

## PREPARATION OF A COMMERCIAL BANK'S COMPETITIVENESS STRATEGY

### KOMERCBANKAS KONKURĒTSPĒJAS STRATĒGIJAS IZSTRĀDAŠANA

A. Tomiševs, A. Magidenko

*Atslēgas vārdi: stratēģija, konkurētspēja, efektivitāte, konkurētspējas priekšrocība, uzņēmuma personāls, apmierinātība, lojalitāte.*

Gan Latvijas ekonomika kopumā, gan Latvijas banku sektors atsevišķi saskāries ar nepieciešamību pārvērtēt savus darbības rezultātus, kā arī mainīt savus ienākumu avotus.

Pašlaik uzņēmējiem jācenšas meklēt risinājumus konkurētspējas paaugstināšanai, kas varētu izpausties cenas, produkta (pakalpojuma) īpašību, mārketinga aktivitāšu vai citu faktoru modifikācijā. Katram uzņēmumam ir jāatrod savas konkurētspējīgās priekšrocības un jāizmanto tās turpmākās attīstības stratēģijas izstrādē. Lai izstrādātu maksimāli labu attīstības stratēģiju, konkurētspējīgās priekšrocības ir jācenšas saskatīt no vairākiem aspektiem, izmantojot vairākus analīzes veidus. Pastāv vairākas uzņēmuma konkurētspējas novērtēšanas metodes, taču tās nav universālas. Katra no tām ietver kritērijus, kurus ir iespējams papildināt ar citiem faktoriem, lai precīzāk novērtētu konkurētspēju. Konkurētspējas novērtēšanu ir iespējams veikt efektīvāk, izmantojot vairākas no šīm metodēm, jo tās papildina viena otru.

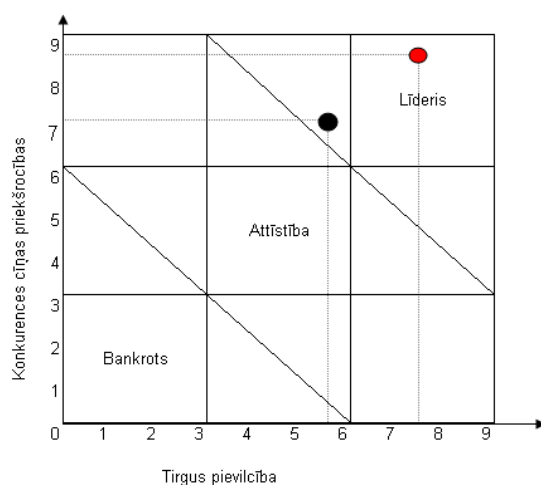
Bankai ir jāatšķiras no konkurentiem. Tās produktiem, pakalpojumiem un servisam jābūt ja ne unikāliem, tad vismaz atpazīstamiem. Šo atpazīstamību var veidot, integrējot uzņēmuma darbiniekus uzņēmuma stratēģijā.

Šāds uzskats kļuva aktuāls 20.g. otrajā pusē, kad vadītāju un menedžeru uzskati par stratēģisko menedžmentu tika mainīti. Ja agrāk uzņēmuma personāls tika uzskatīts par uzņēmuma resursu, kuru izmantoja uzņēmuma vajadzībām, tad 21.g. personāls tiek uzskatīts par svarīgu vērtību, bez kuras nevar sasniegt konkurētspējas priekšrocības. Vadītāju orientācija uz vispusīgu cilvēka faktoru izmantošanu, uz cilvēku iniciatīvu, uzņēmību un attaisnotu risku, pēc vairākiem aprēķiniem var sekmēt uzņēmuma uzņēmējdarbības rādītāju uzlabošanu. Tas tiek panākts, pateicoties kvalitatīvai darba organizācijai un darba disciplīnai, darbinieku ieinteresētībai, kura tiek stimulēta ar cilvēka spēju attīstību. Turklāt kapitālieguldījumi šajā gadījumā ir minimāli.

Ir zināms, ka cilvēku rīcība ir pamatota ar tā vajadzībām, kuras nevar apmierināt ar naudu, proti, cilvēka darba efektivitāte var celties nevis darba algas celšanas dēļ, bet korporatīvās kultūras, darbinieku un vadības attiecību uzlabošanās dēļ. Tāpēc kopā ar biznesa tehnoloģiju un menedžmenta zināšanām mūsdienu vadītājam jābūt arī zināšanām cilvēkattiecību jomā.

