

LATVIJAS UNIVERSITĀTE
EKONOMIKAS UN VADĪBAS FAKULTĀTE

Vadībzinību katedra

**KOMERCBANKU ATTĪSTĪBAS STRATĒGIJAS ĀRĒJOS TIRGOS
UN TO IEKEMĒJOŠI FAKTORI**

Commercial bank development strategies in foreign markets
and influencing factors

MAĢISTRA DARBS

Vadības zinības maģistra Studiju programma

Autore: **Santa Bušujeva**

Studenta apliecības Nr.: sb10127

Darba vadītājs: Dr.oec., prof. Ērika Šumilo

RĪGA 2016

ANOTĀCIJA

Maģistra darbā “Komercbanku attīstības stratēģijas ārējos tirgos un to ietekmējoši faktori” tika apskatīta Eiropas un Latvijas banku industrijas attīstība.

Maģistra darba mērķis ir iepazīties ar stratēģijas izveides un tās implementācijas procesiem un analizēt faktoros, kas ietekmē lēmumus par stratēģijas izvēli.

Pētnieciskais jautājums ir kā komercbankās notiek bankas stratēģijas izstrāde, kādi faktori nosaka tās izvēli un kā ietekmē to efektivitāti?

Pirmajā nodaļā ir aplūkoti skaidrojumi par stratēģijas definīciju, apskatīti stratēģijas veidi un klasifikācija. Otrajā nodaļā autore apskata banku industrijas tendences Eiropā un Latvijā, to ietekmi uz valsts ekonomiku. Trešajā daļā autore apskata pētījuma rezultātus par Latvijas komercbankas X stratēģiskās plānošanas ietekmi uz bankas konkurētspēju, sniegumu un efektivitāti.

Atslēgvārdi: banku stratēģijas, banku pakalpojumu izplatīšanas kanāli, banku filiāles, nerezidentu bankas; Latvijas komercbankas;

ABSTRACT

In the Master's thesis "Commercial bank development strategies in foreign markets and influencing factors" the areas examined are European and Latvian banking industries.

The goal of the work is to get acquainted with strategy developing, implementation processes and analyze the factors, which influence the strategy-making decisions.

The research question is how the strategy is developed in banks, which factors define the strategic choices and how they influence its effectiveness.

In first chapter the subject is the definition of strategy. In the second chapter author overviews banking industry trends in Europe and Latvia and their influence on country economics. In the third chapter author presents the results of a study of a Latvian bank X strategic planning and the plan's influence on the competitiveness, performance and effectiveness.

Keywords: bank strategy, bank service distribution channels, bank branches, nonresident banks, Latvian commercial banks;

SATURS

IEVADS	5
1. BANKU STRATĒGIJAS BUTĪBA UN VEIDI	7
1.1. Banku stratēģiju būtībā, veidi un klasifikācija.....	7
1.2. Banku pakalpojumu izplatīšanas kanāli, ka stratēģijas īstenošanas veidi.....	15
1.3. Stratēģijas izvēle, efektivitātes noteikšana, to ietekmējošo faktoru noteikšana	20
1.4. Stratēģijas izstrāde ar <i>stratēģijas kartes</i> metodi	25
2. EIROPAS UN LATVIJAS BANKU SEKTORA ANALĪZE UN ĢEOGRĀFISKAS EKSPANSIJAS STRATĒGIJAS VIETA BANKU DARBĪBAS REZULTĀTOS	32
2.1 Piemērotas bankas attīstības stratēģijas noteikšanas principi	34
2.2. Eiropas banku sektora attīstības tendences un ģeogrāfiskas ekspansijas stratēģijas ietekme uz banku darbības rezultātiem	37
2.3. Latvijas komercbanku, kas orientējas uz nerezidentu klientiem, darbība un to vieta valsts ekonomiskajā struktūrā	43
3. PĒTIJUMS PAR STRATĒĢISKĀS PLĀNOŠANAS IETEKME UZ BANKAS KOKURENTSPĒJU, SNIEGUMU UN EFEKTIVITĀTI.....	51
3.1. Stratēģiskās plānošanas ietekme uz bankas filiāļu konkurētspēju, sniegumu un efektivitāti, Lielbritānijas banku piemērs.	51
3.2. Stratēģiskās plānošanas ietekme uz bankas konkurētspēju, sniegumu un efektivitāti, Latvijas Bankas X piemērs.	56
3.3 Ekspertu intervijas rezultātu apkopojums par banku stratēģijām, izejot uz arējiem tirgiem, stratēģijas formulēšanas procesu un to efektivitātes noteikšana, pēc Latvijas un starptautisko banku praksēm.	59
SECINĀJUMI	66
PRIEKŠLIKUMI	68
Izmantota literatūra un avoti.....	69
Pielikumi.....	73
Aptaujas anketas paraugs.....	75
Pētījumā rezultāti pēc Neironu tīklu modeļa analīzes	76

IEVADS

Laikā, kad strauji mainās ekonomiskie nosacījumi, attīstās jauni tirgi un tirgus segmenti, banku sektorā parādās jauni spēlētāji un inovācijas, konkurences līmenis paaugstinās, kļūst aktuāls jautājums, kā izveidot veiksmīgu attīstības stratēģiju, kādi faktori nosaka to izvēli un kādi rādītāji nosaka to efektivitāti, un kā nodrošināt stratēģijas kontroli un darbības atbilstību. Īpaši šis aspekts ir aktuāls mazajām un vidējām bankām, kuras orientējas uz ārzemju klientu apkalpošanu un kurām ir jābūt spējīgām izveidot konkurētspējīgu stratēģiju un veiksmīgi realizēt to, sasniedzot plānoto ienākumu līmeni, nepārsniedzot riska apetīti un operatīvi pielāgot stratēģiju, gadījumā, ja būtiski mainās ārējās vides faktori.

Darbā tika apskatīta Eiropas un Latvijas banku industrijas attīstība pēdējo 25 gadu garumā, to sniegums ekonomikā un nākotnes attīstības tendences.

Maģistra darba mērķis ir iepazīties ar stratēģijas izveides un tās implementācijas procesu un analizēt faktorus, kas ietekmē lēmumus par stratēģijas izvēli.

Lai sasniegtu darba mērķi, tiek izvirzīti sekojošie uzdevumi:

- Noskaidrot banku stratēģiju veidus, klasifikāciju un būtību;
- Noskaidrot faktorus, kas ietekme banku stratēģijas izveides procesu, efektivitāti un lēmumu pieņemšanas procesus;
- Noskaidrot Latvijas un Eiropas banku sektora situāciju un attīstības tendences;
- Izveidot un veikt ekspertu interviju par bankas stratēģijām, ka arī veikt iegūtas informācijas analīzi;
- Izstrādāt anketu par faktoriem kas ietekmē stratēģisko lēmumu pieņemšanas procesu un veikt aptauju starp komercbankas darbiniekiem;
- Analizēt saņemtos rezultātus no aptaujas par faktoru nozīmīgumu un savstarpējo saistību un noteikt faktorus, kas jāņem vērā, izstrādājot bankas stratēģiju un to savstarpējo atkarību.

Pētnieciskais jautājums, kā Latvijas komercbankās notiek bankas stratēģijas izstrāde, kādi faktori nosaka tās izvēli un kā ietekmē to efektivitāti?

Darbs ir strukturēts trīs nodaļās. Pirmajā nodaļā tiek aplūkoti dažādu teorētiku skaidrojumi par stratēģijas definīciju, apskatīti stratēģijas veidi un klasifikācija, stratēģisko lēmumu pieņemšanas un stratēģijas efektivitāti ietekmējoši faktori. Otrajā nodaļā autore apskata banku industrijas tendences Eiropā un Latvijā, to ietekmi uz valstu ekonomiku. Šajā nodaļā tiek aplūktas tendences kopš 1990. gada un nākotnes perspektīvas. Trešajā daļā autore apkopo pētījuma rezultātus.

Pētījumā ir izmantota zinātniski pētnieciskā literatūra. Iegūstot teorētiskos skaidrojumus par banku stratēģijām un banku industrijas darbības tendencēm, darbā tiek izmantoti statistiskie dati un materiāli, kurus publicē oficiālas organizācijas Latvijā un starptautiskās organizācijas.

1. BANKU STRATĒGIJAS BUTĪBA UN VEIDI

Lai izprast kādi faktori ietekmē stratēģijas izveidi un efektivitāti, vispirms tika apskatīti stratēģijas definīcijas un veidi, ieviešanas un kontroles nodrošinājuma principiem.

1.1. Banku stratēģiju būtībā, veidi un klasifikācija

Pakalpojumu industrijas, konkurence attīstās ļoti ātri, un tai piemīt ass raksturs, jaunie tirgus dalībnieku ienāk tirgū arī ļoti operatīvi, ir nepieciešama nepārtraukti stratēģiski analizēt situāciju. Tāpēc bankas pievērsās stratēģiskai plānošanai pirmā kārtā.¹

Stratēģiju, ir loģisku, integrējošu un sabalansētu lēmumu sistēma. Stratēģijas nosaka un parāda organizācijas stratēģisko mērķi, ņemot vērā tās ilgtermiņa uzdevumus, darbības programmas un resursu izmantošanu. Iemesls kāpēc kompānijas ir veiksmīgas, vai cieš neveiksmi, ir iespējams stratēģijas pamata jautājums. Tas aizņem centrālo vietu stratēģijas izstrādes sfērā kopš tā sāka attīstīties, divdesmitā gadsimta vidū. Kompānijas veiksmi vai izgāšanas cēloņi, ir jautājums kas tiek pacelts un pētīts vairākos zinātniskajos rakstos. Tas tieši saistās ar jautājumiem, kāpēc kompānijas atšķiras, kā tie uzvedās tirgus vidē un kā notiek stratēģijas izvēle un vadīšana. Jautājums kāpēc kompānijas ir veiksmīgas vai cieš zaudējumus, tomēr ir plašāks par stratēģijas faktoru.²

Stratēģija ir hipotētisks kompromiss starp cēloņiem un rezultātiem.³ Stratēģijas nodrošina konkurētspējīgu priekšrocību katrā organizācijas darbības nozarē, ņemot vērā iespējas un draudus ārēja vidē un stipras un vājās puses iekšēja vidē. Bankas stratēģija definē bankas mērķus kas atšķir to no konkurentiem, gan priekš klientiem gan priekš darbiniekiem. Stratēģijā definētam mērķim nosaka īstenošanas metodes un realizācijas taktiku – līdzekļu un paņēmieni kopu mērķa sasniegšanai. Taktika ir līdzeklis stratēģijas realizācijai.

¹ Hopkins W. E., Hopkins S. A.; Strategic planning- financial performance relationships in banks. *Strategic Management Journal*, vol 18. 1997. p.636-637. p. 635-652.

² Porter M. E.. Towards a dynam theory of strategy. *Strategic Management Journal*. Vol. 12. 1991. p. 95-96

³ Kaplan R. S., and Norton D. P. Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes. Harvard Business Press, 2004. 27-35 p.

Bankas stratēģija - tās darbības konceptuālais pamats, kas nosaka prioritāros mērķus, uzdevumus un to panākšanas veidus⁴. Stratēģija kalpo kā orientieris stratēģisko svarīgu lēmumu pieņemšanai banku vadītājiem un menedžeriem, kas attiecās uz nākotnes tirgiem, produktiem, organizācijas struktūru, ienākumiem, risku profilu. Tā ir visas bankas menedžmenta sistēmas pamats.

Stratēģiskas plānošanas process sastāv no trim pamata komponentiem: stratēģijas formulēšanu, kas iever misijas attīstīšanu, uzdevumu noteikšanu, saistīta ar iekšējo un ārējo vidi, un stratēģiju alternatīvo versiju novērtēšanā; implementācija; kontrole.⁵ Stratēģiskās plānošanas prakses vienmēr būs vieta pilnveidošanai un jaunām tendencēm. Ir skaidrs, ka katru gadu, lielle resursu apjomi tiek tērēti uz konsultantu pakalpojumiem, pētījumu uzņēmumiem, attiecīgo specialist noalgošanu un jauno struktūrvienību izveidi, lai izplānot darbības stratēģiju lai palīdzēt organizācijai saglabāt konkurētspēju. Lielāko daļu no šādu projektu rezultātiem saslātā pētījumu rezultāti, plānošanas uzdevumi un korporatīvas stratēģijas pārstrādāšanā kas kopumā ir augstā līmenī un izstrādātas lai virzīt organizācijas attīstību uz priekšu, nodrošināt ilgtspējīgus ienākumus. Bet tāda situācijā, izmantojos ārpalpojumu stratēģijas izstrādāšanai, radās saiknes trūkums starp formulēšanas un realizācijas posmiem.⁶

Literatūra veltīta stratēģiskai vadīšanai izceļ divus strīdu objektus stratēģijas izstrādāšanas procesā. Pirmkārt, stratēģijas nav pietiekami orientētas uz ilgtspējīgu attīstību, un stratēģijas nav pietiekami dinamiskas, nepielāgojas ārējam izmaiņām. Nav pieņemami konkurēt tikai vienas dienas tirgu un izmantot tekošus resursus, bet organizācijai ir jābūt orientētai uz nākotni un panākt savas konkurētspējas robežas. Otrkārt, stratēģijas formulēšanas procesam ir jānotiek ne tikai organizācijas piramīdas augstāka līmeni, bet gan jāaptver plašāku dalībnieku loku, ievaddatu informatīvītāti.⁷

Pasaules Banku prakse ir pieņemts, ka Banku sistēma tiek dalīta uz divas pakāpēm. Pirmajā un augstākajā pakāpē pieder Centrālā Banka, kuras mērķis "ir cenu stabilitātes

⁴Тысячникова Н. А., Юденков Ю.Н., Стратегическое планирование в коммерческих банках: Концепция, организация, методология, Библиотека центра исследований платёжных систем и расчетов, Москва. 2013. стр.85. (312 стр.)

⁵ Hopkins W. E., Hopkins S. A., Strategic planning- financial performance relationships in banks. *Strategic Management Journal*, 1997, vol. 18, p. 635-652.

⁶ Armitage H. M., Scholey C., Using Strategy Maps to Drive Performance. *Certified Management Accountants*, Canada, 2006, 31p.

⁷ Littler K., Aisthorpe P., Hudson R., Keasey K., A new approach to linking strategy formulation and strategy implementation: an example from the UK banking sector, *International journal of information Management*, Leeds, 2000, 411- 428 p.

saglabāšana”, un valsts ilgtermiņa ekonomisko izaugsmi veicināšana.⁸ Bet šajā darbā tiks apskatītas komercbankas, kuri šīs sistēmas ietvaros klasificējas, kā otras pakāpes bankas. Otrās pakāpes bankas iekļauj universālas komercbankas, kā arī specializētas bankas, piemēram hipotēku bankas, krājbankas u.c.

Organizācijai lai gūt panākumus un būt konkurētspējīgai ir nepieciešams izvēlēties tādu vadīšanas formu, kas būs pielāgota apstākļiem un būs orientēta uz nākotni. Papildus tam ir nepieciešams identificēt ietekmējošos faktoros un nākotnei aktuālas vides izmaiņas, kas nosaka to ietekmi uz organizāciju. Šāds vadīšanas veids ar attiecināms pie stratēģiskās vadīšanas. Stratēģiskā vadīšana sastāv no 3 būtiskiem procesiem⁹:

1. Stratēģijas formulēšana;
2. Stratēģijas implementācija;
3. Stratēģijas novērtēšana.

Apkopojot, bankas mārketinga stratēģija ir darbību plāns, kas nosaka kā Bankas vai vislabāk sasniegt savus mērķus konkurences spiediena apstākļos, rēķinoties ar nekontrolējamam mainīgiem no vienas puses un ierobežotiem resursiem no otras.

Meidan A. sava grāmatā *Banks Marketing strategies*, piedāvā sadalīt bankas stratēģijas divas pamata kategorijas:

Izaugsmes stratēģijas, kas ietver sevi marketinga stratēģijas kuru dominējošais tēls ir saistīts ar noteikto šablonu vai mērķi orientēto uz tirgus izaugsmi

Konkurētspējīgas mārketinga stratēģijas, kas ietver sevī stratēģijas, kas fokusējas uz bankas konkurētspējīgas pozīciju sasniegšanas.

Tās, kādu no stratēģijām Banka izvēlēsies īstenot, ir būtiski nosaka bankas mārketinga mērķi un mērķtirgus. Tad mārketinga stratēģijā ir izplānotā atbilstoši ārējiem faktoriem un veltot uzmanību ierobežojumiem. Šajā dabā autors pievēršas izaugsmju stratēģiju pētīšanai un turpmāk

⁸ Latvijas Republikas likums. *Par Latvijas Banku.* – atsauce [18.04.2016]. Pieejams: <http://likumi.lv/doc.php?id=65544>

⁹ **Kew J., Stredwick J.**, *Business Environment: Managing in a Strategic Context*, CIPD Publishing, 2005, 271 p.

tiks apskatīti četras izaugsmes stratēģijas ka tos sadala Meidan A., sava grāmatā par banku mārketinga stratēģijām.¹⁰

Ģeogrāfiskā ekspansija

Ka seko no nosaukuma, šāda stratēģijas mērķis ir paplašināt pārdošanu, faktiski paplašinot bankas darbības robežas. Sekojot, šīm darbību kursam, bankai nopietni jāpārbauda un jāizpēta jauno filiāļu komerciālo dzīvotspēju jaunas papildus lokācijas. Šī stratēģijā vel saucas - *fortifikācijā* (fortification).

Tirgus izspiešanā (penetration)

Šīs stratēģijas darbība ir vērsta uz jauno klientu piesaisti, tirgū kur Banka jau darbojas. Šī stratēģija ir vispopulārākā starp bankām. Bankai, kas ir identificējusi tirgu un tirgus vajadzības, ir formāla marketinga mērķu kopa uz kā pamana var izplānot mārketinga kompleksu labākajā iespējamā veidā. Labi izplānotā tirgus ieēšanas stratēģija, var palīdzēt piesaistīt jaunus klientus, labāk saprātot viņu velmes, situācija kas ļauj bankas vadībai piestrādāt pie tādām svarīgām segmentiem un pakalpojumiem, un panākt labākus līgumus. Tirgus izspiešanas stratēģijā attiecas arī uz pakalpojumu “izmantošanas līmeņa” (usage rate) paaugstināšanu, ko nodrošinās esošie un jaunie klienti tirgus segmentā, ko Banka jau ieņem.

Jauna tirgus stratēģijā

Šīs stratēģijas mērķis ir paplašinās savas ietekmi un piesaistīt klientus no tirgus segmentiem, uz kuriem pirms tam bankas nekoncentrējas. Šādā tipa stratēģijas var palīdzēt piesaistīt jauna tipa klientus papildus tradicionālajiem, visi ari aizstāt iepriekš ieņemto tirgus segmentu. Lēmums, sekot šādas stratēģijas var būt pamatots ar Bankas velmi apgūt jaunas, potenciālus tirgus segmentus, un ari tāpēc ka iepriekš ieņemamais segments nebijā pietiekami apmierinošs. Tāds lēmums var tikt pieņemts, pateicoties tam, ka banka vēlas ieiet citos potenciālos tirgos vai tāpēc, ka vairs nevar paļauties uz iepriekšējiem tirgus segmentiem vai uzskata ka tie nav pietiekami apmierinoši. Viens no svarīgākajiem faktoriem, kas bankai ir jāapskata, izvēloties jaunu tirgus stratēģiju, ir informācijas izplatīšana, reklāma un produktu aspekti.

¹⁰ **Meidan A.**, Banks Marketing strategies. *University of Sheffield, England international journal on Bank Marketing*, vol. 1 , iss. 2, 1983, p 3-17.

Izmaksu samazināšanas stratēģija.¹¹ Šī stratēģija paredz, ka viens no pamata jautājumiem, ko apskata filiāles vadītājs ir cik liela ir operāciju efektivitāte, kā var samazināt izmaksas un palielināt ieņēmumus. Ražošanas kompānija var uzlabot operāciju efektivitāti, optimizējot tās.

Piemēram, iegādājoties modernākas, ātrākas un uzticamākas iekārtas. Bet lielākā daļa no pakalpojumu uzņēmumiem, ieskaitot bankas, nevar pielietot šādu pieeju. Tomēr pēc Artūra Meidana domām pastāv nepareizs priekšstats par to, ka pakalpojumu sniedzēju kompānijas nav spējīgas optimizēt darbību. Darbību optimizācija pastāv jebkuras organizācijas ietvaros, ja vien ieviešot izmaiņas konkrētā operācijā, rezultātā var palielināties efektivitāte un samazināties izmaksas. Investēšana iekārtās, elektroniskās sistēmās, datoros utt., bankai ļauj piedāvāt pakalpojumus ātrāk, kvalitatīvāk un par zemāku cenu.

Pieņemot lēmumu par izaugsmes stratēģiju ir nepieciešama informācija un atbildes uz sekojošiem jautājumiem:

- No kādiem avotiem banka plāno saņemt papildus resursus izaugsmei

Raksta autors atzīmē, ka parasti atbilde uz šo jautājumu ir meklējama tirgus pētījumā, kas apskata potenciālo bankas klientu uzvedību, pirkšanas paradumus, utt.

- Kas sagaidāms no šīs stratēģijas? Kādi būs bankas izaugsmes radītāji? Kāda ir plānotā bankas depozītu tirgus daļa?

Šis arī ir noskaidrojams ar prognozēšanas pētījumu, kuram jābalstās uz informāciju par esošo situāciju.

- Kādas izmaiņas bankas un bankas filiāļu organizācijā būs nepieciešamas, pielietojot šo stratēģiju.
- Kādu lomu automatizācijas procesi spēlēs nākotnē un kā automatizācijas ietekmēs izmaksas un ienesīgumu.

Stratēģija nozīme no vienas puses, izvēli (t.i. izvēļu kopu kā vadīt kompāniju nākotnē) un no citas puses, unikalitāti (t.i. apzināti izvēlēties citādu aktivitāšu kopu lai piegādātu unikālu vērtības komplektu). Stratēģija apzīmē galvenos uzņēmuma ilgtermiņa mērķus un darbības scenāriju adaptēšana, kā arī nepieciešamo resursu izdalīšana šo mērķu sasniegšanai.

¹¹ Meidan A., Bank marketing strategies, *International journal of bank marketing*, vol. 1, issue 2 1985, p. 3-17

Stratēģijas izveidošanu savstarpīgi cieši saistītā, īpaši internacionālā un mainīgā biznesa vidē raksturo progresējoša globalizācija un augoša internacionālā konkurence.¹²

Nākamais liels stratēģiju bloks, ko autors piedāvā apskatīt ir konkurējoša mārketinga stratēģijas. Konkurences apstākļos tiek izdalītas 4 dažādas konkurēšanas stratēģijas¹³:

1. Tirgus līdera stratēģija

Šo stratēģiju var īstenot tikai lielas un dominējošas bankas. Lielām bankām ir spēcīgs pakalpojumu izplatīšanas kanālu tīkls. Tas ļauj aizsargāt bankas tirgus daļu kā arī paplašināt vēl lielāku dominanci. Tādas dominējošas bankas spēlē lomu industrijā, pateicoties to izmēram un ieņem industrijas “aizstāvēju” pozīciju. Šādas bankas un to stabila reputācija ļauj ietekmēt pakalpojumu cenas. Paplašinot savu darbību lieli tirgi var sastapties ar pretmonopola likumu ierobežojumiem, ja ieņēmamā tirgus daļa ir pārāk liela.

2. Izaicinoša tirgus (market challenger strategy)

Sekotājbankas (bankas, kas aizņem nākamās pozīcijas pēc tirgus līdera) izvēlēties vienu no divām pieejām:

- Izaicināt līderi;
- Sekot tirgum;

Tirgus sekotāji var izaicināt tirgus līderi, izmantojot sekojošās stratēģijas:

- Pielietojot izaicinošas cenu politikas un inovācijas pakalpojumus;
- Izmantojot dažādus izplatīšanas tīklus dažādos tirgus segmentos;
- Pieņemot augstāka riska biznesa darījumus;

Šīs stratēģijas galvenais mērķis ir ieņemt lielāko tirgus daļu. Šai stratēģijas ir raksturīga mārketinga taktikas agresivitāte. Parasti to izvēlas bankas, kas grib panākt izaugsmi pēc iespējas ātrāk.

