

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

Dovilė Jančiauskytė

KLIENTŲ LOJALUMO ĮTAKA VERSLO VERTĖS KŪRIMUI

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė Doc. dr. Asta Sabonienė

KAUNAS, 2015

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

KLIENTŲ LOJALUMO ĮTAKA VERSLO VERTĖS KŪRIMUI

Verslo ekonomika

MAGISTRO DARBAS

Studentė

Dovilė Jančiauskytė, V MGLVE-4

2015 m. gruodžio 22 d.

Vadovė

Doc. dr. Asta Sabonienė

2015 m.

Recenzentė

Lekt. dr. Gitana Valodkienė

2015 m.

Kaunas, 2015



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Dovilė Jančiauskytė

Verslo ekonomika, 621L17001

Baigiamojo magistro darbo „Klientų lojalumo įtaka verslo vertės kūrimui“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 15 m. Gruodžio 22 d.
Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Dovilės Jančiauskytės** baigiamasis magistro darbas tema „Klientų lojalumo įtaka verslo vertės kūrimui“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

Jančauskytė D. (2015). The Impact of Customer Loyalty on Business Value Creation. Master's Final Thesis in Business Economics. Study Programme 621L17001. Supervisor Assoc. Prof. Dr. A. Sabonienė. Kaunas: School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

SUMMARY

Relevance of the topic. Interest in importance of customer loyalty rises due to an increase of business value in the organizations. Successful customer management becomes a security of examined activity success. The more efficiently organization operates, the greater recognition in society it gains, the larger share of market it covers and the greater is a customer trust. Thus, the greater attention is paid to customer retention creating a business value.

Subject of the research is a creation of „BTA“ business value through customer loyalty.

Objective of the research is to perform the assessment of influence of customer loyalty to „BTA“ business value.

Tasks of the research:

1. To reveal the issues of increased insurance business value;
2. To provide theoretical aspects of customer loyalty and business value relations;
3. To identify the main methods of business value determination;
4. To determine the influence of „BTA“ managed insurance portfolio to business value;
5. To perform the assessment of „BTA“ insurance customers lifetime;
6. To perform the assessment of customer loyalty influence to business value.

It has been determined that BTA insurance takes leading position in the insurance market by signing the biggest number of agreements of general liability, contractual obligations, vehicle owner third party liability and Casco insurance. It can be stated that BTA business value could not be created without the following types of insurance, because correlation coefficients of provided insurance types are very strong and strongly affects all insurance markets. Indicator of customer lifetime value showed that attraction of new customers is not profitable as the retention of old customers, thus expenses for the creation of customer loyalty (to increase reversibility) give more profit than expenses for the attraction of new customers. Customer lifetime is the most important aspect for the general sales of BTA insurance company; this also affects general creation of business value. Chosen criteria such as Customer retention index, Customer lifetime value and Net present value (NPV) makes a direct impact to BTA sales, because correlation analysis showed strong and very strong mutual relations.

Keywords: customer loyalty, business value, concept of business value for customers, customer lifetime value, Balanced Scorecard, terminal value.

TURINYS

ĮVADAS.....	10
1. DRAUDIMO RINKOS LIETUVOJE TENDENCIJOS IR DRAUDIMO VERSLO VERTĖS DIDINIMO PROBLEMATIKA	11
2. KLIENTŲ LOJALUMO IR VERSLO VERTĖS SĄRYŠIO TEORINIAI ASPEKTAI.....	18
2.1. Klientų reikšmė verslo sistemoje	18
2.2 Klientų lojalumo samprata.....	23
2.3. Klientų lojalumo programos svarba verslui	29
2.4. Klientų gyvavimo trukmės vertė.....	31
2.5. Verslo kuriamos vertės vartotojui samprata	33
2.6. Verslo vertės nustatymo metodai	37
2.7. Diskontuotų pinigų srautų metodo ypatumai vertinant verslą	40
2.8. Koreliacijos analizės pritaikymas vertinant verslo vertę	44
3. KLIENTŲ LOJALUMO ĮTAKOS VERSLO VERTĖS KŪRIMUI TYRIMO METODOLOGIJA	47
4. TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA.....	49
4.1. Konkurencinės aplinkos įtakos BTA draudimo verslo vertei vertinimas	49
4.2. BTA draudimo valdomo portfelio įtaka verslo vertės kūrimui	55
4.3. Vartotojų išlaikymo indeksas BTA draudimo kompanijoje	60
4.4. BTA draudimo kompanijos klientų gyvavimo trukmės vertės vertinimas.....	62
4.5. Klientų lojalumo įtakos verslo vertės kūrimui vertinimas	67
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	73
LITERATŪRA.	75

Paveikslų sąrašas

1 pav. Visos draudimo rinkos pasirašytų įmokų dinamika mln. Eur 2005-2014 metų bei 2015 I ketv	12
2 pav. Draudimo įmokos pagal draudimo šakas mln. Eur 2012-2014 metų bei 2015 I ketv...	13
3 pav. 2014 metų ne gyvybės draudimo rinkos koncentracija pagal ne gyvybės draudimo grupių pasirašytas įmokas procentais	14
4 pav. BTA draudimo pasirašytos įmokos per 2002-2014 metus tūkst. Eur	15
5 pav. 2014 metų BTA draudimo pasirašytos įmokos pagal draudimo rūšis tūkst. Eur.....	15
6 pav. 2014 metų BTA draudimo išmokos pagal draudimo rūšis tūkst. Eur.....	16
7 pav. Pastarojo laikotarpio pasirašytų sutarčių skaičius vnt.....	16
8 pav. BTA draudimo klientų skaičiaus dinamika 2002-2014 metus tūkst. vnt.....	17
9 pav. Subalansuotų efektyvumo rodiklių sistema	19
10 pav. Subalansuotų rodiklių sistemos dalis siejantys priežasties – pasekmės ryšiai.....	20
11 pav. Subalansuotų efektyvumo sistemos rodiklių kūrimo logika	20
12 pav. Pirkimo proceso modelis.....	21
13 pav. Bendra klientų segmentacija pagal lojalumą	25
14 pav. Vartotojų santykių su įmone kopėčios	26
15 pav. Pagrindiniai veiksniai darantys įtaką lojalumui	28
16 pav. Paslaugų kokybės modelis	30
17 pav. Klientų lojalumo / naudos matrica	33
18 pav. Klientų vertės valdymo ciklas.....	34
19 pav. Vartojų elgseną ir lojalumą lemiantys veiksniai	35
20 pav. Veiksniai įtakoiantys suvokiamą vertę	36
21 pav. Verslo nuosavybės vertės nustatymo modeliai ir vertės veiksniai.....	38
22 pav. Verslo vertinimo procesas diskontuotų pinigų srautų metodu.....	42
23 pav. Tyrimo metodika remiantis darbo struktūra.....	47
24 pav. Tyrimo eiga sprendžiant darbo problemą	48
25 pav. Didžiausių draudimo įmonių pasirašytų įmokų (pardavimų) dinamika pamėnesiui 2014 9 mėn - 2015 8 mėn.....	49
26 pav. BTA draudimo pardavimų ir AB „Lietuvos draudimas“ pardavimų ryšio kintamumo vaizdas pamėnesiui nuo 2014 9 mėn iki 2015 8 mėn.....	51
27 pav. BTA draudimo pardavimų ir PZU Lietuva draudimo pardavimų ryšio kintamumo	

vaizdas pamėnesiui nuo 2014 9 mėn iki 2015 8 mėn.....	52
28 pav. BTA draudimo pardavimų ir Gjensidige draudimo pardavimų ryšio kintamumo vaizdas pamėnesiui nuo 2014 9 mėn iki 2015 8 mėn.....	54
29 pav. Draudimo kompanijų pardavimų ir BTA bendrosios civilinės atsakomybės ryšio kintamumo vaizdas pamėnesiui nuo 2015 1 mėn iki 2015 8 mėn	56
30 pav. Draudimo kompanijų pardavimų ir BTA nelaimingų atsitikimų ryšio kintamumo vaizdas pamėnesiui nuo 2015 1 mėn iki 2015 8 mėn.....	58
31 pav. Draudimo kompanijų pardavimų ir BTA transporto priemonės valdytojo civilinės atsakomybės (TPVCA) pardavimų ryšio kintamumo vaizdas pamėnesiui nuo 2015 1 mėn iki 2015 8 mėn.	59
32 pav. Vartotojų išlaikymo indeksas BTA draudimo kompanijoje	61
33 pav. Prognozuojamas BTA draudimo klientų gyvavimo trukmės vertės rodiklis.....	64
34 pav. Dabartinės vertės ir suminės dabartinės vertės pelno pasiskirstymas 2015-2017 metais	64
35 pav. BTA draudimo klientų gyvavimo trukmės vertės rodiklis ilguoju laikotarpiu.....	66
36 pav. Dabartinės vertės ir suminės dabartinės vertės pelno pasiskirstymas 2011-2017 metais	66
37 pav. BTA draudimo pardavimų ir vartotojų išlaikymo indekso ryšio kintamumo vaizdas 2008-2014 metais	68
38 pav. BTA draudimo pardavimų ir klientų gyvavimo trukmės vertės ryšio kintamumo vaizdas 2011-2017 metais	69
39 pav. BTA draudimo pardavimų ir klientų pritraukimo sąnaudų ryšio kintamumo vaizdas 2011-2017 metais	70
40 pav. BTA draudimo pardavimų ir dabartinės vertės (NPV) koreliacinis ryšys 2011-2017 metais	71

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Vartotojų lojalumo lygų charakteristika	27
2 lentelė. Klientų lojalumo programos sąvokos samprata.....	30
3 Lentelė. Diskontuotų pinigų srautų metodo privalumai ir trūkumai	42
4 Lentelė. Koreliacijos koeficiento (r reikšmės) vertinimas.....	44
5 Lentelė. BTA draudimo kompanijos pasirašytų įmokų dinamika 2014 09-2015 08 mėn....	49
6 Lentelė. AB „Lietuvos draudimas“ pasirašytų įmokų dinamika 2014 09-2015 08 mėn.....	50
7 Lentelė. BTA draudimo įmokų ir AB „Lietuvos draudimas“ įmokų koreliacinis ryšys pamėnesiui nuo 2014 9 mėn. iki 2015 8 mėn.....	50
8 Lentelė. PZU Lietuva pasirašytų įmokų dinamika 2014 09-2015 08 mėn.....	51
9 Lentelė. BTA draudimo įmokų ir PZU Lietuva įmokų koreliacinis ryšys pamėnesiui nuo 2014 9 mėn. iki 2015 8 mėn.....	52
10 Lentelė. Gjensedige pasirašytų įmokų dinamika 2014 09-2015 08 mėn.....	53
11 Lentelė. BTA draudimo įmokų ir Gjensidige įmokų koreliacinis ryšys pamėnesiui nuo 2014 9 mėn. iki 2015 8 mėn.....	53
12 lentelė. BTA konkurencinės aplinkos koreliacinės analizės vertinimas.....	54
13 Lentelė. BTA draudimo bendrosios civilinės atsakomybės (BCA) pasirašytų įmokų dinamika 2015 01-2015 08 mėn.....	55
14 Lentelė. Draudimo kompanijų bendrai pasirašytų įmokų dinamika 2015 01-2015 08 mėn.....	55
15 Lentelė. Bendrų draudimo kompanijų įmokų ir BTA draudimo bendrosios civilinės atsakomybės (BCA) pardavimų koreliacinis ryšys pamėnesiui nuo 2015 01 mėn. iki 2015 8 mėn.....	56
16 Lentelė. BTA draudimo nelaimingų atitikimų (NA) pasirašytų įmokų dinamika 2015 01-2015 08 mėn.....	57
17 Lentelė. Draudimo kompanijų įmokų ir BTA nelaimingų atitikimų (NA) pardavimų koreliacinis ryšys pamėnesiui nuo 2015 01 mėn. iki 2015 8 mėn.....	57
18 Lentelė. BTA draudimo transporto priemonės valdytojo civilinės atsakomybės (TPVCA) pasirašytų įmokų dinamika 2015 01-2015 08 mėn. (Eur).....	58
19 Lentelė. Draudimo kompanijų įmokų ir BTA transporto priemonės valdytojo civilinės atsakomybės (TPVCA) pardavimų koreliacinis ryšys pamėnesiui nuo 2015 01 mėn. iki 2015 8 mėn.....	59

20 Lentelė. BTA draudimo portfelio ir bendrų draudimo kompanijų pardavimų koreliacinės analizės vertinimas	60
21 Lentelė. Vartotojų išlaikymo indeksas BTA draudimo kompanijoje	61
22 Lentelė. BTA draudimo klientų gyvavimo trukmės skaičiavimui pasirinktų rizikos veiksniai.....	62
23 Lentelė. BTA draudimo klientų gyvavimo trukmės prognozė 2015-2017 metais	63
24 Lentelė. BTA draudimo klientų gyvavimo trukmė 2011-2017 metais.....	65
25 Lentelė. BTA draudimo pardavimų ir vartotojų išlaikymo indekso koreliacinis ryšys 2008-2014 metais	67
26 Lentelė. BTA draudimo pardavimų ir klientų gyvavimo trukmės vertės koreliacinis ryšys 2011-2017 metais.....	68
27 Lentelė. BTA draudimo pardavimų ir klientų pritraukimo sąnaudų koreliacinis ryšys 2011-2017 metais	69
28 Lentelė. BTA draudimo pardavimų ir dabartinės vertės (NPV) koreliacinis ryšys 2011-2017 metais.....	70
29 Lentelė. BTA klientų lojalumo įtakos verslo vertės kūrimui vertinimas	71

IVADAS

Temos aktualumas. Domėjimasis klientų lojalumo svarba kyla dėl verslo vertės vaidmens organizacijose didėjimo. Sėkmingas klientų valdymas tampa nagrinėjamos veiklos sėkmės garantu. Kuo efektyviau organizacija veikia tuo sulaukia didesnio pripažinimo visuomenėje, užima didesnę rinkos dalį bei sulaukia didesnio pasitikėjimo iš klientų, todėl vis didesnis dėmesys keliamas klientų išlaikymui, kuris ir kuria verslo vertę.

Problema. Besikeičiančioje aplinkoje, kai visose veiklos srityse vyrauja konkurencija, vis didesni reikalavimai keliami klientų išsaugojimui bei pritraukimui, nes tai vienas iš svarbiausių verslo strateginių tikslų. Nuo šio aspekto priklauso viso verslo generuojama vertė. Verslo subjektai priversti prisitaikyti prie vartotojų poreikių, kad išliktų rinkoje. Kiekviena įmonė nori pasiekti kuo geresnių rezultatų, tačiau norint pasiekti šiuos rezultatus reikia į strateginius verslo tikslus įtraukti klientų valdymo perspektyvas – lojalumo stiprinimą ir kitus veiksnius susijusius su šiuo procesu. Tik didinant klientų pasitikėjimą verslu galima sustiprinti klientų lojalumą, kuris lemia įmonės veiklos rezultatus – verslo vertės augimą.

Tyrimo objektas – „BTA“ verslo vertės kūrimas pasitelkiant klientų lojalumą.

Tyrimo tikslas – atlikti klientų lojalumo įtakos „BTA“ verslo vertės kūrimui vertinimą.

Tyrimo uždaviniai.

1. Atskleisti draudimo verslo vertės didinimo problematiką;
2. Pateikti klientų lojalumo ir verslo vertės sąryšio teorinius aspektus;
3. Identifikuoti pagrindinius verslo vertės nustatymo metodus;
4. Nustatyti „BTA“ draudimo valdomo portfelio įtaką verslo vertei;
5. Atlikti „BTA“ draudimo klientų gyvavimo trukmės vertinimą;
6. Atlikti klientų lojalumo įtakos verslo vertės kūrimui vertinimą.

Tyrimo metodai mokslinės literatūros šaltinių lyginamoji analizė, grafinis vaizdavimas, įmonės duomenų analizė, duomenų sisteminimas, grupavimas, apibendrinimas. Tyrimui pagrįsti naudojami šie aspektai: vartotojų išlaikymo indeksas; klientų gyvavimo trukmės vertės apskaičiavimui naudotini rodikliai tokie kaip: dabartinė vertė (NPV), suminis NPV pelnas bei kliento gyvavimo trukmės vertė. Klientų lojalumo įtakai ir verslo vertės kūrimo vertinimui atlikti pasitelkiama koreliacinė analizė.

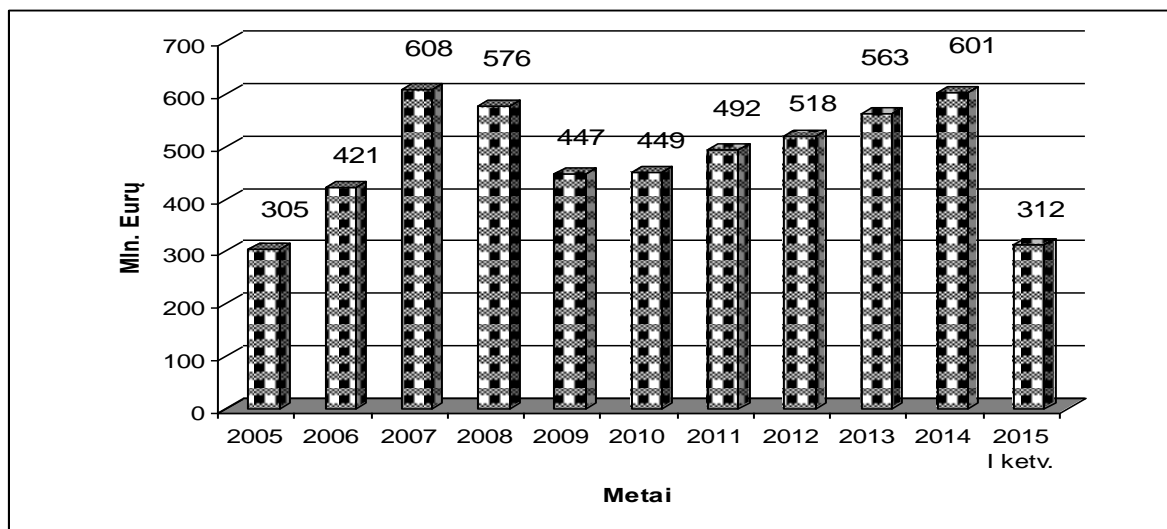
1. DRAUDIMO RINKOS LIETUVOJE TENDENCIJOS IR DRAUDIMO VERSLO VERTĖS DIDINIMO PROBLEMATIKA

Norint veiklą vykdyti sėkmingai reikia nuolat analizuoti konkurencinę aplinką, tačiau vien to nepakanka. Šiuo metu draudimo rinkoje kyla vis daugiau naujų iššūkių, kurie veda link kitokio požiūrio į klientus svarbą. Kiekviena draudimo kompanija kiekvienais metais nori didinti rinkos dalies portfelį, tačiau vis mažiau svarbus tampa klientų lojalumo palaikymas. Nesvarbu ar verslas užima lyderiaujančias pozicijas ar ne, svarbu išlaikyti esamus klientus bei paversti juos lojaliais kompanijai. Kiekvienas verslas nori užimti kuo didesnę rinkos dalį, tačiau klientų skaičius draudimo rinkoje tampa ribotu. Lietuvoje šiuo metu draudimo paslaugas teikia 24 draudikai, 9 iš jų vykdo gyvybės draudimo, 15 – ne gyvybės draudimo veiklą.

Kuriant ar puoselėjant jau veikiančią verslą svarbu žinoti verslo vertės pokytį per periodą, kadangi tai yra vienas iš verslo veiklos efektyvumo kriterijų. Verslo vertinimas ir vertės prognozavimas naudojami ne tik sprendžiant klausimus dėl verslo (įmonės) kainos, bet ir kaip svarus kriterijus renkantis verslo plėtros strategiją. Lietuvos draudimo rinkoje sugretinti sprendimų įgyvendinimo pasekmes su laukiamu jos vertės pakitimu yra plėtotinas reiškinys, kadangi pirmiausia telkiamas dėmesys rinkos dalies didinimui, bei su šiuo procesu susijusi analizė, o verslo vertės nustatymas, kaip vertė pagrįsto valdymo pagrindas, yra sudėtingas procesas, kurio praktiškai, šioje veiklos šakoje, BTA draudime, nebuvo taikytas anksčiau. BTA draudimo veikla pasirinkta analizei, kadangi šio verslo perspektyvos augančios bendroje Lietuvos draudimo rinkoje. BTA draudimo rinkoje veikia jau daugiau kaip 20 metų. Draudimo bendrovė BTA yra Latvijos kapitalo draudimo bendrovė, įsteigta 1993 metais Latvijoje. 2002 metais BTA įsigijo 100% Lietuvos draudimo bendrovės „LTB Draudimas“ akcijų ir pradėjo veiklą Lietuvoje, pasivadinsi UAB „BTA DRAUDIMAS“. Plečiant draudimo veiklą Baltijos šalyse ir kitose Europos valstybėse, 2012 metais BTA buvo reorganizuota į Europos bendrovę „BTA Insurance Company“ SE ir iki 2015 metų vidurio BTA Lietuvoje veikė kaip Europos bendrovės filialas. Įmonei augant, o procesams sudėtingėjant, BTA akcininkai nusprendė atskirti veiklas Baltijos šalyse ir Europoje, todėl nuo 2015 metų liepos BTA buvo reorganizuota į akcinę bendrovę AAS „BTA Baltic Insurance Company“ ir Lietuvoje toliau veiklą tęsia kaip šios bendrovės filialas.

Norint išsamiau paanalizuoti BTA draudimo veiklą pirmiausiai būtina aptarti šiuo metu vyraujančias tendencijas šioje veiklos šakoje. 2014 m. Lietuvoje registruotos draudimo įmonės uždirbo 24,1 mln. Eur (83,2 mln. Lt) pelno. Vertinant dešimties metų laikotarpį, pelningesni buvo tik 2007 m., kai draudimo įmonės uždirbo 3,5 proc. daugiau nei 2013 metais. Palyginti su 2013 m., ataskaitiniu laikotarpiu draudimo įmonių veiklos rezultatas buvo net 36 proc., arba 6,4 mln. Eur (21,9 mln. Lt), geresnis. Draudimo įmonių veiklos pelningumo rodiklis (pelno prieš apmokestinimą santykis su pasirašytomis

įmokomis) sudarė 6,9 proc. (2013 m. šis rodiklis buvo 5,8 proc.). Visos įmonės dirbo pelningai, išskyrus dvi ne gyvybės draudimo įmones. Gyvybės draudimo įmonėms praėję metai buvo pelningesni – jų uždirbtas pelnas buvo daugiau kaip dvigubai didesnis už ne gyvybės draudimo įmonių 2014 m. Visos Lietuvos draudimo rinkos pasirašytų įmokų dinamika pateikta 1 paveiksle.

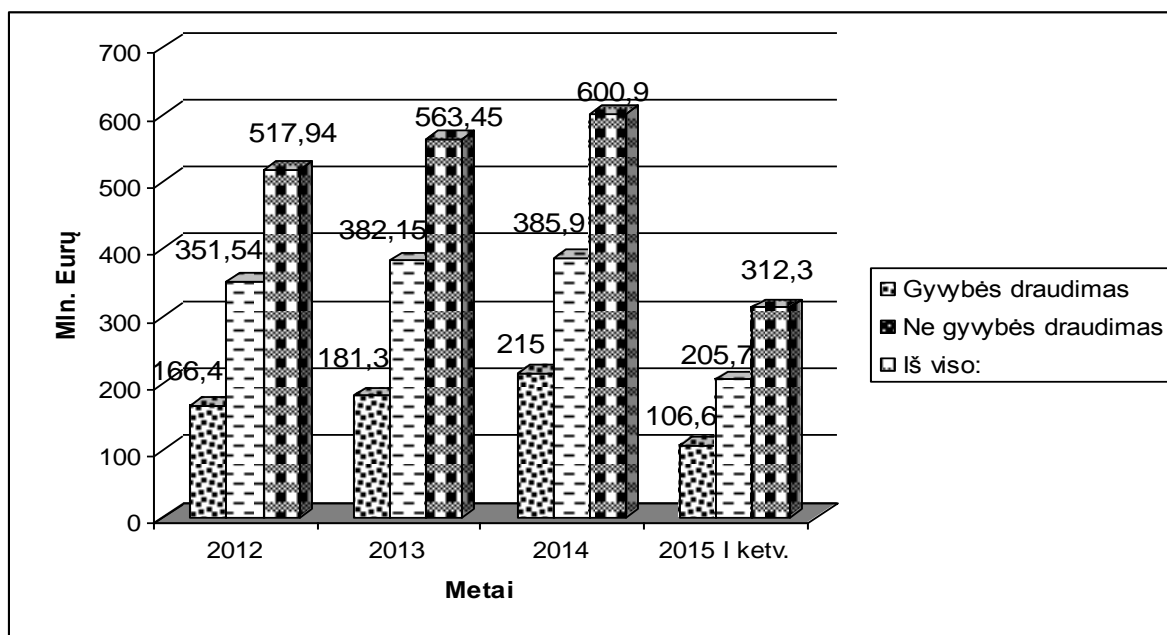


1 pav. Visos draudimo rinkos pasirašytų įmokų dinamika mln. Eur 2005-2014 metų bei 2015 I ketv. Sudaryta autorės remiantis Lietuvos draudimo rinkos apžvalga 2015 I ketv.

Lietuvoje registruotos draudimo įmonės ir kitų Europos Sąjungos valstybių narių Lietuvoje įsteigti draudimo įmonių filialai per 2014 metus pasirašė 600,9 mln. Eur (2 074,6 mln.Lt) įmokų, t. y. 6,6 proc. daugiau nei 2013 m. ir vos 1,2 proc. mažiau nei 2007 m., kai šalies draudimo rinkos apimtis buvo didžiausia.

Remiantis Lietuvos draudimo apžvalga (2015), per 2014 metus įvyko lemiamų pokyčių, kurie turėjo įtakos konkurencinei aplinkai bei naujiems iššūkiams draudimo rinkoje. 2014 metais vyko draudimo įmonių akcininkų struktūros pasikeitimai – Jungtinės Karalystės draudimo bendrovei „Royal & Sun Alliance Insurance“ nusprendus parduoti Baltijos valstybėse vykdomą draudimo verslą, AB „Lietuvos draudimas“ akcijas įsigijo Lenkijos draudimo įmonė PZU S.A., kuri yra ir UAB DK „PZU Lietuva“ ir UAB „PZU Lietuva gyvybės draudimas“ pagrindinė akcininkė. Siekiant suvaldyti rinkos koncentraciją, Lietuvos Respublikos konkurencijos taryba leido PZU S.A. įsigyti AB „Lietuvos draudimas“ akcijų su sąlyga, kad PZU S.A. perleis verslą, susijusį su UAB DK „PZU Lietuva“ vykdoma sausumos transporto priemonių, išskyrus geležinkelių transporto priemones, draudimo ir turto draudimo veikla. Tačiau PZU S.A. paskelbė apie ketinimą parduoti UAB DK „PZU Lietuva“ Norvegijos Karalystės draudimo bendrovei „Gjensidige Forsikring ASA“, kuri šiuo metu veiklą vykdo per Lietuvoje įsteigtą filialą. Dėl šios priežasties 2015 m. numatomi tolesni draudimo įmonių akcininkų pasikeitimai.

Apžvelgiant pastarųjų metų tendencijas vyraujančias draudimo rinkoje matyti, kad gyvybės ir ne gyvybės draudimo pasirašytos įmokos auga, tačiau skirtingais tempais (2 pav.). 2014 metais Gyvybės draudimo rinkoje buvo matomas smarkus suaktyvėjimas – pasirašyta 215,0 mln. Eur (742,5 mln.Lt) įmokų, t.y. 18,6 proc. daugiau nei 2013 m. ir tik 6,2 proc. mažiau nei 2007 m., kai gyvybės draudimo rinkos apimtis buvo didžiausia.



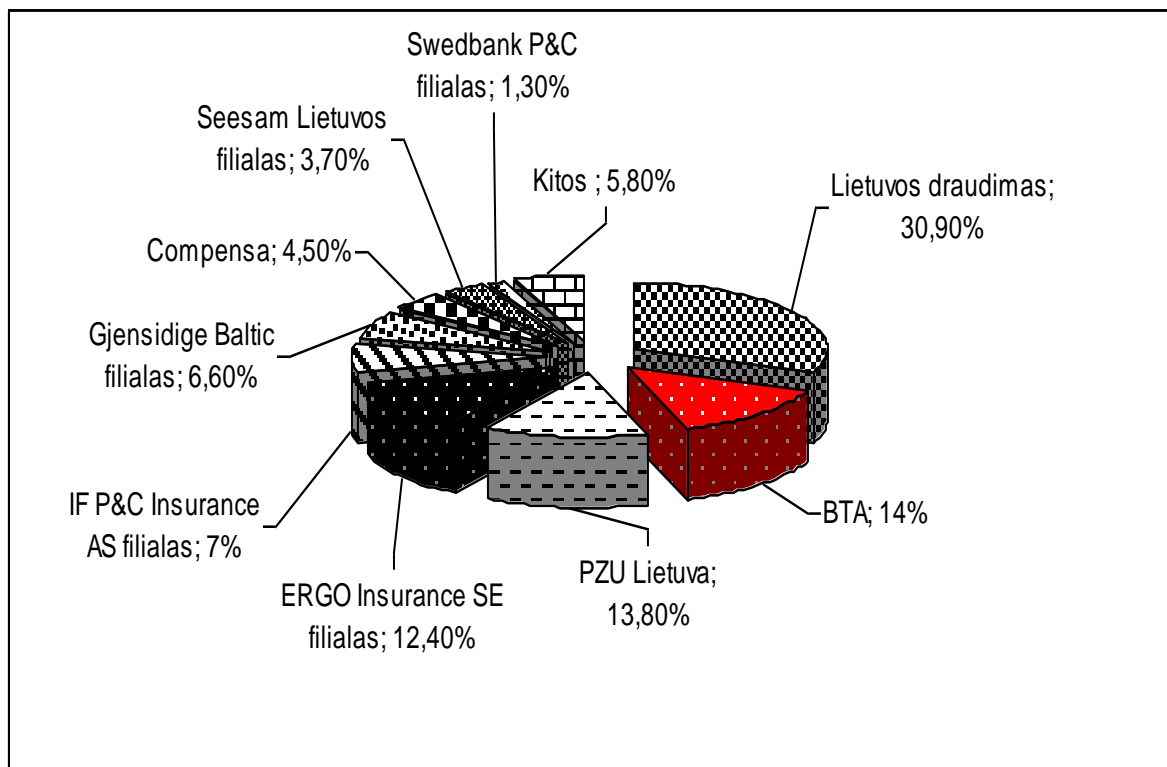
2 pav. Draudimo įmokos pagal draudimo šakas mln. Eur 2012-2014 metų bei 2015 I ketv. Sudaryta autorės remiantis Lietuvos draudimo rinkos apžvalga 2015 I ketv.

Ne gyvybės draudimo rinkos didelis augimo tempas (8,1 proc.) buvo tik pirmąjį praėjusių metų ketvirtį. Tačiau jau balandžio mėnesį dėl intensyvios konkurencijos (ir dėl to mažėjančių daugelio ne gyvybės draudimo rūšių įkainių) ne gyvybės draudimo rinkoje per mėnesį pasirašomų įmokų augimo tempas sulėtėjo daugiau nei perpus, o vėlesniais mėnesiais pradėjo mažėti. Todėl 2014 m. sausio – gruodžio mėn. akumuliuotos pasirašytos įmokos pasiekė gana vangų (palyginti su 2013 m.), vos 1,0 proc. augimą. Pasirašytos ne gyvybės draudimo įmokos sudarė 385,8 mln. Eur (1332,1 mln. Lt) ir buvo 8,5 proc. mažesnės nei 2008 m., kai ne gyvybės draudimo rinkos apimtis buvo didžiausia (Lietuvos draudimo apžvalga, 2015: 8).

2014 metų 18,6 procentų gyvybės draudimo įmokų augimą daugiausia lėmė investicinis gyvybės draudimas, sudarantis didžiausią (70,5 proc.) pasirašytų gyvybės draudimo įmokų dalį. 2014 m. šios draudimo grupės pasirašytų įmokų suma didėjo 19,2 proc., iki 151,6 mln. Eur (523,3 mln. Lt). Tai rodo, kad draudėjams buvo priimtina didesnė rizika – sumažėjus indėlių palūkanoms, jie ieškojo alternatyvių taupymo būdų, kurie buvo rizikingesni, tačiau galimai pelningesni. Didėjo ir konservatyvių investavimo šaltinių paklausa – draudimo išgyvenimo atveju įmokų pasirašyta 15,6 proc. daugiau nei 2013 m. (augimo

tempas toks spartus buvo pirmą kartą per pastaruosius dešimt metų), o jų suma pasiekė rekordinį dydį – 48,1 mln. Eur (166,1 mln. Lt). Sparčiai augo ir draudimo mirties atveju apimtys – augimo tempas siekė 28 proc. (pasirašyta 4,2 mln. Eur (14,6 mln. Lt) ir 10,1 mln. Eur (35,0 mln. Lt) įmokų atitinkamai).

