

KLAIPĖDOS UNIVERSITETAS

Socialinių mokslų fakultetas

Vadybos katedra

Žaneta Markevič

INOVACIJŲ PLĖTROS GALIMYBĖS DRAUDIMO SEKTORIUJE

Vadybos studijų programos magistro baigiamasis darbas

Klaipėda, 2012

MAGISTRO BAIGIAMŲJŲ DARBŲ LYDRAŠTIS

Pildo bakalauro/magistro baigiamojo darbo autorius

.....

 (bakalauro/magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė)

.....

 (bakalauro/magistro baigiamojo darbo pavadinimas lietuvių kalba)

Patvirtinu, kad bakalauro/magistro baigiamasis darbas parašytas savarankiškai, nepažeidžiant kitiems asmenims priklausančių autorių teisių, visas baigiamasis bakalauro/magistro darbas ar jo dalis nebuvo panaudotas Klaipėdos universitete ir kitose aukštosiose mokyklose.

.....
 (bakalauro/ magistro baigiamojo darbo autoriaus ir parašas)

Sutinku, kad bakalauro/magistro baigiamasis darbas būtų naudojamas neatlygintinai 5 m. Klaipėdos universiteto studijų procese.

.....
 (bakalauro/ magistro baigiamojo darbo autoriaus ir parašas)

Pildo bakalauro/magistro baigiamojo darbo vadovas

Bakalauro/magistro baigiamąjį darbą ginti

.....
 (įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)

.....
 (data)

.....
 (bakalauro/magistro baigiamojo darbo vadovo vardas, pavardė ir parašas)

Pildo katedros, kuriojančios studijų programą, administratorius (sekretorius)

Baigimasis darbas įregistruotas katedroje

.....
 (data)

.....
 (katedros sekretorės vardas, pavardė ir parašas)

Pildo katedros, kuriojančios studijų programą, vedėjas

Bakalauro/magistro baigiamąjį darbą ginti

.....
 (įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)

.....
 (data)

.....
 (katedros vedėjo vardas, pavardė ir parašas)

Recenzentu(-ais) skiriu

.....
 (įrašyti recenzento(u) vardą, pavardę)

.....
 (data)

.....
 (katedros vedėjo vardas, pavardė ir parašas)

SANTRAUKA

Markevič Ž. Inovacijų plėtros galimybės draudimo sektoriuje. Vadybos magistro studijų programos baigiamasis darbas. Darbo vadovas doc. dr. A. B. Knašas, Klaipėdos universitetas: Klaipėda, 2012. 56 p.

Atlikta teorinė analizė išryškino tam tikrus prieštaravimus draudimo sektoriuje. Didžiausia problema – nesubalansuota draudimo sektoriaus funkcija – draudimo kompanijų rizikos mažinimas ir klientų poreikiai kaip inovacijų plėtrą skatinantis veiksnys. Draudimo tikslas – apsauga. Teoriškai ji turėtų būti taikoma kliento atžvilgiu, kuris už tam tikrą mokestį perkelia savo riziką draudimo kompanijai, tačiau praktikoje, kas ir sukelia didžiausią klientų nepasitenkinimą, šis tikslas nukreipiamas pačios draudimo kompanijos atžvilgiu, t. y. jos finansinių išteklių apsaugos atžvilgiu, kai stengiamasi dėl nenumatytų aplinkybių neišmokėti išmokų. Darbo tikslas – nustatyti inovacijų plėtros galimybes draudimo sektoriuje, kurios būtų nukreiptos draudimo kompanijų rizikos mažinimo ir klientų poreikio subalansavimo kryptimi. Tyrimo hipotezė: draudimo kompanijos, siekiančios subalansuoti veiklos segmentus (darbo sąlygas, paslaugų kokybę, klientų poreikius, finansus, bendradarbiavimą su partneriais) turi daugiau galimybių inovacijų plėtrai - patvirtinta.

Raktažodžiai: inovacijos, plėtros galimybės, draudimo sektorius.

SUMMARY

Markevic Z. Innovation development opportunities in the insurance sector. Master of Management degree thesis. Work chief Assoc. dr. A. B. Knasas, Klaipeda University: Klaipeda, 2012. 56 p.

The theoretical analysis has highlighted a number of objections in the insurance industry. The greatest problem is an absence of sustainability in the insurance sector between its function as reduce the risks insurance companies and the needs of clients as a motivating factor for the development of innovation. The insurance purpose is a protection. Theoretically, it should be applied to the client, who transfers his risk on the insurance company for a fee, but in practice, what leads to the highest customer dissatisfaction, the protection is directed against to the insurance company, i. e. to the protection of its financial resources. Insurance companies don't try to pay benefits if any unforeseen circumstances are appeared. Purposes of the paper is to identify the opportunities for development of innovation in the insurance sector as a way for balancing risk reduction of insurance companies and customer needs. Hypothesis the insurance companies seeking to balance the operating segments (working conditions, service quality, customer needs, finances, cooperation with partners) have more opportunities for innovation development is approved.

Key words: innovations, development opportunities, insurance sector.

KU SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**BAIGIAMOJO DARBO UŽDUOTIS**

Darbo vadovas: _____ doc. dr. A.B.Knašas _____

SMVV10 gr. studentui (-ei) _____ Žaneta Markevič _____ patvirtinta vadybos baigiamojo darbo tema:

_____ “Inovacijų plėtros galimybes draudimo sektoriuje” _____

Darbo tikslas: _____ “Nustatyti inovacijų plėtros galimybes draudimo sektoriuje” _____

Darbo uždaviniai:

1. Atlikti literatūros šaltinių analizę, sintezę inovacijų plėtros draudimo sektoriuje klausimu.
2. Atlikti inovacijų plėtrą skatinančių strategijų analizę.
3. Parengti inovacijų plėtros galimybių vertinimo metodiką.
4. Įvertinti draudimo kompanijų „X“, „Y“, „Z“ inovacijų plėtros galimybes.
5. Parengti inovacijų plėtros galimybių draudimo sektoriuje modelį.

Parengtas baigiamasis darbas registruojamas katedroje ne vėliau kaip: dieninėse ir vakarinėse studijose - paskutinę paskaitų semestro savaitę; neakivaizdinėse studijose - birželio 1 d., studijose, kurios baigiasi vasario mėn., - ne vėliau kaip gruodžio 20 d.

Vadovo (-ės) konsultacijos laikas: _____ trečiadieniais nuo 16 iki 17 val. _____

Studentas (-ė) _____ Žaneta Markevič _____

(parašas, data)

Darbo vadovas (-ė) _ doc. dr. A.B.Knašas _____

(parašas, data)

LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1 lentelė. Inovacijų teorinės interpretuotės 14-15 p.
- 2 lentelė. Veiksniai, lemiantys inovacinio proceso plėtrą 24 p.
- 3 lentelė. Produkto ir paslaugos inovacijų skirtumai 26 p.
- 4 lentelė. Draudimo rūšių objektai ir subjektai 31 p.
- 5 lentelė. Inovacijos draudimo sektoriuje atskirais laikotarpiais 33 p.
- 6 lentelė. Lietuvos draudimo sektoriaus raida 33-34 p.
- 7 lentelė. Finansinių paslaugų inovacijų bruožai 34 p.
- 8 lentelė. Pagrindiniai inovacijų plėtrą skatinantys strateginiai dokumentai 36-37 p.
- 9 lentelė. Inovacijų plėtrą palaikantys strateginiai dokumentai 38-39 p.
- 10 lentelė. Tyrimo krypties teorinis pagrindimas 42 p.
- 11 lentelė. Statistinių rodiklių paaiškinimas 45-46 p.
- 12 lentelė. Tyrimo instrumento struktūra 46 p.
- 13 lentelė. Teikiamų paslaugų vertinimas 74 p.
- 14 lentelė. Bendradarbiavimo su klientais vertinimas 74 p.
- 15 lentelė. Draudimo kompanijų finansinės situacijos vertinimas 74 p.
- 16 lentelė. Bendradarbiavimo su partneriais vertinimas 74 p.
- 17 lentelė. Pastangų subalansuoti veiklos segmentus vertinimas 75 p.

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

- 1 pav. Inovacijų klasifikavimas 20 p.
- 2 pav. Inovacijų gyvavimo ciklas 22 p.
- 3 pav. Visuomenės poreikių įtaka inovacijoms 28 p.
- 4 pav. Lietuvos draudimo sektoriaus struktūra 31 p.
- 5 pav. Draudimo kompanijos veiklos vertinimo segmentai 44 p.
- 6 pav. Draudimo kompanijų „X“, „Y“, „Z“ darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį 47 p.
- 7 pav. Draudimo kompanijų „X“, „Y“, „Z“ darbuotojų darbo patirtis 48 p.
- 8 pav. Draudimo kompanijų „X“, „Y“, „Z“ darbuotojų lūkesčiai 48 p.
- 9 pav. Draudimo kompanijų „X“, „Y“, „Z“ darbuotojų lūkesčių vertinimas 49 p.
- 10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal problemines darbinio mikroklimato sritis 50 p.
- 11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal vadovybės pateiktas pretenzijas 51 p.
- 12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal klientų pateiktas pretenzijas 51 p.
- 13 pav. Teikiamų paslaugų vertinimas 52 p.
- 14 pav. Bendradarbiavimo su klientais vertinimas 53 p.
- 15 pav. Pasiūlymai klientų poreikiams ir draudimo kompanijų tikslams subalansuoti 54 p.
- 16 pav. Bendradarbiavimo su partneriais vertinimas 55 p.
- 17 pav. Draudimo kompanijų finansinės situacijos vertinimas 56 p.
- 18 pav. Pastangų subalansuoti veiklos segmentus vertinimas 57 p.
- 19 pav. Inovacijų plėtros galimybės 58 p.
- 20 pav. Inovacijų plėtros galimybių draudimo sektoriuje modelis 61 p.

TURINYS

ĮVADAS	8
1. INOVACIJŲ PLĖTROS DRAUDIMO SEKTORIUJE TEORINĖ ANALIZĖ	13
1.1. Inovacijos ir jų plėtros samprata	13
1.1.1. Pagrindinės inovacijų sąvokos	13
1.1.2. Inovacijų tipologija	18
1.1.3. Inovacinis procesas ir plėtra	21
1.2. Produkto ir paslaugos inovacijos draudimo sektoriuje	24
1.2.1. Produkto ir paslaugos inovacijos samprata	24
1.2.2. Draudimo sektoriaus struktūra ir funkcijos	29
1.2.3. Inovacijos draudimo sektoriuje	32
1.3. Inovacijų plėtrą skatinančios strategijos ir programos Lietuvoje ir ES	35
2. INOVACIJŲ PLĖTROS GALIMYBIŲ TYRIMAS DRAUDIMO KOMPANIJOSE	43
2.1. Inovacijų plėtros galimybių draudimo sektoriuje vertinimo metodai	43
2.1.1. Inovacijų plėtros galimybių vertinimo metodologiniai aspektai ir prielaidos	43
2.1.2. Tyrimo metodika	44
2.2. Draudimo kompanijų „X“, „Y“, „Z“ veiklos segmentuotas tyrimas	47
2.2.1. Draudimo kompanijų „X“, „Y“, „Z“ plėtros galimybių analizė	47
2.2.2. Inovacijų plėtros tyrimo rezultatų taikymo galimybės	58
IŠVADOS	64
REKOMENDACIJOS	66
LITERATŪRA	67
PRIEDAI	73

IVADAS

Problema

Žvelgiant retrospektyviai, inovacijos nėra naujas reiškinys žmonijos istorijoje, tačiau kaip atskira studijų ir tyrimų sritis vakarų valstybėse ji pradėjo formotis XX a. ketvirtajame dešimtmetyje ir siejama su Mokslo politikos tyrimų skyriumi Sussex universitete, Jungtinėje Karalystėje. Tai tiesiogiai susiję su inovacijų teoretiku – J. Shumpeter. Pirmieji autoriaus darbai buvo skirti ekonomikai. Ekonominę plėtrą J. Shumpeter suvokė kaip kiekybinius pokyčius, kuriuos lemia inovacijos. Taigi jis pirmasis atliko ekonominę inovacijų analizę, pagrindė jų reikšmę ekonominiam augimui ir konkurencijai. Taip pat su Ch. Freeman vardu. Tarp žinomiausių jo darbų galima paminėti mokslininko iniciatyva išleistą knygą „Pramoninių inovacijų ekonomika“ (1974), „Nedarbas ir techninės inovacijos (1982) ir kt. (Fagerberg, Mowery, Nelson, 2005, 2-6 p.).

Pirmieji ir vėlesni inovacijų tyrimai buvo vykdomi gamybos srityje. Tuo metu gyventojų užimtumas jau palaipsniui didėjo paslaugų srityje, bet tik nuo XX a. septintojo dešimtmečio inovacijos buvo sistemingai pradėtos tirti ir šioje srityje. Pirmieji tyrimai apėmė informacinių technologijų sektorių. Devintajame dešimtmetyje inovacijų tyrimai buvo įtraukti į mokslinės ir techninės pažangos tyrimus. XXI a. sparčiai plėtojantis ekonomikai, labai padidėjo inovacijų reikšmė mokslo ir techninei pažangai. Net apie 2006 m. prasidėjusi finansų krizė JAV ir per keletą metų pasiekusi Europą, taip pat ir Lietuvą, sudavusi smūgį ne tik pasaulinei finansų sistemai, pasaulinei ekonomikai, bet ir nacionalinėms ekonomikoms, nesumažino inovacijų reikšmės - inovacijos paslaugų srityje ir netechnologinės inovacijos išlieka vienu iš ES strateginių prioritetų inovacijų srityje.

Lietuvoje inovacijomis intensyviau pradėta domėtis po Nepriklausomybės atkūrimo, - publikuoti pirmieji mokslo darbai. Pastarąjį dešimtmetį šis susidomėjimas dar labiau išaugo. Suformuota Lietuvos inovacijų politika buvo įgyvendinama per šiuos strateginius dokumentus ir programas: Prioritetinės Lietuvos mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros 2002-2006 metų kryptys (2002), Inovacijų versle programa 2003-2006 (2003), Mokslo ir technologijų parkų plėtros koncepcija (2003), Ilgalaikė mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros strategija (2003), Aukštųjų technologijų plėtros programa (2003), Lietuvos mokslo ir technologijų Baltosios knygos nuostatų įgyvendinimo programa (2003), Nacionalinė Lisabonos strategijos įgyvendinimo programa (2005).

Šiuo metu aktualūs šie strateginiai dokumentai: Nacionalinė Lisabonos strategijos įgyvendinimo programa (2008), Inovacijų versle programa 2009-2013 (2009), Lietuvos inovacijų 2010-2020 metų strategija (2010), Aukštųjų technologijų 2011-2013 metų plėtros programa (2011). Atitinkamai galima paminėti ir ES 2020 strategiją.

Formuojantis Lietuvos inovacijų politikai, buvo paskelbta ir eilė mokslo darbų, susijusių su inovacijų skatinimo politika bei nacionalinės inovacijų sistemos formavimusi (Kriaučionienė, Jucevičius, 2000, 2001; Bagdzevičienė, Vasiliauskaitė, 2002; Jakubavičius, Strazdas, 2002; Melnikas, 2002, 2003a, 2003b; Knašas, 2002; Strazdas, Jakubavičius, Gečas, 2003; Jucevičius, Jucevičius, 2005; Dapkus, 2006; Jucevičius, 2006; Jakubavičius, Vilys, 2007; Snieška, 2007).

Europos Komisija 2009-ius metus paskelbė „Kūrybiškumo ir inovacijų metais“. Dėmesys inovacijoms iš naujo paskatino jomis susidomėti, ypatingai vykdant projektinę veiklą (Jakubavičius ir kt., 2008, 21-34 p.; Ramanauskas ir kt., 2010, 1-3 p., Ramanauskienė, 2010, 113-144 p.), kad būtų galima pasinaudoti ES struktūrinių fondų parama. Po metų (2010) Europos Komisija paskelbė Europa 2020 m. pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategiją su iš jos išeinančiomis septyniomis pavyzdinėmis iniciatyvomis (39 p.).

Tiek šalies ekonominiam augimui, tiek atskiroms įmonėms, organizacijoms, institucijoms bei kompanijoms yra svarbios inovacijos. Šiuo atveju, pasirinkto magistro baigiamojo darbo temos sudėtingumą lemia tai, kad jis savyje talpina dvi savarankiškas temas – inovacijas ir draudimo sektoriaus tyrimus. Moksliniuose darbuose analizuojama arba viena tema, arba kita. Inovacijos, kaip ekonominio augimo ir konkurencinio pranašumo kūrimo pagrindas, susijęs su mokslo ir technologijų pažanga, intelektine veikla bei pokyčiais, dažniausiai tiriamos gamybos srityje. Gamybos inovacijos dažnai laikomos prioritetinėmis. Tačiau draudimo sektorius susijęs su finansinių paslaugų teikimu, o inovacijų tyrimai paslaugų srityje suaktyvėjo tik pastaraisiais dešimtmečiais, nes joje labai išaugo gyventojų užimtumas.

Taigi inovacijos paslaugų srityje yra daug mažiau tyrinėtos. Dar mažiau vykdyta sektoriinių (įskaitant ir draudimo sektorių) inovacijų tyrimų. Inovacinės veiklos valdymo skirtumai išryškina inovacijų tyrimų skirtumus gamybos ir paslaugų srityse, todėl, tiriant inovacijas šiose srityse, reikalingos ir skirtingos metodikos.

Inovacijos visada susijusios su veiklos rizika ir tam tikru neapibrėžtumu (Nelson, Winter, 1982; Nonaka, Takeuchi, 1995, 58-59 p.; Van de Ven et al., 1999, 212-258 p.; Berglund, Hellstrom, 2001; Keizer, Vos, Halman, 2005, 297-308 p.; Deakins, Dillon, 2005, 297-308 p.; Jakubavičius ir kt., 2008, 40-52 p.). Dažniausiai tai siejama su neigiama reakcija dėl naujovių atnešamo diskomforto. Draudimo sektoriaus pagrindinė funkcija – pavienių asmenų ir verslo subjektų rizikos prisiėmimas (Jenkins, 1999, 40-57 p.), kaip viena iš pirmųjų rizikos valdymo priemonių. Akivaizdu, kad šios rizikos yra skirtingų dimensijų. Tai taip pat apsunkina logiškai susieti inovacijas ir draudimo sektorių.

Atlikta teorinė analizė išryškino tam tikrus prieštaravimus draudimo sektoriuje. Didžiausia problema – nesubalansuota draudimo sektoriaus funkcija – draudimo kompanijų rizikos mažinimas ir klientų poreikiai kaip inovacijų plėtrą skatinantis veiksnys. Draudimo tikslas – apsauga. Teoriškai

ji turėtų būti taikoma kliento atžvilgiu, kuris už tam tikrą mokesį perkelia savo riziką draudimo kompanijai, tačiau praktikoje, kas ir sukelia didžiausią klientų nepasitenkinimą, šis tikslas nukreipiamas pačios draudimo kompanijos atžvilgiu, t. y. jos finansinių išteklių apsaugos atžvilgiu, kai stengiamasi dėl nenumatytų aplinkybių neišmokėti išmokų.

Šiuo metu draudimo kompanijų pagrindiniai tikslai – užtikrinti stabilų klientų skaičių bei sumažinti riziką (išvengti išmokų mokėjimo) dėl nenuspėjamų išorinės aplinkos veiksnių (meteorologinių sąlygų ir pan.). Pastarajam tikslui pasiekti naudojamos įvairios rinkodaros ir vadybos vingrybės, kurias klientams sudėtinga laiku identifikuoti. Ir tik įvykus įvykiui, klientui paaiškinama, kad įvykis gali būti ir nedraudiminis, nors drausdamasis klientas, pagal produkto (paslaugos turinio) aprašymą, suvokė priešingai. Tokiu atveju, išmokos žalos atlyginimui neišmokamos, klientas lieka nusivylęs, jaučiasi apgautas, jo poreikiai nepatenkinti. Draudimo kompanijos pradedamos traktuoti tik kaip pinigų surinkėjos, nors tai negarantuoja jų ilgalaikės veiklos sėkmės. Išmokų mokėjimo vengimas ir siekis užtikrinti stabilų klientų skaičių tarpusavyje nesuderinami.

Darbe pagrindinis dėmesys skiriamas inovacijų tyrimams, o draudimo sektorius tampa kaip darbo dalykas.

Mokslinių darbų, susijusių su inovacijų tyrimais yra nemažai. Lietuvos ir užsienio šalių mokslininkai analizavo šiuos su inovacijų plėtros teorija ir praktika susijusius klausimus:

- *inovacijų plėtros konceptualizavimą tyrė*: J. Shumpeter (1934), C. Freeman, L. Soete, (1997), J. Shmookler (1966), B. Melnikas, A. Jakubavičius, R. Strazdas (2000), Ch. Edquist, L. Hommen, M. Mckelvey (2001), R. Jakubavičius, R. Strazdas, K. Gečas (2003), S. Valentinavičius (2006), G. Hagoort (2005), T. Richstein, A. Salter, (2006); J. Ramanauskas (2007), D. Tipuric, J. Prester, I. Veža (2010) ir kt. Autoriai savo darbuose plačiai aptaria su inovacijų plėtra susijusias sąvokas, tačiau mokslo darbuose pasigendama šių sąvokų aptarimo, analizuojant konkrečius ekonomikos sektorius. Pateikiamos inovacijų tipologijos, tačiau daugiausia nagrinėjamas pramonės sektorius. Pasigendama išsamesnių paslaugų srities tyrimų.

- *inovacijas gamybos srityje analizavo*: J. Shumpeter (1939), C. Kupper (2001), G. Schienstock, T. Hämäläinen, (2001), H. Berglund, T. Hellstrom (2001), H. Chesbrough (2003), A. Miečinskas, A. Miečinskienė (2003), B-A. Lundvall (1985), J. Ramanauskas (2007), J. Ramanauskienė (2010) ir kt. Autoriai pastebi, kad šioje srityje inovacijos brangiai kainuoja, yra nelanksčios, dažniausiai vis labiau automatizuojamos, bet vis tiek neužtikrina tiesioginio ryšio su vartotoju. Analizuojant perėjimą nuo techninių įgūdžių prie intelektualių, dažniausiai pateikiama inovatyvios gamybos struktūra ir ryšiai įmonės viduje, tačiau pasigendama platesnio bendradarbiavimo ryšių, kuriant naujus produktus ir diegiant technologijas, aptarimo.

- *inovacijas paslaugų srityje tyrė*: I. Miles (2005), G. Schienstock, T. Hämäläinen (2001), C. Kupper (2001), И. В. Туманян (2002) ir kt. Autoriai, dažniausiai norėdami išryškinti skirtumus tarp inovacijų gamybos ir paslaugų srityje, taiko lyginamosios analizės metodą. Daugeliu atvejų šie tyrimai pereina į organizacinius inovacijų aspektus bei tinklų kūrimo reikšmę įgyvendinant inovacijas (Schienstock, Hämäläinen, 2001; Fagerberg, Mowery, Nelson, 2005; Jakubavičius ir kt., 2008). Šie tyrimai labai teoretizuoti, pasigendama tyrimų konkrečiose paslaugas teikiančiose įmonėse, jiems būdingos subjektyvios asmeninės įžvalgos.

- *sektoriniai (įskaitant ir draudimo sektorių) inovacijų tyrimai* vykdyti A. Bakanausko, A. Grebliausko, A. Virbalaitės (2007), J. Čepinskio, D. Raškinio (2003), K. Maceikos, R. Strazdas (2007), V. Matuzienės, V. Kveselio (2007); B. Melniko, A. Jakubavičiaus, R. Strazdo (1998). Tai pavieniai lietuvių autorių darbai. Užsienio mokslininkai (F. Montobbio, 2004; J. Howells, B. Tether, 2004; O. Lee, K. Miyazaki, Y. Lee, 2010 ir kt.), vykdydami sektorinius inovacijų tyrimus, analizuoja farmacijos ir biotechnologijų, telekomunikacijų, informacinių technologijų, ir kt. sektorius, tačiau draudimo sektorius į šių tyrimų lauką patenka labai retai arba iš viso nepatenka.

- *inovacijų tyrimų metodus aptaria*: M. Trow (1967), P. van der Duin (2006), M. Keršys (2008), J. Ramanauskas (2007), J. Ramanauskienė (2010) ir kt. Jie yra taikyti konkrečiuose autorių atliktuose tyrimuose, tarp jų ir draudimo sektoriuje, tačiau jie nesusiję su inovacijų plėtros galimybių tyrimu. Pateikiama ir nauja Europos inovacijų vertinimo sistema (H. Hollanders, A. van Cruysen, 2008), kurią galima taikyti, vertinant šalies inovacijų plėtros galimybes, tačiau taikyti konkrečiam sektoriui (draudimo), ši metodika per daug sudėtinga ir per daug plati. Be to, joje neatsispindi konkretaus sektoriaus (draudimo) specifika.

Darbo objektas – inovacijos draudimo sektoriuje.

Darbo tikslas – nustatyti inovacijų plėtros galimybes draudimo sektoriuje.

Darbo uždaviniai

1. Atlikti literatūros šaltinių analizę, sintezę inovacijų plėtros draudimo sektoriuje klausimu.
2. Atlikti inovacijų plėtrą skatinančių strategijų analizę.
3. Parengti inovacijų plėtros galimybių vertinimo metodiką.
4. Įvertinti draudimo kompanijų „X“, „Y“, „Z“ inovacijų plėtros galimybes.
5. Parengti inovacijų plėtros galimybių draudimo sektoriuje modelį.

Darbo tyrimo metodai:

- mokslinės literatūros, loginės analizės ir sintezės metodu išanalizuoti inovacijų apibrėžimai, išryškinti loginiai ryšiai tarp inovacijų, nustatytas inovacinio proceso charakteringas bruožas – rizikų identifikavimas ir valdymas, inovacinio proceso draudimo sektoriuje sėkmingo funkcionavimo sąlygos;

- dokumentų analizės metodu atskleisti strategijų ir programų, inovacijų politikos priemonių ir finansinių mechanizmų Lietuvoje ir ES teigiami ir neigiami aspektai;
- interviu metodu išsiaiškinti draudimo proceso praktiniai ypatumai;
- anketinės apklausos metodu tikrinama iškelta hipotezė;
- statistinių duomenų analizės metodu įvertintos draudimo kompanijų „X“, „Y“, „Z“ inovacijų plėtros galimybės.

Darbo teorinė ir praktinė reikšmė

Pirmą kartą apjungtos dvi savarankiškos temos – inovacijų ir draudimo sektoriaus tyrimai. Nustatytos teorinės inovacinio proceso draudimo sektoriuje sėkmingo funkcionavimo sąlygos. Išanalizuoti ir įvertinti inovacijų plėtrą skatinantys ir palaikantys strateginiai dokumentai Lietuvoje ir ES, parengtas inovacijų plėtros galimybių draudimo sektoriuje modelis, kuris atskleidė principinį inovacijų, kurių pagalba siekiama subalansuoti draudimo kompanijų veiklos segmentus, ir jų plėtros galimybių ryšį, atskleisti ir praktiniai šio mechanizmo taikymo aspektai.

Darbo struktūra

Mokslinį darbą sudaro dvi dalys:

Pirmojoje dalyje: „Inovacijų plėtros draudimo sektoriuje teorinė analizė“ nagrinėjamos inovacijų sąvokos, tipologija, inovacinis procesas, produkto ir paslaugos inovacijos draudimo sektoriuje. Taip pat analizuojamos inovacijų plėtrą skatinančios strategijos ir programos Lietuvoje ir ES.

Antroji dalis: „Inovacijų plėtros galimybių tyrimas draudimo kompanijose“ skirta metodologiniams aspektams aptarti, inovacijų plėtros galimybių vertinimo prielaidų formulavimui, tyrimo metodikos parengimui. Pagal trijose draudimo kompanijose atliktą inovacijų plėtros galimybių analizę, nustatytos inovacijų plėtros galimybės draudimo sektoriui.

1. INOVACIJŲ PLĖTROS DRAUDIMO SEKTORIUJE TEORINĖ ANALIZĖ

Šiame skyriuje teorinė analizė bus vykdoma trimis etapais. Pirmajame etape inovacijos samprata išplečiama iki inovacinės veiklos, proceso, valdymo, projekto ir galiausiai sistemos. Išėjus už inovacijų ribų, sugrįžtama į inovacijų sistemą, kuri visa tai apjungia. Antrajame etape analizuojami produkto ir paslaugos inovacijų skirtumai, pateikiama draudimo sektoriaus struktūra ir funkcijos, išryškinama inovacijų raida draudimo sektoriuje. Trečiajame etape dėmesys kreipiamas į inovacijų plėtrą skatinančių politinių dokumentų analizę.

1.1. Inovacijos ir jų plėtros samprata

1.1.1. Pagrindinės inovacijų sąvokos

Pastaruoju metu nemažai diskutuojama apie globalizacijos proceso, kurio pagrindinis tiklas – vieningas pasaulis, pasekmes, tačiau šiuo atveju reikšminga tai, kad globali integracija labiausiai reiškiasi per inovacijas. Globali integracija ypatingai suaktyvėjo XV a. Tam turėjo įtakos didieji geografiniai atradimai. Todėl XV a. Vidurio Prancūzijoje jau buvo vartojamas terminas *inovacyon*, reiškiantis atnaujinimą arba naujo pavidalo suteikimą egzistuojančiam daiktui. Iš šio žodžio kildinamos ir dabartinės *inovacijos*. Anglų kalboje sutinkami žodžiai *innovation* ir *novation*, rusų – *инновация, нововведение*.

Inovacijos visada asocijuojasi su kūrybiškumu, išradingumu ir atsinaujinimu, t. y. procesu, tačiau tarptautinių žodžių žodynas (1985) pateikia tik žodžio *novacija* reikšmę (lot. *novatio*) – atnaujinimas, pakeitimas. Dabartinės lietuvių kalbos žodyne (2011) pateikiama sąvoka *naujovė*, apibūdinanti ką nors nauja, naujybę. Akivaizdu, kad *novacija* orientuota į procesą, o *naujovė* į rezultatą. Šiuos skirtumus išryškina A. Jakubavičius, R. Strazdas, K. Gečas (2003, 4-5 p.) siūlo skirti atskirus terminus *inovacija* ir *naujovė*, - *inovaciją* reikėtų suprasti kaip procesą, o *naujovę* – kaip to proceso rezultatą (naujas produktas, nauja technologija, gamybos ar vadybos organizavimo metodas). В. Грибов, В. Грузинов (2011) *naujovei* dar priskiria išradimą ar naują reiškinį. J. Ramanauskienė (2010, 12-21 p.) *naujovę* suvokia kaip tam tikrą naujumą, artimą „išradimui“.

Г. Я. Гольдштейн (1995) pateikia šias *naujovių* formas: dokumentuotos (standartai, rekomendacijos, metodikos, instrukcijos ir kt.); išradimai, pagrįsti rinkodaros tyrimų rezultatais; prekių ženklai, racionalūs pasiūlymai, nauji ar patobulinti produktai, technologijos, vadybos ar gamybos procesai, organizacinės, gamybinės ar kitos struktūros, know-how, koncepcijos, moksliniai požiūriai (metodai) ar principai. Nuo to momento, kai *naujovė* pereina į sklaidos etapą, ji įgauna ir naują kokybę, tapdama *inovacija*.

