

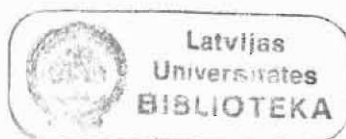
LATVIJAS UNIVERSITĀTE
EKONOMIKAS UN VADĪBAS FAKULTĀTE

Inga Šīna ✓

**BANKU UN KLIENTU ATTIECĪBU INOVATĪVO PĀRMAIŅU
VADĪBA UN ANALĪZE**

Ekonomikas doktora grāda iegūšanai

Nozare: Vadības zinātnes
Apakšnozare: Uzņēmējdarbības vadība



Rīga

2003

- Promocijas darbs izstrādāts Latvijas Universitātes Vadības Zinātnes fakultātē, praktiskā daļa veikta vienā no Latvijas komercbankām.
- Pētījumi veikti laika posmā no 1999. gada līdz 2002. gadam.
- Disertācijas darba zinātniskais vadītājs – E. Vasermanis, Dr. habil. oec., LU profesors

SATURS

Saturs	
Promocijas darbā ievietoto tabulu saraksts.....	5
Promocijas darbā ievietoto attēlu saraksts.....	5
Anotācija.....	7
Resume.....	9
Аннотация.....	12
Ievads.....	15
1. Inovatīvo pārmaiņu būtība, pārmaiņu teorētisko skolu apskats un pārmaiņu nozīme bankas attīstībā.....	22
2. Inovatīvo pārmaiņu vadība.....	41
2.1. Jaunievedumi – kā inovatīvās vadīšanas objekti.un to ieviešanas koncepcijas izstrāde.....	41
2.2. Pārmaiņu vadīšanas metodoloģija.....	45
2.2.1. Trīs posmu pārmaiņu vadības modelis (Levina modelis).....	48
2.2.2. Plānoto pārmaiņu fāžu modelis jeb Bulloka un Battena metode.....	49
2.2.3. Intervences stratēģijas modelis jeb Patona modelis (Intervention Strategy Model).....	51
2.3. Komunikācija, informatīvā nodrošinātība un psiholoģiskās barjeras pārmaiņu procesā.....	52
3. Pārmaiņas banku klientu attiecību vadīšanā – klientorientētā biznesa radīšana.....	66
3.1. Internets un elektroniskā komercija – pamats klientu attālinātās apkalpošanas iespējai.....	68
3.1.1. Interneta un Elektroniskās komercijas būtība.....	68
3.1.2. Tradicionālā banku biznesa salīdzinājums ar elektronisko biznesu.....	72
3.1.3. Elektroniskās komercijas vēsture un esošās situācijas Latvijā analīze.....	74
3.2. Internetbanka – elektroniskās komercijas sastāvdaļa un banku-klientu attālinātās apkalpošanas modelis.....	81
3.2.1. Internetbankas būtība.....	81
3.2.2. Internetbankas lietošanas apskats pasaulē.....	82
3.2.3. Attālinātās apkalpošanas pakalpojumu sniegšanas un Internetbankas rašanās Latvijā.....	85
3.3. Attālināto banku klientu attiecību drošība.....	97
3.4. CRM – pamats klientu personalizētās apkalpošanas iespējai.....	111
3.4.1. CRM būtība, funkcijas, priekšrocības, funkcionalitāte, sistēmas bloki.....	111
3.4.2. Klientu apmierināšanas piramīdas izmaiņas banku-klientu attiecību modeļu izmaiņu dēļ.....	122
3.4.3. CRM sistēmas analītiskā izmantošana klientu “vērtības” izvērtēšanai.....	123
3.4.4. CRM ieviešanas procesa bankā etapi un panākumu faktori...	127
3.5. Inovatīvo pārmaiņu banku klientu attiecību vadīšanā virzītājspēki...	132
3.5.1. Inovatīvo pārmaiņu līderu tradicionālās iemaņas.....	133
3.5.2. Efektīvu inovatīvo pārmaiņu sagatavošanas seši pamatposmi.....	136
3.5.3. Augstākās administratīvās vadības funkcijas inovatīvo pārmaiņu ieviešanas procesā.....	140

3.5.4. Inovatīvo pārmaiņu īstenošana bankā un iespējamie riski procesa gaitā.....	142
4. Banku un klientu modeļa – personalizēta apkalpošana – praktiskā ieviešana bankā.....	149
4.1. Esošās situācijas bankā apraksts, CRM ieviešanas nepieciešamības iemesli un ieviešanas priekšdarbi.....	149
4.1.1. Tirgus izpēte.....	149
4.1.2. Bankas iekšējās vides analīze un personalizētās apkalpošanas uzdevumu formulēšana.....	154
4.2. Klientu personalizētās apkalpošanas nodaļas koncepcijas izstrāde	156
4.3. Klientu personalizētās apkalpošanas modeļa praktiskā ieviešana bankā.....	158
4.3.1. Klientu personalizētās apkalpošanas nodaļas darba satura definēšana, struktūras izveidošana, štatu saraksta sastādīšana, funkcionālo pienākumu apraksts.....	160
4.3.2. Klientu personalizētās apkalpošanas nodaļas darbinieku apmācība, atalgojuma noteikšana, stimulēšanas un motivēšanas kritēriju noteikšana.....	165
4.4. Vienotas klientu datu bāzes bankas un klientu attiecību uzturēšanai izveide.....	171
4.5. Bankas komunikāciju politika inovatīvo pārmaiņu ieviešanas procesā un organizācijas kultūras izmaiņas.....	173
4.6. Klientu personalizētās apkalpošanas un CRM modeļa ieviešanas rezultāti.....	182
Secinājumi un priekšlikumi.....	191
Izmantotās literatūras un informācijas avotu saraksts.....	196
Pielikumi.....	200
Pielikums Nr. 1.	200
Pielikums Nr. 2.	202
Pielikums Nr. 3.	204
Pielikums Nr. 4.	214
Pielikums Nr. 5.	215
Pielikums Nr. 6.	216
Pielikums Nr. 7.	226
Pielikums Nr. 8.	233
Pielikums Nr. 9.	236
Pielikums Nr. 10.	241

Promocijas darbā ievietoto tabulu saraksts:

- 1.1. tab. Bankas inovatīvo pārmaiņu objekti (Pummela modelis), 28. lpp.
- 1.2. tab. Organizācijas kultūras dimensijas, 30. lpp.
- 1.3. tab. Izmaiņas biznesa ārējā vidē un organizāciju uzvedībā post-sociālisma valstīs, 38. lpp.
- 2.1. tab. Komunikācijas metodes pārmaiņu vadībā, 53. lpp.
- 2.2. tab. Darbinieku negatīvās attieksmes samazināšanas metodes pārmaiņu vadībā, 56. lpp.
- 2.3. tab. Izplatītākās metodes personāla pretestības mazināšanai pārmaiņu procesā, 57. lpp.
- 2.4. tab. Relatīvā biežuma vērtēšana, 63 lpp.
- 2.5. tab. Nepieciešamais izlases apjoms, ja intervālu grib panākt +/- 5 % un +/- 10 %, 64 lpp.
- 3.1. tab. Interneta pielietojuma sfēru apzīmējumi, 69. lpp.
- 3.2. tab. Tradicionālā biznesa darbības salīdzinājums ar elektronisko komerciju, 73. lpp.
- 3.3. tab. Datoru un Internetpieslēguma esamības salīdzinājums Baltijas valstīs, 75. lpp.
- 3.4. tab. Internetbankas klientu īpatsvars Eiropas bankās uz 2001.gada sākumu, % no kopējā klientu skaita, 83. lpp.
- 3.5. tab. Internetbankas pakalpojumu izplatība pēc reģioniem, 83. lpp.
- 3.6. tab. Drošības draudi un to novēršanas metodes, 104. lpp.
- 3.7. tab. Pretēji pieņēmumi par programmātisko un uzdevumu saskaņošanas pārmaiņu norisi, 137. lpp.
- 4.1. tab. Datu vākšanas procesā izskatāmā informācija par bankas klientiem, 151. lpp.
- 4.2. tab. Darba kalendārais plāna paraugs, 159. lpp.
- 4.3. tab. Klientu personalizētās apkalpošanas nodaļās klientu apkalpošanas saturs, 160. lpp.
- 4.4. tab. Darba funkciju sadalījums nodaļā, 164. lpp.
- 4.5. tab. Darba posmi ar esošo klientu bāzi, 172. lpp.
- 4.6. tab. Dažādu organizācijas kultūras raksturīgākās iezīmes, 178. lpp.
- 4.7. tab. Nodaļas klientu bāzes raksturojošie lielumi, 182. lpp.
- 4.8. tab. Rezidentu juridisko personu norēķinu kontu atvēršanas dinamika un Nodaļas darbinieku ieguldījums, 185. lpp.
- 4.9. tab. Nodaļas darbinieku pārdoto papildus pakalpojumu skaits bankas esošajiem klientiem, 186. lpp.
- 4.10. tab. Komerckredītu izdošanas apjoms un dinamika un Nodaļas darbinieku ieguldījums, mln Ls., 187. lpp.

Promocijas darbā ievietoto attēlu saraksts:

- 1.1. att. Komunikācijas process organizācijas inovatīvās pārmaiņās, 26. lpp.
- 1.2. att. Pakāpeniskās un radikālās pārmaiņas organizācijā, 28. lpp.
- 1.3. att. Teorētiskais spēka lauks pārmaiņu ieviešanas procesā, 37. lpp.
- 1.4. att. Spēka lauks praksē pārmaiņu ieviešanas procesā, 39. lpp.
- 2.1. att. Pieeja darbības un pārmaiņu stratēģijas definēšanai (Mellberga modelis), 45. lpp.
- 2.2. Levina modelis, 48. lpp.
- 2.3. att. Plānoto pārmaiņu fāžu modelis, 50. lpp.
- 2.4. att. Intervences stratēģijas modelis, 51. lpp.
- 2.5. att. Personāla līdzdalības iedarbība uz pretestību pārmaiņas procesā, 59. lpp.

- 2.6. att. Galvenie darbinieku barjeru rašanās cēloņi pārmaiņu procesā, 60. lpp.
- 2.7. att. Galvenie darbinieku barjeru rašanās cēloņi pārmaiņu procesā pētījumā konkrētā bankā, 62. lpp.
- 3.1. att. Elektroniskās komercijas sastāvdaļas, 71. lpp.
- 3.2. att. Interneta izplatība Baltijā iedzīvotāju vidū, %, 76. lpp.
- 3.3. att. Interneta lietotāju skaita pieaugums Latvijā 1995.-2000.gadā, iedz. tūkst., 76. lpp.
- 3.4. att. Interneta lietotāju skaits Baltijas republikās, tūkst., 76. lpp.
- 3.5. att. Biznesa evolūcija Internetdatortīklā, 80. lpp.
- 3.6. att. Internetbankas pakalpojumu izplatība Latvijā (1997.-2002.gads), 92. lpp.
- 3.7. att. Simetriskā šifrēšana, 105. lpp.
- 3.8. att. Asimetriskā šifrēšana, 105. lpp.
- 3.9. att. Digitālā paraksta pārbaude, 106. lpp.
- 4.1. att. Tīrgus izpētes veikšanas sastāvdaļas, 150. lpp.
- 4.2. att. Fragments no bankas strukturālās organizācijas shēmas, 163. lpp.
- 4.3. att. Nodaļas strukturālā organizācija, 163. lpp.
- 4.4. att. Kopējais komunikāciju modelis, 174. lpp.
- 4.5. att. Bankas klientu struktūra, 2002. gadā, %, 184. lpp.
- 4.6. att. Ienākumu struktūra par norēķinu konta atvēršanu 2002. gadā, %, 185. lpp.
- 4.7. att. Izdoto komerckredītu portfelis pa mēnešiem 2001.gadā, tūkst. Ls, 188. lpp.
- 4.8. att. Izdoto komerckredītu portfelis pa mēnešiem 2002.gadā, tūkst. Ls, 188. lpp.

ANOTĀCIJA

Promocijas darba tēma – “Banku un klientu attiecību inovatīvo pārmaiņu vadība un analīze”.

Promocijas darbs izstrādāts 1999. – 2002. gadā.

Tirgus ekonomikas apstākļos Latvijas komercbankas nevar pastāvēt bez pārmaiņām, jo, lai nodrošinātu konkurētspēju, jebkurai organizācijai ir nepieciešams ieviest jaunas darba metodes, tehnoloģijas, attiecīgi pārkārtot bankas iekšējo struktūru, mainīt atsevišķu struktūrvienību funkcijas, darba vērtēšanas sistēmu un, galvenokārt, veidot un uzturēt jaunas bankas un klientu attiecību metodes. Pārmaiņu procesam var tikt pakļauta visa bankas struktūra, kāda tās daļa, vai bankas darbība. Darbā tiek apskatīta pārmaiņu vadība vienā bankas attiecību jomā – bankas un klientu attiecību vadīšanā.

Inovatīvās pārmaiņas banku un klientu attiecību vadīšanā, mūsdienīgu pakalpojumu virzīšanas tirgū kanālu ieviešana Latvijas banku tirgus apstākļos un kopējā Latvijas kontekstā ir maz pētīta, kas, pēc autora domām, nosaka pētījuma tēmas aktualitāti. Tēmas nozīmīgums ir izskaidrojams ar banku un klientu attiecību vadīšanas risinājumu svarīgumu jebkuras bankas attīstībai un arī sakarā ar nostādnes jaunievedumu.

Promocijas darba mērķis ir kompleksi izvērtēt banku attīstības inovatīvo pārmaiņu elementus¹, banku un klientu attiecības, ieviešot jaunu bankas pakalpojumu piegādes kanālu sistēmu un izstrādāt klientu attiecību vadīšanas inovatīvo modeli.

Mērķa sasniegšanai tika nosprausti un risināti šādi **uzdevumi**:

- raksturotas inovatīvās pārmaiņas tirgus ekonomikā un to nozīme bankas attīstībā;
- aplūkoti inovatīvo pārmaiņu vadības galvenie elementi – tādi kā stratēģija, metodoloģija, komunikācija, informatīvā nodrošinātība un psiholoģiskās barjeras;
- analizēta banku un klientu jauno attiecību attālinātajā un personalizētajā apkalpošanas variantā būtība un ekonomiskā jēga;
- izpētīti bankas vadības uzdevumi un funkcijas banku un klientu jauno attiecību – attālinātā un personalizētā apkalpošana – ieviešanā;
- izveidots, ieviests un pārbaudīts praksē jauns bankas un klientu attiecību modelis – personalizētā klientu apkalpošana - Latvijas komercbankā;
- izstrādātas rekomendācijas komercbankas resursu un klientu bāzes paplašināšanai.

Promocijas darba struktūra atbilst augstāk formulētajiem pētījuma uzdevumiem. Darbs sastāv no ievada, četrām daļām, secinājumiem un priekšlikumiem, literatūras saraksta un pielikumiem.

Pirmā un otrā daļa ir teorētiskās daļas, kurās apskatīta inovatīvo pārmaiņu būtība, to nozīme banku attīstībā, kā arī pārmaiņu vadības teorētiskie aspekti. Otrā daļa sastāv no četrām apakšdaļām, kur apskatīti jaunievedumi kā inovatīvā menedžmenta objekti, aprakstīta stratēģijas formulēšana, pārmaiņu vadīšanas metodoloģija un komunikāciju process pārmaiņu laikā.

Trešā daļa aplūko pārmaiņas banku un klientu attiecību vadīšanā un pāreju uz klientorientētā biznesa radīšanu. Tajā tiek runāts par Internetu un elektronisko

¹ pētījumā ietvertie inovatīvo pārmaiņu elementi ir: stratēģija, metodoloģija, komunikācija, informācijas nodrošinājums, saskarsmes psiholoģiskās barjeras

komerciju, Internetbanku un klientu attālinātās apkalpošanas iespējām, kā arī par jaunievedumu Latvijas finansu tirgū - CRM pieeju. Trešajā daļā ir aplūkoti divi atšķirīgi banku un klientu attiecību modeļi – attālinātā un personalizētā klientu apkalpošana.

Cetur্তā daļa ir praktiskā darba daļa, kurā ir aprakstīta reāla personalizētās klientu apkalpošanas modeļa ieviešana vienā no Latvijas komercbankām. Apskatīti priekšdarbi, tirgus izpēte, koncepcijas izstrāde, speciālas bankas apakšstruktūras izveide. Liela vērtība pievērsta vienotas klientu datu bāzes radīšanai un bankas komunikāciju problēmu risināšanai inovatīvo pārmaiņu procesā. Nobeigumā izceltas personalizētās apkalpošanas priekšrocības un konkrēti rezultāti Korporatīvo klientu apkalpošanas un mārketinga nodaļas darba pirmajā gada laikā.

Secinājumi un priekšlikumi ir doti tēžu veidā, tie ir tieši saistīti ar darba mērķi un uzdevumiem un atspoguļo svarīgākās atziņas, kas izriet no pētījuma.

Pielikumos ir pievienoti dokumenti un dati, uz kuru pamata izstrādāts promocijas darbs:

- dokumenti, kas tika lietoti kā pētniecības instruments (aptaujas lapas);
- anketēšanas rezultātu apkopojums;
- instruktīvais materiāls, kas ir iztirzāts darbā.

Promocijas darba **pētījuma teorētiskā novitāte:**

- 1) izstrādāti integrēto bankas pakalpojumu piegādes kanālu uzlabošanas veidi, ievērojot zinātnes, tehnikas un bankas tehnoloģiju sasniegumus pasaulē un mūsu valstī (Latvijā);
- 2) pētījuma rezultātā atklātas akadēmiskās ekonomikas pamatvērtību – idejas, teorijas un vadības mijiedarbība, sakarība ar praksi, pieredzi, modernu bankas sistēmu un tehnoloģiju pielietošanu, kā arī mācību par konkurenci un pakalpojumu virzību tirgū;
- 3) pamatota bankas stratēģijas maiņa no produktorientētām vai biznesorien-tētām attiecībām uz klientu orientētām attiecībām;
- 4) izstrādāta normatīvi metodoloģiskā bāze un īstenots praksē personalizētās apkalpošanas modelis konkrētā bankā;
- 5) atklāts banku un klientu attiecību vadīšanas psiholoģiskais mehānisms.

Darba **pētījuma praktiskā nozīme** ir apstiprināta ar to, ka promocijas darbā esošās rekomendācijas par inovatīvo bankas un klientu attiecību modeļu izveidi un vadīšanu, komunikatīvo politiku inovatīvo pārmaiņu ieviešanas laikā, jaunu bankas produktu un pakalpojumu pārdošanas kanālu izveidi un vadību, resursu bāzes paplašināšanu ir praktiski ieviestas konkrētā Latvijas komercbankā.

Promocijas darba rezultātus var izmantot jebkura Latvijas komercbanka, analizējot savu bankas un klientu attiecību modeļus un ieviešot personalizēto apkalpošanas modeli. Tā kā vadības uzdevumi un pamatprincipi par organizācijas strukturālajām izmaiņām ir vispārīgi, tos var viegli attiecināt uz jebkuru Latvijas uzņēmumu.

Promocijas darba pētījumus var izmantot mācību procesā, apmācot finansu un banku speciālistus mācību iestādēs un veicot iekšējo bankas darbinieku apmācību.

Teksta izklāsts aizņem 199 lpp., literatūras sarakstā iekļauti 91 avotu nosaukumi, informācija sakārtota 25 tabulās, 28 attēlos. Darbam ir 10 pielikumi, 43 lpp. apjomā.

RESUMÉ

The theme of the Doctoral Dissertation is “Management and Analysis of Innovative Changes in Relationship Between the Banks and Customers”.

The dissertation has been elaborated from 1999 to 2002.

Under the circumstances of market economy the commercial banks of Latvia cannot exist without changes. To ensure competitiveness any organisation needs to implement new work methods, technologies, to change the bank's internal structure accordingly, to modify the functions of separate structural units, the performance appraisal system, and most significantly, to establish and maintain new methods for bank and customer relationship. The whole bank's structure, its part or a particular bank activity can be subject to the process of changes. The dissertation covers the management during transition in one of the bank's fields of relationship, particularly, bank and customer relationship management.

The areas of innovative changes of the bank and customer relationship management, contemporary product and service market furthering channel launching into Latvian bank market and in Latvian common market have not been widely investigated. Therefore, in the opinion of the author, they determine the topicality of the research theme. The theme is significant due to importance of finding solutions in the bank and customer relationship management for the development of any bank and the novelty of the approach.

The dissertation's aim is:

To make complex analysis of the elements² of innovative changes in banking development, relationship between the banks and customers while implementing new channels of delivery of banking services and to develop the innovative model of customer relationship management.

To achieve the aim the following tasks were set and fulfilled:

- the innovative changes in the market economy and their importance in the bank's development were characterised;
- the main elements of the management of innovative changes, such as strategy, methodology, communication, informative provision and psychological barrier were inspected;
- the essence and the economic sense of the remote and personalised servicing model of the new bank and customer relationship was analysed;
- the bank's management tasks and functions in the implementation process of the bank and customer new relationship – remote and personalised servicing – were explored;
- the bank and customer new relationship model – personalised customer servicing – was developed, implemented and tested in practise in a Latvian commercial bank;
- the recommendations for the expansion of the commercial bank

² elements of innovative changes reviewed in the research: strategy, methodology, communication, provision of information, psychological barriers in communication.

resources and customer data base were elaborated.

The dissertation structure complies with the above formulated research tasks. The paper consists of an introduction, four parts, conclusions and proposals, a list of literature and appendixes.

The first and second are theoretical parts, which cover the essence of innovative changes, their significance in banking development, and the change management theoretical aspects. The second part consists of four subdivisions, which inspect novelties as innovative management objects, describe strategy formulation, the change management methodology and communication process during the changes.

The third part researches changes in the bank and customer relationship management and the transition to creation of customer oriented business. It covers Internet and electronic commerce, Internetbank and remote customer servicing possibilities and the novelty in Latvia financial market – the CRM approach. The third part examines two different models of the bank and customer relationship – remote and personalised customer servicing.

The fourth part is a practical part, which examines the real personalised customer servicing model implementation in one of the Latvian commercial banks. Preparation activities, market research, conception elaboration and special bank's sub-structural unit formation have been carried out. Special attention is paid to the development of the single customer database and bank's communication problem solving during the innovative change process. Finally, the personalised servicing advantages and the Corporate Clients Servicing and Marketing division's specific first year business results are outlined.

Conclusions and proposals are given in theses, they are closely relevant to the dissertation aim and tasks, and reflect the most significant research conclusions.

Appendixes consist of documents and data based on which the dissertation was elaborated:

- documents, which were used as a research instrument (questionnaires);
- a summary of questionnaire results;
- instructional material, which was analysed in the dissertation.

The dissertation's research theoretical novelty:

- 1) Ways of modernization of the integrated products delivery channels on the basis of scientific, technical and banking technological achievements in the world and in our country (Latvia);
- 2) As a result of the research application of academic economic fundamentals has been discovered – interaction of idea, theory and management, link to the practice, experience, application of modern banking systems and technologies and the studies of competition and promotion of products into the market;
- 3) Reasonable changes in the banking strategy from the relationship focused on products or focused on business to the relationship focused on customers;

- 4) Normative and methodological base has been developed and the model of personalized servicing has been implemented practically in the concrete bank;
- 5) The psychological mechanism of the banks and customers relationship management has been discovered.

The dissertation practical significance is justified by the fact that the recommendations provided in the dissertation – on innovative bank and customer relationship model development and management, communicative policy during the transition period, the channel development and management of new banking product and service sales, resource database expansion - were implemented in one of Latvian commercial banks.

The dissertation results can be used by any Latvian commercial bank, which analyses its bank and customer relationship models and implements a personalised servicing model. As the management tasks and basic principles regarding structural changes of the organisation are wide-ranging, they could be easily related to any Latvian enterprise.

At the same time the dissertation research can be used in the study process, teaching finance and banking specialists at the educational establishments and organising internal bank employee training.

The research text is on 199 pages, the literature list includes 91 source titles, the information is arranged in 25 tables and 28 pictures. There are 10 appendices on 43 pages.

АННОТАЦИЯ

Тема докторской диссертации – «Управление и анализ новаторских изменений в отношениях банков и клиентов».

Докторская диссертация была подготовлена в течение 1999 – 2002 г.г.

В условиях рыночной экономики коммерческие банки Латвии не могут существовать без перемен, поскольку для обеспечения конкурентоспособности, каждой организации необходимо внедрять новые методы работы, технологии, производить изменения во внутренней структуре, изменять функции отдельных структурных подразделений, систему оценки работы и, главное, создавать и поддерживать новые методы взаимоотношений банка и клиентов. Процессу изменений подвергается вся банковская система, ее отдельная часть или банковская деятельность. В диссертации описаны перемены в управлении в одной из областей банковских отношений - менеджменте отношений между банком и клиентами.

Новаторские изменения менеджмента отношений между банком и клиентами, внедрение каналов продвижения современных продуктов и услуг на рынок латвийских банков и на общий рынок Латвии малоизучена, что по мнению автора, определяет актуальность темы исследования. Значение темы объясняется важностью решения вопросов менеджмента отношений банка и клиентов для развития банка, а также в связи с новизной подхода.

Цель докторской диссертации:

Комплексно проанализировать элементы³ новаторских изменений развития банков, взаимодействие банков и клиентов при введении системы новых каналов доставки банковских услуг и разработать новаторскую модель управления отношениями с клиентами.

Для достижения цели были проведены и решены следующие **задачи**:

- Характерные новаторские изменения в рыночной экономике и их значение для развития банка;
- Рассмотрены основные элементы управления новаторскими изменениями, такими как стратегия, методология, коммуникация, информационная безопасность и психологические барьеры;
- Проанализирована сущность вариантов новых отношений между банком и клиентами для отдаленного и индивидуального обслуживания и их экономический смысл;
- Проведено исследование задач и функций руководства банка при внедрении новых взаимоотношений банка и клиентов при удаленном и индивидуальном обслуживании;
- Создана, внедрена и проверена на практике новая модель взаимоотношений банка и клиентов - индивидуальное обслуживание клиентов – в латвийском коммерческом банке;

³ элементы новаторских изменений, содержащиеся в исследовании: стратегия, методология, коммуникация, обеспечение информацией, психологические барьеры в общении

- Разработаны рекомендации по расширению базы данных по ресурсам и клиентам коммерческого банка.

Структура докторской диссертации соответствует вышеуказанным задачам исследования. Диссертация состоит из вступления, четырех частей, выводов и предложений, списка литературы и приложений.

Первая и вторая части являются теоретическими частями, в которых дано описание сущности новаторских изменений, их значения для банковского развития, а также теоретические аспекты изменений менеджмента. Вторая часть состоит из четырех подразделов, в которых дано объяснение нововведений как объектов новаторского менеджмента, описано создание стратегии, методика управления изменениями и процесс коммуникации в период преобразований.

Третья часть рассматривает перемены менеджмента отношений банка и клиентов и переход на бизнес, ориентированный на клиентов. В этой части речь идет об Интернете и электронной коммерции, Интернет банке и возможностях удаленного обслуживания клиентов, а также о нововведении на латвийском рынке — подходе CRM. В третьей части рассмотрены две различные модели взаимоотношений банка и клиентов: удаленное и индивидуальное обслуживание клиентов.

Четвертая часть – практическая часть работы, в которой описывается реальное внедрение модели индивидуального обслуживания клиентов в одном из латвийских коммерческих банков. Описаны предварительные мероприятия, исследование рынка, разработка концепции, создание специальных дополнительных банковских структур. Большое внимание уделено созданию объединенной базы данных о клиентах и решению проблем банковской коммуникации в процессе новаторских изменений. В заключении представлены преимущества системы индивидуального обслуживания и конкретные результаты работы отдела обслуживания корпоративных клиентов и маркетинга за первый год.

Выводы и предложения представлены в форме тезисов, они напрямую связаны с целями и задачами, и отражают важнейшие выводы, которые вытекают из исследования.

В приложениях объединены документы и данные, которые послужили основой для докторской диссертации:

- Документы, которые были использованы как инструмент исследования (опросные листы);
- Обобщение результатов анкетирования;
- Инструктивный материал, который рассматривается в диссертации.

Теоретическая новизна исследования:

- 1) разработаны способы усовершенствования интегрированных каналов доставки банковских продуктов, с учетом научных, технических и банковских технологических достижений в мире и в нашей стране (Латвии);
- 2) в результате исследования открыто использование академических экономических основ – взаимодействие идеи, теории и управления,

связь с практикой, опытом, использованием современных банковских систем и технологий, а также учением о конкуренции и продвижении продуктов на рынок;

- 3) обоснованное изменение банковской стратегии с отношений, ориентированных на продукты или ориентированных на бизнес, на отношения, ориентированные на клиентов;
- 4) разработана нормативно-методологическая база и осуществлена на практике модель индивидуального обслуживания в конкретном банке;
- 5) открыт психологический механизм управления отношениями между клиентами и банками.

Практическое значение исследования работы подтверждается тем, что представленные в работе рекомендации по созданию и управлению моделью новаторских отношений банка и клиентов, коммуникативной политике в период введения новаторских изменений, созданию и управлению каналами реализации новых банковских услуг, расширению базы ресурсов были практически реализованы в конкретном коммерческом банке Латвии.

Результаты докторской диссертации могут быть использованы в любом коммерческом банке Латвии при анализе моделей отношений своего банка и клиентов и внедрении модели индивидуального обслуживания. Поскольку задачи руководства и основные принципы структурных изменений в организации являются общими, то их можно легко применить для любого латвийского предприятия.

Вместе с тем исследования диссертации могут быть использованы в учебном процессе при обучении финансовых и банковских специалистов в учебных заведениях и при внутреннем обучении банковских сотрудников.

Текст диссертации представлен на 199 страницах, список литературы включает 91 источник, информация оформлена в виде 25 таблиц, 28 иллюстраций. В диссертацию включены 10 приложений на 43 страницах.

IEVADS

Pētījuma tēmas aktualitāte.

Liels skaits finanšu tirgū darbojošos komercbanku un citu finanšu-kredītu institūciju neizbēgami noved pie konkurences rašanās starp tām. Konkurence, kopā ar zinātniski tehnisko progresu kalpo par stimulējošo mehānismu, kas aktivizē tirgus dalībnieku inovatīvo darbību, sekmē tirgus vides raksturojumu izmaiņu, kā arī jaunu un uzlabotu produktu un pakalpojumu ieviešanu. Banku inovāciju rašanās iemesli ir vairāki. To starpā:

- nepārtraukta uzņēmēju domu darbība, ar mērķi apsteigt konkurentus,
- ienākošā informācija par jaunievedumiem banku jomā ārzemēs,
- periodiski notiekošās krīzes banku jomā, kas kalpo par stimulu jaunievedumu izstrādei bankas konkurencspēju saglabāšanai.

Tirgus ekonomikas apstākļos Latvijas komercbankas nevar pastāvēt bez pārmaiņām, jo, lai nodrošinātu konkurētspēju, jebkurai organizācijai ir nepieciešams ieviest jaunas darba metodes, tehnoloģijas, attiecīgi pārkārtot bankas iekšējo struktūru, mainīt atsevišķu struktūrvienību funkcijas, darba vērtēšanas sistēmu un, galvenokārt, uzlabot esošās un ieviest jaunas attiecību veidošanas un uzturēšanas metodes ar klientiem. Pārmaiņu process tiek dēvēts dažādi – reorganizācija, restrukturizācija, pilnveidošana. Pie tam pārmaiņu procesam var tikt pakļauta visa bankas struktūra, kāda tās daļa, vai bankas darbība. Darbā tiek apskatīta pārmaiņu vadība vienā bankas attiecību jomā – bankas un klientu attiecību vadīšanā.

Vadības teorijā pārmaiņu vadība (*change management*) nav viennozīmīgi definēta. Literatūrā pastāv dažādas inovatīvo pārmaiņu definīcijas, taču visas definīcijas balstās uz četrām kopīgām pārmaiņu iezīmēm.

- Pārmaiņas ir plānots process, kurš balstās uz rūpīgu organizācijas stāvokļa analīzi, esošo problēmu konstatāciju. Tiek noteikti darbības mērķi un to sasniegšanas līdzekļi.
- Pārmaiņu procesā izmanto iejaukšanās paņēmienus un metodes, kuras balstās uz teorētiskām zināšanām par organizāciju un ir pārbaudītas praksē.
- Pārmaiņu paņēmieni un metodes galvenokārt ir orientētas uz starppersonu un starpgrupu mijiedarbības procesiem, to labāku izpratni un pilnveidošanu.
- Pārmaiņu galvenais mērķis ir organizācijas efektivitātes paaugstināšana.

Inovatīvo pārmaiņu vadība ir dominējošais elements mūsdienu menedžmentā. Svarīgs faktors veiksmīgai bankas darbībai nākotnē, ir klientu un personāla spēja pozitīvi uztvert notiekošās pārmaiņas un adaptācija jaunajos apstākļos. Tā kā bankas darbojas vidē, kur pārmaiņas ir neatņemama darbības sastāvdaļa, pārmaiņas nepieciešams plānot, izmantojot stratēģisku pieeju, vadītāju galvenais uzdevums sekmīga pārmaiņu rezultāta sasniegšanā ir prast klientiem un darbiniekiem izskaidrot, kāpēc tiek veiktas pārmaiņas, un kā tās ietekmēs konkrēto klientu un darbinieku darbu [86, 113].

Vadības speciālisti uzskata, ka mūsdienīgas bankas vadīšana ir viena no vissarežģītākām cilvēka darbības sfērām, jo tirgus ekonomikas apstākļos bankas atrodas daudzu pretrunīgu krīžu un grūti prognozējamu procesu, kas

notiek ekonomikā, politikā un sociālajā sfērā, apstākļos. Tai pašā laikā banku straujā attīstība apsteidz darbinieku un menedžmenta iespējas apgūt visu metožu, paņēmienu arsenālu un milzīgo banku izdzīvošanas un attīstīšanās pieredzi, kas ir gadu simtiem uzkrāta attīstītajās rietumvalstīs.

Efektīvas bankas darbības nodrošināšana tirgū tuvākajā un tālākajā perspektīvā ir menedžmenta uzdevums. Šim nolūkam menedžmentam ir savs ekonomiskais mehānisms, kas vērsts uz bankas departamentu un darbinieku kopsadarbību, lai realizētu sociālekonomiskos, tehnoloģiskos un sociālpсихолоģiskos uzdevumus, kas rodas bankas darbības laikā. Menedžmenta ekonomiskais mehānisms ir noteikts ar bankas darbību tirgus apstākļos un tā darbības rezultāti tiek novērtēti tirgū. 21. gadsimts ir informatīvais gadsimts t.i. gadsimts, kurā valda automatizētās informatīvās tehnoloģijas visās cilvēka darbības jomās t.sk. arī banku jomā. To attīstība ļauj ekonomēt laiku un sekmē banku produktu un pakalpojumu uzlabojumu. Šī iemesla dēļ, mūsdienā apstākļos banku biznesa attīstība ir nesaraucami saistīta ar jaunāko tehnoloģijas līdzekļu un mūsdienīgāko bankas pakalpojumu virzīšanas tirgū kanālu ieviešanu, kā arī ar banku un klientu īpašu, abpusēji uzticamu attiecību izveidi un uzturēšanu.

Inovātīvās pārmaiņas banku un klientu attiecību vadīšanā, mūsdienīgu produktu un pakalpojumu virzīšanas tirgū kanālu ieviešana Latvijas banku tirgus apstākļos ir maz pētīta, kas, pēc autore domām, nosaka pētījuma tēmas aktualitāti. Tēmas nozīmīgums ir izskaidrojams ar banku un klientu attiecību vadīšanas risinājumu nozīmīgumu jebkuras bankas attīstībai un arī sakarā ar nostādnes jaunievedumu. Tēmas izvēli noteica t.sk. akūta nepieciešamība pēc jaunas pieejas bankas un klientu attiecību veidošanas organizācijā ciešas konkurences apstākļos.

Inovātīvo pārmaiņu vadība un analīze, kā arī to ietekme uz organizāciju ir daudzu ārzemju, kā arī Latvijas zinātnieku un speciālistu izpētes priekšmets, it īpaši pēdējo 5-10 gadu laikā. Darba autore veica tādu autoru kā H.Dideriks, I.Forands, R.Hols, R.Hellers, E.Iļjins, D.Džeksons, V.Praude, J.Beļčikovs, I.Vorončuka, V.Reņģe u.c. grāmatu un zinātnisko publikāciju apskatu. Augšminēto zinātnieku un banku speciālistu konceptuālās pieejas un teorētiskās atziņas par inovātīvo pārmaiņu problēmu, kā arī praktisko gadījumu aprakstus autore izmantoja darbā kā pamatu savas pieejas radīšanai inovātīvo pārmaiņu bankas un klientu attiecību vadīšanā un analīzē. Par pārmaiņu vadības teorijas pamatlīcēju tiek uzskatīts K. Levins, tādējādi organizācijas pārmaiņu vadības teorija ir veidojusies spēcīgā K. Levina teorijas ietekmē. Saskaņā ar šo teoriju, organizācija atrodas nosacītā laukā, kurā noris divu spēku mijiedarbība. Pirmie ir spēki, kuri cenšas saglabāt esošo stāvokli (pārmaiņas bremsējošie faktori), otrie ir spēki, kuri ir vērsti uz šī stāvokļa mainīšanu (stimulējošie faktori). Tātad, jebkuras organizācijas attīstības pamatā ir pārmaiņas un darbības pilnveidošana. Tomēr, pēc autore domām, minēto zinātnieku un speciālistu darbos nepietiekoša vērība ir pievērsta integrēto bankas pakalpojumu kanālu ieviešanai, komunikāciju politikas problēmu risināšanai organizācijā un ārpus tās, kas arī noteica promocijas darba pētījuma virzienus.

Latvija ir viena no pirmajām valstīm Austrumeiropā, kas banku sektorā ir ieviesusi jaunus banku–klientu attiecību modeļus – attālinātā un personalizētā

apkalpošana. Pārejas posmā no biznesorientētās klientu apkalpošanas uz klientorientēto klientu apkalpošanu inovatīvo pārmaiņu analīze ir aktuāls jautājums Latvijā. Šī jautājuma aktualitāte un novatoriskums pamudināja darba autoru izvēlēties tieši šo tēmu, izpētot un analizējot banku un klientu attiecību pārmaiņu procesu Latvijas banku sektorā.

Darbā veiktā **pētījuma objekts** ir banku un klientu attiecību inovatīvo pārmaiņu vadīšana banku sistēmā.

Darbā veiktā **priekšmets** ir banku un klientu attiecību inovatīvo pārmaiņu vadīšanas teorijas izpēte un eksperimentālā zinātniski pamatota klientorientētā attiecību modeļa ieviešana, kas pierāda savu dzīvotspēju.

Promocijas darba mērķis ir kompleksi izvērtēt banku attīstības inovatīvo pārmaiņu elementus⁴, banku un klientu attiecības, ieviešot jaunu bankas pakalpojumu piegādes kanālu sistēmu un izstrādāt klientu attiecību vadīšanas inovatīvo modeli.

Mērķa sasniegšanai tika nosprausti un risināti šādi **uzdevumi**:

- Raksturota inovatīvo pārmaiņu būtība tirgus ekonomikā un to nozīme bankas attīstībā;
- Aplūkoti inovatīvo pārmaiņu vadības galvenie elementi – tādi kā stratēģija, metodoloģija, komunikācija, informatīvā nodrošinātība un psiholoģiskās barjeras;
- Analizēta jauno banku un klientu attiecību attālinātajā un personalizētajā apkalpošanas variantā būtība un ekonomiskā jēga;
- Izpētīti bankas vadības uzdevumi un funkcijas jauno banku un klientu attiecību – attālinātā un personalizētā apkalpošana – ieviešanā;
- Izveidoti un pārbaudīti jauno banku un klientu attiecību – attālinātā un personalizētā apkalpošana – modeļi Latvijas komercbankā;
- Izstrādātas rekomendācijas komercbankas resursu un klientu bāzes paplašināšanai.

Promocijas darbā tika izvirzītas trīs **hipotēzes**, no kurām divas tika apstiprinātas, bet viena (pirmā) – noraidīta:

1. Pastāv tehniskas iespējas praktiski visas bankas operācijas veikt neklātienē. Tātad varam pieņemt, ka nākotnes banka ir Internetbanka - virtuālā banka.
2. Jauno banku un klientu attiecību – attālinātā un personalizētā apkalpošana – ieviešana rada nopietnas izmaiņas bankas vadības sistēmā, plānošanā un struktūrā.
3. Nākotnē bankās līdzāspastāvēs klientu attālinātā un personalizētā apkalpošana, pie tam otrā tiks izmantota sarežģītākām operācijām un konsultācijām.

Pētījuma teorētiskais un metodoloģiskais pamats.

Par promocijas darba teorētisko un metodoloģisko pamatu kalpoja idejas,

⁴ pētījumā ietvertie inovatīvo pārmaiņu elementi ir: stratēģija, metodoloģija, komunikācija, informācijas nodrošinājums, saskarsmes psiholoģiskās barjeras



slēdzieni, secinājumi, atziņas, praktiskās pieredzes pētījumi, ko autore guva no ievērojamu ārzemju un Latvijas zinātnieku un speciālistu finansu jomā un personālvadībā darbiem. Tika izmantota daudzveidīga informācija par jaunievedumiem banku jomā no ārzemju un vietējās preses, zinātniski-praktisko konferenču rakstiem un materiāliem, statistikas grāmatām, Latvijas banku nepublicētajiem materiāliem, kā arī no Interneta tīkla. Pētījumu uzdevumu veikšanai tika izmantotas atbilstošas informācijas datu un materiālu kopas: likumi, LR Ministru Kabineta izdotie normatīvie un tiesiskie akti (noteikumi, rīkojumi), Latvijas centrālās Statistikas Pārvaldes un Eiropas Savienības Statistikas biroja dati, starptautisko organizāciju VISA un Europay dati. Bez tam augstāk formulēto uzdevumu risināšanai un definētā mērķa sasniegšanai izmantotas vairākas ekonomisko pētījumu metodes:

- statistiskās analīzes un salīdzināšanas metodes;
- problēmu analīzes metode;
- monogrāfiskā metode;
- anketēšana;
- intervijas, novērošana;
- bankas klientu attiecību vadīšanas situāciju analīze;
- ekonomisko un administratīvo dokumentu analīze;
- eksperimentālā darbība bankā.

Promocijas darba vispārējā uzbūve un struktūra.

Promocijas darba struktūra un kompozīcija atbilst augstāk formulētajiem pētījuma uzdevumiem. Darbs sastāv no ievada, četrām daļām, secinājumiem un priekšlikumiem, literatūras saraksta un pielikumiem.

Darba pirmajā daļā apskatīta inovatīvo pārmaiņu būtība, to vieta tirgus ekonomikā un nozīme banku attīstībā. Tiek apskatīti ārzemju un Latvijas zinātnieku un ekonomistu teorētiskie darbi par inovāciju tēmu.

Darba otrajā daļā autore pievēršas inovatīvo pārmaiņu vadības problēmām. Jaunievedumi tiek apskatīti kā inovatīvā menedžmenta objekti, tiek izanalizēta pārmaiņu vadīšanas stratēģijas formulēšana un metodoloģija, kā arī teorētiski aplūkotas psiholoģiskās barjeras pārmaiņu procesa laikā.

Darba trešajā nodaļā autore raksturo pārmaiņu procesu uz klientorientētā biznesa radīšanu. Tiek vēsturiski apskatīti dažādas banku un klientu attiecību modeļi. Daudz uzmanības pievērsts modernu bankas pakalpojumu piegādes kanālu raksturojumam. Autore izskaidro jēdzienus Internets, elektroniskā komercija, Internetbanka. Šai daļā autore salīdzina dažādu Latvijas komercbanku attālinātās apkalpošanas vienu variantu – Internetbanku un apraksta CRM (skat. 21. lpp.) pieeju klientu apkalpošanai, kas ir pamats klientu personalizētai apkalpošanai.

Ceturta daļā ir praktiskā personalizētās banku un klientu attiecību moduļa ieviešanas konkrētā Latvijas komercbankā apraksts. Apskatīti priekšdarbi, tirgus izpēte, koncepcijas izstrāde, speciālas bankas apakšstruktūras izveide. Liela vērība pievērsta vienotas klientu datu bāzes radīšanai un bankas komunikāciju problēmu risināšanai inovatīvo pārmaiņu procesā. Nobeigumā izceltas personalizētās apkalpošanas priekšrocības un konkrēti rezultāti jaunizveidotās Korporatīvo klientu apkalpošanas un mārketinga nodaļas darba

pirmajā gada laikā.

Secinājumi un priekšlikumi ir doti tēžu veidā, tie ir tieši saistīti ar darba mērķi un uzdevumiem un atspoguļo svarīgākās atziņas, kas izriet no pētījuma.

Pielikumos ir pievienoti dokumenti un dati, uz kuru pamata izstrādāts promocijas darbs:

- dokumenti, kas tika lietoti kā pētniecības instruments (aptaujas lapas),
- anketēšanas rezultātu apkopojums,
- instruktīvais materiāls, kas ir iztirzāts darbā.

Teksta izklāsts aizņem 199 lpp., literatūras sarakstā iekļauti 91 avotu nosaukumi, darbam ir 10 pielikumi, 43 lpp. apjomā.

Pētījuma novitāte.

Promocijas darba pētījuma novitāte izskaidrojama ar mūsdienīgu banku un klientu attiecību modeļu un bankas produktu un pakalpojumu piegādes kanālu izstrādes problēmu komplekso risinājumu, ar mērķi paaugstināt bankas vadības efektivitāti. Pētījuma rezultātā noformulēta virkne jautājumu, kas satur zinātnisku novitāti:

- 1) formulēti inovāciju ieviešanas nepieciešamības iemesli banku jomā;
- 2) apkopota banku jaunievedumu ieviešanas pasaules pieredze un pamatota tās iespējamā izmantošana Latvijas tirgū;
- 3) piedāvātas mūsdienīgas pieejas banku komunikāciju sistēmas elementu uzlabošanai inovāciju ieviešanas procesa laikā,
- 4) izstrādāti integrēto bankas pakalpojumu piegādes kanālu uzlabošanas veidi, ievērojot zinātnes, tehnikas un bankas tehnoloģiju sasniegumus pasaulē un mūsu valstī (Latvijā);
- 5) pētījuma rezultātā atklātas akadēmiskās ekonomikas pamatvērtību – idejas, teorijas un vadības mijiedarbība, sakarība ar praksi, pieredzi, modernu bankas sistēmu un tehnoloģiju pielietošanu, kā arī mācību par konkurenci un pakalpojumu virzību tirgū;
- 6) pamatota bankas stratēģijas maiņa no produktorientētām vai biznesorientētām attiecībām uz klientu orientētām attiecībām;
- 7) izstrādāta normatīvi metodoloģiskā bāze un īstenots praksē personalizētās apkalpošanas modelis konkrētā bankā;
- 8) atklāts banku un klientu attiecību vadīšanas psiholoģiskais mehānisms.

Darba pētījuma praktiskā nozīme.

Darba pētījuma praktiskā nozīme apstiprināta ar to, ka promocijas darbā esošo rekomendāciju realizēšana par inovatīvo bankas un klientu attiecību modeļu izveidi un vadīšanu, komunikatīvo politiku inovatīvo pārmaiņu ieviešanas laikā, jaunu bankas produktu un pakalpojumu pārdošanas kanālu izveidi un vadību, resursu bāzes paplašināšanu, ļauj bankai nostabilizēt savas pozīcijas finansu tirgū stipras konkurences apstākļos, kā arī palīdz perspektīvo tirgu apgūvē un paplašināšanā. Promocijas darba gala secinājumiem un rekomendācijām ir reāla vērtība bankas jaunievedumu realizēšanas procesā, kā arī klientu bāzes nostiprināšanā un paplašināšanā. Tos var izmantot gan efektīgāko vadības

formu izvēles procesā, gan jaunievedumu realizēšanas laikā sagatavojot un konsultējot bankas darbiniekus, kā arī stiprinot klientu lojalitāti bankai un veidojot bankas pozitīvo tēlu. Praktiskā nozīme ir promocijas darba pētījuma laikā veiktajiem konkrētajiem darbiem:

- divu pretēju banku un klientu attiecību modeļu – personalizētā un attālinātā apkalpošana – praktiskais salīdzinājums;
- inovatīvo banku un klientu attiecību – personalizētā apkalpošana – modeļa Latvijas komercbankā izstrāde un aprobācija;
- bankas vadības uzdevumu noteikšana klientu personalizētā apkalpošanas modeļa izveidei;
- pamatprincipu par banku strukturālajām izmaiņām noteikšana, ieviešot klientu personalizētās apkalpošanas modeli.

Visus augšminētos ieteikumus turpmāk var izmantot jebkura Latvijas komercbanka, analizējot savu banku un klientu attiecību modeļus un ieviešot personalizēto apkalpošanas modeli. Tā kā vadības uzdevumi un pamatprincipi par organizācijas strukturālajām izmaiņām ir vispārīgi, tos var viegli attiecināt uz jebkuru Latvijas uzņēmumu.

Vienlaicīgi, promocijas darba pētījumus var izmantot mācību procesā, apmācot finanšu un banku speciālistus mācību iestādēs un bankās.

Pētījuma rezultātu aprobācija un ieviešana.

Galvenās tēzes, secinājumi un priekšlikumi, ko satur promocijas darbs, tika vairākkārtīgi izklāstīti un aizstāvēti 1999. - 2002.gada zinātniski pētnieciskajās konferencēs Latvijā un ārzemēs un saņēma pozitīvas atsauksmes.

Promocijas darba materiāli tika izmantoti mācību procesā, sagatavojot mācību kursu “Maksājuma kartes Latvijā un pasaulē” Latvijas Universitātes studentiem un mācību kursu “Elektroniskie norēķini” Latvijas Banku Augstskolas studentiem.

Promocijas darba rekomendācijas un priekšlikumi ir ieviesti un realizēti AS “Rietumu Banka” praktiskajā darbībā 2000.-2002.gadā.

Par promocijas darba tēmu autore ir publicējusi 12 publikācijas, ar kopējo apjomu 65 lpp. Publikāciju sarakstu skat. Pielikumā Nr 10.

Promocijas darba tekstā lietotie termini

1) Terminu skaidrojuma izmantota Ekonomikas un finanšu vārdnīca./ Sastādīja aut. kol., redkolēģijas priekšsēdētājs K.Krēsliņš. – Rīga: Apgāds “Norden AB”, 514 lpp. Grāmata atrodas iespiešanās.

- Internets – globālais tīkls, kas savieno miljonus datoru. Ar Interneta strapniecību vairāk nekā 100 valstis ir saistītas datu, ziņu un jaunumu apmaiņā. [161]
- Interneta pakalpojumu sniedzējs jeb nodrošinātājs (a.v. Internet service Provider, ISP) – telekomunikāciju kompānija, kas nodrošina lietotāja tiešu piekļuvi Internetam. [161]
- Norēķinu karte (a.v. payment card) ir norēķinu dokuments, ar kuru tā

pilnvarotais lietotājs var veikt norēķinus par precēm vai pakalpojumiem, izņemot skaidro naudu no bankomātiem, kā arī veikt citas operācijas. [262]

- Norēķinu karšu pieņemšanas termināls (a.v. POS terminal) ir ierīce, kurā ievieto norēķinu karti un ar kuras palīdzību veic bezskaidras naudas norēķinus par precēm un pakalpojumiem. [262]
- Bankas automāts, bankomāts (a.v. automated teller machine, ATM) ir datorizēta kredītiestādes iekārta, automāts, kas paredzēts skaidras naudas izsniegšanai, norēķinu veikšanai ar kontā esošajiem līdzekļiem, konta bilances apskatei un izdrukāšanai jebkurā diennakts laikā. [64]
- Klientu attiecību vadība (a.v. client relationship management, CRM) ir jēdziens, kas apzīmē visas darbības, kuras uzņēmumu saista ar klientiem.[82]

Autore nepiekrīt vārdnīcā dotajam skaidrojuma un piedāvā savu variantu, kas ir adaptēts Latvijas banku videi (skat.zemāk).

- Saskaņotība (a.v. interface) ir sakaru punkts starp diviem vai vairākiem procesiem, personām vai citām fiziskām vienībām.[332]
Autore nepiekrīt vārdnīcā dotā skaidrojuma lietderībai, jo vārds ir grūti lokāms un uztverams. Priekšlikumu skat. zemāk.
- Overdrafts ir īstermiņa kredīts, ko banka izsniedz norēķinu konta īpašniekam noteiktas summas robežās virs viņa kontā esošā līdzekļu atlikuma uz termiņu, kas nav ilgāks par 12 mēnešiem. Overdraftam parasti nav nodrošinājuma.[269]
- Marža (a.v. margin) ir starpība starp diviem lielumiem vai skaitļiem. [225]

2) Darba autore izveidotā latviešu terminoloģija par banku nozari:

Klientu attiecību vadība (a.v.CRM) ir CRM ir kvalitatīvi jauna pieeja bankas un klientu attiecību organizēšanā, tā ir uz noturīga biznesa veidošanu vērsta koncepcija, kuras kodols ir uz klientu orientēta pieeja. Šī sistēma ir nepieciešama lielas konkurences apstākļos, kad galvenā uzmanība jāvelta klientam.

- Angļu vārdu "interfeiss" banku kontekstā autore piedāvā aizvietot ar latvisko "tiešā saikne starp...".
- Internetbanka ir attālinātu banku pakalpojumu sniegšana, izmantojot elektroniskus informācijas nodošanas kanālus, to skaitā arī Internetu.
- Kodu karte ir plastikāta karte ar Bankas ģenerētiem ciparu kodiem. Katrs kods sastāv no nejauši izvēlētiem cipariem, kuri veido lietotāja elektronisko parakstu. Kodu karte tiek izsniegta klientam vai tā pārstāvim, kas paraksta līgumu.
- Ciparu sertifikāts ir Internetbankas klienta paraksta un zīmoga elektroniskais analogs.
- Virtuālā banka ir banka, kas darbojas vienīgi caur Internetu, kurai nav faktiskas pārstāvniecības, bet ir tikai juridiskā adrese.

1. INOVATĪVO PĀRMAIŅU BŪTĪBA, PĀRMAIŅU TEORĒTISKO SKOLU APSKATS UN PĀRMAIŅU NOZĪME BANKAS ATTĪSTĪBĀ

Lai izdzīvotu tirgus ekonomikas apstākļos, jebkurai organizācijai ir nepārtraukti jāmainās, ieviešot savā darbībā jauninājumus. Pārmaiņas ir vissvarīgākais elements veiksmīgas bankas darbībā. Inovatīvās pārmaiņas ir reaģēšana uz iespējamiem nelabvēlīgiem apstākļiem, kas varētu parādīties tuvākajā laikā. Pārmaiņas ir organizācijas atbildes reakcija uz notikumiem uzņēmējdarbībā un ekonomikā [75,3].

Jebkuram uzņēmumam ir regulāri jāseko izmaiņām gan tā iekšienē, gan arī ārējā vidē (izmaiņas ekonomikā, politikā, likumdošanā, tehnoloģijās, sociālajā vidē). Inovatīvās pārmaiņas ir aktuāla tēma jebkurā mūsdienu vadībzinātņu literatūrā – neveiksmīgas organizācijas darbības pamatā ir nespēja reaģēt uz mainīgiem apstākļiem [75,4].

Vadības speciālisti uzskata, ka mūsdienīgas bankas vadīšana ir viena no vissarežģītākajām cilvēka darbības sfērām, jo tirgus ekonomikas apstākļos bankas atrodas daudzu pretrunīgu krīžu un grūti prognozējamu procesu, kas notiek ekonomikā, politikā un sociālajā sfērā, apstākļos. Tai pašā laikā banku straujā attīstība apsteidz darbinieku un bankas vadības iespējas apgūt visu metožu, paņēmienu arsenālu un milzīgo banku izdzīvošanas un attīstīšanās pieredzi, kas ir gadu simtiem uzkrāta attīstītajās rietumvalstīs.

Efektīvas bankas darbības tirgū tuvākajā un tālākajā perspektīvā nodrošināšana ir bankas vadības uzdevums. Šim nolūkam bankas vadībai ir savs ekonomiskais mehānisms, kas vērsts uz bankas departamentu un darbinieku kopsadarbību, lai realizētu sociālekonomiskos, tehnoloģiskos un sociālpсихолоģiskos uzdevumus, kas rodas bankas darbības laikā. Vadīšanas ekonomiskais mehānisms ir noteikts ar bankas darbību tirgus apstākļos un tā darbības rezultāti tiek novērtēti tirgū.

Pēdējā laikā bankas saskārās ar problēmām, kad jaunas zināšanas, tehnoloģijas, klientu apkalpošanas metodes tika ieviestas bez menedžmenta aktīvas iesaistīšanās un vadības. Ar laiku šo metožu nepilnības radīja jaunu ekonomikas vadības zinātnes apakšnozari, kas sāka pētīt banku iekšējo faktoru iedarbību un jaunu zināšanu un prakses ieviešanas loģiku. Tālāk dzīve pieprasīja klientu bāzes stingru monitoringu. Šīs problēmas var risināt tikai ar dziļu sapratni par vadības funkciju būtību t.i. to mijiedarbību ar inovatīvo vadīšanu. Šādi radās jauna nozare tradicionālajā vadībzinātnē – inovatīvā vadīšana, kuras viena no būtiskākajām funkcijām ir inovatīvu banku un klientu attiecību metožu aprobācija un ieviešana bankas darbībā.

Inovatīvo pārmaiņu pamats ir banku biznesa fundamentāla izpratne un radikāla pārbūve ar mērķi uzlabot tādas rādītājus kā pakalpojumu kvalitāte, cena, klientu apkalpošanas servisa līmenis, mārketinga, produktu un pakalpojumu realizācija, informatīvo sistēmu veidošana un uzturēšana. Inovatīvās pārmaiņas var iedalīt divos darbības virzienos:

- krīzes inovatīvās pārmaiņas, krīzes problēmu risināšanai;
- attīstības inovatīvās pārmaiņas, kad bankas darbība noris salīdzinoši labi, bet ir pasliktinājusies attīstības dinamika un banku sāk apsteigt konkurenti.

Galvenais inovatīvo pārmaiņu potenciāls ir būt par bankas veiksmīgas un stabilas attīstības pamatfaktoru, bet to būtiska priekšrocība – spēja palīdzēt notikt ātrām izmaiņām biznesā, kas nodrošina bankai iespēju ne tikai saglabāt savu vietu tirgū, bet salīdzinoši īsā laikā nodrošināt lūzuma punktu, stabilu finansu situāciju un jaunu darbības metožu izmantošanu turpmākajā darbībā.

Darba apstākļi banku biznesā ir tādi, ka biznesa restrukturizācija no ārkārtas notikuma ir pārvērtusies par pastāvīgu procesu. Katrai bankai ir jābūt gatavai pārmaiņām, nezaudējot kontroli pār bankas darbību. Lai bankas vadītāji var koncentrēties uz attīstības stratēģijas izveidi, viņi ir jāatbrīvo no tekošās vadīšanas. Protams, tas nav iespējams, ja viss bizness atrodas tikai bankas vadības prātos, bet pārējais personāls akli izpilda pavēles. Inovatīvās pārmaiņas ir vērstas uz pastāvīgu darbības monitoringu, uzlabojumiem un bankas darbības pārmaiņām.

Inovatīvām pārmaiņām banku biznesā ir jābalstās uz trim parametriem:

- caurspīdīgumu;
- prognozēšanu;
- atstrādāto tehnoloģiju izmantošanu.

Caurspīdīgums ļauj deleģēt pilnvaras bankas iekšienē. Bankā ir jābūt skaidri aprakstītām dienesta instrukcijām un darbu aprakstiem, jābūt skaidram kurš ir kuram pakļauts un kas par ko atbild.

Prognozēšana ļauj samazināt gadījuma kļūdas un nepareizu lēmumu pieņemšanas iespējamību, kā arī garantē produkta vai pakalpojuma atbilstību tirgus vajadzībām un kvalitāti.

Atstrādāto tehnoloģiju izmantošana ļauj samazināt izmaksas jauninājumu ieviešanā, racionāli izmantot resursus un apgādāt ar visa veida produktiem un pakalpojumiem visas bankas filiāles, norēķinu grupas.

Obligāts biznesa inovatīvo pārmaiņu ieviešanas priekšnosacījums ir struktūras un stratēģijas apraksts. Kad bankas bizness ir labi aprakstīts, tad katrs darbinieks zina savu darbu un zina kādas prasības viņam tiek izvirzītas.

Pārmaiņu vadības teorijā eksistē 3 skolas:

1. Individuālo perspektīvu skola (*Individual Perspective school*) – šīs skolas atbalstītāji dalās 2 grupās - Biheivioristi un imidža teorijas (*Gesfalt - Field*) psihologi. Biheivioristi uzskata, ka cilvēka uzvedība veidojas indivīda mijiedarbības rezultātā ar apkārtējo vidi. Viens no Biheivioristu pamatprincipiem ir, ka cilvēka darbība ir atkarīga no ārējiem apstākļiem, tādējādi, lai mainītu indivīda uzvedību, ir nepieciešams mainīt apkārtējās vides apstākļus. [59,174] Savukārt, "*Gestalt-Field*" psihologi apstrīd viedokli, ka indivīda uzvedība un darbība ir atkarīga tikai no apkārtējās vides. Nenoliedzams ir fakts, ka personības imidžs veidojas interakcijā ar apkārtējo vidi. Taču indivīda uzvedība ir atkarīga no cilvēka personības, un no tā, kā cilvēks interpretē notiekošo. Šo psihologu pamatprincips - katrs indivīds ir personība, kam piemīt pozitīvās un negatīvās īpašības. Lai pārmaiņu process būtu veiksmīgs, katram organizācijas loceklim pirmkārt ir jāmaina sava uztvere par apkārt notiekošo. Turpretī Biheivioristi uzskata, ka organizācijas pārmaiņās ir jāmaina ārējie apstākļi, kuru

ietekmē darbojas indivīds. [59,174] Abām grupām ir liela nozīme pārmaiņu vadības teorijā, daži autori Individuālo perspektīvu pamatprincipus lieto kā tandēmu.

2. Grupu dinamikas skola (*Group Dynamics school*) pārmaiņu vadības teorijā, grupu dinamikas skola ir ar vislielāko vēsturi (ievērojamākais psihologs - Scheins, 1969. gads). Šīs skolas pamatprincips – sekmīgas pārmaiņas organizācijā var notikt tikai darbojoties komandā un darba grupās. Strādājot darba grupās, efektivitāte ir augstāka. Grupu psiholoģijā plaši pazīstams ir psihologs Levins, kas formulēja, ka grupas uzvedība ir sarežģīts interakciju kopums, kas ietekmē ne tikai grupas struktūru, bet arī grupas locekļu uzvedību. Saskaņā ar grupu vadības skolu, lai pārmaiņu vadība organizācijā būtu veiksmīga, nav lietderīgi koncentrēties uz indivīdu uzvedības izmaiņām, bet gan uz izmaiņām grupu uzvedībā.

Ir 3 galvenie faktori, kas ietekmē grupas uzvedību:

- *normas* – tie ir likumi jeb standarti, kas nosaka, kas cilvēkiem ir jādara, jādodomā kādā konkrētā situācijā. Eksistē formālās (rakstiskas, visiem brīvi pieejamas) un neformālās normas (nav rakstiskā veidā, parasti tās nosaka neformālais grupas līderis) [59,175];
- *lomas* – tie ir uzvedības modeļi, kam ir pakļauta grupas un grupas locekļu uzvedība. Formāli lomas tiek definētas darba aprakstos. Taču praksē pastāv arī neformālās lomas, kas atšķiras no formālajām (piemēram, neformālais līderis);
- *vērtības* – atšķirībā no iepriekšējiem diviem faktoriem, šo faktoru strikti definēt nav iespējams. Tā ir grupas un grupas locekļu apkārtējas vides uztvere (katram uztvere par to, kas ir labs vai slikts ir atšķirīga).

Vērtības ir objekti, kas nodrošina pastāvīgu pārliecību par rīcības vai mērķa prioritāti, salīdzinot ar citu mērķi vai rīcības veidu. Katras organizācijas un grupas kultūrā ir sava valdošā vērtību sistēma. Organizācijas vērtības var būt atklātas un slēptas. Atklātas vērtības – parasti tiek deklarētas no vadības puses, nereti tās ir arī fiksētas kādos organizācijas dokumentos, piemēram, ētikas kodeksos. Vērtības nosaka to, ko vadītāji sagaida no saviem darbiniekiem, kolēģi no kolēģiem, darbinieki no vadītājiem, t.i. organizācijas sociālās uzvedības normas. Situāciju organizācijā parasti sarežģī tas, ka darbiniekiem ir sava neformāla vērtību sistēma - *slēptās vērtības*. Tās parasti netiek atklāti pasludinātas, un bieži ir pretrunā ar organizācijā oficiāli pieņemto. Tas var radīt konfliktus, kuri pat atklāti neizpaužoties, vājina organizācijas kultūru un līdz ar to pašu organizāciju. Grupu psiholoģijas pamatprincipi pārmaiņu menedžmentā ir ļoti izplatīti, jo tie aptver ne tikai indivīda, bet arī grupu un komandu uzvedību pārmaiņu procesā.

3. Atvērto sistēmu skola (*Open Systems school*) – organizācija tiek aplūkota kā savstarpēji saistītu apakšsistēmu kopums. Jebkuras pārmaiņas kādā no apakšsistēmām ietekmē sistēmas kopējo darbību. Šīs skolas pamatprincips pārmaiņu vadībā – noteikt, kādas pārmaiņas ir jāveic organizācijas apakšsistēmās, lai uzlabotu organizācijas kā sistēmas darbību kopumā. Organizācijas darbību nevar aplūkot izolēti no ārējās vides. Organizācijai ir jābūt atvērtai gan pret ārējo vidi, gan arī iekšēji – apakšsistēmām ir jābūt regulārā mijiedarbībā vienai ar otru [59,177].

Pārmaiņas bankā var definēt kā eksistējošās sistēmas pārveidošanu, uzlabošanu un pilnveidošanu.

Banku pārmaiņu mērķis ir palielināt organizācijas efektivitāti, pilnveidojot tās darbības mērķus. Pārmaiņas var veikt jebkurā bankas segmentā, praksē biežāk sastopamās pārmaiņas ir organizatoriskās struktūras izmaiņas, izmaiņas bankas darbinieku atbildības līmeņos, izmaiņas bankas darbības jomās un mērķos [63,287].

Inovātīvās pārmaiņas ir veids, kā bankai saglabāt konkurētspēju un uzlabot darbības efektivitāti tirgus ekonomikas apstākļos. Pastāv 3 veidu atbildes reakcijas attiecībā uz inovatīvajām pārmaiņām:

1. pretošanās pārmaiņām;
2. sekošana pārmaiņām;
3. vadošo pozīciju pārņemšana.

Bankas un cilvēki, kas pieder pie pirmās grupas, parasti cenšas apturēt pārmaiņas, kas bieži ir neiespējami pārmaiņu procesā. Lielākā daļa cilvēku un banku, kas jau sākotnēji pārmaiņas uztver noraidoši, pozitīvu rezultātu sasniedz reti. Lai pārmaiņu rezultāts būtu pozitīvs, bankā ir jābūt skaidri definētam pārmaiņu mērķim un uzdevumiem. Tiem jābūt saprotamiem gan visu līmeņu vadībai, gan arī dažādu līmeņu personālam [64;7].

Inovātīvo pārmaiņu sākumposmā pozitīvie aspekti ir mazāk redzami un saprotami salīdzinājumā ar negatīvajiem aspektiem. Bankas pārmaiņu procesā un lēmuma pieņemšanā ir jāiesaista visu līmeņu vadība un personāls.

Personālam ir jābūt skaidriem un saprotamiem pārmaiņu faktoriem, kas stimulē pārmaiņas bankā. Pārmaiņas bankas iekšējā struktūrā un ārējos tirgos bieži izraisa izmaiņas sociālajā vidē, ekonomikā un tehnoloģijās.

Pastāv 3 veidu pārmaiņu nepieciešamības cēloņi:

1. Sociālie.

Vispārējās tendences sabiedrībā, politikā un sociālajā vidē ir iemesli, lai bankas nepārtraukti mainītos. Bankām ir jādarbojas saskaņā ar klientu pieprasījumu un citiem ekonomiskajiem faktoriem [64,8].

2. Ekonomiskie.

Izmaiņas ekonomiskajā vidē notiek ļoti strauji. Pat gadījumos, kad ekonomiskā situācija valstī ir stabila, izmaiņas tirgus apstākļos var būt straujas un neprognozējamās. Bankām ir jābūt spējīgām reaģēt uz jebkādam tirgus izmaiņām. Tas ir iespējams tikai nepārtraukti attīstoties un mainoties, kā arī ieviešot nepārtrauktus uzlabojumus. Bankas vadītājiem ir jāprognozē un jāparedz izmaiņas ārējā vidē un jāizstrādā rīcības plāns pārmaiņu situācijās.

3. Tehnoloģiskie.

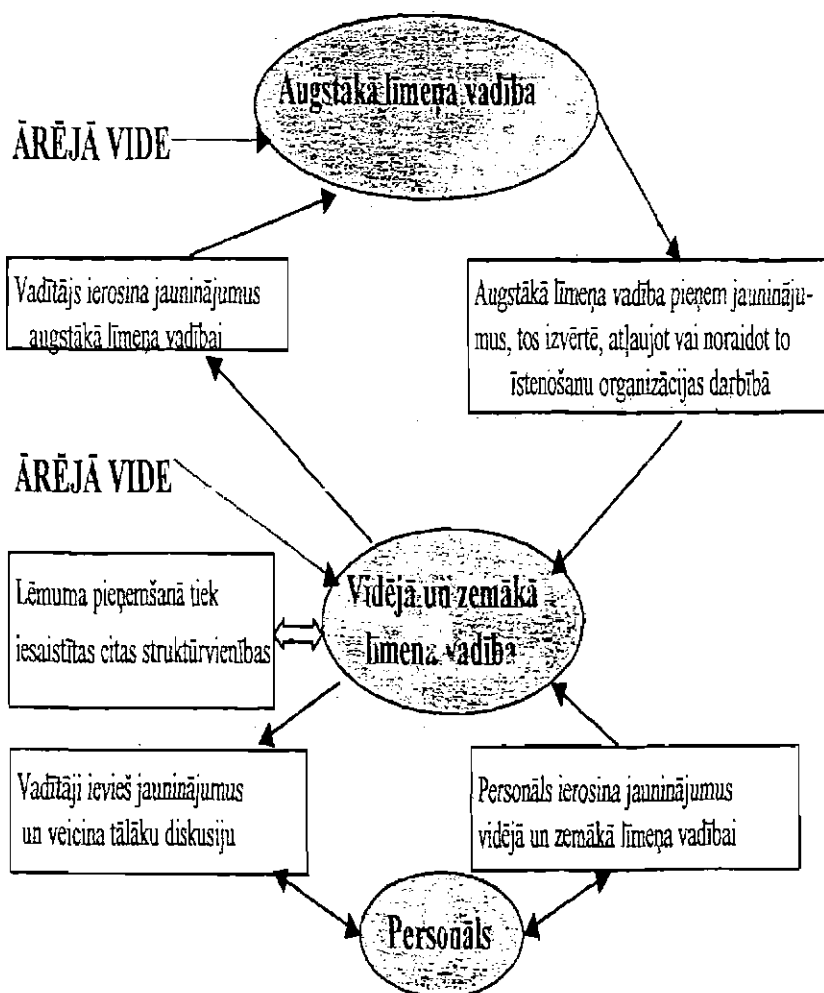
Informācijas tehnoloģijas attīstās visstraujāk, kas neizbēgami izsauc pārmaiņu nepieciešamību bankas darbībā un vadības metodēs. Informācijas tehnoloģijas ir viens no svarīgākajiem nosacījumiem, lai pilnveidotu bankas darbību, uzlabojot tās efektivitāti (piemēram, dažādu grāmatvedības programmu ieviešana, jaunu vadības sistēmu ieviešana u.c.

Svarīgs jautājums inovatīvo pārmaiņu vadībā ir pārmaiņu iniciatora identifikācija. Iniciatīva par pārmaiņu nepieciešamību var nākt no dažādiem avotiem:

- bankas augstākā, vidējā un zemākā līmeņa vadītājiem;
- bankas personāla;
- ārienes.

Vairākums pārmaiņu, kas notiek bankā ir pārmaiņas, kuru iniciatori ir bankas personāls. Šīs pārmaiņas parasti ir nenozīmīgas, piemēram, jaunas atskaites ieviešana, darba metožu uzlabošana u.c.

levērojamāku pārmaiņu iniciatori parasti ir augstākā līmeņa vadītāji, piemēram, lēmuma pieņemšana par bankas restrukturizāciju, izmaiņas organizatoriskajā struktūrā, izmaksu samazināšana u.c. Šīs pārmaiņas bankā personāls parasti uztver ar pretestību un aizspriedumiem. Šādos gadījumos nepieciešama informācijas saikne starp vadību un dažāda līmeņa personālu. Informācijas plūsma sekmīgu organizācijas pārmaiņu procesā saskaņā ar Hellera modeli atspoguļota 1.1 attēlā.



1.1 att. Komunikācijas process organizācijas inovatīvās pārmaiņās [11,10]

Kā redzams no šī attēla, lai pārmaiņu rezultāts būtu pozitīvs, pārmaiņu procesā

ir jāiesaista visu bankas līmeņu vadība un personāls. Vidējā un zemākā līmeņa vadītājiem ir jādarbojas kā saiknei starp augstākā līmeņa vadību un personālu un jānodrošina, lai personāla idejas tiek ņemtas vērā lēmuma pieņemšanas procesā. Vadītājiem ir jāveicina dažādu līmeņa personāla iesaistīšanu pārmaiņu realizācijā. Bez tam, visu līmeņu vadītājiem ir jābūt spējīgiem reaģēt uz ārējās vides izmaiņām [64,10].

Vadītājam ir jāapzinās, ka gan bankas klientu, gan bankas darbinieku izturēšanās pārmaiņu procesā ir atkarīga no to rakstura un temperamenta. Pasīvs un piesardzīgs klients vai darbinieks gandrīz nekad nekļūs par entuziasma pārpilnu pārmaiņu atbalstītāju. Šo lomu parasti uzņemas klienti un darbinieki, kas ir pašpaļāvīgi un pieder pie riska cienītājiem. Lai sekmīgi vadītu personālu pārmaiņu procesā, ir jānoskaidro, pie kuras grupas pieder katrs konkrētais klients un darbinieks [64,11].

Inovātīvās pārmaiņas praksē bieži sekmē ne tikai ārēji faktori, bet arī iekšējie faktori. *Iekšējos faktoros* nosacīti var iedalīt divās grupās.

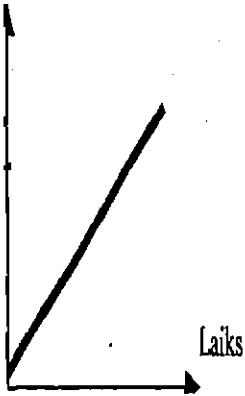
1. Procesa faktori – parasti tās ir procesa problēmas, kas ir saistītas ar sarežģījumiem lēmumu pieņemšanā un komunikācijā. Pieņemtie lēmumi ir neefektīvi, novēloti vai arī vajadzīgie lēmumi vispār netiek pieņemti. Nepietiekami darbojoties komunikāciju sistēmai, informācija tiek sagrozīta vai netiek nodota savlaicīgi. Tādējādi darba uzdevumi netiek paveikti, jo nav bijis nepieciešamā informācijas nodrošinājuma.

2. Uzvedības problēmas – tās ir bankas darbinieku neapmierinātības izpausmes. Virkne amerikāņu autoru (Cangemi, Rice) saista šo neapmierinātību ar uzticības zudumu bankas vadībai. Autori norāda, ka šādos apstākļos apmēram 20% darbinieku aiziet no bankas, bet 80% "pamet" banku, paliekot savās darba vietās, t.i., maina savu attieksmi pret vadību un organizāciju uz sliktu pusi. Zināma neapmierinātība un vilšanās darbinieku vidū ir sastopama katrā organizācijā, bet, ja tās izpausmes kļūst izteiktas, nepieciešama ir iejaukšanās — pārmaiņas bankā.

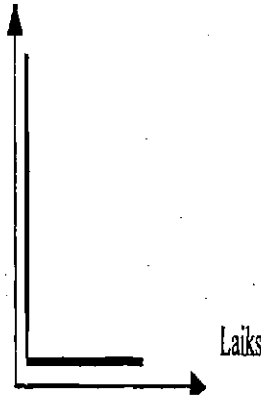
Teorijā nepastāv viennozīmīga inovatīvo pārmaiņu klasifikācija. Izplatītākā klasifikācija ir sekojoša.

1. Pakāpeniskās pārmaiņas - tās ir pārmaiņas, kas notiek lēnam ilgākā laika periodā, tās ir vienmērīgas un to norises tempam nav vērojamas straujas svārstības. Parasti pakāpeniskajās pārmaiņās nav iesaistīti daudz cilvēki. Praksē visbiežāk pakāpeniskās pārmaiņas notiek pakalpojumu kvalitātes uzlabošanas jomā, izmaksu samazināšanā, kā arī darbības efektivitātes paaugstināšanā. Pakāpeniskās pārmaiņas bankā var notikt vienlaicīgi ar radikālajam pārmaiņām. [64,12] Pakāpenisko un radikālo pārmaiņu grafiskais attēlojums apskatāms 1.2 attēlā.

Pakāpeniskas pārmaiņas
Inovātīvo pārmaiņu pakāpe



Radikālas pārmaiņas
Inovātīvo pārmaiņu pakāpe



1.2 att. Pakāpeniskās un radikālās pārmaiņas organizācijā.

2. Radikālās pārmaiņas – tās ir pēkšņas, straujas pārmaiņas. Šo pārmaiņu rezultātā pilnībā tiek mainīta bankas stratēģija. Radikālas pārmaiņas vissarežģītāk ir realizēt bankās, kuras ilgstoši darbojas stabilā, nemainīgā vidē. Pārmaiņas var būt komerciālas un strukturālas – tās var notikt arī vienlaicīgi. Radikālās pārmaiņas bieži tiek īstenotas krīzes situācijās, kad bankām ir pilnībā jāmaina darbības stratēģija. Šīs pārmaiņas parasti ir ar augstu risku pakāpi, tāpēc to vadības procesā vadītājiem liela uzmanība jāpievērš risku vadībai. Radikālās pārmaiņas salīdzinājumā ar pakāpeniskajām, bankas personāls uztver ar daudz lielāku pretestību.

Pārmaiņu plānošanas fāzē svarīgi ir skaidri formulēt jomas, kuru darbībā nepieciešami uzlabojumi. Galvenās jomas, kas bankai būtu jāmaina, lai paaugstinātu konkurētspēju un uzlabotu darbības efektivitāti (saskaņā ar D. Pummela modeli) atspoguļotas 1.1 tabulā.

1.1. Tabula.

Bankas inovātīvo pārmaiņu objekti (Pummela modelis) [75,17]

Nr	Pārmaiņu objekti	Jautājumi, kas jāapskata pārmaiņu procesā
1.	Darbības procesi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Patreizējais bankas darbības process un plānotie uzlabojumi tajā. ▪ Patreizējās un plānotās sistēmas priekšrocības un trūkumi. ▪ Iespējamie neveiksmes cēloņi, to novēršanas metodes.
2.	Personāla vadība	<p>Tiek uzskatīts, ka bankas vadība vislabāk pārzina situāciju, tādējādi darbiniekiem tiek norādīts, kas viņiem ir jā dara. Vairumā gadījumu lēmumu pieņemšanā netiek ņemts vērā darbinieku viedoklis. Ja uzņēmums grib kļūt konkurētspējīgs, ir jāmaina personāla vadības stils.</p> <p>Nosacījumi, kas jāņem vērā:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ bankas personāla viedoklis, jo viņiem ir profesionālā pieredze, kuru vadībai vajadzētu

		izmantot maksimāli; <ul style="list-style-type: none"> ▪ strādāt komandā ir efektīvāk nekā individuāli. Darbam komandā piemīt sinerģijas efekts, kur izpildās vienādība 2+2=5; ▪ jādod iespēju personālam ierosināt pārmaiņas; ▪ jāveic pārmaiņas vadības stilā t.i. personālam jānosaka attiecīgs pilnvaru līmenis.
3.	Bankas kā organizācijas kultūra	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bankas vīzijas definēšana un attīstība; ▪ bankas stratēģijas attīstība t.i. bankas patreizējā vieta tirgū un nākotnē; ▪ personāla iepazīstināšana ar bankas vīziju un stratēģiju.

Eksistē vairāki faktori, kas ietekmē indivīdu, grupu un banku viedokli, īpaši jau pārmaiņu situācijās [75,23]:

- bankas kā organizācijas kultūra;
- pārmaiņu iniciatori (iekšējie, ārējie);
- sociālvide;
- vadības un personāla izglītības līmenis;
- vadības stils;
- personāla individuāli tipoloģiskās īpašības (raksturs, temperaments);
- pieredze (vai bankas vadītājiem un menedžmentam ir iepriekšēja pieredze pārmaiņu vadībā).

Viens no būtiskākajiem ietekmējošiem faktoriem pārmaiņu vadībā ir bankas kā organizācijas kultūra.

Bankas kā organizācijas kultūra ir bankā valdošo pārliecību, vērtību un sociālo normu relatīvi noturīgs kopums, kurš ir izveidojies, nostiprinot organizācijas iekšējo integrāciju un pielāgojoties apkārtējai sociāli ekonomiskajai videi.

Šīs pārliecības, vērtības un normas nosaka bankas darbinieku uztveri, domāšanu un jūtas saistībā ar iekšējās integrācijas un ārējās adaptācijas problēmām un atspoguļojas viņu darbībā un pašas bankas vides veidošanā. Bankas kultūru stipri izjūt klients. Bankas kultūra ir ļoti nozīmīga jauninājumu ieviešanā. Tā var sekmēt pozitīvas pārmaiņas, bet var arī kļūt par šķērslī. Ja pārmaiņas atbilst bankas kultūras galvenajām normām un vērtībām un, ja pašas pārmaiņas ir šīs kultūras vērtība, tad tai ir pozitīva loma. Savukārt, ja pārmaiņas ir pretrunā kultūras saturam, tad kultūra bremzē pārmaiņu ieviešanu. Tātad vadībai pārmaiņu procesā ir jāizlemj - vai mainīt pārmaiņu programmu, vai mainīt bankas kultūru.

Organizācijas kultūrai ir divas galvenās funkcijas.

1. Pielāgošanās ārējai videi – šī funkcija sevī ietver:

- bankas misijas un stratēģijas kopējo izpratni, mērķu saskaņošanu šīs misijas īstenošanai;
- mērķu sasniegšanas līdzekļu (bankas struktūra, darba dalīšana, stimulēšanas sistēma, darba metodes, vadības stils, varas hierarhija) kopējo izpratni un saskaņotību;
- vienošanos par izmaiņām bankas stratēģijā, ja izvirzītie mērķi izrādās nesasniedzami.

2. Bankas iekšējā integrācija – šī funkcija sevī ietver identitātes veidošanu un nostiprināšanu. Bankas kultūra nodrošina:

- kopējās valodas un terminu lietošanu bankā;
- kritērijus darbinieku pieņemšanai bankā un viņa tālākajai profesionālajai karjerai;
- uzvedības normas attiecībās ar vadību, kolēģiem.

Cilvēks, kļūstot par bankas darbinieku, kļūst par šīs organizācijas locekli un pakāpeniski apgūst bankas kultūru, kas veicina viņa iekļaušanos bankā. Savukārt, vadītajam būtu jāapgūst bankā pastāvošajai kultūrai atbilstošs stils un uzvedība, citādi viņa darbība būs efektīva tikai tajā sfērā, kura atbilst kultūrai, kurā viņš ir darbojies jau iepriekš.

Īpaši svarīga organizācijas kultūru ir tādu inovatīvo pārmaiņu vadībā, kā piemēram organizācijas restrukturizācija, divu vai vairāku organizāciju apvienošana, jo katrai organizācijai tās pastāvēšanas laikā ir izveidojusies sava atšķirīga kultūra. To apvienošanas rezultātā, rodas interešu konflikti. Vadības teorijā plaši izplatīts ir Māstrihtas Universitātes prof. G. Hofstede izstrādātais organizācijas kultūras modelis, kas paredz 6 organizācijas kultūras dimensijas (skat. 1.2. tab.):

- motivācija;
- attiecības;
- identitāte;
- komunikācija;
- kontrole;
- vadība.

1.2. tabula. Organizācijas kultūras dimensijas [68,64].

<i>MOTIVĀCIJA</i>	
Orientēta uz darbību	Orientēta uz rezultātu
<ul style="list-style-type: none"> ▪ konsekvence un precizitāte; ▪ uzmanība; ▪ perfekts izskats; ▪ nevainojama darba izpilde. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ novatorisms; ▪ jauninājumu ieviešana; ▪ skaidri mērķi un uzdevumi.

<i>ATTIECĪBAS</i>	
Darbs	Darbinieks
Primārais ir darbs un darba efektivitāte, darbinieka vēlmes un prasības ir sekundāras. Darba attiecības ļoti svarīgas.	Primārais ir darbinieka prasības un vēlmes, sekundārais – rezultāts. Ļoti svarīgas ir darbinieku savstarpējās attiecības.

<i>IDENTITĀTE</i>	
Korporatīvā	Profesionālā
Darbinieki sevi identificē vispirms kā bankas darbinieku un tikai pēc tam kā noteiktas jomas speciālistu.	Darbinieki sevi identificē kā noteiktas jomas speciālistu un pēc tam kā noteiktas bankas darbinieku.

KOMUNIKĀCIJA	
Atvērtā	Slēgtā
Tiek veicināta pilnīgi brīva uzskatu apmaiņa un informācijas plūsma.	Uzskatu apmaiņa un informācijas plūsma tiek kontrolēta un uzraudzīta.

KONTROLE	
Stingra	Brīva
Ir skaidri definētas sistēmas un procedūras, saskaņā ar kurām notiek darbība.	Darbība elastīga, notiek pielāgošanās tekošai situācijai.

VADĪBA	
Konservatīva	Pragmatiska
Personāla vadībā pastāv aprakstīti standarti. Vadība dod rīkojumus kā strādāt.	Primārais ir klientu pieprasījums. Vadība pielāgojas situācijai tirgū.

Saskaņā ar G. Hofstedes modeli, eksistē 3 veidu organizācijas (zemākaprakstītajos gadījumos banka tiek dēvēta par organizāciju).

1. Konservatīvās organizācijas – konservatīvisms un detalizēta, skaidri formulēta pieeja darbības procesiem ir raksturīgākās iezīmes konservatīvām organizācijām. Galvenais šo organizāciju darbībā ir precizitāte un stabilitāte. Darbības organizācija ir formāla un strukturēta. Lēmumi tiek pieņemti augstākajā līmenī. Aktivitātes tiek uzraudzītas un stingri kontrolētas. Īpaša uzmanība tiek pievērsta standartiem un procedūrām. Pielāgšanās kļūdas tiek ātri identificētas un novērstas. Neskaidrās situācijās personāls vadās pēc procedūrām. Šīs organizācijas mainās lēni un pārmaiņu procesā tām raksturīga spēcīga pretestība.

2. Organizācijas, kas orientētas uz darbu – šajās organizācijās primārais faktors ir darbs. Organizācijas vajadzības, darba efektivitāte un personāla maksimāla noslogotība ir raksturīgākās šo organizāciju pazīmes. Darbinieki tiek algoti amatos, kuros tie var strādāt ar vislielāko atdevi. Katra darbinieka uzdevumi ir skaidri definēti, tie ir saistoši un to izpilde tiek stingri kontrolēta. Nevienam nerodas šaubas par to, kas ir jādara un kāda ir atbildība gadījumā, ja uzdevumi netiks izpildīti. Jebkurš darbības aspekts tiek rūpīgi pārbaudīts un izkalkulēts. Šīs organizācijas izceļas ar striktu nepieņemamību un pilnīgu koncentrāciju uz darbu.

3. Organizācijas – pionieri – šīs organizācijas koncentrējas uz patērētāju vajadzībām un ir orientētas uz nākotni. Organizācijas - pionieri darbībā ir inovatīvas, bieži uzņemas risku. Darbības temps ir straujš, organizatoriskā struktūra ir elastīga, viegli maināma. Atmosfēra ir neformāla, darbinieki zina, kas no viņiem tiek gaidīts. Darbiniekiem tiek deleģēta samērā liela atbildības pakāpe. Neskaidrās situācijās darbinieki uzņemas iniciatīvu [81,69].

Plaši pazīstams literatūrā ir arī amerikāņu zinātnieka Rodžera Harisona izstrādātais organizācijas kultūras modelis. Saskaņā ar šo modeli, eksistē četru veidu organizācijas.

1. Uz varu orientēta organizācija – šajās organizācijās vara ir pilnībā koncentrēta viena vai dažu vadītāju rokās, kuri pieņem visus būtiskos lēmumus. No pārējiem organizācijas locekļiem tiek prasīta rīkojumu izpilde. Viņu izpildītīgums un pakļaušanās vadībai tiek vērtēti augstāk nekā viņu profesionālā kompetence. Cilvēki organizācijā dara tikai to, ko ir licis darīt vadītājs. Šādai attieksmei var būt negatīvas sekas strauju pārmaiņu situācijā, jo vadītājs pārmaiņu procesā ir pārāk aizņemts, lai dotu norādījumus, savukārt, darbinieki ir neinformēti, lai patstāvīgi pieņemtu lēmumu un kaut ko uzsāktu. Lai gan personības izaugsmes iespējas šāda tipa organizācijās ir ierobežotas, organizācijas vadība aizsargā viņus, rūpējas par viņiem un uzņemas visu atbildību. Šādās organizācijās viss balstās uz vadītāja autoritāti, tieši viņš ir galveno normu, lomu un vērtību noteicējs. Šo organizāciju trūkums ir darbinieku potenciāla nepilnīga izmantošana un vadītāju pārslodze. Tiekšanās būt tuvāk vadībai rada pastāvīgu sāncensību organizācijas locekļu vidū. Parasti šādas organizācijas nav pārāk lielas, jo pretējā gadījumā vadītājam nebūtu iespēju to pakļaut vienpersoniskai kontrolei.

2. Uz lomām orientēta organizācija – šajās organizācijās dominē stingra funkcionālo lomu sadale, skaidri formulēti darba apraksti, pienākumu sadale un instrukcijas. Stimulēšanas sistēma ir veidota tā, lai mudinātu cilvēkus stingri ievērot reglamentētos pienākumus. No darbiniekiem tiek prasīta disciplinētība, norādījumu precīza izpilde un lojalitāte organizācijai. Šādas organizācijas galvenais trūkums ir pārāk liels uzsvars uz kontroles stratēģiju. Jo vairāk darbiniekus kontrolē, jo mazāk viņi jūt savu personisko atbildību, kā arī pasīvāka ir viņu attieksme pret darbu. Tāpat kā uz varu orientētā organizācijā, arī šeit starp darbiniekiem dominē spēcīga konkurence. Būtiskākā atšķirība ir tā, ka nevis vadītāja subjektīvie spriedumi nosaka dzīvi organizācijā, bet gan sekošana stingri reglamentētām normām. Šādās organizācijās pārmaiņu procesā ir sastopama augsta personāla pretestība.

3. Uz uzdevumu orientēta organizācija – šāda veida organizācijā svarīgākā ir darbinieku iekšējā motivācija (mīlestība pret savu darbu, tā nozīmīguma apziņa, iespēja strādāt saliedētā grupā). Organizācijām parasti ir sava īpaša misija, kura nosaka resursu sadali, apspriežamo jautājumu nozīmīgumu, stimulēšanas sistēmu, izvirzīšanas kārtību augstākā amatā. Organizācijai ir ar šo misiju saistītas dominējošās vērtības, un cilvēki ir pārliecināti par to, ka, rīkojoties saskaņā ar šīm vērtībām, viņi rīkojas pareizi. Šādā organizācijā valda vienlīdzības gars – lielākā daļa lēmumu tiek pieņemti kopīgi, kā arī tiek nodrošināta brīva komunikācija. Organizācijā veidojas īpašas attiecības starp cilvēkiem - cilvēki jūt, ka viņi strādā kāda augstāka mērķa labā un šis mērķis ir daļa no viņu dzīves jēgas. Šāda apziņa stimulē altruismu - cilvēki ir gatavi strādāt ilgāk, nekā to prasa darba laiks. Darbs noris nemitīgā steigā, jo ir pastāvīga sajūta, ka padarīts ir mazāk, nekā vajadzētu. Cilvēki ir pieraduši pie pastāvīga stresa, kuru rada darba steiga. Šāda organizācija ir gatava ātri pielāgoties pat radikālām pārmaiņām. Galvenais šīs organizācijas trūkums ir tas, ka darbinieki upurē sevi darbam. Ir novērots, ka strādājot šāda veida organizācijā darbinieki apmēram 10 gadu laikā nonāk līdz pilnīgam spēku izsīkumam, parādās nomāktība un apātija. Šādās organizācijās vērtē nevis cilvēku kā personību, bet gan viņa ieguldījumu organizācijas uzdevumu veikšanā.

4. Uz personību orientēta organizācija – galvenā šīs organizācijas kultūras

pažīme – indivīda un organizācijas savstarpējā uzticēšanās. Cilvēki ir gatavi palīdzēt cits citam arī ārpus savu darba pienākumu prasībām. Cilvēki labprāt pavada kopā laiku gan darbā, gan ārpus tā. Darbinieki ir pārliecināti, ka organizācija viņiem palīdzēs un atbalstīs arī tad, ja tāda palīdzība nav paredzēta darba līgumā. Savukārt, darbinieki izrāda rūpes par savu organizāciju, pievēršot īpašu uzmanību darba kvalitātei, cenšas gādāt par organizācijas imidžu. Plaši izplatīta ir pilnvaru deleģēšana darbiniekiem, pastāv visas iespējas izrādīt individuālo iniciatīvu.

Apskatot organizācijas formālo definējumu t.i. organizācija – ir sarežģīta sociāla sistēma, ko veido cilvēku grupa nolūkā sasniegt noteiktus mērķus [23,15], redzam, ka formālajā organizācijā ir izveidota precīza struktūra, pastāv pilnvaru un atbildības sadalījums. Formālajā organizācijā pastāv apstiprināti darbības noteikumi un darbinieki tos ievēro un atzīst. Organizācijas darbību vada organizācijas vadība. Organizācijas nozīme mūsdienu sabiedrībā nepārtraukti pieaug. Organizācijas rada materiālās vērtības, veido darbavietas, paaugstina indivīdu sociālo stāvokli. Jebkura organizācija ir atklāta sabiedrība, kas sastāv no daudziem mainīgiem elementiem, kas cieši savijas ar ārējās vides elementiem. Iekšējās un ārējās vides elementi ir savstarpēji saistīti un darbojas kopsakarībā.

Organizācijas iekšējā vide ir organizācijas darbības nosacījumi un faktori, kas veidojas tās vadīšanas procesā. Organizācijas iekšējā vide sastāv no vairākiem elementiem:

- mērķiem;
- struktūras;
- resursiem;
- tehnoloģijas;
- organizācijas kultūras.

Nedaudz raksturošu katru no bankas iekšējās vides elementiem.

Mērķi – ir apzināti cilvēku darbības vēlamie rezultāti. Organizācijas ir mērķu sasniegšanas līdzeklis.

Bankām ir daudz dažādu mērķu, piem., gūt peļņu, samazināt izmaksas, sniegt pakalpojumus u.t.l. taču katras bankas viens no galvenajiem mērķiem ir apmierināt bankas klientu – fizisko vai juridisko personu vajadzības. Mērķu izstrādes process ir ārkārtīgi svarīgs bankas darbībā. Bankas menedžmentam ir periodiski mērķi jāpārvērtē un jāmaina, atkarībā no izmaiņām pašas bankas iekšējā organizācijā un ārējā vidē.

Mērķu izmaiņas skar un ietekmē visus iekšējās vides elementus. Šai gadījumā, ja banka ir pieņēmusi lēmumu ieviest jaunus bankas - klientu attiecību modeļus, tad acīmredzot ir nepieciešamas izmaiņas bankas struktūrā, resursu pieejamībā, jaunu darbinieku pieņemšanā vai esošo pārkvalificēšanā u.t.t

Struktūra – ir veidojums bankas iekšienē, kas vērsts uz bankas mērķu sasniegšanu. Tā ir viena no galvenajiem mainīgajiem elementiem. Struktūru veido bankas dibinātāji vai vēlāk menedžments. Struktūra apvieno visus bankas darbiniekus un visas struktūrvienības, lai noteiktu uzdevumus mērķa sasniegšanai, nodrošinātu pilnvaru sadalījumu un informācijas plūsmu.

Bankas struktūru ietekmē vairāki faktori:

- bankas izvirzītie mērķi;
- bankas lielums;
- attīstības fāze;
- vadības stils;
- iekšējā un ārējā vide;
- darbinieki.

Struktūras izmaiņas ir visredzamākās pārmaiņas bankas darbībā. Tās ietekmē veidu kas un kā pieņemt lēmumus bankā, korigē darbinieku savstarpējās attiecības u.c. Struktūra ir jāveido orientēta uz noteikta uzdevuma izpildi, ievērtējot konkrētas vajadzības. Atkarībā no spējas pielāgoties ārējai videi un tās izmaiņām, struktūras tiek iedalītas birokrātiskās un elastīgās. Birokrātiskas struktūras ir apliecinājušas sevi stabilā vidē. Ņemot vērā banku straujo attīstību un milzīgo konkurenci, sekmīgā bankā struktūrai viennozīmīgi ir jābūt elastīgai. Tas nozīmē, ka tai ir jābūt spējīgai ātri un efektīgi reaģēt uz izmaiņām, jābūt sakārtotai, uzdevumiem, atbildībai un pienākumiem ir jābūt deleģētiem, lēmumu pieņemšanai attiecīgā jomā ir jābūt struktūrvienību kompetencē.

Resursi bankai ir nepieciešami, lai realizētu izvirzītos mērķus. Bankas izmanto šādus resursus:

- finansu resursus jeb īstermiņa un ilgtermiņa kapitālu;
- materiālos resursus jeb pamatlīdzekļus un apgrozāmos līdzekļus;
- nemateriālos resursus jeb licences, patentus u.c.;
- cilvēku resursus jeb darbaspēku;
- informatīvos resursus jeb bankas darbībai nepieciešamo informāciju.

