

# MARKETINGO STRATEGIJŲ TAIKYMO LIETUVOS GYVYBĖS DRAUDIMO PASLAUGŲ RINKOJE PROBLEMOS

**Vytautas Kinduryš**

Docentas socialinių mokslų daktaras  
Vilniaus universiteto  
Prekybos ekonomikos katedra  
Saulėtekio al. 9, LT-2040 Vilnius  
Tel. (370) 236 61 52  
El. paštas: [Vytautas.Kinduryš@ef.vu.lt](mailto:Vytautas.Kinduryš@ef.vu.lt)

*Šiame straipsnyje pirmiausiai teoriniu požiūriu apibūdinamos marketingo strategijos, taikytinos gyvybės draudimo paslaugų rinkoje. Siekiant atskleisti marketingo strategijų taikymo Lietuvos gyvybės draudimo paslaugų rinkoje prielaidas, analizuojama šios rinkos struktūra ir konkurencingumo lygis. Remiantis autoriaus atlikto tyrimo rezultatais nusakomos Lietuvos gyvybės draudimo paslaugų rinkoje taikomos marketingo strategijos.*

## Įvadas

Gyvybės draudimo paslaugų rinka išsivysčiusiose šalyse yra konkurencinga, ėmė reikštis naujų jos tendencijų. Gyvybės draudimo kompanijų vadovai ir marketingo specialistai daug dėmesio ėmė skirti strateginiams marketingo sprendimams ir jo strategijoms rengti ir taikyti. Šios problemos pradėtos plačiau gvildinti Vakarų šalių mokslinėje literatūroje. Tačiau Lietuvoje gyvybės draudimo paslaugos dėl žemoko ekonomikos ir gyvenimo lygio kol kas neturi didelės paklausos, palyginti su ne gyvybės draudimo paslaugomis. Gyvybės draudimo rinka ėmė formuotis nuo 1997 metų ir dabar yra jos pereinamojo laikotarpio fazė. Lietuvoje išleistoje mokslinėje literatūroje nei teorinės, nei praktinės gyvybės draudimo paslaugų rinkos ir joje naudojamų marketingo strategijų problemos išsamiau nenagrinėjamos. Taigi Lietuvos gyvybės draudimo pa-

slaugų rinkos analizės ir joje taikomų marketingo strategijų tyrimo problema yra aktuali teoriniu ir praktiniu aspektais, ypač priimant strateginius marketingo sprendimus ir rengiant jo strategijas draudimo bendrovėse.

**Tyrimo objektas.** Lietuvos gyvybės draudimo paslaugų teikėjų rinkos struktūra ir konkurencingumas bei marketingo strategijų taikymo joje aplinkybės ir galimybės.

**Tikslas.** Remiantis marketingo strategijų taikymo paslaugų rinkose teorinių koncepcijų analizės rezultatais, ištirti Lietuvos gyvybės draudimo paslaugų teikėjų rinkos struktūrą, koncentruotumą, konkurencingumą ir įvertinti marketingo strategijų taikymo joje būseną ir galimybes.

**Uždaviniai.** Remiantis faktinių duomenų analize, įvertinti Lietuvos gyvybės draudimo paslaugų teikėjų rinkos struktūrą, konkurencingumą ir jos raidos tendencijas; surinkti ir išanalizuoti

zuoti informaciją, gautą interviu ir kitais būdais apie Lietuvos gyvybės draudimo įmonėse sprendžiamas marketingo problemas; išnagrinėti šių įmonių aplinkybes ir galimybes taikyti atitinkamas marketingo strategijas.

**Hipotezė.** Lietuvos gyvybės draudimo paslaugų rinka yra kol kas nedidelė, nepakankamai išplėtota, oligopolinės struktūros, jai būdinga didelė koncentracija; konkurencinga. Ši rinka turėtų didėti priklausomai nuo šalies ekonomikos augimo bei pragyvenimo lygio kilimo ir palankių mokesčių.

**Tyrimo metodai.** Hipotezės principas, teorinės analizės ir apibendrinimo, sisteminės analizės ir interpretacijos, formalizuoto ir neformalizuoto interviu.

### **Teoriniai marketingo strategijų, taikytinų gyvybės draudimo paslaugų rinkoje, aspektai**

Vakarų šalių gyvybės draudimo kompanijų veikimo tam tikrose tikslinėse rinkose patirtis rodo, kad draudikai geba visiškai kiekybiniu ir kokybiniu požiūriais patenkinti klientų poreikius ir sėkmingai veikti tik tada, kai kuria ir taiko reikiamas marketingo strategijas. A. Meidanas pateikia marketingo strategijos apibrėžimą, taikytiną draudimo įmonei: „Draudimo įmonės marketingo strategija – tai veiksmų planas, kuris nustato, koku geriausiu būdu draudimo įmonė gali pasiekti savo tikslus egzistuojančioje spaudimo terpėje, kurį, viena vertus, sukelia konkurencija, kita vertus, – riboti įmonės ištekliai“ [11, p. 115]. Jis teigia, kad strategija išreiškia tuos sprendimus, kurie nustato veikimo kryptį ir schemą draudimo įmonės marketingo padaliniiui bei atsako į tokius klausimus: kokias siūlyti paslaugas ir kokius klientus aptarnauti; kokių veiksmų įmonė turėtų imtis laiko, prioritetų ir svarbumo požiūriu; kaip turėtų būti įsigyta išteklių ir jie paskirstyti, kad marketingo operacijos bū-