W. R. Maclaurin (1954, 178-200 p.), inovacijoms tarpti išskyrė šiuos etapus: mokslą, išradimą, inovaciją, finansus, pripažinimą. Atsiranda sąvoka *išradimas*. Г. Д. Ковалёв (2000, 288 p.) taip pat pateikia apibendrintą įvairių autorių požiūrį į naujoves ir inovacijas, tarp kurių atsiranda ir *išradimas*, ir *idėja*. Autorės nuomone, tarp šių požiūrių neatsitiktinai įtrauktas platesnis ir apibendrinantis kitų tyrėjų sampratas, Drucker (Ковалёв, 2000, 288 p.) požiūris, kreipiantis dėmesį į *inovacijų* atsiradimo prielaidas, t. y. gamtinį pasaulį ar visuomenę. Iš čia išplaukia *inovacijų* kaip reiškinio, kurio pradinis etapas – impulsas (*idėja*), vėlesnis – „teorija“, kurios tikslas – paveikti žmonių gyvenimo būdą, samprata. Aptartų autorių požiūriuose *inovacijos* orientuotos į pokyčius – tai kaitos procesas. Yra ir kitų mokslininkų, tiriančių inovacijas, įžvalgų, tačiau jos daug platesnės ir pateikiamos kaip *inovacijų* apibrėžimai. Juos autorė susistemino 1 lentelėje, bet tai nėra baigtinis sąrašas.

1 lentelė. Inovacijų teorinės interpretuotės

Autorius	Apibrėžtis	Komentarai
J. Shumpeter (1939).	<i>Inovacija</i> – tai naujos kombinacijos iš jau turimų išteklių. Tai nauji produktai, gamybos metodai, tiekimo šaltiniai, naujų rinkų įsisavinimas, nauji verslo organizavimo būdai.	Pirminės įžvalgos.
W. R. Maclaurin (1954).	<i>Inovacija</i> – tai seno produkto patobulinimas arba naujo išradimas ir jų naudojimas komerciniams tikslams.	Toliau plėtojo J. Shumpeter idėjas, akcentavo išradimų ir tyrimų komercinimą.
Б. Твисс (1989).	<i>Inovacijos</i> - procesas, kuriame išradimas arba idėja įgyja ekonominę turinį.	Patvirtinama ekonominė dimensija.
P. Kulviecas (1991).	<i>Inovacija</i> reiškia kompleksinį kūrimą, vystymą, visuotinį paplitimą ir efektyvų naujovių naudojimą įvairiose žmonių veiklos sferose.	Traktuojama kaip reiškinys ir procesas.
В. Г. Медынский, Л. Г. Шаршукова и др. (1997).	<i>Inovacija</i> – visuomeninis, techninis, ekonominis procesas, sukuriantis kokybiškesnes prekes.	Mokslinė patirtis leidžia įvesti kitas dimensijas, - praplečiama Б. Твисс (1989) samprata.
M. E. Porter, S. Stern (1999).	<i>Inovacija</i> – žinių transformavimas į naujus produktus, procesus ir paslaugas – apima daugiau nei tik mokslą ir technologijas. Ji apima vartotojų poreikių išsiaiškinimą ir patenkinimą.	Inovacijoms suteikiama platesnė reikšmė.
B. Melnikas, A. Jakubavičius, R. Strazdas (2000).	<i>Inovacija</i> – funkcinė, iš esmės pažangi naujovė, orientuota į seno pakeitimą nauju. <i>Inovacija</i> gali būti ir idėja, veikla ar koks nors materialus objektas, kuris yra naujas žmonėms, jų grupei ar organizacijai, kuri ji naudoja ar įgyvendina.	Savo esme siejasi su . Грибов, В. Грузинов (2011) samprata.
Inovacijų versle programa 2003-2006 (2003).	<i>Inovacija</i> – naujų technologijų, idėjų ir metodų komercinis pritaikymas, pateikiant rinkai naujus arba patobulintus produktus ir procesus.	Įgyja prekinį pavidalą.
S. Mckie (2004).	<i>Inovacija</i> - naujų ir potencialiai naudingų idėjų, veiklos būdų ar produktų diegimas tam tikroje situacijoje, kurioje inovacijos įsisavinimas sukelia pokyčius.	Akcentuojami pokyčiai.

1 lentelės tęsinys

Autorius	Apibrėžtis	Komentarai
G. Hagoort (2005).	<i>Inovacija</i> – vadybos teorijoje suprantama kaip visiškai naujo gaminio arba darbo tvarkos įdiegimas. <i>Inovacija</i> – tai ne savarankiška vadybos proceso dalis, bet strateginis pasirinkimas – kurioje vietoje modernizuoti organizaciją ir kaip tai padaryti.	Vadybos kontekstas.
EK Komunikatas (2005), ES Konkurencingumo ir inovacijų bendroji programa (2007-2013) (2005).	<i>Inovacijos</i> – verslo procesas, susijęs su rinkos galimybių panaudojimu naujiems produktams, paslaugoms ir verslo procesams.	Esminis posūkis į verslo aplinką.
H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, J. Westc (2006).	<i>Inovacijos</i> neabejotinai kritinė bet kokio dinaminio požiūrio į verslo strategiją dimensija, kadangi inovacijų dėka gali įgyti ir apginti konkurencinius pranašumus.	Griežtu požiūriu kuriamas konkretus verslo matmuo.
I. Goldberg et al. (2006).	<i>Inovacija</i> – naujų nepatikrintų technologijų ir neišbandytų procesų ar produktų vystymas ir komercializavimas.	Galima sugretinti W. R. Maclaurin (1954), Goldberg et al. (2006) požiūrį, Inovacijų versle programos 2003-2006 (2003) traktuotę.
Įmonės inovacinės veiklos tyrimo metodika (2006).	<i>Inovacija</i> - naujų technologijų, idėjų ir metodų komercinis pritaikymas pateikiant rinkai naujus arba patobulintus produktus (prekes ar paslaugas), įdiegiant naujus (patobulintus) gamybos (paslaugų teikimo) technologinius procesus. Inovacija laikoma įgyvendinta, kai naujas (patobulintas) produktas pateikiamas rinkai (produkto inovacija) arba pradedamas naudoti gamybos procese (procesų inovacija). Gaminys arba procesas turi būti nauji arba patobulinti įmonės lygiu, bet nebūtinai įmonės rinkos lygiu.	Išreiškia platų požiūrį, apjungia Maclaurin (1954), I. Goldberg et al. (2006) požiūrį, Inovacijų versle programos 2003-2006 (2003) traktuotę ir kt elementus.
M. Keršys (2008).	<i>Inovacija</i> – tai naujovė, kuriama ir / arba diegiama, siekiant padidinti tą darančių subjektų konkurencingumą.	Lengvai suvokiamas, akcentuojamas konkurencingumas kaip ir H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, J. Westc (2006).
J. Ramanauskienė (2010).	<i>Inovacija</i> - kaip mokslo kategorija reiškia idėjas, projektus, išradimus – produktas, ir moksliniai tyrimai ir plėtra – proceso požiūriu.	Kaip reiškinių ir proceso tarpusavio priklausomybė – be vieno nėra kito, - išplaukianti iš P. Kulvieco (1991) sampratos. Taip pat išreiškianti B. Melniko, A. Jakubavičiaus, R. Strazdo (2000) bei B. Грибов, В. Грузинов (2011) mintį.
Lietuvos inovacijų 2010–2020 metų strategija (2010).	<i>Inovacija</i> - procesas, kai naujomis idėjomis atsiliepiama į visuomeninius ir ekonominius poreikius ir kuriami nauji produktai, paslaugos ar verslo ir organizaciniai modeliai, kurie sėkmingai pateikiami į esamas rinkas arba geba sukurti naujas rinkas.	Ekonomikos intensyvavimo pagrindas.
В. Грибов, В. Грузинов (2011).	<i>Inovacija</i> – tai naujovių kaip naujų technologijų, produkcijos rūšių naudojimas, naujų paslaugų teikimas, naujų gamybos ir darbo organizavimo formų atsiradimas, nauji vadybos metodai. <i>Inovacija</i> gali būti ir idėja.	Pastebimos paralelės su B. Melniko, A. Jakubavičiaus, R. Strazdo (2000) samprata.

Šalt.: Sudaryta autorės.

Inovacijų terminai turi tam tikrą prasminį krūvį, pagal kurį aiškėja pats *inovacijų turinys*, kurį, Japonijos vadybos specialisto Urabe (Strazdas, Jakubavičius, Gečas, 2003 8-9 p.) teigimu, sudaro naujų idėjų generavimas ir jų įgyvendinimas, naujų gaminių gamyba, procesų ar paslaugų diegimas, turinčių įtakos nacionalinės ekonomikos ir užimtumo didėjimui, taip pat pelno didėjimas inovacijas diegiančioje įmonėje.

B. Melnikas, A. Jakubavičius, R. Strazdas (2000, 6-8 p.), S. Valentinavičius (2006, 111-114 p.), E. Toločka (2006, 11-14 p.) teigia, kad norint plačiau atskleisti *inovacijų turinį*, *inovacijas* tikslinga susieti su veikla. Autorė ši teiginį atitinkamai patikslintų. Jei *inovacijas* traktuojame kaip procesą, tai veikla taip pat procesas, tačiau galinti turėti visiškai kitokią tikslą nei *inovacijos* - paveikti žmonių gyvenimo būdą. Todėl tikslingiau teigti, kad *inovacijos* kaip procesas, turintis konkretų tikslą - paveikti žmonių gyvenimo būdą, yra diegiamas per įvairias veiklas, turinčias tą patį tikslą - paveikti žmonių gyvenimo būdą. Šių veiklų įgyvendinimui naudojami tam tikri ištekliai (energijos, laiko, finansų ir kt.), priemonės ir instrumentai, o galutinis rezultatas – gaminys, prekė ar paslauga keičia žmonių gyvenimo būdą. Tokia veikla ir vadinama *inovacine veikla*. Tokį autorės patikslinimą ir atitinka B. Грибов, В. Грузинов (2011), B. Melniko, A. Jakubavičiaus, R. Strazdo (2000, 6-8 p.) *inovacinės veiklos* samprata – kryptingas inovacijų formavimas ir įgyvendinimas.

Pagal savo tyrimų sritis mokslininkai plačiau nusako *inovacinės veiklos* sampratą. S. Valentinavičiaus (2006, 111 p.) teigimu, *inovacinė veikla* apibūdinama kaip mokslinės, technologinės, projektavimo, įrangos (kompiuterinės įrangos, licencijų, *know-how* ir kt.) ar technologijos įdiegimas, naujų gamybos organizavimo metodų taikymas, sudarantis sąlygas gaminti naujus arba patobulintus produktus bei tobulinti procesus. Ši sąvoka įvardija rezultatą, kuris atsiranda materializavus mokslo išradimus ir sėkmingai pateikus juos visuomeniniam naudojimui. Mokslininkas taip pat teigia, kad tik nuo visuomenės brandos ir mokslo pajėgumų priklauso, išrandamos esminės naujovės ar tik kitų kūrėjų idėjos pritaikomos vietiniams poreikiams. Įmonės inovacinės veiklos tyrimo metodikoje (2006) S. Valentinavičiaus (2006, 111 p.) *inovacinė veiklos* samprata praplečiama, įtraukiant mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros darbus.

Б. Твисс (1989) teigimu, *inovacinė veikla* – mokslo ir techninių žinių perdavimas tiesiogiai į vartotojų poreikių tenkinimo sritį. Šių principinių nuostatų laikosi J. R. Bright (1968, 246-259 p.), D. de S. Price (1984, 3-20 p.), M. J. Baker (1989, 152 p.). J. Ramanauskienės (2010, 16 p.) teigimu, šią seką mintyje turi ir A. Jakubavičius, R. Jucevičius, G. Jucevičius (2008, 13 p.), *inovacinei veiklai* tikslinga priskirti inovacijos parengimą, jos sukūrimą, įdiegimą ir difuziją. Ji išskiria šiuos *inovacinės veiklos* komponentus: naujoves, investicijas ir inovacijas.

Inovacinės veiklos (inovacijų diegimo mechanizmų) sąveiką su išorine aplinka sukuria *inovacinį procesą* (23 psl.), kuris tampa *inovacijų valdymo* objektu, o *inovacijų valdymo* pagrindą

sudaro *inovacinės veiklos* efektyvumo nustatymas. Paprastai yra vertinamas *inovacinis projekto* efektyvumas šiose jo fazėse (Ramanauskienė, 2010, 100 p.):

- priešinvesticinėje, kai atliekami priešprojektiniai tyrimai, projekto įvykdomumo įvertinimas, projekto techninio–ekonominio pagrindimo rengimas,
- investicinėje,
- eksploatacinėje - inovacinės veiklos pagal projektą vykdyme.

Inovacijų versle programoje 2003-2006 m. (2003) *inovacijų projektas* apibūdinamas kaip projektas, kuriame numatoma diegti mokslo, technikos ar technologijos naujoves – kurti konkurencingą produkciją ar gamybą. J. Ramanauskienė (2010, 115 p.) *inovacinį projektą* traktuoja kaip priemonių sistemą inovacijų kūrimui, - per nustatytą laiko tarpsnį naujos rūšies produkcijos arba technologijos sukūrimą, gamybą ir realizacijos pradžia, siekiant pelno arba kito naudingo efekto.

Inovacijų sistemos sąvoka Lietuvos inovacijų 2010–2020 metų strategijoje (2010) nusakoma kaip tarpusavyje susijusių organizacijų, jų sąveikos ryšių ir priemonių visuma. В. Грибов, В. Грузинов (2010) *inovacijų sistemą* aiškina kaip tikslinę organizuotą pokyčių paiešką, sistemine galimybių analizę, kuri nulemtų sėkmingą įmonės veiklą. A. Jakubavičius, R. Jucevičius, G. Jucevičius (2008, 14 p.), J. Ramanauskienė (2010, 39-52 p.) išskiria tris *inovacijų sistemos* lygius:

- inovacijų politika, - ją formuoja ir įgyvendina valstybės ir savivaldos institucijos (LR Seimas, Vyriausybė, ministerijos – daugiausia Ūkio bei švietimo ir mokslo, savivaldybės),
- inovacijų infrastruktūra, - inovacinės veiklos subjektai, kurie atlieka inovacinių procesų aptarnavimo ir paramos funkcijas. Jai priklauso mokslo institucijos, inovacijų ir verslo centrai, mokslo ir technologijų parkai, inkubatoriai, agentūros, finansinės institucijos, konsultacinės įmonės bei asociatyvinės verslo organizacijos (Lietuvos inovacijų centras, Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo plėtros agentūra ir kt.),
- inovacinės įmonės – įmonės formuojančios ir diegiančios inovacijas.

Autorė apibendrinusi įvairių autorių požiūrius į naujoves bei inovacijas, išanalizavusi inovacijų apibrėžimus, daro išvadą, kad inovacijos savo turiniu sudėtingėja, darosi įvairesnės, o jų galutinis rezultatas - naujas produktas, procesas ar paslauga turi būti patrauklus arba patogus vartotojui naudoti, turi mažinti tiek inovacijų kūrėjų, diegėjų, tiek vartotojų energijos, laiko bei finansų sąnaudas. Inovacijos samprata išplečiama iki inovacinės veiklos, proceso, valdymo, projekto ir galiausiai sistemos. Išėjus už inovacijų ribų, sugrįžtama į inovacijų sistemą, kuri visa tai apjungia. Šiame darbe bus laikomasi platesnio požiūrio, kur inovacijos suvokiamos kaip visa apimantis procesas, o rezultatas kaip naujovė. Toliau bus aptariama inovacijų tipologija.

1.1.2. Inovacijų tipologija

Išsiaiškinus pagrindines inovacijų sąvokas, tikslinga pereiti prie inovacijų klasifikacijos. Inovacijos gali būti klasifikuojamos pagal įvairius požymius. Reikia paminėti, kad vienas pirmųjų Lietuvoje inovacijas bandė grupuoti P. Kulviecas (1991, 79 p.), tačiau tai nebuvo išsamus klasifikatorius. Dešimtmetį trukę inovacijų tyrimai, B. Melnikui, A. Jakubavičiui, R. Strazdui (2000, 9-10 p.), J. K. Staniškiui, Ž. Staniškienei (2006) leido gana išsamiai suklasifikuoti inovacijas. Vėliau A. Jakubavičiaus, R. Jucevičiaus, G. Jucevičiaus (2008, 10-12 p.) ši klasifikacija šiek tiek pakoreguota. Autoriai inovacijas išskiria pagal:

- turinį:
 - *produkto* - naujų galutinių prekių/paslaugų sukūrimas, gaminimas ir naudojimas;
 - *technologinės* – naujų technologijų sukūrimas ir taikymas įvairiose veiklos srityse;
 - *socialinės* – naujų ekonominių, valdymo, organizacinių ir kitų struktūrų bei formų sukūrimas ir diegimas įvairiose veiklos srityse;
 - *kompleksinės* – produktų, technologinių ir socialinių inovacijų sintezuotas kompleksas;
- įgyvendinimo lygį: *žmogus, organizacija, ūkio šaka, visuomenė ir valstybė, ekosistema, pasaulis*;
- įgyvendinimo mastą: *vienkartinės* ir *daugkartinės*;
- naujumo laipsnį:
 - *radikalios* – iš principo naujų priemonių, skirtų naujiems arba jau žinomiems poreikiams tenkinti, kurie kokybiškai keičia visuomenės veiklos būdus, sukūrimas;
 - *modifikuojančios* – produktų ar paslaugų gerinimas ir papildymas, tobulėjimo laidavimas esamomis priemonėmis, prisitaikant prie kintančių visuomenės poreikių;
- organizacines ypatybes:
 - *vidaus ir organizacinės* – inovacijos įgyvendinamos proceso (kūrimo, diegimo, vystymo) organizavimas tik vienoje organizacijoje;
 - *tarporganizacinės* – inovacijos įgyvendinimo proceso atskirų funkcijų paskirstymas tarp įvairių organizacijų, pavyzdžiui, mokslinių tyrimo institutų, konstravimo biurų, įmonių ir kt.;
- pobūdį:
 - *kiekybinės* – našumo, gamybos apimčių ir t. t. didinimas kiekybiniais aspektais;

- *kokybinės* – gamybos, valdymo ir t. t. kokybės gerinimas;
- rezultatai:
 - *fundamentinės* – inovacinės veiklos galutinis rezultatas yra mokslinė teorija, pateikta rašytine forma;
 - *eksperimentinės* – inovacinės veiklos galutinis rezultatas yra eksperimentinis produkto (technika, technologinė linija ir kt.) pavyzdys, sukurtas, remiantis moksline teorija;
 - *bazinės* – inovacinės veiklos galutinis rezultatas yra sukurto eksperimentinio produkto pavyzdžio naudojimas masinei gamybai konkrečioje organizacijoje pirmą kartą;
 - *difuzinės* – inovacinės veiklos galutinis rezultatas yra kažkur jau gaminamo produkto gamybos patirties pritaikymas masinei gamybai konkrečioje organizacijoje, tam tikrame regione, pasižyminčiame individualia specifika;
 - *sąlyginės* – inovacinės veiklos galutinis rezultatas yra masinėje gamyboje esančio produkto dalinis modernizavimas ir atnaujinimas, kuo remiantis gaunamas visai kitas ar panašus, bet kitų techninių charakteristikų turintis produktas;

B. Melniko, A. Jakubavičiaus, R. Strazdo (2000, 9-10 p.) klasifikacijos elementų yra ir A. И. Пригожин (1989) tipologijoje. Taip pat ir П. Н. Завлина, А. Е. Казанцева, Л. Э. Миндели (1997, 3-10 p.) klasifikacijoje. Šie autoriai dar išskiria inovacijas pagal:

- vietą sistemoje (įmonėje):
 - inovacijos įmonės įvestyje (žaliavų, medžiagų, mašinų ir įrengimų, informacijos ir kt. pasirinkimo ir panaudojimo pokyčiai);
 - inovacijos įmonės išvestyje (gaminiai, paslaugos, technologijos, informacija ir kt.);
 - inovacijos sisteminės įmonės struktūros (valdymo, gamybos, technologinės).

Be kitų tipų, kurias nurodo В. Грибов, В. Грузинов (2011), inovacijas išskiria ir pagal:

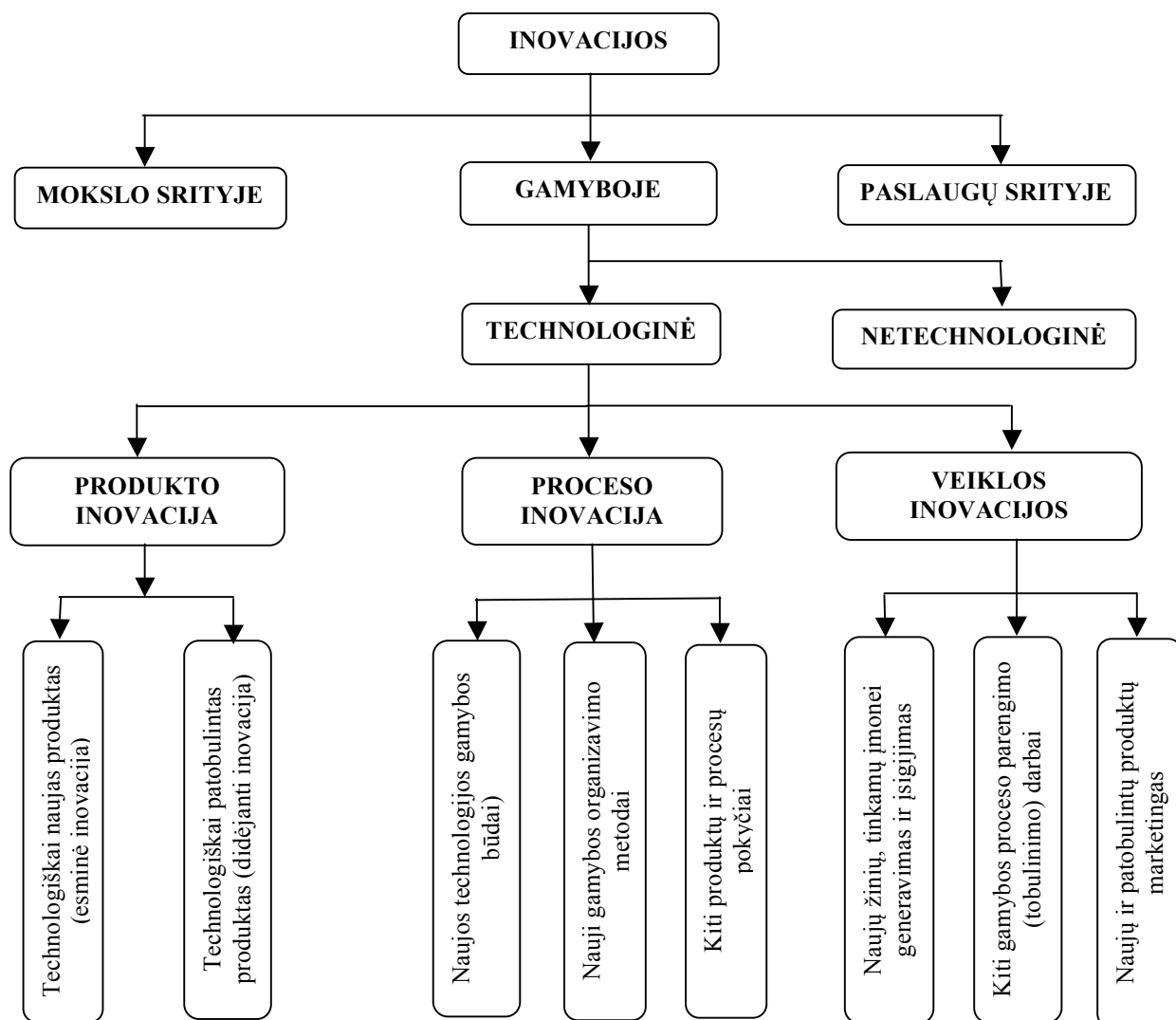
- atsiradimo priežastis:
 - *reakcinės (adaptyviosios)* – inovacijos, kaip reakcija į konkurencinių įmonių įdiegtas naujoves, reikalingos įmonei išgyventi;
 - *strateginės*, kurių tikslas įgyti konkurencinius pranašumus ateityje.
- poveikį:
 - *ekonominės* – didėjantis darbo našumas ir pelnas, mažėjančios sąnaudos, didėjantis eksportas;
 - *socialinės* – mažėjanti bedarbystė, socialinių paslaugų plėtra, visuomenės sluoksnių diferenciacijos mažėjimas;

- *ekologinės* – aplinkos taršos mažėjimas, ekologinių problemų sprendimas;
- *kompleksinės* – ekonominio, socialinio ir ekologinio poveikio sintezuotas kompleksas.

Į inovacijas galima žvelgti ir kaip į priemones tam tikriems sunkumams įveikti. Šiuo aspektu В. И. Цой (2007) išskiria dar tris inovacijų tipus:

- mokymo-pedagoginės,
- organizacinės-valdymo,
- inžinerinės-technologinės.

Visais įmanomais aspektais klasifikuotos inovacijos, yra vertingas būdas sujungti jas į tam tikrą sistemą, tačiau ypatingą dėmesį reikėtų atkreipti į inovacijų klasifikavimą pagal EBPO (OECD) 1997 m. metodiką (OECD, 1997) (1 pav.):



1 pav. Inovacijų klasifikavimas

Šalt.: OECD. 1997.

Pagal šią klasifikaciją, inovacijos apskaitomos trijose srityse: mokslo, gamybos ir paslaugų. Gamybos srityje inovacijos išskiriamos į technologines ir netechnologines. Pagrįstai didžiausias dėmesys skiriamas technologinėms inovacijoms, nes jos ilgesnį laikotarpį tyrinėtoms ir turimos žinios leidžia jas struktūruoti. Technologinės inovacijos aiškiai grupuojamos į produkto, proceso ir veiklos.

Tačiau S. Valentinavičiaus (2006, 112 p.) ir kt. autorių darbuose technologinės inovacijos išskirtos į produkto, proceso ir inovacinės veiklos. Autorės nuomone, pastarasis grupavimas neatitinka loginio grupavimo vienu pagrindu (pagal požymius) taisyklės, todėl tikslinga išskirti produkto, proceso, veiklos inovacijas. Produkto, proceso inovacijas taip pat išskiria П. Н. Завлина, А. Е. Казанцева, Л. Э. Миндели ir kt. (1997, 3-10 p.). В. Грибов, В. Грузинов (2011) manymu, naujai gamybinei struktūrai reikalinga nauja organizacinė struktūra, valdymas, rinkodara, motyvacija, t. y. naujo tipo inovacinė vadyba. Nuo šių pokyčių priklauso ir naujos produkcijos gamyba. Tai apjungiantis ir pažangus požiūris.

J. Ramanauskas (2007, 43-47 p.) savo ruožtu jas klasifikuoja į: produkto, technologinio proceso, organizacines bei mokslo diegimo. Mokslininko teigimu, technologinio proceso inovacija – naujų ir reikšmingai patobulintų gamybos metodų panaudojimas (visos rinkos arba įmonės lygmeniu), taikant naują įrangą ar naujus gamybos organizavimo metodus. Proceso inovacijos diegiamos ir paslaugų, ir gamybos srityse, jos apima naujus ar patobulintos produkcijos gamybos metodus ar pristatymą, paskirstymo sistemas. Proceso inovacija yra naujovė įmonės naudojamoms gamybos technologijoms, bet nebūtinai naujovė įmonės rinkoje. Inovacija gali būti kuriama įmonėje ar kitose įmonėse. Organizacinės įmonės inovacijos neįtraukiamos į technologinio proceso inovacijas.

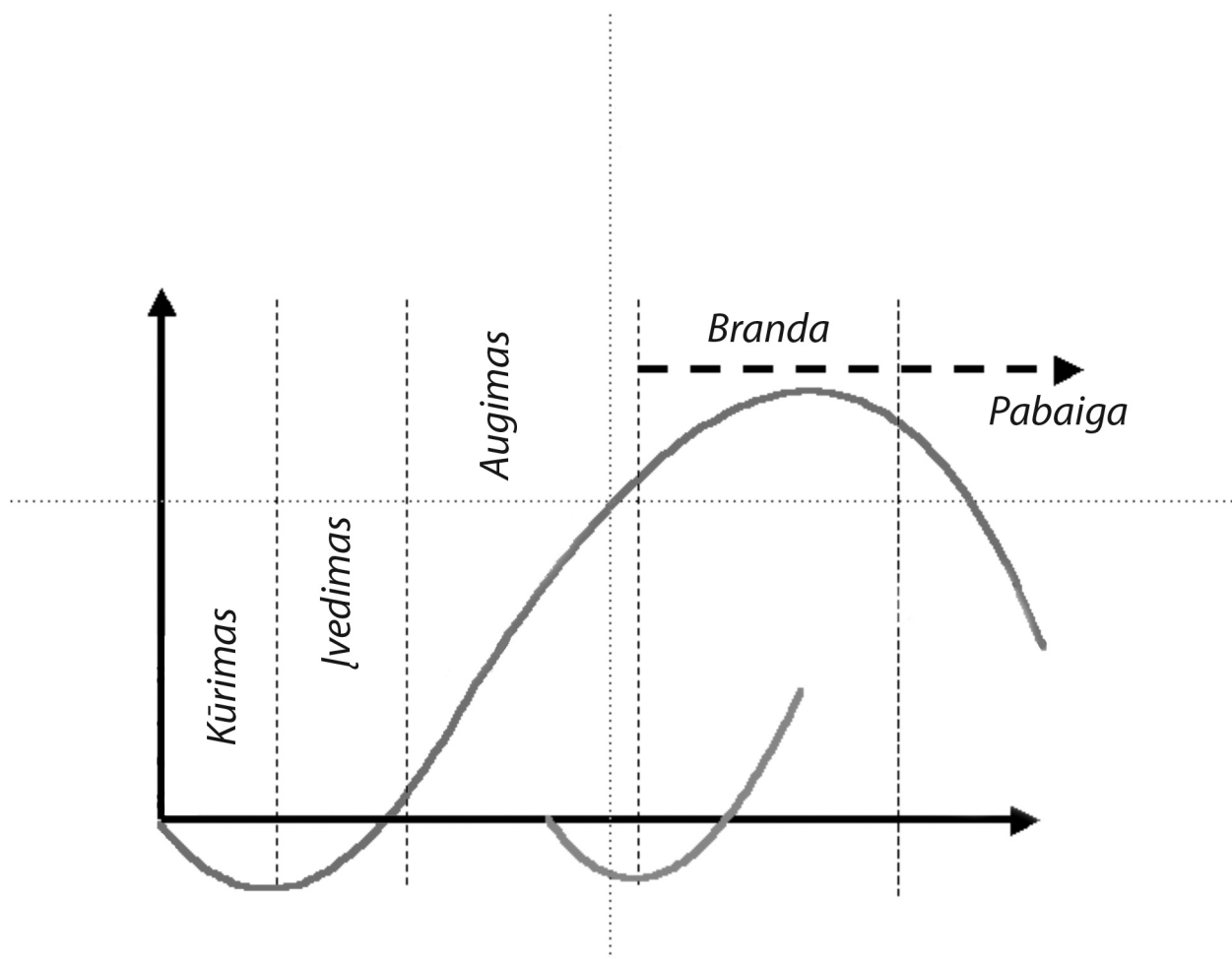
Ši inovacijų tipologijų analizė, autorei leidžia daryti prielaidą, kad ko gero, Lietuvoje daugiausia įmonių plėtojančių keleto tipų inovacijas. Tai lemia šiuolaikinio gyvenimo poreikiai. Šią prielaidą pagrindžia S. Valentinavičiaus (2006, 108-128 p.) aptartas tyrimas. Jei įmonėje diegiamos keleto tipų inovacijos, tai jos turėtų būti tarpusavyje susijusios. Inovacijų klasifikavimą pagal EBPO (OECD) 1997 m. metodiką (OECD, 1997), papildžius J. Ramanausko (2007, 43-47 p.) pateikta samprata, pagrįstai galima teigti, kad draudimo sektoriuje, kuris yra paslaugų srities sudedamoji dalis, gali būti diegiamos tiek proceso, tiek produkto inovacijos, kurios tarpusavyje susijusios.