Lai bankas varētu noteikt mērķus, saskaņot tos ar resursiem, pārveidot resursus, lai īstenotu mērķus, ir nepieciešams speciāls cilvēku darbības process – bankas vadīšana.

Vadīšana –

- ir process, kad vadītājs ietekmē pārējos bankas darbiniekus, lai tie pieliek savas pūles bankas mērķu sasniegšanai;
- ir plānošanas, organizēšanas, motivēšanas un kontroles process, kas virzīts uz bankas resursu efektīgu izmantošanu, bankas mērķu sasniegšanai;
- ir prasme vadīt banku, kas sastāv no plānošanas, organizēšanas, motivēšanas un kontroles elementiem.

Tehnoloģija – ir zināšanu, informācijas, prasmju, ieguldījumu kopums, kas nodrošina bankas resursu pārveidošanu gala pakalpojumā.

Organizācijas kultūra –

- ir dažādu pārliecību, pieņēmumu, atziņu kopums, kas nosaka darbinieku uzvedību un darba izpildes paņēmienus;
- ir uzskatu un vērtību kopums.

Organizācijas kultūru veido dažādi elementi. t.sk.:

- reputācija;
- vadības stils;
- mīti;

- rituāli, ceremonijas;
- dizains, simbolika;
- darba kabinetu iekārtojums u.t.l.

Pastāvot iepriekš aprakstītajiem bankas iekšējās vides nosacījumiem, banka ir ārkārtīgi cieši saistīta ar ārējo vidi, saņemot no tās nepieciešamos resursus un piegādājot tai savu gala produktu vai pakalpojumu. Bankai ir jāievēro valsts vispārējais ekonomiskais stāvoklis, likumdošana, zinātnes un tehnikas progress, klientu vēlmes, valsts politika, konkurentu darbība u.c. Tādējādi, plānojot bankas darbību, ir skaidri jāizprot ārējās vides iedarbība uz banku.

Ārējā vide ir bankas funkcionēšanas nosacījumi, procesi un elementi, kas atrodas ārpus bankas un tiešā vai netiešā veidā ietekmē bankas darbību un tās izvirzīto mērķu sasniegšanu. Bankas menedžmentam ir pastāvīgi jāanalizē ārējā vide, jānosaka problēmas, kuru atrisinājumu klienti sagaida, jāparedz to atrisināšanas veidi. Klientu vajadzību līmenis, zināšanu apjoms, prasības mūsdienās pieaug ļoti strauji. Līdz ar to saasinās konkurence banku vidē kvalitatīvāku un klientam ērtāku risinājumu piedāvāšanā. Bankas nepārtraukti investē klientu vajadzību izpētē un jaunu produktu un pakalpojumu izveidē. Tirgus ekonomikas apstākļos var pastāvēt un sekmīgi attīstīties tikai tās bankas, kas ir gatavas pārmaiņu procesiem. Aizvien palielinās ātrums ar kādu jaunievedumi pārtop produktos vai pakalpojumos.

Bankai vadītājiem, virzot savus pakalpojumus tirgū, pastāvot asai konkurencei, ir jāpieņem lēmums par izmaksām, kas nepieciešamas iepriekš izvirzīto mērķu sasniegšanai. Vēl pirms iziešanas tirgū ir jānosaka plānojamais budžets, lai realizācijas apjoms būtu pietiekams. Plānojot budžetu un domājot par mārketinga aktivitātēm, tiek sastādīts pasākumu komplekss, ko ārzemju literatūrā bieži sauc par mārketingu "mix". Daži zinātnieki piedāvā mārketinga "mix" ietvaros izskatīt divus galvenos virzienus: preču piedāvājums (prece, iesaiņojums, sortiments, cena, serviss) un metodes un instrumentārijs (sadales kanāli, pārdošana, reklāma, preces virzība uz tirgu, sabiedriskās domas radīšana), daži piedāvā trīs galvenos virzienus – prece un serviss, sadale un komunikatīvie sakari [22, 40]. Autorei tuvāks liekas zinātnieka Portera modelis, kas satur četrus galvenos elementus – produktu, cenu, pārdošanas vietu un produkta virzību uz tirgu. Šis modelis vēl noteikti jāpapildina ar piekto elementu – cilvēks kā patērētājs. Runājot par katru no šiem elementiem, mūsdienu Latvijas bankas saskaras ar asu konkurenci. Lai pamatotu šo apgalvojumu, autore piedāvā salīdzinošos datus par laika periodu no 1998.gada līdz 2002.gadam par banku galveno finansu rādītāju dinamiku un tirgus daļu noguldījumu un kreditēšanas jomā. Izlasei tika izvēlētas sešas bankas, kas pēc autora domām, ir galvenās konkurentes Rietumu bankai – kā darba praktiskajā daļā aplūkotajai bāzes bankai. Šai izlasē ietilpa arī Saules banka, kura vairs neeksistē no 01.07.2001., bet tās rādītāji tika atspoguļoti, lai parādītu no kā veidojās jaunie Rietumu bankas cipari pēc abu banku apvienošanās. Latvijas banku darbības rādītāju dinamiku skat. Pielikumā Nr 1. Kā redzam, tad praktiski visas piecas bankas pēc visiem rādītājiem konkurē ļoti cieši un to attīstība ir notikusi līdzīgi. Piecu gadu laikā visu banku aktīvi lēnām pieauga, izņemot Rietumu banku, kuras 1999.gada aktīvu kritums izskaidrojams ar 1998.gada Krievijas krīzi. Tas labi parāda arī klientu sastāvu – varam redzēt, ka bankai, kuras fokuss bija klienti nerezidenti, aktīvi pēc krīzes samazinājās. Līdzīga tendence ir kapitāla un rezerves rādītāju attīstībai, ar vienīgo atšķirību, ka pēc

Šī rādītāja Latvijas banku pirmais trijnieks ir tālu priekšā visām pārējām bankām. Manuprāt, vislabāk aso konkurenci atspoguļo divi svarīgākie banku produkti, kas ir orientēti galvenokārt uz Latvijas tirgu un klientiem t.i. noguldījumi un banku izsniegtie kredīti. No cipariem redzam, ka piecas lielākās Latvijas bankas ir sadalījušas savā starpā lielāko daļu šī tirgus, apmēram 70%. Gadu gaitā tirgus daļas proporcija ir palikusi līdzīga, cīņa pašlaik notiek par katru tirgus daļas procentu un notiek nevis jaunu spēlētāju ielaušanās pirmā piecinieka banku laukā, bet tirgus daļas pārdale savā starpā. Tā piemēram, noguldījumos Rietumu bankas pēdējā gadā ir palielinājusi savu daļu par 1%, Parex banka par 3%, bet noticis tas ir uz daļas samazinājumu par 1% Unibankai, 1% Krājbankai un par 2% Hansa bankai. Runājot par kredītiem, tirgus daļas proporcijas 2001. un 2002. gadā praktiski nav mainījušās, tikai Unibanka nespēja noturēt 2%, ko paņēma Hansa banka. Galveno rādītāju dinamika skaidri parāda, ka bankās notiek vissīvākā cīņa par katru jaunu klientu un katra esošā klienta noturēšanu. Un tieši patērētājs, pēc autora domām, rada vislielāko konkurenci. Klientam jeb patērētājam ir ļoti viegli mainīt apkalpojošās bankas, to var izdarīt dažū stundu laikā. Tāpēc aizvien saasinās cīņa banku starpā par klientu noturēšanu. Tādējādi, autore uzskata, ka patērētājs ir viens no būtiskākajiem konkurences spēkiem Latvijas banku jomā. Konkurenci pastiprinošs faktors ir pastāvīgu pārmaiņu esamība. Lai veiksmīgi pastāvētu šādos apstākļos, katrai bankai ir jābūt savai inovatīvai politikai.

Gribu vēlreiz uzsvērt, ka cenu konkurence banku nozarē vairs nav galvenā, pašlaik izšķiroši kļūst cīņa par klientu, produktu un pakalpojumu kvalitāti, jaunievedumi un reakcijas ātrums uz klientu vēlmju parādīšanos un to realizēšanu. Pastāv arī vairāki ārējās vides faktori, kas banku darbību ietekmē netieši, bet tomēr ir būtiski, lai tos apskatītu. Piem.,

1. Valsts ekonomiskais stāvoklis.

Bankas sekmīga darbība un peļņas gūšana ir stipri atkarīga no klientu jeb iedzīvotāju pirk spējas lieluma, bezdarba līmeņa valstī, inflācijas lieluma.

2. Zinātniski tehniskais progress.

Zinātnes jaunākie atklājumi un tehnoloģiju attīstības process veicina bankas mērķu ātrāku sasniegšanu. Taču, tai pašā laikā, tas saīsina produkta vai pakalpojuma dzīves ciklu. Tādējādi zinātniski tehniskais progress spēcīgi ietekmē investīciju virzienus.

Ārējās vides straujās pārmaiņas mūsdienās ietekmē pasaules ekonomiskās sistēmas globalizācija un tās rezultātā notiekošā starptautiskā ekonomiskā integrācija.

3. Globalizācija – ir process, kas cilvēkus, organizācijas, tirgu, tehnoloģijas, finanses, informāciju, pārvaldību saista vienā vispārējā mijiedarbību tīklā pāri nacionālo valstu robežām (Pārskats par tautas attīstību. UNDP, Rīga, 1999, 24.lpp.).

Globalizācijas ietekmē samazinās valsts robežu ietekme, palielinās informācijas plūsmas un atvieglojas to ceļš, pieaug starptautisko operāciju skaits, klients brīvi var izvēlēties un saņemt sev nepieciešamo produktu vai pakalpojumu no jebkuras vietas u.c. Globalizācijas apstākļos ir grūti vadīt banku ar iepriekšējām tradicionālām metodēm un struktūru. Ir nepārtraukti jāmeklē metodes kā ātrāk

apsteigt konkurentus, iztērējot mazāk resursu un sasniedzot vēlamo galaproduktu.

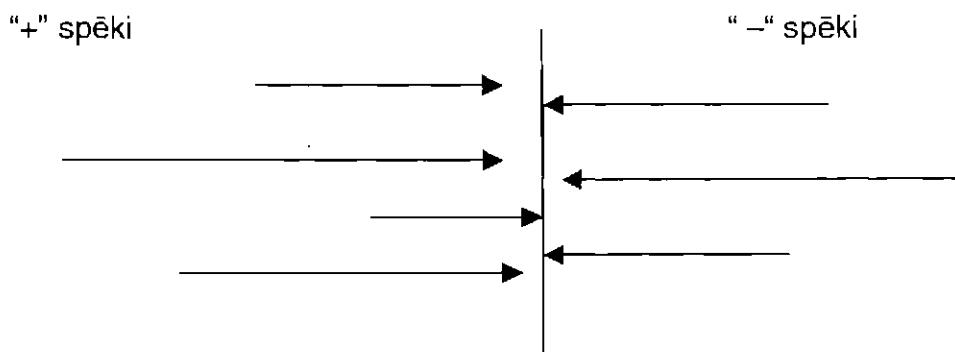
Globalizācijas procesa galvenie virzošie spēki ir:

- jauni tirgi;
- jaunas tehnoloģijas.

Globalizācijas process pasaulē skaidri iezīmējās 90-to gadu sākumā, kad iedzīvotāju daudzums, kas dzīvo tirgus attiecībās, strauji palielinājās no 1 līdz 5 miljardiem cilvēku. Pārsvarā šis palielinājums notika uz valstu rēķina, kas bija attīstībā un uz valstu rēķina, kas tobrīd mainīja savu ekonomisko orientāciju, tādu kā Indija, Brazīlija, bijušās Padomju Savienības valstis un t.sk. Latvija. Parādījās jaunās tirgus vēsmas – liberalizācija, decentralizācija, reformas. Šis fenomens kļuva par vienu galvenajiem aspektiem ceļā uz globalizāciju. Arī Latviju globalizācijas process skāra 90-to gadu sākumā, kad, sabrūkot Padomju Savienībai un sociālisma valstu blokam, sāka izplatīties tirgus ekonomika. Tirgus ietekme vērojama visos saimniecības sektoros, radot kapitāla koncentrāciju. Mūsdienu bankas nav iedomājamas bez telekomunikācijām un jaunām informācijas tehnoloģijām. Internets tiek uzskatīts par vienu no tipiskākajiem globalizācijas produktiem.

Apkopojot nodaļā izklāstīto, autore nonāk pie secinājuma, ka pārmaiņu vadības procesā var tikt pielietoti jebkuras no teorijā eksistējošām triju skolu teorētiskajām atziņām un lietderīgi ir izmantot visu skolu atziņu kopumu. Tomēr, pēc autora domām, ņemot vērā to, ka bankas savā būtībā ir stipri birokrātiskas organizācijas ar lielu pastāvošo hierarhiju un strukturāli nodalītām pārvaldēm, nodaļām un citām struktūrvienībām, Latvijas banku situācijā pārmaiņu vadības procesā pielietojamākās ir Grupu dinamikas skolas atziņas. Darba praktiskajā daļā, runājot par pārmaiņu ieviešanu konkrētajā bankā, var redzēt, ka pārmaiņu sekmīgai ieviešanai ļoti svarīgi ir darboties grupās un komandā. Grupu darbībā milzīgu lomu spēlē gan formālās, darba aprakstos definētās lomas, gan neformālās lomas. Katrā procesā izvirzās līderi un ir ārkārtīgi svarīgi panākt, lai līderi t.sk. neformālie darbotos pārmaiņu ieviešanas virzienā, nevis tam pretēji. Ieviešot bankā pārmaiņas, daļēji izmainās arī vērtību sistēma. Ir svarīgi to laicīgi izprast, izskaidrot padotajiem un kopīgi izrunāt.

Inovācijas pārmaiņu ieviešanas laikā gan katrs indivīds, gan grupas ieņem noteiktu pozīciju attiecībā pret ieviešamajām pārmaiņām – “par” vai “pret”. Schematiski to varētu attēlot kā spēku lauku (skat. 1.3. att.)



1.3. att. Teorētiskais spēka lauks pārmaiņu ieviešanas procesā.

Praksē jāsaprot, ka pastāv striktie pārmaiņu atbalstītāji un pretinieki, tomēr

lielākā daļa iesaistīto darbinieku ir principā “par” vai “pret”, bet viņi baidās vai šaubās par kaut ko (skat. darbinieku aptauju Pielikumā Nr 2). Gatavība uzņemt jauno darbiniekiem nenāk uzreiz. Cilvēka reakcija pret jauno iziet noteiktas fāzes. Katrā no tām viņa attieksme pret jauno izpaužas noteiktos izteicienos:

1. Tas nekad nestrādās.
2. Protams, var pamēģināt, bet es domāju, ka nekas nesanāks.
3. Tajā noteikti kaut kas ir.
4. Es vienmēr esmu teicis, ka tas ir vislabākais variants.
5. Novecojis.

Šo fāžu iziešanas ātrums ir atkarīgs no objektīvu un subjektīvu faktoru virknes. Pārmaiņu ieviešanas nepieciešamība organizācijās tiek noteikta no izmaiņām biznesa vidē. Bankai vai nu jāpielāgojas videi, vai pakāpeniski jānominrst. Pēdējos gados biznesa vide kļūst arvien mainīgāka, īpaši strauji pārmaiņas notiek post-sociālisma valstīs, t.sk. Latvijā.

1.3. tabula [24]

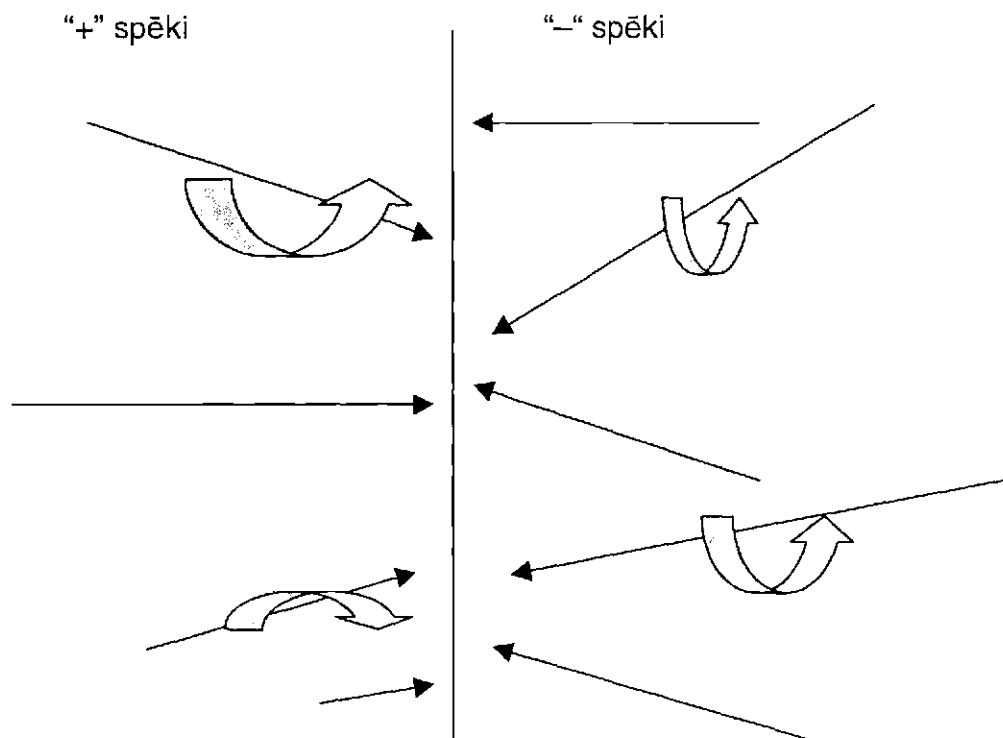
Izmaiņas biznesa ārējā vidē un organizāciju uzvedībā post-sociālisma valstīs

1820-1900	1900-1950	1950-1970	1970-1990	1990-200..
Nākotne ir pagātnes atkārtojums	Nākotni iespējams prognozēt ar ekstrapolācijas palīdzību	Paredzamas ir tikai problēmas un jaunas iespējas	Daļēji paredzami ir vāji signāli no apkārtējās vides	Daļēji paredzami ir vāji signāli no apkārtējās vides. Neparedzami notikumi
Uzņēmējdarbības uzvedība	Konkurējoša jeb konkurences uzvedība	Globalizācija. Uzņēmējdarbības + konkurējoša uzvedība.		

Radikālas izmaiņas tirgus situācijā prasa izmaiņas pieejā, un galvenais – citu kultūru un mentalitāti. Pēdējo desmit gadu laikā Latvijā notika tādas pašas izmaiņas, kādas Rietumeiropu skāra 180 gadu laikā, t.i., tās izmaiņas, kas notika nomainoties septiņām paaudzēm, pie mums notiek burtiski mūsu acu priekšā. Vidusmēra cilvēkam ir grūti pieņemt pat vienu fundamentālu vērtību nomaīņu, bet viņam piedāvā pieņemt vairākas revolucionāras izmaiņas vienu pēc otras, t.sk. vēl lielas pārmaiņas bankā.

Cilvēki ir vissarežģītākais organizācijas elements. Gan vadītāju, gan personāla uzvedība pārmaiņu ieviešanas procesā ir dažāda, atkarībā no personīgā rakstura. Bet parasti reālajā dzīvē un tā notika arī konkrētajā bankas situācijā, darbinieku attieksme pret pārmaiņām nebija tikai “jā” vai “nē” veidolā. Cilvēki svārstījās, sliecās vairāk uz pozitīvo vai negatīvo viedokli, domāja, ietekmējās no vadītājiem, darbabiedriem. Tādējādi spēka vektori spēka laukā ir ar dažādu nobīdes/slīpuma leņķi un vadītāja uzdevums ir vērst darbinieku domas pareizajā virzienā, nedaudz mainīt vai korigēt viņu uzskatus, izskaidrot jautājumus un problēmu citā skatījumā. Tā vadītājs var iegūt vēl lielāku pārmaiņu atbalstītāju skaitu un mazināt strikto pretinieku spēku vai pat vērst dažus no “pret” pozīcijām uz atbalstītāju spēku pusi. Praksē shematiski spēku

lauku var attēlot šādi:



1.4. att. Spēka lauks praksē pārmaiņu ieviešanas procesā.

Spēka lauks ļoti labi atspoguļo pretējās nostādnes pārmaiņu ieviešanas gaitā. Tas shematiski parāda, ka attīstot bankā labu komunikatīvo politiku, pārmaiņu ieviešanas līderi var mainīt spēku samēru sev par labu.

Apkopojot iepriekš teikto par inovatīvo pārmaiņu bankā sasaisti ar pastāvošo globalizācijas procesu, autore secina, ka:

- sīva konkurence pirmo piecu Latvijas banku starpā rada nepārtrauktu nepieciešamību pēc inovatīvām pārmaiņām gan produktu, gan apkalpošanas, gan piegādes kanālu jomā;
- patērētājs jeb bankas klients ir kļuvis par vienu no galvenajiem konkurences spēkiem Latvijas banku jomā. Pārmaiņu esamība ir konkurenci pastiprinošs faktors;
- globalizācijas procesu nodrošināšanai Latvijā ir nepieciešams ilggadējo rietumu ekonomisko sistēmu rūpīga izpēte;
- globalizācijas process izraisa konkurenci banku starpā ne tikai Latvijas mērogā, bet Latvijas bankām ir jāsāk konkurēt ar ārzemju bankām, it īpaši produktu un pakalpojumu piedāvājuma ziņā. Tas, savukārt, izraisa vēl straujāku inovatīvo pārmaiņu ieviešanas nepieciešamību;
- tā kā banku pastāvēšanas vēsture Latvijā ir salīdzinoši īsa un valsts regulējošā likumdošana vēl aizvien ir salīdzinoši liberāla, Latvijas bankām ir liela iespēja paplašināt savu klientu loku uz ārzemju klientu rēķina;
- tai pat laikā, globalizācijas procesa ietvaros, Latvijas bankās straujāk ienāk pasaulē atzītās banku regulēšanas normas (kā piemēram, naudas atmazgāšanas regulējošās normas, principi "pazīsti savu klientu" u.c.) un

Latvijas bankām jau šodien ir vairāk uzmanības jāvelta savu klientu bāzes kvalitātei;

- inovatīvo pārmaiņu ieviešana banku un klientu attiecību jomā palielina bankas konkurētspēju gan Latvijas mērogā, gan arī globālajā tirgū.

2. INOVATĪVO PĀRMAIŅU VADĪBA

2.1. JAUNIEVEDUMI – KĀ INOVATĪVĀS VADĪŠANAS OBJEKTI UN TO IEVIEŠANAS KONCEPCIJAS IZSTRĀDE

Inovātīvo pārmaiņu vadība ir jauns jēdziens Latvijas banku biznesā. Agrāk jaunievedumi tika realizēti ar aktīvu valsts iejaukšanos un centralizēto budžeta finansējumu. Pašlaik vecās metodes vairs nedarbojas, bet jaunās tikai sāk rasties un formēties. Taču tieši pēdējos gados Latvijā ir milzīgs jaunievedumu bums t.sk. internetbankas un CRM modelis.

Pēdējā laikā latviešu valodā bieži tiek lietoti divi jēdzieni “inovācija” un “jaunievedums”, piešķirot tiem dažādu saturu. Taču patiesībā jēdziens “inovācija” ir radies no angļu vārda “*innovation*”, kas tulkojumā nozīmē jauninājums, jaunievedums. Tādējādi redzam, ka gan “inovācija”, gan “jaunievedums” nozīmē to pašu. Jaunievedums ir parādība, kas ieviesta nesen, pēdējā laikā. [Svešvārdu vārdnīca]. Tādējādi jebkurš jaunums no momenta, kad tas tiek pieņemts, pieņem jaunu kvalitāti un kļūst par inovāciju vai par jaunievedumu. Jaunuma ieviešana tirgū tiek saukta par komercializācijas procesu. Jebkuri izgudrojumi, jauni produkti vai pakalpojumi tikai tad gūst sabiedrības atzinību, kad tiek pieņemti komercializācijai un jaunā kvalitātē parādās kā jaunievedumi. Protams, ka kvalitātes pāreja prasa milzīgus resursu patēriņus – investīcijas, laiku, darbaspēku u.c.

Plašākā nozīmē ar vārdu “inovācijas” tiek saprasta jebkuru jaunumu izmantošana jaunu tehnoloģiju, jaunu veidu produktu vai pakalpojumu, organizatoriskās struktūras u.t.l. veidā. Laika posms no idejas rašanās līdz tās izplatībai tiek saukts par inovācijas ciklu. Ievērtējot darbu secību, inovātīvo ciklu mēdz saukt arī par inovātīvo procesu. Nav vienota teorētiskā inovātīvā cikla posmu apraksta, jo katram produktam vai darbībai tas ir atšķirīgs. Tomēr kopumā var izdalīt vairākas fāzes:

- izpēte un izstrāde;
- izgatavošana un realizēšana;
- ekspluatācija un lietošana;
- kontrole.

Saskaņā ar mārketinga teorijām produkta vai pakalpojuma dzīves ciklu var iedalīt sīkākos posmos:

- mārketinga, tirgus izpēte;
- projektēšana un tehnoloģisko prasību izstrāde;
- pārdošanas procesa izstrāde;
- materiāli tehniskais nodrošinājums;
- tehnoloģisko procesu izstrāde un sagatavošana;
- izgatavošana;
- pārbaudes;
- iepakojums un uzglabāšana;
- realizācija;
- pēcpārdošanas apkalpošana;
- utilizācija pēc izmantošanas.

Uzsākot bankā inovatīvos pārmaiņu procesus, vienmēr pastāvēs zināmi riski. Kā būtiskākos riska faktoros autore izdala:

- risks, kas saistīts ar likumdošanas nestabilitāti un ekonomisko nestabilitāti pasaulē;
- risks, ka var tikt pieņemti ierobežojumi produktu un pakalpojumu pārdošanai;
- cenu, valūtas kursu svārstības;
- ražošanas-tehnoloģiskais risks (tehnoloģijas avārijas, nepilnības);
- iesaistīto pušu mērķu neizpratne.

Tikai skaidri izprotot un pastāvīgi analizējot riska faktoros, bankā var sākt ieviest inovatīvās pārmaiņas. Kā obligāts priekšnosacījums pārmaiņu īstenošanai ir augsti kvalificēta riska menedžera esamība bankā.

Apmēram reizi desmitgadē pasaulē notiek izmaiņa pieejai, kā tiek pārdoti un virzīti tirgū bankas pakalpojumi. Tā pasaulē 70 – jos gados galvenā tendence bija asa konkurentcīņa, 80-jos gados galvenā bija noteiktas tirgus daļas noturēšanas tendence. 90-tie gadi atnesa jaunu skatienu uz tirgu – konkurējošo banku kopīga patērētāju audzināšana un izglītošana un stratēģija uz katru klientu individuālo vēlmju un vajadzību maksimālu realizēšanu. Šīs stratēģijas pamats ir piešķirt vienam pakalpojumam pēc iespējas vairāk papildpakalpojumu, lai iegūtu no viena klienta maksimāli daudz ienākumu. Tas ļauj veidot bankai lojālu klientu loku. Kopā ar jauno pārdošanas stratēģiju, 90-tajos gados attīstījās valstīs tirgū parādās jauni programmprodukti, kas atbilst CRM ideoloģijai. Notiek pašsaprotama uzsvāru novirze : banku uzmanības centrā no datorsistēmu un programmu vietas nokļūst klients ar viņa vajadzībām, sabiedrisko stāvokli, ienākumu līmeni, vēlmēm u.t.l. Izpētīts, ka mūsu reakcijas ātrums zemāpziņas līmenī ir tūkstošiem reižu ātrāks nekā reakcijas ātrums redzes un taustes uztveres līmenī. Tādējādi, klients izvēlas vai neizvēlas banku vai tās pakalpojumu, t.sk. jaunievedumu, vēl zemāpziņā.

Klienta psiholoģiju ietekmē šādi faktori.

1. Ārējo kairinātāju iedarbība.

Ieejot bankā klients sajūt un ierauga apgaismojumu, krāsas, mēbeļu izvietojumu, reklāmu, darbinieku ārējo izskatu . Lēmums par palikšanu bankā tiek pieņemts vēl pirms klients sāk izstrādāt racionālu motivāciju.

2. Vēlme pilnībā kontrolēt situāciju.

Cilvēka būtība alkst, lai apkārtējie tūlītēji reaģētu uz viņa pieprasījumiem un darbotos saskaņā ar viņa vēlmēm. Darba kontekstā tas nozīmē, ka klients gaida, lai bankas darbinieki uzreiz ievēro viņa atnākšanu, lai izpilda visas vēlmes un lai banka spētu piedāvāt jebkuru pakalpojumu, kas klientam dotajā brīdī ir vajadzīgs.

3. Īstenības atbilstība tam, ko klients ir gaidījis pirms ienākšanas bankā.

Tirgus apstākļos banka spēj izdzīvot tikai pateicoties naudai, ko klienti ir samaksājuši bankai. Šis fakts prasa no bankas vadības elastīgu vadīšanas sistēmu. Līdz šim bankas bija produktorientētas, bet pēdējos gados tas vairs nedod vēlamo rezultātu un peļņu. Bankas ir spiestas mainīt savu pieeju un kļūt par klientorientētām bankām. Taču pieejas maiņa ir ārkārtīgi sarežģīts process, kas pieprasa zināmas izmaiņas visos vadības līmeņos. Reformas sociālajā, politiskajā un ekonomiskajā mūsu valsts dzīvē rada jaunas banku darbības grūtības. Viena no tām ir paredzēt briestošos riskus un laicīgi izstrādāt bankas

stratēģiju un politiku. Bankas vadības darbība vairs nevar būt vienkārša reaģēšana uz notikušo problēmu. Aizvien plašāk tiek atzīta nepieciešamība pārdomāti vadīt izmaiņas. Izmaiņu vadīšanai ir jānotiek uz zinātniski pamatotas izmaiņu notikšanas prognozēšanas bāzes, izmaiņu pielāgošanas konkrētas bankas darbībai un tās mērķiem. Pašai bankas organizācijai arī pastāvīgi ir jāmainās līdz ar ārējās vides būtiskām izmaiņām.

Pārmaiņu ieviešanas koncepcija nosaka, kādas aktivitātes ir nepieciešams veikt, lai sasniegtu bankas mērķus, ņemot vērā pārmaiņu objektus, barjeras un pārmaiņu iespējas.

Sekmīgas pārmaiņas var realizēt tikai mainot noteiktas bankas komponentes (skat. 2.1. attēlu), tādās kā:

- personāls;
- tehnoloģija;
- struktūra;
- darba pienākumi.

Pārmaiņas vienā komponentē, izsauc pārmaiņu nepieciešamību pārējās komponentēs.

Personāla pārmaiņas – parasti nosaka personāla kvalifikācijas paaugstināšanu un bankas efektivitātes paaugstināšanu, lietojot personāla apmācības programmas un dažādus kvalifikācijas celšanas kursus.

Tehnoloģijas pārmaiņas – pamatojas uz pārmaiņām informāciju sistēmās.

Organizatoriskās struktūras pārmaiņas – ietver strukturālās pārmaiņas bankā, kā piemēram, pārmaiņas bankas organizācijas hierarhijā, struktūrvienību reorganizēšana un apvienošana, izmaiņas lēmumu pieņemšanas procesā, izmaiņas darbinieku pilnvaru un atbildības līmeņos, pārmaiņas atalgojuma sistēmā.

Darba pienākumu pārmaiņas – nosaka pārmaiņas specifiskiem darba uzdevumiem, kā piemēram, darba metožu vienkāršošana, darba organizēšana speciāli izveidotajās grupās u.t.l.

Lai precīzi varētu formulēt pārmaiņu koncepciju, ir nepieciešama informācija par:

- bankas pakalpojumiem;
- bankas tirgus daļu un tirgus daļu atsevišķi pa rādītājiem un pakalpojumiem;
- darbības mērķiem;
- pārmaiņu ietekmi uz darbiniekiem un bankas klientiem;
- plānotajiem jauninājumiem;
- pārmaiņu rezultātu un tā izmantošanu;
- bankas vadības darbības idejām un pieejām pārmaiņu vadībai [75,37].

Ar vārdu “koncepcija” šeit autore saprot gan klasisko latviešu valodas skaidrojumu – sistēmā apkopotī uzskati (par ko), galvenā doma, galvenā iecere [Svešvārdu vārdnīca]; gan nedaudz plašāk – darbības plāna izstrāde šo uzskatu praktiskai ieviešanai dzīvē. Inovatīvo pārmaiņu ieviešanas koncepcijas

izstrādi var iedalīt 5 posmos:

1. pārmaiņu objektu noskaidrošana – šajā posmā tiek novērtētas tirgus prasības, salīdzināta bankas darbība ar konkurentiem, definētas jomas, kur nepieciešami uzlabojumi un/vai jauninājumi;

2. personāla vadības lomas noteikšana pārmaiņu procesā – šajā posmā izvēlas pieeju personāla vadībai pārmaiņu procesā, tiek noskaidrots personāls, kurš tiks iesaistīts pārmaiņās, apzinātas iespējamās personāla barjeras, plānota komunikācija pārmaiņu ieviešanas laikā, informācija plūsmas process, atalgojuma un papildus stimulēšanas sistēma;

3. pārmaiņu iniciatoru noteikšana – tiek noskaidrots, kas ir pārmaiņu iniciatori, vai tā ir bankas augstākā, vidējā un zemākā līmeņa vadība, ierindas darbinieki, vai ārējās vides apstākļi;

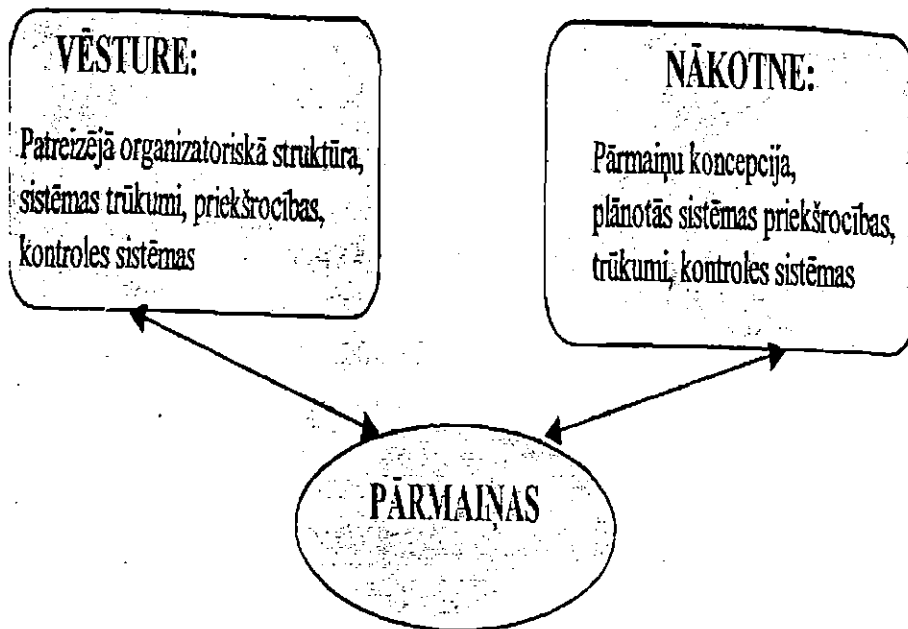
4. nepieciešamo aktivitāšu noskaidrošana un darbības plāna izstrāde – tiek noskaidrots, kādas darbības ir nepieciešamas, lai sasniegtu pozitīvu pārmaiņu rezultātu, kā arī tiek izstrādāts pārmaiņu darbības plāns;

5. koncepcijas formulēšana – vadoties no iepriekšējās informācijas, tiek definēta inovatīvo pārmaiņu ieviešanas koncepcija.

Inovatīvo pārmaiņu ieviešanas koncepcijas izstrādē bankas vēsturiskā un patreizējā darbība ir svarīgākie analītiskie instrumenti. Parasti banka, izstrādājot prognozes, nākotnes attīstības scenārijus, kā arī pārmaiņu nepieciešamības noteikšanā vadās pēc iepriekšējiem darbības rādītājiem:

- bankas līdzšinējā darbības analīze ir kā diagnostikas instruments, kas palīdz identificēt problēmu kontekstā ar apkārtējo vidi;
- bankas līdzšinējā darbības analīze palīdz saskatīt analogijas un izvēlēties piemērotāko alternatīvu, nodrošinot sasaisti starp bankas patreizējo darbību un plānoto darbību;
- bankas līdzšinējās darbības analīze palīdz mainīt lietas pirms tās ir izdarītas, kas ir pamats stratēģiskai pieejai [67,90].

Inovatīvo pārmaiņu ieviešanas koncepcija būtu jāformulē, izvērtējot bankas patreizējo darbību. Pieeju koncepcijas formulēšanai saskaņā ar praksē un teorijā plaši pazīstamu modeli - Mellberga modeli – atspoguļo 2.1 attēls.



2.1. att.. Pieeja pārmaiņu koncepcijas definēšanai (Mellberga modelis) [14,94].

Tā kā promocijas darbā autore pēta pārmaiņas banku un klientu attiecību vadīšanā, tad darba praktiskajā daļā (4. nodaļā) tiks veikts patreizējās attālinātās klientu apkalpošanas modeļa un tradicionālā un elektroniskā biznesa novērtējums un analīze, kā arī noteikti attālinātās un personalizētās klientu apkalpošanas priekšrocības un trūkumi.

2.2. METODOLOĢIJA

Praksē un teorijā nepastāv viennozīmīga pieeja pārmaiņu vadībai. Pārmaiņu vadība ir atkarīga no vairākiem faktoriem. Galvenie faktori, kas vadībai būtu jāapsver un jāanalizē, lai pārmaiņu rezultāts būtu veiksmīgs atspoguļoti 2.2 attēlā.

Pastāv pieci faktori, kuriem bankas vadībai ir jāpievērš uzmanība, lai pārmaiņu rezultāts būtu pozitīvs un tie ir šādi.

1. Pārmaiņu aģents. Viens no svaigākajiem faktoriem pārmaiņu procesā ir pārmaiņu aģenta izvēle. Pārmaiņu aģents ir cilvēks, kurš atbild par pārmaiņu procesa koordinēšanu. Pārmaiņu aģenta galvenie uzdevumi ir identificēt kādas pārmaiņas ir nepieciešamas bankas darbības uzlabošanā, meklēt risinājumus ar pārmaiņu vadību saistītām problēmām, pielietojot psiholoģiskās metodes ietekmēt personāla attieksmi pārmaiņu procesā, kā arī prognozēt personāla izturēšanos. Nereti viņam ir nozīmīga loma patreizējo problēmu diagnosticēšanā, alternatīvu izstrādē un izvēlē. Pārmaiņu aģents ir persona no bankas iekšienes vai ārienes, kas cenšas pārveidot eksistējošo bankas sistēmu un padarīt pārmaiņas efektīvas. Parasti pārmaiņu aģents ir kāds vadītājs no bankas iekšienes, retāk tiek izmantots speciāli algots konsultants-eksperts ar pieredzi attiecīgajā jomā. Pārmaiņu aģenta izvēlē no ārienes ir vairākas priekšrocības:

- a. parasti šāds konsultants ir cilvēks ar speciālām zināšanām un iemaņām banku konsultēšanā. Bankas darbiniekiem no iekšienes ir tendence meklēt atbildes jau ierastajos, tradicionālajos risinājumos, bet konsultants spēj redzēt situāciju no malas;

- b. no malas pieaicināts konsultants tiek uztverts kā objektīvāks un neatkarīgāks salīdzinājumā ar pašas bankas darbiniekiem.

Izvēloties pārmaiņu aģentus no bankas iekšienes, parasti rodas interešu konflikti. Tajā pat laikā ir svarīgi, kā veidosies attiecības starp pieaicināto konsultantu, bankas vadību un darbiniekiem. Ja pieaicinātā konsultanta viedoklis krasi atšķiras no bankas vadības un darbinieku uzskatiem, šis eksperts var tikt vērtēts kā "cilvēks no malas", kurš nespēj orientēties bankas darbībā. Šajā gadījumā vadība viņam neuzticas vai vispār viņa ieteikumi tiek ignorēti. Ideāls variants ir pieaicinātā eksperta un vietējā pārmaiņu aģenta pūļu apvienošana. Tā var apvienot eksperta objektivitāti un profesionālo kompetenci ar bankas pārstāvja zināšanām par organizāciju un cilvēkiem tajā [62,295].

2. Pārmaiņu objektu noteikšana – ne mazāk svarīgi ir precīzi noteikt kas tieši bankā ir jāmaina. Vairākumā gadījumu vadītājiem ir jāievieš pārmaiņas, kas paaugstina darbības efektivitāti. Tas ir vispārēji atzīts pieņēmums ka bankas efektivitāte ir cilvēkfaktoru, strukturālo faktoru un tehnoloģisko faktoru efektivitātes rezultāts.

Cilvēkfaktori ir personāla attieksme, vadības prasme, komunikācijas prasme, kā arī citas personālu raksturojošas pazīmes.

Strukturālie faktori nodrošina bankas darbības kontroli, kā piemēram, politikas procedūras, dažādi nolikumi.

Tehnoloģiskie faktori ir informāciju sistēmas, datori un citi faktori, ar kuru palīdzību darbinieki veic darba uzdevumus.

Tātad, lai maksimizētu bankas darbības efektivitāti, pārmaiņu aģentam ir jāsaprot personāla darbība ar attiecīgajiem strukturālajiem un tehnoloģiskajiem faktoriem. [62,296]

3. Pārmaiņu veids – šis ir trešais faktors, kas vadībai būtu jāapsver pārmaiņu vadībā. Lai gan vadītāji var izvēlēties, kurās jomās ir nepieciešamas pārmaiņas, tomēr trīs izplatītākās pārmaiņu sfēras ir:

- a. *tehnoloģiskās pārmaiņas* – tās ietver tehnoloģiju uzlabojumus bankas vadības sistēmās. Parasti to realizācijā tiek pieaicināti eksperti no ārpuses, jo tās ir komplicētas un ir nepieciešamas specifiskas iemaņas;
- b. *strukturālās pārmaiņas* – tās ir pārmaiņas, kuru rezultātā tiek mainīta bankas organizatoriskā struktūra. Strukturālo pārmaiņu mērķis ir paaugstināt bankas darbības efektivitāti, izmainot darba organizāciju. Šīs pārmaiņas var notikt vairākos veidos:
 - izmainot darbinieku pienākumu aprakstus, kuros skaidri tiek definēti katra darbinieka uzdevumi;
 - izmainot organizatorisko struktūru, lai uzlabotu komunikāciju bankā;
 - veicot bankas decentralizāciju, lai samazinātu darbības koordinācijas izmaksas, palielinātu struktūrvienību kontrolētspēju, paaugstinātu darbinieku motivāciju, kā arī paaugstinātu darbības elastību [62,297];Pēc organizatoriskās struktūras izmainīšanas, vadībai ir jāveic periodiska jaunās sistēmas novērtēšana, lai pārliecinātos, ka ir

sasniegts pārmaiņu mērķis.

- c. *personāla pārmaiņas* – tās ir primāras, lai pārmaiņu rezultāts būtu sekmīgs. Personāla pārmaiņu mērķis ir mainot noteiktus bankas darbinieku darbības aspektus, paaugstināt bankas efektivitāti. Pārmaiņas var tikt orientētas uz tādiem faktoriem kā darbinieku attieksme, vadības prasme.

4. Pārmaiņu ietekme uz personālu – pat gadījumos, ja precīzi tiek noteikti pārmaiņu objekti, kā arī tiek izvēlēta piemērotākā pārmaiņu vadības metode, pārmaiņu rezultāts var būt negatīvs, ja bankas darbinieki neatbalsta šīs pārmaiņas. Lai pozitīvi noskaņotu personālu pārmaiņām, vadītājiem vajadzētu pievērst uzmanību sekojošiem jautājumiem:

- iespējamās personāla barjeras pārmaiņu procesā;
- barjeru iespējamie novēršanas veidi;
- personāla nodrošināšana ar informāciju par notiekošajām pārmaiņām [62,303].

5. Pārmaiņu novērtēšana – pārmaiņu novērtēšanas mērķis nav tikai gūt vispārēju ieskatu, kā pārmaiņas varētu ietekmēt bankas efektivitāti, bet arī noteikt, vai jau realizētie pārmaiņu posmi ir mainījuši darbības rezultātus. To novērtēt ir sarežģīti, jo atsevišķu pārmaiņu posmu rezultāti ir neievērojami. Lai novērtētu pārmaiņu posmus, parasti tiek meklēti simptomi, kas parāda, vai ir nepieciešamas tālākas pārmaiņas. Piemēram, ja bankas darbinieki joprojām ir vairāk orientēti uz pagātņi nekā nākotņi, un tie ir lojālāki pret atsevišķu struktūrvienību mērķiem nekā pret bankas kopējiem mērķiem, tad pastāv augsta varbūtība, ka ir nepieciešamas tālākas pārmaiņas.

Visas pārmaiņas ir savstarpēji saistītas un starp tām pastāv mijiedarbība. Balstoties uz teoriju un pieredzi, autore izvirza pārmaiņu vadības teorijas pieņēmumus, ar kuriem jārēķinās, lai pārmaiņas būtu efektīvas:

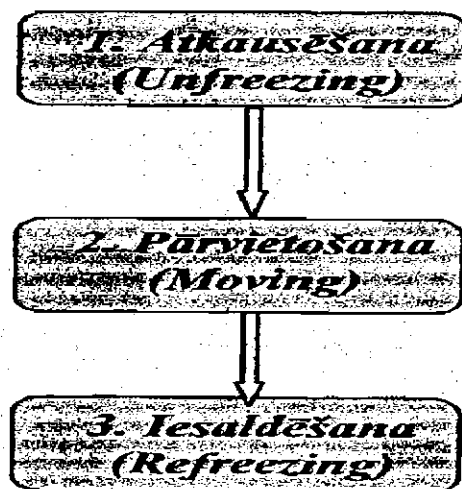
- jebkuras pārmaiņas ietver ne tikai pāreju uz jauno sistēmu, bet arī atradināšanu no kaut kā jau ļoti ierasta un integrēta indivīda personībā un starppersonu attiecībās;
- nekādas pārmaiņas nevar notikt, ja trūkst motivācijas, šīs motivācijas radīšana bieži vien ir pati grūtākā pārmaiņu procesa daļa;
- tādu pārmaiņu bankā, kā jaunu struktūru radīšana, stimulēšanas sistēmas mainīšana, jaunu darba vietu vai metožu radīšana, pamatā ir t.sk. individuālas pārmaiņas bankai nozīmīgos cilvēkos;
- pārmaiņas skar darbinieku vērtības, pārliecību, priekšstatus par sevi, un to mainīšana viņiem var būt sāpīga un uztverta kā draudīga;
- pārmaiņas nav atsevišķs notikums, tās ir nepārtraukts ciklisks process.

Pārmaiņu vadības teorijā nepastāv universāla pieeja pārmaiņu vadībai. Inovatīvo pārmaiņu vadībā eksistē vairāki modeļi, taču praksē biežāk pielietojamie modeļi ir šādi:

- Trīs posmu pārmaiņu vadības modelis jeb Levina modelis (*Three-step model of change*);
- Plānoto pārmaiņu fāžu modelis jeb Bulloka un Battena modelis (*Phases of Planned Change model*);
- Intervences stratēģijas modelis jeb Patona modelis (*Intervention Model*).

2.2.1. TRĪS POSMU PĀRMAIŅU VADĪBAS MODELIS (LEVINA MODELIS)

Šis modelis sastāv no trīs posmiem, tas grafiski atspoguļots 2.2 attēlā.



2.2 att. Levina modelis

1. Atkausēšana – saskaņā ar Levina modeli, tas ir pārmaiņu vadības pirmais posms. Tajā notiek bankas problēmu diagnostika, pārmaiņu plānošana, sagatavošanās pārmaiņām, pārvarot iespējamo sākotnējo pretestību. Pirms problēmu diagnostikas uzsākšanas vadītājam ir jāpieņem lēmums attiecībā uz 2 jautājumiem - cik lielā mērā problēmu apspriešanā iesaistīt padotos un vai ir nepieciešams pārmaiņu aģents. Šajā stadijā vadībai ir jāpanāk tāds stāvoklis, ka darbinieki izjūt nepieciešamību sagatavoties jaunajiem apstākļiem [62;304]. Tā ir darbinieku sagatavošanas priekšstadija, kura var tikt realizēta, izveidojot darba grupas. Vadībai ir jāpanāk, ka darbinieki kļūst gatavi pielāgoties jaunajiem darba apstākļiem. Darbiniekiem būtu jāizjūt, ka viņu patreizējās darba metodes ir neefektīvas un, ka viņiem ir jācenšas pielāgoties jaunajiem apstākļiem, tādējādi paaugstinot darba efektivitāti. Tas ir ļoti sarežģīts posms, jo darbiniekiem parasti ir pozitīva nostāja pret patreizējo darba vidi un apstākļiem un viņi ir pārliecināti, ka pēc pārmaiņām, situācija pasliktināsies [62,304]. Šajā posmā vadītāju uzdevums ir mazināt to spēku ietekmi, kas uztur bankas darbību patreizējā jeb pirms pārmaiņu līmenī. Vadībai ir jāveic personāla izglītošana, rīkojot dažādas sapulces, kur tiek prezentēti patreizējās darbības rādītāji, tādējādi uzsverot, ka pastāv problēmas un kā problēmu atrisināšanas iespēja ir inovatīvas pārmaiņas [59,183].

2. Pārvietošana – tas ir pārmaiņu vadības otrais posms, kurā darbinieki ir jau pārliecināti par pārmaiņu nepieciešamību un viņi caur pārmaiņām organizatoriskajā struktūrā un procesos cenšas mainīt savu uzvedības modeli, vērtības un attieksmi [59,5]. Šajā posmā, analizējot patreizējo situāciju un izstrādājot alternatīvas, tiek izvēlētas vispiemērotākās darbības. Šī ir pārmaiņu programmas realizācijas fāze. Arī šajā fāzē var rasties darbinieku pretestības problēmas, jo iespējams, ka ne visi tie, kurus šīs pārmaiņas skar, ir pietiekami sagatavojušies tām. Tāpēc svarīgi ir personālu iesaistīt ne tikai pārmaiņu plānošanā, bet arī to īstenošanā. Personālam ir jāizjūt, ka šīs ir viņu veiktās pārmaiņas, nevis kaut kas uzspiests no augšas. Taču galvenais uzdevums ir nodrošināt, ka viss, kas ir izmainīts, pēc kāda laika netiek pārorientēts atpakaļ,

atgriežoties pie vecajām darbības metodēm.

3. Iesaldēšana – tas ir pārmaiņu vadības modeļa trešais posms kurā darbinieki pārliecinās, ka mainot savu uzvedības modeli un attieksmi, pārmaiņas ir kļuvušas par bankas darbības neatņemamu sastāvdaļu [62,305]. Tas tiek uzskatīts par stabilizācijas posmu, kurā notiek panākto pārmaiņu nostiprināšana. Šajā posmā vadībai ir jāmeklē veidi, kā stabilizēt jaunizveidojušos situāciju, kā arī jānodrošina apstākļi, kuros jautājumu regresija nav iespējama. Tas parasti tiek sasniegts pielietojot atbalsta mehānisms, kas pozitīvi ietekmē jaunās darbības metodes, piemēram, izstrādājot jaunas procedūras, darbības politikas, normatīvus, kā arī mainot bankas kultūru [59,183].

Pārmaiņu vadībā ir jāņem vērā, kā pārmaiņas noris ļoti lēni un tām ir vairākas stadijas. Pirmkārt, pārmaiņām jābūt akceptētām, tad nepieciešams identificēt iespējamās problēmas. Svarīgi ir noteikt, kur banka atrodas patreiz, kur tā vēlas atrasties pēc pārmaiņām, kā arī kā to sasniegt.

Praksē parasti Levina modelis tiek paplašināts ar šādām darbībām:

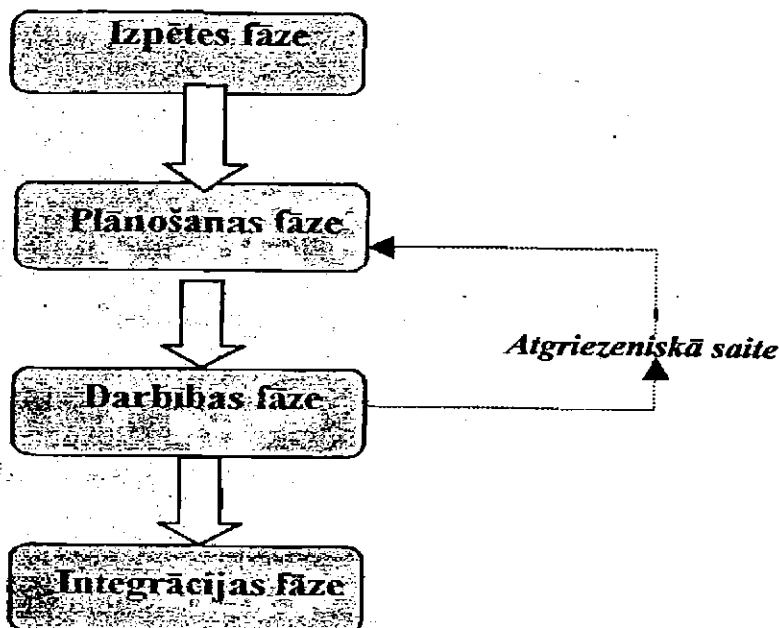
- pārmaiņu nepieciešamības akceptēšana;
- iespējamo problēmu definēšana;
- alternatīvu izstrāde;
- mērķu definēšana t.i. skaidri jānosaka, kur banka grib atrasties pēc pārmaiņu realizācijas;
- sagatavošanās pārmaiņām;
- atsaldēšana (refreezing) – tādu apstākļu nodrošināšana, lai banka var mainīties;
- pārvietošana (regulārs pārmaiņu vadības process);
- novērtēšana (rezultātu novērtēšana pēc mērķu sasniegšanas);
- iesaldēšana (darbības stabilizēšana pēc pārmaiņām) [59,6].

2.2.2. PLĀNOTO PĀRMAIŅU FĀŽU MODELIS JEB BULLOKA UN BATTENA METODE

Šis modelis atspoguļo tikai plānotās pārmaiņas, un tās tiek aplūkotas divos aspektos:

- pārmaiņu fāzes, kurām iziet cauri banka pārmaiņu procesā;
- pārmaiņu procesi, ko pielieto banka, lai pārvietotos no vienas fāzes uz otru.

Saskaņā ar šo modeli, pārmaiņu vadībā eksistē četras fāzes, kas ir atspoguļotas 2.3 attēlā.



2.3. att. Plānoto pārmaiņu fāžu modelis [59,7].

1. Izpētes fāze. Šajā posmā bankai ir jāpieņem lēmums, kādas pārmaiņas ir jāievieš, kā arī jānosaka pārmaiņu plānošanai nepieciešamos resursus. Šajā etapā notiek arī pārmaiņu aģenta vai konsultanta meklēšana, kas asistēs pārmaiņu plānošanas un ieviešanas procesu, kā arī sadarbības līguma slēgšana ar konsultantu [59,184].

Pirms pārmaiņu programmas uzsākšanas nepieciešamas modelēt plānotās pārmaiņas, apsverot šādus parametrus:

- *pārmaiņu mērogs* – jānosaka vai pilotprojekts tiks realizēts kādā atsevišķā bankas struktūrvienībā, vai arī pārmaiņas aptvers visu banku;
- *investīcijas* – pārmaiņu process ļoti reti notiek bez ievērojamām investīcijām. Bankai izpētes fāzē vajadzētu sastādīt pārmaiņu programmas budžetu, kurā noteikti ir jāparedz arī dažādi neparedzēti izdevumi;
- *termiņš* – pārmaiņu procesa kopējā termiņa noteikšana. Vadībai jāpārliedz vai grafikā ir iekļauts pārmaiņu izpētes un plānošanas termiņš. Sastādot grafiku, jāparedz arī laika rezerve;
- *pārmaiņas* – jāapsver visas nepieciešamās pārmaiņas, kas jāveic bankā, sākot no uzlabojumiem tekošās darbības metodēs, līdz pat pārmaiņām bankas darbinieku psiholoģijā.

2. Plānošanas fāze – šajā fāzē tiek identificētas bankas problēmas, to cēloņi. Tiek noteikti pārmaiņu mērķi, ka arī nepieciešamās darbības, lai tos sasniegtu. Šajā posmā tiek pieņemts lēmums, kas apstiprina plānotās pārmaiņas [59,184].

3. Darbības fāze – šajā posmā notiek pārmaiņu ieviešana. Tiek veiktas nepieciešamās darbības, lai banka no patreizējā stāvokļa pārvietotos uz vēlamo nākotnes stāvokli. Ja darbības fāzē tiek konstatētas nepilnības un ir nepieciešamas korekcijas, tad jāpastāv atgriezeniskajai saitei starp plānošanas fāzi, lai varētu veikt nepieciešamos papildinājumus.

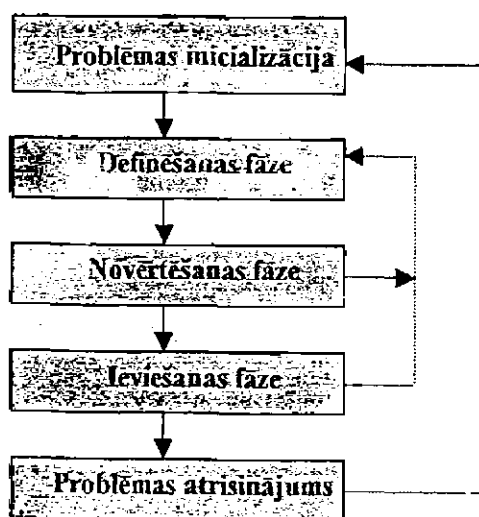
4. Integrācijas fāze – šī fāze sākas tikai pēc sekmīgas pārmaiņu ieviešanas. Šīs fāzes laikā notiek jaunās, pārmaiņu rezultātā izveidotās sistēmas stabilizēšana. Vadībai jāpanāk tāds rezultāts, lai jaunie apstākļi kļūtu par ikdienas darbības neatņemamu sastāvdaļu. Šajā fāzē parasti notiek vadības un darbinieku apmācības process [59,184].

2.2.3. INTERVENENCES STRATĒGIJAS MODELIS JEB PATONA MODELIS (INTERVENTION STRATEGY MODEL)

Vadības procesus un struktūras var aplūkot un vadīt, izmantojot sistēmas pieeju. Intervences stratēģijas modelī izmanto sistēmas pieeju. Šis modelis sastāv no trim pamatfāzēm:

- *definēšanas fāze*, kas ietver dziļāku patreizējās bankas situācijas izpēti, izmantojot gan iepriekšējās darbības datus, gan arī plānotās darbības datus. Tiek noteikti pārmaiņu mērķi, kā arī darbības, kas jāveic, lai sasniegtu izvirzītos mērķus. Lai pārmaiņu rezultātus varētu novērtēt, mērķu formulējumā būtu ieteicams lietot kvantitatīvus rādītājus, kā piemēram: izmaksas, apjoms, laiks;
- *novērtēšanas fāze*, kura tiek izvirzītas un novērtētas potenciālās iespējas pārmaiņu rezultātā;
- *ieviešanas fāze*, kurā plānotās pārmaiņas tiek ieviestas bankas ikdienas darbībā.

Intervences modelis grafiski atspoguļots 2.4. attēlā.



2.4. att. Intervences stratēģijas modelis.

Kā redzams no attēla, pārmaiņu procesā sākotnēji tiek izvirzīta problēma t.i. notiek problēmas inicializācija, kura veiksmīgu pārmaiņu realizācijas rezultātā tiek atrisināta. Katras fāzes darbības laikā, pārmaiņu sistēma ir regulāri jāuzrauga, jākontrolē. Starp fāzēm jāpastāv saiknei, gadījumā, ja nepieciešami papildinājumi vai korekcijas.

2.3. KOMUNIKĀCIJA, INFORMATĪVĀ NODROŠINĀTĪBA UN PSIHOLOĢISKĀS BARJERAS

Jebkuru pārmaiņu vadības pamatā ir darbs ar personālu, jo tieši darbinieki ir tie, kas īsteno pārmaiņas praksē. Cilvēki vada, atbalsta un realizē pārmaiņas, tie darbojas kā katalizators. Acīmredzams ir fakts, ka cilvēki ir dažādi. Arī uz pārmaiņu procesiem tie reaģē atšķirīgi: daži ir elastīgi un ļoti ātri iesaistās pārmaiņu procesos, daži izrāda pretestību, daži nevar pieņemt to, ka ir jāmainās. Darbinieki iesaistīšanos pārmaiņās uztver subjektīvi - katrs apsver to, kā tās ietekmēs viņa stāvokli bankā, un ko viņš no tā iegūs vai zaudēs. Pirmkārt, jebkuram cilvēkam ir nepieciešama informācija par to, kā jauninājumi ietekmēs viņu, otrkārt, cilvēkam ir nepieciešams laiks, lai pielāgotos jaunajiem apstākļiem un tikai pēc tam viņš būs ieinteresēts kaut ko mainīt savā uzvedībā.

Vairākumā gadījumu cilvēki pārmaiņas uztver ar pretestību, jo viņi ir noraizējušies par nezināmo. Daudziem cilvēkiem liekas, ka patreizējā situācija ir pietiekoši laba, un viņi neizjūt pārmaiņu nepieciešamību. Stabilitāte un situācijas prognozējamība apmierina vienu no cilvēka pamatvajadzībām – vajadzību pēc drošības. Tuvojošās pārmaiņas tāpēc var tikt uztvertas kā draudi indivīda drošībai un tādējādi radīt stresu.

Personāla pretestībai var būt konkrēti iemesli:

- darbinieki var uzskatīt, ka pārmaiņu iespējamie rezultāti nav adekvāti izmaksām;
- darbinieki var baidīties zaudēt savu varu un ietekmi;
- darbinieki var uzskatīt, ka viņiem par to pašu atalgojumu nāksies strādāt vairāk;
- darbinieki var baidīties no tā, ka nespēs apgūt jaunās zināšanas un iemaņas;
- darbinieki var baidīties, ka pārmaiņu iespaidā, piemēram ieviešot jaunas tehnoloģijas, uzlabojot bankas organizatorisko struktūru, viņi kļūs lieki un zaudēs darbu.

Ir arī cilvēki, kuriem vispār nepatīk jebkādas pārmaiņas, un pat neievērojamas pārmaiņas viņos rada diskomfortu. Protams, personāla bažas ir pamatotas, ja viņu izglītība un profesionālā kompetence ir nepietiekamas.

Tomēr lielākoties darbinieku nedrošību un līdz ar to pretestību veicina viņu iztēle, uztveres un domāšanas stereotipi, tāpēc var runāt par psiholoģiskām barjerām pārmaiņu procesā. Lai šīs barjeras pārvarētu un lai darbinieki spētu pielāgoties gaidāmajām pārmaiņām, ir nepieciešams zināms sagatavošanās laiks.

Labākā metode, lai mazinātu darbinieku pretestību ir uzlabot komunikāciju procesu bankā, kā arī veikt regulāru personāla izglītošanu. Vadībai vajadzētu regulāri tikties ar visu līmeņu personālu, lai izskaidrotu inovatīvo pārmaiņu iemeslus, mērķus un uzdevumus, kā arī informēt, kur var saņemt papildus informāciju par plānotajiem procesiem. Visas plānotās darbības vajadzētu apspriest, rīkojot dažādas diskusijas ar darbiniekiem, lai uzklautu darbinieku idejas, kā arī noskaidrotu personāla attieksmi pret pārmaiņām. Personāls būtu regulāri jāinformē par to, kas ir jau izdarīts un kādas aktivitātes vēl tiek plānotas. Darbinieku informēšana novērš arī nevēlamu baumu izplatīšanos.

Personālu maksimāli vajadzētu iesaistīt pārmaiņu procesā, noskaidrojot viņu domas par bankā notiekošo, apspriežot radušās problēmas, kā arī to iespējamās risinājumus. No augstāk minētā, var secināt, ka pārmaiņu vadībā komunikācija ir svarīgākais elements, lai pārmaiņu rezultāts būtu pozitīvs.

Iespējamās komunikācijas metodes pārmaiņu vadības procesā atspoguļotas 2.1 tabulā.

2.1 tabula. Komunikācijas metodes pārmaiņu vadībā.

Komunikācijas metodes nosaukums	Komunikācijas metodes pielietošanas mērķis
<p>1. Informācijas līdzekļi:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ārējie - publikācijas laikrakstos un žurnālos; ▪ iekšējie - bankas Interneta mājas lapā, vietējā bankas avīzē u.c. 	Lai radītu darbiniekos priekšstatu un nodrošinātu tos ar informāciju tādā mērā, lai būtu skaidrs plānoto un notiekošo pārmaiņu mērķis.
<p>2. Prezentācijas, sapulces, tikšanās Tiek regulāri rīkotas bankas vadības tikšanās ar dažāda līmeņa darbiniekiem, kurās darbinieki tiek informēti par plānotajām pārmaiņām, to attīstību un gaitu. Šo tikšanās laikā tiek izmantoti dažādi skaitliski dati, diagrammas u.c. materiāli.</p>	Lai īstenotu liela mēroga pārmaiņu programmu, pārliecinātu personālu par pārmaiņu nepieciešamību, veicinātu personāla atbalstu, kā arī informētu un iesaistītu pārmaiņās tos darbiniekus, kurus pārmaiņas skars visvairāk.
<p>3. Apmācība – semināru, kursu rīkošana, kuros piedalās dažādu līmeņu personāls. Apmācība var būt gan ārējā, gan iekšējā.</p>	Lai palielinātu personāla ticamību pozitīvam pārmaiņu rezultātam. Tas tiek panākts prezentējot analogus projektus citās organizācijās, kā arī pašu realizētos projektus.
<p>4. Darba grupu tikšanās – tiek izveidotas vairākas darba grupas pārmaiņu realizēšanai un tās regulāri tiek. Tikšanās reizēs tiek ierosinātas idejas pārmaiņu pilnveidošanai, apspriestas problēmas, ierosināti iespējamie problēmu risinājumi.</p>	Lai iesaistītu pārmaiņu procesā visu iesaistīto struktūrvienību darbiniekus. Lai personālam rastos iespēja tieši piedalīties pārmaiņās, izsakot savu viedokli, ierosinājumus un apspriest paveikto, kā arī plānot un sekot pārmaiņu ieviešanu realizācijai.
<p>5. Elektroniskā pasta izmantošana – izmantojot elektronisko pastu regulāri tiek nosūtīta informācija par plānotajām pārmaiņām, par faktiskajiem rezultātiem.</p>	Tas ir ļoti ērts un ātrs komunikācijas veids. Lieto, ja darbiniekiem ir nepieciešams nodot lielu informācijas daudzumu. Lieto arī, lai veiktu darbinieku aptauju, nosūtot dažādu veidu aptaujas.

[64,44].

Daudziem darbiniekiem pārmaiņas bankā nozīmē no labi zināmas patreizējās situācijas pārkārtoties uz jaunu, nezināmu darba vidi, kurā pastāv iespēja, ka darbinieks var nesaglabāt savas patreizējās pozīcijas, piemēram, amatu, darba algu, prestižu, reputāciju u.c. Taču, lai pārmaiņu rezultāts būtu pozitīvs, ir nepieciešama pozitīva personāla attieksme pret notiekošajiem procesiem. Lai to panāktu, bankas vadītājiem ir divi galvenie mērķi:

- radīt darbiniekos vēlēšanos mainīties;

- iesaistīt personālu pārmaiņu procesā.

Lai radītu darbiniekos vēlmi mainīties, tiek pielietotas vairākas metodes:

- personāla pārliecināšana par pārmaiņu nepieciešamību - vadībai regulāri būtu jāinformē darbinieki par nākotnes plāniem, tirgus situāciju, patērētāju pieprasījumu, kā arī par konkurentu aktivitātēm. Stratēģisko plānu izskaidrošana darbiniekiem ir ļoti svarīga, jo šāda pieeja liek darbiniekiem apzināties, ka pārmaiņas nav tikai jauninājums, bet arī veids, kā novērst iespējamus draudus nākotnē [59,334];
- darbinieku ieguldījuma regulāra novērtēšana - tas ļauj bankai pievērst uzmanību pretrunām, kas pastāv starp faktisko un vēlamo jeb plānoto darbību. Tas izraisa darbiniekos pārdomas par to, kā uzlabot patreizējo situāciju un sagatavo tos pārmaiņu nepieciešamībai;
- sekmīgu pārmaiņu rezultātu publiskošana - vadībai vajadzētu publikot analogus projektus, kuri ir veiksmīgi realizēti (citu banku pieredze, kā arī pašas organizācijas realizētie projekti), tādējādi uzsverot pārmaiņu pozitīvos efektus. Taču tas nenozīmē, ka pieļautās kļūdas un neveiksmīgi pārmaiņu projekti ir jāignorē, tos vajadzētu analizēt, izskaidrot pieļautās kļūdas un neveiksmes iemeslus [59,334].

Lai iesaistītu personālu pārmaiņu procesā un sasniegtu pozitīvu rezultātu, bankas darbinieki ir jāiesaista pārmaiņu realizācijā tā, lai viņi sāktu uztvert šo projektu kā savu un bankas pozitīvos sasniegumus kā savus sasniegumus. To var darīt divējādi: ar regulāru un efektīvu komunikācijas procesa izveidošanu un / vai ar tiesību deleģēšanu darbiniekiem.

Regulāra un efektīva komunikācijas procesa izveidošanas mērķis ir samazināt darbinieku neziņu un apjukumu, sniedzot tiem informāciju par plānoto darbību, kā arī informējot, kā pārmaiņas varētu ietekmēt personālu. Efektīvākās komunikācijas metodes ir sapulces, elektroniskā pasta lietošana, darba grupu veidošana, pārmaiņu aģenta rīkotās prezentācijas u.c. (tuvāk skat. 2.1. tabulu).

Ļoti svarīgi pārmaiņu procesā neuztvert personālu tikai kā pārmaiņu objektu, bet gan iesaistīt personālu darbībā, deleģējot noteiktas pilnvaras, tādējādi paaugstinot darbinieku atbildības pakāpi par pārmaiņu rezultātu.

Tomēr personāla pretestība pārmaiņu procesā ir neizbēgama. Lai to varētu minimizēt, vadībai svarīgi ir identificēt barjeru rašanās iemeslus. Iespējamo barjeru iemesli ir šādi:

- neskaidri mērķi;
- neskaidras vērtības;
- neatbilstoša vadības filozofija;
- neskaidra bankas organizatoriskā struktūra;
- neatbilstoša kontrole;
- neatbilstošs personāla atlases un izvēles process;
- netaisnīga atalgojuma sistēma;
- nepietiekošas esošā personāla apmācības un kvalifikācijas celšanas iespējas;
- personāla stagnācija;
- nepietiekoša komunikācija;
- nepietiekošs darbs komandā;
- nepietiekoša personāla motivācija [75,18].

Pārmaiņu vadības teorijā eksistē 2 veidu barjeras:

- organizācijas;
- personāla.

Organizācijas barjeras izpaužas tādējādi, ka liels daudzums organizāciju t.sk. banku paša cenšas ierobežot jauninājumu ieviešanu, jo jauninājumu ieviešanas process ir saistīts ar augstu risku un augstām izmaksām, kas var ietekmēt organizācijas stabilitāti.

Pārmaiņu vadības teorijā tiek izdalīti divi galvenie organizācijas barjeru cēloņi:

- bailes padarīt nestabilu bankas darbību,
- ierobežoti resursi.

Bankas vadība un menedžments parasti cenšas sabalansēt bankas stabilitāti ar pārmaiņu nepieciešamību. Tā kā vairākums banku jau pēc savas būtības ir izteikti konservatīvas, tad tajās ir skaidri definēti darbinieku pienākumi, pilnvaras, atbildība, kā arī stingri kontrolēta informācijas plūsma atbilstoši hierarhijas struktūrai. Ieviešot jauninājumus, bankai ir jāpaaugstina elastības pakāpe t.i. mainot patreizējo sistēmu, jāspēj strauji reaģēt uz notiekošajām izmaiņām un tāpēc bankas parasti pret izmaiņām izturas ļoti piesardzīgi.

Katru jauninājumu ieviešana prasa no bankas noteiktu daudzumu resursu – materiālo, laika, darbaspēka u.c. Īpaši nelielām bankām resursu trūkums var būt par pārmaiņu neieviešana vai vēlas ieviešanas cēloni.

Personāla barjeras – tās ir barjeras, kas rodas bankas darbiniekiem pārmaiņu procesā rodas, jo viņi nav pārliecināti, ka spēs pietiekoši ātri un nepieciešamajā apjomā apgūt jaunas iemaņas un prasmes. Ļoti bieži pat tad, ja darbinieki apzinās pārmaiņu nepieciešamību un viņi ir pilnībā informēti par notiekošo, viņi nespēj mainīties.

Parasti darbiniekiem barjeru rašanās pamatā ir trīs galvenie iemesli.

- Bailes zaudēt esošo pozīciju bankā.
Darbinieki ir nobijušies, ka pārmaiņu rezultātā tie var zaudēt savas patreizējās pozīcijas, savus sasniegumus. Darbinieki parasti pārmaiņu efektu uztver subjektīvi, vispirms darbinieki novērtē, kā pārmaiņas ietekmēs viņu stāvokli, un tikai pēc tam bankas darbību kopumā.
- Ticības trūkums.
Bieži darbinieki pretojas pārmaiņām, jo viņi netic, ka pārmaiņu rezultāts būs pozitīvs. Jo zemāka ir personāla ticība sekmīgam pārmaiņu rezultātam, jo pretestība ir spēcīgāka.
- Interesu konflikti.

Bieži darbinieku pretestību pārmaiņām izraisa viņu atšķirīgais situācijas vērtējums salīdzinājumā ar bankas vadību. Lielākā vadības kļūda ir, ja lēmumi tiek pieņemti neiesaistot personālu, jo bieži vien darbinieku viedoklis ir atšķirīgs. Pamatojoties uz vienu un to pašu informāciju, var tikt pieņemti dažādi lēmumi. Ja darbinieki nepiekrīt vadītāju pieņemtajiem lēmumiem, rodas barjeras, kas sarežģī pārmaiņu vadību [73,786].

Cēloņi, kas rada darbiniekos negatīvu attieksmi pret pārmaiņām ir racionāli personīgi un emocionāli. Metodes, kā darbiniekos mazināt negatīvo attieksmi

pārmaiņu procesā ir atspoguļotas 2.2 tabulā [64,55].

2.2. tabula.

Darbinieku negatīvās attieksmes samazināšanas metodes pārmaiņu vadībā.

Darbinieku negatīvās attieksmes pret pārmaiņām rašanās cēloņi	Pielietojamās metodes negatīvās attieksmes samazināšanai
<p>Radikālie cēloņi –</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ plānotās darbības neizpratne – pārlicība, ka pārmaiņas nav nepieciešamas; ▪ pārlicība, ka pārmaiņas nav efektīvas; ▪ negatīva rezultāta paredzēšana. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Detalizēta plānoto pārmaiņu izskaidrošana personālam; ▪ Situācijas modelēšana: kas notiks, ja pārmaiņu programma netiks īstenota, • Darbinieku iesaistīšana darba grupās, radot iespēju darbiniekiem izteikt savu viedokli, apspriest problēmas un izstrādāt priekšlikums to risināšanai u.c.
<p>Personiskie cēloņi –</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ bailes zaudēt darbu; ▪ neskaidrība par nākotni; ▪ bailes, ka pārmaiņas negatīvi ietekmēs personiskās pozīcijas bankā, piem., darba algas samazinājums, darba pienākumu pieaugums, virsstundu darbs u.c. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personāla stresa mazināšana, sniedzot informāciju par darba iespējām bankā; ▪ plānoto jauninājumu prezentēšana; ▪ pārmaiņu pozitīvās ietekme atspoguļošana, ▪ pārmaiņu scenārija prezentēšana, uzsverot jauninājumu priekšrocības u.c.
<p>Emocionālie cēloņi -</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ nevēlēšanās mainīties un iesaistīties pārmaiņu procesā; ▪ apātija pret jauninājumu ieviešanu, - neticība pozitīvam pārmaiņu rezultātam. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Darbinieku pārliecināšana par pārmaiņu nepieciešamību, prezentējot piemērus, kas izskaidro, kāpēc vecā sistēma vai darba metodes vai struktūra nav efektīva; ▪ sapulču rīkošana, kurās detalizēti tiek apspriesta jaunā sistēma; ▪ pārmaiņu cēloņu izskaidrošana; ▪ jautājumu - atbilžu sesiju rīkošana [64,55].

Bankas vadītājiem ir jābūt spējīgiem paredzēt un novērst radušās personāla barjeras. Parasti pretestība tiek mazināta izmantojot šādas vadlīnijas:

Izvaiņšanās no negaidītiem pārsteigumiem. Darbiniekiem ir nepieciešams laiks, lai novērtētu plānotās pārmaiņas. Ja adaptācijas laiks ir nepietiekošs, tad ir neizbēgami, ka darbiniekiem veidojas barjeras. Darbiniekiem, kurus ietekmēs pārmaiņas, ir jābūt par to informētiem. Nepieļaujama ir situācija, ka darbinieki par pārmaiņām uzzina tad, kad jāuzsāk to ieviešana. [59,303]

Personāla uzvedības izprašana un analizēšana. Pārmaiņu vadībā ir jāņem vērā, ka darbinieki sākotnēji pārmaiņas uztver personiski, un tikai pēc tam no bankas viedokļa. Tāpēc, pārmaiņu procesā darbinieki būtu jānodrošina ar informāciju,

kas viņiem palīdzētu atbildēt uz iespējamiem jautājumiem:

- vai pārmaiņu rezultātā es nezaudēšu savu darbu?
- vai manas patreizējas prasmes un iemaņas nekļūs nepietekošas?
- vai es spēšu efektīvi strādāt jaunajā sistēmā?
- vai mani profesionālie sasniegumi un prestižs nesamazināsies?
- vai jaunajā sistēmā mana atbildība un pienākumi palielināsies vai samazināsies?
- vai man būs jāstrādā virsstundas?
- kā mainīsies mana darba alga?
- kā varētu mainīsies manas attiecības ar kolēģiem? [59,303]

Ne vienmēr personāla barjerām pārmaiņu vadībā ir negatīva nozīme. Personāla negatīvā attieksme liek vadībai piesardzīgāk pārskatīt plānotās pārmaiņas, kā arī veicina, lai vadība pieņem pārdomātus lēmumus. Personāls pārmaiņu procesā darbojas kā indikators, kas nodrošina, ka pārmaiņas tiek pienācīgi un pārdomāti plānotas un tikai pēc tam ieviestas. Tomēr bankas vadībai pārmaiņu procesā ir jācenšas minimizēt un novērst darbinieku bailes.

2.3. tabula [73,788]

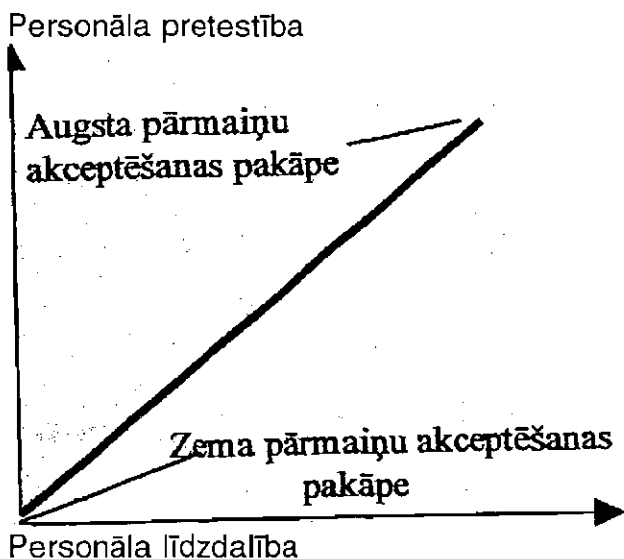
Izplatītākās metodes personāla pretestības mazināšanai pārmaiņu procesā.

Metodes nosaukums	Metodes pielietojanas gadījumi vai situācijas	Metodes priekšrocības	Metodes trūkumi
Darbinieku izglītošana un komunikācijas	<p>Metodi lieto:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ja darbinieku pretestības iemesls ir nepareiza, sagrozīta vai nepilnīga informācija, ▪ ja pārmaiņu ieviešanas pretinieki ir tieši tie bankas darbinieki, kuriem šīs pārmaiņas būtu jāievieš. <p>Metode var tikt pielietota gadījumā, ja starp darbiniekiem un bankas vadību kā pārmaiņu iniciatoriem pastāv labas attiecības. Pretējā gadījumā darbinieki neticēs.</p>	Darbinieki atbalstīs pārmaiņu ieviešanu, ja viņus izdosies pārliecināt.	Metode ir laikietilpīga, īpaši, ja bankā ir liels darbinieku skaits.
Darbinieku iesaistīšana procesā vai darbinieku līdzdalība	<p>Metodi lieto:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ja bankas vadībai vai pārmaiņu iniciatoriem pietrūkst argumentu vai prasmes pārliecināt darbiniekus par pārmaiņu nepieciešamību, ▪ ja jāiegūst informācija no ierindas darbiniekiem par 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiek noskaidrots darbinieku redzējums par pārmaiņu ieviešanas nepieciešamību, ▪ darbinieki paši 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Metode ir laikietilpīga, ▪ grūti noskaidrot un iesaistīt tieši tos darbiniekus vai struktūr-

	<p>pārmaiņu ieviešanas iespējamo rezultātu.</p> <p>Metode var tikt pielietota, ja starp darbiniekiem un bankas vadību kā pārmaiņu iniciatoriem pastāv labas attiecības.</p>	<p>iesaistās pārmaiņu realizēšanā, jo sāk justies līdzatbildīgi,</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ lēmumu pieņemšanā tiek iesaistīti darbinieki, kas sekmē viņu ieinteresētību pozitīva rezultāta iznākumā. 	<p>vienību, kurai pārmaiņu ieviešanā būtu jāiesais-tās visaktīvāk</p>
<p>Apspriešanas un vienošanās metode.</p>	<p>Metodi lieto:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ja bankas iekšienē izveidojas grupējums vai indivīds, kas skaidri parāda savu negatīvo attieksmi pret jauninājumiem un viņa ietekmē bankā ir pietiekoši liela, ▪ ja šāds grupējums vai indivīds nepiekrīt sadarboties. <p>Metodes pamatā ir radušās situācijas apspriešana un grupējuma neitralizēšana vienošanās rezultātā.</p> <p>Pārsvarā bankas vadība ir spiesta iet uz kompromisu, nodrošinot grupējumam viņu interešu saglabāšanu, pretī saņemot piekrišanu sadarboties.</p>	<p>Jāstrādā ar skaidri zināmu grupu vai indivīdu, var paredzēt viņa vēlmes.</p>	<p>Ja apspriešanas rezultātā vienošanās netiek panākta, grupējums var negatīvi iespaidot citus bankas darbiniekus.</p>
<p>Manipulācijas metode.</p>	<p>Metodi lieto:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ gadījumā, ja iepriekšminētās metodes nav devušas rezultātu; ▪ ja darbinieki ir jāietekmē netiešā veidā t.i. pasniedzot viņiem tikai īpaši atlasītu un apstrādātu informāciju par jauninājuma sekām. 	<p>Nav.</p>	<p>Var radīt ļoti nevēlamas sekas, ja darbinieki sāk apzināties, ka notiek manipulācijas ar viņiem.</p>

Apskatot metožu pielietojuma situācijas, varam spriest, ka visefektīvāk ir pielietot darbinieku izglītošanas un komunikācijas metodi. Ārkārtīgi nevēlami

bankā ir uzsākt manipulācijas ar informāciju vai darbiniekiem.

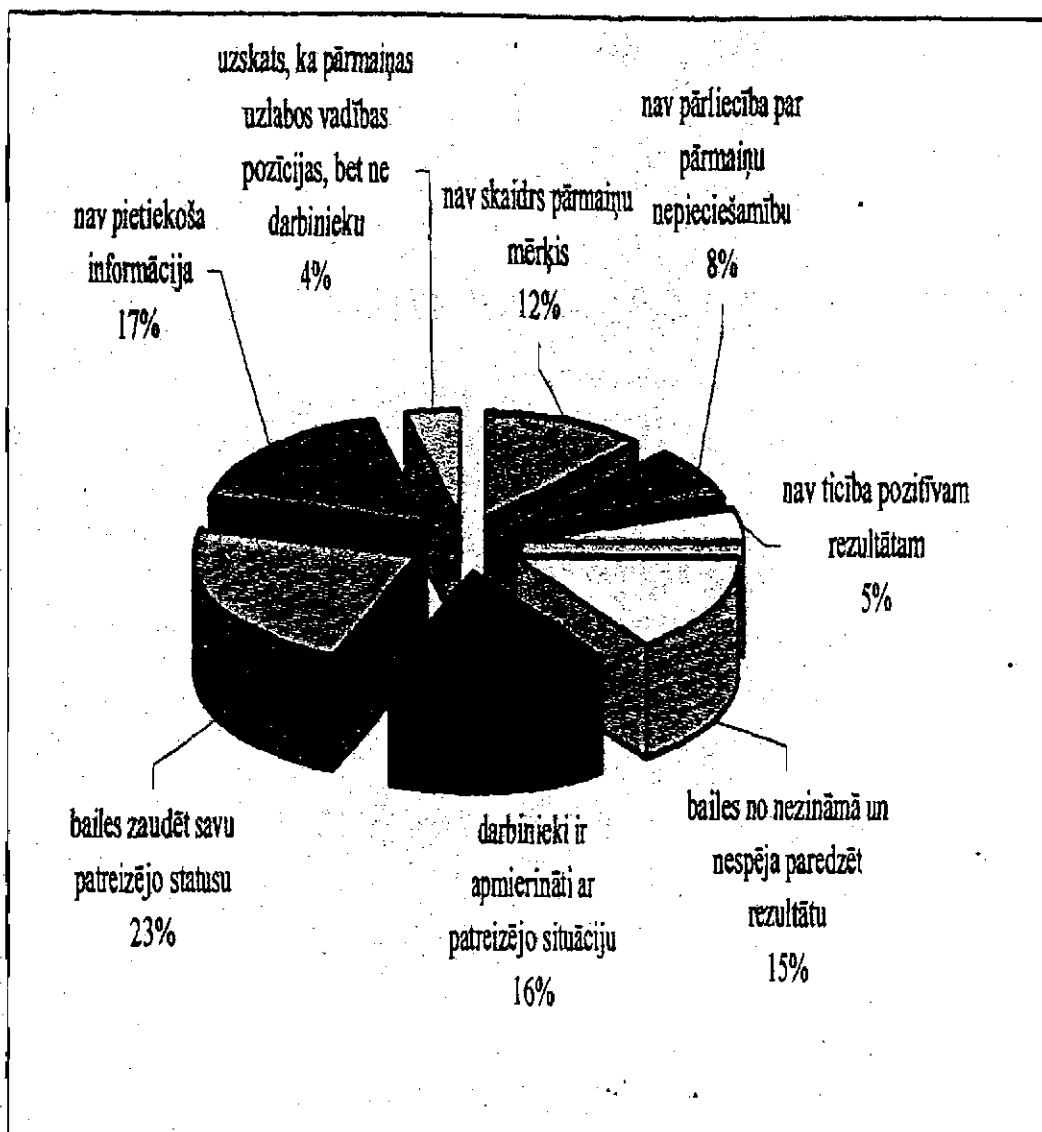


2.5. attēls. Personāla līdzdalības iedarbība uz pretestību pārmaiņās

Kā redzam no 2.5. attēla, jo augstāka ir personāla iesaistīšana un līdzdalība pārmaiņu procesā, jo mazāka ir darbinieku pretestība pārmaiņām. Personāla iesaistīšana pārmaiņu procesā var notikt vairākos variantos un ar dažādu pieeju pielietojšanu no bankas vadības puses.

- *Vienpusējā pieeja* - problēmu un tās risinājumu nosaka vadītājs, darbiniekiem ir jāpieņem vadītāja izstrādātā koncepcija un pieeja problēmas risināšanai,
- *Deleģējošā pieeja* - personāls tiek aktīvi iesaistīts pārmaiņu programmas izstrādāšanā. Lēmuma pieņemšana notiek grupā, vadītājam cenšoties neuzspiest savu risinājumu.
- *Jauktā pieeja* - personāls aktīvi piedalās pārmaiņu programmas izstrādāšanā, bet vadītāja loma tomēr ir noteicošā. Jauktā pieeja var tikt realizēta divējādi:
 1. vadītājs pats nosaka problēmu un informē par to savus padotus. Padotie izvirza savus priekšlikumus par iespējamiem problēmas risinājumiem un metodēm to veikšanai. Tiek uzskatīts, ka padotie aktīvāk iesaistās risinājuma realizācijā, ja viņi paši ir piedalījušies tā izvēlē;
 2. personāls piedalās ne tikai problēmas risināšanā, bet arī tās identificēšanā. Pie problēmas identificēšanas, ir jāatrod atbildes uz šādiem jautājumiem.
 - Kāda ir problēmas būtība?
 - Kas ir jāmaina?
 - Kādi var būt šo pārmaiņu iespējamie rezultāti un kā tos var pārbaudīt? [68,147].

Pētījuma rezultātā, kurā piedalījās apmēram pieci tūkstoši darbinieku no tādām pasaules kompānijām kā *Nestle*, *Seiko*, *British Petroleum* u.c., tika secināts, ka ieviešot inovatīvas pārmaiņas, galvenie darbinieku barjeru rašanās cēloņi ir vairāki. Grafisko to apkopojumu skat. 2.6. attēlā.



2.6. attēls.

Galvenie darbinieku barjeru rašanās cēloņi pārmaiņu procesā .

Kā redzams no šī attēla, galvenais darbinieku pretestības iemesls pārmaiņu procesā (23% no aptaujātajiem respondentiem) ir bailes zaudēt savu patreizējo statusu, kas apstiprina, ka darbinieki pārmaiņas uztver ļoti personīgi. Pirmkārt, darbinieki analizē, kā pārmaiņas skars viņu intereses – vai viņi pārmaiņu rezultātā nezaudēs darbu, patreizējo amatu, darba algas apmēru, vai nepieaugs viņu darba apjoms un tikai pēc tam - kā tās ietekmēs bankas darbību. Aptuveni 17% no aptaujātajiem darbiniekiem negatīvu attieksmi pret pārmaiņām izraisa informācijas trūkums par notiekošajiem procesiem, 12% - neskaidri pārmaiņu mērķi, tādejādi darbinieki nespēj izdarīt pozitīvus secinājumus. Tātad, aptaujas rezultāti apstiprina, ka sekmīgu pārmaiņu pamats ir efektīvs komunikācijas process – darbinieku informēšana par faktisko un plānoto darbību, par pārmaiņu mērķiem, kā arī maksimāla darbinieku iesaistīšana pārmaiņu realizācijā.

Savukārt, 16% no aptaujātajiem darbiniekiem ir atzinuši, ka viņi ir apmierināti ar patreizējo situāciju, 8% nav pārliecināti par pārmaiņu nepieciešamību, kas nozīmē, ka vadītāju darbs ar personālu ir bijis nepietiekams, jo darbinieki

neapzinās pārmaiņu nepieciešamību. Cilvēki pierod pie patreizējām darba metodēm un samierinās ar esošo situāciju, jo vairākums darbinieku nav riska cienītāji. Tāpēc pārmaiņu vadībā, vadītājiem vajadzētu pārliecināt darbiniekus par pārmaiņu nepieciešamību, modelējot situāciju, kas notiks, ja pārmaiņas netiks īstenotas.

Lai varētu spriest par iepriekšminētās aptaujas ticamību un tās attiecināšanas iespēju uz reālo situāciju AS Rietumu Bankā, autore izstrādāja nelielu anketu (skat. Pielikumu Nr 2) un lūdza to aizpildīt bankas dažādu struktūrvienību darbiniekiem, kuru nodaļas tieši skāra pārmaiņu process bankā t.i. jaunas struktūrvienības izveide.

Pētījuma mērķis – izmantojot teorētiskajā daļā apskatītos pārmaiņu vadības pamatprincipus, iegūt reālu informāciju pārmaiņu procesa novērtēšanai un salīdzināšanai ar teorētiskiem datiem.

Mērķa sasniegšanai tika izvirzīti uzdevumi:

1. noskaidrot vai darbinieki zin pārmaiņu mērķi;
2. iegūt informāciju par darbinieku attieksmi pret pārmaiņām;
3. novērtēt komunikāciju procesa efektivitāti bankā;
4. identificēt darbinieku psiholoģisko barjeru iemeslus.

Anketu tika lūgts aizpildīt 42 bankas darbiniekiem. Tā kā anketas jautājumi bija t.sk. personiski, tad anketa bija anonīma. Ne visi piekrita aizpildīt anketu. Autore saņēma 30 aizpildītas anketas, kas sastāda 71% no visiem iespējami tieši iesaistītajiem pārmaiņu procesā darbiniekiem.

Pētījumā iegūtie rezultāti liecina, ka bankas darbinieku informētība par pārmaiņu procesa mērķi ir kritiska – tikai 10 no aptaujātajiem 30 darbiniekiem ir zināms pārmaiņu mērķis. Darbinieki, kam bija zināms mērķis, aptaujā to formulēja šādi:

- uzlabot bankas darba efektivitāti – 90% no atbildētājiem;
- citādi/dažādi – 10%.

Tādējādi, tie kas, kas minēja, ka mērķis viņiem ir zināms, praktiski pareizi to arī izprot.

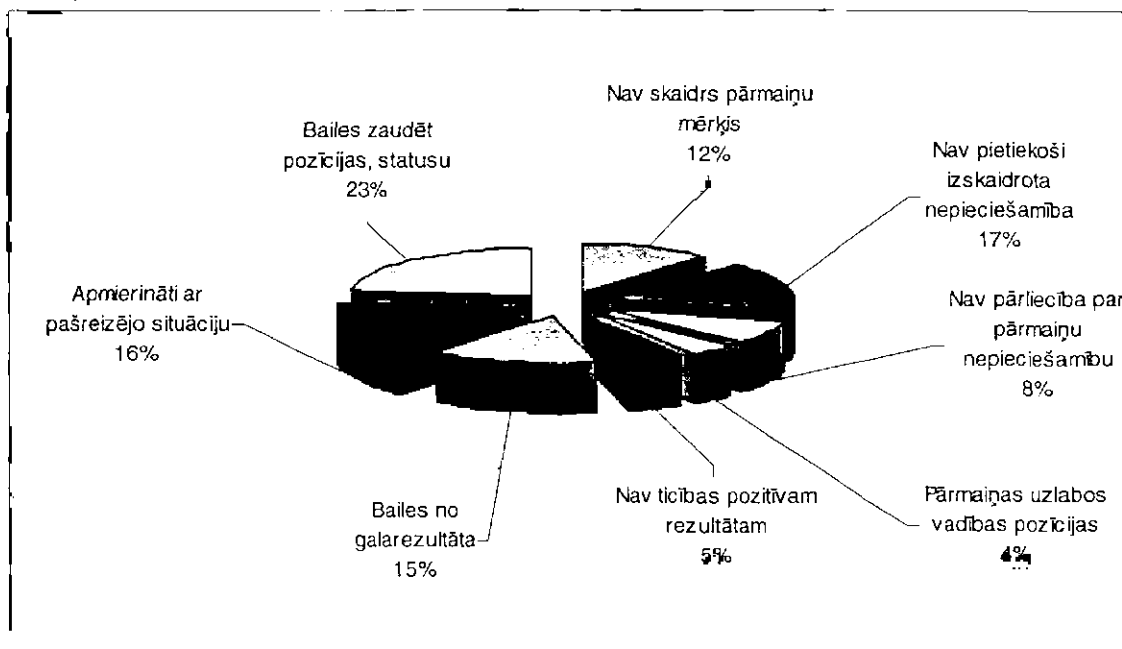
Darbinieku attieksme pret pārmaiņām ir viens no būtiskākajiem aspektiem pārmaiņu realizēšanā. Aptaujā tā tika pētīta ar anketas 2. un 3. jautājumu: “Vai Jūs uzskatat, ka pārmaiņu nepieciešamība ir pietiekoši izskaidrota bankas darbiniekiem?” un “Vai, Jūsaprāt, bankas un klientu attiecību veidošana un uzturēšana bankā ir pietiekoši efektīga un tā neprasa pārmaiņas?”

Analizējot atbildes uz šiem jautājumiem, var secināt, ka lielākā daļa vērtējumu pozitīva, kaut gan parādās arī darbinieku negatīva attieksme. Tā pētījumā 22 darbinieki atzīst, ka pārmaiņas ir nepieciešamas un 18 darbinieki no aptaujātajiem uzskata, ka pārmaiņu nepieciešamība ir pietiekami izskaidrota.

Kad jautājumi skar darbinieku personiski, var redzēt, ka darbinieki pārdzīvo par savu nākotni un ir satraukti, jo visi 30 atbildējušie atzīmē 3 iemeslus (kaut arī varēja tikai 1 vai 2), kas viņus uztrauc. Analizējot iemeslus, kas darbiniekus pārmaiņu procesā uztrauc visvairāk, var secināt, ka darbinieku psiholoģisko barjeru iemesli bankā ir šādi:

- Pārmaiņas uzlabos vadības pozīcijas, bet ne darbinieku – 6 darbinieki no aptaujātajiem;
- Nav ticības pozitīvam rezultātam – 10 darbinieki no aptaujātajiem;
- Bailes no nezināmā un nespēja paredzēt galaiznākumu – 20 darbinieki no aptaujātajiem;
- Esat apmierināts ar esošo situāciju un negribat neko mainīt – 25 darbinieki no aptaujātajiem;
- Bailes zaudēt savas darba pozīcijas, statusu – 29 darbinieki no aptaujātajiem.

Tādējādi kopumā tiek iegūta šāda aina.



2.7. attēls.

Galvenie darbinieku barjeru rašanās cēloņi pārmaiņu procesā pētījumā konkrētā bankā.

Lai izvērtētu iegūtā rezultāta kvalitāti, tālāk autore veic relatīvā biežuma un ticamības intervāla novērtēšanas aprēķinu.