tų veiksmingesnės; kokios svarbiausios rinkos galimybės yra labiausiai suderinamos su įmonės marketingo tikslais, uždaviniais, misija ir pan. [12, p. 295]. Taigi remdamiesi pateiktais teiginiais pažymime, kad gyvybės draudimo įmonės marketingo strategija visų pirma turi atitikti jos tikslus ir turėtų būti integracinė strateginio plano dalis. Draudimo įmonė, kuri teikia tam tikras gyvybės draudimo paslaugas, privalo labai tiksliai parengti savo veiksmų planą, įvertinti savo galimybes ir paruošti „dirvą“ sėkmingam ateities darbui. Marketingo strategijos formulavimas – sudėtingas procesas, nes reikia atlikti kruopščią rinkos analizę, pažinti ir įvertinti įvairias marketingo strategijas, analizuoti įmonės vidinę ir išorinę aplinką. Įvertinusi savo galimybes ir kitas išorės sąlygas, įmonė turi pasirinkti kelias alternatyvias strategijas, iš kurių vėliau reikėtų išsirinkti tinkamiausią. Kiekviena gyvybės draudimo verslo, kaip ir kito verslo, įmonė siekia pirmiausia išsilaikyti rinkoje ir teikti paklausą turinčias paslaugas. Rinkoje sėkmingai galima veikti tik turint tam tikrą veikimo rinkoje strategiją. Todėl visų gyvybės draudimo rinkoje veiksmų pradžia ir pagrindas turi būti aiškiai suformuluota gyvybės draudimo įmonės marketingo strategija.

Gyvybės draudimo įmonė gali formuoti savo marketingo strategiją pagal tai, kaip ji turi įgyvendinti savo pagrindinius tikslus ir kokius veiksmus atlikti rinkoje. Kiekviena gyvybės draudimo paslaugų įmonė galėtų plėsti savo rinką keturiais būdais: skverbdamasi į rinką, plėtodama savo paslaugas, plėsdama rinką, diversifikuodama paslaugas. Gyvybės draudimo bendrovės marketingo strategija priklauso nuo to, kokie yra gyvybės draudimo bendrovės nustatyti tikslai, į kokį klientą bus orientuojamos bendrovės paslaugos ir koks jos naudojamas marketingo kompleksas.

Vakarų šalių draudimo ir paslaugų marketingo literatūroje marketingo strategijos grupuojamos (rūšiuojamos) įvairiai. Pavyzdžiui, draudi-

mo marketingo atstovas A. Meidanas skiria šias dvi marketingo strategijų grupes: puolamąsias ir apsaugines – gynybos ir racionalizavimo strategijas [12, p. 300]. Puolamosios strategijos (geografinės plėtros, skverbimosi į rinką, naujos rinkos, rinkos lyderio ir rinkos pretendento strategijos) leidžia įmonėms skverbtis į naujas rinkas, plėsti paslaugų teikimo geografiją, pritaikyti inovacijas ir imtis visų priemonių, siekiant padaryti finansinių paslaugų įmonę rinkos lydere. Gynybos strategijų (rinkos lyderio sekėjo, rinkos nišos ir diversifikavimo strategijos) tikslas yra išsaugoti esamus klientus ir išlaikyti turimą rinkos dalį stebint rinkos lyderį arba specializuojantis specifinių klientų nišoje. Racionalizavimo strategija remiasi išlaidų mažinimu, nepelningų paslaugų eliminavimu arba jų diversifikavimu.

Paslaugų marketingo valdymo specialistai H. Kasparas, P. Helsdingenas, W. Vriesas siūlo taikyti paslaugų įmonėse šias marketingo strategijas: plėtros strategijas (augimo, stabilumo, pasitraukimo ir kombinuotos strategijos); kitas būdingas konkurencines strategijas (mažų paslaugų teikimo išlaidų, mažų išlaidų didelio diversifikavimo lygio, didelio paslaugų diferencijavimo lygio strategijas). Šias strategijas galėtų taikyti ir gyvybės draudimo įmonės.

*Plėtros strategijas* taiko įmonės, kurių tikslas – plėsti tiek rinką, tiek teikiamas paslaugas. Kiekviena turi pranašumų ir trūkumų. Kuria strategiją pasirinkti, priklauso nuo įmonės tikslų ir vadovybės sprendimų.