1.1.3. Inovacinis procesas ir plėtra

Norint geriau suvokti inovacijas, reikia analizuoti ir patį inovacinį – virsmo procesą, kur plėtra yra neatsiejama šio proceso dalis.

J. Ramanauskienė (2010, 22-23 p.) *inovacinį procesą* apibūdina kaip laipsnišką įvykių seką, kurio metu inovacija išauga iš idėjos į konkretų produktą, technologiją ar paslaugą ir paskirstoma praktiniam vartotojui. *Inovacinio proceso* realizacijai svarbi difuzija (jau kartą pritaikytos naujovės plitimas naujomis sąlygomis arba naujuose diegimo objektuose). Laikotarpis nuo idėjos atsiradimo, naujovės sukūrimo bei paskleidimo ir iki jos panaudojimo vadinamas inovacijos gyvavimo ciklu. Atsižvelgiant į darbų atlikimo nuoseklumą inovacijos gyvavimo ciklas yra traktuojamas kaip inovacinis procesas.

Inovacinis procesas yra cikliškas ir, kaip matoma 2 pav., nesibaigia vadinamuoju įdiegimu. A. Jakubavičius, R. Jucevičius, G. Jucevičius (2008, 15 p.), B. Melnikas, A. Jakubavičius, R. Strazdas (2000, 12 p.), J. Ramanauskienė (2010, 22-23 p.) kiekvieną gyvavimo ciklo stadiją charakterizuoja tokiais parametrais kaip produkto naujumo lygis, paklausos dydis, ekonominis efektyvumas ir t. t.



2 pav. Inovacijų gyvavimo ciklas

Šalt.: Jakubavičius, Strazdas, Gečas, 2003, p. 13.

Inovacijų gyvavimo ciklas yra kintantis, priklausomai nuo istorinio laikotarpio ir nuo srities, kurioje inovacija yra įgyvendinama. Jei XX a. pr. jis galėjo trukti ir 20 m., tai šiuo metu ir pvz.: genų inžinerijoje, gyvavimo ciklas gali kisti kas 2-3 m.

Šiuolaikiniai *inovaciniai procesai* yra gana sudėtingi (Ramanauskienė, 2010, 22-29 p.). Šis teiginys dar labiau sustiprėja, kai įvedama sąvoka *plėtra*. Hyper žodyne (Hyperdictionary, 2003) – tai neseniai vykę įvykiai, kurie susiję su dabartine situacija; plėtra – procesas apibūdinantis pažangą. G. Tiškus (2004) *plėtrą* traktuoja kaip reguliuojamą raidos procesą aplinkai ir visuomenei palankia kryptimi. Autorės teigimu, *plėtra* - tęstinis procesas, susijęs su teigiamais kiekybiniais ir kokybiniais pokyčiais sistemoje, šiuo atveju, inovacijų sistemoje, jos trijuose lygiuose (17 psl.). Matomas sudėtingas loginių sąsajų darinys tarp *inovacinio proceso* ir *plėtros*, kuriame svarbiausia išvelgti tęstinumą ir galimybę reguliuoti.

Tam, kad inovacijų gyvavimo ciklas taip greitai nepereitų į pabaigos fazę, jį stengiamasi reguliuoti augimo fazėje ir taip užtikrinti *plėtrą*. Tam tikslui P. Drucker (Эффективный..., 2011) netgi įvedė sampratą – inovacijų palaikymo mechanizmas. R. Rothwell (1979) naudojo terminą – naujovių stimuliavimas.

Sėkmės atveju, nepaisant *inovacinių procesų* sudėtingumo, galima išskirti inovacijų diegimo reikšmės įmonei aspektus (Miečinskas, 2001):

- inovacijos didina įmonės konkurencingumą;
- inovacijos didina įmonės produktyvumą;
- inovacijos didina turimą rinkos dalį ir sudaro palankias sąlygas skverbtis į naujas rinkas;
- didina mokslinį techninį potencialą;
- formuoja dinamišką pažangios įmonės įvaizdį visuomenėje.

Gilinantį į *inovacinio proceso* sudėtingumą ir *plėtrą*, svarbu įvertinti ir veiksnius, kurie ją skatina ir kurie stabdo (2 lentelė).

Tačiau dažniausiai netikrumas kyla dėl galutinio rezultato. Todėl rizikų identifikavimo ir valdymo reikšmė inovacinių procesų metu taip pat išauga. Tradicinėje literatūroje minimi keturi pagrindiniai sprendimai rizikos atžvilgiu (Jakubavičius, Jucevičius, Jucevičius, 2008, 39-40 p.):

- rizikos vengimas;
- perdavimas (draudimas);
- mažinimas;
- prisiėmimas.

Inovacijų kontekste ypač didelis dėmesys skiriamas rizikos prisiėmimui ir mažinimo priemonėms, atmetant vengimo galimybę ir paliekant nuošalyje perdavimą (draudimą) (Jakubavičius, Jucevičius, Jucevičius, 2008, 39-40 p.).

2 lentelė. Veiksniai, lemiantys inovacinio proceso plėtrą

Veiksnių grupės	Veiksniai, stabdantys inovacinę veiklą	Veiksniai, skatinantys inovacinę veiklą
Ekonominiai, technologiniai	<ul style="list-style-type: none"> • inovacinių projektų finansavimo lėšų trūkumas, • silpna materialinė ir mokslinė-techninė bazė, pasenusi technologija, atsarginių pajėgumų trūkumas, • dabartinės gamybos interesų dominavimas. 	<ul style="list-style-type: none"> • turimos finansinės lėšos, materialinės-techninės priemonės, pažangios technologijos, • turima būtina ūkinė ir mokslinė-techninė infrastruktūra, • inovacinės veiklos materialinis skatinimas.
Politiniai, teisiniai	<ul style="list-style-type: none"> • antimonopoliniai, mokesčių, amortizaciniai, įstatyminiai patentiniai–licenziniai apribojimai. 	<ul style="list-style-type: none"> • įstatyminės priemonės (ypač lengvatos), skatinančios inovacinę veiklą, • valstybės parama inovacijų skatinimui.
Organizaciniai–valdymo	<ul style="list-style-type: none"> • pasenusi organizacinė struktūra, perdėta centralizacija, autoritarinis valdymo stilius, vertikalios informacijos srautų vyravimas, • žinybinis uždarumas, tarpšakinės ir tarporganizacinės sąveikos sunkumai, • planavimo nelankstumas, • orientacija į susiklosčiusias rinkas, • orientacija į trumpalaikį atsipirkimą, • inovacinių procesų dalyvių interesų suderinimo sunkumai. 	<ul style="list-style-type: none"> • organizacinės struktūros lankstumas, demokratinis valdymo stilius, vyraujantys horizontalūs informacijos srautai, planavimas, leistinas koregavimas, • autonomija, tikslinių probleminių grupių formavimas.
Socialiniai–psichologiniai, kultūriniai	<ul style="list-style-type: none"> • pasipriešinimas pokyčiams, kurie gali sukelti tokias pasekmes kaip statuso pasikeitimas, naujo darbo paieškos būtinumas, nusistovėjusių veiklos būdų pertvarkymas, elgsenos stereotipų, susiklosčiusių tradicijų pažeidimai, • netikrumo baimė, baimė būti nubaustam už nepasisekimą, • pasipriešinimas viskam naujam, kuris ateina iš išorės. 	<ul style="list-style-type: none"> • moralinis skatinimas, viešas pripažinimas, • saviraiškos galimybių užtikrinimas, kūrybinio darbo toleravimas, • normalus darbo kolektyvo psichologinis klimatas.

Šalt.: Гольдштейн, 1995.

Šia veiksmų seka grįžtama prie tam tikro teorijos ir praktikos nesuderinamumo ir magistro darbo komplikotumo. Teoriškai draudimo sektoriaus pagrindinė funkcija – pavienių asmenų ir verslo subjektų rizikos prisiėmimas (Jenkins, 1999), tačiau praktika rodo, kad draudimo bendrovės įvairiomis rinkodaros vingrybėmis kaip tik ir vengia šios rizikos prisiėmimo dėl nenuspėjamų išorinės aplinkos veiksnių (meteorologinių sąlygų ir pan.). Inovacijų kontekste dėmesys kreipiamas į rizikos prisiėmimą ir rizikos perdavimą (draudimo) atmetimą. Toks dualizmas sunkina logiškai susieti inovacijas ir draudimo sektorių.

1.2. Produkto ir paslaugos inovacijos draudimo sektoriuje

1.2.1. Produkto ir paslaugos inovacijos samprata

Iš pradžių J. Shumpeter pasiūlė W. R. Maclaurin inovacijas tirti per pramonės ir verslo istorinę analizę (Hedke, Swedberd, 2000). Vėliau W. R. Maclaurin pats prognozavo, kad kitas

inovacijų tyrimo etapas – paslaugų sritis. Jo teigimu, inovacijos gali rasti pramonėje, gamybos srityje, taip pat turėti ir ne technologinę prigimtį (organizacinės inovacijos), tačiau tiek W. R. Maclaurin, tiek kitų mokslininkų darbai iki XX a. septintojo dešimtmečio taip ir liko technologinių inovacijų tyrimo srityje (Godin, 2008, 1-29 p.). Tačiau vėliau K. Pavitt (1984, 343-374 p.) darbuose pasirodė teiginiai, kad ekonomikos sektoriams būdingos produkto ir paslaugos inovacijos.

Įvairūs autoriai, tarp jų J. Gadrey, F. Gollouj, O. Weinstein, (1995, 4-16 p.), B. Van Ark, L. Broersma, P. Hertog (2003), bandė apibrėžti paslaugos inovacijas, tačiau M. Povilaičio, J. Čiburienės (2007) teigimu, išsamiausias yra B. Van Ark, L. Broersma, P. Hertog (2003) apibūdinimas, nes įvertinama daugelis esminių aspektų, - tai nauja ir reikšmingai patobulinta paslaugos koncepcija, sąsaja su klientu, paslaugų teikimo sistema ar technologinė koncepcija, kuri kartais „savarankiškai“, bet dažniausiai kartu su kitomis sukuria (at)nauj(int)ų paslaugų funkcijų, kurios įmonei būna naujos ir pakeičia paslaugas ar prekes, siūlomas rinkoje, ir reikalauja struktūriškai naujų žmogiškųjų, technologinių ar organizacinių gebėjimų.

K. Pavitt (1984, 343-374 p.), vėliau O. Lee, K. Miyazaki, Y. Lee (2011, 1-6 p.) paslaugų inovacijas išskyrė į:

- technologines:
 - tiekimo,
 - intensyvios gamybos,
 - mokslo;
- į paslaugas orientuotas.

Pateikiama ir B. Van Ark, L. Broersma, P. Hertog (2003) paslaugų inovacijų tipologija:

- tiekėjo sąlygojamos inovacijos,
- inovacijos paslaugų srityje,
- klientų sąlygojamos inovacijos,
- inovacijos per paslaugas,
- paradigminės inovacijos.

Svarbiausias tipas, analizuojant draudimo sektorių - klientų sąlygojamos inovacijos, nes jos dominuojančios finansinių paslaugų srityje.

Į pakankamai aiškų B. Van Ark, L. Broersma, P. Hertog (2003) paslaugos inovacijos apibūdinimą dviprasmybę ir neaiškumą įneša Įmonės inovacinės veiklos tyrimo metodikoje (2006) naudojamas produkto inovacijos apibrėžimas, - prekės ir paslaugos, kurios tam tikromis savybėmis ar ketinimu panaudoti gerokai skiriasi nuo anksčiau rinkoje (ar konkrečioje įmonėje) gamintų prekių ar teiktų paslaugų. Skirtingai nuo proceso inovacijų, jos yra tiesiogiai parduodamos pirkėjams. Produkto (prekės ar paslaugos) inovacija gali būti dviejų tipų: technologiškai naujas produktas ir technologiškai patobulintas produktas.

Tačiau įmanomas ir kitoks požiūris, kurio autorė toliau ir laikysis darbe. Egzistuoja tam tikras produkto inovacijos tapatinimas su gamybos sritimi, tačiau intelektualus inovacinis produktas gali būti sukurtas ir paslaugų srityje, tačiau jis yra kaip pačios paslaugos dalis, ir jis bus traktuojamas kaip paslaugos inovacija (3 lentelė):

3 lentelė. Produkto ir paslaugos inovacijų skirtumai

Savybės	Produkto inovacijos	Paslaugos inovacijos
Produkto esmė	Objektas, įrenginys, daiktas	Poelgis, veiksmas, pastangos
Vartotojo dalyvavimas kuriant produktą	Kuriant gaminį vartotojas tiesiogiai nedalyvauja	Vartotojas yra įtraukiamas į paslaugos kūrimą
Klientas kaip produkto dalis	Tarp produkto gamintojų ir vartotojų dažniausiai nebūna jokio ryšio	Personalas tampa sukurto produkto dalimi
Kokybės kontrolė	Kokybė tikrinama prieš pateikiant vartotojui	Kokybė išaiškėja paslaugą suteikus
Atsargos	Sandėliuojamos	Nesandėliuojamos
Laiko veiksnys	Atlikimo laikas nėra svarbus	Spartus paslaugos atlikimas
Paskirstymo kanalai	Logistikos grandinė, kol produktas pasiekia vartotoją	Palaikomi tiesioginiai ryšiai su klientais
Klientų poveikis	–	Paslaugos suteikimo procese paslaugos teikėjas turi kooperuotis su paslaugos gavėju
Medžiagų poveikis	–	Paslauga teikiama kliento nuosavybei
Informacijos poveikis	–	Paslauga gali būti teikiama tiesiogiai klientui arba naudojantis telekomunikacinėmis priemonėmis, taip pat žodžiu arba raštu

Šalt.: Melnikas, Jakubavičius, Strazdas, 2000, p. 9-10.

Jakubavičius, Jucevičius, R., Jucevičius, G., 2008, p. 17-18.

Šiuo atveju produkto „kokybės kontrolės“ savybė taip pat išryškės tik paslaugą suteikus. Palyginus produkto ir paslaugos inovacijas, matomas paslaugos inovacijos sudėtingumas, bei kliento tiesioginio dalyvavimo, teikiant paslaugą, reikšmingumas. Teikiant paslaugą gali būti veikiami ir klientai, ir medžiagos, ir informacija, - atsiranda tam tikras komunikacijos kanalas tarp paslaugos teikėjo ir jo gavėjo. Tuo tarpu gamybos srityje, klientas praktiškai nedalyvauja.

Galima pastebėti, kad paslaugų teikimo procese yra matomosios ir nematomosios operacijos. Jų santykis tarp įvairių paslaugų rūšių nėra vienodas. Nematomosios operacijos dalimi paslaugos teikime pasižymi klientų, medžiagų, informacijos poveikio inovacijos. Pastarosios teikime klientas gali ir visai nedalyvauti.

J. Ramanauskienės (2010, 72 p.) teigimu, produktas ar paslauga yra inovatyvūs, jei jie tam tikromis savybėmis ar ketinimu panaudoti iš esmės skiriasi nuo anksčiau įmonės sukurtų, gamintų ar naudojamų prekių, ar teiktų paslaugų. Smulkūs pakeitimai, kasdieniniai patobulinimai, sezoniniai pakeitimai, dizaino pakeitimai, kurie nekeičia prekės ar paslaugos funkcijų, nėra inovacijos.

Produktų inovacijų tipiniai pavyzdžiai (Ramanauskienė, 2010, 72 p.):

- visiškai naujų produktų gamyba (pvz.: ekologiškų produktų, gaminiai, naudojančys mažiau elektros energijos),

- produktai su patobulintomis charakteristikomis (pvz.: maisto produktai su ilgesniu laikymo terminu, geresnės produkto kokybės: patobulintos kokybinės charakteristikos (baltymingumo, cukringumo, pieno riebumo ir t. t.).

Paslaugų inovacijų tipiniai pavyzdžiai (Ramanauskienė, 2010, 72 p.):

- naujos paslaugos (naujos paslaugos kaimo turizmo sodyboje, pardavimas internetu (el. prekyba) ir pan.,
- paslaugų tobulinimas (naujos rinkodaros priemonės prekių užsakymo ir pristatymo ir pan.),
- pirkėjų prieinamumo ar kainų, teikiant pagrindines paslaugas tobulinimas (prekių užsakymo ir pristatymo į namus paslaugų pateikimas, interneto bankininkystės ar sąskaitų apmokėjimo ir pan.).

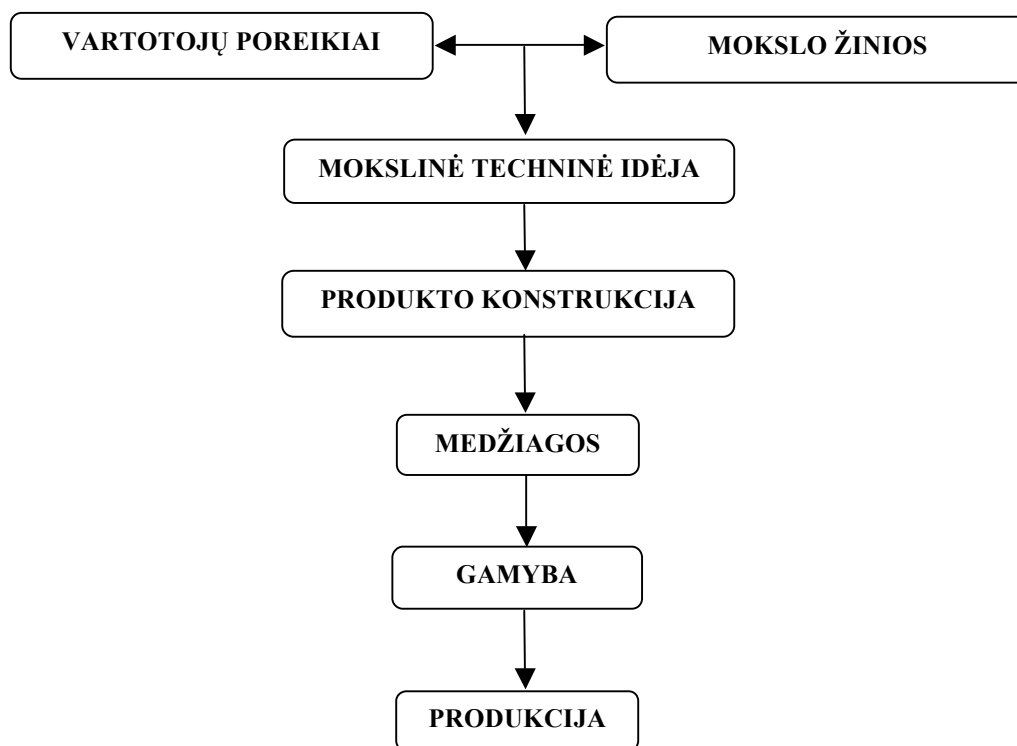
Kadangi draudimo sektorius priklauso paslaugų sričiai, tai toliau darbe bus daugiau orientuojamasi į paslaugų inovacijas. В. Грибов, В. Грузинов (2011) teigimu, inovacija paslaugų srityje – tai naujovė ir pačioje paslaugoje, ir jos kūrime, ir jos pateikime rinkai, ir vartojime ir net darbuotojų elgesyje. Ši sintezė paaiškina, kad inovacija iš esmės pakeičia ir visą organizaciją, kurioje ji diegiama, ir netgi vartotoją, kuris ta paslauga naudosis.

Jei mintyje turėti B. Unger, M. Zagler (2003, 184 p.) inovacijų sampratą, tai draudimo sektoriuje turėtų vyrauti paslaugos teikimo būdų ir pačio produkto įvairovė. Ją įtakoja klientų poreikiai. Tačiau ir klientų poreikiai gali įtakoti pokyčius organizacijoje, naujų procesų diegimą ar naujo produkto kūrimą. Taigi tiek produkto, tiek paslaugos inovacijų sąlygojami pokyčiai iš vienos pusės keičia patį klientą, iš kitos pusės patys pokyčiai yra sąlygojami klientų poreikių. Tai bendras bruožas jungiantis produkto ir paslaugos inovacijas.

Glaudų ryšį tarp inovacijų ir vartotojų ar klientų pateikia B. Melnikas, A. Jakubavičius, R. Strazdas (2000, 6-8 p.), schema papildo E. Toločka (2006, 15 p.) (3 pav.).

Šis kontekstas atskleidžia du požiūrius. Vieno iš jų laikosi E. Toločka (2006, 15 p.) ir kt. mokslininkai, - išradimai visada turi žengti vienu ar dviem žingsniais priekyje ir remtis numatomais vartotojų poreikiais. Kito požiūrio laikosi B-A. Lundvall (1985, 185-190 p.) ir kt. mokslininkai, kuriame teigiama, kad inovacinis procesas sėkmingai gali vykti tik gamintojų ar paslaugos teikėjų ir vartotojų ar klientų sąveikoje.

Paradoksalu, tačiau draudimo sektoriuje, kurio vienas iš tikslų - sumažinti riziką (išvengti išmokų mokėjimo) kai kuriais atžvilgiais į klientų poreikius yra ir neatsižvelgiama, o vienas ar du žingsniai priekyje numatomų klientų poreikių pastebimi tik paslaugos teikimo būdų įvairovėje. Toks požiūris laikomas veiksminga rizikos mažinimo priemone, tačiau praktikoje, kaip rodo analizė, realiai sukuria priešingą efektą – inovacinio proceso stabdymą, nes yra blokuojamas vienas iš inovacijas skatinančių veiksnių – klientų poreikiai.



3 pav. Visuomenės poreikių įtaka inovacijoms

Šalt.: Toločka, 2006.

Klientų poreikiai tiesiogiai parodo, kad esamas produktas ar paslauga nebeatitinka jų poreikių. Svarbiausia, kad tai nurodo sritį, kurioje reikalingi pokyčiai, t. y. galimybės inovacijoms rasti. Kaip tik šį posūkį per klientų poreikių tyrimą link inovacijų ir nurodo M. E. Porter, S. Stern (1999).

Pagrįstai galima teigti, kad draudimo sektoriuje tiesiogiai blokuojama produkto inovacija, bet jei produkto inovaciją traktuosime kaip pačios paslaugos dalį, tai blokuojama ir visos paslaugos inovacija. B-A. Lundvall (1985, 185-190 p.) tokio tipo procesus įvardina kaip nepilnas inovacijas ir jų nepriskiria prie sėkmingų inovacijų. Autorės nuomone, labai pažangu, kai inovacijos yra vienas ar keli žingsniai priekyje numatomų vartotojų ar klientų poreikių, tačiau tuo atveju, kai jų kūrėjai ir diegėjai sugeba operatyviai reaguoti į pirmuosius vartotojų ar klientų naujų poreikių ženklus. Priešingu atveju, inovacijos išbalansuoja pusiausvyrą tarp ekonomikos ir sociumo. Žvelgiant retrospektyviai į ES 1950-1980 m. politiką, kuri vienareikšmiškai buvo orientuota tik į ekonomiką, 1990 m. privedė prie reformų ir darnios plėtros koncepcijos. Todėl šiame darbe bus laikomasi pozicijos, kad inovacinis procesas sėkmingai gali vykti tik gamintojų ar paslaugos teikėjų ir vartotojų ar klientų sąveikoje.

1.2.2. Draudimo sektoriaus struktūra ir funkcijos

Kalbant apie draudimą, kiekvienam iškyla savi vaizdiniai, - ar draudimo rūšių įvairovė, ar intensyviai naudojami kompanijų ženklai, ar net teisminiai procesai, kuriuose buvo sprendžiami ginčai tarp draudimo kompanijos ir jos kliento, kai nebuvo susitarta dėl nuostolių atlyginimo. Į draudimo sektorių galima žiūrėti tik iš teorinio taško, sureikšminti jo reikalingumą, rizikos pasidalijimą ir pan., tačiau praktiškai, draudimo kompanijų klientai, pasitikėję gražia teorija, susiduria su visai priešinga realybe, - teorija veikia kol neįvyksta įvykis. Nepatenkintų klientų skundus galima nesudėtingai rasti internete (www.skundai.lt), o kiek jų dar nepaviešinta. Todėl šiuo darbu ir bus stengiamasi gražią teoriją priartinti prie ne visada ją atitinkančios realybės.

Pirmiausia reikia išsiaiškinti *draudimo* sąvoką. Pirminiame formavimosi etape *draudimas* reiškė tarpusavio pagalbą, praradus turtą, darbingumą, susirgus, netekus maitintojo (Архипов, Адонин, 2008, 8 p.). Šiandien *draudimą* galima traktuoti kaip rizikos valdymo priemonę, kuria tikslingiausia naudotis, kai stengiamasi išvengti finansinių nuostolių rizikos. Dauguma žodynų (Ekonominių terminų žodynas, Tarptautinės ekonomikos terminų žodynas ir kt.) labai panašiai aiškina šią sąvoką. Vienas iš aiškiausių A. П. Архипов, А. С. Адонин (2008, 8-9 p.) apibrėžimas, - *draudimas* kaip socialinė patirto finansinio nuostolio atlyginimo priemonė, kai draudiminė išmoka mokama iš sukauptų įmokų, kurias įnešė visi dalyvaujantys konkrečioje draudimo schemoje.

Draudimui būdingos tam tikros charakteristikos (Insurance..., 2011):

- rizikos pasidalijimas,
- bendradarbiavimas,
- rizikos įvertinimas,
- įmokos mokėjimas, siekiant apsidrausti nuo nenumatyto įvykio,
- įmokos dydžio priklausymas nuo galimų patirti nuostolių dydžio.

Analizuojant draudimą, tikslinga paaiškinti ir *draudimo kompanijų* sąvoką, - tai kompanijos, kurios visuomenei tiesiogiai ar per savo atstovus siūlo draudimo polisus. Draudimo kompanijos gali specializuotis tik kurioje nors vienoje draudimo rūšyje, pvz.: gyvybės draudimo, arba teikti įvairių rūšių draudimo paslaugas (Insurance..., 2011).

Kai draudimo kompanijos, siekdamos sumažinti riziką, jos dalį perkelia perdraudėjui, kalbama apie *perdraudimo* procesą. Perdraudžiama dažniausiai tada, kai rizika viršija draudimo kompanijos finansines galimybes arba ji neturi patirties atitinkamo draudimo srityje (Архипов и др., 2008). Perdraudėjas atlygina privačiam draudėjui dalį sumos, sumokėtos draudimo liudijimo savininkui prieš pretenzijos pateikimą (Insurance..., 2011). Tuo tikslu dažniausiai kreipiamasi į

gerai žinomas, puikios reputacijos perdraudimo bendrovės, tokias kaip Swiss Re, Munich Re, Hannover Re, Lloyd's ir kt.

Pereinant prie draudimo sektoriaus struktūros analizės, reikia paminėti, kad įvairiose šalyse ji yra skirtinga. Australijoje draudimo sektorius skirstomas į (Jenkins, 1999):

- gyvybės:
 - susijusį su investavimu,
 - nesusijusį su investavimu,
- bendrąjį:
 - privatų,
 - viešąjį,
- sveikatos.

Rusijoje draudimo sektorių skirsto į (Архипов, Адонин, 2008, 31-37 p.):

- ne komercinį,
- komercinį,
- privalomąjį,
- savanorišką,
- socialinį.

JAV ir Japonijos draudimo sektorius skirstomas į (Архипов, Адонин, 2008, 31-37 p.):

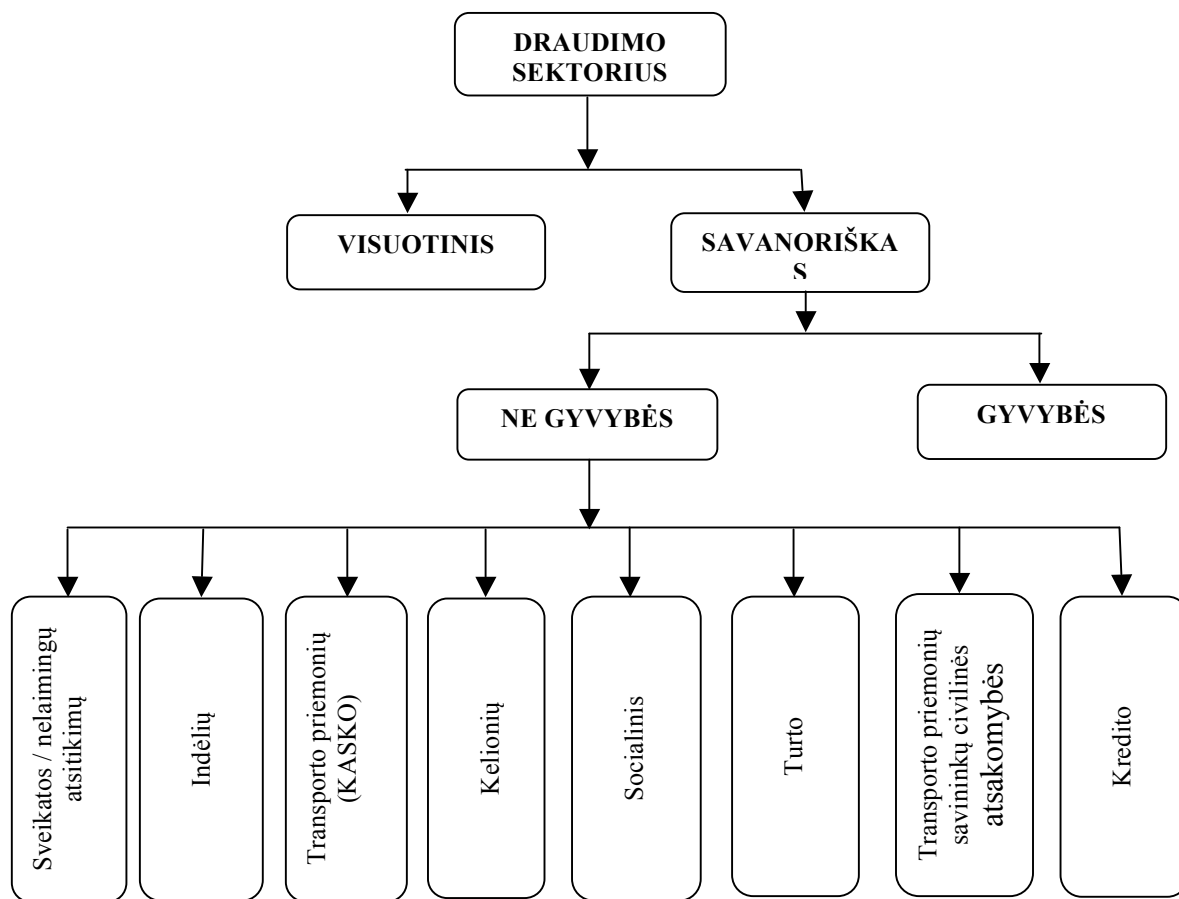
- gyvybės,
- kitų rūšių.

