

## PASLAUGŲ KOKYBĖS ŠĄSAJOS SU AB „LIETUVOS DRAUDIMAS“ KONKURENCINGUMU

VIOLETA GRUBLIENĖ<sup>1</sup>, EDITA AMBRAZIŪNAITĖ<sup>2</sup>, LORETA VENCKEVIČĖ<sup>3</sup>

Klaipėdos universitetas (Lietuva)<sup>1,2</sup>, Klaipėdos valstybinė kolegija (Lietuva)<sup>3</sup>

### ANOTACIJA

Konkurencingumo ir paslaugų kokybės sąsajos straipsnyje analizuojamos teoriniu ir praktiniu aspektais. Akcentuojama, kad konkurencingumas gali būti vertinamas pagal skirtingus lygius ir formas. Rengiant straipsnį išanalizuoti ir apibendrinti moksliniai šaltiniai, organizacijos įvertintos taikant konkurencinio profilio analizės ir apklausos metodus. Apklausta 316 Lietuvos draudimo organizacijų klientų iš įvairių šalies regionų ir miestų. Vertinant organizacijas išskirti tiesiogiai ir netiesiogiai konkurencingumui įtakos turintys veiksniai. Vertinti ir paslaugų kokybę lemiantys veiksniai. Nustatytos paslaugų kokybės sąsajos su paslaugas tiekiančių organizacijų konkurencingumu. Tyrimo rezultatai patvirtino hipotezę, kad paslaugas teikiančių organizacijų konkurencingumą labiausiai veikian-  
tis veiksnys – teikiamų paslaugų kokybė.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: *konkurencingumas, paslaugos, kokybė, sąsajos, įtaka.*

JEL KLASIFIKACIJA: M10, M12, L2

### Įvadas

Rinkos ekonomikos sąlygomis, kai įmonės veiklą ypač veikia konkurencija ir konkurencinės aplinkos dinamiškumas spartėja, atsiranda būtinybė išsiskirti iš konkurentų bei užsitikrinti gerą vardą ir garantijas paslaugų vartotojams. Vienas iš būdų siekti šio tikslo – ilgalaikio įmonės konkurencinio pranašumo įgijimas ir jo išsaugojimas. Deja, daugeliui Lietuvos įmonių, kurios bando prisitaikyti prie naujų rinkos sąlygų, tai tampa sudėtingu uždaviniu.

Draudimo bendrovių teikiamų paslaugų kokybė turi didelę reikšmę konkurencinėje kovoje. Paslaugų organizacija, teikianti kokybiškas paslaugas, laimi vartotojų palankumą ir ištikimybę, didina rinkos dalį, pritraukia investicijas, suformuoja ir išlaiko kompetentingų darbuotojų komandą, tampa mažiau pažeidžiama dėl kainų konkurencijos. Paslaugų įmonės, norėdamos pasiekti geresnių veiklos rezultatų, turi rūpintis teikiamų paslaugų kokybe, kontroliuoti visus kokybės lygmenis. Konkurencija paslaugų rinkoje – tai varžytinės dėl vartotojų palankumo, lojalumo, kurios verčia organizacijas pasitempti ir gerinti savo teikiamų paslaugų kokybę. Kokybiškesnės paslaugos vartotojams lemia didesnes sąnaudas, tačiau paprastai šios investicijos grįžta, nes labiau patenkintus klientus lengviau išsaugoti, dėl to padidėja ir pardavimo pajamos.

Problema. Konkuruojančių draudimo bendrovių rinkoje nėra daug, jų skaičius svyruoja nuo 9–12 bendrovių, tačiau konkurencija tarp jų didžiulė. Pagrindiniai rinkos dalyviai yra AB „Lietuvos draudimas“,

<sup>1</sup> Violeta Grublienė – docentė, daktarė (socialiniai mokslai). Klaipėdos universiteto Socialinių mokslų fakulteto Vadybos katedra. Moksliniai interesai: regioniniai verslai, verslo projektavimo galimybės  
El. paštas: violeta\_grubliene@yahoo.com  
Tel.: +370 612 546 63

<sup>2</sup> Edita Ambraziūnaitė – magistrė. Klaipėdos universiteto Socialinių mokslų fakultetas. Moksliniai interesai: paslaugų kokybė, konkurencingumas

<sup>3</sup> Loreta Venckevičė – Klaipėdos valstybinės kolegijos Logistikos ir administravimo katedros asistentė. Moksliniai interesai: konkurencingumas, organizacinė kultūra  
El. paštas: loreta.venckevice@gmail.com  
Tel.: +370 655 944 05

UAB DK „PZU Lietuva“, UADB „ERGO Lietuva“, BTA „Insurance Company“, „If P&C Insurance AS“ Lietuvos filialas. Draudimo rinka pastaraisiais metais sumažėjo, todėl įmonės stengiasi pervilioti klientus iš savo konkurentų, vyksta nuolatinė kova dėl naujų potencialių klientų. AB „Lietuvos draudimas“ labai svarbu išsiaiškinti, kokios yra galimybės didinti konkurencingumą, kaip įgyti konkurencinį pranašumą, kuris dažnai susijęs su teikiamų paslaugų kokybe. Kadangi atsiranda vis naujų konkurencijos formų, metodų, būtina atlikti mokslinius tyrimus, padėsiančius įmonėms susikurti savąjį konkurencinį pranašumą ir sėkmingai plėtoti savo veiklą.

Straipsnio objektas – AB „Lietuvos draudimas“ teikiamų paslaugų kokybės sąsajos su konkurencingumu.

Straipsnio tikslas: įvertinus AB „Lietuvos draudimas“ teikiamų paslaugų kokybės sąsajas su konkurencingumu, nustatyti pagrindinius sėkmės veiksnius.

Siekiant straipsnio tikslo keliami šie uždaviniai: teoriškai išnagrinėti konkurencingumo teorinę sampratą, konkurencingumo lygius, formas, sąsajų su paslaugų kokybe kontekste; nustatyti AB „Lietuvos draudimas“ pagrindinius sėkmės veiksnius bei pateikti konkurencinio profilio analizę, atsižvelgiant į: tiesiogiai konkurencingumui įtakos turinčius veiksnius; netiesiogiai konkurencingumui įtakos turinčius veiksnius; paslaugų kokybės veiksnius, kurie veikia konkurencingumą.

Tyrimo metodai. Siekiant įvertinti paslaugų kokybės sąsajas su organizacijos konkurencingumu, atlikta literatūros šaltinių lyginamoji analizė ir empirinis tyrimas. Empiriniam tyrimui atlikti taikyti šie metodai: konkurencinio profilio analizė, anketinė apklausa, sisteminimas ir grafinis vaizdavimas. Rezultatų analizei ir grafiniam duomenų vaizdavimui naudoti programinis statistinių duomenų paketas *SPSS 18 for Windows* ir *Microsoft Office Excel* programa.

## 1. Konkurencingumo sampratos teorinė plėtotė sąsajų su paslaugų kokybe kontekste

Analizuojamos temos kontekste svarbu apibrėžti konkurencingumo sampratą, lygius, formas, rūšis. Vieni autoriai konkurencingumą apibūdina kaip konkurencijos termino sinonimą, kiti suteikia jam savarankišką prasmę, tretį traktuoja kaip išvestinį dalyką iš konkurencijos reiškinio. Šio straipsnio autorės pritaria nuomonei, kad *konkurencijos* ir *konkurencingumo* sąvokas būtina atskirti. Plačiai paplitusi nuomonė, kad *konkurencijos* terminas taikytinas konkuruojantiems subjektams, o *konkurencingumas* – tik konkurencinių santykių materialiniam skleidėjui – prekei (Maksvytienė, 2002). Siekiant išsamiau atskleisti *konkurencingumo* sąvoką, pateikiami skirtingų autorių apibūdinimai (1 lentelė).