Vēl viena šīs tēmas aktualitāte ir tāda, ka šodien uzņēmuma attīstība un funkcionēšana nav iespējama bez kompetenta personāla. Tāpēc, lai nodrošinātu uzņēmuma attīstību, ir jābūt stiprai komandai, kura varētu stiprināt korporatīvo kultūru. Tika izvirzīta hipotēze, ka, iesaistot darbiniekus uzņēmuma iekšējo procesu risināšanā, ar to pašu palielinot darbinieku apmierinātību un lojalitātes līmeni, var stiprināt kopējo konkurētspēju.

Makkinsija matrica uzskatāmi parāda, ka pašlaik uzņēmums jau atrodas līderpozīcijā. Taču šo vērtējumu nevar uzskatīt par optimālu, jo tas atrodas tuvu Attīstības pozīcijai. Šāda veida aprēķins rāda, ka Banka iegājusi jaunā attīstības formā. Acīmredzot bankai vairs nav jāiegulda milzīgas summas zīmola reklāmai, jo bankas rezultāti norāda uz līderpozīciju tirgus daļā (sk. 1.att.).



1.att. Uzņēmuma pašreizējā situācija un nākotnē plānotais rezultāts pēc Makkinsija.

Darba autori aprēķinu pamato ar Latvijas komercbanku asociācijas publicētajiem datiem par komercbanku tirgus daļām. Šis sadalījums atspoguļo komercbanku-līderu tirgus daļu uz 2010.gada 2.ceturksni.

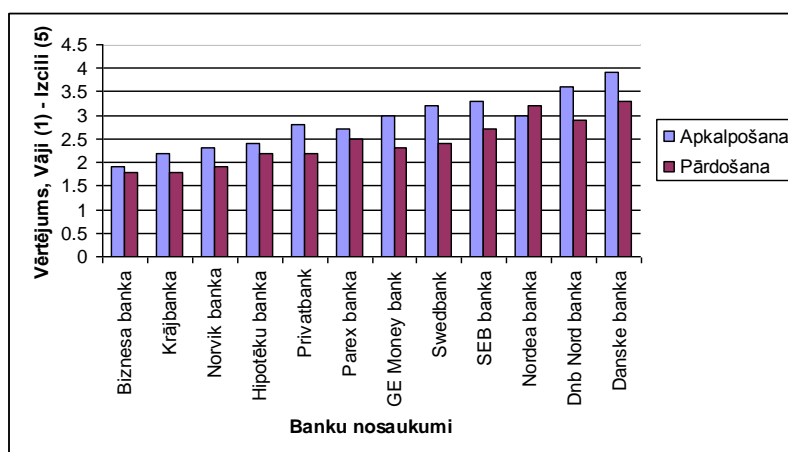
Klientu apkalpošanas serviss ir viens no konkurētspējas faktoriem, kas veido konkurētspējas priekšrocību. Banku ir daudz, tās visas piedāvā vienādus vai līdzīgus produktus un pakalpojumus un pat cenas reizēm neatšķiras. Tieši tāpēc jāveic pētījums par esošo apkalpošanas līmeni un uz šīs analīzes pamata jāveic esošās konkurētspējas stratēģijas pilnveidojums. Analizējot uzņēmuma darbību un iekšējos procesus, tika konstatētas vairākas būtiskas problēmas. Šīs problēmas ir saistītas ar:

- Klientu lojalitātes līmeņa samazinājumu, par ko liecina slēgto kontu statistika;
- Darbinieku apmierinātības līmeņa samazinājums, par ko liecina uzņēmuma iekšējais pētījums;
- Darba efektivitātes līmeņa samazinājums, par ko liecina kļūdu un klientu pretenziju skaita pieaugums.

Pasaules pieredze rāda, ka konkurētspējas stratēģija palīdz uzņēmumam noturēt savas pozīcijas tirgū. WCY pētījums, kas nosaka valstu konkurētspējas līmeni, iedala konkurētspējas definīciju vairākos faktoros, kuri ietekmē kopējo rezultātu. Starp tiem ir arī darbinieku produktivitāte, darbinieku attiecības ar uzņēmumu, darbinieku motivācija, darbinieku apmācība, darbinieku un klientu apmierinātība u.c. kritēriji, no kuriem ir atkarīga uzņēmuma, šajā gadījumā bankas, konkurētspēja. Šādu pieeju jau izmanto vairāki pasaules mēroga uzņēmumi.