3. Tirgus sekotāja stratēģija

Pielietojot tirgus sekotāja stratēģiju nozīmē, ka banka ir pieņēmusi *statusu quo*. Tā neizaicina tirgus līderus, bet paredz savas tirgus daļas saglabāšanu. Bankas, kas izvēlās sekot šai

¹² **Spirig R.**, *International Market-Driven Expansion Strategies in General and in Private Banking Specifically – Achieving Sustainable Growth in Time of Uncertainty*, 2011, Dissertation, University of St. Gallen. 312.p.

¹³ **Meidan A.**, *Bank marketing strategies*, *International journal of bank marketing*, vol. 1, issue 2 1985, p. 3-17

stratēģijai rūpīgi izplāno savu nākotnes darbību lai panākt ilgtspējīgus mērķus. Sekotājiem ir raksturīga spēcīga vadība, kas dod prioritāti ienesīgumam, nevis ieņemami tirgus daļai.

4. Tirgus nišas stratēģija

Šīs stratēģijas mērķis ir ieņemt nišas, kas pastāv konkrētā tirgū. To var panākt ar specializāciju. Šādi tirgi ir salīdzinoši mazi un tiem ir tendence būt ārpus lielo banku interešu loka. Savukārt, nelielām bankām nišu tirgi ir droši un ienesīgi. Mazākas bankas var izvēlēties tirgus nišas stratēģijas lai izvairīties no konkurences ar lielajām bankām. Tādas bankas mēģināt atrast un ieņemt tādas tirgus nišas, kurām nepievērsa uzmanību vai ignorēja lielas bankas.

Tas pēc būtības šīs sadalījums ir principiāli līdzinās sadalījumam ko piedāvā Meidan A., lai raksturot un klasificēt Bankas pakalpojumu izplatīšanas veidus.¹⁴ Uzbrukuma, aizsardzības un racionālas stratēģijas, atkarība no tā kādu pozīciju tirgu ieņem uz to brīdi banka un kādus ilgtspējīgus mērķus, tā tiecas panāks.

Stratēģiskā kontrole, atšķirībā no tekošās balstās uz nenoteiktiem aprēķiniem, nevis uz kontroles analīzes rezultātiem. Stratēģiskajai kontrolei piemīt uzņēmējdarbības lēmumu pieņemšanas nepieciešamība. Saistībā ar to, grāmatas par stratēģisko plānošanu komercbankās autori¹⁵ atzīmē, ka stratēģijas kontroliera funkcijas ir jāpilda personai, kurai piemīt uzņēmējdarbības domāšanas spējas, kas piedalās projekta realizēšanas procesā.

Stratēģiskas plānošanas tematikai ir veltīti vairāki desmiti grāmatu. Stratēģijas nepieciešamību un svarīgumu atzīst visi, sākot no parastajiem darbiniekiem, līdz organizāciju augstākā līmeņa vadītājiem. Pēc grāmatas autoru viedokļa, dažādi stratēģiskās plānošanas jautājumi, kuri sākumā šķiet vienkārši, spēj ievest strupceļā vairākus specialistus, kuri pēta šo tematiku¹⁶.

Tomēr analizējot zinātniskus pētījumus par banku darbību un banku raksturojumus, darba autore secināja, ka stingras sadale, klasifikācija un banku piederība pie attiecīgas grupas paliek teorētiska līmenī. Praksē banku darbības struktūra ir pārāk sarežģīts un daudzpusējs process, kas

¹⁴ **Meidan A.**, Distribution of Bank Services and Branch Location, *International Journal of Physical Distribution and Materials*, 1983, vol. 13, issue 3, p. 5-17

¹⁵ **Тысячникова Н. А., Юденков Ю.Н.**, Стратегическое планирование в коммерческих банках: Концепция, организация, методология, Библиотека центра исследований платёжных систем и расчетов, Москва. 2013. с.62-63.

¹⁶ Turpat

neļauj viennozīmīgi klasificēt bankas darbību, tas ir atkarīgs no bankas attīstības posma, ka arī no industrijas attīstības posma un darbības sfēras un tirgos. Piemēram attīstot jaunu virzienu, pārņemot jaunu tirgu, banka atver filiāli jaunā lokācija un realizē izaicinošu stratēģiju jauna tirgu stratēģiju, vienlaicīgi vietēja tirgu turpina īstenot nišas stratēģiju uzturot stabilus radītājus un nepārsniedzot riska appētītu.

Darba autore uzskata, ka stratēģisko lēmumu pieņemšanas procesā neiesaista visus organizācija hierarhiju līmeņus, īpaši ja runa iet par bankas struktūru, bet ir neapšaubāmi, ka visi hierarhijas līmeni ir iesaistīti stratēģijas īstenošanas procesā un ietekmē to veiksmīgo implementāciju.

1.2. Banku pakalpojumu izplatīšanas kanāli, ka stratēģijas īstenošanas veidi

Viens no būtiskākajiem stratēģijas aspektiem, lēmumiem kas nosaka darbības virzienu un attiecas un pakalpojumu izplatīšana kanāliem, veidiem. Tas cieši saistās ar ģeogrāfiskas ekspansijas stratēģijas īstenošanu, un nosaka kāda veidā Banka pieteiks savs klātbūtni jaunā tirgu vai sfērā.

Finanšu pakalpojumu sfērā, izplatīšanas kanāliem jānodrošina¹⁷:

- Atbilstīgo konsultāciju par specifisko produktu īpašībām;
- Produktu un risinājumu daudzveidību, kas apmierina dažādu klientu velmes;
- Produktu iegādes veidus;
- Veidus ka nodibināt attiecības ar pakalpojumu sniedzēju;
- Produktu un pakalpojumu demonstrācija;
- Iespējas pakalpojumu sniedzējam pārvaldīt un uzturēt attiecības ar klientu;
- Iespēja sniegt papildus pakalpojumus esošiem klientiem;

Banku darbība globalizācijas vide ir temats, kas tieši saistīts ar apvienošanās procesiem. Parādās lielas bankas un banku grupas, kuru darbība izplatās ārpus to valstu robežām un notiek starptautiskajā vidē. Grāmatas autors Meidan A.¹⁸, kurš ir rakstījis par finanšu pakalpojumu mārketingu un izplatīšanas veidiem, īpaši uzsver, ka nepastāv “globālā” valsts un katra lielā banka galvenokārt ir sava nacionālā tirgus eksperts. Vietējiem patērētājiem interesē nevis bankas globālas priekšrocības, bet gan kādas priekšrocības tā var piedāvāt vietējā tirgū. Mūsdienās finanšu pakalpojumu filiāļu loma mainās un tā attīsta jaunus virzienus, Piemēram, banku industrijā, kur ir novērojama orientācija uz pārdošanu, filiāļu ofisi darbojas kā banku “acis un ausis” vietējās teritorijās un palīdz organizācijai identificēt potenciālos un ienesīgākus klientus, kā arī savieno tos ar visienesīgākajiem pakalpojumiem. Uz pārdošanu orientēto filiāļu stratēģiju paredz to, ka katras filiāles darbinieki pārzin visus bankas pakalpojumus un ir trenēti identificēt visas iespējas piedāvāt papildus pakalpojumus klientiem.

¹⁷ **Chakrabarty A., Ennew T.**, The Distribution of Bank Services: A Review of Research and Key Trends, Financial Services Research Forum, Nottingham, 2007, p.8, (44.p)

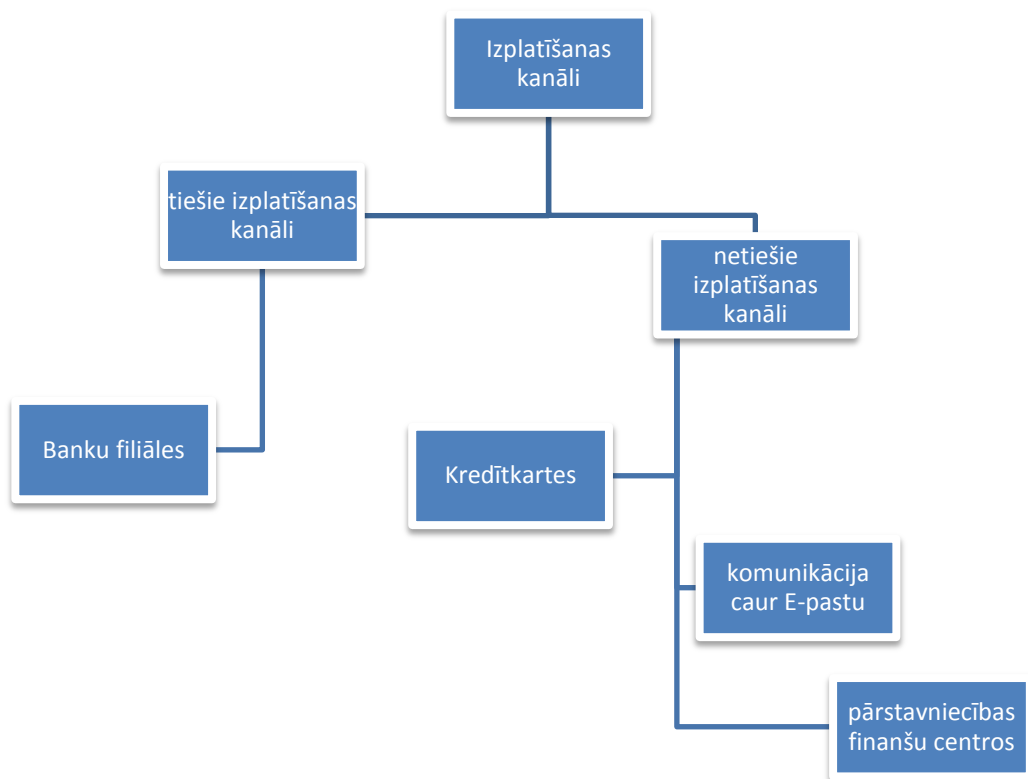
¹⁸ **Meidan A.**, Financial Services Marketing, Macmillan, 1996, p.111. p. (324 p.)

Finanšu pakalpojumu izplatīšana nodarbojas ar to, kā pakalpojumu tiek nogādāti patērētājam, pārlicinoties ka tie ir pieejami vietā, laikā un formātā, kas ir ērts klientam. Finanšu pakalpojumu veidi, kas ir piegādāti klientiem un to piegādes veidi var atšķirties dažādās valstīs dažādu institucionālo un regulatorisko struktūru dēļ.¹⁹

Meidan A. piedāvā banku pakalpojumu izplatīšanas tīklus apskatīt kā potenciālus pakalpojumu pieejamības paaugstināšanas veidus un/vai ērtību, kas palīdz uzturēt esošos banku klientus un palielināt to darbību aktivitāti, kā arī piesaistīt jaunus klientus. Lai šie kritēriji tiktu izpildīti bankas mārketinga pārstāvim jāsekmē “pareizā produkta nonākšana pareizā vietā un ar pareizu cenu”.²⁰ Ka var redzēt no attēla nr.1.1, Banku pakalpojumu izplatīšanas kanāla ir sagrupēt uz divām grupām, tiešie un netiešie. Darba ievaros lielāka uzmanība ir veltīta banku filiāļu apskatīšanai, ka finanšu pakalpojumu izplatīšanas veidam, kas ir bieži izmantots lai īstenot izaugsmes stratēģiju.

¹⁹ **Chakrabarty A., Ennew T.**, The Distribution of Bank Services: A Review of Research and Key Trends, Financial Services Research Forum, Nottingham, 2007, p.7.

²⁰ **Meidan A.**, Distribution of Bank Services and Branch Location, *International Journal of Physical Distribution and Materials*, 1983, vol. 13, issue 3, p. 5-17.



*1.1.att. Banku pakalpojumu izplatīšanas kanāli*²¹

autores adaptēts

Filiāles ir vissvarīgākais izplatīšanas kanāls un daži baņķierī atzīmē, ka banku filiāļu izvietošana var tikt uzskatīta par sinonīmu banku pakalpojumu izplatīšanai. Ņemot vērā, ka banku filiāles lokācija ir fiksēta, to izvēlei ir jābūt īpaši rūpīgi apsvērtam stratēģiskam lēmumam. Ir svarīgi definēt bankas tirdzniecības zonu un tās ģeogrāfisko reģionu lai apmierināt pēc iespējas lielāku potenciālo klientu daļu un pārklāt teritoriju, kas veicinās pēc iespējas lielāku biznesa daļu. Mūsdienas ir aktuāla tendence virzīšanās prom no filiāļu-orientētas pakalpojumu izplatīšanas stratēģijas, un to izskaidrot tas, ka pieeja uz tehnoloģijas bāzētiem kanāliem tiek atvieglota, izmantojot stacionāros un mobilos telefonus, kā arī ar Internet bankas sistēmas attīstību.²² Arthur Meidan min arī citus alternatīvus izplatīšanas veidus, piemēram e-pasta/pasta starpniecību, bankas kredīta kartēm un bankas aģentiem.

²¹ **Meidan A.**, Distribution of Bank Services and Branch Location, *International Journal of Physical Distribution and Materials*, 1983, vol. 13, issue 3, p. 6

²² **Chakrabarty A., Ennew T.**, The Distribution of Bank Services: A Review of Research and Key Trends, Financial Services Research Forum, Nottingham, 2007, p.13

Banku potenciāla starp-robežu darbības paplašināšana var bankas filiāļu struktūras izveidošanu ārzemes var apskatīt arī ka ekonomisku faktoru, kas stimulē konkurētspējīgo vidi un veicina kopējas sistēmas stabilitāti. stabilitātes priekšroka ir konkurences un stabilitātes mijiedarbība.²³ Ieeja ārvalstu tirgos parasti palielina konkurences līmeni vietējā banku tirgū. Šis efekts ir it īpaši izteiks ja vietējais tirgus pirms tam bijis augsti koncentrēts vai vietējas bankas darbojās neefektīvi (kā tas bieži notiek attīstošās valstīs). Literatūra par šo efektu saka, ka konkurence uzlabo stabilitāti, samazinot problēmu līmeni aizņēmēja līmenī. Augstāka konkurence starp bankām samazina aizdošanas procentus un palielina ieguvumus aizņēmējiem. Tas, savukārt, samazina risku aizņēmējiem un samazina viņu motivāciju meklēt citas iespējas. Bet šis efekts var būt atkarīgs no ārvalstu ieiešanas tirgū kā jauna banka, nevis izmantojot vietējo banku pārņemšanu. Aizņēmēja risks arī var samazināties, jo augstāka rentabilitāte samazina bankas bankrotēšanas varbūtību. Ārzemju banku ieeja tirgu var ietekmēt konkurenci, palielinot spēlētāju skaitu tirgū, papildus efekti var parādīties jo ārzemju bankas var būt efektīvākas (piemēram, bankām, kuras ieiet attīstošu valstu tirgos, var būt attīstītāka risku vadīšanas sistēma). Konkurence var tad piespiest vietējas bankas kļūt efektīvākas, kas paaugstina stabilitātes līmeni.

Banku pakalpojumu izplatīšanas stratēģijas var tikt sadalītas 3 lielās kategorijās:

- Aizsardzības (defensive) - mērķis ir pasargāt un saglabāt esošos klientus, uzturēt esošo tirgus daļu, sekojot līdera bankai (darbojoties kā tirgus sekotājs) vai koncentrējoties uz specifisku klientu nišu
- Uzbrukšanas (offensive) - paredz jaunu teritoriju apguvi, ģeogrāfisko paplašināšanos, tirgus iekarošanas iespējas realizēšana, inovāciju adaptēšana ar mērķi panākt bankas līderības pozīciju pārņemšanu tirgū
- Racionālā stratēģija (rationalization) - fokusējās uz izmaksu samazināšanu, atsakoties no pārāk dārgiem finanšu pakalpojumiem vai slēdzot banku filiāles, kuru darbību ir pārāk dārgi uzturēt.²⁴

²³ **Franklin A., Beck T., Carletti E.**, Cross-Border Banking in Europe: Implications for Financial Stability and Macroeconomic Policies, Centre for Economic Policy Research, London, 2011, p.63.(133.p).

²⁴ **Meidan A.**, Distribution of Bank Services and Branch Location, *International Journal of Physical Distribution and Materials*, 1983, vol. 13, issue 3, p. 8

Straujas attīstības apstākļos finanšu pakalpojumu sektora paplašināšanās notiek kopīgi ar robežu dzēšanu starp dažādiem institucionāliem tiem, piemēram, komercbankām, kas piedāvā apdrošināšanas produktus, apdrošināšanas firmas, kas piedāvā banku kontus un supermārketi ar savām kredītkartēm. Kā rezultāts, individuālās organizācijas vairs nevar aizņemt specifisku tirgus pozīciju, balstoties tikai uz unikāliem pakalpojumiem un produktiem, ko tās piedāvā.

Lēmumu pieņemšana par banku filiāļu izvietojumu spēlē ļoti būtisku lomu un paredz augstas izmaksas un ilgtermiņa investīcijas. Tā kā pārdošanas un industriāli paradumi mainās, arī bankām ir nepieciešams nepārtraukti pārdomāt savus lēmumus attiecībā par izvietojumu.

1.3. Stratēģijas izvēle, efektivitātes noteikšana, to ietekmējošo faktoru noteikšana

Jebkurai diskusija par firmas sekmīgumu determinējošajiem faktoriem jāsākas ar skaidru sekmīguma definīciju. M. Porter apkopojos stratēģijas lomu definē, ka uzņēmuma sekmīgumu nosaka konkurētspējīgas pozīcijas ieņemšana, kas noved pie labākiem un uzturamiem finansiālajiem panākumiem.²⁵

Pretojoties pārmaiņām, kompānijas nereti rada starpību starp savu uzvedību un vides prasībām. Kompānijas turpina koncentrēties uz mārketingu un nepamana izmaiņas tehnoloģiju sfērā, jaunus politiskus nosacījumus; kompānijas balstās uz analogijām ar pagātņi, bet šī pieredze nevar kalpot par vadlīnijām nākotnes plānošanai. Termins “stratēģiskā vadība” tika ievests lai nodalītu atšķirību starp esošo vadību, ražošanas un pakalpojumu līmenī, un vadību, kas tiek realizēta augstākā līmenī. Šādas atdalīšanas nepieciešamību izsauca pāreja pie jauna organizācijas attīstības vadības modeļa mainīgā vidē. Priekšnosacījumi, kas nosaka stratēģiskās vadības koncepcijas izstrādes aktualitāti ir sekojoši faktori:

- Integrācijas procesi, kas noveda pie finanšu ražošanas grupu izveidošanās;
- Biznesa globalizācija - transnacionālās kompānijas uztver pasauli kā vienotu un nodzēš nacionālās starpības, kas noved pie patērēšanas standartizācijas.

Lai uzturētu konkurētspēju, bankai nepieciešams nepārtraukti vākt un analizēt informāciju par nozari, konkurentiem un citiem aspektiem. Šis faktors ļauj stratēģijai palikt vienotai, ilga laika periodā un vienlaicīgi būt pietiekami elastīgai lai nepieciešamības gadījumā būtu iespējams to modificēt un ievest jaunas prioritātes.

Stratēģiju var apskatīt kā programmu, kas vada bankas darbību ilga laika periodā. Ņemot vērā, ka konflikta un nepārtraukti mainošies biznesa un sociālie apstākļi padara regulāru korekciju ieviešanas procesu neizbēgamu.

Stratēģiskā plānošana bankās ir piemērojama jebkurai problēmai, kas ir saistīta ar bankas globālajiem mērķiem, ir orientēta uz nākotni, skar ārējos faktorus un ietekmē bankas darbības rezultātus. Stratēģiskā plānošana nevar pastāvēt ārpus stratēģiskās vadības, kas ir vadības lēmumu dinamiska kopa, kuri balstās uz vienotas bāzes - stratēģijas.²⁶

²⁵ Porter M.E.. Towards a dynamy theory of strategy. Strategis Manageents Journal. Vol. 12. 1991. p.95-96.

²⁶ Тысячникова Н. А., Юденков Ю.Н., Стратегическое планирование в коммерческих банках: Концепция, организация, методология, Библиотека центра исследований платёжных систем и расчетов, Москва. 2013. с.215-219.

Lai izskaidrotu uzņēmuma sekmīgumu, M.Porter definēja trīs nepieciešamos stratēģiju nosacījumus. Pirmais ir tas, ka kompānijai jāizstrādā un jāimplementē iekšēji saskanīgu mērķu un funkcionālo politiku kopu, kas kopēji nosaka tās pozīciju tirgū. Stratēģija tiek uzskatīta par veidu, kā integrēt dažādu funkcionālo uzņēmuma nodaļu darbības, iekļaujot mārketingu, produkciju, pētniecību un attīstību, finanšu operācijas u.c. Skaidrs un savstarpēji harmoniska mērķu kopa ir nepieciešama lai pretoties “centrifugālajam spēkam”, kas virza funkcionālās nodaļas dažādos virzienos. Stratēģija, modernajā valodā, ir risinājums darbības problēmai, kas rodas, jo augstāka līmeņa vadība nevar piedalīties visu lēmumu pieņemšanā un tiešā veidā pārliecināties par visu pieņemamo lēmumu savstarpējo pastāvīgumu.²⁷ Ja kopējā stratēģija ir labi saprasta visā organizācijā, daudzas darbības tiek acīmredzami izslēgtas un cilvēki var izvēlēties savus veidus, kā panākt stratēģijas mērķus.

Turpmāk darbā tiks aplūkotā stratēģijas kontroles nepieciešamība. Pētot Banku stratēģijas ir nepieciešams pievērst uzmanību arī implementēšanai un darbības kontrolei, atbilstībai iecerētam. Banku darbības stabilai darbībai ir nepieciešama ne tikai pastāvošo likumu un normatīvo aktu, grāmatvedības uzskaites principu ievērošanā, bet arī banku darbības iekšējas kontroles sistēmas pareiza izveide un šīs sistēmas nepieciešamības apzināšana.

No pamata stratēģijas kontroles principiem izdala sekojošos:²⁸

- Nenoteiktības dēļ stratēģiskais projekts var viegli kļūt par nerealizējamu. Lai to nepieļaut, izdevumiem jāatbilst ieplānotajiem rezultātiem. Bet atšķirībā no parastās plānošanas prakses, stratēģiskā kontrole fokusējas uz izdevumu atmaksāšanos, nevis uz budžeta kontroli. Projekta realizācijas sākumstadijā budžeta pārtērēšana ir pieļaujama, ja tas ir attaisnoti;
- Ja ir nepieciešams veikt izdevumu atmaksāšanas novērtējumu katrā stratēģijas kontroles punktā.

Atšķirībā no tekošās, stratēģiskā kontrole balstās uz nenoteiktiem aprēķiniem, nevis uz kontroles analīzes rezultātiem. Stratēģiskajai kontrolei piemīt uzņēmējdarbības lēmumu pieņemšanas nepieciešamība. Saistībā ar to, grāmatas par stratēģisko plānošanu komercbankās

²⁷ Porter M.E.. Towards a dynamy theory of strategy. Strategis Manageents Journal. Vol. 12. 1991. p. 97.

²⁸ Тысячникова Н. А., Юденков Ю.Н., Стратегическое планирование в коммерческих банках: Концепция, организация, методология, Библиотека центра исследований платёжных систем и расчетов, Москва. 2013. с.215-219.

autori²⁹ atzīmē, ka stratēģijas kontroliera funkcijas ir jāpilda personai, kurai piemīt uzņēmējdarbības domāšanas spējas, kas piedalās projekta realizēšanas procesā. Stratēģiskas plānošanas tematikai ir veltīti vairāki desmiti grāmatu. Termins stratēģija ir lietots visās sabiedrības attiecību sfērās. Stratēģijas nepieciešamību un svarīgumu atzīst visi, sākot no parastajiem darbiniekiem, līdz organizāciju augstākā līmeņa vadītājiem.

Hopkins sava rakstā par stratēģijas plānošanas un finanšu radītāju sakarības bankās, konstatēja, ka atsevišķos gadījumos, novērojās tendence, ka bankās kas īpaši strādāja pie stratēģiskas plāna izveides un detalizētas implementēšanas, konstatēja aktīvu atdēvēs radītāju samazināšanos salīdzinot ar tām bankām, kuri šo procesu realizēja mazāk formāli.³⁰

Stratēģijas kontroles efektivitāte ir lielā mērā atkarīga no tā, vai bankas darbinieki apzinās, cik svarīgi ir ikdienas darbā ievērot kontroles procedūras. Pieredze apstiprina, ka izšķirīgā nozīme ir valdes locekļu un visu līmeņu vadības attieksmei pret kontroli.

