

# Ne gyvybės draudimo<sup>1</sup> įmonės strateginių verslo laukų kūrimas

Kęstutis Bagdonavičius

Doktorantas  
Vilniaus universiteto  
Visuomenės ūkio katedra  
Saulėtekio al. 9, II rūmai, 2054 Vilnius  
Tel./faks. (370 2) 36 61 29  
El. paštas: huk@takas.lt

*Straipsnyje autorius nagrinėja ne gyvybės draudimo įmonės strateginių verslo laukų kūrimo problemą, kuri aktuali besiformuojančioje Lietuvos draudimo rinkoje. Nagrinėjant šią problemą apžvelgiami šią temą iki šiol nagrinėjusių Lietuvos ir Europos mokslininkų darbai. Autorius pateikia ne gyvybės draudimo įmonės strateginio verslo lauko apibrėžimą, aprašo jo elementus, kūrimo kriterijus ir jų skyrimo principus; aptaria ne gyvybės draudimo įmonės portfelio valdymą ir galimą strategiją kiekvieno verslo lauko pozicionavimo atžvilgiu. Taip pat straipsnyje pateikiamas ne gyvybės draudimo įmonės pozicionavimo pasirinktais dviem draudimo produktais kūrybinis analitinis modelis. Straipsnio pabaigoje pateikiamos išvados.*

Analizuojant ne gyvybės draudimo įmonės strateginių verslo laukų kūrimą buvo analizuojama ir vertinama esama rinkos situacija, dimensijos ir problemos. Tikslingai ir kryptingai buvo remiamasi St.Galleno mokyklos teorinėmis koncepcijomis ir prielaidomis. Pagrindinę šia-

me straipsnyje nagrinėjamą **vadybos mokslo problemą būtų galima suformuluoti taip:** kas yra ne gyvybės draudimo įmonės strateginis verslo laukas ir kokiais principais vadovaujantis jis kuriamas?

**Tyrimo objektas:** šis straipsnis – tai pastarųjų penkerių mokslinio darbo ir aštuonerių metų praktinės veiklos dalinis apibendrinimas. Tyrimo objektas – Lietuvos ne gyvybės draudimo įmonės strateginiai verslo laukai (*rizikos prisiėmimo, kapitalo taupymo ir grąžinimo veiklos, paslaugos, kapitalo investicijų ir asistavimo*), kurie nusako specifinį ne gyvybės draudimo įmonės veiklos modelį.

**Tikslas ir uždaviniai:** stebint, analizuojant, praktiškai **kuriant** ne gyvybės draudimo įmonės veiklą, strateginius jos verslo laukus, dirbant *pri-*

<sup>1</sup> *Privatus, komercinis, arba individualus*, draudimas vadinamas tas, kurį vykdo privačios draudimo įmonės; draudimo sutartis sudaromos „individualiai“ atsižvelgiant į draudėjo poreikius kiekvienai konkrečiai atveju. Kiekvienas draudėjas laisvai ir individualiai priima sprendimą, nuo kokių rizikų, kokiomis sąlygomis ir kurioje draudimo įmonėje sudaryti draudimo sutartį. Yra numatyta tik atskirų draudimo grupių prievole sudaryti draudimo sutartis, pvz., transporto priemonių savininkų civilinės atsakomybės draudimo sutartis. Analizuojant privataus draudimo plėtrą, jo dimensijas, neatsižvelgiama į valstybės vykdomą socialinį draudimą.

vataus ne gyvybės draudimo rinkoje siekiama šių tikslų:

- apibrėžti ne gyvybės draudimo įmonės strateginių verslo lauką ir sukurti ne gyvybės draudimo įmonės strateginių verslo laukų sudarymo principus, ne gyvybės draudimo produktų, padėties *oligopolinėje* rinkoje koncepciją;

Siekiant apibrėžto tikslo buvo sprendžiamas šis uždavinys:

- sukurti strateginius verslo laukus pasirinktu ne gyvybės draudimo produktų pavyzdžiu.

**Tyrimo metodai.** Pagrindinis tyrimo metodas – empirinis tyrimas (stebėjimo metodas), kartu loginė ir lyginamoji duomenų analizė. Tiriama ir vertinama ne gyvybės draudimo įmonės strateginių verslo laukų kūrimo veiklą buvo naudotas ilgalaikio stebėjimo metodas.

Draudimo įmonių (ne gyvybės draudimo įmonių veikla) labai skiriasi nuo kitų ūkio subjektų ūkinės veiklos, kadangi ji užtikrina ūkinės veiklos nenutrūkstamumą ir nuostolių padengimą, įvykus nenumatytiems įvykiams<sup>2</sup> ar aplinkybėms. Antra vertus, draudimas skirtas individualią žalą paversti kolektyvine ir tokiu būdu išlyginti kiekvieno individo nuostolį pagal draudimo modelį, grindžiamą tikimybių teorijos ribinėmis teoremomis. Tad suprantama, kad draudimo įmonės<sup>3</sup> strateginių verslo laukų sudarymas skiriasi nuo kitų ūkio subjektų strateginių verslo laukų sudarymo.

## Strateginis verslo laukas

Draudimą, kaip ūkinę veiklą ir draudimo sistemą, analizavo įvairūs užsienio (D. Farny, F. Müller-Lutz) ir Lietuvos (J. Čepinskis,

<sup>2</sup> Draudiminiams įvykiams.

<sup>3</sup> Ne gyvybės draudimo įmonės.

V. Gronskas) autoriai. Žymiausi įmonės strateginių verslo laukų analizės darbai yra St. Galleno mokyklos atstovų P. Abegglen (1998) ir W. Zehnder (1998). Žinomi Lietuvos (J. Jucevičius, J. Čepinskis, D. Raškinis, L. Belinskaja) draudimo teorijos mokslininkai, deja, strateginių verslo laukų kūrimo principų nenagrinėja.

## Ne gyvybės draudimo įmonės tikslai

Ne gyvybės draudimo įmonės programoje aprašomos pasirinktos ūkinės veiklos, kurių dėka siekiama įgyvendinti nustatytus įmonei tikslus. Kiekviena pasirinkta ūkinė veikla charakterizuojama / apibūdinama vadinamoju verslo (veiklos) lauku. Verslo laukai privalo būti aiškiai atskirti vienas nuo kito. Tai lemia įmonės valdymo struktūra, antra vertus, – strateginis įmonės valdymas – vidinius įmonės procesus optimizuoti ir koordinuoti taip, jog būtų atitinkamomis išlaidomis tinkamai patenkinta nuolat kintanti, didėjanti rinkos paklausa, trečia – susiklostę rinkoje santykiai ir sąlygos verčia sudaryti tokią verslo laukų struktūrą, kuri laiku ir tinkamai galėtų reaguoti į ne gyvybės draudimo rinkoje vykstančius pokyčius. Suprantama, kad numatomi technologijų ir klientų poreikių pokyčiai lems verslo laukų struktūros pasikeitimus. Verslo laukų struktūra turi būti pakankamai autonomiška, vieno nuo kito nepriklausančio verslo laukų sistema. Verslo laukų atskyrimą ir jų struktūros sukūrimą lemia pastovus įmonės orientavimasis į kliento, vartotojo problemų sprendimą [87, p. 10].