Swedbank pašlaik realizē intensīvu jeb attīstības stratēģiju. Banka ievieš jaunus produktus, optimizē iekšējos procesus, lai produktu iegāde būtu ērtāka, kas palīdzētu klientiem izvēlēties Swedbank pakalpojumus. Swedbank dara visu iespējamo, lai noturētu savas pozīcijas. Tas ir grūti arī tāpēc, ka bankas līdera pozīcijas nosaka bankas attīstības tempu. Visa sabiedrība redz tās panākumus un asi reaģē uz tās neveiksmēm. Bet, neskatoties uz to visu, bankas esošā konkurētspējas stratēģija nesniedz nepieciešamo efektu. Par ko liecina bankas definētās problēmas. Autori apskata vairākus pētījumus, kuri palīdz saprast šo problēmu cēloņus un piedāvā konkurētspējas stratēģijas pilnveidojuma ceļus.

Šāda veida pilnveidojuma nepieciešamību pamato 2010. septembrī veiktais ārējais pētījums. 2010.gadā septembrī SIA Dorus veica pētījumu, lai noskaidrotu, kāds ir servisa un pārdošanas līmenis Latvijas komercbankās. Pētījumā tika analizētas 12 bankas: Biznesa banka, Krājbanka, Norvik bank, Hipotēku banka, Privatbank, Citadele banka, GE Money bank, Swedbank, SEB banka, Noredea, DnB Nord bank un Danske bank. Visas šīs bankas labi pazīstamas Latvijā un ārzemēs. Visas šīs bankas savās mājas lapās publicē, ka viens no mērķiem ir izcils serviss. Publicētie pētījuma rezultāti diemžēl parādīja, ka realitāte atšķiras no paziņotā (skat. 2.att.).



2.att. Banku servisa kvalitāte pēc Dorus pētījuma.

Neviens no kandidātiem nav ieguvis maksimālās atzīmes par servisu un pārdošanu. Swedbank, kurai mājas lapā ir ierakstīts, ka tās mērķis ir izcils serviss Eiropas līmenī, atrodas tikai 5 vietā. Kā galvenie iemesli, kāpēc tā ir:

- Darbinieku nevēlēšanās iesaistīties diskusijā ar klientu;
- Pavirša konsultācija par iespējam noguldīt;
- Nevēlēšanās iedziļināties klienta vajadzībās.

### **Bankas servisa kvalitātes vērtēšana**

Bankas pakalpojumu kvalitāti var noskaidrot ar bankas pakalpojumu raksturojumu un īpašību kopumu. Šajā gadījumā klientam ir svarīgi, ka šim pakalpojumam ir viss viņam svarīgais, par ko viņš ir ar mieru maksāt. Viens un tas pats pakalpojums katram klientam nodrošina konkrētu vērtību. Tas nozīmē, ka nevar cerēt, ka viens produkts vai pakalpojums vienam klientam būs tikpat vērtīgs kā citam. Tāpēc bankas darbinieku pienākumos ir panākt, lai viens un tas pats pakalpojums būtu vērtīgs visiem klientiem. Tas nozīmē, ka darbiniekam jāprot izzināt klientu vajadzības, bet vēl jo vairāk - apmierināt tās.

Lai noskaidrotu, vai bankas sniegtais serviss pilnīgi apmierina klientu vajadzības un vai tās atbilst tam, ko gaida klienti, darba autori veic servisa kvalitātes pētījumu pēc SERVQUAL metodes. Tās autori ir Zeithaml V., Parasuraman A. un Berry L. SERVQUAL izmantoja kā universālu servisa kvalitātes mērīšanas instrumentu. Metodes mērķis ir atklāt starpību starp klientu gaidīto no uzņēmuma, un to, ko reāli klienti domā par uzņēmumu, un ko reāli viņi saņem no tā. Īsi sakot, SERVQUAL parāda realitāti.

No metodes pielietošanas iegūtā informācija tiek izmantota kā uzņēmuma eksistences veiksmes indikators, jo tās algoritms ir „percepcija mīnuss sagaidīšana”. Šajā gadījumā sagaidīšana tiek izskatīta kā patērētāju cerības un vēlmes, un tas viss ir kā standarts uzņēmuma preces un pakalpojuma veidošanai. Percepcija šajā metodikā tiek izskatīta kā patērētāju attieksme pret reāli veidoto preci vai pakalpojumu.