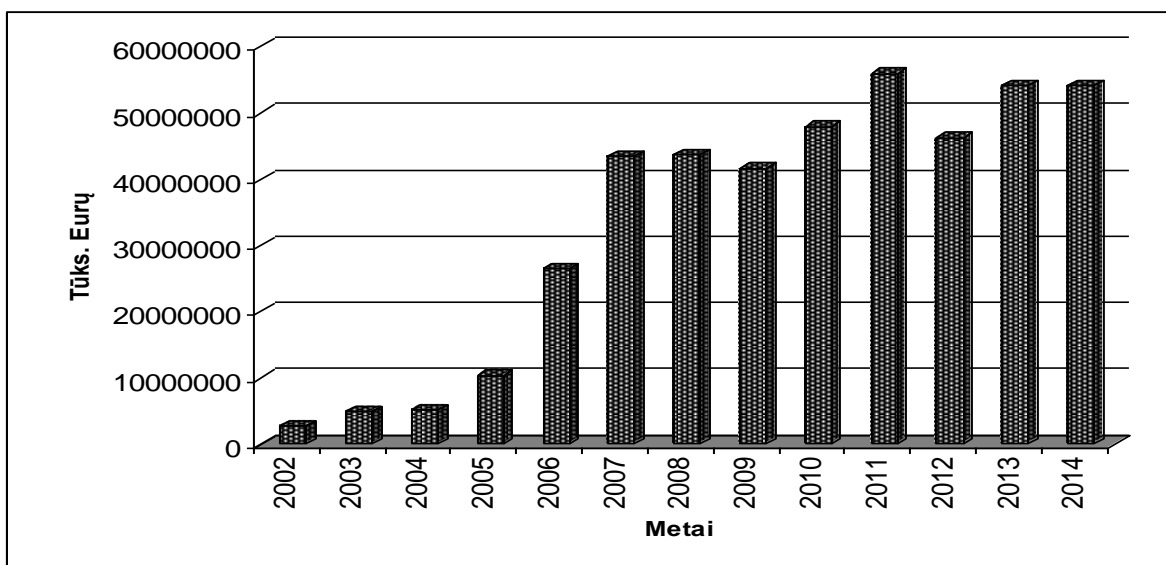
Kadangi darbe plačiau analizuojamas verslas „BTA draudimas“ ir šis draudimas teikia ne gyvybės draudimo paslaugas galima išsamiau pateikti ne gyvybės draudimo rinkos koncentraciją (žr. 3 pav.).



3 pav. 2014 metų ne gyvybės draudimo rinkos koncentracija pagal ne gyvybės draudimo grupių pasirašytas įmokas procentais

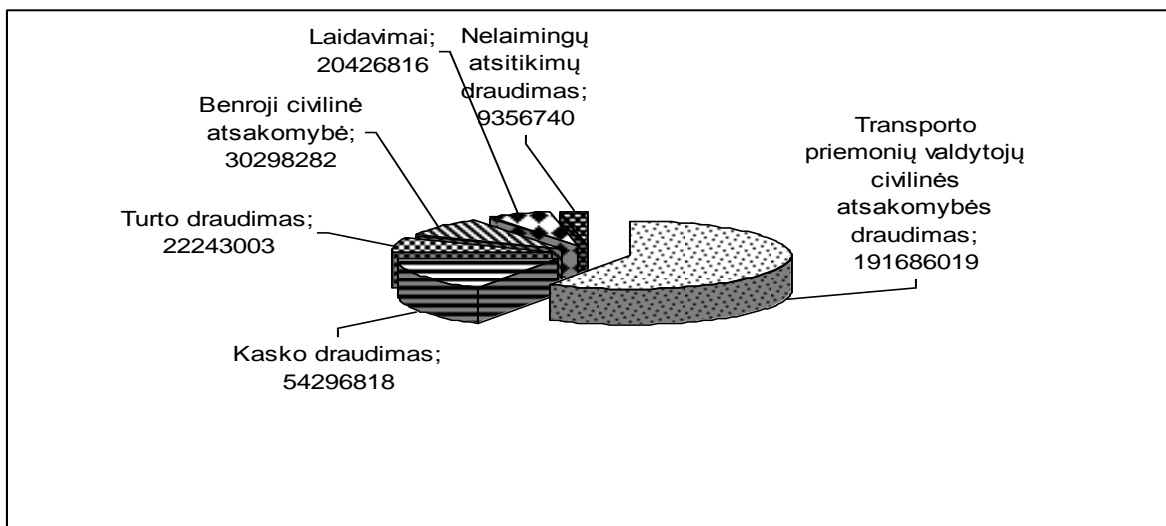
Kaip matyti Lietuvoje ne gyvybės draudimo rinkoje BTA draudimas užima 14 procentų rinkos ir užima antrą vietą po „Lietuvos draudimo“, kuris valdo 30,90 procentų rinkos ir šiuo metu yra draudimo rinkos lyderis. BTA turi visas 18 ne gyvybės draudimo licencijų, kurios suteikia teisę teikti plačiausio asortimento draudimo paslaugas fiziniams ir juridiniams asmenims.

Kaip jau aptarta anksčiau dėl rinkoje vyraujančių pokyčių kiekviena draudimo kompanija nenori prarasti savo rinkos dalies, o priešingai siekiama ją auginti. Aptariant BTA draudimo perspektyvas per pastaruosius penkerius metus (žr. 4 pav.) matoma, kad sparčiausias augimas buvo pasiektas 2011 metais. Lyginant 2014 metus su 2013 metais matytinas tik 0,1 proc. augimas.



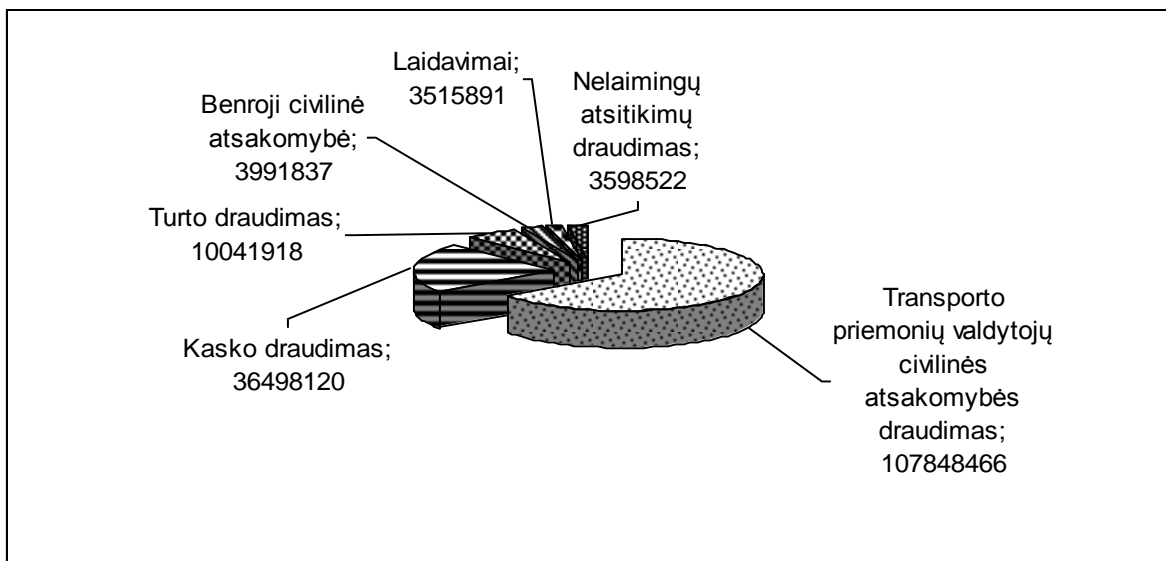
4 pav. BTA draudimo pasirašytos įmokos per 2002-2014 metus tūkst. Eur

Didžioji dalis BTA draudimo portfelio (žr. 5 pav.) sudaro transporto priemonių valdytojų civilinės atsakomybės draudimas bei kasko draudimo rūšys.



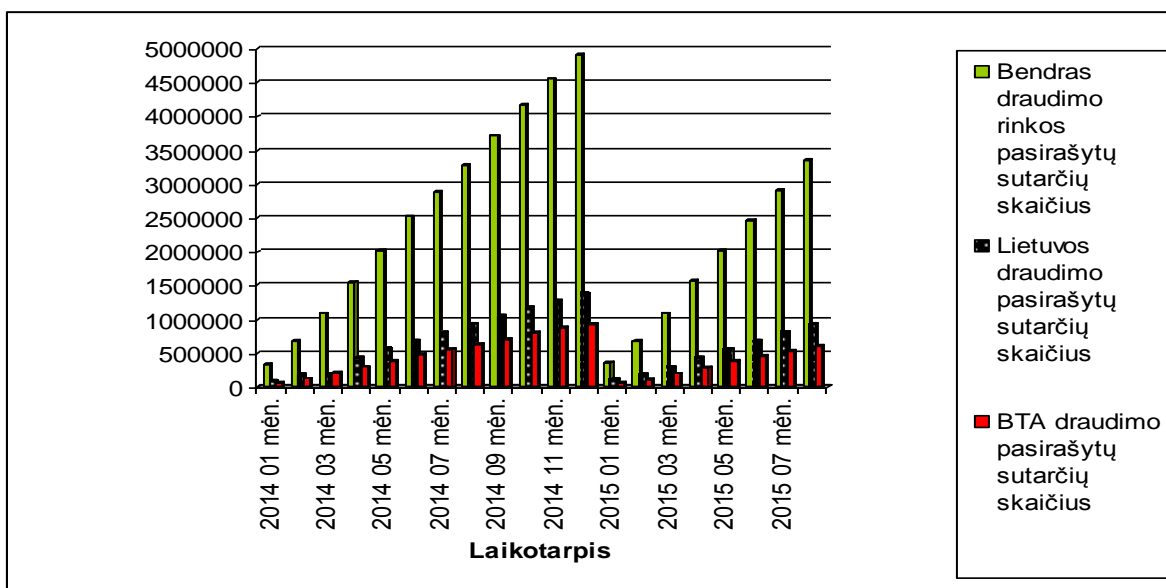
5 pav. 2014 metų BTA draudimo pasirašytos įmokos pagal draudimo rūšis tūkst. Eur.

Lietuvos draudimo rinkoje transporto priemonių valdytojų civilinės atsakomybės draudimas bei kasko draudimo rūšys tampa neprioritetinėmis draudimo rūšimis, kadangi tai gan nuostolingas segmentas, kadangi įmokos ir išmokos pasiskirsto tarp šių rūšių gana panašiai (žr. 6 pav.).



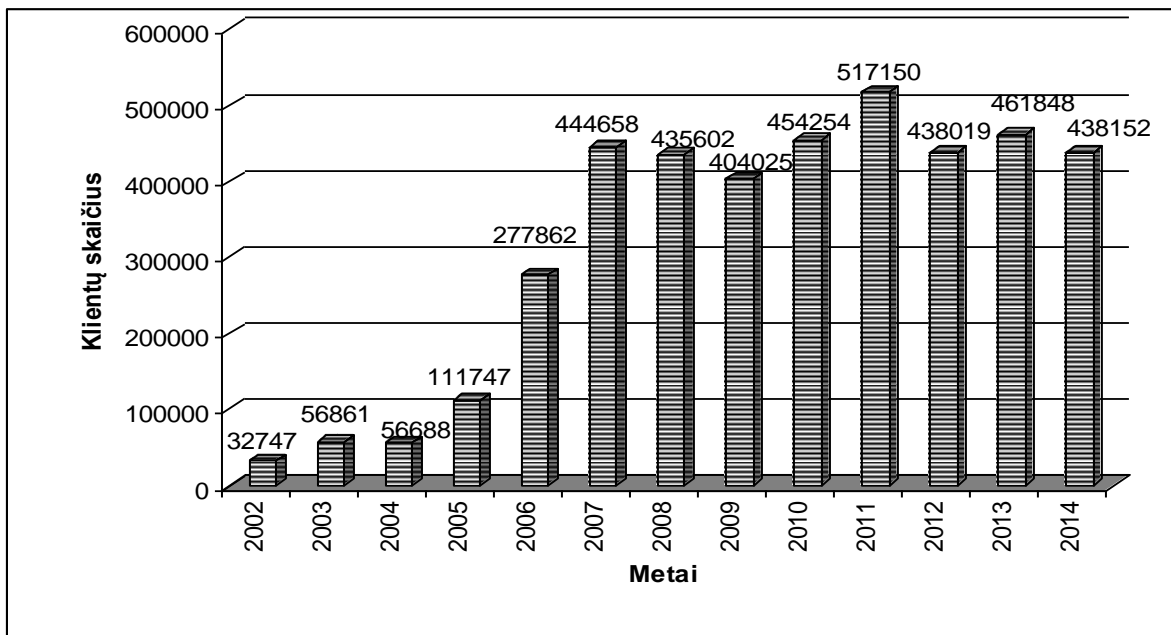
6 pav. 2014 metų BTA draudimo išmokos pagal draudimo rūšis tūkst. Eur

Norint surasti sąryšį tarp lojalumo įtakos vertės verslui kūrimo galima paanalizuoti pastarojo laikotarpio duomenis (žr. 7 pav.).



7 pav. Pastarojo laikotarpio pasirašytų sutarčių skaičius vnt

Matyti, kad 2014 metų analogiškais laikotarpiais ne gyvybės draudimo šakoje draudimo sutarčių buvo pasirašyta daugiau nei 2015 metų analogiškais periodais. Apžvelgus BTA draudimo klientų pasiskirstymą matyti, kad didžiausia jų koncentracija susitelkusi ties 2011 metais - kompanija generavo didžiausią įmokų kiekį (žr. 8 pav.).



8 pav. BTA draudimo klientų skaičiaus dinamika 2002-2014 metus tūkst. vnt

Apžvelgus rinkoje vyraujančias tendencijas išryškėja tai, kad vis didesnis dėmesys turi būti skiriamas lojalių klientų išsaugojimui ir klientų lojalumo skatinimui ypač ne gyvybės draudimo rinkoje, kadangi pastebimi vis nauji iššūkiai rinkos dalyviams konkurencinėje aplinkoje. Jei klientų lojalumo sąvoka nebus įtraukta į BTA kompanijos prioritetinius klausimus, tai gali atsispindėti per rinkos dalies sumažėjimą, bei mažesnio pelno generavimą, kas anksčiau ar vėliau prives prie klientų lojalumo svarbos supratimo, kadangi augant klientų lojalumui didinama ir verslo vertė.

BTA draudimas rinkoje asocijuojamas su transporto draudimo rūšimis, kadangi BTA draudimo pavadinimas kildinamas iš sąvokos „Baltijos transporto asociacija“, todėl sunku pakeisti per ilgus metus susiformavusį stereotipinį kompanijos įvaizdį, nors BTA draudimas šiuo metu turi vieną iš plačiausių teikiamų paslaugų spektrą Lietuvos draudimo rinkoje. Kadangi BTA draudimo pagrindinės generuojamos įmokos susidaro iš transporto priemonių valdytojų civilinės atsakomybės draudimo bei kasko draudimo rūšių, iš kurių susitelkia didžiausias skaičius žalų, kyla pagrindinės ateities grėsmės – klientų skaičiaus bei verslo vertės mažėjimas. Išryškėja tendencija, kad klientai besidraudžiantys vien transporto priemonių valdytojų civilinės atsakomybės draudimu nėra lojalūs kompanijai klientai, nes didžiąją dalį sudaromų sutarčių, klientų pasirenkamos dėl kainos skirtumo, lyginant su konkurentais. Tik išugdžius ir pritaikus į kompaniją lojalius klientus ir pasirūpinus, kad klientai turi pilnavertį visų siūlytinų draudimo paslaugų pakeltą pagal jų poreikius bus užtikrinamas BTA draudimo verslo vertės augimas ateityje, vis didėjant iššūkiams draudimo rinkoje.

2. KLIENTŲ LOJALUMO IR VERSLO VERTĖS SĄRYŠIO TEORINIAI ASPEKTAI

2.1. Klientų reikšmė verslo sistemoje

Šiame poskyryje siekiama išsiaiškinti klientų poziciją bendroje verslo sistemoje. Anot Bagdžiūnienės (2011), verslas tai veikla, kurią sudaro produkcijos gamyba ar paslaugų teikimas ir jų pardavimas. Planuojant verslą turi būti pasirinktas geriausias gamybinių, finansinių, žmogiškųjų ir visų kitų išteklių derinys, atsižvelgiant į gaminamos produkcijos ar teikiamų paslaugų kiekį. Anot autorės ypač svarbu pasirinkti tokias išteklių rinkas, kad kaštai būtų mažiausi, o uždirbamas pelnas kuo didžiausias. Teigtina, jog 5 procentais išaugęs išlaikytų klientų kiekis, pajamas padidina nuo 25 iki 95 procentų.

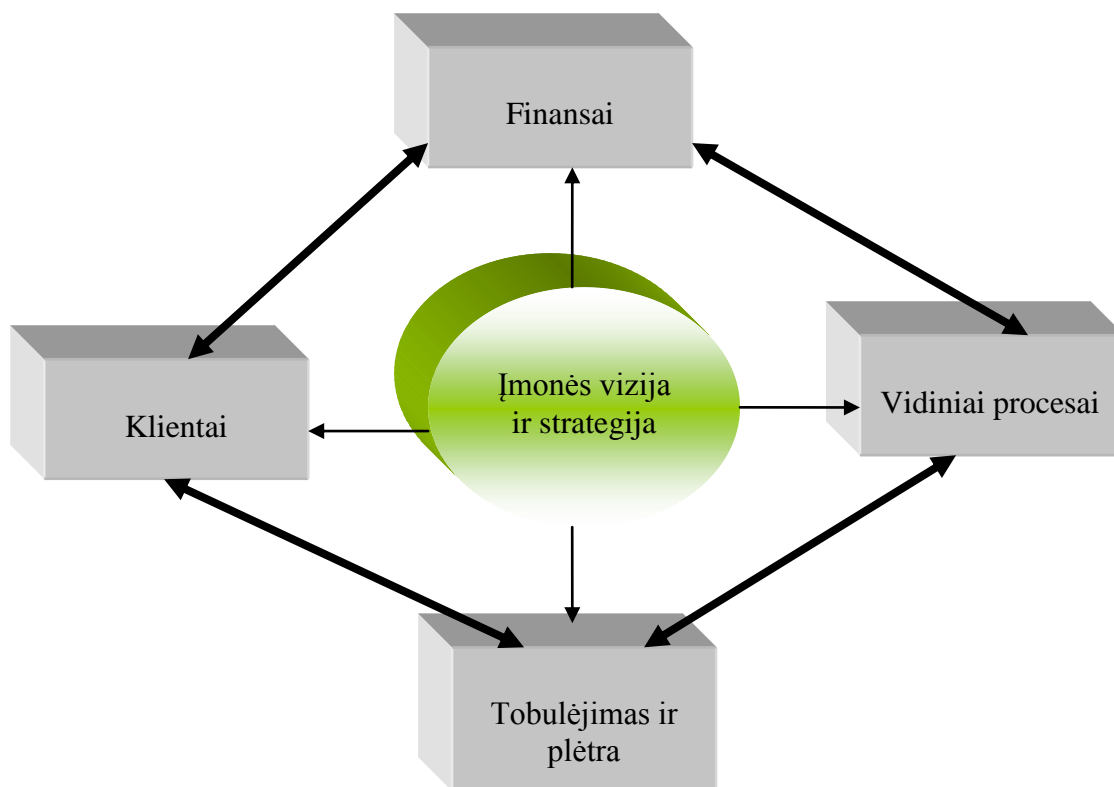
Ieškant naujų verslo valdymo modelių ir efektyvių būdų užsibrėžtiems tiklams pasiekti, buvo sukurta *Subalansuotų efektyvumo rodiklių sistemos metodika* (angl. *Balanced Scorecard*), kurios paskirtis – paversti strateginius planus tikslų ir operatyvinių veiksmų sistema. Naudojantis šia metodika versle sprendžiami labai aktualūs uždaviniai:

- strategija išreiškiama skaičiais;
- verslo strateginiai tikslai susiejami su kasdieniais darbuotojų veiksmais;
- kontroliuojamas kasdieninių veiksmų vykdymas, nustatomas jų efektyvumas;
- užtikrinamas ilgalaikis verslo išlikimas ir plėtra;
- sudaroma galimybė pereiti prie pastovaus procesų gerinimo;
- užtikrinamas greitas reagavimas į rinkos pokyčius;
- optimizuojami verslo procesai.

Supratimas, kokie procesai turi įtaką verslo efektyvumui, tampa pagrindu kryptingai siekti užsibrėžtų verslo tikslų (Bagdžiūnienė, 2011: 22).

Anot Kaplan, Nortons, (2004), Subalansuotų efektyvumo rodiklių sistema (angl. *Balanced Scorecard*), išlaikydama tradicinį finansinės veiklos aspektą, leidžia žvelgti į veiklą iš 4 skirtingų kryptių (žr. 9 pav.). Subalansuotų efektyvumo rodiklių sistemą (angl. *Balanced Scorecard*) sistemos autorių siūlymu, parengus strategiją, reikalinga grupuoti verslo veiklos vertinimo rodiklius į:

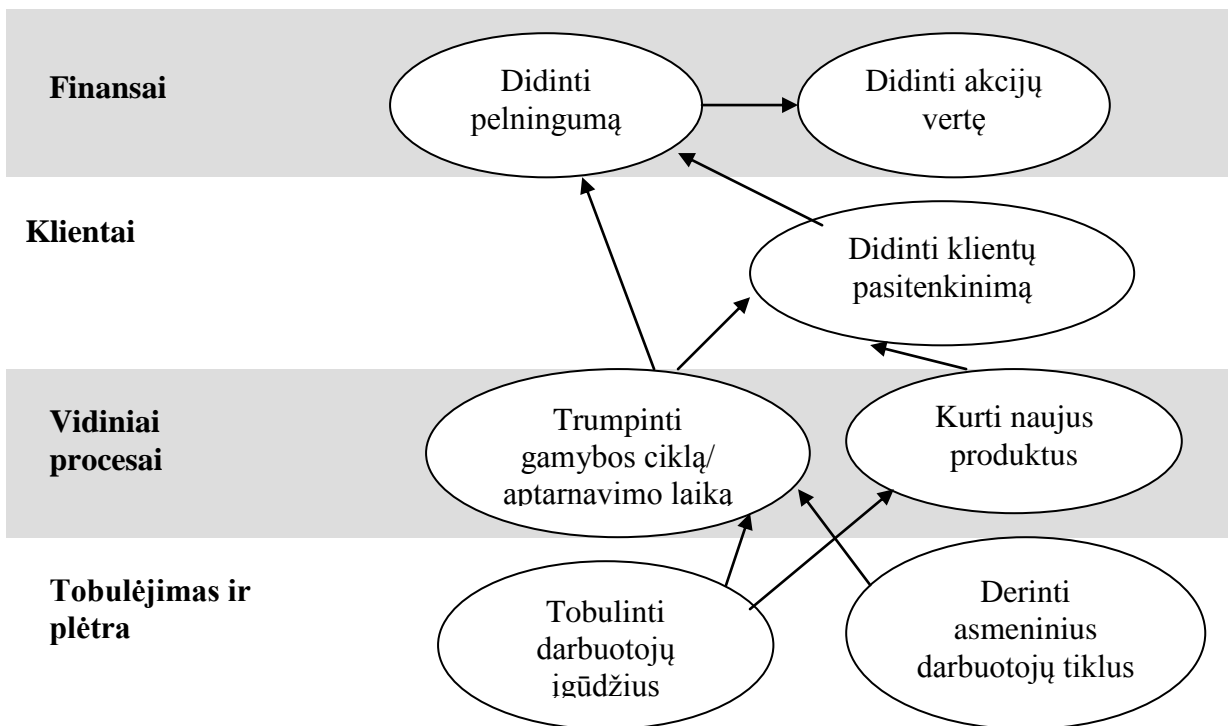
- finansinius rodiklius, kurie turi atsakyti į klausimą, ar savininkams naudinga investuoti į verslą;
- klientų rodiklius, iš kurių turėtų būti aišku, kuo verslas gali sudominti klientus, kad pasiektų reikiamų finansinių rezultatų bei kokie verslo konkurenciniai pranašumai;
- verslo procesų (gamybos, paslaugų teikimo, prekybos ir kt.) rodiklius, iš kurių būtų matyti, kokius procesus reikia gerinti, kad didėtų verslo konkurencingumas;
- žmogiškųjų išteklių rodiklius, kurie parodytų, kokiomis žiniomis, kompetencijomis galima realizuoti verslo konkurencinius pranašumus (Kaplan, Nortons, 2004:55).



9 pav. Subalansuotų efektyvumo rodiklių sistema (Sudnickas, 2005:15)

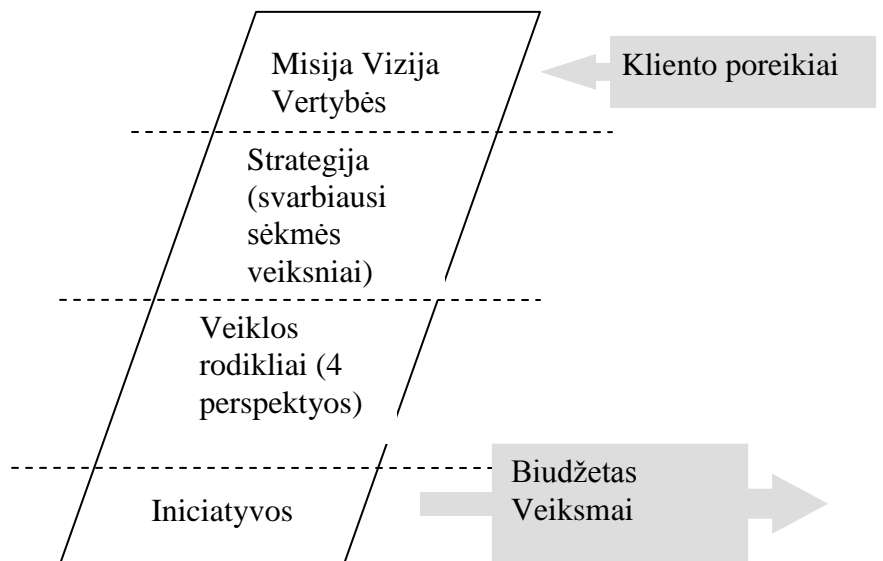
Subalansuotų efektyvumo rodiklių sistema (angl. *Balanced Scorecard*) – tai strateginio valdymo sistema, padedanti įgyvendinti verslo strateginius tikslus, transformuojant juos į operatyvinio valdymo kalbą ir kontroliuojant strategijos valdymą remiantis pagrindiniais efektyvumo rodikliais. Vis svarbesnis verslo sėkmei tampa nematerialus rodiklis, toks kaip klientų lojalumas, kurio efektyvumo negalima išmatuoti vien pasitelkus finansines ataskaitas ir jų analizes. Tokiu atveju strateginis valdymas tampa nekontroliuojamas – verslas pradeda plėtotis stichiškai. Pagrindinis Subalansuotų efektyvumo rodiklių sistemos (angl. *Balanced Scorecard*) principas – valdyti galima tik tai, ką galima išmatuoti. Todėl atsiranda poreikis išmatuoti nematerialius dalykus. Vertinimo kriterijų sistemoje turi būti apibrėžtas rodiklių skaičius, paprastai 15 – 25 rodikliai (dažniausiai 35 proc. jų yra nefinansiniai). Sukūrus pagrindinių rodiklių vertinimo sistemą numatomi tikslai, rodiklių matavimo vienetai bei siekiamos reikšmės, taip pat veiksmai tikslams pasiekti. Pirmas žingsnis, kuriant į strategijos įgyvendinimą orientuotą organizaciją – bendrų tikslų suderinimas. Galutiniai verslo rezultatai priklauso nuo pasirinktų vertinimo kriterijų (Bagdžiūnienė, 2011:23).

Pasak Rohm (2002), į verslo strategiją galima žiūrėti kaip į hipotezių, susijusių priežasties – pasekmės ryšiais, rinkinį. Tinkamai sudaryta subalansuotų rodiklių sistema yra labai patogi priemonė, galinti aiškiai perteikti organizacijos strategiją pradedant jos vizija ir baigiant veiksmų planais jai įgyvendinti. Visos keturios atspindimos sistemos dalys yra susietos pasekmės–priežasties ryšiais (žr. 10 pav).



10 pav. Subalansuotų rodiklių sistemos dalis siejantys priežasties – pasekmės ryšiai (Sudnickas, 2005:14)

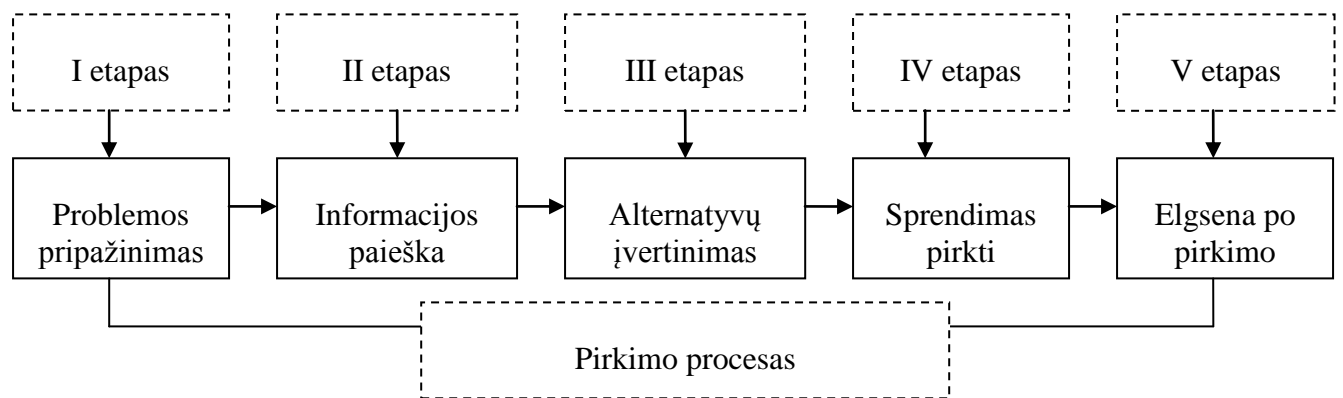
Finansų ir klientų perspektyvos atspindi jau pasiektus veiklos rezultatus, taigi galima teigti, kad šie du požiūriai atspindi kompanijos praeitį, vidiniai procesai yra verslo esama veikla ir atspindi dabartį, o tobulėjimo ir plėtros perspektyva susijusi su galimybėmis ir potencialu, taigi atspindi organizacijos ateitį. Subalansuotų rodiklių sistemos kūrimo logikoje (žr. 11 pav.) kliento poreikiai yra lemiamas veiksnys, nuo jo priklauso, kaip kompanija reaguoja į rinkos galimybes ir iššūkius.



11 pav. Subalansuotų efektyvumo sistemos rodiklių kūrimo logika (Sudnickas, 2005:50)

Misija, vizija ir vertybės lemia kompanijos organizacinę kultūrą ir veda prie strateginių tikslų, kurie apibrėžia pageidaujamą veiklą. Šie tikslai apima tam tikrus blokus, kurie gali būti pavaizduoti ir matuojami veiklos rodikliais, nustatant konkrečias siekiamas reikšmes. Savo ruožtu rodikliai siejami su iniciatyvomis, kurių imamasi, kad būtų pasiektos numatytos konkrečios rodiklių reikšmės. Iniciatyvos yra išteklių ir biudžeto paskirstymo bei koordinavimo pagrindas, galiausiai jos virsta konkrečia veiksmų programa (Sudnickas, 2005: 40).

Apžvelgiant svarbiausią subalansuotų efektyvumo rodiklių sistemos aspektą - klientus svarbu išanalizuoti pirkimo procesą ir jį lemiančius veiksnius, pasirenkant tam tikrą prekę ar paslaugą, kurie veda klientų lojalumo link ir kuria didesnę verslo vertę. Pateiktas pirkimo modelis (žr. 12 pav.) rodo, kad klientai įveikia penkis etapus vienas po kito, tačiau pirkdami prekę ar paslaugą kartais praleidžia kurį nors etapą ar sukeičia juos vietomis.



12 pav. Pirkimo proceso modelis (Martinkus, Stoškus, Beržinskienė, 2010: 278)

- Pirmąjį pirkimo proceso etapą sudaro problemos pripažinimas. Pirkimo procesas prasideda, kai pripažįstama problema ar poreikis kurį sukėlė vidinis ar išorinis stimulus. Šie stimulai vėliau virsta paskatomis.
- Antrąjį pirkimo etapą apima – informacijos paieška. Susidomėjęs vartotojas yra linkęs ieškoti daugiau informacijos. Informacijos šaltiniai skirstomi į keturias grupes: asmeniniai (šeima, draugai, kaimynai, pažystami); komerciniai (reklama, interneto svetainės, pardavėjai, pardavimo agentai, pakuotės, reklamos stovai); viešieji (žiniasklaida, vartotojų organizacijos); empiriniai (prekės ar paslaugos įvaldymas, tyrinėjimas ir naudojimas). Autoriai pabrėžia, kad paprastai daugiausia informacijos gauna iš komercinių šaltinių, tačiau didžiausią įtaką daro informacija iš asmeninių ar viešųjų šaltinių, kurie yra nepriklausomi ir autoritetingi.
- Trečiąjį pirkimo proceso etapą atspindi – alternatyvų įvertinimas. Egzistuoja keli vertinimo procesai: naujausiuose vertinimas laikomas kognityviniu, tai reiškia, kad vartotojai atlieka

vertinimą sąmonės ir racionalaus mąstymo lygmenyje. Vertinimai dažnai atspindi nuostatas, atsiradusias per potyrius, pažinimą, o tai lemia pirkimo elgseną. Įsitikinimas yra, tai, ką asmuo mano. Tiek pat svarbios yra ir nuostatos. Nuostata yra ilgalaikis palankus ar nepalankus vertinimas, emocinis jausmas ir nuo to priklausantis polinkis veikti ar elgtis. Nuostatas labai sunku pakeisti. Asmeninės savybės (taip pat nuomonė ir pasirinkimas) anot autorių (2010), įvairių prekių ženklų atžvilgiu atsiranda tuo metu, kai vartotojas vertina jų savybes t.y. lyginami prekių ženklai pagal kurią nors savybę. Vertės pagal lūkesčius modelis reiškia, kad vartotojai vertina prekes ar paslaugas pagal tai, kuris įsitikinimas – teigiamas ir neigiamas – apie prekės ženklą jiems yra svarbesnis.