Kontroles pasākumi, kas samazina risku, var samazināt operāciju efektivitāti un ātrumu. Nosakot, kādi kontroles pasākumi būtu jāievieš, jāapsver, vai no kontroles iegūtais iespējamais labums attaisno izmaksas un neērtības, kas radušās kontroles dēļ.

Kontroles procedūru raksturam un apjomam jābūt saistītam ar šādiem faktoriem:

- Uzņēmuma struktūru;
- Tā organizāciju un vadīšanu;
- Tā izmēriem;
- Operāciju un saistību raksturu, apjomu un sarežģītības pakāpi.

Bankas filiāles efektivitātes noteikšana ir ļoti komplicēts process, ko var veikt izmantojot dažādas metodes, balstoties uz vairākiem kritērijiem, Dmitrijs I. Giokas, kas pētīja filiāļu efektivitāti³¹, apgalvo, ka ir jāapskata sekojošus kritēriju:

²⁹ **Тысячникова Н. А., Юденков Ю.Н.**, Стратегическое планирование в коммерческих банках: Концепция, организация, методология, Библиотека центра исследований платёжных систем и расчетов, Москва. 2013. стр.215-219.

³⁰ **Hopkins W. E., Hopkins S. A.**, Strategic planning- financial performance relationships in banks. *Strategic Management Journal*, 1997, vol 18, p. 635-652

³¹ **Giokas D. I.**, Cost efficiency impact of bank branch characteristics and location. An illustrative application to Greek bank branches, *Managerial Finance*, 2008, vol. 34, issue 3, p. 172-185

- Ienesīgums;
- Likviditāte;
- Aktīvu kvalitāte;
- Risku un vadības stratēģijas.

Banku filiāļu snieguma monitoringa metodes izvēle. Pirmais priekšnosacījums labākai resursu distribūcijas panākšanai ir apzināties šo resursu neracionālu izmantošanu, izmantojot dažādas metodes. Tradicionāla metode, ko izmanto lai noteikt banku filiāļu resursu izmantošanas efektivitāti ir izstrādāt snieguma indeksus (aktīvu atdēvē, aizdevumi pret aktīviem, aizdevumi uz vienu darbinieku, depozīti uz vienu darbinieku izdevumi pret ieņēmumiem, utt.). Bet šādu indeksu izmantošanai banku sektora analīzes gadījumā piemīt vairāki ierobežojumi, lielākoties tādēļ, ka tiek ņemti vērā tikai divi faktori situācijā, kuru ietekmē vairāk par diviem faktoriem. Šis trūkums izpaužas vēl lielāka mērā gadījumā, kad bankai ir plašs filiāļu tīkls; šajā gadījumā, izmantojot padziļinātu izpēti, snieguma indeksu analīze neņem vērā savstarpējo atkarību starp faktoriem.

Turpmāk darbā tiks apskatīti stratēģiju noteicošie faktori. Viens no stratēģiskas plānošanas sistēmas komponentēm ir bankas efektivitātes darbības atslēgu radītāju sistēma (KPI). KPI tiek formulēti bankas attīstības banku akcionāru vīzijas līmenī un vēlāk tiek kaskadētas uz finanšu stratēģisko plānu līmeni un turpmāk līdz biznesa plānu līmenim, pēc bankas biznesa veidiem un virzieniem, bankas produktiem un pakalpojumiem, līdz bankas nodaļām un departamentiem. Izstrādātas darbības programmas esamība bankai vai jebkurai citai organizācijai ir viens no vitālajiem nosacījumiem mērķu un uzdevumu panākšanai. Tāda programma ir bankas attīstības stratēģija, izstrādāta uz dažiem gadiem uz priekšu. Dokumentā tiek detalizēti aprakstīti makro vides attīstības scenāriji un bankas uzvedība tirgū, darbības virziens, attīstības orientieri - kvalitatīvie un kvantitatīvie, to īstenošanas konkrēti pasākumi un tiek noteikta nepieciešamā analītiskā bāze monitorēšanai un vadības lēmumu kontrolei. Stratēģijas formulēšanas rezultātā visas banku pārvaldes, visi darbinieku un vadītāji “virzās” vienotā virzienā - mērķu un uzdevumu realizēšanas virzienā, ko nosaka attīstības stratēģija. Tas ļauj izslēgt bankas ikdienas darbības ietvaros apjukumu un lēmumu un darbību virzienu nesakrītību, prognozēt riskus un savlaicīgi realizēt pasākumus to samazināšanai. Stratēģijas esamība ir izdevīga akcionāriem - viņu vīzija par bankas nākotni kļūst par realitāti, un bankas darbiniekiem - viņi gūst definētu vīziju par stratēģiskiem mērķiem un bankas uzdevumiem, kā arī informāciju par veicamajiem uzdevumiem.

Stratēģijas izstrādes un realizācijas process ir nepārtraukts. Tas prasa no organizācijas speciālu sistēmu - stratēģiskās plānošanas sistēmu.

Mērķi, darbības un lēmumi, ko nosaka stratēģiskās plānošanas sistēma, tiek klasificēti pēc prioritātēm, tiem piemīt vienota virzība, tie ir konkrēti, izmērāmi, panācami un atbilst konkrētiem realizācijas termiņiem.

Piemēram, ja kompānijā grib atvērt pārstāvniecību ārvalstīs, tā ar lielāko varbūtību izvēlēsies banku (ar ko sadarboties un kas apkalpos maksājumus un piedāvās finanšu risinājumus) kurai ir pārstāvniecības ārvalstīs.

Stratēģisko mērķu un operatīvo uzdevumu kombinācija, stratēģiskā plānošanā, ļauj komercbankām izvairīties no neveiksmēm savā darbībā un pilnvērtīgāk realizēt savu interesi finanšu tirgos. Skaidra stratēģiskā orientācija dod bankai ievērojamu impulsu attīstībai.

1.4. Stratēģijas izstrāde ar *stratēģijas kartes* metodi

Autori Norton P. un Kaplan S. jau no 1990.gadiem nodarbojas ar metodikas izstrādi, kas ļautu vizualizēt komerciāla projekta stratēģiskus mērķus. Idejas koncepcijas paradījās jau 1992.gada, kad Harvarda biznesa skolas profesors Robert Samuel Kaplan kopā ar savu kolēģi Davidu Nortonu, biznesa teorētiķi un vadības konsultantu, publicēja rakstu “The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance”³², kur snieguma radītāji tika sagrupēti uz četrām kategorijām: finanšu, klientu, inovāciju un iekšēja biznesa perspektīvu. Kā ir iespējams redzēt, šīs mērķu sadales princips palika pētījumu pamatā un tādas kategorijas parādās arī stratēģijas kartes fināla versija. Katra no kategorijām atbild uz attiecīgo jautājumu. Klientu perspektīva – kā kompānijas vēlas lai klienti to uztver, Inovāciju perspektīva – kā kompānijā var turpināt attīstīties un gūt pievienoto vērtību, iekšēja biznesa perspektīva – ar ko kompānijā izdalās, kādas tai ir priekšrocības un finanšu perspektīva – kā kompānija izskatās priekš akcionāriem. Autori turpināja strādāt pie modeļa uzlabošanas un 1996.gada tiek publicēta grāmatā, “The balanced scorecard: translating strategy into action.”³³, kur ir plašāk paskaidrots, kāda ir korelācija starp vēlamiem hipotētiskiem rezultātiem un faktoriem kas nosaka tos rezultātus.

Pētījumos par Banku stratēģijām, visvairāk atsaucas tiešu uz stratēģiskas kartes metodes koncepciju. Stratēģijas karte pēc būtības ir diagramma, ko izmanto lai noteikt un dokumentēt stratēģiskus mērķus. Ar šo metodi vadība var ne tikai komunicēt ar darbiniekiem, bet arī kontrolēt stratēģisko attīstību un progresu. To secināja zinātniska raksta “Constructing a strategy map for banking institutions with key performance indicators of the balanced scorecard” autors, kurs analizēja metodes kā izveidot stratēģijas bankai.³⁴ Stratēģijas kartes modelim ir priekšrocības trīs aspektos: komunikācijas ar darbiniekiem, ar komandu, saistības un mācīšanas iespējas no atsauksmēm. Stratēģijas kartes modelis ļauj augstāka līmeņa vadītājiem, menedžeriem, vai Latvijas komercbanku gadījumā Padomes locekļiem un akcionāriem izskaidrot savu vīziju, izstrādāt stratēģiju, sekmēt komandas darbu, veicinās saistības ar fokusu uz klientu visā organizācijā. Stratēģijas kartes modelis uzsver īpašumtiesības vērtību sistēmas ietvaros, palīdz darbiniekiem labāk izprast kas no viņiem ir atkarīgs un kā viņi veicina kopējus uzņēmuma

³² **Kaplan R. S., Norton D. P.**, The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance, *Harvard Business Review*, jan. 1992. p. 72-79. – [atsauce]. Pieejams: <https://hbr.org/2005/07/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance>

³³ **Kaplan R., S., Norton D. P.**, The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, 1996, Harvard Business Press

³⁴ **Wu Hung-Yi**, Constructing a strategy map for banking institutions with key performance indicators of the balanced scorecard, *Evaluation and Program Planning*, August 2012, vol. 35, issue 3, p. 303–320

panākumus. Tāpēc ir krustiski svarīgi parādīt saiknes starp snieguma radītājiem nodemonstrējot, kā rezultātu indikatori vienā sfērā ietekme sniegtus citās sfērās. Stratēģijas kartes modeļa izmantošanas priekšrocības ir sekojošas:

- Tas nodrošina platformu lai noteikts un izstrādāt bankas stratēģiju;
- Tas ļauj izstrādāt stratēģiskos uzdevumus un snieguma radītājus lai pārvest bankas stratēģiju darbībā;
- Nodrošina veidu, kā novērtēt un pārbaudīt snieguma pamata ietekmējošus faktorus, kas ved pie bankas stratēģijas veiksmīgas realizācijas;
- Tas ir efektīvs rīks lai nodrošināt iekšējo sistēmu un bankas procesu uzlabošanu;³⁵

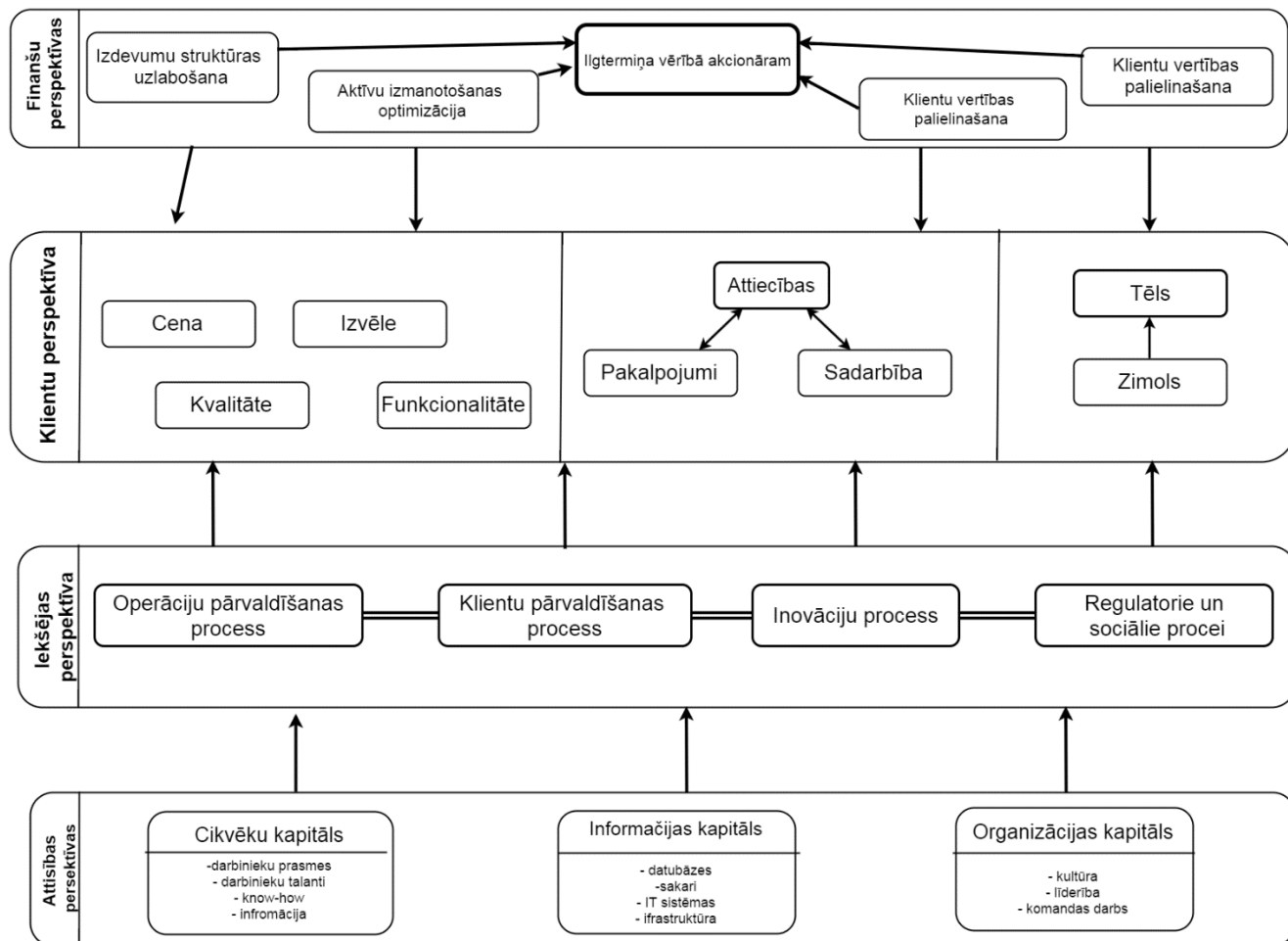
Pētījumā ir apspriesti arī Banku stratēģijas kartes modeļa trūkumi. Šo modei ir grūtāk pielietot mazas un privātas finanšu institūcijas. Apskatīt un attēlot sakarības starp snieguma radītājiem, kā to piedāvā Kaplan un Norton, ka lineāras sakarības, pēc būtības nozīme, lielā mērā vienkāršot reālo situāciju. Netiek ņemts vērā, laika faktors. Starpība starp snieguma rezultātiem, kas saskaņā ar modeli ir jābūt savstarpēji atkarīgiem un cirkulāriem, (darbības vienas pozīcijas ietvaros, ietekmē darbības nākamajā pozīcija, piemēram inovācijas un apmācības ietekmē attiecības ar klientu un produkta kvalitāti) un dažādiem laika periodiem, kam ir nepieciešams paliet lai panākt rezultātus no attiecības darbībās, ir ignorētā un neparādās šajā modelī. Balstoties uz pieredzi, implementējos Banku stratēģijas kartes modeli, bija konstatēts, ka finansiālie, kvantitatīvie radītāji dominē par nefinansiāliem. Vel viens no kritiska rakstura komentāriem kas tika apskatīts rakstā, secina ka menedžeri, mēdz daudz darba investēt noteikto radītāju sasniegšanai, kas ir aprakstīts stratēģijā un līdz ar to ikdienas radītāji, kas neietilpst globāla saiknē paliek atstumti un otro plānu un netiek izpildīti, vai ir kompensēti ar ikdienas darbu kvalitāti.

Banku stratēģijas kartes modeli izmanto daudzi uzņēmumi sava biznesa novērtēšanai no dažādiem aspektiem. Tas sniedz ieskatu uz korporatīvo sniegumu un darbības efektivitāti ne tikai vadītājiem, kuru mērķis ir uzlabot un optimizēt darba procesus, bet arī investoriem un akcionāriem, kuri vēlas apskatu par organizācijas tekošo sniegumu. Novērojās pētījumu deficīts,

³⁵ **Wu Hung-Yi**, Constructing a strategy map for banking institutions with key performance indicators of the balanced scorecard, *Evaluation and Program Planning*, August 2012, vol. 35, issue 3, p. 303–320

kas analizē saikātas starp novērtēšanas kritērijiem, dažādiem ietekmes faktoriem un efektīvu stratēģijas implementēšanas mehānismu izstrādes procesiem.³⁶

Apkopojot saņemtos komentārus par stratēģisko kartes modeli un baltoties un iegūto pieredzi šo modeli pielietojot praksē, 6 gadus vēlāk pēc savas grāmatas publicēšanas, autori publicēja nākamo grāmatu, kurā detalizētāk apskatīja faktor un būtiski uzlabojas un paplašināja diagrammu kas attēlo stratēģiskas kartes paraugu, (sk. att. 2.3)³⁷



2.3.att. Stratēģijas kartes paraugs,
autores adaptēts

³⁶ **Wu Hung-Yi**, Constructing a strategy map for banking institutions with key performance indicators of the balanced scorecard, *Evaluation and Program Planning*, August 2012, vol. 35, issue 3, p. 303–320

³⁷ **Kaplan R. S., and Norton D. P.**, Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes, 2004, Harvard Business Press, p. 27-35

Analizējot stratēģijas izvēles procesu, Hossein A., raksta autors, kas analizēja stratēģiskas kartes metodes pielietošanu Bankas stratēģijas izstrādei³⁸, uzsver, ka stratēģijas kartes izveide ļauj aizpildīt trūkstošo saikni starp stratēģijas formulēšanu un implementāciju. Kā parāda stratēģijas kartes izveides process, tas fokusējas uz atbildīgajām personām, lai panāktu kopējo vienošanos, noteiks prioritātes un balstīt to uz padomes locekļu zināšanām un praksēm. Šis rīks dod darbiniekiem tiešu un skaidru saprašanu, ka viņu karjeras ir sasaistītas ar organizācijas kopējiem mērķiem, kā arī koordinē viņu darbību. Veiksmīgas līdzsvaroto rādītāju sistēmas implementācijas pamatā ir kooperācija starp organizācijas stratēģiskajiem mērķiem un četriem attīstības aspektiem:

- Finansiāla puse;
- Klienti;
- Iekšējie procesi;
- Attīstība;

Stratēģijas karti var uzskatīt par rīku, kas palīdz darbā ar stratēģiju visu to stadiju garumā. Stratēģijas izstrādes posmā, tā nodrošina koncepcijas vizualizāciju, lai vadības grupās dalībniekiem būtu kopīga un vienota sapratne. Stratēģijas realizācijas posmā, tas palīdz fokusēt organizācijas darbību uz konkrēto mērķu sasniegšanu, un izvēlēties piemēroto veidu kā attēlot panākumu progresu pēc stratēģiska plāna. Stratēģiskas kartes metode sniedz bāzi lai analizēt rezultātus un potenciāli atkārtot stratēģiju, un ļauj balstīties uz to un izmantot par pamatu analizējot iegūtos rezultātu.

Stratēģiskas kartes metode var tikt pielietota arī uz bezpeļņas organizācijās, bet īpaši tā ir veiksmīga banku stratēģiju izstrādāšanas uzdevumos, arī pateicoties iespējai investēt plānošanas procesā lielus investīciju un darba apjomus. Stratēģijas kartes metode sniedz menedžeriem instrumentu, kas ļauj viņiem vadīt nākotnes konkurētspējas veiksmīgo iznākumu. Nemateriālas un nefinansiālais vērtības, tādas kā, attiecības ar klientiem, var sastādīt līdz pat pusei no kompānijas aktīviem. Tā, nemateriālas vērtības var veicināt organizācijas spējas apzināties nākotnes ienesīguma plānošanas nepieciešamību.³⁹

³⁸ **Amirkhani A. H.**, Developing Strategy Map of Mellat Bank in Path of Development of Comprehensive Banking, *Journal of Management Sciences*, 2015, vol. 1, p. 196-208

³⁹ **Wu Hung-Yi**, Constructing a strategy map for banking institutions with key performance indicators of the balanced scorecard, *Evaluation and Program Planning*, August 2012, vol. 35, issue 3, p. 303–320

Kaplan un Norton ievieša trīs principus kas sasaista organizācijas stratēģisko karti ar jau esošo stratēģiju: cēloņu un efektu attiecības, snieguma efektivitātes faktori, un saikne ar finansiāliem mērķiem. Stratēģija sastāv no hipotētiska kompromisa starp cēloņiem un efektiem/ rezultātiem un stratēģijas karte parāda to sakarības secību. Visas cēloņu - sekas sakarības apvieno faktoros caur četrām perspektīvām paradītam stratēģijas kartē. Tas ļauj dinamiski attēlot izmaiņas stratēģijā un noteikt kā, organizācija veido savu vērtību.⁴⁰

Stratēģijas kartes modelis ir plaši izmantots banku sfērā un pilnveidots atkarība no konkrētā gadījumā. Tomēr stratēģijas kartes modelis ir pielietojams arī apdrošināšanā, ražošanā, veselības aprūpes, telekomunikāciju un e-biznesa sfērās, ka arī bezpeļņas organizācijās.⁴¹

Stratēģijas karte parāda struktūru vizuāli, un to var salīdzināt ar ceļvedi organizācijas stratēģijā, un tas var pārvērst nemateriālus aktīvus materiāla iznākumā. Stratēģiska vadība paredz stratēģijas realizācijas uzturēšanu sekojot līdzī izpilde. Līdz ar to, stratēģijas kartei jābūt pielāgotai ārējam izmainām un iespējamam izmainām stratēģijā. Stratēģijas karte kalpo arī par modeli kas izskaidro savstarpēji saistītas stratēģijas pirms un pēc stratēģijas implementācijas. Stratēģijas kartes ir tradicionāli balstīti un sekojošiem principiem⁴²:

- Stratēģijas jābūt sabalansētam un jāsaskaņo savā starpā;
- Stratēģijai ir jābūt balstītai uz organizācijas vērtībām;
- Vērtībām jābūt strādātām iekšēju procesu rezultāta;
- Stratēģijām jāpapildina viena otru;
- Stratēģija nosaka nemateriālo aktīvu vērtību.

Stratēģijas kartes paraugs, kas ir apskatāms attēlā 2.3., ietver sevī būtiskākus elementus četrām perspektīvām. Piemēram no apmācību un attīstības perspektīvas, kas reprezentē nemateriālus aktīvus, ko var pilnveidot lai nākotne sasniegt austāko snieguma līmenī. Nemateriālas vērtības ir klasificētas uz trim grupām: cilvēku kapitāls, informācijas kapitāls, organizācijas kapitāls. Stratēģijas kartei nav obligāti būt ierobežotai tikai ar četrām konkrētām perspektīvām un arī dalījums uz kategorijām nav stigrs, to var pielāgot pēc kompānijas nepieciešamībām. Piemēram dažas kompānijas lielāko uzsvāru lieka uz tādiem parametriem kā piegādātāji, vai darbinieki, citi var pievienot klāt tādu faktoru kā organizācijas atbildību

⁴⁰ Kaplan R. S., and Norton D. P., Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes, 2004, Harvard Business Press, p. 27-35

⁴¹ Armitage H. M., Scholey C., Using Strategy Maps to Drive Performance, *Certified Management Accountants*, 2006, p.31

⁴² Kaplan R. S., and Norton D. P., Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes, 2004, Harvard Business Press, p. 27-35

sabiedrības priekšā. Var pievienot tam kvalitatīvus kritērijus noteiktiem radītājiem lai uzlikt prioritātes un uzsvērt sfēras kur kompānijai ir nepieciešama pilnveidošanas.⁴³ Lai konstruēt stratēģijas karti, kas būs piemērota implementēšanai konkrētā institūcijām, papildus izmantojot KPI (spieguma indikatoru metodi), izstrādā plānu, kas nosāka kādus indikatorus ir jāsasniedz un kāda laika periodā. Pētījumā autori secina, ka izmantojot kvalitatīvus radītājus un finansiālus datus, darbības efektivitātes analīze var skaitīties objektīvāka. Komplektā izmanto arī SWOT analīzi, lai precīzāk noteikt KPI un izstrādāt stratēģijas karti, iekļaujot tajā organizācijai aktuālus faktorus un perspektīvas atbilstoši ilgtermiņā attīstības mērķiem un akcionāru/valdes noteiktiem uzdevumiem.

