

RĪGAS TEHNISKĀ UNIVERSITĀTE
Inženierekonomikas un vadības fakultāte
Ražošanas un uzņēmējdarbības institūts
Finanšu katedra

Jana ERĪŅA

(doktoranta apliecības Nr.101RID001)

**UZ KLIENTU ORIENTĒTA
KOMERCBANKAS BIZNESĀ MODEĻA
ATTĪSTĪBA**

Promocijas darba kopsavilkums

Nozare: Vadībzinātne

Apakšnozare: Uzņēmējdarbības vadība

Zinātniskais vadītājs
Dr. oec., profesore
N. LĀCE

RTU Izdevniecība

Rīga 2014

UDK 336.71(043.2)
Er 430 u

Eriņa, J. Uz klientu orientēta komercbankas biznesa modeļa attīstība. Promocijas darba kopsavilkums. – Rīga: RTU Izdevniecība, 2014. – 63 lpp.

Iespiests saskaņā ar Inženierekonomikas un vadības fakultātes Finanšu katedras 2014. gada 31. janvāra lēmumu, protokols nr. 22113-2/1.



Šis darbs izstrādāts ar Eiropas Sociālā fonda atbalstu projektā „Atbalsts RTU doktora studiju īstenošanai”.

© Jana Eriņa, 2014
© Rīgas Tehniskā universitāte, 2014

ISBN 978-9934-10-547-0

PROMOCIJAS DARBS

IZVIRZĪTS EKONOMIKAS ZINĀTŅU DOKTORA GRĀDA IEGŪŠANAI RĪGAS TEHNISKAJĀ UNIVERSITĀTĒ

Promocijas darbs izstrādāts RTU Inženierekonomikas un vadības fakultātes Finanšu katedrā. Promocijas darbs ekonomikas zinātņu doktora grāda iegūšanai tiek publiski aizstāvēts 2014. gada 27. maijā RTU Promocijas padomē „RTU P-09”, Rīgas Tehniskās universitātes Inženierekonomikas un vadības fakultātē Kalnciema ielā 6, 309. auditorijā, plkst. 12.00.

RECENZENTI

Elīna Gaile-Sarkane, profesore, *Dr. oec.*
Rīgas Tehniskā universitāte (Latvija)

Andrejs Čirjevskis, profesors, *Dr. oec.*
Rīgas Starptautiskā ekonomikas un biznesa administrācijas augstskola (Latvija)

Rima Tamošiuniene, profesore, *Dr. Soc. Sc. (oec.)*
Viļņas Ģedimina Tehniskā universitāte (Lietuva)

APSTIPRINĀJUMS

Apstiprinu, ka esmu izstrādājusi doto promocijas darbu, kas iesniegts izskatīšanai Rīgas Tehniskajā universitātē ekonomikas doktora grāda iegūšanai. Promocijas darbs nav iesniegts nevienā citā universitātē zinātniskā grāda iegūšanai.

Jana Eriņa _____

2014. gada 23. aprīlī

Promocijas darbs ir uzrakstīts angļu valodā un satur ievadu, 3 daļas, secinājumus un priekšlikumus, bibliogrāfisko sarakstu, 36 attēlus, 45 tabulas, 14 formulas, kopā 173 lappuses, neskaitot 22 pielikumus. Bibliogrāfiskajā sarakstā ir 389 avoti.

Ar promocijas darbu un tā kopsavilkumu var iepazīties Rīgas Tehniskās universitātes Zinātniskajā bibliotēkā Paula Valdena ielā 5.

Atsauksmes par promocijas darbu sūtīt: Promocijas padomes RTU P-09 sekretāram profesoram Kārlim Ketneram, Rīgas Tehniskā universitāte, Kalnciema iela 6, Rīga, LV-1048, Latvija

E-pasts: karlis.ketners@rtu.lv

Fakss +371 67089345

DARBA VISPĀRĒJS RAKSTUROJUMS

Finanšu institūcijām, tādām kā bankām, ir noteicošā loma jebkurā tautsaimniecības nozarē. Pieaugot globālajai konkurencei, nozīmīgi kļūst ne tikai jautājumi, kas ir saistīti ar piedāvātajiem banku produktiem un pakalpojumiem, izmaksu samazināšanu, bet arī jautājumi par kapitāla vērtības palielināšanu bankām un to klientiem, tā nodrošinot stabilu naudas plūsmu. Tādi nemateriālie aktīvi kā klientu kapitāls, zīmols un darbinieki ir dominējošie faktori, kas nosaka vērtību (skat., piemēram, Gupts (*Gupta*) u. c., 2004).

To, ka bankas vairs nevar strādāt tikai pēc principiem, kuru pamatā ir laba servisa nodrošināšana un klientu uzticība, parādīja arī Keininghama (*Keiningham*) u. c. (2007) veiktā pētījuma rezultāti. Bankām vairāk nekā jebkad ir jāvelta sava uzmanība klientu segmenta grupām un klientu vajadzību izzināšanai, padziļinātu uzmanību pievēršot uz klientu orientētai stratēģijai.

Bijušais AS „Rietumu Banka” valdes priekšsēdētājs Maikls Dž. Borks jau 2005. gadā runāja par klientu lomu un to nozīmīgumu banku sektorā, uzsverot, ka „Lai kādas jaunas tehnoloģijas izmantotu, lai kādus jaunus produktus piedāvātu klientiem, bankām neizdosies paturēt klientus, ja to rūpju lokā nebūs attiecības ar viņiem. Būtībā bankas klienti ir aktīvi, kas neatspoguļojas bilancē. Katrai bankai jāiemācās piesaistīt savus klientus tā, lai tos nepārvilinātu cita banka. Tāpēc nepieciešami cieši kontakti arī ar tādu klientu, kas reti ierodas bankā pats un darbojas caur attālinātu sistēmu. Par attiecībām ar klientiem jā rūpējas visiem, sākot no bankas operāciju veicējiem un līdz pat augstākajam vadības līmenim. Bankām jāpārzina savu klientu vēlmes un jāraugās, kā šīs vēlmes mainās” (Latvijas Banka, 2010).

Banku sektora klientu vērtības paaugstināšanas faktori lielā mērā ir atkarīgi no banku vadības izstrādātajām stratēģijām un rīcības plāna. Līdz ar to klientu kapitāls tiek uzverts kā pamats stabilas naudas plūsmas nodrošināšanai bankā.

Pašlaik viena no galvenajām problēmām banku sektorā ir pāreja no produktu un pakalpojumu orientētas domāšanas uz klientu orientētu domāšanu, kas nozīmē arī banku klientu kapitāla esošās vērtības paaugstināšanu gan finanšu institūcijām, gan pašiem klientiem. Rusts (*Rust*) u. c. (2004) uzsver, ka klientu kapitāls un organizācijas korporatīvā vērtība ir cieši savā starpā saistīti komponenti.

Banku darbības finanšu rezultātu novērtēšanas esošās metodes ignorē banku nemateriālos aktīvus, taču konkurences piesātinātajā finanšu sistēmā tieši nemateriālie aktīvi ir tie, kas palielina bilances vērtību no investoru skatpunkta.

Esošās klientu kapitāla pārvaldības problēmas Latvijas komercbankās u. c. valstu bankās nosaka **pētījuma aktualitāti**:

- Bankas vēl joprojām savu uzmanību pievērš finanšu aktīvu vērtībai, ignorējot nemateriālo aktīvu pievienoto vērtību;
- Zinātniskajā literatūrā lietotā „klientu kapitāla” koncepcija netiek precīzi definēta finanšu pakalpojumu kontekstā, kā arī tā pārvaldīšanas pieeja nav pietiekami analizēta;
- Jauna un vēl plaši neizpētīta ir uz klientu orientēta vadības koncepcija, kas nosaka arī izmaiņu nepieciešamību esošajā banku biznesa modelī;
- Klientu kapitāla pārvaldīšanai Latvijas komercbankās pastāv dažāda rakstura ierobežojumi, kas kavē klientu kapitāla pārvaldīšanas sistēmas ieviešanu.

Pētījuma aktualitāti vēl vairāk akcentē arī tas, ka joprojām ne Latvijā, ne arī citās Centrāleiropas un Austrumeiropas valstu bankās nepastāv vispārpieņemta klientu kapitāla pārvaldīšanas sistēma.

Pētījuma problēmu risināšanai promocijas darba ietvaros autore meklē atbildes uz šādiem jautājumiem:

- Ko sevī ietver „klientu kapitāla” koncepcija?
- Kas nosaka klientu kapitāla pārvaldīšanu? Kādi ir klientu kapitāla saturošie elementi? Vai ārvalstīs izmantotās klientu kapitāla pārvaldības un noteikšanas metodes ir iespējams pielāgot Latvijas komercbanku nosacījumiem?
- Kā pāreja no esošā banku biznesa modeļa uz ekosistēmas modeļa principiem spēj nodrošināt bankas klientu kapitāla stabilitāti?
- Kādus faktorus un raksturlielumus izmantojot, ir iespējams palielināt bankas klientu kapitālu?

Promocijas darba mērķis ir attīstīt uz klientu orientētu komercbanku biznesa modeli un sniegt komercbankām priekšlikumus klientu kapitāla pārvaldībai, ņemot vērā Latvijas komercbanku darbības efektivitātes analīzes un klientu kapitāla koncepcijas izpētes rezultātus.

Promocijas darbā izvirzītā mērķa sasniegšanai tika noteikti šādi uzdevumi:

1. Novērtēt Latvijas komercbanku sektora efektivitāti un veikt tā salīdzināšanu ar Centrāleiropas un Austrumeiropas valstu bankām;
2. Precizēt klientu kapitāla koncepciju un izstrādāt klientu kapitāla konceptuālo modeli;
3. Izpētīt biznesa ekosistēmas koncepcijas izmantošanas iespējas banku sektorā;

4. Izstrādāt banku biznesa ekosistēmas modeli un veikt tā dimensiju novērtēšanu: banku orientāciju uz klientu, banku klientu segmentu grupas, banku klientu vērtības piedāvājumu (*value proposition*), atbildīgu kreditēšanu;
5. Izstrādāt klientu kapitāla pārvaldīšanas faktoru modeli un instrumentus klientu kapitāla pārvaldīšanai;
6. Izstrādāt kreditēšanas vides riska pārvaldīšanas instrumentus atbildīgas kreditēšanas kontekstā.

Promocijas darba objekts, priekšmets, ierobežojumi un pētījuma metodes

Promocijas darba objekts ir banku biznesa modelis un to ietekmējošie faktori.

Promocijas darba priekšmets ir banku klientu kapitālu ietekmējošie faktori un tā pārvaldīšanas instrumenti.

Pētījuma ierobežojumi. Pētījuma ietvaros galvenokārt tiek apskatīti bankas nākotnes stratēģijas un klientu kapitāla stabilas naudas plūsmas nodrošināšanas jautājumi no bankas un klientu skatpunkta. Jautājumi, kas saistīti ar dažāda veida pārvaldības sistēmu programmatūru pielietošanu, mārketinga aktivitātēm un to ieviešanu bankās, promocijas darbā netiek apskatīti ierobežotā apjoma dēļ.

Pētījumā pastāv arī ierobežojumi, kas saistīti ar publiski pieejamajiem datiem, kā arī respondentu skaitu.

Datu analīzei un salīdzināšanai tika izmantoti Latvijas komercbanku un Centrāleiropas un Austrumeiropas valstu banku darbības rezultāti, izskatot laika posmu no 2006. gada līdz 2012. gadam.

Pētījuma metodes. Promocijas darba izstrādē tika pielietotas dažādas ekonomikas zinātnēs izmantotās kvalitatīvās, kvantitatīvās un jauktās pētījumu metodes un kvalitatīvās un kvantitatīvās datu apstrādes metodes, tai skaitā statistiskās, salīdzinošās metodes, kā arī satura analīzes (*content analysis*) metodes.

Pētījuma teorētiskais un metodoloģiskais pamats

Pētījuma teorētisko un metodoloģisko pamatu veido pētījumi, kurus veikuši tādi ievērojami ārvalstu zinātnieki kā Andersons, J. C. (*Anderson J. C.*), Bergers, A. N. (*Berger A. N.*), Blatbergs, R. C. (*Blattberg R. C.*), Bontis, N. (*Bontis N.*), Degriše, H. (*Degryse H.*), Edvinsons, L. (*Edvinsson L.*), Epšteins, M. J. (*Epstein M. J.*), Gupts, S. (*Gupta S.*), Hartmane, A. (*Hartman A.*), Iansits, M. (*Iansiti M.*), Leviens, R. (*Levien R.*), Lemons, K. N. (*Lemon K. N.*), Kosmidū, K. (*Kosmidou K.*), Kotlers, P. (*Kotler P.*), Mūrs,

J. F. (*Moore J. F.*), Nonaka, I. (*Nonaka I.*), Ostervalders, A. (*Osterwalder A.*), Pigneurs, Ī. (*Pigneur Y.*), Rusts, R. T. (*Rust R. T.*), Sufians, F. (*Sufian F.*), Tīsis, D. J. (*Teece D. J.*), Zineldins, M. (*Zineldin M.*) un tādi Latvijas autori kā Bikse, V., Čirjevskis, A., Grasis, J., Niedrītis, J. Ē., Praude, V., Kudinska, M., kuru teorētiskās un praktiskās atziņas vērtētas uz klientu orientētas koncepcijas jautājumos.

Promocijas darba informatīvo bāzi veido Latvijas Republikas Centrālās statistikas pārvaldes dati, *Eurostat* un *Bankscope* datu bāzes, Latvijas komercbanku, Finanšu un kapitāla tirgus komisijas, Latvijas Komerčbanku asociācijas dati, Centrāleiropas un Austrumeiropas valstu un Eiropas banku finanšu gada pārskati.

Promocijas darba zinātniskās novitātes

1. Veikts Latvijas, Centrāleiropas un Austrumeiropas valstu banku sektora novērtējums, pielietojot parametriskas un neparametriskas metodes, kā arī novērtēta banku sektora biznesa modeļu rezultativitāte pēc klientu segmentu grupām un noteiktas banku darbības prioritātes.
2. Veikta klientu kapitāla koncepcijas izpēte banku sektorā un tās ietekmējošo elementu atlase un novērtējums.
3. Izveidots uz klientu orientēts bankas darbības modelis, novērtēta tā attīstība pēc ekosistēmas principiem, pielietojot orientāciju uz klientu, un izstrādāti klientu kapitāla pārvaldības instrumenti, kas ir saistīti ar klientu lojalitāti un savstarpējām attiecībām starp iesaistītajām pusēm.
4. Veikta klientu kapitāla faktoru novērtējuma analīze, balstoties uz vērtību, zīmolu un klientu noturēšanas kapitālu (*retention equity*), un attīstīts klientu kapitāla faktoru modelis.
5. Izstrādāti priekšlikumi banku kredīta operāciju vides risku pārvaldībai.

Aizstāvamās tēzes

1. Banku sektora darbības ilgtspējīgu rezultativitāti var nodrošināt, pastiprinot saikni ar tās klientiem.
2. Biznesa ekosistēmas koncepcijas iekļaušana banku darbības ekonomiskajā modelī spēj palielināt bankas klientu kapitālu.
3. Bankas klientu kapitāla pārvaldība, kuras pamatā ir biznesa modelis, kas ir orientēts uz klientu, spēs paaugstināt bankas darbības rezultativitāti un klientu kapitāla stabilitāti.
4. Lai paaugstinātu klientu kapitālu, bankām ir jāveic klientu kapitāla un vides riska ietekmējošo faktoru novērtēšana un pārvaldība.

Pētījumu rezultātu aprobācija un praktiskais pielietojums. Pētījuma rezultāti ir apspriesti zinātniskajās diskusijās Latvijā un ārvalstīs, par to liecina publicētie materiāli zinātniskajos izdevumos.

Pētījuma rezultāti tika izmantoti fundamentāli un lietišķā pētījuma projekta Nr.394/2012 „Latvijas iedzīvotāju drošumspējas stiprināšana, paaugstinot finanšu lietpratības līmeni” ietvaros, kā arī pielietoti Latvijas komercbankās un studijās Rīgas Tehniskajā universitātē.

Pētījuma ietvaros ir izstrādātas bankas klientu un darbinieku aptaujas anketas par dažādiem klientu kapitāla aspektiem, kuras var izmantot banku darbības efektivitātes uzlabošanai, kā arī banku ilgtspējīgas attīstības nodrošināšanai, pamatojoties uz klientu kapitāla stabilitāti.

Autores izveidoto klientu eko karti var pielietot bankas ikdienas darbā, strādājot ar tās ienesīgo klientu grupām, tā ļaujot pēc iespējas labāk izprast klientu vajadzības. Tādējādi būtu iespējams piedāvāt un ieviest vērtību radošus produktus un pakalpojumus banku klientiem.

Savukārt autores izstrādātos vides risku pārvaldības instrumentus var pielietot banku kredītu risku novērtēšanā un uzraudzībā.

Zinātniskās publikācijas

Pētījuma rezultāti ir atspoguļoti 32 publikācijās, tai skaitā 19 rakstos, kas publicēti vispārārtzītos recenzējamos zinātniskajos izdevumos (Francijā, ASV, Itālijā, Austrijā, Čehijā, Malaizijā, Spānijā, Krievijā, Lietuvā, Turcijā, Igaunijā un Bulgārijā).

Raksti, kas publicēti zinātniskajos žurnālos un rakstu konferenču pilna teksta rakstu krājumos, kas iekļauti tādās starptautiskās datu bāzēs kā *EBSCO*, *SCOPUS*, *ISI Web of Science* un *Index Copernicus*:

1. Eriņš, I., & Eriņa, J. (2013.). Banks Profitability Indicators in CEE Countries. World Academy of Science, Engineering and Technology. International Science Index 84. International Journal of Social, Human Science and Engineering, 7(12), 257-261, p ISSN: 2010-376X, e ISSN: 2010-3778.
2. Eriņa, J., & Eriņš, I. (2013.). Responsible Lending in Banks of the Baltic States. Journal of Systemics, Cybenetics and Informatics, 11(8), 37-45, ISSN: 1690-4524.
3. Eriņa, J., & Eriņš, I. (2013., 9.–12. jūlijs). Assessment of Bank Customer Equity. Proceedings from the 17th World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics (WMSCI 2013). ASV, Orlando: International Institute of Informatics and Systemics, 17(II), 7-12, collection ISBN-13:978-1-936338-89-4, volume II ISBN-13: 978-1-936338-88-7.

4. Eriņš, I., & Eriņa, J. (2013., 9.–12. jūlijs). Development of Customer-Centric Banking: Case from Latvia. Proceedings from the 17th World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics (WMSCI 2013). ASV, Orlando: International Institute of Informatics and Systemics, 17(II), 13-18, collection ISBN-13:978-1-936338-89-4, volume II ISBN-13: 978-1-936338-88-7.
5. Eriņa, J., & Eriņš, I. (2013., 27.–28. jūnijs). Efficiency of the CEE Countries Banking System: a DEA Model Evaluation. Proceedings from the 21st International Business Information Management Association Conference „Vision 2020: Innovation, Development Sustainability, and Economic Growth”. Austrija, Vīne: IBIMA Publishing, 1009-1016, CD ISBN: 978-0-9860419-0-7.
6. Eriņa, J., & Eriņš, I. (2013., 27.–28. jūnijs). Needs for Business Ecosystem. Proceedings from the 21st International Business Information Management Association Conference „Vision 2020: Innovation, Development Sustainability, and Economic Growth”. Austrija, Vīne: IBIMA Publishing, 1472-1480, CD ISBN: 978-0-9860419-0-7.
7. Eriņa, J., & Eriņš, I. (2013.). Bank Business Models and the Changes in CEE Countries. World Academy of Science, Engineering and Technology, 75, 7(3), 175-179, p ISSN: 2010-376X, e ISSN: 2010-3778.
8. Eriņa, J., & Lāce, N. (2013.). Commercial Banks Profitability Indicators: Empirical Evidence from Latvia. IBIMA Business Review, 2013 (2013.), 1-9, Article ID 873515, Available from: doi:10.5171/2013.873515, ISSN: 1947-3788.
9. Eriņa, J., & Eriņš, I. (2013., 25.–26. marts). The Inclusion of the Intellectual Capital and the Reflection of Its Value in the Banks Annual Reports. Proceedings from the 20th International Business Information Management Association Conference „Entrepreneurship Vision 2020: Innovation, Real Estate Investment, Development Sustainability, and Economic Growth”. Malaizija, Kualalumpūra: IBIMA Publishing, 734-745, CD ISBN: 978-0-9821489-9-0.
10. Eriņa, J., & Lāce, N. (2012., 12.–13. novembris). Social and Environmental Risks Assessment in Banks` Lending Decisions. Proceedings from the 19th International Business Information Management Association Conference „Innovation Vision 2020: Sustainable Growth, Entrepreneurship, and Economic Development”. Spānija, Barselona: IBIMA Publishing, 595-604, CD ISBN: 978-0-9821489-8-3.
11. Eriņa, J., & Eriņš, I. (2012., 17.–20. jūlijs). Responsible Lending in Latvian Banks. Proceedings from the 16th World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics (WMSCI 2012). ASV, Orlando: International Institute of Informatics and Systemics, 16(I), 7-12, collection ISBN-13: 978-1-936338-64-1, volume I ISBN-13: 978-1-936338-62-7.
12. Eriņš, I., & Eriņa, J. (2012., 17.–20. jūlijs). Need for New Business Model in Banks. Proceedings from the 16th World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics (WMSCI 2012). ASV, Orlando: International Institute of Informatics and Systemics, 16(I), 13-18, collection ISBN-13: 978-1-936338-64-1, volume I ISBN-13: 978-1-936338-62-7.
13. Eriņa, J., & Lāce, N. (2012., 24.–25. maijs). Factors that Affecting the Customer Loyalty and the Choice of Bank. Proceedings from the IX All-Russian Scientific and Practical Conference with International Participation „Contemporary Problems of Regional Economy Management-2012”. Krievija, Sanktpēterburga: Saint Petersburg

State University of Engineering and Economics, Publishing house „Lubavich”, 155-158, ISSN: 2304-926X.

14. Eriņa, J., & Lāce, N. (2012., 10.–11. maijs). Bank Lending, the Impact of Environmental Factors. Proceedings from the 7th International Scientific Conference „Business and Management 2012”. Lietuva, Viļņa: Vilnius Gediminas Technical University, 30-36, CD ISBN: 978-609-457-116-9, online ISSN: 2029-4441 print/2029-929X.
15. Eriņa, J., & Lāce, N. (2012., 9.–10. maijs). Environmental Risk Assessment in Commercial Banks. Proceedings from the 18th International Business Information Management Association Conference „Innovation and Sustainable Economic Competitive Advantage from Regional Development to World Economies”. Turcija, Stambula: IBIMA Publishing, 2823-2832, CD ISBN: 978-0-9821489-7-6.
16. Eriņa, J., & Lāce, N. (2012., 28.–30. marts). Environmental Question Impact for Lenders and the Risk Management Process. Proceedings from the 17th International Scientific Conference „Economics and Management-2012 (ICEM-2012)”. Igaunija, Tallina: Tallinn University of Technology, 17(2), 739-745, online ISSN: 2029-9338, CD ISSN: 1822-6515.
17. Eriņa, J., & Lāce, N. (2011., 14.–15. novembris). Latvian Commercial Bank Profitability Indicators. Proceedings from the 17th International Business Information Management Association Conference „Creating Global Competitive Economies: A 360-degree Approach”. Itālija, Milāna: IBIMA Publishing, 1316-1325, CD ISBN: 978-0-9821489-6-9.
18. Eriņa, J., & Lāce, N. (2011., 5.–7. septembris). Needs for Customer Capital in Banks. Proceedings from the IV International Scientific Conference „Knowledge Society”, V International Science Conference for Young Researchers „Technical Science and Industrial Management”. Bulgārija, Nesebāra: KSI Transactions on Knowledge Society. A Publication of the Knowledge Society Institute IV(3), 38-41, ISSN: 1313-4787.
19. Eriņa, J., & Lāce, N. (2011.). Quality and Customer Relationship Management in the Bank. Economics and Management [Ekonomika ir vadyba], Lietuva, Kauņa: Technologija, 16, 736-742, ISSN: 1822-6515.

Citas publikācijas:

1. Eriņa, J., & Lāce, N. (2013., 9. maijs). Biznesa ekosistēma kā bankas nākotnes perspektīva. 54. RTU Studentu zinātniskās un tehniskās konferences materiāli. Latvija, Rīga: RTU Izdevniecība, 30. lpp., ISBN:978-9934-10-512-8.
2. Eriņa, J., & Lāce, N. (2013., 24.–26. aprīlis). Bank Customer Segmentation: the Case of CEE Countries. Collected Abstracts of the 18th International Scientific Conference „Economics and Management-2013 (ICEM-2013)”. Lietuva, Kauņa, p.95, ISSN: 2335-8025.
3. Eriņa, J., & Eriņš, I. (2013., 24.–26. aprīlis). Efficiency of the Latvian Commercial Banking System: a DEA Model Evaluation. Collected Abstracts of the 18th International Scientific Conference „Economics and Management-2013 (ICEM-2013)”. Lietuva, Kauņa, 31-32, ISSN: 2335-8025.