- Ketvirtasis pirkimo proceso etapas anot anksčiau minėtų autorių išskirtinas – pirkimo sprendimo priėmimas. Šiame etape vartotojas prekių ženklams, esantiems pasirenkamųjų sąrašė, suteikia tam tikrus prioritetus, ir jis greičiausiai nuspręs pasirinkti prekės ženklą, kuriam teikiama didžiausia pirmenybė. Tarp noro pirkti ir galutinio sprendimo priėmimo pirkti gali įsiterpti du veiksniai: pirmasis kieno nors požiūris. Kiek kito žmogaus požiūris sumenkina pasirinkimą, priklauso nuo dviejų dalykų: kito asmens neigiamo požiūrio į pasirinkimą stiprumo; vartotojo ar kito asmens norų sutapimo. Kuo stipresnis kito asmens neigiamas požiūris ir kuo tas asmuo artimesnis vartotojui, tuo labiau vartotojas stengsis koreguoti savo ketinimą pirkti, ir priešingai, vartotojo teikiama pirmenybė prekės ženklui dar labiau sustiprės, jei jo gerbiamas asmuo palankiai vertins pasirinktą prekės ženklą. Antrasis veiksnys – nenumatyti aplinkos veiksniai, kurie gali pakeisti ketinimą pirkti. Vartotojas gali prarasti darbą, kiti pirkimai gali tapti svarbesni arba pardavėjas gali įžeisti ir pan. Dėl panašių priežasčių pirmenybė ir ketinimas pirkti nėra visiškai patikimi prognozuojant vartotojo elgseną. Vartotojo sprendimą pakeisti, nukelti ar atšaukti pirkimą gali stipriai veikti ir suvokiama rizika. Suvokiamos rizikos dydis priklauso nuo pinigų, kuriais rizikuojama, savybės nepastovumo ir vartotojo abejonių.
- Penktąjį pirkimo proceso etapą sudaro – elgsena po pirkimo. Po pirkimo pastebėjęs nerimą keliančių trūkumų ar išgirdęs teigiamus atsiliepimus apie kitus prekių ženklus, vartotojas gali patirti abejonių. Pasitenkinimas pirkinium priklauso nuo to, kaip pirkinys atitinka vartotojo lūkesčius. Jei prekė ar paslauga neatitinka lūkesčių, vartotojas yra nusivylęs; jei prekė ar paslauga patenkina lūkesčius – vartotojas patenkintas; jei prekė ar paslauga pranoksta lūkesčius – vartotojas sužavėtas (Martinkus, Stoškus, Beržinskienė, 2010: 278).

Apibendrinant galima paminėti, kad keturios subalansuotų rodiklių sistemos dalys darbe pateiktos tam, kad būtų atspindimos pagrindinės sritys, lemiančios verslo sėkmę. Apžvelgus keturias subalansuotų rodiklių sistemos dalis galima teigti, kad vienas iš svarbiausių elementų yra klientai, kurie padeda plėtoti

ir puoselėti verslo strategiją, per ekonominius rodiklius tokius kaip įmonės pelningumas, akcijų vertė ir pan., dėl šios priežasties yra didinama bendra verslo vertė. Norint verslui gauti pelno ir plėtoti ilgalaikius strateginius tikslus, tokius kaip lojalių klientų didinimas ir verslo vertės augimas, būtina žinoti pirkimo proceso modelį bei numatyti klientų lūkesčius. Atsižvelgiant į tai, kad klientai yra viena iš svarbiausių subalansuotų rodiklių sudedamųjų dalių darbe toliau plačiau aptariamas šis aspektas, didžiausią dėmesį skiriant klientų lojalumui, kuris tikėtina yra itin svarbus verslo vertės kūrimo pagrindas.

2.2 Klientų lojalumo samprata

Klientai yra tas objektas, į kurį verslas turi orientuotis tvirtindamas veiklos strategiją bei teikdamas prioritetus. Dėl resursų ribotumo verslas turi nuolat analizuoti esamų ir potencialių klientų struktūrą bei juos segmentuoti pagal augimo potencialą ir kitus prioritetus. Įmonė neturi tiek išteklių, kad galėtų visus klientus laikyti prioritetiniais, todėl verslo pagrindinė užduotis – koncentruotis į didžiausią vertę teikiančius klientus (Jakutis, Bakanauskas 2010: 10).

Lojalus klientas – tai pirkėjas, kuris nuolat teikia pirmenybę tam tikroms prekėms ar paslaugoms (lojalumo prekėms/ ar paslaugoms) arba įmonei (lojalumas įmonei) (Pranulis ir kiti, 2000).

Anot Martinkaus, Stoškaus, Beržinskienės (2010), lojalumas tai labai stiprus prisirišimas prie tam tikros prekės ar paslaugos ir ketinimas ją pirkti ateityje, nepaisant aplinkybių ir rinkodaros pastangų pakeisti vartotojų elgseną.

Anot Bivainio, Vilkaitės (2010), lojalumo koncepcijos užuomazgos siejamos su XX a. penktuoju dešimtmečiu. Lojalumas traktuojamas kaip išmatuojama kategorija, pasiūlytos dvi skirtingos lojalumo koncepcijos: rinkos dalis (kuri vėliau pavadinta elgsenos lojalumu) ir pirmenybės prekės ženklui teikimas (kuri įsitvirtino požiūrio lojalumo pavadinimu). Autorių teigimu, elgsenos lojalumą parodo individo pasirinkimai, kuriuos skatina psichologinės priemonės. Šiuo atveju lojalumo sąvokos turinys gerokai platesnis nei kartotiniai pirkimai, nes kartotiniai pirkti galima iš inercijos ar pasirinkimo galimybių stokos. Požiūrio lojalumas yra grindžiamas pažintinės mokyklos, formuojančios didžiąją dalį rinkodaros tyrimų, nuostatomis. Šios mokyklos atstovai pabrėžia psichologinius lojalumo ugdymo aspektus. Požiūrio lojalumo koncepcija akcentuoja pranašumo teikimą ir prierašumą prekės ženklui. Anot Bivainio, Vilkaitės (2010), požiūrio lojalumas yra gerokai stipresnis negu elgsenos lojalumas. Tik praėjus trims dešimtmečiams nuo to, kai vartotojų lojalumas pradėtas minėti mokslinėje literatūroje, tyrinėtojai priėjo išvadą, jog lojalumas yra kompleksiškesnė kategorija, todėl pasukta daugiadimensio lojalumo sampratos link. Rinkodaros literatūroje lojalumo sąvoka dažniausiai siejama su kartotiniais pirkimais, pirmenybės teikimu ir jos išlaikymu, prierašumu bei atsidavimu (Bivainis, Vilkaitė, 2010:50).

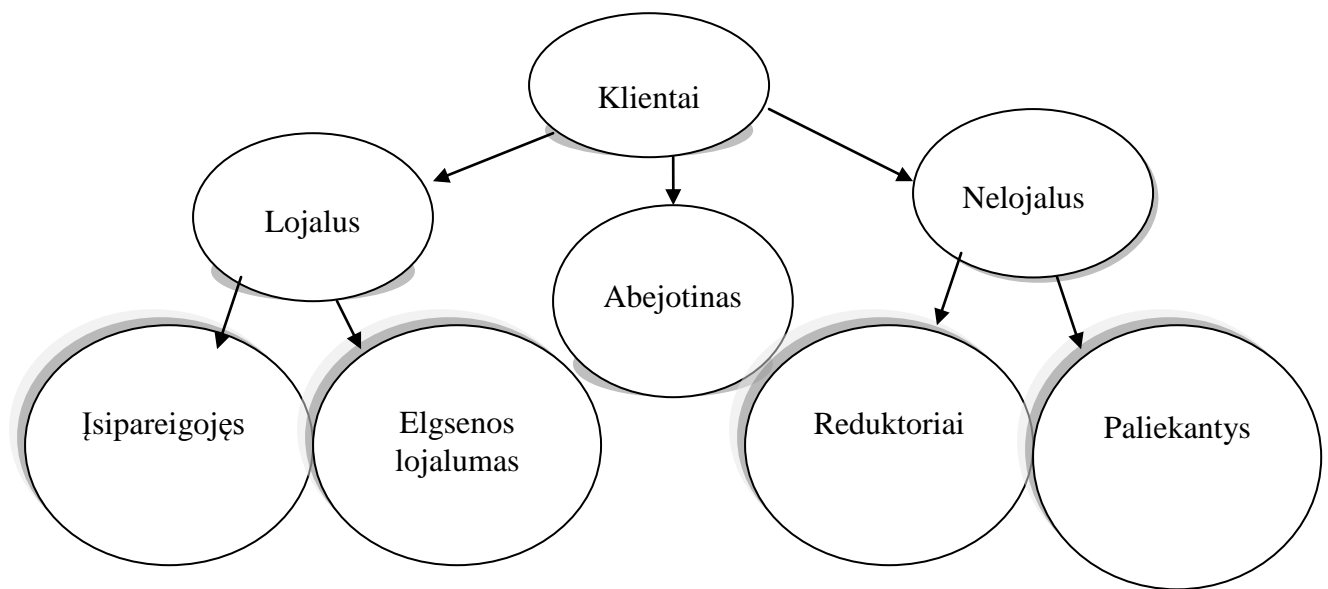
Šiomis dienomis išskirtina daugybė skirtingų terminų, kuriais apibūdinamas lojalumas. Žodis „lojalus“ kilęs iš angliško ir prancūziško žodžio „loyal“, kuris reiškia ištikimumą, prisirišimą neperžengiant teisėtumo ribų prie kokio nors objekto ir neutralumą kokio nors kito objekto atžvilgiu (Tarptautinių žodžių žodynas, 1999). „Tarptautinėje etikos enciklopedijoje“ lojalumas apibrėžiamas taip: „Atsidavimas asmeniui, bendram reikalui, šaliai ar idealui“. Dabartiniame lietuvių kalbos žodyne „lojalus“ - tai asmuo, kuris bent išoriškai yra ištikimas valdžiai, neperžengiantis teisėtumo ribų (Dabartinės lietuvių kalbos žodynas, 2000). Oksfordo žodyne „lojalumas“ apibrėžiamas kaip tvirtas atsidavimas, ištikimybė teisėtam vadovui ar šalies vyriausybei (Oxford dictionary, 2001).

Kaip teigia Vanagienė, Ramanauskienė (2009), lojalumas (angl. *loyalty*) įvairiuose žodynuose apibūdinamas kaip būseną ar savybę buvimo lojaliu, prisirišimo, prielankumo, pasišventimo jausmas ar požiūris, ištikimybė, ar pasišventimas asmeniui, tikslui, pareigoms, pastovumas, ištikimybė, priklausomybė, intelektualaus ir emocionalaus prisirišimo veiksmas. Anot autorių, didelė prekės ženklo vertė – vartotojo lojalumo pagrindas, o lojalumas tai tarsi vertės vartotojui išraiška. Teigtina, kad lojalumas prekės ženklui, skirtingai nuo kitų prekės ženklo vertės elementų, daugiau susijęs su vartojimo patirtimi. Lojalumo sąvoka gali būti apibėžiama kaip vartotojo elgsenos išraiška ir kaip vartotojo suvokimo apie prekės ženklą ir jo vertinimo rezultata. Taigi lojalumas yra vartotojo požiūrių ir elgsenos derinys (Vanagienė, Ramanauskienė, 2009: 102).

Skirtingais laikmečiais kito ir „lojalumo“ samprata. Šiandien paplitusiai ir lengvai atpažįstamai lojalumo sampratai didelės įtakos turėjo liberalizmo etika ir demokratinės idėjos. Lojalumas siejamas su laisve ir laisvu pasirinkimu, leidžiančiu atskirti lojalumą nuo paklusnumo (Donskis, 2005).

Pasak Duffy, „lojalumas – tai kliento požiūris į prekės ženklą“ (Duffy, 2003). Gerpott (2000) kliento lojalumo fenomeną nagrinėja tiek iš „įėjimo“ pozicijos – prielaidų, tiek iš „išėjimo“, t. y. rezultatų pozicijos. „Įėjimas“ suprantamas, kaip įmonės paskatos, kurios padeda pritraukti klientą prie tiekėjo ir jį išlaikyti. Taikant „išėjimo“ požiūrį kyla klausimas dėl faktinių elgsenos modelių, kurie rodo realų įmonės pasiektą kliento lojalumo laipsnį. Objekto, prie kurio „prisirišęs“ klientas, požiūriu skiriama ištikimybė prekei, ženklui, pačiai įmonei, kartais pasitaiko ištikimybė pardavėjui ir pirkimo vietai. Todėl tikslinga nagrinėti kliento lojalumą atskirai prekei ar prekių kategorijai, nes tada lengviau tiesiogiai ir tikslingai šį procesą veikti.

Anot Kuusik (2007), įmonės klientai gali būti suskirstyti į segmentus pagal jų lojalumą laipsnį į lojalius abejotinus ir nelojalius klientus (žr. 13 pav.).



13 pav. Bendra klientų segmentacija pagal lojalumą (Kuusik, 2007:9)

Anksčiau minėtas autorius išsamiau aprašo kliento segmentaciją pagal lojalumą ir pateikia klientų segmentus taip:

- Įsipareigoję arba emociškai lojalūs klientai - aktyvūs klientai, kurie naudojami tik tam tikros įmonės paslaugomis ir paskelbia, kad ateityje tai pat naudosis ir rekomenduos šią įmonę kitiems;
- Elgsenos lojalūs klientai - aktyvūs klientai, kurie naudojami tik tam tikros įmonės paslaugomis ir paskelbia, kad ateityje taip pat naudosis, tačiau nerekomenduoiantys šios įmonės kitiems. (inertiškai arba funkciškai lojalūs);
- Prieštaringi ar abejotini klientai - aktyvūs klientai, kurie naudojami tik tam tikrų įmonių paslaugomis, bet nežinoma, kurią įmonę pasirinks ateityje;
- Nielojalūs reduktoriai - klientai, kurie sumažino arba ketina sumažinti įmonės paslaugų kiekį;
- Paliekantys - klientai, kurie deklaruoja, kad paliks šią paslaugų įmonę (Kuusik, 2007:8).

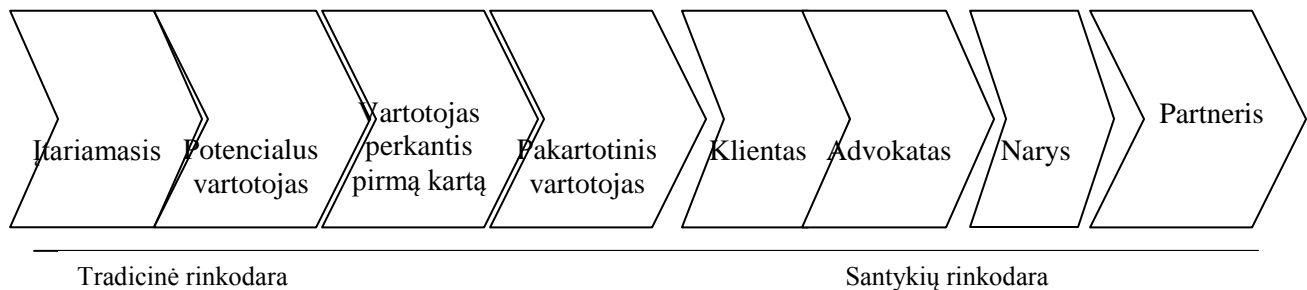
Anot Glinskienės, Kvedaraitės, Kvedaro (2010), galima išskirti keturis lojalumo lygius:

- Pažintinis lojalumas kur vartotojų lojalumą lemia įmonės pasiūlymo teikiama informacija ir vartotojų patirtis. Šis lojalumas yra laikomas silpniausiu, kadangi tiesiogiai priklauso nuo sąnaudų ir pasiūlymo teikiamos naudos ir nėra susijęs su pačiu prekės ženklu.
- Emocinis lojalumas yra siejamas su teigiama nuostata prekės ženklo ar produkto atžvilgiu, o lūkesčių išpildymas suteikia pasitenkinimą, sukelti emocinį lojalumą. Anot autorių pasitenkinimas yra nuspėjamas iš individo veiksmų.

- Paprastas lojalumas reiškia, kad nuostatų lojalumas yra lydimas troškimo atlikti veiksmą (pirkti pakartotinai) ir stipresnis už emocinį lojalumą, tačiau tikėtina, kad vartotojai, susidūrę su trūkumais, ieškos alternatyvių pasiūlymų.
- Veiksmų lojalumo lygį pasiekę vartotojai ieškos mėgstamo pasiūlymo, neatsižvelgdami į pastangas, kurių gali prisiųsti.

Anot autorių galima daryti prielaidą, kad pažintinio lojalumo lygiui yra priskiriami tie, kurie koncentruojasi ties esminėmis produkto charakteristikomis. Emocinio lojalumo lygyje svarbų vaidmenį atlieka simpatijos prekės ženklui, tuo tarpu paprastojo lojalumo atveju atsiranda noras pirkti, o veiksmų lojalumo lygį pasiekęs vartotojas yra atsidavęs įmonei ir stengiasi pirkti pakartotinai – įmonės lojalus klientas (Glinskienė, Kvedaraitė, Kvedaras, 2010: 45).

Glinskienės, Kvedaraitės, Kvedaro (2010) teigimu, Egan išryškindamas įmonės santykių svarbą su vartotojais ir sutapindamas vartotojų lojalumo lygius su santykių stadijomis, pateikia santykių kopėčių, kuriomis kyla vartotojas tapdamas lojaliu klientu koncepciją (žr. 14 pav.).



14 pav. Vartotojų santykių su įmone kopėčios (Egan, 2001:29)

Teigtina, kad šiuolaikinis verslas vietoj tradicinės rinkodaros vis dažniau renkasi santykių rinkodaros orientaciją, kurios objektas – esamų ir potencialių vartotojų pavertimas ir išlaikymas lojaliais klientais (žr. 1 lentelė) (Glinskienė, Kvedaraitė, Kvedaras, 2010: 48).

1 lentelė. Vartotojų lojalumo lygų charakteristika (Pilelienė 2008b: 112)

Stadijos pavadinimas	1 stadija Neutralus	2 stadija Potencialiai lojalus	3 stadija Nesąmoningai lojalus	4 stadija Nuoširdžiai lojalus
Požymiai				
Elgsena	Nėra vartojęs	Perka pirmą kartą	Yra pirkęs pakartotinai	Peka pastoviai
Alternatyvų paieška	Maksimali	Vidutinė	Keliatas alternatyvų	Minimali
Nuostata	Jokios nuostatos	Turi galimybę susidaryti nuostatą	Silpna (teigiama) nuostata	Pastovi (teigiama) nuostata
Įmonės galimybės pveikti nuostatą	<p style="text-align: center;">Sunkiai Lengvai</p> <p style="text-align: center;">→</p> <p style="text-align: center;">paveikiama paveikiama</p>			
Konkurentų galimybės pveikti nuostatą	<p style="text-align: center;">Lengvai Sunkiai</p> <p style="text-align: center;">→</p> <p style="text-align: center;">paveikiama paveikiama</p>			
Rinkodaros orientacija	Tradicinė rinkodara		Santykių rinkodara	

Anot Kuusik (2007) egzistuoja tiesioginis ryšys tarp pasitenkinimo ir lojalumo: patenkinti klientai tampa lojalūs, o nepatenkinti klientai prarandami. Pasitikėjimas partneriu yra veiksnys, kuris turi tam tikrą poveikį lojalumo nustatymui - niekas nesitiki ilgalaikio ryšio su partneriu, jei negalima pasitikėti. Pasitikėjimas yra vienas svarbiausių veiksnių nustatant partnerio vertę. Anot autoriaus raginimas pasitikėti yra strateginės partnerystės pagrindas. Teigtina, kad pasitikėjimas yra svarbus veiksnys, lemiantis santykių įsipareigojimui: prekės pasitikėjimas veda į lojalumą prekės ženklui, nes pasitikėjimas sukuria valiutų santykius, kurie yra labai vertinami. Taip pat teigtina, kad prekės pasitikėjimas yra tiesiogiai susijęs su pirkėjo požiūriu į lojalumą. Šis autorius akcentuoja, kad pasitikėjimas yra svarbi sąlyga netikrumo jausmui panaikinti. Neapibrėžtumas gali būti sukeltas priklausomybės ar didelio pasirinkimo: pirkėjai linkę rinktis populiarias ar pažįstamų ženklų ar partnerių prekes ar paslaugas. Daugelis sąvokų apibūdinančios lojalumą yra grindžiamos kaip noras išlaikyti vertingą ir svarbų ryšį. Tokiu būdu lojalumo nustatymui lemia atitinkama santykių ar atrankos svarba. Atkreiptinas dėmesys į tris aspektus, kurie gali didinti santykių svarbą klientui: strateginė svarba produktui ar paslaugai; didelės rizikos dalyvaujant sandoryje bei išlaidos, kurios patirtos nutraukus sutartį.

Anot Bivainio, Vilkaitės (2010) praktika patvirtina, kad Vartotojų lojalumui nustatyti taikomas vartotojų išlaikymo indeksas tai vienas iš dažniausiai taikomų vartotojų lojalumo įvertinimo modelių. Šiam indeksui apskaičiuoti reikia palyginti nedaug duomenų, o ir jie nesunkiai gaunami.

Vartotojų išlaikymo indeksas skaičiuojamas taip:

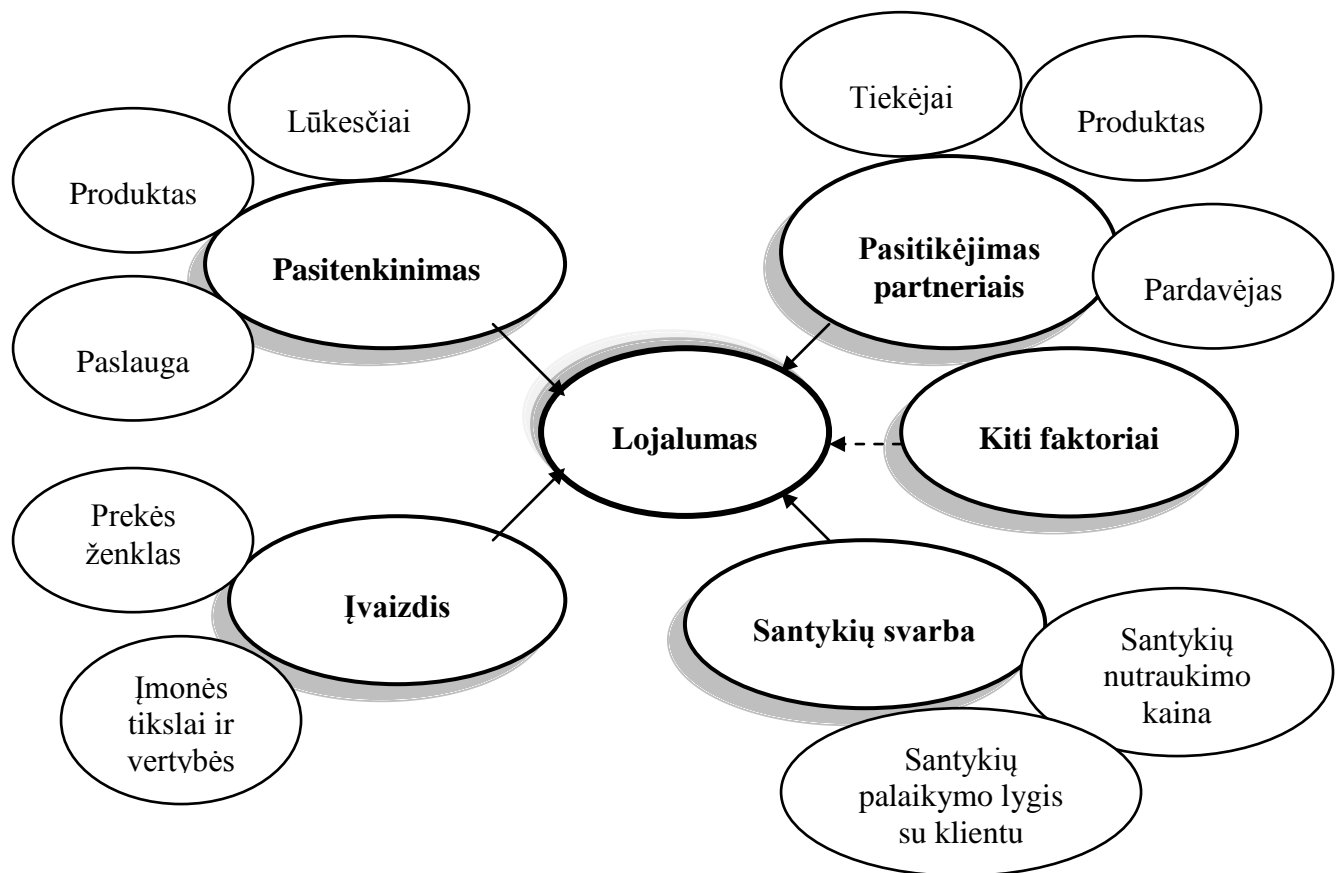
$$L = \frac{r}{s} \cdot 100\% \quad (1)$$

čia: L – vartotojų išlaikymo indeksas;

s – vartotojų skaičius metų pradžioje,

r – išlaikytų vartotojų skaičius metų pabaigoje.

Apibendrinant lojalumo sampratą galima pasinaudoti Kuusik (2007) išskirtomis pagrindinėmis grupėmis veiksnių turinčiomis įtakos klientų lojalumui (žr. 15 pav.).



15 pav. Pagrindiniai veiksniai darantys įtaką lojalumui (Kuusik,2007:9)

Galima teigti, kad klientų lojalumui didžiausios įtakos turi pasitenkinimas, įvaizdis, santykiai, pasitikėjimas partneriais.

Aptarus lojalumo sampratą bei atskleidus pagrindinius veiksnius darančius įtaką lojalumo formavimui kitame poskyryje plačiau aptariama klientų lojalumo programos svarba.

2.3. Klientų lojalumo programos svarba verslui

Anot Kuusik (2007), kiekviena organizacija, siekdama išsilaikyti nuolat kintančioje rinkoje, savo veiklą gali vykdyti keliomis kryptimis – bandyti užkariauti naujus vartotojus, daugiau dirbti su esamais arba bandyti sumažinti esamų vartotojų netektis, tačiau teigtina, kad daug svarbiau ir paprasčiau išlaikyti esamą vartotoją, nei surasti ir pritraukti naują. Pelningų ir lojalių vartotojų išlaikymas tampa svarbia prielaida ilgalaikiai verslo sėkmei. Išskiriamos trys pagrindinės naudos, kurias kiekvienai organizacijai suteikia lojalūs vartotojai. Teigtina, kad lojalūs vartotojai kiekvienai verslo sričiai suteikia daugiau tikrumo ir stabilumo, kuris pasireiškia ištikimybe konkrečiam produkto ar paslaugos tiekėjui. Antra, lojalūs vartotojai visuomet yra tolerantiškesni pasirinkto tiekėjo padarytoms klaidoms ir netiksliems sprendimams. Trečia - grįžtamasis ryšys, kuris visuomet yra intensyvesnis bei turi didesnę teigiamą potencialą, jeigu yra sukuriamas lojalių vartotojų.

Galima išskirti kelias priežastis, lemiančias vartotojų išlaikymo svarbą:

- naujų vartotojų paieška ir pritraukimas kainuoja daugiau nei esamų išlaikymas;
- organizacijos daugiau uždirba iš ilgalaikių ryšių su esamais vartotojais;
- vartotojo pažinimas įgalina organizaciją geriau aptarnauti vartotoją ir tokiu būdu padidinti vertę jam;
- esamus vartotojus lengviau įtikinti pirkti daugiau arba nusipirkti kitų organizacijos siūlomų produktų;
- organizacijos, turinčios aukštesnį vartotojų išlaikymo lygį, rečiau susiduria su darbuotojų kaita. Vartotojų išlaikymas turėtų būti dalis organizacijos strateginės rinkodaros tikslų, o ne paprasčiausiai „geros“ rinkodaros rezultatas (Kuusik, 2007: 15).

Pasak Griffin (2002: 25), esamų vartotojų išlaikymo strategija paprastai apima du aspektus: santykių bei ryšių su esamais vartotojais stiprinimą, didinant produktų/ paslaugų vertę ir rizikingų, galinčių palikti organizaciją vartotojų identifikavimą bei ryšių stabilizavimą, naudojant specialiai tam sukurtas programas. Griffin (2002: 25) teigia, kad organizacijos, siekdamos išlaikyti savo vartotojus, turi sukurti gerus ryšius su jais, o tai galima pasiekti kontaktinių programų (vartotojų lojalumo kortelės, malonūs laišukai, narystė ir t.t.) pagalba, vadinamomis „vartotojų lojalumo programomis“. Klientų lojalumo programos sampratą galima pateikti pagal skirtingus autorius (žr. 2 lentelė).

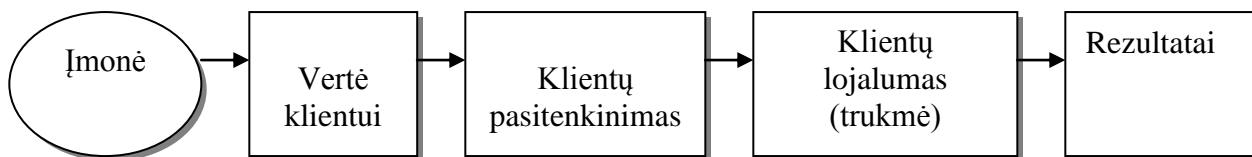
2 lentelė. Klientų lojalumo programos sąvokos samprata, modifikuota autorės pagal skirtingus autorius

Autorius	Apibrėžimas
Tijūnaitė, Petukienė (2003)	Lojalumo programa tai viena į klientą orientuotų strategijų kūrimo formų, užtikrinančių klientų ištikimumą, kurios pagrindas - papildomos vertės kūrimas.
Bagdonienė, Jakštaitė (2007)	Lojalumo programa - tai rinkodaros veiksmų, skirtų programos dalyviui lojalumui stiprinti, visuma.
Matevičiūtė (2007)	Lojalumo programa – tai įmonės veiksmų ir priemonių visuma, nukreiptų į kliento išlaikymą ir jo vertės didinimą (didesnio pelno iš kliento gavimą) apimančių tiek materealiosius (pirkėjų koreles), tiek nematerialiosius (vidiniai įmonės procesai) komponentus.
Vilkaitė (2008)	Lojalumo programa – tai aktualių ir svarbių vartotojui rinodaros veiksmų visuma, teikianti papildomą vertę vartotojui ir padedanti jį išlaikyti.

Anot Žigienės, Maciūtės (2006), skiriami penki lojalumo programų tipai.

- Apdovanojimų programa (angl. *rewards program*): pirkėjui dovanojama prekių, kurios nesusijusios su perkamomis prekėmis.
- Nuolaidų programa (angl. *rebate program*) – tai paprasčiausia vertės keitimo forma. Nuolaidų programa dažniausiai naudojama mažmeninėje prekyboje ir restoranuose.
- Įvertinimo programa (angl. *appreciation program*): pirkėjui dovanojama prekių, kurios susijusios su perkamomis prekėmis.
- Partnerystės programos (angl. *partnership program*) esmė – rasti naujų pirkėjų ir apdovanoti juos papildomais pirkiniais. Unikali partnerystės programos savybė – klientai supažindinami su kitos prekės rinka.
- Bendrumo programa (angl. *affinity program*) siekiama padidinti pirkėjo vertės ilgaamžiškumą, susidraugaujant su jais ir be apdovanojimų. Bendrumo programa naudojama tik tada, kai prekės ženklas atstovauja tam tikram gyvavimo būdai (Žigienė, Maciūtė, 2006: 30).

Anot Carmen (2007), per klientų vertės kūrimą verslas pasiekia klientų pasitenkinimą, kuris veda į klientų lojalumo augimą ir visa tai veda prie teigiamų bendrų verslo rezultatų, tai galima pavaizduoti scematiškai (žr. 16 pav).



16 pav. Paslaugų kokybės modelis (Carmen, 2007:15)

Apibendrinat Klientų lojalumo programos svarbą verslui galima pasinaudoti Clark (2008) mintimis, autorius teigimu jei verslo rinkos vertė neatitinka jos tikrosios vertės, vienas iš būdų, kaip padidinti realią vertę yra pagerinti santykius su klientais vertę. Norint pasiekti šį tikslą, galima elgtis trimis būdais:

- Dėl esamų klientų, kurie sukuria pridėtinę vertę - palaikyti bendradarbiavimą ir išlaikyti kuo ilgesnį laikotarpį jų lojalumą.
- Klientai, kurie nesukuria pridėtinės vertės – atsisakyti t.y. greitais būdais pasiekti vertę, sukuriant ryšį arba nebepalaikyti ryšio, jei klientas negali duoti teigiamų rezultatų verslui.
- Klientai, kuriais bus potencialiai sukurta pridėtinė vertė ateityje, bet verslui nepakanka lėšų jų aptarnauti esamu laiku – būtina šiuos potencialius klientus „gauti už protingą kainą“ (Clark, 2008:12).

Kaip teigė Clark (2008), norint padidinti realią verslo vertę, pirmiausiai reikia gerinti santykius su jau esamais verslo klientais, todėl sekančiame poskyryje plačiau analizuojama klientų gyvavimo trukmės vertė ir jos svarba.

2.4. Klientų gyvavimo trukmės vertė

Žigienė, Maciūtė (2006) pateikia tokį šio termino apibrėžimą: „Klientų gyvavimo trukmės vertė – tai tikėtino pelno, kuris neatsiejamas nuo santykių su klientais kūrimo, vertės nuo dabar iki tam tikro momento ateityje (paprastai po 3 metų) matas“. Pfeifer, Haskins, Conroy (2004), teigimu, reikia skirti terminus: klientų gyvavimo trukmės vertė ir klientų pelningumas (angl. *customer profitability*). Jie abu yra svarbūs, nes vartojami vertinant klientų skirtumus: „Klientų pelningumas – tai skirtumas tarp pajamų ir su jų gavimu susijusių išlaidų per tam tikrą laiko tarpą“ Klientų gyvavimo trukmės vertė gali būti apibūdinama taip: „Klientų gyvavimo trukmės vertė – tai būsimų pinigų srautų iš lojalių klientų dabartinė vertė“ (Pfeifer, Haskins, Conroy, 2004).

Akivaizdu, kad pateikti klientų gyvavimo trukmės vertės apibrėžimai skiriasi tuo, jog viename vartojamas pelno terminas, kitame – pinigų srautų. Nors šių terminų prasmė skiriasi, tačiau galima teigti, kad nagrinėjant klientų valdymo (lojalumo programų) efektyvumą šis skirtumas nėra toks didelis, nes nevertinamas nusidėvėjimas ar investicijos, kurios didina pinigų srautus (Žigienė, Maciūtė, 2006: 30).