Snieguma indikatoru izvēle stratēģijas kartes konstruēšanas sākum-stadijā ir īpaši svarīgs process. Snieguma radītājus rekomendē noteikt pēc iespējams vairāk ar mērķi iekļaut analīze visas iespējamās novērtēšanas sfēras. To var realizēt ar interviju palīdzību, veicot aptauju starp struktūrvienību vadītājiem par viņu misiju un attīstības vīzijām. Bankas priekšstats par nākotni iekļauj sevī tādu mērķus, kā reģionāla attīstībā, aktīvu atdēvēs līmeņa palielināšanas, akcionāru uzdevumu panākšanā, līdera pozīciju panākšana un biznesa attīstības veicināšana. Tad, vīzijas priekšstatu bāze, ekspertu viedokļi tiek sinhronizēti KPI noteikšanai (būtiskākie snieguma indikatori un svarīgas pazīmes, kas attiecas pie stratēģiskiem mērķiem pie katras stratēģiskas perspektīvas). Piemēram klientu perspektīva sasaistās ar bankas vīzijas realizācijas sasniegšanu, kapitāla atdēvēs austāko radītāju panākšanu, un biznesa attīstību. Banku institūcijas var panākt vairāk no saviem iepriekšdefinētiem priekšrocībām un resursiem lai uzsvērt savas atšķirības no konkurentiem un palielināt ieņemamo tirgus daļu. Rezultāta, palielināt klientu pakalpojumu vērtību ir viens no stratēģiskiem mērķiem, piesaistot vairāk klientus un ar lielāko vērtību. No tā var secināt, ka būtiskie ir KPI indikatori tādi kā, klientu apmierinātībā, ienākumi uz vienu klientu, tirgus daļa, faktori ko vēlāk tiks izmantoti, stratēģisko uzdevumus izstrādāšanai. Attiecīgi, atkarība no parejam perspektīvam, tiks izstrādāti papildus indikatori pēc aprakstīta principa.⁴⁴

Klientu perspektīvā, attīstības stratēģija pieprasa tādu piedāvājumu izvirzīšanu, kas nodrošinās diferencētas pieejas mērķu segmentu sasniegšanai. Menedžeri identificē mērķu segmentus, biznesa komponentus un biznesa komponentu snieguma radītājus, mērķa segmenta klientiem. Pamata rādītāji ir klientu apmierinātības līmenis, tirgus daļa, ienesīgums, kontu daļa.

⁴³ **Armitage H. M., Scholey C.,** Using Strategy Maps to Drive Performance, *Certified Management Accountants*, 2006, p.31

⁴⁴ **Littler K., Aisthorpe P., Hudson R., Keasey K.,** A new approach to linking strategy formulation and strategy implementation: an example from the UK banking sector, *International journal of information Management*, Leeds, 2000, 411- 428 p.

Tirgus daļa ir procentuāla attiecība starp industrijas kopējas pārdošanas apjomiem un konkrētas institūcijas pārdošanas apjomiem. Kontu daļa parāda kompānijas īpatsvaru no konkrētas klientu grupas konkrētā kategorijā. Apvienojot piesaistītus klientus un biznesa attīstību ar jau esošiem klientiem kompānija palielina radītājus iecerēta sektorā.

Virspusēji, visas organizācijas tiecas uzlabot radītājus, kas attiecas un klientu apmierināšanas līmeni, un apmierinātie klientu vēl nevar skaitīties, ka pilnvērtīgā stratēģija.

2. EIROPAS UN LATVIJAS BANKU SEKTORA ANALĪZE UN ĢEOGRĀFISKAS EKSPANSIJAS STRATĒGIJAS VIETA BANKU DARBĪBAS REZULTĀTOS

Tikai saprotot cik būtiski banku loma sabiedrībā ir mainījiesies pēdējo 10 gadu laikā un var saprast cik momentālas ir izmaiņas finanšu industrijā, ko rādijā augsto tehnoloģiju sniegtās iespējas. Apskatīt banku attīstību 19. gs. garumā būtu labs uzdevums, lai izskaidrotu banku izcelsmes būtību. Bet ja mērķis ir apskatīt banku evolūciju, ir nepieciešams iedziļināties nesenajā laika periodā (iepriekšējos 30 gados).

Mūsdienas banku pakalpojumu industrijā nepārtraukti notiek dinamiskas izmaiņas. Tos izraisa jaunas tendences, gan ekonomikas attīstībā, gan klientu velmes. Uz banku darbību ietekme tādi faktori kā:⁴⁵

- Tirgus palielināšanas un tirgus dalībnieku neviendabīgums;
- Jaunu klientu grupu parādīšanas;
- Jauno tirgus spēlētāju parādīšanas;
- Izmaiņas likumdošanā;
- Finanšu tirgus globalizācijas procesi;
- Tehnoloģiskais progress;
- Izmaiņas banku pakalpojumu sfērā;

Apskatot attīstības stratēģijas ir nepieciešams analizēt iespējamās nākotnes industrijas tendences un lai veikt secinājumus par tiem, autore apskatīja literatūru par banku industrijas attīstības un nākotnes perspektīvam. Grāmatas *Modern Trends In Global Banking Development* autors Chiline V.⁴⁶ uzskata, ka lai izprast banku evolūciju, nevis izcelsmes būtību ir vērts iedziļināties pēdējo 30 gadu laika periodā. Tiklīdz bankomāti kļuva pieejami lielākai banku klientu daļai, nevis tikai privilēģētākajiem un bagātākajiem, šī pakalpojuma izplatīšanas veida

⁴⁵ **Maude D., Molyneux P.**, Private banking. Maximising performance in a competitive market. *Euromoney publications*, 2003, p.37-41

⁴⁶ **Chiline V.**, *Modern Trends In Global Banking Development*, Dissertation Academic Book Publishing. 2002, p.15

augstā popularitāte lika pat vecmodīgajiem baņķieriem apzināties, ka banku pasaulē ir pavērusies pilnīgi jauna klientu apkalpošanas dimensija. Tikpat nedaudz laika baņķieriem aizņēma saprast, ka skaidras naudas izņemšanas izmaksas ar bankomātu palīdzību bija būtiski zemākas par līdzīgu pakalpojumu cenām filiāles. Pakalpojumu cenu attiecība ir apmēram 1 pret 16.

Pieredze ar bankomātu ieviešanu palīdzēja apzināties cik ļoti augsts receptivitātes līmenis pastāv starp bankām un jauniem pakalpojumu piegādes veidiem un attālinātu maksājumu veikšanas iespējām. Dažus gadus atpakaļ sistēmas banku pakalpojumu izmantošanai ar telefona palīdzību kļuva populāra, neskatoties uz to, ka dažas bankas uzstāja uz tiešiem sakariem ar operatoriem, nevis automātiskām atbilžu sistēmām.

Mūsdienās internetbanku sistēmu izmantošana ir kļuvusi ļoti populāra. Savā grāmatā par nākotnes tendencēm Viacheslavs V. Chiline izvirza tēzi par to, ka banku biznesa nākotnes pamatā ir banku vide kas mazāk balstās uz filiālēm un vairāk uz klientu iespēju izmantot banku pakalpojumu attālināti.⁴⁷ Turpmāk, filiāles tomēr paliks salīdzinoši populāras starp organizācijām, kurām ir korporatīvie konti (ieskaitot mazus biznesus). Par iemeslu tam kalpo tas, ka biznesa vadītājiem ir ērti izmantot iespēju pārrunāt biznesu ar baņķieriem klātienē filiālē.

⁴⁷ **Chiline V.**, Modern Trends In Global Banking Development, Dissertation Academic Book Publishing. 2002, p.6-7.

2.1 Piemērotas bankas attīstības stratēģijas noteikšanas principi

Turpmāk detalizētāk tiks apskatīts bankas ģeogrāfiskas ekspansijas stratēģijas īstenošanas veids ar bankas filiāļu dibināšanas palīdzību. Sākuma punkts finanšu pakalpojumu mārketingam patērētājiem ir viņu vietējās bankas filiāle. Šajā gadījuma vietējas bankas filiāles vadītājs vai menedžeris ieņem unikālu pozīciju attiecībā pret klientiem. Nevienam citam nav tik padziļinātas zināšanas un informācijas par finanšu darījumiem, kas jau ir pieejami un ir aktuāli klientiem, tāpēc tas varētu būt sākumpunkts mārketinga darbībai. Acīmredzami individuālām filiālēm var būt tikai ierobežota brīvība lai īstenot savas filiāles mārketinga projektus. Bankai jāsiglabā korporatīvais tēls. Tāpēc, piemēram, visas reklāmas kompānijas ir pakļautas centralizētai kontrolei un atbilst bankas mārketinga stratēģijai.

Nākamais punkts pēc bankas korporatīvā plāna izstrādes (kas iekļauj sevī mārketinga plānu) ir izvēlēties mārketinga stratēģiju, kas atbilst ilgtermiņa mērķiem. Lai izvairīties no tendences uz “tuneļa vīzija” tiek izveidotas vairākas alternatīvas stratēģijas. Mārketinga mērķis ir uzsvērt pakalpojumu dažādību un individualitāti, izmantojot dažādas mārketinga taktikas: pakalpojumu diferenciaciju un tirgus segmentāciju.

- Pakalpojumu diferenciacija - šis mārketinga rīks, kas uzsver atšķirību virzīšanu starp konkrētas bankas piedāvātajiem pakalpojumiem un to konkurentu pakalpojumiem. Tas var būt panākts ar reklāmas palīdzību un īpaši uzsver korporatīvo tēlu un pakalpojumu īpatnības
- Tirgus segmentācija - šī pieeja paredz, ka pieprasījums pēc bankas pakalpojumiem ir ļoti diversificēts. Sekojot šai pieejai banka izvēlās apmierināt konkrētas klientu grupas īpašu pieprasījumus. Mērķis ir identificēt un pārņemt tirgus nišas jauniem vai pielāgotiem pakalpojumiem.⁴⁸

Viens no pamata faktoriem, kas jāņem vērā izstrādājot stratēģiju un analizējot situāciju, ārējo vidi ir notikt industrijas attīstības stadiju. Industrijas attīstības posmus un kāds rīcības ir sagaidāmas no klientiem un tirgus dalībniekiem sasniedzot konkrētu stadiju apskata grāmatas “Exploring Corporate Strategy” autori Jonson G., Scholes K. un Whittington R.⁴⁹ (sk. att. 2.1) Industrijas dzīves cikls konceptu piedāvā, ka sākuma attīstības stadijai seko straujas attīstības

⁴⁸ **Meidan A.**, Distribution of bank services and branch location, *International Journal of Physical Distribution & Material Management*, 1983, vol. 13, issue 3, p. 5-17

⁴⁹ **Jonson G., Scholes K., Whittington R.**, Exploring Corporate Strategy, 2008, Prentice Hall, 622p. p.68

periods, kura kulminācija ir “shake-out” periods, industrijas tendences stabilizējas un tam seko noriets, produktiem un pakalpojumiem parādās tendence būs standartizētiem, patērētāji lielāka mērā diktē nosacījumus. Tiek piezīmēts, stadijas ilgums nevar būt precīzi paredzams un nav standartizēts. Grāmatas autori iesaka arī nepaļauties un šo sistēmu un ka viens posms neizbēgami pārvērtīsies nākamajā.

Attīstības stadija	Izaugsmes stadija	Piesātinājuma stadija	Brieduma stadijā	Norieta stadija
Nedaudzi aktīvi lietotāji Daži savstarpēji konkurenti	Augošs lielitāju skaits Cīņa par tirgus daļu	Pieaug pakalpojumu/produktu atlase Vājāko izkonkurēšana	Patērētāju piesātinājums Izmaksu samazinājums	Klientu skaita sarukums Konkurentu

2.1 att. **Industrijas dzīves cikls.**⁵⁰

autores adaptēts

Darba autore baltoties uz Latvijas banku industrijas radītājiem, un ekspertu viedokļiem secina, ka Latvijas bankas, kas orientējas uz pakalpojumu sniegšanu nerezidentiem, ir pārgājušas piesātinājuma stadijas augstāko punktu un tuvojas nobrieduma stadijai.

Analizējot bankas darbību un vidi, bankas darbinieki kuru darbā pienākums ir ietilpst atbildībā par sadarbību ar klientiem, analizē situāciju izmantot klientu skatupunktu un faktoros ko ņems vērā potenciālie un esošie klienti. Tie faktori ir: pakalpojumu kvalitāte, personiskas attiecības ar banķieru (individuālā apkalpošanas sfērā, klients pat var mainīt banku, kurā uzturēt kontu, lai turpināt sadarbību ar menedžeri), citu klientu rekomendācijas, bankas tēls, investīciju efektivitāte, piedāvātu produktu un pakalpojumu sortiments, drošība, trešo personu rekomendācijas, elastīgums, cena, filiāļu daudzums, izdevīga lokācija. Faktori ir noteikti secība pēc svarīguma klientam, balstoties uz *Price Waterhouse* pētījumu.⁵¹

Ārvalstu banku ieēšana jaunajā tirgū, labvēlīgi ietēmē šīs valsts ekonomisko situāciju, pozitīvi ietekmējot banku sistēmas stabilitāti. Par iemeslu tādiem secinājumiem, kalpoja pieņēmums, ka lielas ārvalstu bankas izvēlas ieiet jaunā tirgū balstoties uz ambiciozām

⁵⁰ **Jonson G., Scholes K., Whittington R.**, Exploring Corporate Strategy, 2008, Prentice Hall, 622p. p.68.

⁵¹ **Maude D., Molyneux P.**, Private banking. Maximising performance in a competitive market. *Euromoney publications*, 2003, p.47

prognozēm, uz par mērķi uzstādot ilgtspējīgas attīstības uzdevumus, kas pēc realizācijas pozitīvi uzņemušas puses finanšu sistēmu. Starp-robežu banku darbībā Eiropā labvēlīgi ietekmē ekonomisko situāciju, arī pēc *Portfolio teorijas*. Teorijas būtībā ir risku diversifikācijas nodrošinājumā. Līdzīgi, ka investors samazina riskus kombinējot aktīvus un investējot vairākos projektos nevis vienā, Bankas darbojās vairākos tirgos vienlaicīgi un tādā veidā sastāda savu risku diversifikācijas programmu. Līdz ar to tiek secināts, ka lielie finanšu centri, ka piemēram Londona ir stabilākie, pateicoties šim faktoram, un savukārt Baltijas valstis ir mazāk stabilas, jo tur darbojas relatīvi maz banku un īpaši lielo banku skaits.⁵²

⁵² **Franklin A., Beck T., Carletti E.,** Cross-Border Banking in Europe: Implications for Financial Stability and Macroeconomic Policies, Centre for Economic Policy Research, London, 2011, p.43.(133.p).

2.2. Eiropas banku sektora attīstības tendences un ģeogrāfiskas ekspansijas stratēģijas ietekme uz banku darbības rezultātiem

Nākotnē Eiropas banku industrijai nāksies sastapties ar dažādiem konkurences spiedieniem, kuri noved pie fundamentālas kopējās industrijas struktūras un tās piedāvāto pakalpojumu transformācijas. Var identificēt trīs lielākos faktoros, kas izraisa pārmainās un nosaka tos tempus. Pirmais faktors ir 1986. gada Eiropas Komisijas programma un to ietekme, kas ir vērsta uz vienota finanšu pakalpojumu tirgus izveidošanu. Integrācijas un globalizācijas process var tikt atzīts par otro faktoru. Tas rada vidi, kurā institucionālie investori veiksmīgi iesaistās starptautisko komercbanku darbībā un aizdevumu finansēšanas pakalpojumos. Trešais galvenais spēks ir potenciāls tālākai inovācijai gan tehniskajā pakalpojumu sniegšanā. Lielāko 1990. gadu daļu Eiropas lielāko banku stratēģiskā atbilde uz pārmainām bija palielināt kopējo darījumu operāciju apjomu, mēģinot šādā veidā samazināt vienas vienības maksas un sekmēt virzību uz “universālas bankas” modeli.⁵³

Turpinot pētīt literatūru par nākotnes attīstības koncepcijām, autore iepazīnās ar *Engler H., Essinger J.*, pārstāvēto viedokli. Analizējot situāciju Eiropā, grāmatas *The future of Banking*⁵⁴ autori atsaucās uz savu interviju ar *BSCH* bankas Vades locekļiem. Tiek secināts, ka konsolidācijas priekšrocībām ir savi limiti ekonomikas ietvaros un ne tikai organizācijas lielumam ir nozīme, zemāku izmaksu panākšanai. Izmērs arī ir svarīgs risku diversifikācijai, pakalpojumu kvalitātes uzlabošanai lai piesaistīt jaunus klientus globālajā klientu kopa un labākus cilvēkresursus.

Konsolidācijas procesi Eiropas banku sektorā norit ātri un intensīvi. Euro spiež banku sektoru uz remodelēšanu Eiropas ietvaros, jo tas izslēdz nacionālās valūtas un vietējo tirgu robežas. Tādēļ lai kļūt konkurētspējīgiem Eiropas līmenī, bankai jāsasniedz zināms lielums. Kopš 2000. gada nepārtraukti tiek dzirdētas ziņas par banku apvienošanām. Savā intervijā 21. gs. Sākumā tika atzīmēts, ka banku sektors ir uz lielu izmaiņu robežas. Laikā, kad visas Eiropas valstis pārņems Euro valūtu, būs iespējams redzēt pilnīgi atšķirīgu Eiropas banku karti, salīdzinājuma ar to, ko mēs redzam šodien. Pēc grāmatas autoru domām, ir sagaidāmas būtiskas izmaiņas, kad Eiropas tirgus kļūs harmoniskāks. Tika uzsvērts, ka ceļš uz Eiropas banku sektora

⁵³ **Nellis J. G., McCaffery K. M., Hutchinson R W.**, Strategic challenges for the European banking industry in the new millennium, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 18 Iss 2 (2000), pp. 53 – 64

⁵⁴ **Engler H., Essinger J.**, *The future of Banking*, 2000, Reuters Limited. P.61-65.

integrācijas konsolidāciju bija pilns ar šķēršļiem: atšķirīgas nodokļu likmes, grāmatvedības vadības un kontroles sistēmas, bet šie tehniskie šķēršļi pakāpeniski atrisināsies, kad Eiropas banku konsolidācija kļūs avansētākā. Eiropas organizācijas ir spējīgas efektīvi sniegt un reklamēt finanšu produktus un pakalpojumus visā Eiropas tirgū. Transnacionālā konsolidācija ir dabīga tendence banku sektorā, kas atrodas integrētā monetārā savienība. Pasaulē jau ir iespēja aplūkot šos procesus uz ASV piemēriem, kur ierobežojumu likvidēšana starp štatiem aktivizēja apvienošanās un pārņemšanas procesu.

Finanšu pakalpojumu reorganizācijas vilnis izplatījās Eiropā sākot ar 1989. gadu un neatstāja nevienu no lielām banku institūcijām neskartu. Iepriekšējo 20 gadu laikā visas struktūras bija nemainīgas. Eiropas bankas ietekmēja:⁵⁵

- Finanšu institūciju deregulācija;
- Grieķu banku sistēmas privatizācija un internacionalizācija;
- Banku tirgus vides izmaiņas;
- Augsto tehnoloģiju ieviešana;
- Finanšu apgrozījuma apjomu palielināšanas nepieciešamība;
- Palielinājās investīciju avotu skaits.

Šajos reorganizācijas apstākļos Grieķu bankas apzinājās finanšu pakalpojumu efektivitātes uzlabošanas svarīgumu ar automatizācijas palīdzību un efektīvāk izmantojot resursus. Pakalpojumu operācijas kļuva vēl svarīgākas vairāku iemeslu dēļ:

- Paaugstinājās konkurences spiediens finanšu tirgos, jo ienāca ārvalstu konkurenti un parādījās vietējie;
- Nepieciešamība palielināt pamatdarbības izdevumus lai panāktu augstāku kvalitātes līmeni;
- Ienesīguma reducēšanas, kas tika izraisīta, pakāpeniski pazūdot starpībai starp kredīta un depozīta procentu likmēm;

Reaģējot uz modernām tendencēm banku pakalpojumu sfērā, Eiropas bankas no tradicionālā fokusa uz produktiem pāriet uz klientu-centrisku stratēģiju. Kaut arī daudzām bankām ir pilnīgi identiski produkti, to klienti ir atšķirīgi un dod šīm firmām iespējas diferencēšanai. Bankas, kas kultivē dziļas zināšanas par saviem klientiem - to finansiālo

⁵⁵ **Giokas D. I.**, Cost efficiency impact of bank branch characteristics and location. An illustrative application to Greek bank branches, *Managerial Finance*, 2008, vol, 34 issue 3, p. 172-185

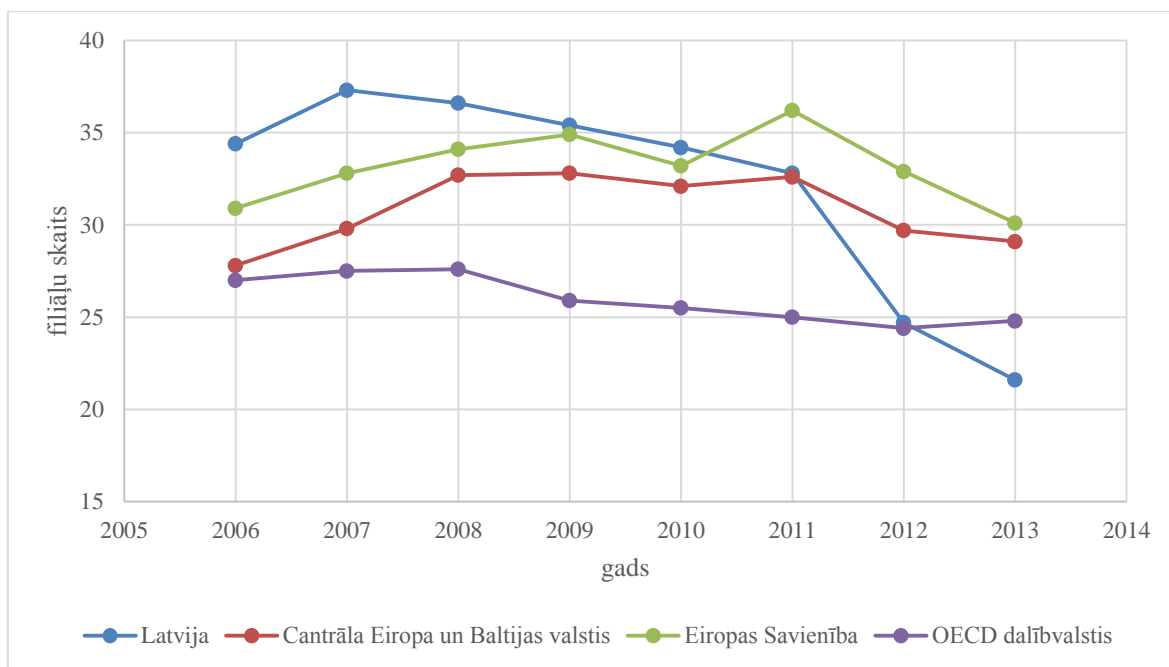
pakalpojumu izvēli, ekonomisko demogrāfisku specifiku un patērētāju uzvedību - var laicīgi veidot personalizētus piedāvājumus

Eiropas trīsdesmit lielākās bankas, salīdzinot aktīvu apjomu pēc OECD datiem, laika no 2007. gada līdz 2012.gadam, tikai dažas bankas spējuši palielināt aktīvu apjomu, tādi kā *HCBS*, *Nordea Group*, *DNB Group*, *Societe Generale*. Apmēram 60 procenti no 30 lielākām Eiropas bankām aktīvu attīstības virziens bija negatīvs, un 13 bankas akceptēja valsts palīdzību.⁵⁶

Mērķis ir pārskatīt banku aktīvu attīstību laika gaitā. Tiek izskatīti 30 Eiropas bankas ar lielāko kapitālu radītāju uz 2011.gadu. Apskatot aktīvu izmaiņas dinamiku 10 gadu griezumā, var saskatīt, ka pēc 2008. gada aktīvu līmenis piedzīvoja momentāno kritumu, bet no 2009.gada līdz 2011. gada atsākas pakāpeniska atgriešanās līdz iepriekšējam līmenim. Kopējie aktīvi atkal kritās no 2011. gada līdz 2012. gada., bet ne tik strauji. Kopējais vidējais aktīvu samazinājums no 2008. līdz 2012. sastāda -6%.⁵⁷

Komercbanku filiāles ir pakalpojumu izplatīšanas kanāls vietējām komercbankām un ārzemju bankām, kas darbojas kā komercbankas kas piedāvā finansiālos pakalpojumus klientiem un ir fiziski atdalīti no galvenā biroja, bet nav organizēti pēc likuma, kā atdalītas institūcijas. Eiropas bankas realizē ģeogrāfisko ekspansiju, veidojot bankas filiāļu struktūras un realizējot tādā veidā stratēģisko attīstību. Attēlā 2.2. ir redzams komercbanku vidējais filiāļu skaits uz 100 000 valsts iedzīvotājiem. Dati ir sagrupēti pēc valstu grupām, un ir apskatīts pēdējo desmit gadu periods. Piemēram, var izteikti redzēt, ka Eiropas Savienības valstīs vidējais banku filiāļu skaits seko stabilai pozitīvai trajektorijai, arī to līmenis ir augstāks salīdzinot ar OECD vidējo radītāju. Tas ir izskaidrojams ar to, ka Eiropas banku sektors ir ļoti komplicēts, diversificēts, un banku pakalpojumi ir pieprasīti ārzemēs. Piemēram, Zviedrijas bankas savus pakalpojumus realizē Baltijas valstīs.