4. Eriņa, J., & Lāce, N. (2013., 7.–8. marts). The New Banking Business Model Based on Ecosystem. Proceedings from the 16th Annual International Conference „Enterprise and Competitive Environment”. Čehija, Brno, p.1, CD ISBN: 978-80-87106-64-8.
5. Eriņa, J., & Lāce, N. (2012., 10.–12. oktobris). Changes in Business Model of Banks in CEE Countries. Collected Abstracts of the Riga Technical University 53rd International Scientific Conference „Dedicated to the 150th Anniversary and the 1st Congress of World Engineers and Riga Polytechnical Institute”. Latvija, Rīga, RTU Alumni: Digest, p.530, ISBN: 978-9934-10-360-5.
6. Eriņa, J., & Lāce, N. (2012., 28.–30. marts). Environmental Question Impact for Lenders and the Risk Management Process. Collected Abstracts of the 17th International Scientific Conference „Economics and Management-2012 (ICEM-2012)”. Igaunija, Tallina, 185-186, online ISSN: 2029-9338, CD ISSN: 1822-6515.
7. Eriņa, J., & Lāce, N. (2012., 20. aprīlis). Vides risku pārvaldības nozīme komercbankās. 53. RTU studentu zinātniskās un tehniskās konferences materiāli. Latvija, Rīga: RTU Izdevniecība, 9.–10., ISBN: 978-9934-10-391-9.
8. Eriņa, J., & Lāce, N. (2011., 16.–17. novembris). Customer Capital – an Important Factor for Commercial Banks. Proceedings from the 1st International Scientific Conference „Whither Our Economies”. Lietuva, Viļņa: Mykolas Romeris University, 167-174, online ISSN: 2029-8501.
9. Eriņa, J., & Lāce, N. (2011., 7. oktobris). Faktoru novērtējums, kuri nosaka bankas izvēli. 52. RTU Starptautiskā zinātniskā konference „RTU IEVF Ekonomikas un uzņēmējdarbības zinātniskā konference (SCEE’ 2011)”. Latvija, Rīga: RTU Izdevniecība, 34.–35., ISBN: 978-9934-10-202-8.
10. Eriņa, J., & Lāce, N. (2011., aprīlis). Komercbankas klientu kapitāla vērtēšanas problēmas. 52. RTU studentu zinātniskās un tehniskās konferences materiāli. Latvija, Rīga: RTU Izdevniecība, 74. lpp., ISBN: 978-9934-10-260-8.
11. Eriņa, J., & Lāce, N. (2011., 27.–29. aprīlis). Quality and Customer Relationship Management in the Bank. Collected Abstracts of the 16th International Conference „Economics and Management-2011 (ICEM-2011)”. Čehija, Brno: Brno University of Technology, 231-232, ISBN: 978-80-214-4279-5.
12. Eriņa J., & Lāce N. (2010.). Zināšanu vadīšanas nepieciešamība komercbankās. Rīgas Tehniskās universitātes inženierekonomikas un vadības fakultātes, ražošanas un uzņēmējdarbības institūta zinātniskie raksti. Ekonomiskie pētījumi uzņēmējdarbībā. Latvija, Rīga: RTU Izdevniecība, 8., 24.–37.lpp., ISSN: 1691-0737.
13. Eriņa J., & Lāce N. (2010., 15. oktobris). Zināšanu menedžmenta nepieciešamība komercbankās. 51. RTU Starptautiskā zinātniskā konference. RTU IEVF Ekonomikas un uzņēmējdarbības zinātniskā konference (SCEE`2010). Latvija, Rīga: RTU Izdevniecība, 28. lpp., ISBN: 978-9934-10-061-1.

Par promocijas darba rezultātiem ir ziņots 23 starptautiskās un vietējās konferencēs (Francijā, ASV, Itālijā, Austrijā, Čehijā, Malaizijā, Spānijā, Krievijā, Lietuvā, Turcijā, Igaunijā, Bulgārijā un Latvijā):

1. World Academy of Science Engineering and Technology International Conference: „ICBEF 2013 on Business, Economics and Finance”, 30.–31. decembris, 2013.,

- Francija, Parīze, referāta nosaukums – „Banks Profitability Indicators in CEE Countries”.
2. International Institute of Informatics and Systemics the 17th International Conference „World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics (WMSCI 2013)”, 9.–12. jūlijs, 2013., ASV, Orlando, referāta nosaukums – „Assessment of Bank Customer Equity” un „Development of Customer – Centric Banking: Case from Latvia”.
 3. International Business Information Management Association the 21st International Conference „Vision 2020: Innovation, Development Sustainability, and Economic Growth”, 27.–28. jūnijs, 2013., Austrija, Vīne, referāta nosaukums – „Efficiency of the CEE Countries Banking System: a DEA Model Evaluation” un „Needs for Business Ecosystem”.
 4. Kaunas University of Technology, School of Economics and Business the 18th International Conference „Economics and Management-2013 (ICEM-2013)”, 24.–26. aprīlis, 2013., Lietuva, Kauņa, referāta nosaukums – „Bank Customer Segmentation: the Case of CEE Countries” un „Efficiency of the Latvian Commercial Banking System: a DEA Model Evaluation”.
 5. Rīgas Tehniskās universitātes 54. RTU studentu zinātniskā un tehniskā konference, aprīlis, 2013., Latvija, Rīga, referāta nosaukums – „Biznesa ekosistēma kā bankas nākotnes perspektīva”.
 6. World Academy of Science Engineering and Technology International Conference „ICBEMS 2013: International Conference on Business, Economics and Management Sciences”, 28.–29. marts, 2013., Spānija, Madride, referāta nosaukums – „Bank Business Models and the Changes in CEE Countries”.
 7. International Business Information Management Association the 20th International Conference „Entrepreneurship Vision 2020: Innovation, Real Estate Investment, Development Sustainability, and Economic Growth”, 25.–26. marts, 2013., Malaizija, Kualalumpūra, referāta nosaukums – „The Inclusion of the Intellectual Capital and the Reflection of Its Value in the Banks Annual Reports”.
 8. Mendel University in Brno, Faculty of Business and Economics the 16th International Conference „Enterprise and Competitive Environment”, 7.–8. marts, 2013., Čehija, Brno, referāta nosaukums – „The New Banking Business Model Based on Ecosystem”.
 9. International Business Information Management Association the 19th International Conference „Innovation Vision 2020: Sustainable Growth, Entrepreneurship, and Economic Development”, 12.–13. novembris, 2012., Spānija, Barselona, referāta nosaukums – „Social and Environmental Risks Assessment in Banks` Lending Decisions”.
 10. Riga Technical University the 53rd International Conference „Dedicated to the 150th Anniversary and the 1st Congress of World Engineers and Riga Polytechnical Institute”, 10.–12. oktobris, 2012., Latvija, Rīga, referāta nosaukums – „Changes in Business Model of Banks in CEE Countries”.
 11. International Institute of Informatics and Systemics the 16th International Conference „World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics (WMSCI

- 2012)”, 17.–20. jūlijs, 2012., ASV, Orlando, referāta nosaukums – „Responsible Lending in Latvian Banks” un „Need For New Business Model in Banks”.
12. Saint Petersburg State University of Engineering and Economics, the Faculty of Regional Economy and Management International Conference „IX All-Russian Scientific and Practical Conference with International Participation”, „Contemporary Problems of Regional Economy Management”, 24.–25. maijs, 2012., Krievija, Sanktpēterburga, referāta nosaukums – „Factors that Affecting the Customer Loyalty and the Choice of Bank”.
 13. Vilnius Gediminas Technical University the 7th International Conference „Business and Management 2012”, 10.–11. maijs, 2012., Lietuva, Viļņa, referāta nosaukums – „Bank Lending, the Impact of Environmental Factors”.
 14. International Business Information Management Association the 18th International Conference „Innovation and Sustainable Economic Competitive Advantage from Regional Development to World Economies”, 9.–10. maijs, 2012., Turcija, Stambula, referāta nosaukums – „Environmental Risk Assessment in Commercial Banks”.
 15. Rīgas Tehniskās universitātes 53. RTU studentu zinātniskā un tehniskā konference, 20. aprīlis, 2012., Latvija, Rīga, referāta nosaukums – „Vides risku pārvaldības nozīme komercbankās”.
 16. Kaunas University of Technology, School of Economics and Business the 17th International Conference „Economics and Management-2012 (ICEM-2012)”, 28.–30. marts, 2012., Igaunija, Tallina, referāta nosaukums – „Environmental Question Impact for Lenders and the Risk Management Process”.
 17. Mykolas Romeris University, Faculty of Economics and Finance the 1st International Conference „Whither Our Economies”, 16.–17. novembris, 2011., Lietuva, Viļņa, referāta nosaukums – „Customer Capital – an Important Factor for Commercial Banks”.
 18. International Business Information Management Association the 17th International Conference „Creating Global Competitive Economies A 360-degree Approach”, 14.–15. novembris, 2011., Itālija, Milāna, referāta nosaukums – „Latvian Commercial Bank Profitability Indicators”.
 19. Rīgas Tehniskās universitātes 52. RTU starptautiskā zinātniskā konference “RTU IEVF Ekonomikas un uzņēmējdarbības zinātniskā konference (SCEE’2011)”, 7. oktobris, 2011., Latvija, Rīga, referāta nosaukums – „Faktoru novērtējums, kuri nosaka bankas izvēli”.
 20. Knowledge Society Institute International Conference „IV International Science Conference „Knowledge Society”, V International Science Conference for Young Researchers „Technical Science and Industrial Management”, 5.–7. septembris, 2011., Bulgārija, Nesebāra, referāta nosaukums – „Needs for Customer Capital in Banks”.
 21. Kaunas University of Technology, School of Economics and Business the 16th International Conference „Economics and Management-2011 (ICEM-2011)”, 27.–29. aprīlis, 2011., Čehija, Brno, referāta nosaukums – „Quality and Customer Relationship Management in the Bank”.
 22. Rīgas Tehniskās universitātes 52. RTU studentu zinātniskā un tehniskā konference, 9. aprīlis, 2011., Rīga, Latvija, referāta nosaukums – „Komerccbankas klientu kapitāla vērtēšanas problēmas”.

23. Rīgas Tehniskās universitātes 51. RTU starptautiskā zinātniskā konference, 15. oktobris, 2010., Rīga, Latvija, referāta nosaukums – „Zināšanu menedžmenta nepieciešamība komercbankās”.

Promocijas darba saturs

SAĪSINĀJUMI

IEVADS

1. BANKU SEKTORA EFEKTIVITĀTES NOVĒRTĒŠANA LATVIJĀ, CENTRĀLEIROPĀ UN AUSTRUMEIROPĀ UN KLIENTU KAPITĀLA KONCEPCIJA

1.1. Banku sektora attīstības novērtējums Latvijā

1.2. Latvijas, Centrāleiropas un Austrumeiropas valstu banku darbības efektivitātes
novērtējums

1.2.1. Latvijas, Centrāleiropas un Austrumeiropas valstu banku darbības efektivitātes
novērtēšana, pielietojot parametrisko metodi

1.2.2. Latvijas, Centrāleiropas un Austrumeiropas valstu banku darbības efektivitātes
novērtēšana, pielietojot neparametrisko metodi

1.3. Banku darbības rezultātu novērtēšana Latvijas, Centrāleiropas un Austrumeiropas
valstu bankās, balstoties uz dažādiem biznesa modeļiem

1.3.1. Biznesa modeļa koncepcija

1.3.2. Banku biznesa modeļa koncepcija

1.3.3. Latvijas komercbanku un Centrāleiropas un Austrumeiropas valstu banku
darbības analīze, balstoties uz to biznesa modeļiem

1.3.4. Centrāleiropas un Austrumeiropas valstu banku darbības analīze, balstoties uz
biznesa modeļa prioritātēm

1.4. Bankas klientu kapitāla koncepcijas analīze

1.4.1. Klientu kapitāla koncepcija

1.4.2. Klientu kapitāla koncepcijas kvantitatīvā un kvalitatīvā analīze

1.4.3. Klientu kapitāla konceptuālā modeļa izveide un pārbaude

2. BANKU BIZNESA DARBĪBA, KAS BALSTĪTA UZ BIZNESA EKOSISTĒMAS PRINCIPIEM

2.1. Banku biznesa ekosistēmas koncepcija

2.1.1. Biznesa ekosistēmas koncepcija

2.1.2. Banku un banku biznesa ekosistēmas koncepcijas raksturīgās iezīmes

2.1.3. Banku biznesa ekosistēmas modeļa koncepcija

- 2.2. Banku biznesa ekosistēmas modeļa dimensiju novērtējums
 - 2.2.1. Konceptija „orientācija uz klientu”
 - 2.2.2. Latvijas komercbanku orientācijas uz klientu novērtējums
 - 2.2.3. Centrāleiropas un Austrumeiropas valstu banku orientācijas uz klientu novērtējums
 - 2.2.4. Banku klientu segmentu grupu novērtējums Latvijas, Centrāleiropas un Austrumeiropas valstu bankās
 - 2.2.5. Vērtību piedāvājuma klientiem novērtējums Latvijas komercbankās
 - 2.2.6. Atbildīgas kreditēšanas novērtēšana Latvijas, Centrāleiropas un Austrumeiropas valstu bankās

3. LATVIJAS KOMERCBANKU KLIENTU KAPITĀLA PĀRVALDĪŠANAS VIRZIENI

- 3.1. Komercbanku klientu kapitāla ietekmējošo faktoru novērtējums
 - 3.1.1. Faktoru, kas nosaka bankas izvēli un klientu lojalitāti, novērtēšana
 - 3.1.2. Savstarpējo attiecību novērtēšana Latvijas komercbankās
 - 3.1.3. Latvijas komercbanku klientu kapitāla faktoru modeļa novērtējums
- 3.2. Bankas klientu kapitāla konceptuālo elementu novērtējums
 - 3.2.1. Zināšanu un intelektuālā kapitāla pārvaldības nepieciešamība komercbankās
 - 3.2.2. Intelektuālā kapitāla un tā iekļaušanas nepieciešamība banku gada pārskatos
- 3.3. Priekšlikumi banku risku pārvaldīšanai atbildīgas kreditēšanas ietvaros
 - 3.3.1. Vides faktoru ietekme uz banku aizdevumu kreditēšanu
 - 3.3.2. Kredīta operāciju vides risku vadīšanas process komercbankās
 - 3.3.3. Kredīta operāciju vides risku novērtēšana komercbankās

SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI

LITERATŪRAS SARAKSTS

PIELIKUMI

Promocijas darba struktūra un apjoms

Pirmajā nodaļā „Banku sektora efektivitātes novērtēšana Latvijā, Centrāleiropā un Austrumeiropā un klientu kapitāla koncepcija” – autore veic banku sektora efektivitātes novērtēšanu Latvijas, Centrāleiropas un Austrumeiropas valstu bankās, pielietojot parametrisku un neparametrisku metodes, analizē banku esošos biznesa modeļus pēc finanšu un nefinanšu rādītājiem un izstrādā klientu kapitāla pārvaldības konceptuālo modeli.

Otrajā nodaļā „Banku biznesa darbība, kas balstīta uz biznesa ekosistēmas principiem” – autore analizē un nosaka banku biznesa ekosistēmā iesaistītās puses un to

kontrolējošās jomas, izstrādā banku biznesa ekosistēmas modeli, novērtē banku biznesa ekosistēmas dimensijas, ieskaitot orientāciju uz klientu, pēta Latvijas komercbanku un Centrāleiropas un Austrumeiropas valstu banku klientu segmentu grupas, novērtē bankas vērtību piedāvājumu (*value proposition*) klientiem, analizē atbildīgas kreditēšanas koncepciju.

Trešajā nodaļā „Latvijas komercbanku klientu kapitāla pārvaldīšanas virzieni” – autore novērtē un analizē klientu kapitāla ietekmējošos faktoros, pielietojot banku darbinieku un klientu aptaujas anketas, novērtē intelektuālo kapitālu un tā ietekmi uz banku finanšu rādītājiem, pielietojot kvalitatīvo un kvantitatīvo metožu kombināciju, izstrādā priekšlikumus vides risku pārvaldības procesiem bankā.

Darba noslēgumā apkopoti svarīgākie pētījuma rezultātā iegūtie secinājumi un priekšlikumi.

Darbs ir izstrādāts Rīgas Tehniskās universitātes Inženierekonomikas un vadības fakultātes Finanšu katedrā vadībzinātnes nozarē atbilstoši 2005. gada 14. aprīlī pieņemtā likuma „Zinātniskās darbības likums” prasībām, ievērojot Ministru kabineta 2005. gada 27. decembra noteikumus Nr. 1001, Latvijas Zinātnes padomes prasības un Rīgas Tehniskās universitātes 2012. gada 25. jūnijā apstiprināto Doktorantūras nolikumu.

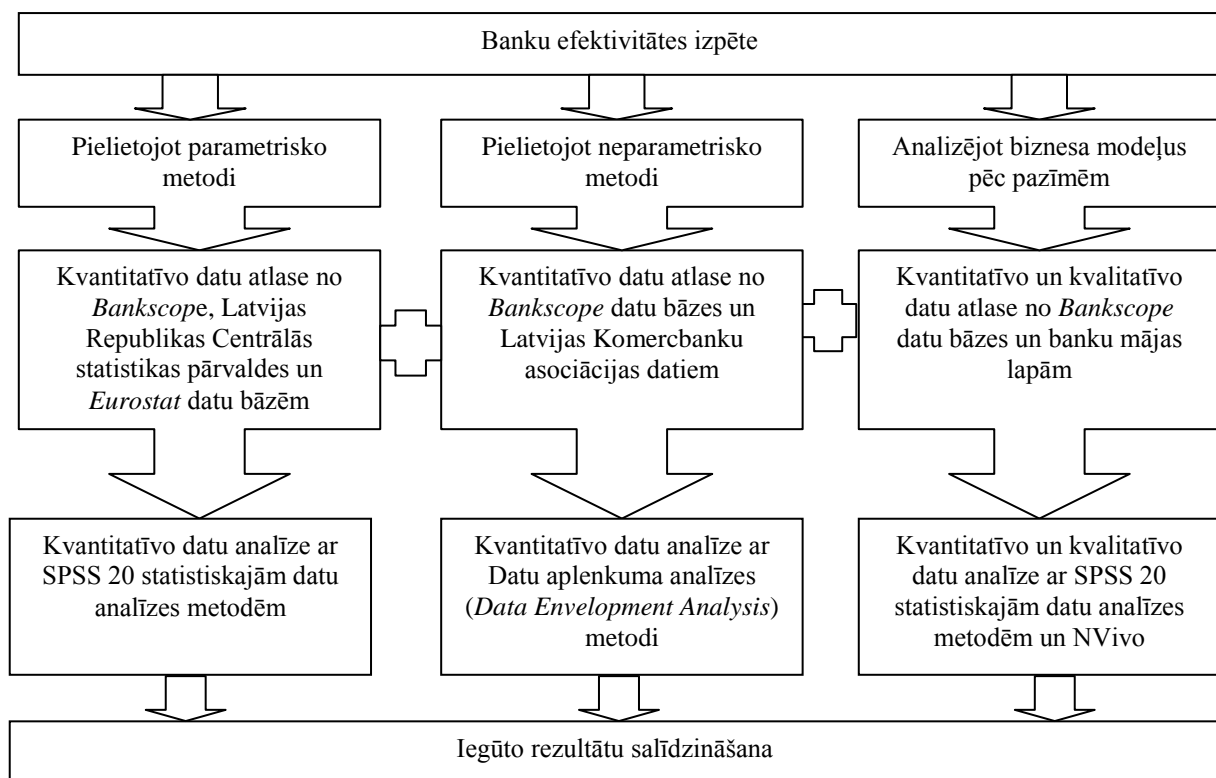
DARBA GALVENĀS ZINĀTNISKĀS IZSTRĀDNES

1. BANKU SEKTORA EFEKTIVITĀTES NOVĒRTĒŠANA LATVIJĀ, CENTRĀLEIROPĀ UN AUSTRUMEIROPĀ UN KLIENTU KAPITĀLA KONCEPCIJA

Daļai ir 43 lappuses, 29 tabulas, 12 attēli, 5 formulas.

Latvijas banku sektora attīstības novērtēšanas rezultātā autore secināja, ka pārdoto produktu un pakalpojumu skaita izmaiņas, pamatdarbības peļņa un ienākumi, kā arī aizdevumu atmaksāšanās un iespējamā vienas akcijas peļņa tiek uzskatīti par galvenajiem finanšu veikspējas kritērijiem. Taču tas ir vairāk nekā nepietiekami, ņemot vērā to, ka banku klientiem ir noteicošā loma stabilas naudas plūsmas nodrošināšanā, kā galvenajai iesaistītajai pusei gan no kreditora, gan debitora viedokļa. Arī Joseph u.c. (1999) uzsver, ka nākotnes stratēģijas veidošanu nedrīkst balstīt tikai uz finanšu indikatoriem.

Rezultātā promocijas darba ietvaros autore veica Latvijas, Centrāleiropas un Austrumeiropas valstu banku sektora darbības novērtējumu trijos pētījuma posmos, pielietojot šādu pētījumu loģisko shēmu (atspoguļota 1. attēlā).



1. att. Pētījuma loģiskā shēma [autore veidots attēls]

Latvijas komercbanku darbības efektivitātes analīzei, pielietojot parametrisku un neparametrisku pieeju, kā arī novērtējot banku biznesa modeļus, autore izmantoja *Bankscope* datu bāzes, Latvijas Republikas Centrālās statistikas pārvaldes, Latvijas Komercbanku asociācijas datus un analizējamo banku informāciju mājas lapās par laika posmu no 2006. gada līdz 2012. gadam. Savukārt analizējot Centrāleiropas un Austrumeiropas valstu bankas, to darbības efektivitātes aprēķināšanai tika izmantoti dati no *Bankscope* un *Eurostat* datu bāzēm, kā arī informācija par bankām to mājas lapās.

Banku sektora darbības efektivitātes pētījuma pirmajā posmā, pielietojot parametrisko metodi (pēc Arhipovas un Bāliņas (2006), kas balstīta uz atsevišķu parametru pārbaudi, kuru izmanto izlašu salīdzināšanai), tika noteikti banku rentabilitāti ietekmējošie faktori. Biežāk izmantoto banku rentabilitātes rādītāju atlases nolūkā autore apkopoja informāciju par citu ārvalstu zinātnieku veiktajiem pētījumiem Eiropā, ASV un Āzijā. Tādējādi, pamatojoties uz tādu autoru kā Lee un Hsieh (2013), Kanas u. c. (2012), Bolt u. c. (2012), Amor-Tapia u. c. (2010), Sufian un Habibullah (2009), Athanasoglou u. c. (2008), Pasiouras un Kosmidou (2007) pētījumiem, autore Latvijas komercbanku sektora un Centrāleiropas un Austrumeiropas valstu banku rentabilitāti ietekmējošo faktoru novērtēšanai pielietoja šādus banku finanšu rādītājus: rentabilitātes rādītājus – kapitāla atdeves rādītāju un aktīvu atdeves rādītāju, banku iekšējos rādītājus – kapitālu, kredītrisku, kopējos aizņēmumus, depozītus, tīro procentu maržu un ārējos rādītājus – iekšzemes kopproduktu un gada inflāciju. Minētie banku rādītāji, to saīsinājumi un aprēķinu metodika ir attēlota 1. tabulā.

1. tabula

Banku rentabilitāti ietekmējošo rādītāju apraksts, to saīsinājumi un aprēķinu metodika

Mainīgais	Aprēķinu metodika
1	2
Atkarīgais mainīgais (banku rentabilitāte)	
Kapitāla atdeves rādītājs (<i>Return on average equity</i>) – (ROAE)	Neto peļņa pirms nodokļiem/ pašu kapitāls
Aktīvu atdeves rādītājs (<i>Return on average assets</i>) – (ROAA)	Neto peļņa pirms nodokļiem/ aktīvi
Neatkarīgais mainīgais (iekšējie rādītāji)	
Kapitāls (<i>Capital</i>) – (CA)	Kapitāls/ kopējie aktīvi
Kredītrisks (<i>Credit risk</i>) – (CR)	Uzkrājumi nedrošajiem kredītiem/ tīrie procentu ienākumi
Kopējie aizdevumi (<i>Total loans</i>) – (TL)	Neto kredīti/ kopējie aktīvi
Tīrā procentu marža (<i>Net interest margin</i>) – (NIM)	Tīrie procentu ieņēmumi / kopējie aktīvi
Makroekonomiskie mainīgie (ārējie rādītāji)	
Iekšzemes kopprodukta pieaugums (<i>Growth of annual gross domestic product</i>) – (IKP)	IKP pieaugums (salīdzināmās cenās)/ IKP, %

1	2
Gada inflācija (<i>Annual inflation</i>) – (INF)	Vidējās patēriņa cenu izmaiņas 12 mēnešos, salīdzinot ar iepriekšējo 12 mēnešu posmu

Autores aprēķinātie banku rentabilitātes rādītāju dati tika apstrādāti, pielietojot SPSS statistiskās datu analīzes metodes (aprakstošo statistiku, Pīrsona korelāciju un regresijas analīzi).

