paskatų reikšmingumo vidurkius ir įvardinimo dažnumą galima teigti, kad paslaugų įmonėse pasitelkiant išorveiklą nepagrindinems paslaugoms reikšmingiausia strateginių paskatų grupės paskata – koncentracija į pagrindines veiklas. Pagrindinems veikloms pasitelkti išorveiklą daro poveikį strateginė paskata – nuolatinio poreikio nebuvimas (sezoniškumas/projektų nepastovumas) ir technologinė paskata – specifinių žinių/įgūdžių poreikis. Tyrimo metu atskleistas ir išorinių veiksmų poveikis išorveiklos plėtrai.

Atvejo studijų (I) ir (II) analizė pagrindė išorveiklos įgyvendinimo būdų įvairovę, kuri tiesiogiai siejasi su išorveiklos paskatomis. Pasitvirtino technologinių ir strateginių paskatų poveikis išorveiklos įgyvendinimui susijungimo ar su juridškai susijusio asmens steigimo būdais. Išryškėjo nustatytos paslaugų teikimo lokacijos paskatos poveikis ir reikšmė išorveiklos pasitelkimui. Be to, tai veikia įmonių tinklo struktūros kitimą. Patvirtintas išorinių veiksmų poveikis išorveiklos įgyvendinimo būdo pasirinkimui, tačiau išryškėjo skirtingos tinklo formavimosi prielaidos pasitelkiant išorveiklą vietinėje ir tarptautinėje rinkose. Vietoje rinkoje veikianti įmonė formuoja tinklą ilgalaikiais kontraktais dėl rizikos pasidalinimo, tuo tarpu šalies ribas peržengianti išorveikla įgyvendinama skirtingais būdais ir kyla būtinybė atsižvelgti į ryšius su partneriais bei su konkurencingumu susijusias paskatas, veikiant skirtingos struktūros tinkle.

## IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Mokslinės literatūros analizė apie paslaugų išorveiklą atskleidė, kad:
  - išorveiklos reiškinio prigimtis ir priklausomybė skiriasi priklausomai nuo įmonių vykdomos veiklos pobūdžio. Intensyvesni tyrimai, susiję su išorveikla, buvo pradėti gamyboje nuo XX a. vidurio, o vėliau buvo vykdomi paslaugose. Tačiau dėl paslaugų įvairovės ir savybių nesutampa mokslininkų požiūriai į išorveiklos procesą;
  - lietuvių autorių tyrimuose vyrauja angliško „outsourcing“ termino įvairovė. Todėl apibendrinant mokslininkų darbus ir lietuvių kalbos komisijos nuomonę, pasiūlytas angliško termino atitikmuo – išorveikla;
  - atsižvelgiant į paslaugų savybes ir siekiant požiūrių visumos, suformuotas kompleksinis išorveiklos paslaugose apibrėžimas, taikytinas visoms paslaugoms nepriklausomai nuo jų ypatumų ar įmonės valdymo lygio: *išorveikla paslaugose*, tai – pagrindinių ir nepagrindinių paslaugų, kurios buvo kuriamos įmonėje, visiškas ar dalinis perleidimas, kartu su turtu ir atsakomybėmis, vykdyti juridiskai susijusiam ar nesusijusiam paslaugų teikėjui, įsikūrusiam vietinėje, kaimyninėje, tolimoje rinkoje ir galinčiam tas paslaugas suteikti kokybiškiau, pigiau, nes jis veikia kompetentingų partnerių tinkluose bei turi kompetencijų, specifinių įgūdžių, žinių ir išteklių;
  - mokslinės studijos atskleidė, kad išorveikla vykdoma skirtinguose įmonių veiklos valdymo lygiuose – taktiniame, strateginiame, transformaciniame. Nagrinėjant išorveiklą paslaugų įmonėse nustatyta, kad nepriklausomai nuo įmonės valdymo lygio, sprendimai susiję su išorveiklos lokacija (vieta), išskeldinamų paslaugų teikimu (pagrindinės, nepagrindinės), paskatomis, jų reikšmingumu ir tinklų kūrimu;
  - su išorveikla susijusių tyrimų mastas parodė, kad mokslininkai atstovauja įvairias mokslo kryptis ir vadovaujasi skirtingomis teorijomis, o daugelis iš jų taikytas teorijas grupavo į teorinių požiūrių grupes pagal bendrus bruožus, neįvardijant konkrečių teorijų;
  - atlikta teorijų analizė atskleidė, kad tikslinga ne tik skirti teorijas, taikomas išorveiklos, paslaugų įmonių tyrimams pagrįsti, bet ir priskirti tas, kurios susijusios su paslaugų įmonių sprendimais skirtinguose valdymo lygiuose. Iš ekonominio požiūrio teorijų išskirtos sandorio kaštų teorija, agento teorija, evoliucionavimo ekonomikos teorija; iš strateginio požiūrio teorijų – ištekliais grįsto požiūrio teorija, išteklių priklausomybės teorija; iš socialinio požiūrio teorijų – socialinių mainų teorija, tinklo teorija. Minėtos teorijos pagrindžia išorveiklos įgyvendinimo būtinybę paslaugų įmonių veikloje.
2. Nagrinėjant paslaugų įmonių išorveiklą skatinančius aspektus nustatyta, kad pagal holistinį požiūrį, kuris nepripažįsta vieno konkretaus aspekto, įmonės plečia ryšius ir partnerių paiešką išorėje įmonės paslaugų teikimui. Šį procesą nulemia daugybė priežasčių ir motyvų, kurie skatina įmones ne tik perkelti paslaugų teikimą, bet ir veikti tinklaveikoje, panaudojant supančius ir darančius poveikį išorveiklos aplinkos veiksnius. Įvertinus mokslininkų požiūrius, visa kas skatina išorveiklą paslaugose, tikslinga laikyti paskatomis.

- Teorinė analizė atskleidė, kad išorveiklos paskatų reikšmingumas skiriasi priklausomai nuo paslaugų įmonių veiklos pobūdžio: pelno siekiančiose ir viešuosius poreikius tenkinančiose įmonėse, o taip pat nuo priimamų sprendimų paslaugų įmonės valdyme. Nustatyta, kad nepriklausomai nuo paslaugų įmonės veiklos pobūdžio, išorveikla pasitelkiama nepagrindinių paslaugų teikimui;
  - Pasitelkiant išorveiklą kinta įmonių veiklos organizavimas, nes įmonės skaidosi ir nepagrindinėms paslaugoms sudaro kontraktus, o pagrindinių paslaugų išorveiklai kuria dukterines įmones arba jungiasi, tačiau bet kuriuo atveju, keičiasi jų struktūra. Todėl galima teigti, kad įmonių tinklaveika yra išorveiklos rezultatas, kai formuojami horizontalūs, vertikalūs arba mišrūs įmonių tinklai;
  - Dėl išorveiklos poveikio, paslaugų įmonėse vykstantys pokyčiai sąlygoja ne tik jungimasis į tinklus, išskeldinant nepagrindines paslaugas į artimiausią geografinę vietą, bet ir siekiama užtikrinti išteklių prieinamumą. Tam svarbios teikiamų paslaugų savybės bei su jomis susijusi kliento dalyvavimo sąveika paslaugos teikime.
  - Pažymėtina, kad pasitelkiant išorveiklą pagrindinėms paslaugoms, vyrauja įmonės juridinio statuso įvairovė: dukterinių įmonių steigimas, pirkimas ar lygiavertiška sąjunga ir kt.
3. Apibendrinant teorines studijas apie išorveiklos reiškinio evoliuciją, išorveiklą paslaugose pagrindžiančias teorijas, įvairias priežastis, veiksnius ir motyvus, skatinančius pasitelkti išorveiklą paslaugų teikimui ir įvertinti jų poveikį tinklaveikai, buvo suformuotas teorinis modelis.
- Išorveiklos paskatų ir įmonių veiklos organizavimo pokyčių tiesioginį ryšį rodo išorveiklos proceso modeliai, kurių dedamosios atspindi: *išorveiklos porceso pasirengimo etapą*, kai vertinamos išorveiklos paskatos bei paslaugos, kurioms ji pasitelkiama ir *išorveiklos porceso įgyvendinimo etapą*, kai numatomi veiksmai diegiant išorveiklą;
  - Teorinį modelį sudarantys elementai priklausomai nuo taktinio, strateginio ir transformacinio įmonių valdymo lygio apima išorveiklos proceso pasirengimo ir įgyvendinimo etapus, kurie sąlygoja paslaugų įmonių tinklaveiką.
4. Taikant parengtą tyrimo metodologiją buvo siekiama visapusiško, visas paslaugų grupes apimančio, tyrimo. Tokiems tyrimams reikia skirtingų paslaugų specialistų ekspertų, siekiant nustatyti paskatas, skatinančias išorveiklos pasitelkimą ir jų reikšmingumą visose paslaugų grupėse. Todėl buvo parengta empirinio tyrimo metodika ir taikyti kokybiniai tyrimo metodai:
- pusiau struktūruotas interviu, kuriame dalyvavo po 6 ekspertus kiekvienoje iš PPO paslaugų grupių (viso 63, nes vienoje grupėje atsakė 3 ekspertai). Interviu vyko 2017 m. birželio – gruodžio mėnesiais, iš anksto aptarus tyrimo tikslą, susitikimo laiką ir vietą;
  - statistinių duomenų stoka apie paslaugų įmonių išorveiklą paskatino neapsiriboti ekspertų nuomone ir išanalizuoti dviejų paslaugų įmonių veiklos patirtį. Todėl pasirinktos įmonės ir buvo atlikta atvejo studija (I) – 2019 balandžio mėnesį. Analizės vietas – verslo įmonė, veikianti turizmo ir su kelionėmis susijusių paslaugų grupėje. Įmonė plečiasi tarptautinėje rinkoje, todėl kinta jos struktūra dėl dukteri-

nių įmonių steigimo, įmonių pirkimo, susijungimo bei teikiamų paslaugų plėtros (teikia ne tik apgyvendinimo, maitinimo, bet ir transportavimo ir kt. paslaugas). Atvejo studijos (II) analizė vykdyta 2019 gruodžio mėnesį. Buvo nagrinėta statybų paslaugas teikianti įmonė, veikianti kartu su partneriais tik Lietuvos rinkoje ir nustatytas įmonės funkcionavimo pobūdis tinklaveikoje.

5. Atlikti kokybiniai tyrimai leido patikrinti parengtą teorinį modelį ir įvertinti rezultatus:
  - paslaugų sektoriaus statistinių duomenų analizė rodo, kad pastarąjį dešimtmetį paslaugų sektorius auga, daugėja paslaugų įmonių ir jose dirbančių žmonių. Tarp-tautinių organizacijų duomenys rodo, kad paslaugos evoliucionuoja, o įmonės vis dažniau kuria padalinius kitose šalyse, todėl galima teigti, kad daugėja įvairių paslaugų įmonių naujų darinių, veikiant kartu su kitomis paslaugų teikėjomis;
  - ekspertų interviu atskleidė, kad dažniausiai paslaugų įmonės pasitelkia išorveiklą nepagrindinėms paslaugoms ir sudaro ilgalaikius kontraktus su kuo artimesnėje geografinėje vietoje paslaugas teikiančia įmone. Tai rodo įmonės lokacijos svarbą teikiant paslaugas, o veiklos su partneriais pranašumas, skatina tinklaveiką;
  - identifikuotas paskatų reikšmingumas pagrindinių ir nepagrindinių paslaugų teikimui. Nustatyta, kad technologinių paskatų grupėje reikšmingiausias specifinių žinių/įgūdžių poreikis, o strateginių paskatų grupėje išorveiklos pasitelkimą lemė sezoniškumas ir projektų nepastovumas, kas nulėmė pagrindinių paslaugų išskeldinimą. Nepagrindinių paslaugų išorveiklai, strateginių paskatų grupėje, reikšmingiausia buvo koncentracija į pagrindines veiklas;
  - pritaikius statistinius metodus (Kruskal-Wallis testą) išryškėjo *technologinių* (iš kurių statistiškai reikšminga: specifinių žinių/įgūdžių poreikis), *strateginių* (iš kurių statistiškai reikšminga: sezoniškumas/projektų nepastovumas ir tam tikros kvalifikacijos darbuotojų trūkumas) paskatų grupių reikšmingumo priklausomybė nuo paslaugų grupės. Kokybinė turinio analizė parodė, kad nuolatinio sezoniškumo/projektų nepastovumo paskata ypač svarbi verslo paslaugų grupėje. Tam tikros kvalifikacijos darbuotojų trūkumo paskata svarbi verslo, komunikacijos, transporto ir sveikatos bei su jomis susijusiose paslaugose. Specifinių žinių/įgūdžių poreikio paskata įvardinta verslo paslaugų, statybos ir su jomis susijusių paslaugų, turizmo ir susijusių su kelionėmis paslaugų bei švietimo paslaugose.
  - pusiau struktūruoto interviu metu buvo nustatytos šios paskatos: *teigiama kitų partitės ir paslaugų teikimo lokacija* (t.y. paslaugų teikimas tam tikroje geografinėje vietoje verčia pasitelkti išorveiklą). Paslaugų teikimo lokacija, kaip svari paskata pasitelkti išorveiklą, nustatyta ir atvejo studijos metu. Todėl vertinama kaip reikšminga, tiriant paslaugų sektorių. Be to, pažymėtina, kad užsienio autorių darbuose tokios paskatos neminimos;
  - viešąsias paslaugas teikiančiose įmonėse išryškėjo išorinių veiksnių, tokių, kaip šalies įstatyminė ir teisinė bazė, poveikis išorveiklos pasitelkimui.
  - ekspertų interviu ir paslaugų įmonės atvejo studija rodo, kad:
  - pasitelkiant išorveiklą pagrindinėms ar su jomis glaudžiai susijusioms paslaugoms paslaugų įmonės linkusios steigti dukterines įmones ar įsigyti veikiančias įmones, o tai sudaro prielaidas paslaugų įmonių tinklo mišrios struktūros kūrimui.

- išorveikla įgyvendinama įmonių jungimosi būdu, kuris sąlygoja horizontalaus įmonių tinklo kūrimą.

### Tolimesnių tyrimų kryptys

Tyrimų rezultatai suponuoja daug tyrimo krypčių. Ateities tyrimuose būtina atlikti tyrimus, siekiant nustatyti paskatas, darančias poveikį ir atskirose paslaugose platesniu mastu, ir visam paslaugų sektoriui. Tokiems tyrimams būtina sukaupti duomenų banką apie teikiamų paslaugų apimtis pasitelkiant išorveiklą nacionalinėje rinkoje ir teikiant paslaugas tarptautinėje rinkoje. Tam svarbu fiksuoti ne tik teikiamų paslaugų vietą, bet ir išorveiklos mastą bei paslaugų įmonių valdymo ypatumus, kad būtų galima atlikti palyginamąją analizę ir sumažintas subjektyvių veiksnių poveikis.

Remiantis disertacijos metodika, galėtų būti atliekami gilesni tyrimai kiekvienoje paslaugų sektoriaus grupėje ir jos pogrupiuose. Kadangi tyrimas atliktas ir rezultatai gauti apklausiant po šešis ekspertus kiekvienoje paslaugų grupėje, toliau tikslinga būtų apklausti ekspertus kiekvienos paslaugų grupės sudėtiniuose sektoriuose (pvz. verslo paslaugų grupę sudaro profesinės paslaugos, kompiuterinės ir su jomis susijusios paslaugos, mokslinių tyrimų ir plėtos paslaugos, nekilnojamo turto operacijų paslaugos, nuomojimo paslaugos be aptarnaujančio personalo, kitos verslo paslaugos). Tuomet gautus rezultatus išanalizuoti ir palyginti grupės viduje. Tokius tyrimus atlikti kiekvienoje PPO paslaugų grupėje ir gautus rezultatus palyginti su kitų grupių viduje gautais rezultatais.

Taip pat tikslinga tyrimus gilinti ne tik paslaugų sektoriaus grupių viduje, bet ir diversifikuoti pagal įmonių dydį, taip patikrinant paskatų poveikį, priklausantį nuo įmonės dydžio atitinkamose paslaugų sektoriaus grupėse. Tai leistų pakoreguoti modelį adaptuojant jį įmonėms pagal dydį. Būtų naudinga atlikti papildomus teorinius ir praktinius tyrimus susijusius su rizikomis, gręžiančiomis pasitelkiant išorinę veiklą bei rizikomis, susijusiomis su įmonių tinklo forma. Tai leistų papildyti modelį naujais elementais, bei praplėstų modelio galimybes, t.y. įtrauktų rizikų numatymo, įvertinimo ir valdymo tobulinimo galimybę. Be to, paslaugų įmonių, veikiančių užsienio rinkose, tyrimai padėtų atskleisti išorinės aplinkos veiksnius, reikšmingus kiekvienai paslaugų grupei atskiruose pasaulio regionuose ir šalyse.

Atvejo studija (I) išryškino, kad paslaugų įmonių plėtrą ir tinkliškumą sąlygoja ne tik išorveikla, bet ir išorėje pirktų paslaugų įkeldinimas į įmonę. Tad gilesni šio aspekto tyrimai galėtų patikslinti modelį, adaptuojant skirtingų paslaugų įmonių tinklams.

## LITERATŪRA

1. Abdul-Halim, H., Che-Ha, N., (2010). HR outsourcing among Malaysian manufacturing companies. *Business Strategy*. Series, Vol. 11, No 6, p.363-370, DOI: <https://doi.org/10.1108/17515631011093061>
2. Achrol R. S. (1997). Changes in the Theory of Interorganizational Relations Marketing: Towarda Network Paradigm. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25 No. 1, p. 56-71.
3. Achrol R.S., Kotler P. (1999). Marketing in the Network Economy. *Journal of Marketing*, Vol. 63, p. 146-63.
4. Agrawal, S., Singhb, R. K., Murtaza, Q., (2016). Outsourcing decisions in reverse logistics: Sustainable balanced scorecard and graph theoretic approach. *Resources, Conservation and Recycling*. Vol. 108, p. 41-53. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2016.01.004>
5. Agrawal S., Goswami K., Chatterjee B. (2010). The Evolution of Offshore Outsourcing in India. *Global Business Review*, Vol. 11, p. 239. DOI: <https://doi.org/10.1177/097215091001100208>
6. Agyemang-Duah, P., Aikins, I., Asibey, O., Broni, A. O. (2014). Evaluating the impact of outsourcing of non-core functions in the hotel industry: A case study of Anita. Noda and Golden Gate Hotels. *European Journal of Business and Innovation Research*. Vol. 2, p. 25-45.
7. Alajaasko P. The demand for services: external but local provision// Statistics in focus: industry, trade and services, 2006/26, ISSN 1561-4840.
8. Altinkemer, K., Chaturvedi, A., Gulati, R., (1994). International Journal of Information Management. *Information systems outsourcing: issues and evidence*, Vol.14, No. 4, p. 252-68.
9. Al-kaabi, H., Potter, A., Naim, M., (2007). An outsourcing decision model for airlines MRO activities. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, Vol. 13, No. 3, p.217-227, DOI: <https://doi.org/10.1108/13552510710780258>
10. Alkhatib, S. F., (2017). Strategic logistics outsourcing: upstream-downstream supply chain comparison. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, Vol. 10, No. 3, p.309-333, DOI: <https://doi.org/10.1108/JGOSS-08-2016-0024>
11. Allen S., Chandrashekar A. (2000). Outsourcing services: The contract is just the beginning. *Business Horizons*, Vol. 43, No. 2, p. 25-34.
12. Amendolagine, V., Capolupo, R., Ferri, G. (2014). Innovativeness, offshoring and black economy decisions. Evidence from Italian manufacturing firms. *International Business Review*, Vol. 23, No. 6, p. 1153-1166, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.03.011>
13. Anton, J., Setting, T. (2004). The American consumer reacts to the call center experience and the offshoring of service calls.- p.245
14. Amiti M., Wei S. (2004) Fear of service outsourcing:is it justified? *IMF working paper WP/04/186*, Prieiga per internetą: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2004/wp04186.pdf>

15. Andone I. I., Pavaloaia V-D. W. (2010) Outsourcing the business services. *Informatica Economica*, Vol. 14, No. 1, p. 163-171
16. Arbutavičius, G., (2014) *Projektas Technologijomis grįsto mokymosi turinio integracija į organizacijos. Nr. VP1-3.1-ŠMM-07-K-03-045*
17. Arias-Arand D., Bustinza O.F, Barrales-Molina V. (2011). Operations flexibility and outsourcing benefits: an empirical study in service firms. *The service industries journal*, Vol. 31, No. 11, p. 1849-1867
18. Arrow K.J., (1985). The Economics of Agency. In J. Pratt, & R. Zeckhauser. *Principals and Agents: The Structure of Business*. p. 37-51
19. Assaf S. et al. (2011). f maintenance services in Saudi Arabian universities. *Property management*, Vol. 29, No. 2, p. 195-212
20. Augustinaitis A. ir kt. (2009). Lietuvos e.valdzios gaires: ateities izvalgu tyrimas: kolektyvine monografija. Mykolas Romeris Unversity Publishing Centre: Vilnius.
21. Baatartogtokh et al. (2018). The state of outsourcing in the Canadian mining industry. *Resources Policy*. Vol. 59, p. 184-191. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2018.06.014>
22. Bagchi, P. K., Virum, H.(1998). Logistical alliances: trends and prospects in integrated Europe. *Journal of Business Logistics*, Vol. 19, No.1, p. 191-213.
23. Barney J.J., Hesterly W., (1996). Organizational Economics: Understanding the Relationship between Organizations and Economic Analysis, p. 115-147. DOI: 10.4135/9781848608030.n4
24. Barney, J.J, (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*. Vol. 17. p .99-120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
25. Blau, P.M. (1964). Exchange and Power in Social Life. Wiley, New York. – p. 352
26. Baytok et al. (2013). Outsourcing in Thermal Hotel Enterprises: The Case of Turkey. *Business Management Dynamics*, Vol.3, No.5, p. 01-14
27. Bagienska A. (2016). The demand for professional knowledge as a key factor of the development of outsourcing of financial and accounting services in Poland. *Business, management and education*, Vol. 14, No. 1, p. 19-33
28. Bahrami B. (2009). A look at outsouting offshore. *Competitiveness Review: An International business Journal*, Vol. 19, No. 3, p. 212-223
29. Barthelemy, J., (2003). The Hard and Soft Sides of IT Outsourcing Management. *European Management Journal* 8, Pergamon Ltd. All rights reserved. Vol. 21, No. 5, p. 539-54. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373\(03\)00103-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373(03)00103-8) 0263-2373/\$30.00
30. Bakanauskienė I., Brasaitė D. (2011). Personalo valdymo funkcijos išskeldinimo galimybės Lietuvoje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Vol. 57, p. 21-31.
31. Baxter, P., Jack, S., (2008) Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*. Vol. 13, No. 4, p. 544-559
32. Broekhuis, M., Scholten, K., (2018). Purchasing in service triads: the influence of contracting on contract management. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 38, No. 5, p.1188-1204, DOI: <https://doi.org/10.1108/IJO-PM-12-2015-0754>



33. Barrett, P., Baldry, D. (2003). *Facilities Management: Towards Best Practice*, 2nd ed. – UK: Blackwell Science., – 280 p. – ISBN 0-632-06445-5
34. Bartkus, E. V., Jurevičius V. (2007). Production Outsourcing in the International Market. *Engineering Economics*, Vol.51, No. 1, p. 59-68.
35. Bartkus E.V., Raipa A., Liepė Ž. (2009). Išorinių išteklių panaudojimas viešojo sektoriaus organizacijose. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 29, p. 62-70.
36. Bartkus E.V., Mickaitis A.(2009). Išorinių išteklių nuomos smulkiajame versle neigiamo empirinis tyrimas. *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 14, p. 661-667.
37. Bartosevičienė, V. (2010). Ekonominės statistikos pagrindai. Kaunas: Technologija.
38. Bergeszasz J., Hack-Polay D. (2012). Human resource outsourcing in times of Economic turbulence – a contemporary review of practice. *International journal of Human resource Studies*, Vol. 2, No. 1., p. 46-65.
39. Begona, F, Martinez, C, (2019). The effects of service offshoring on employment. *Structural Change and Economic Dynamics*. <https://doi.org/10.1016/j.struco.2019.03.007>
40. Blumberg D. F. (1998). Strategic assessment of outsourcing and downsizing in the service market. *Managing service quality*, Vol. 8., No 1., p. 5-18.
41. Bošič M. et al. Human resource business process outsourcing: trends and challenges // XV International scientific conference on industrial systems. – Serbia, 2011, p. 433-436.
42. Bolat, T., Yilmaz, O. (2009). The relationship between outsourcing and organizational performance: is it myth or reality for the hotel sector? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.21, No.1, p. 7–23.
43. Boschma, R. A., Wal, A. L. J. (2007). Knowledge Networks and Innovative Performance in an Industrial District: The Case of a Footwear District in the South of Italy. *Industry and Innovation*, Vol. 14, No.2, p. 177–199.
44. Boguslauskas V., Kvedaravičienė G. (2008). Strategic outsourcing plan and the structure of outsourcing. *Engineering Economics*, Vol.56, No.3, p. 60-66.
45. Borodako et al. (2015). External and Internal Factors Motivating Outsourcing of Business Services by Meeting-Industry Companies: A Case Study in Krakow, Poland. *Journal of Convention & Event Tourism*, Vol. 16, p. 93–115.
46. Brass D.J. (2004). Taking stock of networks and organizations: a multi level perspective. *Academy of management journal*, Vol. 47, No. 6, p. 795-817.
47. Briedienė S. (2017). Viešųjų pirkimų proceso valdymo modeliavimas šiuolaikinio viešojo valdymo kontekste. Daktaro disertacija
48. Brown D., Wilson S. (2005). *The Black Book of Outsourcing – How to Manage the Changes, Challenges, and Opportunities*. – NY: Hoboken, – 353p.
49. Bučinskas A., Giedraitytė V., Raipa A. (2013). Tinklaveika viešojo valdymo pokyčių struktūroje. *Regional formation and development studies. Journal of Social Sciences*, Vol. 10, No. 2 p. 46-57. DOI: <http://dx.doi.org/10.15181/rfds.v10i2.140>
50. Bunyaratavej K., Doh J., Hahn E.D. (2011). Conceptual Issues in Services Offshoring Research: A Multidisciplinary Review. *Group & Organization Management*, Vol. 36, No. 1 , p. 70-102



51. Busi M., McIvor R. (2008). Setting the outsourcing research agenda: the top-10 most urgent outsourcing areas. *Strategic outsourcing: An international journal*, Vol.1, No. 3, p. 185-197.
52. Bustinza O.F., Arias-Aranda D., Gutierrez-Gutierrez L (2010). Outsourcing, competitive capabilities and performance: an empirical study in service firms. *Int. J. Production Economics*, Vol.126, p. 276–288.
53. Bush, A. A., Tiwana, A., Tsuji, H. (2008). An empirical investigation of the drivers of software outsourcing decisions in Japanese organizations. *Information and Software Technology*. Vol. 50, No. 6., p. 499–510. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2007.08.006>
54. Caniato F. et al. (2015). Location drivers, governance model and performance in service offshoring. *Production Economics*. 163, 189-199.
55. Canham, S., Hamilton, R. T., (2013). SME internationalisation: offshoring, “backshoring”, or staying at home in New Zealand. *Strategic Outsourcing: An International Journal*. Vol. 6, No 3, p.277-291, DOI: <https://doi.org/10.1108/SO-06-2013-0011>
56. Cao J., Cao G., Wang W., (2012). A hybrid model using analytic network process and gray relational analysis for bank's IT outsourcing vendor selection. *Kybernetes*, Vol. 41 Issue: 7/8, pp.994-1013, <https://doi.org/10.1108/03684921211257847>
57. Carson, D., Gilmor, A., Rocks, S. (2004). SME marketing networking: a strategic approach. *InterScience*, Vol. 13, p. 369–382.
58. Catherine J. Morrison C.J., Yasar P, Yasar M. (2009). Outsourcing, Productivity, and Input Composition at the Plant Level. *The Canadian Journal of Economics / Revue canadienne d'Economie*, Vol. 42, No. 2, 422-439.
59. Cheon, M.J., Grover, V., Teng, J.T.C., (1995). Theoretical perspectives on the outsourcing of information systems. *Journal of Information Technology*, Vol. 10, 4, p. 209-219.
60. Castells M. (2010). *The Rise of the Network Society*, 2nd Edition, with a New Preface. – p. 656
61. Bailey, C. (2007). *A Guide to Qualitative Field Research*. Thousand Oaks (California); London; New Delhi: Pine Forge Press.
62. Castel M. *The rise of network society*. Cambridge, MA:Blackwell, 1996.
63. Chakrabarty S. (2006). Making Sense of the Sourcing and Shoring Maze: Various Outsourcing and Offshoring Alternatives. *University of Nebraska at Lincoln – Management Department*.
64. Chena, S. S., Voon, Y. S. (2016). Exploring Human Resource Outsourcing Trends in Malaysia. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*. Vol. 224, p. 491-498. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.425>
65. Choi J.Y., Beladi H. (2012). Internal and external gains from international outsourcing. *The journal of international trade & economic development*, p. 1-16.
66. Choi T. Y., Li Me. (2009). Triads in services outsourcing: Bridge, Bridge Decay and Bridge transfer. *Journal of Supply Chain Management*, p. 27-39.
67. Choi T.Y., Wu Z. (2009). Go ahead leao: Triads and their practical and theoretical import In response to „To leap or not leap: Triads as arbitrary subsets of networks of

- connected dyads“ by Anna Dubois. *Journal of Purchasing and and supply management*, Vol. 15, p. 269-270
68. Cooke F. L., Shen J., Mcbridge A., (2005). Outsourcing HR as a competitive strategy? A literature review and an assessment of implications. *Human resource management*, Vol. 44, No. 4, p. 413-432. Chanda R. (2008). India and services outsourcing in Asia. *Singapore Economic Review*, Vol. 53, No.3, p. 419-447. DOI: <https://doi.org/10.1142/S0217590808003051>
  69. Corato di L., Moretto M., Rossini G. (2017). Financing flexibility: The case of outsourcing. *Journal of Economic Dynamics & Contro*, Vol. 76, p. 35–65. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jedc.2016.12.009>
  70. Cravens, D.W., Piercy, N.F. and Shipp, S.H. New Organization Forms for Competing in Highly Dynamic Environments: The Network Paradigm // working paper. – Texas Christian: 1994 University, Fort Worth, TX, May.
  71. Creswell, J. W., Clark, V. L. P. (2007). Designing and conducting mixed methods research., Sage, Thousand Oaks, California, p. 275.
  72. Creswell, J. W., Poth, C. N., (2007). Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches. Sage, Thousand Oaks, California, p.447
  73. Corbett, M. F., (2004). The outsourcing revolution: Why it makes sense and how to do it Right. *Dearborn Trade Publishing, Chicago*. – p 256.
  74. Contractor F.J. et al. (2010). Reconceptualizing the firm in a world of outsourcing and offshoring: the organizational and geographical relocation of high-value company functions. *Journal of management studies*, Vol. 47, p. 1417-1433.
  75. Cullen, S., Seddon, P. B., Willcocks, L. P., (2006). Managing outsourcing: the life cycle Imperative. *MIS Quarterly Executive*. Vol. 4 No. 1, p. 229 – 246
  76. Davis-Blake A., Broschak J. P. (2009). Outsourcing and the Changing Nature of Work. *Annual Review of Sociology*, Vol. 35,p. 321-340.DOI: 10.1146/annurev.soc.34.040507.134641
  77. Das, A., Grover, D., (2018). Biased decisions on IT outsourcing: how vendor selection adds value. *Journal of Business Strategy*, Vol. 39, No. 5, p.31-40, DOI: <https://doi.org/10.1108/JBS-03-2018-0039>
  78. Das, T.K., Teng, B.S. (2002). Alliance constellations: a social exchange perspective. *Academy of Management Review*, Vol. 27 No. 3, p. 445-456. DOI: 10.2307/4134389
  79. Davis, G., Rhodes, R. A. (2000). From Hierarchy to Contracts and Back again. In: M. Keating, J. John Wanna, P. Weller. Eds. *Institutions on the Edge*. Melbourne: Allen and Unwin, p. 74–98.
  80. De Boer, L., Gaytan, J., Arroyo, P. A. (2006). Satisficing model of outsourcing. *Supply chain management: an international journal*, Vol. 11, No 5, p. 444 – 455
  81. Dibbern J., Hirschheim R. (2004). Information systems outsourcing: A survey and analysis of the literature. *The DATA BASE for Advances in Information Systems* Vol. 35, No. 4
  82. Driffield, N.L., et al. (2017). Does offshore outsourcing impact home employment? Evidence from service multinationals. *Journal of Business Research*. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.09.051>