Pieci kvalitātes kritēriji (Q): materiālā puse, uzticamība, atsaucība, pārliecinātība un līdzjūtība ir kvalitātes stāvokļa skaitliskā izteiksme. Katrs no pieciem kritērijiem tiek mērīts ar apakškritērijiem, līdz ar to pieci kritēriji ir sadalīti 22 apakškritērijos. Respondenti aizpilda divas anketas, kurās ir 22 jautājumi vai apgalvojumi katrā. Respondentiem ir jāizvēlas viens vērtējums no Leikerta skalas 1-7, kur „1” nozīmē pilnīgi nepiekrītu un „7” nozīmē pilnīgi piekrītu. Tiek veikts katra kritērija vidējais vērtējumu aprēķins. Lai aprēķinātu katra kritērija koeficientu, no 22 percepcijas reitingiem tiek atņemti 22 sagaidīšanas reitingi. Pēc tam tie tiek grupēti kvalitātes koeficientos. Analizējot pētījuma rezultātus, jāņem vērā, ka rezultāts „0” nozīmē, ka klientu gaidītais pilnībā atbilst tam, ko viņi saņem pakalpojumā. Negatīvs rezultāts norāda uz to, ka

saņemtais pakalpojums neatbilst klienta gaidītajam pakalpojumam. Beidzot, pozitīvs vērtējums norāda, ka klients saņem vairāk, nekā pats gaidījis.

Tabulā parādītais kritērijs bija vissliktāk novērtēts. Tā kopējais vērtējums ir -1.04. Mīnuss zīme norāda, ka klienti nesaņem gaidīto. Un tas, ka vērtējums ir <-1 norāda uz problēmām šajā jomā. No pieciem apakškritērijiem trīs ir pilnīgi neapmierinoši, par atlikušajiem diviem, kuru vērtējums ir >-1, skat. 1.tabulu.

1.tabula

Pārliecinātības kritērija vērtējums

Kritērijs	Jautājumi un apgalvojumi	Uztveres reitings	Sagaidāmais reitings	Kvalitātes koeficients	Vidējais rezultāts dimensijai
<b>Pārliecinātība (Assurance)</b>	A14. Starp bankas darbiniekiem un klientiem vienmēr jābūt sapratnei un uzticībai	5.30	6.33	-1.03	
	A15. Klientiem jābūt drošiem attiecībās ar banku	6.04	6.80	-0.76	
	A16. Bankas darbiniekiem jābūt laipniem pret klientiem	5.92	6.64	-0.72	
	A17. Bankas vadībai vienmēr jāsniedz atbalsts saviem darbiniekiem efektīvai klientu apkalpošanai	5.21	6.92	-1.71	
	A18. Bankas darbiniekiem jābūt individuālai pieejai katram klientam	5.44	6.44	-1.00	
		<b>5.58</b>	<b>6.63</b>	-	<b>-1.04</b>

Veiktā pētījuma mērķis bija pierādīt darba autora teoriju, par klientu neapmierinātību un bankas personāla sniegto servisu. Tika arī atklāts iemesls klientu neapmierinātībai – darbinieku neiesaiste klientu apkalpošanas procesā. Lielākoties darbinieki pilda savus tiešos pienākumus, veicot ikdienas darbu, un neiesaistās klientu vajadzību apmierināšanā.

Analizējot pēc kārtas, var izdalīt iezīmējušās problēmas:

- Klientiem ir svarīgi atrasties labiekārtotās telpās, kur tie justos gaidīti;
- Klientiem ir svarīgi, lai tiktu ievēroti solījumi gan par kvalitāti, gan runājot par laikiem, gan runājot par precizitāti;
- Klienti vēlas, lai darbinieki gribētu risināt viņu problēmas un aktīvi iesaistītos risināšanas procesos, jo tas, kas darbiniekam liekas sākums, klientam ir vesela tragēdija;
- Klienti vēlas, lai viņu bankai būtu izcila reputācija, kuru veido cilvēki;

- Klienti vēlas, lai katru reizi tiktu dibināts komunikācijas kontakts, kas, iztaujājot klientu, nebūtu formāls, bet tāds, kura laikā klients varētu būt drošs par saviem līdzekļiem un zinātu, ka kompetenti darbinieki atrisinās problēmu un piedāvās alternatīvu;

- Klienti vēlas, lai ar viņiem runātu vadītāji. Tie varētu komentēt bankas rādītājus, baumas utt., klientiem ir svarīgi, ka par viņiem rūpējas.