Arī ārvalstu zinātnieki pēc veikto banku rentabilitātes rādītāju korelācijas analīžu rezultātiem konstatēja, ka starp banku rentabilitātes un iekšējiem, un ārējiem rādītājiem pastāv vāja vai ļoti vāja savstarpējā saistība, taču autori pielietoja regresijas analīzi, lai noteiktu banku rentabilitāti ietekmējošos faktorus (Demirgüç-Kunt un Huizinga, 1999; Naceur, 2003; Haron, 2004; Sufian un Habibullah, 2009; Alkassim, 2005; un citi autori).

Pamatojoties uz veikto Pīrsona korelācijas analīzi, autore izveidoja divus daudzfaktoru regresijas analīzes modeļus, kā tas ir attēlots sekojošajās funkcijās:

$$ROAA = f(NIM, CA, CR, TL) \quad (1)$$

$$ROAE = f(CA, CR, TL, NIM, INF, IKP) \quad (2)$$

Veiktās regresijas analīzes rezultātā, koeficientu statistiskie rādītāji parādīja to, ka pirmajā modelī statistiski nozīmīgi ir šādi koeficienti: NIM (Sig.=0,000<0,05), CR (Sig.=0,025<0,05), TL (Sig.=0,001<0,05), savukārt koeficients CA (Sig.=0,104>0,05) ir statistiski nenozīmīgs, līdz ar to var secināt, ka NIM (pozitīvi) var ietekmēt ROAA rādītāju, kas liecina par to, ka bankas spēj sabalansēt procentu izdevumu un ieguldījumu apmērus (Wasiuzzaman un Tarmizi, 2010). Savukārt CR un TL (negatīvi) var ietekmēt ROAA rādītāju, kas norāda uz to, ka bankās ir vāja kredītrisku pārraudzība (Kargi, 2011), kā arī liels slikto kredītu īpatsvars (Acaravci un Çalim, 2013).

Savukārt regresijas koeficientu statistiskie rādītāji otrajā modelī atklāja to, ka statistiski nozīmīgi ir šādi koeficienti: CA (Sig.=0,008<0,05), CR (Sig.=0,008<0,05), NIM (Sig.=0,014<0,05), savukārt koeficienti TL, INF un IKP ir statistiski nenozīmīgi, no kā var secināt, ka CA, CR (negatīvi) un NIM (pozitīvi) var ietekmēt ROAE rādītāju. Negatīva CA vērtība liecina par to, ka banku kapitāla pārvaldības struktūra ir neefektīva (Acaravci and Çalim, 2013).

Analizējot Centrāleiropas un Austrumeiropas valstu bankas, autore promocijas darba ietvaros aplūko šādas valstis: Čehiju, Igauniju, Kipru, Latviju, Lietuvu, Maltu, Poliju, Slovēniju, Slovākiju, Ungāriju, Bulgāriju un Rumāniju. Iepriekšminētās valstis kļuva par Eiropas Savienības dalībvalstīm 2004. gadā, izņemot Bulgāriju un Rumāniju, kuras pievienojās Eiropas Savienībai 2007. gadā. Arī Centrāleiropas un Austrumeiropas valstu

banku rentabilitātes rādītāju ietekmējošo faktoru noteikšanai tika pielietota tāda pati aprēķinu metodika kā Latvijas komercbankām, kopumā izanalizējot 216 Centrāleiropas un Austrumeiropas valstu bankas par pētāmo periodu.

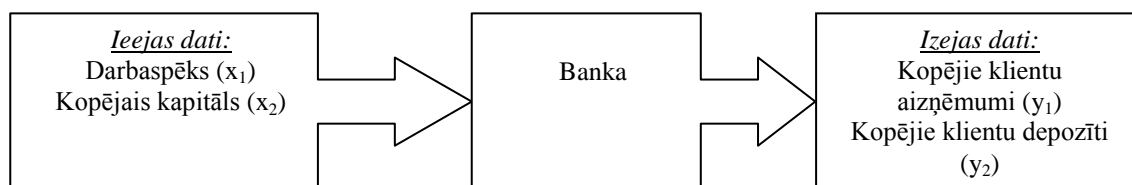
Centrāleiropas un Austrumeiropas valstu bankās veiktās Pīrsona korelācijas analīzes rezultātā autore izveidoja un pārbaudīja divas regresijas analīzes funkcijas par banku rentabilitāti ietekmējošajiem rādītāju datiem (skatīt funkciju (3) un (4)):

$$ROAA = f(CA, CR, TL, NIM, INF, IKP) \quad (3)$$

$$ROAE = f(CA, CR, TL, NIM, INF, IKP) \quad (4)$$

Pamatojoties uz Centrāleiropas un Austrumeiropas valstu banku veiktās regresijas analīzes rezultātiem (pirmais un otrais modelis), tika secināts, ka CA un NIM (pozitīvi), bet CR un INF (negatīvi) spēj ietekmēt ROAA rādītāju, savukārt CR (negatīvi) un NIM (pozitīvi) – ROAE. Līdz ar to veiktie aprēķini atspoguļoja to, ka Centrāleiropas un Austrumeiropas valstu bankās ir efektīva kapitāla pārvaldības struktūra – CA (Acaravci un Çalim, 2013), bet banku izmaksas palielinās straujāk nekā ieņēmumu apmērs – INF (Wasiuzzaman un Tarmizi, 2010).

Savukārt pētījuma otrajā posmā – pielietojot neparametrisku metodi (netiek balstīta uz parametru pārbaudi, līdz ar to nav nepieciešams pieņēmums par sadalījuma veidu – Arhipova un Bāliņa, 2006) – tika noteikta banku izmaksu efektivitāte. Lai atlasītu biežāk lietotos finanšu rādītājus banku izmaksu efektivitātes noteikšanai, autore veica zinātnisko rakstu datu bāzēs atrodamo zinātnisko rakstu satura analīzi par laika periodu no 2005. gada līdz 2012. gadam par veiktajiem pētījumiem ASV, Āzijas un Eiropas valstu bankās (Ariff un Can, 2008; Chen u. c., 2005; Thoraneenitiyan un Avkiran, 2009; Sufian un Habibullah, 2009; Ray un Das, 2010; Azadeh u. c., 2010; Camanho un Dyson, 2005; Havrylchuk, 2006; u. c. autori), kuru rezultāti ir apkopoti 2.attēlā.



2. att. Banku izmaksu efektivitātes novērtēšanai pielietotie finanšu rādītāji

[autores veidots attēls]

Banku izmaksu efektivitātes noteikšanai tika pielietoti zinātniskajā literatūrā raksturotie divu veidu datu aplenkuma metodes modeļi – CCR (Charnes u. c. (1978) modelis)

un BCC (Banker u. c. (1984) modelis), savukārt kopējā banku izmaksu efektivitāte tika noteikta pēc formulas (5):

$$\text{Kopējā banku izmaksu efektivitāte} = \frac{\text{CCR Efektivitāte}}{\text{BCC Efektivitāte}} \quad (5)$$

Latvijas komercbanku izmaksu efektivitātes noteikšanai autore izmantoja divu veidu pieejas: 1) balstoties uz 2. attēlā esošajiem rādītājiem; 2) darbaspēka aizstāšana ar katras bankas kopējiem aktīviem pēc Rossi u. c. (2005). Pēc pirmā veida pieejas tika analizēti deviņu Latvijas komercbanku dati, bet pēc otrās – piecpadsmit.

Veikto aprēķinu rezultātā tika secināts, ka augstāki izmaksu efektivitātes rādītāji ir novērojami Banker u. c. modelim, bet zemāki – Charnes u. c. modelim, to apliecināja arī zinātniskās literatūras analīzes rezultāti.

Līdz ar to, pamatojoties uz abu veidu pieejām, pēc formulas (5) tika aprēķināta katras bankas kopējā izmaksu efektivitāte, iegūtie rezultāti ir parādīti 2. tabulā.

2.tabula

Latvijas komercbanku izmaksu efektivitāte

Bankas	1. pieeja	2. pieeja
1	2	3
Swedbank	N/d	0,950
SEB banka	0,847	0,961
ABLV Bank	1,000	0,996
DNB banka	0,958	1,000
Rietumu Banka	N/d	0,942
UniCredit Finance	1,000	0,996
Norvik Banka	N/d	0,977
PrivatBank	0,947	0,996
ALTUM (Latvijas Hipotēku un zemes banka)	0,969	0,996
Baltikums Bank	N/d	0,931
Trasta Komercbanka	0,741	0,995
Expobank	N/d	0,990
Baltic International Bank	0,766	0,974
SMP Bank	0,755	0,988
Bank M2M Europe (Latvijas Biznesa Banka)	N/d	0,654

N/d – nav dati

Pamatojoties uz veikto aprēķinu rezultātiem, autore secināja, ka visefektīvākā banku darbība pēc izmaksu efektivitātes abām pieejām tiek veikta ABLV Bank un UniCredit Finance, savukārt pārējām Latvijas komercbankām ir nepieciešami risinājumi to efektivitātes paaugstināšanai.

Arī Centrāleiropas un Austrumeiropas valstu banku izmaksu efektivitātes noteikšanai autore pielietoja datu aplenkuma analīzi, kopumā izanalizējot 149 bankas. Autores veiktie

Centrāleiropas un Austrumeiropas valstu banku izmaksu efektivitātes aprēķini tika salīdzināti ar ārvalstu zinātnieku veiktajiem pētījumu rezultātiem, kā tas ir redzams 3. tabulā.

3.tabula

Centrāleiropas un Austrumeiropas valstu banku izmaksu efektivitāte
pēc datu aplenkuma analīzes

	Fries un Taci (2005), pētījuma periods 1993.–1998. g.	Grigorian un Manole (2002), pētījuma periods 1995.–1998. g.	Kasman un Yildirim (2006), pētījuma periods 1995.–2002. g.	Weill (2007), pētījuma periods 1996.–2000. g.	Chronopoulos u.c. (2011), pētījuma periods 2001.–2007. g.	Autore, pētījuma periods 2006.–2012. g.
1	2	3	4	5	6	7
Pielietotā metode un mainīgie						
Ieejas dati	Kopējo bankas citu izdevumu, kuri nav saistīti ar procentu izmaksu, koeficients attiecībā pret kopējiem aktīviem	Darbspēks, pamatlīdzekļi, procentu izdevumi	Darba un kapitāla vērtība, aizdevuma kapitāla vērtība	Personāla izmaksas, citi bankas izdevumi, kuri nav saistīti ar procentu izmaksām, samaksātie procenti	Kopējie depozīti, fiziskais kapitāls, darbspēks	Darbspēks, kopējais kapitāls
Izejas dati	Aizdevumi, depozīti	1.modelis: ienākumi, tīrie aizdevumi, likvidie aktīvi 2.modelis: noguldījumi, tīrie aizdevumi / aizņēmumi, likvidie aktīvi	Kopējie aizdevumi, citi ienesīgie aktīvi, kopējie noguldījumi	Aizdevumi, investīciju kapitāls	Kopējie klientu aizdevumi, citi ienesīgie aktīvi, ārpusbilances postenis	Kopējie klientu aizdevumi, kopējie klientu depozīti
Metode	Izmaksu	Tehniskā	Izmaksu un peļņas	Izmaksu	Izmaksu un peļņas	Izmaksu
Datu aplenkuma analīzes rezultāti pa valstīm						
Bulgārija	0,520	0,530	N/d	N/d	N/d	0,886
Čehija	0,445	0,667	0,272	0,620	0,697	0,955
Kipra	N/d	N/d	N/d	N/d	0,593	0,942
Igaunija	0,835	0,548	0,264	N/d	0,556	0,857
Ungārija	0,690	0,558	0,299	0,635	0,729	0,843
Latvija	0,755	0,529	0,297	N/d	0,493	0,856
Lietuva	0,810	0,448	0,263	0,544	0,356	0,857
Malta	N/d	N/d	N/d	N/d	0,427	0,837
Polija	0,700	0,514	0,285	0,528	0,632	0,888
Rumānija	0,510	0,385	N/d	N/d	N/d	0,915
Slovēnija	0,765	0,656	0,265	0,583	0,524	0,879
Slovākija	0,770	0,589	0,317	0,421	0,372	1,000

N/d – nav dati

Autores veiktie aprēķini par Centrāleiropas un Austrumeiropas valstu banku izmaksu efektivitāti parādīja to, ka visefektīvāk strādā Slovākijas banku sistēma. Savukārt tādi autori kā Grigorian un Manole (2002), Delis un Papanikolaou (2009) savos pētījumos atklāja, ka visaugstākais efektivitātes rādītājs ir vērojams Slovēnijas bankām. Līdzīgi kā autore arī Casu un Ferrari (2013) atklāja, ka visefektīvākās ir Slovākijas bankas.

Pētījuma trešajā posmā, lai novērtētu banku rezultativitāti pēc dažāda veida biznesa modeļu pieejām, sākotnēji tika precizēta biznesa modeļa koncepcija. Pamatojoties uz ārvalstu autoru – Timmers (1998), Markides (1999), Rappa (2000), Tapscott u. c. (2000), Osterwalder un Pigneur (2002), Lindsay u. c. (2003), Osterwalder (2004), Osterwalder un Pigneur (2010), Zott un Amit (2010) – veikto pētījumu rezultātiem, tika secināts, ka *biznesa modelis raksturo veidu, kā tiks radīta uzņēmuma vērtība, balstoties uz ietekmējošo pušu savstarpējām attiecībām.*

Savukārt banku biznesa modeļa koncepcija pēc Billet u. c. (1995) tiek balstīta uz to, kā tiek organizētas banku operācijas, kā bankas faktiski veic savu saimniecisko darbību, kāda ir to piedāvāto produktu un pakalpojumu kvalitāte, kā arī to cena.

Zinātniskās literatūras satura analīze parādīja arī to, ka banku biznesa modeļus var iedalīt vairākās dimensijās. Balstoties uz Rüegg-Stürm un Rohr (2002), Osterwalder u. c. (2005) un Lindgren (2012) izstrādātajām biznesa modeļu dimensijām, autore veica to novērtējumu Latvijas komercbankās, Centrāleiropas un Austrumeiropas valstu bankās pēc klientu grupām un prioritātēm.

Banku biznesa modeļu novērtēšanai autore pielietoja zinātniskajā literatūrā atrodamos banku biznesa modeļa saturošos finanšu komponentus, tādus kā kapitālu, klientu noguldījumus, kredītus un aktīvus. Banku biznesa modeļu ietvaros tika analizēti arī banku rentabilitātes rādītāju – ROAA un ROAE – dinamika par pētāmo periodu.

Savukārt, lai analizētu banku biznesa modeļu saturošos finanšu komponentus, autore klasificēja banku biznesa modeļus pēc šādām klientu grupām:

1. Bankas, kas ir orientējušās uz vidējo un lielo uzņēmumu klientiem (*wholesale banks*), – sniedz pakalpojumus lielajiem korporatīvajiem klientiem, vidēja lieluma uzņēmumiem, nekustamā īpašuma attīstītājiem. Šī veida bankām raksturīgs salīdzinoši neliels filiāļu tīkls, izstrādāti dažādi izplatīšanas kanāli, un tās koncentrējas uz aizdevumiem un finanšu tirgiem;

2. Investīciju bankas (*investment banks*) – darbība ir koncentrēta uz individuālajiem, korporatīvajiem klientiem, un tās darbojas valdību finanšu tirgos, akciju tirgos un nodarbojas ar akciju emisijām, kapitāla piesaisti;

3. Bankas, kas ir orientējušās uz privātpersonu un mazo uzņēmumu klientiem (*retail banks*), – galvenās aktivitātes ir koncentrētas uz pakalpojumu sniegšanu individuālajiem klientiem, mazāk tiek veikti pasākumi, kas vērsti uz juridiskām personām un operācijām finanšu tirgos;

4. Universālās bankas (*universal banks*) – visu trīs iepriekšējo klientu grupu kombinācija, tās piedāvā visu veidu banku produktus un pakalpojumus visdažādākajiem klientiem.

Tāda veida banku biznesa modeļu tipoloģiju plaši pielieto ne tikai zinātnieki, bet arī finanšu nozares speciālisti (Ayadi u. c., 2012; Hellmann u. c., 1995; Minh To un Tripe, 2002).

Pamatojoties uz četrus veidu banku biznesa modeļiem pēc to klientu grupām, Latvijas komercbanku biznesa modeļu noteikšanai un to saturošo finanšu komponentu aprēķināšanai autore izmantoja *Bankscope* datu bāzes datus un banku mājas lapās esošo informāciju.

Pamatojoties uz iepriekš uzskaitīto banku klasifikāciju pēc to klientu grupām, autore klasificēja Latvijā esošās bankas un to ārvalstu banku filiāles pēc četrus veidu banku biznesa modeļiem, kā tas ir redzams 4. tabulā.

4. tabula

Latvijas komercbanku klasifikācija pēc banku biznesa modeļiem

Bankas, kas ir orientējušās uz vidējo un lielo uzņēmumu klientiem	Investīciju bankas	Bankas, kas ir orientējušās uz privātpersonu un mazo uzņēmumu klientiem	Universālās bankas
1	2	3	4
ALTUM (Latvijas Hipotēku un zemes banka) Reģionālā investīciju banka Rietumu Banka	Baltic International Bank Baltikums Bank ABLV Bank Trasta komercbanka Bank M2M Europe (Latvijas Biznesa Banka)	UniCredit Finance PrivatBank <i>Danske Bank</i> filiāle Latvija Latvijas Pasta banka SMP Bank	Swedbank SEB banka DNB banka <i>Nordea Bank Finland</i> Latvijas filiāle Citadele banka Expobank* Norvik Banka

*Finanšu rādītāji par Expobanku, sākot no 2006. līdz 2008. gadam, ir pieejami par 9 darbības mēnešiem, bet sākot no 2009. gada – par 12 mēnešiem.

4. tabulā apkopotā informācija par klientu segmentu grupām parādīja to, ka Latvijā galvenokārt ir pārstāvētas universālās bankas, bankas, kas ir orientējušās uz privātpersonu un

mazo uzņēmumu klientiem, un investīciju bankas, bet mazāk – bankas, kas ir orientējušās uz vidējo un lielo uzņēmumu klientiem.

Lai noteiktu izveidoto banku biznesa modeļu saturošo finanšu komponentu vidējās, minimālās un maksimālās vērtības, kā arī standartklūdu, tika pielietota aprakstošā statistika (skat. 5. tabulu).

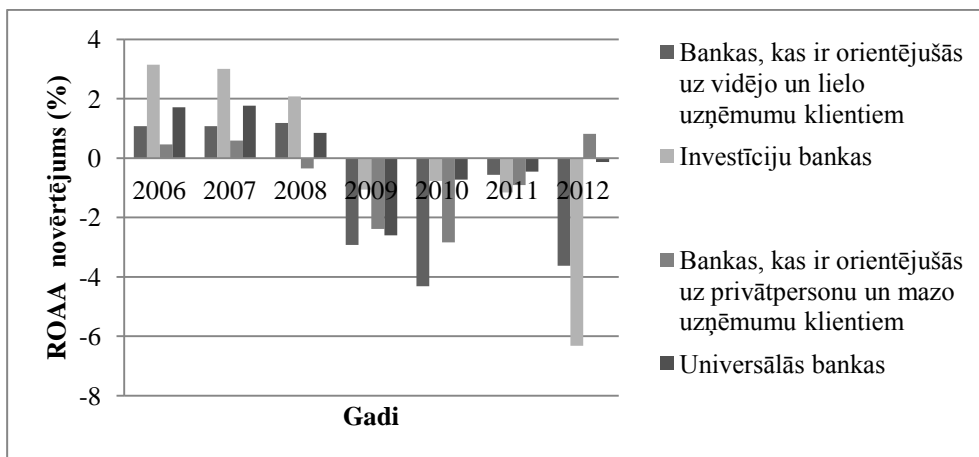
5. tabula

Latvijas komercbanku biznesa modeļu aprakstošās statistikas dati, EUR tūkstošos

	Kopējais kapitāls	Kopējie klientu depozīti	Aizņēmumi	Kopējie aktīvi
1	2	3	4	5
1. modelis – bankas, kas ir orientējušās uz vidējo un lielo uzņēmumu klientiem				
Vidējā	73 465,89	271 903,36	383 438,43	641 141,71
Standarta novirze	58 552,46	162 770,14	374 433,25	479 461,04
Minimālā	19 016,00	72 562,00	52 131,00	91 513,00
Maksimālā	146 356,00	508 632,00	1 054 599,00	1 375 987,00
2. modelis – investīciju bankas				
Vidējā	101 412,52	661 078,32	351 829,36	816 059,84
Standarta novirze	81 044,06	717 374,92	365 107,34	837 337,10
Minimālā	5 281,00	143,00	285,00	5 995,00
Maksimālā	275 613,00	2 667 494,00	1 005 538,00	3 053 295,00
3. modelis – bankas, kas ir orientējušās uz privātpersonu un mazo uzņēmumu klientiem				
Vidējā	34 236,42	190 871,15	255 008,78	391 848,56
Standarta novirze	29 955,36	161 833,02	298 291,79	363 637,57
Minimālā	6 575,00	11 924,00	1 845,00	19 306,00
Maksimālā	98 34,00	659 273,00	916 260,00	1 146 196,00
4. modelis – universālās bankas				
Vidējā	305 591,54	1 188 090,18	2 092 170,50	2 768 005,89
Standarta novirze	307 163,89	782 397,11	1 781 519,19	2 141 442,41
Minimālā	35 132,00	255 773,00	140,00	328 138,00
Maksimālā	897 724,00	3 116 525,00	6 533 724,00	7 978 227,00

Apkopotā informācija par Latvijas komercbanku biznesa modeļiem pēc aprakstošās statistikas parādīja to, ka universālo banku biznesa modeļiem ir visaugstākās vidējās vērtības visiem četriem finanšu komponentiem, bet viszemākās – bankām, kas ir orientējušās uz privātpersonu un mazo uzņēmumu klientiem.

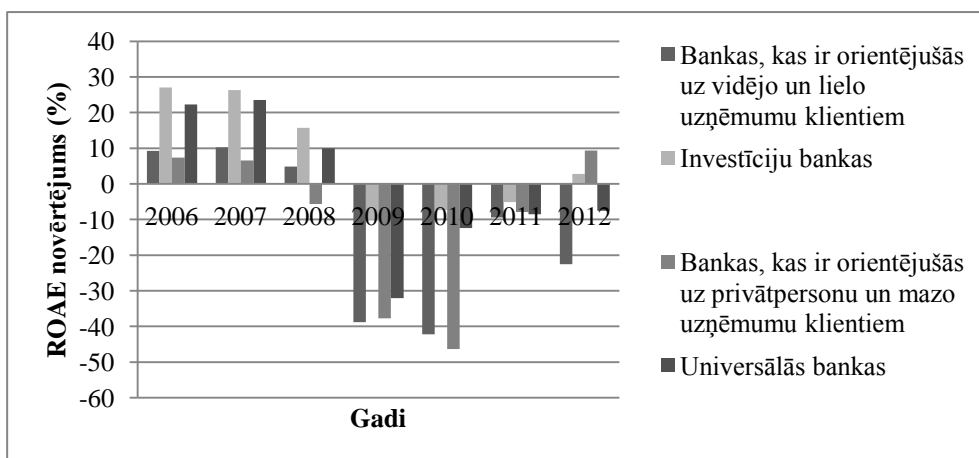
Banku biznesa modeļu aktīvu atdeves rādītāju dinamika par pētāmo periodu ir atspoguļota 3. attēlā.



3. att. ROAA rādītāju izmaiņas Latvijas komercbanku biznesa modeļos [autores veidots attēls pēc *Bankscope* datu bāzes datiem]

Analīzes rezultātā apkopotā informācija par aktīvu atdeves rādītāju izmaiņām Latvijas komercbanku biznesa modeļos 3. attēlā parādīja to, ka līdz 2008. gadam veiksmīgi darbojās visi četri biznesa modeļi. Taču situācija krasi mainījās pēc 2008. gada, parādot to, ka investīciju banku aktīvu atdeves rādītājs sasniedza visstraujāko lejupslīdi, 2012. gadā turpinot saglabāt negatīvu tendenci. Līdzīga situācija ir vērojama arī bankās, kas ir orientējušās uz vidējo un lielo uzņēmumu klientiem. Savukārt pretēja situācija ir novērojama bankās, kas ir orientējušās uz privātpersonu un mazo uzņēmumu klientiem, kuru aktīvu atdeves rādītāji 2012. gadā uzrāda pozitīvu tendenci atšķirībā no pārējiem banku biznesa modeļiem. Bet universālo banku biznesa modelim, sākot no 2010. gada, ir tendence augt, taču tas saglabā negatīvu aktīvu atdeves rādītāja vērtību.