*Augimo strategija.* Augimas gali būti tiek geografinis, tiek šakos ar rinkos skiriamas: įmonės vidaus augimas; įmonių susijungimas; horizontali integracija (kitos įmonės nupirkimas arba įmonės, teikiančios analogiškas paslaugas, kaip ir įmonės, jau esančios rinkoje, steigimas); vertikali integracija (įmonės, kuri yra verslo šakos grandis, pirkimas arba steigimas); strateginis bendradarbiavimas (kai dvi ar kelios įmonės bendradarbiauja siekdamos savo tikslų tam tik-

roje srityje, geografiniame plote arba vykdydamos tam tikrą projektą).

*Stabilumo strategijas* taiko paslaugų įmonės, pasiekusios numatytą augimo ribą tam tikroje rinkoje arba geografiniame plote. Gali būti, kad įmonė turi priežasčių, dėl kurių nebeiori arba nebegali plėstis. Nemažai mažesnių įmonių nesąmoningai vykdo šią strategiją, nes jas tenkina jų dabartinė verslo eiga.

*Pasitraukimo strategija.* Jeigu įmonė jaučia nuolatinį išorės spaudimą, ši strategija gali būti vienintelė išeitis. Pasitraukti gali būti ir kitų priežasčių. Tokių priemonių imamasi, kai įmonė stengiasi persiorientuoti ir tapti veiksmingesnė. Jei įmonei tam tikroje srityje sekasi nekaip, tenka parduoti nuostolingą verslo dalį. Gali būti, kad įmonė parduoda savo dalį ne dėl blogos reikalų padėties, o todėl, kad tai atitinka jos planus.

*Kombinuota strategija.* Daug paslaugų įmonių taiko ne tam tikrą pirmiau minėtą strategiją, o jų kombinaciją. Jeigu įmonė sparčiai auga ir jai tenka veikti keliuose rinkose tuo pačiu metu, ji priversta taikyti kombinuotą strategiją. Per pastaruosius dvidešimt metų finansų pasaulis kito labai sparčiai. Vartotojai tapo reiklesni ir profesionalesni, finansavimas brangesnis, o investicijų grąža mažėja, patobulėjo technologijos, pasikeitė įstatymai. Šitos ir kitos priežastys skatina įmones taikyti sudėtingas marketingo strategijas ir jų kombinacijas.

*Kitos būdingos konkurencinės marketingo strategijos* sukurtos organizaciniu lygiu ir pagrįstos konkurenciniu pranašumu tam tikroje srityje. Jas galima lyginti paslaugų lygio ir diferencijavimo paslaugų teikimo išlaidų atžvilgiu. Kiekviena strategija turi savo specifiką. Jei įmonė teikia žemos kokybės paslaugas ir išcikvoja daug lėšų, vadinasi, įmonės strategija yra neapgalvota arba įmonės vadovybė nesirūpina esama reikalų padėtimi.

*Paslaugų teikimo mažų išlaidų strategija* gali būti orientuota į: mažiau turtingus arba netur-

tingus vartotojus; standartinių paslaugų teikimą; paskirstymo kanalų centralizavimą.

*Aukšto diferencijavimo lygio paslaugų strategija.* Yra keli būdai gerinti teikiamų paslaugų kokybę ir jas diferencijuoti. Tačiau tai dažniausiai susiję su didėjančiomis paslaugų teikimo išlaidomis ir sunku pasakyti, kaip tokį pokytį įvertins vartotojai, ar jie sutiks mokėti šiek tiek brangiau už geresnes paslaugas.

*Aukšto paslaugų diferencijavimo lygio mažų jų teikimo išlaidų strategija.* Nors paslaugų kokybės gerinimas susijęs su didesnėmis išlaidomis, yra keli būdai jas mažinti ir diferencijuoti paslaugas: pasiūlos ir paklausos vadyba; išlaidų kontrolė per nuosavybę (pvz., įmonei yra kur kas lengviau perstatyti ar iš dalies pakeisti pastatą, jei jis priklauso įmonei, o ne nuomojamas); talentingų ir gabių darbuotojų pritraukimas; susikoncentruojant į vieną konkrečią paslaugą.

Visos paminėtos marketingo strategijos skiriasi savo esme, todėl gyvybės draudimo įmonėms yra mažai galimybių taikyti kelias skirtingas strategijas. Kelių giminingų strategijų kombinaciją galėtų taikyti stambios draudimo įmonės, kurių veiklos sritis yra plati, o teikiamos paslaugos smarkiai diferencijuotos. Suprantama, labai svarbu pasirinkti marketingo strategiją, kuriai įgyvendinti yra visos reikiamos sąlygos ir galimybės. Kita vertus, būtina pasirinkti tokias marketingo strategijas, kurios lemtų gyvybės draudimo įmonių veiklos sėkmę ir veiklos rezultatų gerėjimą. Todėl svarbu išskirti pagrindinius tinkamos gyvybės draudimo paslaugų rinkai marketingo strategijos pasirinkimo veiksnius ir kriterijus.

Gyvybės draudimo įmonės marketingo strategijos pasirinkimą lemia šie pagrindiniai veiksniai: padėtis konkurencinėje rinkoje (įmonė yra rinkos lyderė ar ne); įmonės trumpalaikiai ir ilgalaikiai tikslai; įmonės galimybės veikti rinkoje (pvz., finansinis pajėgumas, patikimumas ir pan.).