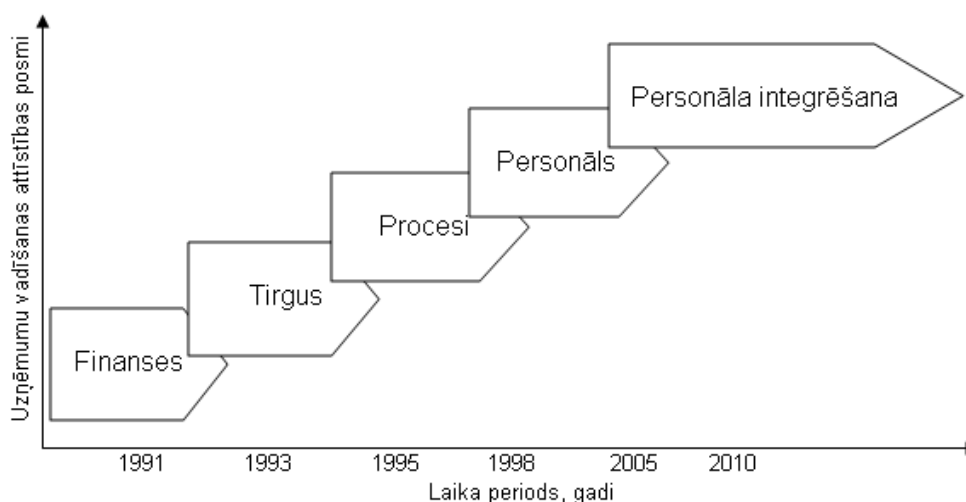
Šie ir tie faktori, kuri palīdzētu klientiem justies apmierinātiem un lojāliem pret banku.

Analizējot darbinieku ikdienas darbu, aktivitātes un atsauksmes, kā arī ņemot vērā apmierinātības aptauju rezultātus, darba autori secina, ka viss, kas neapmierina klientu un ko viņi gribētu redzēt „savā” bankā, ir atkarīgs no front-office darbiniekiem. Taču darbinieki, kuri tieši atbild par klientu apkalpošanu, jūtas neapmierināti, viņi nav ieinteresēti sniegt izcilu servisu saviem klientiem.

### Swedbank konkurētspējas priekšrocības radīšana

Jau pagājušā gadsimta 50.gados P.Drukers piedāvāja apskatīt uzņēmumu kā sociālu veidojumu, kura galvenās īpašības ir cieņa un uzticība, un darbinieku šajā veidojumā uzskata par cilvēku, nevis par mašīnu peļņas gūšanai. Drukers bija pilnīgi pārliecināts, ka kvalificēti un talantīgi darbinieki ir atslēga uzņēmuma attīstībai un ka par uzņēmuma darbiniekiem jā rūpējas tikpat labi, kā par dārgāko īpašumu, nevis jāizturas kā pret īpašumu, kuru var nomainīt.

Diemžēl Latvijā Drukera vārdus sadzirdēja tikai gadsimta beigās, kad Latvijas tirgū sāka parādīties uzņēmumi ar ārzemju kapitālu un vadītājiem - ārzemniekiem. Var redzēt, kā Latvijā pēc neatkarības atgūšanas attīstījusies vadīšanas domāšana (skat. 3.att.).



3.att. Uzņēmumu vadīšanas attīstības posmi.

Gan Porteram, gad Drukeram ir taisnība. Uzņēmuma tēls ir svarīgs, taču darbinieki uzņēmumam ir tikpat svarīgi kā klienti. Tāpēc var mēģināt apvienot

šīs divas pozīcijas vienā un izveidot Bankas tēlu, popularizēt zīmolu, izmantojot darbiniekus, to kompetenci. Galu galā bankas darbinieki būs Swedbank konkurētspējas priekšrocība. Līdz ar to darba autori vēlas pievērst uzmanību darbinieku perspektīvai, jo šis jautājums tieši ietekmē uzņēmuma darbību, tā rezultātus un reputāciju.

Vadītājam jāapzinās, ka personāls ir visvērtīgākais uzņēmuma aktīvs, ka darbinieks vispirms ir cilvēks. Vienā no savām intervijām Ričards Brensons ir teicis, ka viņa mērķis ir padarīt laimīgu savu darbinieku, nevis klientu. Tāpat allaž jāpatur prātā doma, ka tikai apmierināts darbinieks piesaista un notur apmierinātu klientu.

Tas, ko cilvēks cer gūt darba vietā, laika ritumā mainās, jo mainās viņa uzskati, gaidas un vērtības (sk. 2.tab.).

