

## KŪRYBIŠKŲ SPRENDIMŲ ĮTAKOS VEIKLOS REZULTATAMS VERTINIMAS

Artūras Labuckas, Vytis Lembutis, Alina Paškūnaitė

Šiaulių universitetas

### Anotacija

Kūrybos procesas ilgą laiką suprastas kaip meno dalis, žinių ekonomikoje įgauna naują atspalvį ir randa patrauklią vietą bet kurios organizacijos veikloje. Kūrybiškumas versle tiesiogiai siejamas su inovacijomis. Straipsnyje atskleidžiama kūrybiškų sprendimų definicija, analizuojamos kūrybiškų bankinės veiklos sprendimų apraiškos, atsižvelgiant į kasmetinius finansinių ataskaitų rezultatus, analizuojamas banko pelnas, jį keičiančių veiksnių tarpusavio ryšiai bei šių ryšių ekonominis pagrindumas. Atskleisti kūrybiškos finansinės veiklos akcentai nesiejami su bankinės veiklos ateities perspektyvomis dėl pasikeitusios ekonominės šalies situacijos.

**Pagrindiniai žodžiai:** kūrybiškumas, kūrybiškas sprendimas, nekūrybiškas sprendimas, kūrybiškas sprendimas bankinėje veikloje.

### Įvadas

Spartus gyvenimo tempas, besiplečiantys prekybos tinklai, spartėjanti komunikacija ir vis labiau didėjanti konkurencija tarp rinkos dalyvių verčia visą ekonomiką judėti tobulėjimo link. Vystantis prekybiniams santykiams ir spartėjant ekonominiams procesams neišvengiamai kinta ir teikiamų paslaugų turinys, modernėja technologijos, plečiasi veiklos spektras. Žinių ekonomikoje organizacijos tampa neatsiejama individo gyvenimo dalimi, leidžiančia greičiau spręsti kasdienes problemas ir patenkinti vis labiau augančius poreikius. Nuolatinis pelno siekis verčia organizacijas aktyviau žvelgti į augančių visuomenės interesų spektrą ir vis dažniau imtis neįprastų, originalių ir tobulesnių sprendimų. Pavyzdžiui, bankuose standartinio piniginių lėšų paskirstymo mechanizmo, tarp lėšų perteklių turinčių ir lėšų stygių jaučiančių subjektų, nebepakanka. Todėl atsiranda niša bankinių paslaugų inovacijoms. Siekiant pritraukti daugiau vartotojų tenka ieškoti orginalesnių ir patrauklesnių paslaugos teikimo sąlygų. Atskiro darbuotojo kūrybiškumas turint įtakos bankinėje veikloje priimamiems sprendimams Lietuvos autorių mokslinėje literatūroje neanalizuojamas, tačiau esama darbų, susijusių su kūrybiškumu priimant sprendimus. Intensyvių pokyčių sąlygomis

verslo pasaulio lūkesčiai bei spartūs globalizacijos procesai finansų rinkose taip pat verčia ieškoti kūrybiškų sprendimų.

Kūrybos procesas, kuris ilgą laiką buvo siejamas su meno profesijomis, šiandieninėmis pokyčių sąlygomis įgauna naują atspalvį ir randa patrauklią vietą finansų funkcijų vykdyme. Šiandien jau galima diskutuoti dėl finansinio sektoriaus kūrybiškų sprendimų įtakos institucijos veiklos rezultatams. Panašių atliekamų tyrimų galima surasti užsienio autorių darbuose, o tai leidžia manyti, kad jie galimi ir Lietuvos kontekste. Neabejotinai tokie tyrimai yra nauji ir galėtų būti gerokai platesnio konteksto nei pateikiami šiame straipsnyje.

**Straipsnio objektas** – kūrybiški verslo sprendimai.

**Straipsnio tikslas** – atskleisti kūrybiškų verslo sprendimų sampratą ir įvertinti jų įtaką banko veiklos rezultatams.

Tikslui pasiekti keliami tokie **uždaviniai:**

1. Atskleisti kūrybiškumo ir kūrybiškų verslo sprendimų sampratą mokslinių koncepcijų požiūriu.
2. Išanalizuoti AB DnB NORD banko teikiamų finansinių paslaugų įtaką 2005–2007 metų veiklos rezultatams.
3. Įvertinti kūrybiškų sprendimų įtaką banko pajamų augimui, didinant bankinių paslaugų pasiūlą.

**Tyrimo metodai:** lyginamoji analizė, analitinis duomenų grupavimas, aprašomosios statistikos metodai, indukcijos, dedukcijos, analogijos bei asociacijos metodai.

### Kūrybiški sprendimai ekonominėje veikloje

Terminas *kūrybiškumas* yra angliškos kilmės ir reiškia sukūrimą, kūrybą. Tačiau *kūrybiškumas* ir kūryba turi skirtingas reikšmes. *Kūryba* suprantama kaip veikla, kurios rezultatas – naujos idėjos, materialinės ir dvasinės vertybės. *Kūrybiškumas* – gebėjimas generuoti neįprastas inovatyvias idėjas, atrandant iš principo naujus, unikalius sprendimus, susiejant skirtingus objektus taip, kaip anksčiau jie nebuvo sieja-

mi. Kai kurie autoriai kūrybiškumą traktuoja kaip vidinį žmogiškojo kapitalo potencialą (Rou, 2006; Silvanovič, 2007). Šios sąvokos interpretavimo variacijos siekia antikos laikus. Platonas (345 m. pr. Kr.) kūrybą laikė dieviškuoju įkvėpimu, o vokiečių poetas F. V. Šelingas (1898) – sąmoningo ir nesąmoningo pradų sinteze. Filosofas A. Bergsonas (1927) kūrybą suprato kaip mistinę intuiciją, o psichoanalitikas Z. Froidas (1920) – kaip instinktų pasireiškimą. B. Edwards (1890) kūrybiškumu vadino asmenybės gebėjimą atrasti naujų raiškos arba problemos sprendimo būdų, atskleisti visai naujų dalykų. J. P. Guilfordas (1950), aprašydamas kūrybinius gabumus, suvienijo gebėjimą lengvai pertvarkyti turimą patirtį, keisti savo požiūrį, nusistatymą, lūkesčius bei sklandžiai, glaustai, lanksčiai, originaliai mąstyti. E. P. Torrance (1965) prie kūrybinių gebėjimų dar priskyrė jautrumą problemoms kaip sugebėjimą pamatyti neatitikimus, išvelgti juos ten, kur kiti nieko nepastebi.

M. B. Karnes, apibendrinamas visus kūrybiškumo apibrėžimus (Zališčevskis, 2007), pažymėjo, kad kūrybiškumas tai: sugebėjimas kurti naują, neįprastą produktą, kuris „atrandamas“ išgilinus į problemą, dažniausiai įkvėpimo metu; neribotas įvairiausių informacijos išsąmoninimas; didelis lankstumas analizuojant bei formuluojant sprendimus, neįprastos asociacijos; informacijos pertvarkymas remiantis visomis žiniomis, visa patirtimi ir vaizduote; naujo vientiso darinio sukūrimas su jam būdingu detalumu, svarba ir išskirtinumu.