Novērtēto banku biznesa modeļu kapitāla atdeves rādītāju izmaiņas ir apkopotas 4. attēlā.



4. att. ROAE rādītāju izmaiņas Latvijas komercbanku biznesa modeļos [autores veidots attēls pēc *Bankscope* datu bāzes datiem]

Apkopotā informācija 4. attēlā par kapitāla atdeves rādītājiem banku biznesa modeļos parādīja to, ka visos banku biznesa modeļos ir vērojama rādītāja samazināšanās 2008. gadā. Bet, sākot ar 2009. gadu, kapitāla atdeves rādītājs turpina saglabāt negatīvu tendenci visos biznesa modeļos. Pozitīvas kapitāla atdeves rādītāja izmaiņas ir vērojamas, sākot ar 2012. gadu, investīciju bankās un bankās, kas ir orientējušās uz privātpersonu un mazo uzņēmumu klientiem. Līdz ar to autore secina, ka visiem četriem banku biznesa modeļiem ir nepieciešami jauni risinājumi banku rentabilitātes rādītāju paaugstināšanai.

Arī Centrāleiropas un Austrumeiropas valstu banku biznesa modeļa novērtēšanai tika pielietota tāda pati pieeja kā Latvijas komercbankām. Centrāleiropas un Austrumeiropas valstu banku tipoloģijai pēc banku biznesa modeļiem tika analizētas katras valsts piecas lielākās bankas, kā rezultātā tika secināts, ka starp tām ir sastopami trīs no četriem banku biznesa modeļiem – investīciju bankas, bankas, kas ir orientējušās uz privātpersonu un mazo uzņēmumu klientiem, un universālās bankas. Savukārt analizējot banku biznesa modeļus pēc ROAA un ROAE rādītājiem, tika secināts, ka arī Centrāleiropas un Austrumeiropas valstu banku biznesa modeļiem ir nepieciešams ieviest koncepcijas, kas tiktu vērstas uz klientu kapitāla stabilitātes jautājumiem.

Savukārt, lai novērtētu katras valsts bankās esošos biznesa modeļus pēc to nefinanšu rādītājiem – prioritātēm, autore izveidoja četras prioritātes, ranžējot tās pēc svarīguma, kuru analīzei tika izmantotas katras Centrāleiropas un Austrumeiropas valsts piecas lielākās bankas. Veiktās satura analīzes rezultāti ir apkopoti 6. tabulā.

6. tabula

Centrāleiropas un Austrumeiropas valstu banku prioritātes pēc to biznesa modeļiem

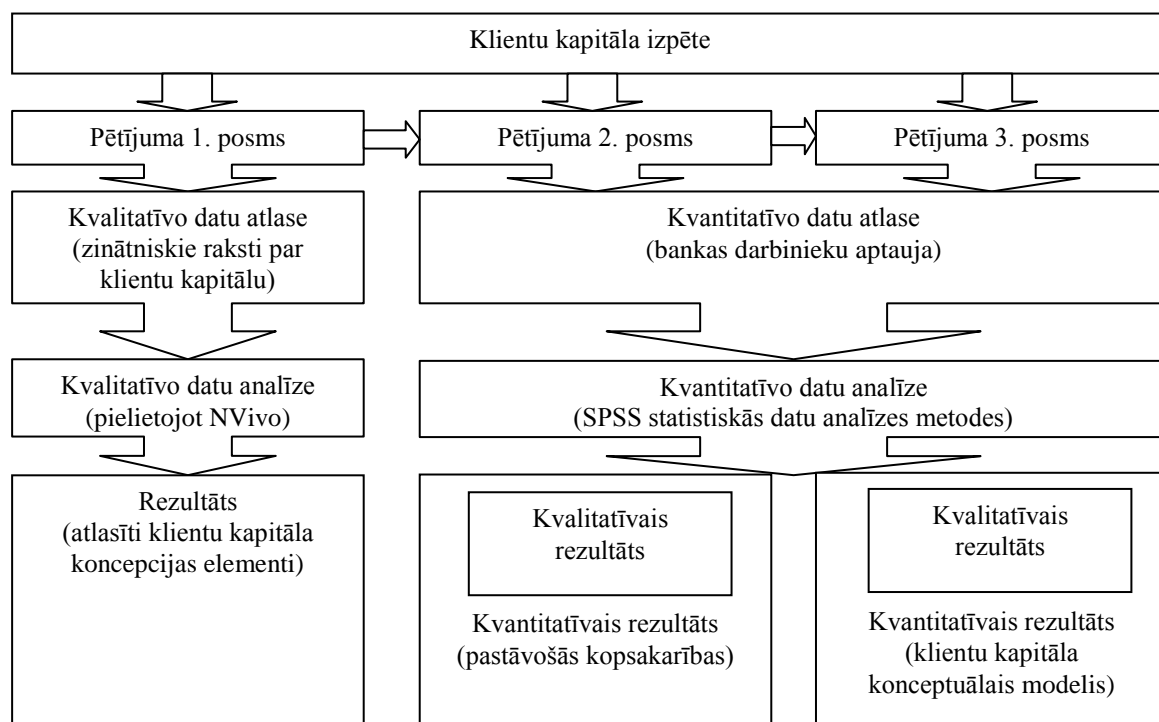
Valsts	1. prioritāte	2. prioritāte	3. prioritāte	4. prioritāte
1	2	3	4	5
Bulgārija	Klienti	Attīstība	Vērtība	Pakalpojumi
Čehija	Pakalpojumi	Klienti	Finansējums	Produkti
Kipra	Klienti	Attīstība	Inovācijas	Pakalpojumi
Igaunija	Klienti	Pakalpojumi	Vērtība	Ilgspēja
Ungārija	Pakalpojumi	Klienti	Attīstība	Rentabilitāte
Latvija	Pakalpojumi	Klienti	Attīstība	Vērtība
Lietuva	Klienti	Pakalpojumi	Attīstība	Vērtība
Malta	Pakalpojumi	Klienti	Ilgspēja	Vērtība
Polija	Klienti	Pakalpojumi	Attīstība	Produkti
Rumānija	Pakalpojumi	Klienti	Produkti	Attīstība
Slovākija	Pakalpojumi	Attīstība	Klienti	Produkti
Slovēnija	Pakalpojumi	Klienti	Vērtība	Produkti

Bankas biznesa modeļu veiktais novērtējums (skat. 6. tabulu) pēc to prioritātēm atspoguļoja to, ka vēl joprojām ir valstis – Čehija, Ungārija, Latvija, Malta, Rumānija

Slovākija un Slovēnija – ,kurās klients netiek uzskatīts par bankas svarīgāko ilgtspējīgas attīstības garantu. Taču zināšanu ekonomikā bankas spēš sasniegt ilgtermiņa mērķus un attīstību tikai tad, ja kā pirmā prioritāte tiks izvirzīts klients, kā arī to darbība tiks uzlūkota ne tikai no finansiālo faktoru ietekmes puses, bet arī no nefinanšu, tādiem kā sociālajiem un vides faktoriem.

Veiktās efektivitātes novērtējuma dažādās pieejas Latvijas komercbankās, Centrāleiropas un Austrumeiropas valstu bankās un banku sektorā kopumā atklāja esošās rezultativitātes problēmas, kuras ir skaidrojamas ar vāju orientāciju uz klientu. Līdz ar to, lai bankas spētu palielināt savus rezultātīvos rādītājus, tām ir jāmeklē iespēja paaugstināt klientu kapitālu un izstrādāt koncepciju, kas spētu noteikt faktorus, kas ietekmē klientu kapitālu un nosaka tā vērtības paaugstināšanas iespējas.

Pielietojot kvalitatīvo un kvantitatīvo pētījumu metožu kombināciju, autore trijos pētījuma posmos noteica bankas klientu kapitāla koncepciju un tās saturošos elementus. Klientu kapitāla pētījuma posmi ir atspoguļoti 5. attēlā.



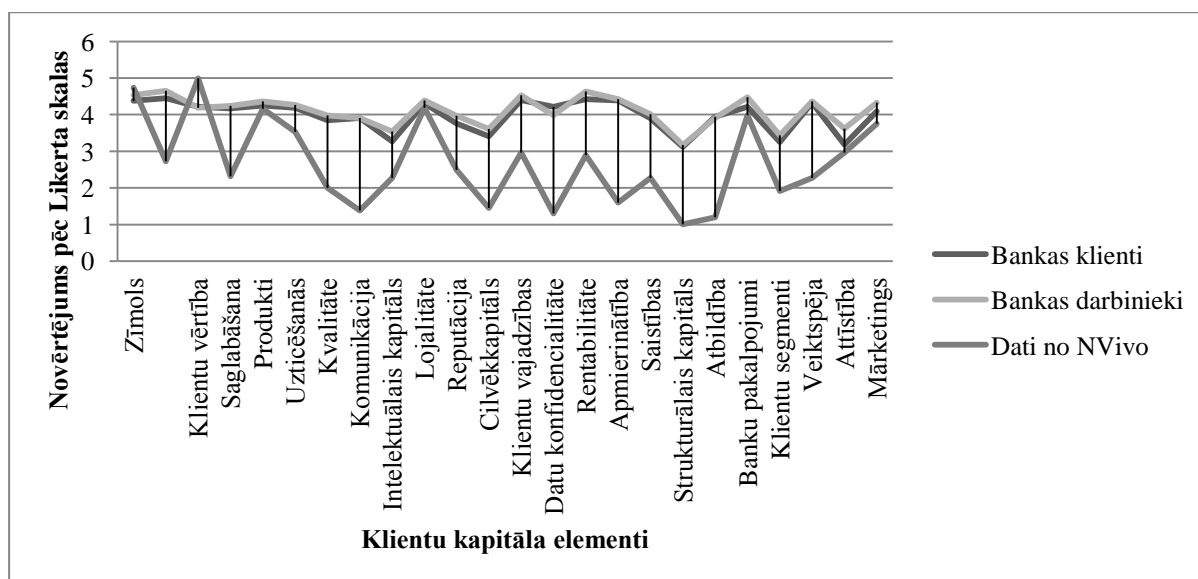
5. att. Klientu kapitāla koncepcijas pētījuma dizains [autores veidots attēls]

Klientu kapitāla koncepcijas pētījuma pirmajā posmā tika atlasīti un analizēti dažādu ārvalstu autoru (Rust u. c., 2004; Blattberg u. C., 2001; Lemon u. c., 2001; Villanueva un Hanssens, 2007) zinātniskie raksti par klientu kapitālu (*customer equity* un *customer capital*)

no zinātniskajām datu bāzēm par laika posmu no 2000. gada līdz 2013. gadam. Kvalitatīvās datu analīzes rezultātā, pielietojot NVivo, tika atlasīti biežāk izmantotie vārdi un to analogi.

Līdz ar to, balstoties uz veiktās satura analīzes rezultātiem, autore secināja, ka visnozīmīgākie klientu kapitāla komponenti ir zīmols (*brand*), vērtība (*value*), mārketingš (*marketing*) un lojalitāte (*loyalty*), savukārt maznozīmīgākie – strukturālais kapitāls (*structural capital*) un atbildība (*responsibility*), kā arī pamatojoties uz veiktās analīzes rezultātiem, autore precizēja klientu kapitāla koncepciju. Tā rezultātā *klientu kapitāls ir banku un klientu savstarpējo attiecību kopums, kurš balstīts uz klientu vērtību ievērošanu (value proposition), bankas zīmolu un klientu bāzes (customer base) saglabāšanu, kas nodrošina bankai ilgtspējīgu rezultativitāti (sustainable performance)*.

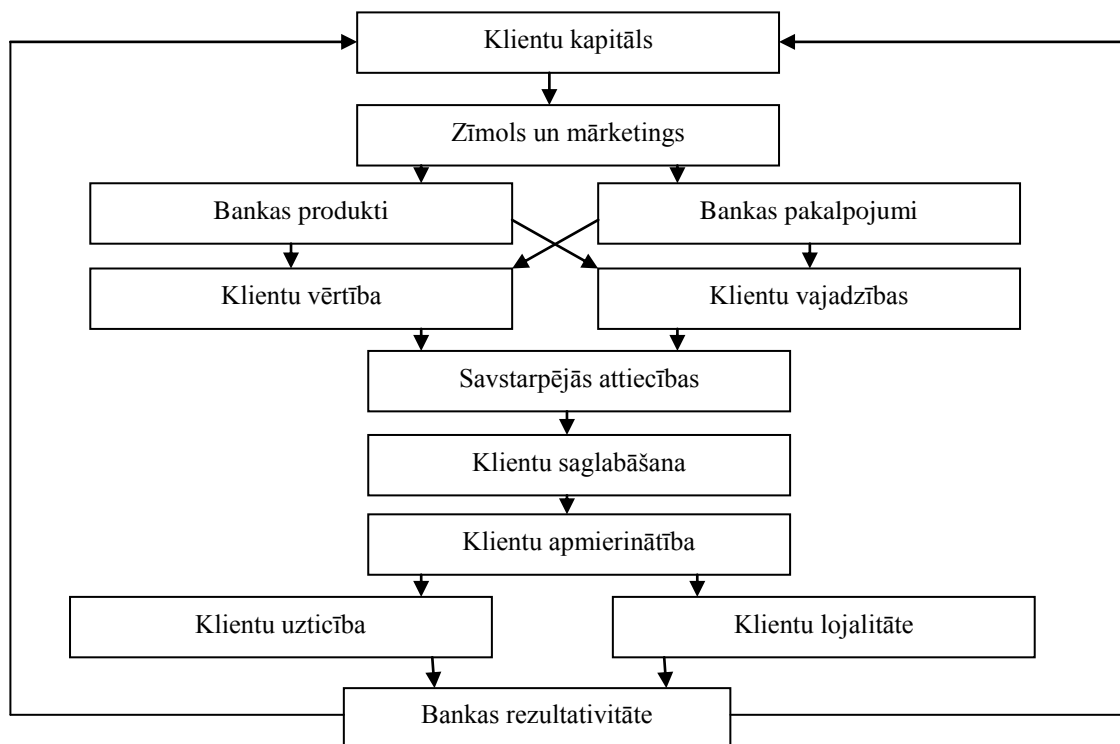
Savukārt, lai novērtētu klientu kapitāla koncepcijas teorētiskās informācijas atlasē rezultātā atlasīto elementu atbilstību, autore veica klientu kapitāla koncepcijas kvantitatīvo analīzi (pētījuma 2. posms). Kvantitatīvais pētījums tika veikts 2011. gadā vienā no Latvijas komercbankām (pieņemot to, ka citu komercbanku vērtējums ir līdzīgs, līdz ar to pētījuma gaitā iegūtos rezultātus ir iespējams pielietot arī citās bankās), pielietojot aptaujas anketas, kuru jautājumu pamatā tika izmantota piecu punktu Likerta skala (1 – ‘pilnībā nepiekrītu’ līdz 5 – ‘pilnībā piekrītu’), kurā piedalījās bankas darbinieki. Veiktās aptaujas dati tika apkopoti, pielietojot SPSS statistiskās datu analīzes metodes. Klientu kapitāla saturošo elementu kvalitatīvā novērtējuma rezultāti tika pielīdzināti piecu punktu Likerta skalai un veikta datu salīdzināšana ar kvantitatīvā pētījuma rezultātiem, kā tas ir parādīts 6. attēlā.



6. att. Klientu kapitāla elementu kvalitatīvais un kvantitatīvais novērtējums

Pēc veiktā klientu kapitāla saturošo elementu kvalitatīvā un kvantitatīvā pētījuma rezultātiem tika secināts, ka starp tiem pastāv kopsakarība, kā arī tika gūts apstiprinājums autores precizētajai klientu kapitāla definīcijai.

Savukārt pētījuma 3. posmā autore izstrādāja bankas klientu kapitāla konceptuālo modeli, kas ir atspoguļots 7. attēlā.



7. att. Bankas klientu kapitāla konceptuālais modelis [autores veidots attēls]

Autores izveidotais bankas klientu kapitāla konceptuālais modelis tika pārbaudīts, pielietojot aptaujas anketas. Pētījums tika veikts 2011. gadā vienā no Latvijas komercbankām. Pētījumā pielietotās aptaujas anketas sastāvēja no slēgta tipa jautājumiem, kuri tika novērtēti pēc piecu punktu Likerta skalas (1 – ‘pilnībā nepiekrītu’ līdz 5 – ‘pilnībā piekrītu’). Aptaujas anketu dati tika apstrādāti, pielietojot SPSS statistiskās datu analīzes metodes (Pīrsona hī-kvadrāta kritērijs un Monte Karlo modelis). Pētījuma rezultāti ir atspoguļoti 7. tabulā.

7. tabula

Klientu kapitāla konceptuālā modeļa aptaujas rezultāti

Izvirzītās hipotēzes	Pīrsona hī-kvadrāta vērtība	Df	Asimptotiskā nozīme (divpusēja)	Monte Karlo nozīme (divpusēja)		
				Nozīme	99% pārliecības intervāls	
					Zemākā robeža	Augstākā robeža
1	2	3	4	5	6	7
1. H Zīmols un mārketingis ietekmē banku produktus	22,068	4	0,000	0,002	0,001	0,003

7.tabulas turpinājums

1	2	3	4	5	6	7
2. H Zīmols un mārketinga ietekmē banku pakalpojumus	12,126	4	0,016	0,131	0,122	0,140
3.H Banku produkti ietekmē klientu vajadzības	0,805	2	0,669	1,000	1,000	1,000
4.H Banku produkti ietekmē klientu vērtību	6,824	4	0,145	0,132	0,124	0,141
5.H Banku pakalpojumi ietekmē klientu vajadzības	0,934	2	0,627	1,000	1,000	1,000
6.H Banku produkti ietekmē klientu vērtību	2,698	4	0,610	0,620	0,607	0,632
7.H Klientu vajadzības ietekmē savstarpējās attiecības	0,268	2	0,875	1,000	1,000	1,000
8.H Klientu vērtība ietekmē savstarpējās attiecības	17,488	4	0,002	0,053	0,047	0,059
9.H Savstarpējās attiecības ietekmē klientu saglabāšanu	41,591	4	0,000	0,000	0,000	0,000
10. H Klientu saglabāšana ietekmē klientu apmierinātību	10,017	4	0,040	0,032	0,027	0,036
11.H Klientu apmierinātība ietekmē klientu uzticību	10,264	4	0,036	0,037	0,032	0,042
12.H Klientu apmierinātība ietekmē klientu lojalitāti	25,234	4	0,000	0,001	0,000	0,002
13.H Klientu uzticība ietekmē bankas veiktspēju	12,679	4	0,013	0,091	0,084	0,099
14.H Klientu lojalitāte ietekmē bankas rezultativitāti	10,638	4	0,031	0,041	0,036	0,046
15.H Bankas rezultativitāte ietekmē klientu kapitālu	3,704	4	0,448	0,441	0,428	0,454

Veiktā pētījuma rezultātā tika pilnībā apstiprinātas sākotnēji izvirzītās klientu kapitāla konceptuālā modeļa hipotēzes (1.H:15.H), kā arī konceptuālais modelis.

2. BANKU BIZNESA DARBĪBA, KAS BALSTĪTA UZ BIZNESA EKOSISTĒMAS PRINCIPIEM

Daļai ir 44 lappuses, 10 tabulas, 7 attēli, 5 formulas.

Promocijas darba otrajā nodaļā veiktajiem pētījumiem par banku orientāciju uz klientu, orientācijas uz klientu indeksa un vērtību piedāvājuma (*value proposition*) klientam novērtēšanai tika pielietotas autores izstrādātās aptaujas anketas. Pētījumos pielietotās aptaujas anketas galvenokārt sastāvēja no slēgta tipa jautājumiem, izņemot demogrāfiska rakstura jautājumus, kas tika novērtēti pēc piecu punktu Likerta skalas (1 – ‘pilnībā nepiekrītu’ līdz 5 – ‘pilnībā piekrītu’). Balstoties uz veikto pētījumu rezultātiem, to svarīgums

uz Likerta skalas tika ranžēts pēc šādiem kritērijiem: vērtējums no 1–3 (zems), no 3–4 (vidējs), no 4–5 (augsts). Aptaujas anketu rezultāti tika apstrādāti, pielietojot SPSS statistiskās datu analīzes metodes.

Biznesa ekosistēmas koncepcijas noskaidrošanas nolūkā autore analizēja ārvalstu autoru (Adner un Kapoor, 2010; Bannerman un Zhu, 2009; Ding u. c., 2009; Foer, 2004; Kandiah un Gossain, 1998; Moore, 1993; Peltoniemi un Vuori, 2004, u. c. autoru) zinātniskos rakstus no dažādām zinātniskajām datu bāzēm par laika posmu no 1999. gada līdz 2012. gadam. Līdz ar to, balstoties uz satura analīzes rezultātiem, autore precizēja biznesa ekosistēmas koncepciju: „*Uzņēmuma biznesa ekosistēma ir dinamisks ekonomiskais modelis, kuru var pielietot stratēģiskajā plānošanā, tā rezultātā tiek noteiktas savstarpējās attiecības starp tajā iesaistītajām pusēm un klientu vajadzības (needs), kas nākotnē spēs nodrošināt klienta vērtības piedāvājumu (value proposition).*”

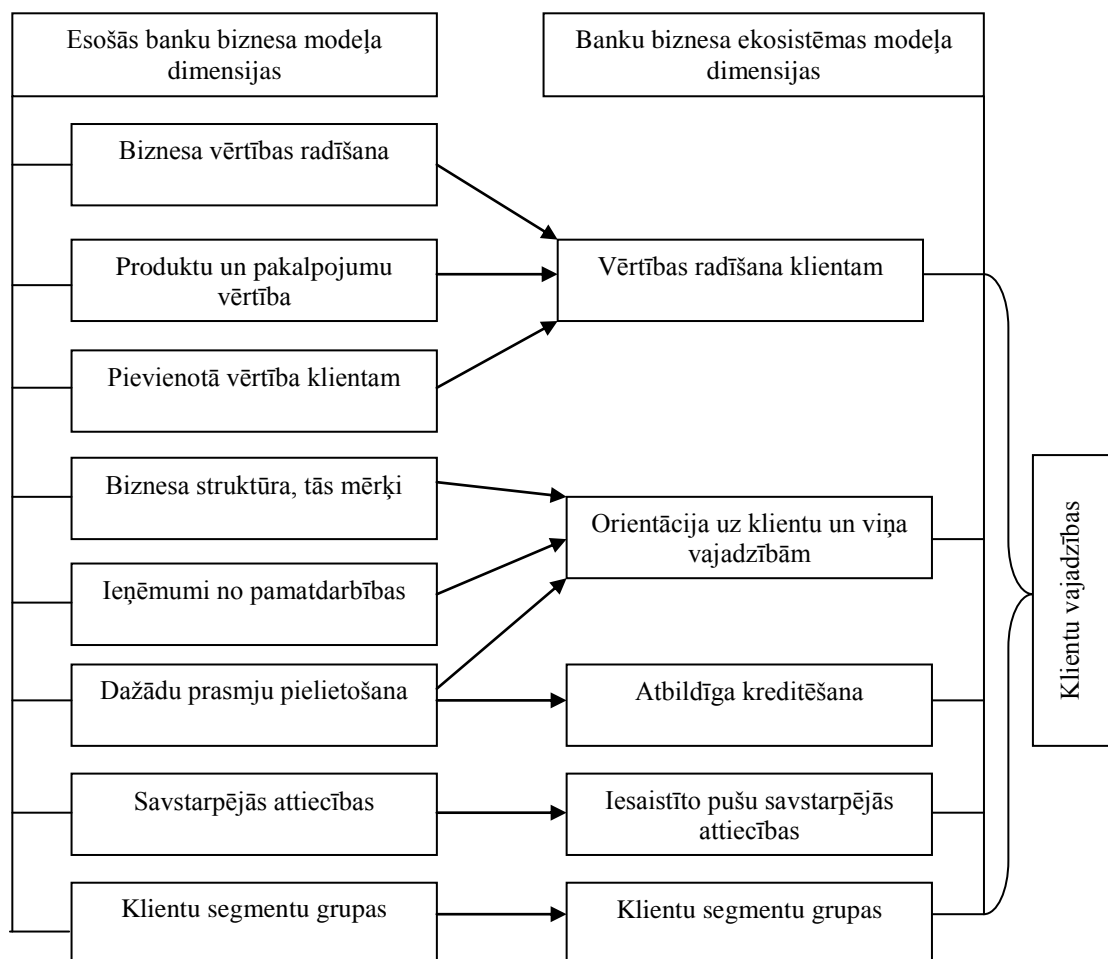
Savukārt veiktās banku biznesa ekosistēmas koncepcijas satura analīzes rezultātā tika secināts, ka maz ir pētījumu tieši par banku biznesa ekosistēmu. Taču par banku biznesa ekosistēmu daudz runā pašas bankas, piemēram, Pasaules Banka (*World Bank*, 2013) ir apkopojusi bankas, kuras ir iesaistījušās dabas kapitāla (augšnes, gaisa, ūdens) uzskaitē. Dabas kapitāla uzskaitē iesaistītās bankas savu darbību balsta ne vien uz bioloģisko ekosistēmu (dzīvo organismu kopienu), bet arī uz banku biznesa ekosistēmu, uzsverot orientācijas uz klientu nozīmīgumu, kā arī savstarpējās attiecības starp tajā iesaistītajām pusēm.