Kaip matyti iš 1 lentelės, konkurencingumo samprata traktuojama labai skirtingai. Tai lemia konkurencingumo sampratos platumas ir kompleksiskumas. Išanalizavus pateiktas *konkurencingumo* sąvokas, galima teigti, kad konkurencingumo koncepciją skirtingai supranta ne tik pavieniai mokslininkai ar ekonomistai, bet ir skirtingos šalys. Tai gali būti paaiškinama tuo, kad konkurencingumas yra kompleksinis reiškinys, o ne situacija ar būseną, išmatuojama vienu ar keliais parametrais, tokiais kaip įmonės pelningumas ar išlaidos. Visais atvejais konkurencingumas susijęs su produktyvumu: nuo jo priklauso, kokio dydžio ekonominė vertė bus sukurta, koks bus atlyginimo už darbą ir investicijų atsipirkimo lygis.

Galima teigti, kad įmonės konkurencingumas priklauso nuo dviejų esminių veiksnių: išorinės aplinkos struktūros ir pačios įmonės gebėjimų prisitaikyti prie kintančių rinkos sąlygų. Tai reiškia, kad įmonė, norėdama didinti savo konkurencingumą, turi suteikti paslaugą pigiau nei jos konkurentai, arba suteikta paslauga vartotojui turi suteikti didesnę naudą ir vertę nei konkurentų teikiama paslauga, be to, paslauga turi būti suteikta (aptarnavimas) kokybiškiau nei konkurentų.

K. Rinkauskaitė (2007) teigia, kad konkurencingumą galima didinti įvairiais būdais, taip pat ir aktyviant inovacinę veiklą, remiant taikomojo pobūdžio, įmonėms aktualius mokslo tiriamuosius darbus. Inovacinės veiklos palaikymas turėtų pasireikšti visuose lygiuose: valstybės, savivaldybių, įmonių. Įmonių plėtros tikslu turėtų tapti žinių pagrindu plėtojamos ekonomikos kūrimas, kas atitiktų pasaulines įmonės plėtros tendencijas ir taptų prielaida įmonėms įsitvirtinti rinkos ekonomikos sąlygomis.

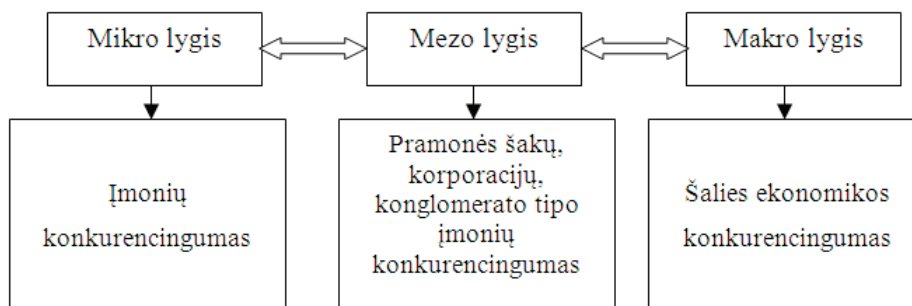
Apibendrinant galima teigti, kad konkurencingumas yra neatskiriamas rinkos ekonomikos bruožas. Tai gebėjimas padidinti rinkos dalį, įmonės pelną ir pridėtinę vertę, tačiau svarbiausias uždavinys – neužleisti pozicijų kitiems rinkos dalyviams bei išlikti konkurencingu ilgą laiką.

Analizuojant konkurencingumo lygius, nustatyta, kad dažniausiai skiriami trys lygiai (Randomanskaitė, Banytė 2003, Porter, 1990, Anuškevičiūtė, 2004).

1 lentelė. Konkurencingumo sąvokos apibrėžimai

Metai	Autorius	Konkurencingumo koncepcija
2013	V. Klivienė	Konkurencingumas – tai įmonių gebėjimas, atsižvelgiant į specifines šalies sąlygas, mobilizuoti ir efektyviai dirbti su gamybos ištekliais
2010	Lietuvos įtakos ir konkurencingumo didinimo Europos sąjungoje kryptys (ataskaita)	Konkurencingumas pirmiausia suprantamas kaip produktyvumo ir ilgalaikio ekonominės gerovės augimo sąlygų visuma, iš kurių svarbiausios yra ekonominis atvirumas Europos ir globaliai konkurencijai, integracija į tarptautinius prekių, paslaugų, kapitalo, žmonių ir idėjų judėjimo tinklus, taip pat institucijų kokybė. Kitaip sakant, konkurencingumas yra ne tik ekonominių veiksnių visuma, bet ir politinio, socialinio bei ekonominio valstybės pajėgumo kontekstas
2009	V. Snieška, J. Bruneckienė	Konkurencingumas – esminė priežastis, lemianti regiono ekonominio-socialinio plėtojimosi tempus ir rezultatus
2008	I. Beniušienė, G. Svirskienė	Konkurencingumas – tai sudėtinga sąvoka, apibūdinanti objekto arba subjekto gebėjimą konkuruoti laiko, vietos arba sąnaudų atžvilgiu
2007	M. Brazienė	Konkurencingumas – tai objekto savybė, apibūdinama realiu arba potencialiu šio objekto konkrečių poreikių patenkinimu, lyginant su kitais analogiškais objektais, kurie dalyvauja šioje rinkoje
2004	A. Ajitabh, K. Momaya	Įmonės konkurencingumas priklauso nuo jos gebėjimo efektyviau už kitus rinkos dalyvius tiekti prekes ir teikti paslaugas
2001	M. A. Hitt ir kt.	Konkurencingumą kuria procesas, kurio metu vienas subjektas stengiasi pralenkti kitą, panaudodamas įvairius išteklius ir pajėgumus
2001	B. Melnikas	Konkurencingumas – tai tam tikros veiklos subjektų gebėjimas pirmauti ir tuo pagrindu turėti pasiekti geresnių nei kitų subjektų rezultatų
2001	I. Maksvytienė, J. Urbonas	Konkurencingumas – rinkos subjektų gebėjimas sau naudinga linkme pritaikyti rinkos jėgas, veikiančias konkurencijos objektą
2000	T. M. Khalil	Kad įmonė taptų konkurencinga, būtini keli veiksniai: noras laimėti, įsipareigojimas ar atkaklumas ir tam tikrų išteklių buvimas
1996	R. W. Pace, E. G. Stephan	Konkurencingumas yra organizacijos gebėjimas išlikti versle ir apsaugoti organizacijos investicijas, gauti pajamų iš šių investicijų ir užtikrinti veiklą ateityje
1995	H. Ramasamy	Konkurencingumas yra gebėjimas padidinti rinkos dalį, pelną ir pridėtinę vertę ir išlikti konkurencingu ilgą laiką
1994	K. Chaharbaghi, R. Feurer	Konkurencingumas yra gebėjimas įtikinti vartotojus rinktis konkrečios įmonės, o ne konkurentų gaminius, gebėjimas sumažinti sąnaudas
1992	D. J. Cruz, A. Rugman	Gebėjimas sukurti, gaminti ir / ar realizuoti produktus ar paslaugas geriau už konkurentus, kainos ir su kaina nesusijusių savybių požiūriu
1990	M. Porter	Konkurencingumas yra našumo sinonimas, jam turėtų būti būdingos ir kokybės, ir produktyvumo savybės
1986	M. Oral	Konkurencingumas yra įmonės vyravimas šakoje, jos sąnaudų pranašumo ir ją supančios politinės-ekonominės aplinkos funkcija, išreiškianti išorinių ir vidinių konkurencingumo aplinkybių būtinumą

Šaltinis: sudaryta Ambraziūnaitės, remiantis lentelėje pateiktais šaltiniais



1 pav. Konkurencingumo lygiai

Šaltinis: sudaryta Ambraziūnaitės, remiantis: Rodomanskaitė, Banytė, 2003; Porter, 1990; Anuškevičiūtė, 2004

Svarbus aspektas nagrinėjant konkurencingumą yra konkurencinio pranašumo šaltiniai. I. Beniušienė, G. Svirskienė (2008) akcentuoja žmogiškųjų išteklių svarbą įmonės konkurencingumui. P. Kotler ir kt. (2003) teigia, kad konkurencinis pranašumas įgyjamas pateikiant vartotojui didesnę vertę. Siekiant sukurti didesnę vertę vartotojui, būtina žinoti jo poreikius. Įmonė, kuri pirmoji numatys vartotojų poreikių tendencijas, pasieks konkurencinį pranašumą prieš kitas įmones – konkurentes. Vienas dažniausių vartotojų poreikių – gera teikiamų paslaugų kokybė.