Izlases apjoms ir noteikts t.i. 30 cilvēku. Izlases lielums ir saistīts ar pārmaiņu procesā tieši iesaistīto darbinieku skaitu un viņu piekrišanu atbildēt uz jautājumiem. Protams, vienmēr ir labāk, ja izlases apjoms ir lielāks (ko tālāk autore arī parāda aprēķinos), bet šoreiz izlases apjoma lielumam bija ierobežojošie faktori:

1. darbinieku skaits, kas bija iesaistīti pārmaiņu procesā un / vai informēti par pārmaiņām;
2. darbinieku bailes atzīt savas vājās vietas.

Lai veiktu aprēķinus, nepieciešams noteikt ticamības varbūtību. To parasti pētnieki izvēlas paši un sociāli – ekonomiskajos pētījumos ir pieņemts izmantot lielumu 0.95. Šis lielums liecina par to, ka autors jau iepriekš pieļauj, ka 5% gadījumu pētījums ir ar kļūdu.

Relatīvā biežuma vērtēšanai tiek izmantota šāda formula:

$$S_w = \frac{w(1-w)}{n}, \text{ kur}$$

w – relatīvais biežums,

n – izlasē iekļauto vienību skaits.

No "Stjūdenta sadalījuma kritiskās robežas tabulas" atrodam drošības koeficientu t, kura lielums pie:

n= 30

p =0.95

df =29

$t_{\frac{\alpha}{2}} = 2,0452$

Tālāk autors sastāda tabulu, kurā apkopo aprēķina starpposmus un rezultātu.

2.4. tabula

Relatīvā biežuma vērtēšana.

Jautājuma Nr.p.k.	Respondentu skaits, kas deva pozitīvu atbildi	W+/-	S _w	Δ
1	10	0,33+/- 0,16	0,083	0,16
2	18	0,60+/-0,18	0,089	0,18
3	22	0,73+/- 0,16	0,081	0,16
4	6	0,20+/-0,14	0,070	0,14
5	10	0,33+/-0,16	0,083	0,16
6	20	0,66+/-0,16	0,083	0,16
7	25	0,83+/-0,14	0,070	0,14
8	29	0,97+/-0,06	0,030	0,06
				Vid.=0,15

Tādējādi, ar ticamību 95% varam apgalvot, ka pozitīvo atbildi uz:

- pirmo jautājumu ir devuši intervālā no 17 līdz 49% aptaujāto ar vidējo lielumu 33%;
- otro jautājumu ir devuši intervālā no 42 līdz 78% aptaujāto ar vidējo lielumu 60 %;
- trešo jautājumu ir devuši intervālā no 57 līdz 89% aptaujāto ar vidējo lielumu 73 %;
- ceturto jautājumu ir devuši intervālā no 6 līdz 34% aptaujāto ar vidējo lielumu 20 %;
- piekto jautājumu ir devuši intervālā no 17 līdz 49% aptaujāto ar vidējo lielumu 33 %;
- sesto jautājumu ir devuši intervālā no 50 līdz 82% aptaujāto ar vidējo lielumu 66 %;
- septīto jautājumu ir devuši intervālā no 69 līdz 97% aptaujāto ar vidējo lielumu 83 %;
- astoto jautājumu ir devuši intervālā no 93 līdz 100% aptaujāto ar vidējo lielumu 97%. Šai jautājumā intervāls aritmētiski pārsniedz 100%, jo tika izvēlēts drošības koeficients lielāks par 2.

Tālāk autors veic nepieciešamā izlases apjoma aprēķinu. Bieži vien pirms izlases uzsākšanas būtu lietderīgi uzzināt, cik vienību vajadzētu iekļaut izlasē. Savā aprēķinā esam ieguvuši, ka vidējā $\Delta = \pm 15\%$. Cik lielam būtu jābūt izlases apjomam, ja autors vai eksperti gribētu panākt, ka $\Delta = \pm 10\%$?

Izejot no formulas:

$$\Delta = t_{\beta} \sqrt{\frac{w(w-1)}{n}}$$

legūstam:

$$n = \frac{t_{\beta}^2 w(w-1)}{\Delta^2}$$

2.5. tabula

Nepieciešamais izlases apjoms, ja intervālu grib panākt +/-5% un +/-10%.

Jautājuma Nr.p.k.	Nepieciešamais izlases apjoms pie intervāla +/- 5%	Nepieciešamais izlases apjoms pie intervāla +/- 10%
1	368	92
2	400	100
3	328	112
4	266	66
5	368	92
6	373	93
7	249	59
8	48	12
	Vid. = 300	Vid.=78

Tādējādi, ja autore gribēja panākt, ka ticamības intervāls ir 10% robežās, tad bija jāaptaujā 78 respondenti un ja precizitāti gribēja panākt vēl lielāku t.i. ticamības intervālu +/- 5%, tad jāaptaujā bija 300 respondenti.

Šai gadījumā autorei nebija iespēju aptaujāt lielāku izlases kopu respondentu trūkuma dēļ un autoru pilnībā apmierināja atbildes robežās 15% ar ticamības līmeni 95%.

Rezumējot darbinieku anketas rezultātus kopumā, autore secina, ka:

1. darbinieki nav pietiekoši informēti par pārmaiņu mērķi;
2. komunikāciju process, kas ir galvenais nosacījums veiksmīgām pārmaiņām, nav pietiekoši noregulēts;
3. personāla galvenās barjeras pārmaiņu procesā ir bailes zaudēt savas darba pozīcijas un statusu un nevēlēšanās neko mainīt.

Kopumā, analizējot darbinieku barjeru rašanās cēloņus, var secināt, ka pārmaiņu vadībā lielākās vadītāju kļūdas ir šādas:

- darbinieki netiek tieši iesaistīti pārmaiņu procesā;
- darbinieki netiek pietiekoši informēti par notiekošajiem procesiem bankā;
- komunikācijas process bankā nav pietiekošs un regulārs;
- darbiniekiem netiek izskaidrota un pamatota pārmaiņu nepieciešamība;
- darbinieki netiek informēti par pārmaiņu mērķiem.

Izanalizējot inovatīvo pārmaiņu rašanās cēloņus un sekmīgas ieviešanas priekšnosacījumus organizācijā vai finansu institūcijā, autore izdara šādus secinājumus:

1. inovatīvo pārmaiņu organizācijā virzītājspēki ir globalizācija, informācijas tehnoloģijas un rūpniecības attīstība;
2. inovatīvo pārmaiņu sekmīgas ieviešanas galvenais priekšnosacījums ir nevis jaunas informatīvās tehnoloģijas sistēmas, bet cilvēks;
3. inovatīvo pārmaiņu sekmīgai ieviešanai visā organizācijas hierarhijā ir jābūt vienādei vīzijai un saskaņotiem mērķiem;
4. līderim ir milzīga loma inovatīvo pārmaiņu sekmīgai ieviešanai organizācijā;
5. pārmaiņu procesā būtiska loma ir komunikāciju problēmas atrisināšanai un pārmaiņu nepieciešamības izskaidrošanas darbam organizācijā.

3. PĀRMAIŅAS BANKU-KLIENTU ATTIECĪBU VADĪŠANĀ – KLIENTORIENTĒTĀ BIZNESA RADĪŠANA.

Milzumdaudz spēku pēdējā laikā tiek pielikts, lai radītu jaunu biznesa vidi. Protams, globālajā ekonomikā komunikāciju attīstība ļauj ātrāk un efektīvāk norītēt mijiedarbībai starp klientiem partneriem, bankām. No otras puses spēja radīt, noturēt un izplatīt informāciju vai idejas ārpus tradicionālajām robežām, ir jauns kapitāls un biznesa inovāciju izraisītājs. Tai pat laikā klienta uzvedība, vēlmes, prasības ir mainīgas. Lai konkurētu un būt priekšgalā, bankām ir nepārtraukti jāuzlabo un jāattīsta savi pakalpojumi. Tomēr šajā lavīnveida izmaiņu laikmetā, aktuāli paliek divi jautājumi:

- kā var uzaudzināt klientu, lai viņš izprastu bankas pakalpojumus;
- kā noturēt klienta lojalitāti tieši konkrētai bankai.

Atrast atrisinājumu klientu izmaiņām ir grūti vairāku iemeslu dēļ:

- vēl aizvien bankas ir vairāk produktorientētas, nevis klientorientētas;
- aizvien grūtāk kļūst iegūt patiesu informāciju par klientu, viņa vēlmēm, prioritātēm.

Sākot ar 80-jiem gadiem bankas ir attīstījušas daudzus tiešos kanālus – tiešie sūtījumi, telefonpiedāvājumi, piedāvājumi caur Internetu –, kā lētākus un efektīvus strauji attīstošajā banku sektorā. Jaunie tirgus dalībnieki ātri un efektīgi ievieša tiešos pakalpojumus, bet eksistējošām bankām tiešie pakalpojumi bija jāsaskaņo ar jau esošajiem tradicionālajiem pakalpojumiem. Strauji augošais un lēts sakaru kanāls – Internets – izraisīja vēl lielāku pretrunu starp tiešiem un tradicionāliem bankas un klienta kontaktiem.

Pastāv vairākas kanālu vadības dilēmas:

- tiešie kanāli uzsāk konkurenci ar tradicionālajiem;
- kanāli nevar optimizēties ap dažādu klienta vērtību skalu, viņu vēlmēm;
- tiešie sakaru kanāli ne vienmēr atnes bankai savas mērķgrupas klientu;
- tiešie sakaru kanāli nerada sapratni par klientu;
- bankas spēja attīstīt ilgtermiņa kontaktus ar klientu praktiski nepastāv;
- jaunie kanāli netiek pārak analizēti, jo jāizdomā aizvien jauni;
- konkurenti piedāvā aizvien lētākus kanālus, īpaši Internetā;
- tiešajos kanālos ir grūti izmērīt klienta ienesīgumu.

Protams, tiešo kanālu lietošanai ir milzīgas priekšrocības, tomēr tās ir jāsaskaņo ar vairākiem papildus faktoriem un spēkiem, piemēram, Interneta parādīšanās un tiešo sakaru iespējamība ar klientu liek pārvērtēt esošās attiecības ar klientiem un spēkus, kuri ir iesaistījušies biznesā pašlaik. Sadalīsim tos divās kategorijās:

- klientu uzvedības un vēlmju maiņa;
- izmaiņas radošie jaunie konkurentspējīgi spēki un organizatoriskais spiediens.

Tālāk apskatīsim tuvāk katru no tiem. Klientu uzvedība un vēlmes ir mainījušās. Klienti pieprasa aizvien augstāka līmeņa produktus un pakalpojumus, augstāku servisa kvalitāti. Daudzas vēlmes un prasības klientiem izveidojas tieši lietojot Internetu.

Klientu jaunās vēlmes attiecas uz:

- Laiku.

Klients vēlas, lai visas transakcijas notiek on-line režīmā t.i. nekavējoties.

- Ērtībām.

Klients negrib iet uz banku, lai apmaksātu rēķinus. Viņš grib to darīt no sava personālā datora mājās vai darbā, tādējādi ekonomējot savu laiku.

- Pieeju.

Klients vēlas, lai banka nodrošina dažādas pieejas visiem pakalpojumiem – gan uz vietas bankas centrālajā ofisā, gan bankas filiālē, gan Internetbankā klients grib saņemt pilnu pakalpojumu spektru.

- Personalizāciju.

Klients grib visu. Viņš grib tikt apkalpots ātri, bet tai pašā laikā personalizēti. Tas nozīmē, ka viņš sagaida bankas darbinieku palīdzību vajadzības gadījumā.

- Informācijas atbilstību un pietiekamību.

Strādājot ar banku caur jebkuru kanālu, klients paredz, ka viņš saņems to minimumu informācijas, kas palīdzēs viņam pieņemt pareizo lēmumu par pakalpojuma izmantošanu u.c.

Zīmīgi, ka ne visiem klientiem ir pieejams Internets un ilgi vēl arī nebūs, tāpēc pašlaik pastāv divi skaidri izteikti klienti pretpoli – tradicionālās apkalpošanas un tiešās apkalpošanas piekritēji. Klientu uzvedībā, kas jau tagad lieto tiešos sakarus, var novērot vairākas raksturīgas iezīmes:

- viņiem ir personīgs uzskats par to kā bankas ievāc, apkopo un izmanto informāciju;
- viņiem ir izteiktas tikai tiešo kanālu lietošanas vēlmes;
- viņi varētu atsaukties uz piedāvājumu strādāt tradicionālajā veidā, ja šis piedāvājums būtu pilnīgi personalizēts un atbilstošs;
- viņi ir nobažījušies par savu datu neizpaušanas drošību un nevēlās, lai šie dati būtu nodoti/pārdoti kādai trešai ieinteresētai personai;
- viņi labi pārzina tehnoloģijas un jebkurā laikā var kļūt par citas bankas klientu, ja tā piedāvās augstākas klases tehnoloģijas;
- viņi sagaida unikālu un ļoti ērtu, tai pašā laikā no bankas puses stingri kontrolētu, apkalpošanu;
- viņi ir mazāk lojāli par tradicionālo kanālu piekritējiem.

Protams, ka banku biznesā milzīgu lomu spēlē izmaksas. Katram klientam ir sava vērtība un veidam, kādā banka komunikē ar klientu un cik tērē šī komunikāciju veida ieviešanai un uzturēšanai, ir jāatbilst klienta esošai un potenciālai vērtībai. Tādēļ šī nodaļa ir veltīta detalizētam pētījumam par klientu attālinātās un personalizētās apkalpošanas būtību, priekšrocībām un trūkumiem, lai uz tās bāzes varētu izdarīt secinājumus par banku un klientu attiecīgā attiecību moduļa līdzaspastāvēšanu vai dominēšanu.

Inovatīvās pārmaiņas banku un klientu attiecību vadīšanā laika posmā 1998.-2001. gads, izpaudās kā divu pilnīgi jaunu Latvijas komercbanku tirgum banku-klientu attiecību modeļu parādīšanās. Šie modeļi ir – klientu attālinātā apkalpošana un klientu personalizētā apkalpošana.

Klientu attālinātā apkalpošana Latvijā sāka parādīties ap 1998. gadu. Tai laikā tika lēsts, ka 2000.-2003. gadā lielākā daļa bankas operāciju notiks attālināti un šis banku un klientu attiecību modelis aizstās banku filiāles, daļēji aizstās operatoru un kasieru darbu, samazinās banku tiešās izmaksas. Taču prognozes nepiepildījās un nedaudz vēlāk pēc klientu attālinātās apkalpošanas modeļa

plašas ieviešanās Latvijas bankās, klienti izteica vēlmi un pieprasījumu pēc personalizētās apkalpošanas. Tālu ne visi klienti vēlējās apkalpoties attālināti. Tam, protams, ir dažādi iemesli – gan psiholoģiskie, gan tehnoloģiskie, gan finansiālie. Tomēr, jau 2000. gada sākumā līdz ar attālināto klientu apkalpošanu, parādās jauns klientu apkalpošanas modelis - personalizēta apkalpošana jeb CRM (skat. 21. lpp.). Īpaši ātri un ar panākumiem CRM uzsāka attīstību lielākajās Latvijas bankās, kas strādā ar lieliem klientiem rezidentiem un kuri prasa īpašu uzmanību pret sevi. Klienti ir auguši, ir augusi to saprašana par ekonomiskiem procesiem un banku darbību, līdz ar to no bankas viņi vairs negrib redzēt tikai perfektu operāciju izpildījumu, bet gan redzēt banku kā savu finansiālo partneri.

Tādējādi uz 2001. gada sākumu Latvijas banku tirgū līdzās pastāvēja un cīnījās par savu nišu divi absolūti pretēji un jauni banku-klientu attiecību modeļi – attālinātā un personalizētā apkalpošana.

Vispirms apskatīšu tuvāk klientu attālināto apkalpošanu. Pie šī banku-klientu attiecību modeļa parasti tiek saprasta elektroniskā komercija un iespējas, ko tā paver bankām klientu apkalpošanas jomā. Lai izprastu banku un klientu attiecības šajā modelī, ir skaidri jāsaprot elektroniskās komercijas būtība, tās radītās iespējas bankām, potenciālie riski un norēķinu metodes.

3.1. INTERNETS UN ELEKTRONISKĀ KOMERCIJA – PAMATS KLIENTU ATTĀLINĀTĀS APKALPOŠANAS IESPĒJAI.

3.1.1. INTERNETA UN ELEKTRONISKĀS KOMERCIJAS BŪTĪBA.

Internets – kompjūtera tīkls biznesam un izklaidei, kas bāzēts uz protokoliem TCP/IP un kas evolucionējās no ARPAnet [90, 724].

Elektroniskā komercija visā pasaulē atrodas tikai attīstības sākumā t.sk. Latvijā, bet eksperti prognozē augstus pieauguma tempus. Jāteic, ka pašlaik šī darbības joma vēl atrodas stadijā, kad tajā nav iestrādātu tehnoloģiju, metodikas, normatīvu un likumu. Vēl vairāk, pašlaik, it īpaši Latvijā, tikai veidojas saprašana par to, kas, kā un ko varēs piedāvāt caur elektronisko komerciju, bet eksperti prognozē augstus pieauguma tempus.

Elektroniskai komercijai nav vispārpieņemtas un precīzas definīcijas. Parasti ar to vispārīgi saprot tikai tirdzniecību Internetā vai darījumu veikšanu Internetā. Taču šim jēdzienam ir daudz plašāka nozīme. Šo terminu izmanto, lai norādītu uz Interneta tehnoloģiju izmantošanu informācijas aprites nodrošināšanai uzņēmuma vai bankas ietvaros, kā arī starp vairākiem sadarbības partneriem.

Atkarībā no darījumā iesaistītajām pusēm, Interneta pielietojuma sfēru sadala sīkāk un apzīmē ar saīsinājumiem, kas aizgūti no angļu valodas. Piemēram, biznesa sfēras pakalpojumus patērētājiem (no a.v. Business to Consumer) apzīmē ar B&C. Lai vieglāk varētu orientēties vispārpieņemtajos apzīmējumos, piedāvāju tabulu.

3.1. tabula.

Interneta pielietojuma sfēru apzīmējumi .

Darījumā iesaistītā puse	Valdība	Bizness	Patērētājs
Valdība	G&G Piem., koordinēšana	G&B Piem., informācija	G&C Piem., informācija
Bizness	B&G Piem., pirkumi, piegādes	B&B Piem., e-komercija	B&C Piem., e-komercija
Patērētājs	C&G Piem., piekrišana nodokļu nomaksai	C&B Piem., cenu salīdzināšana	C&C Piem., izsoles

Turpmāk darbā tiek izmantoti jēdzieni biznesa sfēras pakalpojumi biznesam un biznesa sfēras pakalpojumi patērētājiem un attiecīgi apzīmējumi B&B un B&C.

Elektronisko komerciju var apskatīt ne tikai kā Interneta pielietojuma sfēru, bet arī kā procesu. Tas ietekmē iesaistīto uzņēmumu vai banku organizatorisko struktūru un biznesa procesu, ko galvenokārt nosaka jaunāko tehnoloģiju izmantošana. Vienlaicīgi mainās arī patērētāja jeb bankas klienta iespējas un uzvedība. Klientu lielākie ieguvumi ir vienkāršāka banku produktu un pakalpojumu piedāvāto cenu salīdzināšana un plašākas izvēles iespējas.

Tā kā Latvijas banku sistēmā jēdzieni elektroniskais bizness, elektroniskā komercija, klientu attālinātā apkalpošana ir salīdzinoši jauni un normatīvā bāze pašlaik nav izstrādāta, tad piedāvāju savas iespējamās definīcijas šiem jēdzieniem attiecībā uz banku jomu. Šie jēdzienu definējumi tālākajā darbā tiek pastāvīgi pielietoti.

Elektroniskais bizness - ir jebkura bankas biznesa darbība Internetā un jebkura transakcija Internetā, kuras rezultātā notiek preces vai pakalpojumu mantisko tiesību vai lietošanas tiesību nodošana trešajai iesaistītajai pusei.

Elektroniskā komercija –

- 1) ir jebkurš biznesa process, kuru banka veic datortīklā, tai skaitā arī Internet datortīklā;
- 2) ir tirdzniecības veids, kurš notiek caur Internetu un pircējs un pārdevējs neatrodas tiešā kontaktā.

Ar vārdu "tirdzniecību" šajā definīcijā tiek saprasta t.sk. banku pakalpojumu sniegšana un banku produktu pārdošana.

Gribu piezīmēt, ka vārds "darījums" elektroniskās komercijas definīcijā ietver sevī ne tikai pirkšanu un pārdošanu, bet arī citu saistību uzņemšanos. Civillikuma 1403. pants definē, ka tiesisks darījums ir izdarīta darbība tiesisku attiecību nodibināšanai, pārgrozīšanai, izbeigšanai.

Elektroniskās komercijas process bankās izraisa vispārēju bankas pārstrukturizēšanos. Pašlaik notiekošie elektroniskie darījumi t.sk. banku jomā, atklāj, ka mainās pārdevēja, starpnieka un klienta lomas. No tā izriet, ka elektroniskās komercijas process primāri nav tehnoloģiju jautājums, bet bankas stratēģijas jautājums. Situācijas straujā attīstība un mainīgais tirgus nosaka to,

ka bankām pašlaik ir grūti izstrādāt ilgtermiņa plānus šajā jomā. Interneta ieviešana bankā – tas nav vienkārši, nav lēti, bet no tā nevar izvairīties, ja banka grib palikt konkurentsējīga.

Kā norāda *The Economist* (26.06.1999.), preču tirdzniecībai elektroniskā veidā ir divi preču dalījumi:

-preces, ko nepieciešams aptaustīt pirms pirkuma jeb *“high touch”*,

-preces, kas nav jāaptausta pirms pirkuma jeb *“low touch”*.

Lielāku popularitāti ir ieguvušas otrā veida preces, piemēram, diski, grāmatas, elektronikas piederumi u.c.

Ar pakalpojumiem situācija ir savādāka. Lielākā daļa elektroniski tirgoto pakalpojumu tika uzreiz radīti tirdzniecības Inteneta tīklā vai arī īpaši tika pielāgoti, piemēram, informācija, programmatūra. Visstraujāko attīstību uzrāda brokeru pakalpojumi, apdrošināšanas un banku pakalpojumi.

Attālinātais banku un klientu attiecību modelis – modelis, kad klients saņem vai lieto bankas pakalpojumus, neierodoties bankā, bet izmantojot tikai tīklus t.sk. Interneta tīklu. Klients nekontaktē ar bankas darbiniekiem un viss kontaktēšanās process notiek automatizēti.

Interneta izmantošana banku darbībā var notikt dažādos līmeņos.

- Reklāma un informācija – šis ir vienkāršākais līmenis, līdzīgs kā reklāma masu informācijas līdzekļos. Banka izvieto savu reklāmu un informāciju par banku un tās pakalpojumiem web lappusē.
- Norēķini par precēm un pakalpojumiem, izmantojot Interneta banku starpniecību.
- Interneta veikali – virtuālie veikali, kuros pircējs izvēlas pakalpojumus un veic norēķinus par tiem.

Lai elektroniskā komercija varētu pastāvēt, ir jābūt iesaistītiem vairākiem elementiem – ir jānotiek procesiem, ir jābūt procesu dalībniekiem un jāpastāv tīkliem, pa kuriem process var notikt. Šo elementu sīkāku sadalījumu un mijiedarbību var redzēt 3.2. attēlā. Kā elektroniskās komercijas dalībnieki bankas var uzstāties dažādās lomās:

- Banka kā tirgotājs.

Banka piedāvā saviem klientiem bankas pakalpojumus caur Internetu. Piemēram, virtuālās kartes, rēķinu atvēršana, depozītu noguldīšana caur ATM vai Internetbanku, kāda pakalpojuma – valūtas maiņas - pārdošana caur Internetbanku u.t.l

- Banka kā piegādātājs.

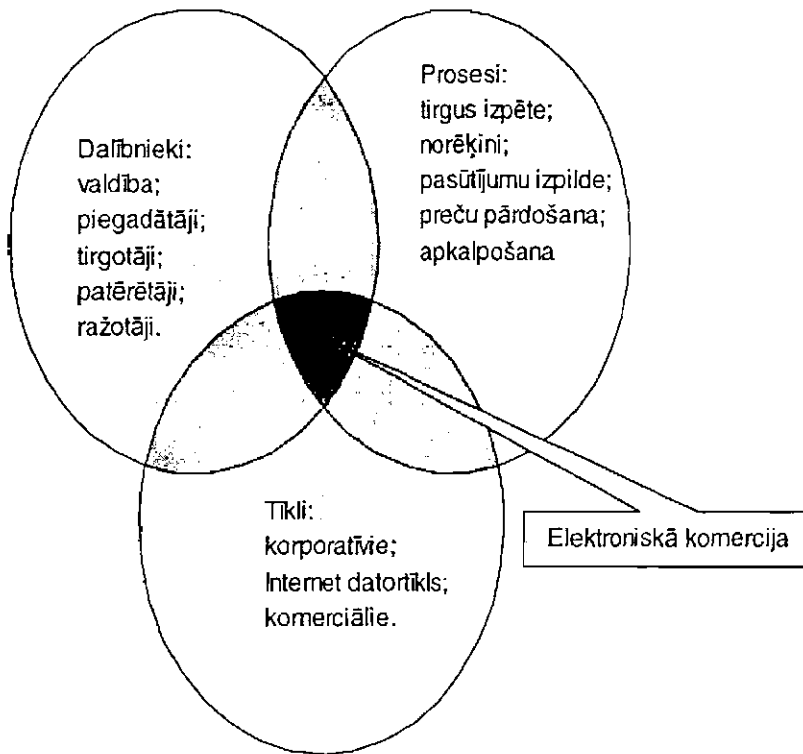
Piemēram, klients saņem no bankas savu pasūtīto apmaksāto pakalpojumu – Internetbanka, vai banka nogādā klienta naudu, izmantojot Internetbankas pakalpojumus adresātam u.t.l.

- Banka kā patērētājs.

Banka iegādājas no kāda Internetresursa to interesējošo informāciju. Piemēram, datus par kredītņēmēju no Lursoft vai Banka noformē apdrošināšanas polises kredītņēmēja ķīlai, izmantojot Internetu.

- Banka kā ražotājs.

Bankai ir jābūt pietiekamam pakalpojumu klāstam, lai apmierinātu klientu vajadzības. Mūsdienās jauno pakalpojumu sortiments bankās aug tik strauji, ka klienti ne vienmēr spēj tiem izsekot. Tāpēc bankas funkcija ir spēt un prast tos pareizi reklamēt un nogādāt klientam.



3.1. attēls.
Elektroniskās komercijas sastāvdaļas.

Bieži vien praksē Elektroniskās komercijas sastāvdaļas tiek apskatītas arī no citas puses, tos klasificējot šādi.

- **Produkcija**
 - datu bāzes,
 - multimēdiju produkti,
 - informācijas produkti,
 - pati ražošana.
- **Pakalpojumi**
 - norēķinu kartes,
 - virtuālās kartes,
 - elektroniskā datu apmaiņa lokālajos un Internet tīklā jeb EDI (no a.v. – Electronic Data Exchange),
 - ciparu nauda, ciparu sertifikāti,
 - elektroniskais pasts.
- **Izplatīšana**
 - elektroniskais pasts,
 - atvērtās datu bāzes,
 - elektroniskie katalogi,
 - piegādes infrastruktūra,
 - tīklu sabiedrības.
- **Tīkls**
 - Interneta datortīkls,
 - kabeļu televīzija,
 - telefonu tīkli.

Elektroniskā komercija pasaulē un Latvijā attīstās divos galvenajos globālos

virzienos – B&B un B&C. Kategorijā B&C tiek pieņemts izdalīt arī divas apakšgrupas: masu klienta apkalpošana un elitārā klienta apkalpošana. Latvija ir pārāk maza priekš elektroniskās tirdzniecības attīstības, jāmeklē lielākas pircēju-klientu auditorijas. Banku sektorā ļoti svarīgi ir atrast nišas Austrumu tirgū, kur Latvijas bankas varētu iziet ar B&C piedāvājumu.

3.1.2. TRADICIONĀLĀ BANKU BIZNESA SALĪDZINĀJUMS AR ELEKTRONISKO BIZNESU

Tradicionālais pirkuma veids: pircējs raksta iesniegumu par preces nepieciešamību, saņem apstiprinājumu, izvēlas piegādātāju, pārliecinās par preces esamību un noformē pasūtījumu. Pēc tam piegādātājs pārbauda pasūtītāja finansiālo stāvokli, preces esamību noliktavā, nosaka preču piegādes laiku, paziņo par pirkumu noliktavu, izraksta rēķinu-faktūru. Rēķins-faktūra pa pastu tiek sūtīts no piegādātāja pasūtītājam, prece tiek piegādāta pasūtītājam (pasūtītājs apmaksā rēķinu).

Apskatīsim analogu procesu - pakalpojuma iegādi - bankā. Piemēram, kredīta saņemšanu. Tradicionāla variantā darbība notiek šādi: klients izvēlas banku, atnāk uz banku, uzraksta iesniegumu par kredīta piešķiršanu un iesniedz papīra formā visus nepieciešamos dokumentus. Banka pārbauda klienta finansiālo stāvokli, kredīta izdošanas iespējamību, nosaka nosacījumus un kredīta izdošanas laiku, izraksta rēķinus kredīta izskatīšanas apmaksai. Tālāk klients saņem apstiprinājumu papīra formā par kredīta piešķiršanu no bankas puses un rēķinus apmaksai. Pēc rēķinu apmaksas klients var saņemt kredītus.

Šeit redzam, ka klientam ir jānāk uz banku vismaz trīs reizes, lai saņemtu vienu kredītu. Elektroniskā komercija pilnībā izslēdz laika šķiešanu un vairākkārtējus nācienus uz banku. Viss notiek, neatejot no sava personālā datora.

Elektroniskais pirkuma veids: pircējs uz web servera iepazīstas ar precī, pa elektronisko pastu pārsūta pieteikumu (lūgumu apstiprināt pirkumu) personai, kas lemj kompānijā par preču piegādi. atbildīgā persona apstiprina pieteikumu un nodod pieteikumu turpmākai noformēšanai. Pasūtījums tiek kopēts pasūtījumu datu bāzē un pa elektroniskiem kanāliem EDI formātā (vai kādā citā formātā) tiek sūtīts piegādātājam. Piegādātājs pārbauda kompānijas-pasūtītāja finansiālo stāvokli, preces esamību noliktavā, rezervē precī piegādei. Programmas ļauj elektroniskā veidā nodot pasūtījumu konkrētai noliktavai un automātiski izrakstīt rēķinu-faktūru.

Analog process – elektroniskais bankas pakalpojuma pirkuma veids: klients ieiet bankas web lappusē un iepazīstas ar piedāvājamo produktu vai pakalpojumu spektru. Izvēlas nepieciešamo, piemēram, valūtas konvertāciju. Klients caur Internetu nosūta pieteikumu valūtas konvertācijai, kas dažu sekunžu laikā tiek saņemts bankā. No bankas puses tiek automātiski pārbaudīts klients konta stāvoklis t.i. naudas pietiekamība un pasūtītās valūtas esamība. Darījums tiek veikts. Klients saņem apstiprinājumu caur Internetu par darījumu sekmīgu norisi un sava konta jauno stāvokli. Process aizņem kopsummā dažas minūtes.

Pie elektroniskās tirdzniecības banku jomā gribās vēl minēt otru tirdzniecības veidu, kad elektroniskajā tirdzniecībā par norēķinu līdzekli tiek izmantots bankas pakalpojums – norēķinu vai virtuālās kartes.

Pasaulē pirmās tika izstrādātas elektroniskās komercijas shēmas, kas pieder kategorijai B&C. Tās radās kā loģisks turpinājums tradicionālajai attīstītajās valstīs mazumtirdzniecībai – MoTo -pasūtījumiem pa pastu vai telefonu (termini aizgūti no angļu valodas –Mail Order, Telephone Order). Attiecīgi uz Interneta pamatu bija pāņemts MoTo darījumu mehānisms t.i. preces vai pakalpojuma pasūtījums – samaksa ar maksājuma kartes palīdzību – preces saņemšana pa pastu vai ar kurjerdienestu.

Elektroniskajā tirdzniecībā galvenā atšķirība ir tā, ka pasūtījums tiek veikts nevis uz pasta veidlapas vai pa telefonu, bet gan aizpildot speciālu formu tirgotāja Web-saitā. Tālāk kartes numurs tiek autorizēts, Tirgotājs saņem naudu no kartes īpašnieka konta kartes izdevējbankā un nosūta preci adresātam.

Informācija, ko klients aizpildīja, pilnībā sakrita gan MoTo darījumos, gan pirmajos Internetdarījumos. Svarīgi atzīmēt, ka saglabājās arī apmaksas mehānisms - maksājuma kartes. Elektroniskās komercijas pirmsākumos nekādi specifiski apmaksas darījumu veidi neeksistēja un paši darījumi caur Internetu tika uzskatīti par parastu pasūtījuma darījumu paveidu.

Maksājuma kartes kā maksāšanas mehānisma dominēšana B&C darījumos izskaidrojama ar diviem faktoriem:

- pirmkārt, attīstītajās valstīs maksājuma kartes bija un paliek ļoti izplatītas iedzīvotāju vidū, it īpaši tai iedzīvotāju slānī, kas lieto Internetu;
- otrkārt, pastāvēja labi atstrādātas tehnoloģijas un skaidra normatīvā bāze maksājuma karšu lietošanai norēķiniem.

Priekšrocība klientam ir acīmredzama – nav jāiet uz pastu, nav jāzvana, iepazīsties ar preci, ievadi maksājuma vai virtuālās kartes datus un saņem preci.

3.2. tabula.

Tradicionālā banku biznesa darbības salīdzinājums ar elektronisko komerciju.

Pasūtījuma izpildes stadija	Informācijas nesēji tradicionālajā banku biznesā	Informācijas nesējs elektroniskajā komercijā
Informācijas saņemšanas par bankas produktu vai pakalpojumu	Reklāma presē, informatīvie bukleti bankā, bankas esošie klienti	Web – lapas
Pieteikuma noformēšana	Papīra veidlapa, vēstule, vizīte bankā	Elektroniskais pasts
Pieteikuma apstiprinājums	Papīra veidlapa, vēstule, vizīte bankā	Elektroniskais pasts
Produkta vai pakalpojuma esamības un cenas/tarifa noteikšana	Bankas informatīvie materiāli, bankas darbinieki, bankas cenrādis	Elektroniskie banku katalogi

Cenas/tarifa apstiprinājums	Tālrunis, fakss, vizīte bankā	Datu bāze, kura ir sasniedzama caur web
Produkta vai pakalpojuma pasūtījuma noformēšana	Papīra veidlapa (atrodoties bankā)	Elektroniskais pasts, web – lapas
Produkta vai pakalpojuma pasūtījuma saņemšana no bankas puses	Faksa, pasta apstiprinājums, vizīte bankā	Elektroniskais pasts, EDI tehnoloģija
Rēķina (maksājuma uzdevuma) par produktu vai pakalpojumu izrakstīšana apmaksai	Veidlapa	Datu bāze, kura ir sasniedzama caur web
Maksājuma veikšana par produktu vai pakalpojumu	Pasts, vizīte bankā	EDI, EFT *

*EFT – elektronisks naudas līdzekļu pārsūtīšanas veids (no a.v. Electronic Funds transfer).

Tātad, tradicionālajā bankas produktu un pakalpojumu pārdošanas ciklā ir iesaistīti vairāki informācijas nesēji, savukārt elektroniskajā komercijā tiek izmantots tikai viens informācijas nesējs. Viena informācijas nesēja izmantošana padara darījumu efektīvāku.

Atšķirības un priekšrocības elektroniskajam biznesam banku biznesā salīdzinājumā ar tradicionālajām metodēm var formulēt šādi:

1. nepieciešamība rīkoties reālajā laikā, nepārtraukti nodrošinot tehniskā risinājuma darbību,
2. lielāka atkarība no tehniskā personāla,
3. atšķirīga organizācijas vadības līmeņu, klientu apkalpošana,
4. lielākas iespējas:
 - iegūt precīzu un savlaicīgu informāciju par darījumu stāvokli,
 - operatīvāk izmantot resursus,
 - labāk izprast klientu vēlmis.
5. pastāv lielas iespējas klientiem piedalīties procesā:
 - sniedzot vērtējumu, atsauksmes,
 - informējot par vēlamajiem uzlabojumiem un jauniem produktiem / pakalpojumiem.

3.1.3. ELEKTRONISKĀS KOMERCIJAS VĒSTURE UN ESOŠĀ SITUĀCIJA LATVIJĀ

Elektroniskā komercija pasaulē sākās 1994. gadā, kad tika pieņemts pirmais pasūtījums caur Internetu, ko veica kompānija Pizza Hut. Interneta vide radās un attīstījās Amerikā. Tam ir vairāki iemesli:

- iedzīvotāju augstais vidējais ienākumu līmenis,
- liels daudzums emitēto kredītkaršu un to plaša pielietojamība,
- labi attīstīti preču piegādes kanāli,
- sabiedrība, kas ātri pieņem jauninājumus.

Elektroniskā komercija banku biznesā ienāca 1994. gada beigās, kad Amerikas banka First Virtual bank sāka piedāvāt norēķinus Internetā ar starptautiskajām kredītkartēm. Informācijai jāatzīmē, ka dažus gadus vēlāk banka bankrotēja,

taču bankrota iemesli nebija klientu attālinātā apkalpošana.

Latvijā pirmais darījums caur Internetu notika ar picām saistītā kompānijā Pica Lulū, web-adrese www.lulu.lv. Nākošie Internet –veikali pēc Pica Lulū atvērās tikai 1998. gadā. Kā pirmais figurēja “Sex-shop”, ar web-adresi sexshop.lv. Diemžēl šis veikals gada laikā bankrotēja.

Pirmā bankas kredītkartes pieņemšana Internetā Latvijā notika 1999. gadā. Tā bija toreiz vēl Rīgas Komerbankas starptautiskā maksājumu karte iepriekš pieminētajā Sex-veikalā un Jāņa Rozes grāmatnīcā, web-adrese www.janis-roze.lv. Maksājumu karšu pieņemšanu un autorizāciju nodrošināja procesinga centrs Bankserviss.

Latvijas Interneta tirdzniecības pirmsākumos tika uzskatīts, ka galvenais maksāšanas līdzeklis Internetā būs banku maksājuma kartes, kā tas arī notiek pasaulē. Taču reāli Latvijas apstākļos, izrādījās, ka ar maksājuma kartēm notiek tikai 5% darījumu. Tas norāda, ka bankām un banku procesinga centriem ir jāmeklē iespējas un jāizstrādā tehnoloģijas kā darījumus ar kartēm Internetā padarīt regulārākus, drošākus un pieejamākus.

Diemžēl 90.-to gadu beigās Latvijā pastāvēja šķēršļi attālināto banku-klientu attiecību modeļa ieviešanai un tie turpina ietekmēt šo procesu arī pašlaik. Pārsvārā tie ir tie paši šķēršļi, kas kavē Interneta attīstību Latvijā. Jo, ja klientiem nav Interneta pieslēguma, tad nekāds attālinātās apkalpošanas modelis nevar tikt realizēts.

Interneta attīstība pasaulē ir noritējusi ļoti strauji. Patreiz Eiropas Savienības dalībvalstīs personālo datoru skaits ar pieslēgumu Internetam sadalās apmēram vienlīdzīgi starp uzņēmumiem un individuālajiem lietotājiem. Taču Latvijā, kā liecina statistika, 2000. gada beigās tikai 10% Latvijas iedzīvotāju mājās bija datori. Pie tam mājas datoru pieslēgumu skaitam Internetam ir bijis mazāks par 1% no mājsaimniecību skaita. Datortehnikas augstās izmaksas stipri kavē Interneta attīstību Latvijā.

3.3.tabula.

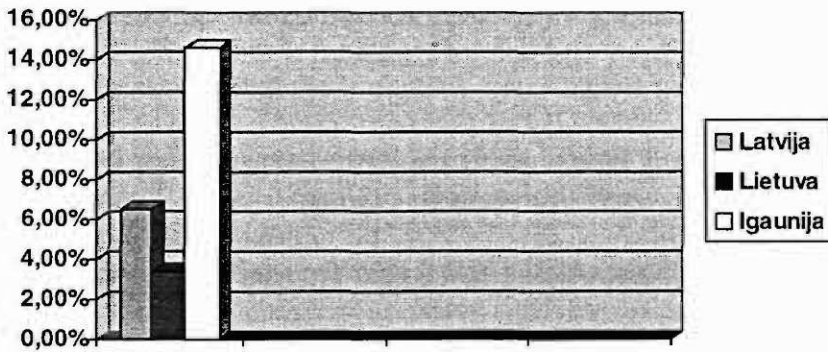
Datoru un Internetpieslēguma esamības salīdzinājums Baltijas valstīs.

Valsts	Mājās ir dators, %	Ir Interneta pieslēgums, %
Latvija	10	2
Igaunija	18	8
Lietuva	7	3

- dati no sabiedrības BMF Gallup Media pētījuma, “Diena” 12.06.00.

3.2.attēls.

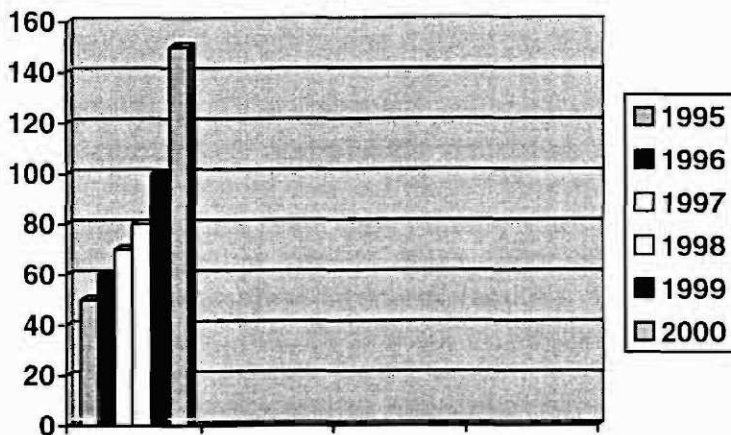
Interneta izplatība Baltijas republikas iedzīvotāju vidū, %



Interneta lietotāju skaits Latvijā 2000. gada beigās sasniedza 150 000 cilvēku. Lai arī salīdzinājumā ar 1999. gadu tas ir divkārtšojies, uzskatīt šo lietotāju skaitu par lielu ir neiespējami.

3.3. attēls.

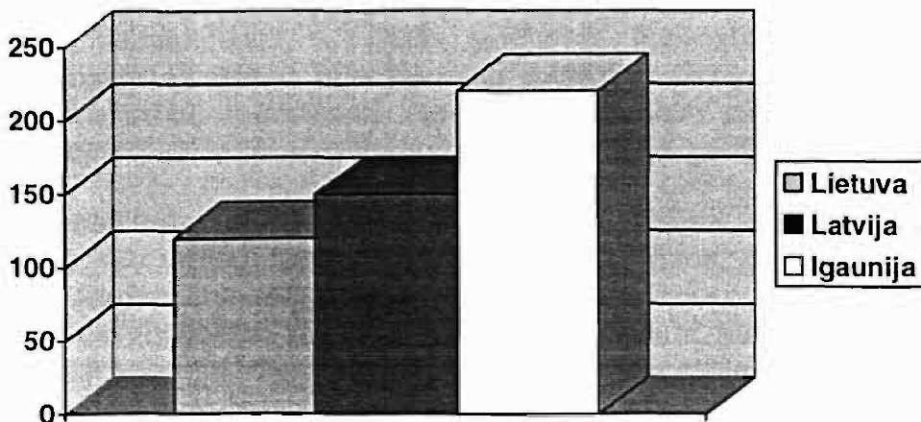
Interneta lietotāju skaita pieaugums Latvijā 1995.-2000. gadā iedzīvotāju tūkst.



Protams, interesanti uzzināt kas izraisījis tik strauju Internetlietotāju pieaugumu. Manuprāt, tam ir vairāki pamatojumi:

3.4.attēls.

Interneta lietotāju skaits Baltijas republikās, tūkst.



Arī nākotne Internetam izskatās laba:

- ekonomiskā situācija Latvijā uzlabojas,
- ir 30 % telekomunikāciju līmeņa attīstība t.i. katram trešajam Latvijas iedzīvotājam ir pieejams telefons ar iespēju pieslēgties Internetam,
- telekomunikācija ir digitāla, kas nozīmē augstu sakaru kvalitāti.

Interneta pakalpojumu izmaksas pašlaik veidojas no divām sastāvdaļām:

- cena par fiksētā telekomunikāciju tīkla operatora Lattelecom pakalpojumiem
- cena par datu pārraidi ārpus valsts robežas jeb ārzemju trafiks.

Lai notiktu jebkuras banku-klientu attālinātās attiecības, klientam ir jābūt datoram ar pieslēgumu Internetam. Kādi pieslēguma veidi eksistē Latvijā un ar ko tie atšķiras viens no otra? Šobrīd Interneta pieslēgumu Latvijā iespējams iegūt faktiski jebkurā vietā, kur ir pieejami telekomunikāciju pakalpojumi. Protams, pieslēgums, izmantojot analogo telefona līniju, nevar lepoties ar datu pārraides ātrumu.

Interneta pieslēgumus var iedalīt divās grupās:

- iezvanpieeja, kuras gadījumā pieslēgums Internetam tiek nodibināts tikai tajā brīdī, kad Internetu vēlas lietot,
- pastāvīgais pieslēgums – nepārtraukta pieeja Internetam – tiek ietaupīts laiks un datu pārraides ātrums parasti ir lielāks.

Iezvanpieeja – ir vienkāršākais pieslēguma veids, kas pieejams gandrīz visur. Tā tradicionāli tiek nodrošināta caur parastu telefona līniju – kā analogo, tā ciparu līniju. Pirmajai datu pārraides ātrums ir mazāks. Iezvanpieejas gadījumā līniju noslodzes dēļ reālā datu plūsma vienmēr ir lēnāka. Šis pakalpojuma veids ir piemērots tad, ja cilvēks vēlas lietot tikai e-pasta lietošanas iespējas un dažreiz apmeklēt kādu interneta resursu. Tā kā iezvanpieejas gadījumā datu plūsma ir maza, šim pakalpojuma veidam tiek uzskaitīts laiks, ko pavada internetā. Iezvanpieejas pieslēgumiem ir izveidoti vairāki piedāvājumu veidi – var doties uz pakalpojuma sniedzēja biroju un noslēgt abonēšanas līgumu, saņemot lietotāja vārdu un paroli, kas būs jāievada ikreiz, pieslēdzoties Internetam. Daudzi Interneta nodrošinātāji piedāvā arī jau gatavus iezvanpieejas pieslēgumu komplektus. Tos nosacīti var salīdzināt ar mobilo operatoru piedāvātajām priekšapmaksas kartēm – jānopērk tikai kompaktdisks, kuru ievietojot datora CD iekārtā visa nepieciešamās programmatūras instalēšana, konfigurēšana un lietošanas reģistrēšana provera "galā" notiks automātiski. Abiem minētajiem iezvanpieejas veidiem maksa par Internetu un telekomunikācijām tiek uzskaitīta atsevišķi. Trešais iezvanpieejas veids ir t.s. atvērtā iezvanpieeja – šajā gadījumā Interneta un telekomunikāciju pakalpojumu izmaksas ir apvienotas – tās tiek pieskaitītas telefona rēķinam. Visumā mēnesī maksājamā summa visiem šiem piedāvājumiem ir līdzīga. Nopietna strādāšana www resursos iezvanpieejas gadījumā izmaksās dārgi.

Kabeļinternets – iespējams, pagaidām mājas lietotājam izdevīgākais pieslēguma veids. Tas ir pastāvīgais pieslēgums un nav jāuztraucas par nostrādātajām stundām, dators nepārtraukti ir pieslēgts internetam. Atšķirībā no citiem pastāvīgajiem pieslēgumiem kabeļinterneta gadījumā netiek uzskaitīta ienākošā ārzemju Interneta datu plūsma (šāda iespēja atsevišķiem pieslēguma

veidiem pastāv, taču abonēšanas maksas tad ir ļoti augstas). Par kabelinternetu trūkumu jāuzskata tā ierobežotā pieejamība – Latvijā šos pakalpojumus piedāvā tikai *TeliaMultiCom* un *NeoNet* (izmanto *Baltcom TV* kabeļu tīklu). Tas pieejams Rīgas centrā, Juglā, Ķengaragā, Imantā un Ilģuciemā, kur izbūvēti moderni optisko kabeļu tīkli. Kompānijas sola darbības zonu paplašināt gan Rīgā, gan vairākos Latvijas reģionos.

Ultra DSL. Latvijā par *Ultra DSL* dēvētais *ADSL (Asymmetric Digital Subscriber Line)* Interneta pieslēgumu veids ļoti lielu popularitāti izpelnījies visā pasaulē. Tā ir tehnoloģija, kas ļauj iegūt ātrgaitas pastāvīgo pieslēgumu caur ciparu telefona līniju, tajā pašā laikā netraucējot telefona darbību. Pagaidām cenas Latvijā ir samērā augstas. *Ultra DSL* piedāvā visi lielākie Latvijas interneta nodrošinātāji, taču pakalpojums pagaidām pieejams tikai Rīgā.

Citi pastāvīgi pieslēgumi. Diezgan populāri ir arī radiopieslēgumi. Tā kā šī pieslēguma veida izmaksas segt vienam mājas iedzīvotājam nav pa kabatai, tie tiek veidoti, “apvienojoties” vairākiem Interneta gribētājiem, kas dzīvo, piem., vienā daudzdzīvokļu namā. Tas ir t.s. *mājas Internets*, kura izveidošanai nepieciešami 4 – 5 kaimiņi, kuru datori tiek savienoti lokālajā tīklā. Radiopieslēgumi pieejami gandrīz visā Latvija teritorijā – maksimālais pieļaujamais attālums no pilsētā uzstādītās bāzes stacijas ir 20 km. Par *mājas Interneta* trūkumu jāuzskata problēmas, kas saistītas ar citu interesentu atrašanu.

Līdzīgā veidā, kā radiosavienojuma gadījumā ar izdalīto jeb īrēto līniju, *frame relay* (līnija, kas sadalīta starp vairākiem lietotājiem, garantējot mazāku datu pārraides ātrumu nekā maksimālais iespējamais) un citu pastāvīgo pieslēgumu izmaksas iespējamas sadalīt vairāku lietotāju vidū, ja pieslēguma galā tiek veidots lokālais tīkls.

Galvenie šķēršļi elektroniskās komercijas attīstībai Latvijā ir tie paši, kas traucē Interneta plašu ieviešanu valstī. Tie ir šādi:

1. interneta pakalpojumu augstās izmaksas;
2. datoru un to lietošanas prasmju nepietiekamība;
3. telekomunikāciju tīkla pieejamība un sakaru nepietiekamā kvalitāte;
4. nepietiekama pieejamība Internetam un informētība par interneta iespējām un praktisko pielietojamību;
5. nesakārtotā likumdošana;
6. mazs vietējais tirgus un Rīgas kā galvaspilsētas dominēšana tajā;
7. vietējo uzņēmumu nepietiekama iesaistīšanās globālajā biznesa apritē;
8. zema starptautisko kredītkaršu izplatība.

Latvijas Internettirgus un elektroniskā tirdzniecība tajā ir pašā attīstības sākumā un tās attīstību kavē vairāki faktori - gan ekonomiskie, gan sociālpolitiskie.

Ekonomiskie kavējošie faktori bija:

- zema iedzīvotāju pirktspēja,
- nepietiekami attīstīts banku pakalpojumu spektrs.

Sociālpolitiskie kavējošie faktori:

- saimnieciskās darbības vājā normatīvā bāze;
- neattīstīta infrastruktūra;
- iedzīvotāju neuzticība bankām;
- iedzīvotāju ieradumu trūkums lietot bankas pakalpojumus.

Tomēr Latvijā pastāv arī savas *priekšrocības* elektroniskās tirdzniecības attīstībai un līdz ar to arī attālinātai klientu apkalpošanai:

- ģeogrāfiskais stāvoklis starp Rietumu un Austrumu tirgiem, kā arī starp abām pārējām Baltijas valstīm;
- pastāvošo informācijas tehnoloģiju sistēmu, kas būtu jānomaina, nav pārāk daudz;
- attīstīta transporta sistēma;
- salīdzinoši liela konkurence starp tirgotājiem, kuriem elektroniskā tirdzniecība būtu papildus preču noieta kanāls;
- klientu augstais informētības līmenis.

Plānojot elektroniskās komercijas integrāciju banku biznesā ir jārisina šādus jautājumus, kurus var iedalīt četras grupās.

1. Organizācijas jautājumi:

- informācijas izplatīšanas infrastruktūras izveidošana;
- sistematizācija un informācijas pārvaldīšana;
- starpnieku pakalpojumu izmantošana;
- elastīgas organizācijas struktūras uzturēšana;
- iekšējā reorganizācija: "hierarhiskās" struktūras nomaiņa uz lineāro.

2. Praktiskie jautājumi:

- pilotprojekti;
- automatizācija;
- paplašināšanās iespējas;
- datu lielo apjomu izmantošana;
- aplikāciju un programmu ieviešana ražošanas procesa optimizācijai.

3. Mārketinga jautājumi:

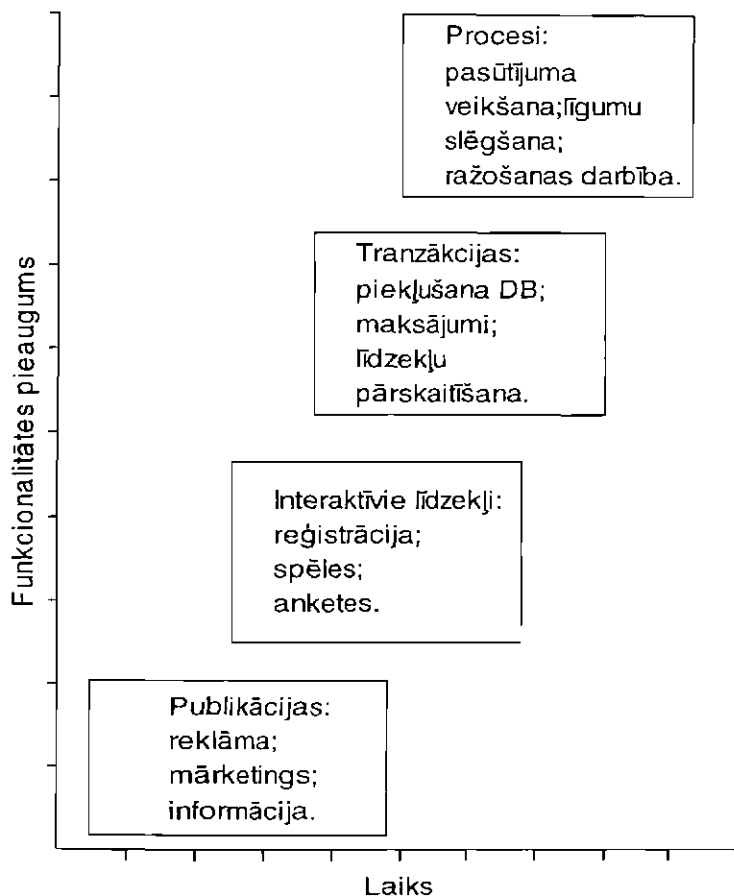
- divpusīga saite ar patērētāju;
- informācijas vākšana par patērētāju;
- tīkla sabiedrību veidošana (ņemot vērā klientu intereses);
- brīva informācijas izplatīšana (kompānijas iekšienē un ārpus kompānijas).

4. Tiesiskie jautājumi:

- aplikšana ar nodokļiem;
- iekšējās un saņemtās klientu informācijas konfidenciala saglabāšana;
- kontrole par kriptogrāfisko produktu eksportu.

Elektroniskās komercijas funkcionalitāte nemitīgi aug, tā sākas no tādiem parastiem procesiem ka informācijas publikācija par banku web lapaspusē. Vēlāk bankas veic klientu reģistrāciju ar elektroniskā pasta un web-formu palīdzību, nākamais solis – datu bāzes izmantošana reālajā laikā režīmā, maksājumu apstrādāšana un pēdējais solis – pasūtījuma izpildīšana Internetā (ja prece ir informācija vai pakalpojums ir saistīts ar naudas pārskaitīšanu, maiņu u.t.l.). Pēc tam saskame (skat. 21. lpp.) tiek attīstīta no statiskās informācijas vākšanas līdz interaktīvai informācijas iegūšanai. Visefektīvākais informācijas izvietojuma veids Internetdatortīklā ir reālā laikā režīma datu bāzu izmantošana ar attiecībās ar bankas klientiem.

Biznesa evolūcija Internetdatortīklā ir parādīta 3.5. attēlā.



3.5.att. Biznesa evolūcija Internet datortīklā

Iepazīstoties un izpētot elektroniskās komercijas būtību, tās vēsturi un esošo situāciju Latvijā, autore izdara šādus secinājumus.

1. Elektroniskā komercija Latvijā attīstās savādāk nekā Rietumos, jo maksājumu kartes Latvijā nav tik plaši izplatītas. Pie tam lielāko daļu Latvijā emitēto karšu sastāda debetkartes Maestro vai VISA Electron, kas netiek pieņemtas apmaksai Internetā.
4. Perspektīvā var palielināties personālo kompjūteru pārdošana un Internetpieslēgumu skaits.
5. Attīstoties Internet tirdzniecībai daudzas nozares sāks piedāvāt preces un pakalpojumus caur Internetu, piem., bankas, apdrošinātāji, lielākie veikali, kas var novest pie daudzu darba vietu atbrīvošanās.
6. Nākotnē pieaugs pieprasījums pēc datorspeciālistiem, sakarā ar banku pārstrukturēšanos, bet būtiska darbaspēka cenas pieaugumu nevajadzētu gaidīt, jo Latvijas datorspeciālisti faktiski jau šodien strādā atvērtā tirgū – daudzus Latvijas datorspeciālistus piesaista darbam ārvalstīs.
7. Pieaugot darījumu skaitam Internetā, valsts līmenī aktuāls kļūs jautājums par nodokļu un nodevu maksāšanas un iekasēšanas regulēšanu, sevišķi pievienotās vērtības nodoklis, muitas nodeva. Sākuma periodā nenoregulētie jautājumi attiecībā uz nodokļiem var būt papildus motivācija Internetā veikalu izmantošanā.

3.2. INTERNETBANKA – ELEKTRONISKĀS KOMERCIJAS SASTĀVDAĻA UN BANKU-KLIENTU ATTĀLINĀTĀS APKALPOŠANAS MODELIS.

Bankas galvenais pakalpojums, kur klienti var tikt apkalpoti tikai attālināti un kur klientu un banku attiecību modelis – attālinātā apkalpošana – sevi realizē pilnībā ir Internetbanka.

3.2.1. INTERNETBANKAS BŪTĪBA.

Internetbanka - ir alternatīvs bankas apmeklēšanas veids, kurā ir iespējams gan uzzināt informāciju par saviem kontiem, gan veikt dažādus maksājumus, nosūtīt bankai informāciju, kā arī noguldīt depozītu vai saņemt kredītu.

Internetbankas risinājumus var iedalīt vairākos līmeņos:

1. *Informatīvo pakalpojumu līmenis*, kas dod iespēju jebkurā laikā pārbaudīt konta stāvokli, darījumu vēsturi, saņemt bankas sniegto informāciju par valūtu kursiem u.c. pakalpojumiem,
2. *Maksājumu veikšanas līmenis Internetbankā*, kas ļauj veikt ikmēneša komunālos maksājumus, telefonu rēķinu apmaksas, naudas pārvedumus bankas iekšienē un ārpus tās utt.

Turklāt jāatzīmē, ka ir risinājumi, kas darbojas ciešā integrācijā ar bankas finansu plūsmas sistēmām, un ir risinājumi, kur Internets tiek izmantots tikai kā sakaru kanāls starp klientu un operatoru. Par īstu Internetbanku var uzskatīt tikai tādu risinājumu, kas darbojas 24 stundas diennaktī un kas atspoguļo pieteiktā darījuma statusu.

Banku izveidotās Internetbankas ir viens no būtiskākajiem attālinātās klientu apkalpošanas metodes līdzekļiem. Banku pakalpojumu izmantotāji Latvijā kļūst aizvien atvērtāki jauno tehnoloģiju pielietojumos, plašāk izmantojot Interneta sniegtās iespējas. Vērojama tendence, ka bankas patlaban pierimušas, piemēram jaunu karšu veidu vai izdevīgāku cenu piedāvājumos, toties investē ievērojamus līdzekļus tieši informācijas tehnoloģiju attīstībā. Elektroniskie maksājumi bankām ir izdevīgāki – tie palīdz ietaupīt gan laiku, gan arī finansu resursus. Tiek uzskatīts, ka Internetbanka ir nākamais solis finansu cilvēka sadarbībai ar mūsdienu banku.

Internetbankas pakalpojums tā lietotājiem nodrošina:

- personīgo kontu bilances apskati,
- iespēju redzēt kontu pārskatus,
- iespēju veikt maksājumus (kas papildināti ar jaunām funkcijām – maksājumi pa telefona operatoru *Lattelekom*, *LMT* un *Baltcom GSM* ir definēti un visi saņēmēju rekvizīti klientam nav ikreiz jāievada pašam),
- maksājumu izvēli,
- valūtas maiņu,
- iespēju noguldīt naudu uz depozītu,
- iespēju saņemt kredītu,
- iespēju darboties kā brokerim.

Vairākumam Internetbanku ir *on-line* risinājums, kas nozīmē, ka veiktie darījumi tūdaļ atspoguļojas klienta kontā. Taču dažu banku piedāvājumos pārskaitījums Internetbankā parādās tikai nākamajā dienā pēc konta izmaiņām.

Internetbanka atsaucību ieguva ar to, ka uzreiz nodrošināja klientiem četras pamatprasības:

- ātrumu;
- ērtumu;
- drošību;
- lētumu.

Pirmkārt, Internetbanka nav tikai informatīvs pakalpojums, tā dod iespēju veikt visu veidu maksājumus gan Latvijas ietvaros, gan arī starptautiskos pārskaitījumus.

Ērtību nodrošina arī tas, ka klients, vienreiz aizpildot kādu no maksājuma uzdevuma formām, saglabā šo formu un nākamajā reizē jau ekonomē laiku, jo forma ir jau gatava. Nav arī jābaidās par nejaušas kļūdīšanos, aizpildot dažkārt tik sarežģītos rekvizītus.

Internetbanka ļauj klientiem veikt visas operācijas un kontrolēt kā savus norēķinu, tā arī maksājumu karšu kontus. Kontu pārskatus un darījumu vēsturi ir iespējams ikvienam kontam saņemt par jebkuru periodu pēc klienta izvēles. Liela priekšrocība ir iespējas redzēt Internetbankā visus ar maksājumu kartēm veiktos darījumus, to skaitā pirkumus. Priekšrocība ir arī zemās izmaksas, salīdzinot ar tradicionālo bankas apmeklējumu. Galvenokārt tas ir saistīts ar daudzu procesu automatizāciju, kas dod iespēju bankām samazināt izcenojumus par pārvedumiem un citiem pakalpojumiem.

Bez tam, lai paātrinātu klientu iepazīstināšanos ar Internetbankām, samazinātu savus bankas izdevumus klientu apkalpošanā un vairotu Internetbanku popularitāti vairākas bankas ir ieviesušas būtiskus atvieglojumus tarifos:

- vairums banku šo pakalpojumu privātpersonām piedāvā bez maksas (nav ne pieslēguma, ne abonēšanas maksas),
- praktiski visas bankas ir samazinājušas caur Internetbanku veikto maksājumu komisijas.

3.2.2. INTERNETBANKU APSKATS PASAULĒ

Līdz ar Interneta un informācijas tehnoloģiju straujo attīstību, strauji attīstās arī interneta izmantošana banku pakalpojumu sniegšanā jeb Internetbankas pakalpojumi. Internetbanka deva iespēju daudziem finanšu tirgus dalībniekiem piesātināt jaunas teritorijas ar saviem pakalpojumiem. Radās ideja pilnīgi izspiest tradicionālas bankas no tirgus uz zemāku Internetbankas organizācijas izmaksu rēķina.

Interneta izmantošana banku biznesā attīstās divos galvenos virzienos:

- virtuālās bankas, kas sniedz pakalpojumus tikai no attāluma jeb Net-only bankas;

- daudzkanālu bankas, kas bez tradicionālā pakalpojumu veida sniedz arī distances pakalpojumus jeb Internetbankas pakalpojumus.

Rezultātā tirgū iezīmējas divas tendences. No vienas puses, vecās tradicionālās bankas sāka aktīvi attīstīt savas on-line sistēmas, dibinot Internetbankas. No otras puses, Net-only bankas, saskaroties ar ierobežojumiem, kas radās no virtuālas saskarsmes specifikas, sāka atvērt tradicionālus ofisus. Pēc Jupiter Media Metrix pētījuma datiem (avots: www.compulenta.ru 27.12. 2001.), tradicionālas bankas, kuras sniedz arī Internetbankas pakalpojumus, ir populārākas nekā Net-only bankas. Tā, tradicionālu ASV banku saitu apmeklētāju skaits 2000.gadā palielinājās par 110,5%, bet Net-only banku apmeklētāju skaits samazinās par 8,1%. 2001.gada beigās Internetā bija vairāk nekā 3 tūkst. banku saitu, kas piedāvāja saviem klientiem Internetbankas pakalpojumus. Vairāk nekā puse Eiropas banku jau ir ieviesuša Internetbanku sistēmas un pakalpojumus.

3.4. tabula.

Internetbankas klientu īpatsvars Eiropas bankās uz 2001. gada sākumu, % no kopējā klientu skaita.

Banka	Internetbankas klientu īpatsvars
SE Banken (Zviedrija)	25
MeritaNordbanken (Zviedrija-Somija)	15
Deutsche Bank (Vācija)	8
BSCH (Spānija)	4
Barclays (Lielbritānija)	2

Saskaņā ar Forrester Research datiem (avots: www.compulenta.ru 27.12. 2001.), vadošas pozīcijas Eiropas Internetbanku pakalpojumu tirgū ir Zviedrijas bankām, bet visaktīvāk Internetu izmanto Somijas banku klienti. Protams, neviena Eiropas banka vēl nevar sacensties ar ASV, kur vairāk nekā 1300 banku un kredītsabiedrību klientiem piedāvā Internetbankas pakalpojumus un to skaits 2001. gadā ir divas reizes lielāks nekā 2000. gadā. Jāatzīmē, ka Internetbankas finanšu pakalpojumi ir ļoti izplatīti ASV, kur 6,8 miljoni mājsaimniecību izmanto Internetu, lai dotu norādījumus brokeru firmām par akciju pirkšanu un pārdošanu. Pēc Forrester Research datiem, 3,3 miljoni mājsaimniecību ASV maksā regulāros ikmēneša maksājumus caur Internetbankām un 4,5 miljoni mājsaimniecību pārbauda un seko līdzi saviem maksājumiem, izmantojot datorus.

3.5. tabula

Internetbankas pakalpojumu izplatība pēc reģioniem.

Reģions	Banku skaits, kas piedāvā Internetbankas pakalpojumus	
Āfrika	23	
Ziemeļamerika	Kanāda	32
	ASV	1383
Latīņamerika	258	
Āzija	206	

Eiropa	Vācija	355
	Francija	172
	Itālija	228
	Citas Eiropas valsts	450

Saskaņā ar kompānijas Datamonitor pētījumu prognozēm (avots: www.compulenta.ru 27.12. 2001.), 2005. gadā Rietumeiropā un ASV banku operācijas ar Interneta palīdzību veiks 121 milj. cilvēku. Tikai Eiropā Internetbankas pakalpojumu tirgus apgrozījums sastādīs 5 mlrd. eiro. Visātrāk Internet bankas attīstās Vācijā un Zviedrijā, kur 2003. gadā, pēc Forrester Research datiem Internetbanku pakalpojumus izmantos apmēram 7 milj. cilvēku.

Dažādām Vācijas bankām ir dažāda stratēģija internetbanku organizēšanā. Piemēram, *Comerzbank* 1995.gadā nodibināja meitas kompāniju – virtuālo banku Comdirect, kas nodrošina klientiem uzdevumu izpildi, nesniedzot konsultācijas un instrukcijas. Šāds modelis ir pievilcīgs klientiem, kas vēlas paši veikt operācijas ar savu kontu no biroja vai mājām. Taču no klientu puses arvien vairāk rodas nepieciešamība pēc konsultācijām. Tāpēc bankas plāno un veido klientu informatīvos centrus, izmantojot telefona palīdzību, videokonferences, izmantojot Internetu, web lapas.

Uz 2001. gada beigām visvairāk elektroniski banku pakalpojumus lietoja Anglijā. Tur ir 7,5 milj. aktīvo Internetbanku lietotāju. Tomēr pēc atrašanās ilguma banku saitēs, nepārspēti ir itāļi – vidēji 42 minūtes (avots: www.dp.ru Nr 223' 2001).

Saskaņā ar analītiķu prognozēm, Internetbanku klientu skaits būtiski pieaugs: laika posmā 2000-2003. gadā plānots pieaugums Vācijā – 42%, Lielbritānijā – 82% , Itālijā, Austrijā - 91%.

Eiropā vērojama tendence – attīstīties daudzkanālu bankām uz esošo banku bāzes. Filiāļu skaits samazinās, pieaug Internetbankas klientu skaits.

Bez operācijām ar naudas kontiem, izmantojot Internetu ļoti nozīmīgu vietu ieņem arī operācijas ar vērtspapīriem. Kā zināms, Vācijā galvenie starpnieki vērtspapīru tirgū ir bankas. Samazinoties izmaksām operāciju veikšanai ar vērtspapīriem, samazinās kritiskais vērtspapīru apjoms ar kuru vispār ir vērts sākt operēt vērtspapīru tirgū. Līdz ar to palielinās tirgus dalībnieku skaits, kuri, loģiski, tur arī naudas kontus norēķiniem par vērtspapīriem tajā pašā bankā.

Pieprasījums pēc distances brokeru pakalpojumiem ir arī Ziemeļamerikā (ASV, Kanāda), kur vērtspapīru tirgus ir vairāk attīstīts. Vienīgā atšķirība ir tā, ka Ziemeļamerikā raksturīgāka ir brokeru kompāniju darbība vērtspapīru tirgū. Tradicionālās brokeru kompānijās brokera uzdevums bija sniegt arī konsultācijas saviem klientiem, brīdināt par iespējamiem riskiem, kas šos pakalpojumus sadārdzina.

Sevišķi populāra Internetbanka ir mūsu ziemeļu kaimiņzemēs – Skandināvijā un Igaunijā. Piemēram Hansapank, Uhispank, Swedpank, Merita Nordbanken,

Okobank un SEB Internetbanku izmantojošo klientu skaits ir ļoti dažāds, taču to īpatsvars kopējo klientu skaitā ir ļoti līdzīgs, aptuveni 13-20%.

Igaunijā kopš 1998. gada vidus datoru skaits ar pastāvīgo Interneta pieslēgumu ir divkārtšojies, sasniedzot 39 107 pieslēgumu 2000. gada decembrī. Uz šo laiku Igaunijas bankas ir noslēgušas arī 240 000 līgumu ar klientiem par Internetbanku lietošanu. Līdz ar to arī Latvijas bankas ar zviedru kapitālu izveidoja savas Internetbankas un attīstīja attālināto klientu apkalpošanu ļoti strauji, tādējādi cerot nākotnē samazināt savu filiāļu skaitu.

Pēc kompānijas Forrester Research datiem, pašlaik Eiropā Internetbanku pakalpojumus lieto 42 milj. cilvēku jeb 14 % visu pieaugušo iedzīvotāju (avots: www.compulenta.ru 27.12. 2001.).

Hipotēze:

No iepriekšminētā secināms, ka faktiski pastāv tehniskas iespējas praktiski visas bankas operācijas veikt neklātienē. Tātad var izvirzīt *hipotēzi*, ka nākotnes banka ir Internetbanka - virtuālā banka.

3.2.3. ATTĀLINĀTO PAKALPOJUMU SNIEGŠANAS UN INTERNETBANKAS RAŠANĀS LATVIJĀ

Lai Latvijā varētu attīstīties attālinātā bankas klientu apkalpošana bija nepieciešama attiecīga infrastruktūra un pieeja pie tās, kā arī prasme ar to darboties. Ne visiem Latvijas iedzīvotājiem ir pieeja pie Interneta. Vēl joprojām lielākā daļā iedzīvotāju dators nav ikdienas prece. Ne katrā ģimenē ir dators un vēl mazāks ir pie interneta pieslēgto mājas datoru skaits. To nosaka arī relatīvi augstās pieslēgšanas maksas, kā arī augstās maksas par telekomunikāciju pakalpojumiem. Jāņem vērā arī tas, ka Interneta veikali arī nav sevišķi populāri. Taču visi šie faktori var būtiski mainīties relatīvi īsā laikā, pie kam virzienā, kas paaugstinās pieprasījumu pēc Internetbanku pakalpojumiem. Tāpēc bankas – kā augstu tehnoloģiju un inovatīvo klientu apkalpošanas metožu – aprobētājas, šim procesam jau ir gatavas.

Latvijas banku tirgū tiek piedāvāti dažādi risinājumi attālinātai pakalpojumu izmantošanai – arī caur Internetu tiek piedāvātas vairākas iespējas. Vissenākā vēsture ir pakalpojumiem, kas tiek nodrošināti, klienta datorā instalējot īpašu programmatūru. Šo risinājumu nevar uzskatīt par īstu Internetbanku, jo visas darbības tiek veiktas uz datora uzstādītajā sistēmā un tikai pēc tam sinhronizētas ar bankas sistēmu. Turpretī Internetbanka ļauj izmantot bankas pakalpojumus caur Interneta pārlūkprogrammu, tieši pieslēdzoties bankas sistēmai.

Praktiski visās bankās par Internetbanku un attālinātās klientu apkalpošanas aizsācēju tiek uzskatīta Home banking sistēma, kas tiek dibināta caur komutējamiem telekomunikāciju kanāliem. Šī sistēma Latvijas bankās tika ieviesta jau kopš 1995. gada un daudzviet arī tagad vēl darbojas. Nākošais kvalitatīvais solis bankās bija pakalpojuma Internet Client Bank piedāvāšana. Šī sistēma sniedza informatīvos pakalpojumus caur Internetu. Apskatīsim tuvāk vēsturiskā hronoloģijā maksājumu Internetīklā Latvijā attīstību.

1992.-1994.gads. Latvijas banku klienti šai laikā bija samērā konservatīvi. Galvenais naudas glabāšanas mērķis bankā - bija palielināt uzkrājumus kādam nopietnam pirkumam. Klientu vecums bija 40 gadu un vairāk, jo tai laikā iespēja uzkrāt naudas līdzekļus parādījās tikai ap 40 gadu vecumu. Cilvēki bija pieraduši pie tradicionālas apkalpošanas valsts bankas filiālēs un pie to kartības. Cita kārtība un citas shēmas, kas tika ieviestas pirmajās Latvijas komercbankās, cilvēkus darīja uzmanīgus. Principā uzticoties valsts bankai un domājot labu arī par jaunizveidotajām komercbankām, cilvēki ieraudzīja iespēju noguldīt savus līdzekļus uz augstākiem procentiem un sāka šo iespēju izmantot. Tomēr reti kāds izvērtēja riskus un cilvēki neaptvēra, ka naudas ieguldīšana uz augstākiem procentiem ir riskantāka – bankas sabrukums viņu apziņā bija kaut kas neaptverams. Banka kā organizācija bija ieguvusi sociālas ekonomikas īpašas stabilitātes stereotipus. Komercbankas ātri spēja pielāgoties situācijai un saprata ko jāpiedāvā šim tirgum – tradicionālās shēmas, augstus procentus un, iespējams, nedaudz kvalitatīvāku apkalpošanas līmeni, kas izpaudās apkalpošanas ātrumā, individuālā pieejā utt. Tajā pašā laikā, analizējot esošo ekonomikas stāvokli, potenciālo klientu tirgus daļu, banku riskanto darbību, kuras piedāvāja nereālus procentus (piem., komercbanka “Banka Baltija” 1994. gadā piedāvāja parasto depozītiieguldījumu ar procentu likmi 80 % gadā), kļuva acīmredzams, ka sāk formēties jauns potenciālo klientu slānis – jaunatne un vidējā vecuma grupa. Šis bija klientu slānis, pēc kura bankas sāks cīnīties. Tieši viņiem bija jāpielāgojas jauniem ekonomiskiem apstākļiem, jāmeklē izdzīvošanas un peļņas gūšanas veidus. Bankai bija jāatrisina cits uzdevums – kā likt šiem klientiem izmantot banku pakalpojumus, noguldot naudu bankās? Kādus instrumentus bankai ir jāievērš, lai tos piesaistītu? Tādu klientu nevar piesaistīt tikai ar tradicionālām apkalpošanas shēmām pat ar augstiem procentiem. Šis klients, ņemot vērā iepriekšējas paaudzes neveiksmīgo pieredzi, ļoti uzmanīgi noguldīs naudu bankās, un drīzāk glabās krājumus brīvi konvertējamā valūtā, bet līdzekļus ikdienas patēriņam – vienkārši makā. Piespiest tādu cilvēku glabāt sakrāto naudu bankā ir grūti jo:

- pēc klienta uzskatiem, bankai jābūt uzticamai un ar labu reputāciju;
- bankas politikai jābūt saprātīgai (klients jau saprot, vai bankas solījumi par augstiem procentiem ir pamatoti);
- jābūt pārliecībai par finansu tirgus un valsts politiskās situācijas stabilizāciju, un galu galā klientam arī jābūt sakrātiem līdzekļiem.

Neatkarīgi no visiem augstākminētiem faktoriem, līdzekļi tekošiem tēriņiem klientam bija un ir vienmēr. Risks pazaudēt tos nav tik liels, bet to zaudējumu sekas nav tik traģiskas, kā visu uzkrājumu zaudēšana. Tātad, bankām bija jādod iespēja piesaistīt tos līdzekļus, kas ir domāti ikdienas patēriņam. Un 1992.gadā Latvijas bankas uzsāka piedāvāt tādu instrumentu, kuru izmantojot, klientam vienmēr un jebkurā brīdī būtu iespēja izmantot līdzekļus neatkarīgi no tā, vai banka strādā, vai nē un cik tālu tā atrodas no klienta. Turklāt, šī instrumenta izmantošana ir vienkārša, ērta un droša. Šāds instruments jau bija lietots Rietumos – maksājumu kartes. Bankas un maksājuma karšu centrs veltīja apmēram pusotru gadu, studējot pozitīvo un negatīvo rietumu pieredzi karšu tirgū, esošo karšu tehnoloģiju stāvokli, adaptēja to un pielāgoja Latvijas reālai situācijai, un 1992.gadā sāka piedāvāt bankām iespēju piesaistīt pilnīgi jaunus pasīvus, izmantojot maksājuma kartes. Kopš 1995. gada maksājuma kartes uzsāk piedāvāt praktiski visas lielākās Latvijas bankas. Laiks parādīja, ka

prognoze bija pareiza, un uz 2002.gada janvāri Latvijā ir atvērtas 1,005 miljoni maksājuma kartes.

Sākot ar 1997.gadu visu banku uzmanība tika pievērsta Interneta lietotājiem. Pēdējo 3-5 gadu laikā datoru tehnoloģijas, un Internets spēra nopietnu soli uz priekšu. Internets no milzīga pasaules informatīva resursa pārvērtās par pakalpojumu sniegšanas vidi, biznesa veikšanas instrumentu, pasaules vairum- un mazumtirdzniecības tīklu, darba biržu utt. Turklāt, sakarā ar straujo datoru tehnoloģiju attīstību, personāldators lielākai iedzīvotāju daļai šodien ir pirmās nepieciešamības, nevis luksusa prece. Lielākai studējošās jaunatnes daļai, dators ir pirmais nepieciešamo aprīkojumu iegādes sarakstā. Šis aizvien pieaugošais klientu slānis, ir vairāk izlutināts ar dažādiem jaunumiem un vairāk prasīgs pakalpojumu sniegšanas līmenim. Var arī oponentēt, ka to iedzīvotāju skaits, kuriem mājās ir dators un vēl Interneta pieslēgums, ir ļoti mazs. Tā ir tiesa. Tomēr, pirmkārt, šis skaits pastāvīgi pieaug, un otrkārt, šodien gandrīz visiem ražošanas uzņēmumiem un lielām tirdzniecības firmām ir pieeja Internetam, bet šo uzņēmumu darbiniekiem Interneta tīklu un datorus var uzskatīt par darba rīkiem. Daudziem privātuzņēmumiem un nelielām firmām, kuras nodarbojas ar skaitļojamo tehniku un programnodrošinājumu, Interneta pieslēgums ir arī mājās. Tas nozīmē, ka izvēlētā klientu auditorija neierobežojās tikai ar iedzīvotājiem, kuriem dators ir personālā lietošanā. Praktiski visai Interneta lietotāju auditorijai ir vismaz minimāla preču un pakalpojumu iegādes pieredze, izmantojot Internetu. Tādējādi tika prognozēts, ka potenciālo klientu skaits, kuriem jau ir pieredze pirkumu veikšanā Internetā un kurus varētu interesēt maksājumu instrumenti Internetā Latvijā pastāvīgi pieaugs.

1997. gadā Latvijā tirdzniecība Internetā darbojās kā pasūtījumu sistēma. Prece tika pasūtīta caur Internetu, bet apmaksa notika vai nu skaidrā naudā, ja prece ir piegādāta uz mājām, vai ar pavadzīmi-rēķinu, ja tā tika sūtīta pa pastu. Pašlaik lielākā maksājumu daļa notiek ar starptautisko norēķinu karšu palīdzību, tomēr nevis Latvijas, bet pasaules Internetā. Viens no šādas situācijas iemesliem ir uzmanīga attieksme pret Latvijas un visas bijušās ex-PSRS karšu izmantošanu norēķinos, tai skaitā arī Internetā. Vēl viens iemesls ir ievērojama maksa par šo karšu apkalpošanu tās potenciāliem lietotājiem.

Jau 1997. gadā Latvijas bankas kā vienu no savām lielākajām mērķauditorijas klientu grupām minēja jaunatni un klientus līdz 30 gadu vecumam. Tomēr šo klientu attieksme pret līdzekļu glabāšanu bankā ir līdzīga un pat vairāk skeptiska, nekā iepriekš aprakstītai klientu kategorijai. Jaunatne tika minēta arī kā galvenā maksājuma karšu turētāja auditorija. Bet 1997. gadā Latvijā bija salīdzinoši neliels bankomātu un POS-terminālu (skat. 21. lpp.) skaits, kur varēja norēķināties ar maksājumu kartēm. Lai arī karte ir ērts maksājumu instruments reālajā pasaulē, bet šis potenciālais klients noteiktu dzīves laiku pavada virtuālajā Interneta pasaulē. Bet tur dzīve attīstās tik strauji, ka dažādi procesi notiek ātrāk nekā reālajā pasaulē. Elektroniskie veikali, vairumtirdzniecības noliktavas, biržas bibliotēkas, darījumu veikšanas sistēmas, tirdzniecība ar nekustamo īpašumu, viesnīcu un biļešu pasūtījumu sistēmas utt. Jāatzīmē, ka virtuālajā pasaulē ir iespējami norēķini tikai ar bezskaidro naudu, kas ir īpaši izdevīgi bankām, bet klients, kas jutās droši glabājot naudu makā, ir spiests izmantot banku pakalpojumus.

Bankām parādās jauns stabils komisiju ienākuma avots – ienākums no operācijām Internetā, kura nebija agrāk. Un šādu klientu iegūst tās bankas, kuras var apmierināt klientu prasības. Tāpēc Latvijas bankas kopš 1995.-96. gada uzsāka piedāvāt divus jaunus instrumentus virtuālai pasaulei – Home Banking un Internet-karti.

Vispirms par Home Banking.

Šis pakalpojums dod iespēju izmantot visas “Banka – Klients” tehnoloģijas priekšrocības privāto klientu apkalpošanā. Home Banking ir tehnoloģija, kas ļauj personām ar norēķinu kontu noteiktā bankā, veikt savu līdzekļu pārvaldīšanu un to stāvokļa kontroli 24 stundas diennaktī no jebkuras vietas pasaulē, kur ir Interneta pieslēgums.

Piereģistrējoties Home Banking sistēmā un saņemot speciālu disketi, kas ir nepieciešama konfidencialai un drošai konta pārvaldīšanai, klients iegūst iespēju izmantot šādus banku pakalpojumus:

- Maksājumu dokumentu veidošana bezskaidras naudas pārskaitījumiem (elektronisko maksājumu veikšana);
- Konta stāvokļa izdruku saņemšana;
- Informācijas saņemšana par konta apkalpošanas esošiem noteikumiem.

Sakarā ar to, ka klienta darbs ar kontu notiek reālajā laikā, viņam vienmēr ir pieejama aktuāla informācija par viņa bankā noguldītiem līdzekļiem. Turklāt, klienta uzdevums jeb rīkojums bankai un bankas atbilde uz to, notiek vienā Home Banking darbības seansā. Tāpēc klients uzreiz zina uzdevuma izpildīšanas rezultātu.

Tagad uzskaitīsim to, kas ir vajadzīgs bankai, lai organizētu klientu apkalpošanu, izmantojot Home Banking sistēmu:

- pirmkārt ir jāveic pasākumus, kuri ir saistīti ar juridiskās bāzes sagatavošanu un apkalpošanas shēmas izstrādi;
- otrkārt, ir jāizdala Interneta kanālu, kurš lielāki banku daļai jau ir;
- treškārt, ir jāatrisina jautājums par informāciju drošību, strādājot ar Internetu.

Jautājums par informācijas drošību darbā caur Internetu ir īpaši svarīgs, un tā risinājums ir salīdzinoši dārgs. Labas drošības sistēmas organizācijai katrai bankai darbam ar Home Banking bija nepieciešami aptuveni 100 tūkst. USD, ieskaitot web-servera uzstādīšanu, komunikāciju un serveru aprīkojuma iegādi, kā arī speciālā programnodrošinājuma iegādi IP-kanālu saslēgšanai.

Latvijas bankas ātri saprata priekšrocību, kuru gūst banka, izveidojot savu biznesu uz Interneta tehnoloģijām – tā ir praktiski neierobežota darbības teritorija. Ja agrāk banka varēja rēķināties ar iespēju piesaistīt tikai sava reģiona klientus (tas vairāk attiecās uz fiziskām personām), tad šobrīd šī auditorija ievērojami paplašinās. Operatīvai un aizsargātai pieejai savam kontam un tā pārvaldīšanai klientam ir nepieciešami tikai dators, Interneta pieslēgums un speciālā diskete.

Interneta lietotāji, sērfojot pa visu pasauli bieži redz saitu piedāvājumus norēķināties par precēm un pakalpojumiem ar VISA, Europay vai American Express kredītkartēm. Daudziem Latvijas lietotājiem šādu karšu nav to

dārdzības dēļ. Daudzi klienti, kuriem arī ir kredītkartes, vienkārši nezin, kā kartes ir pielietojamas maksājumiem Internetā un nav pārliecināti, ka tas ir droši.

Tālāk apskatīsim Internet-kartes jeb virtuālo maksājumu karšu rašanās iemeslus, būtību un attīstības vēsturi.

Kādi ir iemesli virtuālo maksājumu karšu parādīšanai elektroniskās komercijas tirgū? Tas ir jautājums, kas jāskata kontekstā ar elektronisko komerciju.

Kā jau minēts darbā iepriekš, elektroniskā komercija attīstās divos galvenajos globālos virzienos – B&B (business to business) un B&C (business to customer). Pasaulē pirmās tika izstrādātas elektroniskās komercijas shēmas, kas pieder kategorijai B&C. Tās radās kā loģisks turpinājums tradicionālajai attīstītajās valstīs mazumtirdzniecībai – MoTo – pasūtījumiem pa pastu vai telefonu (termini aizgūti no angļu valodas – *Mail Order, Telephone Order*). Attiecīgi uz Interneta pamatu bija pārņemts MoTo darījumu mehānisms t.i. “preces vai pakalpojuma pasūtījums – samaksa ar maksājuma kartes palīdzību – preces saņemšana pa pastu vai ar kurjerdienestu”. Vienīgā atšķirība bija tā, ka pasūtījums tika veikts nevis uz pasta veidlapas vai pa telefonu, bet gan aizpildot speciālu formu tirgotāja Web-saitā. Informācija, ko klients aizpildīja, pilnībā sakrita gan MoTo darījumos, gan pirmajos Internetdarījumos. Svarīgi atzīmēt, ka saglabājās arī apmaksas mehānisms - maksājuma kartes.

Elektroniskās komercijas pirmssākumos nekādi specifiski apmaksas darījumu veidi neeksistēja un paši darījumi caur Internetu tika uzskatīti par parastu pasūtījuma darījumu paveidu. Maksājuma karšu kā maksāšanas mehānisma dominēšana B&C darījumos izskaidrojama ar diviem faktoriem:

- pirmkārt, attīstītajās valstīs maksājuma kartes bija un paliek ļoti izplatītas iedzīvotāju vidū, it īpaši tai iedzīvotāju slānī, kas lieto Internetu;
- otrkārt, pastāvēja labi atstrādātas tehnoloģijas un skaidra normatīvā bāze maksājuma karšu lietošanai norēķiniem.

Šodien caur Internetu notiek ļoti daudz darījumu ar maksājuma karšu palīdzību – gan ar debetkartēm, gan ar kredītkartēm. Diemžēl, arī krāpniecisko darījumu un atteikšanās no darījumiem skaits ir pieaudzis proporcionāli Interneta lietošanas pieauguma tempiem.

Stabila un droša maksājuma mehānisma trūkums ir viens no galvenajiem iemesliem, kas traucē elektroniskās tirdzniecības attīstību un klienta uzticību maksājumiem caur Internetu.

Līdz pat 1999. gada sākumam pasaules tirgū nebija vienkārša un milzīgu investīciju neprasoša risinājuma kā nodrošināt debetkaršu un kredītkaršu maksājuma drošību Interneta vidē. Viens no piedāvātajiem variantiem, kas kopš 2000. gada strādā arī Latvijā, ir virtuālā maksājuma karte.

Virtuālā karte ir maksājuma kartes rekvizīti, kurus klients, veicot pirkumu Interneta vidē t.i. elektroniskajā veikalā, uzrāda tirgotājam, pie tam pati karte fiziski darījumā nepiedalās.

Kartes rekvizītus emitentbanka var izsniegt klientam divos veidos:

- rakstītā veidā (termins angļu val. - *Reference card*);
- kā piktogrammu datora vai mobilā tālruņa ekrānā (termins angļu val. - *Web-based communication*).

Savu personību virtuālas kartes īpašnieks apliecina un tirgotājs un banka to identificē ar PIN koda palīdzību.

Emitentbanka uzglabā informāciju par kartes turētāju un kartes rekvizītiem, kas ir nepieciešams kartes lietotāja identifikācijai un darījumu autorizācijai.

Šobrīd virtuālo karti Latvijā piedāvā abas starptautiskās maksājuma karšu norēķinu sistēmas - gan VISA, gan Europay.

Virtuālā karte ir parametru kopums, kas sastāv no:

- kartes numura;
- darbības termiņa (termins angļu val. - *expire date*);
- lietotāja vārda un uzvārda.

Reālā plastika karte klientam bankā netiek izsniegta.

Virtuālā karte raksturīga ar šādām iezīmēm:

- derīga tikai Internetdarījumiem;
- karti ir izdevusi emitentbanka, lai pasargātu klientu no krāpniecības;
- mazs pirkumu tēriņa limits, parasti 100 – 500 \$;
- atlaižu vai pirkuma naudas daļas (*cash back*) saņemšana atpakaļ, lietojot virtuālo karti (populārs mārketinga paņēmieni pasaulē).

Priekšrocības no virtuālās kartes lietošanas gūst abas ieinteresētās puses – gan kartes lietotājs, gan kartes emitentbanka.

Kartes lietotājam:

- augstāka drošības pakāpe norēķiniem Internetā nekā parastai maksājumu kartei;
- jebkura transakcija par jebkuru summu tiek autorizēta;
- virtuālo karšu numuri tiek izdalīti atsevišķā karšu numuru grupā, kas paredzēta speciāli darījumiem caur Internetu (papildus drošība);
- gadījumā, ja pirkumu pieprasījumu skaits ir lielāks par bankas noteikto, banka nobloķē tālāko darbību ar karti un sistēma šo karti norēķiniem nepieņem;
- starptautiskās sistēmas VISA un Europay daļēji ir izstrādājušas riska novēršanas standartus un turpina tos pilnveidot.

Emitentbankai:

- var noteikt vietu, kur notiek darījums ar virtuālo karti;
- mazākas izmaksas, jo nav reāla plastika;
- informācijas par saviem klientiem, to paradumiem, tēriņa limitiem u.c. iegūšana un uzkrāšana;
- plašas iespējas tā sauktajam adresu māretingam.

Jau pašlaik daudzas emitentbankas izsūta saviem klientiem speciālus mārketinga priekšlikumus/piedāvājumus ikmēneša kartes darījumu atskaitē. Tomēr atskaites saņemšanas laikā šie piedāvājumi var būt jau novēloti t.i.

mēneša laikā klients jau iegādājies piedāvātās preces vai pakalpojumus. Bet, ja emitentbanka saņem detalizētu informāciju par katru klienta darījumu tieši tā veikšanas laikā un redz kurā web saitā notiek darījums, tad tā var nosūtīt mārketinga piedāvājumu konkrētam klientam konkrētā laikā. Piemēram, ja klients pērk ceļojuma aģentūrā tūrisma ceļojuma paketi, emitentbanka varētu piedāvāt viņam speciālo apdrošināšanas polisi u.t.l.

Zīmīgi, ka arī Latvijā pirmais darījums caur Internetu notika ar picām saistītā kompānijā. Pirmā kredītkartes pieņemšana Internetā Latvijā notika 1999. gadā. Maksājumu karšu pieņemšanu un autorizāciju nodrošināja un nodrošina arī patreiz procesinga centrs Bankserviss.

Latvijas Interneta tirdzniecības pirmssākumos tika uzskatīts, ka galvenais maksāšanas līdzeklis Internetā būs maksājuma kartes, kā tas arī notiek pasaulē. Taču reāli Latvijas apstākļos, izrādījās, ka ar maksājuma kartēm notiek tikai 5% darījumu. Tas norāda, ka bankām un banku procesinga centriem ir jāmeklē iespējas un jāizstrādā tehnoloģijas kā darījumus ar kartēm Internetā padarīt regulārākus, drošākus un pieejamākus. Un vēlreiz apstiprinās doma par virtuālās kartes ieviešanas nepieciešamību.

Patreiz Latvijā virtuālās kartes ir izdevušas un piedāvā Parex banka VISA Virtual un Rietumu banka EuroCard/MasterCard Virtual, Pirmā Latvijas Komercbanka (informācija par karti netiek plaši popularizēta, grūti noteikt tās pielietojamību).

Saglabājoties Home bankas un Interneta maksājumu karšu esamībai bankās, 90.-to gadu vidū Latvijas bankas sāka piedāvāt saviem klientiem jaunu pakalpojumu – Internetbanku. Sākotnēji, 1997. gadā to piedāvāja trīs bankas. Piedāvātos pakalpojumus caur Internetbanku bija grūti salīdzināt, jo atšķīrās gan to mērķa grupas, gan funkcionalitāte. Arī pašas bankas, kuras šo produktu piedāvāja, atšķīrās pēc darbības apjoma. Latvijas bankām, kā arī klientiem tobrīd trūka reālas pieredzes darbā tieši ar Internetbankas pakalpojumiem. Internets savā būtībā ir demokrātisks un pieejams, taču tas bija pretrunā ar vienu no bankas uzdevumiem – glabāt informāciju par klientu un viņa darījumiem noslēpumā.

Latvijas bankas piedāvāja attālās lietotāju sistēmas klientu programmas gan DOS, gan Microsoft Windows operētājsistēmās. Minimālās prasības pret Microsoft Windows bija dažādas – Windows 3.11 un Windows 95 vai NT. No klientu viedokļa tas nebija labākais risinājums, jo tas apgrūtināja sistēmu savietošānu ar uzņēmuma grāmatvedību un sarežģīja grāmatvežu darbu. Tāpat nereti sistēmu un programmu dažādība prasīja atšķirīgi organizēt maksājumu sagatavošanas, autorizēšanas un nosūtīšanas darbu.

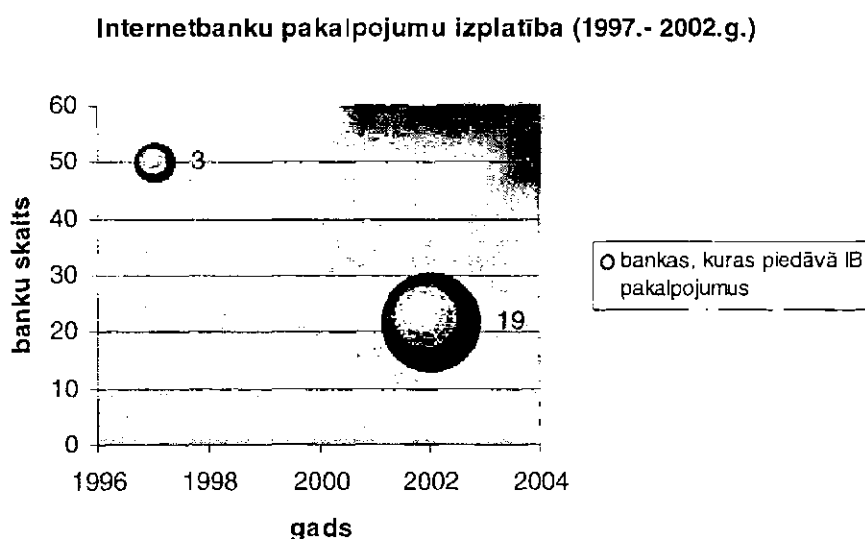
Vēl viena ļoti būtiskā problēma, ar kuru tajā laikā sastapās bankas, bija saistīta ar komunikācijas trūkumiem. Uzņēmumiem un privātpersonām, kuras izmantoja elektronisko norēķinu produktus, galvenās izmaksas parasti veidoja maksa par pakalpojuma izmantošanu un telekomunikāciju izmaksas. Lai kļūtu maksimāli neatkarīgi no telekomunikāciju firmām, bankas aizvien mēģināja veidot un piedāvāt saviem klientiem līdzīgus produktus (piemēram, Internetbanku un Telefonbanku). Tie tikai nedaudz atšķīrās pēc savas funkcionalitātes un būtībā papildina viens otru, taču tiek izmantoti dažādi šo produktu tehniskie

risinājumi. Daudzos produktos arī tagad tiek iestrādātas iespējas izmantot dažādus tehniskos risinājumus, piemēram, pieslēgties ar modemu, izmantojot telefona līniju, vai arī, izmantojot pastāvīgo Interneta pieslēgumu. Klientiem tiek piedāvāta brīva izvēles iespēja, kā arī tiek minimizēts risks gadījumos, kad kāds no telekomunikāciju veidiem īslaicīgi vai ilgāku laika posmu nestrādā.