Kuriant verslo laukus siekiama, kad jie būtų kiek galima autonomiškesni, vienas nuo kito nepriklausomi ir nelemiantys vienas kito laukai, žinoma, jų veikla turi būti koordinuota. Kai kalbama apie ne gyvybės draudimo įmonę, iš daugelio teorinių variantų reikia atkreipti dėmesį į tris esminius verslo laukų kūrimo principus:

- jie sudaromi atsižvelgiant į produktus / paslaugas,
- į ne gyvybės draudimo įmonėje naudojamą technologiją,
- į klientų grupių / segmentų problemas.

Istoriškai dominuoja verslo laukų (toliau tekste VL) sudarymas atsižvelgiant į produktus / paslaugas. VL sudarymo *filosofija*, kurios dėka įmonė geriausiai prisitaiko prie kintamų rinkos sąlygų, yra orientavimasis į kiek galima *stabilias* klientų problemas, neatsižvelgiant į galimus šių problemų sprendimus. VL pirmiausiai siekiama koncentruotis į klientų teisingų ir pagrįstų problemų sprendimą, o ne į naujų produktų / paslaugų kūrimą ir pardavimą rinkoje.

Strateginį veiklos lauką (SVL) galima apibūdinti kaip keleto elementų kombinaciją:

- sudarymas atsižvelgiant į produktus / paslaugas,
- **technologijos**, kurios dėka pagaminami, sukuriami
- **draudimo produktai**, susiję su rizikos, taupymo ir grąžinimo, paslaugų, kapitalo investicijų, asistavimo ir kitos, su draudimu susijusios veiklos, elementais, kapitalo investicine veikla, jų paletė / rinkiniu – visuma, realizuojami per aiškiai apibrėžtus
- **pardavimo kanalus**,
- **patenkinant klientų ar jų grupių / segmentų apibrėžtus poreikius**,
- **aiškioje teritorijoje / regione**
- **esant konkurencinėms rinkos sąlygoms**<sup>4</sup>

Tik išvardytų elementų kombinacija, o ne pavieniai elementai ar kiekvieno elemento atskiras traktavimas sudaro strateginį verslo lauką

<sup>4</sup> Neatsižvelgiant į susiformavusią ne gyvybės draudimo rinkos struktūrą.

(P. Abegglėn, 1998). Strateginiai VL yra pagalbinė priemonė, kurios dėka galima suprasti, suvokti, pažinti realias ne gyvybės draudimo įmonės verslo (veiklos) sąlygas ir su jomis susijusių poveikio struktūrą, sandarą. Su VL pagalba kuriamos ir įgyvendinamos įmonės strategijos. Čia vaidmenį vaidina net rinka, klientų grupės, produktai, tačiau kiekvienas ne gyvybės draudimo įmonės pranašumas, palyginti su kitomis ne gyvybės draudimo įmonėmis, gali būti paimitas kaip pagrindas kurti VL, kuris konkurencinėje rinkos kovoje leidžia pasiekti pranašumą. Aktualūs yra ne tik minėti rinkos veiksniai, bet ir pačios ne gyvybės draudimo įmonės „vidiniai“ dydžiai. Vertinimas arba požiūris „iš vidaus į išorę“ turi būti papildytas „iš išorės į vidų“ požiūriu. Tokiu atveju atsižvelgiama į rinkos galimybes ir mėginama jas panaudoti kaip pagrindą kurti, sudaryti VL.

VL būtų galima apibūdinti šiais kriterijais:

- 1) atsiranda sujungus atskirus VL matmenis į vieną santykiškai autonomišką vienetą, kuriam būdingos savitos plėtros galimybės, pavojai ir rizikos;
- 2) jie atlieka tam tikrą funkciją, kuri išskiria iš kitų VL;
- 3) palyginti su kitais VL kiekvienas VL sudaro savarankišką vienetą, kuris atskirai planuojamas ir valdomas;
- 4) SVL rinkoje turi pasiekti, įgyti specifinius konkurencijos pranašumus ir kartu prisidėti prie ne gyvybės draudimo įmonės sėkmės.

## Strateginių verslo laukų atskyrimas

Po kelerių metų *privatus* draudimo rinkos stebėjimo ir praktinio darbo<sup>5</sup> autorius daro išva-

<sup>5</sup> Autorius nuo 1993 m. dirba Lietuvos ir Vokietijos draudimo įmonėje „Drauda“

dą, jog VL sudarymas nėra logiškas *dedukcinis*<sup>6</sup> procesas. Nėra jokių matematinių formulių, jokio tikro recepto, kuris padėtų rasti geriausią strateginių VL suskirstymą. Vienintelis būdas – bandant rasti įvairius sprendimo variantus ir įvertinti kiekvieno jų trūkumus ir pranašumus. Norint bandymų – klaidų procesą kiek galima tikslingai valdyti, VL skirstymą atlikti tokiu būdu:

*Pirma*, reikia atskirti skirtingas VL dimensijas. Čia tinka jau penki pirmiau išvardyti – klientų grupės, produktai, klientų poreikiai, pardavimo kanalai ir technologijos. Kiekvienas matmuo turi nemažai raiškos formų, kurios gali būti pakeistos kaip alternatyvos. Penkios ne gyvybės draudimo įmonės VL skirtingos raiškos formos dimensijos vaizduojamos 1 paveiksle.

*Antra*, SVL dimensijas galima pavaizduoti kaip grandinę, einančią nuo klientų grupių, per produktus iki technologijų. Turimos galvoje svarbios atskiros pakopos, kurias reikia pereiti taip, jog būtų pasiektas svarbiausias tikslas – patenkinti kliento poreikiai. Kiekvienoje pakopoje priimamas sprendimas dėl VL dimensijų. VL dimensijų visuma yra **strateginio sprendimo rezultatas**.

Atsižvelgiant VL dimensijų ciliškumą, kūrimo seką, dabar būtų galima apibrėžti ne gyvybės draudimo įmonės VL sąvoką: atskiras VL yra konkretus vieno ar keleto verslo lauko apimties pasireiškimų sujungimas. Svarbu yra tai, jog VL sudaro visa grandinė, o ne atskiras vienas grandinės elementas.