Tinkamos marketingo strategijos pasirinkimas gyvybės draudimo paslaugų rinkoje iš es-

mės priklauso nuo šių kriterijų: įmonės dydžio ir padėties tikslinėje rinkoje; įmonės išteklių, tikslų ir politikos; konkurentų marketingo strategijos; tikslinės vartotojų rinkos elgsenos; draudimo paslaugos produkto gyvavimo ciklo fazės; šalies regiono ekonominių sąlygų. Taigi Lietuvos gyvybės draudimo bendrovės, pasirinkdamos marketingo strategiją, turėtų vadovautis visais šiais kriterijais.

### **Lietuvos gyvybės draudimo paslaugų teikėjų rinkos struktūra ir konkurencingumas**

Lietuvos gyvybės draudimo paslaugų rinkos didėjimo tendenciją rodo naujų draudimo bendrovių steigimasis. 2000 metų pradžioje šioje rinkoje veikė tik keturios gyvybės draudimo bendrovės: UAB „Lietuvos draudimo“ gyvybės draudimas, UAB „Drauda gyvybės draudimas“ (nuo 2001 09 19 ši bendrovė pavadinta „ERGO Lietuva gyvybės draudimas“), UAB „Vilniaus banko gyvybės draudimas“, UAB „Lindra gyvybės draudimas“. 2000 metų antroje pusėje įsteigtos dvi gyvybės draudimo bendrovės „Gyvybės draudimo UAB „Bonum Publicum“ ir UAB „Sampo gyvybės draudimas“, o 2001 metais veiklos leidimą gavo UAB „Lietuvos žemės ūkio banko gyvybės draudimas“, UAB „Commercial Union Lietuvos gyvybės draudimas“, UAB „Sesam Lietuva gyvybės draudimas“. Taigi palyginti nedidelėje Lietuvos gyvybės draudimo paslaugų rinkoje pastaruoju metu veikia devynios bendrovės. Naujų įsteigtų gyvybės draudimo bendrovių vadovai įžvelgia potencialines Lietuvos gyvybės draudimo paslaugų rinkos spartaus didėjimo galimybes.

2002 metais, palyginti su 2001 metais, Lietuvos gyvybės draudimo bendrovės pasirašė draudimo įmokų net 49,9 proc. daugiau. Tai iš esmės lėmė nuo 2003 metų sausio 1 dienos įsigaliojęs Gyventojų pajamų mokesčio įstatymas, kuriuo

vadovaujantis nebeapmokestinamos išmokos pagal gyvybės draudimo sutartis, kurių terminas ne trumpesnis kaip 10 metų ir kurios sudarytos iki 2003 metų pradžios. Gyvybės draudimo paslaugų pardavimo didėjimą lemia ne tik taikomos mokesčių lengvatos, bet ir aktyvi visuomenės diskusija dėl senatvės aprūpinimo ir pensijų reformos aktualijų. Tai 2002 metais paspartino pensinio draudimo augimą 2,5 karto, palyginti su 2001 metais, taip pat beveik du kartus padidėjęs studijų draudimas rodo, kad jaunos šeimos daugiau dėmesio skiria vaikų ateičiai ir gerovei užtikrinti.

Pagal pasirašytas draudimo įmokas Lietuvos gyvybės draudimo paslaugų rinkoje pirmąją AB „Lietuvos draudimas“, vykdanči įsipareigojimus pagal iki 1997 metų liepos 10 dienos sudarytas gyvybės draudimo sutartis kartu su šios bendrovės įsteigta UAB „Lietuvos draudimo“ gyvybės draudimas. Kol kas AB „Lietuvos draudimas“ grupė dominuoja Lietuvos gyvybės draudimo paslaugų rinkoje. Tai lemia, kad šios rinkos koncentracija didelė, tačiau pastaraisiais metais ji mažėja, ypač 2002 metais. Tai rodo duomenys, apibūdinantys AB „Lietuvos draudimas“ grupės turimą gyvybės draudimo paslaugų rinkos dalį atitinkamais metais: 1998 m. – 87,6 proc., 1999 m. – 88,9 proc., 2000 m. – 82,8 proc., 2001 m. – 72 proc., 2002 m. – 56,7 proc.

2002 metais UAB „ERGO Lietuva gyvybės draudimas“ pasirašė 28,142 mln. litų draudimo įmokų (20,2 proc. rinkos), UAB „Vilniaus banko gyvybės draudimas“ – 18,528 mln. litų (13,3 proc. rinkos), UAB „Sampo gyvybės draudimas“ – 4,870 mln. litų (3,5 proc. rinkos), UAB „Commercial Union Lietuvos gyvybės draudimas“ – 4,859 mln. litų (3,5 proc. rinkos). Taigi šios keturios gyvybės draudimo bendrovės ir AB „Lietuvos draudimas“ grupė 2002 metais turėjo 97,0 proc. Lietuvos gyvybės draudimo paslaugų rinkos. Tuo tarpu kitoms keturioms gyvybės draudimo bendrovėms (UAB „Bonum Publicum“,

UAB „Lindra gyvybės draudimas“, UAB „Seesam Lietuvos gyvybės draudimas“, UAB „Lietuvos žemės ūkio banko gyvybės draudimas“) teko tik 3,0 proc. Lietuvos gyvybės draudimo paslaugų rinkos.