Lai noskaidrotu potenciālos ieguvumus no banku biznesa ekosistēmas ieviešanas banku darbībā, autore analizēja bankas pēc to aktīvu atdeves rādītāju izmaiņām laika periodā no 2009. gada līdz 2012. gadam, izmantojot *Bankscope* datu bāzes datus. Tā rezultātā tika secināts, ka banku rezultativitātes rādītāju izmaiņas var skaidrot ar banku darbību, kura ir orientēta uz banku biznesa ekosistēmu.

Savukārt, veikto pētījumu rezultātā par biznesa ekosistēmas kontrolējošajām jomām (politikas, finanšu, kultūras, atbalsta institūciju, cilvēkkapitāla un tirgus), autore nonāca pie secinājuma, ka biznesā pielietotās kontrolējošās jomas var pielietot arī banku biznesa ekosistēmā.

Tālāko pētījumu gaitā autore aplūkoja banku biznesa ekosistēmas modeļa koncepciju. Izmantojot tādu autoru pētījumus kā Slywotsky (1996), Chesbrough (2006), Teece (2010), Zott u. c. (2010), Amit un Zott (2010), den Hartigh u. c. (2005), Wei u. c. (2013), Gradl un Jenkins (2011), Moore (1996), tika precizēta banku biznesa ekosistēmas modeļa koncepcija, kas tiek balstīta uz to, *kādā veidā tiks radīta vērtība klientam, kā arī savstarpējās attiecības starp ieinteresētajām pusēm.*

Pamatojoties uz Rüegg-Stürm un Rohr (2002), Osterwalder u. c. (2005), Lindgren (2012), Ahokangas u. c. (2012), Kett u. c. (2009), Shankar un Khan (2012), Bloom un Dees (2008) veikto pētījumu rezultātiem, tika salīdzinātas abu biznesa modeļu dimensijas – esošo un uz ekosistēmas principiem balstīto (skat. 8. attēlu).

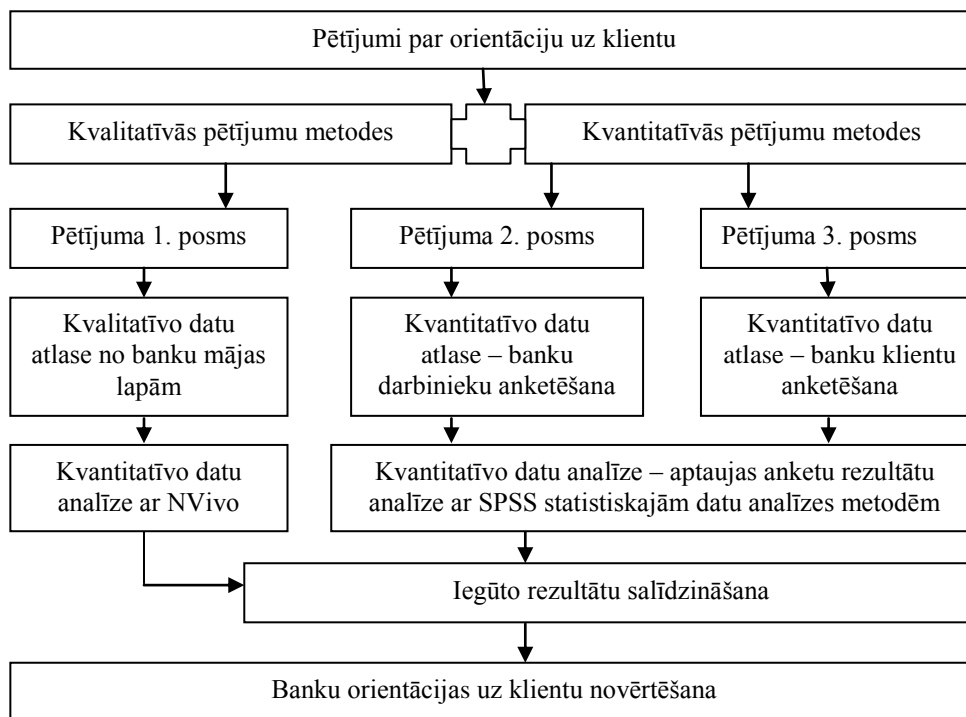


8. att. Bankas biznesa modeļu dimensijas [autores veidots attēls]

Orientācijas uz klientu koncepcijas precizēšanai, autore analizēja zinātniskos rakstus par laika posmu no 2003. gada līdz 2012. gadam no dažādām zinātniskajām datu bāzēm, pielietojot NVivo un sociālā interfeisa modeli Tag-Cloud.

Tā rezultātā, pielietojot iepriekš uzskaitītos datu analīzes rīkus, darba autore varēja precizēt orientācijas uz klientu koncepciju: *“Orientācija uz klientu ir uzņēmuma attieksme, kas palīdz veidot biznesa procesus, kuru pamatā ir klientu vajadzību atzīšana, tādā veidā radot ilgtermiņa finanšu vērtību.”*

Latvijas komercbanku orientācija uz klientu tika novērtēta trijos pētījuma posmos, pielietojot kvalitatīvo un kvantitatīvo metožu kombināciju, kā tas ir parādīts 9. attēlā.



9. att. Pētījumu loģiskā shēma par banku orientāciju uz klientu [autores veidots attēls]

Zinātniskās literatūras satura analīzes rezultātā tika atlasīti orientācijas uz klientu (*customer centricity*) saturošie elementi: lojalitāte (*loyalty*), apmierinātība (*satisfaction*), vērtības radīšana (*value creation*), klientu vajadzības (*customer needs*), savstarpējās attiecības (*relations*), uzticēšanās (*trust*). Balstoties uz veikto orientācijas uz klientu elementu atlasīti, tika veikts pētījuma pirmais posms, kurā tika novērtēta Latvijas komercbanku orientācija uz klientu bankās, kurās klientu skaits ir lielāks par desmit tūkstošiem. Veiktā pētījuma rezultāti ir apkopoti 8. tabulā.

8. tabula

Latvijas komercbanku orientācijas uz klientu novērtēšana pēc banku mājas lapām
(pētījuma 1. posms)

Bankas	Teorija par orientāciju uz klientu					
	Lojalitāte	Apmierinātība	Vērtības radīšana	Klienta vajadzības	Savstarpējās attiecības	Uzticēšanās
1	2	3	4	5	6	7
Swedbanka	-	-	√	√	-	-
SEB banka	-	-	-	-	√	-
Nordea Bank Finland Latvijas filiāle	-	-	√	√	-	-
ABLV Bank	-	-	-	√	-	-

8. tabulas turpinājums

1	2	3	4	5	6	7
DNB banka	√	√	√	-	√	-
Rietumu Banka	-	-	-	-	-	-
Citadele banka	-	-	-	√	-	-
UniCredit Finance	-	√	√	√	√	-
NORVIK BANKA	√	√	-	√	-	-
PrivatBank	-	√	-	√	-	-
ALTUM (Latvijas Hipotēku un zemes banka)	-	√	-	-	-	-
SMP Bank	-	-	-	√	-	-
BIGBANK Latvijas filiāle	-	-	-	-	√	-

√ - ir konstatēta orientācijas uz klientu pazīme.

- nav konstatēta orientācijas uz klientu pazīme.

Latvijas komercbanku sākotnējās analīzes rezultātā, neņemot vērā bankas orientācijas uz klientu koncepcijas raksturojošos elementus, autore secināja, ka bankas sevi pozicionē kā orientētas uz klientiem. Taču veiktās satura analīzes rezultātā tika secināts pretējais – lielākā daļa Latvijas komercbanku ir vāji orientētas uz tās klientu, izņemot DNB banku, kurai ir vidēji rādītāji, kas raksturo orientāciju uz klientu.

Veiktā analīze par Latvijas komercbanku orientāciju uz klientu parādīja arī to, ka klientu vajadzības un apmierinātība tiek minētas visbiežāk, bet retāk tiek minēta lojalitāte, savukārt uzticēšanās netiek minēta vispār. Iegūtā informācija atspoguļoja arī to, ka stratēģiju, kas vērsta uz orientāciju uz klientu, labāk un pārdomātāk ir izstrādājušas ārvalstu bankas (DNB banka un UniCredit Finance), nevis Latvijas vietējās komercbankas.

Pētījuma otrajā posmā autore veica bankas darbinieku aptauju, kuri ikdienā strādā ar klientiem, lai novērtētu bankas darbinieku viedokli par orientāciju uz klientu. Aptaujas anketa tika izveidota, izmantojot zinātniskās literatūras satura analīzes rezultātus (Kobie Marketing, 2013; Shah u. c., 2006; Coveo, 2012). Pētījums tika veikts 2013. gadā, kopumā elektroniski izsūtot 170 aptaujas anketas, no kurām 137 tika atgrieztas atpakaļ un uzskatītas par derīgām. Anketēšanā iegūtie rezultāti tika apkopoti 9. tabulā.

9. tabula

Latvijas komercbanku orientācija uz klientu darbinieku vērtējumā (pētījuma 2. posms)

Orientācijas uz klientu rādītāji	Pētījuma rezultāti (vidējās vērtības)
1	2
Organizatoriskā struktūra (no 5. līdz 8. jautājumam)	4,13
Datu apstrāde bankā (no 9. līdz 12. jautājumam)	2,61
Informācijas sistēmu nodaļas atbalsts (no 13. līdz 16. jautājumam)	2,91
Datu analīzes nodaļas atbalsts (no 17. līdz 20. jautājumam)	2,74

9. tabulas turpinājums

1	2
Mārketinga un komunikāciju nodaļa (no 21. līdz 24. jautājumam)	3,83
Klientu viedoklis un ierosinājumi (no 25. līdz 28. jautājumam)	2,77
Klientu apkalpošanas nodaļa (no 29. līdz 32. jautājumam)	2,96
Kopējā banku orientācija uz klientu	3,14

Pielietojot orientāciju uz klientu rādītāju novērtēšanu pēc aptaujas anketām, autore nonāca pie secinājuma, ka Latvijas komercbankās ir vērojama vidēja orientācija uz klientu (rezultāti pēc piecu punktu Likerta skalas). Turklāt autore secina arī to, ka orientācijai uz klientu vislabāk ir attīstīti virzieni, kas vērsti uz banku organizatorisko struktūru un mārketinga un komunikāciju nodaļu, kamēr pārējie ir vāji attīstīti. Tādējādi Latvijas komercbankām būtu jāpievērš lielāka uzmanība virzieniem, kas orientēti uz klientu, kurus nepieciešams attīstīt un pilnveidot.

Pētījuma trešajā posmā tika veikta bankas darbinieku pašnovērtējuma pārbaude ar bankas klientu starpniecību, nosakot orientācijas uz klientu indeksu (*customer centrality index*). Zinātniskajā literatūrā orientācija uz klientu no klientu viedokļa tiek raksturota kā uz klientiem orientēts indekss, kura pamatā ir pasākumi, kas veikti, lai izzinātu klientu uztveri par viņa vajadzību un vēlmju apmierināšanu.

Orientācijai uz klientu indeksa novērtēšanai tika pielietotas aptaujas anketas, kuras autore izstrādāja, balstoties uz zinātnisko literatūru (Customer Carewords, 2013; Deutsch, 1985; Colquitt un Rodell, 2011; Nadiri un Tanova, 2010; Searle u. c., 2011) un pielāgoja Latvijas komercbanku specifikai. Aptaujas anketas ietver jautājumus, kas attiecas uz mājas lapās esošo informāciju, klientiem atrodoties bankas filiālēs, un taisnīguma indeksu (*justice index*). Taisnīguma indekss novērtē klientu apmierinātības līmeni pēc trīs ietekmējošiem faktoriem: sadales (*distributive*), procesuālā (*procedural*) un organizatoriskā taisnīguma (*interactional justice*), kura pamatā ir klientu apmierinātības līmenis un nākotnes uzvedība, kas ir atkarīga no patērētāju izpratnes par uzņēmuma godprātību attiecībā pret klientu (McColl-Kennedy un Sparks, 2003).

Pētījums tika veikts Latvijas komercbankās no 2013. gada augusta līdz novembrim. Aptaujā piedalījās gan privātpersonas, gan uzņēmumi. Kopumā 230 respondentiem elektroniski tika izsūtītas aptaujas anketas, no kurām 211 tika atgrieztas atpakaļ. Veiktā pētījuma rezultāti ir apkopoti 10. tabulā.

10. tabula

Latvijas komercbanku orientācijas uz klientu indeksa novērtēšana (pētījuma 3. posms)

Orientācijas uz klientu rādītāji	Privātpersonas	Uzņēmumi
1	2	3
Banku mājas lapu un banku filiāļu novērtējums, klientam atrodoties bankā (no 6. līdz 20. jautājumam)	3,21	3,31
Sadales taisnīgums (no 21. līdz 23. jautājumam)	2,76	3,00
Procesuālais taisnīgums (no 24. līdz 26. jautājumam)	3,18	3,17
Organizatoriskais taisnīgums (no 27. līdz 29. jautājumam)	2,76	2,83
Banku kopējais orientācijas uz klientu indekss	2,97	3,07

Anketēšanas rezultātu apkopojums parādīja to, ka Latvijas komercbankās orientācijas uz klientu indekss pēc piecu punktu Likerta skalas ir robežās no 2 līdz 4 gan privātpersonām, gan uzņēmumiem, no kā izriet, ka vidējā vērtība ir 3,02. Tādējādi no iegūtajiem bankas darbinieku un klientu aptaujas rezultātiem autore secina, ka Latvijas komercbankas ir vidēji orientētas uz klientu.

Savukārt, analizējot katru banku atsevišķi par orientāciju uz klientu pēc banku mājas lapās esošās informācijas (tika pielāgota arī piecu punktu Likerta skalai), bankas darbinieku un klientu aptaujas, autore nonāca pie secinājuma, ka vāja orientācija uz klientu ir vērojama SEB banka un Citadele banka, bet Swedbank, *Nordea Bank Finland* Latvijas filiāle un DNB banka ir vidēji orientētas uz klientu. Banku, no kurām visvairāk respondentu piedalījās aptaujā, rezultāti ir apkopoti 11. tabulā.

11. tabula

Orientācijas uz klientu novērtējums pa bankām

Banka	Banku mājas lapu analīze	Banku darbinieku aptaujas anketu rezultāti	Banku klientu aptaujas anketu rezultāti	Vidējā banku orientācija uz klientu
1	2	3	4	5
Swedbank	1,66	3,71	3,64	3,00
SEB banka	0,83	3,64	3,61	2,69
<i>Nordea Bank Finland</i> Latvijas filiāle	1,66	3,69	3,71	3,02
DNB Banka	3,33	3,46	3,42	3,40
Citadele banka	0,83	3,31	3,28	2,47

Balstoties uz veikto pētījumu rezultātu trijiem posmiem, autore izveidoja banku orientācijas uz klientu funkciju (skat. funkcijas (6), (7), (8), (9)):

$$CC_i = \text{vidējais aritmētiskais}(HCC_i; ECC_i; CCI_i), \quad (6)$$

kur: CC_i – banku orientācijas uz klientu novērtējums;

HCC_i – banku mājas lapu analīze, izmantojot orientācijas uz klientu elementus (lojalitāti, apmierinātību, vērtības radīšanu, klientu vajadzības, savstarpējās attiecības, uzticēšanos);

ECC_i – banku orientācija uz klientu darbinieku vērtējumā (organizatoriskā struktūra, datu apstrāde bankā, informācijas sistēmu nodaļas atbalsts, datu analīzes nodaļas atbalsts, mārketinga un komunikāciju nodaļa, klientu viedoklis un ierosinājumi, klientu apkalpošanas nodaļa);

CCI_i – banku orientācija uz klientu klientu vērtējumā, pielietojot banku orientācijas uz klientu indeksu [banku mājas lapu un banku filiāļu novērtējums, klientam atrodoties bankā, sadales (*distributive*), procesuālais (*procedural*) un organizatoriskais (*interactional*) taisnīgums];

$$HCC_i = \sum_{j=1}^n x1_{i,j}, \quad (7)$$

kur: $x1_{i,j}$ – i-bankas mājas lapas orientācijas uz klientu raksturojošo j-elementu vērtība, punktos;

$$x1_{i,j} = 0 \text{ vai } 0,83;$$

$$j=1, 2, \dots, n;$$

$n=6$ elementi.

$$ECC_i = \frac{\sum_{k=1}^K \sum_{z=1}^Z \overline{x2_{i,z}^{(k)}}}{Z * K}, \quad (8)$$

kur: $x2_{i,z}^{(k)}$ – k-respondenta atbildes vērtība uz z-jautājumu par i-bankas orientāciju uz klientu (darbinieku aptaujas anketas);

$$z=1, 2, \dots, Z;$$

Z – jautājumu skaits.

$$CCI_i = \frac{\sum_{k=1}^K \sum_{z=1}^Z \overline{x3_{i,z}^{(k)}}}{Z * K}, \quad (9)$$

kur: $x3_{i,z}^{(k)}$ – k-respondenta atbildes vērtība uz z-jautājumu par i-bankas orientāciju uz klientu (bankas klientu aptaujas anketas).

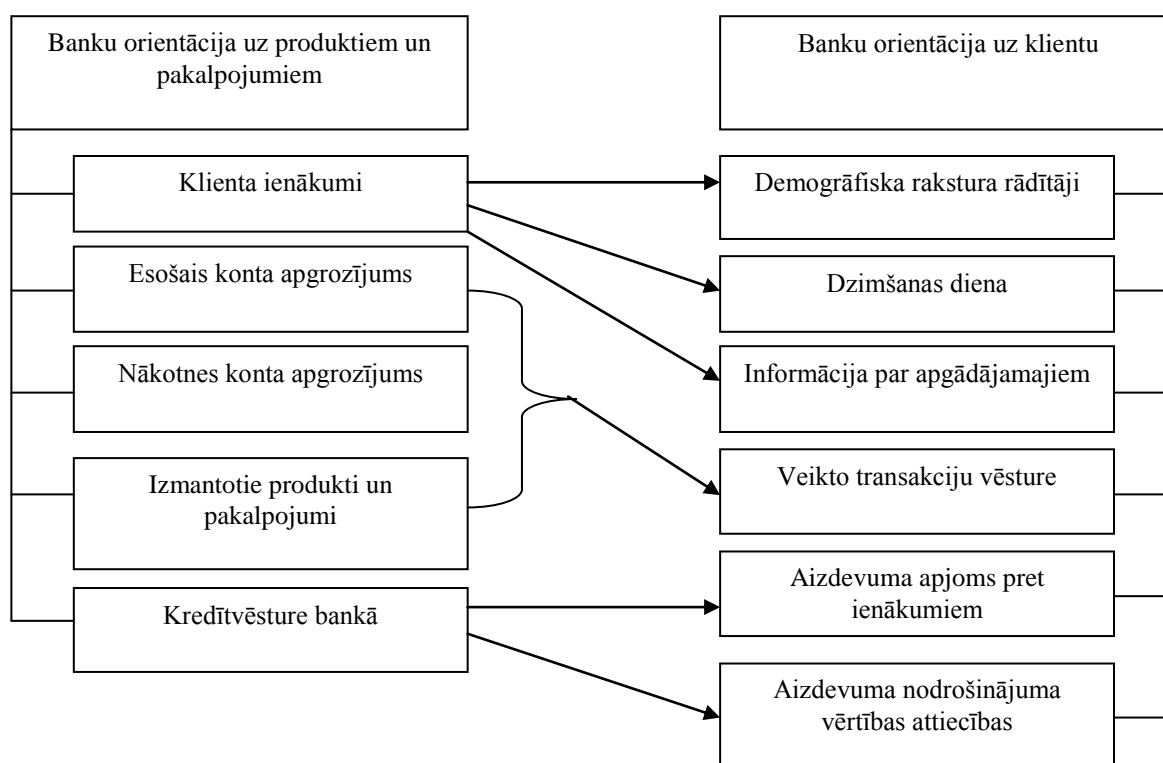
Līdz ar to, lai bankas pilnībā spētu nodrošināt orientāciju uz klientu, tām būtu jāievēro autores izveidotās funkcijas principi un jāsasniedz maksimāli augstākais novērtējums visās trijās orientācijas uz klientu pozīcijās.

Savukārt, veicot Centrāleiropas un Austrumeiropas valstu banku novērtēšanu par orientāciju uz klientu, autore nonāca pie secinājuma, ka visbiežāk tiek minēti tādi orientācijas

uz klientu elementi kā savstarpējās attiecības, klientu vajadzības, vērtības radīšana un uzticēšanās, bet vismazāk – lojalitāte un apmierinātība. Turklāt autore novēroja arī to, ka vienām un tām pašām bankām, veicot savu darbību, dažādās valstīs piemīt atšķirīgi banku orientācijas uz klientu elementi. Veiktā pētījuma rezultāti atklāja to, ka arī Centrāleiropas un Austrumeiropas valstis ir vāji orientētas uz klientu.

Banku orientācijas uz klientu iegūtie pētījuma rezultāti parādīja arī to, ka ne vien Latvijā esošās komercbankas, bet arī Centrāleiropas un Austrumeiropas valstu bankas vēl joprojām pievērš uzmanību produktiem un pakalpojumiem, nevis klientiem. Tādēļ bankās esošā orientācija no produktiem un pakalpojumiem būtu jāpārorientē uz klientu.

Veiktās satura analīzes rezultātā (Global Information & Research Adkit, 2011; Kim u. c., 2006; Fader, 2012; Tsiptsis un Chorianopoulos, 2011; Machauer un Morgner, 2001) autore noteica kritērijus, pēc kādiem bankas izvērtē klientu, ņemot vērā orientāciju uz produktiem un pakalpojumiem, kā arī orientāciju uz klientu. Tā rezultātā autore izveidoja attēlu par kritērijiem, kuri būtu jāņem vērā, veicot klientu novērtēšanu (skat. 10. attēlu).



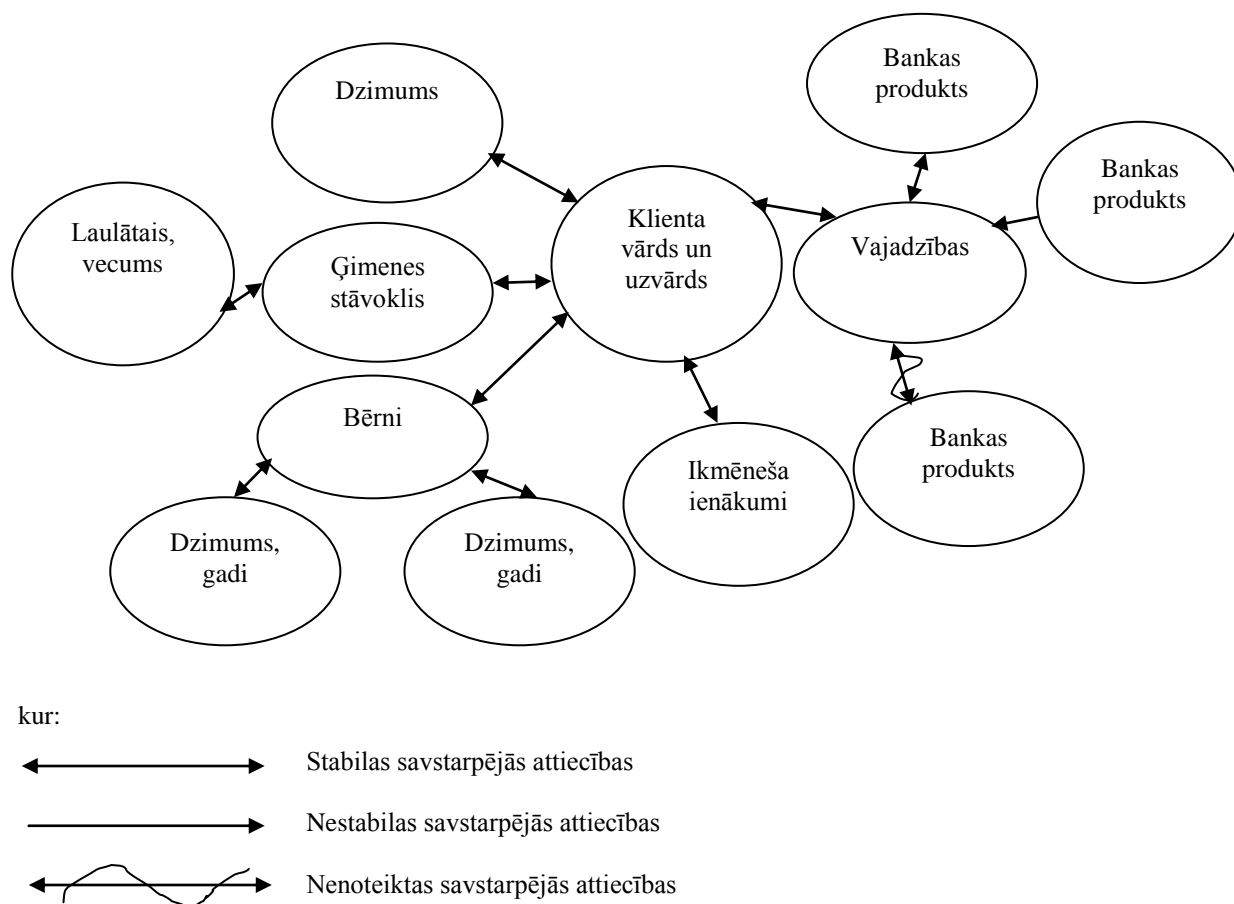
10. att. Klientu vērtēšanas kritēriji, to pāreja no orientācijas uz produktiem un pakalpojumiem uz orientāciju uz klientu [autores veidots attēls]

Balstoties uz zinātniskās literatūras satura analīzes rezultātiem un autores izveidoto attēlu (skat. 10. attēlu), autore analizēja dažādu Latvijas komercbanku desmit privātpersonu

konta pārskatus par pēdējo gadu (no 01.11.2012. līdz 01.11.2013.) ar NVivo palīdzību. Rezultātā apkopotā informācija parādīja to, ka ir iespējams bankas klientus iedalīt vairākās segmentu grupās pēc klientu esošā konta apgrozījuma, balstoties uz orientāciju uz klientu. Veiktās analīzes rezultātā un saskaņā ar Global Information & Research Adkit (2011), Rust u. c. (2000) un Fader (2012) pētījumiem autore banku klientus iedalīja trīs segmentu grupās: visienesīgākie klienti, nav ienesīgi dotajā brīdī, bet nākotnē var kļūt ienesīgi, un neienesīgie klienti.