Visuomenėje įprasta manyti, kad *kūrybiškumo* samprata siejama su meno profesijomis, tačiau, veikiant aplinkos pokyčiams rinkoje, šiandien kūrybiškumas vis dažniau yra minimas ir tarp verslo atstovų. Bėgant laikui keitėsi ne tik pati samprata, bet kartu tobulėjo ir požiūris į kūrybiškus procesus bei praktines jų taikymo galimybes.

1 lentelė

Kūrybiškumo sąvokos definicijų kaita

Autorius, metai	Kūrybiškumo apibūdinimas
B. Edwards, (1890)	Asmenybės gebėjimas atrasti naujus raiškos arba problemos sprendimo būdus, atskleisti visai naujus dalykus.
F. V. Šelingas, (1898)	Sąmoningo ir nesąmoningo pradų sinteze.
Z. Froidas, (1920)	Instinktų pasireiškimas.
A. Bergsonas, (1927)	Mistinė intuicija.
J. Guilfordas, (1950)	Gebėjimas lengvai pertvarkyti turimą patirtį, keisti savo požiūrį, nusistatymą, lūkesčius bei sklandžiai, glaustai, lanksčiai, originaliai mąstyti.
E. P. Torrance, (1965)	Jautrumas problemoms t. y. sugebėjimas pamatyti neatitikimus, išvelgti juos ten, kur kiti nepastebi.
J. B. Watsono, (1975)	Pirminė kūrybos fazė remiasi intuicija, kur gali pasireikšti įkvėpimas arba staigi pagava, būdinga tik išrinktiesiems.
A. Rou, (2006)	Kūrybinio mąstymo atspindys, kuris parodo, kaip individas mato ir supranta pasaulį, esmines nuostatas ir individualumą.
O. Butkienė, (2007)	Individo polinkis į naują, originalią ar novatorišką kompoziciją, modeliavimą ar mąstymą.
S. Silvanovič, (2007)	Gebėjimas generuoti neįprastomis, inovatyviomis idėjomis, iš principo naujų, unikalių problemos sprendimo būdų ieškojimas.
A. Ramonaitė, (2008)	Gebėjimas kurti naujas, naudingas idėjas.

Apibendrinant galima teikti, kad kūrybiškumas – tai nauja idėja, mintis, originalumas, neįprasta forma ir neįprastas polinkis į novatorišką mąstymą, kompoziciją ir modeliavimą.

Rou (2006) išskyrė keturias kūrybiškumo formas: *intuityviąją, novatoriškąją, vaizduotės ir įkvėpimo*. Intuityvusis kūrybiškas mąstymas sukonzentruotas į rezultatus ir pagrįstas turima individo dalykine patirtimi. Novatoriškasis kūrybiškas individo mąstymas sutelktas į problemų sprendimą, yra sistemiškas ir grindžiamas konkrečiais faktais. Vaizduotės kūrybiškumas – tai gebėjimas mintyse išvelgti palankias problemos sprendimo galimybes, jausti pasitenkinimą dėl kūrybos ir nestandartinio mąstymo. Kūrybiškas įkvėpimas paremtas socialiniais pokyčiais ir visišku atsivadavimu kūrybai.

Šiuolaikinis mokslas individo intelektą ir kūrybiškumą analizuoja kaip tarpusavyje nepriklausomas asmenines savybes (nors ilgą laiką buvo laikomasi nuomonės, kad kūrybiški yra tik aukštą intelekto koeficientą turintys individai). Individas gali būti aukšto intelekto ir nekūrybiškas, silpno kūrybiškumo. Labai kūrybiški gali būti žmonės, turintys neaukštą intelekto koeficientą (Silvanovič, 2007). Buvo manoma, kad individų kūrybiškumas yra įgimta sąlyga, tačiau ilgainiui paaiškėjo, kad didesnę įtaką kūrybiškumui turi aplinka, kurioje individas auga, o ne genai. Skirtingais gyvenimo laikotarpiais, atsižvelgiant į aplinkos sąlygas, individo kūrybiškumas gali sustiprėti arba susilpnėti. Tačiau kūrybinis potencialas gali aktyvizuotis bet kuriame amžiaus tarpsnyje, žinoma, svarbus

specialus išsilavinimas ir aplinkos sąlygos. Gali būti tobulinami visi keturi kūrybiškumo parametrai: produktyvumas, spartumas, lankstumas, originalumas.

Analizuojant kūrybiškumą verslo kontekste, galima teigti, kad kūrybiškumas ir lanksčios idėjos yra vienas pagrindinių įmonės sėkmę lemiančių veiksnių. Svarbiau užduotimi tampa gebėjimai ir žinios kūrybiškumui atskleisti bei suplanuoti idėjoms įgyvendinti. Mokslinėje literatūroje (Devita, 2005; Butkienė, 2007; Ramonaitė, 2008) *kūrybiški sprendimai* apibūdinami kaip gebėjimas atrasti naujus išieities taškus ir problemos įveikos būdus, lengvai pertvarkant turimą patirtį ir keičiant savo požiūrį ir nusistatymą į esamą situaciją. Devita (2005) tvirtina, kad kūrybiškumas neatšiejamas nuo laisvo mąstymo, atvirumo bei sąmoningumo. Kūrybinis mąstymas negali būti įremintas ar apibrėžtas standartu, nes kūrybiškumas yra mąstymo procesas. Anot Lekavičienės (2003), kūrybinis mąstymas nėra vienintelio teisingo atsakymo ieškojimas. Mąstydami kūrybiškai mes dažnai naudojame įprastas mąstymo operacijas – sintezę, analizę, palyginimą ir pan. Svarbiausia šio proceso dalis – intucija, kuri yra siejama su žmogaus patirtimi. Butkienės (2007) teigimu, asmenybės sugebėjimas atrasti visiškai naujus raiškos arba problemos sprendimo būdus, atskleisti visai naujus dalykus yra vadinamas kūrybiškumu. Nauji sprendimai skatina ekonominę veiklą, todėl labai reikšmingas yra jų poreikis. Kūrybiškumo rezultatai gali būti stebinantys. *Wall Street Journal* atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad 40 valandų trukmės kūrybiškumo kursų grąža yra išpūdinga: už kiekvieną idėją dolerį gaunama 20 grąžos (Lekavičienė, 2003). Tyrėjai priėjo prie bendros nuomonės, kad originaliai mąstantis darbuotojas gali tapti vertingesniu už daug žinantį. Kūryba ir lyderystė savo esme yra daug kuo panašios. Ir kūrybai, ir lyderystei būtinas aktyvumas, kryptingumas, subtilus konteksto suvokimas – tai leidžia pastebėti galimybes ir tendencijas, nustatyti ryšius. Akivaizdu, kad lyderystė ir kūrybiškumas vysto vienas kitą ir atskleidžia žmogaus lyderio potencialą. Ramonaitės (2008) teigimu, XX a. svarbiausias išteklius buvo žinios, tačiau dabar žinios nebėra tas „kertinis akmuo“. XXI a. varomoji jėga – *vaizduotė*. Gebėjimas ugdyti vaizduotę ir skatinti kūrybiškumą bus ateities visuomenės svarbiausias konkurencinis pranašumas. Tikėtina, kad rinkos ekonomikoje elitu taps kūrybinė klasė, kurią sudarys žmonės, kuriantys visiškai naujas formas, o ne reprodukuojantys tai, kas jau yra sukurta. Tai yra inžinieriai ir žiniasklaidos darbuotojai, dizaineriai ir mokslininkai. Būtent tie specialistai, kurie turi vaizduotę ir sugeba kurti.