83. Dekkera H.C. , Kawaib T., Sakaguchic J. (2018). Contracting abroad: A comparative analysis of contract design in host and home country outsourcing relations. *Management Accounting Research*. Vol. 40, p. 47–61. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2017.09.003>
84. Doellgast V. (2009). Still a Coordinated Model? Market Liberalization and the Transformation of Employment Relations in the German, *Telecommunications Industry, ILR Review*, Vol. 63, No. 1,p. 3-23. DOI: 10.1177 / 001979390906300101
85. De Mello Bandeira, R.A., Maêada, A.C.G., De Brito Mello, L.C.B., (2015). Logistics outsourcing: the decision-making process in contracting companies. *International Journal of Logistics Systems and Management..* Vol. 21, No. 1, p. 92–114. DOI: 10.1504/IJLSM.2015.069079
86. Donada, C., Nogatchewsky, G., (2009). Emotions in outsourcing. An empirical study in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 28 (3), 367–373.
87. Dzemydienė, D. ir Romeika, G. (2013). Verslo subjektų sandorių sudarymo galimybės taikant virtualių tarpininkų teikiamas elektronines paslaugas. *Socialinės technologijos*, Nr. 3(1), 177–188.
88. Ellram, L. M., Tate, W. L., Billington, C. (2008). Offshore outsourcing of professional services: A supply management perspective. *Journal of Operations Management*. Vol. 26, No. 2, p. 148–163. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.02.008>
89. Espino-Rodriguez, T. F., Ramkrez-Fierro, J. C. (2017). Factors determining hotel activity outsourcing. An approach based on competitive advantage. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 29 No. 8, p. 2006–2026. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2016-0291>
90. Espino-Rodríguez, T. F., Padrón-Robaina, V., (2005). A resource-based view of outsourcing and its implications for organizational performance in the hotel sector. *Tourism Management*. Vol. 26, No. 5., p. 707-721. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.03.013>
91. Espino, T. F. (2004). The limits of service operations outsourcing from the resource-based view: empirical evidence in the hotel sector. Prieiga per internetą: <https://pdfs.semanticscholar.org/146f/960ef0b5950171157b02e942dcb45fb5e119.pdf>
92. Eggert, A., Böhm, E., Cramer, C., (2017). Business service outsourcing in manufacturing firms: an event study. *Journal of Service Management*, Vol. 28, No. 3, p.476-498, DOI: <https://doi.org/10.1108/JOSM-11-2016-0306>
93. Fariñas J. C., López A., Martiñ-Marcos A. (2014). Assessing the impact of domestic outsourcing and offshoring on productivity at the firm level. *Applied Economics*, Vol.46, No. 15, p. 1814-1828, DOI: 10.1080/00036846.2014.884704
94. Ferruzzi, M. A., et al. (2011) Reasons for outsourcing services in medium and large companies. *Brazilian Business Review, Fucape Business School*. Vol. 8, No. 4 p. 44 – 66. DOI:10.15728/bbr.2011.8.4.3
95. Flick, U., (2014). An Introduction to Qualitative research 5th ed. Sage, Poublication, Los Angeles, California, p. 578.
96. Foxx, W. K., Bunn, M. D., McCay, V. (2009). Outsourcing services in the healthcare

- sector. *Journal of Medical Marketing: Device, Diagnostic and Pharmaceutical Marketing*. Vol. 9, No. 1, p. 41–55. DOI: <https://doi.org/10.1057/jmm.2008.30>
97. Fridgen G., Vera Mueller, H., (2011). An Approach for Portfolio Selection in Multi-Vendor IT Outsourcing. *Discussion Paper WI-350 in: Proceedings of the 32nd International Conference on Information Systems, ICIS, Shanghai, China* p. 1-14
  98. Friedman, T.L., (2005). *The World is Flat. A Brief History of the Twenty-first Century*. Farrar, Straus and Giroux, (New York).
  99. Ferruzi et al. (2011). Reasons for outsourcing services in medium and large companies. *Brazilian business review*, Vol.8, No. 4. p. 44-66.
  100. Franchesi F. et al. (2003). Outsourcing: guidelines for a structured approach. *Benchmarking: An international journal*, Vol. 10, No. 3, p. 246-260
  101. Feeny D., Lacity M., Willcocks L. (2005). Taking the measure of outsourcing providers. *MIT Sloan Management Review*, Vol.46,No. 3, p. 41-48.
  102. Fei Y. (2005). Strategic partnerships in transformational outsourcing as a distinctive source of it value: a social capital perspective, *Department of Decision & Information Technologies Robert H. Smith School of Business*. p. 233
  103. Gaižauskaitė, I., Valavičienė, N., (2016). Socialinių tyrimų metodai: Kokybinis interviu. Vilnius Mykolo Romerio universitetas. – p. 392.
  104. Garcia-Vega M., Huergo E. (2019). The role of international and domestic R&D outsourcing for firm innovation. *Journal of Economic Behavior & Organization*. Vol. 157, p. 775-792. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2018.11.009>
  105. Giedraitis, A., Ribačonka, E. (2012). Tarporganizacinių ryšių verslo organizacijų tinkluose tobulinimo teoriniai aspektai. *Regional Formation and Development Studie*. Vol 28, No 2, p. 97. DOI: <http://dx.doi.org/10.15181/rfds.v28i2.1944>
  106. Gbadegesin J. T., Babatunde T. O. (2015). Investigating expert's opinion on outsourcing decision in facilities management practice in public universities in Nigeria. *Journal of facilities management*, Vol. 13, No.1, p. 27-41.
  107. Gebauer H., Paiola M., Saccani N. (2013). Characterizing service networks for moving from products to solutions. *Industry marketing management*, Vol. 42, p. 31-36.
  108. Gerbl M., Mc Ivor R., Humphrey (2009). Global services outsourcing: Critical aspects and future directions. *POMS 20th Annual Conference*.
  109. Gerbl et al. (2015). A multi-theory approach to understanding the business process outsourcing decision, *Journal of World Business*. Vol 50, p. 505–518
  110. Gewald H. (2010). The perceived benefits of business process outsourcing: An empirical study of the German banking industry. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, Vol. 3, No. 2, p. 89-105, DOI 10.1108/17538291011060321
  111. Gewald H., Dibbern J., (2009). Risks and benefits of business process outsourcing: A study of transaction services in the German banking industry. *Information & Management*. Vol. 46 p. 249–257
  112. Ghauri, N. (2002). Trends in outsourced manufacturing – Reducing risk and maintaining flexibility when moving to an outsourced model, *Assembly Automation*, Vol. 22 No. 1, p. 21-25. DOI: <https://doi.org/10.1108/01445150210697104>
  113. Ghodeswar B, Vaidyanath J. (2008). Business process outsourcing: an approach to gain

- access to world-class capabilities. *Business Process Management Journal*, Vol. 14 No. 1, 23-38.
114. Gomez J. F. et al. (2009). Outsourcing maintenance in service providers. *Taylor & Francis group*, 829-837.
  115. Goles, T.; Chin, W.W. (2002): Relational Exchange Theory and IS Outsourcing: Developing a Scale to Measure Relationship Factors. *Information Systems Outsourcing*. P. 221-250. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-662-04754-5\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-662-04754-5_11)
  116. Gottschalk P, Solli-Sæther H., (2005). Critical success factors from IT outsourcing theories: an empirical study, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 105 Issue: 6, pp.685-702.
  117. Gottschalk P, Solli-Sæther H. (2006). Maturity model for IT outsourcing relationships. *Industrial Management and Data Systems*, 106(2), 200–212.
  118. Gottschalk, P., Solli-Sæther, H. (2006). Managing Successful IT Outsourcing Relationships, *IRM Press*, Hershey, London. –p. 301
  119. Grama A., Păvăloaia V. D. (2014). Outsourcing IT – the alternative for a successful Romanian SME. *Procedia Economics and Finance*. Vol. 15, p. 1404 – 1412. DOI: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00605-4](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00605-4)
  120. Grossman G. M., Helpman E. (2002). Integration versus Outsourcing in Industry Equilibrium. *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 117, No. 1, p. 85-120.
  121. Grover, V., Teng, T.C., Cheon, M.J. (1995). Towards a theoretically-based contingency model of information systems outsourcing. *Journal of Information Technology*. Vol.10, No. 4, p. 209-219. DOI: 10.1057/jit.1995.25
  122. Gulati, R., Sytch, M. (2007). Dependence asymmetry and joint dependence in interorganizational relationships: effects of embeddedness on a manufacturer's performance in procurement relationships. *Administrative Science Quarterly*. No. 52, p. 32–69.
  123. Hanafizadeh P, Ravasan A. Z., (2018) "An empirical analysis on outsourcing decision: the case of e-banking services", *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 31 Issue: 1, pp.146-172, <https://doi.org/10.1108/JEIM-11-2016-0182>
  124. Hardy, C., Phillips, N., Lawrence, T. B. (2003). Resources, Knowledge and Influence: the Organizational Effects of Interorganizational Collaboration. *Journal of Management Studies*. Vol. 40, No. 2, p. 289–313.
  125. Hiamey, S. E., Amenumey, E. K. (2013). Exploring service outsourcing in 3–5 Star hotels in the Accra Metropolis of Ghana. *Tourism Management Perspectives*. Vol. 8, p. 9-17. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2013.05.004>
  126. Hakansson H., Ford D. (2002). How should companies interact in business networks? *Journal of business research*, Vol. 50, 133-139.
  127. Handley S.M., Benton W.C. (2013). The influence of task and location-specific complexity on the and coordination costs in global outsourcing relationships control, *Journal of Operations Management*. Vol. 31, p. 109–128. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jom.2012.12.003>
  128. Handley, S. M., Benton Jr. W.C., (2009). Unlocking the business outsourcing process model. *Journal of Operations Management* Vol. 27, No. 5., p. 344–361. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jom.2008.11.002>

129. Hassanain M. et al. (2015). A multicriteria decision making model for outsourcing maintenance services. *Facilities*, Vol. 33 Issue: 3/4, pp.229-244, <https://doi.org/10.1108/F-01-2013-0003>
130. Hatonen J., Eriksson T. (2009). 30+ years of research and practice of outsourcing – Exploring the past and anticipating the future. *Journal of International Management*. Vol. 15 p. 142–155
131. Honeycutt et al. (2012). Solutions for customer complaints about offshoring and outsourcing services. *Business Horizons*, 55, p. 33—42, doi:10.1016/j.bushor.2011.09.001
132. Holcomb T.R., Hitt M.A. (2007). Toward a model of strategic outsourcing. *Journal of Operations Management*, Vol. 25, 464–481.
133. Hirsch P. M., Soucey M. (2006). Organizational Restructuring and Its Consequences: Rhetorical and Structural. *Annual Review of Sociology*, Vol. 32, p. 171-189. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.32.061604.123146>
134. Holma, A. M. (2012). Interpersonal interaction in business triads- Case studies in corporate travel purchasing. *Journal of Purchasing & Supply Management*. Vol.18, No. 2, p. 101-112. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2012.04.002>
135. Hopeniene R., Bagdoniene L. (2010). Lithuanian wellness cluster: pros and cons. The Resilience of the Global Service Economy. *20th Anniversary Conference*, 1-18.
136. Hsiao, H.I., Kemp, R.G.M., van der Vorst, J.G.A.J., (Onno) Omta, S.W.F., (2010). A classification of logistic outsourcing levels and their impact on service performance: evidence from the food processing industry. *International Journal of Production Economics*. Vol. 124, No. 1, p. 75-86. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2009.09.010>
137. Hung Lau, K., Zhang, J., (2006). Drivers and obstacles of outsourcing practices in China. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol. 36, No. 10, p.776-792, DOI: <https://doi.org/10.1108/09600030610714599>
138. Hutzschenreuter T., Lewin A. Y., Dresel S. (2011). Governance modes for offshoring activities: A comparison of US and German firms. *International business review*, 20, 291-313.
139. Ikediashi D., Mbamali I. (2014). Modelling the impact of outsourcing decisions on facilities management service-level performance: a case of Nigeria's public hospitals, *Construction Management and Economics*, 32:11, 1130-1147, DOI:10.1080/01446193.2014.961497
140. Ikediashi D., Okwuasi O. (2015). Significant factors influencing outsourcing decision for facilities management (FM) services: A study of Nigeria's public hospitals. *Property management*, Vol. 33 Iss1, 59-82.
141. Ikediashi D.I. , Aigbavboa C. (2018). Outsourcing as a strategy for facilities management provision in Nigerian universities. *International Journal of Construction Management*, DOI: 10.1080/15623599.2018.1435235
142. Ilie, V. Parikh, M. (2004). A Process View of Information Systems Outsourcing Research: Conceptual Gaps and Future Research Directions. *AMCIS 2004 Proceedings*. p.448. <http://aisel.aisnet.org/amcis2004/448>
143. Iwaarden, J., Valk W. (2013). Controlling outsourced service delivery: managing service quality in business service triads. *Total Quality Management & Business Excel-*



lence, Vol. 24 No.9-10, p. 1046-1061, DOI: <https://doi.org/10.1080/14783363.2013.76766>

144. IAOP (2014), Outsourcing Professional Body of Knowledge, International Association of Outsourcing Professionals, Van Haren Publishing, Zaltbommel.
145. ISO (2014), International Standard 37500. *Guidance on Outsourcing*, International Standards Organiza
146. Yang, K., Miller, G. J., (2008). *Hanbook of Research Methods in Public Administration*. Second edition. New Your: Taylor and francis group.- p. 992
147. Ye F. (2005). Strategic partnerships in transformational outsourcing as a distinctive source of it value: a social captal perspective. Dissertation.
148. Yildiz S., Damire Z. H. (2014). The benefits, risks and effects on performance of the outsourcing: A comparative study of seasonal and permanent hotels. *Procedia – Social and Behavioral Science*, Vol. 109, p. 514-521.
149. Yin R. K., (2017). *Case study research Design and Methods* 6th edition. Sage Publications, p. 219
150. Janilionis V., Aksomaitis A., Jokimaitis A. ir kt. (2001). Tikimybių teorija ir statistika 1. Nuotolinio mokymo kursas. Projekto vadovas V. Janilionis. Kaunas: KTU
151. Jain R.K., Natarjan R. (2011) Factors influencing the outsourcing decisions: a study of the banking sector in India. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, Vol. 4 No. 3, 294-322
152. Jakubavičius. A. ir kt. *Inovacijos versle. Procesai, parama, tinklaveika*. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras. –2008
153. Johansson M. et al, (2018). Offshoring versus backshoring: Empirically derived bundles of relocation drivers, and their relationship with benefits. *Journal of Purchasing and Supply Management*. Vol. 25, No.3, p. 196 – 204, DOI:<https://doi.org/10.1016/j.pursup.2018.07.003>
154. Jensen P.D.O., Pedersen T., (2007). *Whether and What to Offshore?*. SMG Working Paper. p. 46. DOI: <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.982838>
155. Juntunen, J., (2010). *Functional spin-offs in logistics service markets*. *International Journal of Logistics: Research and Applications*. Vol. 13, No. 2, p. 121–132. DOI: <https://doi.org/10.1080/13675560903562056>
156. Johnson, M. (1997), *Outsourcing in Brief*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
157. Ka-Leung Moon, K. et al, (2014). Production Outsourcing: Perspectives from Small and Medium-sized Enterprises. *Research Journal of Textile and Apparel*. Vol. 18 No. 2, p.65-83, DOI: <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1108/RJTA-18-02-2014-B009>
158. Kaipia, R., Turkulainen, V., (2017). Managing integration in outsourcing relationships – The influence of cost and quality priorities. *Industrial Marketing Management* Vol. 61, p. 114–129. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.04.001>
159. Kate Vitasek, Karl Manrodt, (2012) “Vested outsourcing: a flexible framework for collaborative outsourcing”, *Strategic Outsourcing: An International Journal*, Vol. 5 Issue: 1, pp.4-14, <https://doi.org/10.1108/17538291211221924>

160. Kazlauskienė E., Urbanskienė R. (2005). Conceptual Approaches to the Network Development of Catering Enterprises in the Region. *Socialiniai mokslai*, Nr. 2(58), 53–63.
161. Kavosi et al. (2018). Factors influencing decision making for health care services outsourcing: A review and Delphi study. *Medical Journal of the Islamic Republic of Iran (MJIRI)*. 32.56. <https://doi.org/10.14196/mjiri.32.56>
162. Kedia B.L., Lahiri S. (2007). International outsourcing of services: A partnership model // *Journal of International Management*, Vol. 13 , 22–37.
163. Kedia B.L., Mukherjee D. (2009). Understanding offshoring: A research framework based on disintegration, location, and externalization advantages. *Journal of World Business*, 44, 250-261.
164. Kedia B.L., Lahiri S. (2011). Co-evolution of institutional and organizational factors in explaining offshore outsourcing. *International business review*, 20, 252-263.
165. Kenney, M., Massini, S. and Murtha, T. (2009). Offshoring Administrative and Technical Work: New Fields for Understanding the Global Enterprise. *Journal of International Business Studies*, 40, 6, p. 887-900.
166. Kern, T., Willcocks, L., (2000). Exploring information technology outsourcing relationships: theory and practice. *The Journal of Strategic Information Systems*. Vol. 9, No. 4, p. 321-350. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0963-8687\(00\)00048-2](https://doi.org/10.1016/S0963-8687(00)00048-2)
167. Khoja F, Maranville S. (2009). The Power of Intrafirm Networks. *Academy of Strategic Management Journal*, Vol. 8, 51–70.
168. Kim G-M., Won H. J. (2007). HR BPO service models for small and medium enterprises. *Business process management journal*, Vol. 13, No. 5, 694-706.
169. Kinange, U. M., Murugaiah, (2011)V. Human Resource Outsourcing: A New Mantra for Business Sustenance. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. Vol. 25, p. 227-232. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.543>
170. Kinkel, S. , Maloca, S. (2009). Drivers and antecedents of manufacturing offshoring and backshoring-A German perspective. *Journal of Purchasing & Supply Management*. Vol.15, No. 3, p. 154–165. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2009.05.007>
171. Koo Y. et al. (2017) Effect of multi-vendor outsourcing on organizational learning: A social relation perspective. *Information & Management*, Vol. 54, Issue 3, 396-413.
172. Kodwani A. D. (2007). Human resource outsourcing: issues and challenges. *The journal of Nepalese business studies*, Vol. IV, No. 1, 38-46.
173. Koszewska M. (2004). Outsourcing as a modern management strategy. Prospects for its development in the prospective clothing market. *Autex Research magazifoone*, Vol. 4, No.4, 228-231.
174. Krstić, B., Kahrović E.(2015). Business Process Outsourcing As A Tool For Improving Enterprise Efficiency. *Scientific Review Article*. Vol. 61, No. 3, p. 31-41 Doi:10.5937/Ekonomika1503031k
175. Kotabe, M. & Murray, J. (2004). Global procurement of service activities by service firms. *International Marketing Review*. Vol. 21, No. 6, p. 615-633. DOI: <https://doi.org/10.1108/02651330410568042>
176. Korsakienė, R., Tvaronavičius, V., Tvaronavičienė, M. (2006). Incorporating Innova-



tions into Organizations Functioning: Virtual Versus Traditional Firm. *Verslas: teorija ir praktika*, Vol. 7, No. 1, p. 27–31.

177. König, A., Spinler, S., (2016). The effect of logistics outsourcing on the supply chain vulnerability of shippers: Development of a conceptual risk management framework. *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 27 No. 1, p.122-141, DOI: <https://doi.org/10.1108/IJLM-03-2014-0043>
178. Kremic T., Tukul O. I., Rom W. O. (2006). Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks and decision factors. *Supply chain management: An international journal*, 11/6, 467-482.
179. Kumar, P., (2007). Global Logistics Outsourcing: Latest Trends in Selecting 3PL. *Asia-Pacific business review*.T. 3 Nr. 2, p. 84-95 DOI: <https://doi.org/10.1177/097324700700300209>
180. Lachiewicz S., Matejun M.. (2008). Network Organizations and Outsourcing as Forms of Partnership Relations. *Management*, Vol. 12, No 1, 17-26.
181. Lacity, M., Willcocks, L. (2017). Conflict resolution in business services outsourcing relationships. *The Journal of Strategic Information Systems*. Vol. 26, No. 2, p. 80-100. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2017.02.003>
182. Langvinienė N., Žitkienė R. (2011) . Opportunities for Lithuania to Become a Full Member of International Services Market. *Social studies*, Vol 3, No 3, 929-944.
183. Langvinienė N. Tarptautinio krovinijų gabenimo paslaugų konkurencingumo įvertinimas // Tiltai. 2005, 2, p. 33-44
184. Lankford W. M., Parsa F. (1999). Outsourcing: a prime. *Management decision*, 37/4, 310-316.
185. Lam T., Han M.X.J. (2005). A study of outsourcing strategy: a case involving the hotel industry in Shanghai, China. *Hospitality Management* Vol. 24, p. 41–56
186. Lamminmak, D. (2007). Outsourcing in Australian Hotels: A Transaction Cost Economics perspective. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31, p. 73-110. DOI: 10.1177/1096348006296714
187. Lamminmaki D. (2011). An examination of factors motivating hotel outsourcing. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 963-973.
188. Lamminmak, D. (2009). An investigation of the role played by frequency and uncertainty in hoteloutsourcing decisions. *The International Journal of Service Technology and Management*, 11(2), 182–201. doi:10.1504/IJSTM.2009.022524
189. Lee, J.-N.; Kim, Y.-G. (1999). Effect of Partnership Quality on IS Outsourcing Success: Conceptual Framework and Empirical Validation. *Journal of Management Information Systems*. Vol. 15, No. 4, p. 29-61. DOI: 10.1080/07421222.1999.11518221
190. Lewin A.Y., Volberda K. W. (2011). Co-evolution of global sourcing: The need to understand the underlying mechanisms of firm-decisios to offshore. *International Business Review*, 20, 241-251.
191. Lewin, A. Y., Peeters, C. (2006). Offshoring Work: Business Hype or the Onset of Fundamental Transformation?. *Long Range Planning*. Vol. 39, No. 3, p. 221-239. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2006.07.009>
192. Libby, R., Blashfield, R.K. (1978). Performance of a composite as a function of the

- number of judges. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 21, Issue 2, 121-129.
193. Lilly D. L. et al. (2005). Outsourcing the human resource functions: environmental and organizational characteristics that affect HR performance. *Journal of business strategies*, Vol. 22, No. 1., 55-73.
  194. Li Y., et al. (2007). Transformational offshore outsourcing: Empirical evidence from alliances in China. *Journal of Operations Management*, Vol. 26, No. 2 p. 257–274. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.02.011>
  195. Lyons P, Brennan L., (2014). A typology and meta-analysis of outsourcing relationship frameworks. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, Vol. 7 Issue: 2, pp.135-172, <https://doi.org/10.1108/SO-04-2014-0006>
  196. Leimeister S. (2010). IT Outsourcing Governance. *Client Types and Their Management Strategies*.
  197. Lee, J.-N., Huynh, M.Q., Kwok, R.C.-W., Pi, S.-M. (2003). IT Outsourcing Evolution- Past, Present, and Future. *Communications of the ACM*, Vol. 46, 5, pp. 84-89.
  198. Liu, X., (2016). Vertical integration and innovation. *International Journal of Industrial Organization*. Vol. 47, p. 88–120. DOI: 10.1016/j.ijindorg.2016.02.002
  199. Lee, J.-N., Heng, C. S., Lee, J., (2009). Multi-Vendor Outsourcing: Relational Structures and Organizational Learning From a Social Relation Perspective. *ICIS 2009 Proceedings*. 71. p. 1-9.
  200. Lee J. N. et al. (2000). The Evolution of Outsourcing Research: What is the Next Issue? *Proceedings of the 33rd Hawaii International Conference on System Sciences*.- p. 1-10
  201. Linder, J. C., Cole, M. I., Jacobson, A. L., (2002), Business transformation through outsourcing. *Strategy and Leadership*, Vol. 30, No 4 p. 23-28. DOI: 10.1108/10878570210435342
  202. Linares-Navarro, E., Pedersen, T., Pla-Barber, J., (2014). Fine slicing of the value chain and offshoring of essential activities: empirical evidence from European multinationals. *Journal of Business Economics and Management*. Vol. 15, No. 1, p. 111–134. DOI: <https://doi.org/10.3846/16111699.2012.745817>
  203. Littig, B., Pichhacker, F., (2014). Socio-transnational collaboration in qualitative inquiry: the case of expert interviews. *Qualitative Inquiry*.. Vol.. 20, No. 9, p. 1085-1095, DOI: <https://doi.org/10.1177/1077800414543696>
  204. Li, Y., et al. (2008). Transformational offshore outsourcing: Empirical evidence from alliances in China. *Journal of Operations Management*. Vol. 26, No. 2, p. 257–274. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.02.011>
  205. Lovelock, C. H. (1983). Classifying services to gain strategic marketing insights. *Journal of Marketing*, Vol. 47, No.3, p. 9-20. DOI: <https://doi.org/10.1177/002224298304700303>
  206. Lok K. L., Baldry D., (2016). Demand and supply of FM outsourcing services. *Journal of Facilities Management*, Vol. 14, No 3, p.221-248, DOI: <https://doi.org/10.1108/JFM-07-2015-0024>
  207. Luobikienė, I. (2010). Sociologinių tyrimų metodika: mokomoji knyga. Kaunas: Technologija.
  208. Luo, Y., Wang, S. L., Jayaraman, V., Zheng, Q., (2013). Governing business process

- offshoring: properties, processes, and preferred modes. *Journal of World Business*. Vol. 48 No. 3, p. 407–419. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.07.024>
209. Luong M., Stevens J. (2015). A Multi-Stage Maturity Model for Long-Term IT Outsourcing Relationship Success. *Journal of Learning in Higher Education*, Volume 11 Issue 1 p. 43-56.
  210. Mariani, Falotico, Zavarella (2014) Outsourcing services in the Italian National Health Service: the evaluation of private and public operators. *Procedia Economics and Finance* 17 ( 2014 ) 256 – 264
  211. Martin, J. P., Howerton, P. (1999). Outsourcing: An Alternative Solution to Providing Management and Staff Development. *Home Health Care Management & Practice*, Vol. 11, No 2, p. 41-45.
  212. Manning S., Massini S., Lewin A.Y., (2008). Academy of Management Perspectives. *A Dynamic Perspective on Next-Generation Offshoring: The Global Sourcing of Science and Engineering Talent*. Vol. 22, No. 3, p. 35-54. Prieiga per internetą: <http://www.jstor.org/stable/27747462>
  213. Magnania G., Zucchellaa A., Strangeb R. (2018). The dynamics of outsourcing relationships in global value chains: Perspectives from MNEs and their suppliers. *Journal of Business Research*, p. 1-15. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.012>
  214. Massini, Miozo (2010). Outsourcing and Offshoring of Business Services: Challenges to Theory, Management and Geography of Innovation. *Regional Studies*, Vol. 46.9, pp. 1219–1242, October 2012
  215. Massini S., Perm-Ajchariyawong N., Lewin A.Y. (2010). Role of corporate-wioffshoring strategy on offshoring drivers, risk and performance. *Industry and innovation*, Vol. 17, No.4, 337-371.
  216. Maxwell J. A. (2004). Using qualitative methods for causal explanations. *Field methods*, 16 (3), p 243-264.
  217. McIvor, R., (2000). A practical framework for understanding the outsourcing process.. *Supply Chain Management*. Vol. 5, No. 1, p. 22-36. DOI: <https://doi.org/10.1108/13598540010312945>
  218. McIvor, R. (2009). How the transaction cost and resource-based theories of the firm inform outsourcing evaluation. *Journal of Operations Management*. Vol. 27, p. 45–63. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jom.2008.03.004>
  219. McIvor R. (2000). A practical framework for understanding the outsourcing process // Supply chain management: an international journal., Vol. 5, No. 1, p. 22-36
  220. McIvor R. (2005). *The Outsourcing Process – Strategies for Evaluation and Management*. – UK: Cambridge University Press, 224.
  221. Morgan, R. M., Hunt, S. B. (1994). The commitment trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, p.20–38. DOI: 10.2307/1252308
  222. Mihalache, M., & Mihalache, R.O. (2016). A decisional framework of offshoring: Integrating insights from 25 years of research to provide direction for future, *Decision Sciences*, Vol.47, No.6, p. 1103-1149. DOI: 10.1111/dec.12206
  223. Metters,R. (2008). A typology of offshoring and outsourcing in electronically trans-

- mitted services. *Journal of Operations Management*. Vol. 26, No. 2, p.198-211. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.02.004>
224. Mirani R. (2006). Client-Vendor Relationships in Offshore Applications Development: An Evolutionary Framework. *Information Resources Management Journal*, Volume 19, Issue 4, p. 72-85.
  225. Morkevičius, V., Telešienė, A., Žvaliauskas, G., (2008). Kompiuterizuota kokybinių duomenų analizė su NVivo ir Text Analysis Suite. *Pavyzdinis metodologinis mokomasis studijų paketas*. Prieiga per internetą: [http://www.lidata.eu/files/mokymai/NVivo/KKDA\\_20080914\\_esf%27ui.pdf](http://www.lidata.eu/files/mokymai/NVivo/KKDA_20080914_esf%27ui.pdf)
  226. Morkūnas M. (2017). Lietuvos verslo grupių formavimosi veiksnių vertinimas. Daktaro disertacija.
  227. Modak, M., Ghosh K. K., Pathak K. (2018). A BSC-ANP approach to organizational outsourcing decision support-A case study. *Journal of Business Research*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.040>
  228. Moller K., Rajala A. (2006). Business nets:classification and management mechanisms//Helsinki school of economics working papers W-407. – Helsinki.
  229. Munjal S., Requejo I., Kundu S. K. (2019). Offshore outsourcing and firm performance: Moderating effects of size, growth and slack resources. *Journal of Business Research*. Vol. 103, p. 484–494. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.014>
  230. Musteen M. (2016). Behavioral factors in offshoring decision: A qualitative analysis. *Journal of Business Research*, Vol. 69, Issue 9, 3439-3446.
  231. Niemczyk J. (2002), Układy outsourcingowe, in: Stabryła A. (Ed.), Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym.
  232. Niranjana, T. T., Metri, B. (2008). Client-vendor-end user triad: a service quality model for is/ites outsourcing. *Journal of Services Research* . Vol. 8, No 1, p. 123-138.
  233. Nyameboame J., Haddud A. (2017). Exploring the impact of outsourcing on organizational performance. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, Vol. 10, No. 3, p. 362-387. DOI: <https://doi.org/10.1108/JGOSS-01-2017-0001>
  234. Nordigården D. et al, (2014). Outsourcing decisions – the case of parallel production. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.34, No.8, p.974-1002, DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOPM-06-2012-0230>.
  235. Norkus, Z., Morkevičius, V. (2011). Kokybinė lyginamoji analizė. Lietuvos HSM duomenų archyvas (LiDA) Kaunas.- p. 100.
  236. Nugaras, J.; Radzevičienė, A. (2009). Networking in the transport sector: inter-firm vs. intra-firm perspective. *Mokslas – Lietuvos ateitis*, Vol. 2(2), 69–74.
  237. Obeng, F. Mensah, J. and Anim, S. (2015). Outsourcing strategies of mining industries: an empirical evidence from a developing nation. *International Journal of Supply Chain Management*, Vol. 4 No. 4, p. 90-101.
  238. Ordoobadi S. (2005). Development of a decision model for strategic outsourcing. *Journal of Applied Business and Economics*.
  239. Podolny, J. M., Page, K. L., (1998). Network Forms of Organization: *Annual Review of Sociology*. Nr. 24, p. 57-76.
  240. Paz-Aparicio, C., et al. (2018) Selecting the governance mode when offshoring

- knowledge-intensive activities. *Journal of Purchasing and Supply Management*. Vol. 24, No.4, p. 275–287. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2018.10.001>
241. Paul D. L., Wooster R. B. (2010). An Empirical Analysis of Motives for Offshore Outsourcing by U.S. Firms. *The International Trade Journal*, Vol. 24, No. 3, p. 98-320, DOI: 10.1080/08853908.2010.491420
242. Pekkola K., et al. (2005) The Evolution of Outsourced Operations – A Five-Phase Model. Integrating Human Aspects in Production Management. IFIP International Conference for Information Processing, Vol 160. DOI: 10.1007/0-387-23078-5\_27
243. Perunovic Z., Pedersen J. L. (2007). Outsourcing Process and Theories. OMS 18th Annual Conference Dallas, Texas, U.S.A.
244. Perunovic, Z., Christoffersen M. O., Williams, H., (2006). Vendor's Perception of Outsourcer's ICT Utilisation in the Outsourcing Process. *Proceedings of the 15 conference of management of technolog.*
245. Perez R. International services outsourcing: service characteristics strategic implications. – 2013
246. Piercy N.F., Carwens D. W. (1995). The network paradigm and the marketing organization: developing a new management agenda. *European Journal of management*, Vol. 29 (3), 7-34
247. Pisani, N., Ricart, J. E., (2016). Offshoring of services: a review of the literature and organizing framework. *Management International Review*. Vol. 56, p. 385–424. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11575-015-0270-7>
248. Pfeffer, J. (1981). Power in Organizations. Marshfield, Massachusetts – p. 391.
249. Pfeffer, J. (1982). Organizations and Organization Theory. Pitman, Boston. – p. 378.
250. Rajaeian, M. M. Cater-Steel, A., Lane, M. (2017). A systematic literature review and critical assessment of model-driven decision support for IT outsourcing. *Decision Support Systems*. Vol. 102, p. 42–56. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.dss.2017.07.002>
251. Rajabzadeh A., et al (2008). Designing a generic model for outsourcing process in public sector: evidence of Iran. *Management Decision*. Vol. 46, No. 4, p.521-538. DOI: <https://doi.org/10.1108/00251740810865030>
252. Rahim N.A., Baldry D. (2010). Decision making in outsourcing support services in The United Kingdom public healthcare.
253. Rebernik M., Bradač B. (2006). Cooperation and opportunistic behaviour in transformational outsourcing, *Kybernetes*, Vol. 35, No. 7/8, p. 1005-1013, DOI: <https://doi.org/10.1108/03684920610675058>
254. Rajan R. S., Srivastava S. (2006). Global outsourcing of services: Issue and implication. *Harvard Asia pacific review*
255. Ribačonka, E., Kasnauskitė, J. (2014). Veiksniai, įgalinantys veiksmingai veikti organizacijų tinklą. *Regional Formation and Development Studies*. Vol. 2, No. 10, p. 189-200 DOI: <http://dx.doi.org/10.15181/rfds.v10i2.154>
256. Riccardi F. (2013). Innovation Processes in Business Networks– Managing Inter-Organizational Relationships for Innovation Excellence Advances in Information Systems and Business Engineering. – Torino, Italy, Springer Science & Business Media, 2013.