Jei kurios nors įmonės suvokiama paslaugų vertė pranoksta tą, kurios tikimasi, klientai yra linkę vėl pasinaudoti šios įmonės paslaugomis. Taigi galima teigti, kad kokybiškos paslaugos didina klientų lojalumą, kuris organizacijai užtikrina pastovų pelną, kartu galimybes plėsti veiklą, pasiūlyti naujas paslaugas.

Kaip teigia L. Bagdonienė ir R. Hopenienė (2005), gera paslaugų kokybė lemia ne tik organizacijos konkurencingumą, bet ir yra efektyvumo prielaida. Taigi kokybė turi įtakos paslaugos naudingumui vartotojui ir lemia komercinę sėkmę paslaugų teikėjui.

Išskirtinę reikšmę paslaugų įmonei turi santykiai su vartotojais, kurie yra paslaugos bendrateikėjai (angl. *co-producer*). Vartotojai tampa pagrindiniu konkurencinio pranašumo šaltiniu, nes be gaunamų pajamų paslaugų įmonės gali iš jų sulaukti idėjų, taikyti jų technologijas, naudotis prieiga prie rinkų ir kt. (Bagdonienė, 2008).

Pasak I. Beniušienės ir G. Svirskienės (2008), santykiai su klientu yra didžiausias įmonės turtas, kuris leidžia įmonėms išlaikyti ir didinti pardavimus pelningiausiems klientams, pagerinti tiekėjo ir pirkėjo komunikavimą ir santykių koordinavimą. Toks kliento ir tiekėjo santykis, susietas su ilgalaikiais planais, aukšto lygio įsipareigojimais ir pasitikėjimu, apibūdinamas kaip *ilgaamžis įmonės konkurencingumo pagrindas*. Minėtos autorės įmonės „varomąją jėgą“ vadina *kokybišką klientų aptarnavimą*. Kaip teigiama, klientų aptarnavimas yra puikus konkurencinis ginklas ir turi privalumų konkuruoti kaina. Jei įmonė sumažins savo parduodamų prekių kainas, konkurentai gali padaryti tą patį ir eliminuoti pirmosios įmonės privalumą, klientų aptarnavimas gerinamas labai ilgai ir konkurentai turi labai pasistengti, kad pasiektų įmonės lygį. Klientų aptarnavimo standartai yra svarbus konkurencingumo įrankis. Vienas geriausių būdų, kaip paslaugų įmonė gali išsiskirti iš kitų – nuolat teikti kokybiškesnes nei konkurentų paslaugas.

Prekės vertė vizualiai vartotojams gali būti nematoma, tačiau ji turi būti matoma prekės ženkle arba reklamoje. D. A. Aaker (2001) ir kiti autoriai teigia, kad stiprus prekės ženklas yra vienas svarbių ilgalaikio konkurencinio pranašumo šaltinių. I. Beniušienės ir G. Svirskienės (2008) manymu, stiprus teigiamas įvaizdis gali lemti galingą konkurencinį pranašumą, o lojalumas ženklui yra svarbus šios vertės veiksnys. Lojalumas taip pat sukuria barjerus kitiems konkurentams.

Organizacijos gali bandyti užsitikrinti konkurencinius pranašumus savo turimų išteklių ir kompetencijų dėka. Tačiau tai nėra labai paprasta, ypač tokiose rinkose, kur dažni technologiniai pokyčiai ar pranašumai pagrįsti techninėmis žiniomis (angl. *know-how*). Gali būti neprotinga pasikliauti tuo, kad nauda iš tokių išteklių bus ilgalaikė (Rutkauskas, 2006).

Kitas konkurencinio pranašumo šaltinis – inovacijų diegimas. S. C. Hayland (2004) nuomone, įmonės, norėdamos pirmauti konkurencinėje kovoje, turi kuo sparčiau diegti inovacijas. Nebeįmanoma būti vieninteliu to paties produkto gamintoju, strategijų ir programų, kurios buvo veiksmingos praeityje, ateityje bus nepakankamos.

S. C. Hayland (2004) teigimu, esminis inovacijų variklis, veikiantis pokyčius paslaugų srityje, yra žinios ir informacija.

I. Beniušienė, G. Svirskienė (2008), cituodamos B. Kayis, S. Kara akcentuoja greito atsako į klientų poreikius svarbą, kuri tiesiogiai susijusi su organizacijos lankstumu. Lankstumas, autorių teigimu, svarbus konkurencinis ginklas, naudojamas šiuolaikinėse rinkose, jis apibrėžiamas kaip gebėjimas efektyviai atsakyti į nuolat besikeičiančius kliento poreikius.

Organizacijos dažnai bando susikurti išskirtines pozicijas, išnaudodamos paskirstymo kanalus. Tačiau nauji rinkos dalyviai gali pasirinkti ar sukurti naujus paskirstymo kanalus, pavyzdžiui, e-verslas vietoje mažmeninės prekybos. Įsigijimas taip pat gali būti vienas būdų stiprinti pozicijas. Į rinką norintis ateiti naujas dalyvis taip pat gali įsigyti jau esamą rinkos žaidėją (Pranulis, 2007).

M. Porter teigimu, mažos įmonės veiklos sąnaudos daro ją konkurencingą (Beniušienė, Svirskienė, 2008). S. C. Hyland (2004) atlikti tyrimai parodė, kad įmonės siekia efektyvumo mažindamos darbo ir produkto vieneto sąnaudas. Paslaugų įmonės diegia inovacijas, nes siekia būti efektyvesnės sąnaudų atžvilgiu, kitaip tariant, įmonės mažina sąnaudas gerindamos paslaugų kokybę.

Apibendrinant būtų galima teigti, kad didėjant paslaugų kokybės svarbai ir pabrėžiant ją kaip vieną esminių konkurencinio pranašumo šaltinių, organizacijos pasitelkia būtent paslaugų kokybę kaip priemonę įgyti tokių pranašumų. Įmonės konkurencinį pranašumą dažnai lemia jos nematerialusis turtas. Nematerialusis turtas: žmogiškieji ištekliai, klientų aptarnavimas, inovacijų diegimas, žinios ir informacija, prekės ženklas, klientų lojalumas, įvaizdis, kliento ir tiekėjo santykiai – labai vertinamas, unikalus ir nepakartojamas. Vertindama ir puoselėdama šį turtą įmonė įgyja didelį konkurencinį pranašumą.

## 2. Paslaugų kokybės sąsajų su AB „Lietuvos draudimas“ konkurencingumu tyrimas

Atliekant tyrimą taikyti du metodai: konkurencinio profilio analizė ir anketinė apklausa. Konkurencinio profilio analizė padeda nustatyti organizacijos padėtį, lyginant ją su konkurentais. Tam išskiriami pagrindiniai sėkmės veiksniai ir pagal kiekvieną jų įvertinama organizacijos padėtis konkurentų atžvilgiu. Tai leidžia organizacijos vadovams nustatyti (Palubinskas, 1997):

- pranašumų sritis, kurios galėtų praversti konkurencinėje kovoje;
- trūkumų sritis, kurios varžo konkurencingumą, jei jų nepaisoma.