VL turi būti atskiriami taip, kad kiekvieno VL sėkmės rinkoje potencialas galėtų būti stebimas ir įvertintas. Tai priklauso nuo to, ar ne

gyvybės draudimo įmonė savo potencialą, taip pat savo trūkumus ir pranašumus geriau gali pažinti (suprasti, suvokti) pagal atskiras draudimo grupes, pagal klientų grupes ar pagal verslo teritoriją / regioną. Todėl dar kartą noriu pabrėžti, jog nėra  **bendros, visiems priimtinos išskirtinos sistemos** atskiriems VL sudaryti (atskirti).

*Privataus draudimo rinkos stebėjimo ir praktinis darbas* rodo, jog ne gyvybės draudimo įmonės SVL galima sudaryti:

*pagal draudimo produktus:*

- 1) rizikos: apdraustas rizikas, draudimo grupes, draudimo šakas, perdraudimo formas,
- 2) taupymo ir grąžinimo, pvz., draudimas nuo nelaimingų atsitikimų,
- 3) paslaugų,
- 4) kapitalo investicijų,
- 5) asistavimo,
- 6) draudimo sutarčių kaip 1) – 5) visumos;

*pagal klientus, jų grupes / segmentus:*

- 1) pagal išorinius (institucinius) požymius, pvz., fiziniai asmenys, įmonės,
- 2) pagal vidinius požymius, pvz., „lūs“ ir „neracionalūs“ klientai;

*pagal verslo regionus / teritorijas:*

- 1) vidaus ir užsienio VL,
- 2) regioniniai vidaus VL;

*pagal technologijas:*

- 1) VL su tam tikromis draudimo technikos technologijomis, pvz., perdraudžiamas ir ne perdraudžiamas rizikos verslas;
- 2) VL su tam tikromis įmonės technikos technologijomis, pvz., automatizuotas standartinis pardavimas;

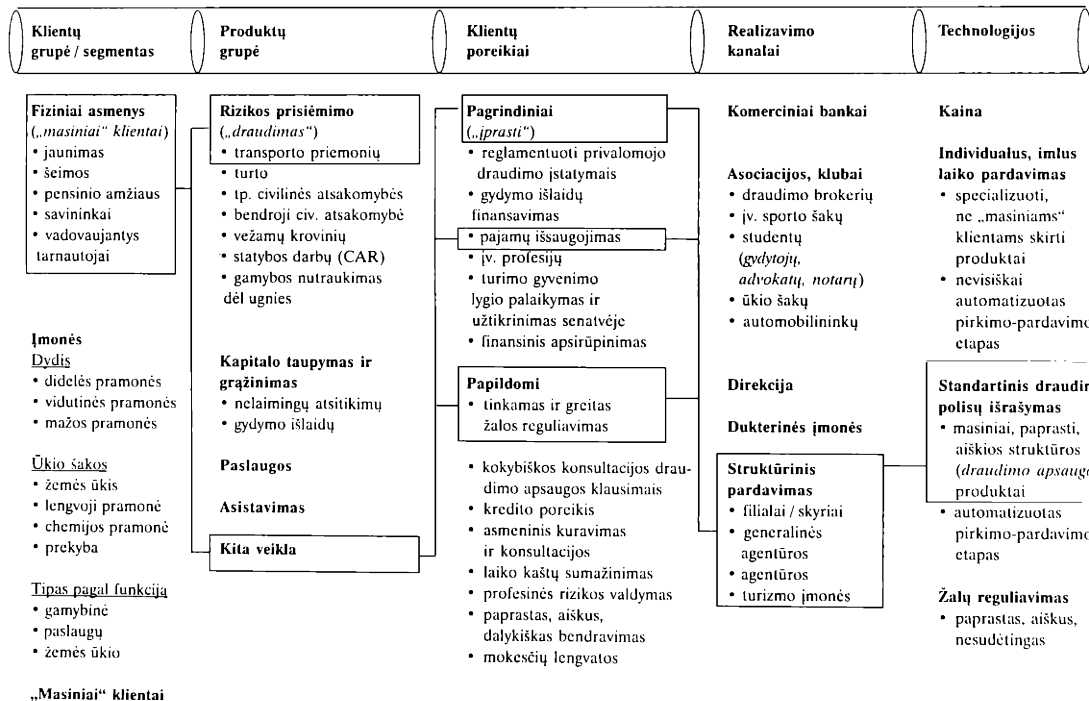
*pagal realizavimo kanalus:*

- 1) VL ne gyvybės draudimo įmonės direkčiai (centralizuotas pardavimas);

<sup>6</sup> Išvadų gavimas iš prielaidų pagal logikos dėsnius ir taisykles.

Klientų grupė / segmentas	Produktų grupė	Klientų poreikiai	Realizavimo kanalai	Technologijos
<p><b>Fiziniai asmenys</b> („masiniai“ klientai)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• jaunimas</li> <li>• šeimos</li> <li>• pensinio amžiaus</li> <li>• savininkai</li> <li>• vadovaujantys tarnautojai</li> </ul> <p><b>Įmonės</b></p> <p><u>Dydis</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• didelės pramonės</li> <li>• vidutinės pramonės</li> <li>• mažos pramonės</li> </ul> <p><u>Ūkio šakos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• žemės ūkis</li> <li>• lengvoji pramonė</li> <li>• chemijos pramonė</li> <li>• prekyba</li> </ul> <p><u>Tipas pagal funkciją</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• gamybinė</li> <li>• paslaugų</li> <li>• žemės ūkio</li> </ul> <p>„Masiniai“ klientai</p>	<p><b>Rizikos prisiėmimo</b> („draudimas“)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• transporto priemonių</li> <li>• turto</li> <li>• tp. civilinės atsakomybės</li> <li>• bendroji civilinė atsakomybė</li> <li>• vežamų krovinių</li> <li>• statybos darbu (CAR)</li> <li>• gamybos nutraukimas dėl ugnies</li> </ul> <p><b>Kapitalo taupymas ir gražinimas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nelaimingų atsitikimų</li> <li>• gydymo išlaidų</li> </ul> <p><b>Paslaugos</b></p> <p><b>Asistavimas</b></p> <p><b>Kita veikla</b></p>	<p><b>Pagrindiniai</b> („įprasti“)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• reglamentuoti privalomojo draudimo įstatymais</li> <li>• gydymo išlaidų finansavimas</li> <li>• pajamų išsaugojimas</li> <li>• finansinis apsirūpinimas</li> <li>• turimo gyvenimo lygio palaikymas ir užtikrinimas senatvėje</li> </ul> <p><b>Papildomi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tinkamas ir greitas žalos reguliavimas</li> <li>• mokesčių lengvatos</li> <li>• kokybiškos konsultacijos draudimo apsaugos klausimais</li> <li>• kredito poreikis</li> <li>• asmeninis kuravimas ir konsultacijos</li> <li>• laiko kaštų sumažinimas</li> <li>• profesinės rizikos valdymas</li> <li>• paprastas, aiškus, dalykiškas bendravimas</li> </ul>	<p><b>Komer ciniai bankai</b></p> <p><b>Asociacijos, klubai</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• draudimo brokerių</li> <li>• jv. sporto šakų</li> <li>• studentų</li> <li>• jv. profesijų (gydytojų, advokatų, notarių)</li> <li>• ūkio šakų</li> <li>• automobilininkų</li> </ul> <p><b>Direkcija</b></p> <p><b>Dukterinės įmonės</b></p> <p><b>Struktūrinis pardavimas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• filialai / skyriai</li> <li>• generalinės agentūros</li> <li>• agentūros</li> <li>• turizmo įmonės</li> </ul>	<p><b>Kaina</b></p> <p><b>Individualus, imlus laiko pardavimas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• specializuoti, ne „masiniams“ klientams skirti produktai</li> <li>• nevisiška automatizuotas pirkimo-pardavimo etapas</li> </ul> <p><b>Standartinis pardavimas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• masiniai, paprasti, aiškios struktūros (draudimo apsaugos) produktai</li> <li>• automatizuotas pirkimo-pardavimo etapas</li> </ul> <p><b>Žalos reguliavimas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• paprastas, aiškus, nesudėtingas</li> </ul>