257. Robinson M. Kalakota R. (2004). Offshore outsourcing: business models, ROI and Best Practice // Mirval press, – p. 314.
258. Rodgers, P., et al. (2017). Exploring the determinants of location choice decisions of offshored R&D projects. *Journal of Business Research*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.009>
259. Romeika G. (2017). Verslo procesų infrastruktūros organizavimas taikant elektroninių tarpininkų paslaugas. Daktaro disertacija. ISBN 978-9955-19-854-3
260. Roza, M., et al. (2011). Offshoring strategy: Motives, functions, locations, and governance modes of small, medium-sized and large firms. *International Business Review*. Vol. 20, No. 3, p. 314–323
261. Rupšienė, L., (2007). Kokybinių tyrimų duomenų rinkimo metodologija. Klaipėdos universitetas. – p. 147.
262. Salzman H. (1998). Restructuring and Skill Needs: Will Firms Train? *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Vol. 559, p. 125-140. DOI: <https://doi.org/10.1177/0002716298559001010>
263. Sanjeev R., Kevika S. (2010). HR outsourcing: trends and techniques. *Dronacharya Research Journal*, Vol. 2, No. 2, p. 20-24.
264. Sani A., Dezdar S., Ainin S. (2013). Outsourcing patterns among Malaysian hotels. *muij9*.,p.113-114.
265. Saxena K.B.C., Bharadwaj, S. S., (2009). Managing business processes through outsourcing: a strategic partnering perspective. *Business Process Management Journal*, Vol. 15 No. 5, p.687-715, DOI: <https://doi.org/10.1108/14637150910987919>
266. Seth M., Sethi D. (2011). Human resource outsourcing: anglysis based on literature rewiev. *International Journal on Innovation, Mnagement and Technology*, Vol. 2, No. 2, p.127-135.
267. Sekliuckienė J., Meiliute S. (2013). Model for Services Outsourcing Relationships Maintenance: Case Study in Call Center in Lithuania. *Taylor & Francis group*. DOI: 10.1201/b16658-2
268. Sink, H. L., Langley, C. J. (1997). A managerial framework for the acquisition of third-party logistics services. *Journal of Business Logistics*, Vol. 18, No. 2,p. 163-88.
269. Sinha P. et al, (2011). What motivates manufacturing SMEs to outsource offshore in China?: Comparing the perspectives of SME manufacturers and their suppliers. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, Vol. 4, No. 1, p.67-88, DOI: <https://doi.org/10.1108/17538291111108435>
270. Slepniov D., Waehrens, B. V., (2008). Offshore outsourcing of production: An exploratory study of process and effects in Danish companies. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, Vol. 1 No. 1, p.64-76, DOI: <https://doi.org/10.1108/17538290810857484> .
271. Skeberdytė, L., (2015). *Mokslo ir verslo Organizacijų tinklaveika: Lietuvos biotechnologijų Sektoriaus atvejis* (daktaro disertacija). Vilnius: Mykolo romerio universitetas.
272. Skipworth H., Delbufalo E., Mena C. (2020). Logistics and procurement outsourcing in the healthcare sector: A comparative analysis. *European Management*. Vol. 38, p. 518-532. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.04.002>



273. Salancik, G. R. (1995). WANTED: A good network theory of organization. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, p. 345-349.
274. Stack M., Downing R. (2005). Another look at offshoring: Which jobs are at risk and why? *Business Horizons*, 48, p. 513—523. doi:10.1016/j.bushor.2005.04.001
275. Staniulienė S.(2009). Development of Outsourcing in Network Structure Design. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Vol. 53, p. 97-113. ISSN 1392-1142
276. Stare M., Rubalcaba L. (2009). International outsourcing of services: what role for central and east European countries? *Emerging market finances & trade.*, Vol. 45, No. 5, p. 31-46
277. Stake, R. E. (2005). Multiple case study analysis. Boston: Guilford Publications. Sage, *Guilford Press*, p. 342
278. Sturgeon, T. J. et al. (2006). Services Offshoring Working Group. Why We can't Measure the Economic Effects of Services Offshoring: The data Gaps and How to Fill Them, Massachusetts: Industrial Performance Center.
279. Šlekaitytė (2010). Personalo kompetencijų nuomos pritaikymo galimybės lietuvoje. Magistro baigiamasis darbas.
280. Shy O., Stenbacka R. (2012). Efficient organization of production: Nested versus horizontal outsourcing, *Economics Letters*, Volume 116, Issue 3, p. 593-596. <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2012.06.009>
281. Shy O., Stenbacka R. (2005). Partial Outsourcing, Monitoring Cost, and Market Structure, *The Canadian Journal of Economics / Revue canadienne d'Economie*, Vol. 38, No. 4, p. 1173-1190. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.0008-4085.2005.00320.x>
282. Stojanov M. (2017). The challenges of offshoring and outsourcing. *Journal of Sciences*, Vol. 15, No. 1, p. 87-92. DOI: doi:10.15547/tjs.2017.s.01.016
283. Skarholt K., Stian A. (2012). Inside outsourcing: The effects of outsourcing on work conditions within cleaning and construction. *The 6th Nordic Working Life Conference, Elsinore, Denmark*.
284. Smuts H. et al. (2010). Information systems outsourcing issues in The communication technology sector. *IADIS International Conference Information Systems*, p. 145-155
285. Sobinska, M., Willcocks L., (2016). IT outsourcing management in Poland – trends and performance. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, Vol. 9 No 1, p.60-96, DOI: <https://doi.org/10.1108/SO-10-2015-0024>
286. Sowa M. (2013). Outsourcing as a Decision Having a Strategic Dimension that Influences the Creation of Competitive Advantage of Companies. *Logistics and Transport*, Vol. 20, No. 4, p. 57-63.
287. Su, N., Levina, N., (2011). Global multisourcing strategy: integrating learning from Manufacturing into IT service outsourcing. *IEEE Transactions on Engineering Management*. Vol.58, No.4, p. 717–729. DOI: 10.1109/TEM.2010.2090733
288. Suweero K., Mounngnoi W., Charoenngam Ch. (2017). Outsourcing decision factors of building operation and maintenance services in the commercial sector. *Property Management*, Vol. 35 No. 3, p. 254-274.
289. Tayauova G. (2012). Advantages and disadvantages of outsourcing: analysis of out-

- sourcing practices of Kazakhstan banks. *Procedia – Social and Behavioral Science*. Vol. 41, p. 88-195.
290. Tate et al. (2009). Offshore outsourcing of services: An evolutionary perspective. *Production Economics*, Vol. 120, p. 512-524.
  291. Tate W. L., Bals, L., (2017). Outsourcing offshoring insights: going beyond reshoring to rightshoring. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol. 47, No. 2/3, p.106-113. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-11-2016-0314>
  292. Thiel, S. (2014). *Research Methods in Public Administration and Public Management. An Introduction*. Routledge.
  293. Tidikis (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Lietuvos teisės universitetas. ISBN 9955-563-26-5
  294. Tratatayak O. A., Popov N. I. (2009). Explaining scientific networking with b2b network theories: the case from the EU and Russia. *Journal of business and industrial marketing*, Vol. 24/5/6, 408-420.
  295. Vainienė R. *Ekonomikos terminų žodynas*. Vilnius: Tyto alba, 2005.
  296. Vasiliauskiene L. (2009) Sandorio kaštų įtaka išorinaudos kontraktams : daktaro disertacija : socialiniai mokslai, ekonomika (04S) / Kauno technologijos universitetas. Kaunas. – p. 149
  297. Vynstra F., Spring M., Schoenherr T. (2015). Service triads: A research agenda for buyer-supplier-customer triads in business services. *Journal of operation management.*, Vol. 35, p. 1-20.
  298. Vilkas M., Bučaitė-Vilkė J. (2009). Besiformuojanti tinklaveikos teorija. *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 14, p. 1001–1006.
  299. Wirtz J., Tuzovic S, Ehret M. (2015). Global Business Services: Increasing Specialization and Integration of the World Economy as Drivers of Economic Growth. *Journal of Service Management*. Vol. 26, No. 4, p. 565-587. DOI: 10.1108/JOSM-01-2015-0024
  300. Viveka, S. D. Banwet, D. K., Shankar, R. (2008). Analysis of interactions among core, transaction and relationship-specific investments: The case of offshoring. *Journal of Operations Management*. Vol. 26, No. 2, p. 180–197. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.02.010>
  301. Vivek, S. D., Richey Jr., R. G., Dalela V. (2009). A longitudinal examination of partnership governance in offshoring: A moving target. *Journal of World Business.* Vol. 44, No. 1, p. 16–30. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2008.03.017>
  302. Varajão, J., Manuela, M., Cunha, C., Fraga, M. G., (2017). IT/IS Outsourcing in Large Companies – Motivations and Risks. *Procedia Computer Science*. Vol. 121, p.1047-1061. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.135>
  303. Vaxevanou A., Konstantopoul N. (2015). Models referring to outsourcing theory. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 175, p. 572 – 578.
  304. Zigmantavičiūtė E., Miečinskienė A. (2015). Lietuvos tiesioginių užsienio investicijų Europos sąjungos šalyse analizė. *Mokslas – Lietuvos ateitis*, Nr. 7(2), p. 172-178.
  305. Zitkiene R., Kazlauskiene E., Deksnys M. (2015). Dynamic Capabilities for Service Innovation. *Management international conference, Portorož, Slovenia*,- p. 269-278



306. Zhang, J. J., Lawrence, B., Anderson, C. K. (2015). An agency perspective on service triads: linking operational and financial performance. *Journal of Operations Management*. Vol. 35 No. 3, p. 56-66. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.10.005>
307. Zhang, Y., Ma, E. J., Qu H. (2018) Transaction Cost and Resources Based Views on Hotels' Outsourcing Mechanism: An Empirical Study in China. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, Vol. 27, No. 5, p. 583-600, DOI: <https://doi.org/10.1080/19368623.2018.140683> Walters B.A., Tang Z. (2006). IT-enabled Strategic Management, Increasing Returns for the Organisation, Idea Group Publishing. p. 342.
308. Zhang Y., Emily M., Hailin Q. (2018). Transaction Cost and Resources Based Views on Hotels Outsourcing Mechanism: An Empirical Study in China. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, Vol. 27, No. 5, p. 583-600. DOI: 10.1080/19368623.2018.1406834.
309. Žydzūnaitė V., Sabaliauskas S. (2017). Kokybiniai tyrimai. Principai ir metodai. Vaga; p.-385
310. Žitkienė R, Blusytė U. (2013). Užsakomoji Veikla: Samprata Ir Vertinimo Problematika. *International Scientific Conference- Whither Our Economies*. October p. 24-25, Proceedings, Issn (Online) 2029-8501
311. Žitkienė, Langvinienė (2011). Possibilities for Lithuanian international trade in services. // Practice and research in private and public sector-11 : 1st International scientific conference : to consolidate researches of academicians and practitioners. ISSN 2029-7378. 2011, p. 354-360.
312. Wolf, L, Nevesa, A, Hamachera S., Scavardac, L. F. (2014) Outsourcing from the perspectives of TCE and RBV: A multiple case study. *Journal of Supply Chain Management* . Vol. 24, No. 3, p. 687-699, DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132013005000082>
313. Wan, C. H., Su, A. Y. L. (2010). Exploring the factors affecting hotel outsourcing In Taiwan. *Pacific Journal of Tourism Research*, Vol. 15, No.1, p.95-107. DOI: <https://doi.org/10.1080/10941660903510099>
314. Wallo, A., Kock, H., (2018). HR outsourcing in small and medium-sized enterprises. *Exploring the role of human resource intermediaries*. Personnel Review, Vol. 47 No. 5, p.1003-1018, DOI: <https://doi.org/10.1108/PR-03-2017-0066>
315. Wan C-S., Yen-Lun Su A. (2010). Exploring the Factors Affecting Hotel Outsourcing in Taiwan.. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, Vol. 15, No. 1. p. 95-107
316. Williamson, O.E. (2008). Outsourcing: transaction cost economics and supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 44, No. 2, p. 5-16. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2008.00051.x>
317. World investment report:the shift toward services // United Nations Commission on Trade and Development 2004 – URL: [http://unctad.org/en/docs/wir2004\\_en.pdf](http://unctad.org/en/docs/wir2004_en.pdf)
318. Quelin B., Duhamel F. (2003). Bringing together strategic outsourcing and corporate strategy: outsourcing motives and risks. *European management journal*, Vol. 21, No. 5, p. 647-661.
319. Europos Sąjungos statistikos tarnybos Eurostato duomenys, <https://ec.europa.eu/eurostat/data/statistics-a-z/abc>

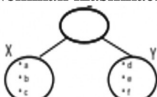
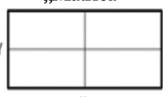


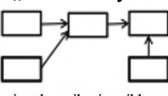
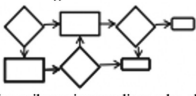
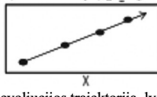
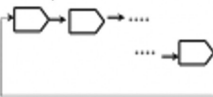
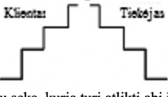
320. Pasaulio prekybos organizacijos statistiniai duomenys, [https://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/statis\\_e.htm](https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/statis_e.htm)
321. Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO) visatekstė elektroninė biblioteka, <https://stats.oecd.org/>
322. Ekonominės veiklos rūšių klasifikatorius (EVRK) [http://osp.stat.gov.lt/documents/10180/24308/E\\_VRK2red\\_klasif\\_leidiny.pdf/3a57fd72-b001-47af-bf98-62731956a8d7](http://osp.stat.gov.lt/documents/10180/24308/E_VRK2red_klasif_leidiny.pdf/3a57fd72-b001-47af-bf98-62731956a8d7)
323. World Trade Report 2019: The future of services trade. [https://www.wto.org/english/res\\_e/booksp\\_e/00\\_wtr19\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/00_wtr19_e.pdf)



## PRIEDAI

1 priedas.

Išorveiklos modelių struktūros

| KATEGORIJŲ STRUKTŪROS  |   |   |
|--|---|---|
| <p>„Nominali klasifikacija“</p>  <p>Alternatyvių kategorijų aprašymas įtraukiant ypatybes ir charakteristikas</p> | <p>„Matrica“</p>  <p>Klasifikavimas, atsižvelgiant į du kintamuosius. Matrica gali būti 2x2, 2x3 ir t.t.</p> | <p>„Piramidė“</p>  <p>Alternatyvų hierarchija, susieta su vienu ar keliais kintamaisiais</p> |
| RYSIŲ STRUKTŪROS   |   |   |
| <p>„Sąveikos“</p>  <p>Bendravimo ir (arba) įtakos taškų tarp dalyvių aprašymas</p>                                | <p>„Priklausomybė“</p>  <p>Kintamųjų arba veiksmų priklausomybės žemėlapis</p>                               | <p>„Schema“</p>  <p>Atskirų veiksmų ir sprendimų seka, skirta pasiekti bendrą išvadą</p>     |
| PROGRESO STRUKTŪROS  |   |   |
| <p>„Dviejų dimensijų progresas“</p>  <p>Apibūdina evoliucijos trajektoriją, lyginant su dviem kintamaisiais</p>   | <p>„Gyvavimo ciklas“</p>  <p>Etapų seka laikui bėgant</p>  | <p>„Pakopinis“</p>  <p>Etapų seka, kurią turi atlikti abi šalys</p>                          |

Šaltinis: Lyons, Brennan, 2014

## 2 priedas.

### Paslaugų sektoriaus klasifikavimas pagal ppo

| Pagrindinės grupės                                    | Pogrūpiai  |
|---|--|
| Verslo paslaugos                                      | Profesinės paslaugos;<br>Kompiuterinės ir su jomis susijusios paslaugos;<br>Mokslinių tyrimų ir plėtros;<br>Nekilnojamo turto operacijų<br>Nuomojimo paslaugos be aptarnaujančio personalo<br>Kitos verslo paslaugos |
| Komunikacijos paslaugos                               | Pašto;<br>Kurjerinės;<br>Ryšių;<br>Audiovizualinės;<br>Kitos.  |
| Statybos ir su jomis susijusios inžinerinės paslaugos | Namų statybos bendrąjį konstravimas;<br>Civilinės inžinerijos bendrąjį konstravimas;<br>Objektų įvedimą ir jų surinkimo darbai;<br>Statybos baigimo paslaugos;   |
| Paskirstymo paslaugos                                 | Komiso agentų paslaugos;<br>Didmeninės prekybos paslaugos;<br>Aukštojo mokslo paslaugos;<br>Mažmeninės prekybos paslaugos;<br>Frančizė;<br>Kitos   |
| Švietimo paslaugos                                    | Pradinio mokymo p-paslaugos;<br>Viduriniojo mokymo paslaugos;<br>Aukštojo mokslo;<br>Suaugusiųjų švietimo;<br>Kitos  |
| Aplinkos apsaugos paslaugos                           | Nutekamųjų vandenų aptarnavimas;<br>Atliekų naikinimas;<br>Sanitarinės;<br>Kitos   |
| Finansinės paslaugos                                  | Draudimas ir su juo susijusios paslaugos;<br>Bankų ir kt. finansinės paslaugos;<br>Kitos   |

| <b>Pagrindinės grupės</b>  | <b>Pogrupiai</b>  |
|--|---|
| Paslaugos, susijusios su sveikatos apsauga ir socialinės paslaugos | Ligoninių paslaugos;<br>Kitos žmonių sveikatos apsaugos paslaugos;<br>Socialinės paslaugos;<br>Kitos  |
| Turizmo ir susijusios su kelionėmis paslaugos                      | Viešbučių ir restoranų;<br>Kelionių agentūrų ir turtų operatorių paslaugos;<br>Turistų gidų paslaugos;<br>Kitos                                       |
| Rekreacinės, kultūrinės ir sporto paslaugos                        | Pramogų paslaugos;<br>Naujienu agentūrų paslaugos;<br>Bibliotekų; archyvų, muziejų ir kt. paslaugos;<br>Sporto ir kt. rekreacinės paslaugos;<br>Kitos |
| Transporto paslaugos   | Jūrų transporto paslaugos;<br>Vidau vandenų transporto paslaugos;<br>Oro transporto paslaugos;<br>Geležinkelio paslaugos;<br>Autotransporto;          |
| Kitos paslaugos  | Kitos   |

Šaltinis: *WTO, Services Sectoral Classification List, MTN.GNS/W/120, 10 July 199*

**3 priedas.**  
**Tyrimo ekspertų aprašas**

| Eks-pertas | Paslaugų sektorius pagal PPO ir jo pogrupis | Pareigos    | Įmonės dydis (darbuotojų kiekis) | Eks-pertas | Paslaugų sektorius pagal PPO ir jo pogrupis | Pareigos    | Įmonės dydis (darbuotojų kiekis) |
|------------|---|-------------|----------------------------------|------------|---|-------------|----------------------------------|
| A1         | I B   | Vadovas     | 50-249                           | A33        | VI L  | Direktorius | 50-249                           |
| A2         | I B   | Direktorius | 10-19                            | A34        | VII M                                       | Direktorius | 1-9                              |
| A3         | I B   | Vadovas     | 10-19                            | A35        | VII M                                       | Vadovas     | 250 ir <                         |
| A4         | I B   | Vadovas     | 10-19                            | A36        | VII M                                       | Direktorius | 20-49                            |
| A5         | I B   | Direktorius | 20-49                            | A37        | VII M                                       | Direktorius | 50-249                           |
| A6         | I B   | Direktorius | 1-9                              | A38        | VII M                                       | Vadovas     | 50-249                           |
| A7         | II C  | Direktorius | 50-249                           | A39        | VII M                                       | Direktorius | 50-249                           |
| A8         | II D  | Direktorius | 1-9                              | A40        | VIII N                                      | Direktorius | 1-9                              |
| A9         | II E  | Vadovas     | 250 ir <                         | A41        | VIII N                                      | Vadovas     | 20-49                            |
| A10        | III F                                       | Direktorius | 10-19                            | A42        | VIII O                                      | Direktorius | 50-249                           |
| A11        | III F                                       | Direktorius | 50-249                           | A43        | VIII O                                      | Direktorius | 50-249                           |
| A12        | III F                                       | Direktorius | 50-249                           | A44        | VIII O                                      | Direktorius | 50-249                           |
| A13        | III F                                       | Direktorius | 50-249                           | A45        | VIII O                                      | Direktorius | 50-249                           |
| A14        | III F                                       | Direktorius | 10-19                            | A46        | IX P  | Direktorius | 50-249                           |
| A15        | III F                                       | Direktorius | 20-49                            | A47        | IX R  | Direktorius | 1-9                              |
| A16        | IV G  | Direktorius | 10-19                            | A48        | IX P  | Direktorius | 50-249                           |
| A17        | IV H  | Vadovas     | 50-249                           | A49        | IX P  | Vadovas     | 10-19                            |
| A18        | IV G  | Direktorius | 20-49                            | A50        | IX P  | Direktorius | 50-249                           |
| A19        | IV G  | Direktorius | 10-19                            | A51        | IX P  | Direktorius | 50-249                           |
| A20        | IV G  | Direktorius | 1-9                              | A52        | X S   | Vadovas     | 250 ir <                         |
| A21        | IV H  | Vadovas     | 1-9                              | A53        | X S   | Direktorius | 1-9                              |
| A22        | V I   | Direktorius | 50-249                           | A54        | X T   | Vadovas     | 250 ir <                         |
| A23        | V I   | Direktorius | 50-249                           | A55        | X U   | Direktorius | 1-9                              |
| A24        | V J   | Prodekanas  | 250 ir <                         | A56        | X T   | Direktorius | 1-9                              |
| A25        | V J   | Profesorius | 250 ir <                         | A57        | X T   | Direktorius | 20-49                            |
| A26        | V J   | Profesorius | 250 ir <                         | A58        | XI Z  | Direktorius | 50-249                           |
| A27        | V J   | Vadovas     | 250 ir <                         | A59        | XI Z  | Direktorius | 20-49                            |
| A28        | VI K  | Direktorius | 1-9                              | A60        | XI Z  | Direktorius | 50-249                           |
| A29        | VI K  | Direktorius | 1-9                              | A61        | XI Z  | Direktorius | 50-249                           |
| A30        | VI K  | Direktorius | 50-249                           | A62        | XI Z  | Direktorius | 20-49                            |
| A31        | VI K  | Direktorius | 50-249                           | A63        | XI Z  | Direktorius | 20-49                            |
| A32        | VI K  | Direktorius | 20-49                            |            |   |             |                                  |

I-verslo paslaugos, II-komunikacijos paslaugos, III-statybos ir su jomis susijusios inžinerinės paslaugos, IV-paskirstymo paslaugos, V- švietimo paslaugos, VI-aplinkos apsaugos paslaugos, VII-finansinės paslaugos, VIII-paslaugos, susijusios su sveikatos apsauga ir socialinės paslaugos, IX-turizmo ir susijusios su kelionėmis paslaugos, X-rekreacinės, kultūrinės ir sporto paslaugos, XI-transporto paslaugos

B-kompiuterinės ir su jomis susijusios paslaugos, C-kurjerinės paslaugos, D-ryšių paslaugos, E-pašto



paslaugos, F-namų statybos bendrojo konstravimo paslaugos, G-didmeninės prekybos paslaugos, H-mažmeninės prekybos paslaugos, I-viduriniojo mokymo paslaugos, J-aukštojo mokslo paslaugos, K-atliekų šalinimo paslaugos, L-nutekamųjų vandenų aptarnavimas, M-bankų ir kt. finansinės paslaugos, N-socialinės paslaugos, O-ligoninių paslaugos, P-viešbučių ir restoranų paslaugos, R-kelionių agentūrų ir turų operatorių paslaugos, S-bibliotekų; archyvų, muziejų ir kt. paslaugos, T-pramogų paslaugos, U-naujų agentūrų paslaugos, -autotransporto paslaugos.

## 4 priedas.

## Tarpautinės prekybos paslaugomis balansas EBPO šalyse

|               | Prekybos paslaugomis balansas |           |           |            |            |            |            |            |            |            |
|---------------|-------------------------------|-----------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|               | 2010                          | 2011      | 2012      | 2013       | 2014       | 2015       | 2016       | 2017       | 2018       | 2019       |
| Australija    | -5726,60                      | -11305,34 | -15514,02 | -17668,76  | -11928,50  | -8775,40   | -4380,31   | -3051,61   | -3857,60   | -884,85    |
| Austrija      | 13702,52                      | 14824,26  | 13715,83  | 13527,19   | 13372,78   | 11313,97   | 11725,33   | 11556,66   | 12120,50   | 11615,85   |
| Belgija       | 9827,25                       | 8133,11   | 7116,91   | 8519,87    | 7779,01    | 4691,32    | 3714,55    | 3429,12    | -35,41     | 526,11     |
| Kanada        | -21419,22                     | -21717,84 | -22013,22 | -21919,68  | -21398,51  | -19833,35  | -17156,95  | -17930,97  | -16527,68  | -15406,25  |
| Čilė          | -1757,07                      | -2453,46  | -2542,30  | -3425,03   | -3730,31   | -3574,73   | -3313,97   | -3823,57   | -4763,99   | -5097,38   |
| Kolumbija     | -4519,99                      | -5500,60  | -6142,16  | -6343,47   | -7222,00   | -4787,92   | -3529,74   | -3976,75   | -3851,54   | -3805,02   |
| Čekija        | 4113,16                       | 4599,42   | 3972,97   | 3597,05    | 2680,92    | 3522,02    | 4360,04    | 5329,12    | 5520,90    | 4552,89    |
| Danija        | 6472,18                       | 5224,64   | 5546,34   | 7428,77    | 8663,17    | 6182,97    | 3937,14    | 6816,48    | 7213,55    | 3234,56    |
| Estija        | 1791,69                       | 1836,59   | 2026,59   | 1901,37    | 2245,60    | 1875,42    | 1767,26    | 2090,73    | 2258,64    | 2245,26    |
| Suomija       | -6443,34                      | -5354,87  | -7125,91  | -5996,30   | -5032,54   | -3451,10   | -3101,91   | -1575,91   | -3257,31   | -1366,77   |
| Prancūzija    | 27461,99                      | 38620,13  | 40256,75  | 39980,21   | 33777,58   | 22294,04   | 22364,72   | 27558,11   | 29250,90   | 24169,74   |
| Vokietija     | -33449,73                     | -41618,07 | -39554,95 | -52199,82  | -33571,93  | -20540,20  | -23208,48  | -27472,44  | -23231,95  | -22914,91  |
| Graikija      | 16020,27                      | 18902,64  | 17765,93  | 20901,43   | 24206,07   | 18394,78   | 18023,15   | 20338,02   | 22783,48   | 23635,80   |
| Vengrija      | 3611,57                       | 4686,67   | 4938,09   | 5037,24    | 6091,86    | 5443,43    | 6776,64    | 8157,59    | 9083,22    | 8953,85    |
| Islandija     | 829,16                        | 852,66    | 752,72    | 1167,50    | 1163,21    | 1510,13    | 2128,76    | 2555,67    | 2280,06    | 1949,14    |
| Airija        | -17773,81                     | -12643,94 | -8071,92  | -954,47    | -7355,76   | -41838,07  | -70479,16  | -49026,77  | -12087,46  | -81551,61  |
| Izraelis      | 6469,60                       | 8626,90   | 9360,90   | 12998,20   | 12119,30   | 12600,50   | 13249,90   | 15119,30   | 19841,20   | 23840,40   |
| Italija       | -12400,61                     | -8579,47  | -115,68   | 942,52     | -3025,10   | -4707,96   | -4515,19   | -4268,93   | -3231,35   | -2293,62   |
| Japonija      | -30076,86                     | -35029,96 | -48178,77 | -35806,79  | -28417,95  | -15967,40  | -10430,46  | -6098,44   | -9263,33   | 1185,91    |
| Korėja        | -13973,10                     | -12056,70 | -5057,80  | -6328,80   | -3290,40   | -14625,80  | -17338,20  | -36734,00  | -29369,60  | -23020,90  |
| Latvija       | 1732,91                       | 2097,62   | 2093,47   | 2363,07    | 2721,26    | 2320,70    | 2380,90    | 2555,50    | 2728,59    | 2821,97    |
| Lietuva       | 1290,28                       | 1683,05   | 1683,81   | 1979,33    | 2258,36    | 1958,00    | 2434,07    | 3450,07    | 4336,37    | 5453,63    |
| Liuksemburgas | 16833,47                      | 19118,17  | 19702,93  | 20349,19   | 22322,02   | 23455,50   | 24990,01   | 25258,50   | 27942,07   | 26530,52   |
| Meksika       | -11415,80                     | -15590,50 | -14905,10 | -14058,20  | -13292,20  | -9776,90   | -8959,90   | -9758,70   | -11188,40  | -8269,40   |
| Olandija      | -9821,95                      | -13928,77 | -11760,83 | -7330,44   | -5352,30   | -15184,40  | 7331,79    | 8393,57    | 11797,13   | 18235,89   |
| N. Zelandija  | 1353,70                       | 1181,20   | 739,36    | 869,23     | 1443,82    | 3224,29    | 3770,02    | 4042,32    | 3503,80    | 2773,44    |
| Norvegija     | -4467,51                      | -4365,18  | -6048,75  | -7741,32   | -8091,70   | -5610,27   | 5519,26    | -9279,76   | -8352,85   | -7785,37   |
| Lenkija       | 4369,20                       | 7113,87   | 7733,77   | 10147,83   | 12023,40   | 12097,38   | 15451,91   | 20211,79   | 25550,48   | 28179,63   |
| Portugalija   | 8366,41                       | 11082,39  | 12015,33  | 14724,59   | 14647,83   | 13606,94   | 14581,74   | 18295,42   | 20462,05   | 19571,31   |
| Slovakija     | -862,47                       | -375,02   | 541,77    | 642,24     | 233,25     | 141,88     | 423,87     | 994,69     | 1091,55    | 1162,93    |
| Slovėnija     | 1422,17                       | 1639,14   | 1567,73   | 1887,30    | 1929,56    | 1812,30    | 2128,98    | 2545,13    | 3205,27    | 3391,73    |
| Ispanija      | 48964,07                      | 63991,43  | 63331,11  | 69957,73   | 70657,22   | 59283,27   | 64910,09   | 71814,32   | 73108,95   | 70423,81   |
| Švedija       | 3241,10                       | 6454,58   | 6389,34   | 10126,51   | 7727,98    | 11045,01   | 11028,40   | 4372,98    | 1829,95    | 364,43     |
| Šveicarija    | 25509,21                      | 24858,94  | 23042,59  | 21843,72   | 21906,39   | 19488,49   | 20333,79   | 16325,28   | 20730,93   | 17610,36   |
| Turkija       | 16749,00                      | 20288,00  | 22588,00  | 23682,58   | 26764,25   | 24233,59   | 20526,33   | 26327,28   | 31079,48   | 36200,38   |
| D. Britanija  | 97357,02                      | 129831,30 | 134601,70 | 148604,40  | 156654,00  | 139403,40  | 137466,30  | 142638,50  | 146153,90  | 134595,20  |
| JAV           | 145584,00                     | 186477,00 | 215212,00 | 253711,00  | 265773,00  | 270607,00  | 268633,00  | 285552,00  | 300365,00  | 287466,00  |
| EU28          | 74442,33                      | 98579,63  | 118637,10 | 136556,30  | 145088,10  | 81002,91   | 81701,99   | 128723,10  | 193987,10  | 115766,00  |
| OECD          | 288963,80                     | 391604,00 | 429664,50 | 517117,00  | 567452,70  | 501832,80  | 523543,60  | 562730,30  | 655219,50  | 588294,60  |
| Argentina     | -1803,59                      | -3152,49  | -4097,23  | -5328,92   | -4641,29   | -5815,05   | -8451,66   | -9695,44   | -8965,21   | -5215,06   |
| Brazilija     | -30156,30                     | -37166,45 | -40168,16 | -46372,19  | -48106,80  | -36915,47  | -30446,78  | -37927,26  | -35734,20  | -35138,66  |
| Kinija        | -15062,60                     | -46797,02 | -79724,88 | -123601,70 | -213742,40 | -218320,30 | -233145,90 | -258931,50 | -292168,40 | -261149,00 |
| Kostarikas    | 3127,10                       | 3811,40   | 3970,18   | 4552,02    | 4530,95    | 4610,32    | 5117,60    | 4781,18    | 5173,58    | 5413,39    |