Lietuvos gyvybės draudimo paslaugų teikėjų rinkos koncentracijos lygio mažėjimo tendencija rodo aktyvėjančią konkurenciją šioje rinkoje. Tai lemia aktyvūs veiksmai ir išradingi marketingo sprendimai draudimo bendrovių, siekiančių ne tik įsitvirtinti šioje rinkoje, bet ir turėti joje didesnę tikslinę rinkos dalį. To ypač siekia UAB „ERGO Lietuva gyvybės draudimas“, UAB „Vilniaus banko gyvybės draudimas“, UAB „Commercial Union Lietuvos gyvybės draudimas“. Taigi Lietuvos gyvybės draudimo paslaugų rinkoje aktyvėjanti konkurencija leidžia teigti, kad ši rinka tampa labiau išplėtotą, joje vyksta rungimasis dėl draudimo bendrovių rinkos lyderės. Pastaraisiais metais prie draudimo grupės AB „Lietuvos draudimas“ ir ypač prie UAB „Lietuvos draudimas“ gyvybės draudimas artėja „ERGO Lietuva gyvybės draudimas“, taip pat UAB „Vilniaus banko gyvybės draudimas“. Valstybinės draudimo priežiūros tarnybos prie Finansų ministerijos duomenimis, „ERGO Lietuva gyvybės draudimas“ tapo pirmąją bendrove šalies gyvybės draudimo rinkoje pagal 2002 metais surinktas naujas draudimo įmokas ir pagal pensinį draudimą. Praėjusiais metais ši bendrovė pasirašė naujų sutarčių už 15,4 mln. litų ir užėmė maždaug 32,0 proc. šalies gyvybės draudimo paslaugų rinkos pagal naujas sutartis. Taigi Lietuvos gyvybės draudimo paslaugų teikėjų rinkoje intensyviau konkurencija.

Nusakydami pastarosios rinkos struktūros tipą darome išvadą, kad ji tampa artima oligopolinės rinkos struktūrai: kai dominuoja keletas tarpusavyje konkuruojančių gyvybės draudimo įmonių, turinčių žymų poveikį teikiamų paslaugų kainai, ir yra pakankamai sudėtinga naujoms

įmonėms patekti į rinką. Kol kas Lietuvos gyvybės draudimo paslaugų rinkos struktūra nevisiškai atitinka šiuos požymius. Mat dominuoja faktiškai viena draudimo įmonių grupė pagrindinė įmonė – AB „Lietuvos draudimas“ ir jos antrinė įmonė – UAB „Lietuvos draudimas“ gyvybės draudimas. Tačiau AB „Lietuvos draudimas“ grupės dominuojantis vaidmuo gyvybės draudimo paslaugų teikėjų rinkoje sparčiai mažėja. Kita vertus, sparčiai gerėja turima padėtis šioje rinkoje kitų dviejų draudimo bendrovių UAB „ERGO Lietuva gyvybės draudimas“ ir UAB „Vilniaus banko gyvybės draudimas“. Artimiausioje perspektyvoje Lietuvos gyvybės draudimo paslaugų teikėjų rinka taps dar konkurencingesnė. Mat su prieš tai paminėtomis bendrovėmis rengiasi aktyviai konkuruoti UAB „Sampo gyvybės draudimas“ ir UAB „Commercial Union Lietuvos gyvybės draudimas“. Taigi iškeltoji hipotezė pasitvirtino.

Vadinasi, Lietuvos gyvybės draudimo paslaugų teikėjų rinkos oligopolinei struktūrai būdingi šie bruožai: dominuoja vienos draudimo bendrovės įmonių grupė, kurios dominavimas rinkoje mažėja; didėja šioje rinkoje dviejų atskirų draudimo bendrovių konkurencinis vaidmuo; palyginti didelė rinkos koncentracija: penkios draudimo bendrovės iš devynių turi net 97 proc. rinkos; naujoms draudimo įmonėms sunku įeiti į šią rinką (didelės įėjimo išlaidos).

Intensyvėjanti Lietuvos gyvybės draudimo paslaugų teikėjų rinkoje konkurencija turėtų skatinti draudimo bendroves ieškoti efektyvesnių veiklos formų, pelningesnių ir saugesnių investicinių galimybių bei įvairesnių marketingo strateginių sprendimų. Jos turėtų daugiau dėmesio skirti marketingo strategijoms rengti ir veiksmingai jas taikyti. Ateityje mažesnėms gyvybės draudimo bendrovėms kils išlikimo šioje rinkoje problema.