2002. gadā Latvijā 16 komercbankas piedāvāja Internetbankas pakalpojumus, t.sk. visas lielākās. Visvairāk Internetbankas klientu ir Unibankai un Hansabankai – katrai ap 33 000. Kopējais Internetbanku lietotāju skaits 2000.gada pirmajā pusē ir ap 80 000. Kopējais maksājumu apjoms, kas 2000. gadā ir izdarīti ar Internetbanku starpniecību, ir 6,1 miljards \$.

2003. gadā jau 19 bankas piedāvā Internetbankas pakalpojumus. Kā pēdējā banka, kas ieviesa Internetbankas pakalpojumus tikai 2003. gada sākumā ir komercbanka "Baltikums".

3.6. att. Internetbanku pakalpojumu izplatība (1997.-2002.gads).



Latvijā patlaban Internetbanku piedāvā:

1. Hansabanka;
2. Unibanka;
3. Latvijas Krājbanka;
4. Parekss banka;
5. Trasta komercbanka;
6. Rietumu banka;
7. Pirmā Latvijas komercbanka;
8. Multibanka;
9. Merita Nordbanken;
10. Baltija Tranzītu banka;
11. Aizkraukles banka;
12. Lateko banka;
13. Latvijas Biznesa Banka;
14. Hīpotēku un Zemes banka;
15. Latvijas Tīdzniecības banka;

16. Māras banka;
17. Ogres banka;
18. VEF banka;
19. Vereinsbank Rīga;
20. Paritāte;
21. Baltikums.

Ik dienu pieaug arī šī pakalpojuma lietotāju skaits. Tuvāku banku Internetbanku aprakstu, lietotāju skaitu, maksu, limitus, drošību aprakstu u.c. parametrus skatīt Pielikumā Nr 3.

Banku pieņemtās koncepcijas šo risinājumu izstrādē ir dažādas – daudzas veido atsevišķus pakalpojumus juridiskām un fiziskām personām, citas piedāvā vienu risinājumu abām mērķauditorijām.

Diemžēl, Latvija nav pievilcīgs tirgus globālajām Internetbankām, jo:

- Latvijai ir pārāk mazs iedzīvotāju skaits;
- Latvijas dzīves līmenis ir apmēram 3 reizes zemāks nekā attīstītajās valstīs;
- peļņa no transakcijām Internetbankās Latvijā ir salīdzinoši ļoti zema.

Latvijas bankām šie apsvērumi ir jāņem vērā un pēc iespējas ir jācenšas paplašināt savu klientu ģeogrāfiju. Vienlaicīgi ir jāveido Internetbankas, ievērojot šādus nosacījumus.

- Pēc iespējas visu pakalpojumu pieejamība caur Internetbankām:
 - norēķinu kontu atvēršana;
 - depozītu pārskaitīšana;
 - kredītu pieteikumu aizpildīšana;
 - maksājumu veikšana u.c.
- Banku maksājumu karšu pieņemšana Interneta veikalos Latvijā un pasaulē.
- Interneta risinājumu izveide, kur piedalās trīs puses – banka, klients un piegādātājs (piem., telekomkompānija).

Ieviešot Internetbankas, bankām samazinās rutīno ikdienas transakciju skaits un līdz ar to arī personāla nepieciešamība. Ja apskata šo sakarību uz Hansa Banka Latvija piemēra, tad redzam šādus ciparus: 1998. gadā 52% visu maksājumu tika veikti caur elektroniskiem kanāliem. 2000. gadā – 87%. Ja elektroniskie kanāli netiktu attīstīti, tad Hansa bankai būtu bijis jāpieņem darbā papildus vairāki desmiti operatoru maksājumu izpildīšanai.

Pirmās Internetbankas Latvijā tika ieviestas šādā secībā:

Hansabanka - 1997. gadā, Latvijas Krājbanka - 2000. gada februārī (vispirms informatīvais režīms, tad darījumu režīms), Latvijas Unibanka – 2000. gada janvārī Rīgā un februārī visā Latvijā, Pirmā Komerbanka – 1998. gada martā informatīvā versija un Internet Office – 2000. gada janvārī.

Uz 2001. gada decembri lielākais Internetbankas pakalpojuma izmantotāju skaits ir Hansabankai. Hansabankas Internetbanku "hansa.net" izmanto ap 69 000 bankas klientu. Par aktīvu Internetbankas klientu tiek uzskatīts tāds, kurš veic vismaz 3-4 maksājumus mēnesī. 2001. gadā, izmantojot "hansa.net" tika veikti vairāk nekā viens miljons maksājumu, pārskaitot aptuveni 350 miljonus

latu. Ik dienu "hansa.net" izmanto apmēram 11 000 klientu.

Unibankas "i-banku" lieto 54 220 klientu. Katru mēnesi banka reģistrē 2-3 tūkstošus jaunu klientu. Lai stimulētu klientu sliekt Internetbanku, Unibanka ir uzstādījusi speciālus terminālus klientiem, kam nav pieejams Interneta pieslēgums. 2001. gada beigās Unibankas klientiem bija pieejami 39 "i-bankas" termināli Rīgā un citur Latvijā. Pateicoties šiem termināliem, "i-banku" lieto arī ārpus Rīgas. Gada beigās 55% Internetbankas darījumu ir veikti ārpus Rīgas.

Rietumu Bankas Internetbankas pakalpojumus 2001. gada decembrī izmantojuši 2100 klientu.

Latvijas Krājbankas Internetbankai pašlaik ir vairāk nekā 2000 klientu.

Jāatzīst, ka katra banka Latvijā patstāvīgi izstrādā savas programmas, kā rezultātā reāli nav iespējams atrast divas pilnīgi vienādas Internetbankas versijas ar absolūti vienādu funkcionalitāti. Lai labāk izprastu dažādu banku Internetbanku pakalpojumus, to funkcionalitāti un spētu tās salīdzināt no klienta viedokļa, autors darba uzrakstīšanas laikā veica eksperimentu – pieslēdzās 5 lielāko banku Internetbankām un 6 mēnešu laikā ar tām aktīvi darbojās. Turpmāk ir aprakstīti šo banku Internetbanku funkcionalitāte, priekšrocības un mīnusi. Gribu uzsvērt, ka tas ir autora subjektīvs vērtējums.

Hansabankas Internetbanka *hanza.net* piedāvā plašas iespējas privātpersonām:

- ir iespējams redzēt jebkura sava konta pašreizējo stāvokli un visus veiktos maksājumus izvēlētajā laika periodā;
- ir piedāvātas vairākas standarta maksājumu veidu veidlapas. Ir iespēja izveidot gatavu veidlapu bieži veicamajiem maksājumiem;
- iespēja veikt arī valūtas maiņas darījumus. *Hanza.net* piedāvā apskatīties un saglabāt failā *Hansabankas* valūtu kursus un vērtspapīru cenas;
- iespēja izmantot bezmaksas e-pastu un iepirkšanos internetā, izvēloties apmaksu ar *hanza.net*, automātiski tiek ģenerēts maksājuma uzdevums, kuru klientam atliek tikai apstiprināt vai noraidīt. Šis risinājums ir ļoti ērts kā pircējiem, tā pārdevējiem;
- vienam *hanza.net* līgumam ir iespējams piesaistīt vairākus lietotāja vārdus, dažādiem lietotājiem piešķirt atšķirīgas lietotāja tiesības. Papildus operāciju atļaušanai un aizliegšanai var noteikt arī operāciju limitus;
- ir arī pieteikumi kredītiem. Kredītu pieteikumi ir pieejami ne tikai *Hansabankas* klientiem, bet gan visiem interesentiem.

Lai gan *hansa.net* izmanto ne tikai privātpersonas, bet arī uzņēmumi, juridiskām personām pārsvarā tiek piedāvāts sarežģītāks risinājums – *Telehansa* – sistēma, kas paredz, piemēram, vairāku līmeņu operāciju apstiprināšanu un citas komplicētākas funkcijas uzņēmumu vajadzībām. Pašlaik *Telehansa* tiek darbināta, klienta datorā uzstādot programmatūru, kas savienojama ar uzņēmumā izmantotajām finansu vadības sistēmām, darbs ar to notiek galvenokārt *offline* režīmā, vēlāk datus sinhronizējot, taču tiek strādāts pie jauna risinājuma izveides juridiskām personām *Telehansa.net*, kas darbojas *online* režīmā.

No augšminētā varam secināt, ka Hansabankas Internetbanka *hanza.net* ir samērā vienkārša un ērti lietojama, tā ir īpaši parocīga fiziskām personām. Hansabanka daudz ir darījusi, lai popularizētu savu Internetbanku piem., akcija "Trīs klikšķi līdz Mercedesam".

Unibankas Internetbankā *ibankā* ir iespējams šādas operācijas:

- iespējams aplūkot atsevišķi parastos kontus, norēķinu karšu kontus;
- iespēja iegūt informāciju par saviem kredītiem;
- var izvēlēties un aizpildīt starptautisko un iekšzemes maksājumu paraugus;
- var saglabāt maksājumu paraugus un izmantot turpmākiem maksājumiem;
- ir informācija par *Unibankas* un citu Latvijas banku valūtu kursiem;
- var redzēt Latvijas banku SWIFT kodus;
- ir informācija par visām lietotāja veiktajām operācijām *ibankā*.

Pakalpojumi *ibankai* tiek pievienoti, kad pēc tiem ir pieprasījums. Ir paredzēts pievienot *ibankai* arī iespējas noguldīt un aizņemt naudu, kā arī operācijas ar vērtspapīriem. Ir līzīga pieteikumu formas.

Jāpiebilst, ka juridiskajām personām pašlaik tiek piedāvāts telebankas risinājums, kas, līdzīgi kā citu banku piedāvājumi, paredz īpašas programmatūras instalēšanu klienta datorā un tās integrēšanu ar grāmatvedības sistēmu uzņēmumā.

Patrādājot ar *ibanku*, autors secināja, ka tā ir funkcionāla un ērta, vienīgā atklātā nepilnība skar karšu lietotājus. Tie nevar saņemt pilnvērtīgu informāciju par transakcijām ar karti, patiesā informācija atklājas tikai pēc bankas darba dienas slēgšanas.

Pirmās bankas *Internet Office*:

- ir informācija par kontu stāvokli, atšķirībā no citām bankām, daudz detalizētās ziņas par kontu atlikumu;
- informācija par kartes lietotāja kredītlīnijas apjomu un ar karti veiktajām operācijām;
- informācija par maksājuma dokumentiem;
- maksājumu šabloni;
- iespējams aizpildīt skaidras naudas pieprasījuma dokumentu.

Pēc autora domām *Internet Office* piedāvā veikt daudz dažādas bankas operācijas, tāpēc tā varētu būt interesanta juridiskām personām. Privātpersonām *Internet Office* daudzo un varbūt pat pārāk sīko detaļu dēļ var likties sarežģīta un nepārskatāma.

Latvijas Krājbankas *Internetbanka*:

- informācija par kontu stāvokļiem un veiktajiem pārskaitījumiem, valūtas maiņām, skaidras naudas izmaksām;
- informācija par rekvizītiem, kā arī var izdrukāt kontu izziņas;
- iespējams veikt gan latu, gan valūtas pārskaitījumus un konvertācijas;
- ziņas par *Krājbankas* un Latvijas Bankas valūtu kursiem;
- redzami klienta parametri, paroles, kuras iespējams mainīt.

Pēc autores domām liels Krājbankas Internetbankas mīnuss ir tas, ka tā nav instalējama Macintosh datoros. Krājbanka pirmā ir sniegusi iespēju reģistrētiem lietotājiem pieteikties norēķinu karšu atvēršanai.

2001.-2002. gadā Krājbankā ir paredzēts ieviest jaunu Internetbankas versiju – jaunā sistēma ļaus vienā serverī integrēt visus bankas pakalpojumu attālinātos lietojumus – telefonbanku, *biroja banku* (telebanka juridiskām personām) un internetbanku. Šīs platformas priekšrocība – klienta identifikācijai kalpos viena parole, viens lietotāja vārds neatkarīgi no tā, vai jūs zvanāt pa telefonu vai sistēmai pieslēdzaties caur internetu.

Rietumu Banka pēc apvienošanās ar Saules Banku 2001. gada pavasarī ir saglabājusi abu banku Internetbanku versijas. Bijusī Saules bankas Internetbankas versija ir krietni vienkāršāka un tā domāta galvenokārt fiziskām personām ar nelielu operāciju apgrozījumu.

Rietumu Bankas bijusī *Saules bankas* Internetbanka:

- iespējams iesniegt maksājuma uzdevumu, veikt valūtas konvertāciju, kā arī, dodot rīkojumu par skaidras naudas izdošanu, pilnvarotajai personai noņemt konkrētu naudas summu no attiecīgā konta bankā līdz rīkojumā norādītajam datumam;
- pastāv iespēja atcelt maksājumu, kurš vēl nav izpildīts;
- var saņemt kontu izrakstus (ir divu veidu izraksti: darba izraksts – informācija par kontā veiktajām operācijām izvēlētajā periodā, ieskaitot pašreizējo dienu. Pastāv iespēja tieši aizsūtīt pa e-pastu vēstuli uz attiecīgo bankas nodaļu;
- iespējams veikt paroles un pamatkonta nomaiņu;
- iespēja dot rīkojumu skaidras naudas izdošanai.

Autores pamanītās negatīvās iezīmes šai Internetbankas versijā ir latviešu un angļu terminoloģijas saplūšana un atsevišķu sadaļu esamība. Lai tās apskatītu sīkāk, tajās jāiet iekšā, bet, lai pārietu uz citu sadaļu, no vecās vispirms jāiziet ārā. Šis atpakaļiešanas process ir samērā neērts lietotājam.

Otrās Rietumu Bankas Internetbankas versijas *Bank World* risinājums ir paredzēts galvenokārt korporatīvajiem klientiem. Lietojot *BankWorld* var:

- iegādāties bankas produktus;
- atvērt norēķinu un depozītu kontus;
- veikt maksājumus bankas ietvaros, vietējos un starptautiskos maksājumus;
- veikt valūtas konvertāciju;
- Pārlūkot visu savu kontu t.sk. karšu kontu atlikumus, saņemt izrakstus elektroniskā formā;
- Sūtīt bankai un saņemt no bankas konfidenciālus paziņojumus;
- Dot bankai dažādus nestandarta rīkojumus, izmantojot funkciju "Rīkojums brīvā formā".

Rietumu Bankas Internetbankai ir viens acīmredzams mīnuss – ja klientam nav speciālu zināšanu informācijā tehnoloģijās, tad viņš ir piesaistīts pie viena kompjūtera. No priekšrocībām gribētu uzsvērt to, ka Rietumu Banka pirmā ir ieviesusi personīgā bankiera pakalpojumu Internetbankā t.i. klients var saņemt profesionāla bankas darbinieka individuālu informatīvu atbalstu vai padomu.

Rietumu Bankas *BankWorld*-ā ir paredzēti trīs apkalpošanas līmeņi – parastais apkalpošanas līmenis, apkalpošana ar personīgā bankiera atbalstu un apkalpošana ar VIP menedžera servisa. Pēdējais varētu būt aktuāls ļoti lieliem bankas klientiem ar sarežģītām naudas plūsmām un aktīvu vadības shēmām.

3.3. ATTĀLINĀTO BANKU-KLIENTU ATTIECĪBU DROŠĪBA

Viens no galvenajiem aspektiem kas uztrauc bankas klientus, apkalpojoties attālināti, ir drošība. Tādēļ darbā ir atvēlēta vesela apakšnodaļa, kas pēta klientu attālinātās apkalpošanas drošības aspektus gan klientiem strādājot ar Interbankām, gan strādājot ar banku attālināti ar maksājuma karšu starpniecību.

Drošības draudi visu banku Internetbankās ir šādi:

- nesankcionēta pieeja informācijai;
- vīrusi;
- sistēmas sastāvdaļas darbības bojājums;
- informācijas aizsardzības sistēmas bojājumi.

Apskatīsim tuvāk katru no tiem.

Nesankcionēta pieeja informācijai - ir draudu veids, kas ietver sevī konfidenciālas informācijas izpaušanas varbūtību. Informācijas izmaiņas var novest pie slepeno dokumentu modifikācijas. Ir arī iespējama nesankcionēta informācijas iznīcināšana, ieskaitot elektroniskus dokumentus un datu bāzes. Ir iespējama finanšu dokumentu viltošana.

Nesankcionēta pieeja informācijai var notikt gan ārējo, gan iekšējo draudu rezultātā.

- *Pie ārējiem draudiem* tiek pieskaitīti tā saucamie “hakeri” jeb informācijas zadzēji. Šodienas hakeri ir ļoti izglītoti, ļoti tehniski apņēti un ļoti apmaksāti speciālisti, kas bieži strādā pēc kriminālo struktūru pasūtījuma. Biežāk hakeri iekļūst tīklu sistēmās, izmantojot kļūdas pielikumos vai web-serveru un to datoru operāciju sistēmu noregulēšanā, uz kuriem strādā web-serveri un tiek izpildīti Internet pielikumi.

Lai novērstu šos draudus, bankas parasti pirms Internetbanku nodošanas ekspluatācijā, pasūta speciālām kompānijām savu Internetbanku versiju uzlaušanu. Ja pasūtītajam tas neizdodas, tad Internetbanka tiek nodota ekspluatācijā.

- *Iekšējo draudu avoti* ir pašas bankas tehniskais personāls, sistēmu administrēšanas un programmnodrošinājuma izstrādāšanas darbinieki.

Iedomāsimies, ko var izdarīt sistēmas administrators ļaunā nolūkā vai nolūkā iegūt naudu no pasūtītāja:

- mainīt web-servera lappuses;
- mainīt Internet pielikuma programmkomponentes;
- atvērt “spraugu” drošības sistēmā kaut vai tikai uz 10 minūtēm, pēc kuras sekos visas sistēmas sabrukums vai konfidenciālas informācijas nolaupīšana.

Lai nodrošinātu Internet sistēmu drošību, jāpielieto pasākumu komplekss,

ieskaitot organizatoriskās metodes un procedūras, tehniskos un programnodrošinājuma aizsardzības līdzekļus.

Virusi ir viens no potenciāliem datu vai finansu informācijas zaudējumu avotiem. Vīrusi var pilnībā vai daļēji sabojāt informāciju. Pie tam, vīrusi ir "lipīgi". Tas nozīmē, ka tie var sabojāt ne tikai informāciju, kurā tie jau ir iekļuvuši, bet arī katru nākamo informāciju.

Sistēmas sastāvdaļas darbības bojājums – ir bojājums, kas var novest pie:

- pilnīgas informācijas zaudēšanas;
- daļējas informācijas zaudēšanas vai tās izmaiņām, kuru rezultātā sistēma vairs nevar strādāt. Dažos gadījumos zaudētās informācijas atjaunošana ir neiespējama;
- operāciju izpildes traucējumiem.

Operācijas izpildes traucējumi ir stāvoklis sistēmā, kurā tā vairs nespēj identificēt:

- operācija izpildi/neizpildi;
- operācijas visu posmu veikšanu. Piemēram, vai klienta uzdevums ir izpildīts, ja dokuments ir noformēts, bet klients nesaņēma apstiprinājumu? u.t.l.

Informācijas aizsardzības sistēmas bojājumi. Vislielākie finansu zaudējumi ir saistīti ar bojājumiem informācijas aizsardzības sistēmā. Īpaši, ja tie ir speciāli organizēti bojājumi ar nolūku piekļūt slepenai informācijai. Jo sarežģītāka ir sistēma, jo sarežģītāka kļūst tās drošības sistēma. Daudzie mūsdienu programmu izstrādāšanas līdzekļi ļauj ātri un lēti izveidot pielietojamu sistēmu, kura apmierinās visas funkcionālās prasības, izņemot drošību. Drošības sistēmas veidošana prasa dārgas un sarežģītas tehnoloģijas, vairāk laika projektēšanai un informācijas drošības augsti kvalificētu un pieredzējušu speciālistu piesaisti. Programmnodrošinājuma projektēšanā jābūt izanalizētiem visiem drošības draudiem, kā arī jāizpilda visas izstrādātās sistēmas drošības prasības.

Kāpēc Internetbankām ir tik augsts potenciāls vārīguma līmenis?

- Pirmkārt, Internet tīkla pamatfunkcija ir dot pieeju pie visiem Internet sistēmu resursiem, kuri ir domāti pakalpojumu sniegšanai plašam lietotāju lokam. Bet drošības sistēmas tiek izveidotas tieši otrādi – pieejas ierobežošanai.
- Otrkārt, situāciju apgrūtina fakts, ka sākumā Internet nebija projektēts kā aizsargāts tīkls. Tā, piemēram, dati, kas ir sniegti caur Internet, var būt ātri un viegli pārķerami ar parastiem un pieejamiem līdzekļiem.
- Treškārt, web-sistēmu konfigurācijas sarežģītība un potenciālas programmnodrošinājuma kļūdas paaugstina ļaunprātīgas piekļūšanas un nesankcionētas pieejas pie Internet sistēmas un tās resursiem risku. Tāpēc informācijas pielikumi, kas darbojas caur Internet, un web-serveru host-datoru operāciju sistēmas ir visvājākās vietas Internet apkalpošanas sistēmās.

Par galvenajiem hakeru vai bankas iekšējā personāla uzbrukumu objektiem var uzskatīt:

- Internet sistēmas aprīkojumu un resursus – programmnodrošinājumu un web-serveru datu bāzes, kas apkalpo klientu programmas kodola pieprasījumus jeb uzdevumus, kā arī pielikumu serverus, kuri realizē Internet sistēmas apkalpošanas darba biznesa loģiku;
- klientu programmnodrošinājumu;
- finansu un informāciju ziņu plūsmas.

Augstākminēto objektu aizsardzībai ir nodrošināts šāds drošības tehniskais komplekss:

- Firewall tipa aizsardzība: *CheckPoint FW-1* (programmas realizācija), *Cisco* – maršrutizatori ar iebūvēto FW (aparātu realizācija);
- virzošā datora operāciju sistēmas līdzekļi un servera programmnodrošinājuma drošības līdzekļi: aizsargātas operāciju sistēmas, kuras nodrošina “B2” līmeni (pēc datorsistēmu aizsardzības klasifikācijas) un papildus līdzekļu kontroli, programmu un datu integritāti;
- datu bāžu pārvaldīšanas sistēmas *Oracle* aizsardzības līdzekļi;
- programmnodrošinājuma komponentu aizsardzība, kuri tiek sūtīti caur tīklu;
- aizsardzība pielikumu līmenī: drošības protokoli, šifrēšana, elektroniskais digitālais paraksts, digitālie sertifikāti.

Izskatīsim katras aizsardzības līdzekļu grupas lomu integrētā drošības sistēmā.

Aizsardzība ar Cisco maršrutizatoru filtrējošiem līdzekļiem.

Maršrutizatori ir “slūžas” ar šauru funkcionalitāti, kas sūta IP-paketes no viena tīkla uz nākamo. Filtrējošie maršrutizatori var ekranizēt paketes uz IP adresu un portu numuru bāzes. Tāpēc tos var izmantot pieejas kontrolēšanai tīklā pie virzošiem datoriem un tīkliem.

Aizsardzība ar Firewall līdzekļiem.

Firewall ir “slūžas” ar filtriem, kuri realizē informācijas pieejas kontroles politiku, kas tiek sniegta no viena tīkla uz otru, kas ir savienoti ar šīm slūžām. Pirmais posms ļauj pieslēgties pie ārējā Internet tīkla, bet nelaiž iekšējā tīklā – Intranetā. Tajā tiek analizēts katrs uzdevums un atbilde uz to, un tiek bloķēti tie, kuri neatbilst noteiktiem kritērijiem. Turklāt Firewall nodrošina šādas svarīgas funkcijas:

- transakciju reģistrācija, kas dod atskaiti administratoram par to kas, ko un kad darīja, par veiksmīgiem un neveiksmīgiem pieslēgšanās mēģinājumiem, kā arī par noteiktas transakcijas laiku un datumu;
- protokolu translēšana – piemēram, Firewall FTP-proxy saņem pēc protokola no web-brauzera HTTP uzdevumu FTP serverim, tad pareizi formatē to uz FTP uzdevumu un sūta FTP serverim. FTP servera atbildi tas pārveido atpakaļ HTTP formātā un sūta web-brauzeram;
- ražīguma uzlabošana – Firewall proxy modulis ievieto informāciju cash-atmiņā, piemēram par kādas web-lappuses saturu. Pēc lietotāja uzdevuma, proxy rāda biežāk pieprasītās informācijas lokālo kopiju, bet vairs neņem to katru reizi no Interneta;
- pieejas kontrole – Firewall regulē trafika plūsmu starp tīkliem un sniedz Intranet lietotājiem pieeju pie Interneta, vienlaikus ierobežojot pieeju no Interneta pie Intranet tīkla.

Otrais posms tiek izmantots Internet-pakalpojumu tīkla iekšējā daļā, lai ekranizētu aizsargāto serveru-pielikumu tīklu no tīkla segmenta, kurā ir izvietotas apkalpojošā personāla un Internet-pakalpojumu sistēmu administratoru darba stacijas.

Web servera un host-datora operāciju sistēmas aizsardzības līdzekļi.

Sistēma nodrošina klientam dinamisku pieslēgumu pie Internet-pielikumu pakalpojumiem. Šādas savstarpējas darbības drošība ir atkarīga no Internet-sistēmas servera daļas programmnodrošinājuma. Ir jāizveido drošu vidi šo pielikumu izpildīšanai un drošu operāciju sistēmu.

Galvenā priekšrocība, ko dod šādas operāciju sistēmas, ir iespēja veidot lomas, lai veiktu pieejas daudzlīmeņu kontroli pie programmām un datiem. Lai modificētu šādu programmnodrošinājumu vai nopietnus datus Internet pakalpojumos, jābūt vismaz trim atbildīgām personām bankā. Tas ļaus kontrolēt administratoru darbību.

Pastāv arī noteikta veida un prasību klientu programmnodrošinājuma, kas tiek sniegts pa Internetu, aizsardzība. Darbam nepieciešamo programmnodrošinājumu klients saņem no servera pa Internetu. Ja serverī parādās jauna programmnodrošinājuma versija, tad jauni komponenti tiek pieprasīti no servera un uzstādīti klientam. Pirms nokļūšanas serverī, šis programmnodrošinājums tiek parakstīts ar speciālo Center of Financial Technologies, Inc. atslēgu. Šī atslēga ir pierēģistrēta VeriSign. Pirms programmnodrošinājuma uzstādīšanas, klienta brauzers pārliecinās par paraksta īstenību. Tas ļauj aizsargāties pret nesankcionētām programmnodrošinājuma modifikācijām serverī, kā arī modifikācijām sūtīšanas laikā.

Izskatīsim, kādi līdzekļi un drošības protokoli ir realizēti web-sistēmu pielikumos, lai aizsargātu finansu un informāciju ziņojumu plūsmas.

Ziņojumu aizsardzības līdzekļi.

Finansu ziņojumus un klientu transakcijas var uzskatīt par īpaši "pievilcīgiem" hakeru izpratnē. Bankām tas ir milzīgs risks, kas saistīts gan ar bankas iridžu, gan klienta konfidencialitātes un viņa finansu darījumu satura konfidencialitātes saglabāšanu, gan, protams, ar klienta vai bankas naudas līdzekļu zaudēšanas iespējām. Galvenie ļaunprātīgie darījumi varētu būt šādi:

- satura atvēršana,
- dokumentu sniegšana cita dalībnieka vārdā,
- nesankcionēta dokumenta modifikācija.

Lai novērstu šos ļaunprātīgos darījumus, izmanto sistēmas aizsardzības pakalpojumus:

- dokumentu satura šifrēšanu;
- dokumenta autora identifikācijas un integritātes kontroli.

Šie pakalpojumi ir nepieciešami pilnvērtīgai Internetbanku darījumu aizsardzībai. Dokumenta autora identifikācijas un integritātes kontrolei izmanto elektronisko digitālo parakstu.

Bankai īpaši jāaizsargājas no situācijas, kad ļaunprātīgi tiek pārtverta informācija, saglabāta un nosūtīta vairākas reizes pēc dažādām adresēm un no dažādām vietām. Šādi rīkojoties, hakeri var nesankcionēti piekļūt sistēmai, vai arī mēģināt atkārtot ziņojuma sūtīšanu reālo finansu transakciju laikā. Lai novērstu šādu iespējamību, tiek izmantota dokumentu numerācija, sesiju uzskaitē informācijas aizsardzības līmenī un dinamiskā autentiskuma noteikšana.

Svarīgu lomu aizsardzības procesā spēlē arī klientu reģistrācijas procedūras un digitālo sertifikātu saņemšana. Aizsargātai sadarbībai ir nepieciešams, lai procesā iesaistītajām pusēm būtu kāda noteikta informācija, kura nav pieejama pārējiem. Šajā gadījumā var runāt par sakariem ar atslēgu palīdzību, kas nodrošina aizsargāto sadarbību. Bez šāda sakaru veida nevar atšķirt vienu dalībnieku no cita un garantēt, ka vienam konkrētam dalībniekam nošifrētā informācija netiks izlasīta ar kādu citu atslēgu.

Sakarā ar to, ka pirms reģistrēšanas sakars ar atslēgas palīdzību neeksistē, jābūt administratīvo pasākumu kompleksam, kas nodrošinātu procesa drošību un aizsardzību. Pastāv divas pamatprasības:

- nodrošināt slepeno atslēgu drošību;
- droša klientu pārbaudes procedūra pielietojamā sistēmā reģistrācijas laikā.

Pirms klienta publisko atslēgu saistīšanas, ar, piemēram, tiesībām pārvaldīt kontu, bankai ir jāveic klienta identifikācija t.i. ir jāpārlicinās, ka tieši šis klients ir tas, par ko viņš uzdodas. Dažos gadījumos, kad, piemēram, konts tiek atvērts klienta reģistrācijas laikā, operācijas pārbaude ir nepieciešama, lai nodrošinātu operācijas tiesiskumu no juridiskā viedokļa.

Lai banka spētu izstrādāt savu Internetbankas versiju ir nepieciešams ievērojams sākumkapitāla ieguldījums, kā arī jāapmaksā lielas ekspluatācijas izmaksas darbības laikā. Turklāt, ir nepieciešams augstas kvalifikācijas bankas speciālistu štats, kas izstrādā un uztur Internetbanku un kā arī darbinieku štats, kas nav tieši saistīti ar banku tehnoloģijām, piemēram, mārketinga speciālisti, dizaineri u.t.l., bet ir iesaistīti Internetbankas apkalpošanas procesā. Internetbanku pakalpojumu aizsardzība ir grūts un ārkārtīgi nozīmīgs uzdevums. Bankai jāuztur liels, augsti profesionālu IT speciālistu skaits. Tai pat laikā banka var uzskatīt investīcijas Internetbankas izveidošanā kā investīcijas klientu bāzes paplašināšanai, administratīvo un tehnisko izmaksu samazinājumā nākotnē un konkurentspējas saglabāšanai.

Apkopojot visu augstāk teikto, var secināt, ka, ja banka izmanto mūsdienās pieņemtos standartus datu aizsardzībai, veikt maksājumus Internetā ir drošāk nekā bankā. Bankā klienta identifikācija notiek pēc viņa personas dokumenta un paraksta, kas mūsdienās ir viegli viltojami. Darījumu drošība Internetā ir vairāk atkarīga no paša klienta piesardzības (savu identifikācijas datu neizpaušanas), nevis bankas piedāvātā risinājuma. Visas bankas, kas piedāvā pakalpojumus Internetā, izmanto mūsdienīgus drošības risinājumus – vispirms

jau dati, kas tiek pārsūtīti Internetbankas lietošanas sesijas laikā, tiek kriptēti. Tāpat lietotāja autentifikācijai tiek izmantota vairāku līmeņu drošības sistēma.

Latvijas komercbanku izmantoto lietotāja autentifikāciju galvenos vilcienos var iedalīt divos risinājumos:

- ir paredzēta lietotājavārda (vai numura), paroles un dinamiska identifikācijas koda (tas jānolasa no bankas izsniegtās kodu kartes) izmantošana;
- paroles, ciparu sertifikāta (tas tiek automātiski ģenerēts, interneta pārlūkprogrammā pieslēdzoties Internetbankai un ievadot bankas izsniegto paroli) un bankas sistēmas ģenerēta elektroniskā paraksta izmantošana, ar kuru jāapstiprina veiktie darījumi.

Pēdējā sistēma, lai arī šķiet drošāka, tomēr paredz vairākus ierobežojumus, jo daļa klienta autentifikācijai nepieciešamās informācijas glabājas viņa datorā, tādēļ, lai bankas pakalpojumus izmantotu no cita datora, arī tas jāsaģatavo darbam. Šo variantu galvenokārt piedāvā korporatīvajiem klientiem.

Redzamākā daudzpakāpju drošības sistēmas daļa ir kodu kartes. Internetbankas klients saņem kodu kartes ar slēptiem un vienreizējiem pieejas un maksājumu uzdevumu apstiprināšanas kodiem. Šos kodus nav iespējams nokopēt, un tos nezina pat bankas darbinieki. Taču bez šīm kartēm lietotāju drošību aizsargā vesela virkne citu drošības līdzekļu.

Apskatīsim tuvāk Latvijas lielāko (iepriekš apskatīto) banku datu aizsardzību to Internetbankās.

- Drošības mehānisms Hansabankas *hanza.net* panākts, izmantojot datu kodēšanu un trīs pakāpju lietotāja autentifikāciju (lietotāja numurs, parole un dinamiskais numurs no kodu kartes).
- Unibankas *ibankai* ir vairāku līmeņu drošības sistēma, kas ietver datu kriptēšanu, lietotāja autentifikāciju pēc lietotājavārda, paroles un dinamiska identifikācijas numura, kurus klients saņem, reģistrējoties pakalpojumam. Katram maksājumam tiek izmantots savs unikāls identifikācijas numurs, kas atrodams uz kodu kartes – pēc 35 veiktiem maksājumiem karte tiek nomainīta. Kā papildu drošības instruments klientam tiek dota iespēja izvēlēties viena maksājuma un vienas dienas darījuma kopējo limitu. Izstrādāto sistēmu ir atzinīgi novērtējuši speciālisti no Zviedrijas un Dānijas.
- Latvijas Krājbanka *Internetbankas* lietotāja autentifikācijai izmanto ciparu sertifikātu, kuru klients iegūst pēc pakalpojuma reģistrēšanas, ievadot internetbankas lapā filiālē saņemto paroli. Pirmo reizi ieejot sistēmā, klienta datorā tiek ģenerēts arī elektroniskais paraksts, ar kuru vēlāk katrs darījums ir jāapstiprina. Informācijas apmaiņa starp klienta datoru un bankas sistēmu tiek kriptēta. Nav ierobežojumu summām, ko var pārskaitīt.
- Rietumu Bankas bijušo Saules Bankas Internetbanku speciāli testēja tam īpaši noalgoti hakeri. Starptautiski atzītas informācijas sistēmu drošības firmas veikušas dažādus drošības Internetbankas testus un viennozīmīgi ir atzīts, ka elektroniskā norēķinu sistēma ir maksimāli droša un visa informācija ir aizsargāta no nepiederošu personu pieejas datu bāzei. Šos drošības pārbaudes testi tiek plānots atkārtot regulāri, tādā veidā arī nākotnē saglabājot pārlicību par augsta līmeņa lietotāju datu

aizsardzību. Rietumu Bankas *BankWorld*-ā līdztekus datu kriptēšanai tiek izmantoti ciparu sertifikāti. Šāda pieeja pat pirms likuma par elektronisko parakstu pieņemšanas valstī ļauj nodrošināt ne tikai pilnvērtīgu klienta autentifikāciju un drošus darījumus, bet arī reģistrēt jaunus klientus, tiem bankā nemaz neierodoties.

Tādējādi, lai nodrošinātu darījumu drošību banku-klientu attālināto attiecību modelī jeb veicot norēķinus Internetā ir jānodrošina norēķinu drošību, autentifikāciju un autorizāciju. Elektroniskās komercijas darījumu drošumu nodrošina tehnoloģijas un likumdošana. Salīdzinot ar pierasto darījuma drošumu, kad izmanto papīra dokumentus, elektroniskajā komercijā glabājamo un pārsūtāmo datu slepenību un viengabalainību, kā arī darījuma partneru autentiskuma pārbaudi nodrošina kriptogrāfija. Lai darījumus, kuru noslēgšanā izmantoti kriptogrāfijas risinājumi, varētu pārbaudīt un katrai darījuma pusei paliktu likumīgs darījumu apstiprinošs dokuments, ir nepieciešamas noteiktas izmaiņas arī valsts likumdošanā. Precīzi jānorāda, kādu likumu pārvaldē darījums atrodas.

Elektroniskās komercijas tehniskā drošuma nodrošināšanai nepieciešams:

- šifrēt pārsūtāmo informāciju;
- pārbaudīt tirgotāja un pircēja autentiskumu;
- nodalīt informāciju par pirkumu un maksāšanas instrumentu: pirkuma datus zina vienīgi pircējs un tirgotājs, bet kartes datus vienīgi pircējs un banka.

Pastāv vairāki informācijas noplūdes riski un draudi attālināto banku-klientu attiecību apkalpošanā un to novēršanas metodes. Informācijas aizsardzībai ir ļoti liela nozīme finansu sistēmas darbībā, neatkarīgi no tā, vai transakcijas tiek veiktas elektroniskā vai fiziskā veidā. Reālajā pasaulē mēs veltām uzmanību, bet virtuālajā pasaulē mums jā rūpējās par datu, komunikāciju un transakciju aizsardzību. Parastās tirdzniecības salīdzinājums ar elektronisko skaidri parāda punktus, pie kuriem ir jāstrādā, lai pasargātu attālināto banku-klientu attiecību dalībniekus.

1. Attiecības “seja pret seju” mainās uz virtuālajām. Lielākajā daļā gadījumu darījuma partneri pat nezinās viens otru. Šādas “virtuālās” attiecības rada bažas un satraukumu par partneru godīgumu, drošību un darbības legalitāti.
2. darījumi netiks noformēti papīra veidā, netiks apstiprināti ar reāliem parakstiem un zīmogiem. Tas nosaka nepieciešamību pēc elektronisko kontraktu likumības nodrošināšanas t.i. likums par elektronisko parakstu, likums par elektronisko dokumentu atzīšanu par pierādījumu krimināllietās u.c.. Negatīvs piemērs pašlaik: elektroniskie dokumenti darījumos ar maksājuma kartēm Chargeback-i netiek atzīti par pierādījumiem krimināllietās.
3. darījumos tiek izmantoti atvērtie kanāli, piem., Internets. Lietotājiem tas rada divas galvenās problēmas:
 - a) informācijas konfidencialitātes saglabāšana,
 - b) krāpniecisko darījumu iespējamība.

Bankām šīs problēmas ir īpaši svarīgas, jo tām ir jānovērš nesankcionētu trešo personu piekļūšanu tīklam un attiecīgi informācijai.

Tādējādi, galvenie momenti elektroniskajos darījumos, kuros ir skaidri

saskatāmi riski un par kuriem būtu jāizstrādā likumdošana, lai jauni dalībnieki sāktu iesaistīties attālinātās banku-klientu attiecībās un esošie justos droši, ir šādi:

- elektroniskā darījuma partneru identifikācija;
- elektronisko kontraktu/darījumu likumība;
- elektroniskās naudas emitēšana;
- informācijas aizsardzība;
- standartizācija;
- nodokļu piemērošana;
- atbildība par elektroniskās maksāšanas līdzekļu nelikumīgu izmantošanu, viltošanu u.t.l.

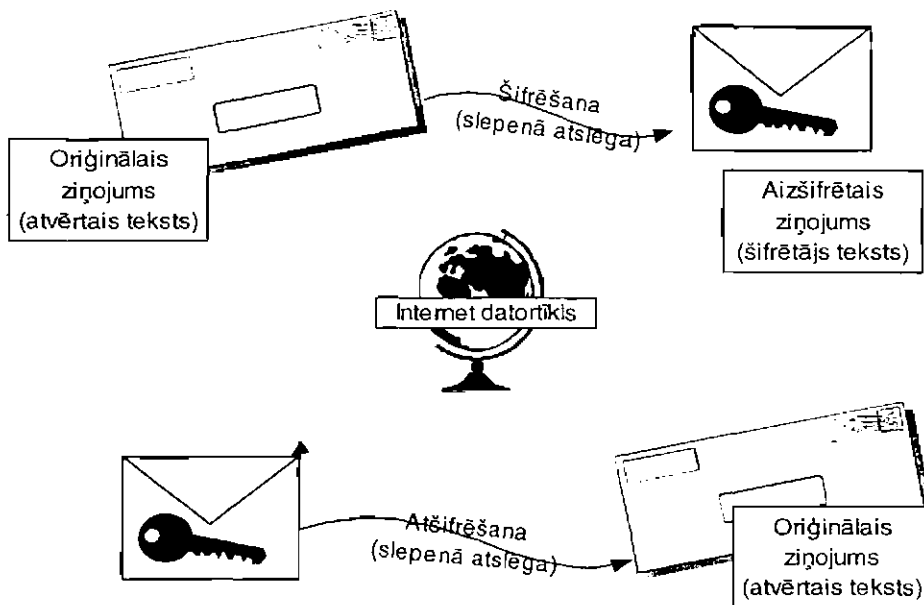
Var apgalvot, ka pārlieta ieinteresētība tehnoloģiskajos elektroniskās komercijas aspektos un tehnoloģijas ļoti straujā attīstība, ir radījusi plašu elektroniskās komercijas likumiskajos aspektos, kas nākotnē var dot dramatiskas sekas. Sistēmu un to lietotāju skaita pieaugums, darījumu skaitu palielināšanās, darījumu apjoma pieaugums naudas izteiksmē, tehnoloģisko risinājumu sarežģītums - rada nepieciešamību regulēt procesu ar likumdošanas palīdzību.

Veicot elektronisko komerciju ir jāatceras par sekojošo draudu pastāvēšanu. Ar iespējamajiem draudiem, kā arī to novēršanas metodēm var iepazīties tabulā.

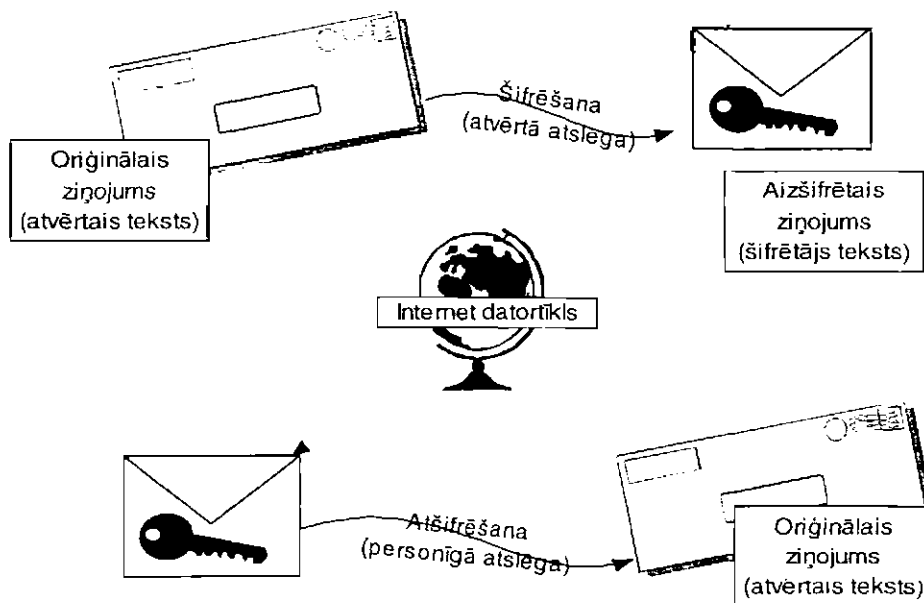
3.6. tabula. Drošības draudi un to novēršanas metodes.

Draudi	Atrisinājums	Darbība	Tehnoloģija
Datu ļaunprātīga lasīšana, mainīšana	Šifrēšana	Datu kodēšana, kas liedz to lasīšanu un mainīšanu	Simetriskā jeb asimetriskā šifrēšana
Lietotāji identificē sevi nepareizi (krāpšanas nolūkos)	Autentifikācija	Sūtītāja un saņēmēja pārbaude	Ciparu paraksts
Lietotājs saņem nesankcionēto piekļušanu no viena tīkla citam tīklam	Ugunssiena	Trafika, kas ienāk tīklā vai uz servera filtrācija	Ugunssiena, virtuālie un privātie tīkli

Ar simetriskās un asimetriskās šifrēšanas grafisko attēlojumu var iepazīties attēlos 3.7. un 3.8.



3.7 .att. Simetriskā šifrēšana



3.8.att. Asimetriskā šifrēšana

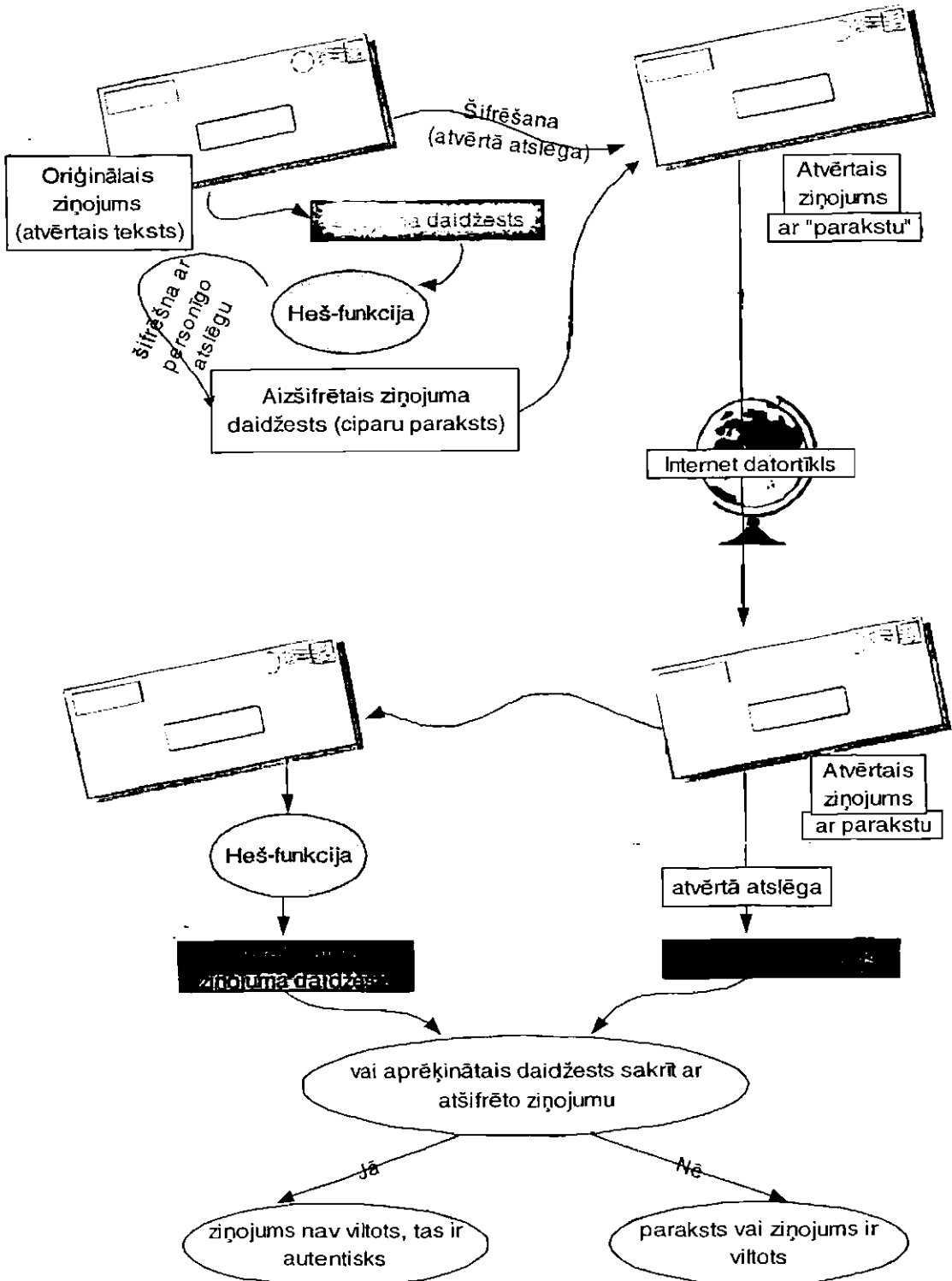
Viens no populārākajiem un vienkāršākajiem veidiem kā realizēt ciparu parakstu ir digitālie sertifikāti. Tie kalpo par atvērto atslēgu apstiprināšanai. Lai izmantotu kriptogrāfijas sistēmu ar atvērto atslēgu ir nepieciešams ģenerēt atvērto un privāto atslēgu. Parasti to dara programma, kas izmanto šo atslēgu (pārlūkprogramma jeb elektroniskā pasta programma).

Visērtākais un drošākais atvērto atslēgu izplatīšanas veids – sertifikācijas centru pakalpojumu izmantošana. Sertifikācijas centrs glabā sevī informāciju par ciparu sertifikātiem. Digitālo sertifikātu var saukt par elektronisko personas apliecināšanu dokumentu. Jūsu partneri var pārbaudīt vai Jūs tiešām esiet tas, par ko Jūs izliekaties. Digitālais sertifikāts tiek izmantots autentifikācijas nolūkos. Sertifikācijas centri, tādi kā "Verisign", "Cybertrust" un "Nortel" izdod ciparu sertifikātus, kas satur šādu informāciju:

- sertifikāta īpašnieka vārdu, uzvārdu;
- sertifikācijas centra nosaukumu;

- atvērto atslēgu (korespondences šifrēšanai);
- digitālā sertifikāta derīguma termiņu (parasti, no sešiem mēnešiem līdz vienam gadam);
- sertifikāta numuru un klasi.

Digitālā paraksta pārbaudes grafisko attēlojumu var redzēt attēlā 3.9.



3.9.att. Digitālā paraksta pārbaude.

Pēc autores domām, Latvijā būtu lietderīgi izveidot Valsts nacionālo tiesisko elektroniskās tirdzniecības attiecību noregulēšanas modeli (Tiesiskais elektroniskās komercijas modelis), balstoties uz valsts tiesisko sistēmu, lai nākotnē pasargātu e-tirgus dalībniekus no lieliem zaudējumiem vai pat bankrotiem.

Tiesiskā elektroniskās komercijas modeļa mērķi.

a. Kompleksā pieeja e-tirgus regulēšanā.

Tiesiskās attiecības, kas rodas e-tirgū starp dalībniekiem, stipri atšķiras pēc sava darbības rakstura, sarežģītības un pušu atbildības. Jārada pilns priekšstats par visām elektroniskās komercijas sastāvdaļām un to darbību.

b. Vienots juridiski-tiesiskais pamats visiem elektroniskā tirgus dalībniekiem.

Elektroniskā tirgū pastāv dažāda veida attiecības: B&B, B&C, pastāv korporatīvā sistēma un pastāv banku elektroniskā sistēma, kas nodarbojas ar norēķinu nodrošināšanu. Normatīvajiem aktiem jābūt attiecināmiem un tos jāvar piemērot attiecībā uz visiem un jebkuru elektroniskā tirgus dalībnieku.

c. Klientu tiesību aizsardzība e-tirgū.

Elektroniskās komercijas sistēmās klients ir visneaizsargātākais posms, jo viņš stājas virtuālās attiecībās, kas rada augstus riskus. Galvenie riski šajās attiecībās ir :

- a) produkta vai pakalpojuma nesaeņemšana,
- b) trešo personu krāpniecība, piem., klienta kartes rekvizītu izmantošana.

Elektroniskā komercija savā būtībā sastāv no pieciem elementiem, attiecībā uz kuriem ir jādarbojas tiesiskām normām:

1. Elektroniskās tirdzniecības sistēma.

Šī sistēma nodrošina darījuma veikšanu caur Internetu. Elektroniskos darījumos rodas divu veidu attiecības – produkti un pakalpojumi ir jāpiegādā pircējam-klientam un par precī ir jānorēķinās ar pārdevēju. Efektīgi šīs attiecības var tikt regulētas tikai ar attiecīgu normatīvo aktu (tiesību aktu) par elektroniskiem darījumiem un elektronisko dokumentu apmaiņu.

Likums par elektronisko parakstu skar tikai vienu elektronisko darījuma aspektu – preces/produkta nosūtītāja puses identifikāciju. Ļoti svarīgs elektroniskās tirdzniecības aspekts ir nodokļu regulēšana, kas pašlaik vispār netiek pieminēts. Autore uzskata, ka nepieciešama jauna likumdošana un izmaiņas nodokļu politikā attiecībā uz elektronisko tirdzniecību.

2. Maksāšanas līdzekļu pārskaitījuma sistēma.

Tā ir sistēma, kas nodrošina maksāšanas saistību izpildi darījumos caur Internetu. Maksāšanas saistību izpilde Internetā var notikt šādos veidos:

- a. klients piekļūst savam bankas rēķinam un veic naudas līdzekļu pārskaitījumu uz tirgotāja bankas rēķinu caur Internetu,
- b. klients veic maksājumu ar maksājuma karti (tās rekvizītiem). Pie tam šai gadījumā karte fiziski var eksistēt vai arī neeksistēt, piem., virtuālā karte;
- c. klienta veic maksājumu ar elektronisko naudu.

3. *Piegādes sistēma.*

Piegādes sistēma nodrošina Internettirgotāja saistību izpildi preces piegādē pircējam. Šeit parādās divi piegādes veidi:

- a. prece/pakalpojums tiek fiziski piegādāta ar Interneta palīdzību, Piem., informācija, resursu lietošanas atļaujas u.t.l.;
- b. prece tiek piegādāta klientam bez Interneta palīdzības t.i. tā tiek nogādāta noteiktā vietā. Šai gadījumā jārunā par piegādes kontroli.

Pašlaik nav izstrādāts mehānisms, kas apliecinātu preces piegādi. Mehānisma izstrādē, manuprāt, varētu pielietot dokumentāro akreditīvu principus t.i. dokumenta piestādīšana par preces piegādi, kuru ir sastādījis nevis preces pārdevējs, bet cita persona – kurjers, ekspertu organizācijas darbinieks u.c. Tādējādi piegādes kontroles mehānisms e-tirgū var darboties tikai tad, ja tajā tiek iesaistīti t.sk. pasta, transporta u.t.l. organizācijas.

4. *Apdrošināšanas sistēma.*

Šī sistēma ļautu pasargāt klienta-patērētāja intereses no vienas puses, un neierobežot elektroniskās tirdzniecības pievilcību no tirgotāja puses. Apdrošināt savus riskus vajadzētu visām elektroniskā tirdzniecības procesā iesaistītajām pusēm – tirgotāja, pircējam, maksājuma darījuma veicējam.

5. *Strīdu risināšanas sistēma.*

Šai sistēmai ir jānodrošina iespēja risināt strīdus distancionēti, izmantojot kādus speciālus saitus vai ekspertu sistēmas. Strīdi var būt saistīti ar saistību neizpildi vai pienācīgu neizpildi, ar zaudējumu rašanos no tehniskām kļūmēm u.t.l.

Visiem šiem pieciem augstākminētiem elementiem ir jābūt saistītiem un jāatspoguļojas vienā tiesiskā aktā.

HIPOTĒZES NORAIĀŠANA

Neskatoties uz optimistiskajām 1999., 2000. gada prognozēm, 2001. gadā skaidri iezīmējās tendence uz klientu vēlmju diferencēšanos. Daļa bija ar mieru pieņemt attālinātās apkalpošanas modeli, bet daļa – gribēja iet uz banku un apkalpoties kā iepriekš. Arī pasaulē situācija ar klientu apkalpošanu 2001. gada sākumā sāka mainīties no attālinātās uz personalizēto. Tā 2000.gada beigās saskaņā ar *Deloitte consulting* pētījumu mazāk nekā trešā daļa Eiropas banku klientu Internetbankas pakalpojumus uzskatīja par nozīmīgiem. No šīs trešdaļas vēl tikai 2% paši izmantoja Internetbanku pakalpojumus. Vēl netīkamāka ziņa bankām varēja būt atklājums, ka vairāk nekā 30% klientu nemaz nezina, vai viņu izvēlēta banka piedāvā Internetbankas pakalpojumus vai ne. No kopējo transakciju skaita tikai 4% Eiropā un 3% ASV tiek veiktas ar Internetbankas palīdzību. Speciālisti cer, ka līdz 2003.gadam šie skaitļi varētu palielināties attiecīgi līdz 25% un 12%.

Taču banku klienti Internetu un interaktīvos pakalpojumus neuzskata par “nozīmīgu faktoru, kas ietekmē viņu vērtējumu par bankām”, teicis *Deloitte* finansu pakalpojumu analītiķis Džulians Bedkoks (*Julian Badcock*).

Uzmanīga apkalpošana un izjūta, ka tevi uzskata par vērtīgu klientu, daudz biežāk rada apmierinājumu ar izvēlēto banku. Pie tam vairāk nekā 50% bankas klientu pēc D.Bedkoka aptaujas rezultātiem uzskatīja, ka svarīga ir ērta

pieklūšana vietējai bankas nodaļai.

Latvijas komercbankas klientu viedokli labi atspoguļo dati, ko autore ieguva savas anketēšanas rezultātā (skat. Pielikumus Nr 4, 5 un 6). Vēlmi apkalpotie bankā personalizēti izteica 46 % aptaujāto un vēlmi apkalpoties attālināti izteica 54 % aptaujāto t.i. klientu vēlmes attiecībā uz apkalpošanas modeli sadalā apmēram vienādi.

Kopumā izvērtējot Internetbanku kā elektroniskās komercijas sastāvdaļu un banku-klientu attālinātās apkalpošanas modeli, kā arī attālināto banku klientu attiecību drošību un drošību Interneta vides darījumos, autore atzīmē šādus punktus.

1. Banku Uzraudzības Institūcijām ir jāizstrādā un jāpieņem normatīvā bāze, kas nodrošina Internetbanku drošības jautājumu ievērošanu.
2. Klientu interešu aizsardzībai Banku Uzraudzības Institūcijām jānodrošina Internetbanku drošības prasību atbilstības normatīviem regulāra kontrole.
3. Internetbanku programnodrošinājuma izmaksas ir salīdzināmas ar Internetbanku drošības izmaksām.
4. Pieaug alternatīvu skaits banku fiziskam apmeklējumam, piem., Internetbanka, mobilā banka, virtuālās kartes u.c.
5. Neizdalot priekšrocības un trūkumus var konstatēt šādas īpatnības, kas saistās ar Internetbanku attīstību:
 - samazinās pakalpojumu izmaksas;
 - bankas pakalpojumi pieejami visu diennakti;
 - bankas pakalpojumi pieejami praktiski no jebkuras vietas;
 - nav kontakta "face-to-face".
6. Ievērtējot Internetbanku dārgo un sarežģīto ieviešanu un uzturēšanu, bankai ir jābūt skaidrai pārliecībai, ka tās klientu mērķauditorijai Internetbanka ir nepieciešama.
7. Palielinoties Internetbankas klientu skaitam, palielināsies arī klientu skaits Interneta veikalos, tie kļūs populārāki. Šajā jomā izveidosies pozitīva atgriezeniskā saite.
8. Nav gaidāma banku pakalpojumu tradicionālā veidā "face-to-face" izzušana, jo Internetbanku pakalpojumi ieņems tikai atsevišķas nišas atsevišķos tirgus segmentos, apjoma ziņā pieaugošos.
9. Latvijā tuvākos gados strauji attīstīsies Internetbankas, neizzūdot tradicionālām bankām, katrai banku grupai strādājot savā tirgus segmentā.
10. Darbā salīdzinātajos dažādu Latvijas Internetbanku modeļos un to funkcionalitātē nav novērojama būtiska atšķirība.
11. Elektroniskajā tirdzniecībā un Internetbanku darījumos tiek izmantoti atvērte kanāli, t.sk. Internets. Lietotājiem tas rada divas galvenās problēmas:
 - a) informācijas konfidencialitātes saglabāšana,
 - b) krāpniecisko darījumu iespējamība.
12. Drošības draudi visu banku Internetbankās ir šādi:
 - nesankcionēta pieeja informācijai;
 - vīrusi;
 - sistēmas sastāvdaļas darbības bojājums;
 - informācijas aizsardzības sistēmas bojājumi.
13. Elektroniskajā tirdzniecībā un Internetbanku darījumos attiecības "seja pret seju" mainās uz virtuālajām. Lielākajā daļā gadījumu darījuma partneri pat nezina viens otru. Šādas "virtuālās" attiecības rada bažas un satraukumu par partneru godīgumu, drošību un darbības legalitāti.

14. Elektroniskajā tirdzniecībā un Internetbanku darījumos darījumi netiek noformēti papīra veidā, netiek apstiprināti ar reāliem parakstiem un zīmogiem. Negatīvs piemērs pašlaik: elektroniskie dokumenti darījumos ar maksājuma kartēm Chargeback-i netiek atzīti par pierādījumiem krimināllietās.

Tas nosaka nepieciešamību pēc elektronisko kontraktu likumības nodrošināšanas t.i. likums par elektronisko parakstu, likums par elektronisko dokumentu atzīšanu par pierādījumu krimināllietās u.c.

3.4. CRM – PAMATS KLIENTU PERSONALIZĒTĀS APKALPOŠANAS IESPĒJAI

3.4.1. CRM BŪTĪBA, FUNKCIJAS, PRIEKŠROCĪBA UN FUNKCIONALITĀTE

Kvalitatīvi jauna pieeja bankas un klientu attiecību organizēšanā pēdējo dažu gadu laikā pasaulē pazīstama ar apzīmējumu *Customer Relationship Management* (CRM). Šī koncepcija, kas balstīta uz pilnīgu bankas un klienta uzticēšanos, būtībā līdzinās ģimenes ārsta praksei - tādai kādu to zinām attīstītajā pasaulē. Ģimenes ārsts jau gadiem apmeklē sev zināmus pacientus, pazīst visas viņu kaites un galvenais - ārsts var prognozēt kaites saasināšanos un veikt nepieciešamo profilaksi krīzes novēršanai.

Finansu pasaulē, ieviešot CRM, ideja ir ļoti līdzīga. Banka katram klientam ir piešķīrusi atsevišķu menedžeri, kurš ne tikai operatīvi izpilda visus klienta uzdevumus (tradicionālais VIP serviss), bet arī konsultē klientu un iesaka optimālāko risinājumu, izanalizējot iespējamus notikumu attīstības scenārijus. Bankas menedžeris tāpat tik labi pārzina sava klienta biznesu, ka var pamanīt potenciālos riskus, vai iespējas vēl pirms tos pamanījis pats klients.

Protams, efektīvai CRM sistēmas darbībai nepietiek ar augstas kvalifikācijas bankas darbiniekiem, kuri pārzina gan finansu tirgu kopumā, gan sava klienta vajadzības, gan visas bankas iespējas. Ir nepieciešama pilnīga abpusēja uzticēšanās, jo tikai tā iespējams sniegt klientam visnepieciešamāko un pamatotāko ieteikumu īstajā brīdī.

Lai arī pilnīga uzticēšanās, manuprāt, būs iespējama tikai pēc zināma laika, jau šobrīd ir redzams, ka Latvijas klientu vidū šāda - personalizēta - pieeja klientam no bankas puses jau izpelnījies ļoti lielu atsaucību, jo klientam bieži vien nav laika un iespēju iedziļināties finansu tirgus norišu finēs. Ja ir pieejams kvalificēts konsultants, kuram var uzticēties, klients to labprāt izmanto. Savukārt bankai pieaugošas konkurences apstākļos CRM sistēma palīdz ne tikai piesaistīt jaunus klientus, bet arī pilnībā realizēt esošo klientu ieceres, kas nav mazāk svarīgi, jo jauna klienta piesaistei nepieciešamie izdevumi ir aptuveni piecas reizes lielāki, nekā izdevumi esošā klienta noturēšanai.

CRM (*Customer Relationship Management*) – tulkojumā no angļu valodas nozīmē attiecību ar klientu vadība.

CRM – tā ir uz noturīga biznesa veidošanu vērsta koncepcija un biznesa stratēģija, kuras kodols ir uz klientu orientēta pieeja. Šī sistēma ir nepieciešama lielas konkurences apstākļos, kad galvenā uzmanība ir pievēršama klientam. Lai gan Latvijas komercbanku sistēma ir salīdzinoši jauna, par konkurences trūkumu mūsu valsts bankieri nevarētu sūdzēties jau vismaz gadus piecus, sešus. Šādos – pieaugošas konkurences apstākļos – banku darbības stratēģiju aizvien spēcīgāk diktē klienta vajadzības un arī vēlmes.

Izskatīsim CRM sistēmu rašanas iemeslus. Pastāv daudz problēmu un no tām izrietošo uzdevumu, kurus šī sistēma var atrisināt:

1. *Absolūtā konkurence.* Mūsdienu tehnoloģija noveda pie tā, ka pircējam ir pieeja pie ikvienas tirgus daļas ar mazām transakciju izmaksām,

informācijas asimetriskums tagad tuvojas nullei utt. Tāpēc galvenie bankas uzdevumi, risinot šo problēmu ar CRM palīdzību ir:

- noturēt jau esošos bankas klientus;
- paaugstināt savstarpējās saprašanās līmeni ar klientu;
- palielināt peļņu no viena klienta.

2. *Daudzkanālu sakari.* Kontakts starp klientu un banku tiek īstenots dažādi: ar tālruni, faksa, web-saita, pasta palīdzību vai vizītes bankā laikā. Klients gaida, ka visa informācija, kas iegūta pa šiem kanāliem, nākamo attiecību gaitā, tiks izskatīta kopā ar banku. Bankas uzdevumi sakarā ar šo problēmu ir:

- paplašināt piedāvājamo pakalpojumu klāstu caur visiem pakalpojumu piegādes kanāliem;
- samazināt izmaksas mārketingam un administratīvās izmaksas, pateicoties mērķtiecīgam darbam ar klientu.

3. *Bankas tirgus orientācijas maiņa.* Lielākā banku daļa jau ir pārgājusi no koncepcijas, kas orientēta uz produktiem un ražošanas koncepcijas uz mārketinga koncepciju. Daudzas bankas jau sasniedza izmaksu minimizāciju un augstu kvalitātes līmeni. Un tāpēc pašlaik tirgū praktiski visas bankas piedāvā analogus pakalpojumus par ļoti līdzīgām cenām. Šai laikā klienti lielāku uzmanību pievērš uzmanību detaļām, kas saistītas ar pakalpojumu pirkumiem un tiešo apkalpošanu. Tādējādi bankas uzdevums, risinot šo problēmu, ir celt un noturēt bankas imidžu klienta acīs, nodrošinot augstu klientu apkalpošanas līmeni caur visiem pakalpojumu piegādes kanāliem.

Jāņem vērā, ka svarīgu lomu CRM sistēmu dibināšanā nospēlēja informatīvo un komunikāciju tehnoloģiju attīstība, bez kuriem netiktu īstenoti pielikumi un to savstarpējās saiknes, kurus uzskata par CRM sistēmu pamatiem. CRM sistēmu galvenais uzdevums - biznesa procesu efektivitātes paaugstināšana, kas vērsti uz klientu piesaistīšanu un noturēšanu – mārketingā, pārdošanā, servisā un apkalpošanā neatkarīgi no kanāla, caur kuru notiek kontakts ar klientu. Pašlaik tiek izdalītas vairākas pārdošanas vadības sistēmas [66, 103]:

- kontaktu vadīšana – informācijas uzkrāšana par sakariem ar klientu;
- darbības vadīšana – kalendārā plāna organizēšana pārdevējiem (piem., bankas operatoriem, kredītmenežeriem u.c.), kas tieši strādā ar klientu;
- sakaru vadīšana – pastāvīga programmoduļa izveide, kas atbild par informācijas nodošanu caur modēmu vai citām ierīcēm un šīs informācijas saglabāšanu;
- prognozēšana – informācijas nodrošināšana par pārdošanas perspektīvajiem plāniem, par tirgu un jebkuriem citiem mārketinga pētījumiem;
- iespēju vadīšana – programpielikums, kas paraksta potenciālo klientu piesaistīšanas iespējas uz esošās informācijas bāzes;
- pasūtījumu vadīšana – informācijas uzturēšana par produkta esamību un piegādi, kā arī pakalpojumu sniegšana on-line režīmā;
- dokumentācijas vadīšana – standartu, atskaišu un informatīvi reklāmas materiālu izstrāde un ieviešana;

- pārdošanu analīze – analītiski apstrādātas informācijas kopums par pārdotajiem apjomiem.

CRM sistēmas acīmredzamās priekšrocības ir:

- attiecību regulāra uzturēšana ar klientu;
- atvieglots pārdošanas process;
- jaunu ienākumu avotu rašanās.

Viena no būtiskākajām CRM iezīmēm ir pēcpārdošanas attiecību ar klientu uzturēšana ar mērķi ātri un efektīgi risināt klienta problēmas, padarīt viņu apmierinātu ar banku un tādā veidā palielināt bankas ienākumu. Mārketinga informatīvais nodrošinājums ir pastāvīgi atjaunojamās informācijas uzturēšana par pakalpojumiem, cenām, reklāmas aktivitātēm, pētījumu rezultātiem, konkurentu darbību u.t.l.

CRM – tā ir koncepcija, bet CRM sistēma ir kā palīdzinstruments bankas mārketinga stratēģijas realizēšanai. CRM izmantošanai, ir jāpārorientē bankas pārdošanas sistēma saskaņā ar tirgus segmentāciju.

Modernā CRM koncepcija apskata bankas pakalpojumu pārdošanu nevis kā atsevišķu aktu, ko veic konkrēts bankas darbinieks jeb pārdevējs ar konkrētu pircēju, bet kā:

- nepārtrauktu procesu, kurā ir iesaistīts katrs bankas darbinieks,
- prasmes izmantot informāciju par klientu viņa lojalitātes iegūšanai un vērtības paaugstināšanai priekš bankas.

Ja agrāk klients saņēma informāciju par banku galvenokārt no tās pakalpojumiem, tad tagad viņš savu attieksmi pret banku kopumā kā pret partneri, ar kuru sadarbojas, izveido izmantojot dažādus kanālus – tālruna zvans, vizīte uz banku, produkta iegāde, pakalpojuma lietošana, bankas internet-lapas periodiska lasīšana vai Internetbankas izmantošana u.c. Klientu prasības ir kļuvušas diferencētākas, bet bankas un klientu mijiedarbība - vairāk personalizēta. Ievadot informāciju vienotā datu bāzē CRM sistēmas ietvaros, palielinās iespējas piesaistīt bankai noteiktu, bankas izvēlētu un gribētu klientu. Pie tam tiek minimalizēta informācijas dublēšanās, pūliņu dublēšanās iespēja, bet tas, savukārt, samazina izdevumus. Bieži vien klientam ir fragmentārs viedoklis par banku, kas gūts no dažādiem kanāliem, kā telefons, fakss, e-pasts, internets utt. Kanālu koordinācija ved pie maksimāla klientu pieprasījuma apmierināšanas, tādējādi paaugstinot biznesa ienesīgumu.

Viens no būtiskākajiem CRM aspektiem ir aptvert visus kanālus un punktus kontaktiem ar bankas klientiem un saskaņot tos, lai būtu vienota sakaru metodika un tehnika. Katram kontaktam ir jāveicina klientu piesaistīšana. Klients vēlas saņemt vienādi kvalitatīvu apkalpošanu neatkarīgi no sadarbības kanāla – vai nu ierodoties bankas centrālajā ofisā, vai filiālē, vai lietojot Internetbankas pakalpojumus. Klientam pēc viņa pieprasījuma sniegtajai informācijai ir jābūt pilnīgai un konsekventai. Nedrīkst pieļaut situāciju, ka bankas dažādu struktūrvienību darbinieki sniedz atšķirīgas atbildes uz vieniem un tiem pašiem jautājumiem. Ievadot informāciju vienotā datu bāzē CRM sistēmas ietvaros, palielinās iespējas piesaistīt klientu bankai un turpmākajā darbībā viņu noturēt. Pie tam tiek minimalizēta informācijas dublēšanās, pūliņu dublēšanās iespēja, bet tas, savukārt, samazina izdevumus. Iespēja saņemt,

saglabāt un apstrādāt pilnu klientu un bankas sadarbības vēsturi sniedz bankai daudzās priekšrocības. Bankas darbinieki var:

- izveidot pilnīgu klientu datubāzi;
- iegūt zināšanas par katru atsevišķu klientu, balstoties uz esošiem ilglaicīgiem datiem un izmantot dažādas analīzes metodes;
- paredzēt, kādu bankas pakalpojumu klienti varētu vēlēties nākotnē;
- var veikt auditorijas segmentāciju, izanalizēt konkrēta noieta kanāla darba efektivitāti, reklāmas kampaņas veiksmīgumu, utt.

Klientu bāze ir svarīgākais bankas aktīvs, kas ir efektīvi jāvada. Šai sakarā pieminēšu dažus zināmus faktus:

- izdevumi jauna klienta piesaistīšanai vidēji ir piecas reizes lielāki nekā esošā klienta noturēšana;
- apmierināts bankas klients par veiksmīgu bankas izvēli vai labu bankas pakalpojumu vai servisa līmeni izstāsta tikai pieciem saviem paziņām, bet neapmierināts klients – veseliem desmit;
- vidējais klients bankai “atmaksājas” pēc apmēram viena gada ilga darba. Tas nozīmē, ja klients ir aizgājis no bankas gada laikā, tad viņš ir radījis bankai tikai zaudējumus;
- noturēto klientu daļas palielināšana par 5% palielina bankas peļņu līdz 50%;
- banku darbībā, tāpat kā ražošanā, darbojas noteikums “80/20” t.i. 20% klientu dod 80% peļņas.

Zinot šos faktus, ir saprotams, kāpēc Latvijas bankas ir uzsākušas strauji ieviest jaunu banku-klientu attiecību stratēģiju – klientorientēto stratēģiju jeb CRM. CRM koncepcijas būtībā ir pamatdoma – gaidītākajam un ienesīgākajam klientam ir tiesības uz ekskluzīvu apkalpošanu.

Bankai ir ārkārtīgi svarīgi noteikt “ienesīgo” klientu grupu, noteikt šīs grupas raksturojumu, īpatnības, portretu, saglabāt šo klientu grupu uz ilgu laiku un pastāvīgi palielināt. Atklājot prioritāros klientus pēc dažādiem kritērijiem, var paaugstināt bankas noieta kanālu darba ienesīgumu. Nosakot tipiskas problēmas un bankas klientu prasības, tipiskas reakcijas izstrādāšana ļauj minimizēt darbinieku reakcijas laiku.

Tālāk mēģināsim noteikt un aprakstīt, kas ir CRM sistēma un kādas tai ir funkcijas.

CRM ir sistēma jeb savstarpēji saistīto komponentu komplekss, kuras ienākošie elementi ir dati, kas ir saistīti ar visiem bankas klientiem, bet izejošie - ir informācija, kura ietekmē bankas un tās atsevišķo elementu (līdz pat konkrētam darbiniekam) uzvedību. Vienkāršāk sakot, CRM sistēma ir piedāvājumu komplekss, kas ļauj vākt informāciju par klientu, glabāt, apstrādāt to un veikt secinājumus, izmantojot šo bāzi, eksportēt šo informāciju citos pielikumos un pēc nepieciešamības sniegt šo informāciju ērti pārskatāmā veidā. CRM pielikumi ļauj bankai izsekot attiecību vēsturi ar klientu, koordinēt daudzpusīgas saiknes ar pastāvīgiem klientiem un centralizēti pārvaldīt pārdošanas un klientu mārketingu, tai skaitā arī caur Internetu. CRM-sistēmas balstās uz sen zināmiem pielikumiem, kuri daļēji ļāva uzlabot attiecības ar pircējiem. Tās ir:

- tirdzniecības aģentu darba automatizācijas sistēma – SFA (no a.v. - *Sales Force Automation*);

- pārdošanu un mārketinga informāciju sistēma – SMS (no a.v. - *Sales&Marketing System*);
- klientu apkalpošanas sistēma – CSS (no a.v. – *Customer Support System*).

CRM sistēmas ietver sevī šo pielikumu iespējas, tomēr piedāvā arī jaunas funkcijas. CRM sistēmas ieviešana ietekmē praktiski visas bankas nodaļas, nevis tikai pārdošanu nodaļu. Tieši caur šo sistēmu ir organizēts klienta atpakaļsaītes sakars ar visu banku. Vairums CRM sistēmu galvenie funkcionālie bloki ir šādi:

- mārketinga automatizācija – MA (no a.v. - *Marketing Automation*);
- tirdzniecības pārstāvju darbības automatizācija – SFA (no a.v. - *Sales Force Automation*);
- klientu apkalpošanas dienesta automatizācija – CSS (no a.v. - *Customer Service Support*).

Apskatīsim nedaudz tuvāk katru no šiem funkcionālajiem blokiem.

1. Mārketinga automatizācija.

Šobrīd masu saziņas līdzekļi tiek izmantoti sākotnējā kontakta organizēšanai, pēc tam seko fokusēta kampaņa, kas orientēta uz daudz šaurāku mērķauditoriju. Personalizācija kļūst par klienta gaidītu sadarbības nomu, kad tiek ņemti vērā klienta paradumi un prioritātes. Modernās mārketinga metodes pamatojas uz noteiktu klientu grupu uzvedības prognozi, balstoties uz informāciju par iepriekšējo sadarbību, izdalot būtiskas izmaiņas klienta dzīves ciklā un paredzot viņa turpmāko rīcību un motivāciju. Tādā veidā mārketinga ir kļuvis koncentrētāks, bet klienti saņem tieši to informāciju un tos produktus, kas viņiem nepieciešami. Mārketinga automatizācija svarīgākais komponents ir mārketinga un reklāmas kampaņu efektivitātes analīze, kompānijas kopējās vērtības un atsevišķu notikumu (semināri, šovi utt.) vadība perspektīvās plānošanas un investīciju rentabilitātes analīzes procesā.

Mārketinga automatizācija ietver:

- mērķauditorijas analīzes un formēšanas līdzekļus, potenciālo klientu sarakstu ģenerēšanu un klientu sadalīšanu starp tirdzniecības aģentiem;
- mārketinga kampaņas plānošanas un norises līdzekļus, tās rezultātu analīzi katrai mērķa grupai, produktam, reģionam utt. atsevišķi;
- telemārketinga instrumentus;
- potenciālo darījumu vadību;
- datu bāzi par kompānijas produktiem, cenām, tirgus stāvokli, konkurentiem;
- mārketinga pētījumu un kampaņu budžeta un rezultātu prognozēšanas līdzekļus.

2. Tirdzniecības pārstāvju darbības automatizācija

Tirdzniecības pārstāvju darbības automatizācija ir visātrāk augošais CRM segments. Pārdevēju sadarbība ar potenciālo klientu, viņa pārvēršana par patērētāju, viņa lojalitātes veidošana un uzturēšana, kas ir veiksmes atslēga biznesā. Pārdevēji ir būtisks informācijas avots uzņēmējam. Tās funkcionalitāte ietver:

- pārdošanas prognozes, pārdošanas cikla analīzi, pārskatu ģenerēšanu;
- kontaktu vadību;
- darbu ar klientiem;

- komecpiedāvājumu automātisku sagatavošanu;
- klientu bāzes ģenerēšanu;
- cenrāžu ģenerēšanu;
- peļņas un zaudējumu analīzi.

3. Klientu apkalpošanas dienesta automatizācija

Klientu apkalpošanas dienesta automatizācija ir noteicošā bankas un klienta attiecību sadarbības stadija, kas ietver sevī:

- datu bāzi – kontaktus ar klientiem: tas ļauj zināt, kāds klients ir vērsies servisa dienestā, kādas problēmas viņam bijušas agrāk, kam viņš dod priekšroku;
- pieprasījumu monitoringu – ļauj kontrolēt pieprasījumu apstrādes procesu, reakciju uz tiem, pārskatus par apkalpošanas rezultātiem;
- izbraukuma servisa dienestu kontroles līdzekļus (informācija par pakalpošanas kvalitāti, klientu apmierinātību, apkalpošanas ātrumu utt.);
- datu bāzi par tipiskajām problēmām un to risināšanas līdzekļiem (servisa pašizmaksas samazināšanas nolūkā);
- servisa vienošanās – automātiska apkalpošanas kontraktu beigu termiņu izsekošana, informācijas par vienošanos nosacījumu pieejamība;
- klientu pieprasījumu vadības līdzekļi.

Pastāv arī citi CRM modeļi. Autore piedāvā savu CRM modeļu terminoloģiju, jo modeļu latviskie tulkojumi oficiāli nav apstiprināti un bieži vien tiek lietoti apzīmējot nepareizas aktivitātes. Visi CRM sistēmas modeļi ir cieši saistīti, un ir viegli pāriet no darba vienā modelī uz otru, bieži vien pat nepamanot pāreju.

Klientu raksturojuma modelis (*no a.v. Contact Management*) – paplašināts katra kontakta ieraksts, atsevišķa datne par katru klientu, kontaktu vēstures fiksēšana, organizatoriskās diagrammas un iespēja klientus grupēt utt.

Darījumu modelis (*no a.v. Account management*) – informācijas kārtošana pa kontragentiem (tostarp – klientiem, partneriem, aģentiem, konkurentiem). Visa informācija, ieskaitot sadarbības vēsturi, plānotos/realizētos darījumus, kontraktus, finansu / grāmatvedības dati utt.

Pārdošanas modelis (*no a.v. Sales Management*) – ar pārdošanu tieši saistīts informācijas un iespēju maksimums – cikli, statistika, teritoriālā piesaiste, pārskatu ģenerācija, pārdošanas vēsture utt. Pārdošana kā process, kas dalīts stadijās, un pa soļiem ir iespējams izdarīt prognozes un efektīvi vadīt pārdošanu.

Laika modelis (*no a.v. Time Management*) – modelis, kas palīdz koordinēt visu apakšnodāju darbu laikā – kalendārs, uzdevumu saraksts, kā arī modeļi saistībai ar faksu, e-pastu u.c. sakaru līdzekļiem.

Klientu apkalpošanas modelis (*no a.v. Customer Service*) – interaktīva klientu apkalpošana (interneti, virtuāli privātie tīkli u.c.), iespēja klientiem pašiem saņemt nepieciešamo informāciju, darba ar klientiem plānošana, pārskatu ģenerēšana, speciālistu īslaicīgo uzdevumu uzskaitē u.c.

Attālināto komunikāciju modelis (*no a.v. Field Force Automation, Telemarketing/telesales*) – iespēja strādāt grupā ar klientiem, kas sadalīti pa

reģioniem, nozarēm un pēc citām pazīmēm, iespēja strādāt teritoriāli nošķirtām apakšnodaļām, integrācija ar zvanu centriem, statistika, standarta jautājumu un atbilžu ierakstīšana un pilnvērtīga daudzu citu komunikāciju līdzekļu iespēju izmantošana sakaros ar klientiem.

Mārketinga modelis (*no a.v. Marketing*) – plānošana un dažādu mārketinga akciju rīkošana, efektivitātes aprēķināšana, modelēšana, palīgmateriāls (mācību materiāls), patērētāju segmentācija u.c.

Kontaktu vadības modelis (*no a.v. Lead Management*) – attiecību ar potenciālajiem klientiem vadība: sākotnējās informācijas vākšana, kontaktu sadalīšana starp apakšnodaļu darbiniekiem, sākotnējo kontaktu avotu efektivitātes izsekošana.

Informācijas pārvaldīšanas modelis (*no a.v. Knowledge Management*) – zināšanu pārvaldīšana, visas nepieciešamās izziņu informācijas vākšana (kartes, nozaru informācija, analītiskie materiāli, statistika) kompānijas darbam, atsevišķu jaunu sadaļu veidošana, integrācija ar avotiem internetā, spēcīgi meklēšanas līdzekļi u.c. modeļi.

CRM funkcionalitāte aptver mārketingu, pārdošanu un servisu, kas atbilst klienta piesaistīšanas stadijām, pašu darījuma veikšanas aktu jeb transakciju un pēcpārdošanas apkalpošana, t.i., visi tie kontakta punkti, kur notiek bankas sadarbība ar klientu. Praktiski jebkurai CRM programmatūrai ir attiecīgie moduļi, piem., mārketings, pārdošana, uzturēšana un serviss. Taču absolūti universāla risinājuma nav. Katram programmas produktam ir savas stiprās un vājās puses. Augsta funkcionalitāte un efektivitāte parasti ir vērojama tikai kādā vienā jomā. Tamdēļ bankai, kurā tiek ieviests CRM, ir jāizdala primārie automatizācijas virzieni un jāsāk ar tiem, pakāpeniski pilnveidojot visu sistēmu. Attiecīgi CRM ir jāparedz līdzekļi informācijas ievadīšanai vienotā datu bāzē. To dara kā bankas darbinieki, tā arī paši klienti, piemēram, izmantojot WEB lapas, reģistrējoties vai iepērkoties). Turklāt dati ir centralizēti jāatjauno katrā jauna kontakta reizē.

Nākamais līmenis ir datu apstrādes līdzekļi. Visbeidzot, līdzekļi piekļūšanai visai informācijai – kā ienākošajai, tā izejošajai – visām bankas struktūrvienībām.

Tālāk aprakstīšu galvenās CRM pamatfunkcijas:

- *Informācijas vākšana.*

Sistēma ļauj bankas darbiniekam vai arī pašam klientam reģistrēšanas laikā pirms pirkuma – produkta vai pakalpojuma - iegādes bankas Internetlapā, ērti ievadīt informāciju klientu datu bāzē. CRM sistēmā tiek ievadīti visi pieejamie dati par klientu. Tiek ņemta vērā arī informācija, kura attiecas uz klienta un bankas sadarbību. Piemēram, klienta darbības mērķis – bankas pakalpojuma iegāde, informācijas gūšanas veids – reklāma vietējā laikrakstā. Pirkuma gadījumā tiek vākta šāda informācija - pakalpojuma apraksts, cena, daudzums, iegādes mērķis, apmaksas veids utt. Turklāt sistēmā tiek ievadīta personiskā informācija par klientu, piem., vecums, ģimenes stāvoklis, gada ienākums, īpašums utt.. Šie dati automātiski atjaunojas katrā nākamajā bankas kontaktā ar klientu.

- *Glabāšana un apstrāde.*

Sistēma ļauj saglabāt un sadalīt saņemto informāciju, atbilstoši noteiktajiem kritērijiem. Turklāt, visa informācija glabājas standarta formā. Biežāk šim nolūkam tiek izmantota Microsoft SQL Server tehnoloģija. CRM sistēma atbilstoši uzdotiem parametriem var arī analizēt iegūto informāciju un eksportēt to.

- *Informācijas eksports.*

Informācijas sniegšana ir galvenā CRM sistēmas funkcija. Informācija, kas glabājas sistēmā, varētu tikt pieprasīta dažādās bankas nodaļās, dažādos veidos. Piemēram, CRM sistēma vēsturisko datu ekstrapolācijas pamatā, var noteikt kādu precīzi ir labāk piedāvāt noteiktam klientam. Gadījumā, ja klients ir pastāvīgs pircējs, sistēma atgādinās, ka viņam ir nepieciešama atlaide. Ja bankas darbiniekam būs nepieciešama informācija par vēsturiskiem kontaktiem starp klientu un banku, sistēma piedāvās to pārskatāmā veidā. Ir arī iespēja ievadīt informāciju pa vienam klientam, kā arī pa mērķu grupām. Gadījumā, ja atsevišķam darbiniekam interesē informācija par noteiktu klientu, tad mārketinga nodaļai ir svarīga apkopota informācija par atsevišķu grupu.

CRM sistēmā pastāv divu veidu informācija:

- ienākošā informācija par klientu;
- izejošā informācija.

Ienākošā informācija CRM sistēmai ir klientu raksturojošie dati.

1. *Kontaktu vēsture*

Piem., cik bieži klients ir griežies bankā, ar kādiem jautājumiem, kā viņam ir palīdzēts, kādi bankas pakalpojumi ir pārdoti, kādas klienta vēlmes palīka neapmierinātas, ar kādu bankas darbinieku klients pārsvarā kontaktējas, kādas ir klienta apkalpošanas prasības, kādas ir bijušas sūdzības utt.

2. *Klienta profils*

Piem., klienta vecums, ienākumi, bērni, profesija, dzīvesvieta utt.

3. *Bankas pakalpojumu pirkumu vēsture*

Piem., kādus tieši bankas pakalpojumus klients nopirka, cik daudz dažādu bankas pakalpojumu klients nopirka, cik bieži klients iegādājās jaunus bankas pakalpojumus vai pieprasīja pagarināt esošo pakalpojumu laiku, vai klientam ir bijuši parādi pret banku utt.

Izejošā informācija CRM sistēmai ir iegūtie dati un rādītāji par konkrētu klientu vai klientu grupu, jaunās zināšanas, secinājumi – viss, ko var izmantot bankas darbības optimizācijai kopumā un tās atsevišķu darbinieku darba optimizācijai.

- *Operatīvā lietošana.*

Sistēma tiek izmantota, lai nodrošinātu operatīvu pieeju pie informācijas par konkrēto klientu savstarpējās sadarbības laikā - pārdošanas un apkalpošanas procesos. Šajā gadījumā par galveno sistēmas komponentu uzskata pielikumu, kas pārskatāmā veidā sniedz uzkrāto informāciju par atsevišķu klientu. Pirmkārt, sistēmai ir nepieciešama laba integrācija starp visām sub-sistēmām un iespēja papildināt datu bāzi sadarbības procesā. Šis sistēmas tips ir visizplatītākais tradicionālajā biznesā.

- *Anaīlītiskā izmantošana.*

Sistēma tiek izmantota dažādu datu analīzei, kuri attiecās gan uz pašu klientu, gan bankas darbību. Datu statistisko likumsakarību meklēšana tiek īstenota, lai izstrādātu visefektīvāko mārketinga, pārdošanu vai klientu apkalpošanas stratēģijas. Sistēmai ir nepieciešama laba integrācija starp visām sub-sistēmām, liels statistisko datu apjoms, efektīvs analītisko instrumentu kopums, integrācija ar citām kompānijas sistēmām. Šādus datus varētu pieprasīt mārketinga nodaļa. Šāda veida CRM sistēma ir biežāk izmantota elektroniskajā tirdzniecībā, nekā tradicionālajā biznesā.

- *Sadarbības izmantošana.*

CRM sistēmas piedāvā klientiem iespēju stiprāk ietekmēt visas bankas darbību, tai skaitā arī dizaina izstrādi, ražošanu, produkta piegādi un apkalpošanu. Ir nepieciešamas tehnoloģijas, kas ļauj ar minimālām izmaksām pieslēgt klientu pie sadarbības kompānijas iekšējo procesu ietvaros. Tādām sistēmām klients bieži izmanto pieeju Internetā, un tās ir vairāk izplatītas elektroniskās tirdzniecības sfērā.

Tradicionālās mārketinga stratēģijas, kas ir vērstas uz tirgus daļas palielināšanu, parasti tiek bāzētas uz principa “produkts – pozicionēšana – virzīšana – cena”. Galvenais uzsvars tiek likts uz pārdošanas gadījumu skaitu un stratēģija panākumi tiek novērtēti pēc darījumu apjoma. CRM koncepcija nav tieši piesaistīta darījuma skaita palielināšanai. Tās uzdevums ir palielināt pārdošanas sistēmas ienesīgumu un klientu apmierinātību. Šīs koncepcijas ietvaros, banka ar tās rīcībā esošiem instrumentiem, tehnoloģijām, pieejām, pilnveido attiecības ar klientu ar mērķi noturēt klientu un palielināt pārdošanas apjomus. No procedūru viedokļa raugoties, CRM drīzāk ir biznesa process, nevis tehnoloģija.

Klients – ir bankas vienīgais ienākumu avots, pamats tās turpmākai attīstībai. Tomēr ciešas konkurences apstākļos bankai ne vienmēr izdodas atrast “pareizo” – ienākumu nesošo klientu, tādu, kas pie minimālām izmaksām nestu maksimālu peļņu. Attiecības starp banku un klientu var būt:

- ilglaicīgas vai īslaicīgas;
- sistemātiska vai neregulāras;
- balstītas uz personiskiem kontaktiem un simpātijām vai izvēlētas analīzes rezultātā.

CRM attiecības starp klientu un banku paredz ilglaicīgu, divpusēju komunikāciju un mijiedarbības sistēmu. Attiecību ilglaicība ir viens no kontroles instrumentiem CRM attiecību vērtēšanai.

CRM tieši ietekmē gan bankas biznesprocesus, gan korporatīvo kultūru. Iegūtā informācija par klientu tiek akumulēta bankas datu bāzē un rada stimulējošo efektu uz mārketingu un bankas informatīvajām iespējām. Un turpretī CRM nosaka organizācijas struktūras izmaiņas un izmaiņas bankas iekšienē.

Ieviešot bankā jebkuru inovatīvo klientu apkalpošanas modeli, protams, ka bankas vadība un īpašnieki sagaida noteiktas priekšrocības no tā ieviešanas.

CRM priekšrocības parasti sadala trīs kategorijās:

- izmaksu samazināšana;
- ienākumu palielināšana;
- stratēģiskais ieguvums.

Gadījumā, ja CRM jeb personalizētā apkalpošana bankā tiek veiksmīgi realizēta un darbojas, tiek sagaidīti šādi rezultāti [76]:

1. Pārdošanas ienākumu pieaugums

Pieaugums par 10% gadā pirmo trīs gadu laikā pēc projekta ieviešanas ir reāls. Pārdošanas rezultātu pieaugums, pateicoties lielākai uzmanības pievēršanai klientiem, kas rodas no mazākās laika tērēšanas, sekojot nepieciešamai informācijai, piem., produktivitātes uzlabošana.

2. Uzvaru skaita pieaugums

Pieaugums par 5% gadā pirmo trīs gadu laikā pēc projekta ieviešanas ir reāls. Uzvaru skaits pieaugs, ja mēs atteiksimies no nepatīkamiem vai "sliktiem" darījumiem pārdošanas procesā.

3. Maržas pieaugums

Pieaugums par 1% katrā darījumā pirmo trīs gadu laikā pēc projekta ieviešanas, ir reāls. Maržas pieaugums rodas no labākas klienta pazīšanas, piedāvājot mazākas cenu atlaides.

4. Klienta apmierinātības reitinga pieaugums

Pieaugums par 3% gadā pirmo trīs gadu laikā pēc projekta ieviešanas ir reāls. Šis pieaugums rodas, jo klienti uzskata, ka jūsu banka ir atsaucīgāka un labāk saprot klientu specifiskās vajadzības.

5. Vidējo pārdošanu skaita un mārketinga administratīvo izmaksu samazinājums

Samazinājums par 10% gadā pirmo trīs gadu laikā pēc projekta ieviešanas ir reāls. Šis samazinājums rodas, ja tiek noteikts mērķa segments, labi ir zināmas mērķa klientu vajadzības, un tāpēc netiek zaudēts laiks un līdzekļi, piemēram, informatīvo vēstuļu sūtīšanai visiem klientiem uz visiem esošiem un potenciāliem mērķa segmentiem.

Personalizācija kļūst par klienta gaidītu sadarbības normu, kad tiek ņemti vērā klienta paradumi un prioritātes. CRM ieviešana skar praktiski visas bankas struktūrvienības. CRM risinājumam konceptuāli ir nepieciešama vienota datu bāze. CRM ieviešanas process ietver šādus posmus:

- noteikt CRM ieviešanas mērķus un uzdevumus bankā. Saistīt tos ar bankas stratēģiskajiem biznesa mērķiem;
- noteikt, kādas organizatoriskas izmaiņas ir nepieciešams veikt bankā;
- izstrādāt noteicošo CRM modeļa ieviešanas plānu. Izplānot projektam nepieciešamos resursus, pārskata formas.
- organizēt CRM ieviešanas centru, noteiktu to personu loku, kas būs atbildīgi par tehnoloģisko ieviešanu, biznesa procesu izstrādāšanu u.c.;
- izveidot komunikāciju sistēmu, kas nodrošina visu bankas struktūrvienību (mārketinga, operāciju pārvalde, kredītnodaļa, dīlings, u.c.) sadarbību CRM koncepcijas ietvaros;
- detalizēti izstrādāt mārketinga komunikāciju ciklu, ieskaitot konkrētas mārketinga programmas efektivitātes plānošanas, vadības un novērtēšanas procedūras un reglamentus;
- apvienot informāciju par esošajiem un perspektīvajiem bankas klientiem vienotā datu bāzē, izslēdzot informācijas dublēšanos.

- noteikt apakšnodaļu un atsevišķu darbinieku darba kontroles sistēmas efektivitātes novērtēšanas metriku un kritērijus CRM sistēmas ietvaros;
- veikt sistēmas testēšanu, sākot ar nozīmīgākajām apakšnodaļām;
- izstrādāt un realizēt bankas personāla apmācības pasākumu sistēmu;
- attiecināt CRM koncepciju uz visu banku kopumā.

Rezultātā ir jāveidojas integrētai CRM infrastruktūrai bankā.