Šiai analizei būdingas neišvengiamas subjektyvumas parenkant kriterijus, nustatant veiksmų reikšmingumo koeficientus ir įvertinimo metodiką. Nepaisant šių trūkumų, analizė leidžia organizacijai nustatyti jos pačios konkurencinę padėtį. Ji taip pat padeda organizacijai nustatyti veiksmus, kurie rodo konkurentų silpnybes. Koreguojant savo strategijas siekiama išnaudoti šiuos varžovų trūkumus (Palubinskas, 1997).

Anketinė apklausa yra populiari dėl jos paprastumo ir galimybės greitai gauti duomenis.

### 2.1. AB „Lietuvos draudimas“ konkurencinio profilio analizė pagal tiesiogiai konkurencingumui įtakos turinčius veiksmus

Pagrindiniai AB „Lietuvos draudimas“ konkurentai yra 4 draudikai: UAB DK „PZU Lietuva“, UADB „ERGO Lietuva“, BTA „Insurance Company“, „If P&C Insurance AS“ Lietuvos filialas.

Atliekant AB „Lietuvos draudimas“ konkurencinio profilio analizę, kaip pagrindiniai sėkmės veiksniai pasirinkti: rinkos dydis, finansinė padėtis, kainų konkurencingumas, inovacijų ir pažangos padėtis, dar-

buotojų darbo kokybė. Šie veiksniai vertinti naudojant tikslius duomenis, pateiktus vertintų organizacijų, statistikos departamento ir draudimo brokerių rūmų internetiniuose tinklalapiuose. Nustatyta įvertinimo skalė: 1 balas – labai silpna konkurencinė padėtis, 2 balai – silpna konkurencinė padėtis, 3 balai – vidutinė konkurencinė padėtis, 4 balai – stipri konkurencinė padėtis, 5 balai – labai stipri konkurencinė padėtis.

Šio straipsnio pagrindinis tikslas, įvertinus AB „Lietuvos draudimas“ teikiamų paslaugų kokybės sąsajas su konkurencingumu, nustatyti pagrindinius sėkmės veiksnius, todėl informacija apie tiesiogiai konkurencingumui įtakos turinčius veiksnius pateikiama apibendrintai. Šiuo atveju didesnis dėmesys skirtas paslaugų kokybės veiksniams ir jų sąsajoms su konkurencingumu nustatyti.

Pagrindinis AB „Lietuvos draudimas“ pranašumas – užimamas rinkos dydis. Pagal konkurencinę padėtį rinkoje bendrovės pasiskirstė taip: AB „Lietuvos draudimas“ – 34,3 %, UAB DK „PZU Lietuva“ – 14,1 %, UADB „ERGO Lietuva“ – 14,0 %, BTA „Insurance Company“ – 9,9 %, „If P&C Insurance AS“ Lietuvos filialas – 9,4 %.

Kitas didelę reikšmę įmonės konkurencingumui turintis sėkmės veiksnys yra įmonės finansinė padėtis. Kiekvienos įmonės veiklos efektyvumo matas yra per ataskaitinį laikotarpį pasiekti finansiniai rezultatai. Analizei naudoti asociacijos „Draudimo brokerių rūmai“ (2012) pateikti duomenys. Asociacija taiko Kanados draudimo priežiūros institucijos ir kitų priežiūros institucijų taikomą *CARMEL(S)* (angl. *Capital, Assets, Reinsurance, Actuarial Reserves, Management, Earning, Liquidity, Subidiaries*) draudimo įmonės veiklos sričių analizę, kuri yra patobulinta plačiai pasaulyje taikoma *CAMELS* analizė, skirta įvertinti svarbiausias bankų finansinio stabilumo sritis ir apima papildomas dvi tik draudimo veiklai būdingas sritis – persidraudimą ir aktuarinius atidėjinius. Atliekant analizę išskirta dvylika geriausiai draudimo įmonių finansinį stabilumą apibūdinančių rodiklių, kurie priskirti septynioms *CARMEL(S)* išskirtoms įmonės veiklos sritims. 2 lentelėje tamsiau pažymėta, kurių organizacijų finansinė būklė imta lyginti su AB „Lietuvos draudimas“.

2 lentelė. Draudimo įmonių finansinės būklės reitingas

Draudimo įmonė/filialas	Rodiklio reikšmė	Žvaigždutės
<b>„If P&amp;C Insurance AS“ Lietuvos filialas</b>	<b>93,90</b>	<b>Penkios žvaigždutės</b>
AAS „Gjensidige Baltic“ Lietuvos filialas	85,02	Keturios su puse žvaigždutės
„Seesam Insurance AS“	80,38	Keturios su puse žvaigždutės
<b>UADB „ERGO Lietuva“</b>	<b>75,79</b>	<b>Keturios žvaigždutės</b>
<b>AB „Lietuvos draudimas“</b>	<b>69,85</b>	<b>Trys su puse žvaigždutės</b>
<b>UAB DK „PZU Lietuva“</b>	<b>54,55</b>	<b>Trys žvaigždutės</b>
„Compensa Towarzystwo Ubezpieczeń S.A. Vienna Insurance Group“ filialas	52,49	Trys žvaigždutės
<b>BTA „Insurance Company“</b>	<b>52,49</b>	<b>Trys žvaigždutės</b>

Šaltinis: <http://www.dbr.lt/uploads/Reitingavimas/Santrauka.pdf>

Nepaisant įmonės finansinės padėties, kiekviena draudimo bendrovė, norėdama išlaikyti pozicijas rinkoje, privalo nuolat diegti naujoves.

Kainų konkurencingumas yra svarbus veiksnys konkurencinėje kovoje. Siekiant išsamiau panagrinėti draudimo bendrovių paslaugų kainas, pasirinktas vienas dažniausiai draudžiamų draudimo produktų.

Visos draudimo bendrovės iš esmės teikia vienodas paslaugas, tačiau AB „Lietuvos draudimas“, nepaisant gerokai aukštesnių kainų, užima didelę rinkos dalį, tam didelę įtaką daro personalo darbo kokybė.

Apibendrinat visus pateiktus duomenis, sudaryta konkurencinio profilio vertinimo lentelė.

3 lentelė. Konkurencinio profilio analizės pagrindiniai sėkmės veiksniai, tiesiogiai veikiantys konkurencingumą

Pagrindiniai sėkmės veiksniai	Reikšmingumo koeficientas	Konkurentai ir įvertinimas balais				
		„Lietuvos draudimas“	„PZU Lietuva“	„ERGO Lietuva“	BTA draudimas	„If draudimas“
Rinkos dydis	0,25	5	4	4	3	3
Finansinė padėtis	0,20	3	2	4	1	5
Inovacijų ir pažangos padėtis	0,15	4	4	4	3	5
Kainų konkurencingumas	0,20	3	4	4	4	5
Personalo darbo kokybė	0,20	5	4	4	3	4
<b>Svertinis balas</b>	<b>1,00</b>	<b>4,05</b>	<b>3,6</b>	<b>4</b>	<b>2,8</b>	<b>4,3</b>

Šaltinis: sudaryta darbo autorių

Apibendrinant konkurencinio profilio analizės rezultatus pagal tiesiogiai konkurencingumui įtakos turinčius veiksnius galima teigti, kad AB „Lietuvos draudimas“ užima tvirtą konkurencinę padėtį pagal tokius veiksnius kaip: rinkos dydis bei personalo darbo kokybė. Taip pat AB „Lietuvos draudimas“ užima tvirtą padėtį inovacijų ir pažangos srityje, pirmoji Lietuvoje pradėjusi teikti draudimo paslaugas internetu, vėliau užleido pozicijas kitoms bendrovėms. Pagal kainų konkurencingumą ir finansinę padėtį AB „Lietuvos draudimas“ užima vidutinę konkurencinę padėtį. AB „Lietuvos draudimas“ pagal tiesiogiai konkurencingumui įtakos turinčius veiksnius užima antrą vietą.