⁵⁶ **Schoenmaker D., Peek T.** The state of banking sector in Europe. OECD. 2014. p.35 - [atsauce 07.05.2016]
Pieejams:
[http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=ECO/WKP\(2013\)94&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=ECO/WKP(2013)94&docLanguage=En)

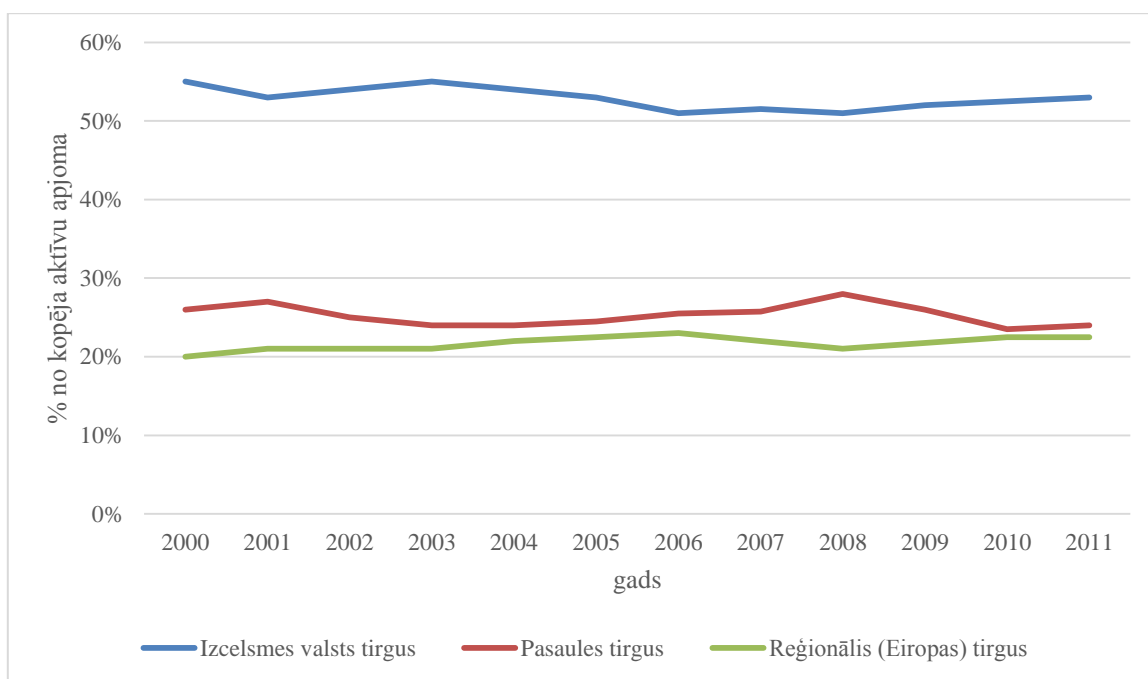


att. 2.2 Komercbanku filiāļu skaits uz 100 000 valsts iedzīvotājiem (pieaugušiem) ⁵⁸

autores adaptēts

Latvijas gadījumā banku filiāļu skaits piedzīvoja strauju norietu, uz Eiropas attīstības fonā, laika periodā no 2007. gada līdz 2013.gadam pasliktinoties ekonomiskai videi valstī. Starpība starp vidējiem Eiropas Savienības radītājiem un konkrēti Centrālās Eiropas un Baltijas valstu radītājiem parāda situāciju no interesanta aspekta. Centrālās Eiropas un Baltijas Valstu vidējais radītājs ir zemāks par kopējo Eiropas Savienības radītāju, visu apskatīto laika posma garumā, kas parāda, ka Skandināvijas valstis un Dienvideiropas valstīs filiāles ir veiksmīgākas stratēģiskas lokācijas kur bankas veiksmīgam paplašina darbību ar pārstāvniecību palīdzību, nekā Centrālajā Eiropā un Baltijā valstīs.

⁵⁸ **World Bank**, Commercial bank branches (per 100,000 adults). – [atsauce 11.05.2016] Pieejams: <http://data.worldbank.org/indicator/FB.CBK.BRCH.P5/countries/LV-OE-B8-EU?display=graph>



att.2.3. Eiropas 30 lielāko banku aktīvu ģeogrāfiska segmentācija, 2000-2011.g.⁵⁹

autores adaptēts

2.3 attēls parāda starpvalstu banku attiecību attīstību no ES, kā mājas valsts skatupunkta. Ārvalstu darbības procentuāla vērtība tiek aprēķināta, kā svērtā vidējā vērtība 30 bankām ar lielākajiem aktīvu apjomiem. Neskatoties uz to, ka kopējā Eiropas banku filiāļu statistika (attēls 2.2.) rāda starp robežu banku darbības kritumu, atsevišķo banku dati rāda atšķirīgo tendenci. No 2000. līdz 2011. gadam starptautiskā aktivitāte notika vienmērīgā tempā. Dažām no Eiropas bankām ir starp robežu operāciju līmenis ir tuvu 50% no kopējiem aktīviem. Eiropas banku darbība Eiropas reģionā, var tikt raksturota, ka stabila, laika posma no 2000.gada līdz 2011.gadam. to īpatsvars no kopējiem banku aktīviem vidējais radītājs bija ap 20%, un 2011.gadā sasniedza 23%.. Eiropas banku starptautiska darbība ārpus Eiropas, sasniedzot 28% no kopēja aktīvu apjoma un mainīja tendenci uz lejupslīdi, Eiropas banku filiāles ārvalstīs mainīja stratēģiju un nolēma aiziet no tirgus, piemēram Vācu un Dāņu bankas aizvēra savas pārstāvniecības ASV, samazinot starptautisko aktīvu īpatsvara radītāju līdz 24%. Tas ir nestandarts veids ka apskatīts starptautisko banku darbību atdalot Eiropas sektoru no Pasaules, ņemot vērā, ka analizētas tiek Eiropas Bankas un to darbība vietēja tirgū un starptautiskā.

⁵⁹ **Schoemaker D., Peek T.** The state of banking sector in Europe. OECD. 2014. p.35 (P.15) Pieejams: [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=ECO/WKP\(2013\)94&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=ECO/WKP(2013)94&docLanguage=En)

Gandrīz trīs ceturtdaļas no kopējiem Eiropas Savienības aktīviem ir izveidoti euro zonā, uz 2012.gada datiem, un sastādīta 33.6 triljonu. eiro savukārt vidēji vel viena ceturtdaļa no kopējie aktīviem, kas saskāda 12.8 triljonus euro koncentrējas Lielbritānijā.⁶⁰

Statistika parāda, kopējam banku filiāļu un pārstāvniecību skaitam Eiropā ir tendence samazinātiem. Samazinās arī ārvalstu kapitāla radītājs pret kopēja bankas aktīvu apjomu, tas arī ir saistīts ar ārvalstu banku darbības samazinājumu Eiropas teritorijā. Strukturālie indeksi rāda, ka, pēdējos gados lielākajā daļā ES dēļ vietējo kredītu iestāžu filiāļu aiziešanas no tirgus, darbinieku skaita krišanas tendence turpinās. 2013. gada beigās ES bija ap 200,000 vietējo kredīta iestāžu filiāļu.⁶¹

⁶⁰ European Banking Federation. European Banking sector. 2012.p.11. . Pieejams: <http://www.ebf-fbe.eu/uploads/FF2012.pdf>

⁶¹ **European Central Bank.** Bank Branches in EU countries. 2014. Pieejams: <https://www.ecb.europa.eu/press/pr/date/2014/html/pr140711.en.html>

2.3. Latvijas komercbanku, kas orientējas uz nerezidentu klientiem, darbība un to vieta valsts ekonomiskajā struktūrā

Baltijas valstu finanšu sektors ir viens no atvērtākajiem sektoriem, globāli. Baltijas valstu ekonomikām ir raksturīgs liels ārvalstu tiešo investīciju īpatsvars. Eiropas Savienības integrācijas rezultātā, Baltijas valstis cieši sadarbojas un tirgojas savā starpā kā arī ar citam Eiropas valstīm. Latvijas finanšu sektorā dominē ārvalstu bankas. Banku sektorā var izdalīt divus atsevišķus biznesa modeļus: pirmais fokusējās uz Latvijas klientiem un otrs uz pakalpojumiem nerezidentiem. Vairāk kā puse (54%) no banku sektora aktīviem pieder ārvalstu bankām, no kurām lielākā daļa ir no Norvēģijas. Gandrīz visas lielās bankas ir Skandināvijas banku filiāles vai nodaļas, Igaunijā un Lietuvā, tās aizņem pat līdz 95% no kopējiem banku aktīviem un vietējiem aizvedumiem⁶². Kopš 2009. gada ES uzraudzības noteikumi tika padarīti stingrāki. Vienu no grūtībām finanšu sektora stabilitātes uzturēšanā izraisa relatīvi liela daļa no nerezidentu depozītiem banku sektorā. 40% no IKP apjoma ir pielīdzināmi depozītu kopējiem apjomiem. Lielākā daļa no nerezidentu depozītiem Latvija ir īslaicīgi. Individuāla kapitāla pietiekamības minimālie prasījumi var būt līdz pat 20%, atkarībā no nerezidentu daļas Bankas depozītos, aizdevumos un šo rādītāju pieauguma dinamikas ar likviditātes rādītāju līdz pat 60% (salīdzinot ar 30% regulatoru minimumu). Šis biznesa modelis, kas orientējas uz valsts nerezidentu biznesu ir lielā mērā nošķirts no vietējās ekonomikas un tādēļ neapdraud vietējā finanšu sektora stabilitāti.

2.1. tabula

Pamata indikatori Latvijas banku sektorā. 2014.gads.

	Bankas kas fokusējas uz rezidentiem (%)	Bankas, kas fokusējas uz nerezidentiem (%)
Kapitāla pietiekamības rādītājs	21.94	18.8
Likviditātes rādītājs	45.9	81.8

⁶² KPMG, Banking Executive Survey, 2014. p.7 Pieejams: <http://www.kpmg.com/lv/en/issuesandinsights/articlespublications/press-releases/pages/banking-executive-survey-2014.aspx>

Latvijas banku akcionāru struktūrā nozīmīga loma ir ārvalstu kapitālam – tā īpatsvars apmaksātajā pamatkapitālā 2015.gada sasniedza 85.5 % un tajā dominēja Skandināvu kapitāls⁶³. Eiropas Ekonomikas zonas valstu meitas banku, šo valstu filiāļu, kā arī Latvijas valsts bankas galvenais darbības veids ir rezidentu klientu kreditēšana, tādās bankas FKTK piedāvā klasificēt, ka rezidentu bankas, savukārt pārējās bankas savu darbību orientējušas galvenokārt uz maksājumu un kreditēšanas pakalpojumu sniegšanu nerezidentu klientiem.⁶⁴ Finanšu un Kapitāla Tirgus komisijā bankas, kuru nerezidentu depozītu daļa pārsniedz 20% no bankas aktīviem, klasificē kā bankas, kas fokusējas uz nerezidenti. Apskatot Banku aktīvu struktūru Latvijā un var secināt, ka rezidentu un nerezidentu bankas principiāli atšķiras pēc vairākām pozīcijām. Rezidentu bankas liela daļa no aktīviem ir veltīta kredītiem vietējiem uzņēmumiem un mājsaimniecībām, bet tām radītājam ir tendence nedaudz samazināties, piecu gadu griezumā līdz 2015.g. Nerezidentu bankām lielā liela daļa no aktīviem, 2015.g. tas sasniedza gandrīz 4.5. miljonus aizņemt vērtspapīru noguldījumi un to apjoms piecu gadu griezumā ir papildinājies, 2011.gadā sastādot tikai 1.8 miljonus.

Pēc OECD pētījuma par Latvijas ekonomiku (publicēts 2015.gada), no 2011. gada Latvijas ekonomiskais pieaugums bija viens intensīvākajiem Eiropā. Bet, neskatoties uz to, paliek liels potenciāls ienākumu un labklājības līmeņa pieaugumam. 2013. gadā IKP uz 1 iedzīvotāju bija par 55% zemāks, nekā vidējie augstākie OECD dalībvalstu rādītāji. Pie šodienas attīstības tempiem būs nepieciešama pusotra paaudze, lai panāktu to OECD dalībvalstu līmeni, kuru rādītājs ir virs vidējiem. Lai gūtu maksimālus ieguvumus no Latvijas integrācijas, jāveic labāka biznesa vides izveide, un cilvēku kapitāla uzkrāšanas procesu uzlabošana. Tas prasa atteikties no ieejas barjerām un uzlabot konkurences vidi. Starp 2000. un 2007. gadu vidējais IKP pieaugums bija 10% gadā. Relatīvi zemas procentu likmes, kredītu pieejamība noveda pie straujas finanšu sektora ekspansijas un lieliem kontu deficītiem ne-finanšu sektorā. Banku sektora aktīvi pieauga no 57% līdz 150% no IKP un privātā sektora parāds pieauga no 35% līdz 116%. Ekonomikas lejupslīde no 2007. līdz 2010. gadam izraisīja IKP kritumu par ¼. Kredītu apjoma pieaugums apstājās 2009. gadā starptautiskās finanšu krīzes kontekstā un strauja kapitāla plūsmu pārtraukšana palielināja slodzi banku sistēmā. Rezultātā otrā lielākā banka valstī, Parex, kuras būtiskā darījumu daļa bija saistīta ar nerezidentu pakalpojumiem tika nacionalizēta 2008. gadā.

⁶³ Pārskats par finanšu un kapitāla tirgu 2015.gada. Finanšu un kapitāla tirgus komisija. – [atsauce 12.04.2016]. Pieejams: http://www.fktk.lv/attachments/article/5592/Q4_2015_L_p%C4%81rskats_01.pdf

⁶⁴ Pārskats par finanšu un kapitāla tirgu 2014.gada. Finanšu un kapitāla tirgus komisija. – [atsauce 12.04.2016]. Pieejams: http://www.fktk.lv/texts_files/Parskats_Q4_2014.pdf

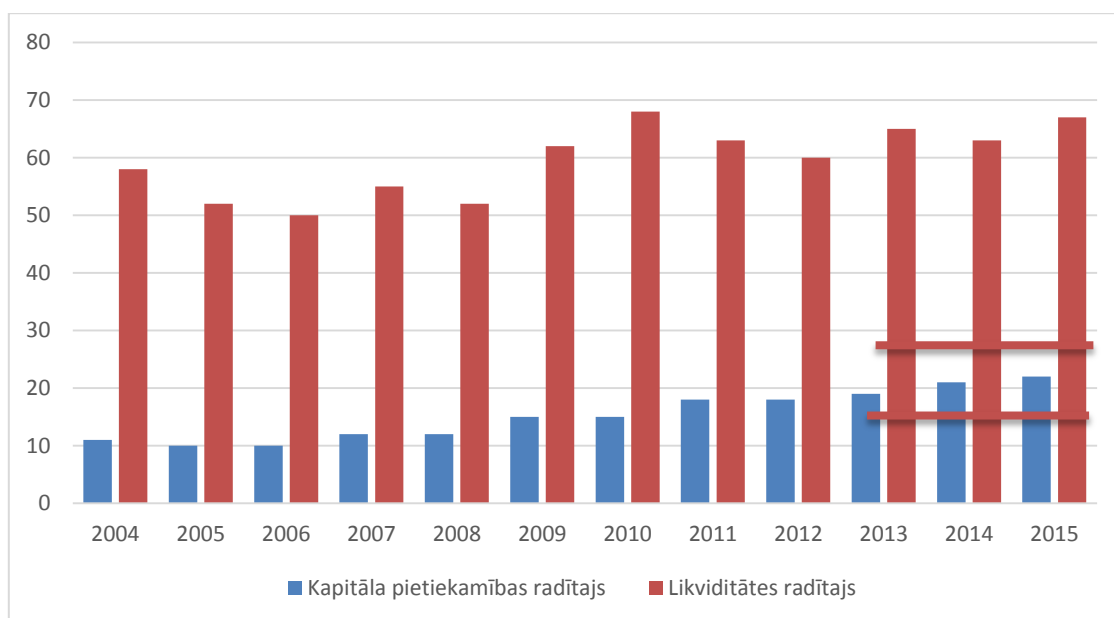
Latvija pielāgojās jaunajiem apstākļiem operatīvi un efektīvi, bet empīrisko rezultātu pētījumi secina, ka augsts nestabilitātes līmenis samazina tendenci uz pieaugumu un labklājību, būtiski samazinot investīcijas cilvēku kapitālā, padarot ekonomiku ievainojamāku. Latvija ir īpaši pakļauta ārējās vides ietekmei saistībā ar tās ciešajiem sakariem ar kaimiņu ekonomikām. Banku sektora lielākā daļa pieder ārzemju kompānijām (lielākoties no Skandināvijas) un apmēram 1/3 (35%) no banku aktīviem sastāv no nerezidentu depozītiem, kas pakļauj finanšu sektoru riskiem, saistītiem ar nestabilu klientu bāzi. OECD pētījuma autori secina, ka Latvija atpaliek pēc sekojošiem parametriem⁶⁵:

- Integrācija;
- Inovāciju spējas;
- Investīcijas uz zināšanām balstītā kapitālā.

2013. gadā IKP izaugsme sasniedza 4.2%, kas bija viens no augstākajiem rādītājiem Eiropas Savienībā. Tas ir lielākoties pateicoties privāto patēriņu palielināšanai, ko izraisīja darba tirgus attīstība. Šo izaugsmi arī stimulēja mājāsaimniecības sektora atjaunināšana. No 2012. līdz 2013. gadam jauna uzturēšanās atļauju izsniegšanas politika piesaistīja investīcijas 55 miljonu Eiro apmērā, kas ir 2% no IKP. Tas vienlaicīgi palielināja nerezidentu aktīvu īpatsvaru.

Banku sektora aktīvi, sasniedzot 2010. gadā savu virsotni (172% no IKP), pēc tam samazinājās līdz 124% 2013. gadā, tā arī nepietuvojoties ES vidējam rādītājam, kas ir 300% no IKP. Kapitāla pietiekamības un likviditātes rādītāji ir virs minimālajām prasībām.

⁶⁵ OECD Economic Surveys Latvia, February 2015 Overviews, p. 8 Pieejams: https://www.oecd.org/eco/surveys/Overview_Latvia_2015_Eng.pdf (skatīts 04.03.2016)



2.4 att. **Kapitāla pietiekamības un likviditātes rādītāji % Latvijā, 2004-2015.g.**⁶⁶
autores adaptēts

Pēdējo 10 gadu laikā Latvijas banku likviditātes rādītāji vidēji bija augstāki, nekā minimālā regulatoru prasītā likme. Savukārt, kā var secināt no attēla 2.1. rādītāji pārsniedza minimālās prasības tikai 2013. gadā un kopš tā laika ir vērojama pozitīva tendence. Kopš 2014. gada, piedzīvojot kredītu īpašo popularitāti, bankas padarīja prasības uz kredītu izsniegšanu striktākas. Sava pētījuma secinājumos OECD atzīmē stratēģiskās intereses trūkumu no aizdevējiem šajā segmentā. Rīgas kapitāla tirgus ir relatīvi mazs, tajā darbojas ap 30 kompānijām kuru tirgus kapitalizācijas ir zem 4% no valsts IKP (pēc datiem no 2012. gada).

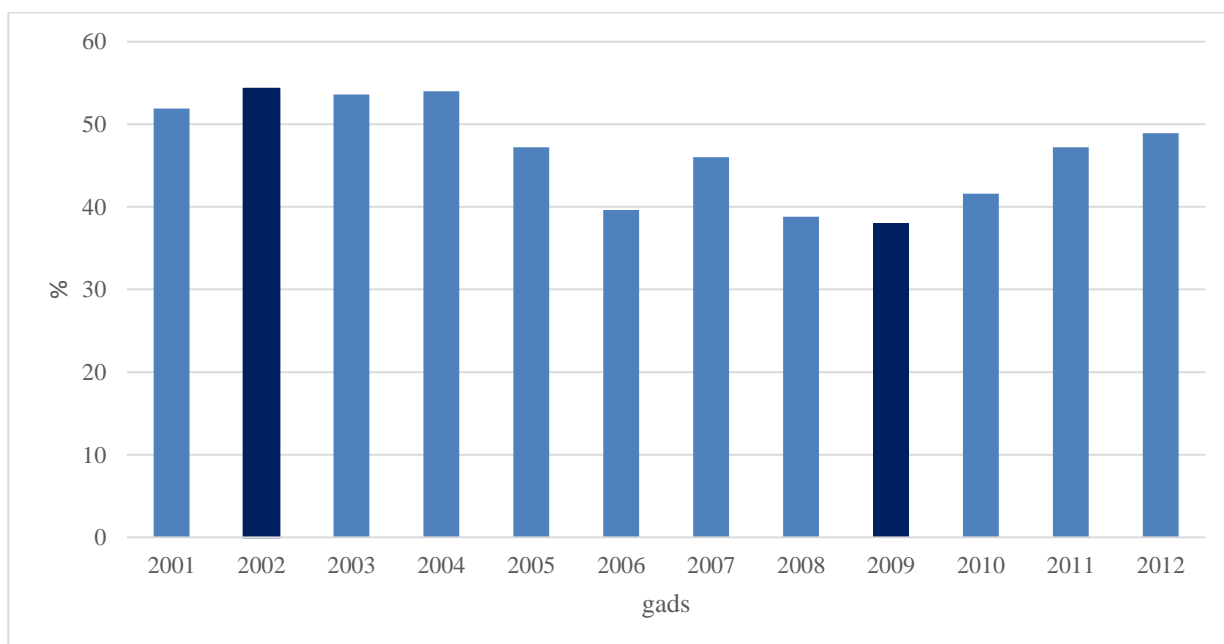
Latvijas vide ir novērtēta kā pievilcīga vide bankām, kas orientējas uz nerezidentu biznesu vairāku iemeslu dēļ:

- Valsts ģeogrāfiskais izvietojums - stratēģiski izdevīgs izvietojums starp Eiropas centru un perspektīviem NVS tirgiem, Ziemeļeiropas finanšu centriem;
- Dalība ES, kas priekš potenciālajiem investoriem nozīmē drošu un regulāru finanšu vidi;
- Spēja piedāvāt banku pakalpojumus vairākas valodās, tai skaitā angļu un krievu;
- Kvalitatīvi pakalpojumi, kas atbilst mūsdienu tendencēm par konkurētspējīgu cenu.

⁶⁶ Finanšu un kapitāla tirgus komisijas raksts "Non-resident deposits with banks in Latvia" 2015.g. – [atsauce 14.04.2016]. Dati pieejami: http://www.fktk.lv/texts_files/Nerezid_inogr_3-ENG.pdf

Ārzemju klientu struktūra sastāv no 80% juridiskām personām, 16% privātpersonām, 4% finanšu institūcijas un citi.

Finanšu pakalpojumu eksports Latvijā jau sākot no 1990. gadiem ieņēma ievērojamu daļu no finanšu sistēmas (vidēji 1% no IKP). 13 bankas ir orientētas uz finanšu pakalpojumu sniegšanu ārvalstu klientiem. Tādās bankās nerezidentu klientu depozītu daļa no kopējiem aktīviem pārsniedz 20%. Latvijas finanšu un kapitāla tirgus komisija ir izstrādājusi īpašu uzraudzības programmu bankām, kas fokusējas uz nerezidentu biznesu. Latvijas bankām, kuras orientējas uz ārvalstu klientu apkalpošanu, vidējais kapitāla pietiekamības rādītājs ir 17%, pie minimālām prasībām 8%. Vidējais likviditātes rādītājs sastāda 70%, pie regulatorā prasībām 30%. Kopējais nerezidentu depozītu apjoms Latvijā sastāda apmēram 9 miljardus eiro, kas ir ap 40% no IKP. Bet šis rādītājs nav augstākais rādītājs vēsturē. 2002. Gadā tas sasniedza 54% no IKP un kopš tā laika līdz 2009. gadam tas samazinājās. Lielāko atzīmi šajā periodā tas sasniedza 2009. gadā, šajā gadā nerezidentu depozītu īpatsvars Latvija sasniedza 38% no IKP. Latvijai atgūstot savus ekonomiskos tempus, sākot ar 2009. var novērot pakāpenisku pieaugumu nerezidentu depozītu apjomā, ko parāda FKTK apkopoti dati, kas ir attēloti attēlā numurs 2.4.