Aptarus draudimo sektoriaus struktūros ypatumus užsienio šalyse, verta atkreipti dėmesį ir į Lietuvos draudimo sektorių. Autorė, apibendrinusi įvairių draudimo kompanijų pateikiamas draudimo rūšis, visą draudimo sektoriaus struktūrą pateikia tokioje schemoje (4 pav.).

Kadangi magistro darbo tyrimas bus atliekamas ne gyvybės draudimo srityje, tai svarbu apžvelgti jo skirtingų rūšių objektus ir subjektus (4 lentelė).

Struktūrizuoti draudimo sektorių prasminga, nes pasidaro labai aiškiai matomas pats draudimo tikslas, kurį A. П. Архипов, А. С. Адонин (2008, 29 p.) įvardina kaip apsaugą ir išskiria šiuos draudimo uždavinius:

- akumuliuoti, - kaupiti ir investuoti finansines lėšas,
- kompensuoti nuostolius įvykus draudiminiam įvykiui,
- apsisaugoti ir kontroliuoti, - sumažinti riziką ir galimų pasekmių naštą bei padidinti atsakomybę.



4 pav. Lietuvos draudimo sektoriaus struktūra

Šalt.: Sudaryta autorės.

4 lentelė. Draudimo rūšių objektai ir subjektai

Draudimo rūšis	Draudimo objektas	Draudimo subjektas
Sveikatos / nelaimingų atsitikimų	Sveikata	Draudėjas (asmuo)
Indėlių	Indėlio suma	Komerciniai bankai ir kredito unijos
Transporto priemonių (KASKO)	Transporto priemonė	Asmuo (transporto priemonės savininkas)
Kelionių	Įvairiai: sveikata, medicininės išlaidos, bagažas ir kt.	Asmuo (keliautojas)
Socialinis	Pajamos (netekus galimybės užsidirbti)	Asmuo (darbuotojas) ir jo darbdavys
Turto	Nekilnojamasis turtas	Asmuo (turto savininkas)
Transporto priemonių savininkų civilinės atsakomybės	Kaltės atveju, žala kitos transporto priemonės savininkui	Asmuo (transporto priemonės savininkas)
Kredito	Paskolos grąžinimas	Asmuo (kredito gavėjas)

Šalt.: Sudaryta autorės.

Pagrindinė draudimo sektoriaus funkcija – fizinių ir juridinių asmenų rizikos prisiėmimas. Šia funkcija draudimo paslaugos išsiskiria iš kitų finansinių paslaugų. Draudimo sektoriuje rizika turi būti ypatingai valdoma (Jenkins, 1999). Autorius išskiria ir rizikos priežastis:

- bloga reklama, maži pardavimai,
- netinkamas produkto sumanymas,
- neteisingos įmokos ir kainos,
- netinkamai pasirinktas perdraudimas,
- nenumatytos išlaidos,
- sistemos sutrikimas,
- nevaldoma investavimo veikla,
- sukčiavimas.

Šiame kontekste autorė įžvelgia ne visada teisingai suvokiamą draudimo tikslą – apsaugą. Teoriškai ši apsauga turėtų būti taikoma kliento atžvilgiu, kuris už tam tikrą mokestį perkelia savo riziką draudimo kompanijai, tačiau praktikoje, kas ir sukelia didžiausią klientų nepasitenkinimą, šis tikslas nukreipiamas pačios draudimo kompanijos atžvilgiu, t. y. jos finansinių išteklių apsaugos atžvilgiu, kai stengiamasi dėl nenumatytų aplinkybių neišmokėti išmokų. Ir vietoj to, kad išlaikytų pastovų klientų skaičių, ji dar labiau sumažina bei pablogina savo reputaciją. Kartu nevykdo savo funkcijos – apsaugos. Rizikos mažinimas koncentruojasi praktiškai tik ties viena rizikos priežastimi, t. y. nenumatytoms išlaidoms.

. 2.3. Inovacijos draudimo sektoriuje

Stengiantis kuo geriau suprasti šiuolaikines inovacijas draudimo sektoriuje, svarbu įsigilinti ir į istorinę draudimo sektoriaus raidą. Inovacijas sektoriuje lėmė istoriniai įvykiai, o jos savo ruožtu keitė ir patį sektorių. Diskusijos dėl draudimo atsiradimo yra panašios į bandymus nusakyti globalizacijos pradžią, todėl į jas nebus gilinamasi, tiesiog galima paminėti, kad draudimo „gimtinė“ laikoma Kinija, jo paraiškų randama Šumerų civilizacijoje, finikiečių kultūroje. Detaliau į istorines draudimo sektoriaus raidos aplinkybes nagrinėjo J. Čepinskis, D. Raškinis, R. Stankevičius ir kt. (1999), - autorė savo dėmesį sutelks į pačias inovacijas (5 lentelė).

Analizė padeda suprasti dabartinę situaciją draudimo sektoriuje, ypatingai kai kalbama apie draudimo paslaugas. Lyginant produkto ir paslaugos inovacijas XIII a.-XX a. draudimo sektoriuje, akivaizdi persvara tenka paslaugos inovacijai, produkto inovacija kaip sudedamoji jos dalis plėtojama lėčiau. Akivaizdu, kad susidariusią situaciją dabartiniame draudimo sektoriuje lemia istorinis palikimas, tačiau Lietuvos draudimo sektoriaus raidos analizėje atsiskleidžia ir tai, kad bendrosios Europos, Amerikos draudimo sektoriaus raidos tendencijos atsispindi tik iš dalies.

5 lentelė. Inovacijos draudimo sektoriuje atskirais laikotarpiais

ISTORINIAI LAIKOTARPIAI			
XIII a.	XVI-XVII a.	XVIII-XIX a.	XIX-XX a.
<ul style="list-style-type: none"> Komercinio draudimo praktika pagal schemą: įmoka-draudiminis įvykis-išmoka prasidėjo Italijos miestuose respublikose Venecijoje, Florencijoje, Genujoje (1250). 	<ul style="list-style-type: none"> Europos uostuose savo veiklą pradėjo komercinės draudimo įmonės; atsirado terminas – <i>polisas</i> – draudimą patvirtinančio dokumento – <i>poliso</i> pavadinimas; be pervežimo draudimo, atsirado naujos draudimo formos, tarp jų ir gyvybės draudimas. 	<ul style="list-style-type: none"> Atsirado mirties ir invalidumo draudimas; draudimo kompanijos pradėjo jungtis į sąjungas; atsiranda pirmieji perdraudimai (1820) Vokietijoje. 	<ul style="list-style-type: none"> Steigiami stambūs draudimo koncernai, kurie specializuojasi draudimo veikloje; prasidėjo draudimo veiklos internacionalizavimas.

Šalt.: Čepinskis, Raškinis, Stankevičius, 1999.

Istorinis Lietuvos kontekstas – tai arba nesibaigiančių karų, arba okupacijų laikotarpiai. Tik trumpą nepriklausomybės laikotarpį (1918-1940) pastebimas tam tikras gyvybingumas draudimo sektoriuje (6 lentelė), nors ilgesnį šio laikotarpio tarpą vyko sektoriaus formavimo darbai. Iš esmės, tai galima vertinti kaip pastangas suformuoti tautinį draudimo sektorių, kad draudimo veikla užsiimtų ne tik užsienio draudimo bendrovės, kaip buvo iki šiol, bet ir vietinės organizacijos. Aptarti inovacijas yra pakankamai sudėtinga, nes jos praktiškai susijusios su politinių santvarkų pasikeitimu.

6 lentelė. Lietuvos draudimo sektoriaus raida

ISTORINIAI LAIKOTARPIAI			
IX a.	1918-1940 m.	1940-1990 m.	Po 1990 m.
<ul style="list-style-type: none"> Šalia akcinių draudimo bendrovių pradeda kurtis ir savitarpio draudimo draugijos. 	<ul style="list-style-type: none"> Draudimo veikla užsiėmė užsienio draudimo bendrovės; 1919 m. gruodžio 5 d. priimtas Draudimo draugijų įstatymas; 1921 m. vasario 4 d. priimtas Valstybės draudimo įstaigos įstatymas; 1938 m. draudimo veikla užsiėmė 6 draudimo kompanijos (Valstybinė draudimo įstaiga, „Lietuva“, „Lietuvos Loidas“, „Klaipėdos akcinė draudimo bendrovė“, kooperatinės bendrovės „Kooperacija“, Lietuvos ūkio savitarpio draudimo draugija). 	<ul style="list-style-type: none"> Draudimo veiklą paskelbė valstybės monopolium (1940); Lietuvos draudimo įmonės pavaldžios SSRS valdymo struktūroms (1944-1990). 	<ul style="list-style-type: none"> Monopolisto teisėmis besinaudojantis draudikas – Valstybinė draudimo įmonė (1990); priimamas Lietuvos Respublikos draudimo įstatymas, pagal kurį galėjo veikti keturių rūšių draudimo organizacijos: valstybinė draudimo įstaiga, akcinės draudimo bendrovės, draudimo draugijos ir savidraudos draugijos; 1991 m. rugsėjo mėn. pradėjo veiklą pirmoji privati uždaroji akcinė draudimo bendrovė „Vicura“; 1991 m. spalio 10 d. leidimas vykdyti veiklą išduotas Lietuvos ir Vokietijos bendrai įmonei „Drauda“;

IX a.	1918-1940 m.	1940-1990 m.	Po 1990 m.
			<ul style="list-style-type: none"> • 1993 m. įregistruotos 32 draudimo įmonės; • 1994 m. įsteigta pirmoji Lietuvoje konsultacinė-brokerinė draudimo įmonė „Finalas“; • 1995 m. ir vėliau užsienio draudikų Lietuvoje veikla labai suaktyvėjo per draudimo brokerius; • 1996 m. priimtas naujas Draudimo įstatymas; Lietuvos bankai įkūrė draudimo įmones.

Šalt.: Čepinskis, 1999.

Platesnės draudimo sektoriaus galimybės pradeda ryškėti tik po 1990 m., atgavus nepriklausomybę. Analizė rodo, kad pirmus 5 metus vyko draudimo sektoriaus formavimasis, o 1996 m. galima pastebėti tam tikrą naujovę, kai bankai taip pat įsitraukė į draudimo rinką. Be abejonės, tai susiję su paslaugos inovacija. Natūraliai, produkto inovacijai, kaip paslaugos sudedamajai daliai, dėmesio tada skiriama mažiau.

Draudimo sektorius susijęs su finansinių paslaugų teikimu. Kaip teigia G. Gellatly, V. Peters (1999), finansinių paslaugų srities konkurenciją valdo kaina, paslaugų lankstumas ir klientų aptarnavimas. Vartotojų gebėjimas pakeisti vienus konkurencingus produktus kitais ir naujų rinkos dalyvių atėjimo grėsmė yra ypač svarbūs šios srities rinkos rizikos šaltiniai. Tai leidžia iš dalies paaiškinti, kodėl draudimo sektoriuje kai kuriais atžvilgiais į klientų poreikius yra ir neatsižvelgiama, - tai yra vienas iš rizikos mažinimo būdų.

Gilinantį į G. Gellatly, V. Peters (1999) pateikiamus finansinių paslaugų inovacijų bruožus (7 lentelė), pastebima, kad šioje srityje dominuoja klientų sąlygojamos inovacijos.

7 lentelė. Finansinių paslaugų inovacijų bruožai

Paslaugų sritis	Konkurencinė aplinka	Strateginė orientacija	Inovacijų bruožai
Finansinis tarpininkavimas	<ul style="list-style-type: none"> • Pagrindiniai rizikos šaltiniai yra vartotojų pakeičiamumas ir naujų rinkos dalyvių atėjimo grėsmė; • intensyvesnė konkurencija vyksta lankstumo reaguojant į vartotojų poreikius, produkto gerinimo ir produkto pritaikymo individualiam vartojimui strategijų srityse; • intensyvesnė konkurencija kainų srityje. 	<ul style="list-style-type: none"> • Skatinanti kompetencijų sistema, kvalifikuotų darbuotojų priėmimas ir mokymas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Skyriaus darbo sąnaudų mažinimas yra pagrindinis inovacijų objektas; • pristatymo ir prisitaikymo prie klientų reikalavimų greitis yra inovacijų dominantė; • pagrindinis inovacijų šaltinis – konkurentai; • intensyviai išnaudojami prekių ženklai; • dominuojantis paslaugų tipas – klientų sąlygojamos inovacijos.

Šalt.: Gellatly, Peters, 1999.

Apibendrinama autorė daro išvadą, kad draudimo sektoriaus funkcija – rizikos mažinimas ir teoriškai dominuojančios klientų sąlygojamos inovacijos patenka į tam tikrą prieštaravimų sritį, juos panaikinti pakankamai sudėtinga, o tai neišvengiamai turi įtakos ir pačioms inovacijoms. Galima teigti, kad lankstumo, reaguojant į klientų poreikius draudimo sektoriuje šiek tiek trūksta, todėl yra stabdomas inovacinis procesas. Žvelgiant į kitus finansinių paslaugų bruožus, - draudimo sektorius juos iš esmės atitinka. Tai rodo, kad draudimo kompanijos vykdo inovacinę veiklą.

Žmonėms labai svarbu, kad yra galimybė pasinaudoti draudimo paslaugomis. Tai rodo ir istorinė draudimo sektoriaus raida. Draudimo veikla buvo dar labiau susidomėta, kai buvo pastebėta, kad iš jos galima gauti pelną. Bendrai paėmus, Europos ir Amerikos draudimo sektoriaus raidos analizė rodo akivaizdžią šio sektoriaus plėtrą. Lietuvoje, palyginus, dėl objektyvių priežasčių draudimo sektorius buvo menkai išplėtotas. Lemiamas lūžis Lietuvos draudimo sektoriaus raidoje įvyko po nepriklausomybės atkūrimo (1990). Analizė taip pat rodo, teisingai pasirinktą kryptį draudimo sektoriuje, kartu mintyje turint ir dabartinę situaciją, t. y. į kainą, paslaugų lankstumą ir klientų aptarnavimą orientuotas draudimo paslaugas. Pastaraisiais metais draudimo paslaugų spektras labai išsiplėtė, tai savo ruožtu sustiprino ir pačio draudimo sektoriaus pozicijas tarp ekonominių veiklų.

1.3. Inovacijų plėtrą skatinančios strategijos ir programos Lietuvoje ir ES

Inovacijų politika Lietuvoje įgyvendinama per įvairius teisės aktus, strategijas bei programas, kurios išryškina pagrindines inovacijų politikos plėtros kryptis (The..., 1996):

- inovacijų kultūros skatinimą;
- inovacijoms palankios aplinkos kūrimą;
- mokslo orientavimą į inovacijų kūrimą ir diegimą versle.

Autorė, išanalizavusi ankstesniojo laikotarpio (2003-2008) strateginius dokumentus, daro išvadą, kad pirmiausia jie buvo orientuoti į viešosios nuomonės apie inovacijas formavimą, „apgaulingą augimą“, ta prasme, kad šiandien juos vertinant retrospektyviai matomas net nesugebėjimas numatyti augimo ciklo nusileidimo etapo, t. y. dabartinio sunkmečio. Negebėjimas numatyti išeičių į šiuos strateginius dokumentus įnešė dirbtinumo, o kartu sumažino pasitikėjimą tiek strategijų kūrėjais, tiek siekiamais rezultatais.

Autorė atidžiai nagrinėjo ir pastarojo laikotarpio (2008-2011) strateginius dokumentus (8 lentelė). Pastebima, kad inovacijos išryškėja kaip sudėtingas ir reikšmingas pažangos ir žinių sklaidos veiksnys. Į visuomenės gyvenimą vis labiau skverbiantis technologijoms, studijos, mokslas ir verslas turi vienas kitą papildyti.

8 lentelė. Pagrindiniai inovacijų plėtrą skatinantys strateginiai dokumentai

Strateginiai dokumentai	Inovacijų plėtrą skatinantys programų uždaviniai
<p>Ilgalaikė mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros strategija, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. gruodžio 22 d. nutarimu Nr. 1646 (Žin., 2003, Nr. 121-5489).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lietuva iki 2015 metų turi tapti žinių visuomene. 2. Per artimiausius 7 metus turi būti pasiekta, kad mokslo ir gamybos sąveikos sistema atitiktų europinę inovacijų diegimo praktiką. 3. Iki 2010 metų MTEP išlaidos iš visų finansavimo šaltinių turi padidėti iki 3 procentų BVP, kad privačios MTEP išlaidos sudarytų 2 procentus BVP. 4. Per artimiausius 10 metų aukštųjų technologijų gamybos dalis turi pasiekti iki 20 procentų. 5. Per artimiausius 5 metus turi būti pasiektas 70 procentų gyventojų kompiuterinis raštingumas. 6. Lietuvos MTEP turi integruotis į ES mokslo technologinę erdvę. 7. MTEP plėtra turi tapti neabejotinu Europos Sąjungos struktūrinių fondų naudojimo prioritetu.
<p>Nacionalinė Lisabonos strategijos įgyvendinimo programa, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2008 m. spalio 1 d. nutarimu Nr. 1047 (Žin., 2008, Nr. 124-4718).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Užtikrinti makroekonominį stabilumą ir vykdyti griežtą fiskalinę politiką. 2. Stiprinti ilgalaikį viešųjų finansų tvarumą, įgyvendinant pensijų, sveikatos apsaugos reformas, gerinant viešojo sektoriaus finansų kokybę. 3. Efektyviai įgyvendinti aukštojo mokslo ir studijų reformą, užtikrinant kvalifikuotos darbo jėgos pasiūlą, taip pat skatinti ūkio konkurencingumą ir spręsti migracijos problemas. 4. Skatinti inovacijas ir mokslinių tyrimų ir eksperimentinę (technologinę) plėtrą (MTEP), plėtojant privataus ir viešojo sektorių partnerystę ir sudarant privataus verslo investavimo į MTEP paskatas. 5. Stiprinti konkurencinį pramoninį potencialą, pasinaudojant ES vidaus rinka ir globalizacijos procesu. 6. Kurti palankią verslo aplinką, ypač mažoms ir vidutinėms įmonėms, siekiant geresnio reglamentavimo, skatinant verslumo kultūrą ir socialiai atsakingo verslo plėtrą. 7. Skatinti tausų išteklių naudojimą, stiprinant aplinkos apsaugos ir ekonomikos augimo sinergiją. 8. Skatinti informacinių ir ryšių technologijų sklaidą, tobulinti nacionalinę infrastruktūrą, įgyvendinant tarpvalstybinių tinklų projektus. 9. Pritraukti į darbo rinką ir joje išlaikyti kuo daugiau žmonių, skatinant požiūrį į darbą kaip į visą gyvenimą trunkantį ciklą ir didinant darbo patrauklumą. 10. Modernizuoti darbo rinką, didinant darbo santykių lankstumą ir užimtumo garantijas, stiprinant socialinių partnerių vaidmenį. 11. Užtikrinti darbo jėgos pasiūlos atitiktį paklausai, plėtojant ir didinant investicijas į žmogiškąjį kapitalą.
<p>Lietuvos inovacijų 2010-2020 metų strategija, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. Vasario 17 d. nutarimu Nr. 163 (Žin., 2010, Nr. 23-1075).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Didinti Lietuvos integraciją į globalias rinkas („Lietuva be sienų“): <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Stiprinti žinių bazę, plėtoti tarptautinio lygio integruotus mokslo, studijų ir verslo centrus (slėnius). 1.2. Aktyviai dalyvauti kuriant Europos mokslinių tyrimų erdvę. 1.3. Skatinti verslo tinklaveiką ir prisijungimą prie tarptautinių inovacijų tinklų. 1.4. Dalyvauti įgyvendinant tarptautines iniciatyvas (Baltijos jūros regiono strategija, Europos technologijų instituto kuriamos Žinių ir inovacijų bendrijos, Europos kosmoso agentūros veikla ir kita). 1.5. Plėtoti didelės pridėtinės vertės produktų ir paslaugų eksportą ir verslo internacionalizaciją. 1.6. Skatinti tiesiogines užsienio investicijas į didelės pridėtinės vertės produktus ir paslaugas. 2. Ugdyti kūrybingą ir inovatyvią visuomenę: <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Kurti kūrybingumą ir inovatyvumą skatinančią švietimo ir aukštojo mokslo sistemą. 2.2. Skatinti įvairių lygmenų ugdymo ir privataus sektorių verslumą. 2.3. Skatinti mokymąsi visą gyvenimą.

Strateginiai dokumentai	Inovacijų plėtrą skatinantys programų uždaviniai
Lietuvos inovacijų 2010-2020 metų strategija, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. Vasario 17 d. nutarimu Nr. 163 (Žin., 2010, Nr. 23-1075).	3. Plėtoti įvairias inovacijas: 3.1. Skatinti technologines, netechnologines, socialines, viešąsias inovacijas. 3.2. Skatinti didelį augimo potencialą turinčias įmones. 3.3. Skatinti inovacijas, orientuotas į paklausą ir vartotojų poreikius. 3.4. Didinti mažų ir vidutinių įmonių prieinamumą prie įvairių finansavimo šaltinių. 3.5. Sudaryti sąlygas komercinti mokslinius tyrimus – kurti reikiamą infrastruktūrą (technologijų perdavimo centrai) ir teisinius mechanizmus. 3.6. Plėtoti efektyvius verslo ir mokslo bendradarbiavimo mechanizmus, bendrų verslo ir mokslo projektų rėmimo schemas. 4. Diegti sisteminių požiūrį į inovacijas: 4.1. Užtikrinti tarpinstitucinį koordinavimą įgyvendinant valstybės inovacijų strategiją. 4.2. Pertvarkius mokslinių tyrimų institutus, stiprinti jų bendradarbiavimą su verslu. 4.3. Stiprinti mokslo, studijų ir verslo sąveiką. 4.4. Įsteigti Mokslo, inovacijų ir technologijų agentūrą – institucinę struktūrą, atsakingą už verslo ir mokslo bendradarbiavimą. 4.5. Užtikrinti periodinį (kas 2 metai) tarptautinį Lietuvos inovacijų sistemos ir viešojo sektoriaus valdymo reformų vertinimą.
Aukštųjų technologijų 2011-2013 metų plėtros programa, patvirtinta Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro ir Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2011 m. sausio 4 d. įsakymu Nr. V-1/4-2 (Žin., 2011, Nr. 17-821).	1. Plėtoti biotechnologijos krypties mokslinius tyrimus ir eksperimentinės plėtros darbus. 2. Plėtoti mechanikos krypties mokslinius tyrimus ir eksperimentinės plėtros darbus. 3. Plėtoti lazerinių technologijų krypties mokslinius tyrimus ir eksperimentinės plėtros darbus. 4. Plėtoti informacinių technologijų krypties mokslinius tyrimus ir eksperimentinės plėtros darbus. 5. Plėtoti nanotechnologijų ir elektronikos krypties mokslinius tyrimus ir eksperimentinės plėtros darbus.

Šalt.: Sudaryta autorės.

Tokioje konjunktūroje kuriamos naujos kokybės ir galios inovacijos pagrįstai atitinka Lietuvos interesus – didinti šalies konkurencingumą, ypatingą dėmesį kreipiant mokslo technologinei ir eksperimentinei plėtrai. Tačiau visiškai nesinorėtų, kad Lietuva, įgyvendindama šiuos uždavinius, akiai paklustų anonimiškam pasauliniam vartotojiškam totalitarizmui, kuris kaip tik ir vedą į krizę, o ne iš jos.

Inovacijas aukštųjų technologijų, mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros srityje, vykstant globalizacijai ir didėjant Azijos gamintojų konkurencijai tradicinės gamybos šakose, galima vertinti kaip injekciją Lietuvos ekonomikai. Jos dalis ekonomikoje turėtų atitinkamai didėti. Kaip nurodoma Aukštųjų technologijų plėtros 2011–2013 metų programoje (2011) šiuo metu ji sudaro mažiau nei 0,8 procento.

Išanalizavus ir kitus strateginius dokumentus (9 lentelė), galima teigti, kad tai inovacijų plėtrą papildantys dokumentai.

9 lentelė. Inovacijų plėtrą palaikantys strateginiai dokumentai

Strateginiai dokumentai	Inovacijų plėtrą skatinantys programų prioritetai
Nacionalinė bendroji strategija: Lietuvos 2007-2013 metų Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo strategija konvergencijos tikslui įgyvendinti ir ją lydinčios Žmogiškųjų išteklių plėtros, Ekonomikos augimo, Sanglaudos skatinimo veiksmų programos (2006).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Produktyvūs žmogiškieji ištekliai žinių visuomenei. 2. Konkurencinga ekonomika. 3. Gyvenimo kokybė ir sanglauda.
2007-2013 m. Sanglaudos skatinimo veiksmų programa (2007).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vietinė ir urbanistinė plėtra, kultūros paveldo ir gamtos išsaugojimas bei pritaikymas turizmo plėtrai. 2. Viešųjų paslaugų kokybė ir prieinamumas: sveikatos, švietimo ir socialinė infrastruktūra. 3. Aplinka ir darnus vystymasis. 4. Techninė parama sanglaudos skatinimo veiksmų programos įgyvendinimui.
2007-2013 m. Žmoniškųjų išteklių plėtros veiksmų programa (2007).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kokybiškas užimtumas ir socialinė aprėptis. 2. Mokymasis visą gyvenimą. 3. Tyrėjų gebėjimų stiprinimas. 4. Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas. 5. Struktūrinės paramos, gaunamos pagal konvergencijos tikslą, valdymas, priežiūra ir kontrolė.
<p>ES struktūriniai fondai 2007-2013 m.:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Europos regioninės plėtros fondas. 2. Europos socialinis fondas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1. Konvergencija. 1.2. Regioninis konkurencingumas ir užimtumas. 1.3. Europos teritorinis bendradarbiavimas. <p>Darbuotojai ir nauji gebėjimai. Besikeičiančios įmonės. Prieiga prie darbo rinkos ir socialinė įtrauktis. Švietimas ir mokymas. Moterys ir darbo vietos. Kova su diskriminacija. Darbas partnerystėje. Geresnės viešosios paslaugos. Daugiašaliai projektai ir tinklai.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2.10. Naujoviški veiksmai.
<p>Europa 2020. Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija (2010):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inovacijų sąjunga. 2. Judrus jaunimas. 3. Europos skaitmeninė darbotvarkė. 4. Tausiai išteklius naudojanti Europa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pažangus augimas: žiniomis ir inovacijomis pagrįsto ūkio vystymas. 2. Tvarus augimas: tausiau išteklius naudojančio, ekologiškesnio ir konkurencingesnio ūkio skatinimas. 3. Integracinis augimas: didelio užimtumo ūkio, kuriame užtikrinta socialinė ir teritorinė sanglauda, skatinimas. <p>Sudaryti geresnes pagrindines sąlygas ir finansavimo sąlygas moksliniams tyrimams ir inovacijoms, kad būtų užtikrinta, jog novatoriškos idėjos virstų prekėmis ir paslaugomis, kurios skatintų augimą ir naujų darbo kūrimą.</p> <p>Gerinti švietimo sistemų rezultatus ir sudaryti geresnes sąlygas jaunimui patekti į darbo rinką.</p> <p>Greičiau plėtoti spartųjį internetą ir užtikrinti, kad namų ūkiai ir įmonės galėtų naudotis bendros skaitmeninės rinkos teikiamais privalumais.</p> <p>Padėti atsieti ekonomikos augimą nuo išteklių naudojimo, remti perėjimą prie mažai anglies dioksido į aplinką išskiriančių technologijų ūkio, didinti atsinaujinančiųjų energijos išteklių naudojimą, modernizuoti mūsų transporto sektorių ir skatinti energijos vartojimo efektyvumą.</p>

Strateginiai dokumentai	Inovacijų plėtrą skatinantys programų prioritetai
5. Globalizacijos erai pritaikyta pramonės politika.	Kurti geresnę verslo aplinką, visų pirma MVĮ, remti tvirtos ir tvarios ramonės bazės kūrimą, kad galėtume konkuruoti pasauliniu mastu.
6. Naujų įgūdžių ir darbo vietų kūrimo darbotvarkė.	Modernizuoti darbo rinkas ir žmonėms suteikti daugiau galių sudarant galimybes tobulinti įgūdžius bet kuriuo gyvenimo etapu, kad būtų didinamas darbo jėgos aktyvumas, darbo pasiūla labiau atitiktų paklausą, taip pat pasitelkiant darbo jėgos judumą.
7. Europos kovos su skurdu planas.	Užtikrinti socialinę ir teritorinę sanglaudą, kad visi galėtų pasinaudoti augimo ir naujų darbo vietų teikimais privalumais, o skurstantys ir socialiai atskirti asmenys galėtų gyventi oriai ir aktyviai dalyvauti visuomenėje.

Šalt.: Sudaryta autorės.