## 2.2. AB „Lietuvos draudimas“ konkurencinio profilio analizė pagal netiesiogiai konkurencingumui įtakos turinčius veiksnius

Kitame AB „Lietuvos draudimas“ konkurencinio profilio analizės etape pasirinkti tokie penki pagrindiniai sėkmės veiksniai: klientų lojalumas; bendrovės pavadinimas ir įvaizdis; bendrovės patirtis; reklamos ir rėmimo veiksmingumas; paslaugų asortimentas. Šie duomenys pateikti apibendrintai.

Siekiant labiau pagrįsti konkurencinio profilio analizę atlikta anketinė apklausa. Tyrimo metu, siekiant iširti paslaugų kokybės įtaką konkurencingumui, apklausta 316 draudimo paslaugų vartotojų.

Pirmuoju klausimu siekta sužinoti, kurioje draudimo bendrovėje respondentai draudžiasi. Atsakymai pasiskirstė taip: AB „Lietuvos draudimas“ draudžiasi 31,6 proc., UAB DK „PZU Lietuva“ – 13,9 proc., UADB „ERGO Lietuva“ – 21,5 proc., BTA „Insurance Company“ – 7,6, „If P&C Insurance AS“ Lietuvos filiale – 6,3 proc. Buvo 60 respondentų (19 proc.), kurie draudėsi kitose draudimo bendrovėse, šių respondentų pateikti duomenys neįtraukiami į konkurencinio profilio analizę tiriant klientų lojalumą, bendrovės pavadinimą, įvaizdį ir paslaugų asortimentą. Atsižvelgta tik į tų respondentų atsakymus, kurie draudėsi analizuojamoje draudimo bendrovėse.

4 lentelė. Konkurencinio profilio analizės pagrindiniai sėkmės veiksniai, netiesiogiai veikiantys konkurencingumą

Pagrindiniai sėkmės veiksniai	Reikšmingumo koeficientas	Konkurentai ir įvertinimas balais				
		„Lietuvos draudimas“	„PZU Lietuva“	„ERGO Lietuva“	BTA draudimas	„If draudimas“
Klientų lojalumas	0,20	4	2	5	4	4
Bendrovės pavadinimas ir įvaizdis	0,25	5	4	5	4	4
Bendrovės patirtis	0,15	5	3	4	4	4
Reklamos ir rėmimo veiksmingumas	0,25	5	4	4	4	3
Paslaugų asortimentas	0,15	5	4	4	4	4
<b>Svertinis balas</b>	<b>1,00</b>	<b>4,8</b>	<b>3,45</b>	<b>4,45</b>	<b>4</b>	<b>3,75</b>

Šaltinis: sudaryta darbo autorių

Kaip matyti iš konkurencinio profilio analizės, AB „Lietuvos draudimas“ pagal netiesiogiai konkurencingumui įtakos turinčius veiksnius užima pirmąją vietą (4 lentelė).

Klientų lojalumo tema šiandien verslo organizacijose yra viena pagrindinių, nes lojalumas įmonės prekės ženklui yra vienas iš būdų padidinti įmonės akcijų vertę. Lojalūs klientai yra pelningi klientai.

Anketinio tyrimo duomenys rodo, kad lojaliausi yra UADB „ERGO Lietuva“ klientai: 45 proc. bendrovėje draudžiasi penktą ir daugiau kartų. Kitų bendrovių rezultatai nagrinėjant vartotojų lojalumą pasiskirstė labai panašiai – AB „Lietuvos draudimas“, „If P&C Insurance AS“ Lietuvos filialas bei BTA „Insurance Company“ turi nemažą lojalių klientų skaičių ir užima tvirtą konkurencinę padėtį šioje srityje, tačiau konkurencinio profilio analizėje UAB DK „PZU Lietuva“ užima prastą konkurencinę padėtį pagal klientų lojalumą – net 82 proc. bendrovėje draudžiasi tik pirmą arba antrą kartą.

Kiekviena įmonė, siekdama išsikovoti pasitikėjimą ir palankumą savo paslaugoms, priversta kurti ir puoselėti savo skiriamuosius požymius, bendrovės įvaizdį ir pavadinimą. Tik tada ją ar jos paslaugas galima atskirti tarp konkurentų. Geriausiai vertinamas UADB „ERGO Lietuva“ pavadinimas ir įvaizdis. Po 35 proc. vartotojų, bendrovės pavadinimą ir įvaizdį vertina gerai ir labai gerai. AB „Lietuvos draudimas“ pavadinimas ir įvaizdis vartotojų požiūriu taip pat vertinamas gerai – 36 proc. ir labai gerai – 30 proc. 66 proc. AB „Lietuvos draudimas“ vertina palankiai, tuo tarpu likusių bendrovių įvaizdį ir pavadinimą respondentai vertina arba gerai, arba vidutiniškai, kas bendrovėms nėra blogas rezultatas.

Gerą pavadinimą ir įvaizdį bendrovė užsitarnauja tik per tam tikrą laiką. Gerą vardą ji užsitarnauja visuomenės akyse, tai trunka ne kelerius metus, o kartais net kelis dešimtmečius: kuo ilgiau bendrovė gyvuoja rinkoje, tuo didesnė jos patirtis konkurencinėje kovoje. 5 lentelėje pateikta informacija apie nagrinėtų organizacijų patirtį.

5 lentelė. Draudimo bendrovių patirtis Lietuvos rinkoje

	Lietuvoje bendrovė įkurta	Rinkoje veikia
„Lietuvos draudimas“	1921 m.	89 metus
„ERGO Lietuva“	1991 m.	11 metų
BTA draudimas	2002 m.	8 metai
„If draudimas“	2001 m.	9 metus
„PZU Lietuva“	2004 m.	6 metus

Šaltinis: sudaryta remiantis [www.ldr.lt](http://www.ldr.lt), [www.pzu.lt](http://www.pzu.lt), [www.ergo.lt](http://www.ergo.lt), [www.bta.lt](http://www.bta.lt), [www.if.lt](http://www.if.lt).

Reklamos ir rėmimo veiksmingumas gali tapti vienu pagrindinių ginklų konkurencinėje kovoje. Apklausa parodė, kad vartotojai geriausiai žino AB „Lietuvos draudimas“ reklamines kampanijas ir šūkius: „Nulis pykčio“ ir „Gera tesėti pažadus“ – 22,7 proc. respondentų.

Paslaugų asortimentas ir apimtys priklauso nuo konkurentų teikiamų paslaugų įvairovės, kainos ir kokybės. Draudimo rinkoje pastebima, kad visos konkuruojančios bendrovės teikia penkias pagrindines draudimo paslaugas: vairuotojų civilinės atsakomybės draudimas; KASKO draudimas; kelionių draudimas; turto draudimas; draudimas nuo nelaimingų atsitikimų.

Remiantis anketinės apklausos rezultatais, paslaugų vartotojai geriausiai vertina AB „Lietuvos draudimas“, UADB „ERGO Lietuva“ ir BTA „Insurance Company“ draudimo bendrovių paslaugų asortimentą.

Taigi apibendrinus apklausos rezultatus ir apžvelgus išskirtines kiekvienos draudimo bendrovės teikiamas paslaugas galima teigti, kad labiausiai draudimo rinkoje išsiskiria AB „Lietuvos draudimas“ (4 lentelė).