## Lietuvos gyvybės draudimo paslaugų rinkoje taikomos ir taikytinos marketingo strategijos

Siekdami įvertinti marketingo strategijų taikymo Lietuvos gyvybės draudimo paslaugų rinkoje prielaidas ir galimybes, atlikome marketingo strateginių sprendimų, priimamų gyvybės draudimo bendrovėse, tyrimą – pusiau struktūrinį interviu. Šio tyrimo tikslas yra atskleisti, kokius strateginius marketingo sprendimus priima Lietuvos gyvybės draudimo bendrovės, siekdamos užimti atitinkamą padėtį rinkoje, bei kokias pasirenka marketingo strategijas.

Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad iš esmės Lietuvos gyvybės draudimo paslaugų rinkoje pagal tai, kokių tikslų siekia gyvybės draudimo įmonės, yra taikomos *skverbimosi į rinką* ir *paslaugų plėtojimo* marketingo strategijos. Visos dabar veikiančios gyvybės draudimo įmonės siekia įsitvirtinti rinkoje arba stiprinti turimą rinkos dalį, pritraukti ku daugiau draudėjų ar įtikinti esamus draudėjus pirkti daugiau paslaugų, jas padaryti lankstesnes ir patrauklesnes klientams. Paslaugų produktų plėtojimas – tai naujų gyvybės draudimo paslaugų produktų pateikimas į rinką, o to siekia kiekviena gyvybės draudimo įmonė. Gyvybės draudimo rinkai padidėjus, draudėjai taps labiau informuoti apie gyvybės draudimo paslaugas, padidės gyventojų pajamos, Lietuvos gyvybės draudimo rinkoje bus galima taikyti ir *rinkos plėtimo* bei *diversifikavimo* marketingo strategijas. *Rinkos plėtimo* marketingo strategija galima, kai rinka bus pradėta giliau segmentuoti, o *diversifikavimo* marketingo strategija tik kai draudėjams gyvybės draudimas taps jau įprasta paslauga, kai įmonės bus išmokusios taikyti rinkos segmentavimo būdus ir galės pateikti naujų produktų naujiems vartotojų rinkos segmentams. Kadangi draudėjai Lietuvoje yra nepakankamai informuoti apie gyvybės draudimo paslaugas, norint

pritraukti klientus būtina jiems plačiau aiškinti gyvybės draudimo paslaugas, jų naudą.

*Puolanųjų marketingo strategijų* požiūriu galima išskirti taikytinas *skverbimosi į rinką, rinkos lyderio* bei *rinkos pretendento strategijas*. *Rinkos lyderio* marketingo strategija atitinka UAB „Lietuvos draudimas“ gyvybės draudimas strateginius marketingo sprendimus rinkoje. Šios marketingo strategijos požymiai yra dominavimas smulkesnėms gyvybės draudimo įmonėms, efektyvi reklama ir rėmimas, galinga pardavimo kanalų sistema. Pasirinkusi rinkos lyderės marketingo strategiją, UAB „Lietuvos draudimas“ gyvybės draudimas gali taikyti efektyvių pardavimų rėmimo kampaniją, nes tam bendrovė turi ir gali skirti pakankamai lėšų. Esama pardavimo kanalų sistema ir draudimo įmonė negali konkuruoti su UAB „Lietuvos draudimas“ gyvybės draudimas, tačiau kitos draudimo bendrovės galėtų konkuruoti su rinkos lydere, taikydamos *rinkos pretendento* strategiją. *Rinkos pretendento* strategija – tai inovacijų pritaikymas, bendradarbiavimas su kitomis finansų paslaugų institucijomis. Rinkos pretendento marketingo strategijai būdingais sprendimais sumaniai naudoja si UAB „Vilniaus banko gyvybės draudimas“. Ši draudimo bendrovė glaudžiai bendradarbiauja su komerciniu banku, o tai suteikia jai konkurencinių pranašumų parduodant gyvybės draudimo paslaugų produktus, siūlo rinkai naujus gyvybės draudimo produktus, šiam tikslui naudoja internetą. Rinkos pretendento marketingo strateginiais sprendimais taip pat naudoja si UAB „ERGO Lietuva gyvybės draudimas“, UAB „Sampo gyvybės draudimas“ ir UAB „Commercial Union Lietuva gyvybės draudimas“.

Reikėtų pažymėti, kad kai kurios siekiančios tapti pirmaujančiomis Lietuvos gyvybės draudimo bendrovės taiko skverbimosi į rinką marketingo strateginius sprendimus: įtikinėja esamus klientus pirkti daugiau paslaugų, pritraukia nau-

jus klientus arba konkurentų klientus. Tokius strateginius sprendimus aktyviau taiko UAB „ERGO Lietuva gyvybės draudimas“, UAB „Commercial Union Lietuva gyvybės draudimas“, UAB „Sampo gyvybės draudimas“. Šiuos strateginius sprendimus bando taikyti ir UAB „Lindra gyvybės draudimas“, UAB „Bonum Publicum“.

Konkuruodamos Lietuvos gyvybės draudimo paslaugų rinkoje kai kurios bendrovės yra linkusios taikyti *mažų išlaidų bei aukšto paslaugų diferencijavimo lygio marketingo strategiją* (UAB „Vilniaus banko gyvybės draudimas“, UAB „Sampo gyvybės draudimas“, UAB „Lindra gyvybės draudimas“, UAB „Lietuvos žemės ūkio banko gyvybės draudimas“).