Inovacijų politikos priemonės Lietuvoje yra skirstomos į (Gečas, 2011):

- Finansines:
 - subsidijos (inovaciniams projektams; (bendra 2008-2013 m. paramos suma beveik 1,7 mlrd. Lt):
 - “Idėja LT” - parama įmonių MTEP projektų techninėms galimybų studijoms atlikti,
 - “Intelektas LT” - parama įmonių MTEP projektams įgyvendinti, įskaitant verslo-mokslo bendrus projektus,
 - “Intelektas LT+” - parama investicijoms į įmonių MTEP infrastruktūrą (laboratorijos, tyrimų centrai ir pan.),
 - Pramoninės nuosavybės apsauga - parama juridiniams ir fiziniams asmenims, siekiantiems gauti Europos patentą arba patentą pagal Patentinės kooperacijos sutartį,
 - “Inoklaster LT” - parama verslo klasterių veiklai planuoti ir koordinuoti,
 - “Inoklaster LT+” - parama verslo klasterių bendro naudojimo infrastruktūrai kurti (MTEP ir mokymo centrai),
 - „Lyderis LT“ - parama įmonių investicijoms į modernius gamybinius įrengimus ir technologijas,
 - „E-verslas LT“ - parama įmonių investicijoms į E-verslo sistemų diegimą,
 - „Procesas LT“ - parama įmonėms, siekiančioms įsidiesti modernius valdymo metodus ir vadybos sistemas,
 - Naujos galimybės - parama įmonėms, siekiančioms pasirengti ir įgyvendinti eksporto plėtros ar veiklos internacionalizavimo strategijas;

- finansinės inžinerijos priemonės (bendra 2008-2013 m. paramos suma 433 mln. Lt):
 - Rizikos kapitalo fondai (80 mln. Lt),
 - Mikrokreditai (75 mln. Lt),
 - Portfelinės ir individualios garantijos (100 mln. Lt),
 - Bendrų investicijų fondas „Verslo angelai“ (20 mln. Lt),
 - Dalinis palūkanų kompensavimas (104 mln. Lt);
- mokesstinės lengvatos:
 - priimtos pelno mokesčio lengvatos įmonėms, investuojančioms į MTEP;
 - įmonių sąnaudos, patirtos investuojant į MTEP, tris kartus atskaitomos iš apmokestinamojo pelno; leidžiama nurašyti į sąnaudas MTEP veikloje naudojamo ilgalaikio turto įsigijimo kainą per du metus;
 - planuojamos pelno mokesčio lengvatos įmonėms, investuojančioms į naujas technologijas; įmonėms apmokestinamas pelnas mažinamas iki 35 proc. išlaidų, patirtų investuojant į įrengimus, ryšių priemones, kompiuterinę techniką, ir įrangą.
- Nefinansines (subsidijos inovacijų ir verslo paramos paslaugų plėtrai; bendra 2008-2013 m. paramos suma 307 mln. Lt): konsultacijos, konkursai, studijų rengimas, informacinių sistemų tvarkymas:
 - “Inogeb LT-1” - parama viešųjų paslaugų teikėjams, vykdančioms inovacijų populiarinimo, inovacijų paramos paslaugų teikimo ir pan. Veiklas,
 - “Inogeb LT-2” - viešosios investicijos į mokslo ir technologijų parkų, technologinių verslo inkubatorių infrastruktūrą mokslo, studijų ir verslo centruose (slėniuose),
 - “Asistentas 1” - parama viešųjų paslaugų teikėjams, vykdančioms verslumo ugdymo, SVV subjektų steigimo ir plėtros skatinimo, verslo partnerystės aktyvinimo ir pan. veiklas,
 - “Asistentas 2” - viešosios investicijos į verslo ir menų inkubatorių infrastruktūrą Lietuvos regionuose,
 - “Asistentas 3” - parama LEPA funkcijoms, susijusioms su investicijų pritraukimu, eksporto skatinimu ir Lietuvos ekonominio įvaizdžio gerinimu, įgyvendinti.

Lietuvos politika susijusi su ES politika, todėl būtina į inovacijų plėtrą pažvelgti globaliau. Inovacijų politikos perspektyva Lietuvoje susijusi su ES strateginiais prioritetais inovacijų srityje (Inovacijos, 2010):

1. Intelektinės nuosavybės teisės.
2. Aktyvi standartų nustatymo politika.
3. Viešųjų pirkimų panaudojimas inovacijų skatinimo tikslais.
4. Jungtinių technologijų iniciatyvų kūrimas.
5. Inovacijų skatinimas pirmaujančiose rinkose (*lead markets*).
6. Aukštojo mokslo, mokslinių tyrimų ir verslo glaudaus bendradarbiavimo skatinimas.
7. Pagalba diegti inovacijas regionuose.
8. Inovacijos paslaugų srityje ir netechnologinės inovacijos.
9. Rizikos kapitalo rinkos.

Pagrindiniai ES finansiniai mechanizmai (Inovacijos, 2010):

- Konkurencingumo ir inovacijų bendroji programa (*The Competitiveness and Innovation Framework Programme*);
- “7-oji Bendroji mokslinių tyrimų ir technologijų plėtros programa” ir kitos susijusios programos;
- Struktūriniai fondai:
 - Skatinti SF (ERPF, ESF ir Sanglaudos fondų) panaudojimą inovacijoms regionuose;
 - Interreg programos;
- Kitos programos.

Bendram ES inovacijų politikos įgyvendinimo vientisumui užtikrinti, svarbus ir valstybės narės vaidmuo, kuriam keliami tam tikri reikalavimai (Inovacijos, 2010):

- Palanki inovacijoms aplinka:
 - mokestinė, reguliacinė, programinė;
- Inovacinės rizikos mažinimas – inovacijų skatinimo infrastruktūra:
 - tyrimai ir plėtra – didinti pasiūlą inovacijoms,
 - finansai:
 - tiesioginė finansinė parama (subsidijos ir kiti finansiniai mechanizmai);
 - netiesioginė parama:
 - konsultacinė parama (inovacijų centrai, mokslo ir technologijų parkai, inkubatoriai, kitos verslo paramos struktūros),
 - tinklaveikos skatinimas (klasteriai, platformos, tinklai ir pan.) – inovacijų partnerystės mechanizmai,
 - technologijų/žinių sklaida (technologijų perdavimas);
- Inovaciniai gebėjimai (švietimas ir lavinimas);
- Inovacinė kultūra (verslumas ir inovatyvumas).

Šiame poskyryje autorė visą dėmesį sutelkė į inovacijų plėtrą skatinančių strateginių dokumentų analizę, todėl apibendrinama teigia, kad tipiniu požiūriu, inovacijos kuria naują gyvenimo kokybę, kurią būtų galima susieti su visuomenės kokybe. Pastaroji priklauso nuo to, kaip joje elgiamasi su konkrečiais žmonėmis, o tai nieko bendro neturi su strateginių dokumentų gausa, kuriuose nėra pagarbos žmogui, o ji būtina, kad inovacijų pagalba nebūtų sukurtas tik ekonomikos monstras. Strateginiai dokumentai turi dirbti žmogui, o ne atvirksčiai. Todėl tikslingai buvo analizuojami ir inovacijų plėtrą palaikantys dokumentai, siekiant išlaikyti pusiausvyrą tarp ekonomikos ir sociumo.

Lietuvos politinis veiksmas atitikti ES reikalavimus, keliamus šalims narėms inovacijų srityje, beveik nepriekaištingas savo forma. Lyginant ES ir Lietuvos inovacijų politikos tendencijas, pastebima, kad svarbiausi inovacijų plėtrą skatinantys strateginiai dokumentai Lietuvoje daugiausia orientuoti į keletą ES strateginių prioritetų inovacijų srityje, t. y. ketvirtą prioritetą *Jungtinių technologijų iniciatyvų kūrimą*, šeštąjį prioritetą *Aukštojo mokslo, mokslinių tyrimų ir verslo glaudaus bendradarbiavimo skatinimą*. Socialinio teisingumo principo stengiamasi laikytis, naudojantis ES finansiniais instrumentais, daugiausia struktūrinių fondų parama, iš dalies orientuojantis į septintą prioritetą *Pagalba diegti inovacijas regionuose*.

Autorės magistro darbo tyrimas siejasi su aštuntuoju prioritetu *Inovacijos paslaugų srityje ir netechnologinės inovacijos*. Taip pat iš dalies su devintuoju prioritetu *Rizikos kapitalo rinkos*. Tai reiškia posūkį į mažiau tyrinėjamą, sudėtingesnę paslaugų sritį.

Apibendrinant teorinę dalį bei praktines žinias, galima suformuluoti hipotezę – draudimo kompanijos, siekiančios subalansuoti veiklos segmentus (darbo sąlygas, paslaugų kokybę, klientų poreikius, finansus, bendradarbiavimą su partneriais) turi daugiau galimybių inovacijų plėtrai.

Tyrimo krypčių teorinis pagrindimas pateikiamas 10 lentelėje:

10 lentelė. Tyrimo krypčių teorinis pagrindimas

Eil. Nr.	Teorinis pagrindimas	Tyrimo kriterijai	Tyrimo indikatoriai
1.	Inovacinis procesas	Bendrosios tiriamųjų charakteristikos	1-4 klausimai
2.	Inovacinė veikla, inovacijų tipologija	Problemų identifikavimas	5 klausimas
3.	Inovacinė veikla, inovacinis procesas, inovacijų tipologija, produkto ir paslaugos inovacijos, draudimo sektoriaus funkcija, finansinių paslaugų inovacijos	Paslaugų kokybės vertinimas	6, 7, 8, 9 klausimai
4.	Inovacinė veikla, inovacinis procesas, draudimo sektoriaus funkcija, finansinių paslaugų inovacijos	Bendradarbiavimo vertinimas	10, 11, 13 klausimai
5.	Inovacinė veikla	Vadovavimo reikšmė	12, 14 klausimai
6.	Inovacinė veikla, inovacinis procesas, inovacijų projektas, inovacijų sistema, inovacijų tipologija, inovacinio proceso plėtra, produkto ir paslaugos inovacijos, inovacijų plėtros politika	Perspektyva	15 klausimas

Šalt.: Sudaryta autorės.

2. INOVACIJŲ PLĖTROS GALIMYBIŲ TYRIMAS DRAUDIMO KOMPANIJOSE

Šis skyrius skirtas atsakyti į klausimą, kokios inovacijų plėtros galimybės draudimo sektoriuje leistų subalansuoti rizikos mažinimą, kurio siekia draudimo kompanijos ir klientų poreikius. Pagrindinis vaidmuo tenka tyrimo metodikos parengimui. Draudimo kompanijų veiklos segmentuotas tyrimas leis nustatyti inovacijų plėtros galimybes bei atskleisti ir praktinius šio tyrimo taikymo aspektus.

2.1. Inovacijų plėtros galimybių draudimo sektoriuje vertinimo metodai

2.1.1. Inovacijų plėtros galimybių vertinimo metodologiniai aspektai ir prielaidos

Autorė, išanalizavo Lietuvos nacionalinės inovacijų sistemos (NIS) formavimąsi. Darytina išvada – visa sistema nužmoginta. Iš vienos pusės - intelektiniam potencialui (aukštos kvalifikacijos žmonėms) dėl įvairių priežasčių apsunkinamos realizavimosi sąlygos inovacijų srityje, iš kitos pusės – inovacijų sistema turi dirbti žmogui, o ne atvirksčiai. Situacija draudimo sektoriuje – klientas draudimo verslo tarnas. Daugelis draudimo kompanijų yra sukūrusios mielą butaforiją „Mums svarbiausi klientų poreikiai“, tačiau realybė yra visiškai priešinga – melo technologijos sukelia tik klientų nepasitenkinimą. Todėl šis tyrimas yra skirtas ne pataikauti verslo (pelno) ar kitų suinteresuotų grupių interesams, o atskleisti realią situaciją.

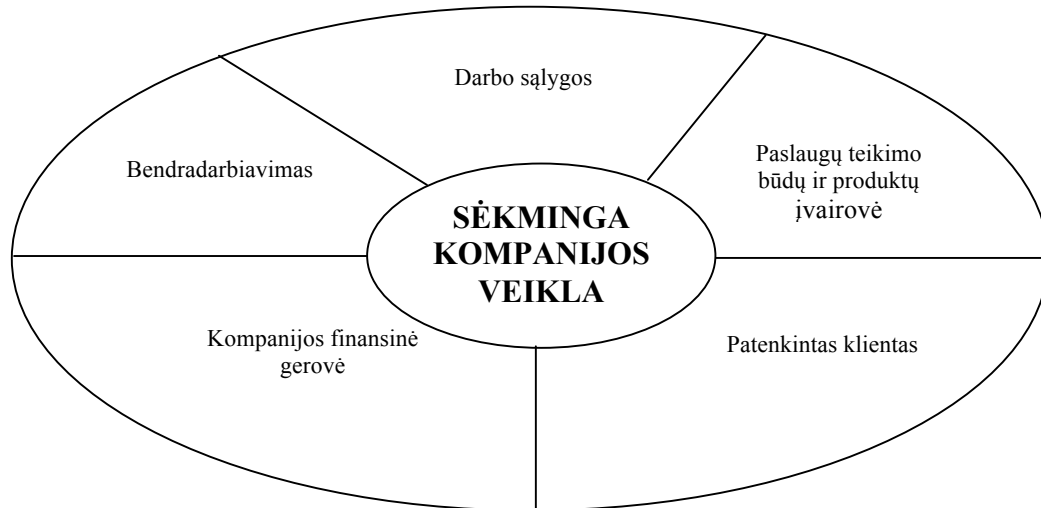
Toliau bus aptariami metodologiniai aspektai bei prielaidos tyrimui.

Metodologiniai aspektai. Mokslinėje literatūroje inovacijų tyrimų metodus aptaria M. Trow (1967), P. van der Duin (2006), M. Keršys (2008), J. Ramanauskas (2007), J. Ramanauskienė (2010) ir kt. Jie yra taikyti konkrečiuose autorių atliktuose tyrimuose, tarp jų ir draudimo sektoriuje, tačiau jie nesusiję su inovacijų plėtros galimybių tyrimu. Pateikiama ir nauja Europos inovacijų vertinimo sistema (Hollanders, van Cruysen, 2008), kurią galima taikyti, vertinant šalies inovacijų plėtros galimybes, tačiau taikyti konkrečiam sektoriui (draudimo), ši metodika per daug sudėtinga ir per daug plati. Be to, joje neatsispindi konkretaus sektoriaus (draudimo) specifika.

Prielaidos. Pagal suformuluotą pirminę hipotezę, tyrimas turėjo susiaurėti iki klientų poreikių, tačiau nestruktūrizuoto interviu metodu, apklausus skirtingų draudimo kompanijų atsitiktinius klientus, buvusius ir esamus darbuotojus, buvo išsiaiškinti tam tirti draudimo proceso praktiniai ypatumai, kurie patvirtino autorės padarytas išvadas teorinėje dalyje ir sudarė prielaidą plačiau pažvelgti į inovacijų plėtros galimybes ir segmentuoti patį vertinimo procesą (5 pav.).

Šią autorės siūlomą schemą reikėtų suvokti taip: absoliučiai sėkminga kompanija galima laikyti tokią, kurioje visuose šiuose segmentuose sukuriama santykinė gerovė. Kadangi segmentai vienas nuo kito priklausomi ir vienas kitą įtakoja, atsiradus problemoms viename segmente,

tiesiogiai ar netiesiogiai paveikiami kiti segmentai. Čia verta prisiminti B. Commoner žodžius: „Viskas yra susiję su viskuo“ (Knopf, 1971). Todėl tokios kompanijos sėkminga jau negalima laikyti. Tai tarsi plokštelė, - jei subraižytas vienas ar kitas segmentas, neišgirsime vientiso kūrinio. Kiekvieną kartą paleidžiant iš naujo, ji strigs būtent tose subraižytose vietose. O tikslas – išgirsti vientisą kūrinį. Todėl šio darbo kontekste esamas arba atsiradusias problemas segmentuose reikia traktuoti kaip pozityvias galimybes, t. y. kaip inovacijų plėtros galimybes.



5 pav. Draudimo kompanijos veiklos vertinimo segmentai

Šalt.: Sudaryta autorės.

Inovacijų plėtros galimybių vertinimo tikslas – subalansuoti visų segmentų veiklą, t. y. inovacijų plėtra siekti harmoningos draudimo kompanijos veiklos, siekti ne stabilumo, bet tam tikros brandžios būsenos tiek kompanijos viduje, tiek santykyje su išorine aplinka pagal ilgalaikį scenarijų. Šioje plotmėje išreikštos inovacijų plėtros galimybės siejamos su veiksmiais, kurių reikės imtis, norint įgyvendinti inovacijas.

Logiškai formuojasi pagrindinių veiksmų seka: probleminių sričių identifikavimas, inovacijų diegimas, atsižvelgiant į nustatytas plėtros galimybes ir harmoningos draudimo kompanijos veiklos siekimas. Šis požiūris išreikštas ir „Tyrimo metodikoje“.

2.1.2. Tyrimo metodika

Vadovaujantis K. Kardelio (2002, 108-131 p.) rekomenduojama tyrimo proceso struktūra: 1) pasiruošimas tyrimui ir tyrimo organizavimas, 2) empirinių duomenų rinkimas, 3) tyrimo duomenų

apdorojimas, planuojamas tyrimas, kurio tikslas – inovacijų plėtros galimybių nustatymas draudimo kompanijose, kurių įgyvendinimas subalansuotų draudimo kompanijų veiklą.

Inovacijų plėtros galimybėms nustatyti, parinkta tikslinė grupė, apskaičiuota tyrimo imtis, numatyti tyrimo, duomenų analizės metodai, tyrimo instrumentas bei tyrimo eiga.

Tikslinė grupė. Nestruktūrizuoto interviu metodu nustatyta, kad draudimo agentų apklausa gali padėti geriau suvokti ir nustatyti inovacijų plėtros galimybes draudimo sektoriuje; jų įtaką kompanijos veiklai ir rezultatams gana nemaža. Todėl draudimo agentai pasirinkti tiksline tyrimo grupe.

Tyrimo imtis. Finansų įmonių statistikoje (2011, 35 p.) 2010 m. Lietuvoje veikė 8 ne gyvybės draudimo įmonės (1 valstybinė, 7 privačios). Jose dirbo 3 406 darbuotojai. Žinant populiaciją, paskaičiuotas reprezentatyvios imties dydis pagal Paniotto formulę (1).

$$n=1/(\Delta_2+1/N), \tag{1}$$

čia: n - imties dydis;

Δ - leistina paklaida;

N - populiacijos dydis.

Šiame tyrime leistinoji paklaida neviršija 5%.

Pagal šią formulę, tyrimo imtis 345.

Tyrimo metodai. Atsižvelgiant į tyrimo tikslą, uždavinius bei hipotezę, inovacijų plėtros galimybių nustatymui pasirenkami šie metodai:

- mokslinės literatūros, loginė analizė ir sintezė,
- dokumentų analizė,
- nestruktūrizuotas interviu,
- anketinė apklausa,
- apklausos duomenų statistinė analizė atlikta taikant aprašomosios statistikos metodus; duomenys apdoroti naudojant SPSS 11 (*Statistical Package for Social Sciences*) ir EXCEL programinę įrangą.

Duomenų analizės metodai. Buvo apskaičiuoti šie statistiniai rodikliai (11 lentelė):

11 lentelė. Statistinių rodiklių paaiškinimas

Rodiklio žymėjimas	Rodiklio pavadinimas	Rodiklio paaiškinimas
R/Nr	Reitingo pozicijos numeris	Reitingo pozicijos numeris (R/Nr) parodo, kelintą vietą konkretus įvertintas objektas užima sąraše, sudarytame įverčių mažėjimo tvarka. Jei R/Nr. yra 1, vadinasi, iš visų vertinimui pateiktų informacijos šaltinių pastarąjį apklaustieji įvertino palankiausiai

Rodiklio žymėjimas	Rodiklio pavadinimas	Rodiklio paaiškinimas
M	Įverčio aritmetinis vidurkis	Aritmetinis balų rinkinio vidurkis, gaunamas sudedant visus įverčius ir padalinant juos iš atsakiusių skaičiaus
N	Atsakiusių skaičius	Atskirais atvejais pasitaiko, kad į konkretų klausimą atsakė mažiau respondentų. Dydis N parodo tiriamųjų, kurie atsakė į konkretų klausimą, skaičių, nuo kurio buvo skaičiuojami įvairūs statistiniai rodikliai – procentai, vidurkis ir pan.
%	Įverčio santykinė reikšmė išreikšta procentais	Santykinė procentinė reikšmė parodo kokia respondentų dalis pasirinko vieną ar kitą atsakymo variantą
Md	Įverčio vidurinė reikšmė	Mediana (Md) – charakterizuoja duomenų centrą, padalija duomenis pusiau (parodo, kad 50% duomenų yra nedidesni ir tiek pat nemažesni už Md reikšmę)
SD	Standartinis nuokrypis	Standartinis nuokrypis (SD) – pastovus sklaidos vidurkio atžvilgiu matas. Kuo SD reikšmė mažesnė, tuo apklaustųjų nuomonė nagrinėjamu klausimu yra vieningesnė. Ir atvirkščiai, kuo didesnis SD, tuo nuomonė nagrinėjamu klausimu mažiau vieninga
$p \leq 0,05$	Statistinės paklaidos tikimybė	Statistinės paklaidos tikimybės p kritinė riba parodo, koks yra leistinas statistinių sprendimų paklaidos dydis. Sprendimai, netenkinantys sąlygos $p \leq 0,05$, traktuojami kaip nepagrįsti. Tai reiškia, kad tyrime užsibrėžta ne didesnė nei 5 proc. leistina statistinių sprendimų paklaida

Šalt.: Sudaryta autorės.

Tyrimo instrumentas. Jo pagrindas – anketinė apklausa. Tyrimo instrumento struktūra pateikiama 12 lentelėje. Tyrimo kriterijai tiesiogiai atspindi vertinimo proceso segmentus, indikatoriai – požymius, pagal kuriuos ieškoma atsakymų į tyrimo klausimus.

12 lentelė. Tyrimo instrumento struktūra

Eil. Nr.	Tyrimo kriterijai	Tyrimo kriterijų detalizavimas	Tyrimo indikatoriai
1.	Bendrosios tiriamųjų charakteristikos	Darbuotojų (respondentų) lytis, amžius, darbo patirtis, lūkesčiai	1-4 klausimai
2.	Problemų identifikavimas	Probleminių darbinio mikroklimato sričių nustatymas	5 klausimas
3.	Paslaugų kokybės vertinimas	Vadovybės, darbuotojų ir klientų požiūris į teikiamų paslaugų kokybę	6, 7, 8, 9 klausimai
4.	Bendradarbiavimo vertinimas	Dėl bendradarbiavimo su klientais ir partneriais gerėja paslaugų kokybė	10, 11, 13 klausimai
5.	Vadovavimo reikšmė	Įmonės finansinės situacijos būklė – vadovavimo indikatorius. Subalansuota kompanijos veikla užtikrina ilgalaikę veiklą	12, 14 klausimai
6.	Perspektyva	Plėtros galimybių nustatymas	15 klausimas

Šalt.: Sudaryta autorės.

Klausimyne pateikta 15 klausimų. Iš jų 12 uždaryjū klausimų (pateikiami ir galimi atsakymų variantai), 3 atvirieji klausimai (respondentui palikta galimybė pareikšti savo nuomonę). Anketos pradžioje pateikti demografiniai klausimai: amžius ir lytis.

Tyrimo eiga. Siekiant greitesnio anketų grįžtamumo, tyrimo duomenų rinkimas buvo pradėtas, išplatinus elektroninę anketą, tačiau anketų grįžtamumas buvo labai mažas. Paaiškėjo, kad

tam turėjo įtakos draudimo kompanijų „X“, „Y“, „Z“ darbuotojų (draudimo agentų) kompiuterinio raštingumo spragos, atliekant elementarią funkciją. Siekiant užtikrinti tyrimui reikalingų respondentų skaičių, ši funkcija buvo paaiškinta. Nežiūrint į tai, elektroniniu būdu buvo užpildyta tik 20% (69) anketos, kitos 80% (276) anketos grįžo popierinės. Duomenų rinkimo etapas truko nuo 2012 m. kovo 30 d. iki gegužės 11 d. nuolat primenant ir prašant užpildyti anketas. Toks atsainus požiūris argumentuojamas dideliu kiekiu apklausų, testų, kuriuos tenka pildyti draudimo kompanijų darbuotojams. Duomenų rinkimo rezultatas - 345 užpildytos anketos.

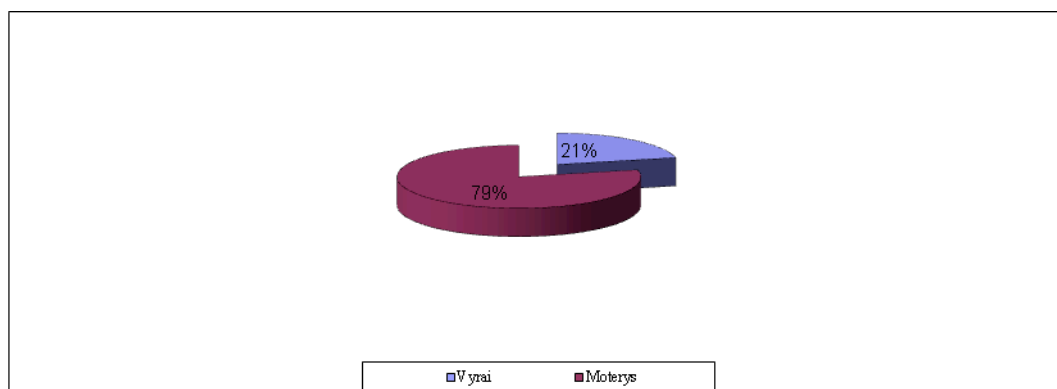
2.2. Draudimo kompanijų „X“, „Y“, „Z“ veiklos segmentuotas tyrimas

2.2.1. Draudimo kompanijų „X“, „Y“, „Z“ plėtros galimybių analizė

Šio darbo tikslas – nustatyti inovacijų plėtros galimybes draudimo sektoriuje. Rezultatai buvo gauti atlikus anketinę apklausą trijose: „X“, „Y“, „Z“ draudimo kompanijose. Buvo siekiama išsiaiškinti kaip kiekviena iš sričių gali įtakoti tolimesnę kompanijų plėtrą, o kartu ir visą draudimo sektorių.

Plėtros galimybėms išsiaiškinti buvo tiriamos bendrosios darbuotojų (draudimo agentų) charakteristikos, darbo sąlygos, paslaugų teikimo būdų ir produktų įvairovė, bendradarbiavimas, vadovavimas, buvo klausama, kokių draudimo produktų dar trūksta, kokias tolimesnes kompanijų perspektyvas darbuotojai (draudimo agentai) mato.

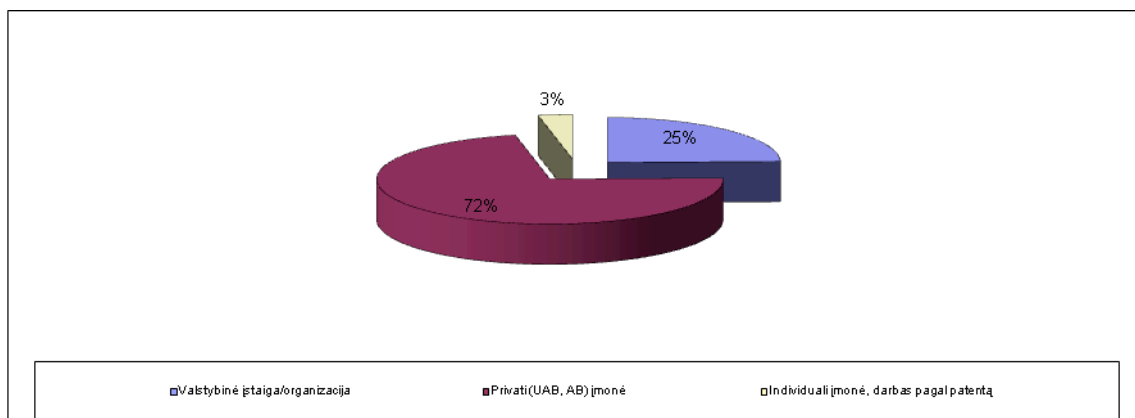
Bendrosios draudimo kompanijų „X“, „Y“, „Z“ darbuotojų (draudimo agentų) charakteristikos. Didžiąją dalį respondentų draudimo kompanijose „X“, „Y“, „Z“ sudarė moterys 78%, vyrai tik 22% (6 pav.):



6 pav. Draudimo kompanijų „X“, „Y“, „Z“ darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį

Šalt.: Sudaryta autorės.

Darbuotojų amžiaus vidurkis 36 metai. Prieš įsidarbinti draudimo kompanijose respondentai daugiausia dirbo privačiose (UAB, AB) įmonėse, net 72%, valstybinėse įstaigose/organizacijose - 25% , individualiose įmonėse, dirbo pagal patentą tik 3% (7pav.):



7 pav. Draudimo kompanijų „X“, „Y“, „Z“ darbuotojų darbo patirtis

Šalt.: Sudaryta autorės.

Respondentų lūkesčiai atėjus dirbti į draudimo kompanijas „X“, „Y“, „Z“ pagal kategorijas pasiskirstė taip (8 pav.):

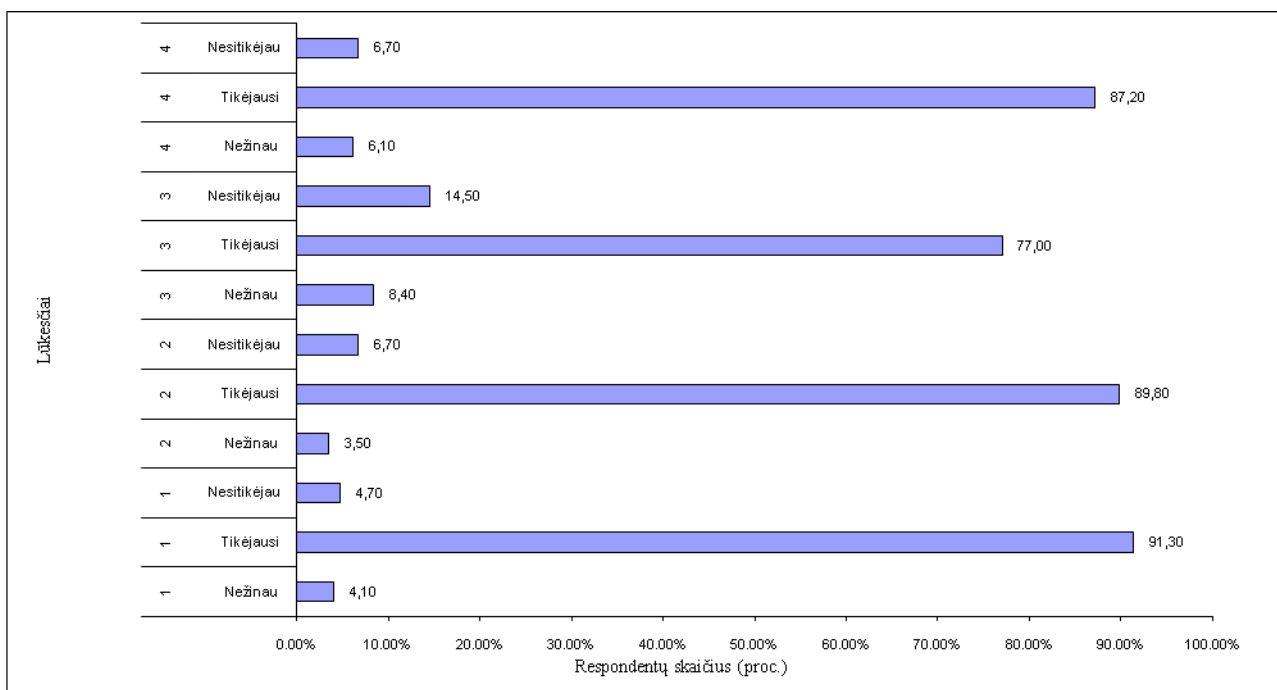
1 – darbas atitiks profesinius interesus 91,3%,

2 – rasiu naują savirealizacijos formą 89,8%,

3 – atrasiu karjeros galimybes 77,0%,

4 – atsiras galimybę užsidirbti 87,2%.

Nors 14,5% respondentų nurodė, kad nesitikėjo karjeros galimybių.