### 2.3. AB „Lietuvos draudimas“ pagrindiniai paslaugų kokybės sėkmės veiksniai, turintys įtakos konkurencingumui

Klientų požiūris į paslaugą priklauso nuo to, kaip darbuotojai vertina konkretaus kliento poreikį, numato kiekvienam klientui paslaugos pritaikymo galimybes, sukuria tarpusavio pasitikėjimo atmosferą. Požiūrio ir

elgsenos klausimus galima susieti į vieną – *aptarnavimo* sąvoką. Siekiant visapusiškai atlikti konkurencinio profilio analizę būtina ištirti paslaugų kokybę ir jų sąsajas su įmonių konkurencingumu, nes paslauga, atitinkanti išpareigojimus ir sąlygas techninės kokybės atžvilgiu, gali būti neigiama vertinant funkcinį požiūrį. Kiekvieno kliento nuomonę apie gautos paslaugos kokybę formuoja paslaugos teikimo būdas, teikėjo elgsena ir kitos aplinkybės, kaip suteikiama paslauga, visa tai sudaro funkcinės kokybės esmę. Todėl atliekant AB „Lietuvos draudimas“ konkurencinio profilio analizę, kaip pagrindiniai paslaugų kokybės sėkmės veiksniai pasirinkti tokie neapčiuopiami veiksniai kaip: darbuotojų paslaugumas, mandagumas ir dėmesingumas; darbuotojų profesionalumas ir kompetencija; reagavimas į klientų pageidavimus ar iškilusias problemas; personalo gebėjimas suprantamai ir aiškiai pateikti informaciją; žalų administravimo kokybė.

6 lentelė. Konkurencinio profilio analizės paslaugų kokybės veiksniai, veikiantys konkurencingumą

Pagrindiniai sėkmės veiksniai	Reikšmingumo koeficientas	Konkurentai ir įvertinimas balais				
		„Lietuvos draudimas“	„PZU Lietuva“	„ERGO Lietuva“	BTA draudimas	„If draudimas“
Darbuotojų paslaugumas, mandagumas, dėmesingumas	0,20	5	4	5	4	4
Darbuotojų profesionalumas, kompetencija	0,25	5	3	4	2	3
Reagavimas į klientų pageidavimus ar iškilusias problemas ( <i>kaip operatyviai reaguojama</i> )	0,15	5	3	5	4	4
Personalo gebėjimas suprantamai ir aiškiai pateikti informaciją	0,15	5	4	5	3	3
Žalų administravimo kokybė ( <i>kaip greitai sureguliuojama žala, atlyginami nuostoliai</i> )	0,25	3	3	3	3	4
<b>Svertinis balas</b>	<b>1,00</b>	<b>4,45</b>	<b>3,15</b>	<b>4,25</b>	<b>2,9</b>	<b>3,4</b>

Šaltinis: sudaryta darbo autorių

Vienas iš veiksnių – darbuotojų paslaugumas, mandagumas ir dėmesingumas. Draudimo bendrovės suteiktos paslaugos kokybė priklauso nuo santykio ir sąveikos tarp darbuotojo, teikiančio paslaugą, ir konkretaus kliento, kuris ją gauna, šią savybę taip pat apima ir geranoriškumas, pagarba klientui, komunikavimo gebėjimai.

Remiantis apklausos rezultatais, mandagiausi, paslaugiausi ir dėmesingiausi su klientu yra UADB „ERGO Lietuva“ darbuotojai. Taip mano daugiau kaip pusė respondentų (54 proc.), įvertinę bendrovės paslaugas labai gerai, ir 43 proc., įvertinę gerai. AB „Lietuvos draudimas“ pagal šiuos kriterijus taip pat įvertinta palankiai (52 proc. – labai gerai ir 38 proc. – gerai).

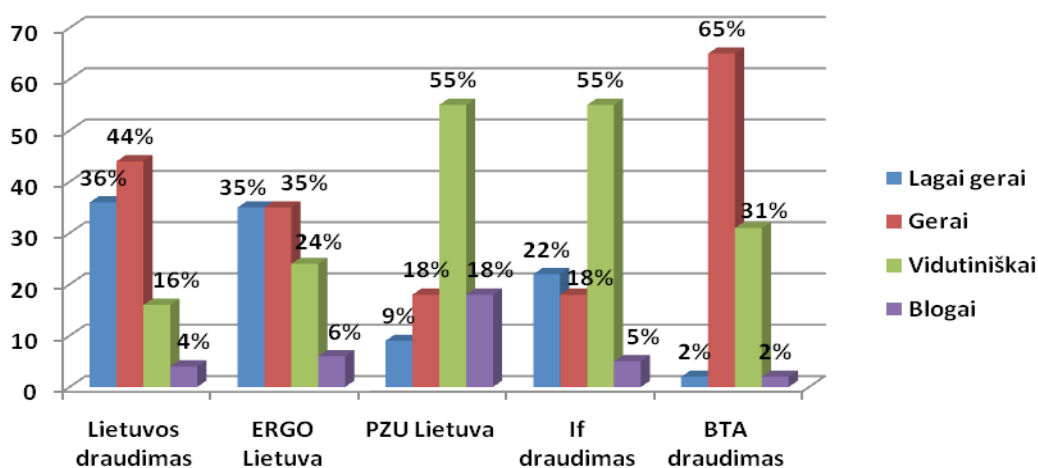
Kitas požymis, kuriuo remiantis vartotojas apibūdina paslaugos kokybę, yra darbuotojų profesionalumas ir kompetencija. Atlikus darbuotojų kompetencijos ir profesionalumo požymių tyrimą, paaiškėjo, kad geriausiai vertinami AB „Lietuvos draudimas“ darbuotojų kompetencija ir profesionalumas, atitinkamai 40 proc. ir 44 proc. šiuos požymius įvertino labai gerai ir gerai. Antroje vietoje – UADB „ERGO Lietuva“ darbuotojų profesionalumo ir kompetencijos palankus vertinimas (35 proc. – labai gerai, 41 proc. – gerai).

Be to, analizė parodė, kad respondentai vidutiniškai vertina UAB DK „PZU Lietuva“ ir „If P&C Insurance AS“ Lietuvos filialo darbuotojų profesionalumą bei kompetenciją. Prasčiausio vertinimo susilaukė UAB BTA bendrovės darbuotojai: net 16 proc. apklaustųjų blogai vertina šių darbuotojų profesionalumą ir kompetenciją.

Kiekvienos draudimo bendrovės veiklos charakteristika – *reagavimas* yra viena iš funkcinės kokybės savybių. Anketinėje apklausoje respondentų prašyta įvertinti darbuotojų reagavimą į klientų pageidavimus

ar iškilusias problemas. Tai labai svarbus požymis vertinant paslaugų kokybę, juk rūpinimasis vartotojo problemų sprendimu atkreipia dėmesį ir padeda užmegzti nuolatinius paslaugos teikėjų ir vartotojų ryšius. Kitaip tariant, padeda išsaugoti vartotojus.

Atlikus darbuotojų reagavimo požymio tyrimą, paaiškėjo, kad palankiausiai pagal šį požymį vertinamos AB „Lietuvos draudimas“ (36 proc. – labai gerai ir 44 proc. – gerai) ir UADB „ERGO Lietuva“ (po 35 proc. labai gerai ir gerai) draudimo bendrovės (2 paveikslas). Nepalankiausiai pagal reagavimą į klientų pageidavimus ir iškilusias problemas respondantai įvertino UAB DK „PZU Lietuva“ darbuotojus: net 18 proc. šį požymį įvertino blogai, tačiau konkurencinio profilio analizėje ši bendrovė bus vertinama vidutiniškai, t. y. 3 balais, nes didžioji dalis (55 proc.) vis dėlto mano, kad į klientų pageidavimus ar iškilusias problemas reaguojama vidutiniškai.



2 pav. Aptarnaujančio personalo darbo įvertinimas jų reagavimo požiūriu (proc.),  $N = 228$

Šaltinis: sudaryta remiantis anketinio tyrimo rezultatais

Bendravimas su klientais yra labai svarbus veiksnys, nes viskas, ką klientai pastebi ir išgirsta iš darbuotojų, kuria įvaizdį apie draudimo bendrovę bei jos teikiamas paslaugas. Klientas nori jaustis saugus ir užtikrintas pirkdamas draudimo paslaugas, todėl darbuotojas, gebantis aiškiai pateikti informaciją, laimi kliento palankumą ir taip gali išsiskirti iš konkurentų.