1 pav. Ne gyvybės draudimo įmonės strateginių verslo laukų matmenys ir jų raiškos formos



2 pav. Ne gyvybės draudimo įmonės strateginio verslo lauko (SVL) praktinis pavyzdys  
(X ne gyvybės draudimo įmonės pavyzdžiu, 1999 12 20)

2) VL ne gyvybės draudimo įmonės generalinėms agentūroms, agentūroms, kt. tarpininkams<sup>7</sup> (decentralizuotas pardavimas).

Kaip patikrinti, ar sudaryti VL tinka praktikai? VL privalo patvirtinti įmonės vadovybė, po to tikrinama, ar kiekvienas VL yra pagrįstai atskirtas. Tam padeda klausimynas, pateiktas 3 pakeiksle.

Praktikoje taikomas klasikinis VL atskyrimas pagal draudimo grupes<sup>8</sup>. Tam yra keletas argumentų: ne gyvybės draudimo įmonė **kiekvienai** draudimo grupei privalo gauti Valstybinės draudimo priežiūros tarnybos prie LR finansų ministerijos leidimą, draudimo produktai atskirti vienas nuo kito pagal registruojamas draudimo rūšies taisykles, Valstybinės draudimo priežiūros tarnybos prie LR finansų ministerijos priežiūra pagal kiekvieno draudimo rūšies taisykles. Vis dėlto toks VL skirstymo tikslumas įmonės strategijai kelia abejonių; rinkos potencialas pirmiausiai atsiranda iš verslo santykių su tam tikrais klientais ar jų grupėmis / segmentais, kurių poreikis yra ne vienas draudimo produktas, o keletas draudimo produktų, ar net visas paketas. VL sudarymas atsižvelgiant į draudimo grupes nesuteikia galimybės išnaudoti apyvartos ir pelno potencialą iš turimų verslo santykių su klientais. Antra vertus, rizikos išlyginimas viso portfelio (draudimo sutarčių visuma) mastu taip pat yra VL sudarymo pagal draudimo grupes kontrargumentas.

<sup>7</sup> Lietuvos Respublikos 1996 m. liepos 10 d. draudimo įstatymo Nr. I-1456 2 straipsnio 17 punkte numatyta, kad draudimo tarpininkas – draudimo agentas ir (ar) draudimo brokeris, kurių paslaugomis turi teisę naudotis draudimo įmonės ir draudėjai.

<sup>8</sup> Lietuvos Respublikos 1996 m. liepos 10 d. draudimo įstatymo Nr. I-1456 5 straipsnio trečiojoje dalyje numatyta, jog ne gyvybės draudimo šakai priskiriamos 18 draudimo grupių.

Kai visa ne gyvybės draudimo įmonės veikla suskirstyta į atskirus VL, gali būti panaudotas iš VL išplaukiančio *portfolio*<sup>9</sup>, kaip ne gyvybės draudimo įmonės strategijos, sudarymas.

## Portfelio valdymas

Ne gyvybės draudimo rinkos plėtra, konkurencijos aplinka, klientų poreikiai ir poreikiai, taip pat draudimo technika kinta labai greitai ir lemiamai. Greta klientų poreikių privalu atsižvelgti ir į ne gyvybės draudimo įmonės trūkumus ir pranašumus, konkurentų elgesį, taip pat atskirų draudimo grupių rentabilumą ir verslo riziką. Ilgalais įmonės išgyvenimas ir pelną duodantis augimas turi būti pasiektas vis labiau pažįstant ir sistemškai plėtojant įmonės sėkmės potencialą [87, p. 12].

Strateginis įmonės valdymas – tai ne sudėtingas moksliniais metodais pagrįstas reikalas, o pirmiausiai mąstymo išraiška, kuri suprantama be išimties visiems sėkmingai veikiančios įmonės vadybininkams.

Portfelio valdymas ne gyvybės draudimo įmonei pirmiausiai reiškia: atskirus verslus suformuoti taip, kad jį per ilgesnį laiką ir konkurencinės aplinkos įtakoje sugebėtų finansiškai ir atskirai sėkmingai išsilaikyti, arba ne gyvybės draudimo įmonė turėtų turėti optimalų VL (produkto, paslaugos / rinkos patrauklumas) derinį atsižvelgiant į keturis kriterijus:

- 1) rizikos valdymą,
- 2) pelno galimybę,
- 3) augimo galimybę,
- 4) finansavimą.

Portfelio valdymo pagrindas yra produkto / rinkos gyvavimo ciklas ir patirties kreivė. Tiek produktai (paslaugos), tiek ir rinkos turi savo

<sup>9</sup> Draudimo sutarčių visuma.