*att. 2.4. Nerezidentu depozītu proporcija Latvijā, % no IKP, 2001-2012 g.*⁶⁷

autores adaptēts

Piemēram, ja salīdzina nerezidentu depozītus Latvijā un Kiprā, (valsts kuras ekonomika lielā mērā ir atkarīga no ārzemnieku depozītiem) var secināt, ka Latvijā šī likme ir relatīvi zema un Kiprā uz 2013. gadu nerezidentu depozīti sastādīja ap 22 miljardus Eiro, kas ir 140% no valsts IKP⁶⁸, bet Luksemburgā tas pārsniedz pat 800% no IKP.⁶⁹

Pēc Rolanda Feldmaņa pētījuma rezultātiem, kurš ir analizējis klientu apkalpošanas stratēģijas izvēles Latvijas komercbankās, par galveno komercbankas darbības nodrošināšanu tiek uzskatīta attiecību veidošanas ar klientiem. Te vadoša loma ir ilgtermiņa sadarbībai starp klientu un komercbanku. Ilgtermiņā sadarbība ir ne tikai piedāvāto produktu, kredītu, un citu finanšu instrumentu izmantošanas ilguma, bet arī klienta lojalitāte komercbankai, ko izsaka atkārtota pakalpojuma vai produkta iegāde. R. Feldmanis sava darbā piezīme, ka komercbankas darbības pamatā ir produktu un pakalpojumu piedāvājums gala patērētājiem, līdz ar to klientu apkalpošanas stratēģijas pamatā ir uzdevums noteikt tos parametrus, kas nosaka klienta izvēli par labu noteiktas komercbankas produktu un pakalpojumu izvēlei. Pētījuma rezultāti rāda, ka nelielajās komercbankās nav paredzams būtisks finansiāls ieguvums, ieviešot klientu apkalpošanas vadības risinājumus, balstoties uz atdēvēs aprēķiniem no veiktajām investīcijām.⁷⁰ Tas ir īpaši piemēroti nelielam komercbankām, kuri orientējas uz ārvalstu tirgiem, kuriem darbā ar klientiem stratēģiski svarīga ir stabilitāte, kuriem nozīmīgi ir strādāt ar klientu, atbalstīt sadarbību ar konsultācijām. Nerezidentu banku biznesa modelis nodrošina labākus peļnīt-spējas rādītājus, un to kapitāla atdēvēs radītājs *return on equity* bija 17.9%, salīdzinot ar 9.5% rezidentu bankām. NR bankām peļņas pieaugumu galvenokārt nodrošināja tīro procentu ienākumu kāpums (par 23.5%) un ienākumu pieaugums no finanšu instrumentu tirdzniecības darījumiem (par ~64%). Šo banku kopējie ienākumi auga par 11.4%, tomēr palielinājās arī izdevumu apmērs (par

⁶⁷ Finanšu un kapitāla tirgus komisijas raksts "Non-resident deposits with banks in Latvia" 2015.g. – [atsauce 11.04.2016]. Dati pieejami: http://www.fktk.lv/texts_files/Nerezid_inogr_3-ENG.pdf

⁶⁸ Finanšu un kapitāla tirgus komisijas raksts "Non-resident deposits with banks in Latvia" 2015.g. – [atsauce 07.04.2016]. Dati pieejami: http://www.fktk.lv/texts_files/Nerezid_inogr_3-ENG.pdf

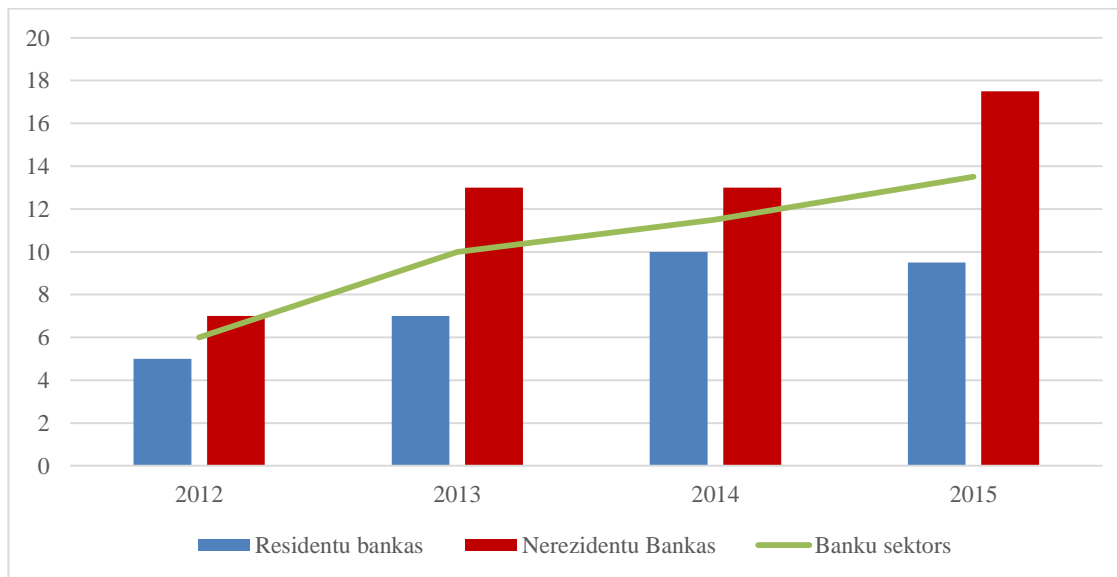
⁶⁹ **Jakobsons A., Schaub W.**, Latvijas Konkurētspējas Ziņojums 2015 – [atsauce 07.04.2016.] Pieejams: http://certusdomnica.lv/wp-content/uploads/2015/07/CertusZinojums_2015_6-nodala.pdf

⁷⁰ **Feldmanis R.**, Klientu apkalpošanas stratēģijas izvēle Latvijas komercbankās. *Latvijas Universitātes raksti*, 2006.g., 207.sēj.:Ekonomika, lpp. 90 (lpp. 81-90)

1.1%), t.sk. komisijas izdevumi - par ~41% un administratīvie izdevumi - par 6.4%.⁷¹ Attēla Nr. X var redzēt kapitāla atdēvēs dinamiku pēdējo gadu laikā. Šīs radītājs ir noteicošākais, novērtējot Bankas darbības efektivitāti, pēc to apliecina gan literatūra par stratēģisko plānošanu, gan ekspertu viedoklis. Radītāju kritizē, jo netiek ņemts vērā risku līmenis, ko uzņemas attiecīgas uzņēmums. Latvijas banku vidējais kapitāla atdēvēs radītājs salīdzinot ar vidējo Eiropas valstu, kas sastāda 1.6%⁷² pozitīvi parāda Latvijas banku industriju.

⁷¹ **Finanšu un Kapitāla tirgus komisija**, Pārskats par finanšu un kapitāla tirgu 2014.gadā. – [atasuce 07.04.2016.]
Pieejams: http://www.fktk.lv/attachments/article/5592/Q4_2015_L_p%C4%81rskats_01.pdf

⁷² European Banking Barometer – 2015 EY. p.14. – [atasuce 08.04.2016.] Dati pieejami:
[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-european-banking-barometer-2015/\\$FILE/EY-EBB-2015.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-european-banking-barometer-2015/$FILE/EY-EBB-2015.pdf)



2.5. att. **Banku sektora ROE dinamika (%) Latvijā, 2012-2015.g.**⁷³

autores adaptēts

Latvijā darbojas 26 banku iestādes, no tiem 16 ir Latvijas bankas un 10 ārvalstu banku filiāles. Lielāka daļa no Latvijas bankām izvēlas savus pakalpojumus orientēt uz ārzemju klientiem un sekot ģeogrāfiskas ekspansijas stratēģijai ārzemēs.

⁷³ **Finanšu un Kapitāla tirgus komisija.** Pārskats par finanšu un kapitāla tirgu 2015. gadā. – [atsauce]. Dati pieejami http://www.fktk.lv/attachments/article/5592/Q4_2015_L_p%C4%81rskats_01.pdf

3.PĒTIJUMS PAR STRATĒGISKĀS PLĀNOŠANAS IETEKME UZ BANKAS KOKURENTSPĒJU, SNIEGUMU UN EFEKTIVITĀTI

Darba trešajā nodaļā, tiks apskatīts pētījums par stratēģijas plānošanas ietekmi uz bankas konkurētspēju, snieguma radītājiem un darbības efektivitāti.

3.1.Stratēģiskās plānošanas ietekme uz bankas filiāļu konkurētspēju, sniegumu un efektivitāti, Lielbritānijas banku piemērs.

Savu pētījumu, par bankas stratēģijas formulēšanu un efektivitātes noteikšanu, darba autore izstrādāja balstoties uz Lielbritānijā veikto pētījumu par stratēģiskas plānošanas ietekmi un banku filiāļu konkurētspēju, darbības sniegumu un efektivitāti.⁷⁴

L. Mountinho un P.Phillips konstatēja, ka trūkst, uz empīriskiem datiem balstīta pētījumu, kuru rezultāta tiktu izstrādātas rekomendācijas menedžeriem. Attīstot šo tēmu, raksta autori parāda a izmangojot neironu tiklu metodi, var uzlabot ekonomiskos snieguma rezultātus.

Pētījuma mērķis ir pierādīt, ka organizācijām, kas uztur konkurētspējīgas priekšrocības, ir jāapzinās plānošanas prakses ietekmi uz konkurētspēju, kopējo sniegumu, stratēģisko efektivitāti un mārketinga efektivitāti. Pirmkārt, rakstā ir izskatīta zinātniska literatūra par plānošanas un spieģuma korelāciju, un menedžeru vietu stratēģijas formulēšanā.

Baltoties uz literatūras analīzi ir noteikti pamata parametri kas ir būtiski stratēģiskai plānošanai. Pētījuma modelis sastāv no astoņiem parametriem: Inovācijas, plānošana un budžets, marketings, orientācija uz ilgtspējīgo attīstību, konkurētspēja, stratēģiskas plānošanas efektivitāte, sniegums, mārketinga programmu efektivitātē.

Pēc būtības noteiktie parametri ir līdzīgie tiem ko piedāvāja autori Kaplan R. S., and David P. Norton, stratēģiskas kartes modelī, kuri bija plaši aprakstīti ieķeksēja darba nodaļā. Katrs no stratēģiskiem blokiem, ko izdalīja autori, bija apskatīts detalizētāk un sadalīts uz sastāvdaļām - faktoriem, struktūra ir apkopota tabulā 3.1.

3.1.tabula

⁷⁴ **Mountinho L., Phillips P.** The impact of strategic planning on the competitiveness, performance and effectiveness of bank branches: a neural network analysis, *International Journal of Bank Marketing*, 2002, vol. 20/3, p.102-110

Bankas stratēģijas efektivitāti ietekmējušie faktori ⁷⁵

Inovācijas				
Jaunas vadības prakses	Jauno tehnoloģiju ieviešana	Jauno “back-office” procedūru implementācija	Jaunas pieejas klientu apkalpošanā	Bankas uztvere (tēls) salīdzinājuma ar citām bankām
Marketings				
Promociju akciju veicināšanas filiāļu līmenī	Jauno mērķu noteikšana		Efektivitātes noteikšana specifiskam mārketinga akcijām	
Konkurence				
Varbūtībā, ka konkurence paliks asāka	Bankas ilgtspējīgas konkurences priekšrocību panākšana	Korporatīvā stratēģijā balstās uz konkurences principiem	Filiāles-pārstāvniecības gūst uzticamu vietējo klientu bāzi	
Plānošana				
Vietēja biznesa vides analīze	Plānošanas procesa elastīgums	Klientu kontu ienesīguma analīze	Darbinieku snieguma novērtēšanā	
Orientācijā uz ilgtspējīgu attīstību				
Vides analīze un to ietekme uz nākotnes vadības sistēmām	Līdzsvars starp ikdienas darbiem un stratēģiskiem		Ilgtermiņa tirgus attīstības mērķi	

Pētījumā izmantota metodoloģijā – ekspertu intervijas, kvantitatīvo datu saņemšana, un analīze ar neironu tīklu metodi. Pētījumā piedalījās 58 Anglijas banku filiāļu menedžeri, kuru uzdevums bija novērtēt piedāvāto faktoru nozīmīgumu stratēģiskas plānošanas ietvaros., pēc piecu baļļu skalas, kur 5 ir būtiskas nozīme un 1 ne relatīvi mazāka nozīme. Tad faktoros sadalīja pēc diviem parametriem. Nosacījumi, kas ietekmē darbības procesu, (*input data*) un tie kas ietekmē darbības rezultātus (*input data*). Pie pirmās kategorijas attiecināja tādos parametrus kā Inovācijas, Plānošana, Marketings un Orientācija un ilgtspējīgo attīstību. Pie otras kategorijas,

⁷⁵ **Mountinho L., Phillips P.** The impact of strategic planning on the competitiveness, performance and effectiveness of bank branches: a neural network analysis, *International Journal of Bank Marketing*, 2002, vol. 20/3, p.102-110

attiecīgi, tika pieskaitās: konkurence, sniegums, ilgspējīgā domāšana, stratēģijas plānošanas efektivitāte, marketinga efektivitāte.

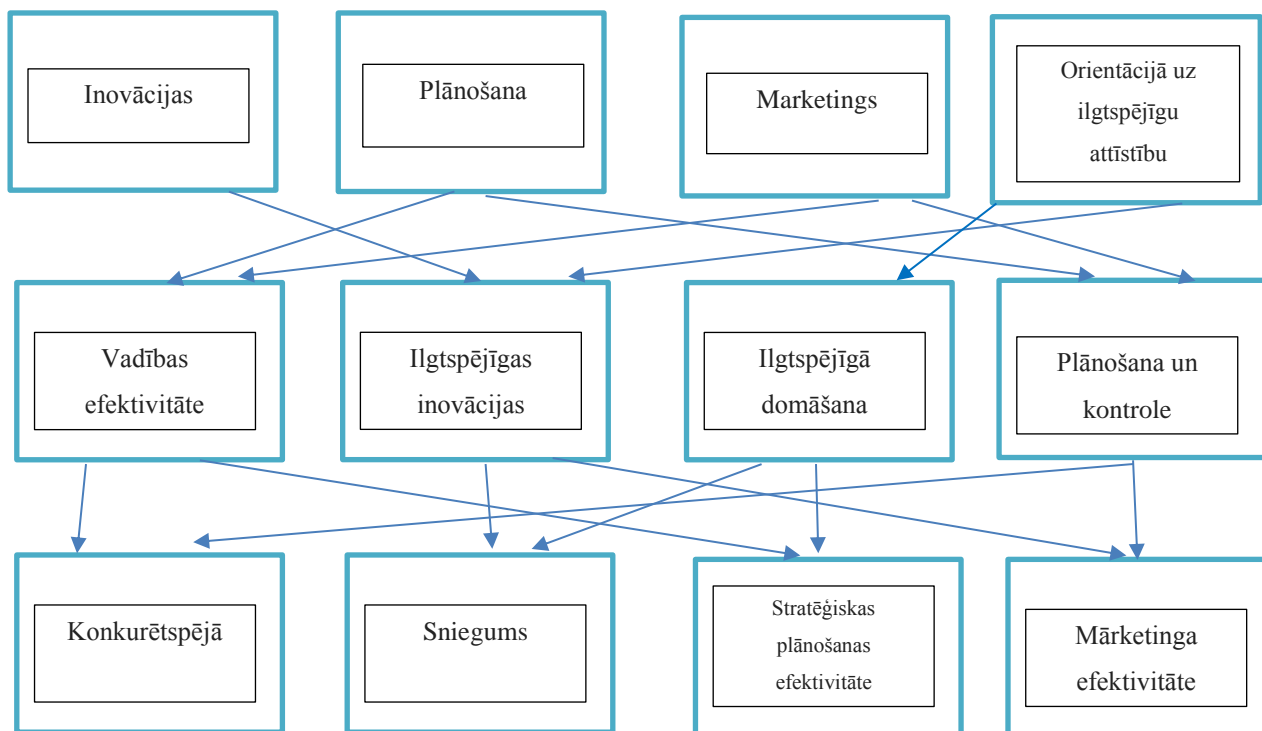
Parasts neirontīkls sastāv no:

- Ievad- datu (Ievad mezglu) slāņa, kas atbilst ievada vērtībām;
- Izvadmezglu slāņa, kas atbilst izvada vērtībām, rezultātiem vai prognozējamam vērtībām;
- Slēpto faktoru slāņa, kas ir atkarīgs no pirmā slāņa ievad-faktoriem, un ietekmē rezultātus faktoros.

Vairāki slēptie slāņi var būt pievienoti, bet parasti viens slānis ir pietiekami, lai dotu modelim nepieciešamo reprezentācijas spēku. Slēptais slānis ir it īpaši interesants stratēģijas formulēšanas posmā, jo to var uztvert kā slēptos mainīgos, kuri var būt aprakstīti, ņemot vērā attiecīgo ievada/izvada mezglu semantiku. Konkrēta pētījuma ietvaros, bija noteikts izveidot vienu papildus slāni. (sk.att.3.1). Pēc grafika var redzēt kā veidojas saiknes starp faktoriem. Konkrēta pētījumā autori izvelējas parādīt tikai pozitīvus sakarus kuriem piemīt ciešāko sakarību līmenis.

Noteicot, ap programmas palīdzību saiknes no starp-faktoriem ar izejošiem parametriem, (pēc saņemta svaru radītāja vērtējumiem, to pozitīvo vai negatīvo tendenci un sakarību ciešamu radītāju) pētījuma autori identificēja starp- faktoros, atkarība no tā, ar kādiem faktoriem notiek korelācija. Piemēram, pirmām starp-faktoram ir noteikta cieša atkarība no inovāciju faktora un orientācijas uz ilgspējīgo attīstību, attiecīgi tas ir identificēts kā “ilgtspējīgas inovācijas” faktors. Otrais no četriem starp-faktoriem cieši un pozitīvi korelē ar plānošanas un marketinga faktoru kopām, un pētījuma autori nosaka to ka “vadības efektivitātes” faktoru. Orientācija uz ilgspējīgo domāšanu ietekme tikai vienu faktoru, kas tiek identificēts ka “ilgtspējīgā domāšana”, plānošana un mārketinga izveido plānošanas un kontroles faktoru. Starp-faktoru noteikšana ir ļoti būtisks posms pētījumā.

Nākamais posms ir analizēt noteikto starp-faktoru ietekmi uz rezultātu radītājiem. Kā redzams attēlā, Vadības efektivitāte ietekmē konkurētspēju, un stratēģiskas plānošanas efektivitāti, ilgspējīgas inovācijas cieši korelē ar kopējo bankas snieguma līmeni un mārketinga efektivitātēm. Kopējo sniegumu ietekmē arī bankas ilgspējīgas domāšanas spējas. Plānošanas un kontroles pasākumi pēc pētījuma rezultātiem cieši korelē ar mārketinga efektivitātes radītājiem un banku konkurētspēju.



3.1. att. Sakaru tīkls veidots pēc neironu tīklu analīzes rezultātiem ⁷⁶

Secinājumi no L. Moutinho un P. Phillips pētījuma rezultātiem parādīja, ka ilgtermiņa inovācijas un korekts plānošanas implementācijas un kontroles process var uzlabot mārketinga efektivitāti. No šī seko, ka svarīgs faktors ir tas, cik tirgus-orientēta ir stratēģijā. Galvenais stratēģijas uzdevums ir atbildēt uz tirgus specifiskām vajadzībām un mainot savus pakalpojumus, pozīciju un imidžu pēc izvēlēto tirgus segmentu nepieciešamībām – nevis būt orientētai uz produktiem vai konkurentiem (pārāk aizņemta ar konkurentu apdzīšanu, nepārbaudot vai klientu vajadzības tiek apmierinātas).

Šis pētījums uzsver dažādu plānošanas prakšu pārņemšanas un konceptuālas problēmas. Neskatoties uz to, ka lielāka daļa stratēģiskās plānošanas tiek veikta lai ietekmētu individuālas bankas grupā, konkurences priekšroka banku sektora tiek pārsvarā noteikta pakalpojumu piegādes punktā. Plānošana arī ne vienmēr sniedz priekšrocības. Rezultāti, saņemti no šī neironu tīkla analīzes rezultātiem, norāda uz to, ka stratēģisku perspektīvu adoptēšana ne vienmēr noved

⁷⁶ **Moutinho L., Phillips P.** The impact of strategic planning on the competitiveness, performance and effectiveness of bank branches: a neural network analysis, *International Journal of Bank Marketing*, 2002, vol. 20/3, p.102-110

pie efektīvākas ekonomiskās darbības. Rezultāti arī uzsver, ka bankām sākumā jāveido skaidri formulētus stratēģiskos mērķus un pēc tam jānosaka savu resursu visefektīvāko izvietojanas veidu.

Pētījuma autoru priekšlikums ir izmantot šo struktūru bankas stratēģijas konstruēšanai, un vadlīniju izstrādāšanai. Arī stratēģijas kastes metode, ko izstrādāja Robert S. Kaplan, un David P. Norton, kalpo stratēģijas vadlīniju identificēšanai un atbalsta stratēģijas izveides procesu. Abas metodes tiek izmantotā ar līdzīgo faktoru kopu.

3.2. Stratēģiskās plānošanas ietekme uz bankas konkurētspēju, sniegumu un efektivitāti, Latvijas Bankas X piemērs.

Sava pētījuma struktūru darba autore izvēlējās veidot pēc L. Mountinho un P. Phillips pētījuma piemēra, kas tika aprakstīts iepriekšējā nodaļā. pētījuma mērķis ir analizēt stratēģijas izveides procesa ietekmi uz bankas darbības rezultātiem un noteikt faktorus kas ietekmē to efektivitāti, uz Latvijas bankas piemēra. Respondentu grupa ir vienas bankas darbinieki, no dažādam struktūrvienībām un ar dažādu lēmumu pieņemšanas līmeni. Pētījumā piedalījās 70 respondenti, (aptaujas anketas paraugs, pielikums Nr.2.) kuri līdzīgi ka Anglijas banku filiāļu vadītāji, novērtējā katra faktora būtisko nozīmi stratēģiskā plānošanā un to ietekmi uz bankas darbības efektivitāti, Latvijas komercbanku griezumā.

Pētījuma datu analīzei bija izvēlēta *MatLab* programma (no Matrix Laboratory) kas ir skaitļošanas un programmēšanas vide ar savu iebūvēto programmēšanas valodu, ko izstrādājusi kompānija MathWorks. Tā ļauj būvēt grafikus, apstrādāt datus, implementēt algoritmus, veidot lietotāja saskarnes datu manipulācijām un sazināties ar citu programmatūru.