*Aukšto paslaugų diferencijavimo* ir jų teikimo *išlaidų lygio* marketingo strategiją taiko tos Lietuvos gyvybės draudimo bendrovės, kurios išskirtinį dėmesį skiria gerinti paslaugų kokybę, nematerialias paslaugas paversti labiau apčiuopiamomis, o tai lemia bendrovės išlaidų didėjimą. Tokias marketingo strategijas Lietuvos gyvybės draudimo paslaugų rinkoje taiko UAB „Lietuvos draudimas“ gyvybės draudimas, UAB „ERGO Lietuva gyvybės draudimas“, UAB „Commercial Union Lietuvos gyvybės draudimas“, UAB „Bonum Publicum“.

Atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad kol kas dauguma Lietuvos gyvybės draudimo bendrovių nepakankamai skiria dėmesio strateginiam marketingo planavimui, marketingo tyrimams ir vartotojų rinkai segmentuoti. Tyrimo metu paaiškėjo, kad tik kelios gyvybės draudimo bendrovės yra suformulavusios savo veikimo rinkoje misiją. Ją apytiksliai tyrimo metu įvardijo ne visų Lietuvos gyvybės draudimo bendrovių atstovai. Tai rodo, kad draudimo bendrovių vadovai nepakankamai skiria dėmesio formuluoti visiems darbuotojams suvokiamas marketingo strategijas.

Lietuvos gyvybės draudimo bendrovių, kurios bando taikyti marketingo strategijas, šios strate-

gijos dar skiriasi nuo Vakarų šalių draudimo kompanijų taikomų marketingo strategijų, mat jos veikia labiau konkurencinėse rinkose. Jų strategijos remiasi vartotojų rinkos segmentavimu ir išsamiu tyrimu. Tuo tarpu kai kurių Lietuvos gyvybės draudimo bendrovių vadovai strategijas bando formuluoti remdamiesi intuicija.

Lietuvos gyvybės draudimo bendrovių vadovai daugiau dėmesio turėtų skirti savo misijai nusakyti dviem aspektais: išoriniu ir vidiniu. Suformuluotoji draudimo bendrovės misija nusako jos tikslus, kiekybinius ir kokybinius, taip pat trumpalaikius ir ilgalaikius. Draudimo bendrovės misiją ir tikslus galima nusakyti tik išsamiai ištyrus gyvybės draudimo paslaugų rinką, ypač jų vartotojų tikslinę rinką ir pačios bendrovės galimybes joje, palyginti su konkurentais. Pasirinktieji misija ir tikslai leidžia parengti bendrąją draudimo bendrovės marketingo strategiją. Sūprėjanti konkurencija Lietuvos gyvybės draudimo paslaugų rinkoje vers bendroves rengti ir taikyti įvairesnes marketingo strategijas, kurias sėkmingai taiko Vakarų šalių gyvybės draudimo bendrovės.

## **Išvados**

1. Vakarų šalių autorių nuomonių analizė leidžia teigti, kad gyvybės draudimo paslaugų rinkoje galima taikyti puolamąsias marketingo strategijas (geografinės plėtos, skverbimosi į rinką, naujos rinkos, rinkos lyderio, rinkos pretendento strategijos); gynybos marketingo strategijas (rinkos lyderio sekėjo, rinkos nišos, diversifikavimo strategijas); racionalizavimo marketingo strategijas. Be to, šių paslaugų rinkoje taikytinos šios marketingo strategijos: plėtos strategijos (augimo, stabilumo, pasitraukimo ir kombinuotos strategijos); kitos būdingos konkurencinės strategijos (mažų paslaugų teikimo išlaidų, mažų išlaidų didelio diversifikavimo lygio, didelio paslaugų diferencijavimo lygio strategijos).

2. Palyginti nedidelėje Lietuvos gyvybės draudimo paslaugų rinkoje veikia devynios bendrovės. Naujų įsteigtų gyvybės draudimo bendrovių vadovai įžvelgia potencines Lietuvos gyvybės draudimo paslaugų rinkos spartaus augimo galimybes. Tai pagrindžia gyvybės draudimo bendrovių pasirašytų įmokų spartūs augimo tempai.

3. Lietuvos gyvybės draudimo paslaugų teikėjų rinkos koncentracijos lygio mažėjimo tendencija rodo aktyvėjančią konkurenciją šioje rinkoje. Tai verčia įmones ne tik priimti vienkartinus marketingo sprendimus, bet ir rengti ilgalaikes marketingo strategijas. Lietuvos gyvybės draudimo paslaugų rinkoje aktyvėjanti konkurencija leidžia teigti, kad ši rinka tampa labiau konkurencinga, kad joje vyksta rungimasis dėl bendrovės rinkos lyderės.

4. Lietuvos gyvybės draudimo paslaugų rinka tampa artima oligopolinės rinkos struktūrai: dominuoja keletas tarpusavyje konkuruojančių gyvybės draudimo įmonių, darančių įtaką teikiamų paslaugų kainoms. Naujoms įmonėms tampa sudėtinga patekti į šią rinką.