CRM sistēmu galvenais uzdevums – to biznesa procesu efektivitātes paaugstināšana, kas ir koncentrēti “galvenajā birojā” (*front office*) un ir vērsti uz klientu piesaistīšanu un noturēšanu. CRM tehnoloģiju līmenī – tas ir pielikumu kopums, kas saistīti ar vienotu biznesa loģiku un korporatīvajā informācijas vidē integrētu banku uz vienotas datu bāzes pamata. Kā papildinājums absolūtai konkurencei tieši iemesli, kas izsauca CRM parādīšanos, ir par realitāti kļuvušās banku daudzkanālu attiecības ar klientu, banku orientācija no „uz produktiem orientētām koncepcijām” uz “uz klientu orientētām koncepcijām”, kad daudz lielāka uzmanība tiek veltīta tiešā mārketinga metodēm un informācijas tehnoloģiju parādīšanās, uz kuru pamata CRM var tikt realizēts. Modernā CRM koncepcija skata pārdošanu nevis kā atsevišķu aktu, ko veic konkrēts pārdevējs ar konkrētu pircēju, bet kā nepārtrauktu procesu, kurā ir iesaistīts katrs bankas darbinieks. Kā mākslu un zinātņi izmantot informāciju par klientu viņa lojalitātes iegūšanai un vērtības paaugstināšanai bankas acīs.

CRM jeb personalizēto attiecību mērķis ir veidot personālas attiecības ar klientu neatkarīgi no tā, kādu amatu ieņem bankas darbinieks, kurā nodaļā viņš strādā, kur atrodas birojs. Tāpēc ir radies klienta dzīves cikla jēdziens, sākot ar pirmo kontaktu un viņa uzmanības pievēršanu pakalpojumam un beidzot ar lojalitātes formēšanu.

Jebkurai bankai vispirms ir jāatbild uz pieciem pamatjautājumiem.

- Kas ir mans klients, kāda ir viņa attieksme pret banku un tās produktiem, kāda ir viņa uztvere, uzvedība, vajadzības?
- Kur, kurā vietā notiek klienta kontakts ar banku?
- Cik efektīvas veidojas attiecības ar klientu pēc pirmā kontakta?
- Kad un kāpēc šīs attiecības ir pārtrūkušas? Pēc iespējas jānoskaidro attiecību pārtraukšanas iemesli.
- Ko un cik bankai maksā šādu attiecību iegūšana vai zaudēšana?

Visai informācijai, kas attiecas uz šo jautājumu atbildēm, ir jāglabājas vienotā bāzē, kas ir pieejama visām personām, kas piedalās klientu piesaistīšanas un noturēšanas procesā.

3.4.2. KLIENTU APMIERINĀŠANAS PIRAMĪDAS IZMAIŅAS BANKU-KLIENTU ATTIECĪBU MODEĻU IZMAIŅU DĒĻ.

Ja agrāk klients saņēma informāciju par banku galvenokārt no tās produktiem un/vai pakalpojumiem, tad tagad viņš savu attieksmi pret banku kopumā kā pret partneri, ar kuru sadarbojas, izmantojot dažādus kanālus – no tālruņa zvana līdz Internetam un privātai vizītei. Pie tam klientu prasības pret banku ir kļuvušas diferencētākas, bet bankas un klienta mijiedarbība – vairāk personalizēta. Bez tam ir mainījusies arī vērtību piramīda. Tipiska ražotāja un arī finansu institūcijas stratēģija industriālajā ekonomikā bija vērsta uz klienta apmierināšanu un tā balstījās uz šādu motīvu piramīdu:

- ir noteikts pakalpojums (konkrēts, ko klients vēlas);
- vērtība (cena atbilst gaidītajam);
- ērtības (produktu vai pakalpojumu ir viegli iegūt un izmantot);
- uzticamība (klients ir pārliecināts, ka pakalpojums ir drošs un kvalitatīvs).

Elektroniskās, jaunās ekonomikas laikā augstākais mērķis ir lojalitāte, pie tam abpusēja: ne tikai klients ir lojāls pret banku, bet arī banka ir lojāla pret klientu. No sasniegtā apmierinātības līmeņa veidojas jauna piramīda:

- apmierinājums t.i. vai klienta vajadzības un prasības ir nodrošinātas;
- pastāvība t.i. vai banka vienmēr darbojas, ievērojot likumdošanu un klienta intereses;
- personalizācija t.i. vai banka demonstrē, ka tā zin klientu personīgās vēlmes un nāk tām pretim;
- saplūšana t.i. vai savstarpējās attiecības balstās uz klienta izvirzītajiem nosacījumiem, klients ir spējīgs tās kontrolēt un banka ir gatava iesaistīties tādās attiecībās.

CRM uzdevums otrās piramīdas ietvaros – aptvert visus kanālus un punktus kontaktiem ar klientiem un saskaņot tos, lai būtu vienota sakaru metodika un tehnika. Katram kontaktam ir jāveicina klientu piesaistīšana. Klients vēlas saņemt vienādi kvalitatīvu apkalpošanu neatkarīgi no sadarbības kanāla.

Klientam pēc viņa pieprasījuma sniegtajai informācijai ir jābūt pilnīgai un konsekventai. Nevajadzētu pieļaut situāciju, ka vienas bankas dažādi pārstāvji sniedz atšķirīgas atbildes uz vieniem un tiem pašiem jautājumiem. Klientu bāze ir svarīgākais bankas aktīvs, kas ir efektīvi jāvada.

Interesanti ir atzīmēt, ka cena nebūt nav izšķirošais faktors, veicinot lojalitāti un klientam atkārtoti iegādājoties bankas pakalpojumus. Investīcijas darba tehnoloģijā ar svarīgākajiem klientiem tieši ietekmē viņu lojalitāti, bet tas nozīmē arī biznesa efektivitātes un noturīguma pieaugumu.

No naudas viedokļa raugoties, lojalitāte var dot šādus rezultātus:

- klients kļūst mazāk jūtīgs pret cenu, tātad pakalpojumam var noteikt augstāku cenu bez riska zaudēt apgrozījumu;
- produktu un pakalpojumu pārdošanas cena esošajiem klientiem ir jūtamai zemāka. Rezultātā ienesīgums var būt lielāks, pat ja cena ir zemāka nekā konkurentam;
- klientam var piedāvāt vairākus papildpakalpojumus.

Tādā veidā CRM koncepcija ir stipri plašāka nekā, piemēram, pazīstamā pieeja – nodrošināt pēc iespējas augstāku pakalpojumu kvalitāti.

CRM koncepcijas būtība – gaidītākajam un ienesīgākajam klientam ir tiesības uz aktuālu un ekskluzīvu apkalpošanu. Ir jābūt jābūt atgriezeniskai saitei ar viņu un jāstrādā tā, kā vēlas klients.

3.4.3. CRM SISTĒMAS ANALĪTISKĀ IZMANTOŠANA KLIENTU “VĒRTĪBAS” IZVĒRTĒŠANAI.

Vecs angļu sakāmvārds vēsta: “Nav iespējams vadīt to, ko nevar izmērīt”. Tas ir aktuāls arī ieviešot CRM. Galvenās bankas-klienta attiecības ir tās, kurām piemīt lielākais peļņas potenciāls.

CRM pieprasa sarežģītu un attīstītu analītisko datu bāzi. Ticama informācija ir daudz vērtīgāki, nekā vissarežģītākā bankas programma. Nepilnīga, mazticama vai novecojusi informācija bieži vien ir cēlonis CRM ieviešanas neizdošanai. CRM analītika ir jālieto šādiem mērķiem.

- Pierādīšanai, ka lietojot CRM banka gūs aizvien lielākus ienākumus nākotnē. CRM sistēmas ieviešanas līderiem ir jānodrošinās ar bankas vadības atbalstu.
- Plānošanai. CRM iniciatīvas ir jāplāno pa prioritātēm – vispirms “nosedzot” bankas vājākās vietas un tad pakāpeniski tās pārnesot uz visu bankas darbību. Plānošanas procesam var izveidot bankas iekšpusē darba grupas dažādu departamentu darbinieku sastāvā.
- Pašas CRM sistēmas ieviešanas lietderības izvērtēšanai. CRM var tikt izvērtēta pēc šādiem parametriem:
 - klientu apmierinātība;
 - klientu sūdzību skaits;
 - vidējais patērētais darba laiks problēmu risināšanai;
 - atbildes laiks klientam;
 - bankas un klienta attiecību ilgums;
 - rēķinu skaita pieaugums;
 - peļņu nesošo klientu skaits;
 - vērtīgo un lielu peļņu nesošo klientu īpatsvars;
 - jauni pakalpojumu pārdošanas ienākumi;
 - pārdošanas ienākumi;
 - ienākumi no klientiem;
 - mārketinga izdevumi;
 - tirgus daļa.

Ienākuma aprēķināšana no klienta, kas gūta uz noteiktu pakalpojuma vienu vienību, ir būtiska plānošanas procesa daļa, lai varētu pieņemt pareizu lēmumu par resursu sadalīšanu, pakalpojumu attīstību un tirgus nišas atrašanos.

Kritiskais jaunas sistēmas veidošanas punkts ir jaunas stratēģiskas pieejas klienta vērtības vadīšanai izveide. Klienta vērtības vadīšana rada ilglaicīgu sapratni par klienta ienesīgumu bankai. Klienta vērtības vadīšanai ir vairāki mērķi:

- palielināt ienākumu no katra konkrētā klienta;
- palielināt klientu lojalitāti;

- paildzināt klienta dzīves ciklu ar vienu banku;
- piesaistīt augstas vērtības klientus;
- palielināt pakalpojumu pārdošanu esošiem klientiem;
- noteikt un ieviest klientu vērtību sistēmu ir komplicēts process.

Lai banka izprastu klientu ir jābūt diviem komponentiem.

1. Stingras sistēmas un skaidri procesi datu iegūšanai par klientu un to analīzei. Kā iznākums šai darbībai ir pamatīgas zināšanas par klientu un izprasta klienta potenciālā darbība.
2. Informācijas pieejamība visām iesaistītām bankas personām un uzdevums nemitīgi papildināt šo informāciju.

Pie pastāvošā konkurences līmeņa, izmaksām, banku biznesā ir jābūt pārliecinātam, ka resursi tiek virzīti uz pašreiz vai tuvākā nākotnē ienesīgu klientu piesaistīšanu. Visi klienti nav vienādi no ienesīguma un izaugsmes iespēju viedokļa priekš bankas. Tādēļ ir ļoti svarīgi laicīgi noteikt savas bankas mērķauditoriju. Un vēl svarīgāk ir noturēt esošo ienesīgo klientu bāzi un izmantot to sadarbības ar banku potenciālu. Jāidentificē klienti, kas ir “vērtīgi” bankai un jāsaprot ar kādām metodēm var panākt vēl lielāku lojalitāti pret banku un bankas produktiem, jāsaprot kas ir tie iemesli, kas liek klientam palikt ar konkrēto banku un izvēlēties konkrētos pakalpojumus. Kad tas ir veikts, tad jāizstrādā un jāievieš attiecīga stratēģija, lai palielinātu šo segmentu.

Lai novērtētu klienta “vērtību” un uzlabotu klientu ienesīgumu, bankas CRM menedžeriem tiek piedāvāts izmantot piecu pakāpju pieeju:

- klientu bāzes izvērtēšana pēc ienesīguma;
- klientu bāzes sagrupēšana;
- klientu pieredzes izanalizēšana;
- klienta vēlmju noteikšana un klienta tālākās rīcības paredzēšana;
- esošo zināšanu par klientu pielietošana;
- CRM darbinieku iedrošināšana un vadīšana.

Apskatīsim tuvāk katru no augšminētajiem punktiem.

- Klientu bāzes izvērtēšana pēc ienesīguma.
Visi klienti nav vienādi no ienesīguma un izaugsmes iespēju viedokļa priekš bankas. Tādēļ ir svarīgi noteikt savas bankas mērķauditoriju.
- Klientu bāzes sagrupēšana.
Kad klientu “vērtība” ir apzināta, bankai ir jāsaprupē visi klienti atbilstoši šai vērtību skalai. Jo ienesīgāks ir kāds klients bankai, jo lielāka uzmanība tam jāvelta.
- Klientu pieredzes izanalizēšana.
Bankai ir svarīgi saprast savu klientu pieredzi. Ir jāseko kā klients veic bankas pakalpojuma pirkumu – kur meklē informāciju, cik ilgi domā, kādus parametrus izvērtē, kādas ir viņa vēlmju par pakalpojuma saņemšanu un pēcpārdošanas apkalpošanu u.t.t
- Klienta vēlmju noteikšana un klienta tālākās rīcības paredzēšana.
Papildus tam, ka jāzina ko klients novērtē pakalpojumā un bankā vispirms, ir jāmeģina paredzēt viņa turpmākās vēlmju. Tai pat laikā ir

nemitīgi jāseko konkurentu piedāvājumam, lai laicīgi pārdalītu resursus uz nepieciešamā pakalpojuma izstrādi un ieviešanu.

- Esošo zināšanu par klientu pielietošana.
Praktiski visām bankām ir uzkrāta liela informācijas bāze par klientiem, bet tikai dažas prot to izmantot. Lemesli tam var būt visdažādākie – pārāk liels informācijas apjoms, darbinieku neprasme vai nevēlēšanās ar to strādāt, sistematizācijas trūkums u.c.
- CRM darbinieku iedrošināšana un vadīšana.
Esot vidutāja lomā starp banku un klientu, bankas darbiniekiem ir kritiska nozīme un tiem ir jābūt pietiekoši izglītotiem, lai spētu sniegt biznesa un finansiālās konsultācijas ar ilglaicīgu ieguvumu klientam.

Bankai ir svarīgi saprast savu klientu pieredzi. Tās bankas, kas fokusē savu uzmanību tikai jaunu produktu radīšanai vai nemitīgai to uzlabošanai, drīz nonāk citu banku pārspēka priekšā. Tai pat laikā, ieviešot visu jauno, ir svarīgi pastāvīgi saglabāt saikni ar klientiem un saprast pieredzi, ko bankas darbinieks – CRM menedžeris – gūst no katra kontakta ar klientu un ko klients gūst no katra kontakta ar banku.

Papildus tam, ka jāzina ko klients novērtē pakalpojumā un bankā vispirms, ir jāmēģina paredzēt viņa turpmākās vēlmes. Vienlaicīgi ir pastāvīgi jāseko konkurentu piedāvājumam, lai laikus pārdalītu resursus uz nepieciešamā pakalpojuma izstrādi un ieviešanu.

Praktiski visām bankām ir uzkrāta liela informācijas bāze par klientiem, bet tikai dažas prot to izmantot. Lemesli tam var būt visdažādākie – pārāk liels informācijas apjoms, darbinieku neprasme vai nevēlēšanās ar to strādāt, sistematizācijas trūkums u.c. Katram iesaistītajam bankas darbiniekam būtu jābūt izpratnei par to, kā šī uzkrātā informācija var palīdzēt darbā un kā to lietot. Īpaši labi apmācītiem uzkrāt šo informāciju un darboties ar to ir jābūt darbiniekiem, kas veic tiešos kontaktus ar klientiem un kalpo par starpniekiem starp klientu un dažādiem bankas departamentiem t.i. CRM menedžeriem.

Esot vidutāja lomā starp banku un klientu, CRM menedžeriem ir kritiska nozīme un tiem ir jābūt pietiekoši prasmīgiem un izglītotiem, lai spētu sniegt biznesa un finansiālās konsultācijas ar ilglaicīgu ieguvumu klientam. Daudzas pārmaiņu sistēmas nav guvušas atzinību tikai tāpēc, ka banku darbinieki netika attiecīgi apmācīti un iepazīstināti ar sistēmas priekšrocībām un it īpaši ar to, ko tieši viņiem var dot jaunā sistēma. Tāpēc ieviešot CRM sistēmu, ir jābūt ļoti labam menedžmentam, kas pamāca un iedrošina darbiniekus lietot šo sistēmu. Darbinieki ir jāiesaista datu analīzē, lai saprastu cik finansiāli izdevīga būs jaunās sistēmas lietošana. Ideāli būtu, ja darbinieki saņemtu bonusus no bankas peļņas.

Klienta novērtēšanas uzdevums nav tik viegls, kā var likties no pirmā acu uzmetiena. 20.gs 90.-to gadu beigās bankās tiek akcentēta koncepciju par tā saucamo klienta "mūža" novērtēšanu [74,59]. Galvenā šīs koncepcijas ideja ir tā, ka klientus ir jāvērtē atbilstoši ienākumiem no sadarbības noteiktajā laika periodā jeb jāizvērtē klienta pirktspēja dzīves cikla periodā – tas ir termiņā, kura laikā klients varētu būt ieinteresēts bankas pakalpojumos. Banku budžeta

ienākuma daļa biežāk tiek balstīta uz cipariem, kuri ietver sevī bankas uzcenojumu jeb maržu mīnus izmaksas, kas saistītas ar dotā klienta meklēšanu un uzturēšanu. Tekošās izmaksas netiek ņemtas vērā, jo ir pieņemts, ka šie izdevumi bankai ir neatkarīgi no klientu esamības. Teorijā, balstoties uz klienta "mūža" novērtēšanu, klienta ienesīguma aprēķiniem parasti izmanto divas metodes. Pirmā balstās uz vidēji – statistiskā klienta vērtējuma un ņem vērā laika faktoru, kā arī klienta atbalstīšanas mārketinga pasākumus un prezentācijas. Otrā metode – ievērtē šos faktoros.

- *Pirmā klienta ienesīguma aprēķina metode.*

Visvienkāršākais novērtējums ir klienta "mūža" ienesīguma vērtības aprēķina veikšana, reizinot četrus skaitļus: vidējais pārdošanu apjoms * pirkumu daudzums gadā * klienta uzticības termiņš * vidējais ienākums no viena vidējā pirkuma (procentos). Piemēram, ja vidējā bankas pakalpojumu pārdošanas summa dotajam klientam ir 500 vienības, pirkumu skaits gadā – 2 reizes, gaidāmais klienta uzticības bankai termiņš - 2 gadi, bet vidējais ienesīgums no klienta pirkumiem - 35%, tad šāda klienta "mūža" ienesīguma vidēja vērtība ir 700 vienības. Matemātiski: $500 * 2 * 2 * 0,35 = 700$.

- *Otrā klienta ienesīguma aprēķina metode.*

Viss augstākaprakstītais kā pirmajā metodē mīnus izmaksas uz klienta piesaisti un tā noturēšanu bankā, ar atkārtoto bankas pakalpojumu un pakalpojumu pirkumu veikšanas nolūku. Klienta "mūža" vērtība ir "mūža" ienesīguma vidēja vērtība – (klienta piesaistīšanas izmaksas + izmaksas, saistītas ar pirkuma organizāciju, kā piemēram, vidējais patēriņš uz vizītiem pie klienta vai bankas tarifu cenrāža piegāde, reizināts ar pirkumu daudzumu). Piemēram, ja viena klienta piesaistīšanas pasākumu vērtība ir 100 vienības, bet katra no piecu pirkumu apkalpošanas vērtība (neieskaitot pirmo vizīti) ir 10 vienības, tad mūsu formula izskatīsies šādi: klienta "mūža" vērtība ir 700 vienības - (100 vienības + 5 * 10 vienības) = 550 vienības.

Pēc autores domām, abas no augšminētajām metodēm praktiskajā darbībā nav pielietojamas, jo nav iespējams noteikt piesaistīšanas pasākumu vērtību, uzticības termiņu bankai un formulās nav ievērtētā bankas pakalpojumu pašizmaksa.

Darbā gribu akcentēt vienu no galvenām problēmām, kas saistīta ar bankas un klientu savstarpējo attiecību sistēmas veidošanu un uzturēšanu - informācijas pilnīguma un drošības, kas saistīta ar klientu, nodrošināšana. Bankai, kura cenšas apkopot maksimālu noderīgas informācijas daudzumu par klientu, lai veiktu efektīvāku sadarbību, ir jā rūpējas par šādas informācijas neizpaušanu un konfidencialitāti. Klientu uzticība ir īpaša vērtība. Klientam vienmēr būs savs redzējums par viņa biogrāfijas faktu sniegšanu. Līdz šim nav vienota viedokļa par to, kāda informācija varētu tikt izmantota biznesā, bet kuru izmantot drīkst tikai ar klienta piekrišanu.

Autore uzskata, ka galvenās klienta privātas informācijas aizsardzības procedūras ir šādas.

- Klienta informēšana par privātinformācijas vākšanas nolūkiem un tās turpmāko izmantošanu.
- Klienti var atteikties no dažādas bankai noderīgas informācijas sniegšanas. Ja šādas informācijas sniegšana nav noteikta ar Latvijas

Bankas noteikumiem vai pašas bankas izstrādātajiem noteikumiem par klienta identificēšanu, tad bankas personālam nevajadzētu uzstāt uz opcionālas informācijas obligātu sniegšanu. Nepilnīgas informācijas no bankas viedokļa esamība, nemazina klienta vērtību, gadījumā, ja tiks veidota auglīga ilgtermiņa sadarbība.

- Klientam ir jāpiedāvā iespēja pārskatīt bankas iegūtā opcionālā informācija par viņu un jāļauj veikt vēlamos korigējumus.
- Ir jānodrošina privātas informācijas aizsardzība no trešo personu pieejas.
- Pasākumi, kas tiek veikti klienta privātas informācijas aizsardzības nolūkā, paaugstina klientu uzticības līmeni bankai. Informācija par klientu var tikt papildināta katru dienu vai pēc katra kontakta ar klientu ar jauniem raksturojumiem. Bankai, veicot klientu piesaisti, ir jābūt radošai. Ar Interneta tehnoloģiju attīstību, paātrinājās tādi procesi kā personifikācija, klienta problēmu risināšana un informētības paaugstināšana. Kopumā ievērojami paātrinājās arī bankas produktu un pakalpojumu pārdošanas process. Laiks bankas reaģēšanai uz klientu pieprasījumiem un piedāvājumiem samazinās.
- CRM ieviešana prasa ievērojamu darbu no Informāciju Tehnoloģijas (IT) departamenta puses. Bankas un klientu attiecību vadīšana ir nepārtraukts process, tāpēc IT departamenta darbiniekiem jābūt gataviem pastāvīgai sistēmas atbalstīšanai, lai nodrošinātu programmnodrošinājuma darbību bez pārtraukumiem un datu bāzes atbilstošu uzturēšanu, kā arī analīzes un monitoringa iespējas.

3.4.4. CRM IEVIEŠANAS PROCESA BANKĀ ETAPI UN PANĀKUMU FAKTORI

Vēlreiz atgādināšu, ka CRM ieviešanas process skar visas bankas struktūrsadaļas. Nav vēlams CRM sistēmas veidot uz veco biznesa procesu pamatiem. Biznesa vadības filozofijai, stratēģijai un no tā izrietošajām tehnoloģijām, procedūrām, reglamentiem utt. – visam ir jāmainās.

Klients biežāk saskaras ar bankas galveno biroju – pārdošanu, mārketingu, servisu. Taču biznesa pamatā vienmēr ir arī iekšējie procesi, piemēram, plānošana, uzskaitē, maksājumu uzdevumu izpilde utt. CRM veiksmīgai ieviešanai ir nepieciešama iekšējo un ārējo procesu integrācija. Turklāt CRM risinājumam konceptuāli ir nepieciešama vienota datu bāze.

Ir jāšaubās, vai dārga CRM sistēma ir nepieciešama nelielai bankai vai finansu institūcijai ar pāris desmitiem klientu. Pie tam daudzas smalkas detaļas, kas ietilpst CRM sistēmā, nav pieprasītas situācijās, kad tirgus atrodas augšanas stadijā un tiek realizēta tirgus iekarošanas stratēģija – tad ir nepieciešams būt pirmajam, paplašināt klientu bāzi par katru cenu. Rietumu valstīs par CRM sistēmu ieviešanas pionieriem kļuva nozares, kurās ir ļoti daudz klientu, kas regulāri pērk produktu vai pakalpojumu – vairumtirdzniecība un mazumtirdzniecība, finansu sfēra, apdrošināšana, aviācijas pārvaldājumi, telekomunikācijas. Pēdējā laikā šīm nozarēm pievienojusies arī farmācija, medicīnas centri, mācību un dažādu pakalpojumu sfēra.

Kā jebkurā nozarē, tā arī finansu sfērā t.sk. bankā, CRM ieviešanas process, kā minimums, ietver šādus etapus:

- noteikt CRM ieviešanas mērķus un uzdevumus. Saistīt tos ar bankas stratēģiskajiem biznesa mērķiem. Saprast, cik tie ir saskaņoti, izpildāmi un aktuāli tieši šajā brīdī, šajā tirgus vidē. Noteikt, kādas organizatoriskas izmaiņas ir jāievieš kompānijā pirmām kārtām;
- izstrādāt noteicošo CRM bloku un moduļu ieviešanas plānu. Izplānot projektam nepieciešamos resursus, pārskata formas. Organizēt CRM ieviešanas centru, noteiktu to personu loku (top menedžeri, konsultanti, projektu vadītāji, piegādātāji, IT speciālisti utt.), kas būs atbildīgi par tehnoloģisko ieviešanu, biznesa procesu izstrādāšanu u.c.;
- izveidot komunikāciju sistēmu, kas nodrošina visu apakšnodaļu (mārketinga, pārdošana, serviss) sadarbību CRM koncepcijas ietvaros;
- detalizēti izstrādāt mārketinga komunikāciju ciklu, ieskaitot konkrētas mārketinga programmas efektivitātes plānošanas, vadības un novērtēšanas procedūras un reglamentus;
- apvienot informāciju par esošajiem un perspektīvajiem klientiem vienotā datu bāzē, izslēgt informācijas dublēšanos. Noteikt klientu sākotnējo datu sastāvu un formātu, procedūras un līdzekļus informācijas ievadīšanai datu bāzē. Izstrādāt pielikumu sistēmu (uz instrumentālo līdzekļu bāzes, kura parasti ietilpst CRM paketē), kas ņem vērā konkrētas bankas īpatnības un iekšējos biznesa procesus. Izstrādāt visu pārdošanas un uzskaites procesu mijiedarbības biznesa loģiku;
- noteikt apakšnodaļu un atsevišķu darbinieku darba kontroles sistēmas efektivitātes novērtēšanas metrikus un kritērijus CRM sistēmas ietvaros. Veikt sistēmas testēšanu, sākot ar nozīmīgākajām apakšnodaļām;
- izstrādāt personāla apmācības pasākumu sistēmu. Attiecināt CRM koncepciju uz visu banku kopumā.

Rezultātā ir jāveidojas integrētai CRM infrastruktūrai. Lai izmantotu CRM priekšrocības, bankai ir jāseko strukturētam procesam, kas garantē tā drošību un automatizāciju. Šādi faktori ir nepieciešami katrai CRM sistēmai:

1. Automatizēt tikai nepieciešamos procesus.

Piemēram, komercdarbības procesa automatizācija varētu kļūt par lielu izmaksu kļūdu. Lai pārliecinātos, ka jūs automatizējat tieši to, kas ir nepieciešams, jūsu CRM automatizācijas auditam ir jānosūta "vēlmju sarakstu" par to, kā pārdēvēji, mārketinga un klientu atbalsta personāls, kā arī vadītāji gribētu uzlabot darbības procesu. Ir jāatceras, ka cilvēki, kas dara savu darbu, zina veidus, kā padarīt to labāku. Ir jāatrod laiks viņiem visiem, un jūs uzzināsiet, ko ir nepieciešams automatizēt.

2. Bankas augstākās vadības atbalsta iegūšana.

Bankas, kuras veiksmīgi automatizē CRM funkcijas, uzskata CRM automatizācijas sistēmas vairāk par biznesa, nevis par tehnoloģiju instrumentu. Atceraties to, pirms jūs sasniegsiet augstākās vadības atbalstu. Atbalstu var sasniegt, demonstrējot, kā automatizācija atbalsta biznesa stratēģiju (tas ir, automatizācija piegādā nepieciešamo informāciju, lai pieņemtu svarīgu lēmumu, bez kura biznesa stratēģija netiek realizēta), noteiktā mērā ietekmē rezultātus (kā piemēram, uzvaru skaita pieaugums, maržas pieaugums, augstāks ienākums no pārdošanām un augstāks klientu apmierināšanas reitings), kā arī automatizācija ievērojami samazina izmaksas (piemēram, zemākās kopējas pārdošanas izmaksas), tādejādi atmaksāsies noteiktajā laika periodā.

3. Tehnoloģiju izsvērtā un saprātīga izmantošana.

Ir jāizvēlas tādas informāciju tehnoloģijas un sistēmas, kuru lietošana ļauj ar laiku papildināt šo sistēmu. Ir jāizvēlas tāds programmnodrošinājums, kuru var modelēt un viegli integrēt un pievienot esošai datu bāzei. Ir arī jāpārlicinās, ka izvēlētais programmnodrošinājums atbilstu starptautiskiem standartiem. Bankām, kuru darbība notiek dažādos virzienos, reģionos vai filiālēs, var rekomendēt programmnodrošinājumu, kas ir savienots kopā ar darbu tīklā un kas ļauj sinhronizēt datus starp datoriem reģionos un datoriem centrālajā birojā. Lai pielāgotos izmaiņām nākotnē, ir jāpārlicinās, ka izvēlētais tehnoloģijas var viegli modificēt un uzlabot.

4. Sistēmas lietotāja īpašumtiesību vai piederības nodrošināšana.

Sistēmas lietotājs t.i. CRM darbinieks jāiesaista jau pašā sākuma posmā, lai iegūtu pārlicību, ka CRM automatizētā sistēma ievēro un pievērš uzmanību lietotāja vajadzībām. Apmierināts lietotājs gribēs strādāt ar sistēmu un neviens nezina tik labi lietotāja vajadzības, kā pats lietotājs.

5. Sistēmas prototipa atrašana un eksperimenta veikšana.

Piemeklējot savai CRM automatizētajai sistēmai prototipu, tiek veicināta jaunu tehnoloģiju ieviešanu, tas atļauj eksperimentēt mazākā un lētāka apjomā, ļauj pārbaudīt sistēmas funkcionalitāti, iezīmē nepieciešamās izmaiņas bankas procedūrās un, kas jo īpaši svarīgi, parāda, ka automatizētie mērķi ir sasniedzami.

6. Sistēmas lietotāju apmācība.

Apmācībā tiek iekļauts, piemēram, demonstrēt lietotājam, kā piekļūt pie informācijas un izmantot to, nodrošinot, lai lietotājiem būtu pieejama saprotama lietotāja dokumentācija un ka šī dokumentācija aktualizēta, piedāvāt aktuālu apmācību, kuru var pielāgot katram konkrētajam lietotājam, nodrošināt telefona palīdzības līniju, lai sniegtu palīdzību lietotājiem, un apmācīt "skolotājus", lai nodrošinātu, ka jaunie lietotāji var ātri apgūt nepieciešamo un strādāt ar sistēmu. Labākais veids, kā mainīt darba paradumus un nodrošināt sistēmas veiksmīgu ieviešanu, ir izmantot efektīvu apmācību.

7. Bankas iesaistīto darbinieku motivēšana

CRM automatizācija ir veiksmīga, ja lietotājus motivē sistēmas iespējas palīdzēt viņiem sasniegt savus mērķus un ja lietotāji saprot CRM automatizācijas stratēģisko nozīmi - sākot no uzlabotas lietotāja produktivitātes līdz pat ietekmei uz bankas peļņu vai zaudējumiem. Tendences bankā var būt pārejošas un ir svarīgi noteikt veidus kā uzturēt individuālo motivāciju un uzticību CRM automatizētajai sistēmai.

8. Sistēmas pilnīga pārvaldīšana un monitorings

Vienai personai vai pārvaldei jābūt atbildīgai par CRM automatizētās sistēmas stāvokļa pārraudzību. Tai jāatbild par to, lai tiktu nodrošināta savlaicīga, atbilstoša un viegli pieejama informācija, kas pozitīvi ietekmē lietotāju lēmumu pieņemšanas procesa vajadzības.

9. Bankas vadības iesaistīšana

Ieteicams izveidot komiteju, kuras sastāvā ir bankas augstākie vadītāji un lietotāji no pārdošanas, mārketinga un klientu apkalpošanas, t.sk. Operāciju un Kredītu pārvaldes un informācijas sistēmu pārvaldes. Šī komiteja katru

ceturksni sniegtu informāciju vadībai par CRM automatizētās sistēmas projekta statusu, piem., veiksmes, neveiksmes, nākotnes vajadzības, izaugsme utt., mērītu sistēmas rezultātus un pārraidītu sistēmas ietekmi vadībai.

CRM sistēma atbalsta ilgstošu savstarpēju bankas dažādu struktūrvienību mijiedarbību, kā arī bankas un klientu savstarpējo mijiedarbību, ātru atbildes reakciju, adoptāciju un iniciatīvu darbību. Sistēma kā tehniska vienība nav spējīga to paveikt, ir nepieciešama pastāvīga bankas darbinieku un organizatorisko resursu izmantošana. Pašlaik galvenā grūtība CRM ieviešanā ir tā, ka saskarsmes procesi ar klientu nenotiek tikai bankas klientorientētajās struktūrvienībās. Lai nodrošinātu klientam labu servisu, bankas un klientu attiecību vadīšanas procesiem ir jāieviešas visā bankas struktūrā. Tas nozīmē, ka katra funkcija vai process ir jāskata kā CRM stratēģijas sastāvdaļa, neatkarīgi no tā vai funkciju vai procesu veic klientorientēta struktūrvienība vai nē.

Labu bankas un klienta attiecību gadījuma, var rasties tā sauktais "vīrusmārketing", kad klients iesaka saviem radiem, draugiem un partneriem izmantot tiešu jūsu banku, kas novedīs pie papildus klientu bāzes un papildus peļņas gūšanas.

Ir pilnīgi skaidrs, ka klientu attiecību menedžments nav Informāciju Tehnoloģiju nodaļas uzdevums, un tai arī nebūtu jābūt šo nodaļu un darbinieku iniciatīvai. Nebūtu pareizi, ja CRM projekta sākums būtu CRM datorprogrammas iegāde. Tieši pretēji, jautājums par IT atbalstu var tikt izvirzīts un tam būtu jābūt izvirzītam pirms vispār tiek uzsākta CRM koncepcijas izveide. Šādai pieejai ir divas priekšrocības:

- tikai tāda CRM koncepcija, kas ir pielāgota bankas veiksmīgas darbības faktoriem, var kļūt par nopietnu pamatu datorprogrammas izvēlei;
- CRM ieviešanas projekta "saimnieki" ir bankas akcionāri, augstākais menedžments, bankas produktu un pakalpojumu pārdēvēji un mārketinga speciālisti, nevis IT speciālisti.

CRM projekta iniciatoriem jābūt pārdošanas, piem., Kredītu un Operāciju nodaļai un mārketinga nodaļām, jo mērķis ir uzlabot bankas darbības produktivitāti tirgū vai palielināt pašu tirgus daļu.

Lai izveidotu veiksmīgu klientu attiecību menedžmentu, iespējams izmantot šādus piecus soļus:

1. Visu klientu izvērtēšana atbilstoši to relatīvajam nozīmīgumam un biznesa potenciālam, segmentēšana mērķa grupās ar noteiktām prasībām un pazīmēm.
2. Katras mērķa grupas individuālo kontaktu un pārdošanas procesu definēšana, lai katrām no šīm attiecībām tiktu pievērsta atbilstoša uzmanība.
3. Katram pārdošanas procesam vai pat atsevišķām procedūrām atbilstoša plānošanas kanāla nodrošināšana.
4. Pārdošanas kanālos iesaistīto cilvēku apmācība, tādejādi nodrošinot no jauna definēto pārdošanas procesu ieviešanu.
5. Komunikāciju struktūru izveide, lai nodrošinātu, ka visiem noteiktajā klientu attiecību jomā iesaistītiem cilvēkiem ir vienāda informācija par klientu un zināšanu apjoms par banku.

CRM sistēma, to attīstot ar visu piecu augstākminēto procedūru palīdzību, vispirms būtu jāievieš pārdošanas un mārketinga nodaļās. Visiem šajās jomās strādājošiem tad būtu iespēja apgūt kā sistemātiskāk veikt pašiem savus pienākumus un kā strādāt ar klientu. Jautājums attiecībā uz IT piesaisti nebūtu jāapskata pirms šī problēma ir pilnībā izprasta, kā arī pirms katrs darbinieks skaidri apzinās tādas datorprogrammas nepieciešamību, kas palīdzētu apstrādāt lielo informācijas apjomu. Tādejādi nav nepieciešamības veltīt laiku un enerģiju, pārliecinot cilvēkus par šādas datorprogrammas priekšrocībām. Tā vietā programma tiks uztverta kā palīgīdzeklis pārdošanas apjoma palielināšanā. Kā rāda pieredze, CRM pakāpeniska ieviešana ir daudz efektīvāka nekā momentāns risinājums. Kļūdas un nepilnības, ar ko darbinieki saskarsies, tiks izvērtētas pirms sistēmas ieviešanas un tās tiks ņemtas vērā. Turklāt darbinieki iegūst lielu pieredzi un savu procesa skatījumu un vērtējumu.

Tad, kad banka ir pilnībā izpratusi CRM koncepciju, izstrādājusi un ieviesusi to praksē, jāsāk domāt par speciālas datorprogrammas nepieciešamību. Šādu datorprogrammu var vai nu uzdot izveidot bankas iekšējai Informācijas Tehnoloģiju pārvaldes/nodaļas komandai, vai nopirkt gatavu. Praktiski visās jaunajās banku sistēmās pastāv atsevišķs CRM modelis.

Izvērtējot CRM modeļa būtību, priekšrocības, funkcionalitāti, kā arī CRM sistēmas analītisko izmantošanu klientu "vērtības" noteikšanai, autore ir nākusi pie šādiem secinājumiem.

1. CRM sistēma ir nepieciešams, bet ne pietiekams instruments darbam ar klientiem efektivitātes palielināšanai. Tā dod iespēju analizēt un pieņemt lēmumus, taču katras organizācijas iekšējā lieta ir izlemt – nodarboties ar to vai nē.
2. Analītika CRM sistēmās spēlē būtisku lomu ne tikai, lai segmentētu klientus un noteiktu mērķa auditorijas, bet arī lai palīdzētu plānot, ieviest un novērtēt CRM aktivitātes.
3. CRM integrācija ir jānodrošina visos pakalpojumu izplatīšanas kanālos. Tas nozīmē, ka neatkarīgi no tā caur kādu bankas kanālu klients nopērk pakalpojumu, pirmspārdošanas informācijas par klientu ir jābūt analogai un arī pēcpārdošanas informācijai, kas tiek ievadīta datu bāzē, arī.
4. CRM platforma ir saistošais posms starp bieži vien slikti mijiedarbošām bankas struktūrvienībām- pārdošanas nodaļu, mārketinga nodaļu un klientu apkalpošanas nodaļu no vienas puses un jauno pakalpojumu attīstības un ieviešanas nodaļu no otras puses. Ja agrāk banka vispirms ieviesa pakalpojumu tirgū un tad uzsāka savstarpējo sadarbību ar klientu, tad tagad bankas ievieš jaunu praksi – vispirms, balstoties uz klientu vēlmēm un nepieciešamībām tiek saprasts kas klientam ir vajadzīgs un tikai tad tiek izveidots jauns bankas pakalpojums. Pie tam, pakalpojuma izstrādes laikā, jau tiek ievērtēti visi faktori – demogrāfiskā grupa, kultūras priekšnosacījumi, agrāk lietotie bankas pakalpojumi, klientu kredītvēsture u.t.l.
5. Uzkrājot lielu klientu datu bāzi, CRM sistēmai prasmīgās rokās būtu jāstrādā ļoti kvalitatīvi – klientiem būtu jābūt apmierinātiem ar banku un jauno pakalpojumu pircēji būtu apzināti pilnībā.

3.5. INOVATĪVO PĀRMAIŅU BANKU KLIENTU ATTIECĪBU VADĪŠANĀ VIRZĪTĀJSPĒKI

Pārmaiņas organizācijā t.sk. bankā ir kļuvušas par dzīves veidu, patiecoties trīs spēkiem, proti, globalizācijai, informācijas tehnoloģijai un rūpniecības attīstībai. Mūsdienu pasaulē visām organizācijām vajadzīgs plašāks tvēriens. Tām jāaptver plašākas teritorijas, labāk jāapzina reģionālās un kultūras atšķirības un jāintegrē saskaņotās stratēģijās darbs, kas sastopams dažādos tirgos un sabiedrībās.

Pirmie divi pārmaiņu spēki, t.i., globalizācija un tehnoloģija nenovēršami pieņemsies spēkā. Taču organizācijai nepietiek vienkārši "iekļūt starptautiskos ūdeņos" vai "pieslēgties tīklam". Globālajā, augsti attīstītu tehnoloģiju pasaulē organizācijām jābūt daudz mainīgākām, aptverošākām un atsaucīgākām. Tām jātiek galā ar sarežģītām informācijas plūsmām, ātri jāuztver jaunas idejas un jāizplata šīs idejas uzņēmumā. Nozīme ir ne jau tam, vai uzņēmumā katram ir e-pasts, bet gan tam, vai cilvēki ātri uztver informācijas ietekmi un spēj reaģēt uz radušos iespēju. Nedrīkst atstāt neievērotu savienību vai sadarbību. Ir jāatrod gan laiks, gan resursi, lai izkalkulētu pastāvošās kultūras, stratēģijas, procesa vai politikas atšķirības.

Tāpat līderim jāsapulcina kopā dažādu organizācijas līmeņu darbinieki, lai runātu par organizācijas kopējiem mērķiem un nākotni kopumā, bet ne tikai par mazajiem funkcionālajiem uzdevumiem. Daudzas no organizāciju pārmaiņām netiek realizētas dzīvē, jo, lai gan pastāv organizācijas vadības atbalsts, zemāku līmeņu struktūrvienības tiek pamestas vienas, kad runa iet par saspīlējumu risināšanu, atbilstu sniegšanu uz jautājumiem vai robu aizpildīšanu. Šādi radušies konflikti un izšķiestas pūles var tikai iznīcināt jebkādu vērtību, nevis radīt to. Jāpārlicinās, ka dažādos organizācijas līmeņos esošo cilvēku mērķi ir saskaņoti.

Pārmaiņas rodas nepārtraukti un dažādos organizācijas līmeņos. Laiku pa laikam notiek kāds satricinošs notikums ārējo spēku iedarbībā vai arī kādi ikdienas notikumi, kuros iesaistīti darbinieki. Organizācijās, kas ir pārmaiņu eksperti, darbinieki vienkārši atsaucas klientiem un sāk darbu pie nākošā projekta vai iespējas. Nav tā, ka viņi obligāti maina savus pieņēmumus par to, kādā veidā darbojas organizācija, taču viņi pastāvīgi mācās un pielāgojas, dalās savās zināšanās un idejās. Organizācijās, kas ir pārmaiņu eksperti, izceļ trīs svarīgus elementus [83,26]. Katrs no tiem ir saistīts ar līderiem atvēlētu lomu.

- *Iztēle jauninājumu veikšanai.* Lai veicinātu jauninājumus, prasmīgi līderi palīdz attīstīt jaunas *konceptijas* – idejas, modeļus un tehnoloģiju pielietojumu, kas izvirza organizāciju.
- *Izpildes profesionālisms.* Līderi nodrošina gan personīgo, gan organizācijas *kompetenci*, kas tiek atbalstīta ar darba spēka apmācību un attīstību, lai bez kļūdām pildītu un sniegtu pilnvērtīgus pakalpojumus arvien pieaugošas prasības uzstādošiem klientiem.
- *Atvērtība sadarbībai.* Līderi veido *sakarus* ar partneriem, kuri var paplašināt organizācijas tvērienu, vairot tās piedāvājumu klāstu vai aktivizēt tās darbību.

Veiksmīgām organizācijām šie netaustāmie līdzekļi – koncepcijas, kompetence, sakari - atspoguļo pastāvošos ieradumus t.i. personīgās prasmes, uzvedību un attiecības, nevis programmas. Ja šie elementi ir dziļi iesakņojušies organizācijā, pārmaiņas notiek tik dabiski, ka tās saskaras ar ļoti zemu pretestību. Bet, ja šo organizēšanas līdzekļu trūkst, līderiem uz pārmaiņām mēdz būt aizsardzības reakcija un viņi darbojas neefektīvi. Jo pārmaiņas, ko izraisījusi krīze, parasti redz kā draudus, nevis kā iespēju.

Iedzīvinot nopietnas pārmaiņas, aizsteigties priekšā klientu vēlmēm un apmierināt jaunas klientu prasības, izmantojot jaunas tehnoloģijas, ir nepieciešams, lai organizācijas darītu vairāk nekā tikai pielāgotos jau attīstībā esošām pārmaiņām. Organizācijām jābūt ātrām, veiklām, novatoriskām un ar labu intuīciju. Lai to panāktu, prasmīgi līderi pārdomā savu lomu organizācijā un no organizācijas pārraudzītājiem kļūst par ārējās realitātes uzraugiem. Viņi kļūst par ideju pionieriem, kas ātri reaģē uz draudu pazīmēm, cenšas notvert jebkuru izdevību tirgū, kā arī izveido kārtību, kādā darbinieki, kas tieši nodarbojas ar produktu vai pakalpojumu tirdzniecību, var dalīties informācijā par to, ko klienti saka par produktiem, ar visiem organizācijas darbiniekiem.

3.5.1. INOVATĪVO PROCESU LĪDERU TRADICIONĀLĀS IEMAŅAS

Vissvarīgākais, ko līderis var dot organizācijai, kurā notiek pārmaiņas, ir degsme, pārliecība un uzticēšanās citiem. Pārāk bieži vadošie darbinieki izvērza kārtējo plānu, izveido darba grupu un pēc tam vienkārši cer, ka darbinieki atradīs risinājumus. Nekas netiek darīts, lai paplašinātu darbinieku redzesloku par inovatīvo pārmaiņu rezultātiem, procesa norises gaitu. Līdzās degsmei, pārliecībai un spējai uzticēties līderi var izmantot vairākas metodes, lai kontrolētu pārmaiņu procesu, nevis tikai uz to reaģētu. Autore uzskata, ka pastāv šādas klasiskas iemaņas, kas ir vienlīdz noderīgas prezidentiem bankās, uzņēmumu vadītājiem vai vidējā posma vadītājiem, kas vēlas sekmēt kādu ideju:

1. Uzmanības pievēršana darba videi.

Līderis nespēj zināt visu, kā arī būt visur, lai izprastu to, kas notiek organizācijā, un vēl svarīgāk - ārpus tās. Taču līderis var aktīvi iegūt informāciju, kas dotu ierosmi jaunai attieksmei. Var izveidot speciālu darbinieku grupu, kas nodarbojas ar ārējās informācijas savākšanu par konkrētu jautājumu, sniedz informāciju par norisēm pasaulē, kas savādāk nebūtu izzināmas. Līderim jāpievērš uzmanība ne tikai tam, kā biznesa modeļa sastāvdaļas saskan, bet arī kādos aspektos tās nesaskan. Piemēram, īpaša uzmanība jāpievērš klientu sūdzībām, kas bieži vien ir līdera labākais informācijas avots par bankas vai uzņēmuma darbības vājajām vietām vai nenodrošinātajām vajadzībām. Jāievēro arī plašāka mēroga pārmaiņu pazīmes – konkurents, kas uzsāk kādu rīcību, vai klients, kas izmanto attiecīgo produktu vai pakalpojumu kādā neparastā veidā.

2. Dominējošā bankas kā organizācijas domāšanas veida izmaiņšana.

Līderiem nepieciešams attīstīt to, kas tiek dēvēts par kaleidoskopisko domāšanu - sistēmu veidošanu no pieejamo datu fragmentiem un to vēlāka, prasmīga izmantošana citu sistēmu veidošanas nolūkā. Līderiem no jauna jāizvērtē savus uzskatus par to, kā saskan bankas, tirgus un sabiedrības

sastāvdaļas. Pārmaiņu līderiem jāatceras, ka katrai problēmai ir vairāki risinājumi un ka, raugoties caur citu skatu punktu, ir iespējami citi problēmu risināšanas varianti. Pastāv vairāki veidi, kā veicināt kaleidoskopisko domāšanu. Darbiniekus var nosūtīt darbā ārpus savas bankas – ne tikai uz radniecīgu banku, bet arī uz citas nozares uzņēmumu, kur nesen ir ieviestas radikālas pārmaiņas. Došanās komandējumā ārpus savas darbības sfēras mērķis ir atgriezties ar jaunām idejām. Var mainīt darba uzdevumus un izveidot starpdisciplīnu projektu grupas, lai darbiniekiem rastos iespēja gūt jaunas idejas un izmēģināt savus pieņēmumus. Piemēram, dažādām bankas nodaļām var izveidot ideju apmaiņas sanāksmes. Ieinteresēti nespeciālisti tajās var uzdot jautājumus, sniegt priekšlikumus un izraisīt jaunas idejas.

3. Neapstrīdamu centienu paziņošana.

Nav iespējams īstenot pārmaiņas bez patiesas pārliecības, jo ir jāpārvar tik daudzi pretestības avoti: "Mēs to nekad iepriekš neesam darījuši." "Mēs to reiz jau mēģinājām, bet nekas nesanāca." "Šobrīd taču viss ir labi, kādēļ lai mēs kaut ko mainītu?" Cenšoties ieviest īstu jauninājumu, atšķirtībā no reakcijas krīzes situācijā, ir īpaši svarīgi pierādīt neapstrīdamu nepieciešamību. Līderi runā par vīzijas paziņošanu kā pārmaiņu instrumentu, bet centienu paziņošana ir labāks līdzeklis. Tas nenozīmē tikai iztēloties to, kas varētu būt, tā ir vērsšanās pie tā labākā, kas ir cilvēkos, tas ir aicinājums kļūt par kaut ko vairāk. Tas ir atgādinājums, ka bankas nākotni veido cilvēku - darbinieku attieksme, vēlmes un lēmumi.

4. Koalīciju veidošana.

Lai īstenotu plānus, pārmaiņu līderiem jāiesaista cilvēkus, kuru rīcībā ir līdzekļi, zināšanas un politiska ietekme bankā. Līderiem ir vajadzīgi viedokļu veidotāji, konkrētās nozares speciālisti un izmaksu vadītāji. Tas viss šķiet pats par sevi saprotams, taču koalīcijas veidošana ir gandrīz visbiežāk novārtā atstātā pārmaiņu procesa stadija. Pārmaiņu plānošanas agrīnajās stadijās līderiem jānosaka galvenie atbalstītāji un jānodod tālāk savu ideju ar tādu degsmi un apdomību, kāda piemīt uzņēmējiem. Līderiem, lai atrastu galvenos ietekmētājus, iespējams, nāksies meklēt gan dziļi bankas iekšienē, gan ārpus tās. Taču sākumā jābūt vēlmei savu ideju vai priekšlikumu atklāt citiem, pirms tas vēl ir gatavs. Slepenībā nav iespējams gūt atsauksmes, un, kad jauninājumi pārsteidz cilvēkus nesagatavotus, visvieglāk ir atbildēt "nē". Koalīciju veidošanai ir nepieciešama izpratne par pārmaiņu politiku. Šī politika ir grūti īstenojama jebkurā organizācijā, jebkurā bankā. Veidojot koalīcijas, ir kļūdaini censties uzreiz iesaistīt visus darbiniekus. Par jauninājumu vajadzētu domāt kā par pasākumu. Lai realizētu jaunu pasākumu un to vēlāk nepieciešamības gadījumā aizstāvētu, vēlams izmantot pēc iespējas mazāku nepieciešamo ieguldītāju skaitu.

5. Pilnvaru nodošana darba grupai.

Kad koalīcija ir izveidota, līderis var iesaistīt arī citus darbiniekus plāna īstenošanā. Līderim jāturpina darboties koalīcijā - līdera pienākums ir atbalstīt darba grupu, nodrošināt apmācību un līdzekļus un uzraudzīt robežas, kurās grupa var brīvi darboties. Taču līderis nevar tā vienkārši pieprasīt no grupu menedžeriem pilnībā izstrādāta pārmaiņu grafika īstenošanu. Līderim drīzāk būtu jāizstrādā galvenos pamatprincipus, pamatojoties uz apstākļu izpēti un izmantojot daudz jautājumu, saskaņā ar kuriem darbinieki var veikt virkni mazu eksperimentu. Tāda nostāja ne tikai dod grupai pilnvaras, bet ļauj cilvēkiem

pētīt jaunas iespējas veidā, kas nepakļauj riskam konkrēto banku vai tās budžeta izpildi. Līderi var ļaut grupām attīstīt pašām savu identitāti, veidot grupas piederību un sajūst aizsardzību, kas tām nepieciešama, lai īstenotu pārmaiņas. Viens no kārdinājumiem, pret ko līderiem jācīnās, ir atbildības uzkrāšana grupas dalībniekiem. Tā kā darba ritma un slodzes dēļ bankās darbinieki bieži pilda vairākus pienākumus vienlaicīgi, darbiniekiem jānosaka atbildība un laiks, lai koncentrētos uz pārmaiņu uzdevumu veikšanu.

6. Neatmaidības apgūšana.

Dažkārt procesa vidū inovatīvās pārmaiņas pēkšņi sāk šķīst pakļautas neveiksmei. Viena no kļūdām, ko līderi pārmaiņu procesā pieļauj, ir tas, ka viņi pārmaiņas uzsāk, bet tās nenoved līdz galam. Pārmaiņu iniciatīvai ceļā var stāties dažādi šķēršļi. Atliek tikai uzsāktās pārmaiņas pārāk agri pārtraukt un tās kļūst par īstu neveiksmi. Taču, ja sākuma grūtības tiek pārvarētas, tiek sasniegti labi rezultāti. Protams, ja pārmaiņu process notiek pārāk ilgi, nākas atgriezties izejas punktā - šādā gadījumā atkal jāveic darba vides izpēte, jāpārbauda pieņēmumus, jāapsver, vai paredzamās pārmaiņas joprojām ir vajadzīgas. Līderim atsakoties no sava pienākuma tiek grauti sasniegumi. Ir jāapzinās, ka atšķirībā no ātriem risinājumiem, ilgtermiņa procesiem ir vajadzīga nepārtraukta vadība. Procesā sākumā vairums cilvēku izjūt satraukumu, un visi gaida uz veiksmīgu galaiznākumu. Bet smagais darbs procesa vidū prasa saprātīga līdera īpašu uzmanību un rūpes.

7. Darbinieku sasniegumu atzīšana un uzteikšana.

Svarīga līdera iemaņa ir atcerēties atzīt, atalgot un atzīmēt jebkura pārmaiņu procesā iesaistītā darbinieka sasniegumus neatkarīgi no viņa ieņemamā amata bankā. Šis gan ir, iespējams, vismazāk izmantotais motivācijas veicināšanas līdzeklis organizācijās. Atzinības izteikšanai nav ierobežojumu, un tā bieži ir par brīvu. Atzinības izteikšana ir pārmaiņu cikla loģisks noslēgums, bet atzinība arī motivē cilvēkus veikt jaunas pārmaiņas. Organizācijas darba pārmaiņu procesā iesaistās un to veicina tik daudz darbinieku, ka ir nepieciešams dalīties panākumos. Pārmaiņas ir nepārtraukti notiekošs process, un līderi nevar atļauties zaudēt to cilvēku talantus, iemaņas un enerģiju, kuri palīdz tās īstenot.

Mūsdienās bankas no saviem līderiem gaida ātrus risinājumus. Dažreiz tie ir nepieciešami un efektīvi - kad, piemēram, tiek pārtraukts kāds projekts vai izņemts no apgrozības kāds produkts, kas zaudējis savu nozīmi. Taču ātri risinājumi var bankas arī sagraut un destabilizēt. Bieži tie notiek pārāk ātri, lai veicinātu īstu mācīšanos, un var aizkavēt ilgstošus apmācošus procesus, kas sekmē banku attīstību. Tieši tādēļ izdoma, profesionālisms un atvērtība ir ļoti svarīgas līderu iemaņas, un ne tikai pārmaiņu nodrošināšanai. Tās sniedz organizācijai līdzekļus, ar kuru palīdzību uzkrāt un izmantot dotā brīža mācības.

Augstākpraktētās metodes, kas veicina pārmaiņas organizācijas iekšienē:

- informācijas nodrošināšanas tīkla izveidošana;
- sazināšanās attīstīšana;
- kopīgu, skaidru mērķu pasludināšana;
- koalīciju veidošana.

Darbinieku panākumu atzīšana ir nepieciešamas ne tikai, lai īstenotu pārmaiņas, bet arī, lai radītu efektīvu sadarbību un nodrošinātu augstu sniegumu. Tās stiprina uzticēšanos un apņemšanos, kas nepieciešama, lai gūtu

sekmes gan veiksmīgos, gan neveiksmīgos brīžos. Šādas iemaņas ir nepieciešamas pat relatīvas stabilitātes periodos.

Pārmaiņu procesos līderi izraugās virzienu, nosaka kontekstu un palīdz veidot saskaņotību organizācijā, pārvalda darba vidi, nosaka sadarbības, autonomijas robežas un zināšanu un ideju apmaiņu un piešķir jēgu notikumiem, kas savādāk šķiet nejauši un haotiski. Viņi rosina radošu attieksmi - centienus, jauninājumus un iniciatīvu, kuru darbinieki izmanto, sniedzot pakalpojumus klientiem un meklējot jaunas iespējas.

3.5.2. EFEKTĪVU INOVATĪVO PĀRMAIŅU SAGATAVOŠANAS SEŠI POSMI

Inovātīvās pārmaiņas bankā var attīstīt divos dažādos veidos:

1. programmātiski;
2. ar uzdevumu saskaņošanas metodi.

Autore ir pārliecināta, ka programmātiski ieviestās pārmaiņas visbiežāk ir tendētas uz neveiksmi un pārmaiņu programmas ir nelietderīgas, jo tās balstās uz pārmaiņu teoriju, kas pašos pamatos ir kļūdaina. Šīs programmas uzskata, ka izejas punkts ir indivīdu zināšanas un attieksme. Saskaņā ar šo teoriju izmaiņas indivīda attieksmē izraisa izmaiņas viņa uzvedībā. Un individuālas uzvedības, ko atkārtoti liels skaits cilvēku, izmaiņu rezultātā notiek izmaiņas organizācijā. Saskaņā ar šo modeli izmaiņas līdzinās pieredzei, kas tiek iegūta pievēršoties ticībai. Patiesībā indivīdu uzvedību lielā mērā nosaka funkcijas, ko cilvēki pilda organizācijā. Tādēļ visefektīvākais veids, kā izmainīt uzvedību, ir radīt cilvēkiem jaunu organizācijas kontekstu, kas tiem piešķir jaunas funkcijas, pienākumus un attiecības. Tādējādi radot situāciju, kas savā ziņā "uzspiež" cilvēkiem jaunu attieksmi un uzvedību.

Ieviešot inovātīvās pārmaiņas organizācijas t.sk. bankas atjaunošanai, ir jāpievērš nopietna uzmanība trīs savstarpēji saistītiem faktoriem:

- darbu saskaņošanas un darba grupu darba saskaņošanai;
- saistību ievērošanai;
- jauno iemaņu apgūšanai un pielietošanai praksē.

Ja organizācija/banka vēlas izzināt izmaksu, kvalitātes un produktu attīstīšanas iespējas un tās attīstīt, īpaši svarīga ir *saskaņošana* vai darbs grupās. Radošu, augstas kvalitātes un zemu izmaksu produktu vai pakalpojumu ražošana un pārdošana ir atkarīga no ciešas sadarbības starp mārketinga, produkta dizaina un ražošana nodaļām, kā arī starp darbiniekiem un vadītājiem. Lai nodrošinātu centienus, iniciatīvu un sadarbību, kas veicina saskaņotu darbību, ir nepieciešams augsts *saistību ievērošanas* līmenis. Ja darbinieki vēlas atklāt un risināt problēmas kā grupa, tad ir nepieciešamas jaunas *iemaņas*, tādās kā zināšanas par banku un nozari kopumā, analizēšanas prasme un personālās iemaņas. Ja kāds no šiem elementiem netiek ievērots, pārmaiņu process cieš sakāvi. Bieži banku inovatīvo pārmaiņu programmu trūkums ir tas, ka tās ņem vērā tikai vienu vai labākajā gadījumā divus no šiem faktoriem. Tas vien, ka banka sniedz filozofisku paziņojumu par darbu grupās, nenozīmē, ka darbinieki noteikti zina, kādas darba grupas veidot un kā tajās darboties, lai uzlabotu sadarbību. Korporatīva reorganizācija var mainīt oficiālo bankas kā organizācijas struktūru, bet nenodrošina vajadzīgo attieksmi un iemaņas, kas ļautu jaunajai struktūrai darboties. Var ieviest sistēmas, kas koordinē darba

samaksu pēc uzrādītā snieguma, var likt menedžeriem atšķirt labākos darbiniekus no vājākajiem, taču tas nepalīdz ieviest un apgūt jaunus kritērijus, pēc kuriem vadoties varētu vērtēt darbinieku panākumus. Tas arī nemāca menedžeriem, kā efektīvi risināt darba problēmas. Šādas programmas nespēj nodrošināt darba vides kontekstu, kas ir nepieciešams darbiniekiem, lai attīstītu jaunas iemaņas, un tādēļ galarezultātā organizācijas pārmaiņas īstenot neizdodas.

Apmācību programmas viennozīmīgi paaugstina bankas darbinieku kompetenci, bet tās reti izmaina bankas darba grupu saskaņošanas modeli. Bieži vien gandarījums, ko izraisa laba korporatīva apmācības programma, pārvēršas par neapmierinātību, kad darbinieki atsāk darbu un saprot, ka viņu jaunās iemaņas nevar tikt izmantotas, jo bankā vai struktūrvienībā vēl nekas nav mainījies. Galarezultātā cilvēki sāk uzskatīt apmācību par laika izniekošanu, kas grauj apņemšanos veikt izmaiņas, ko šī programma, iespējams, sākumā ir veicinājusi.

Kādas no pārmaiņu programmas neizdošanās grauj pārmaiņu mēģinājumu ticamību. Pat ja menedžeri atzīst kādas programmas potenciālo lietderīgumu, piemēram, kvalitātes nodaļai, lai risinātu ražošanas problēmas, viņiem, iespējam, jāsaskaras ar svarīgākām problēmām, piemēram, jaunu produktu attīstīšanu. Pārmaiņu programmas struktūrvienībās, kas nav saskaņotas ar bankas kopējo biznesa pārmaiņu attīstību, ir nelietderīgas. Tādēļ daudzi banku vadītāji neatbalsta un neuzsāk nekādas inovatīvās pārmaiņu programmas, pat ja viņi atzīst, ka to pamatprincipi ir noderīgi. Tas gan nenozīmē, ka apmācības, izmaiņas algu sistēmās vai bankas organizācijas struktūrā vai jauna korporācijas filozofija vienmēr ir nelietderīga. Visi šie faktori var izrādīties vērtīgi, ja tiek atbalstīts integrētu pārmaiņu mēģinājums. Problēmas rodas tad, kad šīs programmas tiek izmantotas nošķirtībā ar domu, ka tās spēs nodrošināt ātru pārmaiņu izplatību visā bankā. Labākajā gadījumā šādas pārmaiņu programmas ir neatbilstošas. Sliktākajā gadījumā tās pārmaiņas pat kavē. Veicinot skepticismu un cinismu, programmatiskas pārmaiņas var atturēt banku no pareiziem centieniem.

3. 7. tabula.

Pretēji pieņēmumi par programmatisko un uzdevumu saskaņošanas pārmaiņu norisi.

<i>Programmatiskas pārmaiņas</i>	<i>Uzdevumu saskaņošana</i>
Uzvedības problēmas ir individuālu zināšanu, attieksmes un uzskatu funkcija.	Individuālas zināšanas, attieksmi un uzskatus veido savstarpējās attiecībās atkārtoti uzvedības modeļi.
Atjaunošanas primārais mērķis ir attieksmes un ideju saturs, pati uzvedība ir sekundāra.	Atjaunošanas primārais mērķis ir uzvedība, attieksme un idejas ir sekundāras.
Uzvedība var eksistēt nošķirtībā, un to var mainīt individuāli.	Uzvedības problēmas rada cirkulārs modelis, taču organizācijas sistēmas ietekme uz indivīdu ir lielāka nekā indivīda ietekme uz sistēmu.
Atjaunošanas mērķis tiek skatīts individuālā līmenī.	Atjaunošanas mērķis tiek skatīts funkciju, pienākumu un attiecību līmenī.

Korporatīvo pārmaiņu galvenā problēma ir atrast veidu, kā virzīt pārmaiņu uzdevumu saskaņošanu dažādās bankas struktūrvienībās. Uzdevumu saskaņošana ir vieglāk veicama nelielās organizācijās vai bankas struktūrvienībās – nodaļās vai arī biznesa vienībās, kur mērķi un uzdevumi tiek skaidri definēti. Banku vadītāji biznesa vienības līmenī var panākt uzdevumu saskaņošanu, sekojot sešiem atšķirīgiem posmiem, kas viens ar otru pārklājas, un tiek dēvēti par kritisko ceļu. Posmu secība ir svarīga, jo darbības, kas vienā brīdī ir noderīgas, citā brīdī var izrādīties kaitējošas, ja tās tiek uzsāktas pārāk agri. Pārmaiņu vadīšanā viss ir atkarīgs no piemērota laika izvēles un projekta sagatavotības pakāpes. Studējot zinātnisko literatūru un ārzemju pieredzi CRM modeļa ieviešanā, pielāgojot to Latvijas banku videi un ekonomiskai situācijai, autore izvirza sešus galvenos inovatīvo pārmaiņu ieviešanas sagatavošanas pamatposmus.

1. *Sagatavot uzticēšanos pārmaiņām, kopīgi nosakot biznesa problēmas.*

Kā norāda termins uzdevumu saskaņošana, jebkuras efektīvas pārmaiņas izejas punkts ir skaidri definēta biznesa problēma. Palīdzot darbiniekiem noteikt kopīgu diagnozi par trūkumiem organizācijā un to, ko iespējams labot un kas jāuzlabo, uzņēmuma vadītājs veido sākotnējus uzticēšanās pamatus, kas nepieciešami, lai uzsāktu pārmaiņu procesu.

2. *Veidot kopīgu vīziju par banku kā organizāciju un pārvaldi, lai nodrošinātu konkurētspēju.*

Līdzko darbinieku pamatgrupa ir apņēmusies veikt konkrētu problēmas analīzi, uzņēmuma vadītājs var atklāt darbiniekiem organizācijas modeli, kas balstās uz uzdevumu saskaņošanu un paredz jaunas funkcijas un pienākumus. Šī jaunā kārtība koordinēs informācijas plūsmu un attieksies uz visas organizācijas līmeņu neatkarīgām funkcijām. Bet, tā kā šī kārtība nemaina formālās struktūras un sistēmas, tādus kā nosaukumus vai kompensācijas, tā sastopas ar mazāku pretestību.

3. *Veicināt vienošanos par jauno vīziju, vairojot zināšanas, lai to īstenotu, un sekmēt procesa secību.*

Vienkārši ļaujot darbiniekiem palīdzēt jaunās vīzijas īstenošanā, pretestība pārmaiņām netiek pārvarēta, kā arī netiek attīstītas iemaņas, kas nepieciešamas jaunās organizācijas darba nodrošināšanai. Ne visi var piedalīties procesā un pat tie, kas tajā piedalās, bieži vien pilnībā neapzinās, ko atjaunošana paredz, līdz jaunā organizācija tiek izveidota. Tieši šajā gadījumā nenovērtējama nozīme ir bankas vadītāja spējai vadīt. Apņemšanās veikt pārmaiņas nekad nav viendabīga. Daži vadītāji un darbinieki ir pilni entuziasma, citi neitrāli vai pat negatīvi noskaņoti. Kad bankas vadība ir noteikusi jaunas funkcijas un pienākumus, darbiniekiem jāpilnveido savas iemaņas, lai jaunā kārtība darbotos. Patiesībā mācīšanos izraisīs jau pašas darba grupas ar to jaunajiem mērķiem un atbildību. Funkciju, pienākumu un attiecību izmaiņas veicina jaunas iemaņas un attieksmi. Jauni saskaņošanas modeļi palielina arī darbinieku piedalīšanos, sadarbību un informācijas apmaiņu. Protams, daži cilvēki vienkārši nespēj vai negrib mainīties, par spīti uzlabojumiem un atbalstam. Dažreiz šos darbiniekus, kuri nespēj strādāt jaunajā organizācijā, ir lietderīgi nomainīt, bet tikai pēc tam, kad viņiem ir bijusi dota iespēja sevi pierādīt. Šādus lēmumus nav viegli pieņemt, un dažkārt šiem cilvēkiem, kuriem darbs kopdarbības organizācijā sagādā grūtības, ir ārkārtīgi vērtīgas specializētas iemaņas. Viņu nomainīšana pārmaiņu procesa sākuma stadijā,

pirms viņi vēl nav strādājuši jaunajā sistēmā, ir ne tikai netaisnīga pret šiem indivīdiem, bet arī var demoralizēt visu banku un graut pārmaiņu procesu. Cilvēku izpratne par to, kādi vadītāji un darbinieki ir vajadzīgi jaunajā organizācijā, veidojas lēnām, pamazām pārliecinoties, ka daži indivīdi gūst panākumus, kamēr citi cieš neveiksmes. Kad darbinieki saprot, kas ir vajadzīgs, un viņiem ir izpratne par to, ko jaunā organizācija pieprasa, viņi spēj pieņemt, ka nepieciešams nomainīt vai pārcelt cilvēkus, kas nespēj iejusties jaunajā darba modelī. Dažreiz šādi cilvēki tiek pārcelti uz citām bankas nodaļām, kur drīzāk vajadzīgas tehniskas zināšanas, nevis jauna pieredze. Ja nav citas alternatīvas, viņi tiek atlaisti no bankas vai aiziet no darba paši. Cilvēku nomainīšana var pat stiprināt organizācijas apņemšanos mainīties, redzamā veidā demonstrējot bankas vadītāja vēlmi sekot jaunajam modelim.

4. Ieviest pārmaiņas visās nodaļās, neuzspiežot to no augšas.

Iedibinot jauno, īpašo organizāciju atsevišķā struktūrvienībā, ir laiks pievērsties funkcionālajām un personāla nodaļām, ar kurām jāsadarbojas. Grupu darbinieki nespēj darboties efektīvi, ja vien nodaļas, kuras viņi pārstāv, nav organizētas un pārvaldītas veidā, kas atbalsta viņus kā pilntiesīgus dalībniekus darba grupas lēmumu pieņemšanā. Bieži tas nozīmē, ka šīm nodaļām būs jāpārvērtē savas funkcijas un pilnvaras organizācijā. Daudzu šādā situācijā nokļuvušu bankas vadītāju vēlme ir uzspiest savu kārtību - piemēram, paziņojot, ka darba grupas pārvalda visas organizācijas nodaļas. Kārdinājums uzspiest visai organizācijai jauniegūto pieredzi ir liels, it īpaši, kad ir nepieciešamas ātras pārmaiņas. Bet tā būtu tā pati kļūda, ko pieļauj banku vadītāji, mēģinot uzspiest programmatisku pārmaiņu visai organizācijai. Tādējādi tiek apiets pārmaiņu process. Labāk ir katrai nodaļai ļaut "no jauna izgudrot riteni", proti, atrast savu ceļu, kā ieviest jauno organizāciju.

5. Nostiprināt un legalizēt pārmaiņas ar formālas politikas, sistēmu un struktūru palīdzību.

Pienāk brīdis, kad bankas vadītājiem jāizlemj, kā pārmaiņas nostiprināt, lai process turpinātos arī pēc tam, kad viņi paši sāks pildīt citus pienākumus. Piektais posms liek uzsvaru uz laiku: jaunā attieksme ir nostiprināta, ir atrasti pareizie cilvēki un darbojas darba grupu organizācija. Ja pārmaiņu ieviešana struktūrās un sistēmās notiek agrāk, parasti tiek panākts pretējs efekts. Kā piemēru apskatīsim informācijas sistēmas. Grupu struktūras veidošana nozīmē jaunas informācijas prasības. Problēmu izraisa tas, ka bez atbilstošas izpratnes par informācijas prasībām, ko visērtāk var iegūt, iedalot cilvēkus uzdevumu saskaņošanas grupās, darbinieki visdrīzāk pretosies jaunām sistēmām, uzskatot tās par vadības informācijas sistēmas nodaļas uzspiestām. Jaunas grupas bieži vien spēj savākt informāciju, kas ir pietiekama, lai veiktu darbu bez īpašām, jaunām sistēmām. Labāk ir nogaidīt, līdz visi saprot, kādas ir grupas informācijas vajadzības. Tas, kas attiecas uz informācijas sistēmām, vēl lielākā mērā attiecas arī uz citām formālām struktūrām un sistēmām. Jebkurai formālai sistēmai ir savi trūkumi, neviena sistēma nav pilnīga, taču šīs nepilnības var mazināt, kad cilvēki ir strādājuši īpašā grupu struktūrā un izpratuši, kādas savstarpēji atkarīgas attiecības ir nepieciešamas. Tad arī citi darbinieki apņemsies tās ieviest.

6. Uzraudzīt pārmaiņu ieviešanas procesā radušās problēmas un nekavējoties tās risināt.

Pārmaiņu nolūks ir radīt priekšrocības, kas nebija pieejamas iepriekš, proti, organizāciju, kas mācās un spēj pielāgoties mainīgiem konkurences apstākļiem. Organizācijai jāprot ilgstoši kontrolēt savu uzvedību - būtībā tai jāmācās mācīties. Var iebilst, ka tas ir bankas vadītāja pienākums. Taču pārmaiņu procesa kontrolēšana, tāpat kā biznesa galveno problēmu analizēšana, jāveic kopīgi.

Sešu posmu process nodrošina atjaunošanas ieviešanu, to neuzspiežot. Kad ieguldītāji apņemas īstenot kādu ideju, viņi vēlas pieņemt jaunu vadības modeli, šajā gadījumā īpašu grupu struktūru, kas pieprasa izmaiņas uzvedībā. Darbiniekiem atklājot, ka jaunā nostāja ir efektīvāka (kas notiek tikai gadījumā, ja vīzija saskan ar pamatzdevumu), jācīnās par personīgām un organizācijas pārmaiņām, kurām citā gadījumā viņi pretotos. Visbeidzot, tā kā uzlabota saskaņošana palīdz risināt svarīgas problēmas, tā veicinās grupas uzvedību un radīs vēlmi apgūt jaunas iemaņas. Šī mācīšanās vēl vairāk paaugstinās efektivitāti, un tās rezultātā radīsies vēl lielāka apņemšanās īstenot pārmaiņas. Šis savstarpēji veicinošais apņemšanās, saskaņošanas un kompetences uzlabošanas cikls rada pieaugošu efektivitātes izjūtu. Tas var turpināties tikmēr, kamēr vien īpašajai grupas struktūrai ļauj paplašināt savu lomu biznesa vadīšanā.

3.5.3. AUGSTĀKĀS ADMINISTRATĪVĀS VADĪBAS FUNKCIJAS INOVATĪVO PĀRMAIŅU IEVIEŠANAS PROCESĀ

Lai izmainītu visu bankas organizāciju, iepriekš aprakstītais pārmaiņu process atkārtoti jāpiemēro daudzās filiālēs, nodaļās un vienībās. Galvenās pārvaldes pamatzdevums ir saskaņot šo pārmaiņu procesu visā uzņēmumā. Lai pārmaiņas realizētos, organizācijā ir jānodrošina noteikti apstākļi. Visefektīvākā nostāja paredz izvirzīt augstus kritērijus visām funkcijām un menedžeru atbildību par tām. Organizācijā var izstrādāt noteiktus pārdošanas u.c. darba kritērijus. Ja darbinieki saprot, ka kritēriji nav patvaļīgi pieņemti, bet tos nosaka konkurence, šie kritēriji var radīt nozīmīgu dzinuli strādāt labāk, kas arī ir galvenais līdzeklis enerģijas sakopošanai, lai veiktu pārmaiņas. Tomēr ar prasību paaugstināšanu vien nepietiek. Spiediena ietekmē vairums menedžeru centīsies uzlabot arvien vairāk to, ko viņi vienmēr ir darījuši - pārlieku aktīvi organizējot - nevis mainot pašu organizēšanas veidu. Tādēļ, paaugstinot prasības, uzņēmumu vadītājiem vienmēr no darbiniekiem jāpieprasa, lai tiktu veiktas būtiskas izmaiņas cilvēku resursu izmantošanā.

Jauninājumu vienībām vienmēr ir vajadzīgs atbalsts no augstākās vadības puses. Tās jāpārvalda vislabākajiem vidēja posma vadītājiem, un tām nepieciešami atbilstoši līdzekļi, piemēram, apmācīti cilvēku resursi un ārējie konsultanti. Tomēr, tā kā resursi vienmēr ir ierobežoti un neveiksmes izmaksas ir lielas, svarīgi ir izraudzīties tās vienības, kam ir vislielākās panākumu iespējas. Veiksmīgi vadības jauninājumi var ciest neveiksmi, ja rezultātu grauj apstākļi, kas atrodas ārpus attiecīgās vienības kontroles. Vislabākie modeļi eksistē veselīgos tirgus apstākļos.

Protams, organizācijas modeļi var kalpot kā pārmaiņu katalizatoru tikai tad, ja citi zina par to eksistenci un tiek iedrošināti no tiem mācīties. Daudzos neveiksmīgos uzņēmumos ir bijušas filiāles un nodaļas, kas ieviesa

ievērojamas pārmaiņas, taču neviens par tām nezināja. Uzņēmumu vadība nebija pacentusies izcelt tās kā paraugus, kuriem būtu jāseko.

Bez spēcīgiem līderiem vienības nespēj veikt nepieciešamās pārmaiņas, taču bieži vien uzņēmumos, kuros notiek pārmaiņas, līderi veido vismazākos resursus. Korporatīvās pārmaiņas ir atkarīgas no efektīvu pārmaiņu līderu attīstības tikpat lielā mērā, kā no efektīvas organizācijas izstrādāšanas. Līdera apmācība, kas tiek saistīta ar viņa attīstību – vai uzņēmumu vadītāju izpratne, ka kādam menedžerim nepiemīt spējas mācīties – nenotiek mācību kabinetā. Tā notiek tikai tādā organizācijā, kur grupas darbs, stingra apņemšanās un jaunas iemaņas ir jau kļuvušas par normu. Vienīgais veids kā veidot tādus līderus, kas vajadzīgi organizācijā, kurā tiek īstenotas pārmaiņas, ir uzskatīt līdera spējas par svarīgu amatā paaugstināšanas kritēriju, un sekmēt un attīstīt darbinieku karjeru. Veiksmīgi līderi jānosūtīta uz struktūrvienībām, kurās ir paredzētas pārmaiņas. Darbiniekus, kuriem jāuzlabo līdera iemaņas, varētu nosūtīt uz uzņēmuma paraugnodaļām, kur šīs iemaņas tiks pieprasītas un tādējādi tās tiek arī apgūtas. Būtībā augstākā administratīvā vadība izmanto vadošās nodaļas kā siltumnīcas, kur audzēt atjaunošanas līderus.

Bet kas notiek ar pašu augstāko administratīvo vadību? Cik svarīgi ir uzņēmumu vadītājiem un viņu vietniekiem pildīt to, ko viņi sludina? Agrīnajos korporāciju pārmaiņu gados, augstākās administratīvās vadības darbības ne vienmēr saskan ar viņu vārdiem, un par to neviens nejūtas īpaši pārsteigts. Šāda nesaskaņa nerada lielus šķēršļus korporatīvu pārmaiņu sākuma stadijā, lai gan konsekvence, protams, ir vēlama. Uzņēmumu vadītāji var radīt apstākļus darbinieku pārmaiņām, nepievēršot īpašu uzmanību savai rīcībai un vadīšanas spējām. Nodaļu menedžeri pacieš šo nekonsekvenci tik ilgi, kamēr viņi var brīvi veikt izmaiņas savās nodaļās, lai uzlabotu konkurētspēju. Taču pienāk brīdis, kad nekonsekvences fakts kļūst kritisks. Līdz ar pārmaiņu izplatīšanos, nepārtraukti pieaugošo atjaunoto nodaļu menedžeri sāk pieprasīt izmaiņas no korporatīvajiem darbiniekiem un augstākās administratīvās vadības. Atklājot alternatīvu vadīšanas veidu savās vienībās, viņi saskaras ar korporatīvo darbinieku un augstākās administratīvās vadības radītājiem politikas un darbības ierobežojumiem. Turklāt viņi sāk saskatīt iespējas veiksmīgākai saskaņošanai starp savām un citām uzņēmuma nodaļām, pār kurām viņiem ir maza ietekme. Šajā stadijā, uzņēmuma organizācijai noteikti ir jāskatās ar uzņēmuma stratēģiju. Šis pēdējais korporatīvas atjaunošanas posms iespējams ir vissvarīgākais. Ja uzņēmuma vadītājs un viņa vietnieku grupa neattiecinā uz sevi to, ko viņi ir ieteikuši darbiniekiem, viss process var ciest neveiksmi. Korporatīvo pārmaiņu procesa beigās pienāk brīdis, kad jātiek galā ar skarbo uzdevumu pārmainīt sistēmas un struktūras visā uzņēmumā bez izņēmumiem. Šajā brīdī uzņēmuma vadītājiem jācenšas pieņemt grupas uzvedību, attieksmi un iemaņas, ko viņi ir pieprasījuši no saviem darbiniekiem pārmaiņu agrīnajās stadijās. Viņu centieni izmainīt uzvedību palīdzēs stiprināt uzņēmuma atdzimšanu trīs veidos:

- tiks veicināta attieksme un uzvedība, kas nepieciešama, lai saskaņotu dažādas uzņēmuma funkcijas;
- tiks piešķirta ticamība augstākās administratīvās vadības nepārtrauktajai pārmaiņu veicināšanai;
- tie palīdzēs uzņēmuma vadītājam atrast un veidot sekotāju, kurš spēj apgūt jauno uzvedību. Organizāciju var pārvaldīt tikai tāds vadītājs, kas, konkurences spēkiem mainoties, spēj sevi nepārtraukti attīstīt.

3.5.4. INOVATĪVO PĀRMAIŅU ĪSTENOŠANA BANKĀ

Kad cilvēki domā par pārmaiņām, viņi bieži iztēlojas drosmīgas jaunas pārmaiņu stratēģijas veidošanu, kuru noslēdz satraucoša beigu vīzija, kas konkrēto organizāciju ievēdīs skaistā, gaišā nākotnē. Šī vizuālā stratēģijas veidošana patiesi ir pārmaiņu procesa galvenā daļa. Taču lielāks izaicinājums un grūtāk aptverams ir tas, kas seko dotajai stratēģijai un vīzijai – tas ir īstenošanas process. Kad jāsāk pieņemt ikdienas, taktiski un operacionāli lēmumi par pārmaiņām, tieši īstenošana ir tā, no kuras ir atkarīga izmaiņu ieviešanas veiksmē vai neveiksmē. Pārmaiņas izdodas, kad pūles pieliek visa organizācija. Organizāciju var iedalīt trīs plašās darbības lomās:

- pārmaiņu stratēģi;
- pārmaiņu īstenoņāji;
- pārmaiņu saņēmēji.

Pārmaiņu procesā katra no šīm lomām veic savu svarīgu uzdevumu.

Pārmaiņu stratēģi ir atbildīgi par sākotnējo darbu: veic pārmaiņas vajadzības noteikšanu, veido vēlamā rezultāta vīziju, pieņem lēmumus par to, kura no izmaiņām ir paveicama, un izvēlas, kas doto pārmaiņu sponsorēs un aizstāvēs.

Pārmaiņu īstenoņāji realizē procesu, strādājot ikdienas darbu pie pārmaiņu īstenošanas. Īstenoņāju uzdevums ir palīdzēt veidot, veicināt, vadīt un sekmēt veiksmīgu progresu. Viņiem vienlaicīgi jābūt atsaucīgiem vadības prasībām un tajā pašā laikā jāmēģina sadarboties ar zemākstāvošajiem. Pārmaiņu veicējiem jācinās arī ar neparedzētiem spēkiem gan organizācijas iekšienē, gan ārpus tās. Lai cik rūpīgi šie īstenoņāji arī nesagatavotos pārmaiņām un kontroles un kuriem var būt nopietna ietekme uz pārmaiņu procesa izdošanos. Valdības prasību maiņa, arodbiedrības aktivitāte, konkurentu uzbrukums, banku apvienošanās vai jaunieguvums, politiskas vai starptautiskas krīzes ir šodienas korporatīvās dzīves realitāte un vadītāji nevar cerēt, ka tiem izdosies īstentot savus plānus bez šāda veida traucējumiem.

Avoti, kas pētījuši visizplatītākos klupšanas akmeņus, ar kuriem jāsatopas īstentojot pārmaiņas, min tieši šāda veida plānu izgāšanos [63]. Kādā stratēģisko biznesa vienību pētījumā, kurš aptvēra 93 vidējos un lielos uzņēmumus, respondentiem tika lūgts apsvērt nesena stratēģiska lēmuma īstentšanu. Aptaujas rezultāti uzrādīja šādas septiņas īstentšanas problēmas, ar kurām bija saskārušies 60 % no atbildes sniegušajiem uzņēmumu:

1. īstentšana prasīja vairāk laiku, nekā bija piešķirts pirmsākumos (76%);
2. īstentšanas laikā atklājās nopietnas problēmas, kas iepriekš nebija identificētas (74%);
3. īstentšanas darbību koordinācija (piemēram, no uzdevumu veicēju puses, komitejām, atbildīgajiem) nebija pietiekoši efektīva (65%);
4. konkurētprasošas darbības un krīze novērsa uzmanību no dotā stratēģiskā lēmuma īstentšanas (64%);
5. īstentšanā iesaistīto darbinieku varēšana (prasmes un spējas) nebija pietiekama (63%);
6. neadekvāta zemāko līmeņu darbinieku apmācība un instruēšana (62%);
7. nekontrolējamie ārējās vides faktori (piemēram, konkurence, ekonomika, valdība) īstentšanu ietekmēja nelabvēlīgi (60%).

Šie septiņi punkti neapšaubāmi ir galveno problēmu vidū, taču sarakstu varētu turpināt. Citi bieži sastopami pārmaiņu īstenošanas trūkumi ir:

- nespēja iegūt vajadzīgo atbalstu;
- nespēja skaidri definēt gaidāmās izredzes un mērķus;
- sūdzību noraidīšana, nevis to iespējamās pamatotības izvērtēšana.

Autore izvirza virkni nosacījumu, kas jāievēro, lai īstenotu pārmaiņas organizācijā:

- organizācijas un pārmaiņu nepieciešamības analīze;
- vienotas vīzijas un kopēja virziena radīšana;
- abstrahēšanās no pagātnes;
- neatliekamības sajūtas radīšana;
- stipra līdera lomas atbalstīšana;
- politiskā finansējuma sarindojums;
- īstenošanas plāna izstrāde;
- varošu struktūru attīstīšana;
- komunikācija, cilvēku iesaistīšana un godīgums;
- pārmaiņu sekmēšana un likumīga statusa piešķiršana.

Tālāk autore apraksta tuvāk katru no nosacījumiem un paskaidro tā nepieciešamību.

- *Organizācijas un pārmaiņu nepieciešamības analīze*

Lai izstrādātu efektīvu īstenošanas plānu, pārmaiņu stratēģiem un īstenotājiem būtu jāsaprot organizācijas darbība, jāizprot kā tā funkcionē savā vidē, kādas ir tās stiprās un vājās puses un kā to ietekmēs piedāvātās pārmaiņas. Ja šī sākotnējā analīze nav pietiekoši detalizētā, organizācija savus mērķus nerasniegs, lai kādi īstenošanas prasmes apjomi būtu tās rīcībā. Minētajā analīzes procesā pārmaiņu īstenotājiem vajadzētu izpētīt bankas pārmaiņu vēsturi. Lai gan nav pierādīts, ka pagātnē piedzīvotas neveiksmes nenolemj neveiksmei arī vēlākas pārmaiņu pūles, tiek izteikti pieņēmumi, ka organizācijas, kuru mantojumā jau glabājas vēsturiskas pret pārmaiņām vērstas barjeras, ļoti iespējams turpinās uzsākto pretestību. Ja bankā jau pastāv opozīcijas gadījumi pārmaiņām, vairāk uzmanības vajadzētu pievērst tāda īstenošanas procesa veidošanai, kas būtu draudus neradošs un, ja iespējams, iesaistošs, līdzdalību prasošs, kā arī lai process iekļautu sevī šādus taktiskus paņēmienus:

- pārmaiņu plāni jāizskaidro pilnībā;
- plānus jāpasniedz prasmīgi;
- informācijai jābūt viegli pieejamai;
- jāpārliedz, ka no plāniem ieguvēji ir kā galējais lietotājs, tā korporācija;
- jāpavada papildus laiks runājot;
- jāprasa papildus atsauksmes no darbiniekiem;
- jāsāk ar mazām un vienkāršām lietām;
- jāsaņem ātrs, pozitīvs un saskatāms rezultāts;
- panākumi jādara zināmi.

Šajā agrīnajā pārmaiņu procesa posmā īstenotāji varētu vēlēties sistemātiski pārbaudīt spēkus, kas ir par un pret konkrēto pārmaiņu. Pārmaiņa nenotiks, ja vien spēki, kas to veicinās, nebūs stiprāki par tiem, kas cīnīsies pret šo pārmaiņu. Aplūkojot šos spēkus, vadītājiem ir iespējas noteikt savas organizācijas gatavību pārmaiņām. Ja pret pārmaiņu vērstie spēki dominē,

Īstenotājiem, pirms uzsākt pārmaiņu plānu, jāpārdomā, kādus papildu spēkus viņi var piesaistīt, piemēram, atrast uzticīgus sekotājus vai mēģināt labāk nodefinēt pārmaiņas nepieciešamību.

- *Vienotas vīzijas un kopēja virziena radīšana.*

Viens no pirmajiem pārmaiņas veidošanas soļiem ir bankas kā organizācijas apvienošana, balstoties uz galveno vīziju. Vīzijai būtu jāatspoguļo bankas filozofija un vērtības un jāpalīdz definēt to, par ko banka cer kļūt. Veiksmīga vīzija kalpo par uzvedības vadlīniju un palīdz bankai sasniegt savus mērķus. Kamēr vīzijas izstrādāšana ir klasisks stratēģu uzdevums, tās īstenošanu spēcīgi var ietekmēt veids, kādā banka ar šo vīziju tiek iepazīstināta. Visu līmeņu bankas darbinieki gribēs zināt aiz vīzijas teksta paslēpto loģisko biznesa pamatojumu, gaidāmos bankas iegūstamos labumus un individuālās pozitīvās vai negatīvās sazarosšanās. Jo īpaši, Īstenotājiem būtu "jāiztulko" vīzija tā, lai ikviens bankas darbinieks saprastu tās ietekmi uz savu darbu.

- *Abstrahēšanās no pagātnes.*

Atbrīvošanās no pagātnes ir svarīgs priekšnoteikums, lai stātos jaunas realitātes priekšā. Kamēr banka nav izolējusi struktūras, kas vairs nedarbojas, un nav solījusies attīstīties tālāk, tai ir grūti aptvert jaunu nākotnes vīziju. Taču, lai arī tas ir nepārprotami, ka, lai mainītos, svarīgi ir saraut saites ar pagātni, tikpat svarīgi ir uzkavēties un nostiprināt tos bankas darbības aspektus, kas jaunai "vīzijai" piedod vērtību. Ir nepieciešama sava veida stabilitāte – mantojums, tradīcijas vai enkurs, kas pārmaiņu vidū radītu nepārtrauktības sajūtu. Tā kā daudzās bankās notiek vairākas pārmaiņas vienlaicīgi, šis redzējums pagātne-nākotnē kļūst aizvien nozīmīgāks.

- *Neatliekamības sajūtas radīšana.*

Kad bankai neveicas tirgū, pārliecināt vadību, ka pārmaiņas ir nepieciešamas, nav grūti. Bet, ja nepieciešamība kaut ko mainīt nav kopumā izprasta, pārmaiņu vadītājam būtu jāprot radīt neatliekamības sajūta, taču tā, lai neradītu safabricēta avārijas gadījuma iespaidu. Vadot banku uz pārmaiņām, šī neatliekamības sajūta ir ļoti nozīmīga. No īstenošanas redzesloka šis bauslis pieprasa veiklību. Kamēr stratēģi var saredzēt īstus draudus, kas pieprasa nopietnus un steidzamus pasākumus, īstenotāji, kas parasti ir vidējā līmeņa vadītāji, var saskatīt ko citu divos gadījumos. Šī grupa var uzskatīt, ka nepieciešamība nav tik radikāla, kā domā stratēģi, un ka nopietno pārmaiņu vietā iespējams varētu iztikt ar pieticīgākām izmaiņām. Tāpat īstenotāji no savas perspektīvas var redzēt, ka situācija ir daudz jaunāka, nekā stratēģi to aprakstījuši. Abos gadījumos īstenotāji var mēģināt ietekmēt realizējamās pārmaiņas ātrumu, īstenojot to vai nu ātrāk vai lēnāk tā, kā viņiem tas šķiet nepieciešams. Lai no šādām situācijām izvairītos, starp īstenotājiem un stratēģiem ir jānodrošina tieša un pietiekoši bieža savstarpējā sazināšanās.

- *Stipra līdera lomas atbalstīšana.*

Bankai nevajadzētu uzņemties liela mēroga pārmaiņas, ja tai nav līdera, kas var vadīt un iedvesmot. Šis pārmaiņu aizstāvis spēlē svarīgu lomu bankas vīzijas radīšanā, motivējot darbiniekus iet kopsolī ar šo vīziju un izveidojot bankas organizācijas struktūru, kas atalgo tos, kas neatlaidīgi sekmē vīzijas realizāciju. Jāatzīmē, ka šo līdera lomu var ieņemt ne tikai viens cilvēks. Tā kā vide, kurā bankas strādā, kļūst arvien sarežģītāka un tā kā prasības pēc pārmaiņām kļūst arvien prasošākas, daudzas bankas šodien veido līderu komandas. Šādu

komandu priekšrocība ir tā, ka tajās ir iespējams apvienot dažādās prasmes, piemēram, saliekot pāri harizmātisku sapņotāju ar kādu, kas labi pieprot stipra un efektīva īstenošanas plāna izstrādāšanu.

- *Politiskā finansējuma sarindojums.*

Vadība viena pati nespēj izraisīt liela mēroga pārmaiņas. Lai gūtu panākumus, pārmaiņas virzošās pūles plaši jāatbalsta visā bankā. Šim atbalstam būtu jānāk ne tikai no vadītāju un pārmaiņu īstenošanu puses, bet arī no pārmaiņu saņēmējiem, no kuriem, ja viņi šo pārmaiņu pieņem, ir atkarīga tās izdošanās. Viens veids, kā stratēģi un īstenoņtāji var uzsākt atbalsta gūšanu pārmaiņām, ir aktīvi meklēt bankas neformālo līderu palīdzību, sākot ar tiem, kas ir visatvērtākie pārmaiņām. Papildus viņiem ir jādemonstrē spēcīgs personīgs atbalsts pārmaiņām un jāieņem tāda nostādne, lai ir skaidrs, ka pārmaiņu programmai ir augsta prioritāte, pierādot to ar bagātīgu līdzekļu piešķiršanu, kas ļautu veikt doto darbu. Lai iegūtu finansējumu, nav nepieciešams vienbalsīgs atbalsts. Piedalīšanās var būt nevis universāla, bet gan pārstāvēta. Lai pārmaiņu programma būtu veiksmīga. Lai to palīdzētu noteikt, pārmaiņu īstenoņtāji var izveidot "iesaistīšanas plānu", kas ietver šādus elementus:

- noteikt mērķa daļbniekus vai grupas, kuru uzticēšanās ir nepieciešama;
- noteikt kritisko masu, kas nepieciešama, lai nodrošinātu pārmaiņas efektivitāti;
- izstrādāt plānu, kā iegūt kritiskās masas uzticību;
- radīt monitoringa sistēmu, lai ļaus novērtēt sasniegto.

Kā daļu no dotās vispārējās stratēģijas pārmaiņu īstenoņtāji varētu vēlēties uzzīmēt saistību grafiku, kas viņiem palīdzētu nodrošināt minimālo nepieciešamā atbalsta līmeni, kas nepieciešams sekmīgai pārmaiņu programmai.

- *Īstenošanas plāna izstrāde.*

Kamēr vīzija var vadīt un iedvesmot pārmaiņu procesā, bankai ir nepieciešama skaidra saprašana par to, ko darīt, kad un kā darīt. Šis pārmaiņu plāns izplāno visu, sākot ar to, kur jānotiek pirmajai sapulcei, beidzot ar datumu, kurā banka cer sasniegt īstenojamo pārmaiņu mērķus. Vairums gadījumu šis īstenošanas plāns ir labāks, ja tas ir vienkāršs: pārāk ambiciozs un pārlietu detalizēts plāns var būt vairāk demoralizējošs nekā palīdzību sniedzošs. Šis ir arī brīdis, lai izlemtu, ar cik daudzām pārmaiņām vienlaicīgi banka vai kāda tās struktūrvienība var tikt galā. Īstenojot nozīmīgas pārmaiņas, pastāv reāls risks, ka darbinieki var vilties un "pārdegt", tāpēc izmaiņas vajadzētu sadalīt pa sīkiem solīšiem, lai tādējādi nepieļautu darbinieku pārslodzi ar pret tiem vērstām, neskaitāmām prasībām. Tajā pašā laikā dotajā plānā vajadzētu būt iekļautiem konkrētiem mērķiem un tajā detalizēti jāatklāj skaidri noteikti pienākumi katrai no lomām - stratēģiem, īstenoņtājiem un saņēmējiem. Ieguldījums no visiem bankas organizācijas līmeņiem palīdzēs sasniegt šo "uz lomām orientēto" uzsvaru. Ļoti iespējams, ka plāns, ko formulējuši tikai un vienīgi stratēģi atspoguļos mazāk realitāšu, ko banka spēj sasniegt, nekā plāns, kura izstrādāšanā jau no paša sākuma ir piedalījušies visu trīs lomu pārstāvji. Tāpat kā lielākajai daļai pārmaiņu procesa aspektu arī īstenošanas plānam vajadzētu būt atvērtam izmaiņām t.i. šis plāns ir "dzīvs" dokuments, kuru var pārskatīt atkal un atkal. Ja plānošanas ir pārāk daudz un tā ir pārāk stingra, tas var novest pie paralīzes, neizlēmības un sabrukuma. Bankas, kuras tiek strikti

ierobežotas ar plānoto mērķu un pasākumu stingriem pārmaiņu grafikiem, var nonākt situācijā, kas vairs nenodrošina viņu attīstības vajadzības un vēl jo mazāk apkārtējās pasaules vajadzības.