|                      | Prekybos paslaugomis balansas |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
|----------------------|-------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                      | 2010                          | 2011      | 2012      | 2013      | 2014      | 2015      | 2016      | 2017      | 2018      | 2019      |
| <b>Indija</b>        | 38115,64                      | 60853,92  | 65514,34  | 70606,45  | 76128,89  | 73575,22  | 65902,90  | 75913,79  | 80888,29  | 83752,63  |
| <b>Indonezija</b>    | -9790,50                      | -9803,27  | -10564,19 | -12070,48 | -10009,70 | -8696,68  | -7083,67  | -7379,16  | -6485,06  | -7753,71  |
| <b>Rusija</b>        | -25819,91                     | -33248,25 | -46498,93 | -58120,38 | -55376,32 | -37535,96 | -24092,65 | -31222,96 | -30423,13 | -35991,95 |
| <b>Saudo Arabija</b> | -66083,56                     | -66491,07 | -62357,14 | -64807,08 | -88028,66 | -73562,26 | -53014,21 | -60443,41 | -63422,29 | -53463,51 |
| <b>Pietų Afrika</b>  | -3500,51                      | -3407,73  | -1273,33  | -1240,70  | -193,78   | -473,39   | -541,62   | -398,53   | -568,39   | -953,25   |

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis EBPO rodikliais, mljrd. JAV dol.

5 priedas.

Tarptautinės prekybos paslaugomis eksportas EBPO šalyse

|               | Paslaugų eksportas |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
|---------------|--------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|               | 2010               | 2011       | 2012       | 2013       | 2014       | 2015       | 2016       | 2017       | 2018       | 2019       |
| Australija    | 51923,74           | 58176,52   | 58518,68   | 57952,23   | 59152,15   | 54938,07   | 57952,01   | 65275,57   | 69467,49   | 71108,77   |
| Austrija      | 52532,07           | 59252,56   | 57908,28   | 64529,61   | 68575,47   | 59031,45   | 61433,30   | 66818,30   | 74657,35   | 75159,93   |
| Belgija       | 97831,45           | 104868,40  | 106504,30  | 113660,30  | 125391,50  | 108996,40  | 108883,10  | 117126,80  | 123563,10  | 120842,00  |
| Kanada        | 78727,73           | 87631,70   | 92048,55   | 93645,29   | 92787,45   | 85059,42   | 87416,48   | 94280,56   | 98886,22   | 100829,50  |
| Čilė          | 10846,98           | 12911,82   | 12269,37   | 12116,75   | 10681,03   | 9520,16    | 9525,83    | 9789,18    | 9839,49    | 9416,82    |
| Kolumbija     | 5120,98            | 5643,43    | 6447,93    | 7022,37    | 7156,10    | 7426,29    | 7770,92    | 8461,44    | 9654,40    | 10063,07   |
| Čekija        | 21944,86           | 24957,41   | 24280,82   | 23998,75   | 25094,07   | 23285,14   | 24362,86   | 27214,89   | 30627,06   | 30356,12   |
| Danija        | 61651,20           | 67487,02   | 67487,88   | 71483,91   | 73357,18   | 64428,50   | 63467,50   | 69777,55   | 78357,96   | 74712,22   |
| Estija        | 4745,99            | 5644,10    | 6035,81    | 6669,48    | 7146,92    | 5861,32    | 6092,46    | 6846,41    | 7804,09    | 7927,59    |
| Suomija       | 20872,97           | 24543,96   | 23825,00   | 25344,56   | 25765,06   | 24219,82   | 25427,92   | 28763,15   | 31960,60   | 35435,22   |
| Suonczija     | 208700,50          | 243732,00  | 244189,60  | 268026,80  | 286423,50  | 255666,50  | 258931,50  | 273847,40  | 302672,70  | 294098,00  |
| Vokietija     | 230854,30          | 255783,60  | 256104,60  | 276459,10  | 303624,10  | 281012,30  | 293166,40  | 318213,00  | 349532,00  | 346633,00  |
| Graikija      | 37801,79           | 39820,14   | 35425,17   | 37230,96   | 41198,36   | 35110,04   | 32949,91   | 37943,55   | 43855,69   | 44956,71   |
| Vengrija      | 19670,59           | 22512,48   | 20771,75   | 22638,09   | 24909,08   | 22519,48   | 24200,78   | 26883,87   | 29949,63   | 30135,91   |
| Islandija     | 3006,02            | 3445,17    | 3492,13    | 3985,29    | 4284,97    | 4351,85    | 5349,29    | 6326,17    | 6561,00    | 5637,35    |
| Airija        | 92100,65           | 106696,90  | 104298,70  | 116170,50  | 132532,40  | 133382,60  | 149373,80  | 182425,50  | 207206,30  | 238576,60  |
| Izraelis      | 25206,30           | 29222,30   | 31589,30   | 35623,20   | 35994,70   | 36385,00   | 39123,20   | 44062,00   | 50073,90   | 55498,80   |
| Italija       | 101275,00          | 111145,10  | 109519,70  | 112271,70  | 114253,10  | 98348,04   | 100824,00  | 111971,80  | 123356,50  | 121834,90  |
| Japonija      | 134671,50          | 141266,10  | 136045,50  | 135065,60  | 164375,20  | 162629,40  | 175435,10  | 187489,10  | 194178,90  | 207501,90  |
| Koreja        | 82948,40           | 90559,40   | 103133,90  | 103324,10  | 111902,20  | 97498,40   | 94809,20   | 89701,20   | 103677,40  | 107631,00  |
| Latvija       | 4043,47            | 4872,47    | 4848,79    | 5185,49    | 5458,44    | 4844,41    | 5104,61    | 5594,59    | 6231,38    | 6320,04    |
| Lietuva       | 4337,47            | 5529,70    | 6047,01    | 7196,80    | 7797,82    | 6691,65    | 7539,78    | 9402,74    | 11434,17   | 13201,10   |
| Liuksemburgas | 62408,32           | 72691,88   | 78027,66   | 90515,35   | 104192,00  | 99589,37   | 99493,35   | 104226,40  | 112667,60  | 110579,50  |
| Meksika       | 15489,30           | 15823,10   | 16392,80   | 18093,80   | 21182,20   | 22903,20   | 24219,30   | 27590,90   | 29013,50   | 31683,40   |
| Olandija      | 124631,20          | 137108,80  | 132666,00  | 143278,00  | 156240,90  | 168594,70  | 157559,30  | 174480,60  | 201242,90  | 202849,20  |
| N. Zelandija  | 11589,02           | 13303,99   | 13140,48   | 13506,88   | 14634,47   | 15021,07   | 15846,42   | 17181,17   | 17538,84   | 17183,91   |
| Norvegija     | 41736,41           | 45645,57   | 46444,14   | 48667,57   | 49368,54   | 41657,83   | 41437,34   | 40470,52   | 44447,80   | 45274,25   |
| Lenkija       | 35450,16           | 40913,17   | 41090,88   | 44626,73   | 48744,46   | 45119,96   | 49705,03   | 58402,18   | 69390,27   | 71953,57   |
| Portugalija   | 23129,79           | 26859,16   | 25616,76   | 29199,61   | 30587,96   | 27636,54   | 29374,70   | 34824,43   | 39308,44   | 39480,68   |
| Slovakija     | 6405,33            | 7270,02    | 7775,52    | 9245,88    | 9139,64    | 8124,78    | 9234,07    | 10527,70   | 12048,28   | 11996,33   |
| Slovėnija     | 6251,83            | 6914,19    | 6621,03    | 7125,87    | 7561,94    | 6589,26    | 7188,80    | 8234,97    | 9442,55    | 9580,59    |
| Ispanija      | 114390,80          | 132944,20  | 125315,20  | 130027,00  | 137457,40  | 121489,60  | 130400,80  | 143692,90  | 155681,80  | 157224,20  |
| Švedija       | 53916,64           | 65222,18   | 64950,25   | 74285,83   | 76909,36   | 72736,55   | 72842,45   | 74379,16   | 73548,52   | 75136,70   |
| Šveicarija    | 94759,26           | 107727,40  | 109268,90  | 114227,60  | 121126,30  | 113761,60  | 118882,90  | 121997,40  | 126783,00  | 121633,90  |
| Turkija       | 36192,00           | 40851,00   | 43225,00   | 48197,37   | 51852,18   | 47042,74   | 46329,47   | 53475,92   | 59014,57   | 64827,41   |
| D. Britanija  | 288701,00          | 333407,90  | 340434,00  | 363744,60  | 392855,10  | 372941,90  | 363824,80  | 375524,60  | 409299,80  | 418374,50  |
| JAV           | 582041,00          | 644665,00  | 684822,00  | 719530,00  | 756704,00  | 768361,00  | 780530,00  | 830389,00  | 862434,00  | 875826,00  |
| EU28          | 730212,40          | 828003,90  | 837073,90  | 900234,70  | 980623,10  | 920072,00  | 929391,60  | 1028065,00 | 1134186,00 | 1135973,00 |
| OECD          | 2847906,00         | 3197050,00 | 3246584,00 | 3453873,00 | 3706417,00 | 3512777,00 | 3586010,00 | 3863613,00 | 4185409,00 | 4261481,00 |
| Argentina     | 12817,14           | 14496,98   | 14247,10   | 13679,89   | 13396,37   | 13213,51   | 13424,71   | 15506,20   | 15273,58   | 14134,27   |
| Brazilija     | 30671,53           | 36982,14   | 38816,27   | 38010,53   | 39965,34   | 33807,89   | 33300,29   | 34478,39   | 35439,50   | 33971,56   |
| Kinija        | 178338,90          | 201047,00  | 201575,60  | 207005,80  | 219140,80  | 217399,00  | 208403,80  | 213063,60  | 233566,80  | 244359,20  |

|               | Paslaugų eksportas |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
|---------------|--------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|               | 2010               | 2011      | 2012      | 2013      | 2014      | 2015      | 2016      | 2017      | 2018      | 2019      |
| Kostarikas    | 5016,00            | 5761,00   | 6195,00   | 6937,40   | 7099,80   | 7693,10   | 8528,60   | 8635,60   | 9093,70   | 9599,70   |
| Indija        | 116962,90          | 138831,00 | 145405,00 | 149165,50 | 157247,40 | 156181,20 | 161823,20 | 185129,50 | 205174,40 | 214400,50 |
| Indonezija    | 16670,50           | 21888,16  | 23660,24  | 22944,08  | 23530,92  | 22220,88  | 23323,54  | 25327,66  | 31206,86  | 31644,58  |
| Rusija        | 49194,73           | 57873,91  | 62257,69  | 70087,96  | 65900,84  | 51753,20  | 50557,17  | 57491,39  | 64567,05  | 62745,57  |
| Saudo Arabija | 10688,51           | 11525,54  | 11049,85  | 11844,65  | 12516,28  | 14473,86  | 17252,61  | 18131,64  | 20529,38  | 24242,76  |
| Pietų Afrika  | 16048,28           | 17378,14  | 17635,76  | 16797,73  | 16836,80  | 15016,93  | 14334,91  | 15778,83  | 15899,82  | 14722,78  |

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis EBPO rodikliais, mljrd. JAV dol.

## 6 priedas.

## Tarptautinės prekybos paslaugomis importas EBPO šalyse

|               | Paslaugų importas |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
|---------------|-------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|               | 2010              | 2011       | 2012       | 2013       | 2014       | 2015       | 2016       | 2017       | 2018       | 2019       |
| Australija    | 57650,34          | 69481,86   | 74032,70   | 75620,98   | 71081,55   | 63713,47   | 62332,32   | 68327,95   | 73324,35   | 71992,93   |
| Austrija      | 38829,55          | 44428,30   | 44192,45   | 51002,41   | 55202,69   | 47717,48   | 49707,97   | 55261,64   | 62536,84   | 63544,08   |
| Belgija       | 88004,20          | 96735,25   | 99387,38   | 105140,40  | 117612,50  | 104305,10  | 105168,60  | 113697,60  | 123598,50  | 120315,90  |
| Kanada        | 100147,90         | 109348,50  | 114063,80  | 115566,90  | 114186,00  | 104892,70  | 104572,70  | 112211,50  | 115413,90  | 116235,80  |
| Čilė          | 12604,05          | 15365,28   | 14811,67   | 15541,78   | 14411,33   | 13094,88   | 12839,80   | 13612,76   | 14603,48   | 14514,20   |
| Kolumbija     | 9640,97           | 11144,03   | 12590,10   | 13365,84   | 14378,11   | 12214,22   | 11300,66   | 12438,18   | 13505,94   | 13868,10   |
| Čekija        | 17831,70          | 20357,99   | 20307,85   | 20401,70   | 22413,15   | 19763,12   | 20002,82   | 21885,77   | 25106,16   | 25803,22   |
| Danija        | 55179,02          | 62262,39   | 61941,54   | 64055,14   | 64694,00   | 58245,53   | 59530,37   | 62961,08   | 71144,41   | 71477,66   |
| Estija        | 2954,30           | 3807,50    | 4009,22    | 4768,10    | 4901,32    | 3985,90    | 4325,20    | 4755,68    | 5545,46    | 5682,33    |
| Suomija       | 27316,31          | 29898,82   | 30950,91   | 31340,87   | 30797,60   | 27670,92   | 28529,83   | 30339,06   | 35217,91   | 36801,99   |
| Prancūzija    | 181238,60         | 205111,90  | 203932,80  | 228046,60  | 252645,90  | 233372,50  | 236566,80  | 246289,30  | 273421,80  | 269928,30  |
| Vokietija     | 264304,00         | 297401,70  | 295659,60  | 328658,90  | 337196,00  | 301552,50  | 316374,90  | 345685,40  | 372763,90  | 369547,90  |
| Graikija      | 21781,53          | 20917,50   | 17659,24   | 16329,53   | 16992,28   | 16715,26   | 14926,77   | 17605,54   | 21072,21   | 21320,91   |
| Vengrija      | 16059,52          | 17825,81   | 15833,67   | 17600,86   | 18817,22   | 17076,05   | 17424,15   | 18726,27   | 20866,41   | 21182,06   |
| Islandija     | 2176,86           | 2592,51    | 2739,41    | 2817,80    | 3121,76    | 2841,72    | 3220,52    | 3770,50    | 4280,95    | 3688,22    |
| Airija        | 109874,50         | 119340,80  | 112370,60  | 117125,00  | 139888,10  | 175220,70  | 219853,00  | 231452,30  | 219293,80  | 320128,20  |
| Izraelis      | 18736,70          | 20595,40   | 22228,40   | 22625,00   | 23875,40   | 23784,50   | 25873,30   | 28942,70   | 30232,70   | 31658,40   |
| Italija       | 113675,60         | 119724,60  | 109635,40  | 111329,20  | 117278,20  | 103056,00  | 105340,00  | 116240,80  | 126587,90  | 124128,50  |
| Japonija      | 164825,70         | 176183,40  | 184229,40  | 170826,00  | 192427,70  | 178539,50  | 185743,30  | 193601,30  | 203407,80  | 206318,40  |
| Korėja        | 96921,50          | 102616,10  | 108191,70  | 109652,90  | 115192,60  | 112124,20  | 112147,40  | 126435,20  | 133047,00  | 130651,90  |
| Latvija       | 2310,55           | 2774,85    | 2754,03    | 2823,74    | 2737,18    | 2523,71    | 2722,60    | 3039,09    | 3500,43    | 3495,84    |
| Lietuva       | 3047,19           | 3846,65    | 4363,21    | 5217,47    | 5539,46    | 4733,65    | 5105,71    | 5952,67    | 7097,80    | 7747,47    |
| Liuksemburgas | 45574,86          | 53573,71   | 58324,73   | 70166,16   | 81869,97   | 76133,87   | 74503,34   | 78967,91   | 84725,51   | 84048,96   |
| Meksika       | 26905,10          | 31413,60   | 31297,90   | 32152,00   | 34474,40   | 32680,10   | 33179,20   | 37349,60   | 40201,90   | 39952,80   |
| Olandija      | 134453,20         | 151037,60  | 144426,90  | 150608,50  | 161593,20  | 183779,10  | 150227,50  | 166087,00  | 189445,70  | 184613,30  |
| N. Zelandija  | 10235,32          | 12121,20   | 12401,12   | 12637,65   | 13190,66   | 11798,26   | 12075,04   | 13139,56   | 14034,37   | 14409,80   |
| Norvegija     | 46203,92          | 50010,75   | 52492,89   | 56408,89   | 57460,24   | 47268,10   | 35918,08   | 49750,28   | 52800,65   | 53059,62   |
| Lenkija       | 31080,97          | 33799,31   | 33357,10   | 34478,90   | 36721,06   | 33022,59   | 34253,12   | 38190,39   | 43839,79   | 43773,95   |
| Portugalija   | 14763,39          | 15776,77   | 13601,43   | 14475,02   | 15940,13   | 14029,59   | 14792,96   | 16529,01   | 18846,38   | 19909,37   |
| Slovakija     | 7267,79           | 7645,04    | 7233,75    | 8603,64    | 8906,39    | 7982,90    | 8810,20    | 9533,01    | 10956,72   | 10833,40   |
| Slovėnija     | 4829,66           | 5275,05    | 5053,30    | 5238,57    | 5632,38    | 4776,96    | 5059,82    | 5689,84    | 6237,28    | 6188,85    |
| Ispanija      | 65426,69          | 68952,79   | 61984,08   | 60069,21   | 66800,22   | 62206,33   | 65490,67   | 71878,58   | 82572,85   | 86800,41   |
| Švedija       | 50675,55          | 58767,60   | 58560,92   | 64159,32   | 69181,38   | 61691,54   | 61814,05   | 70006,19   | 71718,58   | 74772,27   |
| Šveicarija    | 69250,05          | 82868,45   | 86226,34   | 92383,84   | 99219,89   | 94273,13   | 98549,06   | 105672,10  | 106052,00  | 104023,50  |
| Turkija       | 19443,00          | 20563,00   | 20637,00   | 24514,79   | 25087,93   | 22809,15   | 25803,14   | 27148,64   | 27935,09   | 28627,03   |
| D. Britanija  | 191344,00         | 203576,60  | 205832,30  | 215140,20  | 236201,00  | 233538,40  | 226358,60  | 232886,00  | 263145,90  | 283779,30  |
| JAV           | 436456,00         | 458188,00  | 469610,00  | 465819,00  | 490930,00  | 497755,00  | 511898,00  | 544837,00  | 562069,00  | 588360,00  |
| EU28          | 655770,00         | 729424,10  | 718436,90  | 763678,60  | 835535,20  | 839069,20  | 847689,70  | 899342,20  | 940198,60  | 1020206,00 |
| OECD          | 2559019,00        | 2805331,00 | 2816925,00 | 2936713,00 | 3138599,00 | 3010889,00 | 3062342,00 | 3300898,00 | 3530152,00 | 3673185,00 |
| Argentina     | 14620,73          | 17649,47   | 18344,33   | 19008,81   | 18037,66   | 19028,56   | 21876,36   | 25201,64   | 24238,79   | 19349,33   |
| Brazilija     | 60827,83          | 74148,59   | 78984,43   | 84382,72   | 88072,14   | 70723,37   | 63747,07   | 72405,64   | 71173,70   | 69110,23   |
| Kinija        | 193401,50         | 247844,00  | 281300,50  | 330607,50  | 432883,10  | 435719,30  | 441549,80  | 471995,10  | 525735,20  | 505508,20  |
| Kostarikas    | 1888,90           | 1949,60    | 2224,82    | 2385,38    | 2568,85    | 3082,78    | 3411,00    | 3854,42    | 3920,12    | 4186,31    |

|                      | Paslaugų importas |          |           |           |           |          |          |           |           |           |
|----------------------|-------------------|----------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|
|                      | 2010              | 2011     | 2012      | 2013      | 2014      | 2015     | 2016     | 2017      | 2018      | 2019      |
| <b>Indija</b>        | 78847,30          | 77977,09 | 79890,61  | 78559,05  | 81118,48  | 82605,97 | 95920,25 | 109215,70 | 124286,10 | 130647,80 |
| <b>Indonezija</b>    | 26461,00          | 31691,43 | 34224,43  | 35014,56  | 33540,62  | 30917,56 | 30407,21 | 32706,82  | 37691,92  | 39398,29  |
| <b>Rusija</b>        | 75014,64          | 91122,16 | 108756,60 | 128208,30 | 121277,20 | 89289,17 | 74649,84 | 88714,34  | 94990,19  | 98737,53  |
| <b>Saudo Arabija</b> | 76772,07          | 78016,62 | 73407,00  | 76651,73  | 100544,90 | 88036,12 | 70266,82 | 78575,05  | 83951,68  | 77706,27  |
| <b>Pietų Afrika</b>  | 19548,79          | 20785,88 | 18909,09  | 18038,42  | 17030,58  | 15490,33 | 14876,53 | 16177,37  | 16468,20  | 15676,03  |

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis EBPO rodikliais, mljrd. JAV dol.

7 priedas.

Paslaugų įmonių skaičius ES šalyse 2017 m.

|               | 2008    | Pokytis % | 2009    | Pokytis % | 2010    | Pokytis % | 2011    | Pokytis % | 2012    | Pokytis % | 2013    | Pokytis % | 2014    | Pokytis % | 2015    | Pokytis % | 2016    | Pokytis % | 2017    |
|---------------|---------|-----------|---------|-----------|---------|-----------|---------|-----------|---------|-----------|---------|-----------|---------|-----------|---------|-----------|---------|-----------|---------|
| EU (28 šalys) |         |           |         |           |         |           |         |           |         |           |         |           |         |           |         |           |         |           |         |
| Belgija       | 521634  | 0,84      | 526013  | 1,67      | 534783  | 1,93      | 545083  | 2,78      | 560222  | 3,02      | 571149  | 2,52      | 591680  | 8,53      | 642130  | 2,69      | 659387  | 2,06      | 673000  |
| Bulgarija     | 271272  | 20,78     | 327647  | -1,15     | 323872  | -1,21     | 319937  | 1,19      | 323745  | 1,16      | 327503  | 1,62      | 332800  | 1,92      | 339175  | 2,59      | 347962  | -0,07     | 347730  |
| Čekija        | 840464  | 11,10     | 933760  | 3,86      | 969801  | 2,08      | 989952  | -0,24     | 987609  | -1,92     | 968621  | 5,52      | 1022045 | 0,42      | 1026355 | 1,12      | 1037883 | -0,12     | 1036661 |
| Danija        | :       |           | 210245  | 1,12      | 212593  | 2,58      | 218082  | -0,00     | 218078  | -0,82     | 216297  | 0,77      | 217960  | -0,69     | 216458  | 3,92      | 224942  | 2,35      | 230218  |
| Vokietija     | 2972219 | -1,18     | 2937202 | 0,73      | 2988720 | 0,91      | 2985718 | 0,41      | 2997832 | -0,85     | 2972456 | -5,17     | 2818836 | -0,81     | 2795899 | 0,18      | 2801030 | 0,03      | 2801787 |
| Estija        | 74612   | -2,52     | 72734   | -3,34     | 70302   | 2,67      | 72178   | 5,30      | 76002   | 4,36      | 79314   | 1,46      | 80473   | 2,85      | 82769   | 3,59      | 85757   | 4,66      | 89729   |
| Airija        | 203083  | -1,89     | 199241  | -1,91     | 195431  | -3,26     | 189055  | -1,86     | 185530  | :         | :       | :         | 238249  | 4,45      | 248843  | 0,48      | 250033  | 8,45      | 271166  |
| Ispanija      | 3286851 | -2,82     | 3194175 | -2,89     | 3102016 | -1,47     | 3056440 | -1,44     | 3012443 | -2,01     | 2951815 | -0,27     | 2943908 | 0,92      | 2970947 | 1,86      | 3026237 | 0,26      | 3034187 |
| Prancūzija    | 2670242 | 5,49      | 2816853 | 4,64      | 2947623 | 1,02      | 2977599 | 2,07      | 3039203 | 4,78      | 3184427 | 7,23      | 3414614 | 2,27      | 3492052 | 1,91      | 3558735 | 5,38      | 3750160 |
| Kroatija      | 4054307 | -1,39     | 3998096 | -0,32     | 3985434 | -0,37     | 3970747 | -0,43     | 3953714 | -1,25     | 3906219 | -1,47     | 3846659 | -0,49     | 3819956 | 0,78      | 3849594 | -0,28     | 3838814 |
| Italija       | 59099   | -2,91     | 57378   | -10,31    | 51464   | -8,87     | 51014   | 0,22      | 51127   | -3,45     | 49361   | -0,49     | 49121   | 2,95      | 50569   | 3,47      | 52325   | :         | :       |
| Kipras        | 77299   | 3,16      | 79742   | 3,65      | 82650   | 6,44      | 87973   | 6,47      | 93664   | 3,59      | 97023   | 4,08      | 100979  | 9,24      | 110310  | 5,51      | 116393  | -2,27     | 113754  |
| Latvija       | 140572  | -13,64    | 121404  | -0,47     | 120830  | 9,23      | 131986  | 14,30     | 150855  | 4,86      | 158190  | 12,37     | 177752  | 4,61      | 185954  | 6,08      | 197254  | 3,70      | 204555  |
| Lietuva       | 25898   | 3,04      | 26686   | 3,47      | 27611   | 3,28      | 28516   | 2,13      | 29122   | 3,78      | 30223   | 3,38      | 31246   | 2,11      | 31906   | 1,52      | 32391   | 3,71      | 33594   |
| Liuksemburgas | 575382  | -2,78     | 559414  | 0,71      | 563368  | -0,97     | 557889  | -5,94     | 524749  | -1,68     | 515925  | 1,19      | 522058  | 1,74      | 531121  | 0,83      | 535507  | 3,82      | 555980  |
| Vengrija      | 916653  | 4,86      | 961204  | 0,96      | 970457  | 4,41      | 1013255 | 2,71      | 1040751 | 1,03      | 1051429 | 2,29      | 1075534 | 3,45      | 1112691 | 3,83      | 1155256 | 2,20      | 1180726 |
| Malta         | 408116  | 2,40      | 417918  | 2,13      | 426815  | 0,82      | 430296  | 0,45      | 432324  | -1,13     | 431680  | -0,98     | 427433  | -1,27     | 409199  | 0,89      | 412850  | -0,34     | 411441  |
| Olandija      | 1834960 | 4,11      | 1910364 | 2,45      | 1957113 | 1,36      | 1983731 | 0,31      | 1989879 | 1,27      | 2015249 | 0,50      | 2025270 | -1,71     | 2059967 | -2,16     | 2015506 | 3,38      | 2083554 |
| Austrija      | 961727  | -3,87     | 924532  | -5,15     | 876907  | -3,36     | 847483  | -4,63     | 808221  | -2,23     | 790184  | 0,41      | 793457  | 3,11      | 818120  | 3,13      | 843693  | 4,09      | 878213  |
| Lenkija       | 512753  | -2,85     | 498127  | -9,63     | 450168  | 35,47     | 609827  | 6,15      | 647325  | 6,59      | 689983  | 0,89      | 696142  | -0,15     | 695108  | 3,21      | 717388  | 2,29      | 733781  |
| Portugalija   | 113313  | 5,60      | 119653  | 3,19      | 123467  | 1,58      | 125413  | 2,13      | 128088  | 5,08      | 134601  | 2,11      | 137438  | 2,68      | 141118  | 1,65      | 143451  | -0,42     | 142850  |
| Rumunija      | 345987  | 4,90      | 362928  | 3,08      | 374114  | 12,78     | 421909  | -4,16     | 404369  | -1,35     | 398895  | 9,82      | 438067  | 1,92      | 446471  | 1,73      | 454191  | 5,99      | 481389  |
| Slovakija     | 280588  | 0,93      | 283204  | 1,14      | 286432  | 1,62      | 291080  | 0,11      | 291610  | -0,08     | 291185  | 1,06      | 294271  | -1,02     | 291270  | -0,57     | 289609  | 3,41      | 299476  |
| Švedija       | 636225  | 2,47      | 651917  | 2,38      | 667421  | 7,26      | 715879  | 2,83      | 731112  | -2,26     | 719505  | 1,08      | 727258  | 1,78      | 740182  | 2,49      | 758640  | 1,49      | 769912  |
| D. Britanija  | 2157830 | -2,23     | 2109620 | -4,57     | 2013225 | 0,71      | 2027600 | 1,35      | 2054940 | 3,50      | 2126775 | 4,33      | 2218955 | 4,83      | 2326020 | 6,08      | 2467365 | 3,36      | 2550225 |
| Norvegija     | 272075  | -0,32     | 271208  | -0,83     | 268949  | 2,17      | 274776  | 1,55      | 279037  | 3,35      | 288392  | 0,09      | 288658  | 2,27      | 295204  | 0,58      | 296917  | 0,40      | 2981107 |
| Šveicarija    | :       | :         | :       | :         | :       | :         | :       | :         | :       | :         | :       | :         | 393382  | 0,57      | 395608  | 0,30      | 396809  | :         | :       |

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis PPO rodikliai



8 priedas.