Investicija į santykius su klientu, į kliento lojalumo kūrimą grindžiama potencialaus gyvavimo vertės padidėjimo prognoze. Investavimas dažniausiai yra nukreiptas į klientus ir atpildą, t. y. įdėtų lėšų atsipirkimo laiką. Tai siejama su klientų lėšų padidėjimu, kurį nesunku pamatyti iš papildomų pardavimų. Taigi klientų gyvavimo vertė – tai laukiamas pelnas, kurį įmonė uždirbs ateityje iš konkrečių klientų. Nors gyvavimo vertės nustatymas grindžiamas kliento pirkimų istorija, jis padeda numatyti įmonės ateitį.

Gyvavimo vertės nustatymas grindžiamas laukiamu klientų grįžtamumo ir išlaidų, kurias patiria įmonė, siekdama klientą paversti lojaliu, lygiu.

Huges (2005a) straipsnyje „Building successful retail strategies using customer lifetime value“ pateikė tipinę klientų gyvavimo trukmės vertės skaičiavimo schemą. Klientų gyvavimo trukmės vertės apskaičiavimui minėtas autorius naudojo tokius rodiklius kaip: dabartinė vertė (NPV), suminis NPV pelnas bei kliento gyvavimo trukmės vertė. Apskaičiuojant rodiklius pasitelkiama šiais elementais: grįžtamumo lygis, išlaidų lygis, naujų klientų pritraukimas, rinkodaros išlaidos, savikaina, diskonto norma.

Įmonės veiklos pelnas – pardavimų ir patiriamų veiklos išlaidų skirtumas. Veiklos pelną būtina perskaičiuoti pagal dabartinę vertę, nes ateityje pinigų vertė bus mažesnė. Grynoji dabartinė vertė (NPV) apskaičiuojama naudojant diskontą. Pateikiama diskonto formulė (Huges, 2005a):

$$D = (1 + (i * rf))^n, \quad (2)$$

kur: D – diskonto norma;

i – palūkanų norma;

rf – rizikos veiksnys;

n – metų, kai reikia laukti, skaičius.

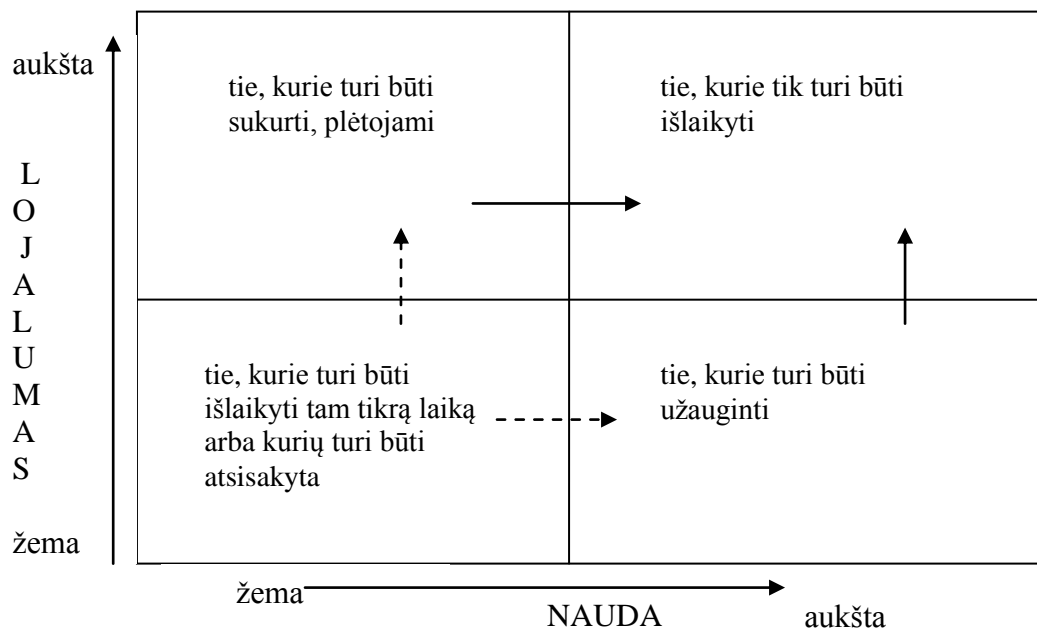
Taigi gyvavimo trukmės vertės rodiklis yra ypač vertingas atliekant lojalumo programų analizę. Jis rodo, kad naujų klientų pritraukimas nėra toks pelningas, kaip senųjų išlaikymas. Nauji klientai tampa pelningi tik antraisiais metais. Todėl pinigai, išleisti kurti klientų lojalumą (didinti grįžtamumą), duoda daugiau pelno, nei išleisti naujiems klientams įsigyti (Žigienė, Maciūtė, 2006: 31).

Nagrinėjamą skaičiavimo modelį galima pritaikyti skirtingiems klientų segmentams. Skaičiuodama kiekvieno segmento gyvavimo trukmės vertę įmonė gaus dar tikslesnius rezultatus. Kuo didesnė atskiro segmento klientų gyvavimo trukmės vertė, tuo labiau verta jį susigrąžinti. Ir atvirkščiai, kam stengtis, kad klientas taptų lojalus įmonei, jei jo gyvavimo trukmės vertė ne tik pirmaisiais, bet ir trečiaisiais ar net penktaisiais metais yra neigiama.

Anot autorių (2006), lojalumo programos įvertinimo schema gali būti taikoma ir planuojant. Taikant ją antraisiais metais galima patikrinti, kaip įvykdyti pirmųjų metų tikslai, ir, atsižvelgiant į tai, koreguoti kitų metų planus. Be to, įvertinus ankstesniais metais padarytas planavimo klaidas, kitiems metams daroma prognozė bus tikslesnė (Žigienė, Maciūtė, 2006: 31).

Taigi klientų gyvavimo trukmės vertės nustatymas padeda įvertinti ilgalaikę lojalumo programos įmonei teikiamą naudą, t. y. rodo, ar pelningi ir kiek pelningi bus lojalūs klientai ateityje. Įvertinant klientų gyvavimo trukmės vertę galima siekti verslo strateginių tikslų kurie garantuoja verslo vertės augimą. Tik išlaikant lojalius klientus verslas gali klestėti ir plėtoti vertę. Todėl toliau darbe aptariama vertės vartotojui bei įmonei samprata, apžvelgiant veiksnius įtakojančius suvokiamai vertei.

Anot Jakučio, Bakanausko (2010), norint išsiaiškinti individualaus kliento ilgalaikę vertę, klientai gali būti sugrupuoti į segmentus. Esamo klientų lojalumo / naudos matrica (žr. 17 paveikslas) buvo naudojama vertės segmentavimo matricos sukūrimui. Pagal lojalumo / naudos matricą, klientai yra suskirstyti į keturis segmentus (žr. 17 paveikslas), remdiantis į klientų lojalumą ir sukuriama naudą. Keturi klientų segmentai išskiriami taip: a) tie, kurie turi būti sukurti, plėtojami; b) tie, kurie turi būti išlaikyti tam tikrą laiką arba kurių turi būti atsisakyta; c) tie, kurie tik turi būti išlaikyti d) tie, kurie turi būti užauginti (žr. 17 pav).



17 pav. Klientų lojalumo / naudos matrica (Lemon, Mark, 2006: 50)

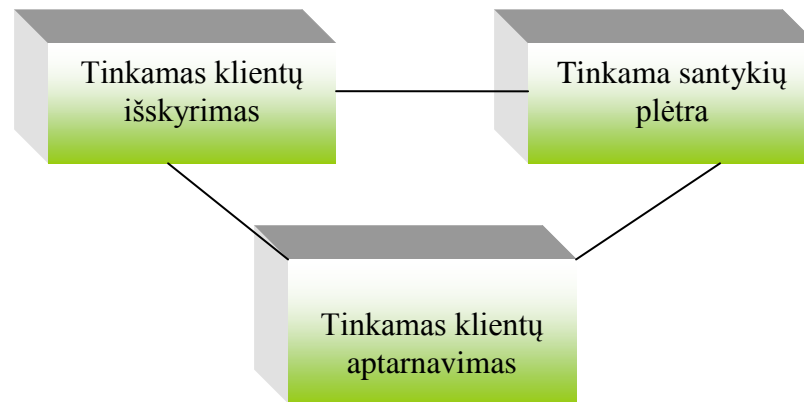
Klientai pagal pirmąjį segmentą suteikia nedidelę naudą, tačiau jų lojalumas yra didelis ir jį naudinga tobulinti, kad jie taptų ne tik ištikimi, bet taip pat suteiktų pelną (Lemon, Markas, 2006). Aptarus klientų gyvavimo trukmės sąvoką bei išanalizavus klientų lojalumo/naudos matricą sekančiame poskyryje plačiau pateikiama verslo kuramos vertės vartotojui esmė.

2.5. Verslo kuriamos vertės vartotojui samprata

Klientų vertės sąvoka gerokai pasikeitė per pastaruosius keletą metų: produkto (ar paslaugos) pirkėjai įgauna ypatingą reikšmę. Manoma, kad verslo plėtra ir ateitis priklauso nuo vartotojų.

Anot, Bick, Alexander, Bendixen, Abratt, (2009), klientų vertės kūrimas yra laikoma pagrindine užduotimi organizacijoms. Jis vertinamas kaip pagrindinis verslo sėkmės veiksnys, nes jis pagerina klientų pasitenkinimą ir lojalumą. Anot autorių, įmonės egzistuoja, siekdamas sukurti vertę klientams.

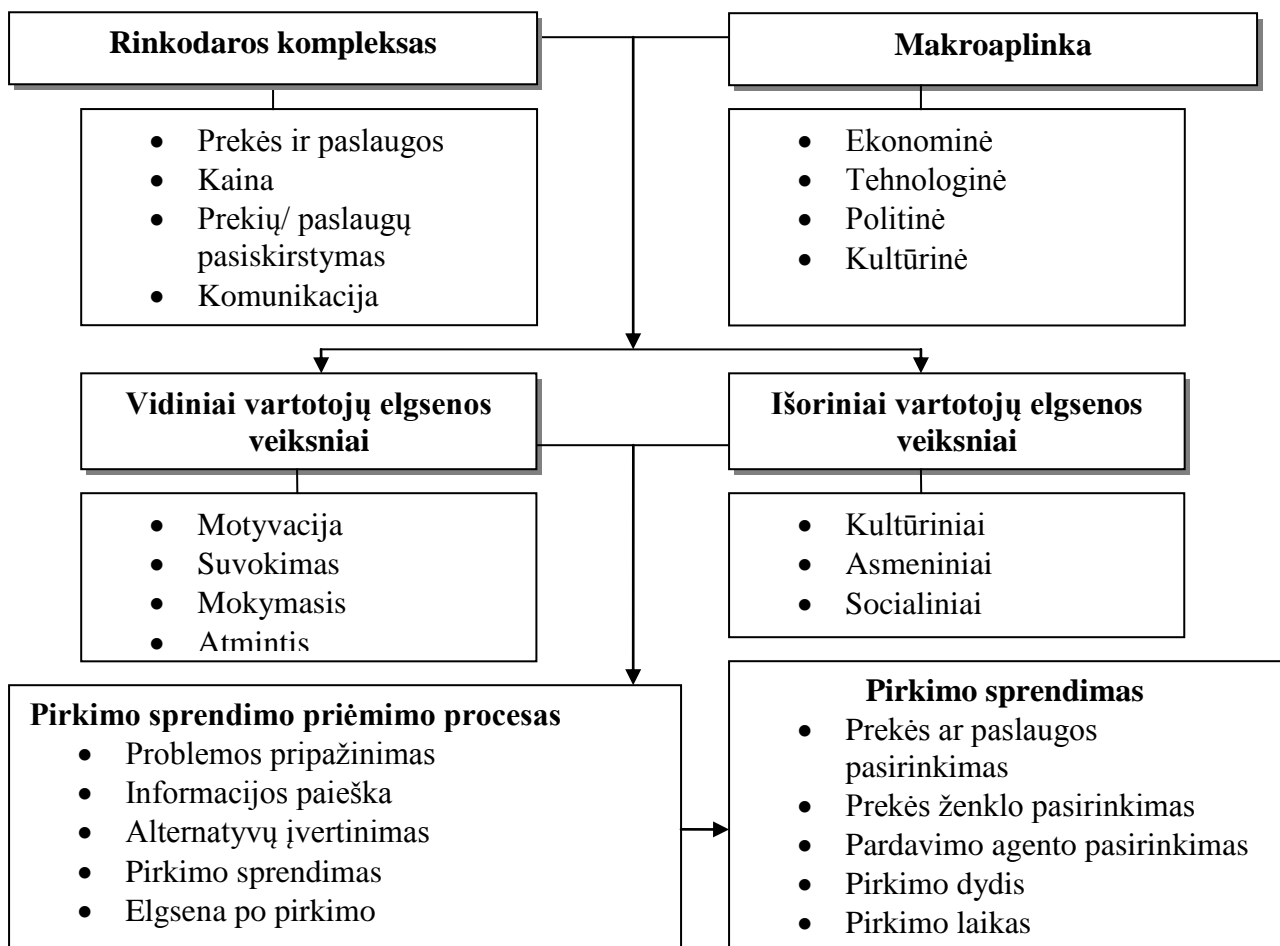
Pease (2008) pateikė klientų vertės valdymo ciklą (žr. 18 pav). Manau, kad šis klientų valdymo ciklas ir atspindi klientų lojalumo formavimą, kuris susideda iš trijų etapų: Tinkamas klientų išskyrimas, tinkama santykių plėtra bei tinkamas klientų aptarnavimas.



18 pav. Klientų vertės valdymo ciklas (Pease, 2008:25)

Kiekvienas iš šių trijų klientų vertės valdymo ciklo etapų remia vienas kitą, siekiant padidinti galutinius rezultatus. Tik tinkamai parengus pirmąjį etapą išskiriant potencialius klientus, kurie sukuria pridėtinę verslo vertę yra įmanoma įvykdyti kitus du ciklo periodus - plėtoti tinkamus santykius ir išlaikyti tinkamą klientų aptarnavimą. Tik įvykdžius visas tris fazes, verslo galutiniai rezultatai gali būti patenkinti. Verslas, anot autoriaus, neturi pakankamai išteklių, kad galėtų aptarnauti visus norinčius vartotojus nepriekaištingai (Pease, 2008).

Anot Martinkaus, Stoškaus, Beržinskienės (2010), norint suprasti kas kuria lojaliam klientui vertę pasirenkant prekę ar paslaugą reikia aptarti vartotojo elgsenos sąvoką bei lemiančius veiksnius. Vartotojų elgsena tai mokslas nagrinėjantis, kaip žmogus, žmonių grupės ar organizacijos pasirenka, perka, naudoja prekes, paslaugas ar idėjas, siekdami patenkinti savo poreikius ir troškimus. Vartotojo suvokimą lemia ir rinodaros, ir pačios aplinkos veiksniai. Sprendimo priėmimą pirkti lemia vartotojų savybės ir psichologiniai veiksniai. Priimant sprendimą pirkti didelę reikšmę turi prekės kaina, jos pateikimas, komunikacija, pirkėjo vartojimo įpročiai. 19 paveiksle pateikiami vartotojų elgseną lemiantys veiksniai.



19 pav. Vartotojų elgseną ir lojalumą lemiantys veiksniai (Martinkus, Stoškus, Beržinskienė, 2010:289)

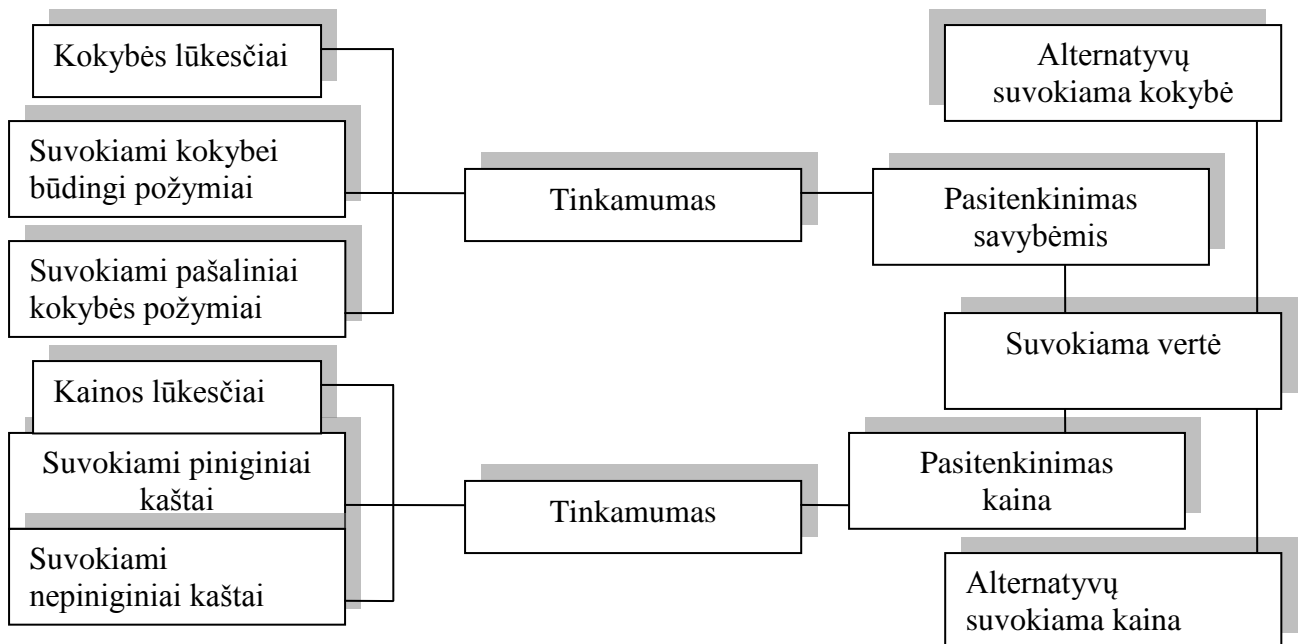
Pasak Kindurio (2008), vartotojų elgsena – tai procesai, kurie vyksta individams arba jų grupėms renkantis, perkant, naudojantis produktais, paslaugomis, idėjomis, patirtimi, kuriais siekiama patenkinti poreikius, arba jų atsisakant. Vartotojų elgsena apibūdina kaip veiksmus ir samprotavimus iki gaminio ar paslaugos pirkimo, jų pirkimo ir naudojimo metu.

Anot Tautkutės (2013), tokie terminai kaip naudingumas, vertingumas, nauda ir kokybė yra naudojami apibrėžti vertę vartotojui, nors šie terminai patys nėra aiškiai apibrėžiami. Dauguma išskirtų vertės vartotojui apibrėžimų turi bendra tai, kad vertė vartotojui yra suvokiama teoriniame lygmenyje, kuri atsižvelgia į tiekėjo produktus ir paslaugas iš vartotojo perspektyvos. Be to, teigtina kad, vertė vartotojui subjektyvi ir sudaryta iš kelių vertės komponentų.

Taip pat teigtina, kad vertė vartotojui suvokiama kaip naudingumas lyginant su konkurentais. Vertė vartotojui dar apibrėžiama kaip vartotojų tikslų išpildymas. Pasak Tautkutės (2013), vertės vartotojui koncepcija atsirado kaip verslo problemą apibūdinantis aspektas. Įmonės, kurios pateikia didesnę vertę vartotojui nei konkurentai, auga ir klesti. Įmonės kurios pateikia mažesnę vertę vartotojui yra „suvytusios

ir mirštančios“. Kaip teigia anksčiau minėta autorė, vertė vartotojui suvokiama ir valdoma kaip dominuojantis strateginis klausimas. Išskirtini keturi pagrindiniai vertės vartotojui komponentai: produkto kokybė, paslaugos kokybė, kaina, įvaizdis. Šie komponentai formuoja vartotojo suvokiamą vertę ir tai ypač svarbu naujiems vartotojams. Šioje aukštos konkurencijos verslo aplinkoje vartotojas palygina konkurencinių pasiūlymų suvokiamą vertę, o laimėtoja vartotojo „piniginės“ kovoje yra ta įmonė, kuri pasiūlo geriausią vertę iš vartotojo perspektyvos. Reikia tinkamai suvokti vertę vartotojui, norint įmonėms pritraukti naujus vartotojus ir pasiekti konkurencinę sėkmę. Anot autorės, būti konkurencinga įmone teikiant vertę vartotojui, iš tikrųjų, yra būdas tobulėti. Kitas vertės vartotojui aspektas yra aiškus išskirtinis ryšys su vartotoju. Organizacija gali teikti vertę vartotojui įvairiais būdais, kurie yra galimi tik suteikiant didžiausią reikšmę kokybei. Ji apima inovacijas, lankstumą, gebėjimą reaguoti – kiekvienas aspektas daro geriausiai, ką gali daryti.

Anot Tautkutės (2013), vertė reiškia veiksmingumo ir efektyvumo optimizavimą. Sąveikos ir kaitos koncepcija yra dar labiau patobulinama įtraukiant į pateikiamą vertę vartotojui konkurencingumą. Vienos įmonės gali būti labiau konkurencingos, didinančios efektyvumą, kad papildoma nauda būtų pridėdama be papildomų kaštų – didinant vertę. Kita vertus, galima naudoti didesnę veiksmingumą, siekiant sumažinti kaštus ir padidinti pelną, teikiant tokią pačią naudą – sėkmingai konkuruoti teikiant vertę. Produkto ar paslaugos vertė išplaukia iš suvokiamų materialių ir nematerialių mainų kaštų (suvokiama kaina) kaip suvokiamos materialios ir nematerialios naudos santykis (suvokiama kokybė). Iš vartotojų perspektyvos pateikiama konkurentų vertė yra taip pat svarbi ir į ją turi būti atsižvelgiama nustatant vertę vartotojui. 20 paveiksle yra pateikiami veiksniai įtakojantys suvokiamą vertę.



20 pav. Veiksniai įtakojantys suvokiamą vertę (Tautkutė, 2013: 26)

Pechlaner, Smeral ir Matzler (2002) teigia, kad vertė vartotojui sukuriama, kai suvokiama produkto ar paslaugos nauda viršija numatomus kaštus, o geresnė vertė vartotojui yra pasiekiamo, kada siūloma vertė vartotojui yra geresnė nei konkurentų. Apibendrinant teiginius, galima teigti, kad suvokiamos vertės vartotojui lygis priklauso nuo to kaip įvertinama suvokiama kokybė, kaina bei kaip yra suprantama konkurentų siūloma kokybė ir kaina. Pagal plėtojamus vartotojų pasitenkinimo tyrimus, suvokiamos kokybės ir kainos lygis priklauso nuo vartotojų lūkesčių. Remiantis šia koncepcija vertė vartotojui gali būti vertinama kaip subjektyvi ir situacinė. Tokie autoriai kaip Teas ir Agarwal (2000) ir Ralston (2003), išskyrė vidinius ir išorinius rodiklius vartotojo suvokiamos vertės koncepcijoje. Vidiniai rodikliai, pavyzdžiui, yra produkto kokybė, kuri yra dalis produkto. Taigi vidiniai rodikliai gali būti keičiami, kai produktas yra modifikuojamas. Išoriniai rodikliai, kaip kaina, prekės pavadinimas, reklamos lygis ar kilmės šalis, yra susiję su produktu, bet nėra neatskiriami nuo pačio produkto ir laikui bėgant gali kisti.

Daugelis mokslininkų išplėtė vertės vartotojui koncepcijas įtraukdami produkto ir paslaugų savybes, santykius, procesus ir rizikos komponentus orientuodamiesi į santykius. Šiame kontekste reikšmingas vartotojo suvokiamos vertės stiprinimas, kuris yra papildomas tam tikromis savybėmis. Manytina, kad santykiai tarp vartotojo ir įmonės turi didelę įtaką vartotojo suvokiamai vertei. Sekančiame poskyryje aptariami pagrindiniai verslo vertės nustatymo metodai.

2.6. Verslo vertės nustatymo metodai

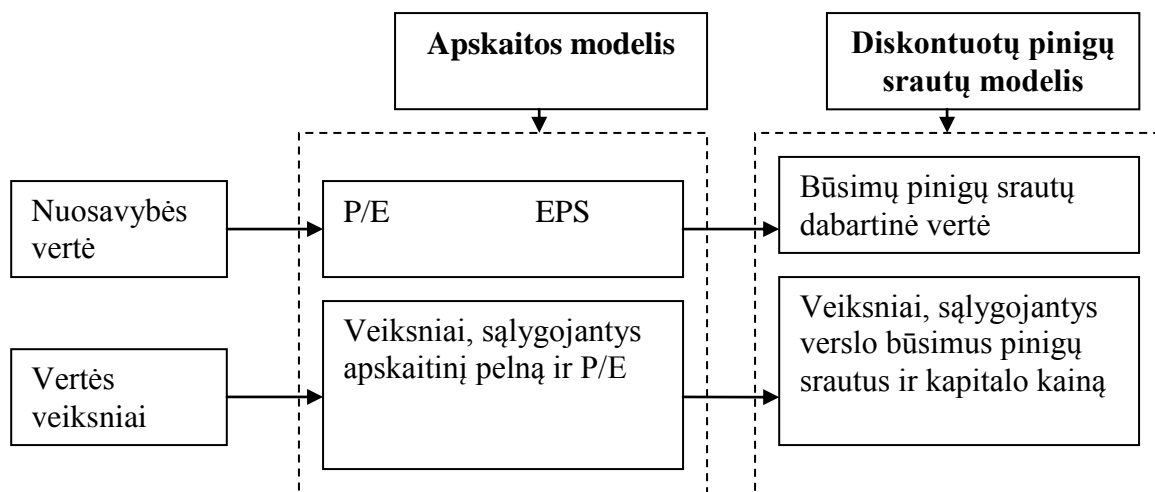
Burinskienė (2013) teigia, kad verslo verslo modelio samprata analizuojama literatūroje ekonomikos, inovacijų vadybos, vadybos, elektroninio verslo, įmonės strategijos tematika. Autoriai vis dar diskutuoja ir siūlo skirtingus verslo modelio apibrėžimus. Dažniausiai verslo modelis apibūdinamas kaip vertės klientui kūrimas. Jis nusako, kaip įmonė sukuria vertę klientui. Be to, verslo modelis atspindi įmonės verslo logiką, parodo, ką įmonė siūlo savo klientams, kokie jos santykiai su partneriais. Verslo modelis taip pat yra verslo vykdymo metodas, kurį taikydama įmonė gali išsilaikyti. Verslo modelio vieta įmonės veiklos procese ir jo ryšiai su verslo organizavimu bei įmonės strategija vis dar nagrinėjami mokslininkų.

Literatūroje nurodomi tokie pagrindiniai skirtumai: įmonės modelis daugiausia susijęs su procesais ir veikla, o verslo modelis su vertės kūrimu ir orientacija į klientus. Be to, verslo modelis paprastai suprantamas kaip įmonės vertės kūrimas ir komercializavimas, o verslo proceso modelis yra suprantamas daugiau kaip verslo atvejis ir yra įgyvendinamas keičiant įmonės procesus. Sunkiau nusakyti skirtumą tarp įmonės strategijos ir verslo modelio. Pagrindinis skirtumas būtų toks, kad verslo modelis praktiniu požiūriu įvardinamas kaip verslo sistema, o įmonės strategija – kaip verslo sistemos orientacija į konkurenciją. Tai reiškia, kad verslo modelis yra įmonės strategijos dalis (Burinskienė, 2012: 238).

Linder and Cantrell (2000) siūlo skirstyti verslo modelius, sutelkiant dėmesį į dvi pagrindines dimensijas, kurios yra modelio branduolys: pelno veikla ir įmonės klientui kuriama vertė.

Anot Džikevičiaus, Michnevičiaus, Ževžikovos (2008), verslo vertė yra išvestinis dydis. Vadinasi, rizikos įtaka vertės dydžiui turėtų priklausyti nuo veiksnių, lemiančių šį dydį, rizikos. Rizika ir neapibrėžtumas didėja todėl, kad daugeliu atvejų mes negalime tiksliai nusakyti tam tikrų ateities parametrų. Jei šie parametrai būtų vertinami kaip atsitiktiniai dydžiai su savo vidurkiais ir standartiniais nuokrypiais, būtų galima tą neapibrėžtumą sumažinti, o riziką valdyti. Galiausiai vertės matas gaunamas ne kaip vienareikšmis skaičius, o kaip tikimybinis skirstinys, iš kurio matyti, koks galimas verslo vertės diapazonas ir kokios yra tikimybės gauti tam tikrą konkrečią verslo vertę.

Kaip teigia Aleknevičienė (2011), norint valdyti verslo vertę, reikia žinoti, kaip ji kuriama ir kaip verslas vertinamas kapitalo rinkoje. Egzistuoja dvi vertinimo paradigmos, kurios naudojamos norint pagrįsti verslo paprastosios akcijos vertę kapitalo rinkoje: apskaitos modelis ir diskontuotų pinigų srautų modelis. Nors abu šie modeliai yra teoriškai suderinami, tačiau sąlygoja skirtingą verslo vadovų elgseną, siekiant valdyti akcininkų turto vertę. Pateikiami verslo nuosavybės vertės nustatymo metodai ir vertės veiksniai pagal skirtingus modelius (žr. 21 pav.).



21 pav. Verslo nuosavybės vertės nustatymo modeliai ir vertės veiksniai (Aleknevičienė, 2011:269)

Verslui vertinti naudojant apskaitos modelį, ataskaitinis pelnas yra susiejamas su šio pelno vertinimu rinkoje bei pastelkiamas akcijos rinkos kainos ir pelno, tankančio vienai akcijai, santykis (P/E). Apskaitos modelio naudojimas kelia problemų tuo atveju, kai įmonė skiria pinigų moksliniams tyrimams ir eksperimentinei plėtrai (angl. *R&D*). Moksliniai tyrimai ir eksperimentinė plėtra (angl. *R&D*) yra naujų produktų ar paslaugų, kurie didina verslo pelningumą ateityje, kūrėjas. Be mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtos (angl. *R&D*) verslas nėra pajėgus sukurti pakankamų pinigų srautų vertei padidinti. Verslas investuodamas į mokslinius tyrimus ir eksperimentinę plėtrą (angl. *R&D*), patiria daug

pinigų išlaidų, o pinigų įplaukas, kaip atlygį pardavus naujus produktus ar paslauga, gauna vėlesniais laikotarpiais. Apskaitos modelis leidžia numatyti nuosavybės vertę esamu momentu, todėl investicijų į mokslinius tyrimus ir eksperimentinę plėtrą (angl. *R&D*) atveju jis nėra tinkamas. Akcininkai į verslo investicijas žiūri kaip į potencialų būsimų pinigų srautų šaltinį, todėl diskontuotų pinigų srautų metodas yra tinkamesnis nuosavybės ir įmonės vertei nustatyti.

Naudojant diskontuotų pinigų srautų modelį, pirmusia yra apskaičiuojami verslo laisvieji pinigų srautai kiekvienais būsimais metais: nuo pirmųjų metų iki begalybės. Laisvieji pinigų srautai (angl. *free cash flow*) – pinigų suma, kuri lieka verslo kreditoriams ir savininkams, įsigijus ilgalaikį turtą ir patenkinus papildomo apyvartinio kapitalo poreikį. Apskaičiuoti laukiamus pinigų srautus besąlyginei ateičiai yra sudėtinga, todėl jie apskaičiuojami planuojamam laikotarpiui, o vėlesni pinigų srautai nustatomi naudojant galutinę vertę (angl. *terminal value*). Galutinė vertė tai verslo vertė planuojamo laikotarpio pabaigoje arba laisvųjų pinigų srautų, galutinių po planuojamo laikotarpio pabaigos, dabartinė vertė (Aleksnevičienė, 2011:270).

Diskontuotų pinigų srautų modelis skirtas vertinti verslą ir valdyti jos taip ir akcininkų turto vertę. Šis modelis pagrįstas tam tikrais kintamaisiais. Vienus kintamuosius vadovai gali kontroliuoti ir keisti, priimdami atitinkamus valdymo sprendimus. Jie vadinami verslo vertės veiksniai. Kiti kintamieji yra istorinės vertės, kurie tampa atspirties tašku siekiant didinti verslo vertę. Tarkim tokie praėjusių metų vertės rodikliai kaip pardavimų pajamos, finansinės skolos, pelno mokesčio tarifas ir išleistų akcijų skaičius yra istorinės vertės. Šie rodikliai sąlygoja įmonės vertę, tačiau jų vadovai negali koreguoti, nes jie jau realizuoti. Tačiau verslo vadovai gali įgyvendinti naują atlyginimo už pardavimų skatinimą programą. Jie gali kontroliuoti išlaidas ir padidinti bendrąjį pelningumą; kontroliuoti veiklos išlaidas ir padidinti veiklos pelningumą. Taigi, verslo vertės veiksniai vadovai gali sąlygoti priimdami sprendimus (Aleksnevičienė, 2011:270).

Autorės, teigimu kiekviename versle, priklausomai nuo jo dydžio, situacijos rinkoje, požiūrio į riziką ir pelningumą bei kitų veiksnių, gali būti kuriamos verslo vertės veiksnių stiprinimo strategijos, leidžiančios sustiprinti verslo vertės veiksniai bei padidinti verslo vertę.

Apibendrinant galima pateikti vieną svarbiausių šiam darbui aktualių strategijų t.y. pardavimo pajamų augimas, kuris grindžiamas esamų ir naujų produktų paslaugų pardavimo apimčių skatinimu; Galima teigti, kad pateiktai verslo vertės veiksnių stiprinimo strategijai aktualiausia surasti ir prisitraukti lojalus klientus kas užtikrintų papildomą vertės kūtimą. Toliau darbe pateikiami diskontuotų pinigų srautų ypatumai vertinant verslą.