	Įvertinimas					reikšmė ateiityje
	-2	-1	0	+1	+2	
Ar SVL patenkins kliento savitus ir nuolatinius poreikius					○	→
Ar SVL aptarnauja aiškiai apibrėžtą, homogeninę tikslinę grupę				○		→
Ar SVL gali savarankiškai įeiti į rinką				○		→
Ar galimas savarankiškas produkto / paslaugos egzistavimas rinkoje			○			→
Ar esti geros ekonominės sąlygos SVL apdoroti (racionalizuoti, tobulinti)					○	→
Ar SVL dėka pasiektos pajamos ir kaštai aiškiai priskirtos SVL				○		→
Ar gali būti priskirta atsakomybė už SVL organizaciniam įmonei vienetai				○		→
Ar gali būti SVL svarbi rinkai, ypač efektyviai apdorota tam tikrais pardavimo kanalais, būdais ir t. t.?					○	→
Ar SVL suskirstymas leidžia išvengti veiklų susiskaldymo (ar susmulkinimo)				○		→
Ar bus galima panaudoti gautą dėl SVL susiskirstymo sinergiją					○	→
Ar gali būti SVL priskirti aiškūs konkurentai					○	→
Ar pats SVL homogeniškas			○			→
Ar vienas SVL liktų gyvybingas					○	→

3 pav. Ne gyvybės draudimo įmonės strateginio verslo lauko (SVL) atskyrimo patikrinimas (X ne gyvybės draudimo įmonės pavyzdžiu, 1999 12 20)

gyvavimo ciklą, kuris parodo rinkos plėtrą, vystymąsi, stabilumą ir galimybę prognozuoti. Tam, kad galėtume nustatyti, kurioje ciklo fazėje yra ne gyvybės draudimo rinkai, turėtume išanalizuoti šiuos veiksnius:

- 1) augimas ir augimo ateityje potencialas,
- 2) produkto (paslaugos) pasikeitimų intensyvumas ir dažnis,
- 3) konkurentų skaičius, struktūra ir poelgis,
- 4) klientų poelgis ir jų įpročių pastovumas,
- 5) rinkos dalies pastovumas,
- 6) įėjimo į rinką kliūtys ir rinkos patrauklumas naujiems konkurentams,
- 7) draudimo technologijos reikšmė ir stabilumas.

Teorijoje yra žinomos keturios produkto gyvavimo ciklo fazės, kurias galima pavadinti blogomis arba geromis. Kiekviena fazė gali būti bloga, jeigu įmonės strategijos neatitinka šios ciklo fazės ir tikimas verslo rezultatas nesutampa su gyvavimo ciklo faze. Remiantis patirties kreivės koncepcija, kiekvienas produkto (paslaugos) kiekio gamybos padvigubinimas paprastai sąlygoja 20–30 proc. kaštų sumažėjimą. Pateiktas suformavimas dar vadinamas portfelio *technika*, kuri turi daugelį variantų. Kiekvienas ne gyvybės draudimo įmonės VL, atsižvelgiant į jo sėkmės rinkoje potencialą, įvertinamas dviem kriterijais:



- 1) rinkos patrauklumu kaip išoriniu kriterijumi,
- 2) ne gyvybės draudimo įmonės **santykiu sugebėjimu konkuruoti** kaip vidiniu kriterijumi.

Šiuos kriterijus panaudojant pirmiausiai numatoma atlikti rinkos potencialo, po to ne gyvybės draudimo įmonės potencialo analizę ir prognozę. Dviejų dimensijų matricoje, kurios ordinačių ašyje pavaizduotas ne gyvybės draudimo rinkos patrauklumas, o absčių ašyje – ne gyvybės draudimo įmonės santykinė konkurencijos pozicija, leidžia apskritai pavaizduoti atskirus VL (žr. 4 pav.). Geriausia pozicija yra VL, kurio yra patraukli rinka (pvz.: dėl didelio augimo tempo, santykiškai didelio pelno) ir kuriame ne gyvybės draudimo įmonė, palyginti su kitais konkurentais, gali stipriai konkuruoti (pvz., dėl gero realizavimo tinklo arba specializuotų žinių, *know-how*) (paveiksle dešinėje viršuje). Prasciausia pozicija mažiausio rinkos patrauklumo VL, kuriame ne gyvybės draudimo įmonė turi prastas konkurencijos galimybes (paveiksle apačioje kairėje). Ne gyvybės draudimo įmonė savo strategine politika kryptingai siekia turėti ir naudoti dešinėje viršuje esančius VL ir kartu išvengti matricos apačioje kairėje esančių VL.

Kaip ne gyvybės draudimo įmonė gali įvertinti **rinkos patrauklumą**? Kaip ir kur ji gali rasti sau vietą ne gyvybės draudimo rinkoje? Tai leidžia įvertinti tokie kriterijai, o būtent:

- 1) ne gyvybės draudimo rinkos apimtį pagal draudimo grupes (sutarčių kiekis, pasirašytos ir uždirbtos draudimo įmokos, nuostolingumas) kaip aktualūs dydžiai ir prognozė ateičiai [15, p. 391],
- 2) vidutinė pelno norma ir prognozuojama vidutinė pelno norma,
- 3) draudimo technikos požiūriu specialūs rizikos faktoriai (pvz., atsitiktinumo, pokyčių,

- klaidų rizikos) ir ne draudimo techninio pobūdžio rizikos (pvz., valiutos kurso pasikeitimas, palūkanų normos pasikeitimas),
- 4) rinkos augimas (prisotinimas),
- 5) rinkos mokumas (esamas ir potencialus),
- 6) konkurencijos struktūra,
- 7) draudėjų struktūra,
- 8) draudimo technikos technologijos (substitucijos pavojus),
- 9) žaidimo kainomis galimybės (laukas),
- 10) įėjimo į rinką galimybės naujiems konkurentams,
- 11) priklausomybė nuo įstatymų leidybos,
- 12) perdraudimo apsirūpinimo galimybės,
- 13) priklausomybė nuo konjunkcijos pokyčių,
- 14) kiti faktoriai, pvz., VL visuomeninis ir socialinis patrauklumas.

Ne gyvybės draudimo įmonės **santykis sugebėjimas konkuruoti** įvertinamas atsižvelgiant į individualius, esamus ir būsimus dydžius, kurie parodo įmonės pranašumus ir trūkumus. Vertinant atsižvelgiama į stipriausius rinkos dalyvius. **Santykis sugebėjimas konkuruoti** pavaizduojamas matricos absčių ašyje. Jeigu pirmiau išvardytiems kriterijams ne gyvybės draudimo įmonė įtakos neturi, tai kitais kriterijais galima įvertinti ne gyvybės draudimo įmonės poziciją, t. y. įvertinti VL:

- 1) bendra ir santykinė rinkos dalys,
- 2) nuostolingumas,
- 3) techniniai atidėjimai<sup>10</sup>,

<sup>10</sup> Techniniai atidėjimai, dar kitaip vadinami rezervais, yra vienas iš draudimo įmonės skolinto kapitalo sudedamųjų dalių. **Draudimo techniniai atidėjimai** – tai su draudimo veikla susiję įsipareigojimai, kurių paskirtis yra užtikrinti draudimo įmonių įsipareigojimų, kylančių iš draudimo sutarčių, vykdymą, išlaikyti stabilią draudimo kompanijų finansinę padėtį. Jų formavimui specifika lemia atitinkamo pagal draudimo sutartis įsipareigojimo paskirtis, numatomų nuostolių dydis ir prigimtis, skaičiavimo metodika.