Neagrindinių paslaugų paskatų grupių reikšmingumo palyginimas paslaugų grupėse

| IŠORVEIKLOS<br>PASKATŲ<br>GRUPĖS    |              | Paslaugų sektorius pagal PPO (paslaugos) |      |               |      |                |      |                          |      |  |      |   |      |  |      |               |      |                 |      |   |      |               |      |               |    | KW P-reikšmė |
|-------------------------------------|--------------|--|------|---------------|------|----------------|------|--------------------------|------|--|------|---|------|--|------|---------------|------|-----------------|------|---|------|---------------|------|---------------|----|--------------|
|                                     |              | Aplinkos<br>apsaugos                     |      | Finansinės    |      | Kommunikacijos |      | Paskirstymo<br>paslaugos |      | Paslaugos,<br>susijusios su sveikatos<br>apsauga ir socialinės |      | Rekreacinės,<br>kultūrinės ir<br>sporto |      | Statybos<br>ir su jomis<br>susijusios<br>inžinerinės |      | Švietimo      |      | Transpor-<br>to |      | Turizmo ir<br>susijusios su<br>kelionėmis |      | Verslo        |      |               |    |              |
|                                     |              | Vidur-<br>kis                            | SN   | Vidur-<br>kis | SN   | Vidur-<br>kis  | SN   | Vidur-<br>kis            | SN   | Vidur-<br>kis  | SN   | Vidur-<br>kis                           | SN   | Vidur-<br>kis  | SN   | Vidur-<br>kis | SN   | Vidur-<br>kis   | SN   | Vidur-<br>kis                             | SN   | Vidur-<br>kis | SN   | Vidur-<br>kis | SN |              |
| Išskeliamos nepagrindinės paslaugos | Ekonominė    | 1,50                                     | 0,41 | 1,78          | 0,46 | 1,67           | 0,00 | 1,06                     | 0,83 | 1,56   | 0,17 | 1,56                                    | 1,09 | 1,17   | 0,66 | 1,67          | 0,00 | 1,44            | 0,27 | 1,44                                      | 0,17 | 1,11          | 0,62 | 0,239         |    |              |
|                                     | Strateginė   | 0,58                                     | 0,36 | 1,21          | 0,53 | 1,13           | 0,13 | 1,19                     | 1,07 | 0,60   | 0,53 | 0,75                                    | 0,43 | 0,92   | 0,56 | 0,56          | 0,32 | 1,10            | 0,36 | 0,98                                      | 0,86 | 0,88          | 0,82 | 0,355         |    |              |
|                                     | Vadybinė     | 0,00                                     | 0,00 | 1,42          | 1,69 | 0,00           | 0,00 | 0,83                     | 1,29 | 1,25   | 1,37 | 1,00                                    | 1,14 | 1,17   | 1,29 | 1,33          | 1,08 | 1,92            | 1,86 | 1,08                                      | 2,01 | 0,67          | 1,08 | 0,469         |    |              |
|                                     | Technologinė | 0,00                                     | 0,00 | 0,75          | 1,17 | 0,83           | 1,44 | 1,33                     | 1,54 | 0,83   | 1,29 | 1,50                                    | 2,35 | 0,00   | 0,00 | 0,42          | 1,02 | 1,08            | 1,24 | 0,58                                      | 1,02 | 0,00          | 0,00 | 0,385         |    |              |
|                                     | Kokybės      | 0,00                                     | 0,00 | 0,00          | 0,00 | 0,00           | 0,00 | 0,83                     | 2,04 | 0,00   | 0,00 | 0,83                                    | 2,04 | 0,00   | 0,00 | 0,00          | 0,00 | 0,00            | 0,00 | 0,00                                      | 0,00 | 0,00          | 0,00 | 0,567         |    |              |
|                                     | Kitos        | 0,00                                     | 0,00 | 0,00          | 0,00 | 0,00           | 0,00 | 0,67                     | 1,03 | 0,00   | 0,00 | 0,42                                    | 1,02 | 0,00   | 0,00 | 0,00          | 0,00 | 0,75            | 1,17 | 0,25                                      | 0,61 | 0,00          | 0,00 | 0,249         |    |              |

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

**Ugnė Dūdė**

**IŠORVEIKLOS PASKATŲ POVEIKIS  
PASLAUGŲ ĮMONIŲ TINKLAVEIKAI**

Daktaro disertacijos santrauka  
Socialiniai mokslai, vadyba (S 003)

Vilnius, 2020

Mokslo daktaro disertacija rengta 2014–2020 metais Mykolo Romerio universitete pagal Vytauto Didžiojo universitetui su Klaipėdos universitetu, Mykolo Romerio universitetu ir Šiaulių universitetu Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2019 m. vasario 22 d. įsakymu Nr. V-160 suteiktą doktorantūros teisę.

Mokslinė vadovė:

Prof. dr. Rima Žitkienė (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003).

Mokslo daktaro disertacija ginama Vytauto Didžiojo universiteto, Klaipėdos universiteto, Mykolo Romerio universiteto ir Šiaulių universiteto vadybos mokslo krypties taryboje:

Pirmininkas:

prof. dr. Arvydas Bakanauskas (Vytauto Didžiojo universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003).

Nariai:

prof. dr. Eglė Kazlauskienė (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, ekonomika, S 004);

prof. dr. Natalja Lace (Rygos technikos universitetas, Latvijos Respublika, socialiniai mokslai, vadyba, S 003);

prof. dr. Tadas Limba (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003);

prof. dr. Rimantas Stašys (Klaipėdos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003).

Daktaro disertacija bus ginama viešame Vadybos mokslo krypties tarybos posėdyje 2020 m. gruodžio 11 d. 11 val. Mykolo Romerio universitete, I-414 auditorijoje.

Adresas: Ateities g. 20, 08303 Vilnius.

Daktaro disertacijos santrauka išsiųsta 2020 m. lapkričio 11 d.

Daktaro disertaciją galima peržiūrėti Lietuvos nacionalinėje Martyno Mažvydo bibliotekoje (Gedimino pr. 51, Vilnius) ir Klaipėdos universiteto (K. Donelaičio a. 3, Klaipėda), Mykolo Romerio universiteto (Ateities g. 20, Vilnius), Šiaulių universiteto (Vytauto g. 84, Šiauliai), Vytauto Didžiojo universiteto (K. Donelaičio g. 52, Kaunas) bibliotekose.

## IŠORVEIKLOS PASKATŲ POVEIKIS PASLAUGŲ ĮMONIŲ TINKLAVEIKAI

## Santrauka

**Temos aktualumas.** Pastaraisiais dešimtmečiais vykusios informacijos ir komunikacijos pažanga sukūrė galimybes paslaugas teikti ir vartoti skirtingose vietose bei leido vystyti prekybai paslaugomis ir plisti išorveiklai (Skipworth et al. 2020, Garcia-Vega, 2019, UNCTAD, 2004). Pagal UNCTAD 2017 metais Ženevoje vykusio daugiamečio prekybos, paslaugų ir plėtros ekspertų susitikimo parengtą apžvalgą 1980-2015 m. paslaugų dalis BVP padidėjo visų pajamų lygių šalių grupėse: 61-76% išsivysčiusiose šalyse ir 42-55% besivystančiose šalyse. Organizacijos vis labiau koncentruojasi į pagrindines veiklas, o kitų paslaugų teikimui ieško specializuotų paslaugų teikėjų (World Bank: World development report 2020, Munjal et al., 2019). Pastebėta, kad tyrėjų darbuose pagrindinis dėmesys buvo skiriamas gamybos įmonių plėtrai ir veiksams, skatinantiems išorveiklą (angl. outsourcing). Pradėjus taikyti išorveiklą paslaugų įmonėse, ji tapo sudėtingesnė bei apimanti vis daugiau ir įvairesnių paslaugų. Pastarųjų metų tyrimai rodo, kad vis daugiau įmonių ieško partnerių paslaugų teikimui dėl įvairių priežasčių. Prekybos liberalizavimas, tarptautinių tiesioginių investicijų, barjerų ir reguliavimo mažinimas, tokiose srityse, kaip finansinės paslaugos, transportavimas, telekomunikacija, profesinės paslaugos tarp išsivysčiusių ir besivystančių šalių, sumažino kaštus ir paskatino tarptautinės išorveiklos sąlygotą, įmonių tinklų augimą (Bahrami, 2009). Pasaulio banko ataskaitoje (World development report 2020: World Bank) nurodyta, kad įmonės siekia bendradarbiavimo įvairiomis formomis. Pavyzdžiui: „Samsung“ įmonė gamina telefonus, kuriems komplektuojančias detales ir paslaugas teikia 2600 partnerių iš viso pasaulio. Todėl, prisitaikant prie šiuolaikinės visuomenės poreikių, kuriuos įtakoja globalizacijos ir internacionalizacijos procesai, nukreipti į kokybiškai naujų, inovatyvių paslaugų kūrimą ir valdymą, kyla poreikis pasitelkti mokslines paradigmas, grįstas pamatinėmis prielaidomis ir paslaugų teikimo teorijomis, kurios padeda visapusiškai įvertinti paslaugų sektoriaus plėtros specifiką.

Statistinių duomenų bazėse gausu įvairių tarptautinių organizacijų tyrimų duomenų (PPO, Pasaulio bankas, Eurtostat, EBPO, UNCTAD ir kt.) ir rodiklių, kurie rodo, kad paslaugų sektoriaus reikšmė vis didėja: auga paslaugų įmonių, jose dirbančių žmonių skaičius, vis dažniau ieškoma partnerių paslaugų teikimui ne tik vietinėje, bet ir tarptautinėje rinkoje. Tačiau pasigendama informacijos apie išorveiklą, jos sklaidos mastą, priežastis ir ypatumus paslaugose, kurie leistų įvertinti paslaugų įmonių veiklos ir teikiamų paslaugų kaitą. Pastebėta, kad pokyčiai vyksta ne tik diversifikuojant paslaugų įmonių veiklą, bet keičiasi jų juridinis statusas, intensyvėja sąveika su kitais paslaugų teikėjais, kuriasi tinkliniai santykiai. Mokslininkai Bučinskas ir kt. (2013) akcentavo, kad tinklai tampa esmine struktūrine forma, kuri padeda siekti naujų žinių, keistis informacija ir patirtimi, o tinklaveika užtikrina naujų šių procesų eigą bei rezultatus. Tam svarbu identifikuoti išorveiklos sąlygotas paskatas, tampančias esmine verslo plėtros priemone paslaugų įmonėse, skatinančia tinklaveiką. Todėl tikslinga pasitelkti holistinį požiūrį, analizuojant skirtingų paslaugų teikimo specifiką ir paslaugų įmonių plėtrą, atsižvelgiant į įvairių veiksmų poveikį. Kadan-

gi paslaugų sektoriuje vyrauja teikiamų paslaugų įvairovė, su savitomis heterogeniškomis savybėmis, paslaugų įmonių tyrimų specifika yra neatsiejama nuo interpretacijų. Paslaugų išorveiklos teorijų analizė, paskatų identifikavimas jų poveikis įmonių veiklai tinkle ir paslaugų išorveiklos procesų modelių vertinimas padeda pagrįdą holistinio, paslaugų išorveiklą skatinančio, modelio pagrindimui.

**Mokslinė problema, jos ištirtumo lygis.** Išorveikla ir jos motyvai buvo daugelio tyrėjų objektu, tačiau pasigendama vieningų nuostatų vertinant išorveiklos sklaidą skirtingose paslaugose. Lietuvoje išorveiklos tyrimų, atliktų paslaugų sektoriuje, nedaug. Mokslininkai iki šiol skirtingai traktuoja išorveiklos reikšmę ir nėra vieningumo apibrėžiant anglišką terminą „outsourcing“. Bartkus, Jurevičius (2007) tyrė gamybos įmonių išorveiklą tarptautinėje rinkoje. Bartkus, Mickaitis (2009) analizavo išorveiklą įmonių valdyme. Išorveiklą viešajame sektoriuje nagrinėjo Bartkus, Raipa, Liepė (2009), Bogulauskas, Kvedaravičienė, (2008). Vasiliauskienė (2009) tyrė išorveiklos reikšmę sandorio kaštams. Su personalo valdymu susijusius išorveiklos aspektus analizavo Bakanauskienė, Brasaitė (2011), o užsienio investicijų kontekste – Zigmantavičiūtė, Miečinskienė (2015). Sekliuckienė, Meiliutė (2013), analizuojant išorveiklą, dėmesį skyrė veiksniams, užtikrinantiems ilgalaikių santykių palaikymą tarp kliento ir išorveiklos teikėjo paslaugose.

Atskiri paslaugų sektoriaus plėtros aspektai buvo nagrinėjami Langvinienės, Žitkienės (2011, 2005), Hopenienės, Bagdonienės (2010) darbuose ir palietė transporto bei krovinių gabenimo, sveikatos turizmo paslaugų teikimo ypatumus. Autorės akcentavo Lietuvos, kaip tarptautinės prekybos paslaugomis rinkos dalyvės, paslaugų inovacijų dinamių galimybių tematiką. Tačiau išorveiklos raiška, jos ypatumai paslaugų įmonėse, atskleisti tik atskirose paslaugose. Pasaulinės tendencijos rodo, kad įmonių plėtra susijusi ne tik su susijungimų tendencijomis, įmonių veiklos kaita, bet ir su tinklų formavimusi. Analizuojant paslaugų įmonių plėtrą, buvo nagrinėti tinklaveikos teoriniai ir praktiniai aspektai: Ribačonka, Kasnauskė (2014), Giedraitis, Ribačonka (2012), Vilkas, Bučaitė-Vilkė (2009), Nugaras, Radzevičienė (2009), Kazlauskienė, Urbanskienė (2005), Jakubavičius. A. ir kt. (2008), Bučinskas ir kt. (2013). Tačiau autoriai neišryškino išorveiklos ir tinklaveikos sąsajų paslaugų įmonėse. Staniulienė (2009) nagrinėjo tarporganizacinio kooperavimosi ryšius, iškeliant tam tikrą veiklą už organizacijos ribų ir tokios veiklos įtaką tinklinių struktūrų formavimui, bet nenurodė ypatumų teikiant įvairias paslaugas.

Užsienio autorių darbai atskleidė tyrimų įvairovę ir *išorveiklos teikiamas naudas bei grėsmes*: Bagienska (2016), Borodako et al. (2015), Mariani, Falotico, Zavanella (2014), Arias-Arand et al., (2011), Boasić et al. (2011), Sanjeev, Kevika (2010), Bustinza, Arias-Aranda, Gutierrez-Gutierrez (2010), Bartkus et al. (2009), Gomez et al. (2009), Seth, Sethi (2009), Kodwani (2007), Mclvor (2005), Cooke et al. (2005), Koszewska (2004), Quelin, Duhamel (2003), Blumberg (1998) ir kt.. Remiantis mokslinės literatūros analize ir empiriniais tyrimais, išorveiklos raidą ir plėtrą, informacinių ir komunikacinių paslaugų įmonėse, tyrinėjo Hatonen, Erikson (2009), Ghodeswar, Vaidyanath (2008), Kedia, Lahiri (2007), Brown, Wilson (2005), Franceschini et al. (2003), Lankford, Parsa (1999) ir kt. Išorveiklos procesus ir jų valdymą nagrinėjo Musteen (2016), Hassanain M. et al. (2015), Caniato F. et al. (2015), Perez (2013), Kim, Won (2007), De Boer et al. (2006), Robinson, Kalakota

(2004), McIvor (2000), Blumberg (1998), Bagchi, Virum (1998), Sink, Langley (1997) ir kt. *Tinklų teorijos raišką ir svarbą, įmonių kontekste*, tyrė Salancik R.G. (1995), Hakansson, Ford (2002), Muijs et al. (2010), Prowan, Milward (2001) ir kt.. *Tinklaveikos formas* analizavo Boschma (2007), Achrol (1997), Piercy, Cavens (1995), Castels (1996), Moller, Rajala (2006), ir kt. *Tinklaveikos motyvus, teigiamus ir neigiamus aspektus įmonėms*, atskleidė Riccardi F. (2013), Tratayak ir Popov (2009), ir kt.

Išorveiklą skatinančius veiksnius vidutinėse ir mažose įmonėse analizavo mokslininkai Wallo, Kock (2018), Moon et al. (2014), Grama, Pāvāloaiaa (2014), Canham, Hamilton (2013), Ferruzzi et al., (2011), Roza et al. (2011); didelėse įmonėse – Varajao et al. (2017); atskirose šalyse: Kanadoje- Baartartogtokh et al. (2018), Malaizijoje – Chena, Voon (2016), Lenkijoje – Bagienska (2016), Danijoje – Slepniov, Waehrens (2008), Italijoje – Amendolagine et al. (2014), Vokietijoje – Kinkel, Maloka (2009), Japonijoje – Dekker et al. (2018), Bush et al. (2008), Kinijoje – Sinha et al. (2008), Lau Zang, (2006) arba keliose: Skandinavijos šalyse – Johansson et al. (2018) ir t.t. Nustatyta, kad autoriai analizavo paskatas, skatinančias atskirų paslaugų išorveiklą: verslo paslaugų – Eggert et al. (2017), informacinių technologijų – Sobinska, Willcocks (2016), personalo valdymo – Abdul-Halim, Che-Ha (2010) ir pan. Gamybos išorveiklą skatinančius veiksnius nagrinėjo – Nordigården et al. (2014), Ghausi (2002). Tačiau pastebėta, kad dauguma tyrimų atspindi gamybos įmonių veiklos tendencijas, nes buvo vykdyti gamybos įmonėse. Paslaugos ir jų išorveikla, buvo minimos, tik kaip gamybos procese dalyvaujančios pagalbinės paslaugos, o paslaugų įmonių išorveikla ir jos santykis su paslaugų įmonių veiklos pokyčiais nebuvo akcentuoti.

Nagrinėjant mokslinius darbus, pastebėtos išorveiklos termino interpretacijos, tačiau jos neatskleidžia išorveiklos ypatumų paslaugų įmonėse. Pasigendama vieningų metodologinių priėgų, vertinant išorveiklą sąlygojančias paskatas ir pokyčius, kurie paveikia paslaugų įmonių veiklą ir skatina paslaugų teikimui jungtis į tinklus.

**Mokslinė problema** – kokios yra paslaugų išorveiklos paskatų teorinės prielaidos ir koks jų poveikis paslaugų teikimui ir įmonių tinklaveikai?

**Tyrimo objektas** – išorveiklos paskatų poveikis paslaugų įmonių tinklaveikai.

**Tyrimo tikslas** – išanalizavus išorveiklos paskatų teorinius aspektus, jų poveikį paslaugų teikimui įmonėse, suformuoti ir patikrinti teorinį modelį, atskleidžiantį išorveiklos paskatų poveikį paslaugų įmonių tinklaveikai.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti išorveiklos paslaugose apibrėžties ypatumus skirtinguose paslaugų įmonės valdymo lygiuose bei atskleisti paslaugų išorveiklos koncepciją.
2. Identifikuoti išorveiklos paskatas, jų poveikį paslaugų teikimui įmonių tinkle.
3. Išanalizuoti išorveiklos proceso modelius ir suformuoti bei pagrįsti teorinį, išorveiklos paskatų poveikio paslaugų įmonėms, modelį.
4. Sudaryti išorveiklos paskatų poveikio įmonių paslaugų teikimui tyrimo metodologiją.

5. Atlikti statistinių duomenų analizę ir empirinį tyrimą bei patikrinti teorinį modelį visose paslaugų grupėse ir įvertinti modeliavimo rezultatus.

### **Mokslinio tyrimo metodai:**

Disertacijos mokslinės literatūros analizė atlikta remiantis holistiniu požiūriu į paslaugų išorveiklos tyrimus, jos paskatų identifikavimą ir poveikį tinklaveikai. Teorinių nuostatų lyginimas ir apibendrinimas atliekamas nagrinėjant užsienio ir Lietuvos mokslininkų darbus.

Paslaugų išorveiklos paskatų reikšmingumo vertinimui ir teorinio modelio patikrinimui taikytas modeliavimo metodas.

Empiriniame tyrime naudotas pusiau struktūruotas ekspertų interviu ir atvejo studijos, o tyrimų rezultatams analizuoti buvo taikomi aprašomosios statistikos metodai.

### **Mokslo darbe naudoti informacijos šaltiniai:**

- mokslinių straipsnių duomenų bazės: Web of Science, Science Direct, EBSCO, Emerald Management eJournals Collection ir kt.;
- monografijos, studijos, disertacijos;
- Lietuvos statistikos departamento duomenys;
- Europos Sąjungos statistikos tarnybos Eurostato duomenys;
- Lietuvos banko statistika;
- Pasaulio prekybos organizacijos statistiniai duomenys;
- Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO), Pasaulio banko ir kt. šaltiniai.

### **Ginamieji teiginiai**

- Paslaugų įmonių veiklos heterogeniškumas, dinamiški aplinkos pokyčiai bei technologinės inovacijos sąlygoja paslaugų išorveiklos kompleksiškumą ir būtinybę jas analizuoti atskiriant gamybos sektoriaus paslaugas.
- Išorveiklos paskatos, jų grupės ir poveikio reikšmingumas kinta priklausomai nuo skirtingų paslaugų ir įmonės valdymo lygių.
- Išorveikla ir jos pasitelkimas pagrindinių ir nepagrindinių paslaugų teikimui atskirose paslaugų grupėse daro poveikį paslaugų įmonių veiklai ir tinklų formavimuisi.
- Paslaugų įmonėse išorveiklos ir tinklaveikos sąveika išryškėja paslaugų išorveiklos proceso etapuose, kuriuos veikia paskatų ir išorinės aplinkos visuma, skatinanti skirtingos struktūros tinklų formavimąsi.

### **Tyrimo apribojimai**

1. Dėl išorveiklos tyrimų fragmentiškumo paslaugose, sudėtinga įvertinti jos raidą, mastą ir atskleisti ypatumus atskirose paslaugų grupėse. Daroma prielaida, kad siekiant pritaikyti suformuotą teorinį modelį visose paslaugų grupėse, sudėtinga vertinti paslaugų įmonių nekontroliuojamus išorinius veiksnius, ypač tarptautinėje rinkoje. Todėl galimi skirtingi paslaugų įmonių susijungimo į tinklus dariniai ir

paskatų įvairovė bei jų poveikio reikšmingumas, kurio nustatymas reikalauja papildomo tyrimo.

2. Remiantis tuo, kad anksčiau buvo atlikti tyrimai apie išorveiklą gamybos sektoriuje tik keliuose šalyse ir ligšiol nėra vieningų paslaugų rodiklių pateikimo būdų, konstatuojama, kad ribojamas tyrėjų siekis objektyviai vertinti paslaugų teikimo būdų ir išorveiklos masto pokyčius.

### **Disertacinio darbo mokslinis naujumas ir teorinis reikšmingumas**

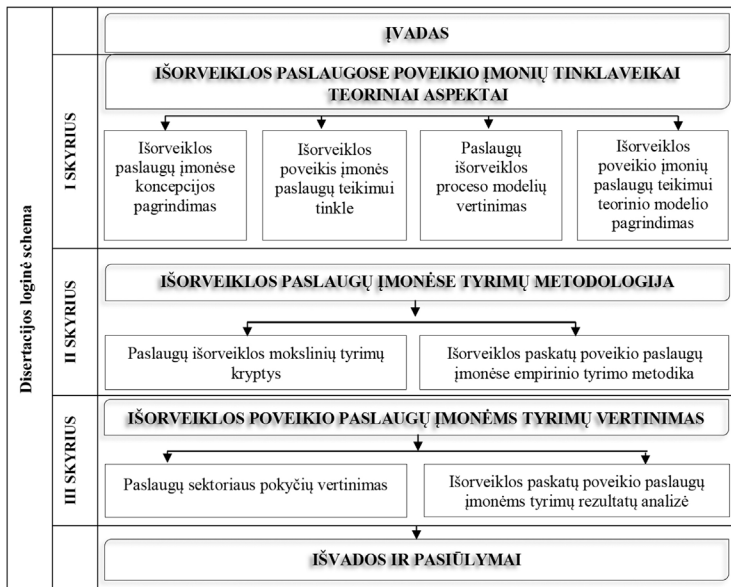
- Išorveiklos apibrėžties interpretacijų pagrindu, nepriklausomai nuo skirtingų paslaugų ypatumų, suformuotas kompleksinis, išorveiklos paslaugose apibrėžimas.
- Atlikus teorinę paslaugų išorveiklos (pagal teikiamų paslaugų pobūdį ir įmonės valdymo lygį) analizę, išskirtos pagrindinės paslaugų išorveiklos charakteristikos.
- Identifikuotos išorveiklos pasitelkimo prielaidos ir paskatos paslaugų įmonėse. Mokslinių teorijų ir išorveiklos proceso modelių analizės pagrindu, sudarytas teorinis modelis, leidžiantis atskleisti išorveiklos paskatų poveikį paslaugų įmonių tinklaveikai.
- Pasiūlyta išorveiklos paslaugų įmonėse tyrimo metodologija, kuri apjungia paslaugų sektoriaus ir išorveiklos proceso vertinimą su išorveiklos paskatų išskirtinumu, jų poveikiu įmonių tinklaveikai.
- Įvardintos išorveiklos paslaugų įmonėse paskatų poveikio tinklo formavimuisi modelio taikymo galimybės ir ribotumai, atskleidžiantys galimybes praktiniam modelio naudojimui skirtingas paslaugas teikiančiose įmonėse.

### **Praktinė darbo reikšmė**

- Parengta išorveiklos paslaugų įmonėse paskatų poveikio tinklaveikai tyrimo metodika gali būti naudojama kitų vadybos mokslo krypties tyrėjų ir praktikų.
- Išskirtos išorveiklos paskatų grupės, jų reikšmingumas ir poveikis paslaugų išskeldinimui visose paslaugų grupėse.
- Sukurtas išorveiklos paslaugų įmonėse paskatų poveikio tinklaveikai modelis gali būti naudojamas praktikoje, modeliuojant dedamuosius elementus, skatinančius suformuoti skirtingos struktūros tinklus.

**Disertacijos struktūra.** Disertaciją sudaro įvadas, trys dalys, išvados, literatūros sąrašas ir priedai, disertacijos santrauka anglų k. bei žinios apie autorę. Darbo apimtis 116 psl., pateikti 28 paveiksłai, 25 lentelės, 8 priedai. Literatūros sąrašė yra 323 šaltiniai. Disertacijos loginė struktūra pateikta 1 pav.





1 pav. Disertacijos loginė schema

Pirmojoje disertacijos dalyje yra sprendžiami 1-3 uždaviniai. Nagrinėjama išorveiklos apibrėžties paslaugose problematika bei jos kaita skirtinguose įmonių valdymo lygiuose. Pateikiama išorveiklos paslaugose koncepcija. Analizuojamos išorveiklos paslaugų įmonių tyrimuose taikomos ekonominio, strateginio ir socialinio požiūrių teorijos. Sisteminiame išorveiklos tyrime paslaugų įmonėse ir identifikuojamos išorveiklos paskatos. Nagrinėjama paslaugų išorveiklos sklaida ir atskleidžiamos įmonių tinklų sąsajos su išorveiklos poveikiu įmonių tinklaveikai. Siekiant įvertinti išorveiklos paslaugų įmonėse procesą, analizuojami įvairūs modeliai, kurių pagrindu sudarytas išorveiklos paskatų poveikio paslaugų įmonių tinklaveikai teorinis modelis, leidžiantis nustatyti paskatas, jų poveikio reikšmingumą įmonių tinklaveikai. Antrojoje disertacijos dalyje įgyvendinamas ketvirtas uždavinys. Pateikiama išorveiklos paslaugose tyrimo metodologija, vertinami Eurostat ir kt. tarptautinių organizacijų tyrimų duomenys, gilinamasi į pasaulinio ORN (Offshoring Research Network) mokslininkų konsorciumo išorveiklos mokslinių tyrimų kryptis, nagrinėjami Lietuvos ir užsienio tyrėjų darbai, jų privalumai ir trūkumai. Analizuotų tyrimų metodų pagrindu sudaroma išorveiklos paslaugų įmonėse tyrimo metodologija. Trečiojoje disertacijos dalyje, apžvelgiami paslaugų sektoriaus pokyčiai ir išorveiklos paslaugų įmonių tinkluose statistiniai duomenys, kuriais remiantis siekiama atskleisti paslaugų teikimo tendencijas ir būdus, rodančius sąsajas su paslaugų išskeldinimu bei įmonių jungimusi į tinklus. Taikant parengtą tyrimo metodiką, atliktas empirinis tyrimas (ekspertinis interviu) visose paslaugų grupėse, kurio rezultatai atskleidė išorveiklos pasitelkimo paslaugose paskatas, jų reikšmingumą jungiantis į tinklus. Dviejų atvejų studijos išryškino prielaidas paslaugų įmonių tinklaveikai vietinėje ir tarptautinėje rinkoje.

# 1. IŠORVEIKLOS PASLAUGOSE POVEIKIO ĮMONIŲ TINKLAVEIKAI TEORINIAI ASPEKTAI

Pirmoje disertacijos dalyje išryškinama išorveiklos paslaugose ir gamyboje savitumai. Atskleidžiama išorveiklos paslaugose apibrėžties problematika. Pateikiami skirtingų mokslo krypčių (ekonomikos, vadybos, sociologijos) atstovų požiūriai ir sritys į kurias jie koncentruojasi. Ekonomistai išorveiklą analizavo, kaip veiklos sprendimą „daryti patiems ar įsigyti“ akcentuodami ekonominę naudą. Vadybos mokslų krypties tyrėjai nagrinėjo išorveiklą, kaip įmonės verslo strategiją, išryškindami efektyvų jos valdymą, pagrįstą ilgalaikę partnerystę ar kitais tarporganizaciniais ryšiais. Sociologai gilinosi į įmonių, dalyvaujančių išorveiklos santykiuose, kaip socialinio junginio, tarpusavio sąveikas. Įvairūs tyrimai rodo, kad išorveikla yra kompleksiškas ir dinamiškas reiškinys, jungiantis skirtingų mokslo krypčių požiūrį, tačiau pažymėtina, kad didžioji dalis šio reiškinio mokslinių interpretacijų, neatskiria gamybos ir paslaugų. Dar daugiau diskusijų kelia išorveiklos paslaugose apibrėžtis, skirtinga išorveiklos sampratos interpretacija. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad nepriklausomai nuo paslaugų įmonės valdymo lygio, pasitelkiant išorveiklą įmonė priima sprendimus, susijusius su: iškeldinamos paslaugos pasirinkimu, jos įgyvendinimo būdu; rinkos pasirinkimu paslaugų teikimui. Todėl atsižvelgiant į reiškinio evoliuciją ir išryškintas išorveiklos charakteristikas, pasiūlytas apibrėžimas paslaugų išorveiklos apibrėžimas: *išorveikla paslaugose, tai – pagrindinių ir nepagrindinių paslaugų, kurios buvo kuriamos įmonėje, visiškas ar dalinis perleidimas, kartu su turtu ir atsakomybėmis, vykdyti juridiskai susijusiam ar nesusijusiam paslaugų teikėjui, įsikūrusiam vietinėje, kaimyninėje ar tolimoje rinkoje ir galinčiam tas paslaugas suteikti kokybiškiau, pigiau, nes įmonė turi kompetencijų, specifinių įgūdžių, žinių bei išteklių ir veikia bendradarbiaujant su partneriais.*

Siekiant atskleisti išorveiklos paslaugose teorines nuostatas buvo analizuotos mokslinės teorijos. Pastebėta, kad išorveiklos teoriniam pagrindimui trūksta sisteminio požiūrio. Siekiant atskleisti išorveiklos paskatų poveikio įmonių tinklaveikai pagrindimą, atskirų mokslininkų Dibbern et al., (2004), Gottschalk, Solli-Saether, (2005), Perunovic, Pedersen, (2007), Busi ir McIvor, (2008), Vaxevanou, Konstantopoulos, (2015) taikytos teorijos buvo sugrupuotos į teorinių požiūrių grupes: ekonominio požiūrio teorijas (angl. Economic view theories), strateginio požiūrio teorijas (angl. Strategic view theories) ir socialinio požiūrio teorijas (angl. Social view theories). Nėra vieningo požiūrio į išorveiklos reiškinį. Nustatyta, kad ekonominės ir strateginės grupių teorijos buvo taikomos plačiausiai. Sandorio kaštų teorija ir išteklių grįsto požiūrio teorija, mokslininkų buvo įvardinamos, kaip reikšmingiausios teorijos išorveiklos reiškinio pagrindimui. Tačiau pastaruoju metu įvairių krypčių mokslininkai siekia akcentuoti socio-ekonominis reiškinius ir jų poveikį visuomenei, todėl didėja socialinio požiūrio teorijų reikšmė išorveiklos tyrimuose. Socialinės teorijos naudojamos atsakyti į klausimą kodėl ir kaip įmonės jungiasi, kas skatina gaudesnius ryšius su išorveiklos teikėjais ir keitimąsi bei, kaip tie ryšiai vystosi. Sandorio kaštų teorija ir agento teorija analizuoja veiksnius, kurie veda prie tarporganizacinių ryšių, o tuo tarpu socialinių mainų teorija paaiškina tarporganizacinių ryšių procesą ir išorveiklos pasėkoje jų tęstinumą. Moksliniuose tyrimuose išryškinti teorijų panaudojimo motyvai, veiksniai, priežastys, skatinančios išorveiklos pasitelkimą. Tačiau atlikta mokslinių teorijų

analizė parodė, kad taikomos teorijos neišryškina konkrečiai paslaugų sektoriuje išorveiklą skatinančių priežasčių ir susidarantių tarporganizacinių ryšių. Todėl buvo tikslinga nagrinėti paskatas, dėl kurių pasitelkiama išorveikla ir jų reikšmingumas tinklaveikai.