2.7. Diskontuotų pinigų srautų metodo ypatumai vertinant verslą

Teigtina, kad kai turtas vertinamas ne kaip įvairaus turto suma, bet kaip verslo objektas, duodantis pelno, taikytinas naudojimo pajamų vertės (pajamų kapitalizavimo arba pinigų srautų diskonto) metodas. Naudojimo pajamų vertės metodų grupei priklauso diskontuotų pinigų srautų metodas ir pajamų kapitalizavimo metodas. Džikevičius, Michnevič, Ževžikova (2008) šiai grupei priskiria ir pridėtinės ekonominės vertės (EVA) metodą, Edvardso-Belo-Olsono (EBO) metodą, pelno pranašumo metodą ir kt.

Diskontuotų pinigų srautų metodą rekomenduojama taikyti atvejais, kai:

- pelno ir pinigų srauto santykis labai veikia įmonės vertę;
- laukiama, kad einamieji pinigų srautai ženkliai skirsis nuo būsimo pinigų srauto;
- įmonė tik pradeda verslą, t. y. įmonė gana nauja ir besivystanti;
- įmonė yra potencialus kitų savininkų įsigijimo objektas;
- įmonė realizuoja investicinį projektą, kuris gali iš esmės paveikti pinigų srautų charakteristikas.

Turint omeny, kad šį metodą įmanoma taikyti ne visada, vertėtų nustatyti ir reikalavimus, kuriems esant metodą galima taikyti:

- būsimas laisvas pinigų srautas gali būti nustatytas gana tiksliai;
- laisvas įmonės pinigų srautas paskutiniais prognozuojamo periodo metais būtinai bus teigiamas;
- laisvas įmonės pinigų srautas prognozuojamo periodo metu nebus neigiamas;
- vertinant kontroliuojamo kapitalo dalį savininko pajamos gali būti įvertintos pakankamai apibrėžtai.

Verslo vertė gali būti nustatoma, atsižvelgiant į įmonės gebėjimą sukurti pinigų srautus ateityje, kurie diskontuojami į dabartinę vertę. Diskontuotų pinigų srautų metodo esmė – nuosavybės vertės nustatymas sudedant laukiamų iš jos pinigų srautų vertes (Džikevičius, Michnevič, Ževžikova 2008: 231).

Anot Galinienės (2004), diskontuotų pinigų srautų metodas taikomas paversti būsimas pajamas, kurias gali duoti vertinamas objektas, į dabartinę vertę diskontuojant kiekvieną būsimą pajamų formą arba naudojant numatytą pajamų pavertimo verte modelį. Diskontuoti pinigų srautai ir diskontuota tęstinumo vertė po prognozuojamo periodo duoda verslo vertės išraišką (Galinienė 2004:57). Skaičiuojama pagal formulę:

$$PV = \frac{CF_1}{1+DR} + \frac{CF_2}{(1+DR)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+DR)^n} + \frac{FV}{(1+DR)^n} \quad (3)$$

čia: PV – esamoji vertė; CF_n – n -tojo laikotarpio pelnas; FV – reversija (nuosavybės vertės dydžio nustatymas poprognozuojamu periodu); DR – diskonto norma; N – paskutiniai prognozuojamo periodo metai; i – metų eilės numeris.

Anot Galinienės (2004) diskontuotų pinigų metodas remiasi prielaida, jog investuotojas nemokės už verslą didesnės sumos nei dabartiniai pinigų srautai, kuriuos generuoja verslas, vertė (Galinienė 2004). Verslo vertinimo diskontuotų pinigų srautų metodų modeliams, galima pasiūlyti tokius verslo vertinimo bazinius etapus: praeities rezultatų analizė; ateities rezultatų prognozė; laisvojo pinigų srauto apskaičiavimas; diskonto normos nustatymas; verslo vertės apskaičiavimas (tęstinės ir vertės prognozuojamam periodui nustatymas); rezultatų tikrinimas, korekcija ir interpretavimas.

Galinienės (2004) teigimu, diskontuotų pinigų srautų metodas yra sudėtingiausias, nes jį taikant reikia išsamios analizės, tačiau jis yra patikimiausias, todėl plačiai taikomas vertinant ir visą įmonę, ir atskirus investicinius projektus (Galinienė 2004).

Pasak Žaptoriaus, Garbanovo (2007), norint atlikti kuo tikslesnį vertinimą, būtina kuo atidžiau išnagrinėti metodo trūkumus ir numatyti priemones jiems sumažinti arba, jei įmanoma, pašalinti. Diskontuotų pinigų srautų metodas gali būti įvairiai modifikuojamas kuo geriau pritaikant jį konkrečiai situacijai, t. y. vietoj pinigų srautų galima naudoti grynąjį pelną, dividendus, palūkanas, kupono mokėjimus, nuomos mokesčius ir pan., todėl šiuo metodu vertinamos ne tik įmonės bei investiciniai projektai, bet ir įvairių ūkinių veiklų efektyvumas, finansinių instrumentų bei operacijų pelningumas (Žaptorius, Garbanovas 2007:17).

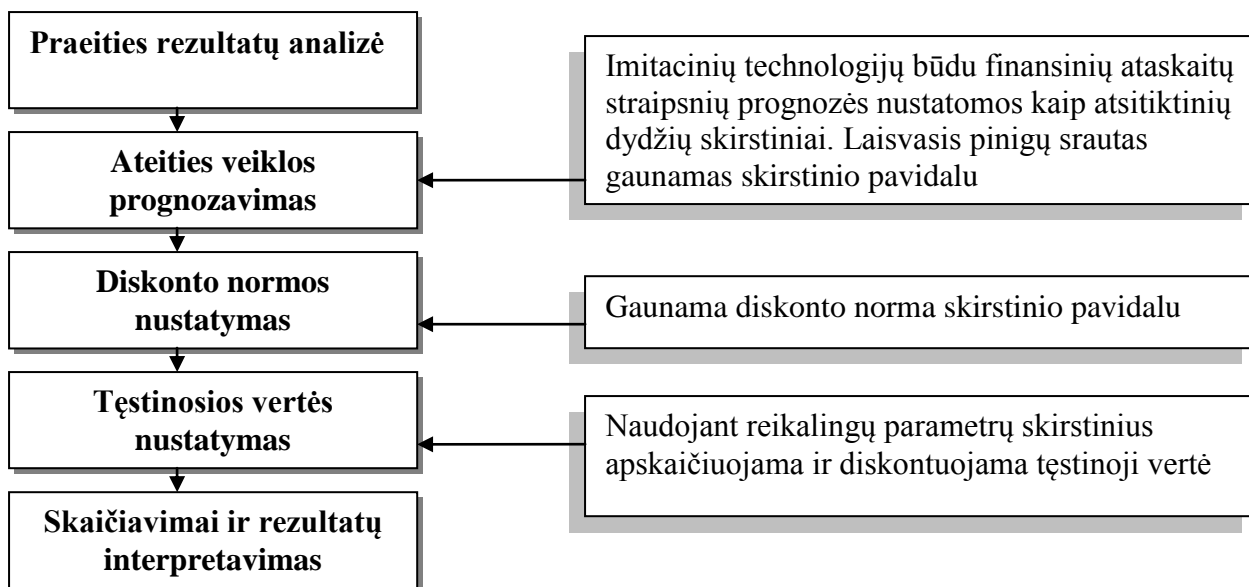
Anot Džikevičiaus, Michnevič, Ževžikovos (2008), svarbią reikšmę vertės valdymui turi supratimas to, kokie būtent veiklos parametrai faktiškai lemia verslo vertę. Jie pavadintini lemiamais vertės veiksniais. Juos žinoti reikia dėl dviejų priežasčių. Visų pirma, organizacija negali veikti vertės tiesiogiai. Ji priversta užsiimti tuo, kam gali daryti poveikį, pvz., vartotojų paklausos tenkinimu, savikaina, kapitalo įdėjimais ir pan. Antra, būtent šie veiksniai padeda suprasti, kas vyksta visais kitais organizacijos lygiais, ir perteikti jiems savo planus ir ketinimus. Vertės veiksnys – tai tiesiog bet kuris kintamasis, turintis įtakos įmonės vertei (Džikevičius, Michnevič, Ževžikova, 2008).

Apibendrinant Diskontuotų pinigų srautų metodo ypatumus galima pateikti šio metodo privalumus ir trūkumus (žr. 3 lentelė), remiantis anksčiau minėtais autoriais tokiais kaip Žaptorius, Garbanovas (2007), Džikevičius, Michnevič, Ževžikova (2008), Galinienė (2004).

3 Lentelė. Diskontuotų pinigų srautų metodo privalumai ir trūkumai

Pranašumai	Trūkumai
Geba geriau nei kiti metodai parodyti realią rinkos vertę	Daugeliui veikiančių įmonių laukiamų piniginių įplaukų limituotas terminas gali būti atsitiktinis, nerealistinis
Galimybė pritaikyti bet kuriai efektyviai veikiančiai, t. y. su teigiamais pinigų srautais, įmonei	Nėra adekvačios vertinimo galimybės aktyvų, kurie nuolat negeneruoja pinigų srautų, bei nelauktų, bet vertingų dėl savo vertės didinimo potencialo, įplaukų artimiausioje ateityje
Metodas tinka grįžusioms į rinką įmonėms vertinti, kurių investicinės rizikos laipsnis santykinai aukštas	Netinkamas įmonėms, kurios sistemingai patiria nuostolių, vertinti dėl diskontavimo objekto nebuvimo
Skaičiuojant įvertinamas laiko veiksnys, t. y. ateities lūkesčiai	Didelė darbo apimtis gaunant prognostinius duomenis apie pinigų srautus
Yra galimybė patikimai prognozuoti ateities pinigų srautus	Iš dalies turi tikimybinį pobūdį
Geba įvertinti atskirų elementų ekonominę senėjimą skaičiavimo metu	Didėjant prognozuojamam periodui labai mažėja duomenų dėl ateities pinigų srautų patikimumas (nes neįmanoma patikimai prognozuoti inflacijos ir dėl pajamų iš gauto pinigų srauto reinvestavimo nustatymo sudėtingumo)
Galimybė įvertinti rinkos situaciją nustatant atitinkamą diskonto normą	Skaičiuojant neįvertinama ta pajamų sudedamoji dalis, kuri tiesiogiai susijusi su aktyvų verte.

Remiantis literatūros šaltiniais, verslo vertinimą diskontuotų pinigų srautų metodu procesą galima suskirstyti į kelis pagrindinius etapus (žr. 22 pav.).



22 pav. Verslo vertinimo procesas diskontuotų pinigų srautų metodu (Dzikevičius, Michnevič, Ževžikova 2008: 233)

Anot, Dzikevičiaus, Michnevič, Ževžikovis (2008), apžvelgtini pagrindiniai verslo vertinimo etapai (žr. 22 pav.) Pirmajame etape parengiamas bendras praeities vaizdas. Šiame etape nagrinėjamos įmonės

finansinės veiklos ataskaitos, skaičiuojami įmonės finansinės veiklos rodikliai, grynas pagrindinės veiklos pelnas išskaičius mokesčius (angl. *NOPLAT - Net Operating Profit Less Adjusted Taxes*), investuotas kapitalas, laisvas pinigų srautas. Didžiausias dėmesys turi būti skiriamas tokiems rodikliams, kaip pelno norma, investuoto kapitalo rentabilumas (angl. *Return on Invested Capital arba ROIC*) – esminiams verslo vertės veiksniams, nes verslo vertė didinama tik tada, kai pajamos iš verslo investuoto kapitalo viršija kapitalo išlaidas. Įvertinus vertę lemiančius veiksnius analizuojami gauti rezultatai, tendencijos, lyginama su kitų šakos įmonių rezultatais. Antrajame etape – prognozuojamas ateities vaizdas. Čia svarbiausia suvokti, kokius rezultatus verslas gali pasiekti ateityje atsižvelgiant į pagrindinius vertės veiksnius: augimo tempą bei investicijų rentabilumą.

Nėra jokių ypatingų prognozavimo taisyklių, tačiau siūloma remtis tokiais patarimais:

1. Pirmiausia siūloma įvertinti strategines įmonės galimybes, silpnąsias ir stipriąsias puses, konkurencinius pranašumus. Tai padeda įvertinti įmonės potencialą.
2. Sukuriami skirtingi įmonės vystymosi scenarijai, detalai aprašantys įmonės veiklą įvairiose situacijose.
3. Prognozuojamas balansas ir pelno (nuostolių) ataskaita pagal kiekvieną scenarijų, skaičiuojami įmonės finansinės veiklos rodikliai, grynas pagrindinės veiklos pelnas išskaičius mokesčius (angl. *NOPLAT - Net Operating Profit Less Adjusted Taxes*), investuotas kapitalas, laisvas pinigų srautas.
4. Patikrinamas prognozių pagrįstumas ir įgyvendinamumas. Trečias etapas. Ir kreditoriai, ir akcininkai viliasi, kad bus kompensuotos alternatyvios išlaidos, atsirandančios investuojant pinigus į konkretų verslą, o ne į kitą sritį su tokia pačia rizika. Vidutinis kapitalo išlaidų vidurkis – tai norma, kuria diskontuojami prognozuojami pinigų srautai. Tam, kad kapitalo išlaidų norma išreikštų realius pinigų srautus, reikia vadovautis tokiomis taisyklėmis: svarbu apskaičiuoti maksimalų vidutinių kapitalo išlaidų vidurkį pritraukiant kapitalą iš visų šaltinių; skaičiavimai daromi įvertinus mokesčius, nes laisvas pinigų srautas – tai pinigų srautas atskaičius mokesčius; naudojamos nominalios pelno normos atskaičius laukiamą infliaciją; atsižvelgiama į sistemine riziką; atsižvelgiama į pinigų srauto pasikeitimus, kilusius dėl infliacijos, sisteminės rizikos, kapitalo struktūros. Ketvirtajame etape nustatoma tęstinoji vertė. Tęstinoji vertė – tai pinigų srauto, kuris bus gautas po prognozuojamo periodo, vertė. Pasirinkus tinkamą metodiką ir nustatius prognozės horizontą apskaičiuojama ir diskontuojama tęstinoji vertė. Penktas etapas. Įmonės vertės nustatymas. Susumuojami diskontuoti prognozuojami pinigų srautai ir diskontuota tęstinoji vertė, įvertinami skaičiavimo rezultatai (Dzikevičius, Michnevič, Ževžikova 2008: 234).

Aptarus diskontuotų pinigų srautų metodą kitame poskyryje bus plačiau aptartas koreliacinės analizės pritaikymas verslo vertės vertinimui. Šios analizės pagalba bus bandoma praktiškai nustatyti veiksnius labiausiai įtakančius verslo vertės kūrimui.

2.8. Koreliacijos analizės pritaikymas vertinant verslo vertę

Anot Pample (2000), terminą koreliacija pirmas pavartojo Kiuvje biologijoje (1806). Tuo tarpu matematiškai koreliaciją pirmasis aprašė prancūzas O. Brave (1846). K. Galtonas 1886 m. koreliaciją panaudojo biometrijoje. Taigi koreliacijos analizė – statistikos metodas, tiriantis požymių tarpusavio ryšių stiprumą. Pasiskirsčiusiems pagal normalųjį dėsnį intervaliniams kintamiesiems yra skaičiuojamas Pirsono (angl. *Pearson*) koreliacijos koeficientas. Koreliacijos koeficiento (r reikšmės) vertinimas pateiktas 4 lentelėje.

4 Lentelė. Koreliacijos koeficiento (r reikšmės) vertinimas

r reikšmė	Vertinimas
0,00–0,19	Labai silpnas tarpusavio ryšys
0,20–0,39	Silpnas ryšys
0,40–0,69	Vidutinis ryšys
0,70–0,89	Stiprus ryšys
0,90–1,00	Labai stiprus tarpusavio ryšys

Kaip teigia Pabedinskaitė (2005), nagrinėjant koreliacinę analizę, reikia atkreipti dėmesį į keletą jos taikymo apribojimų. Pirmiausia, iš koreliacijos koeficiento negalima nustatyti koreliacijos priežasties. Du kintamieji X ir Y didelę koreliaciją gali turėti dėl trijų priežasčių:

- kintamasis X daro poveikį kintamajam Y;
- kintamasis Y daro poveikį kintamajam X;
- abu kintamieji X ir Y yra veikiami kažkokio trečio kintamojo.

Anot minėtos autorės koreliacinės analizės metu nustatytas ryšys negali būti interpretuojamas kaip priežastingumas, o tik kaip asociacijos arba ryšio matas. Kitaip galima gauti klaidingas išvadas.

Pažymėjus kintamųjų X ir Y koreliacijos koeficientą, koreliacijos koeficientas (dar vadinamas Pirsono koreliacijos koeficientu) apskaičiuojamas pagal formulę:

$$r_{XY} = \frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})}{N \sigma_X \sigma_Y} \quad (4)$$

čia \bar{X}, \bar{Y} – atitinkamai kintamųjų X ir Y vidurkiai; $\sigma_X \sigma_Y$ – jų vidutiniai kvadratiniai nuokrypiai; N – imties dydis.

Pertvarkius šią formulę, gaunamas kitas pavidalas, patogesnis naudoti praktikoje:

$$r_{XY} = \frac{N \sum_{i=1}^N X_i Y_i - \sum_{i=1}^N X_i \sum_{i=1}^N Y_i}{\sqrt{[N \sum_{i=1}^N X_i^2 - (\sum_{i=1}^N X_i)^2][N \sum_{i=1}^N Y_i^2 - (\sum_{i=1}^N Y_i)^2]}} \quad (5)$$

Koreliacijos koeficiento reikšmės priklauso intervalui $[-1;1]$. Kuo didesnė koreliacijos koeficiento absoliuti reikšmė (t.y. kuo jis artimesnis 1 arba -1), tuo stipresnis tiesinis ryšys tarp kintamųjų. Kai yra teigiamas, kintamieji X ir Y yra teigiamai koreliuoti, o kai yra neigiamas – neigiamai koreliuoti. (Pabedinskaitė, 2005:16-17).

Jei $r > 0$, tai egzistuoja teigiamas koreliacinis ryšys ir reiškia, kad didėjant X , didėja ir Y . Kai $r < 0$, egzistuoja neigiamas koreliacinis ryšys – didėjant X , Y mažėja. Kai $r = 0$, egzistuoja tiesinė funkcinė priklausomybė ir visų stebėjimų reikšmės sutampa su tiesės linija.

Sprendimas dėl koreliacijos koeficiento dydžio reikšmingumo priimamas naudojant imties statistiką t , kuri skaičiuojama pagal formulę:

$$t = r \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}} \quad (6)$$

kur t -statistika; r - koreliacijos koeficientas, n -stebėjimų skaičius. Jei atsitiktiniai dydžiai X ir Y yra nekoreliuoti, statistika t paskirsčiusi pagal Stjudento dėsnį su $k = n-2$ laisvės laipsniais.

Apskaičiuotoji reikšmė t lyginama su kritine reikšme t^{kr} . Jei $t > t_{\alpha, k}^{kr}$, daroma išvada, kad koreliacijos koeficiento dydis reikšmingas. Kritinė reikšmė randama iš Stjudento pasiskirstymo lentelės, MS EXCEL funkcijos TINV pagalba arba MS SSPS Statistics programų pagalba, pasirenkant reikšmingumo lygmenį $\alpha = 0,05$ ir k – laisvės laipsnį, $k = n - 2$. (Pabedinskaitė, 2005:18-19)

Žinant statistikos t pasiskirstymą, randama tokia reikšmė $t_{\alpha, k}$, kurią viršyti absoliutiniu dydžiu atsitiktinis dydis t gali tik su maža tikimybe α (ji vadinama kritine reikšme). Jeigu apskaičiuotoji t reikšmė viršija kritinę reikšmę, koreliacijos koeficientas yra reikšmingas (r_0 nelygu 0). Tokiu atveju galima daryti išvadą dėl koreliacinio ryšio egzistavimo tarp nagrinėjamų atsitiktinių dydžių. Koreliacinis ryšys pasireiškia kaip priklausomybė tarp atsitiktinių dydžių taip, jog vieno dydžio pokytis veikia kito dydžio

pasiskirstymą. Jei $t_{st} \leq t_{kr}$, tokios išvados padaryti negalime, tad tokiu atveju reikėtų surinkti daugiau duomenų tyrinėti šį reiškinį toliau. (Pabedinskaitė, 2005:19)

Pabedinskaitės (2005) teigimu vertinant modelio tinkamumą analizuojamos liekanos ir skaičiuojamas determinacijos koeficientas. Analizuojant statistikos duomenis, determinacijos koeficientas parodo, kuri vieno požymio bendro kitimo dalis gali būti paaiškinta kito požymio reikšmių kitimu. Determinacijos koeficientas R^2 tiesinės priklausomybės atveju yra lygus koreliacijos tarp kintamųjų (požymių) X ir Y koeficiento kvadratui. Determinacijos koeficientas interpretuojamas taip:

$$R^2 = 1 - \frac{S_{\varepsilon}^2}{S_y^2} \quad (7)$$

Čia: S_{ε}^2 – liekanų (ε) dispersija, S_y^2 – stebimų kintamojo (Y) reikšmių dispersija.

Paprastosios tiesinės regresijos atveju determinacijos koeficientas yra koreliacijos koeficiento kvadratas:

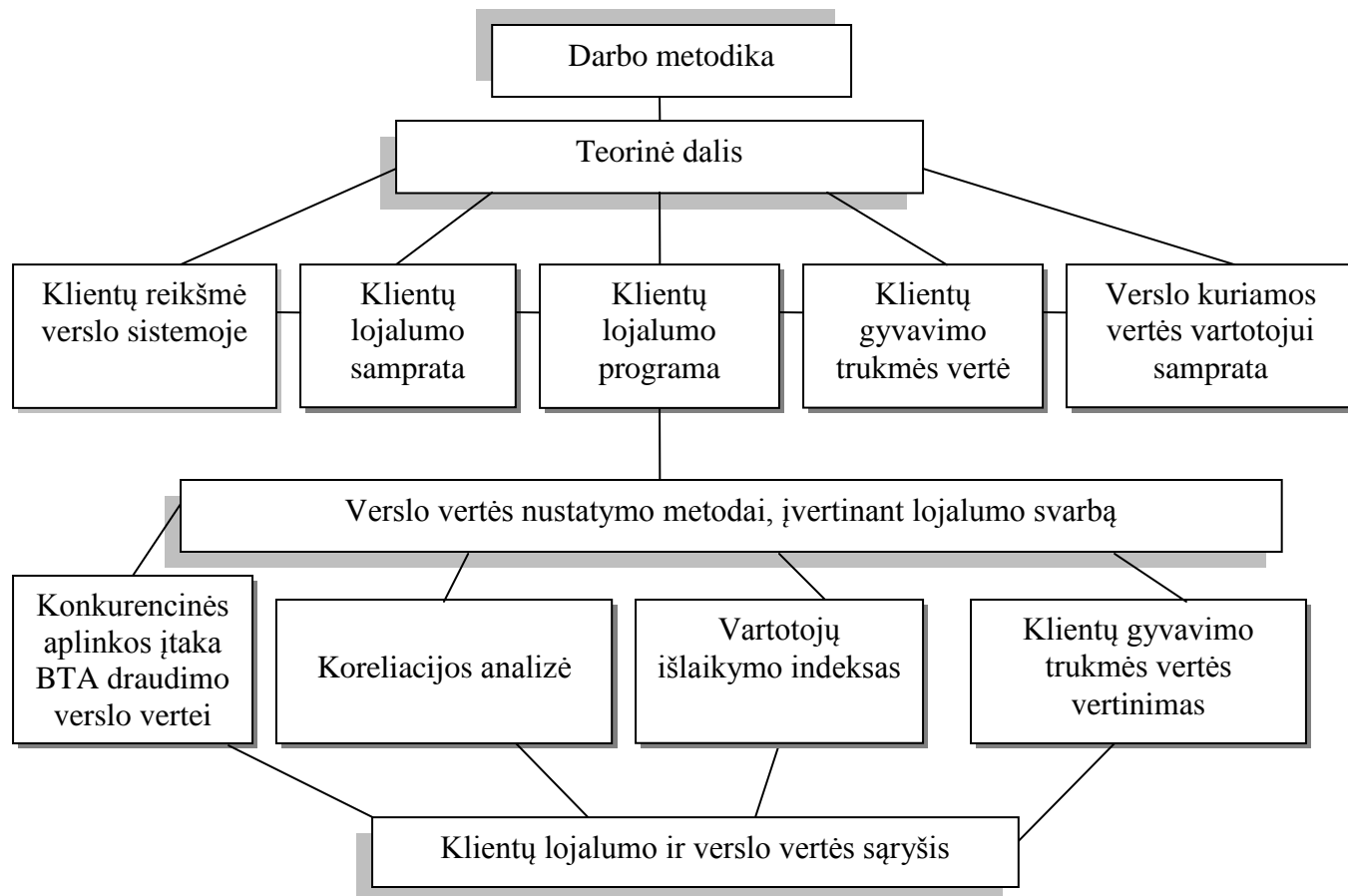
$$R^2 = r_{XY}^2 \quad (8)$$

Kai koreliacijos koeficientas $r=0$, tai $R^2 = 0$. Tokiu atveju reikštų, kad X kitimas neveikia Y kitimo ir jo paaiškinti negalima. Analogiškai, kai $r=\pm 1,0$, tai $R^2=1,0$, šiuo atveju Y kitimas paaiškinamas X reikšmių kitimu.

Apibendrinant šį skyrių teigtina, kad Subalansuotų efektyvumo rodiklių sistema atspindi, kad klientai yra vienas iš pagrindinių verslo plėtros komponentų. Kuo verslas didesnę dėmesį skiria klientų lojalumo stiprinimui tuo labiau didėja suvokiama vertė klientui, todėl auga bendra verslo vertė. Klientų valdymo ciklas labiausiai atspindi klientų lojalumo formavimą, kuris susideda iš trijų etapų: potencialių klientų išskyrimas; tinkama santykių plėtra bei tinkamas klientų aptarnavimas. Dažniausiai verslo modelis apibūdinamas kaip vertės klientui kūrimas. Jis nusako, kaip verslas sukuria vertę klientui, dėl šios priežasties sukurama ir verslo vertė. Norint įvertinti klientų lojalumo įtaką verslo vertės kūrimui toliau darbe aptariama tyrimo metodologija, kuri padės sukonkretinti tyrimo eigą darbo problemai analizuoti. Darbo tyrimo metodologija nagrinėjama teorinėje dalyje aptartais aspektais bei praktiškai pagrindžiamais metodais ir modeliais.

3. KLIENTŲ LOJALUMO ĮTAKOS VERSLO VERTĖS KŪRIMUI TYRIMO METODOLOGIJA

Tam, kad būtų tinkamai aptarta darbe analizuojama problema, susijusi su BTA draudimo verslo vertės didinimu, analizei pasirinkta (žr. 23 pav.) pateikta metodika.



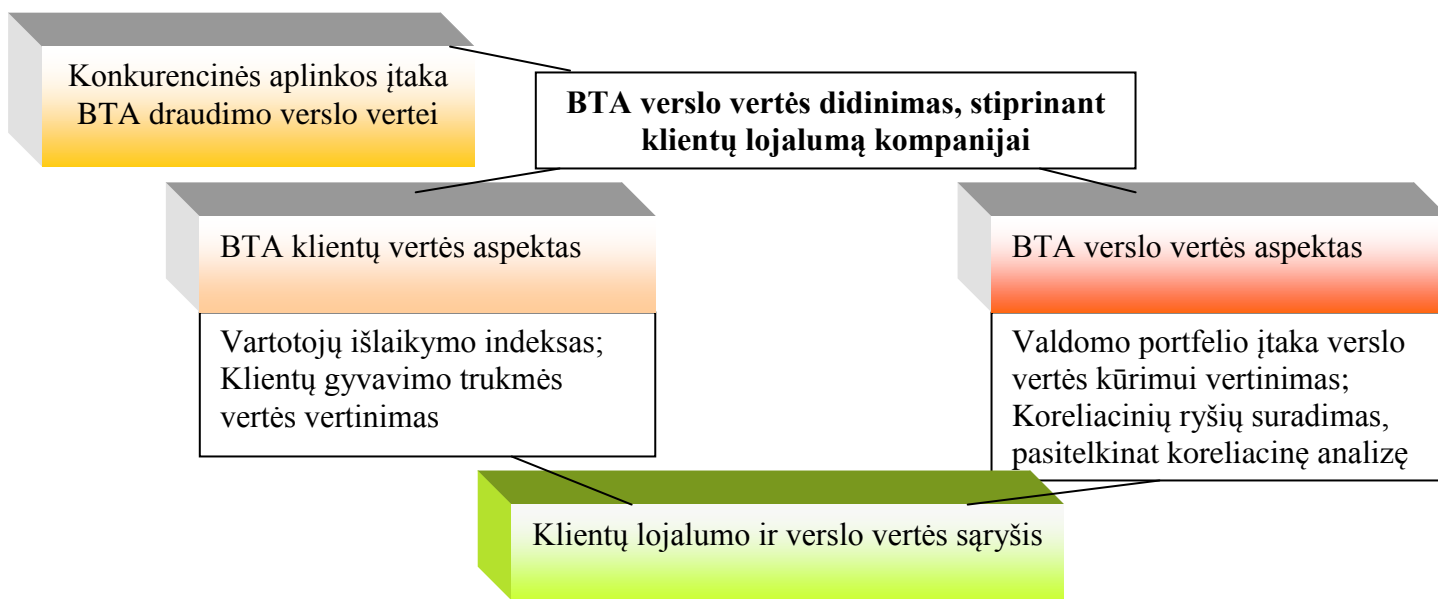
23 pav. Tyrimo metodika sudaryta autorės, remiantis darbo struktūra

Pirmiausia apžvelgtas teorinis aspektas. Aptarus keturias subalansuotų rodiklių sistemos dalis teigtina, kad vienas iš svarbiausių elementų yra klientai, kurie padeda plėtoti ir puoselėti verslo strategiją, todėl didėja bendra verslo vertė. Teoriniu pagrindu darbe analizuota kliento lojalumo samprata, klientų lojalumo programos svarba, klientų gyvavimo trukmės vertė bei verslo kuriamos vertės vartotojui samprata. Norint nustatyti klientų lojalumo svarbą, kuriamai BTA draudimo verslo vertei, darbe pasirinkti praktiškai pritaikytini vertės nustatymo metodai bei modeliai. Pirmiausia apžvelgiama konkurencinė aplinka bei bandoma nustatyti konkurentų poveikį BTA verslo vertei. Darbe apžvelgtas vartotojų išlaikymo indeksas, nes tai yra vienas iš dažniausiai taikomų vartotojų lojalumo įvertinimo modelių. Kadangi klientų gyvavimo trukmės vertė gali būti apibūdinama kaip būsimųjų pinigų srautų iš lojalių klientų dabartinė vertė, šiame darbe, remiantis teorinėje dalyje analizuoto autoriaus Huges (2005a)

straipsnyje „Building successful retail strategies using customer lifetime value“ pateikta tipinė klientų gyvavimo trukmės vertės skaičiavimo schema, atliekami skaičiavimai, įvertinant BTA draudimo perspektyvas ir tendencijas. Klientų gyvavimo trukmės vertės apskaičiavimui naudotini rodikliai tokie kaip: dabartinė vertė (NPV), suminis NPV pelnas bei kliento gyvavimo trukmės vertė. Skaičiuojant rodiklius naudojamos šiais elementais: grįžtamumo lygis, išlaidų lygis, naujų klientų pritraukimas, klientų pritraukimo sąnaudos, diskonto norma.

Verslo vertė gali būti nustatoma atsižvelgiant į įmonės gebėjimą sukurti pinigų srautus ateityje, kurie diskontuojami į dabartinę vertę. Diskontuotas pinigų srautų metodas taikomas paversti būsimas pajamas, kurias gali duoti vertinamas objektas, į dabartinę vertę diskontuojant kiekvieną būsimą pajamų formą arba naudojant numatytą pajamų pavertimo verte modelį. Diskontuoti pinigų srautai duoda verslo vertės išraišką, kurią darbo tyrime ir bus bandoma atskleisti naudojant klientų gyvavimo trukmės vertę. Klientų lojalumo ir verslo vertės sąryšiui atspindėti pasitelkiama koreliacinė analizė tai statistikos metodas, tiriantis požymių tarpusavio ryšių stiprumą.

Darbe tyrimo eiga (žr. 24 pav.) BTA draudime vykdoma vertinant du pagrindinius aspektus – klientų ir verslo vertes, norint įvertinti analizuojamą problemą bei jos pagrindimą. Taip pat įtraukiama konkurencinės aplinkos įtaka BTA verslui.



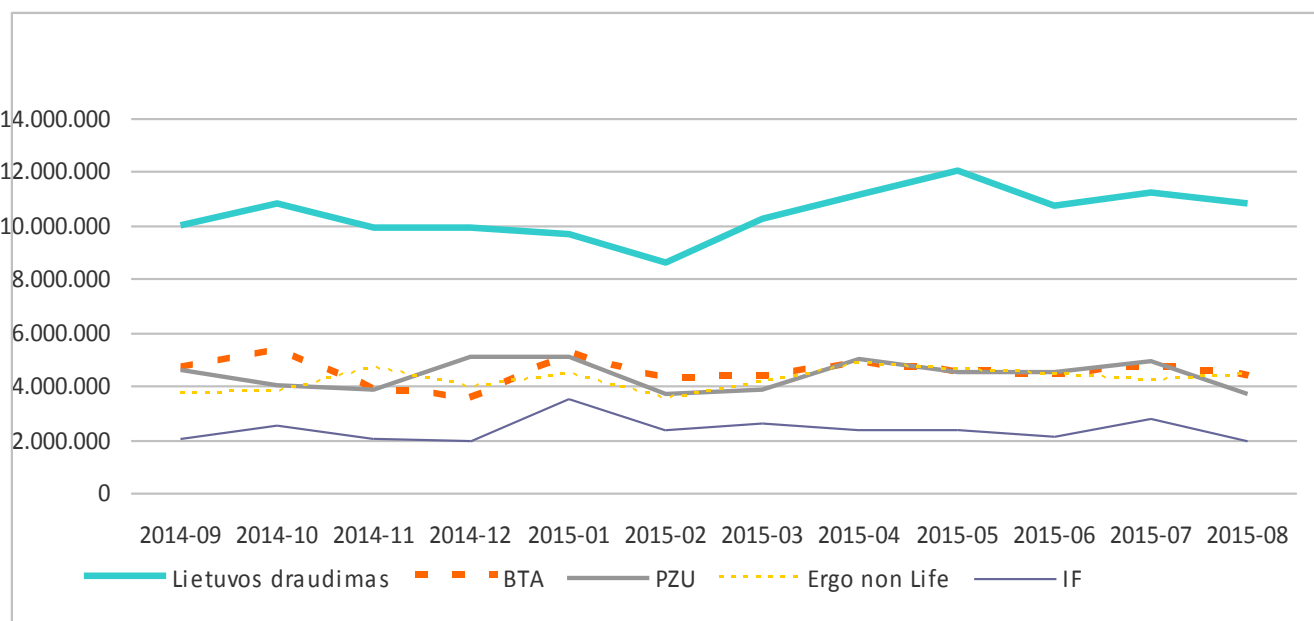
24 pav. Tyrimo eiga sprendžiant darbo problemą, sudaryta autorės

Sudarius darbo problemos tyrimo eigą toliau darbe bus praktiškai taikomi teorijoje analizuoti metodai bei modeliai, padėsiantys susieti lojalumo svarbą verslo vertės kūrimui.