Banko vykdoma ekonominė veikla pagrindiniais tikslais ne daug kuo skiriasi nuo kitų veiklos sričių įmonių. Jis taip pat siekia pritraukti kuo daugiau klientų, užimti didesnę rinkos dalį, padidinti pardavimus ir pelną. Tiek bankai, tiek įmonės šiems

tikslams pasiekti pasitelkia ne tik technologines priemones, bet ir žmogiškuosius kūrybiškus išteklius. Mokslinėje literatūroje nėra sukonkretinta kūrybiškų sprendimų samprata bankinės veiklos aspektu. Remiantis kūrybiškumo ir banko kaip finansinės institucijos apibrėžimais, *kūrybiški sprendimai banko veikloje*, galėtų būti suprantami kaip *žmogiškųjų išteklių kūrybiškumo apraiškos formos ir naujos lanksčios idėjos, kurias pasitelkiant didinamas banko konkurencingumas, plečiamas produktų ir paslaugų asortimentas* bei originaliai pateikiama informacija apie banko siūlomas paslaugas.

Siekdamos sėkmės, įmonės stengiasi sukurti unikalius ir pranašius produktus, siūlo vartotojams aukštesnės kokybės paslaugas, naujas jų atmainas ir didesnę vartojamąją vertę. Bankas, kaip finansinė organizacija, stengiasi siūlomas paslaugas nuolat atnaujinti, kurti naujus produktus ar jų grupes, prekių ženklus (Kotler, 2003). Visi šie idėjiniai procesai yra žmogiškojo kapitalo rezultatas, sujungiantis poreikių analizės ir intelektinės kūrybos sritis.

Darbuotojų kūrybiškumas gali transformuotis į naują produktą, naują pardavimų būdą, į kompanijos vystymąsi (Hughes, 2003). Dažniausiai bet kokioje įmonėje ar banke kūrybiškumo apraiškos formos ir yra nauji produktai, reklama ar reklamos kampanija. Galima sakyti, kad kūrybiškumas yra naudojamas naujiems klientams pritraukti ir seniems išlaikyti. Iš įvairių produktų ir paslaugų pardavėjų vartotojai niekada nereikalauja mažiau – tik daugiau. Potencialus vartotojas gali nupirkti prekę ar paslaugą tik tada, kai jis turi pakankamai žinių apie pirkinį. Vartotojui būtina pranešti apie parduodamą prekę, jos kainą, tiekimo vietą ir laiką, paskatinti prekę pirkti (Dudėnas, 2006). Siekiant pageidaujamos reakcijos didelę reikšmę turi ne tik perduodamos informacijos turinys, bet ir jos pardavimo būdas, perteikimo forma bei laikas. Šiuo požiūriu skiriamos įvairios kūrybinio rėmimo veiksmų grupės: reklamos kampanija, populiarinimas, asmeninis pardavimas.

Apibendrinant, kūrybiškų sprendimų sampratą bankų (ekonominėje) veikloje, galima sakyti, kad bet kokioje veikloje svarbios ne tik techninės ir technologinės priemonės, bet ir žmogiškieji kūrybiški ištekliai, kurių idėjos didina banko konkurencingumą ir pelną, plečiant produktų ir paslaugų asortimentą, originaliai informuojant esamus ir potencialius banko klientus. Kūrybiškumas atsiskleidžia nuo pat įmonės veiklos pradžios, formuojant jos misiją, tikslus, įvaizdį, vėliau kuriant naujus produktus, juos pristatant ir parduodant, bei dalyvaujant visuomeninėje veikloje. Kūrybiškumas ir lanksčios idėjos yra vienas pagrindinių įmonės sėkmę lemiančių veiksnių.

Mokslinėje literatūroje (Gudmund, Smith, 2005; Silvanovič, 2007;) išskiriami septyni pagrindiniai kūrybinio proceso etapai (5 pav.). Tai užduoties

formulavimas; informacijos rinkimas ir pasirengimas sprendimo priėmimui; frustracija; inkubacija; nušvitemas, dažnai sukeltas atsitiktinių įvykių; idėjos tikrinimas; idėjos realizavimas.

Anot S. Silvanovič (2007), tinkamas užduoties formulavimas sudaro 80 procentų būsimos sprendimo. Kiekviena užduotis yra sprendžiama taip kaip yra formuluojama, kadangi *problemos formulavimas nulemia sprendimo galimybių paieškos lauką*. Pirmiausia yra susiduriama ne su užduotimi, bet su nestruktūrizuota problema, nuo kurios pereinama prie užduoties. Gebėjimas tiksliai formuluoti tikslus yra vienas svarbiausių efektyvaus kūrybiškumo principų. Kai užduotis jau būna suformuluota prasideda *pasiruošimo etapas*, kurio metu analizuojami turimi duomenys, renkama papildoma informacija. Pasiruošimo etapas yra nepertraukiamas procesas, kurio negalima maišyti su veiksmis, kurie atliekami priimant problemos sprendimą. Visa individo gyvenimiška patirtis ir turimos žinios yra pagrindas rezultatui išgauti. Kuo patirties ir žinių individas turi daugiau ir kuo ji įvairesnė, tuo daugiau galimybių priimti tinkamą sprendimą. Vadinasi laiku pateikta ir reguliari informacija kūrybiškumo galių vystymui yra būtina. Kūrybiškas individas tai jaučia intuityviai, todėl siekia naujų žinių, pojūčių, emocijų ir idėjų. Šiuo atveju reikalinga ne tik profesinė informacija, bet ir bendras erudicijos vystymas. Pasiruošimo etape yra bandoma priimti sprendimą pasinaudojant gerai žinomais ir patikrintais metodais, panaudojant analogijas. Tačiau jeigu užduotis yra išsprendžiama tokiais būdais, tai *nėra kūrybiškas procesas*. Jeigu užduotis yra *kūrybiška*, tai po nesėkmingų bandymų naudojant žinomus metodus, sprendimo priimti nepavyksta. Tačiau vis tiek bandoma ieškoti atsakymų į keliamus klausimus ir tas paieškos laikotarpis yra įvardijamas *frustracijos etapu*. Jeigu visi bandymai yra nesėkmingi, prasideda individo diskomfortinė situacija, kuri apibūdinama pervargimu, padidintu jautrumu, išsiblaškimu. Pasireiškia asmenybės nevisavertiškumo jausmas. Tokie išgyvenimai paveikia taip, kad sumažėja situacijos kontrolė ir prarandamas gebėjimas realiai vertinti situaciją. Frustracijos etape individas ieško kaltų dėl ištikios nesėkmės: kaltina save, aplinkinius arba netinkamai suformuluotą užduotį. Mokslininkai pateikia skirtingų priemonių kaip išeiti iš beviltiškos situacijos: *realizaciją* – kai individas, pergaltvojęs savo priimtus sprendimus, prieina prie išvados, kad jie yra nėra visai blogi, iš naujo vertina savo pastangas; *neigimą* – kai individas suvokia, kad jo pastangos buvo beprasmiškos ir neretai atsiranda įsitikinimas, kad šios užduoties visai nereikėjo spręsti; *stagnaciją* – individas suvokia, kad jis išgyveno sukrėtimą ir užduotis jam pasidaro nebeįdomi, apima apatija, prarandama motyvacija, pervargstama ir darbas paliekamas nepabaigtas; *no-*