- *Varošu struktūru attīstīšana.*

Izmaiņas un jaunu pārmaiņu ieviešanas mehānismu radīšana var būt jebkuras bankas transformācijas būtisks priekšgājējs. Šie mehānismi var būt daļa no jau esošās korporatīvās struktūras vai arī var tikt izveidota atsevišķa vienība, tādējādi veidojot struktūras, kas sekmē un pievēršas pārmaiņām kompleksi, sākot no praktiskām pārmaiņām, tādām kā, pilotu testu sastādīšana, semināri ārpus organizācijas, apmācību programmas un jauna atlīdzības sistēma, līdz pat simboliskām pārmaiņām, proti, fiziska bankas telpas pārkārtošana. Jo pārmaiņas ir sarežģītākas un apjomīgākas, jo svarīgāk, lai šīs veicinošās iekļaušanās būtu saskanīgas un labi pārdomātas. Tāpēc ir nepieciešama taktisku variantu izvēles iespējas. Tās, piemēram, varētu iekļaut iespēju izvēlēties vai nu veikt pilota testu struktūrvienībā vai aptvert visu banku, vai mainīt konkrētas sistēmas secīgi vai vienlaicīgi; vai noliegt veco vai akcentēt jauno; vai virzīt pārmaiņas no lejas uz augšu vai no augšas uz leju u.c.

- *Komunikācija, cilvēku iesaistīšana un godīgums.*

Pārmaiņu līderiem vajadzētu atklāti sazināties un veicināt darbinieku iesaistīšanos un uzticēšanos visā bankā. Visas pārmaiņu situācijas nepieprasa pilnīgu iesaistīšanos, komunikāciju un atklāšanu, tomēr šīs pieejas var vērtēt kā iedarbīgus darbarīkus, lai pārvarētu pretestību un radītu darbinieku personīgu ieinteresētību pārmaiņu rezultātā. Efektīva komunikācija ir ārkārtīgi nozīmīga jau pašā sākumā. Pat veids, kādā darbinieki tiek iepazīstināti ar pārmaiņu programmu, var kļūt par sadarbības vai pārmaiņas nolieguma pamatu. Turpmāk tekstā sniegtais saraksts atklāj vairākus kritērijus, kas ļauj palielināt bankas organizācijas sapratni un iesaistīšanos pārmaiņās un samazināt neizpratni un pretestību, kā arī sagatavo darbiniekus gan pozitīvajai, gan negatīvajai pārmaiņu ietekmei.

Piemēram, konstruktīvam pārmaiņu paziņojumam var izvirzīt šādas prasības:

- ir īss un kodolīgs;
- apraksta situāciju, kādā banka vai struktūrvienība ir pašlaik, kur tai jāiet un kādā veidā tā sasniegs vēlamu stāvokli;
- nosaka, kas būs tie, kuri īstēnos pārmaiņas un kuri tiks ietekmēti;
- runā par īstenošanas termiņiem un tempiem;
- izskaidro veiksmīgas pārmaiņas kritērijus, paredzētās izvērtēšanas procedūras un atbilstošu atlīdzību;
- nosaka galvenās pamatlietas, kas netiks mainītas;
- paredz dažus negatīvus aspektus, ko varētu nest sev līdzī mērķu uzdevumi;
- atklāj finansētāja uzticēšanos pārmaiņu procesam;
- izskaidro, kādā veidā darbinieki tiks informēti par pārmaiņu procesā notiekošo;
- tiek pasniegts veidā, liekot uzsvāru uz klausītāju komunikāciju stilu dažādību.

Pārāk bieži komunikācija izvēršas par vienpusēju direktīvu došanu. Bet īsta komunikācija prasa, lai starp dažādiem pārmaiņu lomu izpildītājiem notiktu dialogs. Uzklāusot un atbildot uz darbinieku bažām, pretestību un atsauksmēm

visos līmeņos, pārmaiņu īstenošanai iegūst dziļāku izpratni pa to, ko pārmaiņas nozīmē dažādām organizācijas daļām un kāda veidā pārmaiņas tās ietekmēs.

- *Pārmaiņu sekmēšana un likumīga statusa piešķiršana.*

Pārmaiņu procesa laikā menedžeriem un līderiem pārmaiņu veikšana jāskata kā svarīgākā prioritāte, lai pierādītu savu nodrošināšanu izmaiņu procesam, atlīdzinātu riska uzņemšanos un iedzīvinātu jaunus uzvedības veidus ikdienas darbu veikšanā bankā. Nostiprinot jauno kultūru, viņi apstiprina tās svarīgumu un paātrina tās pieņemšanu. Daudzas bankas šodien meklē ne jau vienreizēju, atsevišķu pārmaiņu, bet gan nepārtrauktu pārmaiņu procesu. Sastopoties ar šo realitāti, runāt par pārmaiņu "likumīga statusa piešķiršanu" varētu būt ne gluži pareizi. Tas, ko bankas patiesi vēlas, ir piešķirt likumīgu statusu pastāvīgam pārmaiņu procesam. Citiem vārdiem sakot, tā vietā, lai sasniegtu vienu atsevišķu pārmaiņu, banka cer radīt darba kultūru un vidi, kas atzīst un atbalsta nepārtrauktu pārmaiņu nepieciešamību.

Augšminētās metodes nav vienīgās un nemainīgās, kas jāpielieto plānoto pārmaiņu procesiem. Taču tās sniedz derīgu plānu bankām, kas uzsāk darbu pie pārmaiņu īstenošanas, kā arī piedāvā veidu, kā novērtēt progresā esošās pārmaiņās ieguldītās pūles. Vadoties pēc šī saraksta, vadītāji var sākt veidot paši savas pārmaiņu īstenošanas stratēģijas. Tomēr ar sarakstu vien ir par maz. Pārmaiņu īstenošana ir process, kurā jāuzdod šādi jautājumi.

- Vai mēs vēšamies pie lietām, kas tiešām ir vajadzīgas bankai vai izvēlamies vieglāko ceļu?
- Cik lielā mērā ir saprasta vīzija bankā?
- Kādā veidā mēs varam saglabāt pagātnes vērtības, virzoties tālāk uz priekšu nākotnē?
- Vai pārmaiņu saņēmēji, it sevišķi tie, kas atrodas hierarhijas zemākajos līmeņos, var ietekmēt pārmaiņas?
- Kā rīkoties ar darbiniekiem, kas ir pret pārmaiņām?
- Kad vajadzētu redzēt pirmos panākuma augļus?
- Kādā veidā speciālie projekti tiek integrēti galvenajās bankas aktivitātēs?
- Kad ir labākais brīdis dalīties ar sliktiem, nepatīkamiem jaunumiem?
- Vai tagad, kad esam nonākuši tik tālu, vai tas ir virziens, kurā turpināsim iet?

Šāda veida jautājumi palīdz bankai būt koncentrētai un ātri reaģējošai un atgādina vadītājiem, ka pārmaiņu īstenošana ir nepārtrauktu atklājumu process. Iespējams vissvarīgākais, ko vadītājiem jāatceras ir tas, kas pārmaiņu īstenošana ir mākslas un zinātnes sajaukums. Tas, kā vadītājs īsteno pārmaiņas, var būt tikpat svarīgi, kā tas, kas tās ir par pārmaiņām. Pats ieviešanas process nav tik daudz metožu un posmu ievērošana, kā atsaukšanās dažādām konkrētu situāciju prasībām, balstoties uz realitāti.

Kopā ar inovatīvo metožu bankas un klientu attiecībās ieviešanas panākumu faktoru uzskatījumu un analīzi, gribu vērst uzmanību arī uz riska faktoriem, kas jāņem vērā, ieviešot sistēmu un kas kavē inovatīvo banku-klientu attiecību moduļu ieviešanu bankās.

1. *Piegādātāji, ko agrāk lietoja banka.* Piem., kontu izrakstu nosūtīšanas agrāk tika lietots Pastas, tagad kontu izraksti tiek nodoti elektroniski. Pastam – biznesa zaudējums.

2. *Bankas organizatoriskā struktūra.* Bieži bankās darbs tiek koncentrēts nevis uz procesu, bet uz funkciju un departamenti savā starpā nav ieinteresēti dalīties ar informāciju. Šāda struktūra ir nekavējoties jāmaina.
3. *Vecas IT sistēmas.* Diemžēl, daudzās bankās banku sistēmas ir iepirkta daudzus gadus atpakaļ vai pat ir daļēji paštaisītas. Tādēļ ir grūti ieviest jaunas tehnoloģijas un pievienot banku sistēmām jaunas funkcijas praktiski nav iespējams.
4. *Klientorientētās pieredzes trūkums.* Bankas vēl nav spējīgas novērtēt informācijas svarīgumu, darbinieki bieži vien nav motivēti noturēt esošos klientus un piesaistīt jaunus. Pakalpojumu kvalitāte nav augsta līmeņa, apkalpošanā ir kļūdas. Svarīgi, lai katrs darbinieks saprot klientu lojalitātes nozīmīgumu.
5. *Nespēja identificēt jaunus potenciālus tirgus un pakalpojumus.* Ja banka nav spējīga "turēt roku uz pulss" un ātri reaģēt uz tirgus pieprasījumu, tad panākumi netiks gūti.
6. *Nevēlēšanās sākt ar mazām izmaiņām.* Daudzas bankas baidās uzsākt jaunu tehnoloģiju, kanālu ieviešanu, domādamas, ka nepietiks finansiālo un cilvēku resursu. Bet labāk ir izdarīt kaut vai nedaudz progresīva, nekā apstāties uz vietas. Bieži vien pārmaiņas nerealizējas banku darbinieku motivācijas neesamības dēļ. Tikai pareiza bankas kultūra, vērtības, darbinieku novērtējums var novest pie pozitīva galarezultāta.

Apkopojot augstākaprakstīto, autore secina, ka:

1. Lai bankas darbiniekos radītu izpratni par notiekošajām inovatīvajām pārmaiņām organizācijā, kā arī pārliecinātu, ka pārmaiņas ir aktuālas un nepieciešamas, bankas vadībai ir jāizskaidro pārmaiņu nepieciešamība, kā arī jāvelta liela uzmanība pārmaiņu mērķa izskaidrošanai.
2. Tā kā pozitīva bankas darbinieku un klientu attieksme pret inovatīvajām pārmaiņām ir svarīgs priekšnosacījums sekmīgai pārmaiņu rezultāta sasniegšanai, bankas/organizācijas vadībai ar dažādām pārmaiņu pretestības mazināšanas metodēm ir jāpanāk personāla un klientu pozitīvu nostāju pret pārmaiņām.
3. Lai mazinātu bankas darbinieku pretestību pārmaiņām, tie ir tieši jāiesaista pārmaiņu plānošanā un ieviešanā, tādējādi panākot, ka darbinieki uztver pārmaiņas kā sava darba rezultātu.
4. Bankas darbinieki ir jāiesaista lēmumu pieņemšanas procesā, tādējādi palielinot viņu pašnovērtējumu un uzlabojot lēmumu kvalitāti.

4. BANKU UN KLIENTU ATTIECĪBU MODUĻA – PERSONALIZĒTĀ APKALPOŠANA – PRAKTISKĀ IEVIEŠANA BANKĀ

Kā piemēru aplūkosim CRM sistēmas realizāciju, kuras projektēšanā, izstrādē un realizācijā darba autore piedalījās kā vadītājs, AS Rietumu Bankā laika posmā no 2001. gada vasaras līdz pašreizējam laika periodam.

CRM projekta pasūtītājs bija viena no lielākajām Latvijas komercbankām – dinamiski augošs finansu uzņēmums, kas veiksmīgi darbojas finansu pakalpojumu tirgū. Strādājot vairāk nekā deviņus gadus, Banka ir iekarojusi stabilu pozīciju Latvijas banku līderu pirmajā piecniekā. Modeļa pasūtīšanas iemesli tika noteikti šādi:

- bankas klientu skaita pieaugums;
- klientu prasību līmeņa celšanās;
- konkurences pastiprināšanās banku sektorā;
- problēmas ar apkalpošanas servisu līmeni;
- klientu aiziešanas iemeslu statistikas neesamība vai nepilnība;
- grūtības ar jaunu un atkārtotu pārdošanu prognozēšanu.

Pie Bankā pastāvošās informācijas sistēmas, ko bija radījuši Bankas speciālisti patstāvīgi, nevarēja nodrošināt informācijas kvalitātes prasības, neraugoties uz augsto darba organizācijas līmeni klientu apkalpošanas un uzskaites apakšnodalēs.

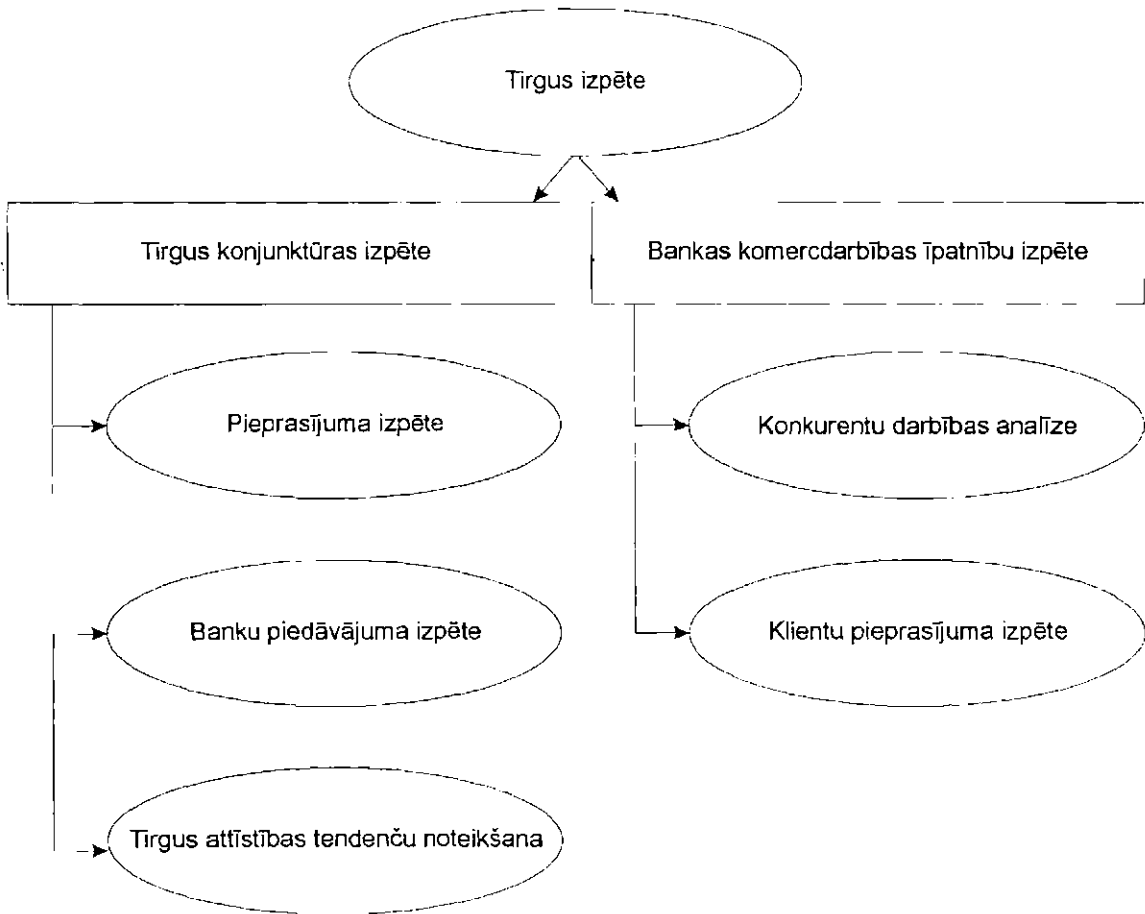
4.1. ESOŠĀS SITUĀCIJAS BANKĀ APRAKSTS, CRM IEVIEŠANAS NEPIECIEŠAMĪBAS IEMESLI UN IEVIEŠANAS PRIEKŠDARBI

Bankas visa veida attiecības ar klientu ir to bankas pārvalžu vai nodaļu ziņā, par kuru produktu klients interesējas. Piemēram, Kredītu pārvaldes darbinieki kontaktē ar klientiem par kredītu, kredītlīniju, akreditīvu, garantiju jautājumiem, Operāciju pārvaldes darbinieki – par ikdienas maksājumiem nacionālajā vai ārzemju valūtās, Maksājuma karšu pārvaldes darbinieki par maksājumu karšu izdošanu, bankomātu uzstādīšanu un POS terminālu uzstādīšanu tirgotājiem u.t.l. Klients kontaktē un veido attiecības bankā ar vairākiem, dažādiem cilvēkiem un dažkārt iegūst nevienādu informāciju. Arī no bankas puses ar vienu klientu attiecības dibina un uztur vairāki bankas darbinieki, taču informācija par klientu un tā darbību bankā vienkopus savākta, apkopota un analizēta netiek.

4.1.1. TIRGUS IZPĒTE

Tirgus izpēte ir svarīgs posms bankas jaunievedumu virzībai tirgū. Lēmumu pieņemšana par bankas jaunievedumu realizēšanu prasa dziļus mārketinga pētījumus, kas ir vērsti uz perspektīvo tirgu, vai precīzāk – tirgus segmentu – noteikšanu, kur banka varētu iegūt noteiktu tirgus daļu un noturēt savas pozīcijas ilgāku laika periodu. Tirgus izpēte, veicot novērošanu, analīzi un prognozēšanu, ir jāveic nepārtraukti, lai nodrošinātu pastāvīgu saiti starp komercbanku un tirgu. Tirgus izpētes mērķis ir bankas iespēju izziņošana

ieņemt konkurentspējīgas pozīcijas noteiktā tirgū vai tā segmentā, pielāgojot savus pakalpojumus klientu pieprasījumam un vajadzībām.



4.1. attēls. Tirgus izpētes veikšanas sastāvdaļas.

Ieviešot jaunievedumus, mārketinga izpēte aptver visu mārketinga procesu – no jaunu ideju un produktu meklēšanas līdz to izmantošanai no gala patērētāju puses. Izpēti uzsāk ar klientu jeb gala patērētāju nepieciešamības pēc konkrētā jaunieveduma noteikšanas un turpina ar kompleksu tirgus analīzi. Tādējādi tirgus izpētei ir pakļauti visa veida bankas mārketinga darbības un sfēras, t.i. paši bankas pakalpojumi, klienti un to pieprasījums pēc pakalpojumiem, bankas konkurentes, finanšu tirgi, pakalpojumu piegādes kanāli un kā rezultāts, tirgus nišas jeb visvairāk labvēlīgā finanšu tirgus segmenta izvēle. Izpētes sākumā tiek izstrādāta pieprasījuma pēc jauniem pakalpojumiem vai to piegādes kanāliem shēma. Šāda klasifikācija nodrošina pamatu pieprasījuma izpētei, jaunievedumu tirgus segmentēšanai, mērķa segmentu atlasei un jaunievedumu pareizai pozicionēšanai finanšu tirgū. Tās pamatā tiek liktas vairākas pazīmes:

- klientu intereses un ieradumi;
- psihofizioloģiskā klientu reakcija uz jaunievedumiem;
- klientu apmierinātības ar bankas pakalpojumu līmeņa noteikšana u.c.

Kā jau iepriekš tika minēts, tirgus segmentācijai ir īpaša loma detālajā analīzē. Mārketinga pētījumi tiek veikti konkrētajā tirgū vai tā segmentā, ievērtējot atsevišķu klientu grupu pieprasījumu un intereses. Sakarā ar to, ka bankai nav izdevīgi sniegt pakalpojumus “vidēji statistisko” klientu “vidēji statistisko” vajadzību apmierināšanai, bankai ir jāizdala un jāizanalizē tā tirgus daļa un to klientu vajadzības, kurai banka ir nodomājusi orientēt savas pakalpojumus.

Šādas tirgus izpētes metodes pamatā, ko sauc par “segmentāciju”, ir pieņēmums par to, ka viena banka nevar apmierināt visu klientu intereses un vajadzības. Tāpēc katrai bankai ir jākoncentrē savi spēki tajos segmentos, kas tai ir labvēlīgāki, izvērtējot no bankas iespējām un attīstības plāniem.

Bankas pakalpojumu tirgus nav viendabīgs pēc sniegto pakalpojuma apjoma un pēc to sniegšanas veida vai metodēm. Segmentējot bankas pakalpojumu tirgu, banka risina konkrētus uzdevumus savu produktu un pakalpojumu pārdošanā. Parasti bankas necenšas apmierināt visu patērētāju interese, tāpēc katrai bankai pastāv savs tirgus vai tā segments. Ieviešot jaunievedumus banka orientējas tieši uz to. Bankai ir jābūt savāktiem datiem, kas ļauj tai novērtēt katra tirgus segmenta potenciālo nākotni. Datu savākšanas mērķis ir to segmentu noteikšana, kurus banka apkalpo un bankas tirgus dalās noteikšana un tās aptveršanas līmenis. Lai sekmīgi realizētu bankas pakalpojumus, to realizācijas sfērā, bankas vadībai ir jāatrisina virkne problēmu, to starp – klientu bāzes pamatīga izpēte, klientu bāzes paplašināšanas iespēju izpēte, plānveidīga jauno bankas pakalpojumu izstrāde un ieviešana u.c.

Ļoti svarīga problēma ir bankas pakalpojumu piegādes kanālu noteikšana un realizācijas stimulēšana. Tāpēc, pēc tirgus segmentācijas veikšanas, bankas uzdevums ir izziņāt un izanalizēt klientus katrā no segmentiem, izziņāt to vajadzības un pieprasījumu pēc bankas pakalpojumiem. Informācijas vākšanas par klientiem sākas ar klientu segmentāciju dažādās mārketinga grupās. Tālāk šīs grupas tiek analizētas gan atsevišķi, gan visas kopumā. Segmentācija paredz klientu mērķa grupu noteikšanu pēc dažādām pazīmēm, piemēram:

- tiesiskām;
- ģeogrāfiskām;
- socioloģiskām;
- demogrāfiskām;
- uzvedības;
- ieradumu u.t.l.

Klientu izpēte var veikt ar anketēšanas palīdzību. Tās tiek izmantotas lai izziņātu kā klients uztver banku, ko sagaida no bankas, kā iegūst informāciju par banku, kādas bankas darbības sfēras ir populārākās, kādu produktu un pakalpojumu bankai vēl nav un kādi ir jāpilnveido.

4.1. tabula. Datu vākšanas procesā izskatāmā informācija par bankas klientiem.

Informācijas veids	Piemēri
Tiesiskā	<ul style="list-style-type: none"> ▪ juridiskās personas ▪ fiziskās personās
Ģeogrāfiskā	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Latvija, ▪ ārzemes, ▪ Rīga, ▪ lauku teritorija
Socioloģiskā	<ul style="list-style-type: none"> ▪ klienta vērtību skala, ▪ klienta dzīves veids, ▪ bankas pakalpojumu patērēšanas stils
Klienta uzvedība	<ul style="list-style-type: none"> ▪ lojalitāte pret banku, ▪ nepieciešamie bankas pakalpojumi, ▪ jūtīgums pret cenu izmaiņu,

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ jūtīgums pret kvalitāti, ▪ jūtīgums pret piegādes ātrumu
Pieprasījums	<ul style="list-style-type: none"> ▪ norēķinu konts, ▪ depozītu konts, ▪ kredīts, ▪ seifu glabātuve, ▪ maksājuma kartes

Tirgus kompleksās izpētes viens no pamatzdevumiem, kas ļauj noteikt tā kopējās īpatnības, ir paredzēto pakalpojumu pieprasījuma analīze un izvērtējums. Tas ir viens no svarīgākajiem tirgus izpētes momentiem. Atkarībā no noteiktajiem uzdevumiem, pieprasījumu var pētīt uz atsevišķiem bankas pakalpojumiem, atsevišķa reģiona pieprasījumu, iekšējā tirgus pieprasījumu. Tirgus pētījumu var veikt bankas iekšējiem spēkiem vai piesaistot trešās personas uz līgumdarbu.

Konkrētajā gadījumā tirgus izpēti veica bankas Mārketinga pārvaldes speciālisti. Izpēte, kura tika uzsākta 2000. gada sākumā un tika turpināta līdz 2002. gada sākumam, parādīja, ka pieprasījums pēc bankas pakalpojumiem aug. Īpaša uzmanība anketēšanā tika veltīta reālajām klienta vajadzībām. Pielikumā Nr 4 un Nr 5 skatīt Bankas Mārketinga pārvaldes izstrādāto un bankā ieviesto Klientu anketēšanas lapu. Atsevišķi fiziskām un juridiskām personām. Anketa tika izstrādāta kā norēķinu konta neatņemama sastāvdaļa, tāpēc banka ieguva pilnīgu priekšstatu par klientu vajadzībām. Anketas izstrādāšanas brīdī Banka orientējās uz Latvijas nelatviešu auditoriju, tāpēc anketas valoda ir krievu. Šis fakts ir vērtējams kā ārkārtīgi negatīvs.

Anketas pamatzdevumi bija noteikt un skaidri zināt:

- cik norēķinu kontu tiek atvērts bankā mēneša laikā;
- vai kontu atvēršanai ir sezonālitate;
- kāda ir attiecība starp fiziskām un juridiskām personām – kontu atvērējām;
- kāda ir attiecība starp rezidentiem un nerezidentiem – kontu atvērējiem;
- informācijas par banku iegūšanas avoti;
- nepieciešamie bankas pakalpojumi;
- klientu vēlamais apkalpošanas modelis – attālinātā vai personalizētā apkalpošana, tās attiecība;
- klientu vēlmju un pieprasījuma izmaiņas dinamika gada laikā;
- klientu nepieciešamība pēc specializēta, jauna produkta – finanšu konsultācijām.

Anketas rezultātus skatīt Pielikumā Nr 6.

Šie rezultāti turpmāk kalpoja Bankā par klientu datu bāzes izveides pamatu un iezīmēja nepieciešamību veidot Bankā jaunu struktūrsadaļu, kas nodarbotos ar klientu personalizēto apkalpošanu Latvijas teritorijā. Apkopojot anketas datus, Bankas darbinieki apstiprināja domu, ka Bankā galvenokārt ver kontus nerezidenti. Lai piesaistītu sev t.sk. rezidentus, Bankā bija nepieciešams izdalīt atsevišķus resursus. 1999. gada beigās un 2000. gada sākumā praktiski visas lielākās Latvijas bankas bija ieviesušas attālināto klientu apkalpošanu un bieži skanēja doma, ka bankas varētu kļūt virtuālas, ka klienti nevēlās nākt uz banku veikt maksājuma operācijas. Tomēr anketēšana neapstiprināja šo faktu.

Izrādās, apkalpojoties attālināti t.i. caur modēmu vai ar Internetbankas palīdzību, klienti sāka vairāk izjust nepieciešamību pēc personīgā kontakta ar bankas darbinieku. Klienti ar katru gadu kļūst gudrāki, bankas piedāvā vienādus vai stipri līdzīgus pakalpojumus, tāpēc radās nepieciešamība pēc specializēta, jauna bankas pakalpojuma – finanšu konsultācijām. Anketēšana to labi parādīja.

Klientu attiecības ir viens no svarīgākajiem resursiem, kas bankā vispār var būt. Tomēr klientu attiecību izveidei un attīstībai jāklūst par sistemātisku procesu, kas tiek nepārtraukti analizēts, plānots, uzlabots un pārraudzīts. Tā kā klientu attiecības ir aspekts, kas nozīmīgi ietekmē bankas vērtību, tāpat kā citus bankas resursus, šīs attiecības ir jāvar salīdzināt ar pārējiem bankas resursiem attiecībā uz to ietekmi un produktivitātes rādītājiem. Tas nozīmē katra klienta izvērtēšana, kā arī rādītājkoeficienta "ieguldījums pret rezultātu" palielināšanu. Svarīgi ir noteikt un saprast kuras pārdošanas aktivitātes un kuriem bankas klientiem nes vislielāko peļņu bankai. Vairums gadījumu ir nepieciešams izmantot dažādus pārdošanas kanālus un visus esošos bankas resursus, lai palielinātu produktivitātes rādītājus. Protams, tiešā pārdošana vēl joprojām saglabā savu lomu banku darbībā, tomēr klientu attiecību jautājums kļūst par daudz plašāku uzdevumu, iesaistot tā izpildē visu banku kā vienoto veselumu. Aizvien svarīgāka kļūst kontaktu pārvaldīšana jeb informācijas nodrošinājums par klientu un vēsture par kontaktiem ar viņu, ieskaitot arī ziņas par ciklisko pārdošanu un/vai periodiskumu.

Domāju, ka konkurencē uzvarēs tās bankas, kas spēs apvienot un integrēt savus kanālus un to lietošanu, sniedzot klientam augstu pakalpojumu kvalitāti un iespēju izvēlēties.

Tādējādi viss iepriekšaprakstītais noraida hipotēzi par pilnībā attālināto jeb virtuālo banku kā nākotnes bankas perspektīvu. Hipotēze, ka bankas kļūs virtuālas un sāks dominēt attālinātais klientu apkalpošanas modelis ir noraidīta. Darbā secināts, ka līdzās pastāvēs abi inovatīvie klientu vadīšanas modeļi – attālinātais un personalizētais.

Tikai apvienojot abus klientu un banku sakaru kanālus – attālināto apkalpošanu un personalizēto apkalpošanu, banka tuvākajā nākotnē var iegūt šādas priekšrocības:

- klientu noturēšana;
- lielāka ienākuma gūšana no viena klienta;
- izmaksu samazinājumu;
- resursu optimizācija – darbaspēka, tehnoloģiju;
- tirgus nišas noturēšana un attīstīšana;
- riska samazinājums no kanālu diversifikācijas;
- augsta klientu apkalpošanas kvalitāte.

4.1.2. BANKAS IEKŠĒJĀS VIDES ANALĪZE UN PERSONALIZĒTĀS APKALPOŠANAS UZDEVUMU FORMULĒŠANA

2001. gada vasarā Bankā aizvien aktuālāk tika pacelts jautājums par CRM nodaļas (tā nodaļa tika saukta darbu sākumposmā) izveidi. Esošā situācija uz to brīdi klientu attiecību jomā bankā bija izveidojusies šāda. Pie Operāciju pārvaldes, kā vairumā Latvijas komercbanku, pastāvēja VIP (no a.v. – very important person) nodaļa, kuras pienākumos ietilpa lielāko un svarīgāko bankas klientu gan rezidentu, gan nerezidentu, gan fizisko, gan juridisko personu apkalpošana. Ar “apkalpošanu” šai gadījumā tika saprasts tikai operatīvās darbības apkalpošana. Divas galvenās problēmas, kas nobrieda uz šo laiku un kuras bankas vadošais menedžments skaidri saskatīja tika formulētas šādi.

1. Bankā nebija skaidri definētu principu vai noteikumu kas un kādā veidā var kļūt par šīs nodaļas klientu. Vēsturiski bija izveidojies, ka klientus nodaļai ieteica vai “nodeva” bankas akcionāri, valdes locekļi. Parasti tie bija klienti ar lielu, bet ne skaidri definētu, apgrozījumu. Taču diezgan bieži par šīs nodaļas klientiem kļuva akcionāru draugi, paziņas, tā saucamie imidža klienti vai vienkārši ļoti uzstājīgi klienti.
2. VIP nodaļas darbinieki strādāja tikai pie klientu tekošās operatīvās darbības apstrādes t.i. veica un atsekoja maksājuma uzdevumu izpildi, naudas ienākšanu kontos, tās pārskaitījumus, konta stāvokli u.t.l. VIP nodaļas darbinieku zināšanas un kvalifikācija bija aprobežota ar noteiktām funkcijām. Tāpēc klientam jebkuru citu jautājumu gadījumos, tāpat bija jāuzsāk attiecību dibināšana ar citu pārvalžu darbiniekiem, kuri, savukārt, par šo klientu neko nezināja.

Tā kā 2001. gada jūlijā Rietumu Banka nopirka Saules banku un šīs bankas tika apvienotas kopīgam darbam nākotnē, tad tas radīja arī papildus problēmas jaunizveidotajai bankai. Tās raksturojās šādi:

1. Ir zināms, ka abas augšminētās bankas savā darbībā vairāk bija orientētas uz darbu ar Latvijas nerezidentu kompānijām un no šīs darbības guva arī lielāko daļu peļņas. Tāpēc abās bankās bija samērā ļābi attīstīts virziens – bankas pakalpojumu pārdošana nerezidentiem. Pakalpojumu pārdošana Latvijas rezidentiem praktiski attīstīts nebija.
2. Operāciju pārvaldes VIP nodaļas darbs tika manāmi destabilizēts sakarā ar klientu strauji pieaugušo skaitu banku apvienošanās rezultātā un VIP nodaļas darbinieku jauno klientu pilnīgu nepārzināšanu.

Apvienotās Bankas vadībai bija vitāli svarīgi ātri iegūt informāciju par jauniem klientiem un šai informācijai bija jābūt pareizai un precīzai gan no vēsturiskā, gan no sadarbības kvalitātes, gan no klientu produktu lietošanas aspekta. Tādējādi Bankas vadība deva akceptu CRM nodaļas izveidei pēc iespējas ātrākā laikā. Šeit jāpiezīmē, ka jau 2000. gada rudenī vairākas bankas Latvijā bija uzsākušas sarunas par klientu attiecību veidošanas un uzturēšanas nozīmīgumu bankās un speciālu struktūru, kas ar to nodarbotos, izveidi, bet reāli nevienā bankā šāda struktūra līdz 2001. gada rudenim vēl izveidota netika. Tā Banka kļuva par pionieri klientu attiecību veidošanas un uzturēšanas struktūrvienības radīšanas un tās darbības principu izstrādē jomā Latvijas komercbanku vidū.

Šī jaunā virziena ieviešana tika uzticēta dotā darba autorei. Saskaņā ar teorētiski apgūto literatūras informāciju, ārzemju pieredzes studēšanu, autore piedāvāja ieviest CRM modeli bankā šādos posmos:

1. izstrādāt teorētisko CRM darbības plānu un ieviešanas pamatojumu;
2. ieviest CRM modeli uz esošās Banku klientu bāzes un ar esošo programnodrošinājumu;
3. aprobēt modeli;
4. izstrādāt prasības CRM modelim priekš jaunās Bankas sistēmas;
5. ieviest CRM modeli jaunajā Bankas sistēmā;
6. aprobēt modeli jaunajā bankas sistēmā.

Bankas valdē tika nolemts, ka nodaļa tiks veidota uz esošā bankas personāla pamata t.i. nepiesaistot konsultantus un jaunus darbiniekus no malas. Par pamatu šai otrajai prasībai bija bankas vadībā skaidra izprašana, ka jaunizveidotās nodaļas darbinieki piekļūs un strādās ar bankas vislabākajiem klientiem, kas nes bankas vislielāko peļņu. Šie darbinieki iegūs visvērtīgāko bankas informāciju – pilnu bankas klientu datu bāzi ar iespējam to analizēt, monitorēt, veidot un uzturēt kontaktus ar šiem klientiem. Tādējādi nodaļai izvirzītajiem darbiniekiem bija jābūt ne tikai zinošiem, pieredzējušiem un attīstīties spējīgiem darbiniekiem, bet arī ļoti lojāliem pret banku, tās īpašniekiem un augstāko vadību. Tā 2001. gada rudens sākumā sākās darbs. CRM nodaļas izveidi un aprobāciju tika nolemts uzsākt nevis uz visas Bankas klientu bāzes pamata, bet uz Latvijas rezidentu klientu bāzes.

Apkopojot augšminēto, varu secināt, ka CRM modeļa pilotprojektu bankā noteica trīs galvenie faktori:

1. minimāls realizācijas termiņš (šajā gadījumā 2-3 mēneši);
2. minimālas izmaksas. Darbs tika paveikts ar iekšējiem bankas resursiem, praktiski nepiesaistot nevienu konsultantu un sistēma netika iepirkta, bet izveidota uz vecās “pašdarinātās” bankas IT sistēmas bāzes;
3. nepieciešamība izveidot pilnībā konkrētas bankas vajadzībām aprobēto latviešu- krievu –angļu CRM modeli.

Tieši pēdējais punkts prasīja lielu laika patēriņu, jo visa esošā informācija bija jātulko gan no-, gan uz- vienu vai otru valodu. Tomēr tas bija jāizdara, jo bankā vēsturiski bija izveidojusies situācija, ka darba valoda ir krievu valoda, bankas augstākais menedžments ir speciālisti no ārvalstīm, tāpēc visi ziņojumi augstākajam menedžmentam jānodod angļu valodā, bet nodaļa tika veidota darbam ar Latvijas rezidentiem t.i. nodaļas darba valoda galvenokārt bija latviešu.

Jāatzīmē, ka minētajā gadījumā realizācija tik īsā laikā bija iespējama, pateicoties augstam analīzes līmenim un biznesa procesu atspoguļošanas formalizēšanai ar bankas vadības spēkiem.

Situācijas izpēte atklāja, ka aktuālākie uzdevumi, kuru risināšanai tiks izmantots CRM modelis, ir šādi:

- izveidot vienotu informācijas avotu par klientiem;
- fiksēt sadarbības vēsturi;
- automatizēt darbības, kas prasa rutīnu;
- izveidot dokumentu bibliotēku;
- automatizēt zvanu pieņemšanu;

- izveidot datu bāzi par standarta problēmām un nodrošināt ieinteresēto bankas darbinieku piekļūšanu šai bāzei;
- personalizēt klientu automātisko informēšanu;
- automatizēt kontroles un pārskatu formēšanas funkcijas.

4.2. KLIENTU PERSONALIZĒTĀS APKALPOŠANAS NODAĻAS KONCEPCIJAS IZSTRĀDE

Sākotnēji nodaļas funkcijas tika formulētas šādi:

1. datu bāzes izveide par esošajiem bankas lielajiem un vidējiem uzņēmumiem, kuru apkalpošana notiks nodaļā;
2. jaunu Latvijas rezidentu kompāniju piesaistīšana darbam ar banku, liekot uzsvāru uz lieliem un vidējiem uzņēmumiem;
3. jauno klientu adaptācija bankā;
4. bankas pakalpojumu piedāvājuma analīze esošajiem bankas lielajiem un vidējiem klientiem;
5. regulāru kontaktu uzturēšana ar lielajiem klientiem un ar jaunpiesaistītajiem klientiem;
6. klientu apkalpošanas kvalitātes kontrole.

Funkcijas tika definētas ar domu, ka darba gaitā tās izkristalizēsies un tiks aprakstītas detalizēti.

Potenciālajiem nodaļas darbiniekiem tika noformulēti galvenie uzdevumi CRM programmas veiksmīgai īstenošanai. Sākotnēji tie bija tikai trīs.

1. Individuālas rūpes par klientu, kas praksē nozīmē nepieciešamību atcerēties par katru klientu, izmantojot individuālo pieeju. Personalizācija – cits šī procesa nosaukums – nozīmē, ka pakalpojumu un piedāvājumu apjomam ir jāveidojas uz klienta vēlmju pētīšanas un to izpildes bankas iespēju robežās.
2. Iniciēt un atbalstīt klienta uzticību Bankai un tās pakalpojumiem ar personisko attieksmi un sadarbību. Ilgstošie kontakti ar klientiem – it īpaši gadījumā, ja tie ir vērsti klienta vēlmju izpētei – ietekmē klienta lojalitātes pozīciju attiecību pret izvēlēto Banku.
3. Klienta izvēle ilgtermiņa attiecībām, kura balstās uz vērtējumu sistēmu. Šis process nozīmē attiecību veidošanu ar tiem klientiem, ar kuriem veidota sadarbība dod visievērojamākos rezultātus.

Klientu diferencēšana ļauj samazināt patēriņu uz tiem klientiem, ar kuriem sadarbība nedod stabilu ienākumu. Ir loģiski, ka lielākiem klientiem ir jāsaņem vairāk uzmanības, bet klientus bez perspektīvām ir jāmēģina delikāti izvadīt no savstarpējo attiecību sistēmas.

Lai izveidotu Bankā veiksmīgu klientu attiecību vadīšanas modeli, tika izstrādāti CRM koncepcijas pakāpeniskās realizācijas septiņi soļi, uz kuru pamata tika noteikti uzdevumi darba realizācijai.

1. Klienta identifikācija.

Lai ar lielāku varbūtību paaugstinātu klienta “vērtību”, Bankai ir jāizveido priekšstats par klientu, izmantojot mārketinga nodaļas datus, notikumus un sadarbības vēsturi.

Uzdevums – visu bankas klientu izvērtēšana atbilstoši to relatīvajam nozīmīgumam un biznesa potenciālam, segmentēšana mērķa grupās ar noteiktām prasībām un pazīmēm.

2. Klientu diversifikācija.

Bankā visus klientus iedala noteiktās grupās pēc dažādiem parametriem. Piemēram, lieluma, darbības vietas, nozares, izmantojamo pakalpojumu veidiem, izmantojamo pakalpojumu regularitātes u.c.

Uzdevums - katras mērķa grupas individuālo kontaktu un pārdošanas procesu definēšana, lai katrām no šīm attiecībām tiktu pievērsta atbilstošā uzmanība.

3. Klientu personalizācija.

Bankā katram klientam ir īpaša nozīme un tam ir tiesības veikt individuālus pieprasījumus un prasības.

Uzdevums – katru bankas klientu izvērtēt kā unikālu vienību un atbilstoši to apkalpot.

4. Katra pārdošanas procesa vai pat atsevišķu procedūru atbilstošākā pārdošanas kanāla nodrošināšana.

Bankā pēdējo gadu laikā ir izveidojušies vairāki, pilnīgi atšķirīgi kanāli, pa kuriem Banka piegādā pakalpojumus klientiem. Piemēram, pārdošanā Banka centrālajā ofisā vai filiālēs, attālinātā pārdošana caur Internetu, tiešā pārdošana izbraukuma reizēs u.c.

Uzdevums – katram pārdošanas procesam definēt nepieciešamo pārdošanas kanālu (vienu vai vairākus) un tos unificēt.

5. Sadarbība ar klientu.

Klientam ir nepieciešamas pārmaiņas. No CRM pozīcijas ir svarīgs ilgtermiņa izdevīgums no sadarbības ar klientu, tāpēc Bankā ir jābūt pilnīgai informācijai par klientu, ieskaitot tā sociālā statusa izmaiņas, ģimenes stāvokli, utt. CRM modeļa uzdevums ir sekot klienta vajadzībām un vēlējumiem.

Uzdevums – pilnīgas, nepārtraukti atjaunojamas klientu datu bāzes izveide.

6. Klientu attiecību vadīšanas procesos un pārdošanas kanālos iesaistīto cilvēku apmācība.

Uzdevums - nodrošināt no jauna definēto klientu apkalpošanas un pārdošanas procesu ieviešanu.

7. Komunikāciju struktūru izveide Bankā.

Uzdevums –nodrošināt:

- CRM procesa izprašanu,
- CRM modeļa ieviešanas priekšrocības Bankā,
- sadarbību starp Bankas apkšvienībām,
- vienādu informāciju klientu attiecību jomā iesaistītiem Bankas darbiniekiem par klientu un iespējas šo informāciju izmantot.

CRM modeli, to attīstot ar visu augstākminēto procedūru palīdzību, vispirms tika nolemts ieviest un izmēģināt uz bankas esošās Mārketinga nodaļas bāzes. Visiem nodaļas darbiniekiem, kuru uz apskatāmo brīdi bankā bija trīs, tika piedāvāta iespēja apgūt, kā sistemātiskāk veikt pašiem savus pienākumus un kā strādāt ar klientu.

Tā kā projekts tika gatavots praktiskai lietošanai un ņemot vērā, ka bankā pastāv trīs darba komunikāciju valodas- latviešu, krievu un angļu valoda, tad tika nolemts nodrošināt zemāk minēto.

- Iespēja ievadīt informāciju jebkurā no trim valodām. Ekrāna formas, izvēlne, paziņojumi – latviešu valodā;
- Ekrāna formas uzstādīt var darbinieks, kurš nav kvalificēts programmētājs vai administrators t.i. tās izveidotas maksimāli vienkāršas;
- Palīdzība un uzvedne jebkurā no trim valodām – mainās atkarībā no konkrēta lietotāja.

Koncepcijas ieviešanas procesā banka sastapās ar daudzām problēmām un grūtībām, kuras varētu iedalīt trīs galvenajos blokos.

1. Tehnoloģiskās grūtības - problēmas ar esošo un darbojošos bankā IT sistēmu, kas pēc būtības ir paštaisīta un tika ieviesta deviņus gadus atpakaļ. Tādējādi bankas sistēmas problēmas nācās risināt praktiski bez jebkādas palīdzības.
2. Psiholoģiskās grūtības – bankas darbinieki jeb galalietotāji sistēmu uztver atkarībā no bankas korporatīvās kultūras vispārējā līmeņa un no konkrētu darbinieku līmeņa. Svarīgi bija pastāvīgi saglabāt līdzsvaru starp prasībām, kas tiek izvirzītas darbiniekiem sakarā ar jaunās sistēmas izmantošanu, un ierosinājumiem un pretenzijām, ko saņēma jaunizveidotās struktūras darbinieki no citu bankas struktūrvienību darbiniekiem - sistēmas lietotājiem.
3. Metodiskās grūtības (attīstoties iepriekšējām) – CRM modeļa ieviešana ir ciešā saistībā ar dažādām mūsdienīgām darba metodēm mārketiņgā, pārdošanā un klientu apkalpošanā. Tā uzdevums – atbalstīt tādu metožu izmantošanu, jo bez attiecīgajiem instrumentiem šīs metodes nav iedomājamas. Tāpēc, ja metožu līmenī nesaprotam, ko mēs ieviešam, modelis var pārvērsties par triviālu datu vitrīnu.

4.3. KLIENTU PERSONALIZĒTĀS APKALPOŠANAS MODEĻA PRAKTISKĀ IEVIEŠANA BANKĀ.

Tālāk darbs noritēja šādi. Atbildīgais viceprezidents nozīmēja jaunizveidotās nodaļas vadītāja vietas izpildītāju – darbinieku, kas iepriekš Bankā vadīja Mārketiņga nodaļu. Tika sastādīts darba kalendārais plāns, par kura izpildi atbildīgais viceprezidents vienu reizi nedēļā atskaitījās bankas vecākajam viceprezidentam un vienu reizi mēnesī – bankas valdei. Vienlaicīgi ar tekošo nodaļas veidošanas darbu, tika veidota arī izpratne bankā par jauno klientu attiecību vadīšanas koncepciju. Darba kalendārā plāna izskats attēlots tabulā 4.2.

4.2. tabula. Darba kalendārais plāna paraugs.

Nr.p. k.	Darba nosaukums, īss apraksts	Atbildīgā persona	Realizācijas termiņš, datums	Piezīmes*
1	2	3	4	5

*- piemēram, kur dotā uzdevuma izpilde jāapstiprina – pie kurējošā viceprezidenta, valdē u.t.l.

Informācijas konfidencialitātes dēļ, darbā netiks apskatīts ailīšu Nr 3-5 saturs. Tā kā struktūrvienības organizēšanai un darba uzsākšanai Bankas vadība laiku stipri ierobežoja, tad vairāki darbi tika darīti vienlaicīgi. Jāatzīst, ka arī saprašana par vairākiem procesiem radās tika darba procesā. Situāciju sarežģīja arī fakts, ka bankā jau 9 tās pastāvēšanas gadus ir strādājusi IT darbinieku pašrakstīta un nepārtraukti papildināta un uzlabota Bankas sistēma. Divu banku apvienošanās procesā Bankas sistēma bija pārslogota un darbojās neapmierinoši. Uz 2001. gada rudenī tā praktiski bija sevi izsmēlusi, tās kapacitāte jaunu uzdevumu veikšanai vairs nebija pietiekama. Bankas akcionāri nolēma iegādāties jaunu bankas sistēmu. Lēmumam par jauno bankas sistēmu bija jābūt pieņemtam līdz gada beigām. Līdz šī lēmuma pieņemšanai, jaunizveidotajai nodaļai jau bija jābūt skaidri noformulētam vai jaunajā bankas sistēmā ir obligāti jābūt CRM modelim un ja "jā", tad bija jābūt aprakstītām prasībām šim CRM modelim. Lai realizētu šo akcionāru prasību, nodaļai 2 mēnešu laikā vajadzēja iegūt skaidru saprašanu par CRM darbību, kā arī nepieciešamo jaunās sistēmas CRM modeļa saturu.

Ņemot vērā visu augšminēto, darba kalendārā plāna ailītes Nr 1., 2. tika formulētas šādi:

1. Klientu apkalpošanas CRM nodaļā satura definēšana.
2. Nodaļas organizācija, struktūras izveidošana, statū saraksta sastādīšana, funkcionālo pienākumu apraksts.
3. Nodaļas darbinieku apmācības organizēšana:
 - iekšējā apmācība,
 - apmācība ārpus bankas.
4. Nodaļas darbinieku atalgojuma noteikšana, stimulēšanas un motivēšanas kritēriju noteikšana.
5. Nodaļas darba novērtējuma kritēriju noteikšana.
6. Bankas klientu identifikācija priekš CRM nodaļas.
7. Darbs ar esošo bankas klientu bāzi:
 - informācijas savākšana,
 - bāzes apkopošana,
 - analīzes veikšana,
 - klientu sadalīšana priekš CRM personalizētās apkalpošanas un parastas bankas apkalpošanas – sarakstu sastādīšana, klientu sadalīšana pa menedžeriem.
8. Klientu "pārmantojamība" t.i. informācijas par klientu nodošana no dažādām struktūrvienībām, valdes locekļu puses nodaļas darbiniekiem.
9. Potenciālo klientu sarakstu sastādīšana;
 - no citām Bankas struktūrvienībām,
 - jaunie.
10. Bankas pakalpojumu piedāvājuma paketes izstrāde CRM klientiem.
11. Bankas pakalpojumu piedāvājuma paketes CRM klientiem tarifu izstrāde un apstiprināšana.
12. Speciāla līguma izstrāde par klientu apkalpošanu CRM nodaļā.

13. Tikšanās ar klientiem grafika sastādīšana.
14. Bankas prezentācijas principu noteikšana.
15. Ekskursijas organizēšana priekš klientiem pa bankas jaunajām telpām.
16. CRM nodaļas sadarbības ar Informācijas Tehnoloģiju pārvaldes organizēšana:
 - palīdzības saņemšana klientu bāzes izveidē, informācijas ieguvē, klienta pases sastādīšanā u.t.l.,
 - piekļūšanas pie sistēmas datiem atļauju saņemšana,
 - atskaišu veidošana.
17. CRM klientu vizuālās identifikācijas izstrāde bankā:
 - speciālu identifikācijas karšu izstrādāšana,
 - izgatavošana,
 - nogādāšana klientiem.
18. Prezentācijas materiālu t.sk. suvenīru sagatavošana, saskaņošana, pasūtīšana.

Tālāk apskatīsim veikto darbu par vairākiem kalendāra plāna punktiem, problēmām un to risinājumiem, ar kuriem nodaļa saskārās.

4.3.1. KLIENTU PERSONALIZĒTĀS APKALPOŠANAS NODAĻAS DARBA SATURA DEFINĒŠANA, STRUKTŪRAS IZVEIDOŠANA, ŠTATU SARAKSTA SASTĀDĪŠANA, FUNKCIONĀLO PIENĀKUMU APRAKSTS

Tika izstrādāta speciāls klientu apkalpošanas CRM nodaļā satura shematisks atspoguļojums.

4.3. tabula.

Klientu personalizētās apkalpošanas nodaļas klientu apkalpošanas saturs.

Pamata funkcijas		
Jauno klientu meklēšana	Mārketinga	Bankas vadības kontakti
	Informācija	Pārdošanas menedžeru un personāla kontakti
		Potenciālie klienti
		Darījumu partneri
Jauno klientu adaptācija bankā	Klienta piesaistīšana CRM apkalpošanai	Personīgā menedžera kontakti ar kompānijas vadību
		Informācija par apkalpošanas nosacījumiem CRM nodaļā
		Līguma par apkalpošanu CRM nodaļā noslēgšana
		Klienta darbības pastāvīgs monitorings apkalpošanas sākumperiodā/ 3 mēn., vēlāk uz regulāriem nosacījumiem

		Piemērota pakalpojuma vai pakalpojumu, labākas kombinācijas un elastīgo nosacījumu piedāvājums klientam / personālā menedžera rekomendācijas
--	--	--

Klienta monitorings, ko veic personīgais menedžeris	Operāciju apkalpošanas kontrole un regulēšana	Atgriezniskās saites izveidošana ar klientu / rezultāta ziņošana klientam
		Klienta veikto maksājumu operāciju shēmu analīze. Bankas ienākumi. Optimālie risinājumi.
		Elastīgas tarifu politikas veidošana.
	Darījumu/ Finansiālais klienta stāvoklis	Klienta iespēju analīze – bankas iniciatīva, kontrole kredītējot
	Klienta attiecības ar banku	Visu bankas nodaļu darba koordinācija klienta interesēs / operatīvo risinājumu pieņemšana/ kontakta ar vadību organizācija

Finansēšanas pakalpojumi	Kredītu produkti	Pieteikumu sagatavošana kredītu, overdrafta tipa kredīta, kredītlīniju saņemšanai
		Faktorings
		Darījuma rēķina apkalpošana
		Dokumentāro akreditīvu operācijas
		Garantiju un galvojumu izskatīšana un noformēšana
		Operācijas inkasso
	Depozītu produkti	Līdzekļu izvietošana depozītā Overnight operāciju izpilde
	Pakalpojumu komplekss tiem klientiem, kas nodarbojas ar starptautisko tirdzniecību	Personīgā menedžera konsultācijas tranzīta darījumu finansēšanas jomā (loģistika, transports, muitas pakalpojumi, apdrošināšana, stividora, ekspedītoru un citi pakalpojumi)
Vispiemērotākās klientam investēšanas stratēģijas izvēle	Likviditāte, laika diapazons, pieaugums un/vai kapitāla saglabāšana, risks/ ienākumu gūšana, īpašās prasības	

Informatīvā palīdzība	Informācija	Personīgā menedžera atbalsts
	Darījumu/finansu shēmu izstrāde	

Nodokļu plānošana	Personīgā menedžera informācija un konsultācijas	Iespējamās nodokļu atlaides un riski dažādās valstīs. Palīdzības sniegšana klientam nodokļu deklarācijas aizpildīšanā.
Piezīme:	Funkcijas daļēji atbalsta/dublē VIP* klientu apkalpošanas nodaļa	

*- termini, ko plaši lieto banku speciālisti, bet kuriem nav oficiāla tulkojuma. Tādējādi shematiski tika noformulēta uz to brīdi esošā nodaļas darbinieku un vadības saprašana par nodaļas darba saturu. Jāpiezīmē, ka darba gaitā šī shēma nedaudz mainījās, papildinājās, bet jāatzīst, ka sākumposmā darba saturs tika noteikts salīdzinoši precīzi.

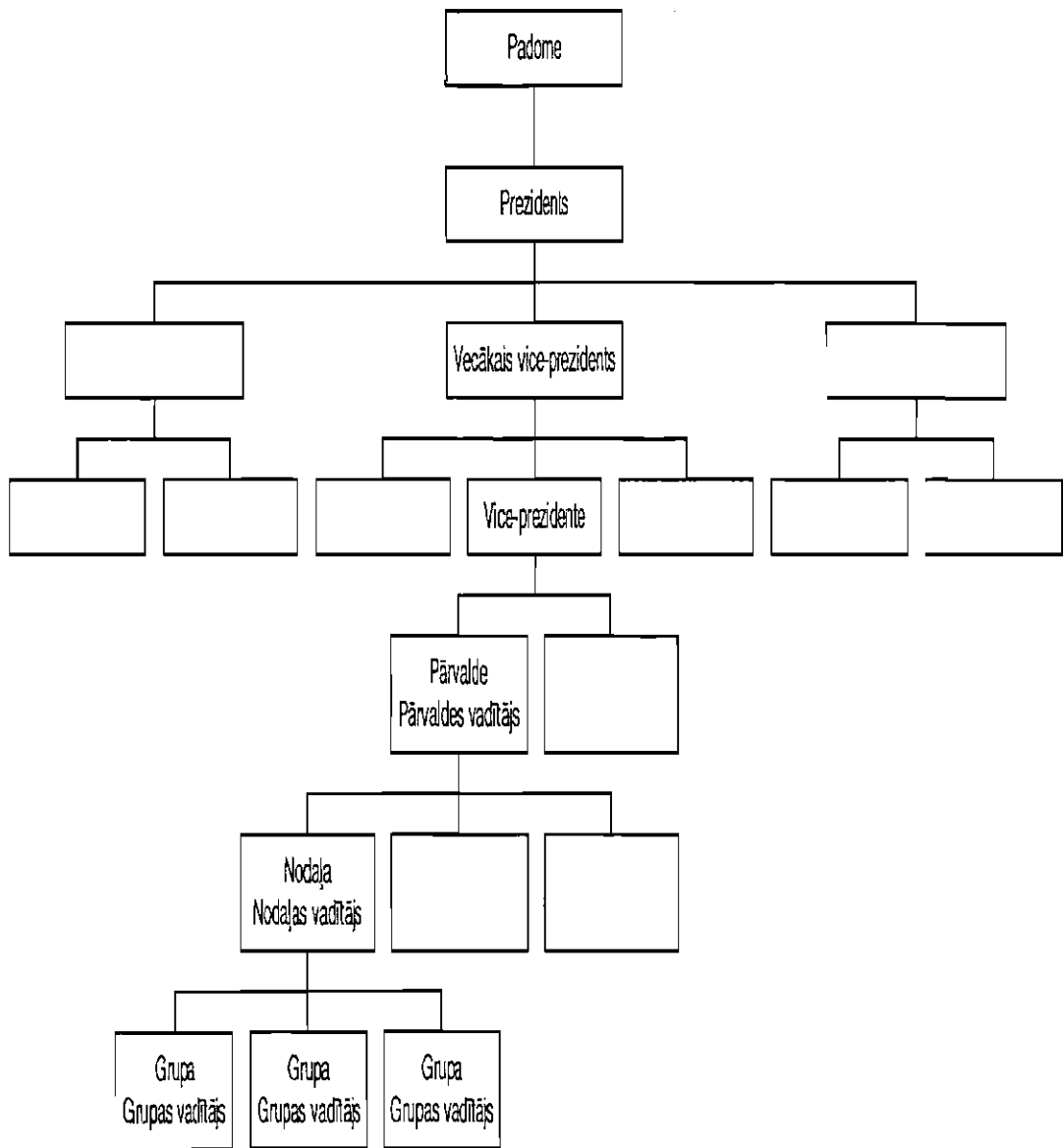
Organizatoriskās struktūras izstrāde ir viens no būtiskākajiem punktiem darbības uzsākšanas procesā. Skaidrs, ka struktūra nav pašmērķis, bet gan līdzeklis kopā strādājošo darbinieku darba ražīguma paaugstināšanai.

Veidojot CRM nodaļas struktūru, darba autore balstījās uz klasiskās mūsdienu struktūru veidošanas pamatprincipiem:

1. struktūrai jānodrošina augsts darba ražīgums;
2. nodaļas struktūrai ir jābūt pilnīgi caurskatāmai t.i. katram darbiniekam tā ir jāzin un jāizprot;
3. vadītājs ir persona, kas savas kompetences jomā pieņem galīgo lēmumu un uzņemas atbildību;
4. katram darbiniekam ir jābūt vienam priekšniekam un darbiniekam ir skaidri tas jāzin;
5. struktūrā jābūt minimālam vadības līmeņu skaitam.

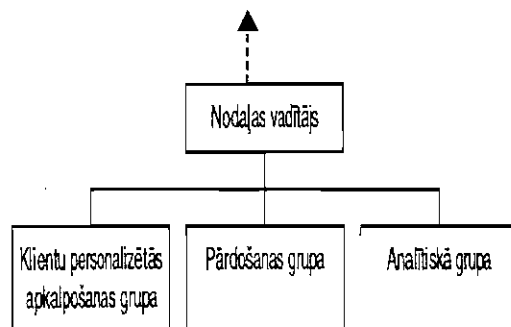
Protams, realitātē ne visi pamatprincipi tika īstenoti. Uzskatu, ka struktūra tika izveidota tā, ka pirmie trīs augšminētie principi izpildījās. Tā kā autore kā nodaļu kurējošais viceprezidents apstrīdēja domu par hierarhisko struktūru beigām, tad nodaļas vadītājs tika izvēlēts un nozīmēts, balstoties uz esošo informāciju par viņa neapstrīdamo autoritāti savas nelielās mārketinga nodaļas vadīšanā un visā bankā kopumā. Viņš ir spējīgs labi organizēt darbu, pieņemt galīgo lēmumu un padotie viņā ieklausās un klausā viņu. Īpaši situācijā, kad nodaļas lietderība bankas visiem darbiniekiem nebija skaidra (papildus informāciju skatīt Pielikumā Nr 2), autoritatīva vadītāja izvēle bija ļoti būtiska.

Runājot par vienu priekšnieku katram darbiniekam un minimālo vadības līmeņu skaitu, uzreiz jākonstatē fakts, ka pašā bankā struktūra ir stipri vertikāla ar lielu vadības līmeņu skaitu.



4.2. attēls. Fragments no bankas strukturālās organizācijas shēmas.

Līdz ar to praktiski nebija iespējams bankas iekšienē izveidot horizontālu struktūru. Un katram darbiniekam parādījās gan tiešais priekšnieks, gan visi augstākstāvošie.



4.3. attēls. Nodaļas strukturālā organizācija.

Uzsākot nodaļas darbu, funkciju sadalījums starp darbiniekiem tika apzīmēts pamatvirzienos. Tā kā nodaļa un viss virziens bija pilnīgi jauni, tad līdz

funkcionālo aprakstu sastādīšanai bija jāpaiet noteiktam laikam, lai konkrēti tiktu izprasts darbs, tā apjoms, atbildība, lielākās intereses apgabali katram darbiniekam u.c. Galvenās funkcijas tika aprakstītas četriem nodaļas amatiem:

1. Nodaļas vadītājam;
2. Analītiķim;
3. Konsultantam – klientu personālajam menedžerim;
4. IT speciālistam.

4.4. tabula. Darba funkciju sadalījums nodaļā.

<p>Nodaļas vadītājs</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Departamenta darbības organizēšana. ▪ Normatīvi metodisko dokumentu izstrāde, saskaņošana un apstiprināšana. ▪ Ar citām Bankas struktūrvienībām saskaņotas darbības koordinēšana. ▪ Potenciālo klientu meklēšana un kontaktu dibināšana ar tiem. ▪ Klientu biznesa analīze. ▪ Jauno klientu piesaistīšana korporatīvai apkalpošanai. Klientu iesniegumu un pieprasījumu sistematizācijas un analīzes organizēšana. ▪ Informatīvā palīdzība un finansu konsultāciju sniegšana klientiem. ▪ Konkurējošo banku pakalpojumu politikas apskats, tirgus konjunktūras apskats. Rezultātu piedāvāšana Bankas struktūrvienībām. ▪ Bankas vienotais cenu un tarifu Cenrādis. ▪ Informācijas nodrošināšana Bankas personālam (bankas darbinieka rokasgrāmata, apmācība).
<p>Analītiķis</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Klientu datu bāzes sastādīšana un monitorings. ▪ Ienākumu no izmantojamiem pakalpojumiem analīze. ▪ No klientiem iegūtās informācijas apstrāde un analīze. ▪ Informācijas par klientu interesēm pret pakalpojumiem apkopošana un analīze. ▪ Informācijas par jauniem klientiem, par piedāvājumiem Bankas vienībām, vākšana, apkopošana un analīze. ▪ Konkurējošo banku cenu politikas apskats, tirgus konjunktūras atskaites. Bankas pakalpojumu konkurējošo spēju novērtēšana. Rekomendāciju sagatavošana. Rezultātu piedāvāšana Bankas struktūrvienībām. ▪ Pakalpojumu pašu izstrāde un pavadīšana.
<p>Konsultants-klientu personālais menedžeris</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Esošo klientu monitorings. ▪ Kontaktu uzturēšana ar esošiem klientiem. ▪ Kontaktu meklēšana un uzturēšana ar potenciāliem klientiem. ▪ Jaunu klientu piesaistīšana korporatīvai apkalpošanai. ▪ Jaunu klientu adaptācija. ▪ Esošo un jauno klientu biznesa analīze. ▪ Informācijas par klientu interesēm pret pakalpojumiem vākšana.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Klientu izmantojamo pakalpojumu spektra paplašināšana. ▪ Jaunu pakalpojumu virzīšana. ▪ Regulāro bankas ziņojumu nodošanas klientiem organizācija.
IT - speciālists	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Statistikas, analītikas un datu bāzes IT uzturēšana un organizācija.

Lieli strīdi izcēlās par nodaļas nosaukumu. Praktiski mēnesi nodaļa strādāja zem neapstiprinātā nosaukuma "CRM nodaļa", vēlāk, balstoties uz nodaļas funkcijām un uzdevumiem, kā arī to, ka nodaļa tika būvēta uz bijušās mārketinga nodaļas bāzes, bankas valdē tika apstiprināts nodaļas nosaukums "Korporatīvo klientu apkalpošanas un mārketinga nodaļa".

4.3.2. KLIENTU PERSONALIZĒTĀS APKALPOŠANAS NODAĻAS DARBINIEKU APMĀCĪBA, ATALGOJUMA NOTEIKŠANA, STIMULĒŠANAS UN MOTIVĒŠANAS KRITĒRIJU NOTEIKŠANA

Acīmredzami, ka šīs nodaļas darbiniekiem ir jābūt zinošiem visās bankas jomās, jāstrādā kā sava veida konsultantiem par jebkuru bankas produktu un pakalpojumu. Vienlaicīgi, lai piesaistītu klientu un noturētu to, bankai jau sen vairs nepietiek tikai piedāvāt tirgū banku produktus. Ir jāizdomā katram klientam atbilstoša, interesējoša, darbības shēma, jāpiemeklē investori vai sadarbības partneri, jāiesaka sadarbības bankas ārzemēs u.c. Nodaļas darbiniekam ir jāpārziņ esošā ekonomiskā situācija valstī un ārzemēs, ekonomikas tendences, nozaru attīstības tendences. Nepieciešamības gadījumā - ir jābūt spējīgam apgūt pilnīgi jaunas zināšanas, piemēram saistītas ar loģistiku, kravu ekspedīciju u.c.

Veidojot nodaļu, darbiniekiem tika paredzēta apmacība. Tika nolemts, ka apmacība būs iekšējā un ārējā. Ar lielāku uzsvāri uz iekšējo apmacību. Kurējošais viceprezidents un nodaļas vadītājs tika nosūtīti uz Luksemburgas mācību kursu "Private banking" (no a.v. – personīgās apkalpošanas attieksme bankā). Luksemburga tika izvēlēta kā viena no īpaši pieredzējušām valstīm ar senām un bagātām bankas klientu apkalpošanas kultūru un tradīcijām.

Tomēr pamatuzsvārs tika likts uz iekšējo bankas apmacību. Tika izstrādāti personalizētās klientu apkalpošanas pamatprincipi.

- Gudrs un zinošs menedžeris ir viens no pirmajiem klienta iespaidiem par banku. No tā atkarīga klienta attieksme pret banku kopumā.
- Bankas menedžeris un kompānijas vadītājs ir partneri, kas pilnībā uzticas viens otram.
- Menedžera uzdevums ir izvilkt no jebkura klienta pēc iespējas daudz problēminformācijas par banku, lai jau laicīgi varētu reaģēt un labot situāciju.
- Prast pielāgoties jebkuram klientam.
- Operatīvu klienta sakaru ar banku nodrošināšana un uzturēšana, kas ļauj klientam minimālā laikā atrisināt visas radušās problēmas un jautājumus.
- Klienta operāciju apkalpošanas koordinācija ar visām citām bankas struktūrvienībām.

- Problēmu risināšana visos bankas līmeņos klienta vietā un kontakts ar klientu pēc iespējas tikai vienam menedžerim
- Visaugstākais servisa līmenis.

Tālāk bija nolemts, ka nodaļas darbiniekiem ir sīki jo sīki jāapgūst visās citās bankas pārvaldēs vai nodaļās notiekošais darbs. Sākumā bija ideja rotēt darbiniekus pa dažādām pārvaldēm uz neilgu laika periodu. Tomēr laika trūkuma dēļ, šī, manuprāt, ļoti labā ideja tika atsijāta. Tā vietā tika izveidots un saskaņots darba tikšanās grafiks ar visu bankas pārvaldes vadītājiem, lai tie varētu iepazīstināt un informēt CRM nodaļas darbiniekus ar savu pārvalžu un nodaļu darbu, pakalpojumiem, iespējām, tarifiem u.c.

Pirms katras tikšanās nodaļas darbinieki iesniedza savu jautājumu apkopoto listi atbildētājam. Tikšanās ilga 2 stundas pēc darba laika. Darbinieki bija apmierināti ar iegūtām zināšanām no kolēģiem, kā arī ar viņu darba pieredzes analīzi.

Uzsākoties pirmajiem kontaktiem ar klientiem, tikšanās ar netieši iesaistītās pārvaldes vadītājiem apmeklēja visi nodaļas darbinieki, lai gūtu lielāku pieredzi. Apmācības process bija izveidots ļoti veiksmīgs un tas pastāvīgi turpinās. Galvenā problēma ar kuru nācās saskarties apmācības procesā, bija citu pārvalžu vadītāju neieinteresētība dalīties savos “profesijas knifos”, bailes kā jaunā nodaļa varētu ietekmēt pašu darbu, bailes no kļūdu un neizdarību atklāšanas. Taču, jaunā bankas un klientu attiecību modeļa ieviešana bankā un jaunas struktūrvienības radīšana ir tikai viens notikums inovatīvo pārmaiņu ķēdē. Lai nodrošinātu bankas pastāvīgu atrašanos jaunrades procesā, darbinieku tieksmi izteikt savas idejas un realizēt tās, bankai ir nepieciešama mācību bāze, kur inovatīvās pārmaiņas izmēģināt, kur apmācīt darbiniekus jaunā stila darbam, dalīties pieredzē. Negatīvu lomu inovatīvo pārmaiņu ieviešanas procesā nospēlēja tas, ka bankā nebija šāda mācību centra. Tāpēc darbinieku apmācības process tika realizēts pašu spēkiem, uz vietas jaunizveidotajā nodaļā. Vēl lielāks trūkums ir tas, ka pēc inovāciju sekmīgas ieviešanas, nodaļas vadītājiem nav kur nodot savu pieredzi un zināšanas citiem bankas struktūrvienības darbiniekiem. Ir uzsākta personalizētās apkalpošanas ieviešana arī visās bankas filiālēs, bet, diemžēl, trūkst vietas, bāzes un apmācītu treneru. Tāpēc autore piedāvā visātrākajā laikā bankā organizēt Mācību bāzi.

Banka pamatoti tiek uzskatīta par līderi banku jaunāko tehnoloģiju ieviešanā Latvijā. Daudzus no pašlaik tirgū esošiem pakalpojumiem pirmoreiz ieviesa tieši bankā. Bankas pakalpojumu augstā kvalitāte pamatojas uz vispusīgu un profesionālu kadru darbību un labi izstrādātiem projektiem. Bankas konkurentspējas saglabāšanā un paaugstināšanā liela loma ir personāla vadības kvalitātes paaugstināšanai. Viens no bankas personāla vadības kvalitātes mērķiem ir – personāla nepārtraukta un regulāra apmācība, ievērtējot jaunākās banku jomas tehnoloģijas un metodes. Autora piedāvāto Mācību centra Nolikuma projektu skat. Pielikumā Nr. 7.

Bankas vadītāji saprata, ka efektīva motivācija nav panākama tikai ar naudas prēmiju par labu rezultātu un sodu - par sliktu. Veidojot nodaļu, tika definēts, ka darbiniekiem ir:

- 1) jāgarantē pamatvajadzību apmierināšanu t.i. nodrošināts darbs, pamatalga un iespēja gūt papildus materiālo atlīdzību;
- 2) jānodrošina darbavietā apstākļi, kas ļauj darbiniekiem apmierināt viņu augstāko līmeņu vajadzības, tādas kā – cieņu, pašizpausmi, sociālās aktivitātes.

Apvienojot abus punktus, bankas vadība paredzēja, ka darbiniekiem būs izveidots pamats, lai viņi varētu strādāt labprāt, aizrautīgi un ar maksimālu atdevi. Darbinieks grib redzēt pats sava darba jēgu un apzinās, ka savas spējas un spēkus viņi pieliek, lai paveiktu nozīmīgu darbu. Jaunizveidotās nodaļas vadītājs kopā ar kurējošo viceprezidentu, pēc pārrunām ar nodaļas potenciālajiem darbiniekiem, izstrādāja virkni kritēriju, kurus tika nolemts īstenot, veidojot šo nodaļu.

- Lai darbs nav monotons nevienam no nodaļas darbiniekiem. Lai katram ir iespēja darbu dažādot un variēt,
- Lai darbs tiktu saplānots tā, ka enerģija un darba laiks tiek tērēts tikai lietderīgi,
- Lai darbinieki paši var izvēlēties kādus darba paņēmienus un metodes pielietot, strādājot ar dažādiem klientiem,
- Lai darbiniekiem ir pietiekami daudz neatkarības un iespēju piedalīties lēmumu pieņemšanā,
- Lai darbinieki nejutās pārāk stingri kontrolēti un vislaik uzraudzīti,
- Lai katrs izjūt sevi kā bankas neatņemamu sastāvdaļu. Katrs darbinieks tiek vērtēts kā personība, kas spēj ienest bankas darbībā jaunas idejas,
- Uzslavas par darbu ir nepieciešamas un tās jāpauž publiski. Gadījumā, ja darbinieks pelnījis nopelumu vai kritiku, tas vadītājam ir jādara taktiski un pēc iespējas mazāk publiski.

Lai sasniegtu labus darba rezultātus, bankas vadībai aizvien vairāk jādomā par darbinieku jauno prasību apmierināšanu. Asas konkurences banku starpā t.sk. par labākajiem kadriem, bankas vadībai bieži vien ir jānāk darbiniekiem pretī tādos jautājumos, kas vairākus gadus atpakaļ pat nebija iedomājami. Labi, kvalificēti darbinieki apzinās savu vērtību darba tirgū un līdz ar labu atalgojumu meklē un izvēlas darba vietas ģimenei labvēlīgās bankās. Bankai ir jāpiedāvā vai jāpiekrīt vairākām ar darbu saistītām izvēles iespējām. Bankas vadītājiem ir jārēķinās ar sev pakļautā personāla vajadzībām mājas un darba dzīves līdzsvarošanai. Autors pilnībā piekrīt modernās vadībināšanas atziņai, ka neviens darbinieks nevar atstāt savu personisko dzīvi aiz bankas durvīm un vadītājs, kas respektēs šo faktu būs daudz labāks motivētājs un viņam pakļautie darbinieki gūs labākus darba rezultātus [20, 89]. Arī konkrētajā gadījumā, nodaļas vadītājs un viceprezidents apzināja darbinieku vajadzības un balstoties uz tām organizēja darbu nodaļā. Personiskās sarunās ar darbiniekiem tika noskaidroti daudzi jautājumi, t.sk.:

- kādas ir darbinieku ģimenes, vai ir bērni, vai veci vecāki;
- vai darbinieku apmierina darba laiks. Ja darbinieks paralēli darbam mācās, vai būs iespēja darbu un mācības savienot. Kādas ir vēlmes attiecībā uz darba laiku u.c.

Vairākos jautājumos banka nāca pretī saviem darbiniekiem, realizējot cilvēkiem labvēlīgu darba politiku. Tā piemēram, nodaļas analītiķis vēlējās uzsākt darbu nedaudz vēlāk, bet beigt vēlāk, paskaidrojot to ar sava rakstura īpatnībām un nepieciešamību pēc klusuma un vienatnes, ko var panākt strādājot pēc darba

dienas beigām. Tā kā analītiķis strādā ar datu bāzi nevis klientiem, viņam tīl noteikts diezgan brīvs darba režīms. Arī darbiniecei, kurai mājās bija slir māte, uz laiku tika noteikta saīsināta darba diena.

Protams, tādai liberalitātei bija arī pretinieki bankas vadības vidū, kas pamatoj savu pārliecību ar darbaspēka pārpilnību un ciešo konkurenci starj darbiniekiem. Daži baidījās, ka darbinieki būs negodīgi un mēģinās manipulēt a darba stundām. Tomēr tiešie vadītāji spēja aizstāvēt savu viedokli un banka uzsāka šādu, varētu teikt, eksperimentu.

Pēc viena gada darba rezultātiem visiem tapa skaidrs, ka labvēlīgi un pretimnākoši izturoties pret darbinieku, banka saņem tādu pašu attieksmi arī pretim. Darbinieks ar salīdzinoši brīvu darba laiku pavadīja bankā pat daudz vairāk stundu nekā nepieciešams un jutās ļoti gandarīts. Darbiniece pēc mātes atveseļošanās strādāja ar ļoti lielu atdevi. Banka ieguva apmierinātus, lojālus darbiniekus, kas arī privātās sarunās atsaucās par savu darba devēju tikai labi. Cilvēki bija motivēti un tas atspoguļojās uz viņu vēlmi strādāt un ieinteresētību darbā. Šī motivācija izpaudās kā dzinējs, kas liek darbu padarīt vēl labāk, gūt sekmes, sagādāt prieku ar darbu sev un vadītājiem, demonstrēt savu varēšanu.

Gribētos piebilst, ka katras pārmaiņas ieviešana rada nelielu krīzes situāciju organizācijā. It īpaši – jaunas struktūrvienības izveide, kuras dēļ tika pārdaļīti darbi un pienākumi arī citās struktūrvienībās. Krīzes situācija liek darbiniekiem cīnīties ar nelabvēlīgajiem apstākļiem un uzveikt tos. Nepieciešamība strādāt krīzes situācijā konkrētu īstermiņa mērķu sasniegšanai ir ārējā motivācija [20, 22]. Apskatītajā konkrētajā situācijā tieši šī ārējā motivācija, pēc autora domām, palīdzēja īsā laikā saliedēt jaunizveidoto struktūrvienību kā komandu un radīt katrā darbiniekā sajūtu, ka viņš ir daļa no radoša, uz mērķi orientēta kolektīva. Šī motivācija tika pastiprināta ar publisku atzinību par katra jauna, kaut arī neliela sasnieguma veikšanu, piemēram, vietējā bankas avīze vairākkārt atspoguļoja bankas prezidenta uzslavas par labi paveikto darbu jaunizveidotajā nodalījā un tā nepieciešamību visai bankai. Tādējādi darbinieki arī sākuma krīzes situācijā jutās pienācīgi gandarīti. Kā negatīvu faktoru gribu minēt to, ka ārējā motivācija darbojas parasti neilgu laiku, tas ir līdz nospraustā mērķa sasniegšanai. Tā notika arī šoreiz – kad nodaļa tika pilnībā izveidota un darbs nostādīts, šī veida motivācija vairs nedarbojās. Ilgākā laika periodā, protams, iedarbīgāka ir iekšējā motivācija, kas veido darbiniekiem pietiekami augstu pašnovērtējumu un saglabā to kā noturīgu psiholoģisko stāvokli. Pietiekami augsts pašnovērtējums ir viens no panākumu sasniegšanas faktoriem. Lai to veidotu, nostiprinātu un saglabātu, jaunizveidotajā nodaļā tika ieviests vadības stīls, kam pamatā ir noteikti kritēriji.

- *Līdzdalība vadībā.*

Vadītājs nevienu būtisku jautājumu neizlēma vienpersoniski. Darbinieki no paša sākuma tika iesaistīti lēmumu pieņemšanā.

- *Skaidru mērķu izvirzīšana.*

Vadītājs izskaidroja nodaļai noteiktos mērķus, bet to sasniegšanas ceļi un veidi tika izstrādāti kopīgi. Darbinieki paši vērtēja iespējas, sadalīja darbus u.t.l.

- *Darbinieka stipro pušu izmantošana.*

Katra darbinieka stiprās puses un talanti tika pielietoti pēc iespējas vairāk. Ļoti ātri izrādījās, ka vienam darbiniekam labāk padodas priekšlikuma vēstuļu rakstīšana, citam – tikšanās ar klientiem un viņu

pārliecināšana, vēl citam – atskaišu rakstīšana un darba analīze. Darbinieki paši kopējās tikšanās kopā ar vadītāju sadalīja darbus tuvākajam laika periodam un darīja to, ievērtējot katra darbinieka spējas un vēlmes. Vadītāja uzdevums bija iemācīt darbiniekiem atklāt savas stiprās puses un nekautrēties tās izmantot.

- *Atbildības uzņemšanās.*

Katrs ir atbildīgs par savu darbu un tā kvalitāti. Prasme atzīt savas kļūdas, zināt, ka nebūsi sodīts, ja tās labosi – svarīgi panākumu aspekti. No nodaļas vadītāja tika prasīts būt par piemēru padotajiem t.i. nevis pavēlēt, vadīt un kontrolēt, bet ar savu darbu rādīt piemēru.

Darbinieku darba algas tika noteiktas salīdzinoši augstas, lai ieinteresētu labākos Bankas kadrus strādāt šai nodaļā. Kā vēsta vecs angļu sakāmvārds: “Nav iespējams vadīt to, ko nevar izmērīt”. Šis teiciens bija ļoti aktuāls nodaļas dibināšanas un sākumposma darbības laikā. Lai pierādītu daudziem bankā šīs nodaļas lietderība, tā bija jāatspoguļo ciparos un faktos.

Sākotnēji tika noteikti šādi kritēriji nodaļas dibināšanas un uzturēšanas lietderības izvērtēšanai:

- klientu apmierinātība;
- klientu sūdzību skaits;
- vidējais patērētais darba laiks problēmu risināšanai;
- atbildes laiks klientam;
- bankas un klienta attiecību ilgums;
- rēķinu skaita pieaugums;
- peļņu nesošo klientu skaits;
- apgrozījuma pieaugums klienta kontā;
- “vērtīgo” un lielu peļņu nesošo klientu īpatsvars bankas bāzē;
- jauni pakalpojumu pārdošanas ienākumi;
- pakalpojumu pārdošanas ienākumi;
- ienākumi no klientiem;
- mārketinga izdevumi nodaļas izveidei;
- bankas procentuālā tirgus daļa dažādu pakalpojumu jomā.

Praktiski visus rādītājus ir iespējams izmērīt skaitliski. Tāpēc ik mēnesi nodaļas vadītājs iesniedza kurējošajam viceprezidentam atskaiti par paveikto darbu. Kvantitatīvi salīdzinot rādītājus, piemēram, par rēķinu skaita atvēršanu bankā mēnesī pirms nodaļas dibināšanas un pēc, par peļņu nesošo klientu skaitu pirms un pēc u.t.t. izdevās pārliecināt bankas lielāko darbinieku daļu par nodaļas lietderību.

Grūtāk bija izmērīt klientu apmierinātību. Jebkuras izmaiņas nes sev līdzī nervozitāti no abām izmaiņās iesaistītajām pusēm. Tomēr laika gaitā, redzot cik daudz klientu piekrita parakstīt speciālus personalizētās apkalpošanas līgumus ar banku, tapa skaidrs, ka nodaļa ir lietderīga un nepieciešama klientam.

Protams, īpaši vērtīgs bija vispār uzsāktais darbs par klienta “vērtības” noteikšanu bankai. Kā izrādījās, daudzi bankas lielie, ilglaicīgie un no bankas viedokļa ienesīgie klienti, pēc pirmās klientu datu bāzes analīzes izrādījās peļņu maz nesoši vai pat praktiski nenesoši. Banka tik ilgi bija strādājusi ar šiem klientiem, vairākkārt samazinājusi tarifus, katra pārvalde to ir darījusi atsevišķi,

kopainu neviens nav ievērtējis un galā izrādījās, ka lielākie klienti dažkārt nemaz nav tik "vērtīgi".

Papildus pamatdarba algai bankas vadībai jaunizveidotajai nodaļai bija jānodrošina arī papildus motivēšanas līdzekļi. Tika pielietoti šādi papildus motivēšanas līdzekļi – atzinības izteikšana publiski un naudas prēmija. Abi līdzekļi tika likti lietā kombinēti, tādējādi nodrošinot augstu lietderību. Publiskas atzinības izteikšana vietējā bankas avīzē, sanāksmēs, valdes sēdēs vairoja darbinieku uzticību un lojalitāti. Tomēr atzinība nespēj aizstāt pelnīto naudas balvu, kas ir atlīdzinājums paveiktajam darbam. Tāpēc īsā laikā tika izstrādāts arī bonusu plāns, kas vēl vairāk ieinteresēja darbiniekus attiecību uzturēšanā un pilnveidošanā ar klientiem. Bonusu aprēķins balstījās uz noteiktu procentu no nodaļas nopelnītas naudas mēnesī bankai. Bonusi tika izmaksāti ik mēnesi pēc paveiktā darba. Tika stingri noteikts, ka servisa neatbilstības vai klientu neapmierinātības gadījumā bonusi netiek izmaksāti. Tas disciplinēja nodaļas darbiniekus. Lai bonusi būtu iedarbīgi, bankā tika stingri ievērotas šādas prasības:

- nekad nepiešķirt prēmiju automātiski. Bonusi ir peļņas daļa, nevis ikmēneša konstanta piemaksa pie darba algas;
- bonusi ir jāizmaksā savlaicīgi t.i. par padarīto iepriekšējā mēnesī. Autore uzskata, ka nav lietderīgi izmaksāt bonusus vienu reizi gadā, jo darbinieki jau aizmirst par ko tieši viņi tiek prēmēti;
- bonusu shēmai ir jābūt vienkāršai un saprotamai, atklātai.

Tomēr autorei jāsecina, ka ar naudas stimulēšanu nevar aizvietot tradicionālos motivācijas stiprinātājus – komandas veidošanu, atzinības izteikšanu. Lai sagaidītu izcilus darba rezultātus, finansiālie stimuli ir jālieto kopā ar vārdos izteiktu atzinību, kas bieži vien savas vienkāršības dēļ tiek aizmirsta vai noniecināta.

Apkopojot iepriekš sacīto un izvērtējot pieredzi, autore secina, ka:

- 1) vadītājs ne mirkli nevar pārtraukt gādāt par darbinieku motivāciju. Tā veidojas ikdienas darbā;
- 2) darbinieki uzmanīgi vēro savus priekšniekus un tiem ir jābūt par paraugu un līderi;
- 3) labvēlīgas gaisotnes nodrošināšana bankā ir viens no būtiskajiem darbinieku uzticības un apmierinājuma ar darba vietu kritērijiem;
- 4) komandas izveidošana un draudzīga, radoša gara uzturēšana tajā kalpo kā papildus motivējošs faktors;
- 5) pienākumu un pilnvaru deleģēšana, kā arī iespēja piedalīties lēmumu pieņemšanā ir labs paņēmieni darbinieku motivācijas stiprināšanai;
- 6) atzinības publiska izteikšana ir iedarbīgs atalgojuma veids, kas stimulē iekšējo motivāciju un ceļ darbinieku pašapziņu. Atzinība vairo arī darbinieku lojalitāti, jo pagodina darbinieku kā bankas vislielāko vērtību;
- 7) darbiniekus vislabāk var motivēt, izrādot savu cieņu pret viņiem un gādājot, lai viņi sajūt rūpes par sevi no bankas puses. Viens no veidiem kā bankai to izdarīt ir kļūt par ģimenei un personībai draudzīgu organizāciju, ar saprātīgi elastīgu darba laiku un ar iespējām apvienot darba pienākumus un panākumus ar rūpēm par ģimeni un pašattīstību;

un, balstoties uz secinājumiem, autors izvērza priekšlikumu:

nodibināt bankā Mācību centru, kas kļūtu par zināšanu, kas nepieciešamas inovatīvo pārmaiņu ieviešanai un uzturēšanai, ieguves bāzesvietu.

4.4. VIENOTAS KLIENTU DATU BĀZES BANKAS UN KLIENTU ATTIECĪBU UZTURĒŠANAI IZVEIDE.

Viens no galvenajiem uzdevumiem, ko nodaļas darbinieki paveica, ir vienotas klientu datu bāzes bankas un klientu attiecību uzturēšanai izveide. Bāze tika veidota, balstoties uz ziņām un informāciju no visām bankas struktūrvienībām, kas strādā ar klientiem. Vienotas klientu datu bāzes izveide noritēja divos posmos. Pirmais posms – esošo bankas vienotas klientu datu bāzes izveide, otrais posms – potenciālo, bankai interesanto klientu datu bāzes izveide. Otrais posms praktiski ir nepārtrauktā attīstībā, jo bankai pastāvīgi ir nepieciešami jauni klienti. Sākotnēji, lai saprastu ar kādiem klientiem nodaļa strādās un kādi klienti ir šīs nodaļas darbinieku uzmanības lokā, tika definēti skaidri kritēriji. Lai klientam tiktu piedāvāts strādāt ar Korporatīvo klientu apkalpošanas un mārketinga nodaļu, klientam ir jāatbilst vismaz vienam no zemākdefinētajiem četriem kritērijiem.

Personalizētās apkalpošanas Latvijas rezidentu klientu kritēriji.

1. Kompānijas vai ar kompāniju saistīto kompāniju kopējais vidējais apgrozījums pēdējā pusgadā ir virs 100 000 Ls/mēnesī.
2. Kompānijas vai ar kompāniju saistīto kompāniju kopējais vidējais atlikums uz kompānijas norēķinu un/vai depozīta kontiem ir lielāks par 50 000 Ls/mēnesī.
3. Kompānijas vai ar kompāniju saistīto kompāniju kopējais vidējais transakciju skaits vienā mēnesī ir lielāks par 200 gabaliem.
4. Imidža klienti ar lielu sadarbības potenciālu.

Lai arī ceturtais punkts nav konkrēts un praktiski atkal atļauj uzsākt apkalpot nodaļā neskaidra lieluma vai ienākuma klientus, tomēr tas bija jāatstāj, jo bankas nedrīkstēja momentāli pārraut visas saiknes ar iepriekš VIP nodaļā apkalpotajiem klientiem.

Darbs ar esošo klientu bāzi tika organizēts šādos posmos:

- informācijas savākšana;
- bāzes apkopošana;
- analīzes veikšana;
- klientu sadalīšana priekš personalizētās apkalpošanas un nē – sarakstu sastādīšana;
- klientu sadalīšana pa menedžeriem.

Tā sākās darbs ar esošo klientu bāzi. Izrādījās, ka dabūt nepieciešamo informāciju no bankas sistēmas nav viegli. Pēc neilga laika tapa skaidrs, ka Personalizētās apkalpošanas rezidentu klientu kritēriji ir jāpapildina ar vēl vienu punktu t.i. "Kredītklienti ar kredītsaistībām virs 50 000 Ls".

Atklājās, ka iepriekšējos gados banka bija izsniegusi lielus kredītus klientiem, neprasot līgumos kā obligātu nosacījumu apkalpot savu apgrozījumu caur banku. Tādējādi izveidojās situācija, ka banka ir izsniegusi kompānijai lielus kredītresursus, bet kompānija apkalpojas un maksā dažāda veida komisijas pilnīgi citai, konkurējošai Latvijas komercbankai. Šo klientu nepazaudēšana (gadījumā, ja banka vienkārši uzstātu pārslēgt līgumus ar klientiem uz bankai

izdevīgākiem nosacījumiem) un klientu apgrozījuma pārvilināšana uz banku kļuva par vienu no nodaļas darbinieku pamatuzdevumiem.

Pēc klientu, kas varētu tikt apkalpoti personalizēti, noskaidrošanas, sākās darbs pie datu bāzes izprašanas un analīzes.

Pirmkārt, iepriekš banka katram savam klientam, kas apkalpojās VIP nodaļā, bija devusi īpašus, krietni izdevīgākus apkalpošanās tarifus. Pie tam šie tarifi katram klientam bija atšķirīgi.

Otrkārt, daudzi bijušie VIP nodaļas klienti neatbilda jaunizvirzītajiem kritērijiem. Svarīgi bija izprast vai klients varētu sasniegt tuvākā laikā kādu no izvirzītajiem kritērijiem, šai gadījumā palīdzēt viņam un stimulēt uz to, vai arī ļoti gudri pārvest klientu uz parastu apkalpošanu ar standarta tarifiem.

Lai atvieglotu un sistematizētu darbu, tika sastādīta tabula (skat. 4.5. tabulu) pēc kādiem principiem tiek organizēts darbs pie esošās klientu bāzes.

4.5. tabula. Darba posmi ar esošo klientu bāzi.

Nr.p. k.	Darba veids	Atbildīgie, Vārds, uzvārds	Termiņš, datums	Piezīmes
1	2	3	4	5

Tā kā tabulas ailītes Nr 3-5 ir konfidenciāla informācija, tālāk darbā tiek apskatīta tikai vispārināta informācija un darba posmu nosaukumi:

1. Iegūt no bankas IT esošo Latvijas rezidentu klientu bāzi.
2. Atdalīt no kopējās datu bāzes klientus, kas atbilst uzdotajiem kritērijiem klientu personalizētai apkalpošanai.
3. Sadalīt esošo klientu bāzi pa segmentiem, izejot no uzdotiem parametru lielumiem:
 - pēc apgrozījuma;
 - pēc atlikumiem kontā;
 - pēc transakciju skaita mēnesī;
 - pēc darbības reģiona;
 - pēc imidža.
4. Katra segmenta/grupas apkalpošanas piedāvājuma izstrāde:
 - produktu un pakalpojumu pakete;
 - līgums;
 - vienoti tarifi;
 - informatīvais atbalsts.
5. Sadalīt klientus pa personālajiem, menedžeriem.
6. Izstrādāt vienotu informācijas par klientu datu apkopošanas un tālākā regulāra monitoringa veikšanas procedūru. Bankā tika izstrādāti un īsā laikā ieviesti divi svarīgi dokumenti "Klienta pase" (skat. Pielikumu Nr. 8) un "Ražošanas uzņēmuma monitorings" (skat. Pielikumu Nr 9).
7. Apkopot informāciju par katru klientu.
8. Potenciālo klientu sarakstu sastādīšana no citām bankas struktūrvienībām.

Potenciālo nodaļas klientu sarakstu sastādīšanā ārkārtīgi svarīga ir klientu "pārmantojamība" t.i. informācijas par klientu nodošanu no dažādām struktūrvienībām, valdes locekļu puses nodaļas darbiniekiem. Dažādu nodaļu

darbinieki ar nevienādu vēlmi dalījās savā klientu bāzē un vienotas bāzes izstrāde izrādījās ļoti grūts uzdevums.

- Bankas pakalpojumu piedāvājuma paketes izstrāde CRM klientiem.
- Bankas pakalpojumu piedāvājuma paketes CRM klientiem tarifu izstrāde un apstiprināšana.
- Speciāla līguma izstrāde par klientu apkalpošanu CRM nodaļā.
- Tikšanās ar klientiem grafika sastādīšana.
- Bankas prezentācijas principu noteikšana.
- Ekskursijas organizēšana priekš klientiem pa bankas jaunajām telpām.

Kā īpašu sasniegumu gribu izcelt "Klienta pases" radīšanu. Šis dokuments, kas glabājas elektroniskajā versijā bankas programmā un ir pieejams visām ieinteresētām personām bankā, stipri atvieglo jebkura darbinieka kontaktus ar klientu. Ir zināma visa sadarbības priekšvēsture, saprotams klienta bizness, viņa spējas, vēlmes, lojalitāte attiecībā pret banku. Darbinieki neatkārtojas savos produktus un pakalpojumus piedāvājumos un klientu menedžeris var skaidri atsekt kopējo sadarbību. "Klientu pasi" ļoti augstu novērtēja bankas ārējie auditori un jaunās bankas sistēmas ieviesēji. Tā ir likta par pamatu jaunās bankas sistēmas CRM bāzes veidošanai.

Nākamais posms ir jaunu klientu piesaistīšana bankai. Tā kā pašlaik visas Latvijas bankas piedāvā tirgū praktiski analogus pakalpojumus un sakaru kanālus un bankas operāciju pašizmaksa ir tuva banku piedāvātajiem tarifiem Latvijas tirgū, tad galvenais uzsvars tika likts nevis uz kārtējo bankas pakalpojumu tarifu samazinājumu, bet gan īpašo attieksmi, bankas darbinieku zināšanām un pieredzi, speciālām konsultācijām un tiešo mārketingu.

Ieviešot plānoto jauno bankas sistēmu 2003. – 2004. gadā, Korporatīvo klientu aplakpošanas un mārketinga nodaļas speciālisti secināja, ka obligāts priekšnosacījums ir prognozējošā modelēšana, lai efektīgi izdalītu klientu mērķgrupas. Daudzas rūpnieciski ražotas CRM sistēmas kombinē segmentēšanu un prognozējošo modelēšanu vienā sistēmas modelī.

Jaunajā bankas sistēmā kā obligāta prasība ir, ka CRM modelī ir jābūt integrētam:

- noprognozētais klients un pakalpojumu spektrs, ko viņam vārētu piedāvāt (uz reālo datu analīzes bāzes);
- informācijas par ienākumiem, ko banka saņem no konkrēta klienta;
- reālā darbības režīmā redzamas klientu finansiālās darbības;
- īpašu piedāvājumu saraksts, bāzēts uz esošā klienta finansiālās darbības un klientvēstures bāzes.

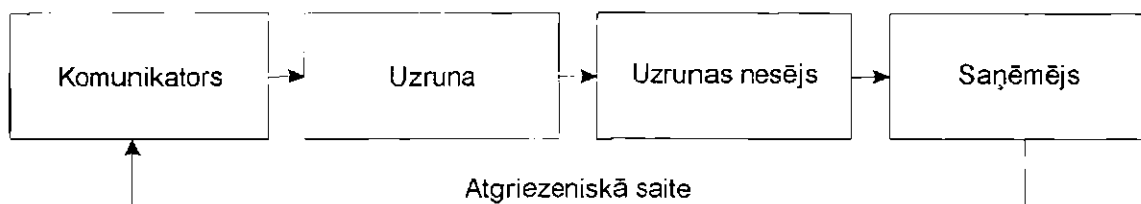
CRM iniciatīvas ir jāizvērtē nepārtraukti. Nepārtrauktā izvērtēšana ļauj menedžerim izsekt dotā klienta uzvedībai, darbības stratēģijai, labāk vadīt viņa resursus, palielina klienta ienesīgumu.