4. TYRIMŲ REZULTATAI IR DISKUSIJA

4.1. Konkurencinės aplinkos įtakos BTA draudimo verslo vertei vertinimas

Šiame poskyryje bus analizuojama draudimo rinkos konkurencinės aplinkos įtaka BTA verslo vertės kūrimui. Įvertinimas bus atliekamas taikant koreliacinę analizę. Pirmiausia galima apžvelgti didžiausias draudimo kompanijas, generuojančias daugiausiai įmokų, rinkoje. Didžiausių Lietuvos draudimo kompanijų draudimo įmokų dinamika pateikta 25 paveiksle.



25 pav. Didžiausių draudimo įmonių pasirašytų įmokų (pardavimų) dinamika pamėnesiui 2014 9 mėn - 2015 8 mėn.

Kaip matyti 25 paveiksle didžiausių Lietuvoje veikiančių draudimo kompanijų penketukas susideda iš tokių draudimo kompanijų kaip: AB „Lietuvos draudimas“, BTA draudimas, PZU Lietuva, Ergo bei IF.

5 lentelėje pateikiama BTA draudimo pasirašytų įmokų dinamika per 12 mėnesių laikotarpį.

5 Lentelė. BTA draudimo kompanijos pasirašytų įmokų dinamika 2014 09-2015 08 mėn.

Laikotarpis	BTA draudimo pasirašytos įmokos Eur
2014 09 mėn	4686916
2014 10 mėn	5281826
2014 11 mėn	3832787
2014 12 mėn	3504460
2015 01 mėn	5194151
2015 02 mėn	4243402
2015 03 mėn	4308761
2015 04 mėn	4794131
2015 05 mėn	4532547
2015 06 mėn	4416208
2015 07 mėn	4718463
2015 08 mėn	4318075

Ekonominių procesų tyrimuose ryšiams tarp nagrinėjamų veiksnių, išreikštų kiekybiniais rodikliais, nustatyti taikoma koreliacinė analizė, apskaičiuotinas koreliacijos koeficientas naudojant MS Exel ir MS SPSS 22 Statistics programas. Atliekant koreliacinę analizę kintamuoju x (priklausomas kintamasis) pasirenkama Lietuvos draudimo įmokos (pardavimai) (Eur) (žr. 6 lentelė), o kintamuoju y (nepriklausomas kintamasis) BTA draudimo kompanijos draudimo įmokos (pardavimai) (Eur) (žr. 5 lentelė).

6 Lentelė. AB „Lietuvos draudimas“ pasirašytų įmokų dinamika 2014 09-2015 08 mėn.

Laikotarpis	Lietuvos draudimo pasirašytos įmokos Eur
2014 09 mėn	9982937
2014 10 mėn	10839629
2014 11 mėn	9930855
2014 12 mėn	9867618
2015 01 mėn	8693069
2015 02 mėn	8585472
2015 03 mėn	10213418
2015 04 mėn	11157359
2015 05 mėn	12032985
2015 06 mėn	10704230
2015 07 mėn	11232197
2015 08 mėn	10768749

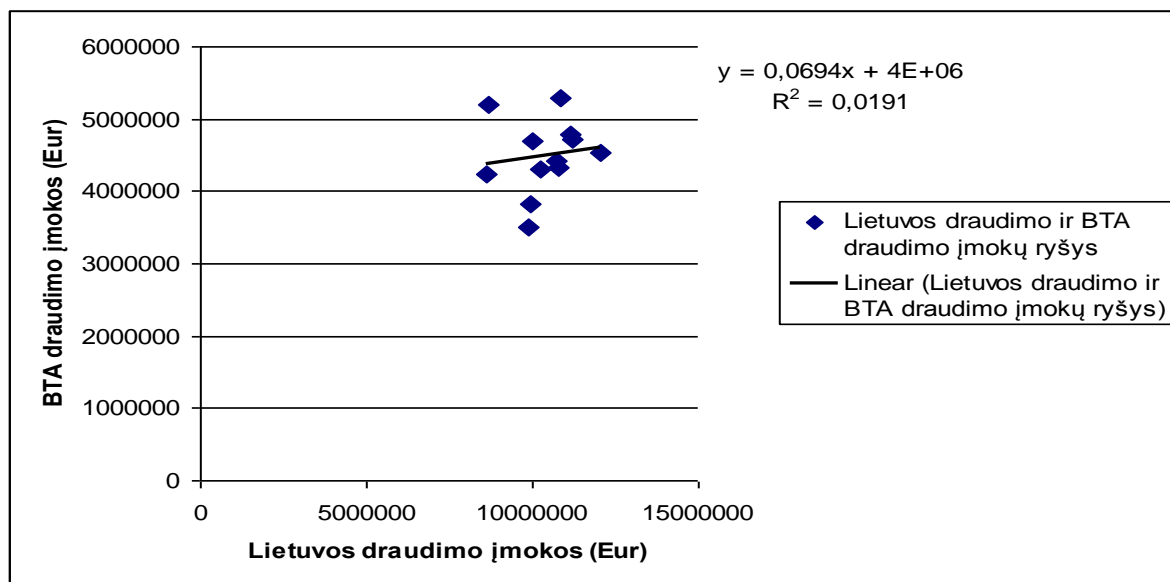
Apskaičiavus koreliacijos koeficiento reikšmę, gautas rezultatas $r=0,1380$. Įvertinus gautus rezultatus, galima teigti, kad egzistuoja teigiamas ir silpnas ryšys tarp BTA draudimo pardavimų apimčių ir AB „Lietuvos draudimas“ pardavimų apimčių. Įvertinus Lietuvos draudimo pardavimų įtaką BTA draudimo pardavimams, apskaičiuotų duomenų rezultatai ir reikšmės pateiktos 7 lentelėje.

7 Lentelė. BTA draudimo įmokų ir AB „Lietuvos draudimas“ įmokų koreliacinis ryšys pamėnesiui nuo 2014 9 mėn. iki 2015 8 mėn.

Ryšys tarp BTA pardavimų ir Lietuvos draudimo pardavimų	Koreliacijos koeficientas (r)	Determinacijos koeficientas (R^2)	Koreliacijos koeficiento reikšmingumas	
			Kritinė Stjudento kriterijaus reikšmė (t_{kr})	Statistinė Stjudento kriterijaus reikšmė (t_{st})
	0,1380	0,0191	0,349	0,4406

Apskaičiavus statistinę Stjudento kriterijaus reikšmę $t=0,4406$, matome, kad apskaičiuota statistinė Stjudento reikšmė (žr. 7 lentelė) yra didesnė už kritinę ($0,4406 > 0,349$), todėl galima daryti išvadą, kad egzistuojantis koreliacinis ryšys tarp BTA draudimo ir AB „Lietuvos draudimas“ įmokų yra reikšmingas.

Apskaičiuotas determinacijos koeficientas parodė, kad Lietuvos draudimo įmokų pakitimas 8,82 procentais turi įtakos BTA pardavimų apimtims, o likusią dalį (91,18 proc.) – kiti neįvertinti veiksniai. Apskaičiuotas koreliacijos koeficiento ryšio kintamumo vaizdas, kitaip vadinamas koreliaciniu vaizdu, pateiktas 26 paveiksle.



26 pav. BTA draudimo pardavimų ir Lietuvos draudimo pardavimų ryšio kintamumo vaizdas pamėnesiui nuo 2014 9 mėn iki 2015 8 mėn.

Toliau tiriant koreliacinius ryšius konkurencinėje aplinkoje kintamuoju x (priklausomas kintamasis) pasirenkama PZU Lietuva pardavimai (įmokos) (Eur.) (žr. 8 lentelė) o kintamuoju y (nepriklausomas kintamasis) BTA pardavimai (įmokos) (Eur).

8 Lentelė. PZU Lietuva pasirašytų įmokų dinamika 2014 09-2015 08 mėn.

Laikotarpis	PZU Lietuva pasirašytos įmokos Eur
2014 09 mėn	4546685
2014 10 mėn	4031681
2014 11 mėn	3820132
2014 12 mėn	5088167
2015 01 mėn	5107921
2015 02 mėn	3707205
2015 03 mėn	3847393
2015 04 mėn	5027677
2015 05 mėn	4519582
2015 06 mėn	4474716
2015 07 mėn	4891779
2015 08 mėn	3724850

Apskaičiavus koreliacijos koeficiento reikšmę, gautas rezultatas $r=0,203$. Gavus tokius rezultatus, galima teigti, kad egzistuoja teigiamas, tačiau silpnas ryšys tarp BTA pardavimų apimčių ir PZU Lietuva

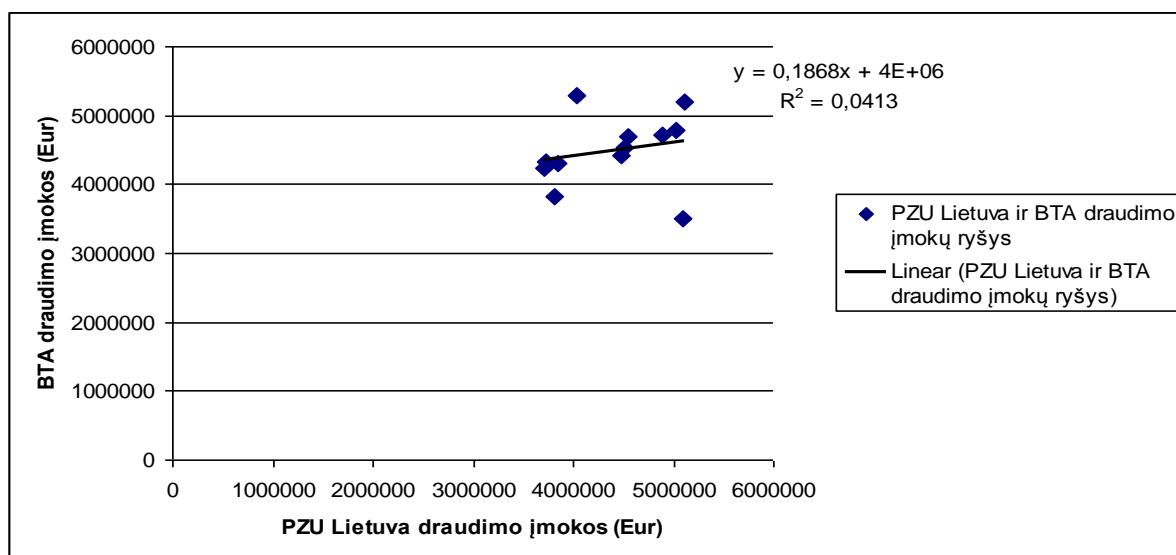
pardavimų apimčių. Įvertinus PZU Lietuva pardavimų įtaką BTA draudimo pardavimams, apskaičiuotų duomenų rezultatai ir reikšmės pateiktos 9 lentelėje.

9 Lentelė. BTA draudimo įmokų ir PZU Lietuva įmokų koreliacinis ryšys pamėnesiui nuo 2014 9 mėn. iki 2015 8 mėn.

Ryšys tarp BTA pardavimų ir PZU Lietuva pardavimų	Koreliacijos koeficientas (r)	Determinacijos koeficientas (R^2)	Koreliacijos koeficiento reikšmingumas	
			Kritinė Stjudento kriterijaus reikšmė (t_{kr})	Statistinė Stjudento kriterijaus reikšmė (t_{st})
	0,203	0,0412	0,526	0,655

Apskaičiavus statistinę Stjudento kriterijaus reikšmę $t=0,655$, pastebėta, kad apskaičiuota statistinė Stjudento reikšmė (žr. 9 lentelė) yra didesnė už kritinę ($0,655 > 0,526$), todėl galima daryti išvadą, kad egzistuojantis koreliacinis ryšys tarp BTA ir PZU Lietuva pardavimų yra reikšmingas.

Analizuojant statistinius duomenis, determinacijos koeficientas parodo, kuri vieno požymio bendro kitimo dalis gali būti paaiškinta kito požymio reikšmių kitimu. Apskaičiuotas determinacijos koeficientas rodo, kad PZU Lietuva įmokų pakitimas 4,12 procentais turi įtakos BTA pardavimas, o likusią dalį (95,88 proc.) – kiti neįvertinti veiksniai. Apskaičiuotas koreliacijos koeficiento ryšio kintamumo vaizdas pateiktas 27 paveiksle.



27 pav. BTA draudimo pardavimų ir PZU Lietuva draudimo pardavimų ryšio kintamumo vaizdas pamėnesiui nuo 2014 9 mėn iki 2015 8 mėn.

Tęsiant poskyrio temą Draudimo rinkos konkurencinės aplinkos BTA draudimo vertei vertinimą toliau tiriant koreliacinius ryšius atliekant koreliacinę analizę kintamuoju x (priklausomas kintamasis) pasirenkama Gjensidige pardavimai (Eur) (žr. 10 lentelė), o kintamuoju y (nepriklausomas kintamasis) BTA pardavimai (Eur.).

10 Lentelė. Gjensidige pasirašytų įmokų dinamika 2014 09-2015 08 mėn.

Laikotarpis	Gjensidige pasirašytos įmokos Eur
2014 09 mėn	4686916
2014 10 mėn	5281826
2014 11 mėn	3832787
2014 12 mėn	3504460
2015 01 mėn	5194151
2015 02 mėn	4243402
2015 03 mėn	4308761
2015 04 mėn	4794131
2015 05 mėn	4532547
2015 06 mėn	4416208
2015 07 mėn	4718463
2015 08 mėn	4318075

Apskaičiavus koreliacijos koeficiento reikšmę, gautas rezultatas $r=0,499$. Gauti rezultatai rodo, kad egzistuoja teigiamas ir vidutinio stiprumo ryšys tarp BTA pardavimų apimčių ir Gjensidige pardavimų apimčių. Įvertinus Gjensidige pardavimų įtaką BTA draudimo pardavimams, apskaičiuotų duomenų rezultatai ir reikšmės pateiktos 11 lentelėje.

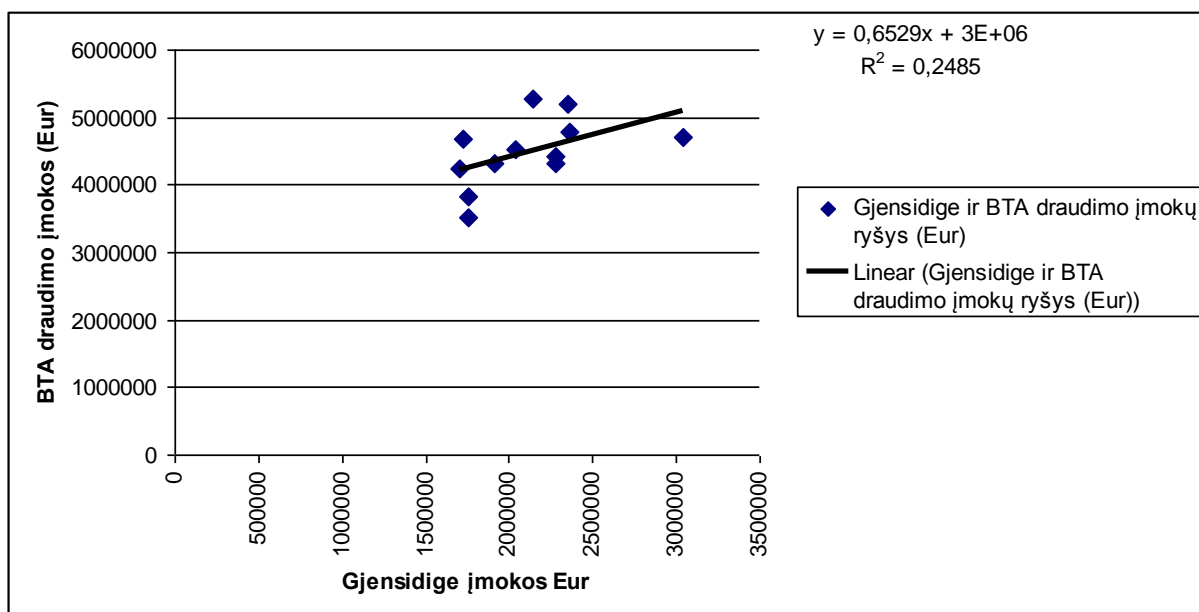
11 Lentelė. BTA draudimo įmokų ir Gjensidige įmokų koreliacinis ryšys pamėnesiui nuo 2014 9 mėn. iki 2015 8 mėn.

Ryšys tarp BTA pardavimų ir Gjensidige pardavimų	Koreliacijos koeficientas (r)	Determinacijos koeficientas (R^2)	Koreliacijos koeficiento reikšmingumas	
			Kritinė Stjudento kriterijaus reikšmė (t_{kr})	Statistinė Stjudento kriterijaus reikšmė (t_{st})
	0,499	0,249	0,099	1,821

Apskaičiavus statistinę Stjudento kriterijaus reikšmę $t=1,821$, pastebėta, kad apskaičiuota statistinė Stjudento reikšmė (žr. 11 lentelė) yra didesnė už kritinę ($1,821 > 0,099$), todėl galima daryti išvadą, kad egzistuojantis koreliacinis ryšys tarp BTA ir Gjensidige pardavimų yra reikšmingas.

Analizuojant statistinius duomenis, determinacijos koeficientas parodo, kuri vieno požymio bendro kitimo dalis gali būti paaiškinta kito požymio reikšmių kitimu. Apskaičiuotas determinacijos koeficientas

rodo, kad Gjensidige įmokų pakitimas 2,49 procentais turi įtakos BTA pardavimas, o likusią dalį (97,51 proc.) – kiti neįvertinti veiksniai. Apskaičiuotas koreliacijos koeficiento ryšio kintamumo vaizdas pateiktas 28 paveiksle.



28 pav. BTA draudimo pardavimų ir Gjensidige draudimo pardavimų ryšio kintamumo vaizdas pamėnesiui nuo 2014 9 mėn iki 2015 8 mėn.

Išanalizavus Lietuvos didžiausių rinkos dalį valdančių draudimo kompanijų konkurencinės aplinkos įtaką BTA verslo vertės kūrimui galima apibendrintus duomenis pateikti 12 lentelėje.

12 lentelė. BTA konkurencinės aplinkos koreliacinės analizės vertinimas

Draudimo kompanija	Koreliacijos koeficientas	Vertinimas
Lietuvos draudimas	0,1380	Labai silpnas tarpusavio ryšys
PZU Lietuva	0,203	Silpnas ryšys
Gjensidige	0,499	Vidutinis ryšys

Atlikus koreliacinę analizę tarp Lietuvos didžiausių rinkos dalį valdančių draudimo kompanijų ir įvertinant konkurencinę aplinką veikiančią BTA draudimo pardavimus galima teigti, kad didžiausias koreliacinis ryšys siejasi su Gjensidige draudimo kompanija. Koreliacijos koeficientas siekia net 0,499. Toliau darbe bus analizuojama BTA valdomo portfelio įtaka verslo vertei.

4.2. BTA draudimo valdomo portfelio įtaka verslo vertės kūrimui

Įvertinant BTA draudimo portfelio daromą įtaką bendriems draudimo kompanijų pardavimams bus galima atskleisti tendencijas BTA verslo vertės kūrimui t.y. kurios draudimo rūšys daro didžiausią poveikį BTA verslo vertės kūrimui.

Darbe norint įvertinti valdomo portfelio daromą įtaką verslo vertės kūrimui bus aptariami BTA produktų pardavimai. BTA valdomo portfelio įtaka bus atspindima per koreliacinę analizę.

Kintamuoju x (priklausomas kintamasis) pasirenkama bendrosios civilinės atsakomybės (BCA) pardavimai (įmokos) (Eur.) (žr. 13 lentelė), o kintamuoju y (nepriklausomas kintamasis) bendri draudimo kompanijų pardavimai (įmokos) (Eur) (žr. 14 lentelė)

13 Lentelė. BTA draudimo bendrosios civilinės atsakomybės (BCA) pasirašytų įmokų dinamika 2015 01-2015 08 mėn.

Laikotarpis	2015 01 mėn	2015 02 mėn	2015 03 mėn	2015 04 mėn	2015 05 mėn	2015 06 mėn	2015 07 mėn	2015 08 mėn
BTA draudimo BCA draudimo pasirašytos įmokos (Eur)	552228	819028	1073494	1469691	1716254	2066585	2361735	2586998

Bendrų draudimo kompanijų pardavimų (įmokų) dinamika pateikta 14 lentelėje.

14 Lentelė. Draudimo kompanijų bendrai pasirašytų įmokų dinamika 2015 01-2015 08 mėn

Laikotarpis	Draudimo kompanijų pasirašytos įmokos (Eur)
2015 01 mėn	40309665
2015 02 mėn	68253101
2015 03 mėn	100044385
2015 04 mėn	136260521
2015 05 mėn	171879811
2015 06 mėn	205710028
2015 07 mėn	241562501
2015 08 mėn	273019701

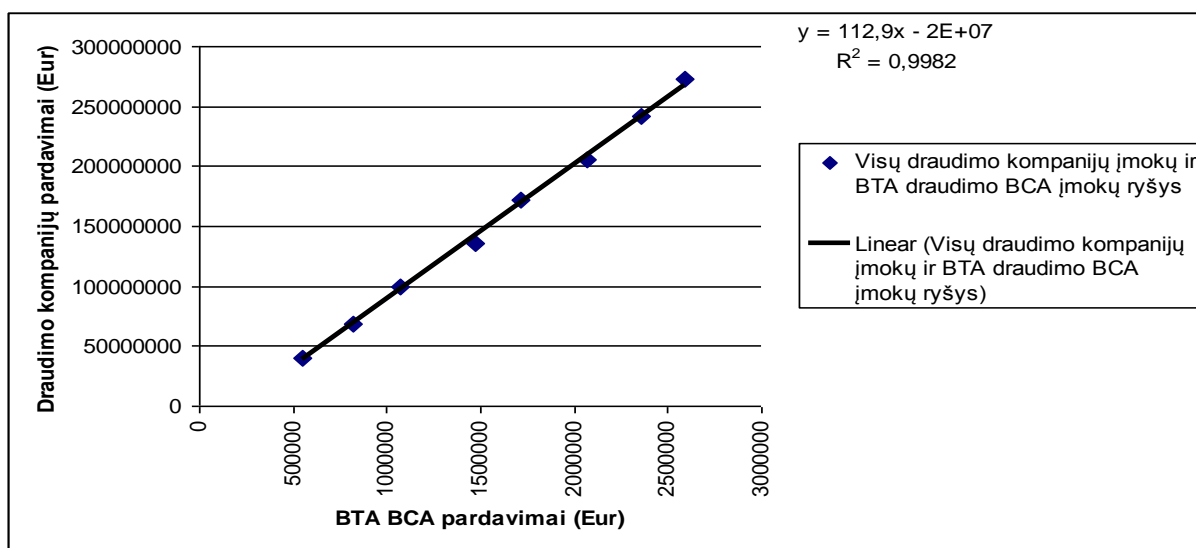
Apskaičiavus koreliacijos koeficiento reikšmę, gautas rezultatas $r=0,999$. Gavus rezultatus, galima teigti, kad egzistuoja teigiamas ir labai stiprus ryšys tarp bendrų draudimo kompanijų pardavimų (įmokos) (Eur) ir BTA bendrosios civilinės atsakomybės (BCA) pardavimų apimčių. Įvertinus bendrosios civilinės atsakomybės (BCA) pardavimų įtaką, apskaičiuotų duomenų rezultatai ir reikšmės pateiktos 15 lentelėje.

15 Lentelė. Bendrų draudimo kompanijų įmokų ir BTA draudimo bendrosios civilinės atsakomybės (BCA) pardavimų koreliacinis ryšys pamėnesiui nuo 2015 01 mėn. iki 2015 8 mėn.

Ryšys tarp draudimo kompanijų įmokų ir BTA draudimo BCA pardavimų	Koreliacijos koeficientas (r)	Determinacijos koeficientas (R^2)	Koreliacijos koeficiento reikšmingumas	
			Kritinė Stjudento kriterijaus reikšmė (t_{kr})	Statistinė Stjudento kriterijaus reikšmė (t_{st})
	0,999	0,998	0,000	24,47

Apskaičiavus statistinę Stjudento kriterijaus reikšmę $t=24,57$, pastebėta, kad apskaičiuota statistinė Stjudento reikšmė (žr. 15 lentelė) yra didesnė už kritinę ($24,47 > 0,00$), todėl galima daryti išvadą, kad egzistuojantis koreliacinis ryšys tarp BCA pardavimų ir bendrų pardavimų yra reikšmingas.

Analizuojant statistinius duomenis, determinacijos koeficientas parodo, kuri vieno požymio bendro kitimo dalis gali būti paaiškinta kito požymio reikšmių kitimu. Apskaičiuotas determinacijos koeficientas rodo, kad bendrosios civilinės atsakomybės (BCA) pardavimų pakitimas 99,80 procentais turi įtakos bendriems draudimo kompanijų pardavimas, o likusią dalį (0,2 proc.) – kiti neįvertinti veiksniai. Apskaičiuotas koreliacijos koeficiento ryšio kintamumo vaizdas, kitaip vadinamas koreliaciniu vaizdu pateiktas 29 paveiksle.



29 pav. Draudimo kompanijų pardavimų ir BTA bendrosios civilinės atsakomybės ryšio kintamumo vaizdas pamėnesiui nuo 2015 1 mėn iki 2015 8 mėn.

Toliau analizuojant BTA valdomo portfelio įtaką bendriems draudimo kompanijų pardavimams koreliacinėje analizėje kintamuoju x (priklausomas kintamasis) pasirenkama BTA draudimo nelaimingų atsitikimų (NA) pardavimai (įmokos) (Eur) (žr. 16 lentelė), o kintamuoju y (nepriklausomas kintamasis)

bendri draudimo kompanijų pardavimai (įmokos) (Eur). BTA draudimo nelaimingų atsitikimų (NA) pardavimai (įmokos) (Eur) pateikti 16 lentelėje

16 Lentelė. BTA draudimo nelaimingų atsitikimų (NA) pasirašytų įmokų dinamika 2015 01-2015 08 mėn.

Laikotarpis	2015 01 mėn	2015 02 mėn	2015 03 mėn	2015 04 mėn	2015 05 mėn	2015 06 mėn	2015 07 mėn	2015 08 mėn
BTA draudimo nelaimingų atsitikimų draudimo pasirašytos įmokos (Eur)	66849	277718	532683	664417	760031	867534	949959	1046593

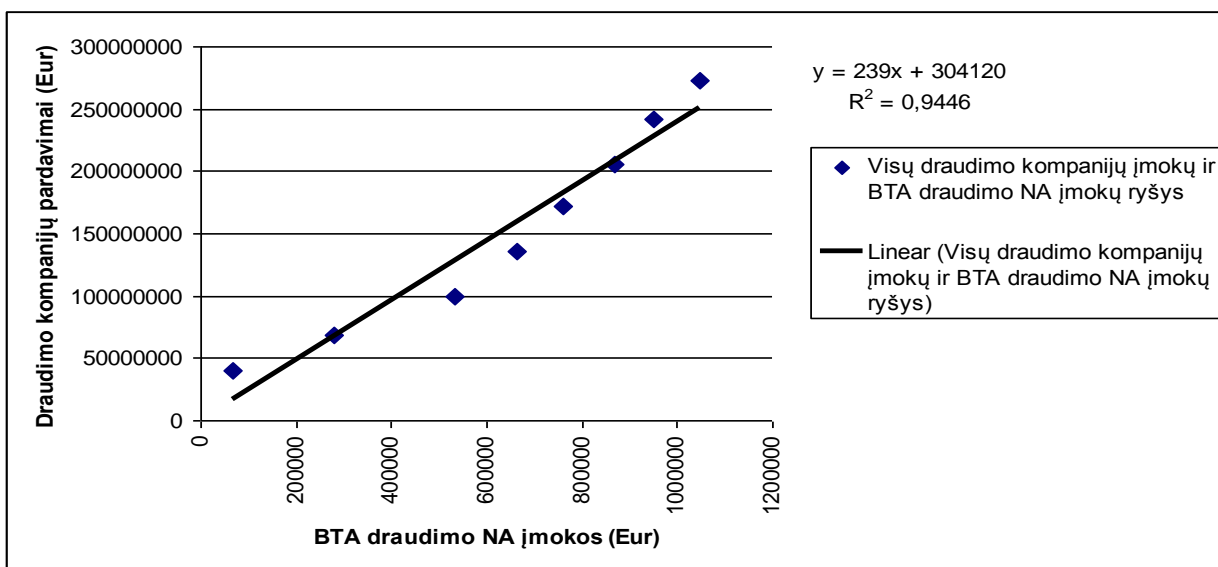
Apskaičiavus koreliacijos koeficiento reikšmę, gautas rezultatas $r=97,20$. Gavus rezultatus, galima teigti, kad egzistuoja teigiamas ir labai stiprus ryšys tarp bendrų draudimo kompanijų pardavimų apimčių ir BTA nelaimingų atsitikimų (NA) pardavimų apimčių. Įvertinus BTA nelaimingų atsitikimų (NA) pardavimų įtaką bendriems draudimo kompanijų pardavimams, apskaičiuotų duomenų rezultatai ir reikšmės pateiktos 17 lentelėje.

17 Lentelė. Draudimo kompanijų įmokų ir BTA nelaimingų atsitikimų (NA) pardavimų koreliacinis ryšys pamėnesiui nuo 2015 01 mėn. iki 2015 8 mėn.

Ryšys tarp draudimo kompanijų įmokų ir BTA draudimo NA pardavimų	Koreliacijos koeficiento reikšmingumas			
	Koreliacijos koeficientas (r)	Determinacijos koeficientas (R^2)	Kritinė Stjudento kriterijaus reikšmė (t_{kr})	Statistinė Stjudento kriterijaus reikšmė (t_{st})
	0,9720	0,9448	0,000	10,13

Apskaičiavus statistinę Stjudento kriterijaus reikšmę $t=10,13$, pastebėta, kad apskaičiuota statistinė Stjudento reikšmė (žr. 17 lentelė) yra didesnė už kritinę ($10,13 > 0,00$), todėl galima daryti išvadą, kad egzistuojantis koreliacinis ryšys tarp NA pardavimų ir bendrų pardavimų yra reikšmingas.

Apskaičiuotas determinacijos koeficientas rodo, kad BTA nelaimingų atsitikimų (NA) pardavimų pakitimas 94,48 procentais turi įtakos bendriems pardavimams, o likusią dalį (5,52 proc.) – kiti neįvertinti veiksniai. Apskaičiuotas koreliacijos koeficiento ryšio kintamumo vaizdas, kitaip vadinamas koreliaciniu vaizdu, pateiktas 30 paveiksle.



30 pav. Draudimo kompanijų pardavimų ir BTA nelaimingų atsitikimų ryšio kintamumo vaizdas pamėnesiui nuo 2015 1 mėn iki 2015 8 mėn.

Tęsiant analizę koreliacijos koeficientui apskaičiuoti kintamuoju x (priklausomas kintamasis) pasirenkama BTA draudimo transporto priemonės valdytojo civilinės atsakomybės (TPVCA) pardavimai (įmokos) (Eur.), o kintamuoju y (nepriklausomas kintamasis) bendri draudimo kompanijų pardavimai (įmokos) (Eur). BTA draudimo valdytojo civilinės atsakomybės (TPVCA) pardavimų dinamika pateikti 18 lentelėje

18 Lentelė. BTA draudimo transporto priemonės valdytojo civilinės atsakomybės (TPVCA) pasirašytų įmokų dinamika 2015 01-2015 08 mėn. (Eur)

Laikotarpis	2015 01 mėn	2015 02 mėn	2015 03 mėn	2015 04 mėn	2015 05 mėn	2015 06 mėn	2015 07 mėn	2015 08 mėn
BTA draudimo TPVCA draudimo pasirašytos įmokos (Eur)	2833117	483701 2	697327 2	957487 5	1189037 7	1395788 7	1633721 8	1868314 4

Apskaičiavus koreliacijos koeficiento reikšmę, gautas rezultatas $r=1,000$. Gavus rezultatus, galima teigti, kad egzistuoja teigiamas ir labai stiprus ryšys tarp bendrų draudimo kompanijų pardavimų apimčių ir BTA transporto priemonės valdytojo civilinės atsakomybės (TPVCA) pardavimų apimčių. Įvertinus BTA transporto priemonės valdytojo civilinės atsakomybės (TPVCA) pardavimų įtaką bendriems draudimo pardavimams, apskaičiuotų duomenų rezultatai ir reikšmės pateiktos 19 lentelėje.