*ras tęsti pradėtą darbą ir ieškoti naujų problemos sprendimų* – konstruktyviausia reakcija į frustraciją. Kai individas nustoja ieškoti problemos sprendimo ir atrodo, kad visiškai atsitraukia nuo pradėto darbo, prasideda *inkubacijos* etapas. Iš tikrųjų problemos sprendimų paieška tęsiasi, tačiau tai jau vyksta pasamoneje. Šiame etape permaštoma turima informacija, pasitelkiamas ankstesnis patyrimas, nustatomi atitinkami ryšiai ir priklausomybės, konstruojami sprendimai. Sprendimų sėkmė priklauso nuo to kiek kokybiškai buvo dirbama pasiruošimo etape. Idėjos atsiradimas gali būti blokuojamas informacijos stygiaus ar neteisingai padarytų išvadų. Yra teigiama, kad idėją reikia išnešioti ir subrandinti. Tai galima padaryti keliais populiariais būdais: atitrukstant nuo realybės – perėinant į virtualią aplinką, pavyzdžiui kompiuterinius žaidimus, kur svarbu nepraleisti momento kai žaidimas iš priemonės tampa tikslu; kartais idėja susapnuojama – tai gali nutikti tiek mokiniui tiek mokslininkui (pavyzdžiui, Mendelėjevas susapnavo savo periodinę lentelę). Kai individas ilsisi, jo smegenų veikla nustoja dirbusi, tačiau taip nutinka tik tiems individams, kurie yra labai atsidadę savo darbui. Kūrybinio proceso kulminacija yra *idėjos suradimas*, individo organizme prasideda endorfinų (laimės harmonų) gamyba, todėl užplūdusios džiaugsmo emocijos kompensuoja frustracijos etapo nuoskaudas. Tačiau dažniausiai idėja fiksuojama tam tikra hipotezės forma, be jokių papildomų detalių ar elementų. Todėl ją tenka kruopščiai tikrinti, analizuoti – neretai atsiradusi idėja būna neįgyvendinama realioje aplinkoje. Idėjos tikrinimas nėra kūrybinis procesas, tačiau yra labai reikšmingas. Jeigu idėja nepasitvirtina, tenka iš naujo formuluoti užduotį. Todėl galima daryti išvadą, kad sprendimo priėmimo kelias, kaip ir priklauso žinojimo procesui, vykdomas spiralės pagrindu. Idėja tikrinama naudojant logiškas priemones, išsiaiškinant, kokią dalį problemos ji išsprendžia ir kokiais būdais galėtų būti realizuojama, kokių prireiks išteklių realizacijai ir kokios bus pasekmės. Idėjos tikrinimo etapas gali būti skirtingo laikotarpio, tai priklauso nuo problemos specifikos. Tačiau tik įgyvendinus idėją praktiškai bus galima spręsti apie jos teisingumą ir gauti galutinį rezultatą. Idėjos realizacija gali nepavykti dėl kelių priežasčių: 1) iš pradžių ji gali pasirodyti nepasiekiamą, nepateisinanti siekiamų tikslų; 2) puiki idėja gali nukentėti dėl nekokybiško jos realizavimo (pavyzdžiui, pirmoji Rachmaninovo simfonija sužlugo dėl nevykusio dirigento, daugelis kompanijų bankrutuoja srityje, kurioje kitos kompanijos klesti – tai susiję ne su bloga verslo idėja, o su vidinėmis kompanijos problemomis ir padarytomis klaidomis); 3) idėja tiesiog gali būti nepriimta dėl susiformavusių stereotipų, kad yra labai neįprasta. Tokiais atvejais yra teigiama, kad idėja „prasilenkė laike“. Todėl nepaprastai svarbus idėjos koky-



binis parametras yra gebėjimas suteikti idėjai prekinę išvaizdą ir ją parduoti.

### Kūrybiškumo apraiškos bankinkystės veikloje

Šiais didelio tempo ir aršios konkurencijos laikais daugelis verslininkų ieško kūrybiškų alternatyvų tradiciniam konkuravimo būdai ir laikosi išskirtinumo strategijų. Bankinkystės veikla nėra išimtis: ban-

ko politikoje kasmet atsiranda vis daugiau inovatyvių idėjų, kurių sėkmingam įgyvendinimui reikalingos žmogiškojo kapitalo individualios pastangos. Siekiant įvertinti, kaip kūrybiški bankininkystės veiklos sprendimai turi įtakos galutiniam rezultatui, buvo pasirinktas konkretus bankas (AB DnB NORD) ir analizuojama retrospektyvinė veiklos rodiklių informacija.

2 lentelė

Reikšmingiausi AB DnB NORD banko 2005–2007 metų bankinių paslaugų sprendimai

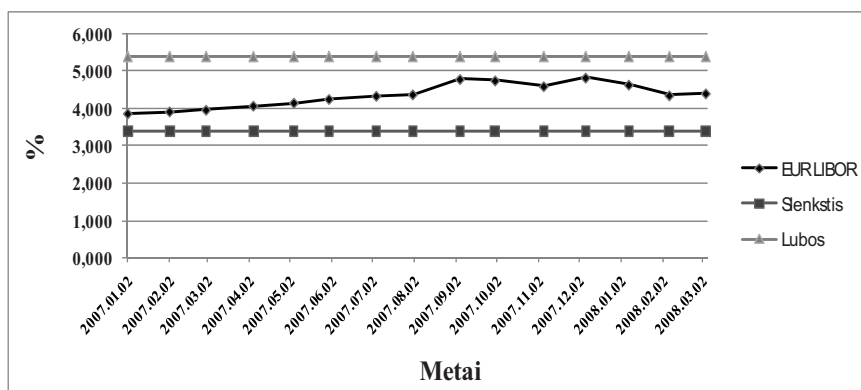
Metai	2005	2006	2007
Priimti sprendimai	<p><b>1. Rinkai pateiktas naujas kreditinis produktas: greitas vartojimo kreditas su draudimu.</b></p> <p>2. Tris kartus per metus atliktas „Slaptojo pirkėjo tyrimas“.</p> <p>3. Patobulintos būsto ir privačių kreditų teikimo tvarkos ir procedūros.</p> <p><b>4. Rinkai pateiktas naujas taupymo produktas – universalusis indėlis.</b></p> <p>5. Išleistas informacinis leidinys apie būsto kreditų gavimo etapus ir veiksmų schemą.</p> <p>6. Organizuotos mažmeniniams klientams skirtų produktų pardavimo skatinimo kampanijos.</p> <p><b>7. Pristatyta „brangiausia mokėjimo kortelė“, skirta Lietuvos vyrų krepšinio rinktinės triumfui Švedijoje 2003 m.</b></p>	<p><b>1. Patobulinti du taupymo produktai (kaupiamasis ir universalusis indėliai).</b></p> <p>2. Patobulinta privačių klientų banko sąskaitų ir banko indėlių aptarnavimo tvarka.</p> <p>3. Patobulinta būsto ir privačių kreditų teikimo tvarka ir procedūros.</p> <p><b>4. Pradėti teikti būsto kreditai su investiciniu gyvybės draudimu.</b></p> <p>5. Padidinta papildoma vertė klientams, imantiems būsto kreditus: atnaujintos partnerių, dalyvaujančių būsto kreditų programoje „+100 draugu“, sutartys ir papildyti dalyvių sąrašai.</p> <p>6. Organizuotos klientams mažmenininkams skirtų produktų pardavimo skatinimo kampanijos.</p> <p><b>7. Įgyvendinta elektroninė sprendimų priėmimo sistema, leidžianti išduoti greituosius vartojimo kreditus ir greituosius vartojimo kreditus su draudimu per va-lan-dą.</b></p>	<p><b>1. Pristatytas investicinis indėlis.</b></p> <p><b>2. Pristatytas būsto kreditas „Palūkanų lubos“.</b></p> <p><b>3. Patobulinti terminuoti indėliai internetu.</b></p> <p><b>4. Suteikta galimybė gauti vartojimo paskolą internetu.</b></p> <p>5. Automatizuotas būsto paskolų suteikimo procesas.</p> <p>6. Patobulintos būsto, privačių, greitųjų vartojimo kreditų teikimo tvarkos ir procedūros.</p> <p>7. Padidinta papildoma vertė klientams, imantiems būsto kreditus: atnaujintos partnerių, dalyvaujančių būsto kreditų programoje „100 draugu“ sutartys ir papildyti dalyvių sąrašai.</p> <p><b>8. Organizuotos mažmeniniams klientams skirtų produktų pardavimo skatinimo kampanijos.</b></p> <p><b>9. Suaktyvintas tiesioginio debeto ir įmokų sutarčių sudarymas su įmonėmis.</b></p> <p><b>10. Įgyvendinta finansinio konsultavimo programa.</b></p> <p>11. Sušvelninti privalomojo civilinio draudimo reikalavimai</p> <p><b>12. Įdiegta duomenų apie klientą rinkimo sistema.</b></p>