4.5. BANKAS KOMUNIKĀCIJU POLITIKA INOVATĪVO PĀRMAIŅU IEVIEŠANAS PROCESĀ UN ORGANIZĀCIJAS KULTŪRAS IZMAIŅAS.

Jaunievedumu laikā komunikāciju politikai bankā ir īpaša aktualitāte. No mārketinga pozīcijas komunikācijas tiek skatītas kā daudzu aspektu, sarežģīts

jēdziens, kas aptver savstarpējo attiecību kopumu starp banku un klientu, kā arī starp bankas darbiniekiem bankas iekšienē un ļauj notikt informācijas apmaiņai starp dažādiem tirgus subjektiem.

Mūsdienu banku mārketingš nosaka ne tikai detālu klientu prasību izzināšanu pret banku, bet arī klientu adaptāciju jaunajiem bankas pakalpojumiem, kā arī uzdevumu risināšanu jaunievedumu lietošanas pieprasījuma formēšanā un stimulēšanā, lai palielinātu bankas efektivitāti un peļņas rādītājus. Vide, kurā konkrētā banka darbojas, ir sasaistīta ar dažādām attiecībām kopējā finansu sfērā un šī vide atrodas pastāvīgā izmaiņu procesā iekšējo un ārējo vides faktoru ietekmē. Komunikāciju politika ļauj aktivizēt pieprasījuma pēc jaunievedumiem procesu un paaugstināt noieta darbības efektivitāti. Komunikāciju politiku var izteikt ar slavena amerikāņu politologa Lassvela komunikāciju modeli [77, 101], kas shematiski parādīts zīmējumā.



4.4. attēls. Kopējais komunikāciju modelis.

Ieviešot jaunievedumus, bankai ir jābūt ļoti pārdomātai klientu informēšanas politikai un vēl svarīgāks ir fakts, lai visi bankas darbinieki zin un izprot jaunievedumu būtību, funkcionēšanu, nepieciešamību un labumu no jaunievedumiem bankai t.sk. konkrētam darbiniekam. Ja banka spēj piedāvāt kādu jaunievedumu, ko dotajā brīdī nepiedāvā citas bankas, tās konkurentspeja pieaug. Tādējādi bankas jaunievedumu komunikāciju politiku var raksturot kā jaunievedumu aktīvu un pārdomātu virzīšanu tirgū. Praktiski tas izpaužas kā pasākumu sistēma bankas un potenciālo klientu savstarpējai sadarbībai, vērstu uz pieprasījuma formēšanu un jaunievedumu pārdošanas apjoma palielināšanu. Bankai ir jāpilnveido savas komunikāciju politikas sastāvdaļas, tādas kā:

- tiešā pārdošana;
- reklāma;
- bankas imidžs;
- sabiedriskā viedokļa formēšana;
- noieta stimulēšana u.c.

Komunikāciju politikas realizēšana liela loma tiek atvēlēta tiešajām pārdošanām, kas būtībā ir individuāla bankas darbinieka saskarsme ar klientu jeb daļa no personalizētās apkalpošanas. Tiešā pārdošanas saskarsmes formas ietver sevī individuālas pārrunas konsultāciju veidā, pakalpojumu sniegšanu, sarunas pa telefonu, pasta sakaru izmantošanu darba attiecībām u.c. Tiešās pārdošanas ir viens no efektīvākajiem jaunievedumu tirgū virzīšanas paņēmieniem. Tomēr šāda komunikāciju forma prasa augstu kompetenci, zināšanu un izglītības līmeni no bankas konkrētā darbinieka. Viņam ir jābūt noteiktām pārdošanas prasmēm, pieredzei, šarmam. Visbiežāk, piedāvājot jauno pakalpojumu, saruna izvērsas garāka un klients vēlas saņemt papildus informāciju par citiem pakalpojumiem. Tiešo pārdošanu priekšrocības ir šādas:

- personīgais raksturs (saskarsme, klienta izzināšana, viņa vēlmju un nepieciešamību izprašana);

- attiecību nodibināšana;
- mudinājums uz atbildes reakciju t.i. uzklaustīt un iegādāties šo un vēl citus bankas pakalpojumus.

Tomēr banka nespēj savus jaunievedumus realizēt tikai ar tiešo pārdošanu metodi. Tam bankai nepietiek ne cilvēku resursu, ne laika. Konkurenti nestāv uz vietas, tāpēc jebkurš jaunievedums ir jāievieš dzīvē maksimāli ātri. Banka izmanto arī citas komunikāciju formas. Kā vienu no efektīvākajām gribu minēt reklāmu. Reklāmas loma tirgus sagatavošanā jaunieveduma pieņemšanai un akceptēšanai un klientu vajadzību izstrādē pēc noteiktā jaunieveduma ir vitāli svarīga. Pareiza reklāma paredz pasākumu kopumu lai novadītu līdz potenciālajam klientam informāciju par jaunievedumu, tā īpašībām, kvalitāti, lietošanas veidiem, ērtību, nosacījumiem un sniegšanas vietām. Attiecībā uz banku sfēru, reklāma nes divējādas funkcijas – informatīvo un pārliecināšanas. Reklāmas sludinājumi ir ilglaicīgu pētījumu, stratēģisko plānu un noteiktu darbību galarezultāts, kuru uzdevums ir pieprasījuma formēšana un noieta stimulēšana. Reklāmai ir vairākas pielietošanas sfēras. Tā kalpo bankas imidža un ilglaicīgā tēla veidošanai, informācijas par pakalpojumiem izplatīšanai, konkrētu bankas akciju atspoguļošanai u.c. Viens no būtiskākajiem uzdevumiem ir izvēlēties pareizu un vislietderīgāko reklāmas izplatīšanas līdzekļa veidu. Piemēram, drukātā reklāma, radio un televīzijas reklāma, reklāma Internetā u.c.

Banka savu jaunievedumu popularizēšanai izmantoja pārsvarā drukāto reklāmu. Tie bija reklāmas raksti vairākos Latvijas preses izdevumos, piem., "Diena", "Dienas Bizness", "Biznes&Baltija", "Komersant Baltic" un grezni informatīvie bukleti. Pie tam, informatīvie bukleti tika izveidoti gan par personalizēto klientu apkalpošanas nodaļa kopumā, gan arī par īpašiem pakalpojumiem, ko šīs nodaļas darbinieki piedāvāja klientiem, pie., hipotekārā kreditēšana, mazo un vidējo uzņēmumu kreditēšana uz atvieglotiem noteikumiem, maksājumu karšu saņemšana un lietošanas pamācība.

Ieviešot inovatīvās pārmaiņas bankas darbībā, noteikti ir jāmin organizācijas kultūras jautājums. Organizācijas kultūra var tikt iedibināta dažādos veidos. To var būt dibinājis kompānijas īpašnieks/i, kā piemēram Volta Disneja gadījumā, tā var būt veidojusies pakāpeniski, organizācijai cīnoties par savu, kā piemēram "Coca-Colas" gadījumā, to var būt izveidojuši konkrēti cilvēki no augstākās vadības, kā piemēram "General Electric" gadījumā. Galvenais organizācijas kultūrā ir fakts, ka tai ir jāspēj samazināt kolektīvās nenoteiktības līmeni, paskaidrot kas kolektīva biedrus sagaida, nodrošināt kolektīva vienotību, balstoties uz pamatvērtībām un normām, parādīt organizācijas perspektīvas, tādējādi dodot stimulu turpmākai attīstībai [84, 14]. Teorijā pastāv vairāki organizāciju kultūru dalījuma veidi. Autorei tuvāks liekas Kima Kamerona piedāvātais organizāciju kultūru dalījums četros tipos:

1. klana organizāciju kultūra;
2. hierarhiskā jeb birokrātiskā;
3. tirgus;
4. adhokrātiskā [84, 15].

Ne tikai tirgus daļa, augstās tehnoloģijas nosaka jebkuras kompānijas t.sk. bankas panākumus, bet lielā mērā tos nosaka skaidri izprotama organizācijas kultūra. Būtiskas inovatīvās pārmaiņas, kas notika bankā, izveidojot jaunu

struktūrvienību un ieviešot jaunu banku un klientu attiecību modeli, prasīja arī bankas kā organizācijas kultūras izmaiņas t.i. tika korigētas bankas vērtības, vadības un darbinieku domāšanas veids, vadības stili, problēmu risināšanas metodes u.c. Bankas vadība ātri saprata, ka gadījumā, ja bankas mērķi, orientācija, vērtības gadu gaitā paliek nemainīgas, pastāvīgi mainoties ārējai videi, tad banka nevar sasniegt jaunus mērķus un var pat tikt lēnām izspiesta no savas vietas. Tādējādi, organizatoriskās izmaiņas un uzlabojumi ir tieši saistīti ar bankas kultūras izmaiņām. Tas pats attiecas arī uz katru bankas darbinieku. Gadījumā, ja veikto pārmaiņu mērķi nav pietiekami izskaidroti darbiniekam, vai tie nav saprastī, ja nav izskaidroti rezultāti, ko plānots sasniegt pārmaiņu dēļ, tad darbinieks nespēj mainīties, mainīt savus paradumus, attieksmi, vadības stilu.

Bankā, uzsākot ieviest jaunu bankas un klientu attiecību modeli, protams pastāvēja bankas atsevišķu struktūrvienību iekšējās unikālās kultūras, kas bija veidojušās vairāku gadu laikā. Pārmaiņu ieviešanas laikā savā starpā sadūrās tādu struktūrvienību kā Operāciju pārvaldes, VIP nodaļas, Kredītpārvaldes, Mārketinga nodaļas iekšējās kultūras. Šīm struktūrvienībām bija katrai savs bankas darbības perspektīvu redzējums, savas vietas redzējums kopīgā darba plānā, savas vērtības, savi darba veikšanas "noslēpumi". Inovatīvo pārmaiņu viens no galvenajiem uzdevumiem bija radīt vienotu bankas klientu bāzi un to monitorēt centralizēti, tāpēc visām šīm struktūrvienībām bija jāatdod sava informācija, savas uzkrātās zināšanas un pieredze. Sprotamas ir darbinieku bailes par savu nākotni un savu vietu un nozīmi bankā. Acīmredzami, ka pārmaiņu procesā un turpmākajā bankas darbībā, pārmērīgs akcents uz struktūrvienību kultūru atšķirību (lai cik laba būtu arī katra izveidojusies kultūra pati par sevi), var sašķelt banku un neļaut tai sasniegt augstu efektivitāti.

Autore, analizējot konkrētās bankas organizācijas kultūru, ņem par pamatu četrus galveno organizācijas kultūras tipu atšķirības. Lai varētu runāt par kultūras ietekmi no dažādiem tiem, tiek piedāvāts katra tipa īss pamatiezīmju apraksts:

Hierarhiskā organizācijas kultūra.

Tai pamati likti jau tālajos 1800-tajos gados un tā bāzējas uz vācu sociologa M.Vēbera darbiem. Vēbers piedāvāja septiņus kritērijus, kas raksturīgi birokrātiskai organizācijas kultūras formai:

- noteikumi;
- specializācija;
- atlases sistēma pēc vērtējuma;
- hierarhija;
- dalītais īpašums;
- bez konkrētas sejas;
- uzskaitē.

Biežāk šo organizācijas kultūras formu sauca par hierarhisko. Hierarhiskā kultūrā darbinieki rīkojas stingri saskaņā ar procedūrām. Labs līderis ir tas, kas labi koordinē darbu. Organizācijas ilglaicīgie mērķi ir stabilitātes, paredzamības un rentabilitātes nodrošināšana. Organizāciju apvieno formāli noteikumi un oficiālā politika. Kā paraugu hierarhiskai organizācijai var minēt pazīstamo McDonalds, valdības orgānus u.c.

Tirgus organizācijas kultūra.

Šī organizācijas kultūra kļuva populāra pagājušā gadsimta 60-tajos gados, kad organizācijas saskārās ar konkurenci. Organizācijas ir orientēta uz ārējo vidi, nevis uz iekšējām lietām. Galvenā uzmanība tiek fokusēta uz operācijām – pārdošanu, maiņu, līgumiem – ar ārējiem klientiem ar mērķi sasniegt labākus rezultātus. Organizācijas mērķi ir augsta rentabilitāte, laba tirgus niša un daļa, konkurents-pēja. Darba mērķi ir orientēti uz rezultātiem. Līderi ir stingri un nelokāmi. Panākumi tiek mērīti ar tirgus daļu. Būtiski ir apsteigt konkurentus un ieņemt līderpozīcijas.

Klanu organizācijas kultūra.

Šī organizācija kultūra stipri atgādina ģimenes tipa organizāciju. Tās redzamākie piemēri ir Japānas organizācijas, kas stipri atšķiras no rietumu organizācijām. Klanu tipa organizācijās darbinieki pilnībā atbalsta organizācijas kopējos mērķus, viņi ir ļoti saliedēti, vienoti, lojāli un uzticīgi, organizāciju izjūt kā savas mājas. Šīm organizācijām ir tipiskas šādas iezīmes:

- minimums vadības līmeņu;
- darbinieki pēc noteikta nostrādāto gadu skaita kļūst par kompānijas daļu īpašniekiem, kas ļauj viņiem uztvert šo kompāniju kā savu un vairo sajūtu, kas viņi strādā sev;
- mūža darba līgums;
- ļoti augsta darbinieku atbildības sajūta.

Līderi sevi uzskata par darbaudzinātājiem. Organizāciju satur darbinieku uzticība un tradīcijas. Panākumi tiek mērīti t.sk. arī iekšējā klimata labvēlībā un rūpēs par cilvēku. Organizācija atbalsta pilnīgu paklausību un piekrišanu no darbinieku puses.

Adhokrātiskā organizācijas kultūra.

Pārejot uz informāciju tehnoloģiju ēru, sāka veidoties ceturtais organizāciju kultūras tips, kas spēja ātri reaģēt uz pārmaiņām. Šī organizācijas tipa pieņēmumi ir šādi:

- organizācija darbojas, balstoties uz jaunu produktu izstrādi un ieviešanu;
- organizācijas produkti un pakalpojumi tiek pastāvīgi pilnveidoti un uzlaboti;
- tiek atbalstīta jaunrade visā organizācijā.

Struktūrvienības tiek veidotas tā, lai sasniegt noteiktus mērķus, tās var viegli transformēt nākamo mērķu izpildei. Visbiežāk šāda tipa organizācijas kultūras ir sastopamas augstu tehnoloģiju nozarēs – IT, aerokosmiskā industrija u.t.l. Adhokrātiskās kultūras organizācijās ir izteikts akcents uz darbinieku kā individualitāti, neatkarību. Jaunrade, radoša attieksme, neizteiktas lomas, nepastāvīga fiziskā telpa, organizatorisko shēmu neesamība, dinamiskums–adhokrātiskās organizācijas kultūras pazīmes.

Vieglākai uztverei, autors piedāvā apkopotu tabulu ar katras organizācijas kultūras raksturīgākajām iezīmēm.

4.6. tabula.

Dažādu organizācijas kultūras raksturīgāka iezīmes.

<i>Kultūras tips:</i>	<u><i>Klans</i></u>	<u><i>Adhokrātija</i></u>
<i>Līdera tips:</i>	Audzinātājs Tēvs	Novators Uzņēmējs Paredzētājs
<i>Efektivitātes kritēriji:</i>	Saliedētība Morālais klimats Rūpes par cilvēku	Rezultāts Jaunrade Izaugsme
<i>Vadības teorija:</i>	Dalība vairo uzticamību	Jaunrade rada jaunus resursus
<i>Kultūras tips:</i>	<u><i>Hierarhija</i></u>	<u><i>Tirgus</i></u>
<i>Līdera tips:</i>	Koordinators Organizētājs Darbuzinātājs	Stingrs izriņķotājs Konkurents Ražotājs
<i>Efektivitātes kritēriji:</i>	Rentabilitāte Savlaicīgums Laba funkcionēšana	Tirgus daļa Mērķa sasniegšana Konkurentu sakāve
<i>Vadības teorija:</i>	Kontrole rada rentabilitāti	Konkurence vairo produktivitāti

Balstoties uz šo tabulu, autore varēja izdarīt secinājumus par pastāvošo organizācijas kultūru bankā un tās izmaiņām laika gaitā, kā arī pāmaiņu rezultātā.

Banka tika dibināta 1992.gadā un tās dibinātāji bija trīs privātpersonas, draugi, ebreju tautības pārstāvji. Dibinātāji noteica savas bankas vadošo kultūras tipu – klans. Un tiešām pirmos astoņus gadus banka veiksmīgi funkcionēja kā daļēji slēgta, ģimenes tipa organizācija ar ārkārtīgi ciešām saitēm starp darbiniekiem un īpašniekiem. Šīs saites bija gan radnieciskas, gan draudzības saites vairāku gadu vai pat desmitu gadu garumā. Jauni darbinieki bankā tika uzņemti tikai pēc draugu, radu vai klientu rekomendācijas, visbiežāk tie bija radnieki, draugi vai viņu bērni. Viņu izglītība ne vienmēr atbilda nepieciešamajam līmenim, bet to kompensēja uzticamība un lojalitāte pret darba devēju. Īpašnieki apzināti veidoja organizāciju kā ģimeni – ar kopējām darba interesēm, kopīgām izklaidēm. Visi darbinieki izjuta īpašnieku rūpes par viņiem un viņu ģimenes locekļiem. Ja kādreiz bija jāstrādā ilgāk, īpašnieki pirka vakariņas, par labu darbu darbinieki tika regulāri prēmēti ar ārzemju braucieniem. Banka dzīvoja kā liela, kopīga ģimene. Par visaugstāk vērtējamiem efektivitātes kritērijiem bankā tika izvirzīti bankas kolektīva saliedētība, augsts morāles līmenis, darbinieku apmierinātība ar darba apstākļiem, darbinieku resursu attīstība. Algas bankas darbiniekiem tika noteiktas lielas salīdzinājumā ar citu banku attiecīgajiem speciālistiem, bankas īpašnieki pastāvīgi investēja naudu darbinieku apmācībā. Bankā praktiski nepastāvēja kadru maiņa. Lielākā daļa bankas vadošo

darbinieku ir izaugusi bankā, pārzin bankas darbību no pašiem pirmssākumiem. Sākotnēji bankas organizācijā praktiski nepastāvēja nekādi rakstīti un apstiprināti likumi, hierarhija nebija izteikta. Atbildību un vadību uzņēmās darbinieks, kas bija ilgāk nostrādājis, labāk orientējās problēmā, gribēja to darīt. Īpašnieki saprata, ka labāko vadītāju noturēšanai ir nepieciešama arī neliela viņu līdzdalība kapitālā. Tāpēc brīdī, kad vadītāji jau iekrājuši nelielu sākumkapitālu, tiem tika piedāvāts atpirkt no īpašniekiem nelielu daļu akciju (kopā uz astoņiem vadošiem darbiniekiem mazāk par 2% no kopējā akciju skaita). Viņu visciešākā iesaistišana bankas tiešajā biznesā, lēmumu pieņemšanas procesā, nodrošināja vēl lielāku uzticamību un atdevi darbam.

Tomēr laiks gāja, biznesa vide Latvijā mainījās ļoti strauji, konkurence banku sektorā bija ļoti cieša un bankai izveidojās nepieciešamība mainīties, lai saglabātu savas pozīcijas tirgū. Bankas īpašnieki, strādājot diendienā ar savu kolektīvu, sāka izjust nepieciešamību pēc pārmaiņām. Lielākā daļa klientu bija īpašnieku sarūpēta, pārsvarā no bijušās ex-Padomju Savienības. Esošais kolektīvs darīja darbu apzinīgi, godīgi, ar atdevi, bet lai konkurētu, bija nepieciešamība pēc jaunām idejām, pasaules pieredzes īstenošanas, jauninājumu ieviešanas, izešanas pasaules un Latvijas tirgū. Īpašnieki spēja to saprast un spēja mainīties paši. Kā pirmās būtiskās izmaiņas gribu atzīmēt īpašnieku uzaicināto jaunu bankas prezidentu ne no "ģimenes loka", bet absolūti jaunu cilvēku, ar lielu rietumu bankas darbības pieredzi 1995. gada beigās. Apmēram pēc gada banka pieņēma darbā arī finansu direktoru, ārzemnieku, ar lielu pieredzi banku jomā. Īpašnieki apzināti "pagāja malā", ļaujot jaunajiem bankas vadītājiem mainīt arī bankas organizācijas kultūru. Līdz ar pirmajām izmaiņām, nākamās sāka notikt ļoti ātri. Būtiskākās no tām ir šādas:

- 1) banka visus darbiniekus sāka uzņemt konkursa kārtībā, vērtējot viņu zināšanas, izglītību, prasmes, valodas zināšanas, spēju dot nākotnes bankas attīstībai;
- 2) bankā tika izveidota un sāka strādāt formāla, hierarhiska struktūra, ar skaidri saprotamu pakļautības un atbildības līmeni;
- 3) bankā tika izveidotas vairākas formālas, bet ikdienā darbojošās komitejas, kurās īpašniekiem vairs nebija noteicošā loma – kredītkomiteja, jauno projektu izstrādes komiteja, naudas atmazgāšanas procedūru un kontroles komiteja. Šīs komitejas pašas organizēja savu darbu un bija atbildīgas par to;
- 4) banka sāka iziet Latvijas tirgū;
- 5) banka kļuva atvērtāka klientiem.

Protams, ka visas šīs izmaiņas radīja lielu pretestību daudzos ilggadējos darbiniekos, it īpaši, kad bankā parādījās jauni cilvēki, kas nezināja bankas vēsturi, kultūru, tradīcijas, vērtības, bet sāka organizēt darbu pēc savām mērauklām. Pastāvīgi brieda krīze starp veco bankas darbinieku kodolu un jaunajiem, pieņemtajiem darbiniekiem. Tas nenāca par labu darbam, jo katrs grupējums mēģināja slēpt informāciju, nedalīties jaunumos, noturēt un piesaistīt klientus tikai sev. Vēl vairāk krīze saasinājās 2001.gada sākumā, kad bankas īpašnieki iegādājās citu Latvijas komercbanku un pievienoja to. Divu banku organizācijas kultūras bija absolūti dažādas. Pievienotās bankas organizācijas kultūru varētu raksturot kā hierarhiskās un tirgus kultūras tipu apvienojumu. Tā nebija ne tuvu līdzīga klana kultūrai. Divām konfliktējošām bankas darbinieku

pusēm pievienojās vēl trešā – jaunie darbinieki no pievienotās bankas. Situācija bankā 2000.-2001.gadā bija ļoti smaga.

Uz visu augstākaprakstīto iekšējo konfliktu fona tika uzsākta jaunas struktūrvienības izveide un jaunu banku un klientu attiecību modeļa ieviešana.

Tagad, atskatoties un izvērtējot pirmo darbības gadu, autore secina, ka inovatīvo izmaiņu rezultātā mainījās arī bankas kopējā organizatoriskā kultūra. Pašlaik to varētu raksturot kā vēl līdz galam nenostabilizējošos ar visu četru tipu kultūru stingrām iezīmēm. Bankā pastāv redzamas adhokrātiskā, hierarhiskās un tirgus kultūras iezīmes. Kā piemēram, adhokrātiskā kultūra parādās faktos, ka:

- banka straujos tempos ievieš jauninājumus dažādās sfērās – klientu apkalpošanā, jaunu pakalpojumu izstrādē un kanālu izveidē;
- bankā strādā vairāki augstākās vadības pārstāvji – līderi ar izteiktām novatora un uzņēmēja pazīmēm;
- jauninājumi ved banku uz labāku resursu izmantošanu u.c.

Tirgus kultūras iezīmes raksturojas ar sīvu cīņu par savas tirgus daļas un ietekmes palielināšanu Latvijā, Eiropas līdzekļu piesaistīšanas kredītprojektu realizācijas Latvijā (piem., Eiropas Rekonstrukcijas un Attīstības bankas kredīti maziem un vidējiem uzņēmumiem).

Bankā sāk veidoties hierarhija, kas vairāk nāk no pievienotās bankas kultūras, bet ir pierādījusi sevi kā dzīvotspējīgu un labvēlīgu kopīgo mērķu sasniegšanai. Pēdējā gada laikā ir apstiprināta bankas struktūra ar septiņiem hierarhijas līmeņiem, kas reāli arī strādā.

Bez struktūras un standarta procedūrām vairs nav iedomājama bankas darbība, jo bez tām nav iespējams kontrolēt aizvien paplašinošās pilnvaras un bankas darbinieku skaitu. Tieksme uz noteiktu kārtību un paredzamību noved bankas organizācijas kultūras nobīdi uz hierarhiskās kultūras pusi. Tai pat laikā ilggadējiem darbiniekiem liekas, ka bankā zūd kolektīva izjūtas un draudzīgās attiecības, kas agrāk bija ļoti raksturīgas bankai. Rezultātā darbinieku apmierinātība ar darba apstākļiem samazinās. Hierarhiskās iezīmes tiek papildinātas ar tirgus kultūras iezīmēm - vēlmi sasniegt augstus nospraustos rezultātus, iekarot pēc iespējas lielāku tirgus daļu, atklāt priekš bankas jaunus tirgus. Lai gan arī uz šodienu dažādās bankās struktūrvienībās dominē dažādi organizatorisko kultūru tipi, piemēram grāmatvedībā tas ir stipri hierarhisks, Mārketinga un korporatīvo klientu apkalpošanas pārvaldē dominē adhokrātiskā kultūra, Kredītpārvaldē – tirgus, tomēr kopumā bankai ir raksturīga jauna, pārmaiņu procesa iespaidā radusies organizatoriskā kultūra adhokrātiskā kultūra, kas raksturojas ar:

- bankas vadošo darbinieku gatavību uzņemties risku;
- pastāvīgi tiek ieviesti jauninājumi;
- banka tiecas izvirzīties priekšplānā un iekarot vēl labākas pozīcijas;
- ilglaicīgā perspektīvā banka uzsvāru liek uz esošo resursu palielināšanu un jauno piesaistīšanu;
- banka atbalsta darbinieku iniciatīvu.

Apkopojot augšminēto, autore secina, ka:

1. Inovatīvo pārmaiņu sekmīga ieviešana, kā arī vēlākā rezultējošā bankas darbības rādītāju efektivitāte atrodas tiešā atkarībā no bankas organizācijas kultūras kvalitatīvām izmaiņām.
2. Mūsdienu apstākļos komercbankas atrodas pastāvīgā cīņā par resursiem, tāpēc katras bankas priekšā ir resursu bāzes palielināšanas problēma. Bankām ir nepārtraukti jāpilnveido savas mārketinga darbība klientu piesaistīšanas jomā un resursu bāzes paplašināšanā, izejot uz jauniem tirgiem un izmantojot tam aizvien jaunas metodes un tehnoloģiskās iespējas. Viens ko klientu bāzes apzināšanas, noturēšanas un piesaistīšanas modeļiem – klientu personalizētā apkalpošana - ir aprakstīts piedāvātajā darba projektā.
3. Korporatīvo klientu apkalpošanas un mārketinga nodaļa ir jauna struktūra, kuras mērķis ir noturēt, piesaistīt un kvalitatīvi apkalpot bankai vidējo un lielo Latvijas biznesu.
4. Korporatīvo klientu apkalpošanas un mārketinga nodaļa ievieša bankā jaunu, uzlabotu klientu apkalpošanas standartu un pastāvīgu apkalpošanas kvalitātes kontroli.
5. Ar Korporatīvo klientu apkalpošanas un mārketinga nodaļas izveidi pieauga bankas klientu lojalitāte pret banku.

4.6. KLIENTU PERSONALIZĒTĀS APKALPOŠANAS UN CRM MODEĻA IEVIEŠANAS REZULTĀTI

Šī darba nodaļa atspoguļo klientu personalizētās apkalpošanas, ko nodrošina Korporatīvo klientu apkalpošanas un mārketinga nodaļas (tālāk tekstā Nodaļa) darbinieki, un CRM modeļa ieviešanas rezultātus pēc pirmā darba gada. Lielākā daļa bankas darbības informācijas ir konfidenciāla un ar katru bankas darbinieku t.sk. šī darba autori banka ir noslēgusi līgumu par konfidencialās informācijas neizpaušanu. Tāpēc rezultātu atspoguļošanai ir jāiztiek ar to informācijas daudzumu, kas nav uzskatāma par konfidencialu.

Informācija, kas nav uzskatāma par konfidencialu ir tāda informācija, kas pieejama jebkurai ieinteresētai personai, t.i.:

- informācija, kas publicēta presē;
- informācija, ko banka publicējusi savās programmās;
- informācija, kas tiek reklamēta un oficiāli paziņota visām ieinteresētajām personām un bankas klientiem;
- informācija, kas tiek ziņota masu informācijas līdzekļos, sniegta valsts un pašvaldību institūcijām, kurās jebkura ieinteresētā persona to var iegūt.

Klientu personalizētās apkalpošanas ieviešana tiek pieminēta kā viens no svarīgākajiem darba rezultātiem Rietumu Bankas padomes priekšsēdētāja Leonīda Esterkina un Valdes priekšsēdētāja Maikla Dž. Borka parakstītajā Rietumu Bankas vadības ziņojumā par 2002.gadu. *“2002. gadā Banka ievieša dažādus jaunus produktus un turpināja klientu servisa uzlabošanu. Īpašu uzmanību Banka veltīja klientu attiecību vadībai (Customer Relationship Management), kuras ietvaros tika izstrādātas vairākas programmas, lai pilnveidotu korporatīviem klientiem sniegtos pakalpojumus. Mēs izmantojam atšķirīgas klientu attiecību vadības pieejas Latvijas klientiem un ārvalstu klientiem. Klientu attiecību vadība tika nostiprināta, izveidojot atsevišķu klientu*

attiecību vadības nodaļu, kā arī uzlabojot Bankas produktus un pakalpojumus kopumā” [Rietumu Banka. 2002. gada konsolidētie un bankas finansu pārskati un revidentu ziņojums, 3].

Rezultātu analīzi autore sniedz pēc galvenajiem Nodaļas darbības virzieniem:

- darbs ar esošajiem bankas klientiem un to darbības uzraudzība;
- jaunu klientu piesaistīšana;
- papildus bankas pakalpojumu pārdošana esošajiem klientiem;
- kreditēšana;
- mārketingš;
- bankas personāla informatīvā apkalpošana.

Lai uzskatāmāk atspoguļotu Nodaļas klientu bāzi, autore piedāvā tabulu 4.7.

4.7. tabula.

Nodaļas klientu bāzes raksturojošie lielumi.

Klientu bāzes raksturojošais lielums	Uz 31.12. 2001.	Uz 31.12. 2002.
Klientu bāzes apraksts	<p>Nedefinēti kritēriji:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ bankas lielākie klienti pēc apgrozījuma, neuzraugot klientu biznesu*; ▪ bankas akcionāru radu, draugu uzņēmumi. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kompānijas vai ar kompāniju saistīto kompāniju kopējais vidējais apgrozījums pēdējā pusgadā ir virs 100 000 Ls/mēnesī. ▪ Kompānijas vai ar kompāniju saistīto kompāniju kopējais vidējais atlikums uz kompānijas norēķinu un/vai depozīta kontiem ir lielāks par 50 000 Ls/mēnesī. ▪ Kompānijas vai ar kompāniju saistīto kompāniju kopējais vidējais transakciju skaits vienā mēnesī ir lielāks par 200 gabaliem. ▪ Imidža klienti ar lielu sadarbības potenciālu. ▪ Kredītklienti ar kredītsaistībām virs 50 000 Ls.
Klientu skaits klientu bāzē	251	496
Kopējais rezidentu juridisko personu apgrozījums mēnesī, mln Ls	200**	183,5

Kopējais nodaļas klientu rezidentu juridisko personu apgrozījums mēnesī, mln Ls	50,7	59,4 jeb 32 % no kopējā bankas rezidentu juridisko personu apgrozījuma mēnesī
Kopējais bankas ienākums no rezidentu juridisko personu operatīvās darbības gada laikā, Ls	Nav iespējams izdalīt	619 553 jeb 43% no kopējā bankas rezidentu juridisko personu operatīvās darbības ienākuma

*- Nodaļas darbiniekiem uzsākot klientu biznesa uzraudzību, atklājās, ka 68 uzņēmurni jeb 27% no iepriekšējos gados pie VIP pieskaitītajiem klientiem, nodarbojas ar darbībām, kuru pazīmes atbilst vai ir aizdomas par naudas atmazgāšanas darījumiem. Šiem klientiem tika piedāvāts pārvērtēt savu darbību vai slēgt norēķinu kontus bankā.

** - kopējā apgrozījuma kritums 2002.gada laikā izskaidrojams ar klientu, kuru darījumu pazīmes atbilst vai ir aizdomas par naudas atmazgāšanas darījumiem, norēķinu kontu slēgšanu. Neskatoties uz apgrozījuma kritumu, tas ir kvalitatīvs solis bankas klientu datu bāzes uzlabošanai.

Tādējādi Nodaļas darbinieki veica milzīgu ieguldījumu bankas klientu kopējās bāzes analīzē. Šis darbs tika uzteikts kā viens no svarīgākajiem darba rezultātiem Rietumu Bankas padomes priekšsēdētāja Leonīda Esterkina un Valdes priekšsēdētāja Maikla Dž. Borka parakstītajā Rietumu Bankas vadības ziņojumā par 2002.gadu. *“Bankas prioritātes pēdējo divu gadu laikā ir bijušas darbības atbilstība vietējām un starptautiskajām regulējošām prasībām naudas atmazgāšanas novēršanas jomā un Bankas datubāzes “Pazīsti savu klientu” uzlabošana. Banka ir sasniegusi visus 2002. gadam izvirzītos mērķus naudas atmazgāšanas novēršanas jomā, un nozīmīgi uzlabojumi ir veikti ziņojumu sniegšanē par atbilstību regulējošām prasībām un transakciju uzraudzībā. Bankas politikas tika pārskatītas, tiek veiktas izmaiņas organizācijas struktūrā, kā arī ieviesti jauni noteikumi un procedūras. Visā Bankā ir īstenotas personāla apmācības programmas, lai uzlabotu darbinieku izpratni par aizdomīgiem darījumiem. Bankā ir ieviests rīcības plāns 2003. gadam par regulējošo prasību naudas atmazgāšanas novēršanas jomā ievērošanu, un mēs esam pārliecināti, ka spēsim to izpildīt.”* [Rietumu Banka. 2002. gada konsolidētie un bankas finansu pārskati un revidentu ziņojums, 3].

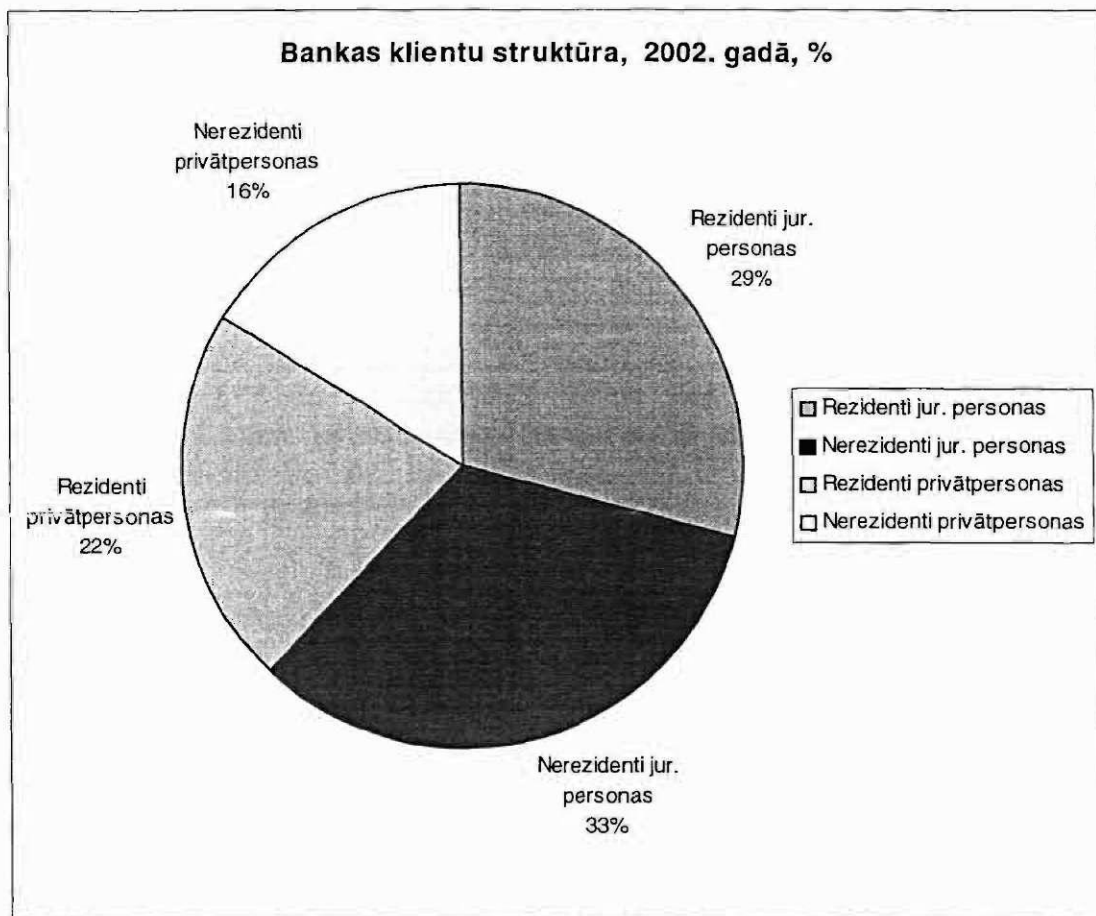
Liels darbs tika veikts pie esošās klientu bāzes noturēšanas bankā. 2002.gada laikā kredītu procentu likmes turpināja samazināties, tāpēc citas bankas mēģināja pārvilināt Rietumu Bankas klientus pie sevis, solot zemākas kredītu likmes. Dažas bankas, kā piemēram Nordea un Nord LB Latvija, atklāti dempingoja. Nodaļas darbiniekiem gada laikā izdevās noturēt astoņus lielus uzņēmumus, kas lietoja bankas kredītresursus. Tikai ienākums no šo klientu operatīvās darbības sastāda 2% no kopējā bankas ienākuma no rezidentu juridisko personu operatīvās darbības gada laikā.

Tomēr sešus klientus no personalizētās apkalpošanas klientu datu bāzes Nodaļas darbiniekiem noturēt neizdevās. Darbinieki analizēja klientu pāriešanas uz citu banku iemeslus un tie bija šādi:

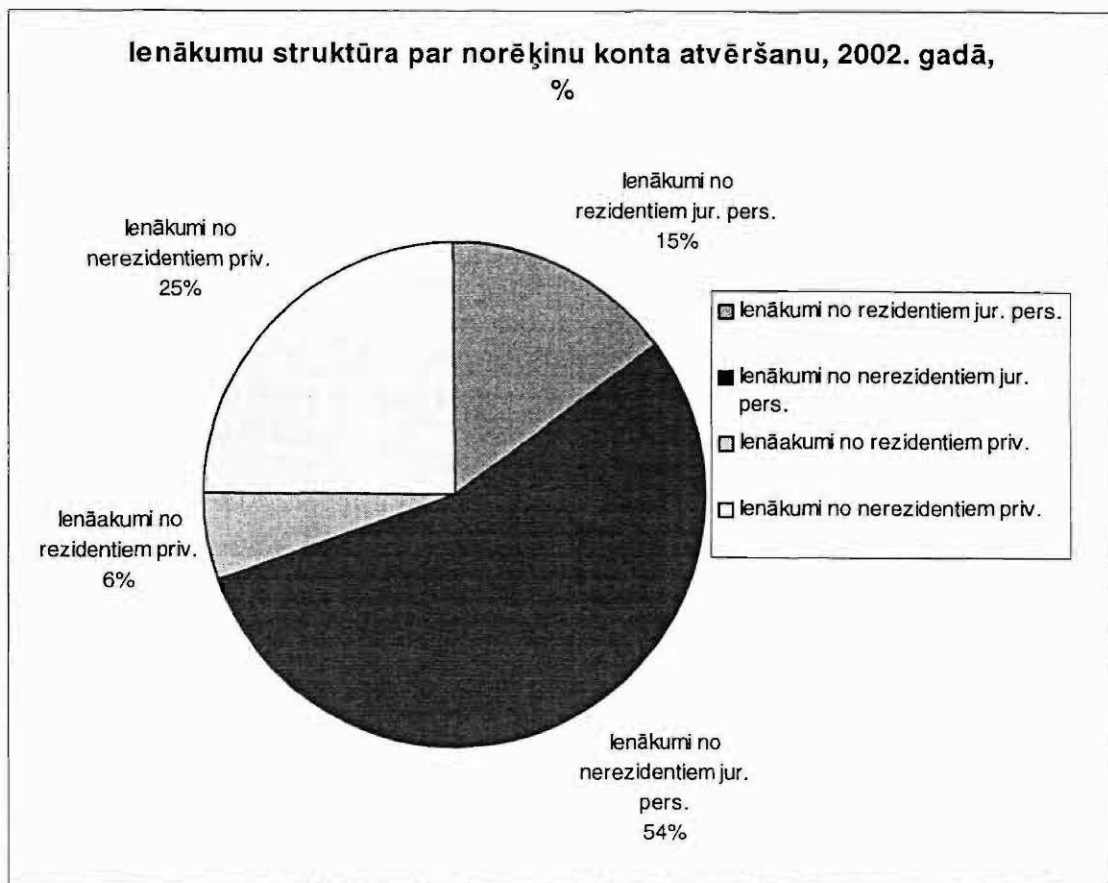
- zemāks kredīta procents – 4 gadījumi no 6-iem;
- zemāks kredīta procents un bankas filiāļu esamība Latvijā un Baltijā – 1 klients no 6-iem;
- uzņēmuma akcionāru maiņa un viņu vēlme mainīt banku – 1 gadījums no 6-iem.

Neiegūtais ienākums no šo klientu operatīvās darbības sastāda 1,4% no kopējā bankas ienākuma no rezidentu juridisko personu operatīvās darbības gada laikā.

Analizējot jauno klientu piesaistīšanu bankai, autore piedāvā statistiku par kopējo klientu norēķinu kontu atvēršanu bankā ar sadalījumu pa mēnešiem un Nodaļas darbinieku ieguldījumu tajā. Lai iegūtu skaidru priekšstatu par Nodaļas darbinieku ieguldījumu kopējā bankas lietā, 4.5. un 4.6. attēlos var redzēt rezidentu juridisko personu procentuālo daļu un ienākumu daļu par kontu atvēršanu.



4.5. attēls. Bankas klientu struktūra, 2002. gadā, %.



4.6. attēls. Ienākumu struktūra par norēķinu konta atvēršanu, 2002. gadā, %

No attēliem varam spriest, ka, lai gan rezidenti juridiskās personas atver apmēram trešdaļu no bankas kopējo norēķinu kontu skaita, ienākums no šīs operācijas ir tikai 15% no kopējā ienākuma par norēķinu kontu atvēršanu. Tas izskaidrojams ar faktu, ka vairākums bankas pakalpojumu tarifi rezidentiem ir krietni mazāki nekā nerezidentiem. Piem., tarifs par norēķinu konta atvēršanu rezidentam ir 20 Ls, bet nerezidentam 100 USD t.i. rezidentiem tarifs ir apmēram trīs reizes zemāks.

4.8. tabula.

Rezidentu juridisko personu norēķinu kontu atvēršanas dinamika un Nodaļas darbinieku ieguldījums.

Mēnesis	2001.gads		2002.gads	
	Bankā kopā	Bankā kopā	Nodaļā	% no bankas kopējā skaita
I	Nav datu	129	3	2
II	Nav datu	146	5	3
III	112	142	9	6
IV	102	118	10	8
V	154	132	12	9
VI	114	100	11	11
VII	107	140	14	10
VIII	140	113	13	11
IX	165	107	15	14

X	157	103	18	17
XI	162	105	15	14
XII	149	78	12	15
Kopā		1413	137	9,6 %

No augšminētās tabulas skaidri redzams, ka Nodaļas darbinieku ieguldījums klientu piesaistīšanā un norēķinu kontu atvēršanā ir milzīgs, pie tam ieguldījuma procentuālā daļa palielinājās visa gada laikā.

Nodaļas darbinieki gada laikā sasniedza labus rezultātus citu bankas pakalpojumu pārdošana esošajam klientam, kas jau lieto kādu no bankas pakalpojumiem (skat. 4.9. tab.).

4.9. tabula

Nodaļas darbinieku pārdoto papildus pakalpojumu skaits bankas esošajiem klientiem.

Nr.p. k.	Bankas pakalpojuma nosaukums	Bankā pārdoto pakalpojumu skaits	Nodaļā pārdoto pakalpojumu skaits	% no bankas kopējā skaita
1	Attālinātās konta apkalpošanas sistēmas	189	41	22
2	Debetkartes	9127	770	8
3	Kredītkartes	1052	47	5
4	Kredīti	Konfidenciāli	97	-
5	Offšorkompānijas	Konfidenciāli	7	-

Ņemot vērā, ka daudzi personalizētās apkalpošanas nodaļā iekļuvušie klienti arī agrāk bija VIP klientu lomā un viņiem tika piedāvāti visi bankas pakalpojumi uz īpaši izdevīgiem noteikumiem, tad tabulā apkopotie rādītāji, manuprāt, ir ļoti labi. Nodaļas darbinieki atrada katru brīvu nišu un spēja pārliecināt klientu iegādāties vēl kādu no papildus piedāvātajiem bankas pakalpojumiem.

Kā lielāko ieguldījumu bankas attīstībā, gribu uzsvērt Nodaļas darbu kreditēšanas jomā divos virzienos: jaunu klientu piesaistīšana kreditēšanai un resursu saņemšanas no Eiropas Rekonstrukcijas un Attīstības Bankas sagatavošanas darbu mazā un vidējā biznesa finansēšanai un piešķirtās kredītlīnijas izlietošana.

Lai atspoguļotu Nodaļas darbinieku ieguldījumu un rezultātus klientu piesaistīšanā kreditēšanai, ir sastādīta 4.10. tabula par vienu no bankas kredītportfeļa daļu – komerc kredīti. Tie ir izdotie kredīti Latvijas rezidentiem juridiskām personām pret nodrošinājumu, kas nav vērtspapīri un depozīts. Uz 31.12.2002. komerc kredīti veidoja 60,5% no kopējā Rietumu Bankas kredītportfeļa summas. Skaitliskā vērtībā: kopējais kredītportfelis 73,5 mln Ls, no tā komerc kredīti 44,5 mln Ls.

\

4.10. tabula.

Komerckredītu izdošanas apjoms un dinamika un Nodaļas darbinieku ieguldījums, mln Ls.

Mēn.	2001.gads	2002.gads	
	Komerckredītu apjoms bankā kopā, mln Ls	Komerckredītu apjoms bankā kopā, mln Ls	Nodaļas piesaistīto klientu kredītu apjoms mēnesī, mln Ls
I	15,8	33,9	-
II	15,9	34,4	0,2
III	16,2	34,8	0,4
IV	16,2	35,1	0,3
V	17,4	35,3	0,1
VI	17,8	36,3	0,8
VII	35,7*	38,3	1,9
VIII	34,5	38,7	1,2
IX	34,8	40,7	0,3
X	34,8	42,9	1,5
XI	34,0	43,5	0,5
XII	33,8	44,5	0,9
Kopā			8,1**mln Ls jeb 18,2%

*- straujā komercakredītu portfeļa lieluma izmaiņa izskaidrojama ar to, ka no 2001.gada jūlija pēc Rietumu Bankas un Saules Bankas apvienošanas tika izveidota konsolidētā bilance

** - kopumā Nodaļa piesaistīja kredītklientus par summu 9,36 mln Ls, bet šajā summā ietilpst gan komercakredīti, gan kredīti pret depozītiem, gan overdarfti, gan kredītlīmi uz kredītkartēm.

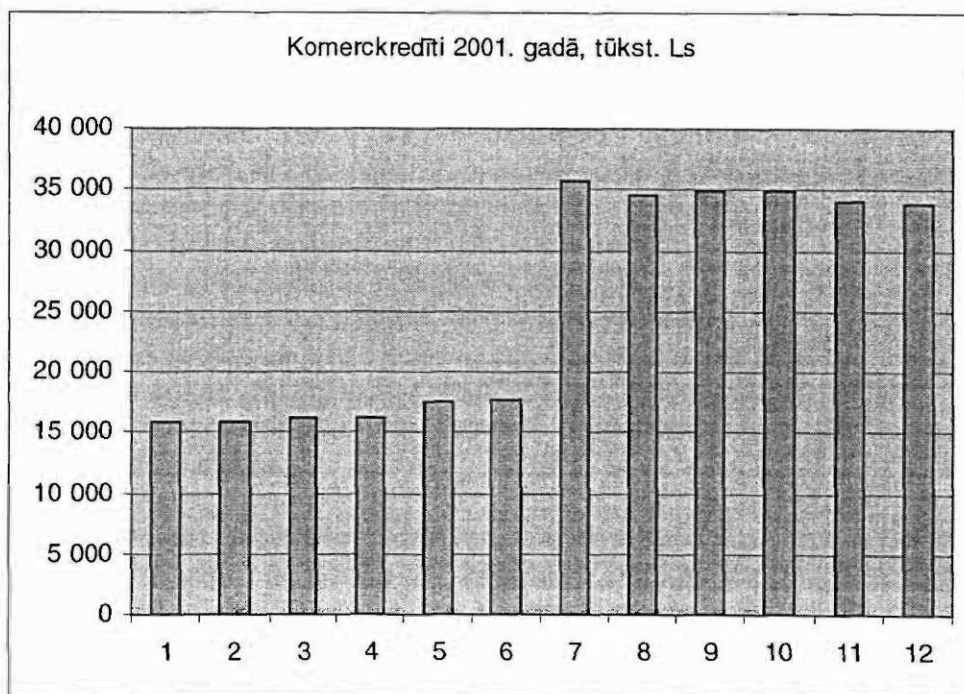
No tabulas uzskatāmi redzam, ka 2001.gada laikā komercakredītu portfelis Rietumu Bankai pieauga minimāli t.i. 6 mēnešu laikā sasniedza 112,7% no janvāra rādītāja. Bankām apvienojoties, komercakredītu portfeļa lielums sāka samazināties. Pēc autores domām, galvenie iemesli tam bija šādi:

- nesakārtota un sarežģīta apvienotās bankas kopējās darbības uzsākšana;
- kredītpārvaldes komandas neesamība un neskaidras pilnvaras;
- darbinieku aiziešana no darba Rietumu Bankā un spēja pārvilināt "savus" klientus;
- atšķirīgās banku darbības procedūras, normatīvie dokumenti un kredītpolitika;
- klientu bailes no pārmaiņām;
- Rietumu Bankas ārkārtīgi konservatīvā pieeja kredīšanas jautājumam.

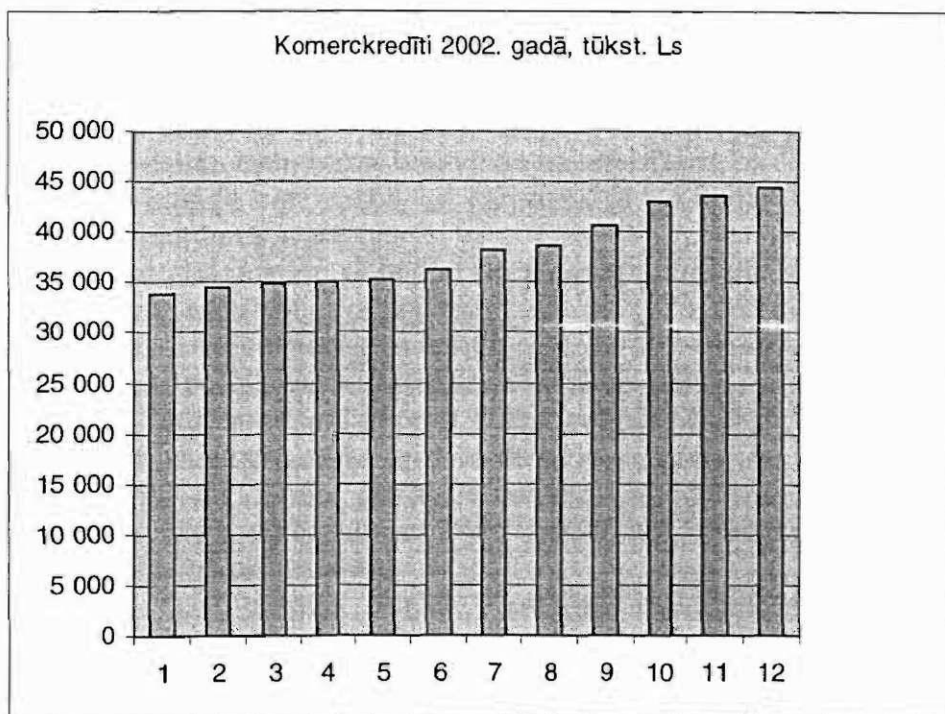
2001.gada pēdējo sešu mēnešu laikā komercakredītu portfeļa apjoms nokritās līdz 94,7% no jūlija rādītāja.

Toties skaidri iezīmējās 2002. gada pozitīvās tendences. Gada laikā komercakredītu portfelis ir audzis par 10,6 mln. Ls un palielinājies līdz 131,2% no sākotnējā. Liels nopelns pieaugumā ir Nodaļas darbinieku piesaistītajiem klientiem (skat. 4.10. tab.).

Stagnācijas periodu komerc kredītu izdošanas jomā bankā 2001. gadā un darbības uzlabošanas t.sk. Nodaļas ieguldījuma dēļ, labi atspoguļo arī grafiskie attēli 4.7. un 4.8.



4.7. attēls. Izdoto komerc kredītu portfelis pa mēnešiem 2001.gadā, tūkst. Ls



4.8. attēls. Izdoto komerc kredītu portfelis pa mēnešiem 2002.gadā, tūkst. Ls

Mārketinga jomā Nodaļa veica vairākus būtiskus darbus:

- izzināja iespējas par bankas ATM tīkla pievienošanu citu banku tīkliem un noslēdza sadarbības līgumus par vienoto tīklu ar Nord LB Latvija banku un Hipotēku un Zemes banku, tādējādi paplašinot savu klientu

iespējas izņemt skaidru naudu no 50 vietām (Rietumu Bankas ATM skaits) līdz 128 vietām pa visu republiku;

- pastāvīgi analizēja citu banku pakalpojumus un pakalpojumu tarifus ar mērķi saglabāt Rietumu Bankas konkurentspēju. Gada laikā pēc Nodaļas ieteikuma tarifi tika mainīti 6 reizes;
- izstrādāja un ieviesa speciālos tarifus personalizētās apkalpošanas klientiem,
- sagatavoja un noslēdza sadarbības līgumus ar trim finansu konsultatīvajām kompānijām par savstarpējo sadarbību klientu piesaistē. Tas deva iespēju piesaistīt divas lielas kompānijas,
- 1259 reizes tikās ar klientiem. Tikšanās mērķi:
 - bankas prezentācija, 159 reizes jeb 13%;
 - kredītēšanas piedāvājumi, 315 reizes jeb 24%;
 - ERAB kredītresursu piedāvājumi, 276 reizes jeb 22%;
 - citu bankas pakalpojumu piedāvājumi, 259 reizes jeb 21%;
 - klientu apsveikumi, citi iemesli, 250 reizes jeb 20% no kopējā tikšanās skaita.

Nodaļas darbinieki pastāvīgi strādāja, lai nodrošinātu savus klientus ar aktuālāko informāciju par banku un informētu bankas darbiniekus par visiem jaunumiem bankas darbībā, jauniem pakalpojumiem, tarifiem. Kopā ar filiāļu vadītājiem gada beigās ir uzsākta CRM modeļa ieviešanas plāna izstrāde bankas galvenajās filiālēs – Liepājā un Daugavpilī.

Autore īpaši vēlas uzsvērt apkopotos Korporatīvo klientu apkalpošanas un mārketinga nodaļas pirmā gada darbības rezultātus (dati uz 31.12.2002):

- izstrādāti skaidri Latvijas rezidentu juridisko personu personalizētās apkalpošanas kritēriji bankā;
- izveidota, pastāvīgi uzraudzīta un papildināta Latvijas rezidentu juridisko personu klientu datu bāze, balstoties uz kritērijiem;
- uzsākta izveide un pastāvīga uzraudzība Latvijas rezidentu fizisko personu klientu datu bāzei;
- klientu datu bāze sagrupēta pēc vairākiem parametriem:
 - -vidējais mēneša apgrozījums,
 - -vidējie atlikumi norēķinu kontā,
 - -bankas pakalpojumu lietošanas veidi un skaits,
 - -vidējais ikmēneša darījumu skaits un apjoms u.c.;
- kvalitatīvi uzlabota Latvijas rezidentu juridisko personu klientu datu bāze, identificējot un darba gaitā pārveidojot vai pārtraucot sadarbību ar klientiem, kuru darījumu pazīmes atbilst vai ir aizdomas par naudas atmazgāšanas darījumiem;
- izstrādāta un ieviesta bankā Latvijas rezidentu juridisko personu darījumu ienesīguma aprēķina metode:
 - ienākumi no operatīvās darbībās,
 - ienākumi no kredītprocentiem,
 - ienākumi no norēķinu karšu lietošanas u.c.
- nodibināta cieša sadarbība un izstrādātas un ieviestas informācijas apmaiņas procedūras starp visām klientus apkalpojošām bankas struktūrvienībām;
- piesaistīti astoņi jauni klienti – lieli uzņēmumi – operatīvai darbībai un kā kredītņēmēji;

- nodaļā apkalpoto Latvijas rezidentu juridisko personu norēķinu kontu vidējais mēneša apgrozījums sastāda 32% no bankas kopējā Latvijas rezidentu juridisko personu norēķinu kontu apgrozījuma;
- nodaļā apkalpoto Latvijas rezidentu juridisko personu operatīvās darbības ienākumi sastāda 43% no kopējiem bankas Latvijas rezidentu juridisko personu operatīvās darbības ienākumiem;
- atvērti 10% no bankas kopējā Latvijas rezidentu juridisko personu atvērto norēķinu kontu skaita (visi atbilda kritērijiem);
- sagatavota dokumentācija un normatīvā bāze mazā un vidējā biznesa finansēšanas resursu saņemšanai no Eiropas Rekonstrukcijas un Attīstības Bankas (ERAB) 5 mln. EUR apmērā;
- veikts tiešais mārketinga attiecībā uz esošiem bankas klientiem vidējo un mazo kredītu piedāvāšanā. Atdeves rādītājs – 29%;
- piesaistīti klienti mazā un vidējā biznesa kreditēšanas līdzekļu saņemšanai. No bankas kopējā ERAB resursu apjoma 2,6 mln EUR, 2,4 mln EUR jeb 92,3% ir nodaļas piesaistītie klienti;
- piesaistīti kredītklienti (nesaistīti ar ERAB līniju) par kopējo kredītapjoma 9,36 mln. Ls (konsolidētais rādītājs), kas sastāda 15,6% no bankas kopējā kredītportfeļa.

Autore uzskata, ka Nodaļas darbinieku veikums ir vērtējams ļoti atzinīgi, ko atspoguļo arī iepriekš pieminētie finansu rādītāji. Nodaļai ir liels augšanas potenciāls bankas struktūras iekšienē tuvākā un tālākā laika periodā.

SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI

Mūsdienu sociālekonomiskā situācija pieprasa no bankām dziļu finanšu tirgū notiekošo procesu analīzes veikšanu, lai nodrošinātu bankas resursu efektīgu izmantošanu un kvalitatīvi apmierinātu klientu prasības. Darba pētījumu veikšanas rezultātā, autore izdara šādus secinājumus.

1. Konkurences process finanšu tirgū ir neatņemama tirgus attiecību sastāvdaļa. Kopā ar globalizācijas procesu un zinātniski tehnisko progresu tas kalpo par stimulējošo mehānismu, kas aktivizē visu tirgus dalībnieku inovatīvo darbību, sekmē tirgus vides raksturojumu izmaiņas, pastāvīgu jaunu un uzlabotu pakalpojumu, kā arī to piegādes kanālu ieviešanu tirgū. Šai sakarā bankām pastāvīgi ir jānodrošina inovatīvā darbība.
2. Inovatīvo pārmaiņu organizācijā galvenie virzītājspēki ir globalizācija, informācijas tehnoloģijas un rūpniecības attīstība. Inovatīvo pārmaiņu sekmīgas ieviešanas galvenais priekšnosacījums ir nevis jaunas informatīvās tehnoloģijas sistēmas, bet cilvēks.
3. Inovatīvo pārmaiņu sekmīgai ieviešanai visā organizācijas hierarhijā ir jābūt vienādai vīzijai par pārmaiņu nepieciešamību un ieguvumiem pēc to realizācijas, kā arī saskaņotiem mērķiem.
4. Pārmaiņa procesā būtiska loma ir komunikāciju problēmas atrisināšanai un pārmaiņu nepieciešamības izskaidrošanas darbam organizācijā. Līderim ir milzīga loma inovatīvo pārmaiņu sekmīgai ieviešanai organizācijā.
5. Finanšu tirgus attīstība iet kopsolī ar banku inovatīvās darbības pieaugumu, kas izsauc nepieciešamību banku mārketingu orientēt uz inovāciju attīstību. Inovācijas pamatojas uz jauninājumiem vai jaunievedumiem, kas stimulē jaunu ideju rašanos. Bankas inovatīvai darbībai ir jābalstās uz patērētāju pieprasījuma pēc jauniem produktiem un pakalpojumiem analīzi, dotās inovācijas tirgus funkcionēšanas īpatnību pārzināšanu un tās dinamikas prognozēšanu. Šai darbībai jābalstās uz jaunā produkta vai pakalpojuma pieprasījuma formēšanu un noietu stimulēšanu. Tādējādi bankās ir jāveic mārketinga pētījumi, finanšu tirgus pētījumi, komunikāciju jautājumu atrisināšana un inovāciju virzīšanas tirgū organizācija. Jaunievedumu sekmīgai ieviešanai, bankai ir jāizvēlas noteikts tirgus sektors kurā dotā inovācija tiks ieviesta un mārketinga kompleksā darbība ir jāorientē uz noteikto sektoru.
6. Bankām ir jāizmanto citu valstu uzkrātā inovatīvās darbības pieredze modelējot un attiecinot to uz saviem specifiskiem apstākļiem, ieviešot bankā pēdējos zinātnes un tehnikas sasniegumus, jaunus elektroniskās tehnikas līdzekļus un banku tehnoloģijas, jaunas produktu un pakalpojuma virzīšanas tirgū metodes, vienlaicīgi pastāvīgi uzlabojot komunikāciju sistēmu gan bankas iekšienē, gan ārpus bankas.
7. Elektroniskā komercija Latvijā attīstās savādāk nekā Rietumos, jo maksājumu kartes Latvijā nav tik plaši izplatītas. Pie tam lielāko daļu Latvijā emitēto karšu sastāda debetkartes Maestro vai VISA Electron, kas netiek pieņemtas apmaksai Internetā.

8. Neizdalot priekšrocības un trūkumus var konstatēt šādas īpatnības, kas saistās ar Internetbaku attīstību:
 - samazinās pakalpojumu izmaksas;
 - bankas pakalpojumi pieejami visu diennakti;
 - bankas pakalpojumi pieejami praktiski no jebkuras vietas;
 - nav kontakta "face-to-face" ar bankas klientu.
9. Pieaug alternatīvu skaits banku fiziskam apmeklējumam, piem., Internetbanka, mobilā banka, virtuālās kartes u.c. Sakarā ar attālināto banku operāciju veikšanas iespēju plašu attīstību, tuvākajā perspektīvā palielināsies personālo kompjūteru pārdošana un Internetpieslēgumu skaits.
10. Attīstoties Interneta tirdzniecībai daudzas tautsaimniecības nozares sāks piedāvāt preces un pakalpojumus caur Internetu, piem., bankas, apdrošinātāji, lielākie veikali, kas var novest pie daudzu darba vietu atbrīvošanās. Sakarā ar banku pārstrukturēšanos ieviešot attālināto klientu apkalpošanu, tuvākajā nākotnē pieaugs pieprasījums pēc datorspeciālistiem, bet būtiska darbaspēka cenas pieaugumu nevajadzētu gaidīt, jo Latvijas datorspeciālisti faktiski jau šodien strādā atvērtā tirgū – daudzus Latvijas datorspeciālistus piesaista darbam ārvalstīs.
11. Pieaugot darījumu skaitam Internetā, valsts līmenī aktuāls kļūs jautājums par nodokļu un nodevu maksāšanas un iekasēšanas regulēšanu, sevišķi pievienotās vērtības nodoklis, muitas nodeva. Sākuma periodā neregulētie jautājumi attiecībā uz nodokļiem var būt papildus motivācija Interneta veikalu izmantošanā.
12. Internetbanku programnodrošinājuma izmaksas ir salīdzināmas ar Internetbanku drošības izmaksām. Ievērtējot Internetbanku dārgo un sarežģīto ieviešanu un uzturēšanu, bankai ir jābūt skaidrai pārliecībai, ka tās klientu mērķauditorijai Internetbanka ir nepieciešama.
13. Palielinoties Internetbankas klientu skaitam, palielināsies arī klientu skaits Interneta veikalos, tie kļūs populārāki. Šajā jomā izveidosies pozitīva atgriezeniskā saite.
14. Internetbanku pakalpojumi ieņems noteiktas nišas atsevišķos tirgus segmentos, lai arī apjoma ziņā pieaugošos, nav gaidāma banku pakalpojumu tradicionālā veida "face-to-face" izzušana. Latvijā pēdējos 2-4 gados strauji attīstās Internetbankas, neizzūdot tradicionālām bankām; katrai no šīm grupām strādājot savā tirgus segmentā.
15. Inovatīvās darbības pilnveidošana, jaunievedumu ieviešanas plānošana un tehnikas sasniegumu izmantošana ir efektīgs līdzeklis zinātniski-ražošanas potenciāla izmantošanai ar mērķi nostiprināt bankas pozīcijas tirgū un vairot panākumus. Ņemot vērā pastāvīgās tirgus konjunktūras izmaiņas, bankām ir jāvelta pietiekoša uzmanība banku darbības diversifikācijai – efektīvai metodei kā adaptēties tirgus vajadzībām un straujajām patēriņa izmaiņām, kā arī papildus peļņas gūšanas veidam.
16. Panākumi bankas darbībā ir atkarīgi no efektīgas informatīvās sistēmas izveides, kas nepieciešama pareizu vadības lēmumu pieņemšanai un bankas ilglaicīgā attīstības plāna izstrādei, kā arī no mārketinga darbības organizācijas, kadru sagatavotības un banku

speciālistu spējām mainīties pašiem, savu attieksmi un vēlmes apgūt jaunas zināšanas.

17. Tirgus izpēte un analītiskais darbs ir vitāli svarīgs inovatīvās darbības nodrošināšanā. Pētījumiem ir jābūt vēršotiem uz finansu tirgus analīzi, konkrētā tirgus segmenta analīzi, klientu bāzes izpēti, konkurentvides analīzi, kā arī uz inovāciju pieprasījuma izpēti. Tas ļauj bankai apzināt savas konkurences priekšrocības, apzināt tās darbības sfēras, kas ļauj tai apsteigt konkurentus un ieņemt stabilu vietu tirgū. Konkurences priekšrocību sasniegšanas galvenie virzieni ir:
 - pārdomāta inovatīvā politika;
 - labi attīstīts mārketinga;
 - pakalpojumu virzīšanas tirgū kanālu attīstība;
 - noietā tirgus nodrošināšana.
18. Plānu metožu pielietojums banku inovatīvā procesa formēšanā ir neatņemama panākumu sastāvdaļa. Plāniem jāaptver visu bankas darbību un visas tās struktūrsadaļas. Jaunie vedumu plānošanas jautājumos vadošā loma ir jāatvēr bankas pakalpojumu piegādes klientiem kanāliem.
19. Ieviešot jauninājumus, īpašu nozīmi iegūst komunikāciju politika. Vide, kurā funkcionē bankas finansu tirgū, ir saistīta ar dažādām attiecībām ar dažādiem tirgus dalībniekiem, tāpēc bankā ir jāizstrādā skaidra komunikāciju politika t.i. sadarbības ar potenciālo klientu un sabiedrību kopumā pasākumu sistēma, kas vērsta uz pieprasījuma formēšanu un pārdošanas apjomu palielināšanu. Bankas panākumus sekmēs pastāvīga galveno komunikācijas politikas elementu uzlabošana, ievērojot iekšējās un ārējās vides izmaiņas.
20. Lai bankas darbiniekos radītu izpratni par notiekošajām inovatīvajām pārmaiņām organizācijā, kā arī pārliecinātu, ka pārmaiņas ir aktuālas un nepieciešamas, bankas vadībai ir jāizskaidro pārmaiņu nepieciešamība un pārmaiņu rezultātā sasniedzamie mērķi. Tā kā pozitīva bankas darbinieku un klientu attieksme pret inovatīvajām pārmaiņām ir svarīgs priekšnosacījums sekmīgai pārmaiņu rezultāta sasniegšanai, bankas/organizācijas vadībai ar dažādām pārmaiņu pretestības mazināšanas metodēm ir jāpanāk personāla un klientu pozitīvu nostāju pret pārmaiņām.
21. Bankas nepievērš pienācīgu uzmanību pakalpojumu piegādes kanālu izveidei, kuru būtība ir tuvināt pakalpojumus klientam. To var uzlabot, lietojot integrētos piegādes kanālus, plaši izmantojot jaunus tehniskos līdzekļus un distancionālos kanālus, kuru lietošana rada alternatīvas pakalpojumu izplatīšanas un piegādes metodes, tādējādi paātrinot bankas pakalpojumu noietu. CRM integrācija ir jānodrošina visos distribūcijas kanālos. Tas nozīmē, ka neatkarīgi no tā caur kādu bankas kanālu klients nopērk bankas pakalpojumu, pirmspārdošanas un pēcpārdošanas informācijas par klientu formai, kas tiek ievadīta vienotajā bankas datu bāzē, ir jābūt analogai.
22. Analītika CRM modelī ir būtiska vairāku iemeslu dēļ:
 - lai segmentētu klientus;
 - lai noteiktu mērķa auditorijas;
 - lai palīdzētu plānot bankas aktivitātes attiecībā uz klientiem;
 - lai ieviestu un izvērtētu CRM aktivitātes.

23. CRM modelis ir saistošais posms starp bieži vien slikti mijiedarbojošām bankas struktūrvienībām – pārdošanas nodaļu, mārketinga nodaļu un klientu apkalpošanas nodaļu no vienas puses un jauno produktu attīstības un ieviešanas nodaļu no otras puses. CRM modelis ir nepieciešams, bet ne pietiekams instruments darba ar klientiem efektivitātes palielināšanai.
24. Ienesīgu klientu piesaistīšana un noturēšanā bankā ir viens no galvenajiem CRM jeb banku – klientu attiecību vadīšanas uzdevumiem. Tādējādi bankai ir jāveido, pastāvīgi jāpapildina un jāmonitorē klientu lietderīgā datu bāze. Prasme izmantot iegūto informāciju par klientiem ir viens no galvenajiem bankas veiksmīgas darbības kritērijiem.
25. Bankas klientu izvērtēšanai ir lietderīgi izmantot piecpakāpju pieeju:
 - klientu bāzes sagrupēšana;
 - klientu pieredzes izanalizēšana;
 - klientu bāzes izvērtēšana pēc ienesīguma;
 - klienta vēlmju noteikšana un klienta tālākās rīcības paredzēšana;
 - esošo zināšanu par klientu pielietošana;
 - CRM darbinieku iedrošināšana un vadīšana.
26. Bankā ir jānodrošina pilnīga klientu privātās informācijas drošība un konfidencialitāte.
27. Personalizētā apkalpošana ir dārgāks, zināmā mērā ekskluzīvs bankas pakalpojums, kas ir pieejams noteiktām, bankas darbinieku izvēlētām klientu grupām.
28. Inovatīvo pārmaiņu sekmīga ieviešana, kā arī vēlākā rezultējošā bankas darbības rādītāju efektivitāte atrodas tiešā atkarībā no bankas organizācijas kultūras kvalitatīvām izmaiņām.
29. CRM modeļa ieviešana ļauj būtiski uzlabot bankas finansu rādītājus.

Izejot no promocijas darbā veiktajiem secinājumiem, autore formulē priekšlikumus attiecībā uz banku inovatīvo darbību un jaunievedumu ieviešanas reālo procesu, kas, pēc autores domām, varētu būtiski uzlabot bankas finansu stāvokli un paaugstināt to konkurentspeju.

1. Banku komunikāciju politikas tālāko attīstību ir lietderīgi veidot uz tās sastāvdaļu uzlabošanas un to izmantošanu vienotā kompleksā, ievērtējot izstrādātos un piedāvājamās ieviešanai mārketinga darbības galvenos virzienus sabiedriskās domas formēšanā.
2. Bankas pakalpojumu integrēto piegādes kanālu sistēmas uzlabošana ir jāveic, attīstot un uzlabojot elektronisko attālināto kanālu darbību un veidojot personalizētās saites starp banku un tās nozīmīgākajiem klientiem.
3. Internetmārketinga ieviešanai, balstoties uz informatīvajām sistēmām izmantojot Interneta tīku, mūsdienās ir jākalpo Latvijas banku mārketinga darbības attīstībai.
4. Lai efektīgi pārdotu jaunus bankas pakalpojumus, kā arī lai piedāvātu klientiem mūsdienīgus pārdošanas kanālus, bankām ir obligāti jāapgūst viens no perspektīvākajiem bankas nozares tirgiem – elektroniskās tirdzniecības tirgus.
5. Darbā piedāvāto personalizētās klientu apkalpošanas modeli kā pamatu var izmantot jebkuras bankas un arī organizācijas klientu

- bāzes sakārtošanai, sistematizēšanai, resursu bāzes paplašināšanai un jaunu klientu piesaistīšanai.
6. Latvijas bankām, kas grib noturēt un nostiprināt savas pozīcijas finansu tirgū, ir jāievieš jaunievedumus, plašāk jāizmanto elektroniskos produktu un pakalpojumu piegādes kanālus, informatīvi-komunikatīvās tehnoloģijas un jāuzlabo iekšējo un ārējo komunikatīvo bankas politiku.
 7. Sakarā ar Latvijas drīzu iestāšanās iespējamību Eiropas Savienībā, civilizētam un mūsdienīgam tirgus attiecībām kļūstot par normu, inovāciju loma banku biznesā pieaug. Bankām ir jābūt gatavām konkurēt globālajā finansu sektorā, atbilstoši Eiropas Savienības prasībām.
 8. Ņemot vērā to, ka bankas klientu resursu bāzes palielināšana Latvijas ierobežotajā tirgū ir viens no galvenajiem bankas sekmīgas attīstības priekšnoteikumiem, bankām pastāvīgi jāpilnveido darbs klientu noturēšanas un piesaistīšanas sfērā. Viens no veidiem kā to sasniegt – ir ieviest bankās personalizētās apkalpošanas CRM modeli.
 9. Lai mazinātu bankas darbinieku pretestību pārmaiņām, tie ir tieši jāiesaista pārmaiņu plānošanā un ieviešanā, tādējādi panākot, ka darbinieki uztver pārmaiņas kā sava darba rezultātu.
 10. Lai palielinātu darbinieku pašnovērtējumu un uzlabotu pieņemamo lēmumu kvalitāti inovāciju ieviešanas gaitā, bankas darbinieki ir aktīvi jāiesaista lēmumu pieņemšanas procesā.
 11. Attiecībā uz drošību Interneta vides darījumos Banku Uzraudzības Institūcijām ir jāizstrādā un jāpieņem normatīvā bāze, kas nodrošina Internetbanku drošības jautājumu ievērošanu.
 12. Klientu interešu aizsardzībai, Banku Uzraudzības Institūcijām jānodrošina Internetbanku drošības prasību atbilstības normatīvu regulāra kontrole.
 13. Latvijas valdībai noteikt Informācijas tehnoloģiju, telekomunikāciju un elektronikas nozares par valsts prioritārām nozarēm 2003. gadā, nodrošinot tām labvēlīgu biznesa vidi, finansējot zinātniskos pētījumus, izveidojot vienotu informācijas centru par valsts, pašvaldību un ārvalstu institūciju finansētiem projektiem.
 - Šis autora priekšlikums atspoguļots arī 2003.gada 22. janvāra Informācijas tehnoloģiju, telekomunikāciju un elektronikas asociāciju alianses iesniegtajā aicinājumā Latvijas valdībai veicināt augšminēto nozaru attīstību un konkurentspēju starptautiskajā tirgū.
 14. Sakarā ar jaunu, kvalificētu darbinieku nepieciešamību informācijas tehnoloģijas augsto attīstības tempu, globalizācijas dēļ un plašas pieejas Interneta tīklam valstī, palielināt 2003./2004. mācību gadā Informācijas tehnoloģiju budžeta studentu vietu skaitu Latvijas augstākajās mācību iestādēs, it īpaši ārpus Rīgas, divas reizes.
 - Šis autora priekšlikums atspoguļots arī 2003.gada 22. janvāra Informācijas tehnoloģiju, telekomunikāciju un elektronikas asociāciju alianses iesniegtajā aicinājumā Latvijas valdībai.
 15. Lai banka spētu pastāvīgi uzturēt un attīstīt dažādas inovatīvās pārmaiņas organizācijā, tai ir nepieciešams izveidot mācību centru bankas iekšienē.

IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN INFORMĀCIJAS AVOTU SARAKSTS

1. Baltijas makroekonomiskais apskats, Hansabank Markets, Rīga, 2001.
2. ES un ES sociālā politika. – Rīga: Eiropas Integrācijas birojs, 1999.
3. Ieteikumi kredītiestāžu iekšējās kontroles sistēmas izveidošanai, Latvijas Bankas lēmums Nr.41/3 -17.07.1997.
4. Kredītiestāžu likums, Latvijas Republikas Saeimas un Ministru Kabineta Ziņotājs, Rīga, 1995, Nr. 23.
5. Konceptijas projekts par e-komerciju. LR Ekonomikas ministrija. Rīga, 2000.
6. Latvija. Pārskats par tautas attīstību. – 2000/2001 – Rīga, 2001.
7. Latvijas Statistikas gadagrāmata 2000. – Rīga: LR Centrālā Statistikas Pārvalde, 2000. – 322 lpp.
8. Latvijas Statistikas gadagrāmata 2001. – Rīga: LR Centrālā Statistikas Pārvalde, 2001. – 351 lpp.
9. Uzņēmumu un uzņēmēj sabiedrību finansiālās darbības rādītāji (par 1999., 2000., 2001.g.). Statistikas biļeteni, LR Centrālā Statistikas pārvalde, Rīga, 1999., 2000.
10. Ziņojums par Latvijas tautsaimniecības attīstību. – Rīga: Latvijas Republikas Ekonomikas Ministrija. – 2001.g. jūnijs.
11. Batraga A., Reklāmas ietekme sabiedrībā. – Ekonomikas un vadības zinību attīstības problēmas, IV: LU Zinātniskie raksti, 647.sēj., 2002. – 908.lpp., 42. – 52. lpp.
12. Celms H., Jaunu iespēju un pārmaiņu laiks. - Vadības zinātniskā konference "Vadītājs un pārmaiņas – no haosa uz kārtību", 2002.
13. Danovska B., Orupa I., Reklāmas psiholoģiskā ietekme uz patērētāju uzmanību. – Ekonomikas un vadības zinību attīstības problēmas, IV: LU Zinātniskie raksti, 647.sēj., 2002. – 908.lpp., 124. – 136.lpp.
14. Diderihs H., Uzņēmuma ekonomika. – R.: Zinātne, 2000.
15. Dubra V., Personāla darba samaksas problēmas un risinājumi. – Ekonomikas un vadības zinību attīstības problēmas, IV: LU Zinātniskie raksti, 647.sēj., 2002. – 908.lpp., 185. – 192. lpp.
16. Garleja R., Skvorcova E., Organizācijas psiholoģiskie aspekti un iespējas tautsaimniecībā. – Ekonomikas un vadības zinību attīstības problēmas, IV: LU Zinātniskie raksti, 647.sēj., 2002. – 908.lpp., 240. – 248.lpp.
17. Geipele I., Grinberga J., Jaunas preces virzīšanas aspekti mārketinga plānošanā vietējā uzņēmējdarbības potenciāla attīstības sekmēšanai. – Augstskolu kvalitatīvā izaugsme un tās ietekme uz tautsaimniecības un zinātnes attīstību, Ziņojumu krājums: Banku augstskola, 2002., 320. lpp., 81. – 88.lpp.
18. Koknēvičs D., Straumēns J., Klientu apkalpošanas kvalitātes standartu ieviešana kā pārmaiņu attīstības un apmācības projekts komercbankā. Izglītota sabiedrība un jaunā ekonomika kvalitatīvā mijiedarbībā, Ziņojumu krājums: Banku augstskola, 2001., 335 lpp., 113. – 116. lpp.
19. Niedrītis J. Ē., Niedrīte V., Inovatīvās uzņēmējdarbības attīstības stimulēšana. – Ekonomikas un vadības zinību attīstības problēmas, III: LU Zinātniskie raksti, 637.sēj., 2001. – 228.lpp., 26. – 34. lpp.
20. Pega P., Personāla vadība. Kā prasmīgi motivēt darbiniekus un panākt vēlamu rezultātu. – R.: SIA "Jāņa Rozes Apgāds", 2002. - 126 lpp.
21. Pega P., Strīdi, nesaskaņas, konflikti. – R.: SIA "Jāņa Rozes Apgāds", 2000. - 161 lpp.
22. Praude V., Beļčikovs J., Menedžments. Otrais, pārstrādātais izdevums. – R.: Vaidelote, 2001. – 509.lpp.

23. Reņģe V., Organizāciju psiholoģija, R.: Kamene, 1999. - 171 lpp.
24. Samsonovs J., Pārmaiņu process – cilvēki un organizācija. - Vadības zinātniskā konference "Vadītājs un pārmaiņas – no haosa uz kārtību", 2002.
25. Vasermanis E., Zeigalve E., Risks banku darbībā. – Ekonomikas un vadības zinību attīstības problēmas, III: LU Zinātniskie raksti, 637.sēj., 2001. – 228.lpp.,183. – 193. lpp.
26. Vinklers T., Lahmans P., Raioms S., Naidu D., Eiropas Savienības tiesības., Kopenhāgena, 2000. – 86 lpp.
27. Vīksna A., Personāla vadība. – R.: Jumava, 1999. – 119 lpp.
28. Volkova T., Konkurences politika ES un tās ietekme uz komercdarbību Latvijā. – Augstskolu kvalitatīvā izaugsme un tās ietekme uz tautsaimniecības un zinātnes attīstību, Ziņojumu krājums: Banku augstskola, 2002., 320. lpp., 312. – 320.lpp.
29. Vorončuka I., Pamatkritēriji personāla atlases procesā. – Ekonomikas un vadības zinību attīstības problēmas, III: LU Zinātniskie raksti, 637.sēj., 2001. – 228.lpp., 203. – 214. lpp.
30. Vorončuka I., Personāla vadība. – R.: Latvijas Universitāte, 2001. – 320 lpp.
31. Zalpētēris N., Pakalpojumu sniegšanas stimulēšana banku sektorā. – Ekonomikas un vadības zinību attīstības problēmas, IV: LU Zinātniskie raksti, 647.sēj., 2002. – 908.lpp., 874. – 882.lpp.
32. <http://www.dtnet.lv/raksti/lv/dtnet/200201/02012102.stm>
33. Tukiša A., "Optimistiskā Internetbanka",
<http://www.dtnet.lv/raksti/lv/dtnet/200009/00091101.stm>
34. <http://www.fktk.lv/tirgus/kreditietades/bankas/> (visi Latvijas banku linki)
35. <http://www.bankasoc.lv/lka/dalibnieki/index2.php>
36. <http://www.aizkraukles.com/>
37. <http://www.bib.lv/>
38. <http://www.btb.lv/>
39. <http://www.parity.lv/>
40. <http://www.hansabanka.lv/cgi-bin/www/index.php>
41. <https://www.hanzanet.lv/login-lv.html>
42. <http://www.banka.baltikums.lv/>
43. <http://www.lateko.lv/>
44. <http://www.lbb.lv/>
45. <http://www.hipo.lv/new/lv/>
46. <http://www.krajbanka.lv/>
47. <http://www.ltblv.com/>
48. <http://www.unibanka.lv/>
49. <http://www.marasbanka.lv/>
50. <http://www.multibanka.com/>
51. <http://www.nordea.lv/lat/val-index.asp?navi=frontpage>
52. <http://www.parex.lv/>
53. <http://www.pirmabanka.lv/>
54. <http://www.rieturu.lv/>
55. <http://www.tkb.lv/>
56. <http://www.vefbank.com/l/>
57. <http://www.vuw.de/riga/>
58. <http://europa.eu.int/>
59. Bernard Burnes, Managing Change, Strategic Approach to organizational Dynamics. Published by Pitman Publishing, London, 1998, p. 396.
60. Thomas Cartin, Principles and Practices of Organizational Performance Excellence. ASQ Quality Press, 1999, p.89.

61. Kim Cameron, In what ways do organizations implement total quality?. Paper presented at the Academy of management meetings, Las Vegas, Nevada, 1999, p.7.
62. Samuel C. Certo, Modern Management. Published by A. Simon & Schuster Company, New Jersey, 1999, p.699.
63. Samuel C. Certo, Principles of Modern Management. Published by Allyn and Bacon, London, 1999, p. 646.
64. Robert Heller, Managing Change, Published by Dorling Kindersley Limited, London, 1998, p.72.
65. Robert Hooijberg, Frank Petroc, On cultural change: Using the competing values framework to help leaders to a transformational strategy, Human Resource management, 1998, p.29-51.
66. John Hunt, Managing people at work (3rd edit.), McGraw Hill, 1992, p.452.
67. Evert Gummesso Qualitative Methods in Management Research, Published by SAGE Publications, London, 1992, p.212.
68. David Jackson, Dynamic Organizations, The Challenge of Change. Published by Macmillan Press Ltd., London, 1997, p.263.
69. John Kotter, James Heskett, Corporate Culture and Performance. New York: Free Press, 1992, p.253.
70. James Kouzes, Barry Posner, The Leadership Challenge, Published by Jossey-Bass Publishers, Oxford, 1991, p.362.
71. G. Morgan, Images of Organisation, Published by Macmillan Press Ltd., London, 1999, p.167.
72. Charles O'reilly, Jennifer Chatman, David Caldwell, People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. Academy of Management Journal, 34, 1991, p.487-516.
73. Hellriegel Slocum, Management, 5th. Published by Houghton Mifflin Company, Boston, 1995, p.884.
74. Kenneth Spang, Banking regulation, Published by Federal Reserve Bank of Kansas City, 1994, p.241.
75. Operations and the Management of Change. Published by Pitman Publishing, London, 1998, p. 464.
76. Michael Taylor and Alex Fleming, Integrated Financial Supervision: Lessons of Northern European Experience. November 2000.
77. P. Trott, Innovation Management & New product Development, Financial Times, Pitman Publishing, 1998, p. 303
78. European Union Accession, Opportunities and Risks in Central European Finances, Published by the International Bank for Reconstruction, Washington, 2000.
79. Assessing the Case for an Integrated Financial Commission, Centre for Study of Financial Innovation, November 2000.
80. Анософф И., Новая корпоративная стратегия. - СПб., Питер, 1999, 134 стр.
81. Герчикова И., Менеджмент. - М., Банки и биржи, 1995, 281 стр.
82. Завалин П., Оценка эффективности инноваций. - СПб., Издательский дом "Бизнес пресса", 1998, 327 стр.
83. Ильин Е. П., Мотивация и мотивы. - Санкт – Петербург, Издательство "Питер", 1999, 368 стр.
84. Камерон К., Куинн Р., Диагностика и изменение организационной культуры. - СПб: Питер, 2001. - 320 стр.
85. Крылов И., "Маркетинг" - М., Центр, 1998, 367 стр.

86. Лаврушин О., Основы банковского менеджмента. - М., ИНФРА-М, 1995, 462 стр.
87. Лаврушин О., Деньги, кредит, банки. - М., Финансы и статистика, 1999, 285 стр.
88. Лаврушин О., Банковское дело. - М., Финансы и статистика, 1999, 325 стр.
89. Холл Р., Организации: структуры, процессы, результаты. - СПб.: Питер, 2001, 301 стр.
90. Эймор Д., Электронный бизнес. - Издательский дом "Вильямс", Москва – СПб. - Киев, 2001, 752 стр.
91. "Реальность виртуальных банков", Еженедельный аналитический обзор; Институт финансовых исследований, - 2001.gada 12. novembris.

Latvijas banku darbības rādītāju dinamika periodā 1998.-2002.gads.

Aktīvi (bez aktīviem pārvaldīšanā), tūkst. Ls

Banka	1998.	1999.	2000.	2001.	2002.
Rietumu	162809	119654	150566	305513	363523
Saules	69426	66759	151469	-	-
Parex	339252	419544	549285	673331	945205
Unibanka	328333	353108	464183	596955	717635
Hansa	150449	203785	364128	554478	674524
Krājbanka	108078	106340	152974	159015	171556

Kapitāls un rezerves, tūkst. Ls

Banka	1998.	1999.	2000.	2001.	2002.
Rietumu	10400	7003	10550	19158	24241
Saules	5601	5372	7532	-	-
Parex	38118	38346	47293	59041	69983
Unibanka	32895	37052	44739	56023	69815
Hansa	11246	18176	30366	48273	65063
Krājbanka	4104	4118	5017	9618	11014

Noguldījumi, tūkst. Ls
un banku tirgus daļa, %, noguldījumu jomā.

Banka	1998.	1999.	2000.	2001.	Tirgus daļa 2001.g, %*	2002.	Tirgus daļa 2002.g., %**
Rietumu	96065	96590	128526	239349	10	324835	11
Saules	43663	45965	121299	-	-	-	-
Parex	218002	302353	433949	521337	22	769492	25
Unibanka	176777	187074	256245	306899	13	371477	12
Hansa	109329	165300	285763	424724	18	476592	16
Krājbanka	80287	81665	136220	120771	5	120817	4

* - 2001.gadā katras citas bankas tirgus daļa nepārsniedza 5%.

** - 2002.gadā tirgus daļa lielāka par 5% bija Lateko bankai un Aizkraukles bankai un tās sastādīja attiecīgi 5,3% un 5,0%. Katras citas bankas tirgus daļa nepārsniedza 4%.

Banku izsniegtie kredīti, tūkst. Ls
un banku tirgus daļa, %, kredītu jomā.

Banka	1998.	1999.	2000.	2001.	Tirgus daļa 2001.g., %*	2002.	Tirgus daļa 2002.g., %**
Rietumu	45159	41414	34941	69371	4	73541	4
Saules	25618	23090	23541	-	-	-	-
Parex	159975	169368	217338	271492	17	351804	17
Unibanka	164797	214847	296775	443513	27	531804	25
Hansa	62196	88389	168505	325969	20	454579	21
Krājbanka	30972	30763	40096	62338	4	92784	4

* - 2001.gadā tirgus daļa lielāka par 5 % bija arī Latvijas Hipotēku un Zemes bankai un tā sastādīja 5,4 %. Katras citas bankas tirgus daļa nepārsniedza 4 %.

** - 2002.gadā katras citas bankas tirgus daļa nepārsniedza 5%.

Labdien, kolēģi!

Pašlaik es strādāju pie sava promocijas darba Latvijas Universitātes doktorantūrā. Mana darba tēma ir "Inovātīvās pārmaiņas banku un klientu attiecību vadīšanā, to vadība un analīze". Šī darba ietvaros tiek aplūkotas pārmaiņas organizācijas psiholoģijā un personāls kā svarīgākais faktors pārmaiņu sekmīgai ieviešanai.

Jūs visi esat dzirdējuši par jaunas struktūrvienības izveidi bankā – CRM nodaļa. Tā kā mana darba praktiskā daļa ir saistīta ar inovātīvās banku un klientu apkalpošanas metodes – personalizētā apkalpošana – ieviešanu mūsu bankā, būtu Jums ļoti pateicīga, ja Jūs piekristu aizpildīt šo nelielo anketu.

Jūsu sniegtās atbildes tiks izmantotas tikai un vienīgi promocijas darbā un to konfidencialitāte ir garantēta. Anketu varat aizpildīt arī anonīmi.

Iepriekš pateicos,
Inga Šīna

Anketa

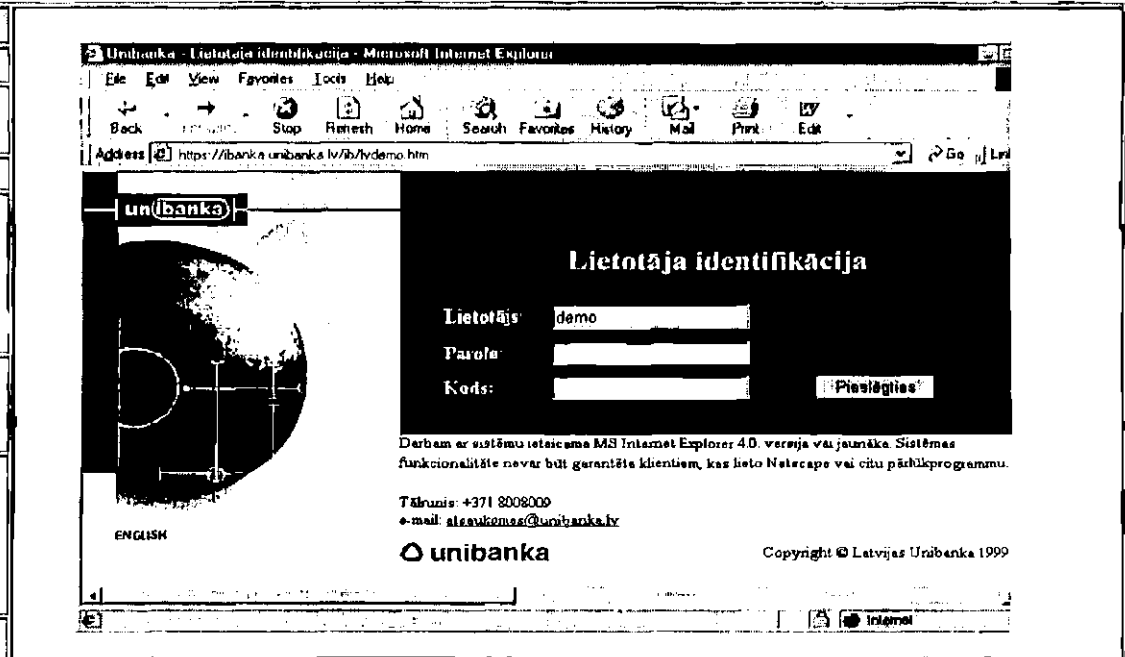
Lūdzu atbildiet uz jautājumiem, apvelkot Jums pieņemamāko atbildi un, ja iespējams, paskaidrojiet to, kur tas ir prasīts.

1. Vai Jums ir zināms jaunās struktūrvienības veidošanas bankā mērķis?
 Jā un tas ir _____
 Nē
2. Vai Jūs uzskatat, ka pārmaiņu nepieciešamība ir pietiekoši izskaidrota bankas darbiniekiem?
 Jā
 Nē
3. Vai, Jūsaprāt, bankas un klientu attiecību veidošana un uzturēšana bankā ir pietiekoši efektīga un tā neprasa pārmaiņas?
 Jā, ir efektīga.
 Nē, nav efektīga.
4. Atzīmējiet, lūdzu, 1-3, Jūsaprāt, galvenos iemeslus, kas Jūs, kā pārmaiņu procesā iesaistīto personu, uztrauc visvairāk?
 Pārmaiņas uzlabos vadības pozīcijas, bet ne darbinieku.
 Nav ticības pozitīvam rezultātam.
 Bailes no nezināmā un nespēja paredzēt galaiznākumu.
 Esat apmierināts ar esošo situāciju un negribat neko mainīt.
 Bailes zaudēt savas darba pozīcijas, statusu.

Anketēšanas "Galvenie darbinieku barjeru rašanās cēloņi pārmaiņu procesā pētījumā konkrētā bankā" rezultātu apkopojums.