- 4) dabartinis ir būsimas ne gyvybės draudimo įmonės pajėgumas, kurį reikėtų suprasti kaip kokybinį ir kiekybinį įmonės potencialą SVL apdoroti kartu su pagrindiniais draudimo technikos elementais (finansinis pajėgumas–gebėjimas prisiimti riziką), priklausomais nuo įstatinio kapitalo, perdraudimo programos ir *know-how* žaloms reguliuoti ir rizikoms pasirašyti,
- 5) pelnas (esamas ir prognozuojamas),
- 6) kainų (draudimo įmokų) politikos lankstumas,
- 7) marketingo potencialas,
- 8) produktų / paslaugų potencialas,
- 9) kainos (draudimo įmokos) / kokybės santykis,
- 10) įvaizdis,
- 11) inovacijų lygis ir draudimo technikos *know-how*,
- 12) darbuotojų ir įvairaus lygio vadybininkų išsilavinimas (kvalifikacija).

Pagrindinė šios analizės idėja yra ta: objektyviai ir realiai įvertinus veiksnių įtaką atitinkamai išdėstyti verslo laukus. Arba, kitais žodžiais tariant: *esamo* portfelio pozicionavimas, perkėlimas į *norimą* portfelio poziciją, t. y. ne gyvybės draudimo įmonės individualios strategijos sukūrimas. Draudimo teorijoje prof. D. Farny išskiria penkias galimas strategijos grupes [15, p. 393], o St. Galleno verslo mokykla pateikia supaprastintą trijų strategijos grupių modelį [87, p. 12].

Autorius, atsižvelgdamas į Lietuvos ne gyvybės draudimo rinkos struktūrą ir jos dinamiką, daro prielaidą, jog galimos penkios strategijos:

1. Plėtimasis, augimas ir investicijos VL, kurie yra patrauklūs ir kur įmonė yra santykiškai stipri konkuruoti (5 pav., VL 2, 3, 6).

2. Palaipsnis plėtimo mažinimas, traukimas ir investicijų mažinimas VL, kurie nėra pa-

trauklūs, arba VL, kuriuose įmonė nėra santykiškai stipri konkuruoti ir padėtis rinkoje pagerinimas nėra galimas arba per brangus (5 pav., VL 4, 7, 8).

3. Perėjimo strategija VL, turinčių sunkiai įvertinamus požymius, arba VL, kurių vidutinis patrauklumas ir konkurencinė padėtis yra vidutinė, ypač atliekant selekcionavimą, pvz., specializuojantis rinkos nišose. Reikėtų patikrinti, ar investicijų dėka pagerinus padėtį rinkoje, sugebėjimą konkuruoti, būtų galima išnaudoti gebėjimą konkuruoti, pvz., VL 9 reikia apgalvoti, ar VL turi potencialo, jei ne, finansines lėšas, kapitalą investuoti į VL 1.

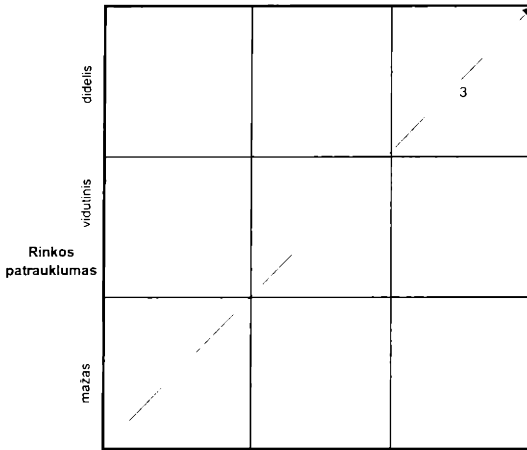
4. Išplėtimas didelio atraktyvumo VL pamažu juos plečiant arba įsigyjant ten dirbančias įmones arba jų portfelius (5 pav., VL 1).

5. Išskirti mažo patrauklumo ir gebėjimo konkuruoti VL mažinant portfelį, parduodant portfelį arba nutraukiant iš anksto draudimo sutartis<sup>11</sup>.

Ne gyvybės draudimo įmonė, taikydamą išvardytas strategijas, susiduria su daugeliu kliūčių. Remiantis išplėtimo strategija reikia didelių, o kartais ir ilgų investicijų (laisvo kapitalo), draudimo priežiūros tarnybos nutarimai ir draudimai užsiimti su draudimu susijusia veikla<sup>12</sup>.

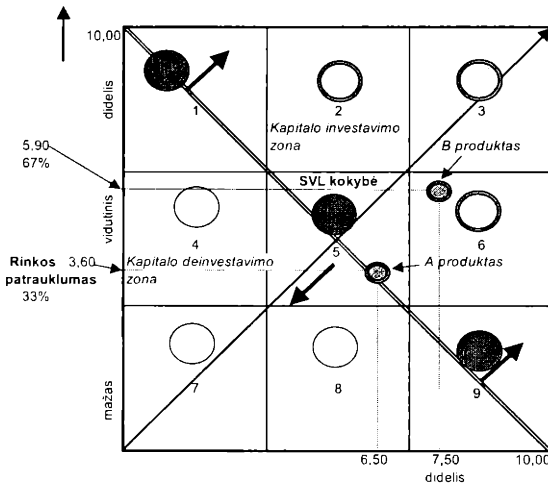
<sup>11</sup> Lietuvos Respublikos draudimo įstatymo (1996 m. liepos 10 d. Nr. I-1456) 22 straipsnyje numatyta, kad „draudimo sutarties šalis, įspėdama raštiškai kita šalį ne vėliau kaip prieš vieną mėnesį iki numatytos draudimo sutarties nutraukimo datos, turi teisę nutraukti draudimo sutartį“

<sup>12</sup> Lietuvos Respublikos draudimo įstatymo (1996 m. liepos 10 d. Nr. I-1456) 24 straipsnio 2 punkte reglamentuota, jog draudimo įmonės (t. y. ir ne gyvybės draudimo įmonės) negali verstis jokia kita komercine ūkine veikla, išskyrus draudimo ir su ja susijusia veikla. Tiesiogiai su draudimo veikla susijusi veikla yra perdraudimas, draudiminių įvykių likvidavimas ir administravimas, tarpininkavimas sudarant draudimo sutartis, konsultavimas draudimo ir perdraudimo klausimais, draudimo ir perdraudimo specialistų mokymas, kvalifikacijos kėlimas ir nekilnojamojo turto nuoma ir draudžiamo turto įvertinimas.