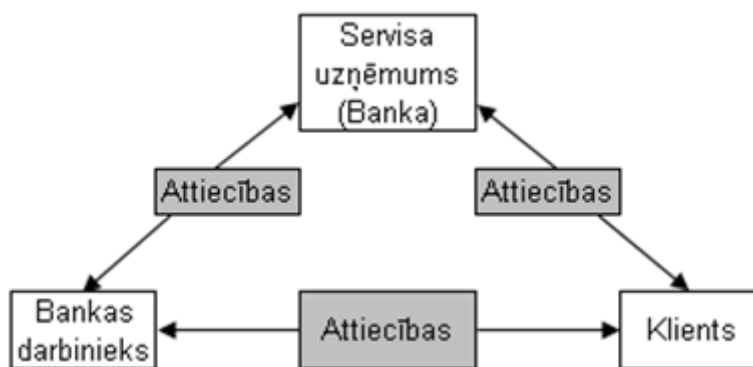
2.tabula

Uzskatu maiņa laikmeta griežos

Agrāk		Tagad un turpmāk
Paškontrole	→	Pašattīstība
Disciplīna	→	Emocionalitāte
Pienākums	→	Iniciatīva un jēgveidojoša darbība
Atsacīšana	→	Jaunrade
Uzdevums	→	Vīzija un stratēģija
Kvantitatīvie mērķi	→	Kvalitatīvie un sociālie mērķi
Pievienošana	→	Sakari tīmeklī
Klients	→	Partneris
Manipulēšana	→	Pārlicināšana
Pārdošana	→	Tirgvedība un labas attiecības ar klientiem
Apzināta darbība	→	Impulsīva un mentāla rīcība
Dati	→	Cilvēki un sistēmas
Tehnokrātiska pieeja	→	Kibernētiska pieeja
Cīņa	→	Sadarbība
Konservatīvisms	→	Plūdenums, mainīgums
Pierunāšana	→	Pārlicināšana mijiedarbībā
Pavēles	→	Motivēšana un iejūsmināšana
Kontrole	→	Pašvadība
Priekšnieks	→	Motivētājs un katalizators

Tabulā (sk. 2.tab.) minētie kritēriji parāda, ka visi rādītāji ir mainījušies. Tie tagad domāti ilgtermiņa perspektīvā, tie vērsti uz sadarbību, nevis uz īstermiņa saistībām. To var teikt gan par attiecībām darba devējs-darbinieks, gan uzņēmums-klients, gan darbinieks-klients.

Autori piedāvā integrēt darbiniekus uzņēmuma dzīvē, lai sadarbība Uzņēmums-darbinieks būtu ciešāka (sk. 4.att.).



4.att. Servisa trijstūris.

Pavisam saikni Banka-klients izslēgt nav iespējams, jo tirdzniecības marka Swedbank nav mazsvarīga, tā ir reputācija, tā ir pieredze un iepriekšējā sadarbība. Taču autori pētījumā attīsta šo modeli, lai saikne Banka-darbinieks-klients būtu galvenā (sk. 6.att.).



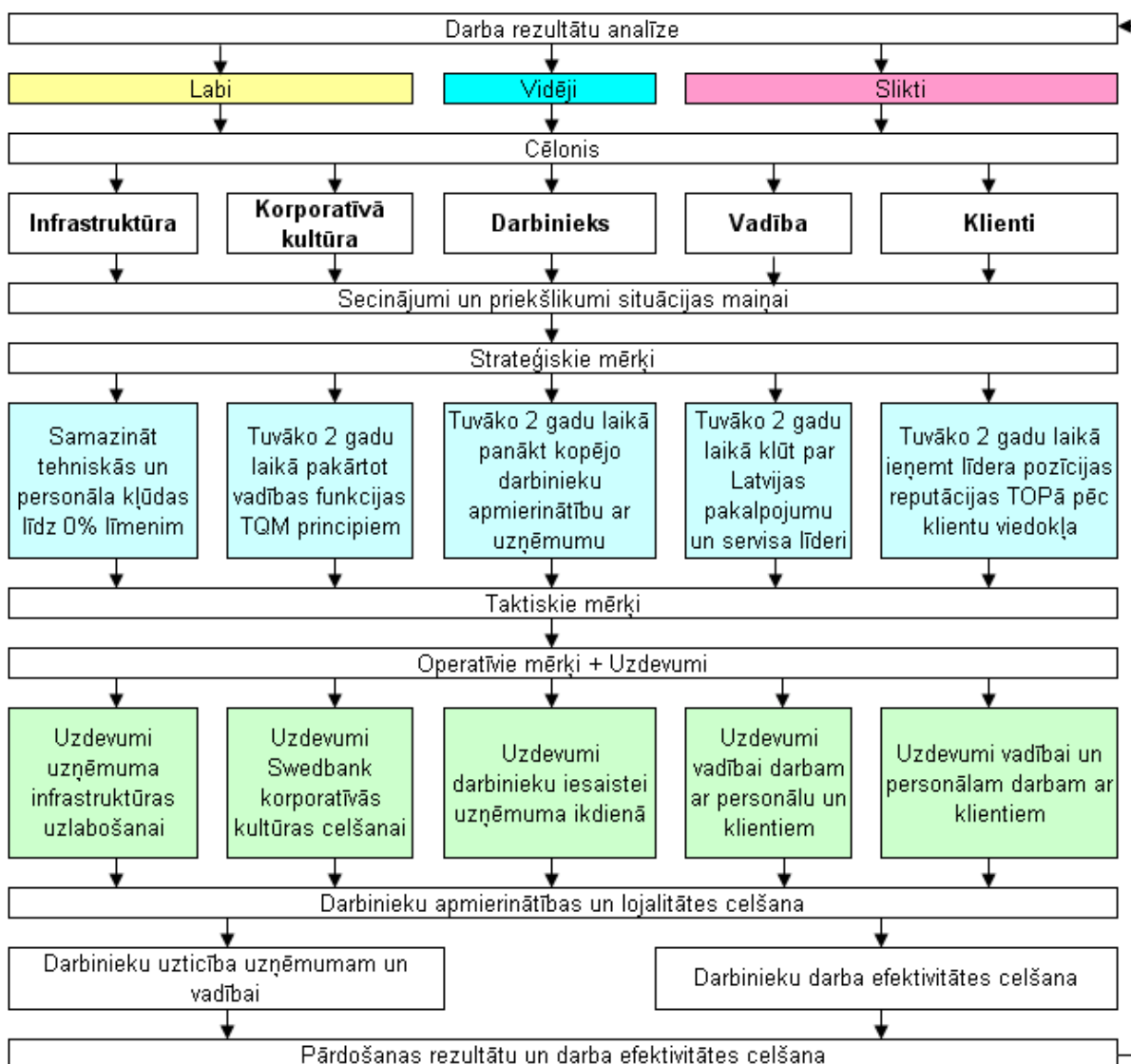
5.att. Autoru piedāvātās stratēģijas shēma.