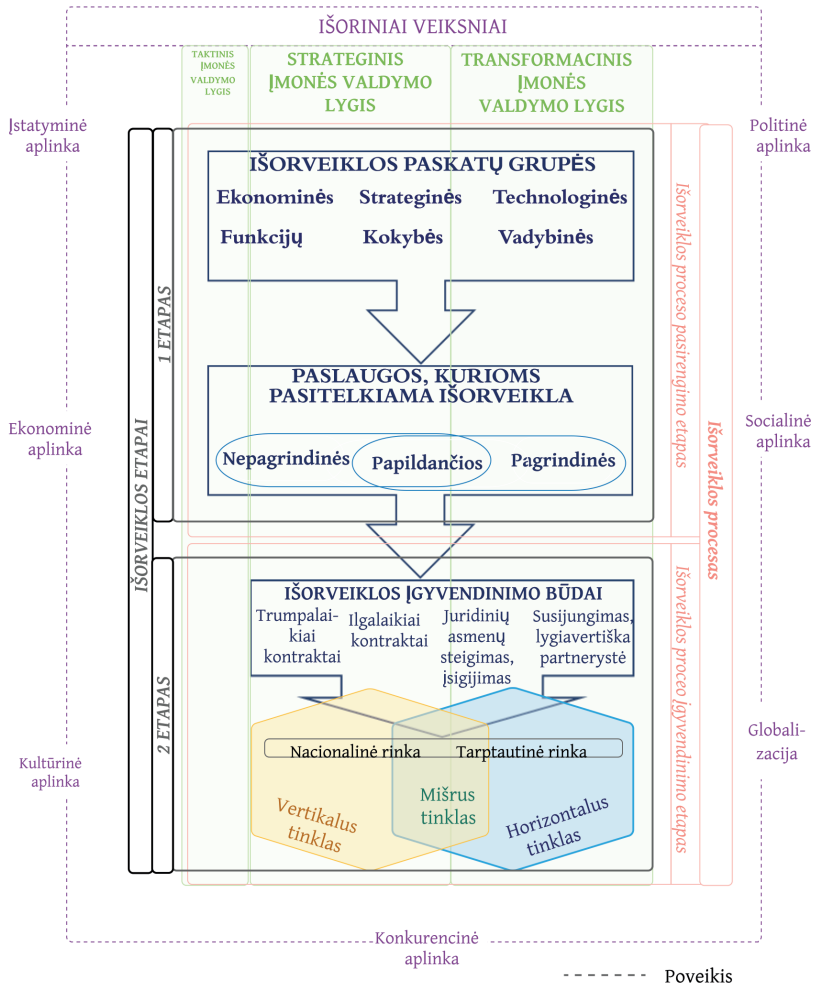
Mokslininkai tirdami išorveiklą paskatas skirstė į įvairias grupes: ekonomines, strategines, technologines, kokybės, vadybines, funkcines. Siekiant atskleisti, kurios paskatos reikšmingos paslaugų įmonėms, buvo analizuojami įvairūs empirinių tyrimų paslaugų įmonėse rezultatai. Nustatyta, kad paslaugų įmonėse išorveiklą skatinančios paskatos ir jų reikšmingumas skiriasi, priklausomai nuo įmonių veiklos specifikos. Todėl buvo išskirtos dvi įmonių grupės: viešuosius poreikius tenkinančios paslaugų įmonės ir pelno siekiančios įmonės. Moksliniai tyrimai atskleidė, kad pelno siekiančiose organizacijose, tokiose, kaip – viešbučiai, telekomunikacijų paslaugos, susitikimo organizavimo vietų, prekybos centruose – dominuoja strateginių ir ekonominių paskatų grupės. Viešuosius poreikius užtikrinančiose paslaugų organizacijose išorveiklos pasitelkimui didžiausią poveikį daro kokybės ir vadybos paskatos.

Nagrinėtos išorveiklos poveikio veiklos organizavimui įmonių tinkluose prielaidos. Mokslinės literatūros analizė parodė, kad vieni autoriai išorveiklą supranta, kaip tinklo sudedamąją dalį. Kita autorių grupė, atvirkščiai, tinklą mato, kaip išorveiklos rezultatą, ryšių tarp įmonių plėtrą. Franceshini et al. (2003) įrodė, kad tarp išorveiklos teikėjo ir įmonės išskeldinančios veiklas gali užsimegzti keturių tipų ryšiai: tradiciniai pirkėjo-pardavėjo; laikini; strateginė sąjunga; tinklinės organizacijos. Nors ne visi išorveiklą skatinantys ryšiai veda link įmonių tinklaveikos, įvertinus autorių nuomones, galima teigti, kad strateginio lygmens išorveikla skatina skaidymo pagrindais formuojamą tinklaveiką, kuri pasireiškia įmonei išskeldinant pagrindines, jas papildančias ir nepagrindines paslaugas. Išskirti du išorveiklos įgyvendinimo būdai paslaugų įmonėse: jei paslaugos nepagrindinės, jos išskeldinamos ilgalaikių kontraktinių santykių pagrindais; jei pagrindinės arba glaudžiai su jomis susijusios – steigiami juridiskai susiję asmenys. Transformaciniame įmonių valdymo lygyje pasitelkiama išorveikla sietina su jungimosi būdu, kai formuojasi tinklai. Įmonės besidailindamos savo pagrindinėmis kompetencijomis, formuoja tinklą įmonių, turinčių bendrą tikslą, išlaikant visišką savarankiškumą. Tačiau galimi atvejai, kai įmonės ar jų struktūriniai padaliniai yra įsigijami ir prijungiami prie kitos įmonės.

Siekiant nustatyti sąsajas tarp išorveiklos paskatų ir jų sąlygotos paslaugų įmonių tinklaveikos mokslinių studijų analizė atskleidė išorveiklos modelių gausą. Pastebėta, kad išorveiklos paskatų poveikis įmonių tinklaveikai ryškiausiai matomas išorveiklos proceso modeliuose. Modeliuose nurodomi proceso žingsniai gali būti suskirstyti į du etapus, t.y. pasirengimą ir įgyvendinimą. Pasirengimo etape pasireiškia išorveiklos paskatų bei veiklų, kurioms ji pasitelkiama vertinimas. Tuo tarpu įgyvendinimo etape išryškėja tarporganizacinių ryšių kūrimo niuansai, kuomet sprendžiama su koku ir kur įsikūrusiu paslaugų teikėju bendradarbiauti bei kokią tarporganizacinių ryšių formą taikyti. Analizuojant išorveiklos proceso modelius nustatyta, kad egzistuoja ryšys tarp išorveiklą skatinančių paskatų, nes vertinamos priežastys ir paslaugos, kurioms pasitelkiama išorveikla ir įmonių tinklaveika. Minėti modeliai apima atskirus išorveiklos proceso etapus ir jų dedamąsias. Hassanain et al. (2015) modelyje išryškintos paskatų grupės, leidžia numatyti platų paskatų spektrą. Kedia, Lahiri (2007) modelis parodo, kokiame įmonės valdymo lygyje pasitelkiama išorveikla. Gerbl et al. (2015) analizavo du išorveiklos įgyvendinimo būdus –

bendradarbiaujant su juridiškai nesusijusiu asmeniu arba su juridiškai susijusiu asmeniu ir siejo įgyvendinimo būdų vykdymą su išorveiklą lemiančiomis paskatomis. Analizuojant tyrimus buvo nustatyta, kad išorveiklos pasirengimo ir įgyvendinimo etapus veikia kriterijai: išskeldinamų paslaugų pobūdis, išteklių prieinamumas ir kultūrinis panašumas.

Remiantis atlikta mokslinės literatūros ir tyrimų analize buvo sudarytas teorinis išorveiklos paskatų poveikio, paslaugų įmonių tinklaveikai, modelis (žr. 2 pav.). Modelį sudaro elementai, kurie išsidėstę įmonės valdymo lygiuose ir išorveiklos proceso etapuose. Pirmame etape nustatomos paskatos, jų grupės ir priimamas sprendimas dėl paslaugų iškelimo, antrame – numatomas išorveiklos įgyvendinimo būdo pasirinkimas.



2 pav. Išorveiklos paskatų poveikio paslaugų įmonių tinklo formavimuisi teorinis modelis

## 2. IŠORVEIKLOS PASLAUGŲ ĮMONĖSE TYRIMŲ METODOLOGIJA

Antroje disertacijos dalyje yra analizuojami moksliniai ir statistiniai tyrimai, susiję su išorveikla, jos tarporganizaciniais ryšiais bei vertinami tyrimuose taikyti metodai ir instrumentai. Įvertinus ankstesnių tyrimų kryptis, sudaryta išorveiklos poveikio paslaugų įmonių tinklaveikai empirinio tyrimo loginė struktūra, pateikiamas tyrimo tikslas ir uždaviniai, pagrindžiami disertacijoje naudojamų tyrimų metodai bei duomenų rinkimo instrumentai, nustatyta tyrimo imtis ir tiriamieji.

Empirinių tyrimų, susijusių su disertacijos tematika, paieška atskleidė, kad praktinių mokslinių tyrimų, pagal visas paslaugų grupes, nėra daug. Plačiausias, ilgametis išorinės veiklos tyrimas, kurį vykdė gausus tarptautinis mokslininkų konsorciumas, buvo vykdytas nuo 2004 m. ir nutrauktas 2012 metais. Remiantis straipsniais apie tyrimo duomenis, nustatyta, kad paslaugų sektoriaus dėsningumai ir tendencijos nebuvo analizuojami. EUROS-TAT duomenų apie išorveiklą paslaugų sektoriuje taip pat nepateikia. Lietuvos statistikos departamentas nekaupia duomenų, susijusių su išorveikla paslaugose. Lietuvos mokslininkai vykdė nedidelės apimties tyrimus apie išorveiklą privačiose ir viešose įmonėse, tačiau išorveiklos ir ja pagrįstos tinklaveikos paslaugų sektoriuje, aspektai nenagrinėti. Nustatyta, kad statistinių duomenų, susijusių su išorveikla nepakanka, o moksliniuose tyrimuose, dažniausiai buvo remiamasi kokybiniais tyrimais, t.y. ekspertiniu vertinimu, naudojant uždarą klausimyną.

Siekiant patikrinti suformuotą teorinį modelį disertacijos antroje dalyje sudaryta tyrimo metodika, pagal kurią atlikti empiriniai tyrimai visose paslaugų grupėse. Suformuluotas empirinio *tyrimo tikslas* – įvertinti paslaugų sektoriaus pokyčius siejant su išorveiklos paskatų poveikio reikšmingumu paslaugų įmonių veiklai tinkluose.

Naudoti tyrimo metodai:

- pusiau struktūruotas interviu metodas. Interviu dalyvavo po 6 ekspertus kiekvienoje iš 11 PPO paslaugų grupių (viso 63, nes vienoje grupėje atsakė 3 ekspertai). Interviu vyko 2017 m. birželio – gruodžio mėnesiais;
- atvejo studijos (I, II). Atvejo studija (I) analizuota 2019 balandžio mėnesį. Analizės vienetas – verslo įmonė, veikianti turizmo ir su kelionėmis susijusių paslaugų grupėje bei teikianti paslaugas tarptautinėje rinkoje. Atvejo studija (II) vykdyta 2019 gruodžio mėnesį. Analizės vienetas – verslo įmonė, veikianti statybos ir su jomis susijusios inžinerinių paslaugų grupėje, veikianti šalies ribų neperžiangiančiame įmonių tinkle.

## 3. IŠORVEIKLOS POVEIKIO PASLAUGŲ ĮMONĖMS TYRIMŲ VERTINIMAS

Trečiojoje disertacijos dalyje atliekamas išorveiklą skatinančių paskatų identifikavimas ir jų reikšmingumas paslaugų įmonių tinklaveikai. Prieš įvertinant empirinio tyrimo rezultatus buvo analizuojami paslaugų sektoriaus pokyčiai. Statistiniai rodikliai atskleidė paslaugų sektoriaus plėtros reikšmę šalių ekonomikai. Visame pasaulyje auga paslaugų įmonių ir jose dirbančių žmonių skaičius. Didžiausią dalį paslaugų importe ir eksporte sudaro ko-

mercinės paslaugos, kurios apima telekomunikacijos, kompiuterių ir informacijos paslaugas, kitas verslo paslaugas, asmenines, kultūros ir poilsio organizavimo paslaugas, iš kurių daugiausiai yra kitų verslo paslaugų. Nagrinėjant statistinius duomenis nustatyta, kad nėra vieningos paslaugų rodiklių rinkimo sistemos, todėl sudėtinga lyginti situaciją atskiruose pasaulio regionuose ir šalyse bei nustatyti, kurios paslaugų grupės augo sparčiausiai, kokios paslaugų teikimo būdai skatino šį procesą. Pasaulio prekybos ataskaitoje „Prekybos paslaugomis ateitis“ (2019) pažymėta, kad prekyba paskirstymo ir finansinėmis paslaugomis sudaro didžiausią dalį ir abi grupės užima po beveik penktadalį visos prekybos paslaugomis apimčių. „Information Service Group“ (2020) ataskaitoje buvo pateikta, kad pasaulinėje paslaugų rinkoje išorveiklos pasitelkimo pasekoje pajamos 2019 m. sudarė 92,5 milijardo JAV dolerių, o didžiausią dalį pajamų dalis teko Amerikai, po to – Europai, Vidurio rytams ir Afrikai. Analizuojant paslaugų grupes nustatyta, kad didžiausią dalį pajamų sudarė informacinių technologijų paslaugų išorveiklos pajamos (66,5 milijardo JAV dol.), po jų – verslo paslaugos, energetika, sveikatos priežiūra ir vaistai, mažmeninė prekyba, kelionės ir transportas, telekomunikacijos ir žiniasklaidos paslaugos.

Siekiant palyginti tyrimo dalyvių nuomonę su užsienio tyrėjų rezultatais, paskatos taip pat buvo grupuojamos bei išskiriamos pagrindinėms ir nepagrindinėms paslaugoms. Vertinant interviu su ekspertais nustatyta, kad įmonės išorveiklą pasitelkia nepagrindinėms paslaugoms, kuo artimesnėje geografinėje vietoje, bendradarbiaujant su juridiskai nesusijusiomis įmonėmis. Pažymėtina, kad nustatytos paskatos – „teigiama kitų įmonių patirtis“ ir „paslaugų teikimo lokacija“, iš kurių pirmoji atitinka Eurostat 2001-2006 m. tyrime taikytai, tačiau Eurostat 2009-2011m. studijoje pašalintai paskatai „sekimas konkurentų/klientų pavyzdžiu“. Vertinant šį rezultatą galima teigti, kad būtina atskirti gamybą ir paslaugas tiriant išorveiklą. Atsižvelgiant į paskatų reikšmingumo vidurkius ir įvardinimo dažnumą nustatyta, kad daugumos ekspertų nuomone (87,9 %) nepagrindinėms paslaugoms išskeldinti, daugeliu atveju, turi reikšmės bendrųjų kaštų mažinimo paskata. Tačiau ši paskata nėra reikšmingiausia išskeldinanti nepagrindines paslaugas (vidurkis = 4,5). Tarp strateginių paskatų pagal vidurkius išsiskyrė: fiksuotų kaštų keitimo kintamais (vidurkis = 5), neplanuotų situacijų suvaldymo (vidurkis = 5), rizikos pasidalinimo (vidurkis = 5) ir kokybės gerinimo (vidurkis = 5) paskatos, tačiau jas įvardino po 1-2 ekspertus, todėl prie reikšmingiausių jos nepriskirtos. Aukštas reikšmingumas (vidurkis = 4,8) ir dažnas įvardinimo skaičius (trečdalis ekspertų) buvo nurodyta, koncentracijos į pagrindines veiklas, paskata, visose paslaugų grupėse. Daugiausia (t.y. 3 iš 3) ekspertų ją išskyrė komunikacijos paslaugų grupėje (visi įvertino 5 reikšmingumo skalėje iki 5) ir 4 iš 6 ekspertų – finansinių paslaugų grupėje (visi įvertino 5 reikšmingumo skalėje iki 5). Todėl galima teigti, kad išskeldinanti nepagrindines paslaugas, reikšmingiausia strateginė paskata – koncentracija į pagrindines veiklas.

Remiantis empirinio tyrimo rezultatais ir atliekant modeliavimą buvo siekta ne tik išsiaiškinti reikšmingiausias paskatas, bet ir nustatyti jų poveikį įmonių tinklų formavimuisi. Nustatyta, kad technologinės paskatos daro reikšmingą poveikį pagrindinių paslaugų išorveiklai. Ypač ryškus šis poveikis verslo, komunikacijos paslaugos, paskirstymo, aplinkosaugos, transporto, rekreacinės, kultūrinės ir sporto, statybos ir su jomis susijusiose inžinerinėse paslaugose bei paslaugos, susijusios su sveikatos apsauga ir socialinės paslaugos.

Tuo tarpu strateginės paskatos daro poveikį tiek pagrindinių, tiek nepagrindinių paslaugų išorveiklai. Tačiau poveikis nepagrindinių paslaugų išorveiklai matomas visose paslaugų grupėse.

Tiriant išorveiklos paskatas atskleistas ir išorinių veiksnių poveikis išorveiklos procesui. Ypač reikšmingas šis poveikis nustatytas viešuosius poreikius tenkinančiose įmonėse. Ekspertai atkreipė dėmesį, kad išorveiklą sąlygoja ne tik įmonės tikslai ar vidinės aplinkybės, bet veikia ir išoriniai veiksniai, dėl kurių jie neišvengiamai turi pasitelkti išorveiklą (specialistų, atitinkančių sąlygas ir galinčių užimti tam tikras pareigas, trūkumas).

Išryškinius paskatas ir jų poveikį paslaugų teikimui, pastebėta, kad strateginiai įmonių sprendimai, pasitelkiant išorveiklą, susiję su partnerių paieška. Analizuojant išorveiklos įgyvendinimo būdus ir jų poveikį įmonių tinklų susidarymui ekspertai nurodė, kad išorveikla jų įmonėse įgyvendinama pasitelkiant tiek trumpalaikius, tiek ilgalaikius kontraktus. Ekspertai, atstovaujantys penkioms paslaugų grupėms (paskirstymo, verslo, statybos, transporto ir finansinėms) nurodė, kad paslaugai teikti ieško partnerių trumpalaikiams ir ilgalaikiams ryšiams ar steigia juridinį padalinį. Remiantis ekspertų nuomone, galima daryti prielaidą, kad partnerių paieška ne tik keičia įmonių struktūrą, bet ir nukreipia į tinklaveiką. Ekspertai nurodė, kad viena iš pagrindinių priežasčių, steigiant padalinius užsienyje, yra specialistų trūkumas. Vertinant pastarąjį atvejį matome, kad paslaugų išskeldinimo procesą paveikė technologinė paskata, kuri atskleidė, jog egzistuoja tiesioginis ryšys tarp technologinių išorveiklos paskatų ir horizontalaus įmonių tinklo formavimosi.

Siekiant objektyviai įvertinti išorveiklos pasitelkimo paskatas ir veiklos tinkle motyvus buvo nuspręsta išanalizuoti dviejų, skirtingas paslaugas kartu su partneriais teikiančių, įmonių patirtį. Pirmuoju atveju pasirinkta turizmo paslaugų įmonė, kartu su partneriais teikianti paslaugas tarptautinėje rinkoje. Antru – statybos paslaugas Lietuvos rinkoje kartu su partneriais teikianti įmonė.

Atvejo (I) tyrimas neatskleidė technologinių paskatų poveikio išorveiklos įgyvendinimui ilgalaikių kontraktų būdu, tačiau išskeldinant pagrindines ar su jomis glaudžiai susijusias, tiek nepagrindines paslaugas, poveikį daro ekonominės, strateginės, kokybės ir vadybinės paskatos. Atvejo analizė atskleidė išorveiklos poveikį sudėtingesniems sprendimams, kai įmonės susijungia, steigia padalinius ir įsigyja buvusio partnerio įmonę užsienyje. Šiam procesui įtakos turėjo verslo plėtros paskata. Įmonė nusprendė steigti juridškai susijusį asmenį, kad išlaikytų paslaugos valdymą ir kontrolę. Poveikį sprendimui paslaugą išskeldinti, o ne vykdyti esamoje įmonėje, darė strateginė paskata – koncentracija į pagrindines veiklas, įkuriant juridinį asmenį ir išoriniai veiksniai. Įmonės sprendimas išskeldinti paslaugą ir įteisingi juridinį asmenį, kuris teiks transporto paslaugas tiek paslaugą išskeldinančiai įmonei, tiek ir išoriniams klientams, suformavo mišrų įmonių tinklą. Atvejo (I) studija taip pat parodė, kad išorveiklos įgyvendinimui įsigyjant veikiančią įmonę, svarus poveikis buvo technologinės paskatos – specifinės žinios ir įgūdžiai, susiję su įsigytos įmonės darbuotojų kompetencijomis ir patirtimi. Remiantis įmonės pavyzdžiu galima teigti, kad paslaugų įmonių tinklo struktūra gali keistis, priklausomai nuo įmonės strateginių tikslų ir ryšių su partneriais, plečiant paslaugų teikimą įvairiose šalyse ar regionuose.

Atvejo (II) analizė parodė, kad išskeldinant glaudžiai su pagrindine veikla susijusias paslaugas didžiausią poveikį tiriamoje įmonėje turėjo strateginės, kokybės ir technologinės



paskatos. Ypač akcentuotinas – rizikos pasidalinimas tarp partnerių. Išskeldinant nepagrindines paslaugas reikšmingos buvo strateginės paskatos ir tyrimo metu išryškėjusi paskata „kitų patirtis“. Veikiant tik nacionalinėje rinkoje pagrindinis išorveiklos įgyvendinimo būdas – ilgalaikiai kontraktai, kurių pagrindu sukuriama veikiančių partnerių tinklas.

Atvejo studijų duomenų analizė pagrindė išorveiklos įgyvendinimo būdų įvairovę, kurie tiesiogiai sietini su išorveiklos paskatomis. Nustatytas išorveiklos poveikis išorveiklos tinklo struktūros kitimui. Patvirtintas išorinių veiksmų poveikis išorveiklos įgyvendinimo būdo pasirinkimui. Išryškėjo skirtingos tinklo formavimo prielaidos pasitelkiant išorveiklą vietinėje ir tarptautinėje rinkose. Vienoje rinkoje veikianti įmonė formuoja tinklą ilgalaikiais kontraktais, siekia rizikos pasidalinimo, tuo tarpu šalies ribas peržengianti paslaugų išorveikla įgyvendinama skirtingais būdais ir yra siejama su konkurencingumu.

## IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Mokslinės literatūros analizė apie paslaugų išorveiklą atskleidė, kad:
  - išorveiklos reiškinio prigimtis ir priklausomybė skiriasi priklausomai nuo įmonių vykdomos veiklos pobūdžio. Intensyvesni tyrimai, susiję su išorveikla, buvo pradėti gamyboje nuo XX a. vidurio, o vėliau buvo vykdomi paslaugose. Tačiau dėl paslaugų įvairovės ir savybių nesutampa mokslininkų požiūriai į išorveiklos procesą;
  - lietuvių autorių tyrimuose vyrauja angliško „outsourcing“ termino įvairovė. Todėl apibendrinant mokslininkų darbus ir lietuvių kalbos komisijos nuomonę, pasiūlytas angliško termino atitikmuo – išorveikla;
  - atsižvelgiant į paslaugų savybes ir siekiant požiūrių visumos, suformuotas kompleksinis išorveiklos paslaugose apibrėžimas, taikytinas visoms paslaugoms nepriklausomai nuo jų ypatumų ar įmonės valdymo lygio: *išorveikla paslaugose*, tai – pagrindinių ir nepagrindinių paslaugų, kurios buvo kuriamos įmonėje, visiškai ar dalinis perleidimas, kartu su turtu ir atsakomybėmis, vykdyti juridškai susijusiam ar nesusijusiam paslaugų teikėjui, įsikūrusiam vietinėje, kaimyninėje, tolimoje rinkoje ir galinčiam tas paslaugas suteikti kokybiškiau, pigiau, nes jis veikia kompetentingų partnerių tinkluose bei turi kompetencijų, specifinių įgūdžių, žinių ir išteklių;
  - mokslinės studijos atskleidė, kad išorveikla vykdoma skirtinguose įmonių veiklos valdymo lygiuose - taktiniame, strateginiame, transformaciniame. Nagrinėjant išorveiklą paslaugų įmonėse nustatyta, kad nepriklausomai nuo įmonės valdymo lygio, sprendimai susiję su išorveiklos lokacija (vieta), išskeldinamų paslaugų teikimu (pagrindinės, nepagrindinės), paskatomis, jų reikšmingumu ir tinklą kūrimu;
  - su išorveikla susijusių tyrimų mastas parodė, kad mokslininkai atstovauja įvairias mokslo kryptis ir vadovaujasi skirtingomis teorijomis, o daugelis iš jų taikytas teorijas grupavo į teorinių požiūrių grupes pagal bendrus bruožus, neįvardijant konkrečių teorijų;
  - atlikta teorijų analizė atskleidė, kad tikslinga ne tik skirti teorijas, taikomas išorveiklos, paslaugų įmonių tyrimams pagrįsti, bet ir priskirti tas, kurios susijusios su paslaugų įmonių sprendimais skirtinguose valdymo lygiuose. Iš ekonominio požiūrio teorijų išskirtos sandorio kaštų teorija, agento teorija, evoliucionavimo eko-



nomikos teorija; iš strateginio požiūrio teorijų – ištekliais grįsto požiūrio teorija, išteklių priklausomybės teorija; iš socialinio požiūrio teorijų – socialinių mainų teorija, tinklo teorija. Minėtos teorijos pagrindžia išorveiklos įgyvendinimo būtinybę paslaugų įmonių veikloje.

2. Nagrinėjant paslaugų įmonių išorveiklą skatinančius aspektus nustatyta, kad pagal holistinį požiūrį, kuris nepripažįsta vieno konkretaus aspekto, įmonės plečia ryšius ir partnerių paiešką išorėje įmonės paslaugų teikimui. Šį procesą nulemia daugybė priežasčių ir motyvų, kurie skatina įmones ne tik perkelti paslaugų teikimą, bet ir veikti tinklaveikoje, panaudojant supančius ir darančius poveikį išorveiklos aplinkos veiksnius. Įvertinus mokslininkų požiūrius, visa kas skatina išorveiklą paslaugose, tikslinga laikyti paskatomis.
  - Teorinė analizė atskleidė, kad išorveiklos paskatų reikšmingumas skiriasi priklausomai nuo paslaugų įmonių veiklos pobūdžio: pelno siekiančiose ir viešuosius poreikius tenkinančiose įmonėse, o taip pat nuo priimamų sprendimų paslaugų įmonės valdyme. Nustatyta, kad nepriklausomai nuo paslaugų įmonės veiklos pobūdžio, išorveikla pasitelkiama nepagrindinių paslaugų teikimui;
  - Pasitelkiant išorveiklą kinta įmonių veiklos organizavimas, nes įmonės skaidosi ir nepagrindinėms paslaugoms sudaro kontraktus, o pagrindinių paslaugų išorveiklai kuria dukterines įmones arba jungiasi, tačiau bet kuriuo atveju, keičiasi jų struktūra. Todėl galima teigti, kad įmonių tinklaveika yra išorveiklos rezultatas, kai formuojami horizontalūs, vertikalūs arba mišrūs įmonių tinklai;
  - Dėl išorveiklos poveikio, paslaugų įmonėse vykstantys pokyčiai sąlygoja ne tik jungimasis į tinklus, išskeldinant nepagrindines paslaugas į artimiausią geografinę vietą, bet ir siekiama užtikrinti išteklių prieinamumą. Tam svarbios teikiamų paslaugų savybės bei su jomis susijusi kliento dalyvavimo sąveika paslaugos teikime.
  - Pažymėtina, kad pasitelkiant išorveiklą pagrindinėms paslaugoms, vyrauja įmonės juridinio statuso įvairovė: dukterinių įmonių steigimas, pirkimas ar lygiavertiška sąjunga ir kt.
3. Apibendrinant teorines studijas apie išorveiklos reiškinio evoliuciją, išorveiklą paslaugose pagrindžiančias teorijas, įvairias priežastis, veiksnius ir motyvus, skatinančius pasitelkti išorveiklą paslaugų teikimui ir įvertinti jų poveikį tinklaveikai, buvo suformuotas teorinis modelis.
  - Išorveiklos paskatų ir įmonių veiklos organizavimo pokyčių tiesioginį ryšį rodo išorveiklos proceso modeliai, kurių dedamosios atspindi: *išorveiklos proceso pasirengimo etapą*, kai vertinamos išorveiklos paskatos bei paslaugos, kurioms ji pasitelkiama ir *išorveiklos proceso įgyvendinimo etapą*, kai numatomi veiksmai diegiant išorveiklą;
  - Teorinį modelį sudarantys elementai priklausomai nuo taktinio, strateginio ir transformacinio įmonių valdymo lygio apima išorveiklos proceso pasirengimo ir įgyvendinimo etapus, kurie sąlygoja paslaugų įmonių tinklaveiką.
4. Taikant parengtą tyrimo metodologiją buvo siekiama visapusiško, visas paslaugų grupes apimančio, tyrimo. Tokiems tyrimams reikia skirtingų paslaugų specialistų ekspertų, siekiant nustatyti paskatas, skatinančias išorveiklos pasitelkimą ir jų reikšmingumą

visose paslaugų grupėse. Todėl buvo parengta empirinio tyrimo metodika ir taikyti kokybiniai tyrimo metodai:

- pusiau struktūruotas interviu, kuriame dalyvavo po 6 ekspertus kiekvienoje iš PPO paslaugų grupių (viso 63, nes vienoje grupėje atsakė 3 ekspertai). Interviu vyko 2017 m. birželio – gruodžio mėnesiais, iš anksto aptarus tyrimo tikslą, susitikimo laiką ir vietą;
  - statistinių duomenų stoka apie paslaugų įmonių išorveiklą paskatino neapsiriboti ekspertų nuomone ir išanalizuoti dviejų paslaugų įmonių veiklos patirtį. Todėl pasirinktos įmonės ir buvo atlikta atvejo studija (I) – 2019 balandžio mėnesį. Analizės vienetas – verslo įmonė, veikianti turizmo ir su kelionėmis susijusių paslaugų grupėje. Įmonė plečiasi tarptautinėje rinkoje, todėl kinta jos struktūra dėl dukterinių įmonių steigimo, įmonių pirkimo, susijungimo bei teikiamų paslaugų plėtros (teikia ne tik apgyvendinimo, maitinimo, bet ir transportavimo ir kt. paslaugas). Atvejo studijos (II) analizė vykdyta 2019 gruodžio mėnesį. Buvo nagrinėta statybų paslaugas teikianti įmonė, veikianti kartu su partneriais tik Lietuvos rinkoje ir nustatytas įmonės funkcionavimo pobūdis tinklaveikoje.
5. Atlikti kokybiniai tyrimai leido patikrinti parengtą teorinį modelį ir įvertinti rezultatus:
- paslaugų sektoriaus statistinių duomenų analizė rodo, kad pastarąjį dešimtmetį paslaugų sektorius auga, daugėja paslaugų įmonių ir jose dirbančių žmonių. Tarptautinių organizacijų duomenys rodo, kad paslaugos evoliucionuoja, o įmonės vis dažniau kuria padalinius kitose šalyse, todėl galima teigti, kad daugėja įvairių paslaugų įmonių naujų darinių, veikiant kartu su kitomis paslaugų teikėjomis;
  - ekspertų interviu atskleidė, kad dažniausiai paslaugų įmonės pasitelkia išorveiklą nepagrindinėms paslaugoms ir sudaro ilgalaikius kontraktus su kuo artimesnėje geografinėje vietoje paslaugas teikiančia įmone. Tai rodo įmonės lokacijos svarbą teikiant paslaugas, o veiklos su partneriais pranašumas, skatina tinklaveiką;
  - identifikuotas paskatų reikšmingumas pagrindinių ir nepagrindinių paslaugų teikimui. Nustatyta, kad technologinių paskatų grupėje reikšmingiausias specifinių žinių/įgūdžių poreikis, o strateginių paskatų grupėje išorveiklos pasitelkimą lėmė sezoniškumas ir projektų nepastovumas, kas nulėmė pagrindinių paslaugų išskeldinimą. Nepagrindinių paslaugų išorveiklai, strateginių paskatų grupėje, reikšmingiausia buvo koncentracija į pagrindines veiklas;
  - pritaikius statistinius metodus (Kruskal-Wallis testą) išryškėjo *technologinių* (iš kurių statistiškai reikšminga: specifinių žinių/įgūdžių poreikis), *strateginių* (iš kurių statistiškai reikšminga: sezoniškumas/projektų nepastovumas ir tam tikros kvalifikacijos darbuotojų trūkumas) paskatų grupių reikšmingumo priklausomybė nuo paslaugų grupės. Kokybinė turinio analizė parodė, kad nuolatinio sezoniškumo/projektų nepastovumo paskata ypač svarbi verslo paslaugų grupėje. Tam tikros kvalifikacijos darbuotojų trūkumo paskata svarbi verslo, komunikacijos, transporto ir sveikatos bei su jomis susijusiose paslaugose. Specifinių žinių/įgūdžių poreikio paskata įvardinta verslo paslaugų, statybos ir su jomis susijusių paslaugų, turizmo ir susijusių su kelionėmis paslaugų bei švietimo paslaugose.