Šaltinis: AB „DnB NORD“ banko finansinės ataskaitos ir bankinės veiklos ekspertų suteikta informacija.

Analizės laikotarpis – 2005–2007 metai. Toks analizės laikotarpis pasirinktas dėl to, kad AB DnB NORD bankas pastaraisiais metais didelį dėmesį skyrė bankinių paslaugų plėtrai bei jų kokybiškumui. 2007 m. pirmą kartą banko istorijoje AB DnB NORD valdomas turtas viršijo 10 mlrd. litų, o paskolų portfelis tiek individualiems tiek verslo klientams perkopė 4 mlrd. litų ribą. Per šiuos trejus metus bankas ne tik stiprino savo pozicijas pagrindiniuose rinkos segmentuose, bet ir kasmet pasiekdavo pelno augimą. Būtent dėl šių priežasčių analizei pasirinktas AB DnB NORD bankas, siekiant išsiaiškinti, kokie banko sprendimai dominavo bankinių paslaugų teikimo politikoje ir ar sprendimai, susiję su bankinių paslaugų teikimu vartotojams, buvo kūrybiški.

AB DnB NORD banke kiekvienais analizuojamais metais buvo priimta po 7–12 strateginių sprendimų (žr. 2 lentelę). Įvertinus trejų metų priimtų sprendimų retrospektyvą, pastebimas priimamų sprendimų aktyvumas 2007 metais. Galima manyti, kad lietuviškos

bankininkystės veikloje tai nėra nauji sprendimai, tačiau jie buvo veiksmingi vertinant DnB NORD banko veiklą rezultatyvumo požiūriu (žr. 4 lentelę), todėl galima teigti, kad buvo patrauklūs bankinių paslaugų vartotojams. 2 lentelėje paryškintu šriftu pateikti bankinių paslaugų sprendimai galėtų būti siejami su žmogiškųjų išteklių gebėjimais atrasti naujus išieities taškus ir problemos sprendimo būdus, pertvarkant egzistuojančias bankines paslaugas, kartu keičiant ir nuostatas į esamą situaciją. Sprendimas nustatyti palūkanų ribas leidžia šios paslaugos vartotojams sumažinti kintamų palūkanų svyravimų riziką. Būsto kredito palūkanos svyruoja, bet nepakyla aukščiau už nustatytą viršutinę ribą, palūkanoms mažėjant iki apatinės ribos, mažėja ir klientų mėnesio įmokos. Palūkanų normos apribojimas – tai apsauga nuo didelio palūkanų normos kilimo, tuo pačiu pasiliekančią galimybę palūkanų normos sumažėjimui. Kintamų palūkanų norma svyruoja tarp kreditavimo sutarties pasirašymo dieną, nustatytų viršutinės ir apatinės palūkanų normos ribų.



1 pav. EUR LIBOR palūkanų norma 2007–2008 (I ketvirtis) metų laikotarpiu, proc.  
Šaltinis: sudaryta pagal Lietuvos banko pateikiamą statistiką

Klientams, pasirinkusiems „Palūkanų lubas“, AB DnB NORD bankas yra nustatęs 3,40–5,40 proc. šešių mėnesių EUR LIBOR kitimo ribas. Tai reiškia, kad tarpbankinėje rinkoje palūkanų normai pakilus daugiau nei 5,40 proc., palūkanų ribas pasirinkęs klientas ir toliau mokės 5,40 proc., palūkanoms nukritus žemiau 3,40 proc., nustatęs ribas klientas mokės 3,40 proc. Tokia kintamų palūkanų mokėjimo tvarka labai patraukli klientams, todėl banko teikiamų būsto kreditų skaičius 2007 žymiai padidėjo.

Kūrybiškumo ar inovacijų raiškos mastas banko teikiamose paslaugose gali būti labai platus. Analizuojant AB DnB NORD banko kūrybiškų paslaugų apraiškas, nustatyta, kad jos akivaizdžios tiek tradicinėse banko teikiamose paslaugose (kreditas, indėliai, investicijos, mokėjimo kortelės), tiek ir ne tokiose tradicinėse paslaugose (palūkanų normos, apsikeitimo sandoriai). AB DnB NORD banko kūrybiškų sprendimų taikymas pastebimas jau nuo atliekamų operacijų tobulinimo iki naujų produktų sukūrimo. Apibendrinant AB DnB NORD banko kūrybiškų paslaugų apraiškas, galima daryti išvadą, kad finansinio tarpininkavimo paslaugų teikimas yra veikla, reikalaujanti ne tik tam tikrų profesinių žinių ir gebėjimų, bet taip pat ir žmogiškojo kapitalo kūrybos potencialo, kuri vertinama kaip galinga jėga konkurencinėje verslo aplinkoje.

### Kūrybiškų sprendimų AB DnB NORD banko veikloje įvertinimas

Atlikus metinių pajamų ir veiklos pelningumo analizę AB DnB NORD banke nustatyta, kad grynas pelnas per analizės laikotarpį turėjo tendenciją didėti. Per 2007 metus, palyginti su 2006 metais, jis išaugo dvigubai. Siekiant išlaikyti įgytas pozicijas rinkoje tikslinga nustatyti pagrindines priežastis, nulėmusias tokį žymų pajamų padidėjimą. Vertinant kūrybiškų sprendimų įtaką AB DnB NORD banko veiklos rezultatams, buvo analizuojamas ryšys tarp kūrybiško produkto, pajamų ir pelno.