### Swedbank konkurētspējas priekšrocības veidošana

Atkarībā no savas nacionalitātes, rases, pieredzes un vairākiem citiem faktoriem, cilvēkiem hierarhijas līmeņi var būt atšķirīgi. Tas vēlreiz pierāda, ka cilvēks ir sarežģīta būtne. Uzņēmuma vadībai, vidējā un zemākā līmeņa vadītājiem, kuriem ir padotie, rūpīgi jāveido savi kontakti ar darbiniekiem.

Autori izveidojuši vienotu konkurētspējas stratēģijas modeli, kurš iekļauj sevī piecus faktorus, kuri ietekmē bankas konkurētspēju, un kuri tieši saistīti ar darbiniekiem (sk. 6.att.).

Šis piedāvātais modelis tieši norāda uz pieciem galvenajiem konkurētspējas faktoriem. Bet viss sākas no tā, ka atbildīgais vadītājs analizē uzņēmumā esošo stāvokli, izmantojot vairākus rādītājus. Iegūtos rādītājus novērtē un nosaka, kāds ir rezultāts - slikts, labs vai vidējs. Kad tas tiek panākts, tiek meklēts dotā rezultāta cēlonis. Ja tas ir slikts, tad kāpēc, kas bija par iemeslu, ka plānotais rezultāts netika panākts. Un otrādi, kas tika izdarīts un kas sekmēja šos panākumus, kas jāizdara, lai tā būtu arī turpmāk.



6.att. Swedbank konkurētspējas stratēģijas modelis.

### Swedbank jaunās konkurētspējas stratēģijas efektivitātes aprēķins

Runājot par stratēģijas efektivitāti, ir jāņem vērā arī izmantoto metodi iekšējās vides analīzei. Piedāvātie priekšlikumi stratēģijas uzlabošanai pirmām kārtām ietekmēs uzņēmuma darbiniekus, kuri ikdienā strādā ar klientiem un galu galā īsteno bankas kopējo stratēģiju un sasniedz tās mērķus. Šie priekšlikumi paredzēti darbinieku apmierinātības un lojalitātes līmeņa celšanai, ietekmēs arī korporatīvo kultūru un uzņēmuma iekšējo vidi kopumā. Prognozēts, ka darbinieki strādās efektīvāk, jo viņi ir ieinteresēti uzņēmuma sasniegumos, tie vairs nestrādā naudas dēļ. Respektīvi var runāt par dažu faktoru vērtējuma uzlabošanu. Piemēram, pētījumā minētie eksperti pauda savu viedokli par iespējiem uzlabojumiem konkurētspējas jautājumā.

Izveidojot bankas konkurētspējas priekšrocību un noturot to attiecīgajā augstajā līmenī, prognozējams, ka uzlabosies pakalpojuma klāsta, klientu apkalpošanas kultūras, darbinieku kompetence un ārējais izskats. Ņemot vērā, ka šie kritēriji diezgan svarīgi šajā biznesā, tad šo kritēriju uzlabojums dos pozitīvu rezultātu.