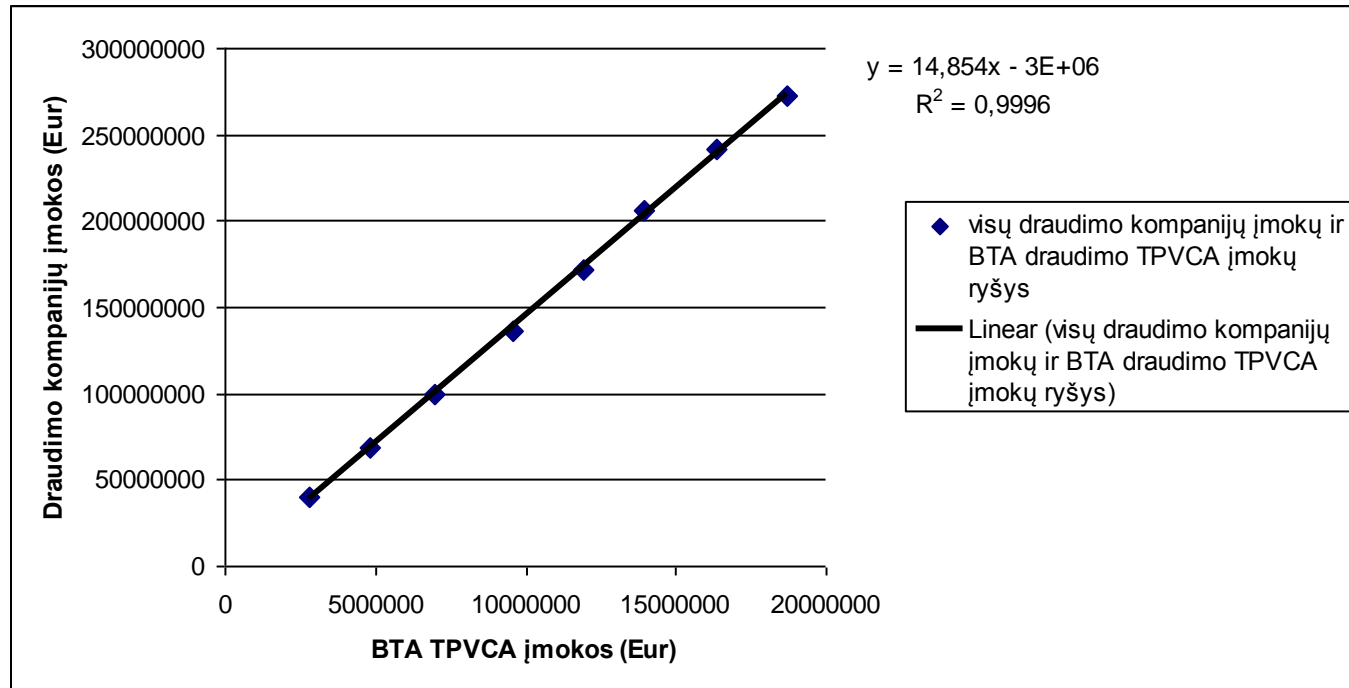
19 Lentelė. Draudimo kompanijų įmokų ir BTA transporto priemonės valdytojo civilinės atsakomybės (TPVCA) pardavimų koreliacinis ryšys pamėnesiui nuo 2015 01 mėn. iki 2015 8 mėn.

Ryšys tarp draudimo kompanijų įmokų ir BTA draudimo TPVCA pardavimų	Koreliacijos koeficientas (r)	Determinacijos koeficientas (R^2)	Koreliacijos koeficiento reikšmingumas	
			Kritinė Stjudento kriterijaus reikšmė (t_{kr})	Statistinė Stjudento kriterijaus reikšmė (t_{st})
	1,000	0,9996	0,000	24,49

Apskaičiavus statistinę Stjudento kriterijaus reikšmę $t=24,49$ pastebėta, kad apskaičiuota statistinė Stjudento reikšmė yra didesnė už kritinę ($24,49 > 0,00$), todėl galima daryti išvadą, kad egzistuojantis koreliacinis ryšys tarp BTA TPVCA pardavimų ir bendrų pardavimų yra reikšmingas (žr. 19 lentelė).

Apskaičiuotas determinacijos koeficientas rodo, kad BTA transporto priemonės valdytojo civilinės atsakomybės (TPVCA) pardavimų pakitimas 99,96 procentais turi įtakos bendriems draudimo kompanijų pardavimas, o likusią dalį (0,04 proc.) – kiti neįvertinti veiksniai.

Apskaičiuotas koreliacijos koeficiento ryšio kintamumo vaizdas, kitaip vadinamas koreliaciniu vaizdu, pateiktas 31 paveiksle.



31 pav. Draudimo kompanijų pardavimų ir BTA transporto priemonės valdytojo civilinės atsakomybės (TPVCA) pardavimų ryšio kintamumo vaizdas pamėnesiui nuo 2015 1 mėn iki 2015 8 mėn.

Tiriant BTA valdomo portfelio svarbą bendriems draudimo kompanijų rezultatams, naudojant koreliacinę analizę, buvo nustatyta, kad draudimo rinkoje BTA draudimo valdomas portfelis nebūtų vertingas be šių draudimo rūšių, tokių kaip: Bendrosios civilinės atsakomybės draudimas (BCA); Transporto priemonės valdytojo civilinės atsakomybės draudimas (TPVCA); Kasko draudimas; Laidavimų draudimas; Turto draudimas; Nelaimingų atsitikimų draudimas. Tai atspindima 20 lentelėje.

20 lentelė. BTA draudimo portfelio ir bendrų draudimo kompanijų pardavimų koreliacinės analizės vertinimas

Draudimo produktas	Koreliacijos koeficientas	Vertinimas
Bendrosios civilinės atsakomybės draudimas (BCA)	0,999	Labai stiprus tarpusavio ryšys
Nelaimingų atsitikimų draudimas	0,972	Labai stiprus tarpusavio ryšys
Kasko draudimas	0,999	Labai stiprus tarpusavio ryšys
Transporto priemonės valdytojo civilinės atsakomybės draudimas (TPVCA)	1,00	Labai stiprus tarpusavio ryšys
Sutartinių prievolių draudimas (Laidavimų draudimas)	1,00	Labai stiprus tarpusavio ryšys
Turto draudimas	1,00	Labai stiprus tarpusavio ryšys
CMR draudimas	0,999	Labai stiprus tarpusavio ryšys
Kelionių draudimas	0,883	Stiprus ryšys

BTA draudimas draudimo rinkoje užima lyderiaujančias pozicijas pasirašydama daugiausiai sutarčių tokiose rūšyse kaip bendrosios civilinės atsakomybės, sutartinių prievolių, transporto priemonės valdytojo civilinės atsakomybės bei kasko draudime. Galima teigti, kad be šių draudimo rūšių nebūtų kuriama BTA verslo vertė, kadangi pateiktų draudimo rūšių koreliacijos koeficientai (žr. 20 lentelė) labai stiprūs ir labai stipriai veikia visą draudimo rinką.

Kadangi draudimo rinkoje verslo negalima sukurti be klientų ir vargu ar be jų būtų sukuriama verslo vertė sekančiame poskyryje bus aptariamas BTA vartotojų išlaikymo indeksas.

4.3. Vartotojų išlaikymo indeksas BTA draudimo kompanijoje

Remiantis sukurta darbo tyrimo metodologija šiame skyrelyje, naudojant BTA draudimo duomenis analizuojamas vartotojų išlaikymo indeksas, pateiktas teorinėje darbo dalyje 2.2. poskyryje Klientų lojalumo samprata, kuris naudojamas vartotojų lojalumui nustatyti.

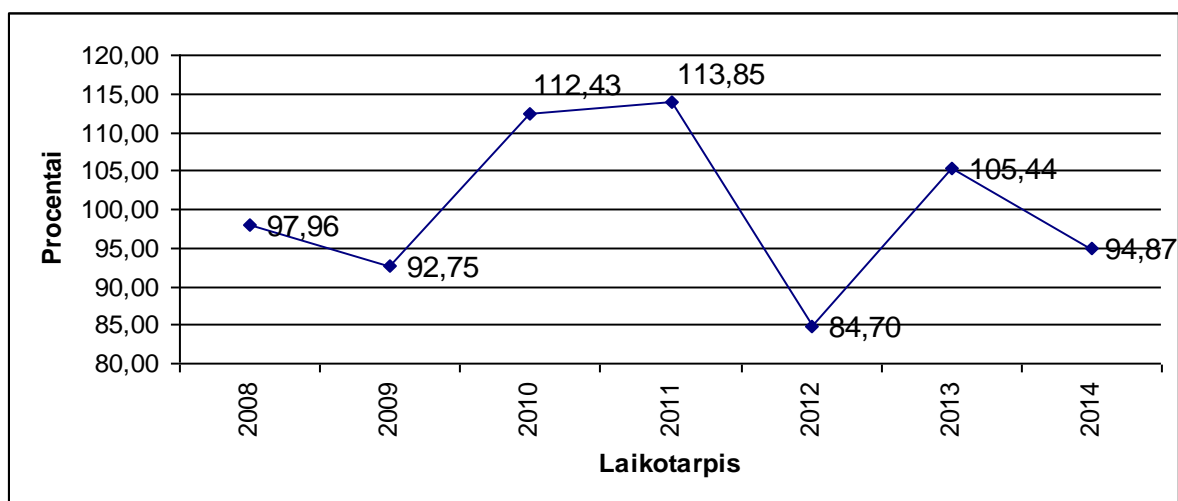
Iš vartotojų išlaikymo indekso, apskaičiuoto remiantis BTA draudimo duomenimis, galima išryškinti tai, kad ne gyvybės draudimo rinkos koncentracija siaurėja, todėl vis didesnis dėmesys turi būti

skiriamas klientų lojalumo išlaikymui, kuris savo ruožtu didina bendrą verslo vertę. Remiantis vis didėjančia lojalumo svarba versle praktiškai vartotojų išlaikymo indeksas buvo apskaičiuotas BTA draudime, naudoti duomenys pateikti 21 lentelėje.

21 Lentelė. Vartotojų išlaikymo indeksas BTA draudimo kompanijoje, sudaryta autorės

Klientų skaičius	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Klientų skaičius metų pradžioje	444658	435602	404025	454254	517150	438019	461848
Klientų skaičius metų pabaigoje	435602	404025	454254	517150	438019	461848	438152
Vartotojų išlaikymo indeksas	97,96	92,75	112,43	113,85	84,70	105,44	94,87

Praktika patvirtina, kad vartotojų išlaikymo indeksas tai vienas iš dažniausiai taikomų vartotojų lojalumo įvertinimo modelių, kuris pateiktas 32 paveiksle remiantis BTA draudimo duomenimis.



32 pav. Vartotojų išlaikymo indeksas BTA draudimo kompanijoje, sudaryta autorės

Iš apskaičiuoto vartotojų išlaikymo indekso BTA draudime galima teigti, kad analizuojamu laikotarpiu daugiausia vartotojų buvo išlaikyta 2011 metais, šio indekso augimas siekė net 113,85 procentų. Pagal vartotojų išlaikymo indeksą pastebima tendencija – išlaikymas keičia praradimą ir šis procesas draudimo rinkoje vyrauja nuolatos – vienos draudimo kompanijos praranda vartotojus, kitos juos prisitraukia. Ši tendencija draudimo rinkoje kyla dėl įvairių konkurencinių veiksnių, draudimo įmokų šuolių, žalų administravimo, draudimo paslaugų gerinimo ir kitų aspektų.

Galima teigti, kad Vartotojų išlaikymo indeksas yra vienas iš nesudėtingiausių vartotojų lojalumo įvertinimo metodų, tačiau šis metodas tik supažindina su esama situacija verslą apie turimus vartotojus, tačiau visos su vartotojų lojalumu susijusios aplinkybės nėra įvertinamos. Norint įvertinti klientų svarbą verslui sekančiame poskyryje bus atliekamas BTA klientų gyvavimo trukmės vertės vertinimas.

4.4. BTA draudimo kompanijos klientų gyvavimo trukmės vertės vertinimas

Analizuojant BTA klientų vertę per BTA verslo vertės didinimą, stiprinant klientų lojalumą kompanijai galima pateikti klientų gyvavimo trukmės vertės skaičiavimo schemą, kurios dėka būtų įvertinama klientų gyvavimo trukmės vertė verslui.

Norint įvertinti BTA klientų gyvavimo trukmę pirmiausia pateikiamos tendencijos analizuojamu laikotarpiu, išskiriant rizikos veiksnius, toliau naudotinus kaip pagrindinius aspektus atspindinčius ir įtakojančius klientų gyvavimo trukmei pasirinktoje draudimo kompanijoje, remiantis BTA draudimo duomenimis (žr. 22 lentelė).

22 Lentelė. BTA draudimo klientų gyvavimo trukmės skaičiavimui pasirinktų rizikos veiksniai

Rizikos veiksniai	2011	2012	2013	2014
Klientų skaičius	517 150	438 019	461 848	438 152
Pardavimai iš viso tūkst. Eur	55919526,26	46259609,00	54104273,00	54138683,00
Išlaidos:				
Klientų pritraukimo sąnaudos tūkst. Eur	9366047	9738141,8	7155124,54	7286607,1
Klientų pritraukimo sąnaudos vienam klientui Eur	18,11	22,13	15,49	16,63
Klientų pritraukimo sąnaudos veiklos sąnaudose proc.	77,22	71,98	47	45

Iš 22 lentelės duomenų matyti, kad 2014 metų pardavimų (šiuo atveju pasirašytos įmokos) augo tik 0,064 procentiniu punktu lyginant su ankstesniu laikotarpiu nuo 54 104 273 tūkst. Eur 2013 metais iki 54 138 683 tūkst. Eur 2014 metais. Šis faktas atspindi, kad vis didesnis dėmesys turi būti telkiamas klientų lojalumo stiprinimu BTA draudimo kompanijoje, kad būtų išlaikoma draudimo rinkos dalis ir siekamas įmokų augimas, kuris veda prie verslo vertės didinimo.

Modeliuojant 2015-2017 metų klientų gyvavimo trukmę, siekiant padidinti BTA draudimo klientų lojalumą kompanijai, atsižvelgiant į 22 lentelės ankstesnių periodų duomenis, norint 2015 metais turėti 500 000 klientų t.y. pritraukti 61 848 naujų klientų ir siekanti sumažinti klientų pritraukimo sąnaudas bei pagerinti grįžtamumo rodiklį ateinančiais laikotarpiais būtina išsiaiškinti klientų gyvavimo trukmės vertę (žr. 23 lentelė).

Norint, kad BTA draudimo pasirašomos įmokos ir toliau 2015-2017 metais augtų vidutiniškai po 15 proc. daromos strateginės prielaidos šiam rodiklio pasiekimui t.y. lojalių klientų sustiprinimas apie 2 kartus. Tai reikštų, kad klientų skaičius sumažėtų, tačiau klientai taptų lojalūs ir rinktųsi kitus draudimo produktus vienoje draudimo kompanijoje, todėl įmokų surinkimas augtų kas didintų verslo vertę, taip pat aptarnavimo kokybė būtų gerinama, nes klientų srautas taptų stabilesnis ir būtų mažiau sugaištama laiko nelajaliems kompanijai klientams. Lojalumo stiprinimas suteiktų galimybę išplėsti kompanijos draudimo

produktų portfelio užimamas rinkos dalis. Atitinkamai išplėtus draudimo portfelį būtų sumažinamas atskirų draudimo rūšių nuostolingumo rodiklis, todėl didėtų verslo vertė.

Iš 23 lentelėje sudarytos prognozės matyti, kad iš pradžių pritraukiama 500 000 klientų. Nagrinėjant klientų pasirašytų įmokų dinamiką numatomi jų paslaugų pirkimai kitiems trejiems metams – pardavimų augimas stabilus apie 15 proc. kasmet. Draudimo kompanijose dažniausiai sutarčių atnaujinimo rodiklis siekia 80 proc., t.y. prarandama apie 20 proc. klientų, tai reiškia, kad grįžtamumas yra tik 80 proc. Ateityje didėjant lojalumui klientų grįžtamumo rodiklis auga. Lojalių klientų pirkimai taip pat auga. Daroma prielaida, kad antraisiais t.y. 2016 metais grįžtamumo rodiklis pasieks 90 proc., o 2017 metais sudarys 95 proc.

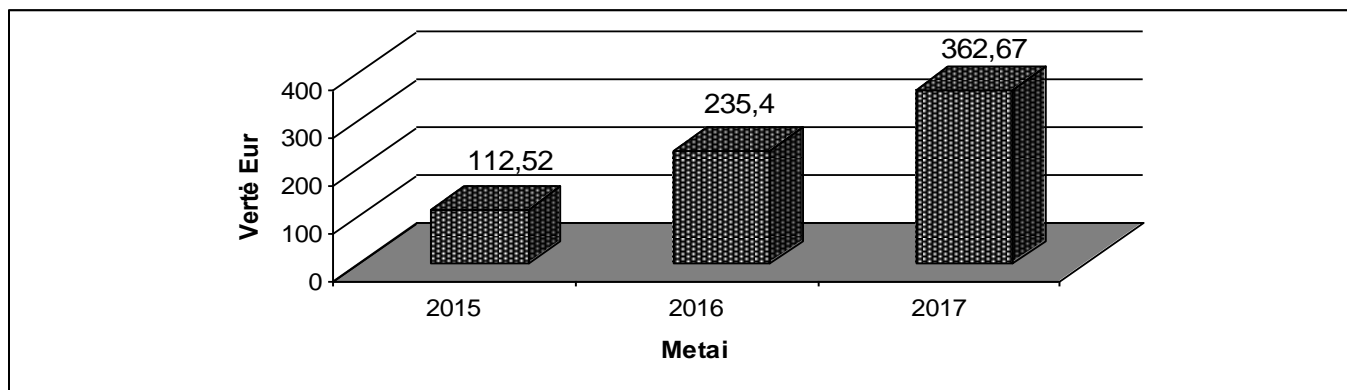
Kadangi draudimo kompanijose veiklos sąnaudose didžiausia dalis tenka klientų pritraukimo sąnaudoms tad šis veiksnys įtrauktas kaip esminis kartu su pardavimo veiksmiu, kadangi nuo šių elementų priklauso verslo pelnas bei klientų gyvavimo trukmės vertė. Ateityje pinigų vertė yra mažesnė dėl šios priežasties pelną būtina perskaiciuoti pagal dabartinę vertę. Kadangi rinkoje šiuo metu vyraujanti palūkanų norma yra apie 6 proc., todėl šis dydis naudojamas skaičiuojant diskonto rodiklį prognozėje.

23 Lentelė. BTA draudimo klientų gyvavimo trukmės prognozė 2015-2017 metais

Prognozė	2015*	2016*	2017*
Klientų skaičius	500000	231896	350000
Grįžtamumo rodiklis	80 proc	90 proc	95 proc
Pardavimai iš viso Eur	62259485	71598408	82338169
Išlaidos:			
Klientų pritraukimo sąnaudos Eur	6000000	2782752	2800000
Klientų pritraukimo sąnaudos vienam klientui Eur	12	12	8
Pelnas Tūkst.Eur	56259485	68815656	79538169
Diskonto norma (6 proc.)	1	1,12	1,25
Dabartinė vertė (NPV)	56259485	61442550	63630535
Suminis NPV pelnas Eur	56259485	117702035	181332570
Klientų gyvavimo trukmės vertė Eur	112,52	235,40	362,67

Prognozėje (žr. 23 lentelė) nagrinėjamu BTA draudimo atveju rizikos veiksniai pasirinkti yra 2 t.y. pardavimai ir klientų pritraukimo sąnaudos. Palūkanų norma 6 proc., taigi diskonto norma antraisiais metais sudaro 1,12, trečiaisiais 1,25. Klientų gyvavimo trukmės vertė gaunama suminį NPV pelną padalijus iš pradžioje įgytų klientų skaičiaus, t.y. 500 000. Trečiaisiais metais klientų gyvavimo trukmės vertė – 362,67 Eur. Ši suma yra vidutinė naujų klientų gyvavimo trukmės vertė trečiaisiais metais. Skaičius apima grįžtamumo rodiklį, išlaidų lygį, naujų klientų pritraukimą, diskonto normą.

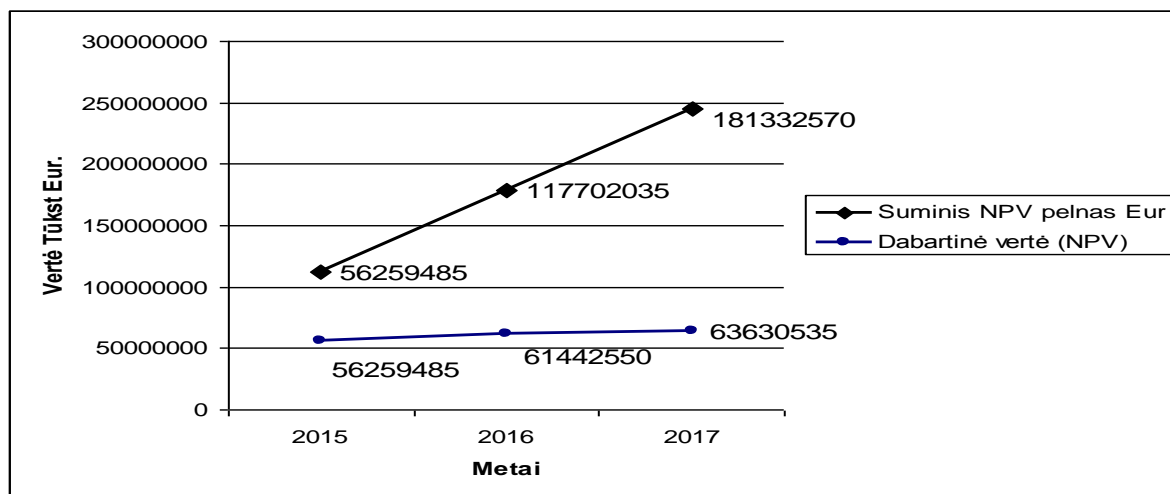
Iš pateikto 33 paveikslo matyti, kad analizuojamu laikotarpiu prognozuojant 2015-2017 metų klientų gyvavimo trukmės vertę ji nuolat auga: pirmaisiais prognozuojamais metais vienas kompanijos klientas verslui uždirbtų 112,52 Eurų pelno, 2016 235,4 Eurų pelno, o 2017 metais (trečiais pagal prognozę) net 362,67 Eurų pelno verslui.



33 pav. Prognozuojamas BTA draudimo klientų gyvavimo trukmės vertės rodiklis, sudaryta autorės

Taigi galima patvirtinti faktą, kad augant lojalumui auga ir klientų sukuriama vertė verslui. Dabartinė grynoji vertė (ang. *NPV, net present value*) tai pinigų dabartinė vertė, kurie bus gauti ateityje. Nustatyti pinigų, kurie gaunami ateityje, dabartinei vertei naudojamas diskontavimo metodas. Diskontavimas – pinigų vertės, kuri bus gauta ateityje, perskaičiavimas į dabartinę vertę.

Taigi pastebima tendencija, kad augant BTA draudimo klientų gyvavimo trukmės vertei (žr. 33 pav.) auga ir dabartinė vertė bei suminis dabartinės vertės pelnas (žr. 34 pav.)



34 pav. Dabartinės vertės ir suminės dabartinės vertės pelno pasiskirstymas 2015-2017 metais, sudaryta autorės

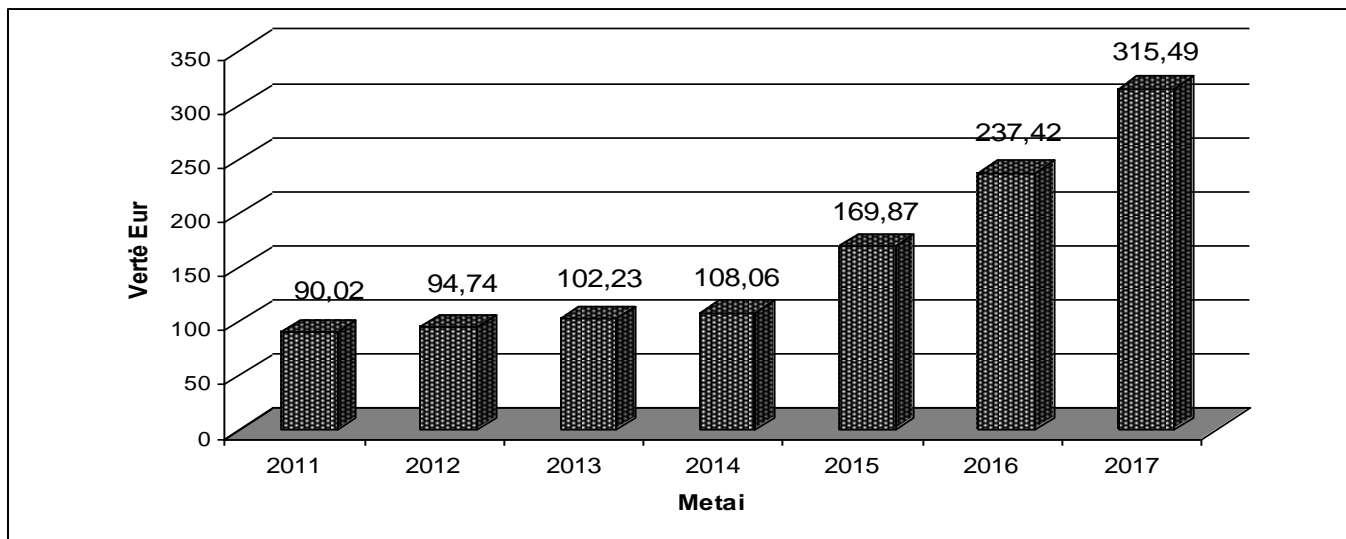
Klientų gyvavimo trukmės vertės rodiklis rodo, kad naujų klientų pritraukimas nėra toks pelningas, kaip senųjų išlaikymas, todėl kaštai išleisti kurti klientų lojalumą (didinti grįžtamumą), duoda daugiau pelno, nei išleisti naujiems klientams pritraukti.

Analizuojant BTA kompanijos praeitį taip pat galima įvertinti klientų gyvavimo trukmės vertę ilguoju laikotarpiu nuo 2011 metų iki 2017 metų (žr. 24 lentelė). Klientų gyvavimo trukmės vertė šiuo atveju gaunama suminį NPV pelną padalijus iš pradžioje įgytų klientų skaičiaus, t.y. 517 150 (pagal BTA draudimo duomenis).

24 Lentelė. BTA draudimo klientų gyvavimo trukmė 2011-2017 metais

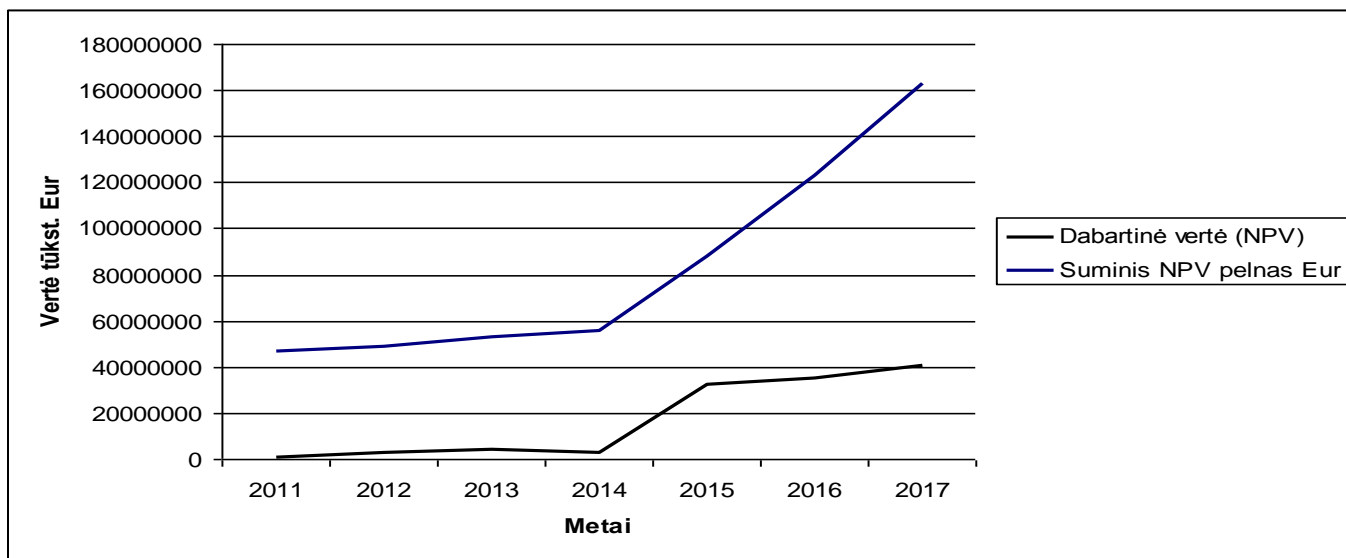
	2011	2012	2013	2014	2015*	2016*	2017*
Klientų skaičius	517150	438 019	461 848	438 152	500000	231896	350000
Grįžtamumo rodiklis					100 proc	90 proc	95 proc
Pardavimai iš viso Eur	55919526,26	46259609,00	54104273,00	54138683,00	62259485	71598408	82338169
Išlaidos:							
Klientų pritraukimo sąnaudos Eur	9366047	9738141,8	7155124,5	7286607,1	6000000	2782752	2800000
Klientų pritraukimo sąnaudos vienam klientui Eur	18,11	22,13	15,49	16,63	18	12	8
Klientų pritraukimo sąnaudos veiklos sąnaudose proc.	77,22	71,98	47	45			
Pelnas Tūkst.Eur	870372,3	3053900,3	5419574,8	4732612,4	56259485	68815656	79538169
Diskonto norma	1	1,2	1,25	1,4	1,57	1,76	1,97
Dabartinė vertė (NPV)	725310,3	2443120,2	3871124,9	3014402,8	31965616	34931805	40374705,1
Suminis NPV pelnas Eur	46553479	48996599	52867724	55882127	87847743	122779548	163154254
Klientų gyvavimo trukmės vertė Eur	90,02	94,74	102,23	108,06	169,87	237,42	315,49

Į klientų gyvavimo trukmės vertinimą įtraukus ankstesnių laikotarpių duomenis ir atspirties tašką pasirenkant 2011 metų klientų skaičių t.y. 517 150 klientus, vadovaujantis faktiniais kompanijos duomenimis matyti, kad klientų gyvavimo trukmės vertė sumažėja lyginant su klientų gyvavimo trukmės prognoze 2015-2017 metais. Taip pagrindžiamas anksčiau minėtas aspektas, kad vis didesnis naujų klientų pritraukimas ir išlaikymas verslui kainuoja papildomas išlaidas. Kaip matyti 24 lentelėje jei klientų skaičius išauga 17 150 naujais klientais iki 517 150 klientų pirmais metais klientų gyvavimo trukmės vertė sumažės ir vienas kompanijos klientas verslui uždirbs tik 90,02 Eurų pelno.



35 pav. BTA draudimo klientų gyvavimo trukmės vertės rodiklis ilgoju laikotarpiu, sudaryta autorės

Taigi pastebima tendencija, kad mažėjant BTA draudimo klientų gyvavimo trukmės vertei ilgoju laikotarpiu (žr. 35 pav.) analogiškai smunka ir dabartinė vertė bei suminis dabartinės vertės pelnas (žr. 36 pav.)



36 pav. Dabartinės vertės ir suminės dabartinės vertės pelno pasiskirstymas 2011-2017 metais, sudaryta autorės

Apibendrinant galima teigti, kad klientų lojalumas turi tiesioginį poveikį dabatinei verslo vertei bei suminiam dabartinės vertės pelnui, tai atspindėta per klientų gyvavimo trukmės vertės apskaičiavimo prizmę. Toliau darbe analizuojant lojalumo tematiką ir jo svarbą kuriamai verslo vertei bus atliekamas klientų lojalumo įtakos verslo vertei vertinimas.

4.5. Klientų lojalumo įtakos verslo vertės kūrimui vertinimas

Šiame poskyryje bus atliekama lojalių klientų įtaka verslo vertės kūrimui, naudojant 4.4 poskyryje naudotus ir gautus duomenis. Įvertinimas bus atliekamas taikant koreliacinę analizę. Norint įvertinti BTA draudimo klientų lojalumo ir verslo vertės tarpusavio ryšį, apskaičiuotinas koreliacijos koeficientas taikant MS Exel ir MS SPSS 22 Statistics programas. Pirmiausiai atliekant koreliacinę analizę kintamuoju x (priklausomas kintamasis) pasirenkamas klientų išlaikymo indeksas (proc.), o kintamuoju y (nepriklausomas kintamasis) pardavimai (tūkst Eur).

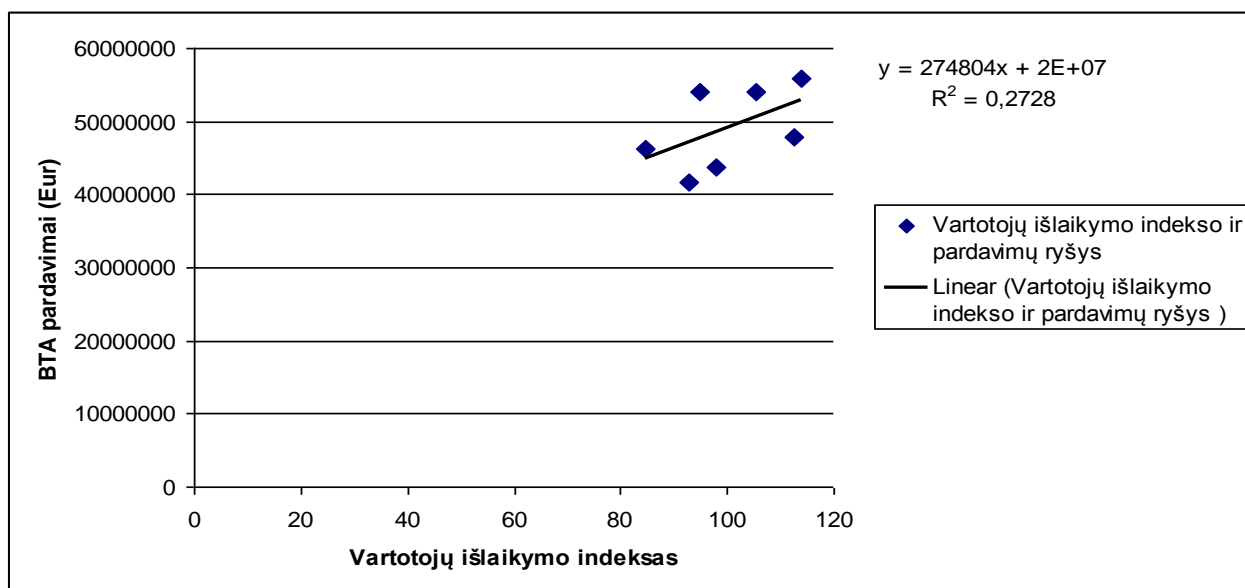
Apskaičiavus koreliacijos koeficiento reikšmę, gautas rezultatas $r=0,522$. Gavus rezultatus, galima teigti, kad egzistuoja teigiamas ir vidutinio stiprus ryšys tarp pardavimų apimčių ir vartotojų išlaikymo indekso. Įvertinus vartotojų išlaikymo indekso įtaką BTA draudimo pardavimams, apskaičiuotų duomenų rezultatai ir reikšmės pateiktos 25 lentelėje.