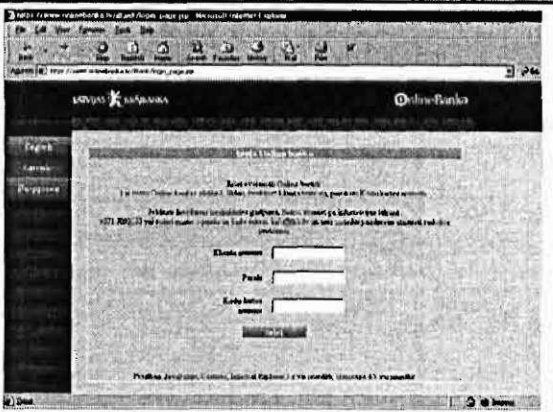
Anketējamo dalībnieku	Jautājums								
	Nr.p.k.	Nav skaidrs pārmaiņu mērķis	Nav pietiekoši izskaidrota nepieciešamība	Nav pārliecība par pārmaiņu nepieciešamību	Pārmaiņas uzlabos vadības pozīcijas	Nav ticības pozitīvam rezultātam	Bailes no galarezultāta	Apmierināti ar pašreizējo situāciju	Bailes zaudēt savu pozīciju, statusu
1	Jā	Jā		Jā	Jā		Jā	Jā	Jā
2		Jā	Jā				Jā	Jā	Jā
3		Jā	Jā	Jā		Jā	Jā		Jā
4	Jā	Jā	Jā	Jā			Jā	Jā	Jā
5				Jā			Jā	Jā	Jā
6				Jā		Jā		Jā	Jā
7		Jā					Jā	Jā	Jā
8	Jā	Jā	Jā	Jā			Jā	Jā	Jā
9	Jā			Jā		Jā	Jā		
10	Jā	Jā					Jā	Jā	Jā
11				Jā			Jā	Jā	Jā
12		Jā	Jā	Jā			Jā	Jā	Jā
13		Jā	Jā	Jā	Jā			Jā	Jā
14		Jā					Jā	Jā	Jā
15		Jā		Jā			Jā	Jā	Jā
16				Jā		Jā		Jā	Jā
17				Jā		Jā	Jā		Jā
18		Jā		Jā			Jā	Jā	Jā
19					Jā			Jā	Jā
20				Jā	Jā	Jā			Jā
21	Jā				Jā			Jā	Jā
22				Jā		Jā		Jā	Jā
23							Jā	Jā	Jā
34		Jā	Jā	Jā			Jā	Jā	Jā
35	Jā	Jā	Jā	Jā			Jā	Jā	Jā
26	Jā	Jā				Jā		Jā	Jā
27		Jā		Jā			Jā	Jā	Jā
28				Jā			Jā	Jā	Jā
29	Jā	Jā	Jā	Jā	Jā	Jā			Jā
30	Jā	Jā	Jā	Jā		Jā		Jā	Jā

Banka	Latvijas Unibanka (ibanka)
Adrese	https://ibanka.unibanka.lv
Paredzēts	Privātpersonām Juridiskām personām
Skaitis	Vairāk nekā 11 000
Maksa	Abonēšana – bezmaksas Lietošana – bezmaksas Kodu kartes – bezmaksas Pārskaitījumu komisijas – saskaņā ar pārskaitījumu tarifiem
Autorizācija	Lietotāja vārds, parole un pieejas kods Kodu kartes ar pieejas un maksājumu uzdevumu apstiprināšanas kodiem
Pakalpojumi	Informācija par konta atlikumu Informācija par Unibankas un Latvijas Bankas valūtu kursiem Rēķinu nomaksaspēja saņemt kontu pārskatus Valūtu konvertācija spēja noskaidrot maksājumu uzdevumu statusu Paroles nomaiņa
Transakcijas augšējais limits	Nosaka klients
Kas nepieciešams, lai pieslēgtos	Interneta pārlūkprogramma Explorer 4.0 vai jaunāka versija Līgums par IBANKAS izmantošanu
Demo versija	Ir

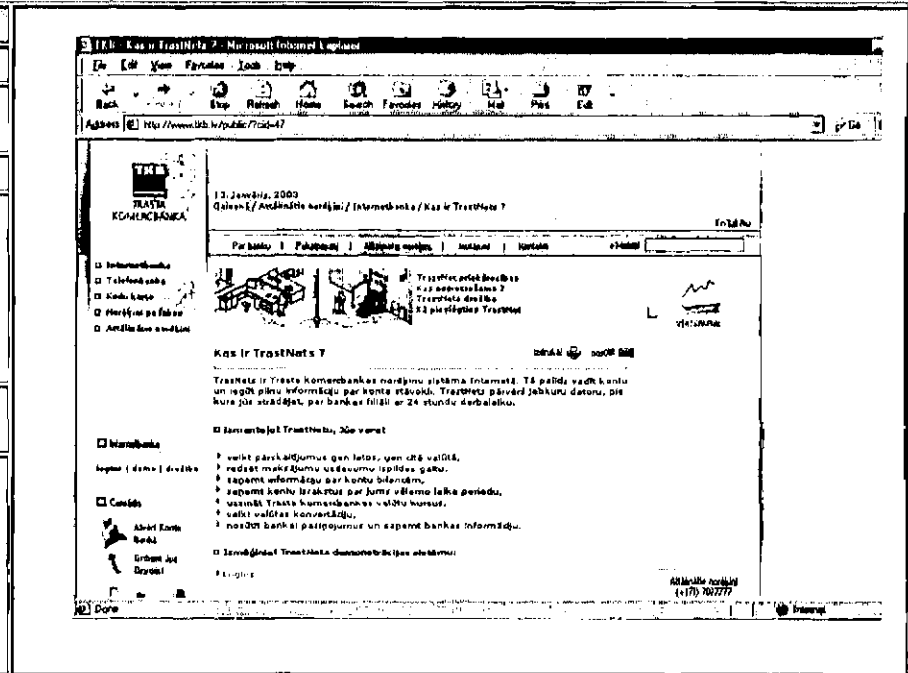


Drošība
 Informācija ir aizsargāta pret nepiederošo personu pieejas ar daudzpakāpju drošības sistēmu. Pieslēdzoties sistēmai, ir jāievada lietotāja vārds, parole un pieejas kods. Gadījumos, ja viens no šiem parametriem tiek nepareizi ievadīts trīs reizes pēc kārtas, pieeja sistēmai bloķējas. Visa informācija tiek nosūtīta tikai šifrētā veidā. Katram IBANKAS lietotājam tiek izsniegta kodu kartes ar pieejas un maksājumu uzdevumu apstiprināšanas kodiem. Turklāt, katrai kodu kartei ir unikāls numurs.

Banka	Pirmā Latvijas Komercbanka (Internets Ofiss)
Adrese	http://www.pirmabanka.lv
Paredzēts	Privātpersonām Juridiskām personām
Skaits	~1000; privātpersonas – apm. 60%, juridiskās personas – apm. 40%
Maksa	Reģistrēšana – juridiskām personām 5,-Ls, privātpersonām- bez maksas Izmantošana – bezmaksas Skaidras naudas izmaksas pieprasījuma (SNIP) izpilde – Ls 0,50 Pārskaitījumi par 10 – 15% zemāki nekā bankā
Autorizācija	Lietotāja vārds, ieejas parole, atslēga Apstiprināšanas parole (<i>approve password</i>), lai apstiprinātu sagatavotos dokumentus Konfigurācijas parole (<i>setup password</i>), lai mainītu lietotāja paroles
Pakalpojumi	Operatīva informācija par kontā ienākošo un izejošo naudu; Operatīva dokumentu veidošana, izmantojot sagatavoto dokumentu paraugu bāzi; Naudas konvertācija starp kontiem; Iespēja nosūtīt uz banku skaidras naudas izmaksas pieprasījumu, saņemt skaidru naudu jebkurā Pirmās Latvijas Komercbankas filiālē vai norēķinu grupā, uzrādot tikai pasi vai autovadītāja apliecību; Regulārie (komunālie u.c.) maksājumi; Iespēja pārliktot līdzekļu kustību kontos reālā laika režīmā (redzēt kontā ieskaitīto un ārskaitīto naudu, kā arī konta atlikumu); Iespēja sameklēt šī pakalpojuma ietvaros veidotos dokumentus, pēc summas vai citām maksājuma detaļām; Iespēja sekot norēķinu karšu stāvoklim (saņemt izrakstus par norēķinu kartēm, kā arī informāciju par veiktajām operācijām un naudas atlikumu kartes kontā)
Transakcijas augšējais limits	Nav
Kas nepieciešams, lai pieslēgtos	Jebkura interneta pārlūkprogramma (vēlams nepārtraukts pieslēgums internetam).

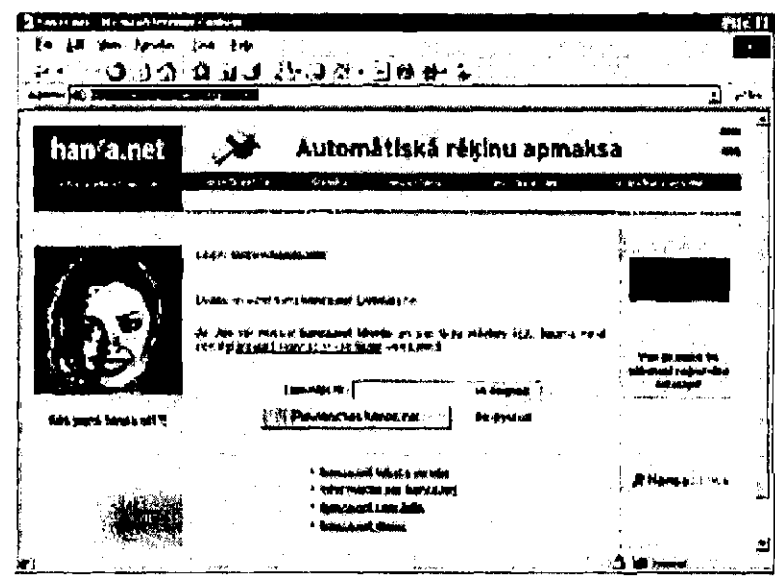
Banka	Latvijas Krājbanka (Online banka)		
Adrese	http://www.krajbanka.lv/		
Paredzēts	Privātpersonām un juridiskām personām		
Skaitis	~1000; privātpersonas – 50%, juridiskas personas – 50%		
Maksa	Pieslēgšanās Internetbankai: privātpersonām – bez maksas, juridiskām personām – Ls 5. Internetbankas apkalpošana mēnesī: bez maksas Operācijas, kas veiktas, izmantojot Internetbanku: atbilstoši attiecīgās operācijas pakalpojumu tarifiem.	Maksa par <i>Kodu karti</i> (maksa netiek ieturēta par pirmo Kodu karti) – Ls 0,50 Drošības sistēmas līdzekļu nomaina (paroles, atslēgas programma, ciparsertifikāts): privātpersonām – Ls 10, juridiskām personām – Ls 10.	
Autorizācija	Lietotāja vārds, parole Elektroniskais paraksts, ar kuru apstiprina katru darbību Internetbankā, arī maksājumus		Drošība Vairāku pakāpju aizsardzība: Darījumu drošību garantē Kodu karte Neautorizēta Online bankas lietošana informatīvajā režīmā tiek novērsta, piešķirot lietotājam Klienta numuru darījumiem elektronisko norēķinu sistēmās, Kodu kartes numuru un paroli, kuru lietotājs iegūst, noslēdzot līgumu. Darījumu režīmā Kodu kartes numuru un kodu no Kodu kartes izmanto pārskaitījumu nosūtīšanai uz Krājbanku, turklāt ar vienu kodu uz Krājbanku var nosūtīt vairākus pārskaitījumus vienas sesijas laikā; Uz vienas kartes ir 35 kodi, turklāt Jūs varat lietot arī vairākas Kodu kartes vienlaicīgi; Visa datu apmaiņa Online bankas sistēmā notiek ar augstas pakāpes datu šifrēšanas palīdzību (128 bitu SSL) - ciparu sertifikāts novērš ielaušanās risku datu pārraides laikā.
Pakalpojumi	Informatīvajā režīmā Iespēja pārlūkot sava norēķinu konta stāvokli, veikto darījumu vēsturi un saņemt bilanci elektroniski Operāciju režīmā Informācijas režīmā piedāvātajiem pakalpojumiem papildus ir iespējams nosūtīt maksājumu uzdevumus valūtā un latos, kā arī iesniegt pieprasījumu valūtas maiņai jebkurā diennakts laikā		
Transakcijas augšējais limits	Nav		
Kas nepieciešams, lai pieslēgtos	Norēķinu konts a/s "Latvijas Krājbanka". Online bankai var pieslēgt gan latu, gan valūtu kontus; dators ar Microsoft Windows vai Macintosh darba vidi un modems iezvanpieejai vai arī dators ar Internet pieslēgumu; Datora minimālā arhitektūra: Procesors 200 Mhz, 32 Mb RAM; Internet pārlūkprogramma - rekomendējamās pārlūkprogrammas - Microsoft Internet Explorer 5.0+ un / vai Netscape Navigator 4.7+.		
Demo versija	Ir		

Banka	Trasta Komercbanka (TrastNet)
Adrese	http://www.tkb.lv
Paredzēts	Privātpersonām Juridiskām personām
Skaitis	150 privātpersonas; ~ 260 juridiskās personas
Maksa	Klienta registrācija <i>TrastNet</i> – bezmaksas Sistēmas izmantošana mēnesī: fiziskām personām – Ls 1, juridiskām personām – Ls 10, skatīšanās režīmā – bezmaksas. Pārskaitījums latos, izmantojot <i>TrastNet</i> , – Ls 0,25
Autorizācija	Lietotāja vārds, parole, pieejas kodsKodu karte, lai apstiprinātu maksājumus
Pakalpojumi	Pārskaitījumi gan latos, gan valūtā, Maksājumu uzdevumu izpildes procesa novērošana un kontrole, Informācija par kontu bilancēm, Kontu izraksti par vēlamu laika periodu, Informācija par Trasta komercbankas valūtu kursiem, Valūtas konvertācijas, Paziņojumu nosūtīšana bankai un bankas informācijas saņemšana.
Transakcijas augšējais limits	...
Kas nepieciešams, lai pieslēgtos	Dators - IBM savietojams PC, 486DX4-100, RAM 12 MB vai Mac; Sistēmprogrammas Windows 95/NT jeb MacOS; Interneta pieslēgums - vismaz 19,2 kB/s; Netscape Navigator versija 3.0 vai jaunāka; Microsoft Internet Explorer 4.0 vai jaunāka Kodu karte- Trasta komercbankas papildus serviss, elektroniskā karte.



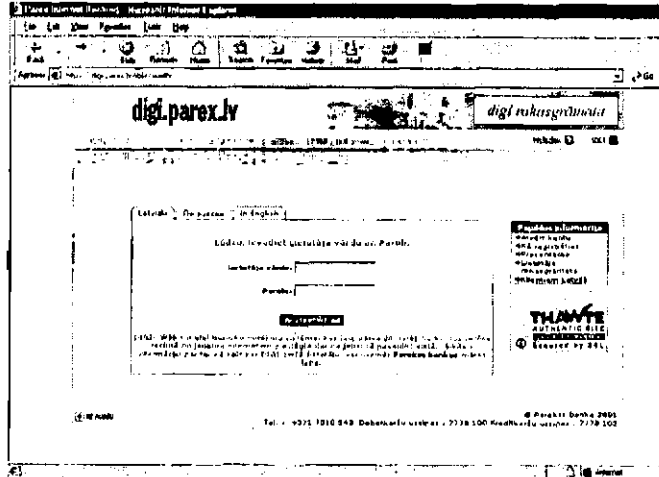
Drošība	<i>TrastNetā</i> izmantota 8 pakāpju aizsardzības sistēma, lai informācija būtu aizsargāta pret nesankcionētu pieeju. Aizsardzībā tiek izmantotas pasaules jaudīgākās (legāli pieejamās) šifrēšanas tehnoloģijas un speciālas kriptotehnoloģijas. Papildus drošībai, <i>TrastNetā</i> galvenais lietotājs (Konta īpašnieks jeb konta īpašnieka galvenais grāmatvedis) var katram sistēmas lietotājam piešķirt savu lietotāja vārdu un paroli un definēt, kādas noteiktas operācijas un darbības ar kontiem konkrētais lietotājs ir tiesīgs veikt.
Demo versija	lr

Banka	Hansabanka (Hanza.net)
Adrese	https://www.hanzanet.lv
Paredzēts	Privātpersonām Juridiskām personām
Skaitis	~96000
Maksa	<u>Reģistrācija</u> Privātpersonām- bezmaksas, uzņēmumiem- Ls 5.- <u>Koda karte:</u> Izsniegšana- bezmaksas, kartes atjaunošana- Ls 1,- <u>Apkalpošanas maksa mēnesī:</u> Privātpersonām- bezmaksas, uzņēmumiem-no Ls 2,- līdz Ls 6,-
Autorizācija	Lietotāja numurs, pastāvīgā parole Katru maksājumu nepieciešams autorizēt ar testa kodu
Pakalpojumi	Informācija par konta atlikumiem un veiktajām bankas operācijām Pārskaitījumi no bankas kontiem Iespēja sekot darījumu vēsturei Brīva paroles maiņa Iespēja pašam noteikt maksājumu limitu
Transakcijas augšējais limits	Dienas limits – Ls 1000,- Mēneša limits- Ls 5000,- (Limitus var mainīt Hansa bankas filiālēs)
Kas nepieciešams, lai pieslēgtos	Hanza.net iespējams izmantot ar jebkuru pārlūkprogrammu, kas atbalsta 128-bit SSL protokolu. Kā optimālu risinājumu vecāku datoru lietotājiem iesakām izmantot Netscape 4.78 versiju. Visas pārlūkprogrammu versijas ir piemērotas izmantošanai hanza.net teksta versijā (ar 56-bit SSL protokolu)
Demo versija	Ir



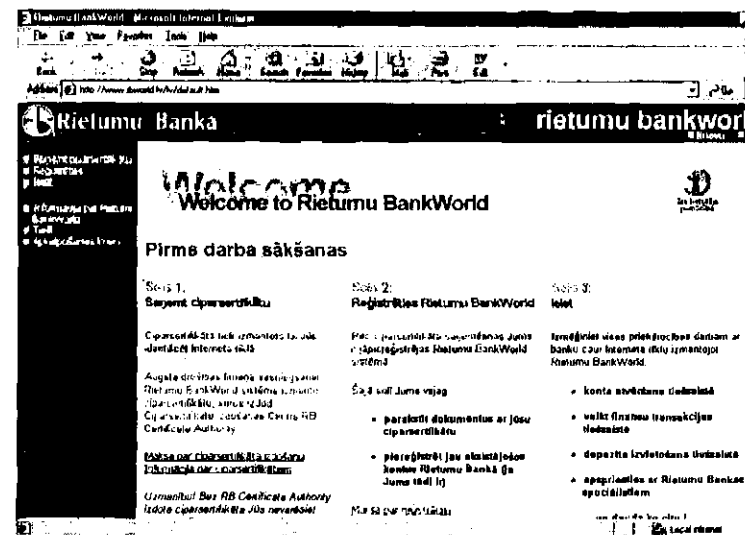
The screenshot shows the 'Automātiskā rēķinu apmaksa' (Automatic bill payment) page on the Hanza.net website. The page features a navigation bar with the logo and a search bar. Below the navigation bar, there is a section for user identification, including a profile picture and a name. The main content area contains a form for entering payment details, such as the amount and the recipient's account information. There are also several links and buttons for navigating through the payment process.

Drošība
Hanza.net ir tikpat drošs, kā pārējie bankas operāciju kanāli. Lai garantētu operāciju konfidencialitāti, autentiskumu un pilnīgumu hanza.net izmanto dažādu drošības līdzekļu kompleksu:
Paroju sistēma: lietotāja numurs, paroju karte
Datu kodēšana: Drošu kanālu starp datoru un banku nodrošina SSL (Secure Sockets Layer) protokols, tāpat tiek izmantota maksimāla kodēšana (128 bit atslēga).

Banka	Parekss banka (DIGI::WEB)	
Adrese	http://www.digi.parex.lv	
Paredzēts	Privātpersonām Juridiskām personām	
Skalts	-	
Maksa	Reģistrācija- bezmaksas Abonēšana - bezmaksas Koda karte: Izsniegšana- bezmaksas, kartes atjaunošana- Ls 1,- Digipass- Ls 30,-	
Autorizācija	Lietotāja vārds, parole, ģenerēts autorizācijas kods Katru maksājumu nepieciešams autorizēt ar ģenerētu kodu (izmantojot digipass)	
Pakalpojumi	Kontu pārskatīšana jebkurā diennakts laikā; Kontu izraksti par jebkuru laika periodu; Rēķinu apmaksa; Iekšzemes un starptautiskie naudas pārskaitījumi, t.sk. ar valūtas konvertācija; Nodokļu maksājumi; Brīvas formas rīkojumi bankai, Maksājumu un rīkojumu vēsture, katra maksājuma vai rīkojuma statuss; Valūtu kursi	
Transakcijas augšējais limits	Vienas transakcijas limits- Ls 1000,- Dienas debeta apgrozījuma limits- Ls 3000,-	
Kas nepieciešams, lai pieslēgtos	personālais dators (PC) ar monitora izšķiršanas spēju 600x800 punkti vai vairāk; vismaz 56Kbit Interneta pieslēgums; operāciju sistēma WinNT 3.5, Win 95 vai jaunāka; Interneta pārlūkprogramma, kas atbalsta 128 bitu SSL protokolu, HTML 3.0, Cascading style sheets, Java Script un Unicode UTF-8 character set, piemēram, Netscape versija 6.0, 6.01 vai Internet Explorer versija 5.5 vai jaunāka	
Demo versija	Nav (Ir digi rokasgrāmata un prezentācija)	
		<p>Drošība Daudzpakāpju drošības sistēma, kas ietver sevī īpaši izstrādātu lietotāja autorizācijas mehānismu, lietotāja pieejas tiesību noteikumus un speciālu datu pārraides protokolu (SSL), kā arī citas DIGI::WEB sistēmā iestrādātas drošības garantijas.</p>

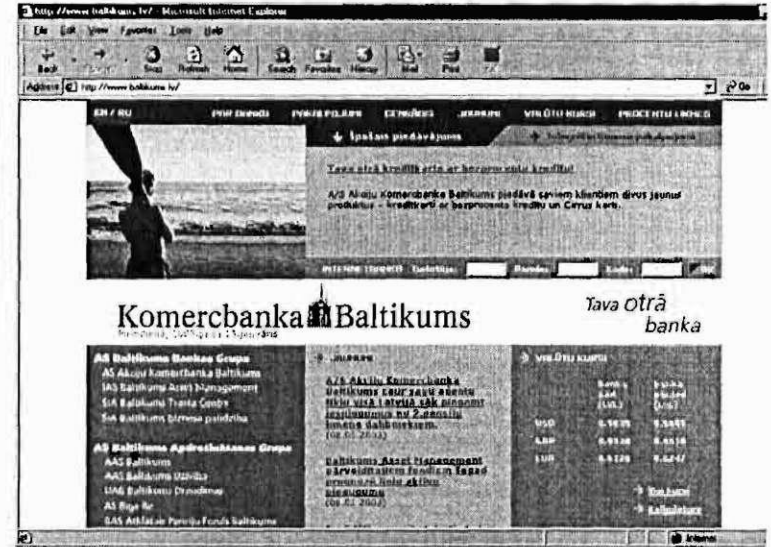
Rietumu bankas Internetbanka (Rietumu BankWorld)

Banka	Rietumu banka (Rietumu BankWorld)
Adrese	http://www.rietumu.lv
Paredzēts	Privātpersonām Juridiskām personām
Skaitis	-
Maksa	Pieslēgums "Rietumu BankWorld" sistēmai: LVL 10 Sertifikāta saņemšanas un sistēmas pieslēguma procedūras pēc klienta vēlmes, ko veic bankas speciālists USD 20 Abonēšanas maksa LVL 6 mēnesī Individuālais banķieris LVL 12 mēnesī VIP individuālais banķieris USD 100 mēnesī Ciparu sertifikāta izsniegšana USD 20 Ciparu sertifikāta apmaiņa pēc klienta vēlmes USD 20 Ciparu sertifikāta apmaiņa pēc termiņa beigām USD 10
Autorizācija	Ciparu sertifikāts, Lietotāja vārds, parole
Pakalpojumi	sistēma ļauj atvērt kontu Bankā, veikt visu veidu maksājumus, atvērt depo kontus, īstenot valūtu konvertēšanu kā pēc esošā kursa, tā arī pēc vienošanās ar dīleri, kā arī izmantot personiskā banķiera pakalpojumus
Transakcijas augšējais līmits	-----
Kas nepieciešams, lai pieslēgtos	Jāsaņem ciparu sertifikātu
Demo versija	Nav

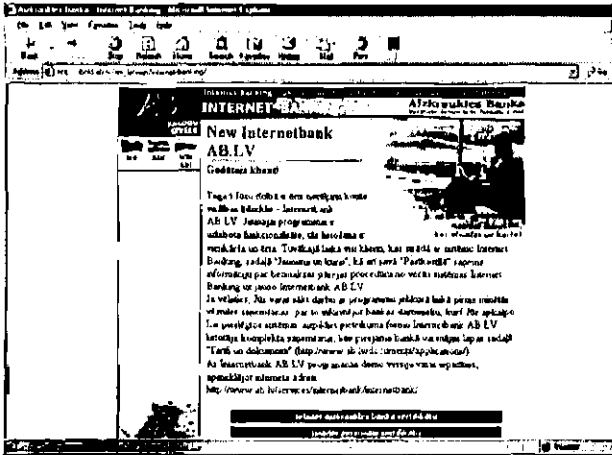


Drošība
Lai saņemtu pieeju Rietumu BankWorld, ir jāpieprasa ciparu sertifikāts, kas ir Klienta paraksta un zīmoga analogs un glabājas viņa pārlūkprogrammā. Tas garantē uzticamu Klienta identifikāciju un drošu finansu operāciju veikšanu, kā arī konfidencialu ziņojumu apmaiņu ar Banku.

Banka	Komercbankas Baltikums (Internetbanka)
Adrese	http://www.baltikums.lv
Paredzēts	Privātpersonām Juridiskām personām
Skaitis	-
Maksa	Pieslēgšana- bezmaksas Apkalpošana- bezmaksas DigiPass izsniegšana- Ls 10,- Pin koda vai inicializācijas paroles atjaunošana- Ls 5,-
Autorizācija	Lietotāja vārds, parole, kods
Pakalpojumi	Maksājumu uzdevumu, rīkojumu valūtas konvertēšanai, skaidras naudas izmaksas pieteikumu nosūtīšana uz banku, iespēja sekot līdzi nosūtīto dokumentu izpildei, Informācija par sava konta (kontu) atlikumu un apgrozījumu, Konta (kontu) izraksti par jebkuru laika periodu, iespēja uzzināt tekošos valūtu kursus, iespēja apmainīties vēstulēm ar bankas darbiniekiem, Informācija: par Komercbankas Baltikums piedāvātajiem produktiem un pakalpojumiem, tarifiem u.c.
Transakcijas augšējais limits	-
Kas nepieciešams, lai pieslēgtos	Speciālu prasību nav
Demo versija	Nav



Drošība
Attālināto norēķinu sistēmas pakalpojumi Komercbankā Baltikums atbilst starptautiskajiem drošības standartiem. Katram Attālināto norēķinu sistēmas lietotājam tiek izsniegts elektroniskā paraksta kalkulators Digipass. Tas garantē klienta identifikācijas drošību. Elektroniskais paraksts ļauj unikālā veidā identificēt bankas klientu un pārbaudīt dokumentu autentiskumu, pilnīgi izslēdzot paraksta viltošanas iespējas

Banka	Aizkraukles banka (Internet Banking)	
Adrese	http://ibold.ab.lv/rim_latvian/internet-banking/	
Paredzēts	Privātpersonām Juridiskām personām	
Skaitis	Nav ziņu	
Maksa	Pēc vienošanās	
Autorizācija	Lietotāja vārds, parole	
Pakalpojumi	Pārskaitījumi latos un valūtā Atskaites par veiktajām bankas operācijām interesējošā laika periodā. "Aizkraukles bankas" valūtas kursi Valūtas konvertācija, saskaņā ar Bankas noteikto kursu Informāciju par Banku, t.sk. preses reļfzes Ziņojumi un pierasījumi bankai Informācija par Bankas pakalpojumiem "on-line" režīmā	
Transakcijas augšējais limits	-	
Kas nepieciešams, lai pieslēgtos	Netscape Communicator 4.01 vai jaunāka versija, Aizkraukles bankas sertifikāts, personāls sertifikāts	
Demo verija	Nav	
		<p>Drošība</p> <p>Programmu komplekss "Internet Banking" izmanto visu Web-browser un mūsu Web-serveri piedāvāto drošības sistēmas jaudu. Operācijas, komandas un dotie tiek nosūtīti caur Internetu šifrētā veidā. Nepiederīgie novērojumi par Jūsu sakariem neļauj ieskatīties šifrētajos dotajos.</p> <p>"Internet Banking" ir aizsargāts ar Personīgo Šifrēto Sertifikātu, kurš savienojuma ievadīšanā tiek pārbaudīts ar bankas serveri.</p>

Latvijas banku IB servisa piedāvājumu salīdzināšanas tabula

			Ir WEB lapa Internetā	Sniedz IB pakalpojumus	IB klienti- gan fiziskās, gan juridiskās personas	Transakcijas augšējais līmits ir noteikts	IB demo versija vai prezentācija	Maksa						Speciālas prasības pret klienta IT	Darbā apskatīts sīkāk
								Bez maksas IB reģistrācija		Bez maksas IB apkalpošana		Par papildus ierīcēm IB izmantošanai			
								Priv. pers.	Jur. pers.	Priv. pers.	Jur. pers.	Priv. pers.	Jur. pers.		
AIZKRAUKLES BANKA			+	+	+	-	-	+	+
BALTIJAS STARPTAUTISKĀ BANKA			+	+	+	..	+	+	+	+	-	-	-	-	-
BALTIJAS TRANZĪTU BANKA			+	+	+	+	-	+	+	+	+	-	-	-	-
BANKA PARITĀTE			+	+	+	..	+	+	+	+	+	-
HANSABANKA			+	+	+	+	+	+	-	+	-	-	-	+	+
KOMERCBANKA BALTĪKUMS			+	+	+	..	-	+	+	+	+	+	+	-	+
LATEKO BANKA			+	+	+	..	+	+	+	+	+	+	+	+	-
LATVIJAS BIZNESA BANKA			+	+	+	..	-	-
LATVIJAS HIPOTĒKU UN ZEMES BANKA															
LATVIJAS KRĀJBANKA			+	+	+	-	+	+	-	+	+	+	+	+	+
LATVIJAS TIRDZNIECĪBAS BANKA			+	+	+	..	-	-	-	-	+	+	+	+	-
LATVIJAS UNIBANKA			+	+	+	+	+	+	+	+	-	-	+	+	+
MĀRAS BANKA															
MULTIBANKA			+	+	+	..	+	+	+	+	+	+	+	+	-
NORDEA BANK FINLAND PLC LATVIJAS FILIĀLE			+	+	+	..	-	+	+	+	-	-	-	+	-
OCB BANKA															
PAREKSS BANKA			+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
PIRMĀ BANKA			+	+	+	-	+	+	-	+	-	-	-	-	+
RIETUMU BANKA (ICB/Rietumu BankWorld)			+	+	+/+	.. / ...	- / -	- / -	- / -	- / -	- / -	- / -	- / -	.. / +	+
TRASTA KOMERCBANKA			+	+	+	..	+	+	+	-	-	-	-	+	+
VEF-BANKA			+	+	+	..	+	+	+	+	+	-
VEREINSBANK RĪGA			+	+	+	..	+	+	-

“+” – parādība pastāv; “-” – parādība nepastāv; “..” – parādība pastāv, bet par to nav ziņu; “X” – parādība loģiski nav iespējama

INFORMĀCIJA PAR KLIENTU

1. Vārds, uzvārds _____

2. Dzimšanas datums un vieta _____ 3. Pilsonība _____

4. Dzīves vietas adrese _____

5. Tālrunis _____ 6. Fakss _____

7. E-pasts _____ 8. Interneta adrese _____

9. Korespondences adrese (ja atšķiras no dzīves vietas adrese)

10. Kontaktpersonas, ar kuru palīdzību Banka nepieciešamības gadījumā varētu ar Jums sazināties (uzvārds, adrese, tālrunis, e-pasts)

11. Informācija par nodarbinātību _____

12. Gaidāmais vidējais mēneša apgrozījums Rietumu Bankā _____ valūtā _____

13. Informācijas avots par Rietumu Banku:

- reklāma
 prese, radio vai TV
 internets
 Bankas darbinieki
 sadarbības partneri
 cits avots (lūdzam norādīt) _____

14. Kādi bankas produkti un pakalpojumi Jums nepieciešami pašlaik un nākotnē (lūdzam norādīt):

Parastie:

Speciālie:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> maksājumi latos | <input type="checkbox"/> operācijas ar vērtspapīriem |
| <input type="checkbox"/> maksājumi brīvi konvertējamās valūtās | <input type="checkbox"/> kreditēšana |
| <input type="checkbox"/> maksājumi ierobežoti konvertējamās valūtās | <input type="checkbox"/> dokumentārās operācijas (akreditīvi, inkasso) |
| <input type="checkbox"/> brīvi konvertējamo valūtu konvertācija | <input type="checkbox"/> maksājumu kartes |
| <input type="checkbox"/> ierobežoti konvertējamo valūtu konvertācija | <input type="checkbox"/> depozītu programmas |
| <input type="checkbox"/> kases norēķinu operācijas | <input type="checkbox"/> projektu analīze, konsultēšana |
| <input type="checkbox"/> citi (lūdzam norādīt): | <input type="checkbox"/> individuālie seifi |

15. Kā Jūs plānojat strādāt ar Rietumu Banku (pārvaldīt savu kontu):

- izmantojot Rietumu Bankas filiāļu tīklu
 ar interneta palīdzību
 ar modema palīdzību
 ar faksa palīdzību
 pa tālruni (Phone-Bank Express)

16. Ja Jums nepieciešama papildus informācija vai ir radušies jautājumi par mūsu Bankas piedāvātajiem produktiem vai pakalpojumiem, lūdz, uzdodiet tos. Mēs sagatavosim atbildi un Jums to nosūtīsim.

Anketa juridiskai personai, ko aizpilda rēķina atvēršanas brīdī
INFORMĀCIJA PAR KLIENTU

1. Firmas nosaukums _____

2. Reģistrācijas laiks un vieta _____

3. Galvenā biroja adrese _____

4. Tālrunis _____ 5. Fakss _____

6. E-pasts _____ 7. Interneta adrese _____

8. Korespondences adrese (ja atšķiras no galvenā biroja adrese)

9. Kontaktpersonas, ar kuru palīdzību Banka nepieciešamības gadījumā varētu ar Jums sazināties (uzvārds, adrese, tālrunis, e-pasts)

10. Galvenie darbības veidi _____

11. Galvenie Jūsu interešu un darbības reģioni _____

12. Galvenie partneri _____

13. Darbinieku skaits _____

14. Jūsu firmas vidējais mēneša apgrozījums _____ valūtā _____

15. Informācijas avots par Rietumu Banku:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> reklāma | <input type="checkbox"/> Bankas darbinieki |
| <input type="checkbox"/> prese, radio vai TV | <input type="checkbox"/> sadarbības partneri |
| <input type="checkbox"/> internets | <input type="checkbox"/> cits avots (lūdzam norādīt) |

16. Kādi bankas produkti un pakalpojumi Jums nepieciešami pašlaik un nākotnē (lūdzam norādīt):

Parastie:

Speciālie:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> maksājumi latos | <input type="checkbox"/> operācijas ar vērtspapīriem |
| <input type="checkbox"/> maksājumi brīvi konvertējamās valūtās | <input type="checkbox"/> kreditēšana |
| <input type="checkbox"/> maksājumi ierobežoti konvertējamās valūtās | <input type="checkbox"/> dokumentārās operācijas (akreditīvi, inkasso) |
| <input type="checkbox"/> brīvi konvertējamo valūtu konvertācija | <input type="checkbox"/> maksājumu kartes |
| <input type="checkbox"/> ierobežoti konvertējamo valūtu konvertācija | <input type="checkbox"/> depozītu programmas |
| <input type="checkbox"/> kases norēķinu operācijas | <input type="checkbox"/> projektu analīze, konsultēšana |
| <input type="checkbox"/> citi (lūdzam norādīt): | <input type="checkbox"/> individuālie seifi |

17. Kā Jūs plānojat strādāt ar Rietumu Banku (pārvaldīt savu kontu):

- izmantojot Rietumu Bankas filiāļu tīklu
- ar interneta palīdzību
- ar modema palīdzību
- ar faksa palīdzību
- pa tālruni (Phone-Bank Express)

18. Ja Jums nepieciešama papildus informācija vai ir radušies jautājumi par mūsu Bankas piedāvātajiem produktiem vai pakalpojumiem, lūdz, uzdodiet tos. Mēs sagatavosim atbildi un Jums to nosūtīsim.

Pielikums Nr 6.
Anketēšanas rezultātu apkopojums.

1. Atvērto norēķinu kontu skaits bankā mēneša laikā ar dalījumu – rezidenti un nerezidenti.
2. Respondentu rezidentu skaita dinamika.
3. Respondentu nerezidentu skaita dinamika.
4. Nepieciešamie bankas pakalpojumi.
5. Informācija par banku iegūšanas avoti.
6. Klientu vēlamais apkalpošanas modelis – attālinātā vai personalizētā apkalpošana, tās attiecība.
7. Klientu vēlmju un pieprasījuma izmaiņas dinamika gada laikā.
8. Klientu nepieciešamība pēc specializēta, jauna produkta – projektu analīze, finansēšana un konsultācijas.

Klientu anketu analīze

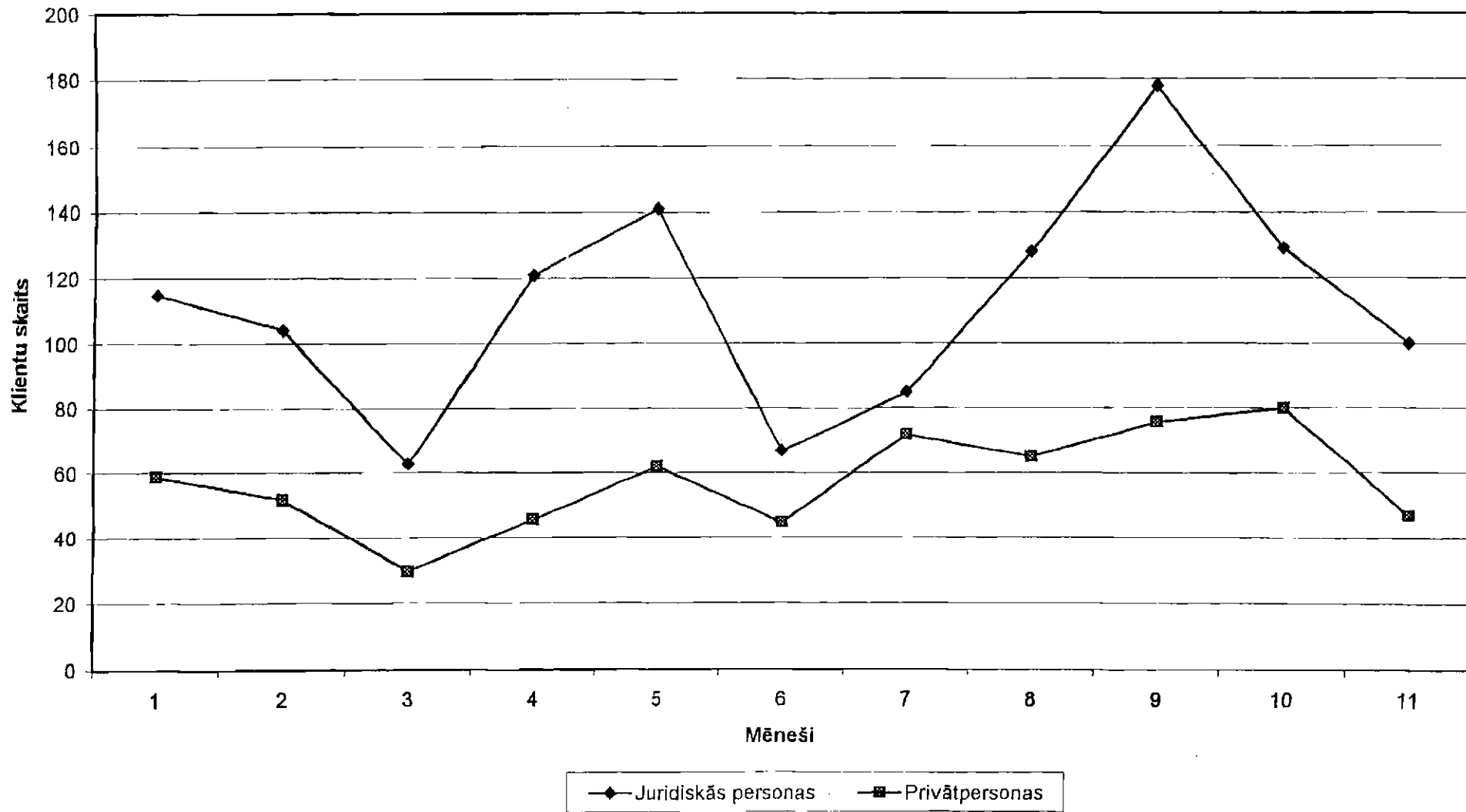
Rezidenti

Mēneši	Janvāris	Februāris	Marts	Aprīlis	Maijs	Jūnijs	Jūlijs	Augusts	Septembris	Oktobris	Novembris
Juridiskās personas	115	104	63	121	141	67	85	128	178	129	100
Privātpersonas	59	52	30	46	62	45	72	65	76	80	47
Kopā	174	156	93	167	203	112	157	193	254	209	147

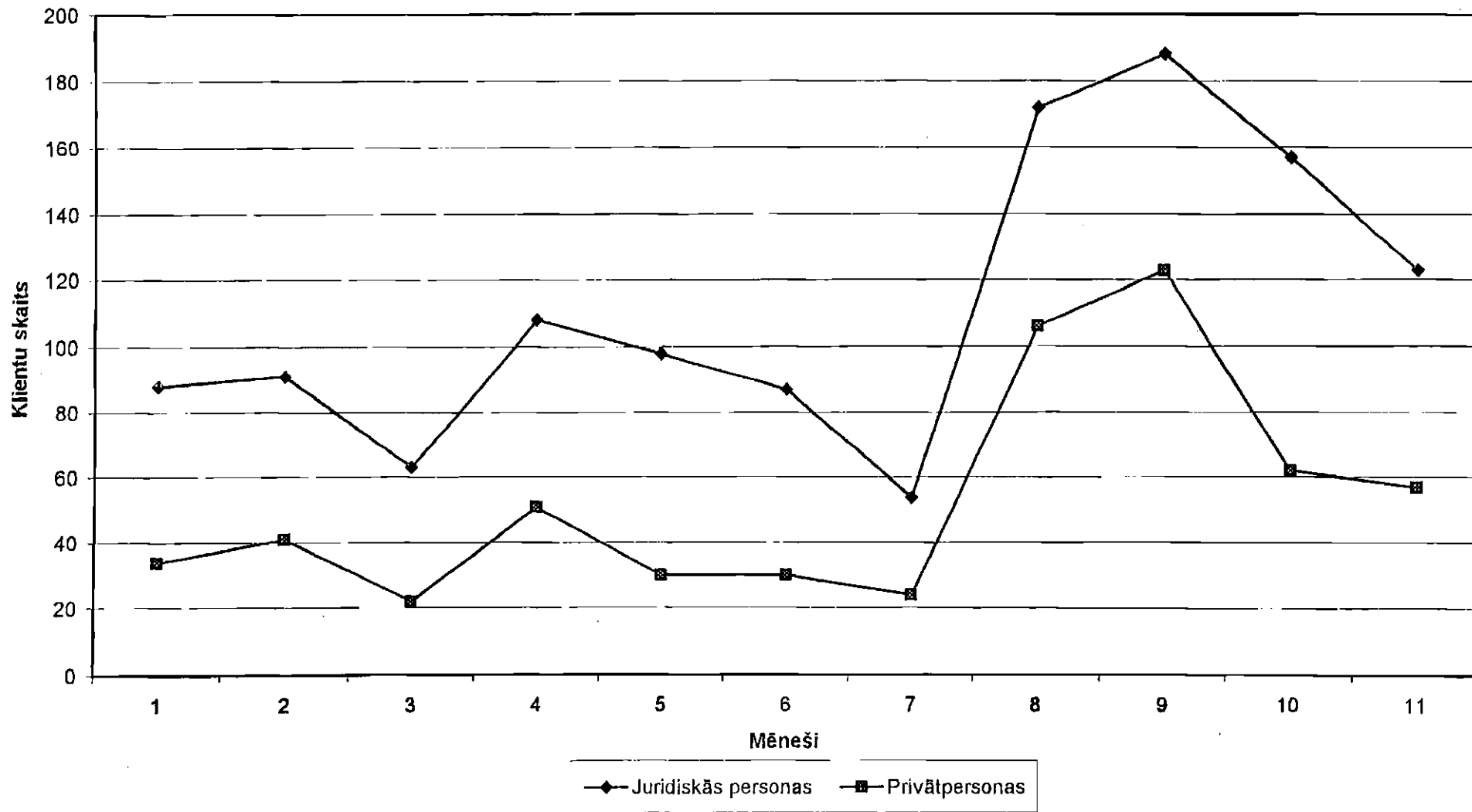
Nerezidenti

Mēneši	Janvāris	Februāris	Marts	Aprīlis	Maijs	Jūnijs	Jūlijs	Augusts	Septembris	Oktobris	Novembris
Juridiskās personas	88	91	63	108	98	87	54	172	188	157	123
Privātpersonas	34	41	22	51	30	30	24	106	123	62	57
Kopā	122	132	85	160	128	117	78	278	311	219	180

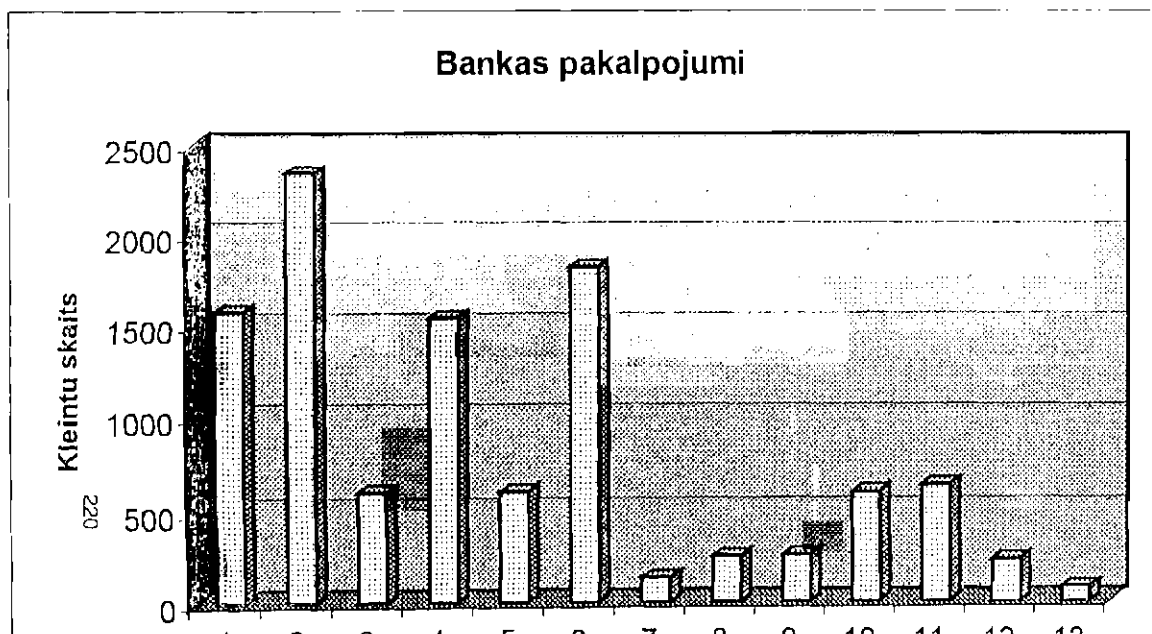
Respondentu skaita dinamika (rezidenti)



Respondentu skaits dinamika (nerez)



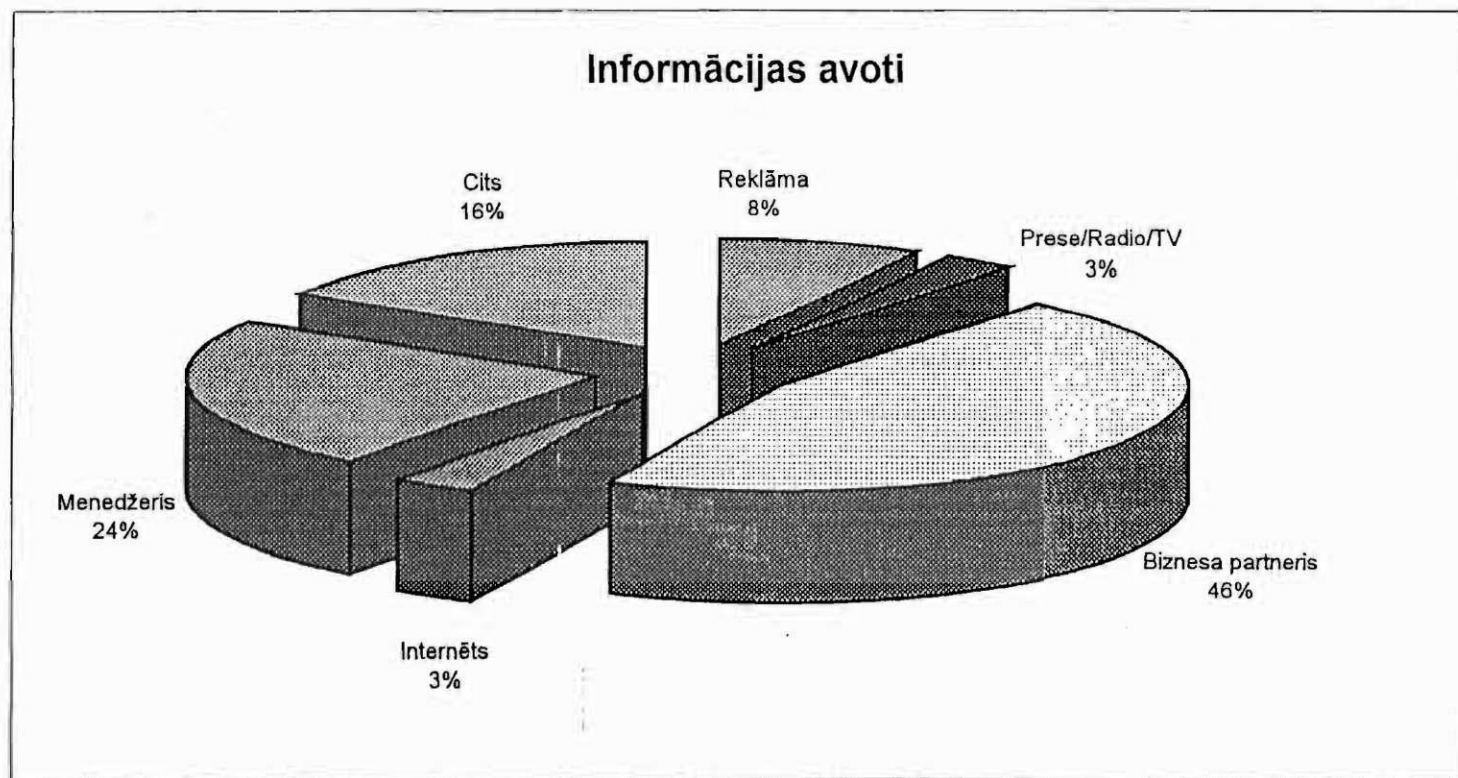
Bankas pakalpojumi	Janvāris	Februāris	Marts	Aprīlis	Maijs	Jūnijs	Jūlijs	Augusts	Septembris	Oktobris	Novembris	Kopā
Maksājumi Nacionālajā valūtā	166	134	92	55	181	95	129	189	224	176	137	1578
Maksājumi Brīvi konvertējamā valūtā	188	200	122	226	217	151	138	326	355	200	226	2349
Maksājumi ierobežoti konvertējamās valūtās	49	54	32	46	48	38	32	90	113	46	56	604
Konvertācija brīvi konvertējamām valūtām	135	126	79	144	142	103	84	196	239	145	150	1543
Konvertācija ierobežoti konvertējamām valūtām	55	55	33	51	47	43	29	81	117	40	56	607
Kases apkalpošana	193	173	102	188	185	123	131	207	195	182	150	1829
Vērtslietu glabāšana	7	1	2	3	11	7	13	31	32	24	9	140
Operācijas ar vērtspapīriem	16	7	7	13	15	12	4	52	60	30	38	254
Kreditēšana	15	12	10	22	26	23	19	41	37	28	26	259
Dokumentārās operācijas	27	22	11	35	21	18	6	153	168	69	72	602
Norēķinu un kredītkartes	56	69	47	99	76	69	40	55	66	24	37	638
Bankas depozītu & Uzkrājumu grammas	22	46	29	39	32	23	11	9	10	8	5	234
Projektu analīze, finansēšana & konsultācijas	2	6	1	3	9	7	3	16	20	8	7	82



1	Maksājumi Nacionālajā valūtā
2	Maksājumi Brīvi konvertējamā valūtā
3	Maksājumi ierobežoti konvertējamās
4	Konvertācija brīvi konvertējamām
5	Konvertācija ierobežoti konvertējamām
6	Kases apkalpošana
7	Vērtslietu glabāšana
8	Operācijas ar vērtspapīriem
9	Kreditēšana
10	Dokumentārās operācijas
11	Norēķinu un kredītkartes
12	Bankas depozītu & Uzkrājumu
13	Projektu analīze, finansēšana &

Informācijas avoti

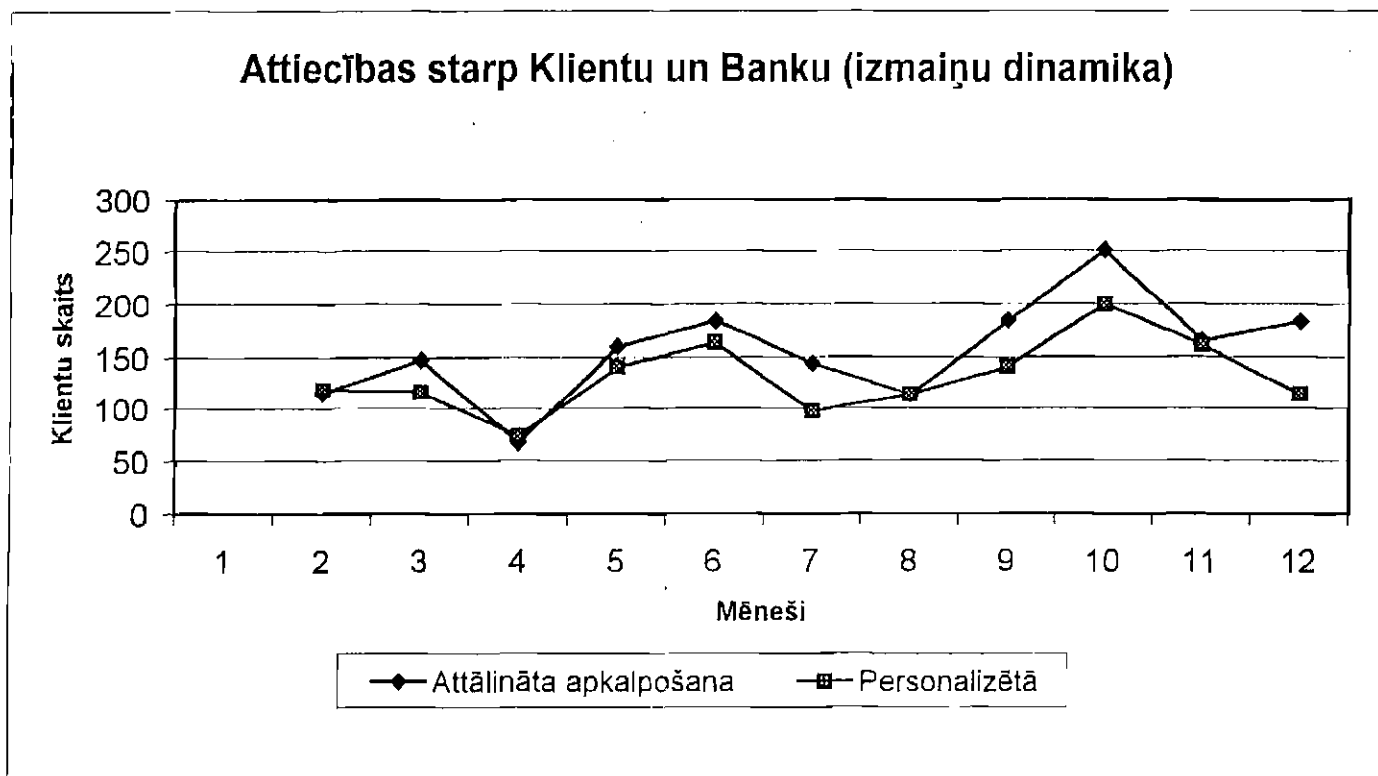
Mēneši	Janvāris	Februāris	Marts	Aprīlis	Maijs	Jūnijs	Jūlijs	Augusts	Septembris	Oktobris	Novembris	Kopā
Reklāma	28	17	16	20	19	14	16	26	32	38	23	249
Prese/Radio/TV	14	9	2	7	14	4	6	4	15	9	5	89
Biznesa partneris	183	178	94	187	208	135	145	269	17	9	6	1431
Internēts								13	40	26	22	101
Menedžeris								23	327	184	197	731
Cits	59	49	39	65	66	51	51	55	18	17	31	501



Vēlamās attiecības starp Klientu un Banku

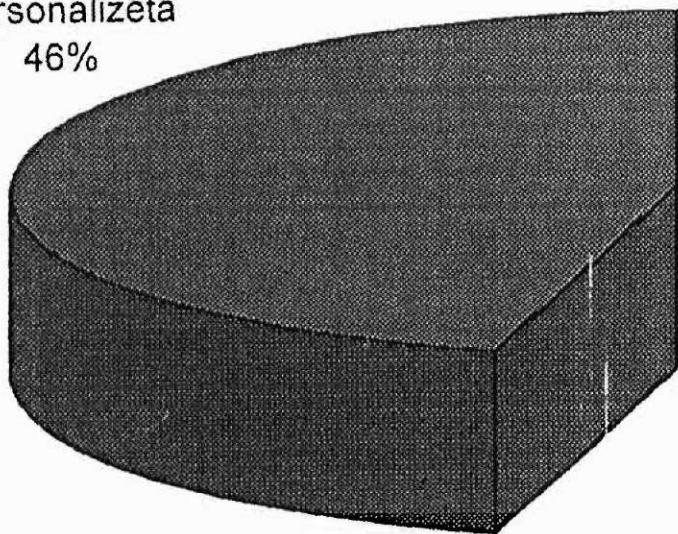
Vēlamais modelis	Janvāris	Februāris	Marts	Aprīlis	Maijs	Jūnijs	Jūlijs	Augusts	Septembris	Oktobris	Novembris	Kopā
Attālināta apkalpošana	116	148	68	160	184	144	114	184	251	165	183	1717
fax	54	63	38	73	74	65	54	83	113	82	84	783
modēms	28	47	13	40	44	35	27	48	59	34	51	426
IB	21	17	10	20	42	28	22	41	45	38	39	323
Phone-Bank Express	13	21	7	27	24	16	11	12	34	11	9	185
Personalizētā	119	117	74	141	164	98	114	141	200	161	114	1443

Attiecības starp Klientu un Banku (izmaiņu dinamika)

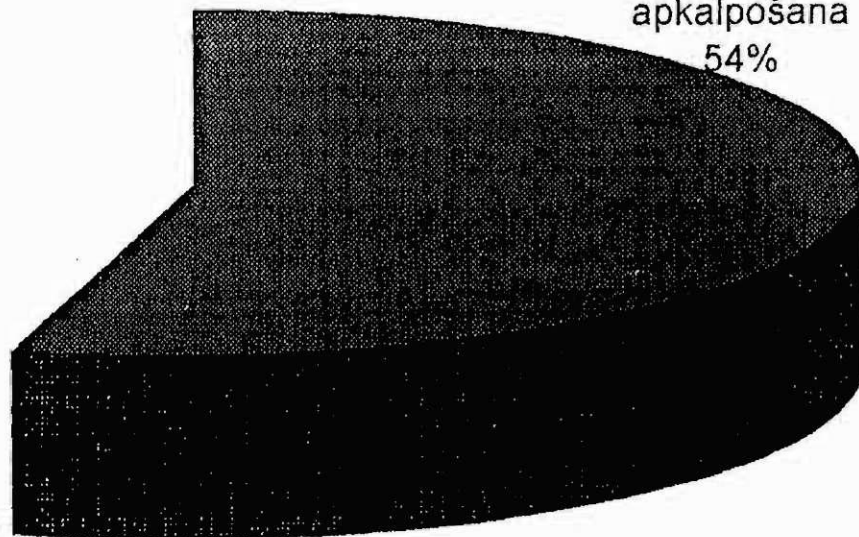


Klientu vēlamais apkalpošanas modelis

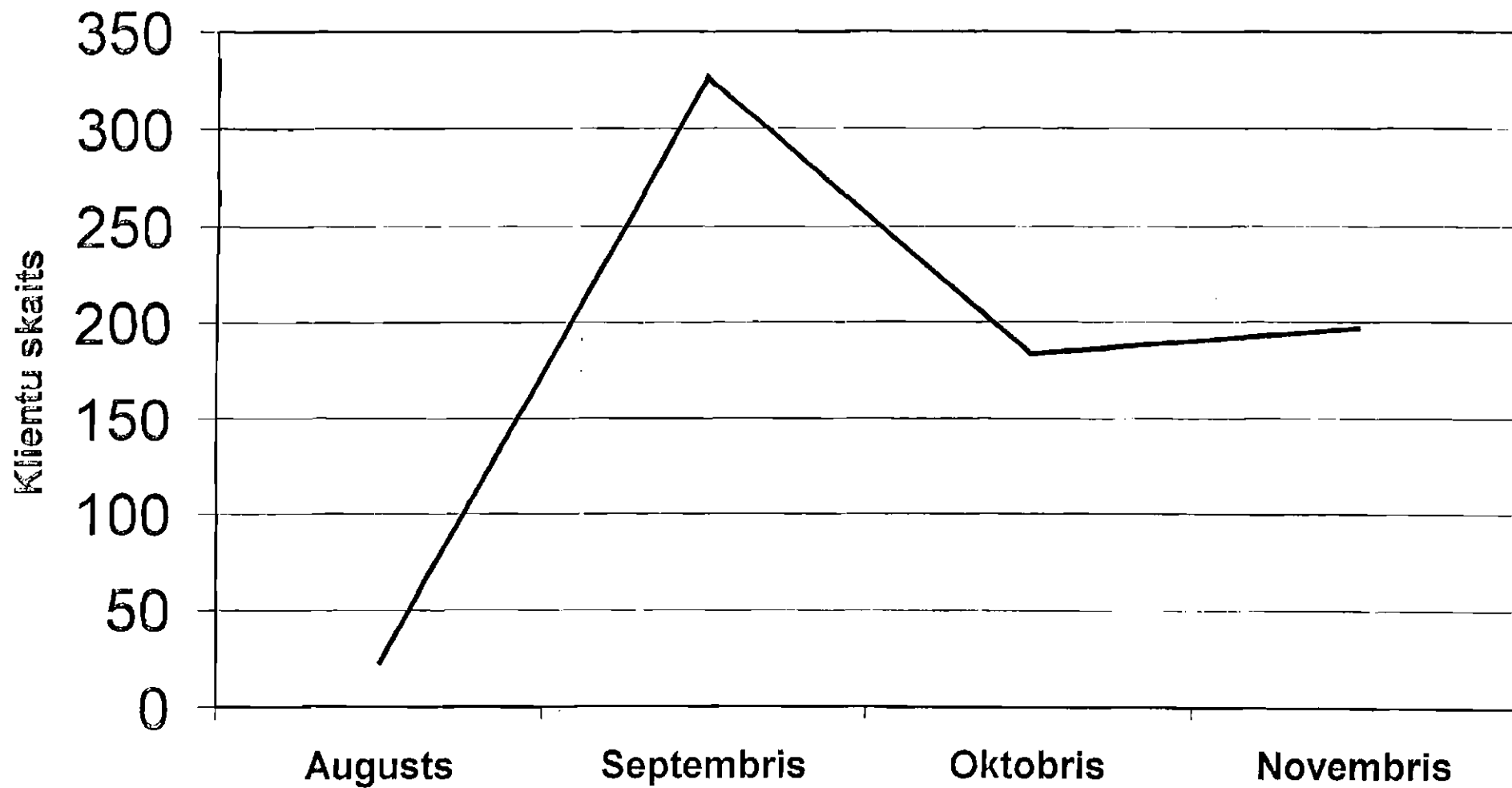
Personalizētā
46%



Attālināta
apkalpošana
54%

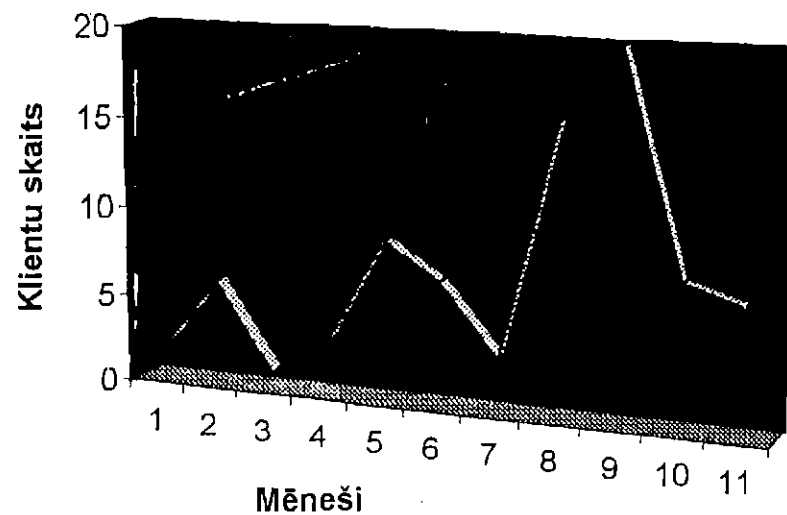


Menedžeris, kā informācijas avots. Izmaiņas gada laikā



	Janvāris	Februāris	Marts	Aprīlis	Maijs	Jūnijs	Jūlijs	Augusts	septembris	Oktobris	Novembris
Projektu analīze, finansēšana & konsultācijas	2	6	1	3	9	7	3	16	20	8	7

Projektu analīze, finansēšana un konsultācijas



Banka pamatoti tiek uzskatīta par līderi jaunāko bankas tehnoloģiju ieviešanā Latvijā.

Daudzus pakalpojumus, kas šodien jau tiek uzskatīti par parastiem, pirmo reizi vietējā tirgū piedāvāja tieši Banka.

Bankas piedāvātie pakalpojumi ir stabili, kuru augstā kvalitāte pamatojas uz vispusīgu un profesionālu kadru darbību un investīciju projektiem.

Tāpēc, lai Banka saglabātu un paaugstinātu savu konkurētspēju Latvijas komercbanku sektorā, vēl stabilāk nostiprinātu savus rādītājus visos tirgus segmentos un nostiprinātu savas pozīcijas gan Latvijā, gan ārzemēs, zināma un ne maza loma ir personāla vadības kvalitātes paaugstināšanā. Viens no personāla vadības kvalitātes paaugstināšanas mērķiem varētu būt Bankas personāla apmācība atbilstoši

Bankas attīstības stratēģiskajiem mērķiem un personāla kompetences noteiktajām prasībām, kā arī ievērojot apmācāmo darbinieku grupu kvalifikācijas līmeni, specifiku, darba rezultātus un darbinieku iekšējo rotāciju.

Priekšlikums, izveidot struktūrvienību - Mācību centru Bankas ietvaros. Mācību centrs darbotos kā patstāvīga Personāla pārvaldes struktūrvienība, kas organizē un koordinē Bankas darbinieku apmācību.

Šai sakarā būtisks aspekts - izstrādāt "Mācību centra nolikumu", kurā atspoguļotos:

1. Bankas Mācību centra vispārīgie noteikumi (mērķi)
2. Mācību centra struktūra un vadība (vadītājs, mācību koordinētājs, darbinieki – pienākumi, atbildība un tiesības)
3. Mācību centra funkcijas:
 - mācības
 - kvalifikācijas celšana
 - tālākizglītošanas iespējas
 - mācību programmu un metodisko materiālu izstrāde
 - budžeta projekta izstrāde un izpilde, ņemot vērā personāla apmācības nepieciešamību
 - metodiskā un organizatoriskā palīdzība Centrālajai administrācijai, struktūrvienību vadītājiem, filiāļu vadītājiem dažādos personāla apmācības pasākumu organizēšanas jautājumos
 - sadarbības veicināšana ar dažādām mācību iestādēm (saskaņot mācību programmas, slēgt līgumus par apmācības projektu sagatavošanu un realizēšanu, organizatoriski un tehniski nodrošināt kursu norisi, darbinieku informēšana par iespējām iegūt profesionālo izglītību Latvijā un Ārzemēs)
4. Mācību centra organizētās apmācības formas:
 - apmācība Mācību centrā - procesu organizatoriski un saturiski nodrošina Mācību centrs un konkrēta kursa vai informatīvā semināra satura izstrādē iesaistītie Bankas Centrālās administrācijas struktūrvienību vadītāji un citi augsti kvalificēti darbinieki, arī - pieaicinātie lektori, eksperti);

- ārpus bankas apmācība (procesu organizatoriski nodrošina Mācību centrs, saturiski – dažādas mācību iestādes, kas piedāvā apmācību iespējas atbilstoši Bankas darbinieku mācību vajadzībām);

veidi:

- centralizētā apmācība Mācību centrā notiek saskaņā ar mācību plānu: informatīvie semināri par aktuālām tēmām atbilstoši Bankas darbības prioritātēm un vajadzībām; vispārizglītojošie kursi darbinieku amata un sociālās kompetences paaugstināšanai; jauno darbinieku integrācijas dienas;

- apmācība filiālēs informatīvie semināri par aktuālām tēmām atbilstoši Bankas darbības prioritātēm un vajadzībām; jauno darbinieku apmācība mentoru uzraudzībā; informatīvie semināri par aktualitātēm Bankas darbībā un izmaiņām procedūrās, instrukcijās (notiek uz vietas katrā filiālē pēc filiāļu pārvaldnieku un vadošo speciālistu iniciatīvas).

personāla apmācības metodes:

lekcijas, praktiskās nodarbības, grupu darbs, individuālais darbs, semināri, situatīvā modeļa demonstrējumi, video treniņi uc.

5. Mācību centra tiesības un atbildība

6. Mācību centra un citu Bankas struktūrvienību savstarpējo attiecību mehānisms

Mācību centrs pastāvīgi sadarbojoties ar valdes locekļiem, pārvalžu vadītājiem, filiāļu pārvaldniekiem un viņu vietniekiem, kvalitatīvi varētu veikt mācību vajadzību noteikšanu un realizācijas procesu.

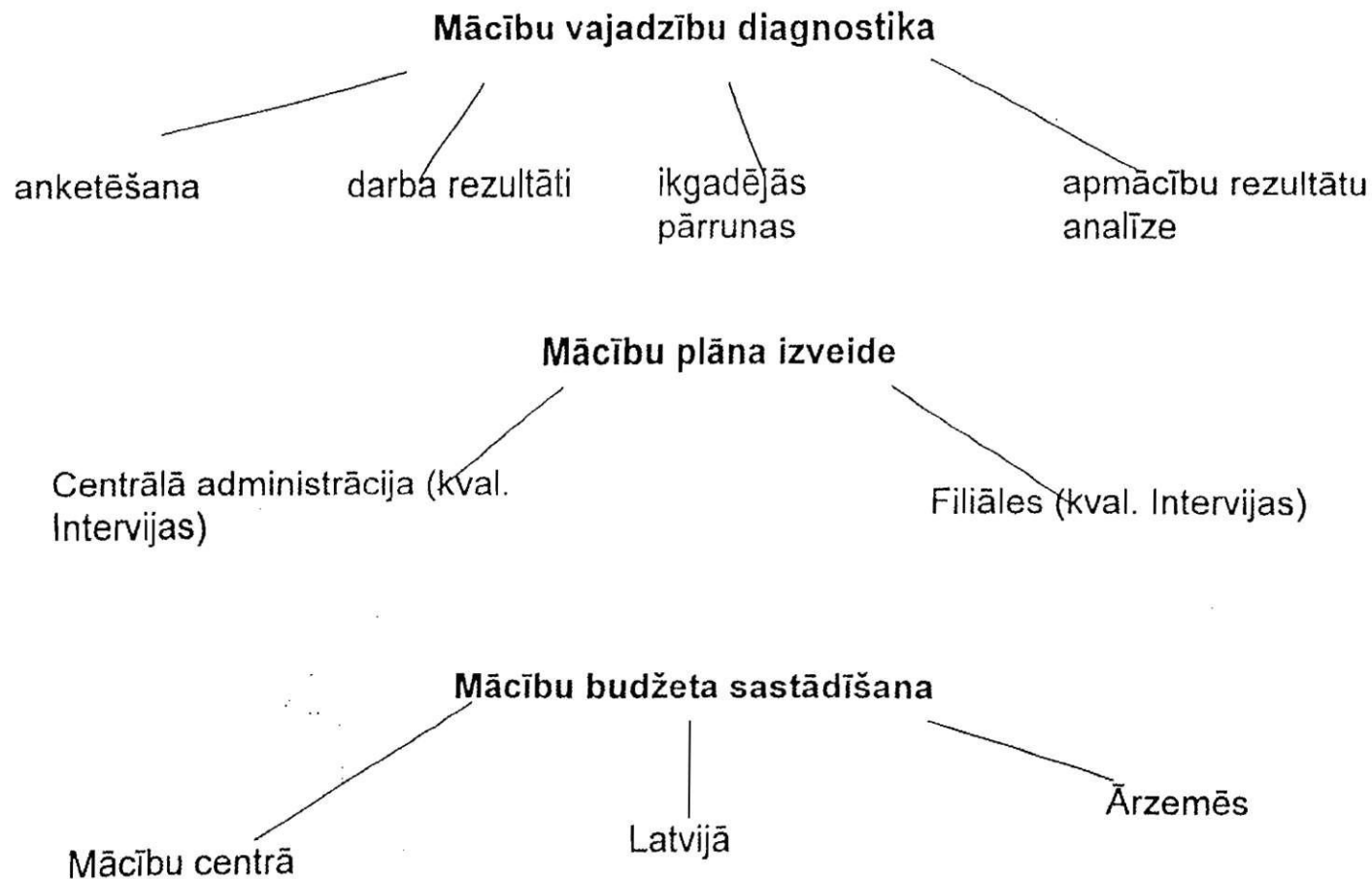
Atrast un realizēt pareizākās apmācību koncepciju formas:

- par Bankas esošajiem produktiem un pakalpojumiem,
- kā arī apmācības organizēšanu par jaunajiem Bankas pakalpojumiem un produktiem.

izstrādāt efektīvākās darbinieku zināšanu pārbaudes metodes un prasības (regularitāte, mācību saturs un laiks, mērķauditorija, iesaistāmos darbiniekus-lektoros, mācību materiālu izstrādes sadarbības formas, mācību metodes formas utt.)

Darbinieku apmācības organizācija

Bankā



Mācību vajadzību diagnostika

Kvalitatīvā intervija un anketēšana

-struktūrvienību vadītāji aizpilda mācību vajadzību anketas, norādot mācību vajadzības

katrai amatu grupai vai konkrētiem darbiniekiem (vēlamo apmācības vietu, laiku u.tml.);

-lai precizētu mācību vajadzību anketā sniegto informāciju, notiek kvalitatīvā intervija ar katras struktūrvienības vadītāju (pārvalžu vadītāji-valdes locekļi-filiāļu pārvaldnieki);

-kvalitatīvā intervija un anketēšana sniedz informāciju par pamatkursiem un semināriem, ko nepieciešams organizēt darbinieku kvalifikācijas celšanai.

Darba rezultāti

darba procesa gaitā tiek gūta informācija par darbiniekiem nepieciešamo papildus apmācību, kas tiek ņemts vērā, plānojot un veidojot "Uz kļūdu analīzi balstīto apmācību" u.c. kursiem/semināriem.

Ikgadējās pārrunas

Ikgadējo pārrunu procesa rezultātā, galvenokārt, tiek iegūta informācija par darbinieku individuālajām mācību vajadzībām, kas ļautu tam strādāt efektīvāk un profesionālāk savā amatā.

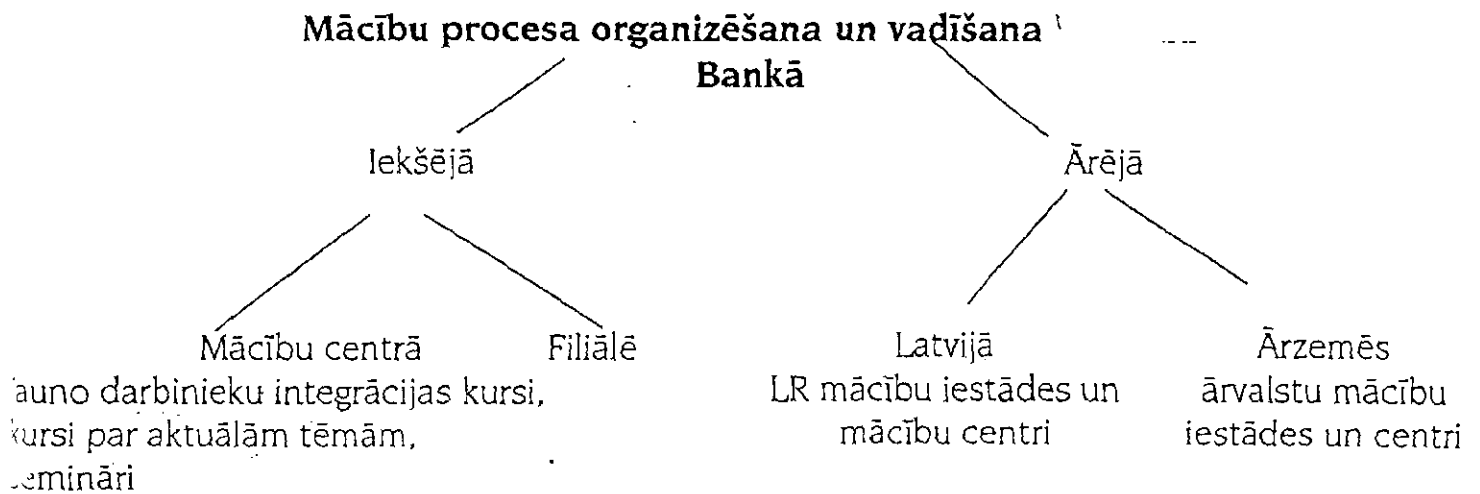
Apmācību rezultātu analīze

pēc apmācību kursiem un semināriem novērtēšanas tiek iegūta informācija par attiecīgās tēmas aktualitāti, atbilstību, apjomu konkrētai amatu grupai, kā arī nepieciešamajiem uzlabojumiem

tiek gūta informācija par papildus nepieciešamo apmācību konkrētās apmācību kursa/semināra kontekstā, gan par to, kādi jauni kursi/semināri organizējami, lai uzlabotu darbinieku zināšanas un prasmes.

Zināšanu pārbaude – testēšana

pēc zināšanu pārbaudes tiks noteiktas aktuālās mācību vajadzības par bankas produktiem un pakalpojumiem, bankas norēķinu sistēmas programmām, u.c. jautājumiem



Darbinieku nosūtīšanas sistēma uz kursiem varētu notikt pēc sekojošiem punktiem:

- Darbinieks aptaujā - anketās norāda nepieciešamās apmācības jomas (vai konkrētas tēmas);
- Saskaņo ar struktūrvienības vadītāju (informācija var tikt papildināta vai samazināta);
- Mācību centrs informē par iespējām un pats darbinieks patstāvīgi var sameklēt apmācības vietas;
- Darbinieks raksta iesniegumu struktūrvienības vadītājam par kursu apmeklējumu (ja kursi ārzemēs – to apstiprina arī attiecīgo pārvaldi pārraugošais valdes loceklis);
- Mācību centrs vai struktūrvienības vadītājs piesaka darbinieku kursiem (uz Mācību centra rīkotajiem kursiem/semināriem, izmantojot Bankā esošās iespējas);
- Pēc kursiem apkopo informāciju par kursu norisi (aptaujas anketas):

Vēlams izstrādāt speciālu procedūru **“Darbinieku apmācības procedūra”**, kurā tiktu attainoti mērķi un priekšnosacījumi veiksmīgai un precīzai darbinieku apmācībai, kā arī, ja darbiniekiem ir iespējas apmeklēt kursus Latvijā vai ārzemēs, kopā ar grāmatvedību un juridisko pārvaldi izveidot **“Personāla apmācību izdevumu apmaksas procedūru”**.

Mācību centra rīkotā apmācība

Kursi

Semināri

pa amatu grupām (piem. kontu operatoriem);
jauktām grupām (piem. jebkuram interesentam)

Jaunajiem darbiniekiem

Integrācijas diena

Integrācijas materiāls

Integratīvā apmācība

Līgumi ar darbiniekiem par mācību izdevumu segšanu

Studiju maksai

Sertifikātiem, licencēm, atļaujām, u. tml.

Bankas Mācību centrs sniegtu valdes locekļiem un citiem interesentiem sekojošu informāciju, kas būtu lietderīga darbinieku efektivitātes un atdeves paaugstināšanā (ieteicama izveidot, protams, datu bāze, mājas lapa utml., kas atvieglo šo procesu):

- Mācību plānu apkopošana (saņemot no filiālēm)
- Darbinieku kvalifikācijas uzskaitē (datu bāze)
- Kursu apmeklējumu uzskaitē
- Lektoru darba uzskaitē
- Apliecību reģistrācija
- Mācību budžeta uzskaitē
- Mācību iespēju un piedāvājumu apkopojums

Reizi gadā Mācību centra vadošais darbinieks sagatavotu informāciju par veikto apmācību efektivitāti, konstatētajām problēmām, nepieciešamajiem uzlabojumiem utml. apkopojumu, ko iesniegtu Personāla pārvaldes vadītājam, kas savukārt, šo dokumentu pēc izvērtēšanas iesniegtu pārskata sagatavošanai valdē.

Darbinieku apmācības mērķis ir sekmēt darbinieku aktīvāku un kvalitatīvāku ieguldījumu Bankas darba efektivitātes celšanā.

INFORMĀCIJA PAR KLIENTU					
Nosaukums					
Konta Nr.					
Saistītie konti Nr.					
Darbības veids					
Adrese, tālrunis, e - mail					
Vadošās personas					
	USD apgrozījuma grupa / mēnesī	> 1 milj.	1 milj – 500 000	500 000 – 100 000	< 100 000
		A	B	C	D
Interesu un darbības aktivitātes reģioni					
Vispārēja informācija					
Galvenie izmantojamie produkti un pakalpojumi		Apkalpojošās bankas	Interese par mūsu Banku		
	Maksājumi latos				
	Maksājumi cietā valūtā				
	Maksājumi DKV				
	Cietās valūtas konvertācija				
	DKV konvertācija				
	Kases apkalpošana				
	Citi:				
Īpašie izmantojamie produkti un pakalpojumi		Apkalpojošās bankas	Interese par mūsu Banku		
	Kreditēšana				
	Dokumentārās operācijas (akreditīvs, inkasso)				
	Overdraft				
	Debetkartes				
	Kredītkartes				
	Depozītu programmas				
	Operācijas ar vērtspapīriem				
	Projektu analīze, konsalting				
	Individuālie seifi				
	Citi:				
Saziņas veidi					
	Darbs izmantojot faksu				
	Darbs izmantojot modemu				
	Darbs izmantojot phone banking				
	Internet banking				

Atvieglojumi	Apkalpojošās bankas	Interese par mūsu Banku
Maksājumi latos		
Maksājumi cietā valūtā		
Maksājumi DKV		
Cietās valūtas konvertācija		
DKV konvertācija		
Korporatīvā apkalpošana		
Citi:		

II DARBS AR KLIENTU

Attiecības ar banku / darbības plāns

Datums	Tikšanās dalībnieki no kompānijas un bankas puses	Vēlmes/ierosinājumi	Darbības / Rezultāts

Personīgais menedžeris

Menedžeri:

Operāciju pārvalde		
Kredītu pārvalde		
Maksājumu karšu un čeku pārvalde		
Dīlinga operāciju nodaļa		
Aktīvu un brokeru pakalpojumu pārvalde		
INTERNET bankas un e – komercijas pārvalde		

III BANKAS IEŅĒMUMI

	Peļņas sastādošie elementi	Izmantoto pakalpojumu apjoms vai summa	Bankas komisija	Peļņa, Ls
1	Starptautiskie maksājumi			
	ASV dolāros			
	Citā valūtā			
2	Maksājumi latos			
3	Mīksto valūtu ieskaitīšana			
4	“Cietās” valūtas konvertācija			
5	“Mīkstās” valūtas konvertācija			
6	Brokeru pakalpojumi			
7	Trasta pakalpojumi			
8	Kredīti			
9	Garantijas			
10	Depozīti			
11	Konta atlikumi			
12	Korporatīvā apkalpošana			

13	Inkasācija			
14	Dokumentārās operācijas			
15	Kredītkartes			
	Ilgadējā maksa par kartes izmantošanu			
	Maksa par kartes izgatavošanu			
	Skaidras naudas izņemšana bankomātā			
	Pirkumi ar karti			
	POS – termināli			
16	Sistēmas apkalpošanai no attāluma			
	KOPĀ:			

MONITORINGS

1. Uzņēmuma raksturojums

Uzņēmuma nosaukums (uzņēmējsabiedrības)	Juridiskā adrese
---	------------------------------------

Darbības virzieni
Nodarbināto kopējais skaits, cilv.	uz šo brīdi 2002.gada plāns 2003.gada plāns
Darbinieku vidējā darba alga, Ls	uz šo brīdi 2002.gada plāns 2003.gada plāns
Produkcijas / sniegto pakalpojumu noieta tirgus	<u>lejšējais tirgus</u> sastāda % no realizēto 2000.gadā preču / sniegto pakalpojumu apjoma <u>ārējais tirgus</u> sastāda % no realizēto 2000.gadā preču / sniegto pakalpojumu apjoma
Ilgtermiņa noslēgto preču iepirkšanas kontraktu esamība	<input type="checkbox"/> jā <input type="checkbox"/> nē tas sastāda % no plānotā preču iepirkšanas apjoma 2001.gadā
Ilgtermiņa noslēgto preču vairumtirdzniecības realizācijas kontraktu esamība	<input type="checkbox"/> jā <input type="checkbox"/> nē tas sastāda % no plānotā preču realizācijas apjoma 2001.gadā

2. Uzņēmuma saimnieciskās darbības analīze un prognoze

Uzņēmuma ienākumu atskaite un plāns

Rādītāji, Ls	2000.	2001.pr.	2002.pr.	2003.pr.
Ienākumi no realizācijas				
- izdevumi preču iegādei				
Brutto ienākumi no realizācijas				
- citi mainīgie izdevumi:				
▪ tara, iepakojums				
▪ elektorenerģija				
▪ kurināmais				
▪ ūdens, kanalizācija				
▪ siltums				
▪ gāze				
▪ atkritumu utilizācija				

<ul style="list-style-type: none"> ▪ ēku un celtnu ekspluatācija ▪ zemes īre ▪ ēku un celtnu īre ▪ transporta izdevumi ▪ apdrošināšanas iemaksas ▪ citu organizāciju pakalpojumi ▪ reklāma ▪ citi 				
- personāla uzturēšanas izdevumi <ul style="list-style-type: none"> ▪ darba alga ▪ sociālais nodoklis 				
Tīrais ienākums no realizācijas				
- pamatkapitāla amortizācija: <ul style="list-style-type: none"> ▪ ēku un celtnu ▪ inventāra ▪ transporta 				
Ienākumi līdz procentu aprēķināšanas				
+ ienākumi no procentu izmaksām un citi				
- izdevumi maksājot nodokļus: <ul style="list-style-type: none"> ▪ uzņēmuma ienākuma nodoklis ▪ PVN ▪ dabas resursu nodoklis ▪ muitas nodoklis ▪ citi nodokļi 				
- izdevumi maksājot procentus				
Tīrie ienākumi				

Uzņēmuma pamata atskaites rādītāji un saistības

Rādītāji, Ls	2000.	2001.	2002. pr.	2003. pr.
Aktīvu struktūra:				
Zemes gabali				
Ēkas un celtnes				
Inventārs				
Autotransports				
Dibināšanas kapitāls				
Rezerves kapitāls				
Preču debitori				
Nesadalītie ienākumi				
Skaidrā nauda kasē				
Bankas rēķini				
Citi				
Kopā:				

Saistības:				
Parādi kreditoriem				
Nodokļu maksājumi				
Ilgtermiņa parādu saistības				
Izdevumi uz preču iekrājumiem un apgrozījuma				

Īdzekļiem Citas tekošās saistības Papildus izdevumi uz: <ul style="list-style-type: none"> ▪ celtniecības darbiem ▪ inventāra iegādi ▪ autotransporta iegādi ▪ montāžas darbiem ▪ personāla apmācību ▪ mārketingu ▪ citi papildus izdevumi Citas saistības Kopā:				
---	--	--	--	--

3. Uzņēmuma priekšlikumi kas attiecās uz banku finanšu pakalpojumu klāstu

Bankas pakalpojuma veids	Nosacījumi (summa - valūta - termiņi – dzēšanas periodiskums – vienreizējās iemaksas)
Kredīts
Overdrafts
Kredīta līnija
Akreditīvs
Garantijas
Līzings
Pagarināšana
Cits

Aizņēmēja ievēribai – banka var izsniegt ražošanas uzņēmumiem dažādus kredītus. Visizplatītākie to veidi:

Īstermiņa kredīti:

- iepirkumu finansēšana
- preču – materiālu uzkrājumu papildināšana

- celtniecībai
- citi

Ilgtermiņa kredīti:

- ēku un ceļu, aprīkojuma, transporta iegādei
- kredītu līnijas
- projektu kredīti
- citu uzņēmumu iegādei (uzņēmējsabiedrību) un citi.

4. Uzņēmuma priekšlikumi izmantojot pieprasītos bankas pakalpojumus

<p>piedāvājumi</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>gaidāmais rezultāts:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ produkcijas realizācijas apjomu palielināšana ▪ jauni pakalpojumi, kurus sniedz uzņēmums ▪ darba vietu skaita palielināšana ▪ cits..... <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
--

5. Uzņēmuma priekšlikumi savu saistību segšanai bankas priekšā

<p>segšanas avots</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>segšanas kārtība</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>segšanas paņēmieni</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

6. Uzņēmuma priekšlikumi savu saistību nodrošināšanai bankas priekšā

Nodrošinājums	Raksturojums, vērtējums	Apliecinājošie dokumenti
Piedāvātā nodrošinājuma veids		
Piedāvātā nodrošinājuma bilances vērtība, Ls		
Piedāvātā nodrošinājuma tirgus vērtība		

Vai piedāvātais nodrošinājums ir iekļāts		
Kur un uz kā vārda ir reģistrēts piedāvātais nodrošinājums		

7. Kopējā informācija

	jā	nē
Vai uzņēmums uzstājās kā garants, vai ir kādas citas potenciālas saistības, kas nav atspoguļotas finansu atskaitēs?		
Ja ir, tad vajag minēt kādas ir tās saistības		
Vai ir (ir bijušas pēdējo trīs gadu laikā) tiesas prasības pret uzņēmumu?		
Vai uzņēmums regulāri maksā nodokļus valsts, sociālajā un vietējā budžetos? Ja nē, tad jānorāda uzņēmuma parāda apmērus		

Kredīta pamatojums ir parakstīts saskaņā ar pilnvarām	
Paraksts	z.v.
..... Uzvārds, vārds Ieņemamais amats
Persona, kura paraksta doto pieteikumu, apliecina bankai, ka informācija, kas ir iekļauta šajā blankā un pievienota pieteikumam ir patiesa un pilnībā atspoguļo lietu stāvokli uzņēmumā.	

PUBLIKĀCIJAS

1) Starptautiskā konference "Ekonomisko un sociālo attiecību transformācija: procesi, tendences, rezultāti", 2001.g. III, Rīga

▪ Referāts

Inga Šīna, "Elektroniskās tirdzniecības tirgus izpēte Latvijā"; Ekonomisko un sociālo attiecību transformācija: procesi, tendences, rezultāti. Rakstu krājums, 2001.g. 30.-31. marts, Rīga, 1 sējums.

Izdevējs: "Biznesa augstskola Turība", SIA, 2001., 452 lpp.
390.-395.lpp.

2) Latvijas Universitātes ikgadējā Konference, 2001.g. I, Rīga

▪ Zinātniskais raksts.

Inga Šīna, "Virtuālo maksājuma karšu ioma elektroniskās komercijas tirgū"; Latvijas Universitātes LU-59 konference "Ekonomikas un vadības zinību attīstības problēmas, III: LU".

Zinātnisko rakstu krājums, 2001., 637. sējums, 228 lpp.
134. - 139. lpp.

3) Starptautiskā zinātniskā konference "Izglītota sabiedrība un jaunā ekonomika kvalitatīvā mijiedarbībā", 2001. X, Rīga.

▪ Referāts.

Inga Šīna, "Attālinātais darbs – darba tirgus jaunā iezīme mūsdienu ekonomiskajos apstākļos"; Ziņojumu krājums, 2001.g.26.oktobris, Rīga.

Izdevējs; Banku augstskola, 2001., 335 lpp.
229.-234. Lpp.

▪ 4) Referāts.

Inga Šīna, "Internet Business-to-Business technology for clients in Baltic countries".

Almanach des praktischen Managements in Mittel und Ost-Europa,

Izdevējs: Nordic Academy of Informatization e.V.i.G.. 4.Quartal 2001., Band Nr.3, 114 lpp.

82. – 85. lpp.

5) Starptautiskā zinātniskā konference "Uzņēmējdarbība un tās tiesiskā vide", 2002.g. IV, Rīga

▪ Referāts.

Inga Šīna, "Latvijas komercbanku Internetbanku drošības draudi";

Rakstu krājums, 2002.g. 12.-13. aprīlis, Rīga.

Izdevējs: "Biznesa augstskola Turība", SIA, 2002., 324 lpp.
288.-291.lpp.

6) Latvijas Universitātes ikgadējā Konference, 2002.g. II, Rīga

▪ Zinātniskais raksts.

Inga Šīna, "Stratēģija, orientēta uz klientu – jauns virziens Latvijas banku darbībā"; Latvijas Universitātes LU-60 konference, Vadības zinātne,

"Ekonomikas un vadības attīstības problēmas, IV":

Zinātnisko rakstu krājums, 2002., 647. sējums, 907 lpp.

747. - 752. lpp.

7) Starptautiskā zinātniskā konference "Augstskolu kvalitatīvas izaugsmes ietekme uz zinātnes un tautsaimniecības attīstību", 2002. IX, Rīga.

▪ Referāts.

Inga Šīna, "Virzītājspēki inovatīvo pārmaiņu organizācijā un pārmaiņu īstenošanas pamatnosacījumi";

Ziņojumu krājums, 2002.g., Rīga, 320 lpp.

Izdevējs; Banku augstskola,
273.-278. lpp.

8) Ceturtā starptautiskā zinātniskā konference "Management of Organizations: development of Economic and Managerial Potential in the organizations of the Third Millennium", 21-23 IX 2000, Kauņa, Lietuva.

▪ Referāts.

Inga Šīna, "The development of payment cards market in Latvia";

Rakstu krājums "Organizāciju vadyba: susteminiai, tyrimai", 2000.g., Kauņa, Nr.16, 182. p.

Izdevējs: "Kaunas Vytauto Universitetas",
115.-121. lpp.

9) Ceturtā starptautiskā Mārketinga konference "Marketing theories and methods", 25-26 IV 2002, Viļņa, Lietuva.

▪ Referāts.

Inga Šīna, "New trends of Banks Marketing caused by CRM";

Rakstu krājums "Marketing theories and methods", 2002.g., Viļņa, Nr.4, 198. p.

Izdevējs: "Vilnius University Publishing House",
119.-123. lpp.

10) 7th Baltic-Nordic Conference in Regional Science, 2002.g. X, Zviedrija, Ystade

▪ Referāts.

Inga Šīna, "Implementing CRM in banking business";

Izdota elektroniskā anotāciju versija: Book of Abstracts, Version 2002-09-23, 7th Baltic-Nordic Conference in Regional Science Regional Integration and Transition in the Baltic Rim, <http://www.nordregio.se/nbconf02htm>;

Zinātnisko rakstu krājums ir elektroniskā formātā.

11) Starptautiskā zinātniski-praktiskā konference "Проблемы и пути развития предпринимательства и права в XXI веке", 2002.g. IX, Rīga – Jūrmala.

▪ Referāts.

Inga Šīna, "CRM sistēmas analītiskā izmantošana klientu "vērtības" izvērtēšanai";

Zinātnisko rakstu krājums, 2002.g., Rīga, 296 lpp.

Izdevējs: "Балтийский Русский институт, Международная Академия Наук Высшей школы",
139.-144. lpp.

12) Starptautiskā zinātniskā konference "Государственное управление в 21 веке: концепции, методы, технологии", 2002. g. V. Lomonosova vārdā nosauktā Maskavas valsts Universitāte, Maskava.

▪ Referāts.

Inga Šīna, "Analysis of the innovative changes of the bank and customer relationship management, situation in Latvia";

Referāts iesniegts, apstiprināts publikācijai un ziņojumam, konference vēl nav notikusi (skat. klātpievienoto izziņu).
13 lpp.

PIEDALĪŠANĀS KONFERENCĒS:

- 1) Ceturtā starptautiskā zinātniskā konference "Management of Organizations: development of Economic and Managerial Potential in the organizations of the Third Millennium", 21-23 IX 2000, Kauņa, Lietuva.
 - Ar referātu "The development of payment cards market in Latvia".
- 2) Starptautiskā konference "Ekonomisko un sociālo attiecību transformācija: procesi, tendences, rezultāti", 2001.g. III, Rīga
 - Ar referātu "Elektroniskās tirdzniecības tirgus izpēte Latvijā".
- 3) Latvijas Universitātes ikgadējā Konference, 2001.g. I, Rīga
 - Ar referātu "Virtuālo maksājuma karšu loma elektroniskās komercijas tirgū".
- 4) Starptautiskā zinātniskā konference "Izglītota sabiedrība un jaunā ekonomika kvalitatīvā mijiedarbībā", 2001. X, Rīga.
 - Ar referātu "Attālinātais darbs – darba tirgus jaunā iezīme mūsdienu ekonomiskajos apstākļos".
- 5) Starptautiskā zinātniskā konference "Uzņēmējdarbība un tās tiesiskā vide", 2002.g. IV, Rīga
 - Ar referātu "Latvijas komercbanku Internetbanku drošības draudi".
- 6) Starptautiskā zinātniski-praktiskā konference "Проблемы и пути развития предпринимательства и права в XXI веке", 2002. g. IX, Rīga – Jūrmala.
 - Ar referātu "CRM sistēmas analītiskā izmantošana klientu "vērtības" izvērtēšanai".
- 7) Starptautiskā zinātniskā konference "Augstskolu kvalitatīvas izaugsmes ietekme uz zinātnes un tautsaimniecības attīstību", 2002. IX, Rīga.
 - Ar referātu "Virzītājspēki inovatīvo pārmaiņu organizācijā un pārmaiņu īstenošanas pamatnosacījumi".
- 8) II Pasaules latviešu zinātnieku kongress, 2001.g. VIII, Rīga
 - Ar referātu "Internetbanka – jauna tehnoloģijas iespēja banku sektorā".

Doktorante

_____ /Inga Šīna/