**Draudimo įmonės santykinis sugebėjimas konkuruoti**

4 pav. Ne gyvybės draudimo įmonės strateginių verslo laukų (SVL) portfelio kombinacijos, atsižvelgiant į įmonės santykinį sugebėjimą konkuruoti ir rinkos patrauklumą



5 pav. Ne gyvybės draudimo įmonės santykinio sugebėjimo konkuruoti ir rinkos patrauklumo įvertinimo analitinis modelis

**1 lentelė. Lietuvos ne gyvybės draudimo rinkos patraukumo įvertinimas dviejų draudimo produktų atžvilgiu**

A produktas – transporto priemonių (kasko) draudimas

B produktas – transporto priemonių savininkų civilinės atsakomybės draudimas

du skirtingi draudimo produktai

Kriterijus	Svarba / reikšmingumas		Įvertinimas									Iš viso	
			pavojus			neutralu			galimybė				
	A	B	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A	B
Rinkos augimas	0,20	0,10						×	×			1,20	0,70
Nuostolingumas	0,30	0,30			×		×		×			0,90	1,50
Rinkos mokumas	0,20	0,30			×							0,60	2,10
Įėjimo į rinką galimybės	0,10	0,20					×	×				0,50	1,20
Substitucijos pavojus	0,20	0,10	×			×						0,40	0,40
Iš viso:	1,00	1,00										3,60	5,90

koordinatės

**2 lentelė. Lietuvos ne gyvybės draudimo įmonės santykinis sugebėjimas konkuruoti**

Kriterijus	Svarba / reikšmingumas		Įvertinimas									Iš viso	
			pavojus			neutralu			galimybė				
	A	B	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A	B
Santykinė rinkos dalis	0,40	0,40						×	×			2,40	2,80
Kainų politikos lankstumas	0,30	0,25							×/×			2,10	1,75
Kainos / kokybės santykis	0,15	0,10				×			×			0,60	0,70
Įvaizdis	0,05	0,10						×		×		0,30	0,80
Filiialų / agentūrų išdėstymas				×		×						0,40	0,40
	0,10	0,15							×/×			0,70	1,05
Iš viso:	1,00	1,00										6,50	7,50

koordinatės

aiškus draudimo grupių išskyrimas. Praktiškai sėkmingiausiai taikomos strategijos, orientuotos į tam tikrus klientų vartotojų segmentus; strategija, orientuota pagal draudimo grupes, neatšizvelgs, nepastebės klientų poreikio ne vienam, o keletui draudimo produktų, pvz., namų ūkiui – transporto priemonių draudimas, transporto priemonių savininkų civilinės atsakomybės draudimas ir namų turto draudimas bei šeimos narių draudimas nuo nelaimingų atsitikimų 24 val.<sup>13</sup> Ne gyvybės draudimo įmonės strateginis planas kuriamas sistemaiškai ir tiksliai pagal šiuos etapus:

1. VL pasirinkimas ir apibrėžimas.
2. Rinkos patrauklumo įvertinimo kriterijų apibrėžimas ir pasirinkimas pagal svarbą.
3. Santykinio sugebėjimo konkuruoti įvertinimo kriterijų apibrėžimas ir pasirinkimas pagal svarbą.
4. Pasirinktų ir apibrėžtų VL analizė ir įvertinimas.
5. *Esamo* portfelio sudarymas.
6. Norimo portfelio realizavimo strategijos sukūrimas.

Strateginio valdymo uždavinys yra surasti keletą nuo esamo iki norimo portfelio aiškiai ir tiksliai apibrėžtų realizavimo priemonių bei suformuluotų pozicionavimo tikslų dėka. Praktinis portfelio strateginis valdymas įrodė savo trūkumus ir pranašumus. Kokie gi pranašumai? Išskaidytas esamos situacijos pavaizdavimas atšizvelgiant į įmonės strategiją; vizualiai pavaizduotų VL dėka gaunamas išsamus visos įmonės vaizdas; skirtingas pozicionavimas su VL sąly-

goja dalykiškas ir plačias diskusijas ir asmenys, priimančys sprendimus, priversti aiškiai ir nedviprasmiškai išdėstyti norimus įmonės VL. Nereikia pamiršti, jog strateginis rizikos valdymas nepakeičia būtinų sprendimų priėmimo, bet suteikia būtiną informaciją jiems priimti; neįmanoma šimtaprocenčiu tikslumu apibrėžti portfelio; esamo portfelio dėka, deja, negalima tiesiogiai kurti strategijų; jį kuriant pavaizduojamos tik esamų produktų / rinkos kombinacijos.

Kuriant ir analizuojant SVL turi dalyvauti įvairūs ne gyvybės draudimo įmonės dalykiniai skyriai. Svarbu yra tai, jog sprendimams priimti būtina *informacija* iš šių skyrių būtų pateikta laiku ir tiksliai. Strateginis valdymas yra būtina įmonės, kurios gyvavimo ciklas yra atviras, sėkmingo valdymo sąlyga.

Autorius, norėdamas atsakyti į klausimą, kaip ir kur ne gyvybės draudimo įmonei rasti poziciją rinkoje, turinčioje atitinkamą draudimo produktų, siūlo tokį VL *kūrybinį-analitinį modelį*: tarkime, kad turime du skirtingus draudimo produktus: transporto priemonių *kasko* draudimo<sup>14</sup> ir transporto priemonių savininkų civilinės atsakomybės draudimo<sup>15</sup> (X ne gyvybės draudimo įmonės pavyzdžiu), kaip ir kur ne gyvybės draudimo įmonė draudimo rinkoje gali rasti poziciją?

*Pirma*, įvertinamas ne gyvybės draudimo rinkos patrauklumas dviejų draudimo produktų atžvilgiu ir ne gyvybės draudimo įmonės santykinis sugebėjimas konkuruoti pagal pasirinktus kriterijus. Gauname abiejų draudimo produktų

<sup>13</sup> Sudarydamas keletą draudimo sutarčių su ta pačia draudimo įmone, draudėjas gali tikėtis *all risk* nuolaidos; o draudimo įmonė pasiekia *cross-selling* efektą, skatinama ne nuostolingų draudimo grupių dalies augimą portfelyje.

<sup>14</sup> Sausumos transporto priemonių, išskyrus geležinkelio transporto priemones, draudimo grupė; 93 mln. Lt rinka (1999 m.).

<sup>15</sup> Sausumos transporto priemonių, išskyrus geležinkelio transporto priemones, civilinės atsakomybės draudimo grupė; 45 mln. Lt rinka (1999 m.).