Bankui pajamas garantuoja didesnis (su aukštesnėmis palūkanomis) suteiktų vartojimo, būsto, privačių ir investicinių paskolų skaičius bei didesnis (su mažesnėmis palūkanomis) pritrauktų lėšų į įvairių rūšių indėlius skaičius. Taip pat išaugę apyvartinių operacijų, išduotų mokėjimo kortelių, pritrauktų papildomų lėšų su nulinėmis palūkanomis rodikliai, komisas, konsultacinės ir kitos paslaugos. Atsižvelgiant į šias sąlygas ir svarbiausius AB DnB NORD banko 2005–2007 metais priimtus sprendimus (žr. 2 lentelę), sudaryta banko produktų ir pajamų rūšių tarpusavio priklausomybės lentelė (žr. 3 lentelę):

3 lentelė

AB DnB NORD banko kūrybiški sprendimai ir jų įtaka nurodytai pajamų rūšiai

Sprendimo priėmimo laikotarpis	Sprendimas	Pajamos			
		Paskolų palūkanos	Pavedimų operacijos	Mokėjimo kortelių paslaugos	Kitos
2005 m.	1. Rinkai pateiktas naujas produktas – greitas vartojimo kreditas su draudimu.	✓			✓
	2. Rinkai pateiktas naujas taupymo produktas – universalus indėlis.	✓	✓		
	3. Pristatyta „brangiausia mokėjimo kortelė“, skirta Lietuvos vyrų krepšinio rinktinės triumfui Švedijoje 2003 m. Peržiūrėti mokėjimo kortelių aptarnavimo įkainiai.		✓	✓	✓

2006 m.	1. Patobulinti du taupymo produktai (kaupiamasis ir universalusis indėliai).	✓	✓		
	2. Pradėti teikti būsto kreditai su investiciniu gyvybės draudimu.	✓			✓
	3. Įgyvendinta elektroninė sprendimų priėmimo sistema, leidžianti išduoti greituosius vartojimo kreditus ir greituosius vartojimo kreditus su draudimu per valandą.	✓			✓
2007 m.	1. Pristatytas investicinis indėlis.	✓	✓		
	2. Pristatytas būsto kreditas „Palūkanų lubos“.	✓			✓
	3. Patobulinti terminuoti indėliai internetu.	✓	✓		
	4. Suteikta galimybė gauti vartojimo paskolą internetu.	✓	✓		
	6. Įgyvendinta finansinio konsultavimo programa.				✓
	7. Įdiegta duomenų apie klientą rinkimo sistema.				✓

Šaltinis: AB DnB NOR banko finansinės ataskaitos ir bankinės veiklos ekspertų suteikta informacija.

Remiantis 3 lentelėje pateikiamais duomenimis, galima teigti, kad skyrių arba klientų aptarnavimo taškų skaičiaus augimas turi tik labai nežymią įtaką banko veiklos rezultatams. Atidarius vieną naują papildomą banko skyrių, banko uždirbamas pelnas nepasikeistų (skyrių skaičiui išaugus 1 proc., pelnas taip pat nesikeistų). Norint, kad naujų banko skyrių atidarymas paveiktų banko uždirbamą pelną, reikėtų vienu metu atidaryti daug naujų klientų aptarnavimo taškų.

Banko veiklos rezultatams įtakos turinčių veiksnių analizei naudojami duomenys bei skaičiavimų rezultatai pateikiami 4 lentelėje. Darbuotojų skaičiaus augimas banko uždirbamą pelną veikia nežymiai. Pasamdžius vieną papildomą darbuotoją, banko pelnas išauga 0,0020 tūkst. Lt (arba 2 Lt), tačiau apskaičiuotas koreliacijos koeficientas rodo tiesioginį ir labai stiprų ryšį tarp banko uždirbamo pelno ir darbuotojų

skaičiaus. Banko bankomatų tinklo plėtimas, pelno augimą padidintų tik 0,0002 tūkst. Lt (arba 0,2 Lt). Pagal lentelėje pateikiamą bankomatų skaičiaus ir banko pelno tiesinės koreliacijos koeficiento reikšmę, galima teigti, kad ryšys tarp šių rodiklių yra tiesioginis ir stiprus. Mokėjimų kortelių skaitytuvų skaičiaus augimas prekybos vietose 1 vienetu, banko uždirbamą pelną padidintų 0,0047 tūkst. Lt (arba 4,7 Lt). Šiuo atveju apskaičiuotas tiesinės koreliacijos koeficientas taip pat rodo tiesioginį ir labai stiprų ryšį. Aptartų veiksnių padidėjimas 1 proc. visiškai neturi įtakos banko uždirbamam pelnui. Vadinasi, norint matyti didelį šių veiksnių poveikį banko veiklos rezultatams, jų apimtį reikia padidinti santykinai didele apimtimi, nes kiekvienu atveju apskaičiuotas tiesinė koreliacijos koeficientas rodo esant stiprų ryšį.

4 lentelė

#### AB DnB NOR priklausomybės rodiklių rezultatai

Rodikliai	Metai			Priklausomybės rodikliai		
	2005	2006	2007	Regresijos koeficientas	Tiesinės koreliacijos koeficientas	Elastingumo koeficientas
Grynasis pelnas (nuostolis), tūkst. Lt	43 040	50.303	107 884	–	–	–
Skyrių skaičius (klientų aptarnavimo taškai) (vnt.)	85	78	80	0,0000	-0,3382	0,0000
Darbuotojų skaičius (žm. sk.)	1030	1044	1162	0,0020	1,0000	0,0000
Bankomatų skaičius (vnt.)	138	145	154	0,0002	0,9397	0,0000
Mokėjimo kortelių skaitytuvų skaičius (vnt.)	516	562	831	0,0048	0,9994	0,0000
Mokėjimo kortelių skaičius (vnt.)	297 139	286.968	311.078	0,2929	0,8598	1,3031
Klientų skaičius (fizinių asmenų)	448.806	494.301	440.322	-0,4394	-0,5378	-3,0211
Klientų skaičius (juridinių asmenų)	50.211	51.223	37.102	-0,2186	-0,9861	-0,1505

Šaltinis: AB „DnB NOR“ banko finansinės ataskaitos.

Didžiausią teigiamą poveikį banko veiklos rezultatams turi mokėjimo kortelių skaičiaus augimas. Išdavus vieną papildomą mokėjimo kortelę banko pelnas

turėtų išaugti 0,2929 tūkst. Lt (arba 292,90 Lt). Banko išduotų mokėjimo kortelių skaičiui padidėjus 1 proc., banko uždirbamas pelnas turėtų išaugti 1,3031 proc.

Apskaičiuotas tiesinės koreliacijos koeficientas rodo tiesioginį ir ganėtinai stiprų ryšį tarp banko uždirbamo pelno ir išduotų mokėjimo kortelių skaičiaus.