25 Lentelė. BTA draudimo pardavimų ir vartotojų išlaikymo indekso koreliacinis ryšys 2008-2014 metais

Ryšys tarp pardavimų ir vartotojų išlaikymo indekso	Koreliacijos koeficientas (r)	Determinacijos koeficientas (R^2)	Koreliacijos koeficiento reikšmingumas	
			Kritinė	Statistinė
			Stjudento kriterijaus reikšmė (t_{kr})	Stjudento kriterijaus reikšmė (t_{st})
	0,522	0,2725	0,229	1,36848

Apskaičiavus statistinę Stjudento kriterijaus reikšmę $t=1,37$, pastebėta, kad apskaičiuota statistinė Stjudento reikšmė yra didesnė už kritinę ($1,37 > 0,23$), todėl galima daryti išvadą, kad egzistuojantis koreliacinis ryšys tarp pardavimų ir vartotojų išlaikymo indekso yra reikšmingas.

Apskaičiuotas determinacijos koeficientas rodo, kad vartotojų indekso pakitimas 27,25 procentais turi įtakos pardavimas, o likusią dalį (72,75 proc.) – kiti neįvertinti veiksniai. Apskaičiuotas koreliacijos koeficiento ryšio kintamumo vaizdas, kitaip vadinamas koreliaciniu vaizdu, pateiktas 37 paveiksle.



37 pav. BTA draudimo pardavimų ir vartotojų išlaikymo indekso ryšio kintamumo vaizdas 2008-2014 metais

Toliau analizuojant pasirinktą temą ir tiriant ryšius tarp BTA draudimo klientų lojalumo ir verslo vertės atliekama koreliacinė analizė pasirenkant kintamąjį x (priklausomas kintamasis) klientų gyvavimo trukmės vertę (Eur), o kintamąjį y (nepriklausomas kintamasis) pardavimus (tūkst Eur).

Apskaičiavus koreliacijos koeficiento reikšmę, gautas rezultatas $r=0,969$. Gavus tokius rezultatus, galima teigti, kad egzistuoja teigiamas ir labai stiprus ryšys tarp pardavimų apimčių ir klientų gyvavimo trukmės vertės. Įvertinus klientų gyvavimo trukmės vertės įtaką BTA draudimo pardavimams, apskaičiuotų duomenų rezultatai ir reikšmės pateiktos 26 lentelėje.

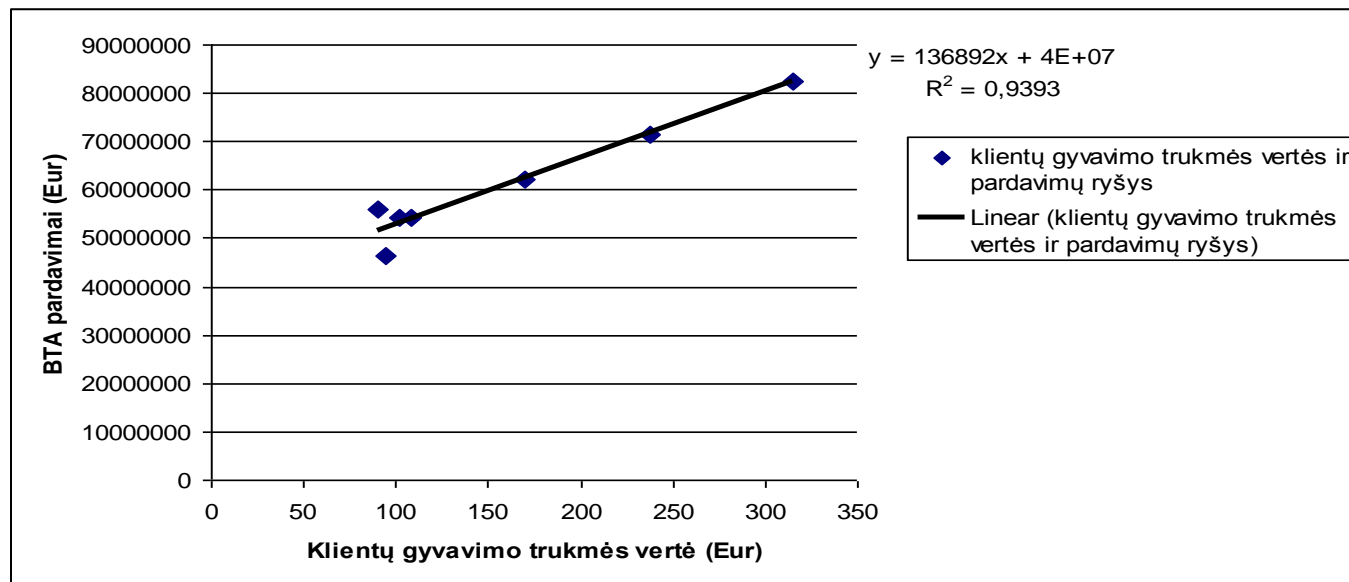
26 Lentelė. BTA draudimo pardavimų ir klientų gyvavimo trukmės vertės koreliacinis ryšys 2011-2017 metais

Ryšys tarp pardavimų ir klientų gyvavimo trukmės vertės	Koreliacijos koeficientas (r)	Determinacijos koeficientas (R^2)	Koreliacijos koeficiento reikšmingumas	
			Kritinė Stjudento kriterijaus reikšmė (t_{kr})	Statistinė Stjudento kriterijaus reikšmė (t_{st})
	0,969	0,9389	0,00	8,7657

Apskaičiavus statistinę Stjudento kriterijaus reikšmę $t=8,77$, pastebėta, kad apskaičiuota statistinė Stjudento reikšmė yra didesnė už kritinę ($8,77 > 0,00$), todėl galima daryti išvadą, kad egzistuojantis koreliacinis ryšys tarp pardavimų ir klientų gyvavimo trukmės vertės yra reikšmingas (žr. 26 lentelė).

Apskaičiuotas determinacijos koeficientas parodė, kad klientų gyvavimo trukmės vertė pakitimas 93,89 procentais turi įtakos pardavimų apimtims, o likusią dalį (0,17 proc.) – kiti neįvertinti veiksniai.

Apskaičiuotas koreliacijos koeficiento ryšio kintamumo vaizdas, kitaip vadinamas koreliaciniu vaizdu, pateiktas 38 paveiksle.



38 pav. BTA draudimo pardavimų ir klientų gyvavimo trukmės vertės ryšio kintamumo vaizdas 2011-2017 metais

Tiriant koreliacinius ryšius tarp klientų pritraukimo sąnaudų ir pardavimų apimčių gautas koreliacijos koeficiento rezultatas $r=0,969$. Gavus tokius rezultatus, galima teigti, kad egzistuoja neigiamas ir labai stiprus ryšys tarp pardavimų apimčių ir klientų pritraukimo sąnaudų. Įvertinus klientų pritraukimo sąnaudų įtaką BTA draudimo pardavimams, apskaičiuotų duomenų rezultatai ir reikšmės pateiktos 27 lentelėje.

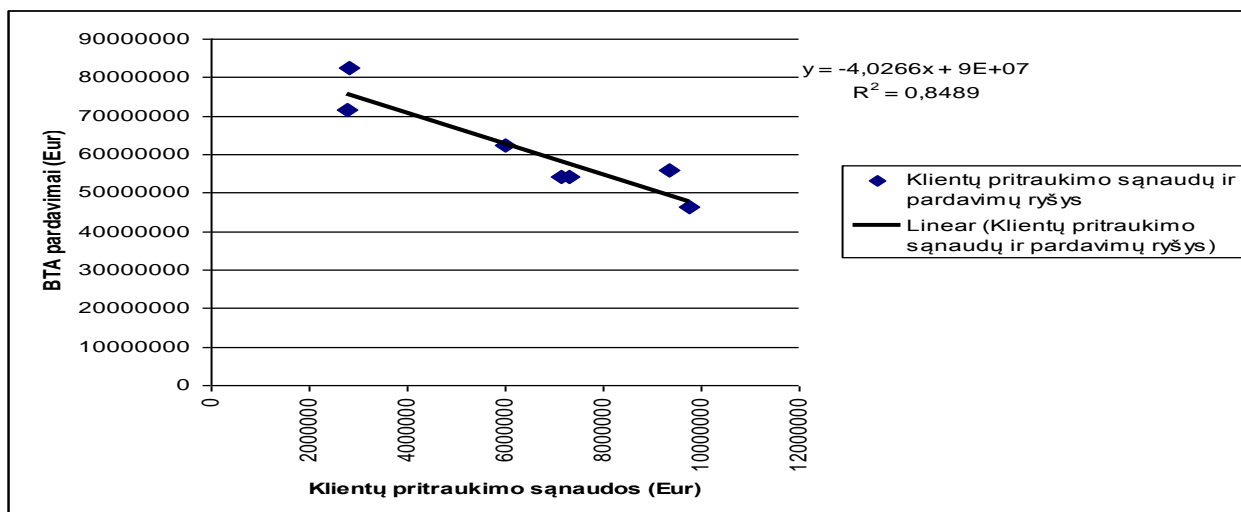
27 Lentelė. BTA draudimo pardavimų ir klientų pritraukimo sąnaudų koreliacinis ryšys 2011-2017 metais

Ryšys tarp pardavimų ir klientų pritraukimo sąnaudų	Koreliacijos koeficientas (r)	Determinacijos koeficientas (R^2)	Koreliacijos koeficiento reikšmingumas	
			Kritinė Stjudento kriterijaus reikšmė (t_{kr})	Statistinė Stjudento kriterijaus reikšmė (t_{st})
	-0,921	-0,848	0,003	-1,5149

Apskaičiavus statistinę Stjudento kriterijaus reikšmę $t=-1,51$, pastebėta, kad apskaičiuota statistinė Stjudento reikšmė yra mažesnė už kritinę ($-1,51 < 0,003$), todėl galima daryti išvadą, kad egzistuoja

neigiamas koreliacinis ryšys tarp pardavimų ir klientų pritraukimo sąnaudų t.y. didėjant klientų pritraukimo sąnaudoms pardavimai mažėja.

Apskaičiuotas determinacijos koeficientas (žr. 27 lentelė) parodė, kad klientų pritraukimo sąnaudų pakitimas -84,80 procentais turi neigiamos įtakos pardavimų apimtims, o likusią dalį (15,2 proc.) – kiti neįvertinti veiksniai. Apskaičiuotas koreliacijos koeficiento ryšio kintamumo vaizdas, kitaip vadinamas koreliaciniu vaizdu, pateiktas 39 paveiksle.



39 pav. BTA draudimo pardavimų ir klientų pritraukimo sąnaudų ryšio kintamumo vaizdas 2011-2017 metais

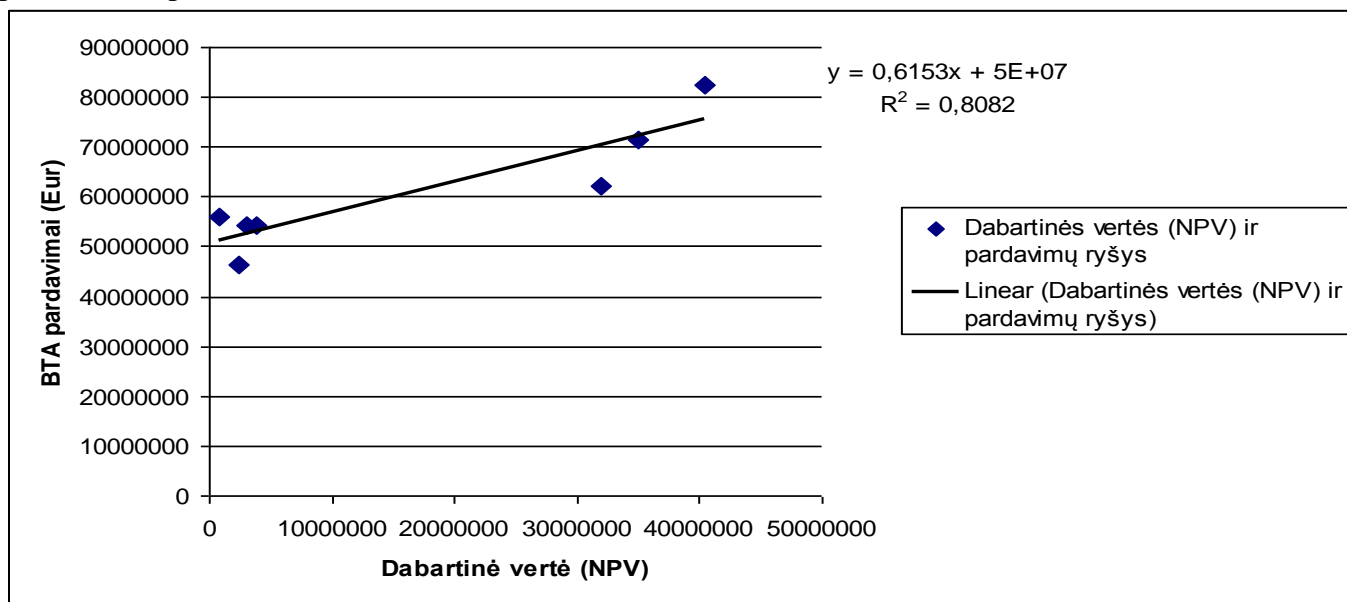
Analizuojant ryšį tarp dabartinės vertės (NPV) ir pardavimų gauta koreliacijos koeficiento reikšmė $r=0,899$. Gavus tokius rezultatus, galima teigti, kad egzistuoja teigiamas ir labai stiprus ryšys tarp pardavimų apimčių ir dabartinės vertės (NPV). Įvertinus dabartinės vertės įtaką BTA draudimo pardavimams, apskaičiuotų duomenų rezultatai ir reikšmės pateiktos 28 lentelėje.

28 Lentelė. BTA draudimo pardavimų ir dabartinės vertės (NPV) koreliacinis ryšys 2011-2017 metais

Ryšys tarp pardavimų ir dabartinės vertės (NPV)	Koreliacijos koeficientas (r)	Determinacijos koeficientas (R^2)	Koreliacijos koeficiento reikšmingumas	
			Kritinė Stjudento kriterijaus reikšmė (t_{kr})	Statistinė Stjudento kriterijaus reikšmė (t_{st})
	0,899	0,8082	0,006	4,590

Apskaičiavus statistinę Stjudento kriterijaus reikšmę $t=4,590$, pastebėta, kad apskaičiuota statistinė Stjudento reikšmė yra didesnė už kritinę ($4,590 > 0,006$), todėl galima daryti išvadą, kad egzistuojantis

koreliacinis ryšys tarp pardavimų ir dabartinės vertės (NPV) yra reikšmingas (žr. 28 lentelė). Apskaičiuotas koreliacijos koeficiento ryšio kintamumo vaizdas, kitaip vadinamas koreliaciniu vaizdu, pateiktas 40 paveiksle.



40 pav. BTA draudimo pardavimų ir dabartinės vertės (NPV) koreliacinis ryšys 2011-2017 metais

Atlikus klientų lojalumo įtakos verslo vertės kūrimui vertinimą galima apibendrinti duomenis ir juos pateikti 29 lentelėje.

29 Lentelė. BTA klientų lojalumo įtakos verslo vertės kūrimui vertinimas

Klientų lojalumo įtakos verslo vertės kūrimui vertinimo elementas	Koreliacijos koeficientas	Vertinimas
Vartotojų išlaikymo indeksas	0,522	Vidutinis tarpusavio ryšys
Klientų gyvavimo trukmės vertė	0,969	Labai stiprus tarpusavio ryšys
Klientų pritraukimo sąnaudos	-0,921	Labai stiprus neigiamas tarpusavio ryšys
Dabartinė vertė (NPV)	0,899	Stiprus tarpusavio ryšys

Iš darbe pasirinktų analizei naudotų duomenų (žr. 29 lentelė) matoma, kad klientų gyvavimo trukmė yra pats svarbiausias aspektas bendriems BTA draudimo kompanijos pardavimams, kas įtakoja ir bendrą verslo vertės kūrimą.

Apibendrinant skyrių remiantis atliktais skaičiavimais galima išvelgti tam tikras tendencijas. Atlikus koreliacinę analizę tarp Lietuvos didžiausią rinkos dalį valdančių draudimo kompanijų ir įvertinant konkurencinę aplinką veikiančią BTA draudimo pardavimus galima teigti, kad didžiausias koreliacinis ryšys siejasi su Gjensidige draudimo kompanija.

BTA draudimas draudimo rinkoje užima lyderiaujančias pozicijas pasirašydama daugiausiai sutarčių tokiose rūšyse kaip bendrosios civilinės atsakomybės, sutartinių prievolių, transporto priemonės valdytojo civilinės atsakomybės bei kasko draudime. Galima teigti, kad be šių draudimo rūšių nebūtų kuriama BTA verslo vertė, kadangi pateiktų draudimo rūšių koreliacijos koeficientai labai stiprūs ir labai stipriai veikia visą draudimo rinką.

Iš apskaičiuoto vartotojų išlaikymo indekso BTA draudime galima teigti, kad analizuojamu laikotarpiu daugiausia vartotojų buvo išlaikyta 2011 metais, šio indekso augimas siekė net 113,85 procentų. Pagal vartotojų išlaikymo indeksą pastebima tendencija – išlaikymas keičia praradimą ir šis procesas draudimo rinkoje vyrauja nuolatos – vienos draudimo kompanijos praranda vartotojus, kitos juos prisitraukia. Ši tendencija draudimo rinkoje kyla dėl įvairių konkurencinių veiksnių, draudimo įmokų šuolių, žalų administravimo, draudimo paslaugų gerinimo ir kitų aspektų. Būtina skatinti klientų lojalumą BTA draudimo kompanijoje, kadangi klientų gyvavimo trukmės vertės rodiklis rodo, kad naujų klientų pritraukimas nėra toks pelningas, kaip senųjų išlaikymas, todėl kaštai išleisti kurti klientų lojalumą (didinti grįžtamumą), duoda daugiau pelno, nei išleisti naujiems klientams pritraukti. Remiantis atliktais skaičiavimais ir daromomis prielaidomis norint, kad BTA draudimo pasirašomos įmokos ir toliau 2015-2017 metais augtų vidutiniškai po 15 proc. šiam rodiklio pasiekimui nustatomas pagrindinis aspektas t.y. lojalių klientų sustiprinimas apie 2 kartus. Tai reikštų, kad klientų skaičius sumažėtų, tačiau klientai taptų lojalūs ir rinktųsi kitus draudimo produktus vienoje draudimo kompanijoje, todėl įmokų surinkimas augtų kas didintų verslo vertę, taip pat aptarnavimo kokybė būtų gerinama, nes klientų srautas taptų stabilesnis ir būtų mažiau sugaištama laiko nelojaliems kompanijai klientams. Lojalumo stiprinimas suteiktų galimybę išplėsti kompanijos draudimo produktų portfelio užimamas rinkos dalis. Atitinkamai išplėtus draudimo portfelį būtų sumažinamas atskirų draudimo rūšių nuostolingumo rodiklis, todėl didėtų verslo vertė. Prognozuojant 2015-2017 metų klientų gyvavimo trukmės vertę ji nuolat augtų: 2015 (pirmaisiais prognozuojamais metais) vienas kompanijos klientas verslui uždirbtų 112,52 Eurų pelno, 2016 metais 235,4 Eurų pelno, o 2017 metais (trečiais pagal prognozę) net 362,67 Eurų pelno verslui.

BTA klientų lojalumo įtakos verslo vertės kūrimui vertinimas atskleidė, kad pasirinkti kriterijai, tokie kaip Vartotojų išlaikymo indeksas, Klientų gyvavimo trukmės vertė, Dabartinė vertė (NPV), BTA pardavimams daro tiesioginę įtaką, kadangi koreliacijos analizė pagrindė stiprius ir labai stiprius tarpusavio ryšius. Ryšys tarp klientų pritraukimo sąnaudų ir BTA pardavimų labai stiprus, tačiau neigiamas. Tai reiškia kad Klientų pritraukimo sąnaudoms didėjant BTA pardavimai mažėja.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Vertinant draudimo verslo vertės didinimo problematiką nustatyta, kad Lietuvos draudimo rinkoje ne gyvybės draudimo rinkos augimo tempas 2014 m. sausio – gruodžio mėn. akumuluotos pasirašytos įmokos pasiekė vangų (palyginti su 2013 metų), vos 1,0 proc. augimą. Pasirašytos ne gyvybės draudimo įmokos sudarė 385,8 mln. Eur ir buvo 8,5 proc. mažesnės nei 2008 m., kai ne gyvybės draudimo rinkos apimtis buvo didžiausia. Kadangi pastebimi vis nauji iššūkiai draudimo rinkos dalyviams konkurencinėje aplinkoje vis didesnis dėmesys turi būti skiriamas lojalių klientų išsaugojimui ir klientų lojalumo skatinimui. Jei klientų lojalumo sąvoka nebus įtraukta į BTA kompanijos prioritetinius klausimus, tai gali atsispindėti per rinkos dalies sumažėjimą, bei mažesnio pelno generavimą, kas anksčiau ar vėliau prives prie klientų lojalumo svarbos supratimo, kadangi augant klientų lojalumui didinama ir verslo vertė. Tik išugdžius ir pritaikus į kompaniją lojalius klientus ir pasirūpinus, kad klientai turėtų pilnavertį visų siūlytinų draudimo paslaugų paketą pagal jų poreikius bus užtikrinamas BTA draudimo verslo vertės augimas ateityje.
2. Pateikta Subalansuotų efektyvumo rodiklių sistema atspindi, kad klientai yra vienas iš pagrindinių verslo plėtros komponentų. Kuo verslas didesnę dėmesį skiria klientų lojalumo stiprinimui tuo labiau didėja suvokiama vertė klientui, todėl auga bendra verslo vertė. Klientų valdymo ciklas atspindi klientų lojalumo formavimą, kuris susideda iš trijų etapų: tinkamas klientų išskyrimas, tinkama santykių plėtra bei tinkamas klientų aptarnavimas. Kiekvienas iš šių trijų klientų vertės valdymo ciklo etapų remia vienas kitą, siekiant padidinti galutinius rezultatus – verslo vertės didinimą. Tik tinkamai parengus pirmąjį etapą, išskiriant potencialius klientus, kurie sukuria pridėtinę verslo vertę yra įmanoma įvykdyti kitus du ciklo etapus - plėtoti tinkamus santykius ir išlaikyti tinkamą klientų aptarnavimą. Tik įvykdžius visus tris etapus, verslo galutiniai rezultatai gali būti patenkinti - didinama verslo vertė. Verslas neturi pakankamai išteklių, kad galėtų aptarnauti visus norinčius vartotojus nepriekaištingai.
3. Identifikuotini du verslo vertės vertinimo metodai, kurie naudojami norint pagrįsti verslo vertę rinkoje: apskaitos modelis ir diskontuotų pinigų srautų modelis. Nors abu šie modeliai yra teoriškai suderinami, tačiau sąlygoja skirtingą verslo vadovų elgseną, siekiant valdyti akcininkų turto vertę. Verslui vertinti naudojant apskaitos modelį, ataskaitinis pelnas yra susiejamas su šio pelno vertinimu rinkoje bei pasitelkiamas akcijos rinkos kainos ir pelno, tenkančio vienai akcijai, santykis (P/E). Apskaitos modelio naudojimas kelia problemų tuo atveju, kai įmonė skiria pinigų moksliniams tyrimams ir eksperimentinei plėtrai. Apskaitos modelis leidžia numatyti nuosavybės vertę esamu momentu, todėl investicijų į mokslinius tyrimus ir eksperimentinę plėtrą atveju jis

nėra tinkamas. Akcininkai į verslo investicijas žiūri kaip į potencialų būsimų pinigų srautų šaltinį, todėl diskontuotų pinigų srautų metodas yra tinkamesnis nuosavybės ir įmonės vertei nustatyti. Naudojant diskontuotų pinigų srautų modelį, pirmiausia yra apskaičiuojami verslo laisvieji pinigų srautai kiekvienais būsimais metais: nuo pirmųjų metų iki begalybės. Diskontuotų pinigų srautų modelis skirtas vertinti verslą ir valdyti jį taip ir akcininkų turto vertę.

4. Nustatyta, kad BTA draudimas draudimo rinkoje užima lyderiaujančias pozicijas pasirašydama daugiausiai sutarčių tokiose rūšyse kaip bendrosios civilinės atsakomybės, sutartinių prievolių, transporto priemonės valdytojo civilinės atsakomybės bei kasko draudimo srityse. Teigtina, kad be šių draudimo rūšių nebūtų kuriama BTA verslo vertė, kadangi pateiktų draudimo rūšių koreliacijos koeficientai labai stiprūs ir labai stipriai veikia visą draudimo rinką.
5. Aptarus BTA draudimo klientų gyvavimo trukmės vertinimą klientų gyvavimo trukmės vertės rodiklis parodė, kad naujų klientų pritraukimas nėra toks pelningas, kaip senųjų išlaikymas, todėl kaštai išleisti kurti klientų lojalumą (didinti grįžtamumą), duoda daugiau pelno, nei išleisti naujiems klientams pritraukti. Norint išsiaiškinti BTA klientų gyvavimo trukmės vertę buvo pateiktos tendencijos 2015 metais turėti 500 000 klientų t.y. pritraukti 61 848 naujų klientų ir siekiama sumažinti klientų pritraukimo sąnaudas bei pagerinti grįžtamumo rodiklį ateinančiais laikotarpiais. Prognozuojant 2015-2017 metų klientų gyvavimo trukmės vertę pastebėta, kad ji nuolat auga: pirmaisiais prognozuojamais metais vienas kompanijos klientas verslui uždirbtų 112,52 Eurų pelno, 2016 235,4 Eurų pelno, o 2017 metais (trečiais pagal prognozę) net 362,67 Eurų pelno verslui. Darbe atskleidžiama tai, kad vis didesnis naujų klientų pritraukimas ir išlaikymas verslui kainuoja papildomas išlaidas.
6. Atlikus klientų lojalumo įtakos verslo vertės kūrimui vertinimą nustatyta, kad klientų gyvavimo trukmė yra pats svarbiausias aspektas bendriems BTA draudimo kompanijos pardavimams, kas įtakoja ir bendrą verslo vertės kūrimą. Pasirinkti kriterijai tokie kaip Vartotojų išlaikymo indeksas, Klientų gyvavimo trukmės vertė, Dabartinė vertė (NPV) BTA pardavimams daro tiesioginę įtaką, kadangi koreliacijos analizė parodė stiprius ir labai stiprius tarpusavio ryšius. Ryšys tarp klientų pritraukimo sąnaudų ir BTA pardavimų labai stiprus, tačiau neigiamas. Tai reiškia kad klientų pritraukimo sąnaudoms didėjant BTA pardavimai mažėja.

LITERATŪRA

1. Aleknevičienė, V. (2011). *Įmonės finansų valdymas*. Kaunas.
2. Bagdonienė, L., Jakštaitė, R. (2007). Estimation of loyalty programmes from customers' point of view: cases of three retail store chains. *Engineering economics* 5(55), 51-58.
3. Bagdžiūnienė, V. (2011). *Įmonių veiklos planavimas ir analizė*. Vilnius: Conto litera.
4. Bivainis, J., Vilkaitė, N. (2010). Vartotojų lojalumo nustatymo metodinio potencialo analizė. *Verslas: teorija ir praktika*. Nr. 11. Prieiga per: <http://www.btp.vgtu.lt/index.php/btp/article/viewFile/btp.2010.06/6>
5. Bick, G., Alexander, N. S., Bendixen, M., Abratt, R. (2009). Impact of Branding and Product Augmentation on Decision Making in the B2B Market. *South African Journal of Business Management*. Vol. 40. No. 1.
6. Burinskienė, A. (2013). Verslo modeliai prekybos įmonėse. *Verslo sistemos ir ekonomika*. Vol. 3(2).
7. Carmen, B. (2007). The Measurement of Customer Lifetime Value and Customer Equity. *The Journal of the Faculty of Economics – Economic Science Series*, Vol. I.
8. Clark, P. (2006). Customer lifetime value: The best measure of loyalty? *European Retail Digest* 52: 14–17.
9. Donskis, L. (2011). *Ar Lietuva patiria lojalumo krizę?* Prieiga per: <http://www.bernardinai.lt/straipsnis/2005-06-06-leonidas-donskis-ar-lietuva-patiria-lojalumo-krize/28860>.
10. Duffy, D. L. (2003). Internal and external factors which affect customer loyalty. *Journal of Consumer Marketing*, vol. 20, no. 5, p. 480–485. MCB University Press.
11. Džikevičius, A., Michnevič, E., Ževžikova, O. (2008). Stochastinis verslo vertinimo modelis. *Verslas: Teorija ir praktika*. 9 (3):229-238.
12. Galinienė, B. (2004). *Turto ir verslo vertinimo sistema*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
13. Glinskienė, R., Kvedaraitė, N., Kvedaras, M. (2010). Vartotojų lojalumo stiprinimas – reikšmingiausia šiuolaikinių įmonių siekiamybė. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*.
14. Huges, A. M. (2005a). *Building successful retail strategies using customer lifetime value*. Prieiga per: <http://www.dbmarketing.com/articles/Art112.htm>.
15. Jakutis, A., Bakanauskas, A. (2010). Customer Value: Determination in Undefined Environment. *Management of Organizations: Systematic Research*. Issue: 53.
16. Kaplan R. S., Norton D. P. Norton. (2004). *How Strategy Maps Frame an Organization's Objectives*. Harvard Business Review.
17. Kinduryš, V. (2008). Teoriniai draudėjų elgsenos tyrimo aspektai ir jos apraiškos Lietuvos gyvybės draudimo paslaugų rinkoje. *Ekonomika*, p.52-73.

18. Kuusik, A. (2007). *Affecting Customer Loyalty: Do Different Factors Have Various Influences in different loyalty levels*. Tartu.
19. Linder, J., Cantrell, S. (2000). *Changing Business Models: Surveying the Landscape*, accenture. Institute for Strategic Change, UK: Cambridge.
20. Lemon, K. N., Mark, T. (2006). Customer Life-time Value as the Basis of Customer Segmentation: Issues and Challenges. *The Haworth Press*, Vol. 13, Issue 2.
21. Martinkus, B., Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2010). *Vadybos pagrindai*. Šiaulių universiteto leidykla.
22. Pabedinskaitė, A. O. (2005). *Kiekybiniai sprendimų metodai*. Vilnius. 102 p.
23. Pease, J. (2008). New Techniques for Maximizing the Lifetime Profitability of your Customer Base. *White paper – Business objects*. Vol. 12, Issue XV.
24. Pechlaner H., Smeral E., Matzler K. (2002). Customer Value Management as a Determinant of the competitive Position of Tourism Destinations. *Tourism Review*. Vol. 57, No 4;
25. Pilelienė, L. (2008b). Pardavimų skatinimu pagrįstas vartotojų lojalumo formavimas. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. 15 (4), 110-117.
26. Pfeifer, P. E., Haskins, M. E., Conroy, R. M. (2004). Customer lifetime value, customer profitability, and the treatment of acquisition spending. *Journal of Managerial Issues*.
27. Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S., Virvilaitė, R. (2000). *Marketingas*. Vilnius: The Baltic Press.
28. Pample, A. (2000). *Logistic regression: a primer*.
29. Ralston R.W. (2003). The effects of customer service, branding, and price on the perceived value of local telephone service. *Journal of Business Research*. Vol. 56, pp. 201-213.
30. Rohm H. (2002). A Balancing Act: Developing and Using Balanced Scorecard Performance System. *Perform Magazine*. Vol. 2. Issue 2.
31. Sudnickas, T. (2005). Subalansuotų rodiklių sistemos taikymo aspektai Lietuvos viešajame sektoriuje. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 12.
32. Tautkutė, L. (2013). Vertė vartotojui samprata. *Ekonomika ir vadyba*. Kauno technologijos universitetas.
33. Teas K.R., Agarwal S. (2000). The Effects of Extrinsic Product Cues on Consumers' Perceptions of Quality, Sacrifice, and Value. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 28, No. 2, pp. 278-290.
34. Tījūnaitė, R., Petukienė, E. (2003). Paslaugų vartotojų lojalumo kūrimui ypatumai. *Verslas, vadyba ir studijos '200*. 130-135.
35. Vanagienė, V., Ramanauskienė, J. (2009). *Vartotojų lojalumo prekės ženklui įvertinimas*. Prieiga per: <http://vadyba.asu.lt/11/100.pdf>.

36. Žaptorius, J., Garbanovas, G. (2007). Verslo vertės kintamųjų rizikingumas ir tarpusavio įtaka. *Verslas: Teorija ir praktika*. No. 3., 166-175.
37. Žigienė, G., Maciūtė G. (2006). Lojalumo programos įvertinimas finansiniu ir rinkodaros. *Tiltai*. 1, 29-35.
38. Lietuvos bankas. (2015). *Lietuvos draudimo rinkos apžvalga*.
39. Gerpott, I. (2000). Эмпирические исследования лояльности. *Проблемы теории и практики управления* 6. Prieiga per: http://www.ptpu.ru/issues/6_00/13_6_00.htm.