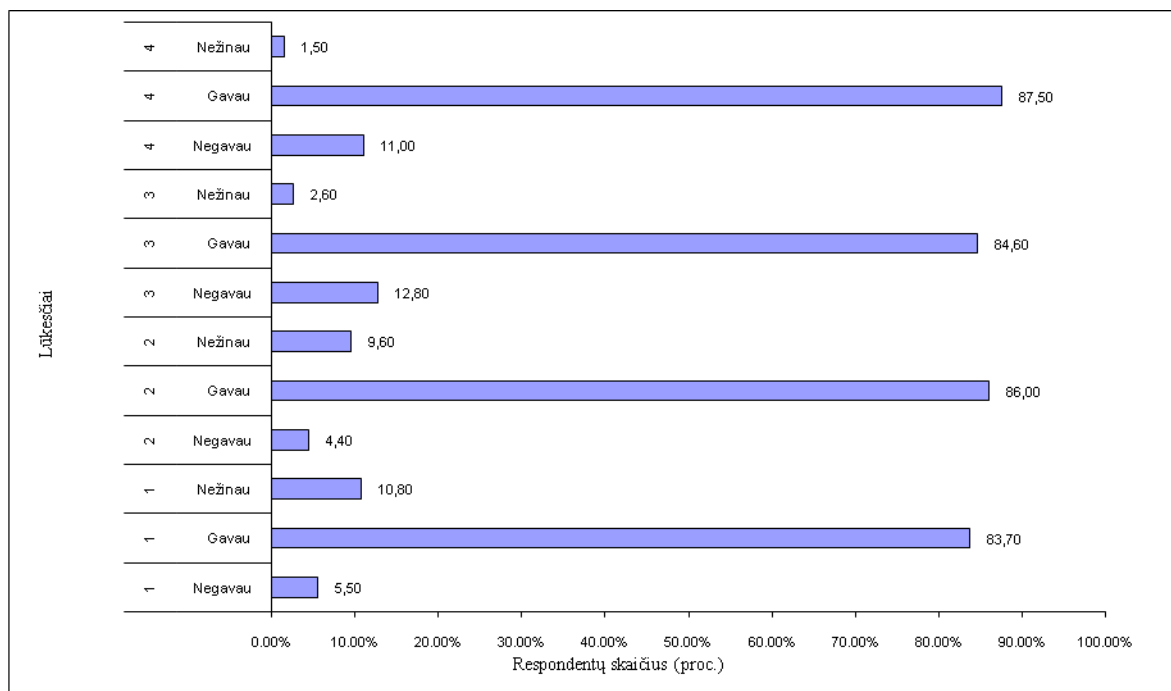


8 pav. Draudimo kompanijų „X“, „Y“, „Z“ darbuotojų lūkesčiai

Šalt.: Sudaryta autorės.

Respondentams įvertinus savo lūkesčius, jie pagal kategorijas pasiskirstė taip (9 pav.):

- 1 – darbas atitiko profesinius interesus 83,7%,
- 2 – rado naują savirealizacijos formą 86,0%,
- 3 – atrado karjeros galimybes 84,6%,
- 4 – atrado galimybę užsidirbti 87,5%.



9 pav. Draudimo kompanijų „X“, „Y“, „Z“ darbuotojų lūkesčių vertinimas

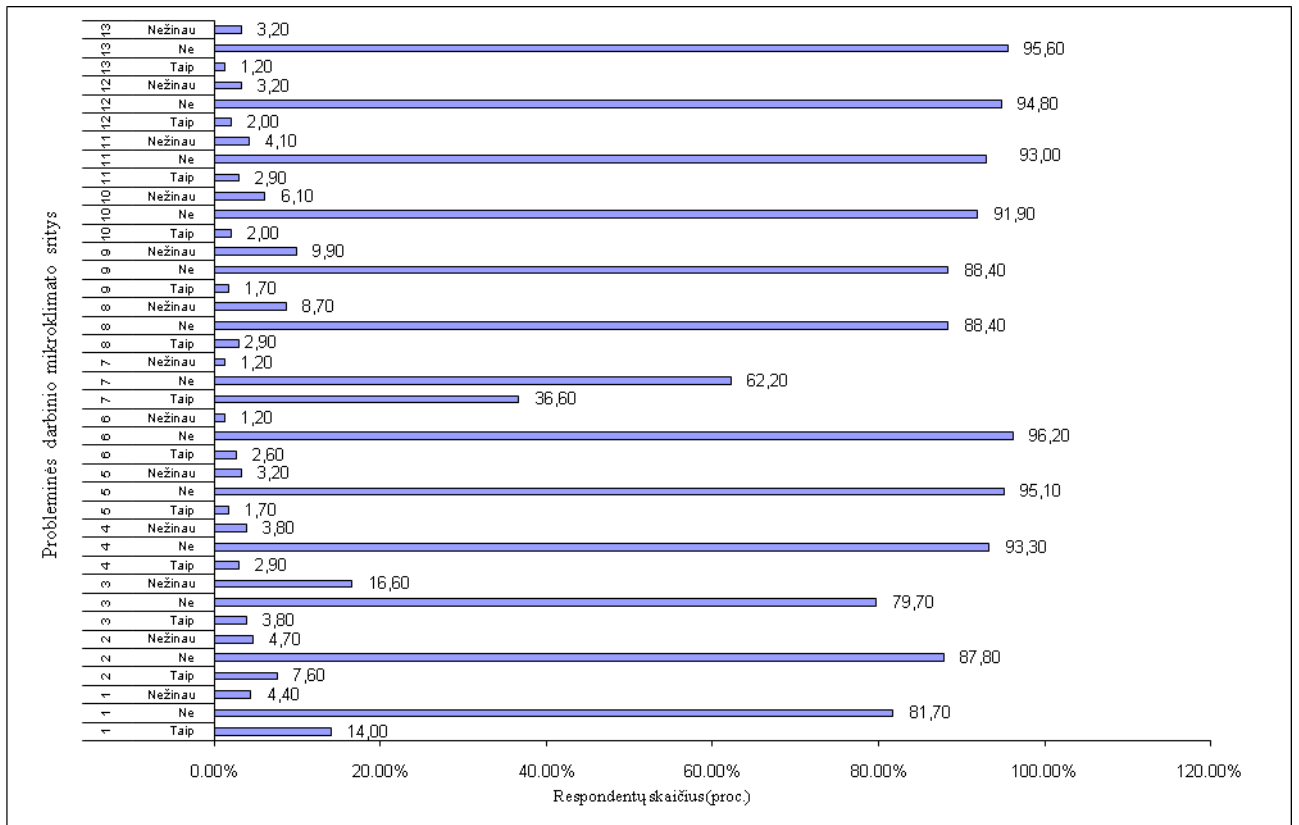
Šalt.: Sudaryta autorės.

Iš 8 ir 9 pav. matyti, kad absoliučiai pasitvirtino galimybės užsidirbti lūkesčiai. Tuo tarpu karjeros galimybių nesitikėję rasti darbuotojai, praktiškai jų ir nerado (nesitikėjo 14,5%, nerado - 12,8%).

Probleminių darbinio mikroklimate sričių nustatymas. Anketoje buvo pateikta 13 galimų probleminių darbinio mikroklimate sričių, kurios pagal kategorijas pasiskirsto taip (10 pav.):

- 1 – netinkama darbo organizavimo tvarka, viršvalandžiai,
- 2 – vadovybės keliami reikalavimai, darbo krūvis, psichologinis spaudimas,
- 3 – kompanijos strategijos nežinojimas (tikslai, uždaviniai, veiksmai),
- 4 – galimybė įgyvendinti savo idėjas,
- 5 – neturėjimas galimybės išsakyti savo nuomonės,
- 6 – kvalifikacijos kėlimo galimybės,
- 7 – bendravimo su klientais sunkumai,
- 8 – nemotyvuojantis vadovybės požiūris,
- 9 – asmeninės motyvacijos trūkumas,
- 10 – kolegų organizacinė pagalba,

- 11 – darbuotojų interesų atstovavimas,
 12 – atlyginimo dydis,
 13 – bendras pasitenkinimas darbinio mikroklimatu.



10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal problemines darbinio mikroklimato sritis

Šalt.: Sudaryta autorės.

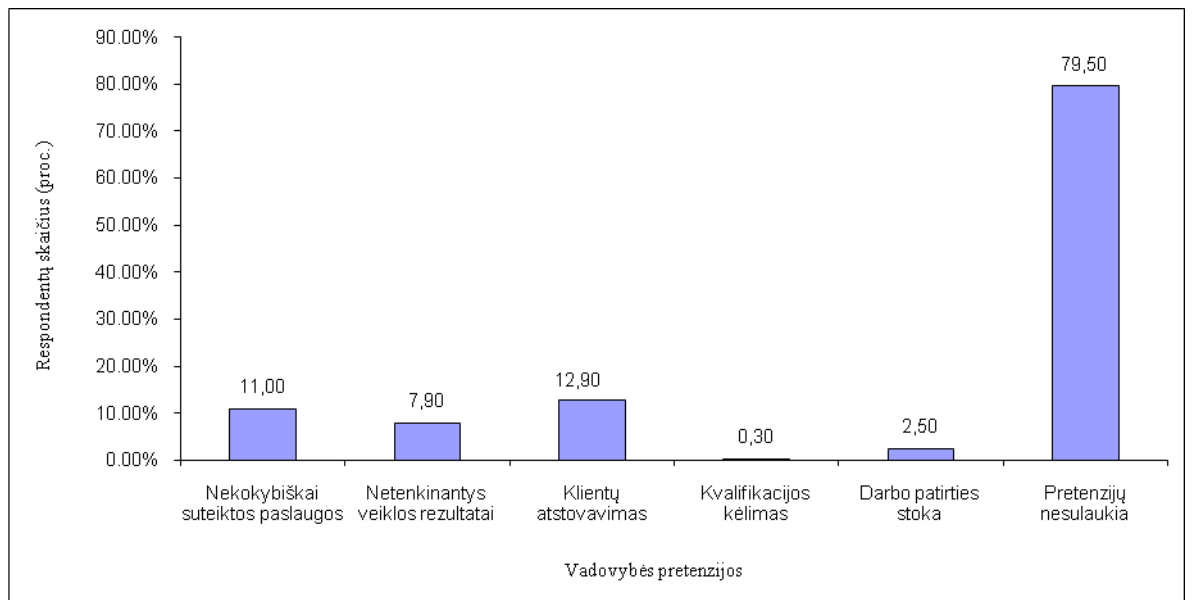
Absoliuti dauguma respondentų darbinėje aplinkoje su problemomis ar sunkumais apskritai nesusiduria. Tipinės problemos:

- netinkama darbo organizavimo tvarka, viršvalandžiai (14,0%),
- bendravimo su klientais sunkumai (36,6%).

Tarp respondentų atsakymų pastebima tam tikrų abejonių šiomis sritimis, nes pasirinktas atsakymas „Nežinau“:

- kompanijos strategijos nežinojimas (tikslai, uždaviniai, veiksmai) (16,6%),
- nemotyvuojantis vadovybės požiūris (8,7%),
- asmeninės motyvacijos trūkumas (9,9%),
- kolegų organizacinė pagalba (6,1%).

Paslaugų teikimo būdų kokybės vertinimas. Draudimo kompanijų „X“, „Y“, „Z“ vadovybės požiūris į darbuotojų (draudimo agentų) darbą pasiskirsto taip (11 pav.):

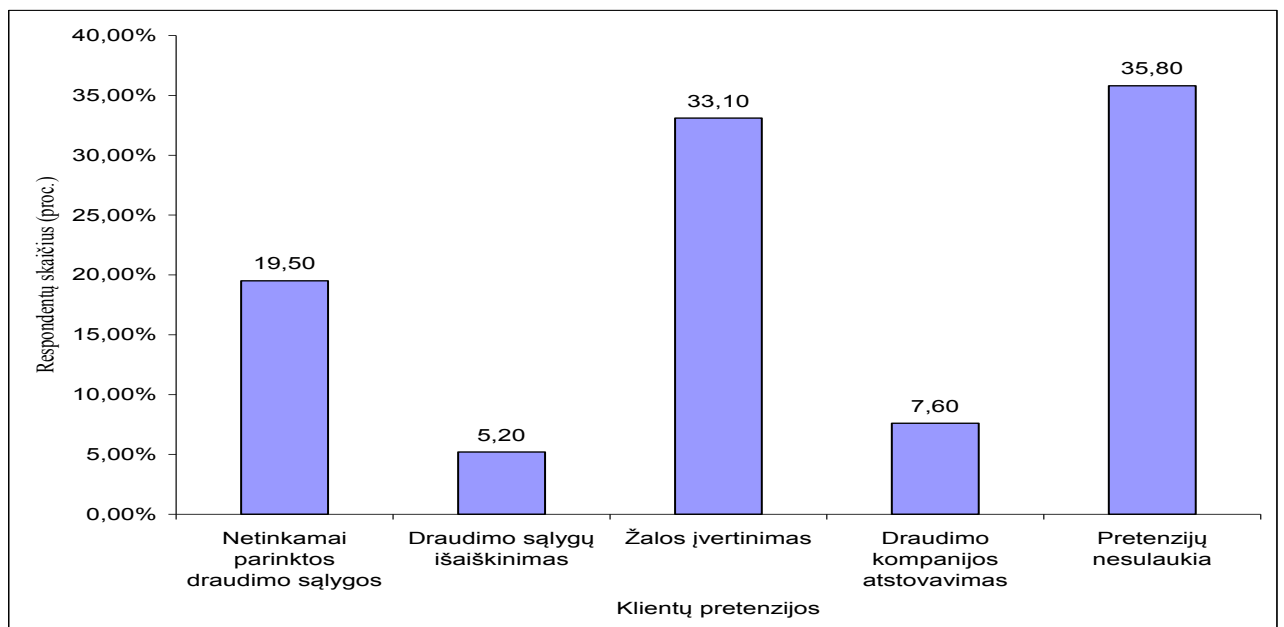


11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal vadovybės pateiktas pretenzijas

Šalt.: Sudaryta autorės.

Didžiausia dalis darbuotojų (draudimo agentų) 70% vadovybės pretenzijų dėl atliekamo darbo apskritai nesulaukia, 11% respondentų priekaištaujama dėl klientų, ne kompanijos interesų atstovavimo, 10% sulaukia pretenzijų dėl nekokybiškai suteiktų paslaugų, kurias klientai išreiškė vadovybei, 7% respondentų darbas netenkina vadovybės, nes tai turėjo įtakos bendriems kompanijų veiklos rezultatams. Tik 2% respondentų sulaukė pretenzijų dėl darbo patirties stokos, 0,3% dėl kvalifikacijos kėlimo.

Draudimo kompanijų „X“, „Y“, „Z“ klientų pretenzijos darbuotojams (draudimo agentams) pasiskirsto taip (12 pav.):

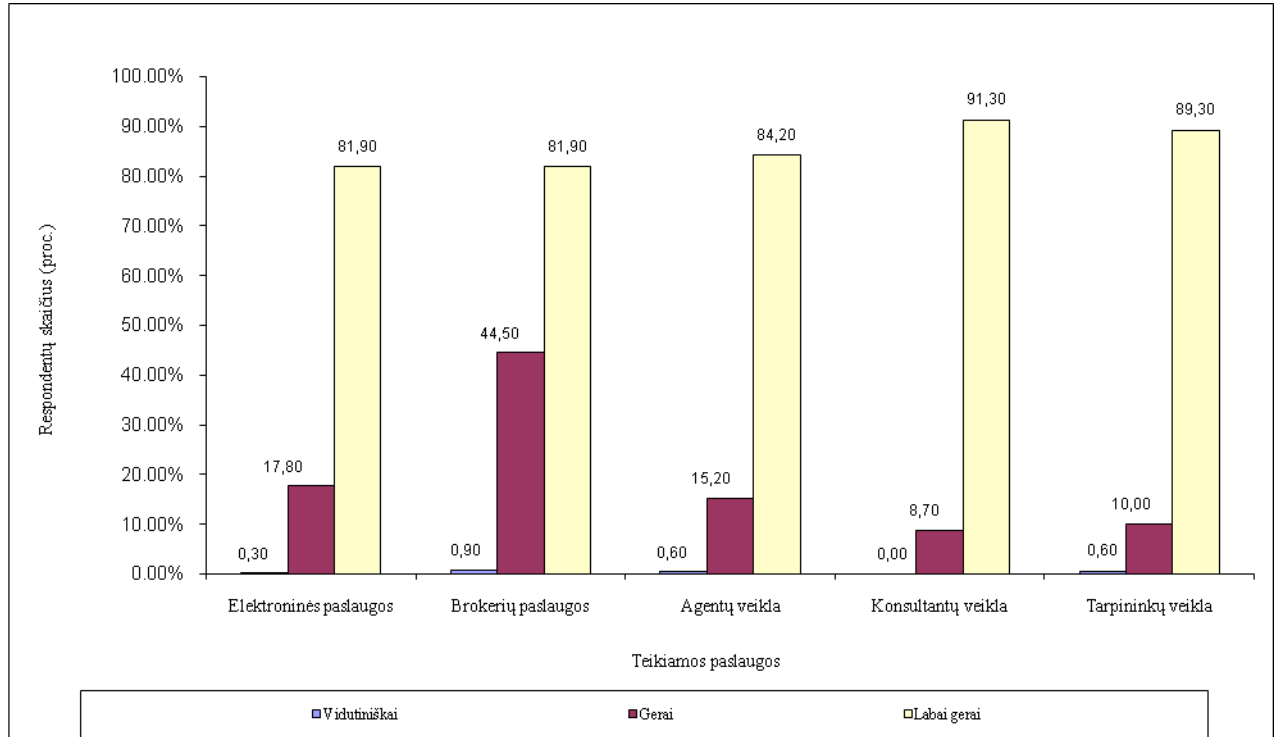


12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal klientų pateiktas pretenzijas

Šalt.: Sudaryta autorės.

Kaip matome iš 12 pav. 35% respondentų iš klientų pretenzijų nesulaukia, 33% respondentų sulaukė pretenzijų dėl žalos įvertinimo, 19% dėl netinkamai parinktų draudimo sąlygų, kurių klientai negalėjo įvertinti dėl rinkodaros vingrybių, 8% respondentų buvo priekaištaujama dėl draudimo kompanijos, ne kliento interesų atstovavimo, 5% nesugebėjo tinkamai išaiškinti draudimo sąlygų.

Teikiamų paslaugų draudimo kompanijose bendras vertinimas pasiskirto taip 13 pav:



13 pav. Teikiamų paslaugų vertinimas

Šalt.: Sudaryta autorės.

Respondentų buvo paprašyta įvertinti teikiamas paslaugas, kur: 1 – labai blogai, 2 – blogai, 3 – vidutiniškai, 4 – gerai, 5 – labai gerai. Pagal apskaičiuotą vidurkį, atsakymai pasiskirstė taip:

- elektroninis paslaugų teikimas 4,82,
- draudimo brokerių paslaugos 4,54,
- draudimo agentų veikla 4,84,
- draudimo konsultantų veikla 4,91,
- draudimo tarpininkų veikla 4,89.

Pagal apskaičiuotus standartinius nuokrypius (13 lentelė), galima teigti, kad palankiausiai įvertinta draudimo konsultantų (0,28), tarpininkų (0,34), agentų veikla (0,39). Blogiau vertinamas elektroninis paslaugų teikimas (0,40) bei draudimo brokerių teikiamos paslaugos (0,52). Tai susiję su tarpusavio konkurencija, nes visa teikiamų paslaugų būdų įvairovė įvertinta labai gerai.

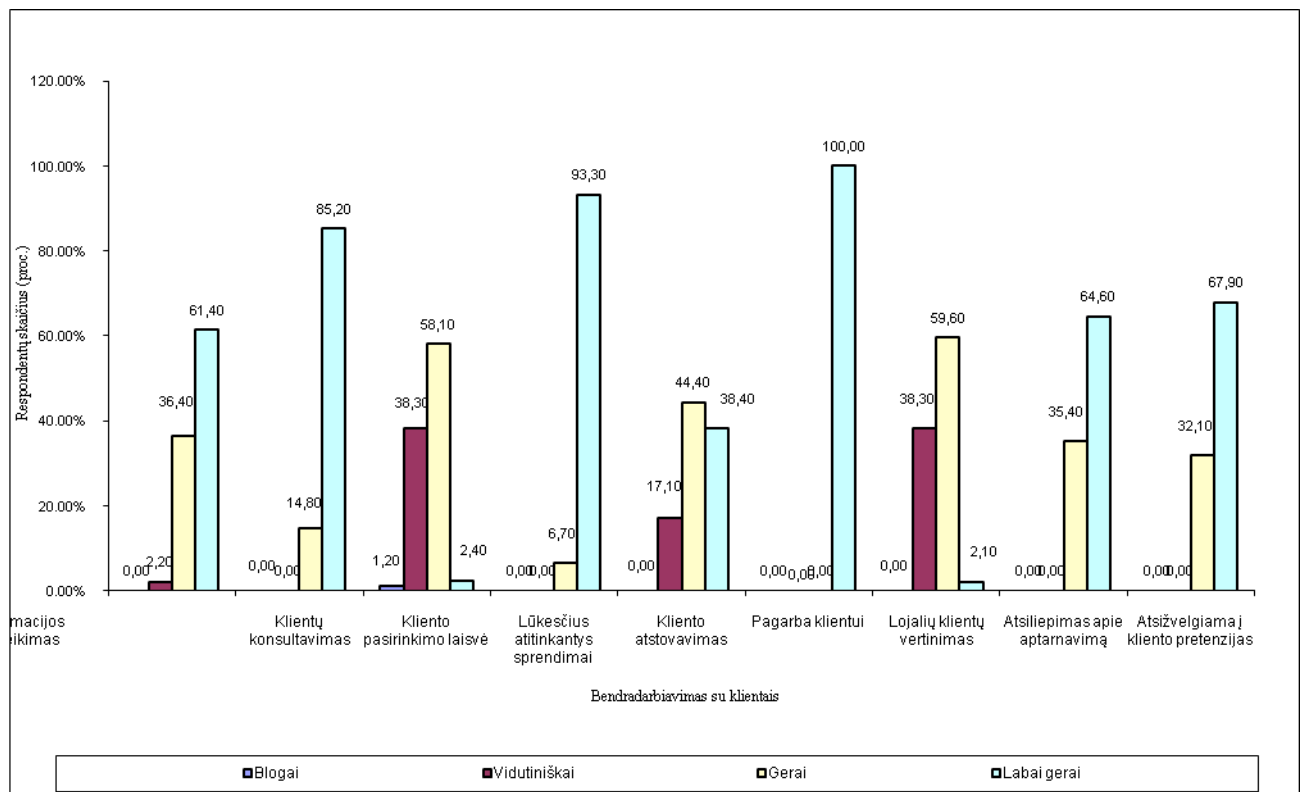
Tai parodo ir atliktas ANOVOS testas, pagal kurį, draudimo konsultantų, tarpininkų, agentų veikla $p \leq 0,05 = 0,000$. Draudimo brokerių $p \leq 0,05 = 0,040$.

Kokių draudimo produktų trūksta. Siekiant išsiaiškinti, kokių draudimo produktų dar trūksta, anketoje buvo pateiktas atviras klausimas. Dauguma 81% respondentų nurodė, kad draudimo produktų užtenka, kiti 19% tiesiog padėjo brūkšnį, kas taip pat rodo, kad nauji draudimo produktai nesiūdomi.

Bendradarbiavimo reikšmė:

- Bendradarbiavimo su klientais kokybės vertinimas.

Draudimo kompanijų „X“, „Y“, „Z“ darbuotojai (draudimo agentai) bendradarbiavimą su klientais vertina taip (14 pav.):



14 pav. Bendradarbiavimo su klientais vertinimas

Šalt.: Sudaryta autorės.

Respondentai vertino bendradarbiavimą su klientais, kur: 1 – labai blogai, 2 – blogai, 3 – vidutiniškai, 4 – gerai, 5 – labai gerai. Pagal apskaičiuotą vidurkį, atsakymai pasiskirstė taip:

- informacijos apie produktus pateikimas klientams 4,59,
- klientų konsultavimas 4,85,
- atsižvelgiama į kliento pasirinkimo laisvę 3,62,
- nustatomi kliento poreikiai, išrenkami (jei reikia – sukuriami) labiausiai lūkesčius atitinkantys draudimo sprendimai 4,93,
- kliento interesų atstovavimas 4,21,

- reiškiamą pagarbą klientui 5,00,
- lojaliems klientams taikoma nuolaidų sistema 3,64,
- galimybės klientui palikti atsiliepimą apie aptarnavimą 4,65,
- atsižvelgiama į kliento pretenzijas 4,68.

Išryškėjo trys sritys, kurios įvertintos tik gerai. Pagal apskaičiuotus standartinius nuokrypius (14 lentelė) tai yra: kliento pasirinkimo laisvė (0,56), kliento interesų atstovavimas (0,72) bei lojalių klientų vertinimas (0,52), nors darbo metodais nustatomi kliento poreikiai, išrenkami (jei reikia – sukuriami) labiausiai lūkesčius atitinkantys draudimo sprendimai (0,25), bet tai nereiškia, kad draudimo kompanijos dirba tik tam, kad atstovautų klientų interesus. Atsižvelgimas į kliento pretenzijas (0,47) gali būti suprantamas tik taip, kad tarp klientų atsiranda reiklūs, savo teises žinantys klientai ir jiems pavyksta iš draudimo kompanijų išsireikalauti teisingų sprendimų ($p \leq 0,05 = 0,025$). Reikia pastebėti, kad absoliučiai visi respondentai nurodė, kad pagarbiai elgiasi su klientais.

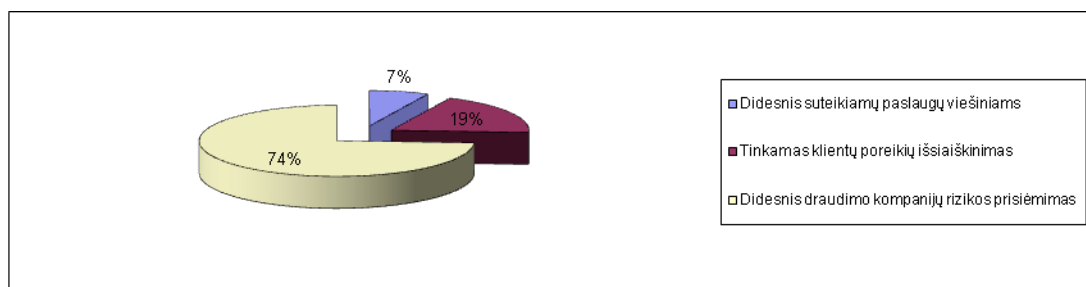
Atlikus ANOVOS testą matyti, kad bendradarbiavimo su klientais procese reikšmingiausi yra informacijos apie produktus pateikimas klientams, atsižvelgimas į kliento pasirinkimo laisvę, kliento poreikių nustatymas, pagarba, nes $p \leq 0,05 = 0,000$, taip pat klientų konsultavimas, kur $p \leq 0,05 = 0,004$, kliento interesų atstovavimas, kur $p \leq 0,05 = 0,007$.

Palyginus standartinio nuokrypio ir statistinės paklaidos rodiklius, aiškiai matosi, kad bendradarbiavimo su klientais procese svarbiausios sritys: kliento pasirinkimo laisvė ir kliento interesų atstovavimas yra įverti tik gerai.

Tuo tarpu pagarba lojaliems klientams, kur $p \leq 0,05 = 0,036$ ir gaimybė klientui palikti atsiliepimą apie aptarnavimą, kur $p \leq 0,05 = 0,036$ yra mažiausiai reikšmingos.

- Klientų poreikių ir draudimo kompanijos tikslų subalansavimas.

Iš apklausoje dalyvavusių 345 respondentų net 74% nurodė, kad efektyviausias būdas subalansuoti klientų poreikius ir draudimo kompanijos tikslus yra didesnis draudimo kompanijų rizikos prisiėmimas, 19% respondentų nurodė tinkamą klientų poreikių išsiaiškinimą, rengiant apklausas, atvirus seminarus, 7% respondentų nurodė didesnę suteikiamų paslaugų viešinimą, skelbiant ne tik internete, bet ir didžiuosiuose dienraščiuose (15 pav.):

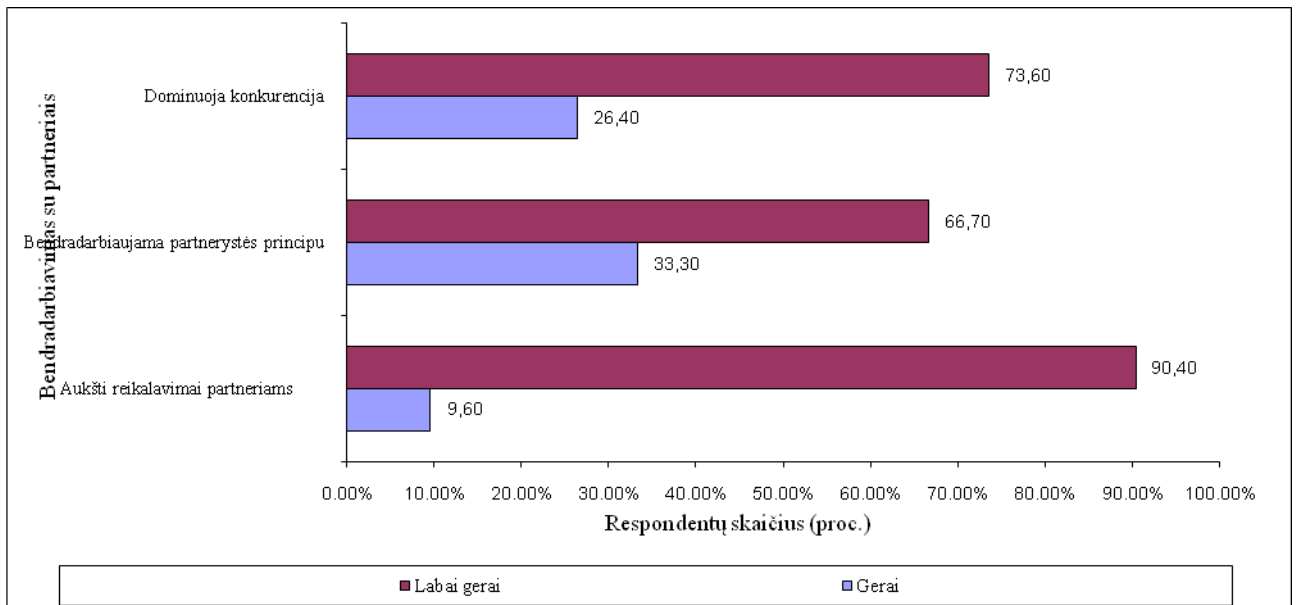


15 pav. Pasiūlymai klientų poreikiams ir draudimo kompanijų tikslams subalansuoti

Šalt.: Sudaryta autorės.

- Bendradarbiavimo su partneriais kokybės vertinimas.

Norint išsiaiškinti plėtos galimybes bendradarbiavimo su partneriais srityje, respondentai turėjo įvertinti keliamus reikalavimus partneriams, partnerystės principų taikymą bei konkurencijos mastą (16 pav.):



16 pav. Bendradarbiavimo su partneriais vertinimas

Šalt.: Sudaryta autorės.