- pusiau struktūruoto interviu metu buvo nustatytos šios paskatos: *teigiama kitų partitis ir paslaugų teikimo lokacija* (t.y. paslaugų teikimas tam tikroje geografinėje vietoje verčia pasitelkti išorveiklą). Paslaugų teikimo lokacija, kaip svari paskata pasitelkti išorveiklą, nustatyta ir atvejo studijos metu. Todėl vertinama kaip reikšminga, tiriant paslaugų sektorių. Be to, pažymėtina, kad užsienio autorių darbuose tokios paskatos neminimos;
- viešąsias paslaugas teikiančiose įmonėse išryškėjo išorinių veiksnių, tokių, kaip šalies įstatyminė ir teisinė bazė, poveikis išorveiklos pasitelkimui.
- ekspertų interviu ir paslaugų įmonės atvejo studija rodo, kad:
- pasitelkiant išorveiklą pagrindinėms ar su jomis glaudžiai susijusioms paslaugoms paslaugų įmonės linkusios steigti dukterines įmones ar įsigyti veikiančias įmones, o tai sudaro prielaidas paslaugų įmonių tinklo mišrios struktūros kūrimui.
- išorveikla įgyvendinama įmonių jungimosi būdu, kuris sąlygoja horizontalaus įmonių tinklo kūrimą.

### Tolimesnių tyrimų kryptys

Tyrimų rezultatai suponuoja daug tyrimo krypčių. Ateities tyrimuose būtina atlikti tyrimus, siekiant nustatyti paskatas, darančias poveikį ir atskirose paslaugose platesniu mastu, ir visam paslaugų sektoriui. Tokiems tyrimams būtina sukaupti duomenų banką apie teikiamų paslaugų apimtis pasitelkiant išorveiklą nacionalinėje rinkoje ir teikiant paslaugas tarptautinėje rinkoje. Tam svarbu fiksuoti ne tik teikiamų paslaugų vietą, bet ir išorveiklos mastą bei paslaugų įmonių valdymo ypatumus, kad būtų galima atlikti palyginamąją analizę ir sumažintas subjektyvių veiksnių poveikis.

Remiantis disertacijos metodika, galėtų būti atliekami gilesni tyrimai kiekvienoje paslaugų sektoriaus grupėje ir jos pogrupiuose. Kadangi tyrimas atliktas ir rezultatai gauti apklausiant po šešis ekspertus kiekvienoje paslaugų grupėje, toliau tikslinga būtų apklausti ekspertus kiekvienos paslaugų grupės sudėtiniuose sektoriuose (pvz. verslo paslaugų grupę sudaro profesinės paslaugos, kompiuterinės ir su jomis susijusios paslaugos, mokslinių tyrimų ir plėtos paslaugos, nekilnojamo turto operacijų paslaugos, nuomojimo paslaugos be aptarnaujančio personalo, kitos verslo paslaugos). Tuomet gautus rezultatus išanalizuoti ir palyginti grupės viduje. Tokius tyrimus atlikti kiekvienoje PPO paslaugų grupėje ir gautus rezultatus palyginti su kitų grupių viduje gautais rezultatais.

Taip pat tikslinga tyrimus gilinti ne tik paslaugų sektoriaus grupių viduje, bet ir diversifikuoti pagal įmonių dydį, taip patikrinant paskatų poveikį, priklausantį nuo įmonės dydžio atitinkamose paslaugų sektoriaus grupėse. Tai leistų pakoreguoti modelį adaptuojant jį įmonėms pagal dydį. Būtų naudinga atlikti papildomus teorinius ir praktinius tyrimus susijusius su rizikomis, grėšiančiomis pasitelkiant išorinę veiklą bei rizikomis, susijusiomis su įmonių tinklo forma. Tai leistų papildyti modelį naujais elementais, bei praplėstų modelio galimybes, t.y. įtrauktų rizikų numatymo, įvertinimo ir valdymo tobulinimo galimybes. Be to, paslaugų įmonių, veikiančių užsienio rinkose, tyrimai padėtų atskleisti išorinės aplinkos veiksnius, reikšmingus kiekvienai paslaugų grupei atskiruose pasaulio regionuose ir šalyse.

Atvejo studija (I) išryškino, kad paslaugų įmonių plėtrą ir tinkliškumą sąlygoja ne tik išorveikla, bet ir išorėje pirktų paslaugų įkeldinimas į įmonę. Tad gilesni šio aspekto tyrimai galėtų patikslinti modelį, adaptuojant skirtingų paslaugų įmonių tinklams.

### **Mokslinės publikacijos disertacijos tema**

1. Dude U., Zitkiene R. (2019). Examination of factors leading expansion of outsourcing and its arrangements in service sector // Contemporary Issues in Business, Management and Economics Engineering : International Scientific Conference (CIBMEE-2019), May 9-10. ISBN 9786094761614, p. 625-635.
2. Zitkiene R., Dude U. (2018). The impact of outsourcing implementation on service companies // Entrepreneurship and sustainability issues: 6 (1). ISSN 2345-0282 (online) <http://jssidoi.org/jesi/> [http://doi.org/10.9770/jesi.2018.6.1\(21\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2018.6.1(21)), p. 342-355.
3. Dude U. (2018). Model of outsourcing development factors and its impact on service companies networks // QUAERE 2018 vol. VIII: Reviewed Proceedings of the Interdisciplinary Scientific International Conference for PhD students and assistants: June 27 – 29, 2018 // Hradec Králové, The Czech Republic. ISBN 978-80-87952-26-9, p. 102-111.
4. Zitkiene R., Blusyte U. (2015). The management model for human-resource outsourcing among service companies // Intelektinė ekonomika 9(1).. DOI: 10.1016/j.intele.2015.10.003. p. 80-89.
5. Žitkienė R., Blusytė U. (2014). Paslaugų įmonių žmogiškųjų išteklių užsakomosios veiklos valdymo modelis // International Scientific Conference – “Whither Our Economies” October 24-25, 2014 Proceedings, ISSN (online) 2029-8501, p. 172-184.
6. Žitkienė R., Blusytė U. (2014). Service outsourcing models and evaluation // Practice and research in private and public sector – 2014: 4th international scientific conference: conference proceedings, May 14-15, 2014. [Elektroninis išteklius] / Mykolas Romeris university. Vilnius : Mykolo Romerio universitetas. – URL: <http://prpps.mruni.eu/wp-content/uploads/2014/06/PRPPS-2014-PROCEEDINGS.pdf>
7. Žitkienė R., Blusytė U. (2013). Outsourcing: concept and evaluation problems // Whither Our Economies – 2013: 3rd international scientific conference: conference proceedings, October 24-25, 2013. [Elektroninis išteklius] / Mykolas Romeris university. Vilnius : Mykolo Romerio universitetas. ISSN 2029-8501, 2013. P. 217-224. – URL: <http://woe.mruni.eu/wp-content/uploads/2013/11/WOE-2013-ONLINE.pdf>

### **Pranešimai mokslinėse konferencijose disertacijos tema**

1. Blusytė U. Outsourcingo lygių apžvalga. Devynioliktoji respublikinė doktorantų ir magistrantų mokslinė konferencija “ES ekonomikos, finansų ir verslo procesai bei tendencijos”, Vytauto Didžiojo universitetas, Kaunas, Lietuva, 2016 m. gegužės 13 d.
2. Žitkienė R., Blusytė U. Paslaugų įmonių žmogiškųjų išteklių užsakomosios veiklos valdymo modelis. International Scientific Conference – “Whither Our Economies”, Mykolas Romeris university, Vilnius, Lithuania, 2014, October

3. Žitkienė R., Blusytė U. Service outsourcing models and evaluation. Practice and research in private and public sector – 2014: 4th international scientific conference: conference proceedings.
4. Žitkienė R., Blusytė U. 2013 m. Outsourcing: concept and evaluation problems. Whither Our Economies – 2013: 3rd international scientific conference: conference proceedings, 2013.

## APIE DISERTACIJOS AUTORE

**Vardas, pavardė:** Ugnė Dūdė  
**El.paštas:** ugne0519@gmail.com

### **Išsilavinimas**

---

2014-2020 Doktorantūros studijos, Vadybos mokslo kryptis,  
Ekonomikos ir verslo fakultetas, Mykolo Romerio Universitetas

2012-2014 Magistrantūros studijos, Tarptautinės prekybos studijų programa,  
ekonomikos ir verslo institutas, Mykolo Romerio Universitetas

2008-2012 Bakalauro studijos, Finansų ekonomikos studijų programa,  
Ekonomikos ir finansų valdymo fakultetas, Mykolo Romerio  
Universitetas

### **Profesinė patirtis**

---

2020-iki dabar UAB Best Option, direktorė

2018-iki dabar UAB Elkana, direktorė

2014 – iki dabar UAB European Coach Service, tarptautinių projektų vadovė

2014-2016 Mykolo Romerio universitetas, lektorė

2011-2012 UAB Baltic Adventure, logistikos padalinio vadovė

2010-2011 UAB Baltic HR, projektų vadovė/personalo vadovė

2010-2010 UAB Meida, buhalterės asistentė



MYKOLAS ROMERIS UNIVERSITY

**Ugnė Dūdė**

**IMPACT OF OUTSOURCING DRIVERS  
ON NETWORKING OF SERVICE COMPANIES**

Summary of Doctoral Dissertation  
Social Sciences, Management (S 003)

Vilnius, 2020



This doctoral dissertation was prepared at Mykolas Romeris University during 2014-2020 under the right to organize doctoral studies granted to Vytautas Magnus University together with Klaipėda University, Mykolas Romeris University and Šiauliai University by the order of the Minister of Education, Science and Sport of the Republic of Lithuania No. V-160 date on February 22, 2019.

Scientific supervisor:

Prof. Dr. Rima Žitkienė (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management, S 003).

The doctoral dissertation will be defended at the Management Scientific Council of Vytautas Magnus University, Klaipėda University, Mykolas Romeris University and Šiauliai University:

Chairman:

Prof. Dr. Arvydas Bakanauskas (Vytautas Magnus University, Social Sciences, Management, S 003).

Members:

Prof. Dr. Eglė Kazlauskienė (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Economics, S 004);

Prof. Dr. Natalja Lace (Riga Technical University, Latvia, Social Sciences, Management, S 003);

Prof. Dr. Tadas Limba (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management, S 003);

Prof. Dr. Rimantas Stašys (Klaipėda University, Social Sciences, Management, S 003).

The Doctoral Dissertation will be defended at the open meeting of the Scientific Council in the field of Management on 11 December 2020 at 11.00 at Mykolas Romeris University, Room I-414.

Address: Ateities st. 20, LT-08303 Vilnius, Lithuania.

The summary of the doctoral dissertation was sent out on 11 November 2020.

Doctoral dissertation can be viewed at Martynas Mažvydas National Library of Lithuania (Gedimino Ave 51, Vilnius), at libraries of Klaipėda University (K. Donelaitis ave. 3, Klaipėda), Mykolas Romeris University (Ateities str. 20, Vilnius), Šiauliai University (Vytautas str. 84, Šiauliai), Vytautas Magnus University (K. Donelaičio str. 52), Kaunas).

Ugne Dude  
**IMPACT OF OUTSOURCING DRIVERS ON NETWORKING  
OF SERVICE COMPANIES**

Summary

**Relevance of the topic:** Progress in the development of information and communication technologies that has taken place during the recent decades offers vast possibilities for services to be provided independently on the geographical location of the consumer and allows unique opportunities for trade in services and outsourcing (Skipworth et al. 2020, Garcia-Vega, 2019, UNCTAD, 2004). According to UNCTAD report of 2017 by Multi-year Expert Meeting on Trade, Services and Development, Geneva, the percentage of services GDP increased in 1980-2015 in all income level countries: 61-76% in developed countries and 42-55% in developing countries. Contemporary organizations tend to focus exceptionally on their core activities outsourcing services that fall out of the scope of their specialization (World Bank: World development report 2020, Munjal et al., 2019). It has to be noted that researchers have been primarily focusing on the development of manufacturing companies and factors that encourage outsourcing. Since the moment it was introduced in service companies, outsourcing has become much more complex to incorporate a greater number and a wider diversity of services. Findings of the latest research reveal a considerable growth in the number of companies that are looking for partners to outsource their services for a variety of reasons. Trade liberalization, reduction of barriers for international direct investment and deregulation in such areas as financial services, transportation, telecommunications, professional cooperation between developed and developing countries have brought manufacturing costs down and led to the growth of business networks driven by international outsourcing (Bahrami, 2009). World Bank Report (World development report 2020: World Bank) states that companies seek cooperation in various forms. For example, Samsung uses components supplied by over 2,600 suppliers from all over the world to produce their smart phones. Therefore, to adapt to the needs of the modern society, predetermined by processes of globalization and internationalization aimed at the development and management of high-quality innovative services, one has to refer to scientific paradigms based on fundamental assumptions and service delivery theories that facilitate better understanding of singularities of the service sector development.

Statistical databases provide a great deal of findings of studies of various international organizations (WTO, World Bank, Eurostat, OECD, UNCTAD, etc.) and a wide range of indicators that show the growing importance of the services sector: numbers of service companies and people employed in service companies are continually growing both in domestic and international markets. However, specific data about the scale, reasons and features of outsourcing allowing identification of changes in activities performed and services supplied by service companies is limited. It has to be noted that apart from diversification of corporate activities, changes are now taking place in the legal status of companies and the scale of cooperation with outsource service providers as well. Bučinskis et al. (2013) emphasize that networks have become an essential structural form that contributes

to knowledge acquisition, exchange of information and exchange of experiences whereas networking ensures the course and success of the latter. Therefore, it is important to identify drivers of outsourcing that have become an essential business development instrument promoting networking of service companies. To this end, it is appropriate to take a holistic approach to analyse singularities of the provision of different services and the development of service companies in view of the impact of various factors. As the service sector entails diversity of provided services earmarked by specific heterogeneous characteristics, research in service companies is inseparable from interpretations. Analysis of service outsourcing theories, identification of drivers, their impact on the activities of companies in the network and evaluation of service outsourcing process models, facilitate grounding of the holistic theoretical model of outsourcing drivers.

**The scientific problem and background research.** Outsourcing and motivation of outsourcing have been analysed by many researchers. However, universal provisions for assessing the scope of outsourcing in different services are still absent. In Lithuania, research in outsourcing conducted in the service sector is scarce. Even today, researchers rely on different interpretations of outsourcing failing to arrive at a uniform definition of the English term 'outsourcing'. Bartkus, Jurevičius (2007) made research in outsourcing of manufacturing companies in the international market. Bartkus, Mickaitis (2009) analysed outsourcing in corporate management. Outsourcing in the public sector has been examined by Bartkus, Raipa, Liepė (2009), Bogulauskas, Kvedaravičienė, (2008). Vasiliauskienė (2009) made research in the impact of outsourcing on trading cost. Aspects of outsourcing attributable to human resource management were analysed by Bakanauskienė, Brasaitė (2011) and outsourcing in foreign investment was dealt with by Zigmantavičiūtė, Miečinskienė (2015). Sekliuckienė, Meiliūtė, 2013, analysed outsourcing with a particular focus on factors that ensure maintenance of long-term relationships between the client and the outsource service provider.

Individual aspects of the development of the service sector were analysed in the works by Langvinienė, Žitkienė (2011, 2005), Hopenienė, Bagdonienė (2010) focusing on peculiarities of freight and transportation and tourism and hospitality businesses. The authors emphasized the issue of dynamic opportunities for service innovations in Lithuania in the context of international services marketing. However, the actual manifestation and singularities of outsourcing in service companies have been disclosed only in terms of individual services. Global trends show that apart from company mergers and restructuring, network formation has become an inseparable part of the corporate development. Theoretical and practical aspects of networking of service companies have been dealt with by Ribačonka, Kasnauskė (2014), Giedraitis, Ribačonka (2012), Vilkas, Bučaitė-Vilkė (2009), Nugaras, Radzevičienė (2009), Kazlauskienė, Urbanskienė (2005), Jakubavičius. A. et al. (2008) and Bučinskas et al. (2013). However, none of the authors has put an emphasis on the correlation between outsourcing and networking in service companies. Staniulienė (2009) researches the issue of inter-organizational cooperation in terms of outsourcing certain activities and the impact of outsourcing on network formation, but with no insight into peculiarities of specific services.

Works of foreign authors reveal vast diversity of research along with *benefits and threats of outsourcing*: Bagińska (2016), Borodako et al. (2015), Mariani, Falotico, Zavanella (2014), Arias-Arand et al., (2011), Boišić et al. (2011), Sanjeev, Kevika (2010), Bustinza, Arias-Aranda, Gutierrez-Gutierrez (2010), Bartkus et al. (2009), Gomez et al. (2009), Seth, Sethi (2009), Kodwani (2007), McIvor (2005), Cooke et al. (2005), Koszewska (2004), Quelin, Duhamel (2003), Blumberg (1998) et al. In terms of empirical research and literature analysis, *development and evolution of outsourcing* in ICT service companies have been dealt with by Hatonen, Erikson (2009), Ghodeswar, Vaidyanath (2008), Kedia, Lahiri (2007), Brown, Wilson (2005), Franceschini et al. (2003), Lankford, Parsa (1999) et al. *Outsourcing processes and outsourcing process management* have been examined by Musteen (2016), Hassanain M. et al. (2015), Caniato F. et al. (2015), Perez (2013), Kim, Won (2007), De Boer et al. (2006), Robinson, Kalakota (2004), McIvor (2000), Blumberg (1998), Bagchi, Virum (1998), Sink, Langley (1997) et al. *Manifestation and importance of network theories in the context of business* has been dealt with by Salancik RG (1995), Hakansson, Ford (2002), Muijs et al. (2010), Prowan, Milward (2001) et al. *Forms of networking* have been analysed by Boschma (2007), Achrol (1997), Piercy, Cavens (1995), Castels (1996), Moller, Rajala (2006), et al. *Motivation for networking and positive and negative networking aspects faced by companies* were researched by Riccardi F. (2013), Tratayak and Popov (2009), and other scholars.

In terms of factors that encourage outsourcing, medium and small enterprises have been researched by Wallo, Kock (2018), Moon et al. (2014), Grama, Pävälöaiaa (2014), Canham, Hamilton (2013), Ferruzzi et al., (2011), Roza et al. (2011) and big companies by Varajao et al. (2017). Other researchers focused on the issue in individual countries: K Baatartogtokh et al. (2018) in Canada, Chena and Voon (2016) in Malaysia, Bagińska (2016) in Poland, Slepnirov and Waehrens (2008) in Denmark, Amendolagine et al. (2014) in Italy, Kinkel and Maloka (2009) in Germany, Dekker et al. (2018) and Bush et al. (2008) in Japan, Sinha et al. (2008) and Lau Zang, (2006) in China; or in several countries: Johansson et al. (2018) in Scandinavia, etc. Researchers also analysed specific drivers that encourage outsourcing of individual services, such as business services – Eggert et al. (2017), IT services – Sobinska, Willcocks (2016), HR management services – Abdul-Halim, Che-Ha (2010), etc., and factors encouraging outsourcing of manufacturing – Nordigården et al. (2014), Ghausi (2002). However, most of the research reflects trends in manufacturing businesses, as most of the research was carried out in manufacturing companies. Services and outsourcing of services were noted only as ancillary in the process of manufacturing, whereas outsourcing in service businesses and effects of outsourcing on changes in business activities were not pointed out.

Analysis of scientific works has revealed several Interpretations of the term outsourcing although with no particular accentuation of specific singularities of outsourcing in terms of different service provided. The research is also missing uniform methodological approaches to the assessment of drivers and changes directly affecting activities of service companies, services the companies provide and encourages networking for service provision.

**Scientific problem** – what are the theoretical assumptions of the drivers of service outsourcing and what is their impact on service delivery and business networking?

**Research object** – the impact of external drivers on networking of service companies.

**Objective of the research** is to analyse theoretical aspects of the drivers of outsourcing and the impact of the drivers on services provided in order to develop and test a theoretical model explaining the impact of outsourcing on networking of service companies.

**Goals of the research:**

1. To analyse singularities of the definition of outsourcing in different levels of management of service companies and to disclose the concept of service outsourcing.
2. To identify drivers of outsourcing and the impact of the drivers on service provision in a network of companies.
3. To analyse the external activity process models and to form and substantiate the theoretical model of the impact of external activity incentives on service companies.
4. To develop a methodology for researching the impact of drivers of outsourcing on service provision by businesses.
5. To carry out statistical data analysis and an empirical research and test the developed theoretical model in all groups of services and evaluate results of the modeling.

**Research methods:**

The analysis of the scientific literature of the dissertation is based on a holistic approach towards research in service outsourcing and identification of outsourcing drivers and the impact of the drivers on networking. The comparison and summarizing of theoretical provisions are performed by means of analysis works of foreign and Lithuanian researchers.

The significance of service outsourcing drivers is assessed and the theoretical model is tested by means of a modelling approach.

The empirical study was carried out on the basis of semi-structured expert interviews and case studies and the results of the research were analysed by means of descriptive statistical methods.

**Sources of data used in the research:**

- databases of scientific articles: Web of Science, Science Direct, EBSCO, Emerald Management eJournals Collection etc.;
- monographs, studies, dissertations;
- data of Lithuania's Department of Statistics;
- Eurostat data;
- statistics of the Bank of Lithuania;
- World Trade Organization statistics;
- data of the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), World Bank and other agencies.

### **Statements to defend**

- The heterogeneity of activities of service companies, dynamic changes in the environment and technological innovations predetermine complexity of service outsourcing and the need to analyse service outsourcing separately from outsourcing in the manufacturing sector.
- Drivers for outsourcing, grouping of the drivers and significance of the driver impact vary depending on the different levels of management of the service company
- Outsourcing and the use of outsourcing in provision of core and non-core services in individual service groups affect activities of service companies and formation of networks of companies.
- Interaction between outsourcing and networking of service companies becomes apparent in individual stages of the service outsourcing process, predetermined by the whole of outsourcing drivers and the external environment in the formation of different structures networks.

### **Research limitations**

1. Fragmentation of research in the field makes it difficult to assess the evolution and the scope of service outsourcing and clearly identify specific features of the outsourcing in individual service groups. In order to apply the developed theoretical model in all service groups, additional research needs to be done.
2. In view of the fact that research in outsourcing in the manufacturing sector has been carried out only in a limited number of countries and uniform ways of presenting service indicators are still absent, it has to be acknowledged that researchers' attempts to objectively assess changes in service provision and the scale of outsourcing are still limited.

### **Scientific novelty and theoretical significance of the dissertation**

- The dissertation proposes a complex definition of outsourcing formed on the basis of interpretations of the concept of outsourcing independently on individual features of different services.
- The theoretical analysis of service outsourcing (in terms of the specific nature of services provided and the level of management of the company) allowed identification of the main characteristics of service outsourcing.
- Assumptions and drivers for outsourcing in service companies have also been identified. Analysis of scientific theories and models of outsourcing processes helped to reveal the impact of outsourcing drivers on the networking of service companies.
- The work also proposes a methodology for research in outsourcing in service companies, combining evaluation of the service sector and outsourcing processes with the impact of outsourcing drivers on networking of enterprises.
- Finally, the thesis has identified limitations for application of the model of the impact of outsourcing on network formation, revealing the actual possibilities of practical use of the model in companies providing different services.

### Practical significance of the work

- Apart from researching the impact of outsourcing drivers on company networking, the developed research methodology can be used by other researchers and practitioners in the field of management.
- The dissertation also suggests grouping of outsourcing drivers and explains significance of the driver groups along with their impact in various service groups.
- The proposed model of the impact of outsourcing drivers on company networking can be practically applied in modelling constituent elements encouraging encouraging formation of different structures networks.

**Dissertation structure.** The dissertation includes an introduction, three sections of the body text, conclusions, a list of references, appendices, a summary of the dissertation in English and a list of data about the author. The dissertation includes the 116 pages, 28 figures, 25 tables, 8 appendixes. The list of references contains 323 sources. The structure diagram of the dissertation is presented in Figure 1.

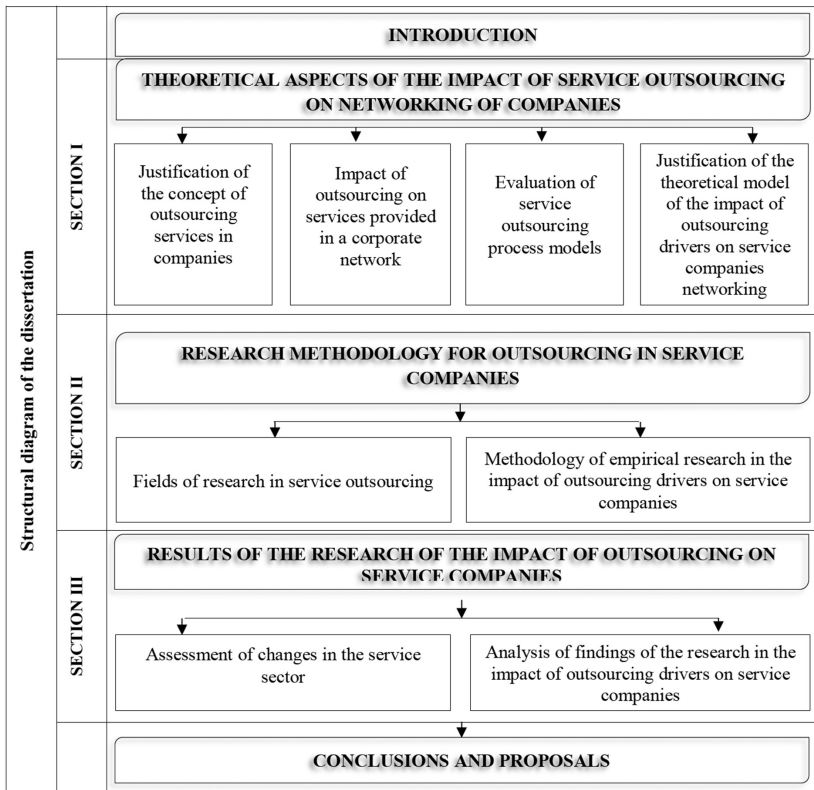


Figure 1. Structural diagram of the dissertation

The first section of the dissertation deals with tasks 1-3, where problems of the definition and evolution of service outsourcing at different levels of corporate governance are analysed. The concept of outsourcing is presented here as well. The section also analyses theories of economic, strategic and social approaches applied in research of service outsourcing. The section then gives a systematic analysis of research in outsourcing in service companies which helps identify specific outsourcing drivers. Also, an analysis is done in the spread of outsourcing to reveal correlations between outsourcing and corporate networking. Finally, in order to evaluate the process of outsourcing in service companies, various models are analysed to ground a theoretical model of the impact of outsourcing on company networking, allowing identification of outsourcing drivers and driver significance in corporate networking. The second section of the dissertation deals with Task 4. The section presents the research methodology, an evaluation of Eurostat data and data of other international agencies, an analysis of research in outsourcing by ORN (Offshoring Research Network) researchers and a study of works of Lithuanian and foreign researchers with an insight into their advantages and shortcomings. The section also presents the research methodology developed on the basis of the analysed research methods. The third part of the dissertation deals with Task 5, reviews changes in the service sector and outsourcing statistics in the networks of service companies, potentially helping to reveal trends in service provision, disclosing correlations between service outsourcing and corporate networking. The developed research methodology grounds an empirical study (expert interview) conducted in all service groups, the results of which reveal drivers for service outsourcing and driver significance in the development of networks. The two case studies helped to discover specific preconditions for local and international networking of service companies.

## 1. THEORETICAL ASPECTS OF THE IMPACT OF SERVICE OUTSOURCING ON NETWORKING OF COMPANIES

The first section of the dissertation highlights singularities of outsourcing of services and manufacturing. Also, the problem of the definition of outsourcing is dealt with. Approaches of researchers in different scientific fields (economics, management, sociology) and specific fields of their interest are presented in the section. Economists refer to outsourcing as a choice between *produce* or *acquire* depending on what is more lucrative. Researchers in management approach outsourcing as a business strategy in terms of effective management based on long-term partnership and inter-organizational relationships. Sociologists address interactions between companies involved in outsourcing as social entities. Various studies show that outsourcing is a complex and dynamic phenomenon, combining approaches of different disciplines; however, it should be noted that most scientific interpretations of the phenomenon do not separate production from services. The definition and different interpretations of outsourcing raise even more discussions. Analysis of scientific literature has revealed that regardless of the management level of the service company, companies invoke outsourcing to make decisions related to: the choice of the service to be outsourced, the way of outsourcing and the choice of market for the service provision.