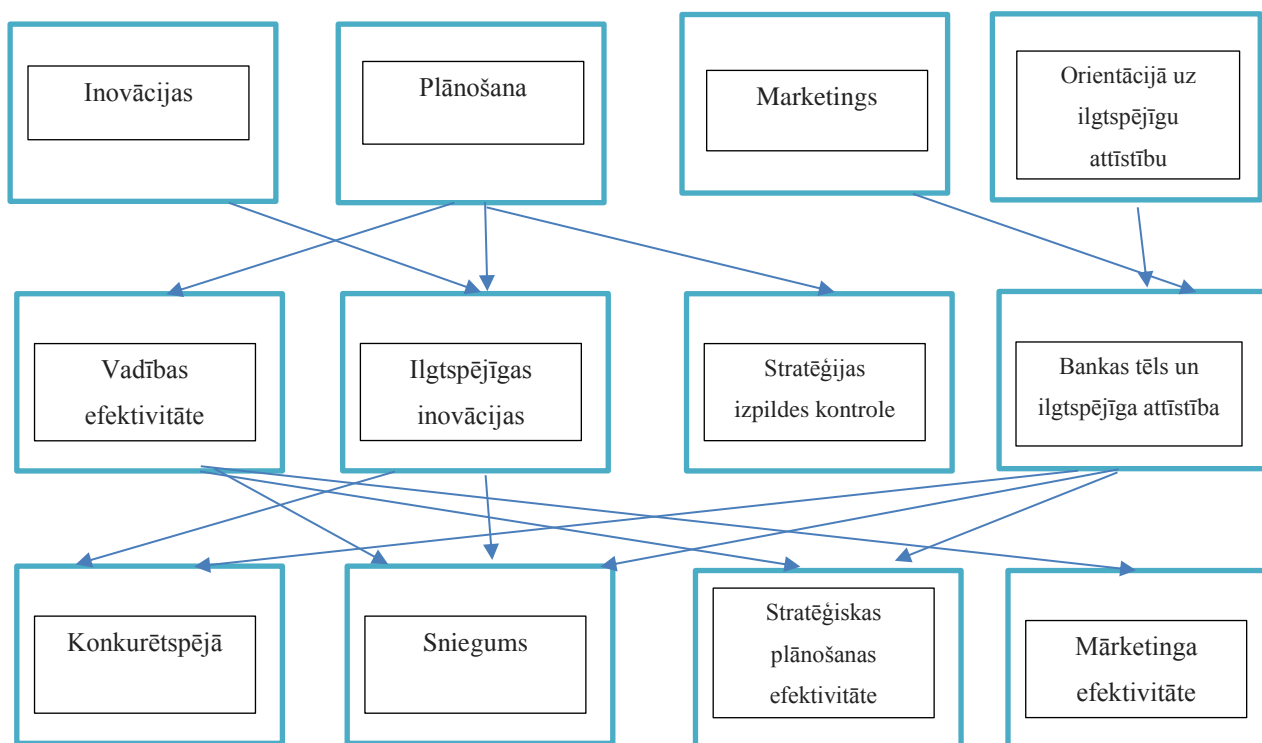
Viens no *MatLab* pieejamajiem moduļiem ir Neural Network Toolbox - rīku kopa, kas ļauj izmantot dažādus algoritmus, tīklu tipus un topogrāfijas lai veidotu mākslīgos neironu tīklus mašīnmācībām, datu apstrādei, prognozēšanai un citiem mērķiem.⁷⁷

Lai realizēt analīzi tika izvēlēts *Levenberg-Marquardt* algoritms. Tas ir viens no standarta algoritmiem ko piedāvā programmā un ir piemērots šāda tipa rezultātu analīzei, jo rezultāti, savāktas atbildes ir relatīvi līdzīgie savā starpā un dati ir savākti manuāli, kas izslēdz “trokšņainus datus”.⁷⁸

Darba autores pētījumā uzdevums bija noteikt starp-faktoru vienu slāni, kas sastavētu no četriem faktoriem, kurus ietekmē sakontēji faktori un savukārt, starp-faktori ietekmē darbības rezultātu nosakošus faktorus.

⁷⁷ MathWorks. – [atsauce 12.05.2016.]. Pieejams: <http://www.mathworks.com/products/matlab/features.html>

⁷⁸Распознавание. Алгоритм Левенберга-Марквардта. – [atsauce] Pieejams: http://www.machinelearning.ru/wiki/index.php?title=%D0%90%D0%BB%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%B8D1%82%D0%BC_%D0%9B%D0%B5%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%B3%D0%B0-%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B2%D0%B0%D1%80%D0%B4%D1%82%D0%B0



3.1. att. Faktoru sakaru tīkls veidots pēc neironu tīklu analīzes rezultātiem

Apkopojot pētījuma rezultātus, var secināt, ka būtiskais faktors, stratēģiskās plānošanas ietvaros, pēc bankas X darbinieku uzskatiem ir plānošanas faktors. Pirmais noskaidrotais starp-faktors ir vadības efektivitātes faktors. No tā pēc bankas darbinieku domām ir lielā mērā atkarīgs bankas kopējie snieguma rezultāti, stratēģijas plānošanas efektivitāte un mārketinga efektivitāte. Otrais noteiktais faktors ir ilgtspējīgas inovācijas, arī īso interviju laikā ar bankas darbiniekiem, izpildot pētījuma anketas izkristalizējas kopējais viedoklis, ka inovācijas un jauno tehnoloģiju implementēšana ir ļoti būtisks parametrs apskatot banka attīstību. Darba autore apzinās, ka inovatīvas pieejas izmantošana ir ļoti būtiska, tomēr uz kopēja fona, novērtē to zemāk par tādiem faktoriem ar darbības kontrole un plānošana. Atzīme arī to, ka tādai pieejai piemīt lielāks riska līmenis, pieredze rada, ka ne katrs inovatīvs risinājums attaisnojas un atmaksājas. Arī apskatot inovatīvas izmaiņas iekšējās procedūrās darba autore atzīme, ka darbiniekiem potenciālo darba ražīgumā līmeņa un efektivitātes paaugstināšanas perspektīvas jābalansē, ar iespēju, ka pāriešanas perioda ikdienas operācijas var kļūst laika un darbietilpīgākās, jo vajadzēs pielāgoties jauno procedūru nosacījumiem. Ilgtspējīgas inovācijas ir otrais faktors noteikts ar neironu tīklu modeli, apkopojot bankas darbinieku anketas datus, un šis faktors pēc būtības ir līdzīgs, faktoram ko noteica palijumu rezultāta analizējot Lielbritānijas bankas. Trešais starp-faktors izriet no

plānošanas, tas nozīmē ka to visvairāk ietekmē plānošanas faktoru bloks, kas stratēģijas formulēšanas ietvaros, ļauj to noteikt kā, stratēģijas izpildes kontroles faktoru. Šajā posmā var konstatēt atšķirību starp Latvijas un Lielbritānijas banku darbinieku pieeju. Lielbritānijas pārstāvji šajā faktora ietvēra klāt ilgspējīguma aspektu. Ceturtais faktors ir saistīts ar bankas orientāciju uz ilgspējīgo attīstību un marketinga pasākumiem, faktors tika noteikts kā bankas tēls un ilgspējīgā attīstībā. Šis faktors cieši ietekmē bankas konkurētspēju, snieguma radītājus, un stratēģiskas plānošanas efektivitātes līmeni.

Analizējot pētījuma rezultātus, var secināt, ka bankai X, veidojot stratēģiju, ir jāpievērš primāro uzmanību vadības efektivitātes nodrošinājumam, tas seko bankas tēla veidošanas un uzturēšanai pasākumi un inovāciju implementēšana.

Būtiskākie stratēģijas efektivitātes faktori, pēc pētījuma rezultātiem ir snieguma radītāju pozīcijas, tam seko stratēģiskas plānošanas efektivitāte, un konkurētspējā un tikai pēc tām marketinga efektivitātes faktors.

Apdokojot divas stratēģijas izveides, implementēšanas un novērtēšanas metodes, ar Nortona un Kaplana stratēģijas kartes palīdzību un ar faktoru sakaru tīklu, veidoto pamatojoties uz aptaujas rezultātiem, analizētiem ar neironu tīklu metodes palīdzību, darba autore saskatīja principiālas kopīgas pazīmes abām metodēm. Piemēram abas metodes analīze balstās uz vienādam pamata bankas darbības fokusa pozīcijām, (attiecības ar klientu, marketinga efektivitāte, darba ražīgums, ilgtermiņā attīstības plānošana, inovācijas) un to faktoru savstarpēju sakari ir vizuāli attēloti lai atvieglot analīzes procesu. Stratēģijas kartes metodes ietvaros ir iespējams noteikt esošos radītājus un plānotos radītāju līmeņus, bet metode tiek kritizētā, jo ir abstrakta un trūkst pamatojuma kvantitatīviem datiem. Izvēloties sekot šai metodei, ir pieņemts paļauties uz atbildīgo personu, kuri nodarbojas ar stratēģijas formulēšanu profesionalitāti un vīziju. Savukārt Moutinho un Phillips piedāvātā iespēju iesaistīt stratēģijas formulēšanas procesa visus darbiniekus, kas palīdz izprast stratēģiju visus darbinieku līmeņos, un metodes pētījuma rezultāti sniegs trūkstošo kvantitatīvo aspektu. Darba autore secina, ka abas metodes ir iespējams kombinēt, stratēģijas kartes modelī papildinot ar faktoru sakariem, saņemtiem no darbinieku aptaujas rezultātiem, analizētiem pēc Moutinho un Phillipsa piedāvātās metodes.

3.3 Ekspertu intervijas rezultātu apkopojums par banku stratēģijām, izejot uz ārējiem tirgiem, stratēģijas formulēšanas procesu un to efektivitātes noteikšana, pēc Latvijas un starptautisko banku praksēm.

Ekspertu intervijā piedalījās četri eksperti. Ekspertu atlasī noteica viņu pieredze banku sfērā un darba pienākumi saistībā ar reģionālo banku attīstību, jo ģeogrāfiskā ekspansija, kā banku darbības paplašināšanas veids, kā komercbankas stratēģija ir populārākais un būtiskākais ilgtspējīgas attīstības ietvaros. Svarīga arī ekspertu pieredze sadarbībā ar bankām, kas savu darbību orientē uz nerezidentu klientu apkalpošanu, jo zinātniskās literatūras, pētījumu un Latvijas banku vides analīze parādīja cik komplicētai un uz ģeogrāfisko ekspansiju orientētai un elastīgai ir jābūt stratēģijai, kas radīja nepieciešamību un interesi šo aspektu izpētīt dziļāk, pielietojot ekspertu intervijas metodi. Papildus faktors, kas ietekmēja ekspertu izlasi, ir tas, ka tieši nerezidentu banku darbības paplašināšana uz ārējiem tirgiem ir aktuāls temats Latvijas komercbankām, kuriem šī darba ietvaros tiks adresēti priekšlikumi.

Visi eksperti strādā banku sfērā un ir guvuši tur nopietnus panākumus. Attiecīgi ekspertu intervijas analīzes uzdevums bija noskaidrot par stratēģijas izveides un implementēšanas procesiem bankā un detalizētāk apskatīt ģeogrāfiskās ekspansijas stratēģiju. Katrs no ekspertiem nodarbojas ar atšķirīgu ģeogrāfisko virzienu attīstību. Piemēram Dimitri Danielnko, jau vairāk nekā 20 gadus strādā banku sektorā, un 18 gadus darbojas tieši biznesa attīstības apakš-sektorā. 10 gadus strādāja *HSBC* bankā *global relationship manager* amatā un *Bank of America – Merrill Lynch, head of corporate banking & finansing, senior Director* Londonā. Intervijā viņš īpaši uzsvēra inovatīvas domāšanas nepieciešamību, risku analīzi un cilvēku kapitāla faktoru. Viktorija Kolosova, banku sektorā darbojas jau 10 gadus, strādā korporatīva biznesa attīstības nodaļā un šobrīd nodarbināta *AS Expobank* (Latvijas banka) filiāle Honkongā. Sava intervijas uzsvēra cilvēcisko attiecību nozīmi sadarbības nodibināšanā. Rolands Legzdiņš strādā banku sektorā jau vairāk par 25 gadiem, *AS Swedbank – nerezidentu apkalpošanas daļas vadītājs, AS Trasta Komerbanka - Starpreģionālās attīstības daļas un AS Expobank – Individuālas apkalpošanas daļas vadītājs*. Sava darbā attīsta sadarbību par bankas pārstāvniecībām Krievijā, un klientu piesaisti no NVS un ES valstīm. Savā intervijā uzsvēra finanšu indikatoru kā darbības efektivitātes noteikšanas veidu un spēju konkrēti sniegt priekšstatu attiecībā uz progresu. Uģis Latsons 20 gadus darbojas banku sektorā, sākot ar 2002.gadu, četrus gadus ieņēma *AS Latvijas Krājbanka* Valdes Priekšsēdētājā vietnieka amatu, un jau sešus gadus ieņem *AS Expobank* Kipras filiāles vadītājā amatu un stratēģisko projektu attīstības direktora amatu.

Pirms ivērstas diskusijas par attīstības iespējam, ņemot vērā, ka visi eksperti strādā jau darbojošās organizācijas, intervijas ietvaros autors gribēja noskaidrot, kā vispār var novērtēt bankas darbību un to efektivitāti. Diskutējot par šo jautājumu, pamata atbilde bija skatīties uz banku pelnīt-spējas un finanšu radītājiem, tādiem kā kapitāla atdeve (ROE) un aktīvu atdeve (ROA), par kuriem jau ir darbā rakstīts, valstu banku sektorus raksturojumā. Klāt pie šiem radītājiem eksperti norādīja tādus radītājus kā tīro procentu ienākumu ienesīgums, tīro procentu ienākumu attiecību pret vidējiem aktīviem un efektivitātes koeficientu, pamatdarbības izdevumu attiecība pret pamatdarbības ienākumiem.

Šobrīd, ja bankas *Sustainable return on equity* indikators pārsniedz 10% tas jau ir skaitās veiksmīgi. Faktori kas ietekmē to rezultātu ir tie kas atšķir banku no konkurentiem, bankas pozīcija pret konkurentiem un spēja paplašinās kleitu klāstu un atdzīt tirgus attīstību. Jo klientam nav būtiski kas veic sadarbību, bet ir būtiski vai tas ir ātrāk, izdevīgā, kvalitatīvāk nekā pie konkurentiem. Pie vienādiem nosacījumiem, kas pieņemsim, pastāv tirgū, jūsu banka attīstās ātrāk par konkurentiem un izprot tirgus tendences. Kas no klientu viedokļa padara jūsu institūciju unikālo.

Lai atbildes uz jautājumu kā, var novērtēt bankas darbības efektivitāti, sākuma ir jāprecizē, no kura skatupunkta šis jautājums ir jāapskata. Akcionārs, kuru uztrauc nākotnes peļņas perspektīvas, klients kuram interesē tekoša situācija, vai darbinieks, kurš analizē savas perspektīvas konkrētā iestādē. Bankas efektivitātes analīze ir komplicēts process. Piemēram, mašīnbūvniecībā ir iespējams noteikt vienas mašīnas izmaksas, nepieciešamo laiku un viena kļūdas ietekmi, piemēram ar *Six Sigma* metodi. Banku sektora analogiskas metodes nav.

Apskatot šo jautājumu no nedaudz citas pozīcijas, bija minēti arī *Management accounting* sistēmas, ko izmanto menedžeri lai sekotu līdz ikdienas panākumiem un pieņemtu ikdienišķus lēmumus. Sistēmas palīdz izpildīt kontroles funkcijas apstrādājot ikdienas finansiālo un statistisko informāciju. Novērtēt darbību var no dažādiem aspektiem, tai skaitā no ģeogrāfiskā virziena, vai no biznesa virziena. Vadot biznesu ar nerezidentiem īpaši svarīgs novērtējuma aspekts ir pēc klientu piesaistes kritērija (piemērām, uz katru klientu menedžeri vai analizējot konkrēta klienta menedžera darbību).

Vēl viena metode nodrošina analīzi no kvalitatīvās puses - KPI (key performance indicator). Metode kas palīdz novērtēt darbinieku sniegumu un efektivitāti, un sastāv no sākuma posma un

rezultātu analīzes. Sākuma posmā ir jāizstrādā vēlamie kritēriji un jāieplāno rezultāti, tad jāsalīdzina rezultātus, kam seko analīze, kādi ir iemesli kāpēc netika sasniegti vai tika pārsniegti ieplānotie radītāji. To var ietekmēt ārējas vides faktori, galvenie no tiem ir tādi kā tirgus situācijas vai regulatora prasības, un iekšējie faktori, pakalpojumu kvalitāte, darbinieku profesionalitātē, banku sistēmas kvantitāte un atbilstība.

Iepazīstoties ar stratēģijas izveides un realizācijas procesu, darba autoram bija svarīgi uzzināt ekspertu viedokli, balstoties uz darba pieredzi attiecībā par to, cik ilgā laikā ir sagaidāmi rezultāti no jaunas stratēģijas (ar piebildi, ka banka jau darbojas un ir pieņemts lēmums paplašināt darbību). Viena no konkrētākajām atbildēm kas tika saņemta, noteica, ka, ja trīs gadu laikā, kopš projekta realizācijas sākumstadijas nav izdevies sasniegt *break even*, tad var uzskatīt, ka stratēģija ir izgāzusies. Jaunās stratēģijas izveide var būt jauna produkta izstrāde un ieviešana, jaunas ģeogrāfiskas lokācijas atvēršana, filiāles vai pārstāvniecības dibināšana, veidojot ekspansiju jaunā tirgū. Vispirms tiek izstrādās biznesa plāns, kas pēc būtības, šajā konkrētajā gadījumā ir stratēģijas izveide, kuras ietvaros ir veikta tirgus izpēte, tiek izstrādāti stratēģiskie faktori, izstrādāti kvalitatīvie un kvantitatīvie mērķi. Tradicionāli tas ir 3 gadu plāns. Pēc pieredzes, pamatā divu, trīs gadu laikā peļņa sāk pārsniegt izdevumus. Dažās bankās, piemēram AS Expobank, ir iekšēji noteikts 18 mēnešu laika periods, pēc kura jau plāno sagaidīt rezultātus, kas ir ļoti ambiciozs piegājiens.

To stratēģijas īstenošanas brīdi arī var sākt skaitīt pēc dažādiem parametriem, piemēram kas sākas operacionālā daļa, vai kad ir sasniegts *break even*, izdevumu un ieņēmumi līdzsvarojas, un sasniegts punkts, kad izmaksas atmaksājas ar ieņēmumiem. Bet no praktiskas puses ir būtības pēc iespējas ātrāk gūt operacionālo peļņu. Vienotas atbildes nav un nevar būt, jo daudz ir atkarīgs no produkta vai pakalpojumu specifikas, var iecerēt izveidot tirdzniecības platformu, var vienkārši sniegt konsultāciju pakalpojumus, un sagatavošanas process būs principiāli atšķirīgs, līdz ar to arī laika periods realizācijai noteikts citas kategorijas. Bet veidojot jauno projektu, atbildīgie par stratēģiju saskaņo to arī ar gada budžeta plānu, lai projekta sākumstadijas izdevumiem būtu paredzēta kompensācija no citiem ieņēmumu avotiem, kas neitralizētu radušās izmaksas. To var nosaukt par *shock absorbing* pasākumiem, kas fināla finanšu bilance palīdzēs palikt ar pozitīvo zīmi. Mērķis ir ieviešot jaunu stratēģiju, garantēt akcionāram stabila ROE līmeņa saglabāšanu.

Dažām stratēģijām piemīt ne tikai finansiālo /kvalitatīvo radītāju sasniegšanas uzdevumi, bet arī kvalitatīvas vērtības palielināšanas uzdevums. Piemēram bankas klātbūtnes pieteikšana kāda no Pasaules finanšu tirgiem, kas labvēlīgi ietekmē institūcijas reputāciju un pēc būtības pilda mārketinga funkciju. Bet, ja tas darbojas īslaicīgi, tad tas ir virspusēji, laika perspektīvā tam tomēr ir jābūt “piepildītam ar saturu”, vajag pierādīt, ka tas rada taustāmu labumu.

Dimitri Danilenko, pie jautājuma par laika posmu kurā stratēģijas var sagaidīt rezultātus no plāna ieviešanas, piezīmēja, ka iekšēji nav noteikta konkrēta plānošanas metode, sadarbojoties dažādam struktūrvienībām. Piemēram, kārtību balstīs uz organizācijas kultūru, un to atšķirībām starptautiskā griezumā, kas ietekmē stratēģijas izstrādes procesu. Lai paskaidrot šo fenomenu, Danileko pieveda piemēru no reālas bankas prakses. Ķīnas (*ISBC*) bankā piedalījās sadarbības projektā kopā ar banku no Dienvidāfrikas (*Standart Bank of South Africa*). Vienā no pirmajām tikšanās reizēm, abu banku pārstāvjiem bija nepieciešams parādīt savu vīziju par projekta nākotni un piedāvāt attīstības plānu. Dienvidāfrikas banka prezentēja 3-5 gadu stratēģiju un izmaksu/peļņas struktūru. Ķīnas bankas menedžeri izstrādāja plānu uz 100 gadiem. Tās parāda cik dažāda var būt uztvere par vienu uzdevumu un arī to, kādos dažādos parametros bankas plāno savus ilgtspējīgos projektus.

Pastāv vel neatgriešanas punkta faktors, tos punktus ir jānosaka projektā izstrādāšanas sākumstadijā, lai labāk orientēties projektā īstenošanas prognozes izpilde un efektivitātes rādītajos. Noteiktus punktus var pielāgot atklātībā no izmainām tirgū, izmaiņām likumdošanā. Arī klāt pie finanšu bilances nāca komentārs, ka Bankai ir produkti un pakalpojumi, kas pēc būtības nenes ienākumus, un ir subsidējami, bet tiem ir nemateriāla vērtībā. Un tos ir pieņemami uzturēt.

Banku stratēģijas izstrādē ir iespējams pārņemt citu banku prakses, mācīties no tām, vai pat mēģināt nokopēt. Banku bizness ir cieši saistīts ar konkrēto cilvēku profesionalitāti, līdz ar to, eksperti secina, ka var kopēt veiksmes stāstus, bet tā nekad nebūs pilnīgi precīza kopija.

Eiropas banku praksē ir veiksmīgs piemērs no Polijas. Banka *Alior* tika izveidota pēc Polijas bankas *BPH*, apvienošanas ar *GE Money Bank Polska* 2009.gadā. Tam sekoja menedžmenta lēmums pārtraukt darbu bankā ar jauno valdi un uzsākt savu banku. Viens no privātiem investoriem, bija ar mieru investēt sākumkapitāla 200 milj. eiro, un atbalstīja šo ideju. Tā izveidojas *Alior bank*, kas šobrīd ir Polijas lielāko banku desmitniekā.

Darbā jau tika apspriests sekojošs stratēģiju sadalījums tādās kategorijās kā *offensive*, *defensive* un *rationalizational*. Pēc ekspertu viedokļa, bankas stratēģijas piederību pie katras no šīm grupām nosaka ārējas vides situāciju analīze, konkurentu analīze un resursi, konkrētu cilvēku pieredze. Savas pārstāvētās iestādes stratēģiju eksperti raksturoja kā racionālu resursu ziņā, kas kontrolē savu riska apetīti, bet ar gatavību, atsevišķos virzienos, neizjaucot kopējo piesardzības politiku, realizēt atsevišķus *offensive* projektus, atsevišķos laukos. Piemēram eksperimentējot, piedāvājot savus pakalpojumus dažādos reģionos, gan izvērtējot potenciālos tirgus, gan darbinieku profesionalitāti. Izstrādājot stratēģiju jāmāk kombinēt elementus, atrast nišu, bet atsevišķos projektos parādīt līdera spējas. Turklāt var pievietot inovatīvo kategoriju, kas būs dzīvotspējīgs noteicošais pamata faktors un iekļaus sevī visus iepriekšminētos elementus. Bankas var pazaudēt nišu, var pazaudēt līdera pozīcijas, ja nenodrošinās nepārtrauktu attīstību, ja nebūs inovatīvas.

Nākamais būtiskais aspekts, pastiprināti apspriežot bankas ģeogrāfiskās ekspansijas iespējas ir konkrētas realizācijas veida noteikšana. Piemēram, aģenti ir lētākais pārdošanas kanāls. Aģenti pārstāv banku un piesaista klientus, bet nav konkrētas bankas darbinieki, viņi darbojas kā starpnieki un pārzina bankas normatīvas prasības, intereses konkrēta lokācijā, pakalpojumu klāstu un specifiku un, protams, pārzin savu pārstāvēto klientu prasības un vietējo biznesa specifiku. Tādu kanālu ir visātrāk izveidot. Pakalpojumu izplatīšanai caur aģentiem, kā klientu loka paplašināšanas veidam piemīt arī trūkumi. Bankai nav tiešas saiknes ar klientu, aģents ne vienmēr un ne operatīvi var atbildēt uz bankas jautājumiem, par klienta izpēti. Nākamais līmenis ir pārstāvniecības atvēršana un filiāles dibināšana. Tas prasa lielas investīcijas, bet parāda bankas nopietnos nodomus attiecībā uz konkrēto tirgu, kurā tā ir ienākusi un plāno darboties. Eksperti kas piedalījās pētījumā pauda principiāli vienotu viedokli, ka labākais veids ir kombinēt šādus darbības paplašināšanas vaidus. Filiāle nostiprina bankas pozīcijas konkrētā lokācijā, filiāles darbinieki arī nodarbojas ar attiecību veidošanu un uzturēšanu ar aģentiem. Īpaši, tas ir redzams Kīprā kā atzīmēja Uģis Latsons, kuram ir liela pieredze Kīpras banku sektorā. Tur ir izveidojusies īpaša biznesa sfēra kurā lielu lomu spēlē biznesa starpnieku institūcijas, kas ir sertificētas, tie ir regulatora pārraudzībā un ar to nodarbojas arī profesionālas organizācijas. Filiāle sadarbojas ar aģentiem komunicējot uz vietas ar vietējiem pārstāvjiem. Iemantojot vairākus pakalpojumu izplatīšanas kanālus ir aptverts plašāks potenciālo klientu loks un aģenti un filiāles, pārstāvniecības nekonkurē savā starpā.