Balstoties uz autores izveidotajām klientu segmentu grupām, ienesīgākajiem klientiem būtu nepieciešams piesaistīt klientu attiecību vadītāju (*relationship manager*), kā arī izveidot eko karti, lai pēc iespējas labāk novērtētu katra klienta vajadzības. Eko karšu pamatā ir sociālais konteksts, tādējādi nepieciešams norādīt resursus, kuri vajadzīgi, lai noteiktu savstarpējās attiecības, kā arī to neesamību vai atbilstību.

Eko karšu principu ieviešana bankās ir atspoguļota 11. attēlā.



11. att. Bankas klienta eko kartes piemērs [autores veidots attēls]

Autore secina, ka klientu segmentu grupu izmaiņas būtu jāievieš privātpersonām, kā arī to, ka eko kartes principus ir iespējams izmantot arī juridisko personu klientu novērtēšanai. Ieviešot un pielietojot eko karšu principus ienesīgo klientu novērtēšanai banku ikdienas darbā, bankas iegūs klientu kapitāla stabilitāti, kā arī labāk izpratīs savu klientu vajadzības.

Savukārt bankas klientu vērtības radīšanas (*value proposition*) novērtēšanai tika pielietotas aptaujas anketas, kas tika izveidotas pēc Latvijas komercbanku mājas lapās esošo produktu un pakalpojumu piedāvājuma satura analīzes un Camlek (2010) pētījuma rezultātiem. Pētījums tika veikts 2012. gadā, kurā piedalījās 117 respondenti (privātpersonas) no divām Latvijas komercbankām. Pētījuma rezultāti tika apkopoti, pielietojot statistiskās datu analīzes metodes.

Apkopotie aptaujas anketu dati atspoguļoja to, ka: stabilas savstarpējās attiecības ir starp tādiem banku produktiem un pakalpojumiem kā norēķinu kontu, pārskaitījumiem, skaidras naudas darījumiem, maksājumu kartēm, internetbanku, bankomātiem, depozītiem, bankas atrašanās vietu, produktu un pakalpojumu kvalitāti, produktu un pakalpojumu cenu; nestabilas – darījuma kontiem, patēriņa kredītiem, līzingsiem, pensiju 3. līmenim, dzīvības apdrošināšanas produktiem, investīciju fondiem un ietaupījumiem bērna nākotnei; nenoteiktas – rēķiniem, valūtas maiņai, sms un telefonbankai, hipotekārajiem kredītiem, krājkontiem un pensiju 2. līmenim.

Banku biznesa ekosistēmas modeļa dimensijas – atbildīgas kreditēšanas kontekstā. Latvijas komercbanku kredīta līgumu analīze parādīja to, ka bankas savos aizdevumu līgumos ir iekļāvušas informāciju, kas atbilst noteikto normatīvo aktu likumdošanas prasībām attiecībā uz atbildīgu aizdošanu un aizņemšanos. Izmantojot veiktās analīzes rezultātus par banku aizdevumu līgumos iekļaujamo informāciju un soda sankcijām par līguma noteikumu nepildīšanu, autore izveidoja formulu, kura ļaus gūt priekšstatu par ikmēneša aizdevuma maksājumu apmēru un kopējām paredzamajām izmaksām, iestājoties kādam no nelabvēlīgajiem scenārijiem, tādiem kā nesavlaicīga aizdevuma maksājuma, bankā neiesniegta dokumenta un citu īpašo nosacījumu neievērošana (Eriņa un Eriņš, 2012) (skat. formulu (10)).

$$c = \frac{D_1 + D_2 + D_3}{12} \bigg/ \frac{Pr(1+r)^n}{(1+r)^n - 1}, \quad (10)$$

kur: c – kopējā izdevumu pieauguma īpatsvars ikmēneša kredīta maksājumos;

D1 – sods par kavētiem maksājumiem;

D2 – sods par novēlotu apdrošināšanas polises iesniegšanu;

D3 – citas soda sankcijas;

r - ikmēneša procentu likme, kas izteikta nevis procentos, bet kā decimālskaitlis. Tā kā gada procentu likme nav saliktā procentu likme, ikmēneša procentu likme ir tikai gada procentu likme dalīta ar 12; dalot mēneša procentu likmi ar 100, iegūst r, ikmēneša likmi, kas izteikta kā decimālskaitlis;

n - ikmēneša maksājumu skaits, ko sauc par aizdevuma atmaksas termiņu;

Pr - aizdevuma pamatsumma.

No veiktās Centrāleiropas un Austrumeiropas valstu banku analīzes autore nonāca pie secinājuma, ka visās Centrāleiropas un Austrumeiropas valstīs ir nepieciešams ieviest speciālus noteikumus, kā tas ir Lietuvā, kas stingri definētu un noteiktu hipotekāro kredītu aizdevumu apmēru, kuru pamatā ir atbildīgas kreditēšanas principu ievērošana.

3. LATVIJAS KOMERCBANKU KLIENTU KAPITĀLA PĀRVALDĪŠANAS VIRZIENI

Daļai ir 47 lappuses, 6 tabulas, 17 attēli, 4 formulas.

Komercbanku klientu kapitāla pārvaldīšanas virzienu nolūkā autore veica vairākus kvantitatīvos un kvalitatīvos (bankas tirgus faktoru, klientu lojalitātes, savstarpējo attiecību un faktoru, kas nosaka klientu kapitālu) pētījumus, kā arī izstrādāja priekšlikumus kredīta operāciju vides risku novērtēšanai un pārvaldībai. Kvantitatīvo pētījumu – bankas tirgus faktoru, klientu lojalitātes, savstarpējo attiecību un faktoru, kas nosaka klientu kapitālu, novērtēšanai tika pielietotas autores izstrādātas aptaujas anketas, kuru jautājumi tika novērtēti pēc piecu punktu Likerta skalas (1 – ‘pilnībā nepiekrītu’ līdz 5 – ‘pilnībā piekrītu’), izņemot demogrāfiska rakstura jautājumus. Iegūto pētījumu rezultāti tika apstrādāti ar SPSS statistiskās datu analīzes metodēm.

Komercbanku tirgus faktoru un klientu lojalitātes un faktoru, kas nosaka bankas izvēli, noteikšanai pētījumā izmantotās aptaujas anketas tika izstrādātas, balstoties uz tādu ārvalstu autoru kā Caruana (2002), Zineldin (1996), Rashid un Hassan (2009), Chigamba un Fatoki (2011) veikto pētījumu rezultātiem. Izmantojot autores izstrādāto aptaujas anketu, tika izvirzītas un pārbaudītas šādas hipotēzes:

1. H Bankas produktu un pakalpojumu kvalitāte var pozitīvi ietekmēt klientu lojalitāti;
2. H Bankas reputācija var pozitīvi ietekmēt klientu lojalitāti;

3. H Konfidencialitātes faktori var pozitīvi ietekmēt kritērijus, pēc kuriem klients izvēlas banku;

4. H Kultūras un identitātes faktori var pozitīvi ietekmēt kritērijus, pēc kuriem klients izvēlas banku.

Pētījums tika veikts no 2012. gada marta līdz maijam, anketēšanā piedalījās 225 Latvijas komercbanku darbinieki un klienti (privātpersonas un juridiskās personas). Veiktā pētījuma rezultāti ir apkopoti 12. tabulā.

12. tabula

Klientu lojalitāte un faktori, kas nosaka bankas izvēli

Jautājumi	Privātpersonas	Juridiskās personas	Banku darbinieki
1	2	3	4
Bankas tirgus faktori (jautājumi no 5. līdz 16.)	3,64	3,67	3,89
Bankas produktu un pakalpojumu kvalitāte (jautājumi no 17. līdz 21.)	2,27	2,52	2,92
Banku reputācija (jautājumi no 22. līdz 25.)	3,60	3,33	3,93
Konfidencialitātes faktori (jautājumi no 26. līdz 30.)	4,06	3,79	4,37
Kultūras un identitātes faktori (jautājumi no 31. līdz 33.)	3,51	3,59	3,66

Bankas tirgus faktoru novērtējuma rezultāti atklāja, ka nozīme tiek piešķirta tādiem rādītājiem kā bankas tirgus pozīcija, darbalaiks, bankas darbinieku atsaucība, tehnoloģiskie risinājumi, plašs produktu un pakalpojumu klāsts, datu konfidencialitāte un filiāļu tīkls. Balstoties uz pētījuma rezultātā iegūtajiem datiem par lojalitātes un faktoru jautājumiem, kas nosaka bankas izvēli, tika secināts, ka sākotnēji izvirzītā hipotēze 1.H neapstiprinājās, jo pēc Likerta skalas dati atrodas starp nepiekrītu un piekrītu / nepiekrītu daļēji (2.57). Pie līdzīga atklājuma, veicot pētījumu, nonāca arī Kouthouris un Alexandris (2005), kā arī Cristobal u.c. (2007). Savukārt hipotēzes 2.H., 3.H un 4.H tika pilnībā apstiprinātas. 2.H hipotēzi savos pētījumos apstiprināja arī Goode un Harris (2007) un Casaló u. c. (2008), 3.H – Li un Zhong (2005), 4.H – Barich un Kotler (1991), Conlon (2003).

Balstoties uz ārvalstu autoru (Buttle, 1996; Anderson un Weitz, 1989; Chan un Cheng, 2004; Morgan un Hunts, 1994; Ndubisi, 2004) veikto pētījumu rezultātiem par savstarpējo attiecību mārketinga elementiem, autore izstrādāja aptaujas anketas un veica to novērtējumu. Pētījums tika veikts no 2010. gada oktobra līdz decembrim Latvijas komercbankās, respondentu skaits aptaujā – 73, tā rezultāti ir atspoguļoti 13. tabulā.

Latvijas komercbanku savstarpējo attiecību elementi

Jautājumi	Mazie un vidējie uzņēmumi	Valsts un pašvaldību uzņēmumi	Lielie uzņēmumi	Privātpersonas	Nerezidenti
1	2	3	4	5	6
Attiecību kvalitāte (jautājumi no 1. līdz 5.)	3,77	4,64	3,93	3,33	4,37
Komunikācija (jautājumi no 6. līdz 9.)	4,25	4,55	4,42	3,47	4,25
Uzticēšanās (jautājumi no 10. līdz 14.)	3,86	4,30	4,28	3,73	4,34
Konfliktsituācijas risināšanas māka (jautājumi no 15. līdz 17.)	4,26	4,27	4,42	3,92	4,62
Apmierinātība (jautājumi no 18. līdz 21.)	3,64	4,43	4,27	3,61	4,39
Kompetence (jautājumi no 22. līdz 25.)	4,04	4,38	4,17	3,87	4,54
Saistības (<i>Commitment</i> - jautājumi no 26. līdz 28.)	3,56	4,23	4,08	3,67	4,33

Pētījumā iegūtie dati apstiprināja to, ka banka var veicināt klientu apmierinātību, parādot teicamu servisa kvalitāti, sniedzot visu jaunāko informāciju par bankas pakalpojumiem un produktiem, sniedzot kompetentu informāciju, profesionāli atrisinot konfliktssituācijas un uzlabojot vispārējo klientu attiecību kvalitāti starp apmierinātiem un ne tik apmierinātiem klientiem.

Aptaujas anketu rezultāti parādīja arī to, ka visapmierinātākie klienti ar savstarpējo attiecību kvalitāti ir valsts un pašvaldību uzņēmumi, lielie uzņēmumi un nerezidenti, bet mazāk apmierinātas ir privātpersonas un mazie un vidējie uzņēmumi. Tādējādi autore secina, ka gandrīz katram valsts un pašvaldības uzņēmumam ir piesaistīts savs klientu apkalpošanas vadītājs, kurš piedāvā individuālu apkalpošanu un elastīgākus bankas produktu un pakalpojumu nosacījumus, bet privātpersonām, mazajiem un vidējiem uzņēmumiem nav sava klientu apkalpošanas vadītāja, izņemot kredīta vai līzings klientus.

Savukārt bankas klientu kapitāla novērtēšanai, kas tiek veikta, izmantojot Rust u. c. (2000) izstrādātos trīs dažādu vērtību ietekmējošos faktoros: vērtību kapitālu (*value equity*), zīmola kapitālu (*brand equity*) un klientu noturēšanas kapitālu (*retention equity*), autore izveidoja aptaujas anketas atbilstoši Latvijas komercbanku specifikai.

Lai noteiktu Latvijas komercbanku klientu kapitāla ietekmējošos faktoros un to saturošos elementus, promocijas darba ietvaros autore saskaņā ar Rust u. c. (2000) pētījuma rezultātiem izvirzīja un pārbaudīja vairākas hipotēzes:

5. H Uztveramajam vērtību kapitālam ir pozitīva ietekme uz bankas klientu kapitālu;

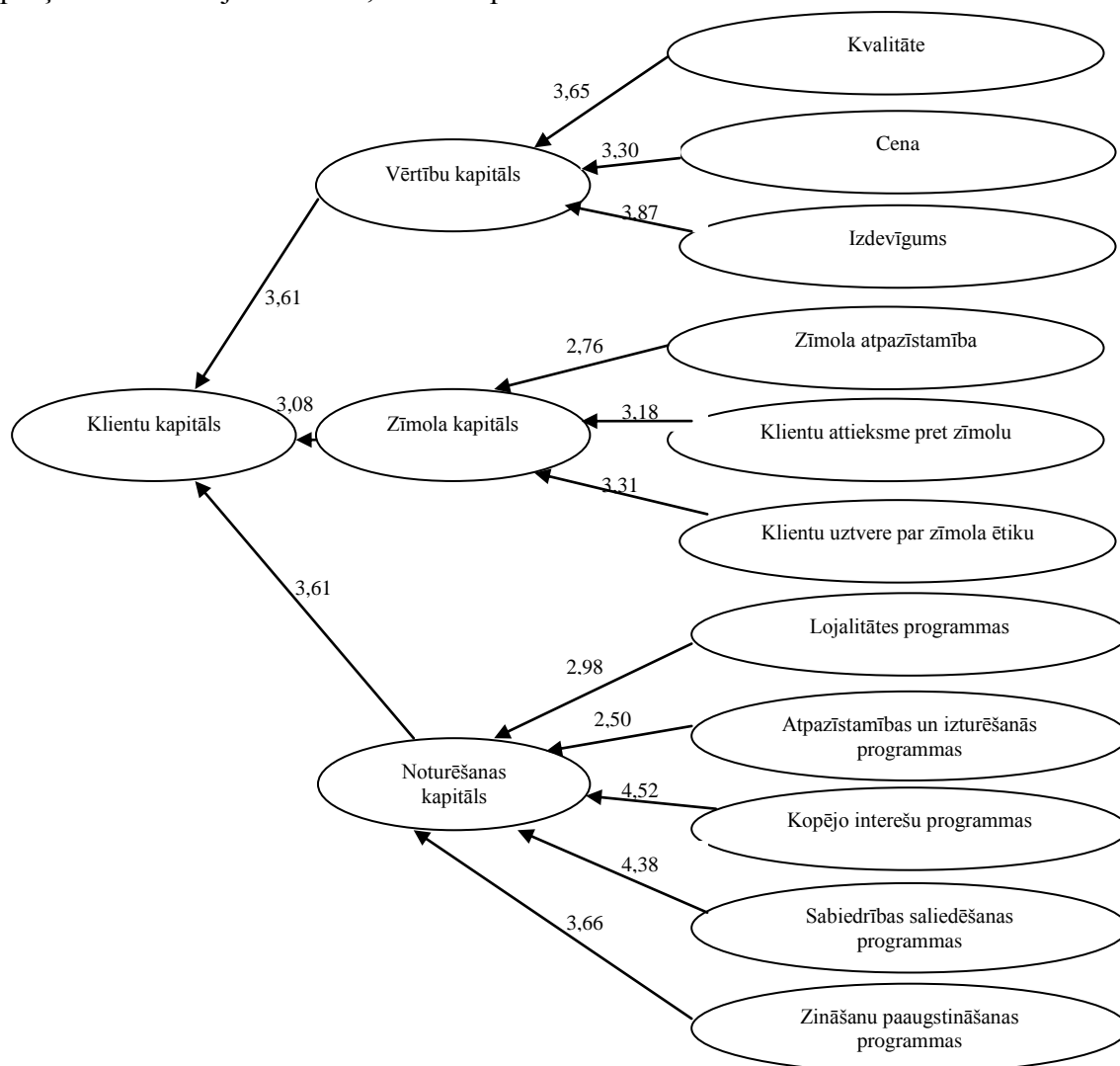
6. H Uztveramajam zīmola kapitālam ir pozitīva ietekme uz bankas klientu kapitālu;

7. H Uztveramajam klientu noturēšanas kapitālam ir pozitīva ietekme uz bankas klientu kapitālu.

Aptaujas anketa sastāvēja no 26 jautājumiem, kas tika strukturēti pēc pieciem jautājumu blokiem. Pirmais jautājumu bloks (1.–6. jautājums) sastāvēja no demogrāfiska rakstura jautājumiem; otrais – vērtību kapitāla un tā ietekmējošajiem faktoriem (7.–13. jautājums); trešais – zīmola kapitāla un to ietekmējošajiem faktoriem (14.–21. jautājums); piektais – klientu noturēšanas kapitāla jeb savstarpējo attiecību un to ietekmējošajiem faktoriem (22.–26. jautājums).

Pētījums tika veikts no 2013. gada janvāra līdz aprīlim, kurā piedalījās 232 respondenti, no kuriem 171 bija privātpersona, bet 61 – juridiskā persona.

Aptaujas anketu rezultātā tika izveidots klientu kapitāla faktoru modelis un aprēķinātas tā vidējās vērtības, kā tas ir parādīts 12. attēlā.



12. att. Bankas klientu kapitāla faktoru modelis

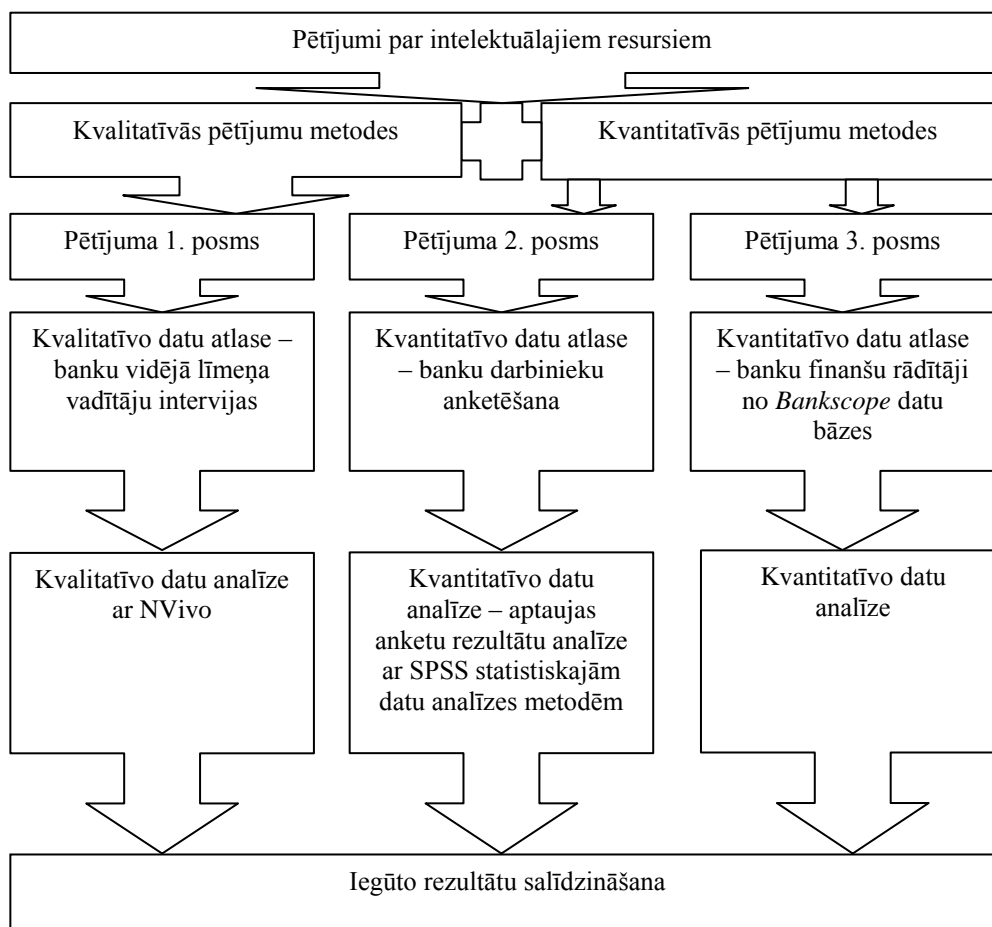
Rezultātā tika apstiprinātas arī visas trīs (5.H:7.H) autores sākotnēji izvirzītās hipotēzes.

Veiktās satura analīzes (Bontis u. c., 2002; Wiig, 1997; Sveiby, 1997; Barney, 1991; u. c. autori) rezultātā tika secināts, ka intelektuālajiem resursiem ir noteicošā loma un tie spēj ietekmēt banku finanšu rādītājus. Intelektuālie resursi ietver zināšanu vadīšanu, intelektuālo kapitālu, formālo un neformālo apmācību, kā arī darbinieku motivāciju.

Lai pierādītu zināšanu vadīšanas, apmācības, intelektuālā kapitāla un motivācijas nepieciešamību bankā, tika izvirzītas šādas hipotēzes:

8. H Zināšanu vadīšana spēj ietekmēt bankas finanšu rādītājus;
9. H Intelektuālais kapitāls spēj ietekmēt bankas finanšu rādītājus;
10. H Pastāv saistība starp formālo un neformālo apmācību un zināšanu apmaiņu un izmantošanu;
11. H Augstāku rezultātu sasniegšanā būtiska loma ir darbinieku motivācijai.

Autore izvirzītās hipotēzes pārbaudīja trijos pētījuma posmos, pielietojot kvalitatīvo un kvantitatīvo pētījumu metožu kombināciju (skat. 13. attēlu).



13. att. Intelektuālo resursu pētījumu loģiskā shēma [autores veidots attēls]

Pētījums tika veikts no 2010. gada augusta līdz septembrim sešās bankās un ārzemju banku pārstāvētajās filiālēs, kas darbojas Latvijā. Interviju un aptaujas anketu jautājumi tika izveidoti, izmantojot zinātniskās literatūras satura analīzi (Sveiby, 1997; Bontis u.c., 2002; Bryant, 2005; u. c. autori).