Respondentai vertino bendradarbiavimą su partneriais, kur: 1 – labai blogai, 2 – blogai, 3 – vidutiniškai, 4 – gerai, 5 – labai gerai. Pagal apskaičiuotą vidurkį, atsakymai pasiskirstė taip:

- keliami aukšti reikalavimai partneriams 4,90,
- bendradarbiavimas vyksta partnerystės principu 4,67,
- dominuoja konkurencija 4,74.

Pagal apskaičiuotus standartinius nuokrypius (16 lentelė), galima teigti, kad aiškiausiai išreikšti aukšti reikalavimai partneriams (0,3), kiek mažiau konkurencija (0,44), bendradarbiavimas partnerystės principu (0,47).

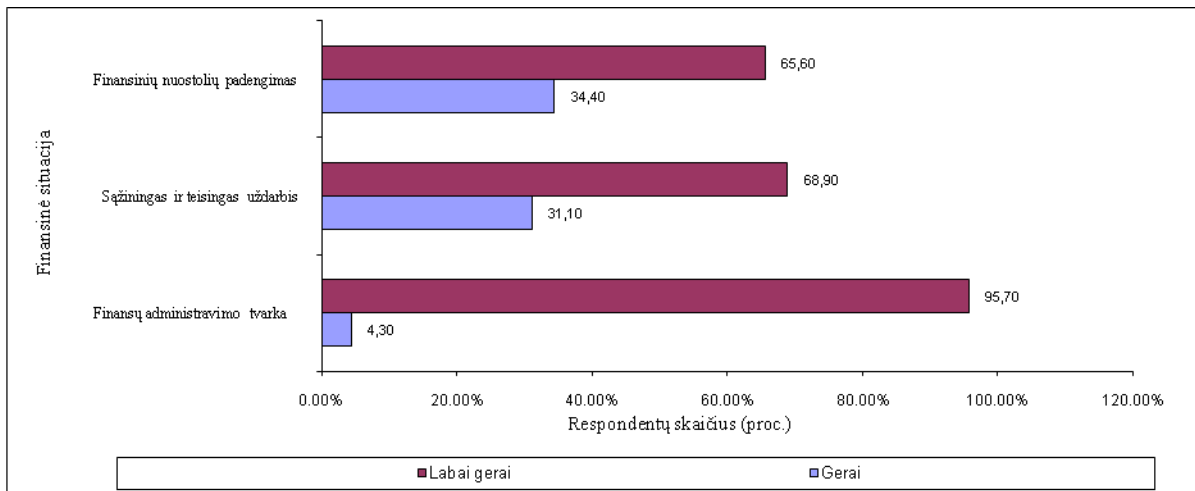
Atliktas ANOVOS testas demonstruoja analogišką situaciją. Pastaruoju metu draudimo kompanijų prioritetai bendraujant su partneriais: aukšti reikalavimai partneriams ($p \leq 0,05 = 0,002$), išlikimas konkurencinėje aplinkoje ($p \leq 0,05 = 0,002$), bendradarbiavimas partnerystės principu ($p \leq 0,05 = 0,027$).

Vadovavimo reikšmė:

- Draudimo kompanijos finansinės situacijos kokybės vertinimas.

Kompanijų finansinė situacija įvertinta labai gerai, kur 1 – labai blogai, 2 – blogai, 3 – vidutiniškai, 4 – gerai, 5 – labai gerai. Pagal apskaičiuotą vidurkį, atsakymai pasiskirstė taip (17 pav.):

- finansų administravimo tvarka 4,96,
- sąžiningas ir teisingas uždarbis 4,69,
- finansinių nuostolių padengimas 4,66.



17 pav. Draudimo kompanijų finansinės situacijos vertinimas

Šalt.: Sudaryta autorės.

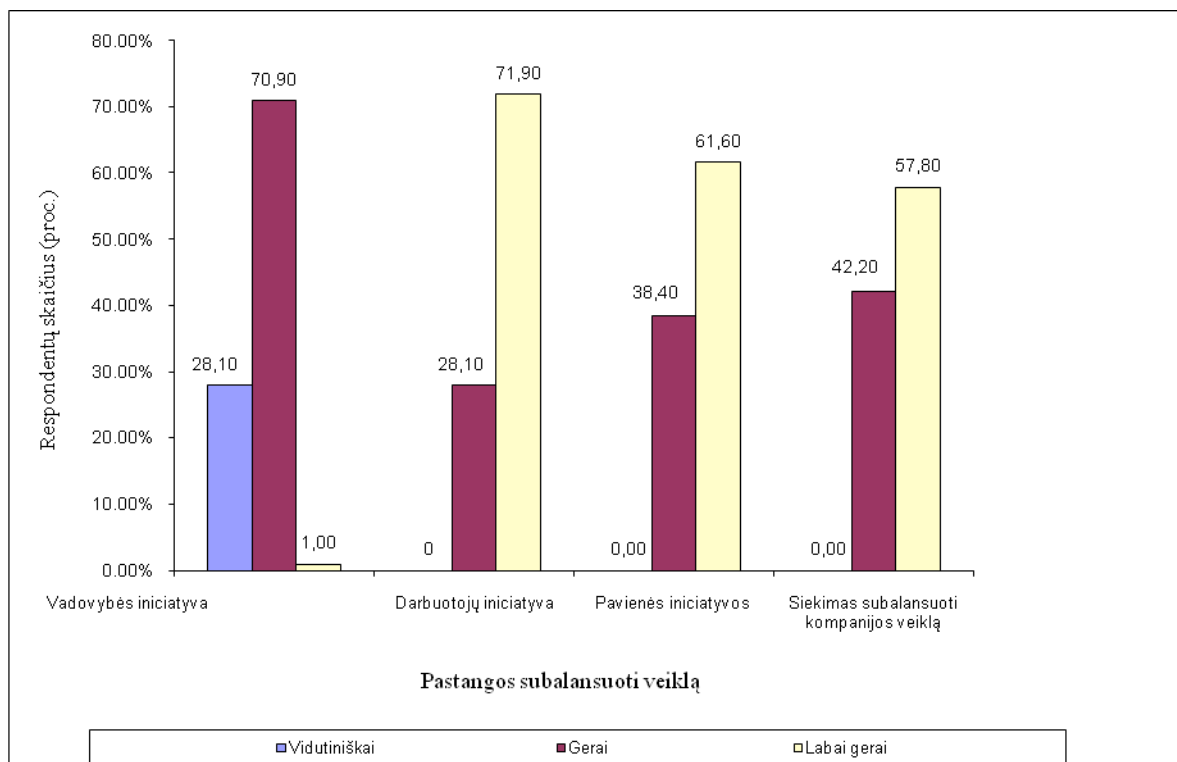
Pagal apskaičiuotus standartinius nuokrypius (15 lentelė), galima teigti, kad kompanijų finansų administravimo tvarka vertinama labai gerai (0,20), darbuotojų atlyginimo už darbą sistemos teisingumu šiek tiek abejojama (0,46), kaip ir finansinių nuostolių padengimu (0,48).

ANOVOS testas parodė, kad reikšmingiausia draudimo kompanijų sritis – finansų administravimas ($p \leq 0,05 = 0,000$), mažiau reikšminga uždarbio sistema ($p \leq 0,05 = 0,024$), bei finansinių nuostolių padengimo sritis ($p \leq 0,05 = 0,028$).

- Draudimo kompanijos veiklos segmentų subalansavimo vertinimas.

Anketoje buvo pateiktas klausimas: „Kaip vertinate draudimo kompanijos vadovybės ir darbuotojų pastangas subalansuoti veiklos segmentus (darbo sąlygas, paslaugų kokybę, klientų poreikius, finansus, bendradarbiavimą su partneriais)? Respondentų atsakymai pasiskirstė taip (18 pav.), kur 1 – labai blogai, 2 – blogai, 3 – vidutiniškai, 4 – gerai, 5 – labai gerai. Pagal apskaičiuotą vidurkį, atsakymai pasiskirstė taip:

- vadovybės iniciatyva 4,73,
- darbuotojų iniciatyva 4,72,
- pavienės vadovybės ir darbuotojų iniciatyvos 4,62,
- siekia subalansuotos kompanijos veiklos 4,58.



18 pav. Pastangų subalansuoti veiklos segmentus vertinimas

Šalt.: Sudaryta autorės.

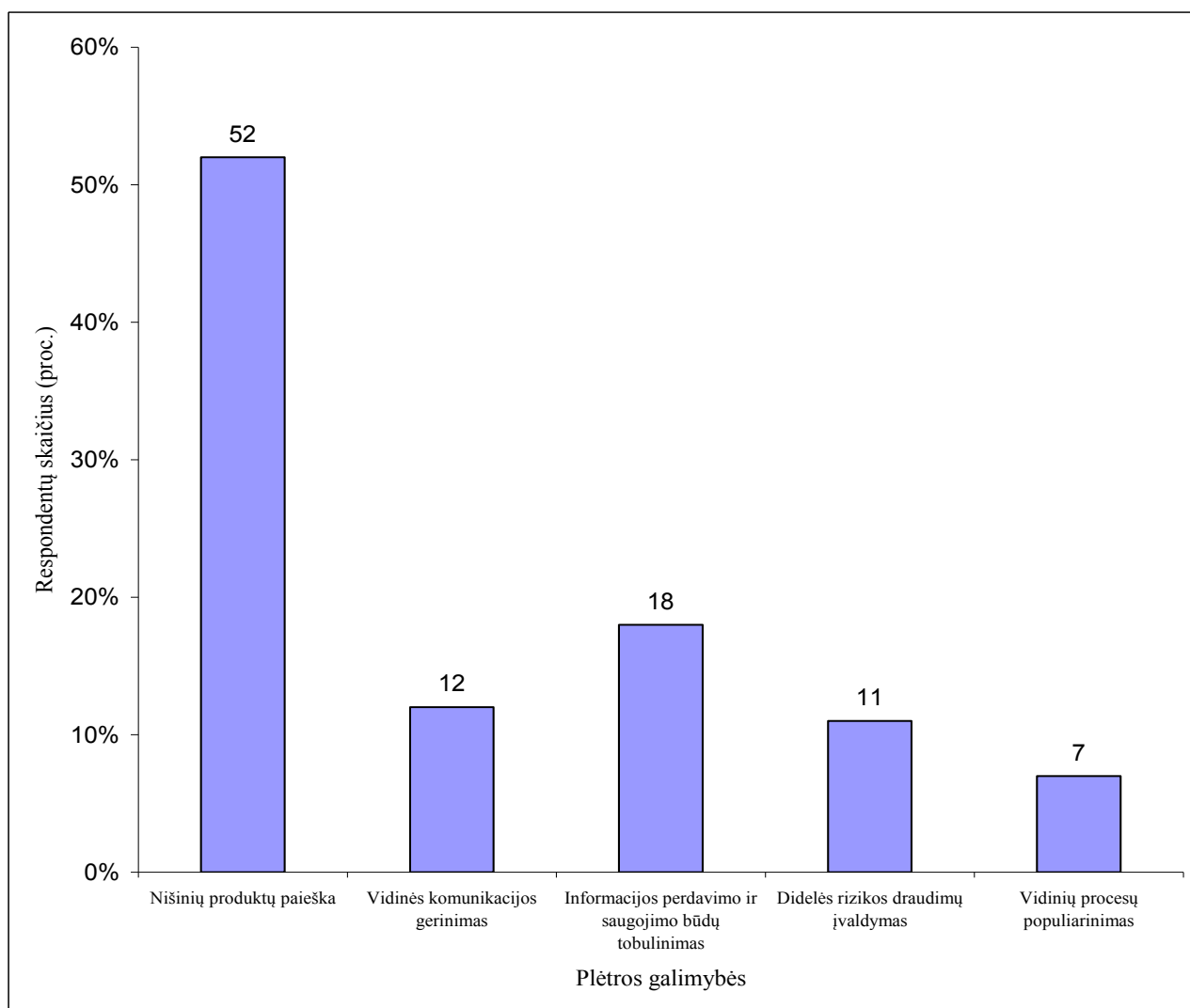
Pagal apskaičiuotus standartinius nuokrypius (15 lentelė) Galima daryti išvadą, kad tiek draudimo kompanijų vadovybė, tiek darbuotojai pagal savo supratimą ir kompetenciją iš tiesų siekia subalansuoti veiklos segmentus. Darbuotojai yra įsijungę į kompanijų veiklą, jų pastangos, siekiant subalansuoti veiklos segmentus, aiškiausiai išreikštos (0,45), kiek mažiau vadovybės iniciatyva (0,47).

Atliktas ANOVOS testas parodo, kad darbuotojų ir vadovybės iniciatyvos reikšmingiausios ($p \leq 0,05 = 0,010$), mažiau reikšmingos pavienės iniciatyvos ($p \leq 0,05 = 0,030$), o pats bendradarbiavimo procesas, siekiant subalansuotos kompanijos veiklos yra silpnai išreikštas ($p \leq 0,05 = 0,040$).

Plėtos galimybių mastas. Plėtos galimybėms nustatyti respondentams buvo pateiktas atviras klausimas. Suklasifikavus atsakymus, išryškėjo penkios plėtos kryptys:

1. Nišinių produktų paieška: įvairių loterijų, pardavimo skatinimo draudimai, perdraudimai (52%).
2. Vidinės komunikacijos tarp darbuotojų gerinimas (12%).
3. Informacijos perdavimo ir saugojimo būdų tobulinimas (18%).
4. Brangių ir didelės rizikos draudimų profesionalus įvaldymas (11%).
5. Draudimo kompanijos vidinių procesų populiarinimas (7%).

Pagal šias plėtos kryptis respondentų atsakymai pasiskirstė taip (19 pav.):



19 pav. Inovacijų plėtos galimybės

Šalt.: Sudaryta autorės.

Draudimo kompanijų „X“, „Y“, „Z“ plėtos galimybių analizė atskleidė realią situaciją draudimo sektoriuje. Apklausa parodė, kad jis nėra probleminis, greičiau atvirkščiai, „perkrautas“ arba pagal inovacijų gyvavimo ciklą (22 p.) priartėjęs prie brandos fazės, todėl plėtrai užtikrinti reikalinga palaikyti įdiegtas inovacijas ir, kad inovacijų gyvavimo ciklas nepereitų į pabaigos fazę, stimuliuoti naujas. Kitame poskyryje detaliau bus aptariami šio tyrimo rezultatai.

2.2.2. Inovacijų plėtos tyrimo rezultatų taikymo galimybės

Šiame poskyryje svarbiausias akcentas - inovacijų plėtos galimybių draudimo sektoriuje modelis, sąlygotas atliktos teorinės analizės ir praktinio tyrimo. Modelyje akcentuojamas konkrečių problemų sprendimas veiklos segmentuose inovacijų pagalba orientuojantis į plėtos galimybes. Bet pirmiausia bus laikomasi tam tikro nuoseklumo.

Analizuojant gautus rezultatus, tarp atsakymų išryškėjo tam tikri tarpusavio ryšiai. Nors anketinėje apklausoje dalyvavo tik 22% vyrų, tačiau būtent šiose anketose buvo nurodytos galimos strateginės draudimo kompanijų plėtros kryptys, t. y. brangių ir didelės rizikos draudimų profesionalus įvaldymas 11%, informacijos perdavimo ir saugojimo būdų tobulinimas 18%, vidinės komunikacijos tarp darbuotojų gerinimas 12%. Respondentės moterys 78% dažniausiai pateikė mažiau rizikos reikalaujančias plėtros galimybes, t. y. nišinių produktų paieška: įvairių loterijų, pardavimo skatinimo draudimai, perdraudimai 52%, draudimo kompanijos vidinių procesų populiarinimas 7%.

Pateiktos penkios plėtros kryptys rodo draudimo sektoriaus „perkrovimą“ arba pagal inovacijų gyvavimo ciklą (22 p.) priartėjimą prie brandos fazės. Šį teiginį patvirtina ir tai, kad faktiškai visi respondentai nesiūlė jokių naujų draudimo produktų, o teikiamų paslaugų būdų įvairovė taip pat buvo labai palankiai vertinama (13 pav.). Pagal nurodytas plėtros kryptis darytina išvada, kad trumpuoju draudimo sektoriaus plėtros periodu orientacija aiškiai nukreipta į išlikimą konkurencinėje aplinkoje. Tik šiuo atveju nesiekiant tiesiogiai konkuruoti, bet ieškant specifinės nišos.

Bendradarbiavimo su partneriais vertinimas taip pat nurodo dominuojantį labai aukštą konkurencijos lygį – įvertinta 4,74 (16 pav.). Nestandartizuoto interviu metu ne vienas respondentas nurodė, kad dėl vyraujančios konkurencijos „klientas tiesiog draskomas“. Todėl ieškojimas tam tikros veiklos nišos suteiktų išskirtinumo, mažintų konkurenciją ir skatintų bendradarbiavimą partnerystės principu.

Ilgalaikė draudimo sektoriaus plėtra susijusi su strateginėmis plėtros kryptimis. Todėl, jei draudimo sektoriuje dominuoja darbuotojos moterys, siekiant ilgalaikių tikslų, šią proporciją tikslinga būtų keisti darbuotojų vyrų naudai.

Nurodyta plėtros kryptis - brangių ir didelės rizikos draudimų profesionalus įvaldymas atskleidžia tam tikrą paradoksą draudimo sektoriuje. Teorinė analizė atskleidė, kad draudimo kompanijų atsakomybė, prisiimant riziką, nėra pakankama ir tai yra didžiausia klientų nepasitenkinimo priežastis. Kaip teigia absoliuti dauguma respondentų (74%) (15 pav.) - didesnis draudimo kompanijų rizikos prisiėmimas geriausiai subalansuotų klientų poreikius ir draudimo kompanijos tikslus. Tai reiškia, kad šią problemą deklaruoja ne tik klientai, ją akivaizdžiai suvokia ir draudimo kompanijų darbuotojai, tačiau vadovybė, galinti priimti sprendimus, to greičiausiai sąmoningai nedaro. Perspektyvoje siekiant didelės rizikos draudimų, tikslinga būtų pradėti šio tikslo siekti pirmiausia bandant prisiimti didesnę riziką esamoje situacijoje.

Didinant draudimo kompanijų ir mažinant klientų riziką, sumažėtų klientų pretenzijų dėl žalos įvertinimo, kurios dabar sudaro 33% (12 pav.). Sudėtingomis rinkodaros vingrybėmis klaidinamas klientas. Šio daugiaprasmiškumo rezultatas - 19% (12 pav.) respondentų nurodė, kad

šiuo aspektu sulaukė klientų pretenzijų, 10% (11 pav.) respondentų sulaukė pretenzijų iš vadovybės dėl nekokybiškai suteiktų paslaugų. Tai reiškia, kad klientai, nesutikdami arba negalėdami išspręsti savo problemų su kompanijų darbuotojais, kreipiasi į vadovybę. Draudimo kompanijos prisiimdamos didesnę riziką, galėtų sumažinti panašaus pobūdžio pretenzijų skaičių. Panašu, kad draudimo sektoriuje kompanijos žaidžia, kad laimėtų, klientai, kad nepralaimėtų. Ši ydinga praktika dėl rizikos pasidalinimo bene labiausiai išbalansuoja visą sektoriaus veiklą.

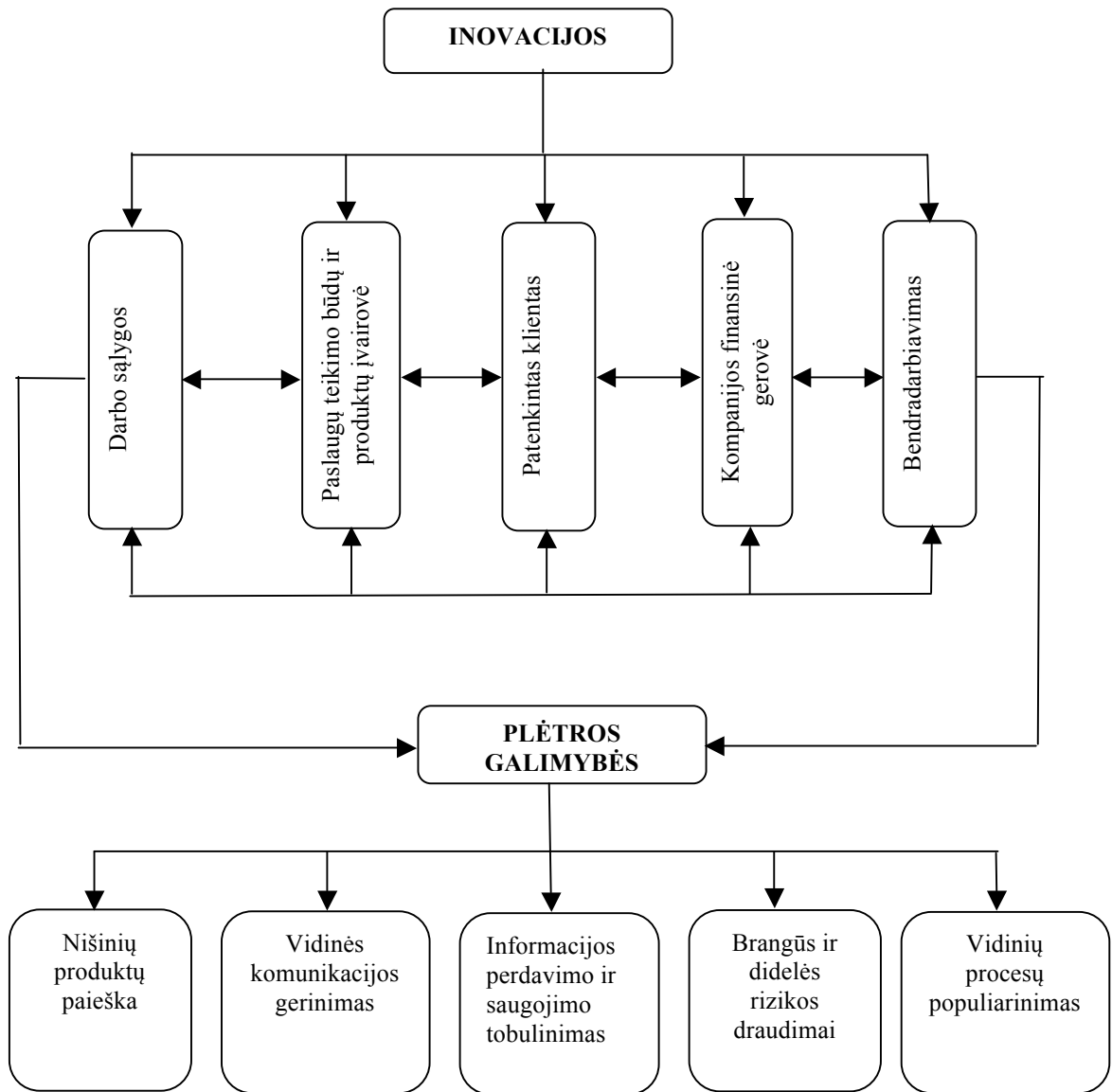
Kitą galimybę, kuri leistų subalansuoti klientų poreikius ir draudimo kompanijos tikslus, respondentai nurodo tinkamą klientų poreikių išsiaiškinimą, rengiant apklausas, atvirus seminarus (19%). Bendradarbiavimo su klientais kokybės vertinimas (14 pav.) kaip tik atskleidžia tas sritis, kuriose atsiranda tam tikri bendradarbiavimo barjerai, trukdantys sklandžiai sektoriaus veiklai, nors pastangos, kaip rodo anketinė apklausa, telkiamos visapusiškos (18 pav.). Bet panašu, kad ne visos priemonės ir būdai duoda pageidaujamą rezultatą.

Bendradarbiavimo su klientais barjerus sąlygoja bendravimo su klientais sunkumai, kuriuos darbe patiria 36,6% (10 pav.) respondentų. Kaip teigia patys draudimo kompanijų darbuotojai, jiems tenka pildyti didelį kiekį įvairių apklausų, po mokymų atlikinėti įvairius testus, tačiau bendravimas su klientais vis tiek išlieka tam tikra streso sritimi. Jei unifikuoti mokymai pilnai neatlieka „savo darbo“, perspektyvu būtų taikyti ir asmeninių bendravimo įgūdžių tobulinimo metodus – išvažiuojamųjų seminarų ar mokymų į užsienio šalis metu. Taip pat tam tikrų užduočių, susijusių su darbine veikla, atlikimas užsienio šalyse.

Orientuojantis į vidinę organizacijos struktūrą, reikia pažymėti, kad draudimo kompanijose dirbančių darbuotojų (draudimo agentų) amžiaus vidurkis 36 metai yra labai palankus visam draudimo sektoriui siekti naujos kokybės. Sektoriaus plėtrai teigiamą įtaką daro ir tai, kad absoliuti dauguma 72% (7 pav.) darbuotojų (draudimo agentų) prieš įsidarbinti draudimo kompanijoje, dirbo privačioje (UAB, AB) įmonėje. Turėdami darbo patirties privačiame sektoriuje, darbuotojai nesudėtingai adaptavosi ir save realizavo draudimo sektoriuje. Tai rodo ir darbuotojų (draudimo agentų) lūkesčių analizė (8, 9 pav.). Savo asmeninės gerovės suvokimas kompanijoje kartu su kompanija skatina siekti tolimesnių tikslų. Tačiau reikėtų atkreipti dėmesį į tai, kad 14% respondentų kaip problemą nurodė netinkamą darbo organizavimo tvarką, viršvalandžius, bendravimo su klientais sunkumus (36,6%). Šis aspektas svarbus, nes nekreipiant į tai dėmesio galima išbalansuoti visą darbo sąlygų (5 pav.) segmentą. Pagal 17 pav. galima teigti, kad darbuotojai (draudimo agentai) finansine kompanijų veiklos sritimi yra patenkinti.

Pagal 5 pav. sėkmingą kompanijos veiklą užtikrina subalansuotas 5-ių veiklos segmentų funkcionavimas: darbo sąlygos, paslaugų teikimo būdų ir produktų įvairovė, patenkintas klientas, kompanijos finansinė gerovė, bendradarbiavimas. Atlikta anketinės apklausos analizė parodė, kad draudimo sektorius iš esmės nėra probleminis, nors atskiruose veiklos segmentuose, kurie

tarpusavyje glaudžiai susiję, problemų išskyla. Ryšiai tarp inovacijų, kurių pagalba siekiama subalansuoti veiklos segmentus, ir plėtros galimybių pavaizduoti inovacijų plėtros galimybių draudimo sektoriuje modelyje 20 pav:



20 pav. Inovacijų plėtros galimybių draudimo sektoriuje modelis

Šalt.: Sudaryta autorės.

Apibendrinant, galima teigti, kad kompanijos finansinės gerovės segmentas labiausiai subalansuotas. Darbo sąlygų segmente tikslinga atkreipti dėmesį į netinkamą darbo organizavimo tvarką, viršvalandžius, bendravimo su klientais sunkumus, kad tai netaptų problema ir nebūtų išbalansuotas visas segmentas. Tyrimo rezultatai parodė, kad paslaugų teikimo būdų ir produktų įvairovės segmente išryškėjo paslaugų teikimo kokybės problema. Segmente „patenkintas klientas“ galima išskirti esmines sritis, kuriose klientai nėra patenkinti – tai žalos įvertinimas ir dėl

rinkodaros vingrybių netinkamai parinktos draudimo sąlygos. Kitas – bendradarbiavimo segmentas, kuriame aiškiai dominuoja konkurencija, o bendradarbiavimas partnerystės principu yra mažiau išreikštas.

Taigi teorinės analizės metu išryškėjusi problema – nesubalansuota draudimo sektoriaus funkcija – draudimo kompanijų rizikos mažinimas ir klientų poreikiai praktiniu tyrimu buvo patvirtinta, atskleistas realus šios problemos egzistavimas. Draudimo funkcija – apsauga nukreipiama pačios draudimo kompanijos atžvilgiu, t. y. jos finansinių išteklių apsaugos atžvilgiu, o ne kliento atžvilgiu, kuris už tam tikrą mokestį perkelia savo riziką draudimo kompanijai, kaip tai teigia teorija.

Kadangi kiekviena problema atveria ir galimybes, tai draudimo kompanijoms siekiančioms subalansuoti veiklos segmentus (darbo sąlygas, paslaugų kokybę, klientų poreikius, finansus, bendradarbiavimą su partneriais) kaip tik ir atsiranda galimybės problemų turinčiuose segmentuose įdiegti inovacijas. Vien jei būtų sumažinta klientų rizika ir padidinta draudimo kompanijų rizika, problemos būtų sprendžiamos net trijuose segmentuose: paslaugų teikimo būdų ir produktų įvairovės, patenkinto kliento bei bendradarbiavimo (tiek su klientais, tiek su partneriais). Stengiantis subalansuoti veiklos segmentus, atsirastų galimybė konkurenciją kreipti bendradarbiavimo partnerystės principu kryptimi, kartu siekti ilgalaikių strateginių tikslų, kurių vieną, kaip plėtros galimybę, nurodė - brangių ir didelės rizikos draudimų profesionalus įvaldymas.

Pagal pateiktą problematiką atskiruose veiklos segmentuose, situaciją pakeistų įdiegtos pagal organizacines ypatybes - vidaus ir organizacinės, naujumo laipsnį – modifikuojančios, pobūdį – kokybinės bei iš dalies pagal turinį – socialinės inovacijos. Pastangos subalansuoti veiklos segmentus inovacijų pagalba – tai nėra būdas ieškoti stabilumo, bet tam tikros brandžios būsenos tiek kompanijos viduje, tiek santykyje su išorine aplinka pagal ilgalaikį scenarijų. Tai pastangos palaikyti inovacijų gyvavimo ciklą, kad jis taip greitai nepereitų į pabaigos fazę. Iš esmės, stengiantis subalansuoti veiklos segmentus, gali iškilti ir naujų problemų, todėl šios kompanijos ir turi daugiau galimybių inovacijų plėtrai nei tos, kurios identifikavusios problemas tam tikruose segmentuose, nekreipia į jas dėmesio, kaip į mažai reikšmingas, nustumia į paribį, o sėkmingai funkcionuojančius segmentus toliau stimuliuoja. Šio požiūrio pasekmės aiškios – kompanijos išsiskaidymas ir galutinis išnykimas, kurio priežastys – negebėjimas išsaugoti vientisumo. Tai neilgalaikis scenarijus.

Tyrimė išreikšta respondentų pozicija dėl kompanijų plėtros galimybių yra svarbi, nes pagal apskaičiuotą imtį, ji tinkama atspindėti viso sektoriaus plėtros galimybes.

Apibendrinama autorė daro išvadą, kad atliktas tyrimas patvirtino iškeltą hipotezę - draudimo kompanijos, siekiančios subalansuoti veiklos segmentus (darbo sąlygas, paslaugų kokybę, klientų poreikius, finansus, bendradarbiavimą su partneriais) turi daugiau galimybių inovacijų

plėtrai. Svarbiausios priemonės šioms galimybėms įgyvendinti - naujausios informacinės technologijos, darbuotojų kūrybiškumo skatinimas ir kt.