Therefore, taking into account the evolution of the phenomenon and the highlighted characteristics of outsourcing, the following definition of outsourcing may be proposed: *outsourcing of services is disposal of core or non-core services along with assets and liabilities to a legally associated or independent service provider located in the local, neighbouring or distant market and able to provide the services with a higher quality and at a lower price as it has necessary competencies, specific skills, knowledge and resources and operates in cooperation with partners.*

In order to disclose theoretical provisions of outsourcing, scientific theories were analysed. It has to be noted that a systematic approach is still missing in the theoretical justification of outsourcing. To reveal the rationale for the impact of outsourcing on company networking, theories applied by individual researchers, including Dibbern et al., (2004), Gottschalk, Solli-Saether, (2005), Perunovic, Pedersen, (2007), Busi and McIvor, (2008), Vaxevanou, Konstantopoulos, (2015), were grouped into several categories: Economic view theories, Strategic view theories and Social view theories. A uniform approach to the phenomenon of outsourcing is absent. Economic and strategic group theories seem to be the most widely applied. The theory of transaction costs and the theory of resource-based approach have been referred to by researchers as the most significant theories to justify the phenomenon of outsourcing. Recently, however, researchers in various disciplines have been trying to emphasize socio-economic phenomena and the impact of socio-economic phenomena on the society. Thus, the importance of social approach theories in research into outsourcing has been increasing. Social theories are invoked to answer the question of why and how companies merge, what factors encourage organizational changes and closer relationships with external providers and how the latter develop. The transaction cost theory and agent theory analyse factors that lead to inter-organizational relationships, while the social exchange theory explains the process of inter-organizational relationships and continuity of the relationships as a consequence of outsourcing. The research points out motives, factors and reasons that encourage outsourcing. However, analysis of scientific theories has shown that the applied theories fail to specifically highlight reasons for outsourcing in the service sector and the emerging inter-organizational links. It was therefore appropriate to examine drivers that encourage outsourcing and the importance of the drivers in networking.

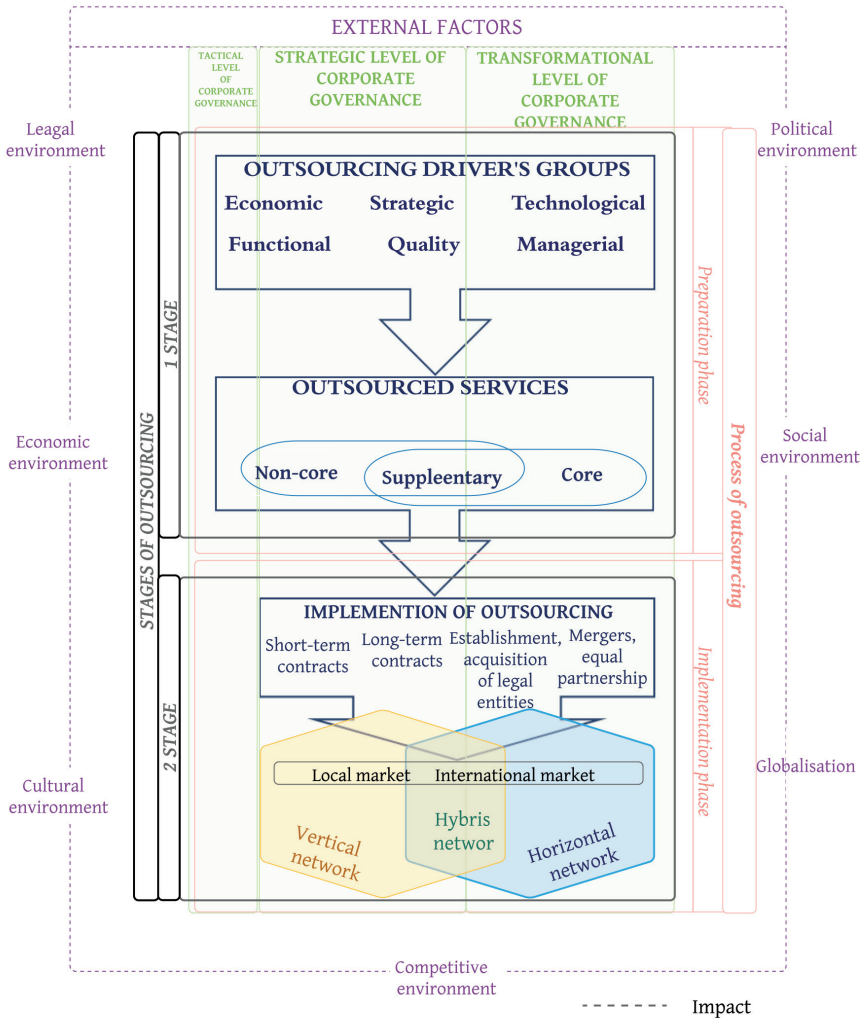
Researchers of outsourcing, classify the drivers into economic, strategic, technological, quality-associated, managerial and functional. In order to reveal which drivers are important for service companies, various results of empirical research were analysed. The analysis showed that outsourcing drivers and the driver significance in service companies differ depending on the specifics of business activities of the company. Therefore, two groups of companies were identified: public service companies and for-profit companies. Research has revealed that for-profit organizations, such as hotels, telecommunication companies, supermarkets, etc., tend to expose strategic and economic drivers. In organizations providing public services, the greatest impact on the choice of outsourcing is made by quality and management drivers.

Assumptions of the impact of outsourcing on the organization of activities in company networks have also been analysed. Analysis of scientific literature has shown that some

authors perceive outsourcing as a component of a network. Other authors, on the contrary, see the network as a result of outsourcing, encouraging the development of relations between companies. Franceshini et al. (2003) demonstrated that four types of relationships between an outsourcer and outsourcee can be identified: traditional buyer-seller; temporary; a strategic alliance and network organizations. Although not all links that encourage outsourcing lead to corporate networking, assessment of the author opinions implies that outsourcing on the strategic level encourages fragmentation-based networking, which manifests in disposal of core, non-core and complementary services. There are two ways of introducing outsourcing in service companies: if the services are non-core, they are disposed on the basis of long-term contractual relations; if the services are principal or inseparable from principal, legally associated units are set up. At the transformational level of corporate governance, outsourcing is linked to the way of merging in the context of network formation. By sharing their core competencies, companies form a network with a common goal retaining their full independence. However, there may be cases where enterprises or their subunits are acquired by or merged with another enterprise.

In order to identify links between outsourcing drivers and the resulting networking of service companies, the analysis has come up with an abundance of outsourcing models. It has to be noted that the impact of outsourcing on corporate networking is most evident in models of the outsourcing process. The process staged identified in the models can be divided into two phases: preparation and implementation. The preparatory stage comprises assessment of outsourcing drivers and corporate activities to be outsourced. The implementation stage, on the other hand, is about nuances of the development of inter-organizational relations, where decisions on the choice of the supplier and the form of inter-organizational relations have to be made. The analysis of outsourcing process models reveals that there are links between outsourcing drivers, since they are about the reasons and services to be outsourced by means of company networking. The models encompass individual stages and constituent parts of the outsourcing process. Hassanain et al. (2015) model pints out several groups, allowing to predict a wide range of drivers. Kedia, Lahiri (2007) model shows which level of company management outsourcing is chosen at. Gerbl et al. (2015) analysed two ways of outsourcing implementation: in cooperation with a legally independent body or a legally associated body, and ascribed the mode of implementation to specific drivers that predetermine outsourcing. Analysis of the research has revealed that the stages of preparation for and implementation of outsourcing are influenced by the following criteria: the nature of the disposed services, the availability of resources and cultural similarity.

Based on the analysis of scientific literature and research, a theoretical model of the impact of outsourcing drivers on the networking of service companies was developed (see Figure 1). The model consists of elements that are present in different management levels of the company and in different stages of the outsourcing process. In the first stage, the drivers, driver groups are identified and the decision on service outsourcing is made while in the second stage, the choice of the mode of implementation of outsourcing is envisaged.



**Figure 2.** Theoretical model of impact of outsourcing drivers on service companies network formation

## 2. RESEARCH METHODOLOGY FOR OUTSOURCING IN SERVICE COMPANIES

The second part of the dissertation analyses scientific and statistical research in outsourcing and inter-organizational relations in outsourcing and evaluates the methods and instruments invoked in the research. Having evaluated the outcomes of earlier research, a logical structure of empirical research on the impact of outsourcing on company network-

ing was formed, the objective and goals of the research were set up and the research methods and data collection instruments were chosen and the subject and the scope of research were identified.

The search for empirical research related to the topic of the dissertation revealed that the practical research is rather scarce across all service groups. The largest, long-term study on outsourcing, carried out by a large international consortium of researchers, launched in 2004 and discontinued in 2012. Analysis of publications on the survey data revealed that trends and tendencies in the service sector have not been analysed. EUROSTAT provides no data on outsourcing in the services sector. Lithuania's Statistics Department does not collect data about outsourcing in the sector as well. Lithuanian researchers have conducted some small-scale research in outsourcing activities in private and public enterprises; however, aspects of outsourcing and outsourcing-based networking have not been analysed in the works. Statistical data on outsourcing turns out to be insufficient, and research has been mostly based on qualitative surveys, i.e. expert reviews and closed questionnaires.

In order to test the developed theoretical model, the second section of the dissertation proposes a research methodology applicable to empirical research in all service groups. The objective of the empirical study is to evaluate changes in the service sector in view of the significance of the impact of outsourcing on business activities in company networks.

The used research methods include:

- semi-structured interviews. 6 experts in each of the 11 WTO service groups (63 in total, as 3 experts responded in one group) were interviewed. The interviews took place in June – December 2017;
- case studies (I, II). Case study (I) was conducted in April 2019. The subject of the analysis was a business enterprise operating in the field of tourism and travel industry and selling their services in the international market. Case study (II) was conducted in December 2019. The subject of the analysis was a business enterprise operating in the field of construction and engineering industry in the domestic market.

### **3. EVALUATION OF RESEARCH IN THE IMPACT OF OUTSOURCING ON SERVICE COMPANIES**

The third part of the dissertation identifies outsourcing drivers and driver significance for the networking of service companies. Changes in the service sector were analysed before evaluating the results of the empirical study. Statistical indicators revealed the importance of the development of the service sector for national economies. The number of service companies and the number of people working for service companies has been growing all over the world. The largest portion of imports and exports of services is made up by commercial services, including telecommunications, computer and IT services, entertainment and recreation services and associated business services, the latter being the most significant in terms of percentage. Analysis of statistical data revealed the lack of a uniform system for collecting service indicators, which makes it difficult to compare the situation in individual regions and countries and to determine which service groups have

been growing the fastest and which service delivery methods stimulated the process. The World Trade Report on the Future of Trade in Services (2019) notes that trade in distribution and financial services accounts for the largest share, with both groups accounting for almost a fifth of the total trade in services. The report of the Information Service Group (2020) stated that in the global services market, the income resulting from outsourcing made \$ 92.5 billion in 2019, with the largest share contributed by the Americas, Europe, the Middle East and Africa. The analysis of service groups revealed that the largest share of revenue came from outsourcing of IT services (\$ 66.5 billion), followed by business services, energy, health care and pharmaceuticals, retail, travel and transportation, telecommunications and media services.

In order to compare the opinion of the study participants with the results of foreign researchers, the drivers were grouped in terms of core and non-core services. The evaluation of expert interviews revealed that the companies tend to outsource their non-core services to legally independent companies in the closest possible geographical location. It should be noted that from the drivers identified as *positive experience of other companies* and *location of the service provide*, the former is equivalent to the driver of *following the example of competitors / customers* used by Eurostat in the survey of 2001-2006 later excluded in the Eurostat survey of 2009-2011. The result implies that research in outsourcing should be done separately in manufacturing and in the service sector. Taking into account the mean values of the significance of drivers and the frequency of naming, it can be stated that the majority of experts (87.9%) believe that the need to reduce overall costs is the key driver in most of outsourcing cases. However, the driver is not the most significant for disposal of non-core services (mean value = 4.5). Among the strategic drivers, the following were identified: fixed costs change (mean value = 5), management of unplanned situations (mean value = 5), risk sharing (mean value= 5) and quality improvement (mean value = 5), however named only by 1-2 experts and are therefore not ascribed to the most significant. High significance (mean value = 4.8) and high frequency of naming (one-third of experts) were observed in concentration on core activities across all service groups. It was pointed out by most of the experts (3 out of 3) in the group of communication services (rated 5 in the 5-grade scale of significance) and 4 out of 6 experts in the group of financial services (rated 5 in the 5-grade scale of significance). Therefore, it can be argued that the most significant strategic driver for disposal of non-core services is the concentration on core activities.

On the basis of the results of the empirical research and modelling, attempts were made not only to identify the most significant drivers, but also to determine driver impact on the formation of corporate networks. Technological drivers were found to have a significant impact on outsourcing of core services. The impact is particularly pronounced in business services, communication services, distribution services, environmental projects, transportation, recreation, entertainment and sports, construction and engineering services, and health care and social services. Strategic drivers equally affect outsourcing of both core and non-core services. However, the impact on outsourcing of non-core services is visible in all service groups.

The study in outsourcing drivers also revealed the impact of external factors on the outsourcing process. This effect is particularly significant in companies providing public

services. The experts pointed out that outsourcing is not only determined by the company's goals or internal circumstances, but also by external factors, which inevitably force companies to opt for outsourcing (lack of specialists with necessary qualifications and experience).

Having identified drivers and driver impact on service delivery, it became clear that strategic business decisions on outsourcing are primarily about finding partners. In the context of the ways of outsourcing implementation and their impact on the formation of company networks, the experts stated that outsourcing is introduced in their companies by means of both short-term and long-term contracts. Experts representing the five service groups (distribution, business services, construction, transportation and finance) noted that for the purpose of service provision, they were looking for short- or long-term business partners or setting up separate legal units. According to experts, it can be assumed that the search for partners not only changes the structure of companies, but also leads to networking. Experts pointed out that one of the main reasons for setting up offshore branches is the lack of qualified specialists. In the latter case, we can see that the process service outsourcing was induced by a technological driver, which means that there is a direct link between technological drivers for outsourcing and the formation of horizontal company networks.

In order to objectively assess outsourcing drivers and the motives for networking, experience of two companies providing different services in cooperation with partners were analysed. In the first case, a tourism company trading in the international market in cooperation with their partners was selected. The second is a construction company working in the Lithuanian market in cooperation with their partners.

Case study (I) yielded no impact of technological drivers on implementation of outsourcing by means of long-term contracts, but showed that economic, strategic, quality and management drivers have a direct impact on outsourcing of core or associated services as well as on non-core services. The case study revealed the impact of outsourcing on more complex decisions whereby companies merge, set up branches or acquire offshore companies of their former partners. The process was influenced by the driver of business development. The company decided to establish a legally associated unit to maintain management and control of the service. The decision to outsource the service rather than render in the existing company was influenced by the strategic driver – concentration on core activities – and external factors. The company's decision to outsource the service and set up a legal entity to provide transport services to both the company and the external customer resulted in a network of mixed companies. Case study (I) also showed that the implementation of outsourcing by means of acquisition of an existing company was significantly influenced by technological drivers – specific knowledge and skills ascribable to the competencies and experience of the employees of the acquired company. The latter example potentially shows that the structure of the network of service companies can change, depending on the company's strategic goals and relations with their partners, helping to extend provision of company services to other countries or regions.

Case study (II) revealed that in terms of outsourcing of services associated with the core business, the greatest impact on the company was made by strategic, quality and tech-

nological drivers. Particular emphasis should be placed on sharing risk between partners. Speaking about outsourcing of non-core services, the most significant were strategic drivers and the driver identified in the study as *experience of other companies*. Where business operations are limited to the domestic market, the major way to introduce outsourcing is by means of long-term contracts, resulting in the development of a network of active partners.

The analysis of the case study data was based on the variety of ways of implementing outsourcing, which are directly related to the outsourcing drivers. The impact of outsourcing on the change of the structure of the external network has been determined. The influence of external factors on the choice of the method of implementation of outsourcing has been confirmed. Different preconditions for networking through outsourcing in domestic and international markets have emerged. Companies operating in a domestic market form networks by means of long-term contracts in pursuit of risk sharing, whereas cross-border outsourcing of services is implemented in different ways and is attributable to competitiveness.

## CONCLUSIONS AND PROPOSALS

1. The analysis of scientific literature on service outsourcing has revealed that:
  - the nature of the phenomenon of outsourcing depends on the type of the activities carried out by the company. Extensive research in outsourcing started in the middle of the twentieth century in the field of manufacturing to be followed later by research in the service sector. However, due to the diversity and the nature of services approaches to the process of outsourcing differ;
  - Works of Lithuanian authors retain the diversity of the English concept of outsourcing. Therefore, in view of the works in the field and the opinion of the Lithuanian Language Commission, a Lithuanian equivalent “išorveikla” has been suggested.
  - Having taken into account specific features and a wide variety of approaches, an integrated definition of outsourcing should apply to all services regardless of their characteristics or the level of management: *service outsourcing* is a full or partial disposal of core or non-core services of the company along with assets and responsibilities to a legally related or unrelated service provider located in a local, neighbouring or distant market and able to provide the services with a higher quality and at a lower price, as it operates in networks of competent partners and has competencies, specific skills, knowledge and resources.
  - Scientific studies reveal that outsourcing takes place on various levels of business management, such as tactical, strategic or transformational. Examination of external activities in service companies shows that regardless of the company's management level, decisions are dependent on the location (place) of outsourcing, the type of the outsourced services (core, non-core), outsourcing drivers, driver significance and networking.
  - The scale of research in outsourcing has shown that researchers represent different disciplines and follow different theories often tend to group the applied theories



- into groups of theoretical approaches according to common features, without naming specific theories;
- The conducted analysis of theories shows that along with theories grounding research in outsourcing, it is equally important to refer to theories attributable to decision making in various company management levels. Reference has been made to theories of economic approach, including transaction cost theory and agent theory and evolutionary economics theory, theories of strategic approach, including the theory of resource-based approach and the theory of resource dependence; and social approach theories, including social exchange theory and network theory. The above theories help justify outsourcing opted for by service companies.
2. Analysis of the aspects that encourage outsourcing in service companies based on a holistic approach, where no individual aspect is given importance, reveals that companies are continually seeking to extend their contacts and the network of external partners to outsource their services. The process is driven by a number of reasons and motives that encourage companies not only to outsource their services but also to act in a network limited by external factors. Evaluation of researcher approaches implies that everything that encourages outsourcing in services should be considered as outsourcing driver.
- Theoretical analysis revealed that the significance of outsourcing drivers varies depending on the nature of the activities of service companies: profit and public service companies, as well as the decisions made in the management of a service company. Research has shown that, regardless of the nature of activities of a service company, outsourcing primarily extends upon non-core services.
  - Outsourcing affects organization of activities within the company as companies restructure and outsource non-core services to external contractors, while outsourcing of core services encourages creation of subsidiaries and company mergers, i.e. organizational change. Thus, it can be said that company networking is the result of outsourcing causing formation of horizontal, vertical or mixed company networks.
  - Outsourcing induced changes in service companies encourage company networking allowing both, to outsource non-core services to the nearest geographical location and ensure availability of resources. To this end, characteristics of the provided services become important along with the corresponding client participation in the service provision.
  - It should be noted that outsourcing of core services encourages diversification of the legal status of businesses, including mergers, acquisitions and establishment of subsidiaries.
3. The summary of theoretical studies on the evolution outsourcing, theories grounding outsourcing in the service sector, reasons, factors and motives of outsourcing and networking, helped develop a theoretical model.
- The direct link between outsourcing and organizational changes is illustrated by models of outsourcing processes, the components of which reflect the preparatory stage of outsourcing, where outsourcing drivers and services to be outsourced are evaluated, and the implementation stage, where actual implementation activities are set up.



- Depending on the tactical, strategic and transformational level of corporate governance, elements of the theoretical model include the stages of preparation for and implementation of outsourcing processes, which predetermine networking of outsourcing companies.
4. The developed research methodology aims at a comprehensive study comprising all service groups. Such research requires expertise of different service professionals in order to identify drivers that encourage outsourcing and driver significance in all service groups. Therefore, an empirical research methodology was developed and qualitative research methods were applied, including:
- a semi-structured interview with 6 experts in each of the 11 WTO service groups (63 in total, as there were only 3 experts in one of the groups). The interviews took place in June–December, 2017, having explained the objectives of the study and agreed the venue and the time of the interviewing.
  - due to the shortage of statistical data on outsourcing in service companies, expert opinions were supplemented by an analysis of experiences of two service companies. To this end, a case study (I) was conducted in April 2019. The analysis was carried out in a tourism company. The chosen company is expanding into the international market and has seen numerous changes in its structure, including mergers, acquisitions and setting up subsidiaries, and the range of its services has been extending to include accommodation, catering, transportation, etc. Case study (II) was conducted in December 2019. The second case study about networking of a construction company operating solely in the domestic market.
5. The performed qualitative research allowed testing of the developed theoretical model and yielded the following results:
- analysis of statistic data of the service sector statistics shows that the sector has been growing over the last decade, in terms of the number of businesses and the number of people employed. Data from international organizations shows that services provided in the market tend to change and a growing number of service companies choose to set up overseas branches, which testifies an increasing variety of ways service companies cooperate to extend the range of rendered services.
  - expert interviews revealed that service companies tend to outsource non-core services and enter into long-term contracts with service providers in the closest possible geographical location. This shows the importance of the company’s location for providing services, and the advantage of working with partners encourages networking;
  - the significance of drivers for the provision of core and non-core services has been identified. Within the group of technological drivers, the most significant driver is the need for specific knowledge / skills, and within the group of strategic incentives the most significant driver is the impact of season-dependence and project volatility on outsourcing of core services. Within the group of strategic incentives, the most significant driver for outsourcing non-core services is the effect of concentration on core activities.

- application of statistical methods (Kruskal-Wallis test) helped reveal the dependence of the importance of *technological* (where statistically significant is the need for specific knowledge / skills) and *strategic* (where statistically significant is the season-dependence / project volatility and shortage of qualified people) drivers on the service group. The qualitative content analysis has shown that the driver of continuous season-dependence / project volatility is particularly important in the group of business services. The driver of shortage in qualified people is important in business services, communication, transportation and health care. The driver of the need for specific knowledge / skills has been identified in business services, construction works, tourism and travel industry and education and training sector.
- the following drivers were identified during the semi-structured interviews: positive experiences and a convenient location of the service provider (i.e. the provision of services in a certain geographical area potentially encourages outsourcing). The location of the service provider was identified as an important outsourcing driver during the case study as well. It is therefore assessed as significant for the study in the service sector. In addition, it should be noted that the aforementioned drivers were not identified in the works of foreign authors.
- research in public service companies has revealed the impact of external factors, such as the national legislation and legal regulation, on the spread of outsourcing.
- expert interviews and the case study in a service company show that:
- for the purpose of outsourcing of core or associated services, service companies tend to set up subsidiaries or acquire existing companies, which presupposes the creation of a mixed structure of a network of service companies.
- outsourcing also encourages company mergers, which leads to the creation of a horizontal network of companies.

### **Guidelines for further research**

The results of the research presuppose several guidelines for further research. Future research needs to be done in order to identify drivers affecting both individual services to a wider extent and the services sector as a whole. Here, it is necessary to compile a database on the scope of services undergoing outsourcing in the national market and international market. To this end, it is important to record not only the location of the service provider, but also the extent of outsourcing and peculiarities of management of service companies, in order to perform a comparative analysis and reduce the impact of subjective factors.

Based on the dissertation methodology, deeper research could be carried out in each group and subgroup of the service sector. As the study was conducted and the results were obtained by means of interviewing six experts in each service group, it would be appropriate to further interview experts in the constituent sectors of each service group (e.g. business services, professional services, computer and IT services, research and development services, real estate operations, rental services etc.) The results then have to be analysed and compared within an individual group. Such studies should be carried out in each WTO service group and the obtained results compared to those obtained within other groups.

Apart from in-depth research within individual service sector groups, it is also appropriate to diversify the research according to the size of enterprises, thus finding out how the impact of drivers depends on the company size in individual service sector groups. This would allow the model to be adjusted to adapt to the size of the company. It might be sensible to carry out additional theoretical and practical research into the risks posed by outsourcing and the risks associated with the form of the business network. This would allow to add new elements to the model, as well as expand possibilities of the model, i.e. to include the possibility to improve forecasting, assessment and management of risks. In addition, research on service companies operating in foreign markets would help to reveal external environmental factors relevant to each service group in individual regions and countries of the world.

Case study (I) revealed that the development and networking of service companies is preconditioned not only by outsourcing, but also by the subsequent introducing of the outsourced services to the company. Thus, deeper research of this aspect could refine the model by adapting it to the networks of different service companies.

### **Scientific publications on the subject matter of the dissertation**

1. Dude U., Zitkiene R. (2019). Examination of factors leading expansion of outsourcing and its arrangements in service sector // Contemporary Issues in Business, Management and Economics Engineering : International Scientific Conference (CIBMEE-2019), May 9-10. ISBN 9786094761614, p. 625-635.
2. Zitkiene R., Dude U. (2018). The impact of outsourcing implementation on service companies // Entrepreneurship and sustainability issues: 6 (1). ISSN 2345-0282 (online) <http://jssidoi.org/jesi/> [http://doi.org/10.9770/jesi.2018.6.1\(21\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2018.6.1(21)), p. 342-355.
3. Dude U. (2018). Model of outsourcing development factors and its impact on service companies networks // QUAERE 2018 vol. VIII: Reviewed Proceedings of the Interdisciplinary Scientific International Conference for PhD students and assistants: June 27 – 29, 2018 // Hradec Králové, The Czech Republic. ISBN 978-80-87952-26-9, p. 102-111.
4. Zitkiene R., Blusyte U. (2015). The management model for human-resource outsourcing among service companies // Intelektinė ekonomika 9(1).. DOI: 10.1016/j.intele.2015.10.003. p. 80-89.
5. Žitkienė R., Blusytė U. (2014). Paslaugų įmonių žmogiškųjų išteklių užsakomosios veiklos valdymo modelis // International Scientific Conference – “Whither Our Economies” October 24-25, 2014 Proceedings, ISSN (online) 2029-8501, p. 172-184.
6. Žitkienė R., Blusyte U. (2014). Service outsourcing models and evaluation // Practice and research in private and public sector – 2014: 4th international scientific conference: conference proceedings, May 14-15, 2014. [Elektroninis išteklius] / Mykolas Romeris university. Vilnius : Mykolo Romerio universitetas. – URL: <http://prpps.mruni.eu/wp-content/uploads/2014/06/PRPPS-2014-PROCEEDINGS.pdf>
7. Žitkienė R., Blusyte U. (2013). Outsourcing: concept and evaluation problems // Whither Our Economies – 2013: 3rd international scientific conference: confer-

ence proceedings, October 24-25, 2013. [Elektroninis išteklius] / Mykolas Romeris university. Vilnius : Mykolo Romerio universitetas. ISSN 2029-8501, 2013. P. 217-224. – URL: <http://woe.mruni.eu/wp-content/uploads/2013/11/WOE-2013-ONLINE.pdf>

**Presentations at scientific conferences on the subject matter of the dissertation**

1. Blusytė U. Outsourcingo lygių apžvalga. Devynioliktoji respublikinė doktorantų ir magistrantų mokslinė konferencija “ES ekonomikos, finansų ir verslo procesai bei tendencijos”, Vytauto Didžiojo universitetas, Kaunas, Lietuva, 2016 m. gegužės 13 d.
2. Žitkienė R., Blusytė U. Paslaugų įmonių žmogiškųjų išteklių užsakomosios veiklos valdymo modelis. International Scientific Conference – “Whither Our Economies”, Mykolas Romeris university, Vilnius, Lithuania, 2014, October.

## ABOUT THE AUTHOR

**Name, Surname** Ugnė Dūdė  
**E-mail** ugne0519@gmail.com

### **Education**

---

*2014-2020* PhD studies, field of management, Economics and Finance  
Management Faculty, Mykolas Romeris University

*2012-2014* Master's studies, International Trade study programme,  
Economics and Finance Management Faculty,  
Mykolas Romeris University

*2008-2012* Bachelor's studies, Economics of Finance study programme,  
Economics and Finance Management Faculty, Mykolas Romeris  
University

### **Work experience**

---

*2020 – till now* JSC Best Option, CEO

*2018 – till now* JSC Elkana, CEO

*2014 – till now* JSC European Coach Service, International Projects manager

*2014-2016* Mykolas Romeris university, lecture

*2011-2012* JSC Baltic Adventure, Head of Logistics Department

*2010-2011* JSC Baltic HR, Projects manager /Personnel manager

*2010-2010* JSC Meida, assistant of accountant

Dūdė, Ugnė

ĮŠORVEIKLOS PASKATŲ POVEIKIS PASLAUGŲ ĮMONIŲ TINKLAVEIKAI: daktaro disertacija. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2020. P. 184.

Bibliogr. 101–121 p.

*Disertacijoje išspręsta iškelta tyrimo problema – nustatyta, kokios yra paslaugų išorveiklos paskatų teorinės prielaidos ir kaip jos paveikia įmonių paslaugų teikimą ir skatina tinklaveiką. Pirmoje disertacijos dalyje, analizuota išorveiklos sampratos raida, apibrėžties paslaugose problematika, nagrinėtos mokslinės teorijos, grindžiančios išorveiklos reiškinį ir išorveiklos paslaugų įmonių tinkluose teoriniai aspektai. Atskleistos išorveiklos ir paslaugų įmonių transformacijos į tinklus sąsajos, įvairiapusiškai nagrinėtos išorveiklos plėtos paskatos bei jų poveikis paslaugų įmonėms. Išanalizuoti išorveiklos proceso modeliai ir sudarytas bei pagrįstas teorinis modelis. Antroje disertacijos dalyje analizuoti moksliniai ir statistiniai tyrimai susiję su išorveikla, jos tarporganizaciniais ryšiais bei vertintos tyrimuose taikytos metodikos ir instrumentai. Įvertinus ankstesnių tyrimų kryptis, sudaryta išorveiklos poveikio paslaugų įmonių tinklaveikai empirinio tyrimo metodologija. Trečioje disertacijos dalyje vertinti paslaugų sektoriaus pokyčiai ir išorveiklos pasitelkimo paslaugų įmonėse paskatos. Pristatyti išorveiklos paskatų paslaugų įmonių tinkluose tyrimo rezultatai. Rezultatai apibendrinti ir pateiktos išvados. Disertaciją užbaigia išvados ir tolesnių tyrimų kryptys, literatūros sąrašas, priedai.*

*The dissertation solves the research problem – what are the theoretical assumptions of drivers of service outsourcing and how they affect the provision of services and stimulate networking. In the first part of the dissertation, is analyzed the development of the concept of outsourcing, problem of defining outsourcing in service context, are examined the scientific theories underlying the outsourcing phenomenon and theoretical aspects of service outsourcing in enterprise networks. The links between outsourcing and the transformation of service companies into networks are revealed, the drivers of outsourcing development and their impact on service companies are comprehensively examined. Outsourcing process models are analysed and a theoretical model is developed and substantiated. The second part of the dissertation analyses scientific and statistical research related to outsourcing, its inter-organizational relations, methodologies and tools used in the research were evaluated. After evaluating the directions of previous research, the methodology of empirical research on the impact of outsourcing on the networking of service companies has been developed. The third part of the dissertation evaluates changes in the service sector and outsourcing drivers in service companies. The results of the research of outsourcing drivers in services companies' networks are presented. The results are summarized and insights are provided. The dissertation concludes with conclusions and directions of further research, bibliography, appendices.*

Ugnė Dūdė

IŠORVEIKLOS PASKATŲ POVEIKIS PASLAUGŲ ĮMONIŲ TINKLAVEIKAI

Daktaro disertacija  
Socialiniai mokslai, vadyba (S 003)

Mykolo Romerio universitetas  
Ateities g. 20, Vilnius  
Puslapis internete [www.mruni.eu](http://www.mruni.eu)  
El. paštas [roffice@mruni.eu](mailto:roffice@mruni.eu)  
Tiražas 20 egz.

Parengė spaudai Aurelija Sukackė

Spausdino BĮ UAB „Baltijos kopija“  
Kareivių g. 13B, 09109 Vilnius  
[spauda@kopija.lt](mailto:spauda@kopija.lt)  
<http://kopija.lt>