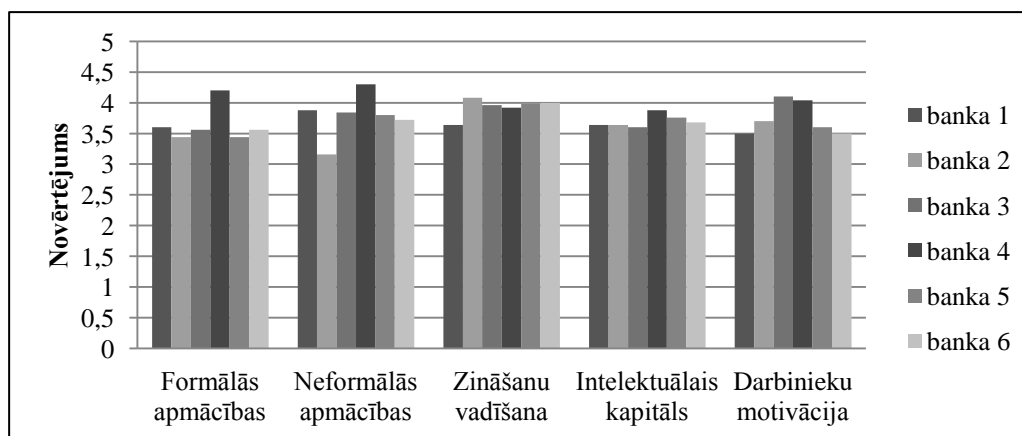
Pētījuma pirmajā posmā, lai novērtētu to, kā zināšanas tiek pārvaldītas katrā bankā un kā tās spēj ietekmēt finanšu rādītājus, tika intervēti vidējā līmeņa vadītāji (pa vienam no katras bankas), uzdodot šādus jautājumus:

1. Vai Latvijas komercbankās tiek veikta zināšanu vadīšanas un intelektuālā kapitāla pārvaldība?
2. Vai zināšanu vadīšana un intelektuālais kapitāls tiek atspoguļots bankas iekšējos dokumentos?
3. Vai tiek veikta zināšanu vadīšanas un intelektuālā kapitāla uzskaitē?
4. Vai zināšanu vadīšana, pilnveidošana un nodošana, kā arī intelektuālais kapitāls spēj ietekmēt bankas veiktspēju?

Veikto interviju rezultātā tika secināts, ka zināšanu vadīšana un intelektuālais kapitāls Latvijas komercbankās ir tikai teorētisks aspekts, kurš netiek atspoguļots banku gada pārskatos.

Savukārt pētījuma otrajā posmā, lai noskaidrotu darbinieku kompetenču līmeni un izpratni par zināšanu un intelektuālo kapitālu, tika veikta anketēšana, kurā piedalījās 30 privātpersonu un korporatīvo klientu apkalpošanas vadītāji no tām pašām bankām, kurās tika veikta intervēšana. Mērījumi tika veikti pēc piecu punktu Likerta skalas (1 – ‘pilnībā nepiekrītu’ līdz 5 – ‘pilnībā piekrītu’).

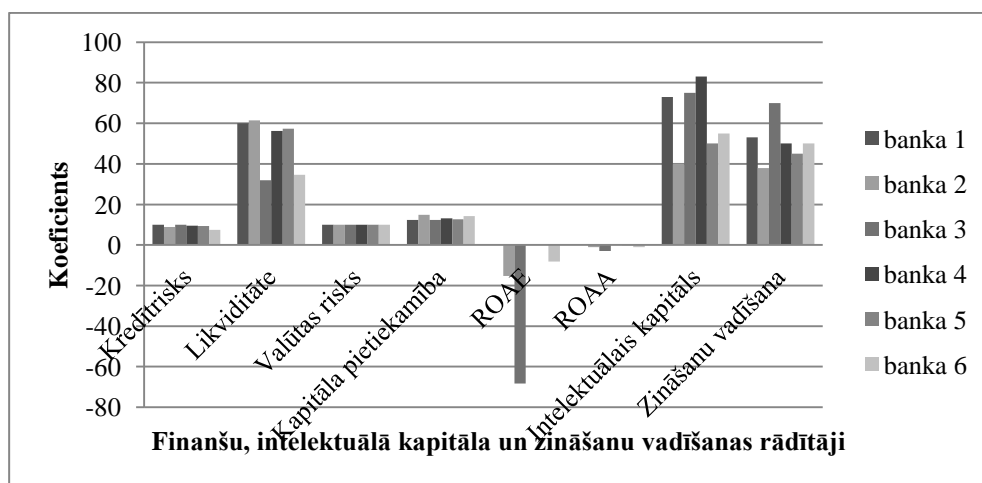
Pētījuma rezultāti, kas ietver jautājumus par formālo un neformālo apmācību, zināšanu vadīšanu, intelektuālo kapitālu un motivāciju, ir atspoguļoti 14. attēlā.



14. att. Zināšanu vadīšanas komponentu un intelektuālā kapitāla rādītāju novērtējums

Iegūto pētījumu rezultātā, autore izdara secinājumus, ka ir bankas, kurās svarīga loma tiek piešķirta zināšanu vadīšanai (2., 5. un 6. banka), savukārt 1. un 4. bankas skatījumā – neformālajai apmācībai, kamēr 3. banka – darbinieku motivācijai. Starp banku darbiniekiem nepastāv vienots viedoklis par zināšanu vadīšanu un intelektuālā kapitāla ietekmi uz banku finanšu rādītājiem.

Pētījuma trešajā posmā tika atlasīti un aprēķināti iepriekš analizēto banku finanšu rādītāji par 2010. gadu no *Bankscope* datu bāzes, kā arī veikta to finanšu un empīrisko pētījumu rezultātu pēc nefinanšu rādītājiem salīdzināšana. Veikto pētījumu rezultāti ir apkopoti 15. attēlā.



15. att. Intelektuālā kapitāla, zināšanu vadīšanas un finanšu rādītāju salīdzinājums bankās
[autores veidots attēls pēc *Bankscope* datu bāzes un aptaujas rezultātu datiem]

15. attēlā atspoguļotie dati parādīja to, ka 1. bankā un 4. bankā gandrīz visi finanšu un nefinanšu rādītāji ir augstāki nekā citām bankām, kas liecina par spēju efektīvāk vadīt biznesa procesus, attīstīt tos un veikt rezultatīvāku darbu kopumā. Tika pierādīts, ka zināšanu vadīšana un intelektuālais kapitāls spēj ietekmēt banku finanšu rādītājus. 2. bankas iegūtie rezultāti parāda, ka ir augsti finanšu rādītāji un zemi zināšanu vadīšanas un intelektuālā kapitāla rādītāji, salīdzinot ar citām bankām, kas varētu liecināt par neefektīvu nemateriālo resursu izmantošanu, tāpēc 2. bankai būtu jāpārdomā par šo resursu tālāko attīstību un izveidi bankā. Savukārt 3. bankā ir zemi finanšu rādītāji salīdzinājumā ar nemateriālajiem rādītājiem, kas varētu liecināt par to, ka bankā nav īstas skaidrības par zināšanu vadīšanu un intelektuālo kapitālu un kā tos pareizi pielietot, lai paaugstinātu finanšu rādītājus.

Apkopojot un izanalizējot intervijās un anketēšanā iegūtos rezultātus, tika apstiprinātas visas sākotnēji izvirzītās hipotēzes (8.H:11.H) un secināts, ka zināšanu apmaiņā

starp darbiniekiem loma ir arī neformālajai apmācībai un ka bankās, kurās ir spēcīga motivācijas sistēma, stimulē darbiniekus vairāk ieguldīt savas zināšanas un pieredzi, tādējādi uzlabojot bankas finanšu rādītājus.

To, ka pastāv cieša kopsakarība starp finanšu un nefinanšu aktīviem, apstiprināja arī veiktās analīzes rezultāti par intelektuālā kapitāla iekļaušanu banku gada pārskatos tādās bankās kā Austrijas Nacionālajā bankā (*Oesterreichische Nationalbank*), Japānas attīstības bankā (*Development bank of Japan*), *Bankinter*, *Banco Bilbao Vizcaya Argentaria*. Līdz ar to, lai bankas paaugstinātu savus rezultativitātes rādītājus, tām ikgadējos banku finanšu pārskatos būtu jāiekļauj arī nefinanšu rādītāju informācija.

Zinātniskajā literatūrā daudz tiek diskutēts un uzsvērts, ka, balstoties tikai uz efektīvu sociālo un vides faktoru novērtējumu, bankas spēs nodrošināt finanšu pakalpojumu ilgtspējīgu attīstību. Lai empīriski novērtētu saikni starp banku aizdevumiem un pieprasījumu pēc vides informācijas Latvijas komercbankās, autore izstrādāja aptaujas anketas, balstoties uz ārvalstu autoru (Harte u. c., 1991; Epstein un Freedman, 1994; Cowton un Thompson, 2000) veikto pētījumu rezultātiem. Izveidotās aptaujas anketas sastāvēja no 6 jautājumu blokiem: demogrāfiska rakstura jautājumiem (1.–4.), vides faktoru nozīmes korporatīvajā kreditēšanā jautājumiem (5.–11.), vides faktoru vērtēšanas standarta jautājumiem (12.–23.), kredīta riska faktoru izvērtēšanas jautājumiem (24.–32.), ikgadējo gada pārskatu iekļaujamo sadaļu jautājumiem (33.–42.) un vides aizsardzības gada pārskata jautājumiem (43.–51.).

Pētījums tika veikts no 2011. gada oktobra līdz decembrim lielākajās bankās un ārzemju banku pārstāvētajās filiālēs, kas darbojas Latvijā, respondentu skaits aptaujā bija 244.

Veiktā pētījuma rezultātā tika secināts, ka:

1. Vislielākā nozīme vides faktoru novērtēšanā, pieņemot un izskatot korporatīvās kreditēšanas darījumus, tiek piešķirta ilgtspējīgas attīstības politikai bankā;
2. Izskatot vides faktoru vērtēšanas standartus, nozīme būtu jāpiešķir videi draudzīgu tehnoloģiju izmantošanai, produktu ražošanai un aizvietojamajiem resursiem;
3. Kredīta riska faktoru izvērtēšanas rezultātā tika atklāts, ka vislielākā nozīme, izskatot jaunus kreditēšanas darījumus vai veicot izmaiņas jau esošajos korporatīvās kreditēšanas līgumos, tiek pievērsta uzņēmuma gada pārskatiem, pieejamajai informācijai Uzņēmumu reģistrā, uzņēmuma aktīviem un uzņēmuma kredītnovērtējumam, ņemot vērā informāciju no kredītu reģistra;

4. Kā būtiskas sadaļas, kuras būtu jāiekļauj ikgadējos pārskatos, ir bilances atspoguļojums pēc posteņiem, peļņas un zaudējumu aprēķins, kā arī naudas plūsmas pārskats;
5. Veicot ikgadējo pārskatu sagatavošanu, tajos būtu jāiekļauj arī informācija, kas saistīta ar vadības prognozēm un rezultātiem, kā arī izdevumiem vides jautājumos, uzņēmuma vides politikas pārskatu un ar vidi saistīto faktoru iekļaušanu finanšu pārskatos.

Izmantojot Starptautiskās finanšu korporācijas (*International Finance Corporation*) (2008), kā arī Bebbington un Gray (2001) veikto pētījumu rezultātus, pēc Latvijas Republikas Centrālās statistikas pārvaldes nozaru darbības veidiem (NACE 2. redakcija), autore klasificēja nozares pēc to ietekmes uz vides faktoriem, kā tas ir attēlots 14. tabulā.

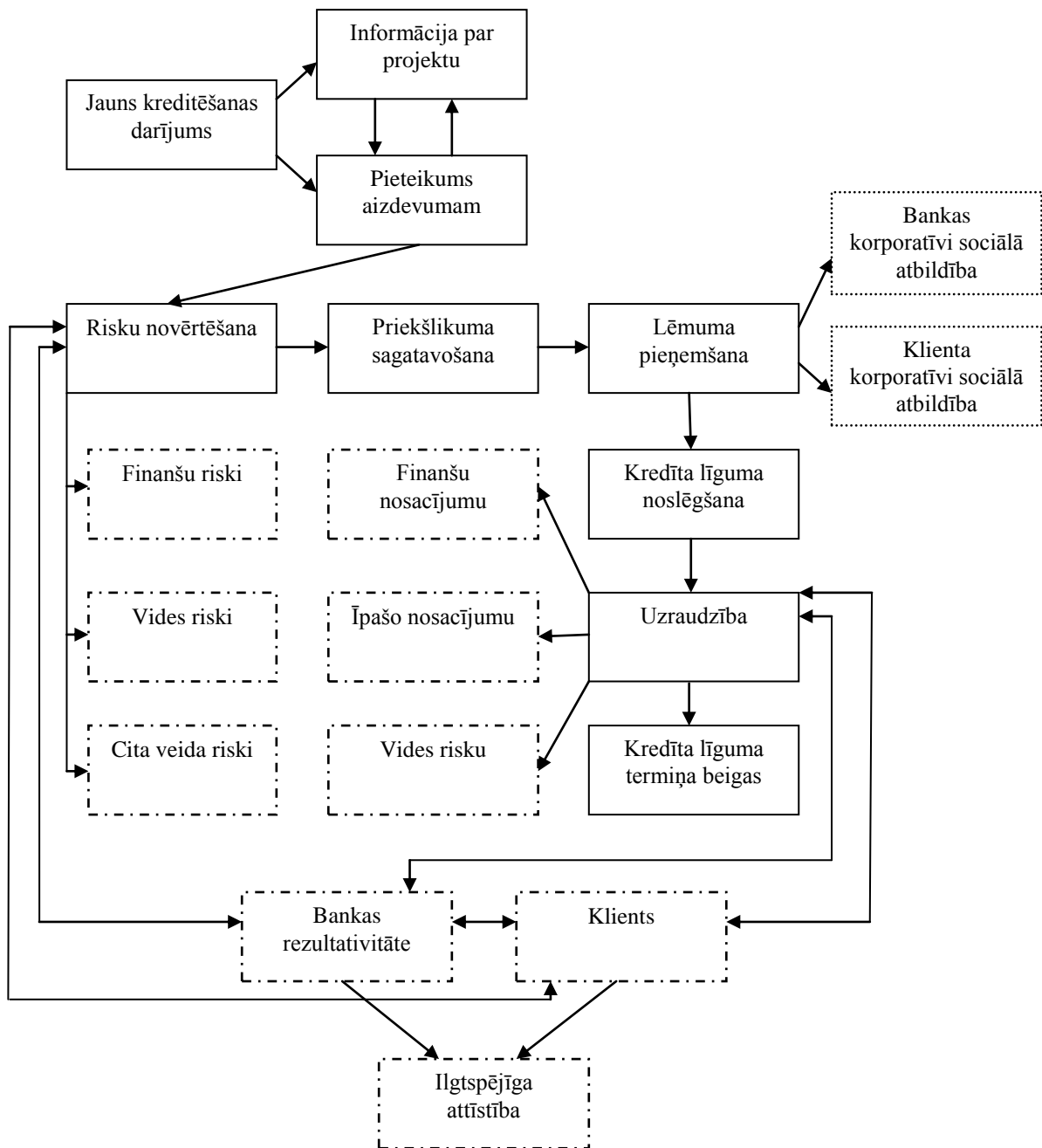
14. tabula

Nozaru sadalījums pēc ietekmes uz vidi

Nozares, kuras ietekmē vidi	Nozares, kuras neietekmē vidi
1	2
A – lauksaimniecība, mežsaimniecība un zivsaimniecība	K – finanšu un apdrošināšanas darbības
B – ieguves rūpniecība un karjeru izstrāde	L – operācijas ar nekustamo īpašumu
C – apstrādes rūpniecība	M – profesionālie, zinātniskie un tehniskie pakalpojumi
D – elektroenerģija, gāzes apstrāde, siltumapgāde un gaisa kondicionēšana	N – administratīvo un apkalpojošo dienestu darbība
E – ūdens apgāde, notekūdeņu, atkritumu apsaimniekošana un sanācija	O – valsts pārvalde un aizsardzība, obligātā sociālā apdrošināšana
F – būvniecība	P – izglītība
G – vairumtirdzniecība un mazumtirdzniecība, automobiļu un motociklu remonts	Q – veselība un sociālā aprūpe
H – transports un uzglabāšana	R – māksla, izklaide un atpūta
I – izmitināšana un ēdināšanas pakalpojumi	S – citi pakalpojumi
J – informācijas un komunikācijas pakalpojumi	U – ārpusteritoriālo organizāciju un institūciju darbība

Pēc tabulā iekļautās informācijas, var secināt, ka nozares, kuras ietekmē vidi, pamatā ir ražošanas, bet nozares, kuras neietekmē vidi, ir pakalpojumus sniedzošas nozares. Rezultātā nozaru sadalījums pēc to ietekmes uz vidi tika klasificēts pēc sektoriem trīs veidu kategorijās: A1 – zema riska sektori (A02, C10–12, C13–15, C18, C26, C33, E36, E39, F41–43, J58–63, K64–66, N78–82, O84, P85, Q86–88, R90–93, S94, un U99, B1 – vidēja riska sektori (A01, A03, B05, B08, C16, C21, C24–25, C31–32, D35, E36, E38, G45, H52–53, I55–56, M75, N77, S95) un C1 – augsta riska sektori (C17, C19, C22–23, C29, H49–51).

Izmantojot banku esošos kredītu lēmumu pieņemšanas posmus un zinātniskās literatūras satura analīzes rezultātus, autore izveidoja jaunu kredītu lēmumu pieņemšanas struktūru, kurā tika ietverti arī vides faktori (skat. 16. attēlu).



kur:

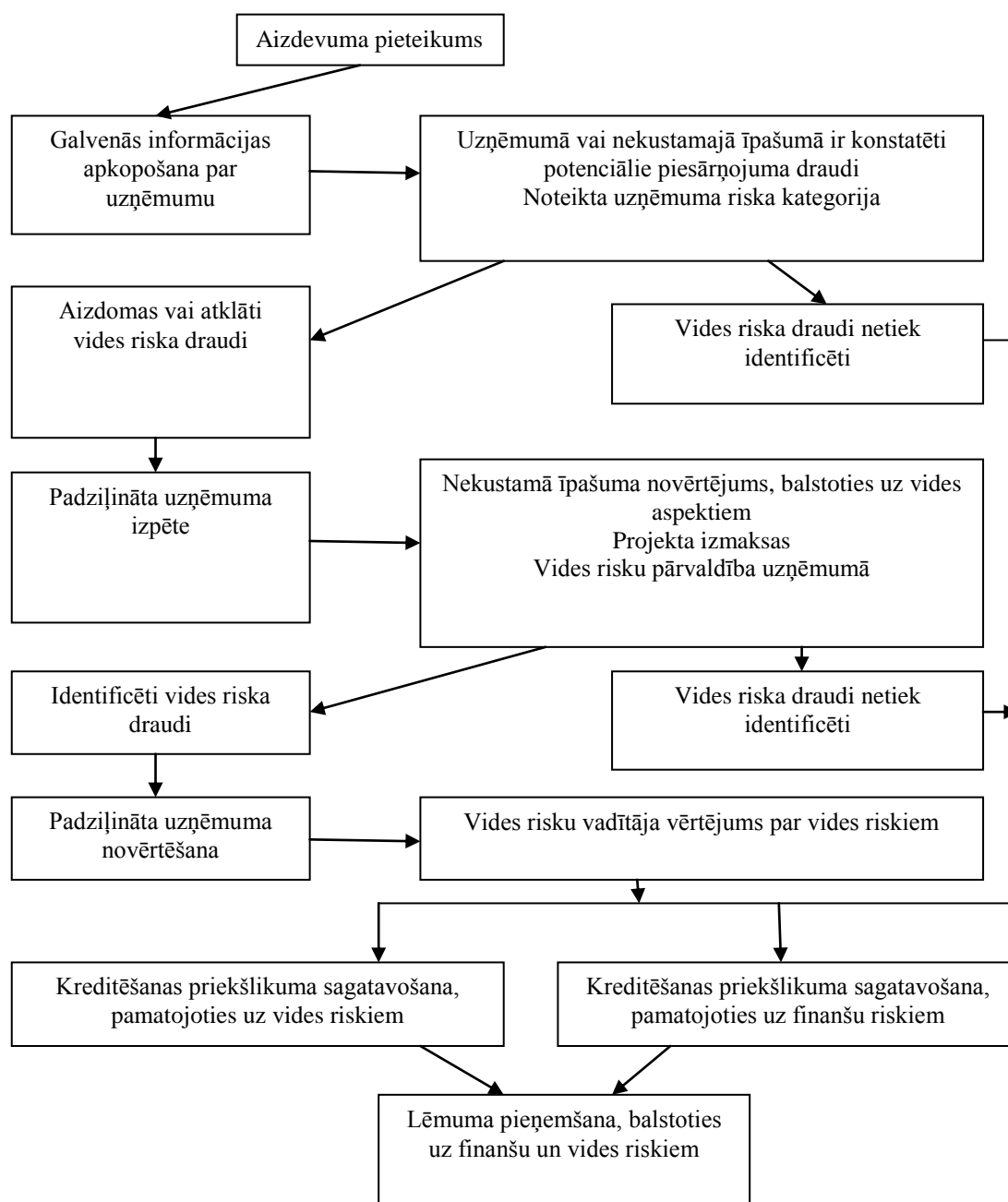
- Esošā bankas lēmumu pieņemšanas struktūra;
- Pievienotā bankas lēmumu pieņemšanas struktūra;
- Lēmumu pieņemšanas struktūra, izmantojot fokusa grupas interviju.

16. att. Bankas kredītu lēmumu pieņemšanas struktūra [autores veidots attēls]

Autores izveidotā kredītu lēmumu pieņemšanas struktūra tika pārbaudīta, intervējot fokusa grupu, kurā piedalījās finanšu nozares eksperti. Pēc fokusa grupas iesaistīšanas gandrīz pilnībā tika apstiprināta autores izveidotā kreditēšanas lēmumu pieņemšanas struktūra, izņemot lēmumu pieņemšanas posmu, kurā fokusa grupa nonāca pie secinājuma: „ka,

pieņemot kreditēšanas lēmumu, ir nepieciešams uzņemties arī korporatīvi sociālo atbildību ne vien no bankas puses, bet arī no klientu puses”.

Lai bankas pilnībā spētu izslēgt iespējamos vides riska draudus, tām būtu jāizstrādā vides risku novērtēšanas sistēma, kurā tiktu ietverti posmi, sākot no kredīta aizdevuma pieteikuma saņemšanas bankā līdz pat lēmuma pieņemšanai. Pamatojoties uz ārvalstu banku (*Bank Austria, Ceska Sporitelna un Bank of Georgia*) labo praksi, autore izveidoja vides risku novērtēšanas struktūru (skat. 17. attēlu).



17. att. Vides risku novērtēšanas struktūra [autores veidots attēls]

Pēc autores izveidotā attēla redzams, ka vides riska novērtējumu fāzes var mainīties katrā uzņēmumā. Tātad, piemēram, ja 1. fāzē netiek identificēti vides riska draudi, tad kreditēšanas darījumu vadītājs var sākt aizdevuma priekšlikuma sagatavošanu un nosūtīt to tālākai aizdevuma lēmuma pieņemšanas izskatīšanai. Bet, ja vides riska draudi ir noteikti, tad vides risku novērtējums tiek veikts vairākos posmos, līdz tiek pieņemts lēmums par aizdevuma piešķiršanu vai atteikšanu.

SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI

Izanalizējot Latvijas komercbanku un Centrāleiropas un Austrumeiropas valstu banku rezultativitātes rādītājus un izpētot klientu kapitāla teorētiskos aspektus, kā arī klientu kapitāla ietekmējošos faktoros un dimensijas, darba autore identificēja klientu kapitāla pārvaldībā esošās problēmas un noteica, ka nepieciešamas jaunas Latvijas komercbanku sektora klientu kapitāla koncepcijas.

Apkopojot promocijas darba izstrādes gaitā veiktos pētījuma rezultātus, autore izdara šādus **secinājumus**:

1. Banku darbības efektivitātes novērtēšana, izmantojot dažāda veida pieejas, atklāja pastāvošās finanšu sistēmas rezultativitātes problēmas, kas ir saistītas ar klientu skaita izmaiņām. Tādējādi banku rezultativitātes palielināšanas nolūkā ir nepieciešams izstrādāt jaunas, uz klientu kapitālu orientētas, pārvaldības tehnoloģijas.
2. Veicot banku biznesa modeļu novērtēšanu pa klientu grupām un pēc prioritātēm, tika secināts, ka banku rezultativitātes rādītāju rezultātu paaugstināšanai ir jāpārskata banku noteiktās prioritātes un jāveic esošā biznesa modeļa pārorientācija, lai tā orientētu uz klientu.
3. Zinātniskās literatūras kvalitatīvās un kvantitatīvās analīzes rezultātā tika precizēta klientu kapitāla koncepcija, kura iekļauj bankas un klientu savstarpējo attiecību kopumu, kas balstīts uz bankas zīmolu, klientu vērtību ievērošanu un klientu bāzes saglabāšanu, tā nodrošinot bankai tagadnes un nākotnes naudas plūsmas stabilitāti.
4. Autores izveidotais klientu kapitāla modelis un izvirzīto hipotēžu pārbaude, pielietojot hī kvadrāta kritēriju, apstiprināja pastāvošās kopsakarības starp klientu kapitāla teorētisko un empīrisko pētījumu.
5. Veiktā banku biznesa ekosistēmas koncepcijas analīze atklāja, ka pastāv banku rezultatīvo rādītāju (ROAA) atkarība no pazīmēm, kas raksturo banku biznesa ekosistēmas principu ievērošanu.
6. Biznesa ekosistēmas koncepcijas analīzes rezultātā tika secināts par ekosistēmas dimensiju un to kontrolējošo jomu izmantošanas iespējām banku biznesa ekosistēmas koncepcijas veidošanā.
7. Uz zinātniskās literatūras analīzes pamata tika veikts banku biznesa tradicionālā modeļa un banku biznesa ekosistēmas principu modeļa salīdzinājums, tā rezultātā tika secināts, ka bankām ir jāpāriet uz biznesa ekosistēmas modeli, jo tā tiktu nodrošināta klientu kapitāla stabilitāte.