Anketinės apklausos rezultatai parodė, kad rinkos lyderė AB „Lietuvos draudimas“ ir UADB „ERGO Lietuva“ yra geriausiai vertinamos draudimo bendrovės. Pagal gebėjimą aiškiai pateikti informaciją „If P&C Insurance AS“ Lietuvos filialas ir BTA „Insurance Company“ įvertintos vidutiniškai, atitinkamai 41 proc. ir 33 proc.

Apibendrinant galima pasakyti, kad AB „Lietuvos draudimas“ klientų poreikių supratimas ir tenkinimas vertinamas gerai pagal tokius kriterijus, kaip: darbuotojų paslaugumas, dėmesingumas, mandagumas, kompetencija, profesionalumas ir reagavimas į klientų pageidavimus ar iškilusias problemas, gebėjimas aiškiai pateikti informaciją. Reikia tobulinti žalų administravimo sritį, nes 11 proc. vartotojų nuomone, šios paslaugos kokybė neatitiko jų lūkesčių. Šis veiksnys gali būti siejamas ir su tuo, kad klientų lojalumas nebuvo įvertintas 5 balais, t. y. pagal šį kriterijų AB „Lietuvos draudimas“ neužima pačios aukščiausios pozicijos tarp konkurentų. Galima teigti, kad paslaugų kokybės įtaka AB „Lietuvos draudimas“ konkurencingumui yra didelė. Teikiamų paslaugų kokybė daro įtaką kitiems konkurencinio profilio analizės veiksniams. Neužtikrinus geros teikiamų paslaugų kokybės, sumažėja įmonės klientų lojalumas, prastėja bendrovės įvaizdis. Šie veiksniai blogina bendrovės finansinę padėtį bei mažina rinkos dydį. Galima teigti, kad tyrimo hipotezė patvirtinta: paslaugas teikiančių organizacijų konkurencingumą labiausiai veikia teikiamų paslaugų kokybė.

7 lentelė. Sėkmės veiksnių vidurkis

	Konkurentai ir įvertinimas balais				
	„Lietuvos draudimas“	„PZU Lietuva“	„ERGO Lietuva“	BTA draudimas	„If draudimas“
Svertinis balas	4,43	3,4	4,23	3,23	3,81

Šaltinis: sudaryta darbo autorių

Susumavus visus penkiolika konkurencinio profilio sėkmės veiksnių ir išvedus vidurkį, nustatyta, kokias pozicijas užima draudimo bendrovės. Geriausią poziciją tarp konkurentų užima AB „Lietuvos draudimas“.

Išvados

*Konkurencijos* ir *konkurencingumo* sąvokas būtina atskirti. Konkurencingumas – tai gebėjimas padidinti rinkos dalį, įmonės pelną ir sukurti pridėtinę vertę, tačiau svarbiausias uždavinys – neužleisti pozicijų kitiems rinkoje dalyvaujantiems subjektams bei išlikti konkurencingiems ilgą laiką. Konkurencingumas neapsiriboja vienu lygiu, jie visi yra tarpusavyje susiję. Tarptautinėje rinkoje konkurencingumą lemia ne pati šalis, o tos šalies šakos ar įmonės konkurencingumo samprata. Siekdama įgyti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą, organizacija turi pasirinkti konkuravimo būdą iš trijų alternatyvų: konkuruoti prisitaikant prie rinkos sąlygų ir galimybių (teikti paslaugą pigiau nei konkurentai arba teikti išskirtinę paslaugą); konkuruoti kuriant, įgyjant, gausinant ir išsaugant retus ir vertingus išteklius; konkuruoti bendradarbiaujant ir kuriant ilgalaikį ryšių tinklą (įmonė turi pasiekti, kad santykiai su partneriais būtų lygiaverčiai ir abiem šalims naudingi bei pagrįsti pasitikėjimu).

Vienas svarbiausių veiksnių, skatinančių organizacijas konkuruoti, yra parduodamų prekių ir paslaugų kokybė. Klientas yra pagrindinis kokybės vertintojas: jei įmonei jos teikiamos paslaugos atrodo kokybiškos, tai vartotojo požiūris gali būti priešingas. Paslaugų kokybės elementai: techninė kokybė (fizinė elementų kokybė) ir funkcinė kokybė (procesai, susiję su paslaugų teikimu) turi būti aiškiai atskirtos. Suvokiamą paslaugos kokybę lemia laukiama ir patirta kokybė. Paslaugų kokybę formuoja du subjektai – vartotojas ir paslaugų teikėjas. Tik kokybiškas paslaugas teikianti įmonė įgyja vartotojų ištikimybę, palankumą ir laimi konkurencinėje kovoje.

Pritaikius konkurencinio profilio analizės ir anketinės apklausos metodus nustatyta: AB „Lietuvos draudimas“ užima labai tvirtą konkurencinę padėtį pagal tokius tiesiogiai konkurencingumui įtakos turinčius veiksnius, kaip rinkos dydis ir personalo darbo kokybė. AB „Lietuvos draudimas“ užima tvirtą padėtį inovacijų ir pažangos srityje, pagal kainų konkurencingumą ir finansinę padėtį – vidutinę konkurencinę padėtį. Ištyrus netiesiogiai konkurencingumą veikiančius veiksnius, nustatyta, kad AB „Lietuvos draudimas“ užima labai tvirtą konkurencinę padėtį pagal beveik visus sėkmės veiksnius, išskyrus klientų lojalumą. AB „Lietuvos draudimas“ paslaugų asortimentas platus, tai garantuoja labai tvirtą konkurencinę padėtį rinkoje. Organizacijos klientų poreikių supratimas ir jų tenkinimas vertinamas labai gerai pagal tokius kriterijus, kaip: darbuotojų paslaugumas, dėmesingumas, mandagumas, darbuotojų kompetencija, profesionalumas ir reagavimas į klientų pageidavimus ar iškilusias problemas ir gebėjimas aiškiai pateikti informaciją. Žalų administravimo srityje AB „Lietuvos draudimas“ vartotojų lūkesčiai yra didesni, nei realiai suteikta žalų administravimo paslaugų kokybė. Paslaugų kokybės sąsajos su AB „Lietuvos draudimas“ konkurencingumu yra akivaizdžios. Tyrimo hipotezė pasitvirtino: paslaugas teikiančių organizacijų konkurencingumą labiausiai veikiantis veiksnys – teikiamų paslaugų kokybė.

Literatūra

- Aaker, D. A. (2001). *Developing business strategies*. New York: The Free Press.  
Ajitabh, A., Momaya, K. (2004). Competitiveness of Finns: Review of Theory, Frameworks, and Models. *Singapore Management Review*, vol. 26, no. 1.