Klientų skaičiaus (tiek fizinių, tiek juridinių asmenų) augimas banko pelną veikia neigiamai. Ši tendencija pastebima todėl, kad per analizuojamus metus banko klientų skaičius kito nereguliariai, t. y. tai mažėjo, tai didėjo. Jei banko klientų skaičius pradėtų nuolatos augti, galima tikėtis ir nuolatinio pelno augimo. Remiantis dabartine situacija (t. y. nevienodai kintančiu klientų skaičiumi), galima teigti, kad praradęs vieną klientą bankas praranda 0,4394 tūkst. Lt (arba 439,40 Lt) remiantis fizinių asmenų duomenimis arba 0,2186 tūkst. Lt (arba 218,60 Lt) remiantis juridinių asmenų duomenimis. Todėl 1 proc. sumažėjęs klientų – fizinių asmenų skaičius – gerokai daugiau sumažintų banko pelną (3,0211 proc.) nei 1 proc. sumažėjęs klientų – juridinių asmenų – skaičius (šiuo atveju banko pelnas sumažėtų tik 0,1505 proc.). Dėl nevienodai augančio klientų skaičiaus, apskaičiuotas tiesinės koreliacijos koeficientas taip pat rodo atvirkštinę priklausomybę tarp banko uždirbamo pelno ir klientų (tiek fizinių, tiek juridinių asmenų) skaičiaus. Tenka pažymėti, kad ryšys tarp banko uždirbamo pelno ir fizinių asmenų skaičiaus yra tik vidutiniškai stiprus; ryšys tarp banko pelno ir juridinių asmenų skaičiaus yra labai stiprus, todėl net ir nežymus klientų skaičiaus pasikeitimas gali stipriai paveikti banko uždirbamo pelno pasikeitimus.

Įvertinus vidutinius absoliutinius padidėjimo bei vidutinius padidėjimo tempus, matyti, kad AB DnB NORD banko grynasis pelnas kasmet padidėdavo vidutiniškai po 23107,50 tūkst. Lt arba 62,55 proc. Šių rodiklių reikšmės leidžia prognozuoti, kad ir ateinančiais laikotarpiais galima tikėtis pakankamai spartaus banko grynojo pelno augimo (vidutinis metinis augimas absoliučiais dydžiais sudaro beveik 50 proc. banko pelno vidurkis; tuo tarpu procentinis augimas pasižymi dar didesniais metiniais tempais), tačiau įvertinus lėtėjančią šalies ekonominę situaciją tikėtina, kad augimas nebebus toks spartus kaip iki šiol. Tradicinių pognozavimo metodų taikymas, esant ekonomikos nuosmukio požymiams, neatspindės realių ateities lūkesčių, kadangi jie paremti retrospektyvine informacija.

### Išvados

1. Kūrybiškumo sampratos analizė vienareikšmiai parodė, kad tai yra vidinis žmogiškojo kapitalo potencialas – gebėjimas generuoti neįprastomis inovatyviomis idėjomis, atrandant iš principo naujus, unikalius sprendimus, susiejant skirtingus objektus taip, kaip anksčiau jie nebuvo siejami. Kūrybiškumo samprata žinių ekonomikos ir žinių visuomenės laikotarpiu gerokai išsiplėtė

ir nebėra apribota vien tik meno srities. Daugelis mokslininkų, analizavusių kūrybiškumo sampratą bendruoju požiūriu, traktuoja tai kaip tam tikrą gebėjimą originaliu, nestandartiniu keliu spręsti problemas. Išsiskyrė du individo mąstymo tipai: divergentinis ir konvergentinis. Būtent divergentinis mąstymas yra tapatinamas su kūrybiškumu – gebėjimu kurti įvairiausių problemų sprendimų būdus. Konvergentinis mąstymas pagrįstas aiškiu formalizavimu. Buvo manoma, kad individų kūrybiškumas yra įgimta sąvybė, tačiau ilgainiui paaiškėjo, kad didesnę įtaką kūrybiškumui turi aplinka, kurioje individas auga, o ne genai. Jeigu profesinė užduotis yra išsprendžiama tradiciniais būdais, tai nėra kūrybiškas procesas. Kūrybiška užduotis yra tokia, kai po nesėkmingų bandymų taikant žinomus metodus, teisingo sprendimo priimti nepavyksta. Kasdieninėje profesinėje veikloje kūrybiškumas pasireiškia senos informacijos panaudojimu kitaip nei įprasta – neįprastu elgesiu įprastose situacijose.

2. Įvertinus kūrybiškų sprendimų taikymo bankinėje veikloje galimybes galima teikti, kad kūrybiški banko darbuotojų sprendimai yra galinga konkurencinė jėga, kuri pasireiškia banko teikiamų paslaugų pakete, atsižvelgiant į siūlomų paslaugų specifiką. Kuo bankinis produktas / paslauga standartiškesnis, tuo mažiau erdvės lieka kūrybinių sprendimų apraiškai. Teikiant kreditavimo, indėlių priėmimo, mokėjimo kortelių išleidimo, sandorių sudarymo, konsultavimo ir investavimo paslaugas, bankai naudoja originalias idėjas, kurias galima traktuoti kaip žmogiškojo kapitalo kūrybiškumo apraiškas. Tačiau bankinėje veikloje gausu ir tokių paslaugų, kur kūrybiškumui mažai erdvės – seifo kamerų nuoma, inkasavimo paslaugos, finansinio laidavimo ar finansinių garantijų teikimo paslaugos. Tai griežtai formalizuota veikla, kurioje individas yra tik tam tikrų pareigybinių funkcijų vykdytojas.

3. Išanalizavus kūrybiškų sprendimų įtaką AB DnB NORD banko veiklos rezultatams 2005–2007 metais, galima teigti, kad konkurencingoje aplinkoje daugelis sėkmingų banko operacijų sisijusios su kūrybiškų sprendimų priėmimu ir jų taikymu didinat bankinių paslaugų vartojimą. Šių sprendimų priėmimas ir taikymas banko veikloje analizuojamu laikotarpiu, kai šalies ekonomikos rodikliai buvo augantys, buvo aktyvūs ir laiku pasirinkti sprendimai, kurių tikslas – didesnio pelno gavimas. Atlikta 2004–2007 metų banko veiklos analizė leido identifikuoti banko priimtų kūrybiškų spren-



dimų racionalumą, todėl galima teigti, kad banko veikloje naudojami kūrybiški sprendimai patenka į šią kategoriją. Tai patvirtina ne tik per analizuojamą laikotarpį padidėjęs pelningumas, bet ir per tą patį laikotarpį išaugęs banko klientų skaičius. Šalyje prasidėjus ekonomikos nuosmukiui, didesnis bankinių paslaugų vartotojų skaičius gali padidinti ir kreditinių paslaugų riziką.