8. Teorētisko un empīrisko pētījumu rezultātā tika novērtētas banku biznesa ekosistēmas modeļa dimensijas, kā arī izstrādāta to novērtēšanas metodoloģija, tā nosakot banku orientāciju uz klientu; bankas klientu segmenta grupas, kas balstītas uz klientu ienesīgumu, banku produktu un pakalpojumu piedāvājumu, atbildīgas kreditēšanas principus.
9. Autores veikto empīrisko pētījumu rezultātā par klientu lojalitātes, bankas izvēles jautājumiem un savstarpējām attiecībām, tika secināts, ka pastāv savstarpējā saikne starp empīriskajiem pētījumiem un zinātnisko literatūru.
10. Pētījuma rezultāti par klientu kapitālu un tā ietekmējošiem elementiem parādīja, ka klientu kapitālu finanšu sistēma spēj ietekmēt vērtības un klientu noturēšanas kapitālu.
11. Novērtējot vides riskus ar secīgās izpētes metodi, tika secināts, ka vides faktoriem banku kreditēšanas darījumu novērtēšanā ir formāls raksturs, tāpēc bankām ir jāizstrādā stingrākas pamatnostādnes vides risku novērtēšanā un uzraudzībā, lai veicinātu ilgtspējīgas attiecības ar tajā iesaistītajām pusēm.
12. Zināšanu un intelektuālā kapitāla novērtēšanas dažādās pieejas parādīja to, ka Latvijas komercbankām tā ir jauna un neierasta prakse, bet klientu kapitāla stabilitātes nodrošināšanas nolūkā bankām būtu jāievieš zināšanu un intelektuālā kapitāla novērtēšana un tā iekļaušana banku finanšu gada pārskatos.

Pamatojoties uz promocijas darbā veiktajiem pētījuma rezultātiem, ir izstrādāti šādi **priekšlikumi:**

Banku klientu apkalpošanas nodaļām:

1. Vēlams ieviest autores izstrādāto eko karšu principus banku ienesīgo klientu segmenta grupu novērtēšanai un iekļaut tos klientu kredītu lietās.

Banku kreditēšanas un risku nodaļām:

2. Ieteicams veikt vides risku novērtēšanu pēc autores izstrādātajām vides risku segmenta kategorijām, izskatot klienta pieteikumu aizdevumu piešķiršanai, un nodrošinot to tālāko uzraudzību.

Banku mārketinga un klientu attīstības nodaļām:

3. Ieteicams veikt sistemātisku bankas orientāciju uz klientu novērtēšanu un analīzi pēc autores izstrādātajām aptaujas anketām gan bankas darbiniekiem, gan klientiem.

4. Rekomendējams izanalizēt klientu veiktos norēķinu karšu maksājumus un norēķinu konta darījumus atbilstoši darījumu vēsturei un veikt klientu segmentāciju pēc autores izstrādātajām segmenta grupām.

Banku informācijas tehnoloģiju nodaļai:

5. Vēlams izstrādāt sadaļu banku mājas lapās, kurā bankas klients var atstāt savas atsauksmes par banku.
6. Rekomendējams nodrošināt eko karšu un klientu klasifikāciju pēc to segmenta grupām pieejamību visām klientu apkalpošanas struktūrvienībām.

Bankas attīstības nodaļai:

7. Ieteicams izstrādāt un ieviest banku procedurālajos dokumentos atbildīgas kreditēšanas principus un pamatnostādnes.

KOPSAVILKUMĀ IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN AVOTU SARAKSTS

1. Acaravci, S. K., & Çalim, A. E. (2013). Turkish Banking Sector's Profitability Factors. *International Journal of Economics & Financial Issues (IJEFI)*, 3(1).
2. Adner, R., & Kapoor, R. (2010). Value creation in innovation ecosystems: how the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations. *Strategic Management Journal*, 31(3), 306-333.
3. Ahokangas, P., Matinmikko, M., Myllykoski, J., & Okkonen, H. (2012). Future Scenarios, Ecosystems and Business Models for Cognitive Radio Systems. *Future*, 5, 5.
4. Alkassim, F. A. (2005). The profitability of Islamic and conventional banking in the GCC countries: a comparative study. *Journal of Review of Islamic Economics*, 13, 5-30.
5. Amor-Tapia, B., Tascon, M. T., & Fanjul J. L. (2010). Country Creditor Rights, Information Sharing, and Commercial Banks' Profitability. *Finance a úvěr-Czech Journal of Economics and Finance*, 60(4), 336-354.
6. Amit, R., & Zott, C. (2010). Business model innovation: Creating value in times of change (No. D/870). IESE Business School.
7. Anderson, E., & Weitz, B. (1989). Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing science*, 8(4), 310-323.
8. Ariff, M., & Can, L. (2008). Cost and profit efficiency of Chinese banks: a non-parametric analysis. *China Economic Review*, 19(2), 260-273.
9. Arhipova, I., & Bāliņa, S. (2006). *Statistika ekonomikā un biznesā*. Datorzinību centrs.
10. Athanasoglou, P. P., Brissimis, S. N., & Delis, M. D. (2008). Bank-specific, industry-specific and macroeconomic determinants of bank profitability. *Journal of international financial Markets, Institutions and Money*, 18(2), 121-136.
11. Ayadi, R., Arbak, E., & Pieter De Groen, W. (2012). Regulation of European banks and business models: towards a new paradigm? Centre for European Policy Studies, Forthcoming.
12. Azadeh, A., Ghaderi, S. F., Mirjalili, M., & Moghaddam, M. (2010). A DEA approach for ranking and optimisation of technical and management efficiency of a large bank based on financial indicators. *International Journal of Operational Research*, 9(2), 160-187.
13. Banker, R. D., Charnes, A., & Cooper, W. W. (1984). Some models for estimating technical and scale inefficiencies in data envelopment analysis. *Management science*, 30(9), 1078-1092.
14. Bannerman, P. L., & Zhu, L. (2009, January). Standardization as a business ecosystem enabler. In *Service-Oriented Computing-ICSOC 2008 Workshops* (p.298-303). Springer Berlin Heidelberg.
15. Bankscope data base. Iegūts no https://bankscope2-bvdep-com.resursi.rtu.lv/version-2014218/Search.QuickSearch.serv?_CID=43&context=2AF49Q1YSJWKQ1S
16. Bank Austria. Iegūts no <http://www.bankaustria.at/en/corporate-customers-financing-environmental-aspects-with-financing.jsp>
17. Bankinter. Iegūts no <https://www.bankinter.com/>
18. Banco Bilbao Vizcaya Argentaria. Iegūts no <http://www.bbva.com/TLBB/tlbb/ing/index.jsp#>
19. Bank of Georgia. Iegūts no <http://bogh.co.uk/m/u/ck/files/BGH%20Environmental%20and%20Social%20Policy>

20. Barich, H., & Kotler, P. (1991). A framework for marketing image management. *Sloan management review*, 32(2), 94.
21. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
22. Bebbington, J., & Gray, R. (2001). An account of sustainability: failure, success and a reconceptualization. *Critical perspectives on accounting*, 12(5), 557-588.
23. Billett, M. T., Flannery, M. J., & Garfinkel, J. A. (1995). The effect of lender identity on a borrowing firm's equity return. *The Journal of Finance*, 50(2), 699-718.
24. Blattberg, R. C., Getz, G., & Thomas, J. S. (2001). *Customer equity: building and managing relationships and valuable assets*. Harvard Business Press.
25. Bloom, P. N., & Dees, G. (2008). Cultivate your ecosystem. *Stanford social innovation review*, 6(1), 47-53.
26. Bontis, N., Crossan, M. M., & Hulland, J. (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of management studies*, 39(4), 437-469.
27. Bolt, W., De Haan, L., Hoeberichts, M., van Oordt, M. R., & Swank, J. (2012). Bank profitability during recessions. *Journal of Banking & Finance*, 36(9), 2552-2564.
28. Bryant, S. E. (2005). The Impact of Peer Mentoring on Organizational Knowledge Creation and Sharing An Empirical Study in a Software Firm. *Group & Organization Management*, 30(3), 319-338.
29. Buttle, F. (1996). SERVQUAL: review, critique, research agenda. *European Journal of marketing*, 30(1), 8-32.
30. Casu, B., & Ferrari, A. (2013). Dynamics of Bank Efficiency in the EU and Southern Mediterranean: Is there.
31. Casaló, L. V., Flavián, C., & Guinalíu, M. (2008). Promoting consumer's participation in virtual brand communities: A new paradigm in branding strategy. *Journal of Marketing Communications*, 14(1), 19-36.
32. Caruana, A. (2002). Service loyalty: the effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction. *European journal of marketing*, 36(7/8), 811-828.
33. Camanho, A. S., & Dyson, R. G. (2005). Cost efficiency measurement with price uncertainty: a DEA application to bank branch assessments. *European Journal of Operational Research*, 161(2), 432-446.
34. Camlek, V. (2010). How to spot a real value proposition. *Information Services and Use*, 30(3), 119-123.
35. Centrālā statistikas pārvalde. Iegūts no <http://www.csb.gov.lv/en/dati/data-23959.html>
36. Ceska Sportelna. Iegūts no http://www.csas.cz/banka/appmanager/portal/banka?_pageLabel=advanced_search_subportal03&_nfpb=true&segment=oNas&basicSearchText=environmental
37. Charnes, A., Cooper, W. W., & Rhodes, E. (1978). Measuring the efficiency of decision making units. *European journal of operational research*, 2(6), 429-444.
38. Chan, D. K. S., & Cheng, G. H. L. (2004). A comparison of offline and online friendship qualities at different stages of relationship development. *Journal of Social and Personal Relationships*, 21(3), 305-320.
39. Chesbrough, H. (2006). *Open business models*. Harvard Business Press.
40. Chen, X., Skully, M., & Brown, K. (2005). Banking efficiency in China: Application of DEA to pre-and post-deregulation eras: 1993–2000. *China Economic Review*, 16(3), 229-245.
41. Chigamba, C., & Fatoki, O. (2011). Factors influencing the choice of commercial banks by university students in South Africa. *International Journal of Business and Management*, 6(6), p.66.

42. Chronopoulos, D. K., Girardone, C., & Nankervis, J. C. (2011). Are there any cost and profit efficiency gains in financial conglomeration? Evidence from the accession countries. *The European Journal of Finance*, 17(8), 603-621.
43. Conlon, G. (2003). Corporate Image and Logos. From Logo design articles. Iegūts no <http://logoworks.com/corporate-image.html>
44. Colquitt, J. A., & Rodell, J. B. (2011). Justice, trust, and trustworthiness: A longitudinal analysis integrating three theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 54(6), 1183-1206
45. Coveo. Iegūts no <http://coveosc.coveo.com/~media/Files/WhitePapers/Unlocking-Knowledge-to-Engage-Customers-by-Coveo.pdf>
46. Cowton, C. J., & Thompson, P. (2000). Do codes make a difference? The case of bank lending and the environment. *Journal of Business Ethics*, 24(2), 165-178.
47. Cristobal, E., Flavián, C., & Guinaliú, M. (2007). Perceived e-service quality (PeSQ): measurement validation and effects on consumer satisfaction and web site loyalty. *Managing Service Quality*, 17(3), 317-340.
48. Customer Carewords. Iegūts no <http://www.customercarewords.com/customer-centric-index.html>
49. Delis, M. D., & Papanikolaou, N. I. (2009). Determinants of bank efficiency: evidence from a semi-parametric methodology. *Managerial Finance*, 35(3), 260-275.
50. Deutsch, M. (1985). *Distributive justice: A social-psychological perspective* (pp. 122-155). New Haven, CT: Yale University Press.
51. The Development Bank of Japan. Iegūts no <http://www.dbj.jp/en/co/csr/property/index.html>
52. Demirgüç-Kunt, A., & Huizinga, H. (1999). Determinants of commercial bank interest margins and profitability: Some international evidence. *The World Bank Economic Review*, 13(2), 379-408.
53. Ding, N., Zhao, L., Wang, Z., & Liu, W. J. (2009). The Trend of Enterprise Business Model development-business Ecosystem. *China-USA Business Review*, 8(1), 18-22.
54. Epstein, M. J., & Freedman, M. (1994). Social disclosure and the individual investor. *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 7(4), 94-109.
55. Eriņa, J., & Eriņš, I. (2012). Responsible Lending in Latvian Banks. *The 16th World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics*, 1, 7-12.
56. Fader, P. (2012). *Customer Centricity: Focus on the Right Customers for Strategic Advantage*. Wharton Digital Press.
57. Foer, A. A. (2004). Do the „New Dynamics of Business Ecosystems” Spell the End of Antitrust? *New York Times*.
58. Fries, S., & Taci, A. (2005). Cost efficiency of banks in transition: Evidence from 289 banks in 15 post-communist countries. *Journal of Banking and Finance* 29(1), 55-81.
59. Global Information & Research Adkit. (2011). Iegūts no <http://thefinanser.co.uk/files/adkit--retail-customer-segmentation-in-worldwide-banking-1.pdf>
60. Goode, M. M., & Harris, L. C. (2007). Online behavioural intentions: an empirical investigation of antecedents and moderators. *European Journal of Marketing*, 41(5/6), 512-536.
61. Gradl, C., & Jenkins B. (2011). *Tackling Barriers to Scale: From Inclusive Business Models to Inclusive Business Ecosystem*. CSR Initiative at the Harvard Kennedy School.
62. Grigorian, D. A., & Manole, V. (2002). Determinants of commercial bank performance in transition: An application of data envelopment analysis (No.2002-2146). International Monetary Fund.

63. Gupta, S., Lehmann, D. R., & Stuart, J. A. (2004). Valuing Customers. *Journal of Marketing Research*, 41(1), 7-18.
64. den Hartigh, E., Tol, M., Wei, J., Visscher, W., & Zhao, M. (2005). Modeling a business ecosystem: An agent-based simulation. In Fifth annual meeting of the european chaos and complexity in organisations network ECCON.
65. Harte, G., Lewis, L., & Owen, D. (1991). Ethical investment and the corporate reporting function. *Critical Perspectives on Accounting*, 2(3), 227-253.
66. Haron, S. (2004). Determinants of Islamic bank profitability. *The Global Journal of Finance and Economics*, 1(1), 11-33.
67. Havrylychuk, O. (2006). Efficiency of the Polish banking industry: Foreign versus domestic banks. *Journal of Banking & Finance*, 30(7), 1975-1996.
68. Hellmann, T., Murdock, K., & Stiglitz, J. E. (1995). Financial Restraint: Towards a New Paradigm (No. 1355). Graduate School of Business, Stanford University.
69. International Finance Corporation. (2008). Social & Environmental management system 101. Iegūts no <http://www.ifc.org/ifcext/gfm.nsf>
70. Joseph, K., Srinivasan, D., & Thevaranjan, A. (1999). Managerial myopia and nonfinancial performance measures: The case of customer satisfaction mitigating hard-selling. Working paper. University of Arkansas, Lawrence, KS, University of Pittsburgh, Pittsburgh, PA and Syracuse University, Syracuse, NY.
71. Kanas, A., Vasiliou, D., & Eriotis, N. (2012). Revisiting bank profitability: A semi-parametric approach. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 22(4), 990-1005.
72. Kasman, A., & Yildirim, C. (2006). Cost and profit efficiencies in transition banking: the case of new EU members. *Applied Economics*, 38(9), 1079-1090.
73. Kargi, H. S. (2011). Credit Risk and the Performance of Nigerian Banks. AhmaduBello University, Zaria.
74. Kandiah, G., & Gossain, S. (1998). Reinventing value: The new business ecosystem. *Strategy & Leadership*, 26(5), 28-33.
75. Keiningham, T. L., Cooil, B., Aksoy, L., Andreassen, T. W., & Weiner, J. (2007). The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting customer retention, recommendation, and share-of-wallet. *Managing Service Quality*, 17(4), 361-384.
76. Kett, H., Scheithauer, G., Weiner, N., & Weisbecker, A. (2009, October). Integrated Service Engineering (ISE) for service ecosystems: an interdisciplinary methodology for the internet of services. In eChallenges e-2009 Conference Proceedings, IIMC International Information Management Corporation Ltd., Dublin (p.1-8).
77. Kim, S. Y., Jung, T. S., Suh, E. H., & Hwang, H. S. (2006). Customer segmentation and strategy development based on customer lifetime value: A case study. *Expert Systems with Applications*, 31(1), 101-107.
78. Kobie marketing. Implementing and Measuring a Customer Centricity Framework. Iegūts no <http://www.kobie.com/>
79. Kouthouris, C., & Alexandris, K. (2005). Can service quality predict customer satisfaction and behavioural intentions in the sport tourism industry? An application of the SERVQUAL model in an outdoors setting. *Journal of Sport Tourism*, 10(2), 101.
80. Latvijas Banka. (2010, 23. novembris). Banku darbība Latvijā. Iegūts no <http://makroekonomika.lv/node/1285>
81. Lee, C. C., & Hsieh, M. F. (2013). The impact of bank capital on profitability and risk in Asian banking. *Journal of International Money and Finance*, 32, 251-281.
82. Lemon, K. N., Rust, R. T., & Zeithaml, V. A. (2001). What drives customer equity?. *Marketing Management*, 10(1), 20-25.

83. Lindgren, P. (2012). Business Model Innovation Leadership: How Do SME's Strategically Lead Business Model Innovation?. *International Journal of Business and Management*, 7(14), p.53.
84. Lindsay, A., Downs, D., & Lunn, K. (2003). Business processes – attempts to find a definition. *Information and software technology*, 45(15), 1015-1019.
85. Li, Z., & Zhong, Y. H. (2005). The adoption of Virtual banking in China: An empirical Study. *Chinese Business Review*, 4(6), 24.
86. Machauer, A., & Morgner, S. (2001). Segmentation of bank customers by expected benefits and attitudes. *International Journal of Bank Marketing*, 19(1), 6-18.
87. Markides, C. C. (1999). A dynamic view of strategy. *Sloan Management Review*, 40(3), 55-63.
88. McColl-Kennedy, J. R., & Sparks, B. A. (2003). Application of fairness theory to service failures and service recovery. *Journal of Service Research*, 5(3), 251-266.
89. Minh To, H., & Tripe, D. (2002). Factors influencing the performance of foreign-owned banks in New Zealand. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 12(4), 341-357.
90. Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *The journal of marketing*, 20-38.
91. Moore, J. F. (1993). Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard business review*, 71(3), 75-86.
92. Moore, J. F. (1996). *The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems*. New York: HarperBusiness.
93. Naceur, S. B. (2003). The determinants of the Tunisian banking industry profitability: panel evidence. *Universite Libre de Tunis Working Papers*.
94. Nadiri, H., & Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 33-41.
95. Ndubisi, N. O. (2004). Understanding the salience of cultural dimensions on relationship marketing, it's underpinnings and aftermaths. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 11(3), 70-89.
96. The Oesterreichische Nationalbank. Iegüts no <http://www.oenb.at/en/Publications/Oesterreichische-Nationalbank/Annual-Report.html>
97. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2002, June). An e-business model ontology for modeling e-business. In 15th Bled Electronic Commerce Conference (p.17-19). Bled, Slovenia.
98. Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology: A proposition in a design science approach*. Institut d'Informatique et Organisation. Lausanne, Switzerland, University of Lausanne, Ecole des Hautes Etudes Commerciales HEC, 173.
99. Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems*, 16(1), 1-25.
100. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley. com.
101. Pasiouras, F., & Kosmidou, K. (2007). Factors influencing the profitability of domestic and foreign commercial banks in the European Union. *Research in International Business and Finance*, 21(2), 222-237.
102. Peltoniemi, M., & Vuori, E. (2004). Business ecosystem as the new approach to complex adaptive business environments. *Frontiers of E-business Research*, 267-281.

103. Rashid, M., & Hassan, M. K. (2009). Customer demographics affecting bank selection criteria, preference, and market segmentation: study on domestic Islamic banks in Bangladesh. *International journal of Business and Management*, 4(6), p.131.
104. Rappa, M. (2000). *Business models on the web*. North Carolina State University (ecommerce.ncsu.edu), 13.
105. Ray, S. C., & Das, A. (2010). Distribution of cost and profit efficiency: Evidence from Indian banking. *European Journal of Operational Research*, 201(1), 297-307.
106. Rossi, S. P., Schwaiger, M., & Winkler, G. (2005). Managerial behavior and cost/profit efficiency in the banking sectors of Central and Eastern European countries. *Oesterr. Nationalbank*.
107. Rust, R. T., Zeithaml, V. A., & Lemon, K. N. (2000). *Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value Is Reshaping Corporate Strategy*.
108. Rust, R. T., Lemon, K. N., & Zeithaml, V. A. (2004). Return on marketing: using customer equity to focus marketing strategy. *Journal of marketing*, 109-127.
109. Rüegg-Stürm, J., & von Rohr, T. (2002). Strukturen und Ansätze einer Gestaltung von Beziehungskonfiguration – Das Konzept Geschäftsmodell. In *Zukünftige Geschäftsmodelle* (p. 35-61). Springer Berlin Heidelberg.
110. Searle, R., Den Hartog, D. N., Weibel, A., Gillespie, N., Six, F., Hatzakis, T., & Skinner, D. (2011). Trust in the employer: the role of high-involvement work practices and procedural justice in European organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(05), 1069-1092.
111. Shankar, R., & Khan, S. (2012). The next generation social banking ecosystem: a road maps for banks. *Happiest Minds, Social Computing Practice*.
112. Shah, D., Rust, R. T., Parasuraman, A., Staelin, R., & Day, G. S. (2006). The path to customer centricity. *Journal of service research*, 9(2), 113-124.
113. Slywotsky, A. J. (1996). *Value migration: How to think several moves ahead of the competition*. Harvard Business Press.
114. Sufian, F., & Habibullah, M. S. (2009). Determinants of bank profitability in a developing economy: Empirical evidence from Bangladesh. *Journal of business economics and management*, 10(3), 207-217.
115. Sveiby, K. E. (1997). *The new organizational wealth: Managing and measuring knowledge-based assets*. Berrett-Koehler Publishers.
116. Tapscott, D., Lowy, A., & Ticoll, D. (2000). *Digital capital: Harnessing the power of business webs*. Harvard Business Press.
117. Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2), 172-194.
118. Thoraneenitayan, N., & Avkiran, N. K. (2009). Measuring the impact of restructuring and country-specific factors on the efficiency of post-crisis East Asian banking systems: Integrating DEA with SFA. *Socio-Economic Planning Sciences*, 43(4), 240-252.
119. Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic markets*, 8(2), 3-8.
120. Tsiptsis, K., & Chorianopoulos, A. (2011). *Data mining techniques in CRM: inside customer segmentation*. John Wiley & Sons.
121. Villanueva, J., & Hanssens, D. M. (2007). *Customer equity: Measurement, management and research opportunities*. Now Publishers Inc.
122. Wasiuzzaman, S., & Tarmizi, H. A. (2010). Profitability of Islamic banks in Malaysia: an empirical analysis. *Journal of Islamic Economics, Banking and Finance*, 6(4), 53-68.
123. Weill, L. (2007). Is there a gap in bank efficiency between CEE and Western European countries? *Comparative Economic Studies*, 49(1), 101-127.

124. Wei, W., Zhu, W., & Lin, G. (2013). Business Models, Symbionts and Business Ecosystem: A Case Study from E-commerce Industry in China. In *Digital Enterprise Design and Management 2013* (p. 161-182). Springer Berlin Heidelberg.
125. Wiig, K. M. (1997). Integrating intellectual capital and knowledge management. *Long range planning*, 30(3), 399-405.
126. World Bank. Iegūts no <http://web.worldbank.org>
127. Zineldin, M. (1996). Bank strategic positioning and some determinants of bank selection. *International Journal of Bank Marketing*, 14(6), 12-22.
128. Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: an activity system perspective. *Long range planning*, 43(2), 216-226.
129. Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2010). The business model: Theoretical roots, recent developments, and future research.