- Anuškevičiūtė, I. (2004). Lietuva Europos Sąjungoje – konkurencingumo aspektas. *Tiltai*, nr. 3, p. 73–92.
- Bagdonienė, L., Hopenienė, R. (2005). *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija.
- Benišienė, I., Svirskienė, G. (2008). Konkurencingumas: teorinis aspektas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, nr. 4(13), p. 32–40.
- Chaharbaghi, K., Feurer, R. (1994). Defining competitiveness: a holistic approach. *Management Decision*, vol. 32, no. 2, p. 49–58.
- Cruz, D. J., Rugman, A. (1992). *New Compacts for Canadian Competitiveness*. Kodak Canada, Toronto.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Hoskisson, R. E. (2001). *Strategic Management. Competitiveness and Globalisation: Concepts and Cases*. Thompson Learning, Mason, OH.
- Hyland, S. C. (2004). Driving Innovation in Logistics: Case Studies in Distribution Centres. *Creativity and Innovation Management*, nr. 104 (2), p. 169–183.
- Khalil, T. M. (2000). *Management of Technology: The Key to Competitiveness and Wealth Creation*. McGraw-Hill, Singapore.
- Maksvytienė, I. (2002). Ekonominis konkurencingumas: metodologinis aspektas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, nr. 21, p. 127–135. Kaunas: VDU.
- Maksvytienė, I., Urbonas, J. (2003). Tarptautinio ekonominio konkurencingumo formavimosi bruožai ir stadijos. *Inžinerinė ekonomika*, nr. 4(35), p. 20–25.
- Melnikas, B. (2001). Konkurencija tarptautinėse rinkose: verslo efektyvumas Rytų ir Vidurio Europos šalyse. *Inžinerinė ekonomika*, nr. 2(22), p. 34–45.
- Melnikas, B. (2001). Konkurencija transformacijų sąlygomis: Rytų ir Vidurio Europa ir tarptautinė integracija. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, nr. 9, p. 51–64.
- Oral, M. (1986). An industrial competitiveness model. *IIE Transactions*, vol. 18, no. 2, p. 148–57.
- Pace, R. W., Stephan, E. G. (1996). Paradigms of competitiveness. *Competitiveness Review*, vol. 6, no. 1, p. 8–13.
- Palubinskas, G. T. (1997). *Strateginio planavimo procesas*. Kaunas: Technologija.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York, NY: The Free Press.
- Ramasamy, H. (1995). *Productivity in the age of competitiveness: focus on manufacturing in Singapore, Productivity in the Age of Competitiveness: Four Prize-winning Essays Under the APO Essay Contest 1993, Asian Productivity Organisation*. Tokyo, APO monogr. Series 16.
- Randomanskaitė, A., Banytė, J. (2003). Šalies konkurencingumo koncepcijos esmė ir pagrindinės nuostatos. *Inžinerinė ekonomika*, nr. 1(32), p. 61–68.
- Rutkauskas, A. V. (2006). *Konkurencingo verslo projektavimas*. Vilnius: Technika.
- Snieška, V., Bruneckiene, J. (2009). Measurement of Lithuanian Regions by Regional Competitiveness Index. *Inžinerinė ekonomika*, nr. 1, p. 45–57.
- AB „Lietuvos draudimas“ 2012 metų veiklos ataskaita. Prieiga internete: [www.ld.lt/uploads/files/dir26/dir1/6\\_0.php](http://www.ld.lt/uploads/files/dir26/dir1/6_0.php) [žiūrėta 2013 05 17].
- AB „Lietuvos draudimas“ tinklalapis. Prieiga internete: [www.ldr.lt](http://www.ldr.lt) [žiūrėta 2013 03 06].
- Bagdonienė, L. (2008). *Santykių marketingo raiška paslaugų versle*. Prieiga internete: <http://www.ktu.lt/habilitacija/bagdoniene/bagdonienes%20apzvalga.pdf> [žiūrėta 2013 05 03].
- Brazienė, M. (2007). *Organizacijos konkurencijos strategijos pasirinkimas: konferencija*. Prieiga internete: [http://www.lzuu.lt/jaunasis\\_mokslininkas/smk\\_2007/vadyba/Braziene\\_Margarita.pdf](http://www.lzuu.lt/jaunasis_mokslininkas/smk_2007/vadyba/Braziene_Margarita.pdf). [žiūrėta 2013 03 24].
- Draudimo brokerių rūmai. (2012). *Draudimo bendrovių reitingavimo ataskaita*. Prieiga internete: <http://www.dbr.lt/uploads/Reitingavimas/Santrauka.pdf> [žiūrėta 2013 04 15].
- Klivienė, V. (2013). *Lietuvos įmonių konkurencingumas Europos kontekste*. Prieiga internete: <http://www.linava.lt/naujiena/lietuvos-imoniu-konkurencingumas-europos-kontekste> [žiūrėta 2014 01 05].
- Lietuvos įtakos ir konkurencingumo didinimo Europos Sąjungoje kryptys*. (2010). Galutinė tyrimo ataskaita. Prieiga internete: [http://www.lrv.lt/bylos/LESSED%20projektas/Dokumentai/LT\\_ES\\_kryptys\\_galutine\\_ataskaita.pdf](http://www.lrv.lt/bylos/LESSED%20projektas/Dokumentai/LT_ES_kryptys_galutine_ataskaita.pdf) [žiūrėta 2014 01 05].
- Rinkauskaitė, K. (2007). *Įmonės konkurencingumas ir jo didinimo veiksniai*. Prieiga internete: [http://www.lzuu.lt/jaunasis\\_mokslininkas/smk\\_2007/vadyba/Rinkauskaite\\_Kristina.pdf](http://www.lzuu.lt/jaunasis_mokslininkas/smk_2007/vadyba/Rinkauskaite_Kristina.pdf).
- The social studies help center. Models of competition*. Prieiga internete: [http://www.socialstudieshelp.com/Eco\\_Competition.htm](http://www.socialstudieshelp.com/Eco_Competition.htm) [žiūrėta 2014 01 04].
- UAB „If draudimas“ tinklalapis. Prieiga internete: [www.if.lt](http://www.if.lt) [žiūrėta 2013 04 15].
- UAB „Ergo Lietuva“ tinklalapis. Prieiga internete: [www.ergo.lt](http://www.ergo.lt) [žiūrėta 2013 04 14].
- UAB „BTA draudimas“ tinklalapis. Prieiga internete: [www.bta.lt](http://www.bta.lt) [žiūrėta 2013 04 15].
- UAB „PZU Lietuva“ tinklalapis. Prieiga internete: [www.pzu.lt](http://www.pzu.lt) [žiūrėta 2013 04 13].

## CORRELATION BETWEEN SERVICE QUALITY AND COMPETITIVENESS OF “LIETUVOS DRAUDIMAS“, AB

VIOLETA GRUBLIENĖ, EDITA AMBRAZIŪNAITĖ, LORETA VENCKEVIČĖ  
Klaipėda University (Lithuania), Klaipėda State College (Lithuania)

### Summary

In this paper correlation of competitiveness and service quality are analyzed in theoretical and practical regard. It is emphasized that competitiveness might be evaluated according to different levels and formats. When preparing this paper scientific sources were analyzed and summarized, organizations were evaluated employing the methods of competitive profile analysis and surveying. Total of 316 Lithuanian insurance companies' clients from various regions and towns of the country were surveyed. During the evaluation of the organizations direct and indirect factors influencing competitiveness were accentuated. Factors determining quality of service were also evaluated. Results of the research confirmed the hypothesis that competitiveness of service providing companies is mostly determined by the factor of service quality. Correlation between service quality and competitiveness of service providing companies was determined.

Object of this paper – correlation of quality of services provided by “Lietuvos Draudimas”, AB and company's competitiveness. Aims of the research – to evaluate the correlation of services provided by “Lietuvos Draudimas”, AB and company's competitiveness and determine main factors of success. To achieve this aim following steps were suggested: to analyze theoretical concept of competitiveness, it's levels and formats within the context of correlation with service quality; to determine main factors influencing success of “Lietuvos Draudimas”, AB, and present and analysis of competitive profile according to: factors influencing competitiveness directly; factors influencing competitiveness indirectly; service quality factors influencing competitiveness.

The concepts of competition and competitiveness must be differentiated. Competitiveness is the ability to increase market share, profit margin and create added value, however the main task is not to step down to other entities participating in the market and to remain competitive for prolonged period of time. Competitiveness is not limited to one level, they are all interconnected. Competitiveness within international market is determined not by the country itself but rather by the understanding upheld by the sector or the company in a particular country. One of the most important factors encouraging organizations to compete is the quality of goods sold or services provided. Service quality is shaped by two actors – consumer and service provider. Only a company providing qualitative services gains consumer loyalty and acceptance and is victorious in the competitive struggle. “Lietuvos Draudimas”, AB occupies a very powerful competitive position according to following factors, directly influencing competitiveness: market share and quality of personnel. Correlation of quality of services provided by “Lietuvos Draudimas”, AB with company's competitiveness is evident. The research hypothesis was confirmed – the main factor influencing service providing organizations' competitiveness is the quality of services provided.

**KEYWORDS:** *competitiveness, services, quality, correlation, influence.*

**JEL CODES:** M10, M12, L2