A ir B koordinatės (žr. 1 ir 2 lenteles), kurias atidedame 5 paveiksle. Matome, kad A produktas yra šeštame SVL, kuriame ne gyvybės draudimo įmonė yra santykiškai stipri konkuruoti ir šis VL yra patrauklus. Išvada: šiame SVL ne gyvybės draudimo įmonė turi vykdyti plėtimosi, augimo ir investicijų strategiją. B produktui, kuris yra trečiame SVL, taip pat turėtų būti taikoma ta pati strategija kaip ir A produktui.

## Išvados

1. Ne gyvybės draudimo įmonės ūkinė veikla charakterizuojama vadinamaisiais verslo laukais, kurių struktūrą nulemia susiklostę rinkos santykiai ir sąlygos. Verslo laukų struktūra turi būti pakankamai autonomiška, vieno nuo kito nepriklausančių verslo laukų sistema.

2. Verslo laukai yra pagalbinė priemonė, kurios dėka galima suprasti ir pažinti realias

ne gyvybės draudimo įmonės sąlygas ir su jomis susijusią povicikio struktūrą. Su VL pagalba sukuriamos ir įgyvendinamos įmonės strategijos.

3. VI sudarymas nėra logiškas dedukcinis procesas. Nėra jokių matematinųjų formuliu, jokio recepto, kuris padėtų rasti geriausią verslo laukų suskirstymą.

4. Strateginis įmonės valdymas – tai ne sudėtingas moksliniai metodais pagrįstas reikalas, o pirmiausiai mąstymo išraiška, kuri suprantama be išimties visiems sėkmingai veikiančios įmonės vadybininkams.

5. Kiekvienas ne gyvybės draudimo įmonės VL, atsižvelgiant į sėkmės rinkoje potencialą, įvertinamas dviem kriterijais: rinkos patrauklumu ir ne gyvybės draudimo įmonės santykiu sugebėjimu konkuruoti.

## LITERATŪRA

### Knygos

1. Bland D. Insurance: Principles and Practice. The chartered Institute, Great Britain, 1993.

2. Čepinskis J., Raškinis D., Stankevičius R., Šernius A. Draudimas. Kaunas, 1999.

3. Чернова Г В. Экономические основы страхования. Санкт-Петербург, 1995.

4. Dictionary of insurance terms. Hauppauge, NY 11788. 1995.

5. Draudimas. Prof. J. Mašiotė 1930–1931 mokslo metų skaitytų paskaitų konspektyvinis kursas. Kaunas, 1932.

6. Farny D. Versicherungsbetriebslehre. Karlsruhe, 1989.

7. Farny D. Privatversicherung // Albers Willi u.a.: Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft. Stuttgart und New York, Tübingen, Göttingen und Zürich, 6. Band, 1981, S. 233–256.

8. Farny D., Helten E., Koch P., Schmidt R. Handwörterbuch der Versicherung. 1988.

9. Frank von Fürstenwerth, Alfons von Weiss. Versicherungsalphabet. Karlsruhe, 1997.

10. Gabler Versicherungsenzyklopädie. Band Nr. 1. Wiesbaden, 1991.

11. Gabler Versicherungsenzyklopädie. Band Nr. 2. Wiesbaden, 1991.

12. Gabler Versicherungsenzyklopädie. Band Nr. 3. Wiesbaden, 1991.

13. Jucevičius R. Strateginis organizacijų vystymas. Kaunas: Technologija, 1996.

14. Основы страхования. Москва: Финансы и статистика, 1998.

### Straipsniai

15. Abegglen Ch., Zehnder E. Peter // Das Management – Ansatz des St. Galler Management Programms. St. Gallen: SMP, 1998.

16. Abegglen Ch., Zehnder E. Peter // Strategische Orientierungsgrößen und das „Navigationssystem“ St. Gallen: SMP, 1998.

17. Bagdonavičius K. Draudimo rinka Lietuvoje // Ekonomika. 1997. Nr. 43, p. 19–21.

18. Bagdonavičius K. Lietuvos draudimo rinkos plėtos problemos ir tendencijos // Ekonomika. 1999, Nr. 49.

19. Zehnder E. Peter // Die Bildung von strategischen Geschäftsfeldern. St. Gallen: SMP, 1998.

20. Zehnder E. Peter // Die strategische Analyse. St. Gallen: SMP, 1998.

21. Zehnder E. Peter // Strategien erarbeiten und umsetzen. St. Gallen: SMP, 1998.

**Kita medžiaga**

22. <http://www.finmin.lt/draudimas>

23. <http://www.insurancetimes.co.uk>

## **DIE BILDUNG VON STRATEGISCHEN GESCHÄFTSFELDERN DES NICHT-LEBENS-VERSICHERUNGSUNTERNEHMENS**

**Kęstutis Bagdonavičius**

### **Zusammenfassung**

In Dissertation handelt es sich um die Problematik der Abgrenzung bzw. der Bildung von strategischen Geschäftsfeldern (SGF) des Nicht-Lebens-Versicherungsunternehmens.

Wie können die Geschäftsfelder bei Nicht-Lebens-Versicherungsunternehmen grundsätzlich abgegrenzt werden? Welche Ansätze gibts? Wie ist der strategische Geschäftsfeld zu verstehen und über welche Merkmale verfügen strategische Geschäftsfelder – finden Sie die Antwort im ersten Teil des Artikels.

Außerdem der Unterzeichner fügt das Beispiel eines möglichen strategischen Geschäftsfeldes mit dem *Kraftfahrversicherungsprodukt* einer Nicht-Lebensversicherung in Litauen bei.

Im Artikel Sie finden auch das Vorgehen bei SGF-Abgrenzung und Überprüfung der SGF-Abgrenzung.

Die möglichen Strategien<sup>16</sup> in Bezug auf die Marktattraktivität und relative Wettbewerbsvorteile einer Nicht-Lebensversicherung- Markt in Litauen werden im zweiten Teil des Artikel diskutiert.

Am Ende des Artikels werden entsprechenden Schlußfolgerungen gezogen. Der Artikel wird von dem Literaturhinweis begleitet. Jeder Teil des Artikels ist mit anderen eng und logisch verbunden und von Abbildungen und Tabellen ausgesetzt.

*Stichwörter:* strategische Geschäftsfelder, Marktattraktivität, relative Wettbewerbsvorteile, Ziele des Unternehmens, Portfolio Management.

---

<sup>16</sup> Investitions- und Wachstumsstrategien, Selektive Strategien, Rückzugs- und Desinvestitionsstrategien (Quelle 5, Band 1, Teil 4, Seite 12).

Įteikta 2000 m. birželio mėn.