Katrā valstī ir sava specifika kas jāņem vērā ieejot tirgu, un jāpiemēro rīku kombinācijas, kas efektīvāk veicinās un ietekmēs veiksmīgu ģeogrāfisko ekspansiju. Dažās valstīs būs pietiekami izplatīt pakalpojumu ar aģentiem un dažās ir jādibina filiāle, kas radītu papildus pievienoto vērtību un simbolizētu stabilāku klātesamības faktoru. Filiāle ir augsti profesionālu darbinieku kopums, kuri spēj sniegt dažādu profila finanšu pakalpojumus un sniegt klientam nepieciešamās konsultācijas.

Nākamais aspekts, kas tika apspriests, kas seko pēc lēmuma par filiāles dibināšanu, attiecas uz darbiniekiem, kas strādās filiālēs un pārstāvēs banku. Eksperti apsprieda divus piegājienu šīs situācijas atrisināšanai: veidot komandas no vietējiem speciālistiem, kuri pārzina vietējā biznesa darījumu specifiku, cilvēku mentalitāti, kultūras, tradīcijas, uzvedības normu īpašības. Vai piesaistīt bankas darbiniekus, kuri labi orientējas starptautiskā biznesa vidē, pārzina bankas specifiskās prasības, pakalpojumu klāstu, struktūru, stratēģiju, stratēģiskās intereses, darbības principus un t.t. Apkopojot ekspertu viedokli var secināt, ka stratēģiski pareizi būtu veidot jauktu darbinieku komandu, kas sastāvēs no bankas speciālistiem un vietējiem banku biznesa pieredzējušiem ekspertiem. Viennozīmīgi, katrā jaunā ģeogrāfiskā vietā ir savas īpatnības, mentalitāte un kultūra, tas kā cilvēki ir pieraduši veikt darbus, realizēt biznesu. Bankas filiāle ir daļa no bankas struktūras, tas nav meitas uzņēmums un līdz ar to, ja bankā grib veidot ilgspējīgas attiecības filiālē ir jābūt vietējiem speciālistiem. Rolands Legdziņš piezīmēja, ka neskatoties uz to, ka izmantot vietējos speciālistus ir racionāls lēmums, taču ir jābūt arī stingrai kontrolei no mātes bankas puses. To var realizēt pieredzējis un uzticams bankas menedžeris. Ir gadījumi, kad vietējiem speciālistiem ir pārlietu plašs pilnvarojums, kas var kaitēt bankas efektivitātes rādītājiem un reputācijai. Viktorija Kolosova pastāstīja, ka pati ir šādas stratēģijas labs piemērs, viņu delegēja ilgstošam komandējumam Honkongā, pateicoties viņas panākumiem un pieredzei bankā, izcilām komunikācijas spējām, valodu zināšanām, darba pieredzei ar starptautiskiem klientiem un viņas viens no kolēģiem Honkongā ir Dr.Jhoseph Chan, kurš jau vairāk kā 30 gadus strādā banku sektorā Honkongā un bija iesaistīts starptautiskos biznesa projektos. Kopā viņi veido komandas bāzi un katrs atbild par savu priekšrocību realizēšanu.

Bankas stratēģijai ir jābūt vienotai. Īpaši ja apskata Latvijas bankas, kas pārsvarā ir nelielas bankas, cilvēku skaits, kuri sadarbojas sava starpā, ir tik maz, un ja kaut daži sāks strādāt nepareizā virzienā, tas var destruktīvi ietekmēt apkārtējus, jo visi ir iesaistīti lēmumu pieņemšanas procesā. Atšķirties var darbinieku lēmumu pieņemšanas līmeņi, bet stratēģijai jābūt

vienotai. Ja nav vienotas un izskaidrotas stratēģijas, darbiniekiem darba procesā rodas jautājumi, kuru atrisināšana prasa papildus laiku. Izņēmumi, darbinieki uz kuriem tas attiecas mazākā mērā, nav pieļaujami. Tas attiecas arī uz misiju, bankas misija jāzina visiem, lai tā spētu sinhronizēti darboties. Ir stingras vadlīnijas, pēc kurām vajadzētu orientēties, īpaši tās jāievēro cilvēkiem saistītiem ar pārdošanu.

Interviju nobeigumā, ekspertiem tika prasīts noteikt Latvijas komercbanku, kura orientējas uz nerezidentu apkalpošanu un Latvijas banku sektoru kopumā attīstības posmu, pēc industrijas dzīves cikla modeļa. Visi eksperti atzina, ka piesātinājuma fāze jau ir pagājusi, un banku sektors tuvojas norieta fāzei. Ekonomiskās situācijas īpatnības, piemēram sankciju režīms, atlika ieiešanu nākamā stadijā. Bet kopumā Latvijas banku sektors jau pāriet uz norieta posmu.

SECINĀJUMI

1. Bankas stratēģija - tās darbības konceptuālais pamats, kas nosaka prioritāros mērķus, uzdevumus un to panākšanas veidus. Stratēģija kalpo kā orientieris stratēģisko svarīgu lēmumu pieņemšanai banku vadītājiem un menedžeriem, kas attiecās uz nākotnes tirgiem, produktiem, organizācijas struktūru, ienākumiem, risku profilu.
2. Banku pakalpojumu izplatīšanas kanāli dalās uz divām grupām, tiešie un netiešie kanāli. Banku filiāles un pārstāvniecības ir tiešo bankas izplatīšanas kanālu veids.
3. Stratēģijas kontroles efektivitāte ir lielā mērā atkarīga no tā, vai bankas darbinieki apzinās, cik svarīgi ir ikdienas darbā ievērot stratēģijas vadlīnijas.
4. Lielākas Eiropas bankās, vidēji 25 procentus no kopējo aktīvu apjoma izdala darbības paplašināšanai ārvalstīs, Eiropas reģiona valstīs un vidējie 20 procentus darbības ārpus Eiropas robežām.
5. Lielāka daļa no Latvijas komercbankām izvēlas piedāvāt savus pakalpojumus valsts nerezidentiem, izmanto ģeogrāfiskas ekspansijas stratēģiju un ka iznākums, ārzemju depozītu īpatsvars banku sektora ir samēra liels, 40% no valsts IKP.
6. Latvijas banku sektora aktīvu pret valsts IKP vidēji sastāda 120 procentus, kas ir uz pusi zemāk, nekā vidējais Eiropas valstu līmenis, kas vidēji sastāda 300 procentus no valsts IKP.
7. Vidēji kapitāla pietiekamības un likviditātes radītāji Latvijas bankām uz 2015.gadā bija augstāki nekā vidējie Eiropas banku radītāji.
8. Baltijas valstu finanšu sektors ir viens no atvērtākajiem sektoriem Pasaulē. Latvijas banku sektora vide ir labvēlīgā nerezidentu banku attīstībai, pateicoties tādiem faktoriem ka, ģeogrāfiskais izvietojums, dalība Eiropas Savienība, spēja piedāvāt pakalpojumus vairākas valodas, tai skaitā angļu un krievu, kvalitatīvo pakalpojumu sniegšana, kas atbilsts starptautiskajiem standartiem.
9. Pētījuma par stratēģiskas plānošanas ietekmi uz bankas konkurētspēju, darbības sniegumu un efektivitāti, kura piedalījās Latvijas komercbankas X darbinieki, rezultāti parāda, ka būtiskākie faktori stratēģiskas plānošanas ietvaros ir vadības efektivitātē, bankas tēls un ilgtspējīgas inovācijas, kas ietekmē bankas kopējus snieguma radītājus, konkurētspēju, stratēģiskas plānošanas efektivitāti un bankas mārketinga efektivitāti.
10. Komercbankām izstrādājot attīstības stratēģiju, lielākas efektivitātes panākšanai jāizmanto Nortona un Kaplana stratēģijas kartes metodi komplektā ar pētījuma par stratēģiskas

plānošanas ietekmes uz bankas konkurētspēju rezultātiem, saņemtiem apskatāmas bankas ietvaros.

11. Rezultātus no jaunas stratēģijas virziena implementēšanas, ir pieņemts, ka banka plāno sagaidīt vidēji pēc 18 mēnešiem pēc projekta uzsākšanas, tās ir laiks kad radītajiem ir jāsasniedz “break even” punkts. Piezīme, dati ir aktuāli vidējām un mazām bankām.
12. Izstrādājot jauno bankas stratēģiju, mērķis ir garantēt akcionāriem stabilo kapitāla atdēvēs radītāja līmeni, kompensējot izdevumus jaunām projektam ar esošiem peļņas avotiem, nepalielinot riska līmeni.
13. Pēc ekspertu viedokļa, bankas stratēģijai jābūt vienotai, nevienas darbiniekam nav pilnvaras pieņemt stratēģiski svarīgo lēmumu, ja tas nesaskan ar bankas noteikto stratēģiju. Izplatīt, izskaidrot un kontrolēt tās īstenošanu ir bankas Valdes pienākums.
14. Ir iespējams bankas pakalpojumu izplatīšanas kanālus ģeogrāfiskas ekspansijas stratēģijas uzdevumu izpildīšanai izmantot aģentu pakalpojumu kopā ar filiāļu stratēģiju, jo katrai metodei ir savas priekšrocības un trūkumi, bet tie nekonkurē savā starpā.
15. Dibinot bankas filiāli ārvalstīs ir vēlams darbinieku komandu veidot no vietējiem specialistiem, kuri pārzin vietējo finanšu darījumu specifiku un bankas darbiniekiem no izcelsmes valsts, kuri pārzin bankas struktūru, pakalpojumu klāstu un var veikt uzraudzības un vadīšanas funkcijas.
16. Latvijas banku sektors norieta stadija šobrīd tuvojas norieta posmam pēc industrijas dzīves cikla analīzes.

PRIEKŠLIKUMI

Darba autore iepazīnās ar bankas stratēģiju izstrādes procesiem, faktoriem kas ietekmē stratēģijas efektivitāti un izsaka Latvijas komercbanku vadītājiem un Latvijas Komercbanku asociācijas Padomes locekļiem sekojošos priekšlikumus:

- Izmantot stratēģijas kartes metodi bankas stratēģijas izstrādes, kontroles un rezultātu analizēs procesā;
- Stratēģijas implementēšanas efektivitātes paaugstināšanai, stratēģijas izstrādes procesā iesaistīt visus bankas hierarhijas slāņus, lai veicināt izpratni par ilgtspējīgiem mērķiem, misiju un uzdevumiem. To ir iespējams realizēt izmantojot stratēģijas kartes metodi un apvienojot ar pētījumā par stratēģiskās plānošanas ietekme uz bankas konkurētspēju, sniegumu un efektivitāti saņemtiem rezultātiem apskatāmas bankas ietvaros. Tas palīdzēs vizuāli attēlot stratēģiju un to ietekmējošo faktoru savstarpējo sakarību, iepazīstināt bankas darbiniekus ar stratēģijām vadlīnijām un misiju, un izmantot to stratēģijas efektivitātes analizē.

Izmantota literatūra un avoti

1. Latvijas Republikas likums. *Par Latvijas Banku*. Pieejams: <http://likumi.lv/doc.php?id=65544> (skatīts 18.04.2016)
2. **Amirkhani Amir Hossein**, Developing Strategy Map of Mellat Bank in Path of Development of Comprehensive Banking, *Journal of Management Sciences*, 2015, vol. 1, p. 196-208
3. **Armitage H. M., Scholey C.**, Using Strategy Maps to Drive Performance. *Certified Management Accountants*, Canada, 2006, 31p.
4. **Chakrabarty A., Ennew T.**, The Distribution of Bank Services: A Review of Research and Key Trends, Financial Services Research Forum, Nottingham, 2007, 44 p.
5. **Chakrabarty A., Ennew T.**, The Distribution of Bank Services: A Review of Research and Key Trends, Financial Services Research Forum, Nottingham, 2007, 44 p.
6. **Chiline V. V.**, Modern Trends In Global Banking Development, Dissertation Academic books publishers, 2002, 124 p.
7. **D. Schoenmaker, T. Peek**. The state of banking sector in Europe. OECD. 2014. p.35 - Pieejams: [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=ECO/WKP\(2013\)94&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=ECO/WKP(2013)94&docLanguage=En) (skatīts: 07.05.2016)
8. **Engler H., Essinger J.**, The future of Banking, 2000, Reuters Limited, 348 p.
9. **European Banking Barometer** – 2015 EY. p.14. – [atsauce 08.04.2016.] Dati pieejami: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-european-banking-barometer-2015/\\$FILE/EY-EBB-2015.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-european-banking-barometer-2015/$FILE/EY-EBB-2015.pdf)
10. **European Banking Federation**. European Banking sector. 2012. 80.p. Pieejams: <http://www.ebf-fbe.eu/uploads/FF2012.pdf> (skatīts: 15.04.2016.)
11. **European Central Bank**. Bank Branches in EU countries. 2014. Pieejams: <https://www.ecb.europa.eu/press/pr/date/2014/html/pr140711.en.html> (skatīts: 15.04.2016.)
12. **Feldmanis R.**, Klientu apkalpošanas stratēģijas izvēle Latvijas komercbankās. *Latvijas Universitātes raksti*, 2006.g., 207.sēj.:Ekonomika, 81-90. lpp.
13. **Finanšu un Kapitāla tirgus komisija**. Pārskats par finanšu un kapitāla tirgu 2015. gadā..
Dati pieejami:

- http://www.fktk.lv/attachments/article/5592/Q4_2015_L_p%C4%81rskats_01.pdf (skatīts: 04.03.2016)
14. **Finanšu un Kapitāla tirgus komisija.** Pārskats par finanšu un kapitāla tirgu 2014.gadā. Pieejams: http://www.fktk.lv/attachments/article/5592/Q4_2015_L_p%C4%81rskats_01.pdf (skatīts 04.03.2016)
 15. **Finanšu un kapitāla tirgus komisija;** Non-resident deposits with banks in Latvia. 2015.g. Pieejams: http://www.fktk.lv/texts_files/Nerezid_inogr_3-ENG.pdf (skatīts 04.03.2016)
 16. **Franklin A., Beck T., Carletti E.,** Cross-Border Banking in Europe: Implications for Financial Stability and Macroeconomic Policies, Centre for Economic Policy Research, London, 2011, 133 p.
 17. **Giokas D. I.,** Cost efficiency impact of bank branch characteristics and location. An illustrative application to Greek bank branches, *Managerial Finance*, 2008, vol. 34, issue 3, p. 172-185.
 18. **Hopkins W. E., Hopkins S. A.;** Strategic planning- financial performance relationships in banks. *Strategic Management Journal*, vol 18. 1997. p.636-637. p. 635-652.
 19. **Jakobsons. A, Schaub W.,** Latvijas Konkurētspējas Ziņojums 2015 –Pieejams: http://certusdomnica.lv/wp-content/uploads/2015/07/CertusZinojums_2015_6-nodalas.pdf (skatīts: 07.04.2016.)
 20. **Jonson G., Scholes K., Whittington R.,** Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall, 2008, 622 p.
 21. **Kaplan R. S., and Norton D. P.** Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes. Harvard Business Press, 2004. 27-35 p.
 22. **Kaplan R. S., Norton D. P.,** The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance, *Harvard Business Review*, jan. 1992. p. 72-79. –Pieejams: <https://hbr.org/2005/07/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance>
 23. **Kew J., Stredwick J.,** Business Environment: Managing in a Strategic Context, CIPD Publishing, 2005, 271 p.
 24. **KPMG,** Banking Executive Survey, 2014. p.35 Pieejams: <http://www.kpmg.com/lv/en/issuesandinsights/articlespublications/press-releases/pages/banking-executive-survey-2014.aspx> (skatīts: 07.05.2016)

25. **Littler K., Aisthorpe P., Hudson R., Keasey K.**, A new approach to linking strategy formulation and strategy implementation: an example from the UK banking sector, *International journal of information Management*, Leeds, 2000, 411- 428 p.
26. MathWorks. – Pieejams: <http://www.mathworks.com/products/matlab/features.html> (skatīts: 18.04.2016)
27. **Maude D., Molyneux P.**, Private banking. Maximising performance in a competitive market. *Euromoney publications*, 2003, p.37-41.
28. **Meidan A.**, Bank marketing strategies, *International journal of bank marketing* 1985, vol. 1, issue 2 p. 3-17.
29. **Meidan A.**, Distribution of Bank Services and Branch Location, *International Journal of Physical Distribution and Materials*, 1983, vol. 13, issue 3, p. 5-17.
30. **Meidan A.**, Financial Services Marketing, Macmillan, 1996, 324 p.
31. **Mountinho L., Phillips P.**. The impact of strategic planning on the competitiveness, performance and effectiveness of bank branches: a neural network analysis, *International Journal of Bank Marketing*, 2002, vol. 20/3, p.102-110
32. **Nellis J. G., McCaffery K. M., Hutchinson R. W.**, Strategic challenges for the European banking industry in the new millennium, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 18 Iss 2, 2000, p. 53 – 64.
33. **OECD**. Economic Surveys Latvia, *February 2015 Overviews*, 21 p. Pieejams: https://www.oecd.org/eco/surveys/Overview_Latvia_2015_Eng.pdf (skatīts 04.03.2016)
34. **Porter M.E.**. Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*. Vol. 12. 1991. 95-117 p. (p95-96)
35. **Schoemaker, T. Peek**. The state of banking sector in Europe. OECD. 2014. p.35 - Pieejams: [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=ECO/WKP\(2013\)94&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=ECO/WKP(2013)94&docLanguage=En)
36. **Spirig R.**, International Market-Driven Expansion Strategies in General and in Private Banking Specifically – Achieving Sustainable Growth in Time of Uncertainty, 2011, Dissertation, University of St. Gallen. 312p
37. **World Bank**, Commercial bank branches (per 100,000 adults). – Pieejams: <http://data.worldbank.org/indicator/FB.CBK.BRCH.P5/countries/LV-OE-B8-EU?display=graph> (skatīts: 11.05.2016)

38. **Wu Hung-Yi**, Constructing a strategy map for banking institutions with key performance indicators of the balanced scorecard, *Evaluation and Program Planning*, August 2012, vol. 35, issue 3, p. 303–320
39. **Распознавание**. Алгоритм Левенберга-Марквардта. – Pieejams: [http://www.machinelearning.ru/wiki/index.php?title=%D0%90%D0%BB%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%B8D1%82%D0%BC_%D0%9B%D0%B5%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%B3%D0%B0-%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B2%D0%B0%D1%80%D0%B4%D1%82%D0%B0_\(skatĭts:18.04.2016\)](http://www.machinelearning.ru/wiki/index.php?title=%D0%90%D0%BB%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%B8D1%82%D0%BC_%D0%9B%D0%B5%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%B3%D0%B0-%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B2%D0%B0%D1%80%D0%B4%D1%82%D0%B0_(skatĭts:18.04.2016))
40. **Тысячникова Н. А., Юденков Ю.Н.**, Стратегическое планирование в коммерческих банках: Концепция, организация, методология, Библиотека центра исследований платёжных систем и расчетов, Москва. 2013. 312 с.

Pielikumi

1.pielikums.

Ekspertu -intervijās jautājumi

- Kā var novērtēt Bankas darbības efektivitāti?
- Kas Jūsaprāt ir stratēģijas efektivitātes nosakošie faktori, un cik ātri banku sfēra ir iespējams sagaidīt atdevi no jaunas stratēģijas?
- Vai jūsaprāt ir iespējams mācīties vai nokopēt citu Banku veiksmes stāstus?
- Viens veids ka raksturot Bankas darbības stratēģiju ir – *offensive, defencive, rationalization* kas un cik lielā mēra, jūsaprāt, nosaka Bankas izvēli un no ka tas ir atkarīgs? (ārējā vide, konkurenti, resursu pieejamība?)
- Vai Bankas izcelsmes valstij, un kultūras īpatnībām ir nozīmīga ietekme izejot uz ārējiem tirgiem? Nodibinot jauno filiāli ārzemēs, labāk darbiniekus komandu veidot no vietējiem specialistiem, kuri pārzin vietējo tirgu un valodu, vai no komandēt Bankas esošos specialistus, kuri pārzin pakalpojumus un Bankas specifiku?
- Kādas jūsaprāt ir bankas ilgspējīgas ģeogrāfiskas ekspansijas priekšrocības pa veidiem, aģenti, pārstāvniecības, filiāles?
- Vai bankas stratēģijai ir jābūt obligāti vienotai vai dažam nodaļām var iedot vairāk brīvības lēmumu pieņemšanā? Piemēram investīciju vai pārdošanas nodaļai.
- Kāda attīstības posmā Jūsaprāt atrodas Latvijas banku tirgus? (pēc dzīves cikla modeļa, sk.zēāk). Cik ātri ir sagaidāms nākamais posms?
- Vai Jūs sava darbā konsultējaties ar literatūras avotiem, aplūkojiet piedāvātas teorijas, vai aktuālus pētījumus? Kādus avotus Jūs izmantojiet?

Attīstības stadija	Izaugsmes stadija	Piesātinājuma stadija	Brieduma stadijā	Norieta stadija
Nedaudzi aktīvi lietotāji Daži savstarpēji konkurenti	Augošs lielītāju skaits Cīņa par tirgus daļu	Pieaug pakalpojumu/produktu atlase Vājāko izkonkurēšana	Patērētāju piesātinājums Iemaksu samazinājums	Klientu skaita sarukums Konkurentu

Industrijas dzīves cikls

Aptaujas anketas paraugs

Lūdzu novērtēt faktora nozīmīgumu pēc 5 baļļu skalas (kur 5 ir būtiska nozīme un 1- nav nozīmes) bankas stratēģiskā plānošanā	
Rezultāti	Stratēģiskas plānošanas efektivitāte
	Mārketinga efektivitāte
Inovācijas	Jaunas vadības prakses
	Jauno tehnoloģiju ieviešana
	Jauno "back-office" procedūru implementācija
	Jaunas pieejas klientu apkalpošanā
	Bankas uztvere (tēls) salīdzinājuma ar citām bankām
Plānošana	Vietēja biznesa vides analīze
	Plānošanas procesa fleksabilitāte- elastīgums
	Klientu kontu ienesīguma analīze
	Darbinieku snieguma novērtēšanā
Marketing	Promociju akciju veicināšanas filiāļu līmenī
	Jauno mērķu noteikšana

	Efektivitātes noteikšana specifiskam mārketinga akcijām
Orientācijā uz ilgtspējīgu attīstību	Vides analīze un to ietekme uz nākotnes vadības sistēmām
	Līdzsvars starp ikdienas darbiem un stratēģiskiem
	ilgtermiņa tirgus attīstības mērķi
Konkurence	Varbūtībā, ka konkurence paliks asāka
	Bankas ilgtspējīgas konkurences priekšrocību panākšana
	Korporatīvā stratēģijā balstās uz konkurences principiem
	Filiāles-pārstāvniecības gūst uzticamu vietējo klientu bāzi
Sniegums (performance)	Kopējā snieguma līmeņa paaugstināšanās
	Lielākas tirgus daļas pārņemšana
	Jauno tehnoloģiju implementēšana

Pētījumā rezultāti pēc Neironu tīklu modeļa analīzes

SVARI	Inovācijas	Plānošana	Marketings	Orientācija uz Ilgtspējīgo attīstību
Vadības efektivitāte	-0,9007	0,7094	-0,1837	-0,6414
Ilgtspējīgas inovācijas	1,5211	1,1642	-0,9258	-0,64
Ilgtspējīgā domāšana	-0,6981	0,7824	-1,4336	-0,6207
Plānošana un kontrole	-0,7123	-1,163	1,1608	0,7892
SVARI	Vadības efektivitāte	Ilgtspējīgas inovācijas	Ilgtspējīgā domāšana	Plānošana un kontrole
Konkurence	-0,4202	0,4558	-0,1239	0,4639
Sniegums	1,2388	0,0594	-0,9083	0,3581
Stratēģiskā plānošana	0,23	-0,0421	-0,7142	0,2903
Mārketinga efektivitāte	0,3519	-0,2697	-0,1343	-0,3835