IŠVADOS

Apibendrinus inovacijų ir jų plėtros sampratą mokslinėje literatūroje ir informaciniuose šaltiniuose, atskleidus produkto ir paslaugos inovacijos traktavimą draudimo sektoriuje, aptarus inovacijų plėtrą skatinančios strategijos ir programos Lietuvoje ir ES, atlikus inovacijų plėtros galimybių vertinimą, galima daryti šias išvadas:

1. Kaitos procesas draudimo sektoriuje susijęs su inovacijomis. Inovacijų apibrėžimų analizė rodo jų kitimą, tačiau ryšį tarp jų nusako rezultatas - naujas produktas, procesas ar paslauga, kurie turi būti patrauklūs arba patogūs vartotojui naudoti, turi mažinti tiek inovacijų kūrėjų, diegėjų, tiek vartotojų energijos, laiko bei finansų sąnaudas. Galimybės draudimo sektoriuje, kuris yra paslaugų srities sudedamoji dalis, atsiveria dėl galimybės diegti tiek proceso, tiek produkto inovacijas, kurios tarpusavyje turėtų būti susijusios. Kaitos procesą stabdo rizikos prisiėmimo dėl nenuspėjamų išorinės aplinkos veiksnių (meteorologinių sąlygų ir pan.) vengimas. Inovacijų plėtros galimybes riboja - klientų poreikių nepaisymas. Todėl draudimo sektoriaus inovacijų plėtros galimybės turėtų būti nukreiptos klientų rizikos mažinimo, draudimo kompanijų rizikos didinimo ir klientų poreikio subalansavimo kryptimi.
2. Strategijos ir programos, inovacijų politikos priemonės ir finansiniai mechanizmai Lietuvoje ir ES tarpusavyje susiję ir jų pagrindinis tikslas – skatinti inovacijų plėtrą visame Europos regione. Tai teigiamas aspektas, neigiamas – žmogiškojo faktoriaus nuvertinimas bendrame ekonomikos kontekste, nors pačias inovacijas kuria ir diegia žmonės, kad pakeistų kitų žmonių gyvenimą. Inovacijų plėtra turėtų vykti išlaikant pusiausvyrą tarp ekonomikos ir sociumo.
3. Prielaida draudimo kompanijoms įgyti naują kokybę - visų segmentų veiklos subalansavimas. Tai ne stabilumo, bet tam tikros brandžios būsenos tiek kompanijos viduje, tiek santykyje su išorine aplinka pagal ilgalaikį scenarijų siekimas. Draudimo kompanijos kaip visuma turi orientuotis į veiklos kryptį.
4. Atlikus draudimo kompanijų „X“, „Y“, „Z“ inovacijų plėtros galimybių analizę, nustatytos dvi draudimo sektoriaus inovacijų plėtros galimybių grupės pagal:
 - trumpalaikius tikslus, tokius kaip nišinių produktų paieška: įvairių loterijų, pardavimo skatinimo draudimai, perdraudimai, vidinės komunikacijos tarp darbuotojų gerinimas, draudimo kompanijos vidinių procesų populiarinimas.
 - ilgalaikius tikslus, tokius kaip brangių ir didelės rizikos draudimų profesionalus įvaldymas, informacijos perdavimo ir saugojimo būdų tobulinimas.

5. Inovacijų plėtros galimybių draudimo sektoriuje modelis, sąlygotas atliktos teorinės analizės ir praktinio tyrimo, išryškina ryšius tarp inovacijų, kurių pagalba siekiama subalansuoti draudimo kompanijų veiklos segmentus, ir jų plėtros galimybių. Tai inovacijų įgyvendinimo mechanizmas, kai veiklos segmentuose identifikuojamos problemos, kurios yra ir potencialios galimybės, įgyvendinant inovacijas jos sprendžiamos kartu orientuojantis ir į plėtros galimybes.

REKOMENDACIJOS

1. Perspektyvoje situaciją draudimo sektoriuje būtų tikslinga keisti draudimo kompanijų didesnės rizikos prisiėmimo kryptimi. Tai padėtų subalansuoti draudimo sektoriaus funkciją ir klientų poreikius, kurie šiuo metu būdami priešingi ir yra didžiausia sektoriaus problema.
2. Draudimo kompanijų strateginiai veiksmai turėtų būti derinami su inovacijų plėtros politika Lietuvoje ir ES. Inovacijų plėtrą skatinančiuose strategijose dokumentuose numatytos kryptys, pagal kurias finansuojamos inovacinės veiklos.
3. Inovacijų plėtros draudimo sektoriuje vertinimo metodika galėtų tapti vienu iš draudimo kompanijų vidinės analizės būdų, kurių nuolat atnaujinus ir atlikus vidinius tyrimus, visą draudimo sektorių pavyktų nuolat krypti inovacijų diegimo kryptimi.
4. Kadangi atliktas tyrimas – tai požiūrio „iš apačios“ diagnostika visame draudimo sektoriuje, vadovai turėtų į tai atsižvelgti planuodami tolimesnes veiklas. Tokiu būdu gerintų bendradarbiavimo procesą tarp vadovų ir darbuotojų, siektų subalansuotos kompanijos veiklos, kuri, tyrimo metu paaiškėjo, yra silpnai išreikšta.
5. Inovacijų plėtros galimybių modelis – tai loginė schema, kurios naudojimas leistų įvertinti, ar įgyvendinant inovacijas siekiama subalansuoti kompanijos veiklos segmentus, ir ar siekiama didesnės kompanijos vertės, bendro pranašumo.

Literatūra

- ARK, B., van.; BROERSMA, L.; HERTOOG, P. 2003. *Services Innovation, Performance and Policy: A Review*. [Interaktyvus]. Prieiga internetu: <http://www.eco.rug.nl/~ark/pdf/ezfinalversion.pdf> [žiūrėta 2011 m. gegužės 21 d.].
- Aukštųjų technologijų 2011–2013 metų plėtros programa*. 2011.
- BAGDZEVIČIENĖ, R.; VASILIAUSKAITĖ, J. 2002. *Valstybės ir regionų vaidmuo inovacijų sklaidos procese: Regionų plėtra – 2002: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga* (2002 m. spalio 3–4 d.). Kaunas: Technologija.
- BAKANAUSKAS, A.; GREBLIAUSKAS, A.; VIRBALAITĖ, A. 2007. Esminiai produktų inovacijų sėkmės veiksniai Lietuvos mobiliojo ryšio rinkoje. Iš: *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: VDU. Nr. 42, p. 7–22. ISSN 1392-1142.
- BAKER, M. J. 1989. *Industrial Innovation: Technology, Policy, Diffusion*. Macmillan.
- BERGLUND, H.; HELLSTROM, T. 2001. *Enacting Risk in Independent Technological Innovation. IMIT Working Paper No. 2001_122*. Goteborg: Institute for Management of Innovation and Technology.
- BRIGHT, J. R. 1968. *Some Management Lessons from Technological Innovation Research*. National Conference on Management of Technological Innovation. University of Bradford Management Centre.
- CHESBROUGH, H. 2003. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press. ISBN 1578518377.
- CHESBROUGH, H.; VANHAVERBEKE, W.; WEST, J. 2006. *Researching a New Paradigm*. New York: Oxford University Press, p.1-14.
- ČEPINSKIS, J.; RAŠKINIS, D. STANKEVIČIUS, R. ir kt. 1999. *Draudimas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras. 460 p. ISBN 9986-418-12-7.
- ČEPINSKIS, J.; RAŠKINIS, D. 2003. *Demand for Innovations in the Developing Lithuanian Insurance Market*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: VDU. Nr. 28.
- Dabartinės lietuvių kalbos žodynas*. [Interaktyvus]. Prieiga internetu: <http://www.lki.lt/dlkz/> [žiūrėta 2011 m. vasario 23 d.].
- DAPKUS, R. 2006. *National Concept of Innovation for the Regional Development*. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos: mokslo straipsnių rinkinys*. Šiaulių universitetas, Nr. 1 (6), p. 47-53. ISSN 1648-9098.
- DEAKINS, E.; DILLON, S. 2005. A Helical Model for Managing Innovative Product and Service Initiatives in Volatile Commercial Environments. In: *International Journal of Project Management*, vol. 23, No. 1, p. 297–309.
- Dėl „Klaipėdos universiteto studentų savarankiškų rašto ir meno darbų bendrųjų reikalavimų aprašo“ patvirtinimo*. 2010. [Interaktyvus]. KU senato nutarimas, Nr. 11-Klaipėdos universitetas. Prieiga internetu: http://www.ku.lt/senatas/doc/20100409_11_56.doc [žiūrėta 2011-05-11].
- DUIN van der, P. 2006. *Qualitative Futures Research for Innovation*. The Netherlands: Eburon Academic Publishers.
- EDQUIST, Ch., HOMMEN, L., MCKELVEY, M. 2001. *Innovation and Employment. Process versus Product Innovation*. UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- EK Komunikatas COM 121 galutinis*. 2005.
- ES struktūrinė parama 2007–2013 metams*. [Interaktyvus]. Prieiga internetu: <http://www.esparama.lt/2007-2013/lt/> [žiūrėta 2011 m. sausio 6 d.].
- Europa 2020. Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija [interaktyvus]. Prieiga internetu: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:LT:PDF> [žiūrėta 2012 m. kovo 19 d.].
- Europos parlamento ir Tarybos sprendimas, įsteigiantis Konkurencingumo ir inovacijų bendrąją programą (2007–2013). 2005.

- FAGERBERG, J.; MOWERY, D. C.; NELSON, N. N. 2005. *The Oxford Handbook of Innovation*. New York: Oxford University Press. ISBN 0199264554.
- Finansų įmonių statistika 2010*. 2011. Vilnius: Lietuvos statistikos departamentas.
- FREEMAN, C.; SOETE, L. 1997. *The Economics of Industrial Innovation*. London: Printer.
- GADREY, J.; GOLLOUJ, F.; WEINSTEIN, O. 1995. *New Modes of Innovation. How Service Benefit Industry*. International Journal of Service Industry Management, No. 6 (3), p. 4–16.
- GEČAS, K. *Inovacijų svarba ir ES fondų galimybės* [Interaktyvus]. Prieiga internetu: ec.europa.eu/lietuva/documents/power_pointai/kgecas.ppt [žiūrėta 2011 m. kovo 30 d.].
- GELLATLY, G.; PETERS, V. 1999. *Understanding the Innovation Process: Innovation in Dynamic Service Industries*. Statistics Canada Working Paper, No. 127.
- GODIN, B. 2008. *In the Shadow of Shumpeter: W. Rupert Maclaurin and the Study of Technological Innovation. Project on the Intellectual History of Innovation*. Working Paper, No. 2, p. 1–29.
- GOLDBERG, I.; TRAJTENBERG, M.; JAFFE, A. et al. 2006. *Public Financial Support for Commercial Innovation. Europe and Central Asia Chief Economist's Regional Working Paper Series*. Washington: The World Bank, vol. 1, No. 1.
- HAGOORT, G. 2005. *Meno vadyba verslo stiliumi*. Vilnius: Kronta. 344 p. ISBN 9955-595-70-1.
- HEDKE, U.; SWEDBERG, R. (eds.) 2000. *Brief/Letters*. Tübingen: J. C. B. Mohr.
- Hyperdictionary*. [Interaktyvus]. Prieiga internetu:
<http://www.hyperdictionary.com/dictionary/development> [žiūrėta 2003 m. sausio 6 d.].
- HOLLANDERS, H.; CRUYSEN van, A. 2008. *Rethinking the European Innovation Scoreboard: A New Methodology for 2008–2010*. UNU-MERIT, Maastricht Economic and Social Research and Training Centre on Innovation and Technology. The Netherlands: Maastricht University.
- HOWELLS, J.; TETHER, B. 2004. *Final report. Innovation in services: Issues at Stake and Trends*. ESRC Centre for Research on Innovation and Competition (CRIC) Institute of Innovation Research, University of Manchester. [Interaktyvus]. Prieiga internetu:
http://www.edis.sk/ekes/NB6805252ENC_002.pdf [žiūrėta 2010 m. gruodžio 6 d.].
- Ilgalaikė mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros strategija. 2003.
- Inovacijos*. [Interaktyvus]. Prieiga internetu:
<http://www.inovacijos.lt/index.php?1562558249> [žiūrėta 2010 m. gruodžio 23 d.].
- Inovacijų vadybos aktualijos*. [Interaktyvus]. Prieiga internetu:
<http://e-stud.vgtu.lt/users/files/dest/9423/tema-13-inovaciju%20vadybos%20aktualijos.pdf>
[žiūrėta 2010 m. gruodžio 23 d.].
- Inovacijų versle programa 2003–2006 m. 2003.
- Insurance company*. [Interaktyvus]. Prieiga internetu:
http://www.investorwords.com/6843/insurance_company.html [žiūrėta 2011 m. gegužės 27 d.].
- Įmonės inovacinės veiklos tyrimo metodika. 2006.
- JAKUBAVIČIUS, A. 1999. *Inovacinės veiklos plėtojimas smulkaus ir vidutinio verslo sferoje*. Verslas, vadyba ir studijos '98. IV respublikinės konferencijos, įvykusios Vilniuje 1998 m. lapkričio 11–13 d., medžiaga. Vilnius: Technika.
- JAKUBAVIČIUS, A.; STRAZDAS, R. 2002. *Inovacijų plėtojimo mechanizmai integracijos į Europos Sąjungą kontekste*. Verslas, vadyba ir studijos' 2001: mokslinės konferencijos, įvykusios Vilniuje 2001 m. lapkričio 29–30 d. Medžiaga. Vilnius: Technika. T. 1.
- JAKUBAVIČIUS, A.; VILYS, M. 2007. *Inovacijų politika: technologiškai orientuoto sektoriaus įmonių prioritetai*. Viešasis administravimas. Vilnius: Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacija. Nr. 1–2 (13–14).
- JAKUBAVIČIUS, A.; JUCEVIČIUS, R.; JUCEVIČIUS, G. ir kt. 2008. *Inovacijos versle: procesai, parama, tinklaveika*. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras. 176 p. ISBN 978-9955-843-00-9.
- JAKUBAVIČIUS, A.; STRAZDAS, R.; GEČAS, K. 2003. *Inovacijos, procesai, valdymo modeliai, galimybės*. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras. 128 p.
- JENKINS, T. 1999. *Risk in the Insurance Sector*. [Interaktyvus]. Prieiga internetu:

- http://www.apra.gov.au/RePEc/RePEcDocs/Archive/conference_papers1/risk_insurance_sector.pdf [žiūrėta 2010 m. gruodžio 23 d.].
- JUCEVIČIUS, G.; PUIDOKAS, M. 2006. *Cluster Policy Theory and Practice. The “Latecomer” Country Perspective on Policy Opportunities and Limitations*. Socialiniai mokslai, Nr. 4 (54).
- JUCEVIČIUS, R.; JUCEVIČIUS, G. 2005. The Concept of an Intelligent Cluster. Iš: *Socialiniai mokslai*, Nr. 2 (48), p. 21–28.
- KARDELIS, K. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. 2002. Kaunas: Judex. 400 p. ISBN 9986-948-65-7.
- KEIZER, J. A.; VOS, J. P.; HALMAN, J. I. M. 2005. Risk in New Product Development: Devising a Reference Tool. In: *R&D management*, No. 35 (3), p. 297–309.
- KERŠYS, M. 2008. *Ekonominių veiksnių įtaka inovacijoms versle: Lietuvos atvejas*. Daktaro disertacija. Kaunas: VDU. 115 p.
- KNAŠAS, A. B. 2002. *Inovacijų strategijos rinkų internacionalizavimo sąlygomis*. Daktaro disertacijos santrauka. Vilnius: VGTU.
- KNOPF, A. (eds.) 1971. *The Closing Cycle: Nature, Man and Technology*. New York.
- KRIAUCIONIENĖ, M.; JUCEVIČIUS, R. 2001. Nacionalinės inovacijų sistemos perspektyva globalizacijos ir žinių ekonomikos sąlygomis. Iš: *Socialiniai mokslai*, Nr. 6 (32), p. 7-16. ISSN 1392-0758.
- KRIAUCIONIENĖ, M.; JUCEVIČIUS, R. 2000. Nacionalinės inovacijų sistemos koncepcija. Iš: *Socialiniai mokslai*, Nr. 5 (26), p. 16–24. ISSN 1392-0758.
- KULVIECAS, P. 1991. *Inovacinis procesas: (esmė, struktūra, cikliškumas)*. Mokymo priemonė. Lietuvos vadybos akademija. Vilnius.
- KUPPER, C. 2001. *Service Innovation – a Review of the State of the Art*. [Interaktyvus]. Prieiga internetu: <http://www.inno-tec.bwl.uni-muenchen.de/forschung/forschungsprojekte/abgeschlossen/serviceinnovation/kuepper.pdf> [žiūrėta 2010 m. gruodžio 28 d.].
- LEE, O.; MIYAZAKI, K.; LEE, Y. 2010. Identification and Comparison of Innovation Patterns in Four Service Industries by Analyzing Patents [Interaktyvus]. Prieiga internetu: <https://dspace.jaist.ac.jp/dspace/bitstream/10119/9476/1/2J01.pdf> [žiūrėta 2011 m. sausio 3 d.].
- Lietuvos inovacijų 2010-2020 metų strategija*. 2010.
- LOEWE, P.; DOMININIQUINI, J. 2006. *Overcoming the Barriers to Effective Innovation. Strategy and Leadership*. Emerald Group Publishing Limited, vol. 34, No. 1.
- LUNDVALL, B-A. 1985. Product Innovation and User-Producer Interaction. In: *Industrial Development Research Series*. Aalborg University Press, No. 31, p. 6–31.
- MACEIKA, K.; STRAZDAS, R. 2007. Inovacijos viešojo administravimo institucijose. Iš: *Viešasis administravimas*, Nr. 1–2 (13–14).
- MACLAURIN W. R. 1954. Technological Progress in Some American Industries. In: *American Economic Review*, No. 44 (2), p. 178–189.
- MARTIN, J. C. *Managing Innovation and Entrepreneurship in Technology Based Firms*. 1994. New York.
- MATUZIENĖ, V.; KVESELIS, V. 2007. Energetikos inovacijų finansavimo tinklas: naujos galimybės tyrimų ir eksperimentinės plėtros finansavimui. Šilumos energetika ir technologijos – 2007: konferencijos pranešimų medžiaga. Kauno technologijos universitetas 2007 m. vasario 1–2 d. Kaunas: Technologija.
- MCKIE, S. 2004. *Let Innovation Thrive. Intelligent Enterprise*. San Mateo.
- MELNIKAS, B. 2002. *Nacionalinė ekonomika rinkų internacionalizavimo ir globalizacijos sąlygomis: konkurencingumas ir inovacijų potencialas*. Ekonomika: mokslo darbai. T. 60.
- MELNIKAS, B. 2003. Innovation Policy and Economic Development: the Idea of “Oases”. Iš: *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 27, p. 81–100.
- MELNIKAS, B. 2003. Inovacijos ir “Oazių” politika. Iš: *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 6, p. 17–36.

- MELNIKAS, B.; JAKUBAVIČIUS, A.; STRAZDAS, R. 1998. *The Development of Innovation Activities in Building Construction by Saving Heating Resources*. Statyba. T. 4. Nr. 3. ISSN 1392-1525.
- MELNIKAS, B.; JAKUBAVIČIUS, A.; STRAZDAS, R. 2000. *Inovacijos: verslas, vadyba, konsultavimas*. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras. 240 p.
- MELNIKAS, B.; JAKUBAVIČIUS, A.; STRAZDAS, R. 2000. *Inovacijų vadyba*. Mokomoji knyga. Vilnius: Technika. 194 p.
- MIEČINSKAS, A. 2001. *Inovacijų aktyvinimo priemonių taikymas įmonių ekonominei plėtrai*. Vilnius: Alma Litera.
- MIEČINSKAS, A.; MIEČINSKIENĖ, A. 2003. Inovacijų plėtros Lietuvos pramonėje tyrimas. Iš: *Ekonomika: mokslo darbai*. T. 61, p. 126–138.
- MILES, I. 2005. Innovation in Services. In: *The Oxford Handbook of Innovation*. New York: Oxford University Press, 433–437 p.
- Mokslo ir technologijų parkų plėtros koncepcija*. 2003.
- MONTOBIO, F. 2004. Sectoral Dynamics and Structural Change: Stylized Facts and „System of Innovation“ Approaches. In: F. Malerba (ed.). *Sectoral System of Innovation: Concepts, Issues and Analyses of Six Major Sectors*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Nacionalinė bendroji strategija: Lietuvos 2007-2013 metų Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo strategija konvergencijos tikslui įgyvendinti*. 2006.
- Nacionalinė Lisabonos strategijos įgyvendinimo programa*. 2008.
- NELSON, R.; WINTER, S. 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, London: Harvard University Press. 437 p. ISBN 0-674-2728-5.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. 1995. *The Knowledge Creating Company*. Oxford: Oxford University Press. ISBN 0-19-509-269-4.
- OECD. 1997. Oslo Manual: Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data (Second edition). Paris: Organisation for Economic Cooperation and Development.
- PAVITT, K. 1984. Sectoral Patterns of Technical Change: Towards a Taxonomy and a Theory. *Research Policy*, No. 13, p. 343–374.
- PORTER, M. E.; STERN, S. 1999. *The New Challenge to American's Prosperity: Finding from the Innovation Index*. Washington: Council on Competitiveness Publications Office.
- POVILAITIS, M.; ČIBURIENĖ, J. 2007. Inovacinė veikla ir jos ypatumai paslaugų srityse. Iš: *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 1 (8), p. 239-247. ISSN 1648-9098.
- PRICE, D. de S. 1984. The Science/Technological Relationship, the Craft of Experimental Science, and Policy of the Improvement of High Technology Innovation. In: *Research Policy*, No. 1 Feb, p. 3–20.
- Prioritetinės Lietuvos mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros 2002-2006 metų kryptys. 2002.
- RAMANAUSKAS, J. *Inovacijų plėtra modernizuojant ūkininkų ūkius, dalyvaujančius BPD priemonėse*. 2007. Galutinė ataskaita, parengta pagal LR ŽŪM užsakomąjį taikomąjį tyrimą Nr. E-02-20/2007. Kauno r.: Akademija.
- RAMANAUSKAS, J.; GARGASAS, A.; KIRSTUKAS, J. ir kt. 2007. *Inovacijų plėtra modernizuojant ūkininkų ūkius, dalyvaujančius BPD priemonėse*. LR ŽŪM užsakomojo mokslinio tyrimo darbo ataskaita.
- RAMANAUSKAS, J.; KNAŠAS, A. B.; GARGASAS, A. ir kt. 2010. *Projektų inovatyvumo kriterijų klasifikacija ir vertinimo metodika*. [Interaktyvus]. Prieiga internetu: <http://baitas.lzuu.lt/~mazyliis/julram/130.pdf> [žiūrėta 2011 m. sausio 18 d.].
- RAMANAUSKIENĖ, J. 2010. Inovacijų ir projektų vadyba. Mokomoji knyga. Akademija. 158 p. ISBN 978-9955-896-88-3.
- RICHSTEIN T.; SALTER A. 2006. Investigating the Sources of Process Innovation among UK Manufacturing Firms. In: *Industrial and Corporate Change*, vol. 15, No. 4, p. 653–682.

- ROTHWELL, R. 1979. *The Impact of Regulation on Innovation within the OECD*. Paper Prepared for International Conference on „Innovation Policy and Firm Strategy“. International Institute for Applied System Analysis. Schollos, Laxemberg, Austria.
- Sanglaudos skatinimo veiksmy 2007–2013 m programa*. 2007.
- SCHIENSTOCK, G.; HÄMÄLÄINEN, T. 2001. Transformation of the Finnish Innovation System: A Network Approach. Helsinki: Hakapaino Oy.
- SHUMPETER, J. 1939. *Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. New Yourk: McGraw-Hill.
- SNIEŠKA, V.; DRAKŠAITĖ, A. 2007. The Role of Knowledge Process Outsourcing in Creating National Competitiveness in Global Economy. Iš: *Inžinerinė ekonomika*, Nr. 3 (53), p. 35-41.
- STANIŠKIS, J. K.; STANIŠKIENĖ, Ž. 2006. *Mokslinių inovacinių projektų vadyba*. Šiauliai.
- STAŠYS, R.; ŠIMANSKIENĖ, L. 2011. *Vadybos ir rinkodaros studijų kryptių magistro baigiamasis darbas*. Metodinė knyga. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. 47 p. ISBN 978-9955-18-601-4.
- STRAZDAS, R.; JAKUBAVIČIUS, A.; GEČAS, K. 2003. *Inovacijos. Finansavimas, rizikos kapitalas*. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras.
- Tarptautinių žodžių žodynas*. 1985. [Interaktyvus]. Vilnius: Vyriausioji enciklopedijų redakcija. Prieiga internetu: <http://www.zodziai.lt/> [žiūrėta 2011 m. balandžio 8 d.].
- The First Action Plan for Innocation in Europe. 1996. [Interaktyvus]. Prieiga internetu: <http://cordis.europa.eu/documents/documentlibrary/21926641EN6.pdf> [žiūrėta 2012 m. kovo 29 d.].
- TIPURIC, D.; PRESTER, J.; VEŽA, I. *Innovation in Transition Countries: How to Catch Up?* [Interaktyvus]. Prieiga internetu: http://crosbi.znanstvenici.hr/datoteka/304013.0131_Prester.pdf [žiūrėta 2010 m. gruodžio 18 d.].
- TIŠKUS, G. *Apie erdvinį planavimą ir kitas sąvokas*. [Interaktyvus]. Prieiga internetu: <http://www.sa.w3.lt> [žiūrėta 2004 m. lapkričio 16 d.].
- TOLOČKA, E. 2006. *Technologinio inovatyvumo vertinimo tobulinimas įtakojančių veiksnių aspektu*. Daktaro disertacija. Vilnius: VGTU. 146 p.
- UNGER, B.; ZAGLER, M. 2003. Institutional and Organizational Determinants of Products Innovations. In: *Innovation*, vol. 16, No. 3, p. 184.
- VALENTINAVIČIUS, S. 2006. Inovacinio verslo plėtra: problemos ir galimybės. Iš: *Ekonomika*, Nr. 74. Vilnius: VU, p. 108–128.
- VAN de ven, A.; POLLEY, D. E.; GARUD, R. et. al. 1999. *The Innovation Journey*. New Yourk: Oxford University Press.
- Žmoniškųjų išteklių plėtros veiksmy 2007-2013 m. programa*. 2006.
- АРХИПОВ А. П., АДОНИН А. С. 2008. *Страховое дело*. Учебно–методический комплекс. Москва: ЕАОИ. 422 p. ISBN 978-5-374-00043-6.
- ГОЛЬДШТЕЙН, Г. Я. 1995. *Стратегический менеджмент*. Конспект лекций. Москва: Юнити. 70 p.
- ГРИБОВ, В.; ГРУЗИНОВ, В. *Понятие инноваций* [Interaktyvus]. Prieiga internetu: <http://www.inventech.ru/lib/predpr/predpr0052/> [žiūrėta 2011 m. kovo 18 d.].
- Эффективный менеджмент*. [Interaktyvus]. Prieiga internetu: <http://www.maguru.ru/articles/?ID=31> [žiūrėta 2011 m. gegužės 13 d.].
- ЗАВЛИНА, П. Н.; КАЗАНЦЕВА, А. Е.; МИНДЕЛИ, Л. Э. (ed.). 1997. *Инновационный менеджмент*. Справочное пособие. СПб.: Наука. 560 p.
- КОВАЛЕВ, Г. Д. 2000. *Инновационные коммуникации*. Учебное пособие для вузов Москва: Юнити-Дана. 284 p. ISBN 5-238-00168-1.
- МЕДЫНСКИЙ, В. Г.; ШАРШУКОВА, Л. Г. 1997. *Инновационное предпринимательство*. Учебное пособие. Москва: ИНФРА. 240 p. ISBN/ISSN 5-86225-464-1.

- ПРИГОЖИН, А. И. 1989. *Нововведения: стимулы и препятствия (социальные проблемы инноватики)*. Москва: "Политиздат". 271 р. ISBN 5-250-00329-X.
- ТВИСС, Б. 1989. *Управление научно-техническими нововведениями*. Москва: Экономика. 271 р.
- ТУМАНЯН, И. В. 2002. *Рынок инновационных услуг как элемент рыночной инфраструктуры*. Экономика: сборник научных трудов. Ставрополь: СевкавГТУ (6).
- ЦОЙ, В. И. 2007. Педагогические технологии раскрытия инновационного потенциала. Учеб. пособие. Караганда: КарГТУ.

PRIEDAI

1 priedas. Atlikti skaičiavimai

13 lentelė. Teikiamų paslaugų vertinimas

Teiginiai	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Statistinė paklaida
-----------	----------	------------------------	---------------------

Elektroninis paslaugų teikimas	4,82	0,40	0,007
Draudimo brokerių paslaugos	4,54	0,52	0,040
Draudimo agentų veikla	4,84	0,39	0,000
Draudimo konsultantų veikla	4,91	0,28	0,000
Draudimo tarpininkų veikla	4,89	0,34	0,000

Šalt.: Sudaryta autorės.

14 lentelė. Bendradarbiavimo su klientais vertinimas

Teiginiai	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Statistinė paklaida
Informacijos apie produktus pateikimas klientams	4,59	0,53	0,000
Klientų konsultavimas	4,85	0,36	0,004
Atsižvelgiama į kliento pasirinkimo laisvę	3,62	0,56	0,000
Nustatomi kliento poreikiai, išrenkami (jei reikia – sukuriami) labiausiai lūkesčius atitinkantys draudimo sprendimai	4,93	0,25	0,000
Kliento interesų atstovavimas	4,21	0,72	0,007
Reiškiamą pagarbą klientui	5,00	0,00	0,000
Lojaliems klientams taikoma nuolaidų sistema	3,64	0,52	0,036
Galimybės klientui palikti atsiliepimą apie aptarnavimą	4,65	0,48	0,030
Atsižvelgiama į kliento pretenzijas	4,68	0,47	0,025

Šalt.: Sudaryta autorės.

15 lentelė. Draudimo kompanijų finansinės situacijos vertinimas

Teiginiai	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Statistinė paklaida
Finansų administravimo tvarka	4,96	0,20	0,000
Sąžiningas ir teisingas uždarbis	4,69	0,46	0,024
Finansinių nuostolių padengimas	4,66	0,48	0,028

Šalt.: Sudaryta autorės.

16 lentelė. Bendradarbiavimo su partneriais vertinimas

Teiginiai	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Statistinė paklaida
Keliami aukšti reikalavimai partneriams	4,90	0,30	0,002
Bendradarbiavimas vyksta partnerystės principu	4,67	0,47	0,027
Dominuoja konkurencija	4,74	0,44	0,016

Šalt.: Sudaryta autorės.

17 lentelė. Pastangų subalansuoti veiklos segmentus vertinimas

Teiginiai	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Statistinė paklaida
Vadovybės iniciatyva	4,73	0,47	0,010
Darbuotojų iniciatyva	4,72	0,45	0,010
Pavienės vadovybės ir darbuotojų iniciatyvos	4,62	0,49	0,030
Vadovybė ir darbuotojai bendradarbiaudami siekia subalansuotos kompanijos veiklos	4,58	0,49	0,040

Šalt.: Sudaryta autorės.