5. Tyrimo rezultatai rodo, kad Lietuvos gyvybės draudimo bendrovės daugiausiai taiko skverbimosi į rinką ir paslaugų plėtojimo marketingo strategijas. Formuojasi prielaidos Lietuvos gyvybės draudimo paslaugų rinkoje taikyti rinkos plėtimo ir diversifikavimo marketingo strategijas. Iš dalies kai kurios gyvybės draudimo bendrovės taiko rinkos lyderio ir rinkos pretendento marketingo strategijas. Kai kurios gyvybės draudimo bendrovės bando taikyti taip pat mažų išlaidų ir aukšto paslaugų diferencijavimo lygio marketingo strategiją, o kitos – aukšto paslaugų diferencijavimo ir jų teikimo išlaidų lygio marketingo strategiją.

6. Tyrimo metu paaiškėjo, kad kol kas dauguma Lietuvos gyvybės draudimo bendrovių nepakankamai skiria dėmesio strateginiam marketingo planavimui, marketingo tyrimams ir segmentuoti vartotojų rinką.



## LITERATŪRA

1. Anderson D. R., Nevin J. R. Determinants of young marrieds. Life Insurance purchasing behaviour: a behavioural investigation // *Journal of Risk and Insurance*. 1994.
2. Blach Kenneth, Skipper Harold D. *Life and Health Insurance*. Thirteenth Edition. New Jersey: Prentice Hall. Inc. Upper Saddle River, 2000.
3. Cowell Donald W. *The Marketing of Services*. London: Heinemann, 1984.
4. *Financial Services Marketing Reader* / Edited by Arthur Meidan, Barbara Lewis, Luiz Moutinho. London: The Dryden Press, 1997.
5. Гомелля В. Б., Туленты Д. С. *Страховой маркетинг (Актуальные вопросы методологии, теории и практики)*. Второе издание. Москва: АНК ИП, 2000.
6. *Insurance and Marketing* / Ed. by Jean-Claude Ferrari. London: Witherby and Co Ltd., 1984.
7. Kasper H., Helsdingen P. V., Wouter de Vries jr. *Services Marketing management. An international perspective*. Baffins lane, Chichester, John Wiley and Sons Ltd., 1999.
8. Kindury's Vytautas. *Draudimo paslaugų marketingas*. Monografija. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2000.
9. Kühn R., Fasnacht R. *Versicherungsmarketing*. Zürich: Verlag Schweizerischen Kaufmännischen Verband, 1995.
10. Martin T. *Financial Services Direct Marketing*. London: Mc Graw-Hill Book Company, 1991.
11. Meidan A. *Insurance Marketing*. Graham Burn 28 d High Street Leighton Buzzard Bedfordshire Lu73 A United Kingdom, 1984.
12. Meidan A. *Marketing Financial Services*. London: Macmillan press Ltd., 1996.
13. Payne A. *The Essence of Service Marketing*. Prentice Hall International, 1993.
14. Rodek K., Visan J. *Marketing ubezpieczenia na zycie*. Warszawa: Poltech, 1996.
15. Stronskij E. *Ubezpieczenia na zycie*. Warszawa: Lam, 1996.
16. Зубец А. М. *Страховой маркетинг*. Москва: АНК ИП, 1998.

## MARKETING STRATEGIES APPLICATION PROBLEMS IN LITHUANIAN LIFE INSURANCE SERVICES MARKET

Vytautas Kindury's

### Summary

Lithuanian life insurance services market is in development stage in meanwhile. Though competitiveness increases in it. It is more difficult for new companies to enter to this market. Companies that achieve to act successfully in Lithuanian life insurance services market have to prepare corresponding marketing strategies.

This article first presents theoretical marketing strategies application aspects in life insurance services market. It enumerates marketing strategies, which can be applied in Lithuanian life insurance services market, basing on other separate authors opinion. Article presents definitions of these strategies and describes analysis of their application cases.

Article presents analysis of Lithuanian life insurance services providers market structure and their competitiveness. 9 life insurance companies act in comparing small Lithuanian life insurance services market. Lithuanian life insurance services providers market concentration level decreasing tendency tells about growing more active competitiveness in this market. Lit-

huanian life insurance services market becomes close to oligopoly market structure. Characteristic features of this kind of market are these: dominant one group of insurance companies whose dominance in market decreases; increases competitive role of two separate insurance companies; comparing big market concentration: five insurance companies from nine occupy even 97 percent of market; it is difficult for new companies to enter this market (big costs of entering the market).

As a matter of fact companies practice penetration and services development marketing strategies in Lithuanian life insurance services market. Corresponding life insurance companies apply market leader and market pretender marketing strategies. Lithuanian life insurance companies not enough attention pay to strategic marketing planning, marketing research and customer market segmentation so far. Some Lithuanian life insurance companies managers marketing strategies form leaning upon intuition.

*Veikta 2003 m. spalio mėn.*