#### Literatūra

- 12 kūrybiškumo tezių. *Vokietijos kūrybiškumo asociacija*. Prieiga per internetą: <[http://www.kreativ-sein.de/v/deklaration\\_files/page46\\_sidebar\\_13.pdf](http://www.kreativ-sein.de/v/deklaration_files/page46_sidebar_13.pdf)>. [Žiūrėta 2008 m. kovo 21 d.]
- AB Banko NORD / LB Lietuva finansinė atskaitomybė* 2004 m. gruodžio 31 d.. Prieiga per internetą: <[http://www.dnb nord.lt/files/2004\\_lb\\_metine \\_su\\_aud.pdf](http://www.dnb nord.lt/files/2004_lb_metine_su_aud.pdf)>. [Žiūrėta 2008 m. gegužės 2 d.]
- AB DnB NORD / NORD/LB banko finansinė atskaitomybė* 2005 m. gruodžio 31 d. Prieiga per internetą: <[http://www.dnb nord.lt/files/NORDLB\\_200\\_5\\_lt\\_FINAL.pdf](http://www.dnb nord.lt/files/NORDLB_200_5_lt_FINAL.pdf)>. [Žiūrėta 2008 m. gegužės 2 d.]
- AB DNB NORD banko finansinė atskaitomybė 2006 m. gruodžio 31 d.* Prieiga per internetą: <<http://www.dnb nord.lt/files/final%20signed%20dnb%20ofa%202006%2012%2031%20lt.pdf>>. [Žiūrėta 2008 m. gegužės 2 d.]
- AB DNB NORD banko finansinė atskaitomybė 2007 m. gruodžio 31 d.* Prieiga per internetą: <[http://www.dnb nord.lt/files/ab%20dnb%20nord%20fa%202007%2012%2031%20lt\[1\].pdf](http://www.dnb nord.lt/files/ab%20dnb%20nord%20fa%202007%2012%2031%20lt[1].pdf)>. [Žiūrėta 2008 m. gegužės 2 d.]
- Bagdonienė, L., Hopenienė, R. (2004). *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija.
- Butkienė, O. G. Intelektas ir gabumai – didelė mažos tautos vertybė. *Gimtas žodis* Prieiga per internetą: <[http://gimtasizodis.w3.lt/butkien\\_04\\_1.htm](http://gimtasizodis.w3.lt/butkien_04_1.htm)>. [Žiūrėta 2008 m. kovo 21 d.]
- Devita L. Pastabos apie kūrybiškumą. *Vartiklis* Prieiga per internetą: <<http://www.spauda.lt/menas/creative.htm>>. [Žiūrėta 2008 m. kovo 21 d.]
- Due, C. (2006). Naujovės ir kūrybiškumas. *Verslo žinių katalogas*, p. 1–19.
- Dudėnas R., (2006). *Rinkodara. Šiauliai, Liucilijus*.
- Gummesson, E. (2002). Relationship Marketing in the New Economy. *Journal of Service Marketing*.
- Gudmund, J., Smith, W., (2005). How Should Creativity Be Defined. *Creativity Research Journal*. Vol. 17, No. 2–3, p. 293–295.
- Hughes, D. (2003). Add Creativity to Your Decision Processes [internetė, AN: 10295448]. *Journal for Quality and Participation. Business Source Complete*. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=11&hid=14&sid=7fd3b8ee-aa03-4b64-84b9-d.ja11aa2f7a39f%40sessionmgr108>>. [Žiūrėta 2008 m. kovo 10 d.]
- Katkus, V. (1999). *Šiuolaikinės bankininkystės principai*. Vilnius.
- Kotler, Ph., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (2003). *Rinkodaros principai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- Kriauciūnienė, M., Urbanskienė, R., Vaitkienė, R. (2005). *Marketingo valdymas*. Kaunas: Technologija.
- Lascaris, H. (2004). Bankų reklamos motyvacija. *Reklamos ir marketingo idėjos*, 1, p. 87–93.
- Lekavičienė, R. Kūrybiškumas – užslėptas ginklas. *Verslo žinios*. Prieiga per internetą: <<http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3fdd8ed74e0d1>>. [Žiūrėta 2008 m. kovo 21 d.]
- Ramonaitė, A. Kas po postindustrinės visuomenės arba kaip Lietuvai tapti pasaulio lydere? *VU TSPMI studentų laikraštis* Prieiga per internetą: <<http://www.postscriptum.lt/nr11-universitetas/kas-po-postindustrines-visuomenes-arba-kaip-lietuvai-tapti-pasaulio-lydere/>>. [Žiūrėta 2008 m. kovo 21 d.]
- Rou A., (2006). *Creative Intelligence*. HT Press.
- Rupšytė, A. (2005). Skirtingų bankų mokėjimo kortelių pozicionavimas. *Reklama ir marketingo idėjos*, 4 (14), p. 81–85.
- Verslo sėkmė – darbuotojų nuopelnas (2008). *Penki – „Penkių kontinentų“ naujienos*, 13 (117), p. 1.
- Zališčevskis, A. Kūrybiškumas versle. *Manager. LT Akademija* Prieiga per internetą: <<http://akademija.manager.lt/blog/article/kurybiskumas-versle>>. [Žiūrėta 2008 m. kovo 21 d.]
- Сильванович С., (2007). Креатив для пользы дела: управление творческим потенциалом компании. Минск, Издательство Гревцова.
- Смольский Р. Б., (2007). Креативная экономика в сфере искусств – инновационный фактор экономического роста. Новое качество экономического роста, инновации, инвестиции, конкурентоспособность. Сборник материалов Международной научно – практической конференции 25–26 октября 2007 г. Минск, Беларусь, с. 541–542.

Artūras Labuckas, Vytis Lembutis, Alina Paškūnaitė

#### Evaluation of Creative Decisions Influence for Activity's Results

##### Summary

Growing society's needs force financial sector more frequently to adjust unusual, original and more flexible decisions. The aim of this article is to reveal a conception of creative business decisions and to evaluate their influence

for bank's activity results. The object of this article is creative business decisions. In the field of scientific literature, creative decisions are often considered as individuals' abilities to cover new way out points and problems' solution

methods, easily changing current experience and attitude to present situation. After analyzing the concept of creativity and creative decisions, creative decisions in bank's activity could be understood as a creativity phenomenon form of human resources and new flexible ideas which maximize bank's competitiveness, widen bank's assortment of products and services and also provide information about suggested services in original way. The concept of creativity by many scientists in common viewpoint is treated as a certain ability to solve problems in origin, nonstandard way. According to them, individual's contemplation was divided in two: divergent and convergent. Exactly divergent thinking is identified with creativity – ability to create solution methods for different problems, whereas convergent thinking is based on certain formalization. It was meant, that individuals' creativity is inborn feature, but in length of time it was found, that environment in which individual grows has a bigger influence for creativity than genes. If professional task is solved in traditional ways, it's not a creative process. Creative task appears, when after unsuccessful attempts, using well known methods, is failed to take right decision. In casual professional activity, creativity appears in the use of information in a different way – unusual behavior in usual situations.

The process of creation in the field of changing economy gets a new tint and finds an attractive place in any economic activity. Article deals with three years of SC "DnB NORD" bank's activity in manifestation of creative decisions. Article considers a theoretical validity of following decisions in consideration of results of annual financial reports. While analyzing the structure of banking services it was noticed that a sharp net profit growth validates causes' analysis. It was found, that exactly presentation of creative services to the customer had a determinant influence to their demand. Alike, it was evaluated a complex of derivative financial indicators, while analyzing the changes of bank's profit, the correlation of factors, which changes the profit and economic base of those factors, was found. The methodology, which helps to identify the influence of banking services creativity for activity's results, could also be considered as the adaptation of traditional analysis methods, seeking the specific result. In this way, the aim was to evaluate how much the innovations of banking services magnify the final activity's result. The analysis showed, that creative decisions in bank's activity, vindicates. However, this article does not deal with risks of bank's providing credit services, connected with changes of country's economic indicators and increasing the number of the customers for following services.