Piemēram, pateicoties darbinieku darbam ar klientiem, prognozē, ka tiks palielināta depozītu summa, kas savukārt uzlabos bankas uzņēmējdarbības rezultātus. Uz tā kopējā fona servisa un pakalpojumu kvalitāte palīdzēs padarīt cenas kritēriju mazāk svarīgu, jo klienti būs gatavi pārmaksāt nedaudz vairāk, bet pretī saņemt labākas kvalitātes pakalpojumu.

Līdz ar to mainījusies konkurētspējas atzīme Swedbank kopumā. Pēc visiem uzlabojumiem, kuri neprasīja lielus naudas ieguldījumus, bet pēc būtības tika mainīta iekšējā komunikācija, korporatīvā kultūra, kā rezultātā tika panākta darbinieku lielāka apmierinātība un lojalitāte. Tas savukārt ietekmēja arī klientus un bankas uzņēmējdarbības rezultātus. Kopumā Swedbank konkurētspējas stratēģijas efektivitāte uzlabojusies par 3.9%. Tāpēc var prognozēt, ka uzlabosies arī pārdošanas un servisa kvalitāte. Ja uz doto brīdi bankai ir aptuveni viens miljons klientu, tad efektivitātes celšanas ietekmē palielināsies arī klientu skaits par aptuveni 40 000 cilvēku gadā. Var runāt arī par noguldījumu piesaisti, pašlaik vidēji viens klients bankai ienes 1555.20 LVL depozītā gadā. Ja tiks novērots klientu pieaugums par 40000 gadā, tad noguldījumos varēs piesaistīt papildus 62.21 mljn. latu. Noguldījumu piesaiste, klientu skaita palielinājums pozitīvi ietekmēs arī pārējos bankas darbības rādītājus, jo tie savstarpēji saistīti.

## **SECINĀJUMI**

Uzņēmumiem jāveic savu priekšrocību analīze, lai izprastu savas stiprās puses un izmantotu tās ilgtermiņā. Darbā tika veikta arī nozares un uzņēmuma iekšējās vides analīze, lai noskaidrotu bankas stiprās un vājās puses, iespējas un draudus.

Lai cik ideāla būtu stratēģija un tās formulējums, lai cik tajā būtu ieguldīti līdzekļi, stratēģijas realizācijas veiksmē ir atkarīga no cilvēkiem – uzņēmuma darbiniekiem. Tas ir reālais uzņēmuma spēks, kas realizē stratēģijas pamatprincipus. Ja uzņēmuma, šajā gadījumā bankas, personāls nesapratīs vai nepieņems uzņēmuma stratēģiju – nekas nesanāks.

Konkurētspējas stratēģijas iedalījums vairākos posmos: infrastruktūra, korporatīvā kultūra, darbinieki, vadība un klienti skaidri parāda, kas tieši ietekmē šo stratēģiju. Autoru ideja ir: pēc iespējas maksimāli iesaistīt darbiniekus uzņēmuma ikdienas darbā, ļaut tiem izpaust sevi radoši, motivēt tos rīkoties instinktīvi, lai sekmētu darbinieku apmierinātību un lojalitāti uzņēmumam. Darbinieku apmierinātība un lojalitāte uzņēmumam ir vieni no uzņēmuma veiksmes faktoriem.

Uzņēmuma darbinieki mūsdienās vairs nav resurss, bet vērtīgākais uzņēmuma aktīvs. Tāpēc priekšlikumi attiecās uz pieciem faktoriem.

Infrastruktūra. Darbinieku iesaistīšana iekšējo procesu pilnveidošanā un izstrādāšanā. Uzņēmums var veidot grupas no dažādu amatu darbiniekiem, kuri varēs brīvprātīgi pieteikties uzņēmuma procedūru izstrādāšanai vai grozīšanai, ļaujot izmantot konkrēta darbinieka pieredzi normatīvo materiālu pilnveidošanai.

Korporatīvā kultūra. Darbinieku semināri par aktuālu tēmu. Līdzīgi kā telefonkonferencēs, darbinieki varētu dalīties pieredzē, prezentēt savus darbus, kurus veiks par kādu no problēmām. Analizēt, nevis sodīt. Ar darbiniekiem pārrunāt, ko konkrēti katrā filiālē var mainīt, lai uzlabotu servisu.

Personāls. Iedrošināt darbiniekus ārpus darba uzdevumu pildīšanai. Šādi uzdevumi palīdzēs darbiniekiem attīstīt sevī jaunas spējas, jo tie prasīs citu ieguldījumu, nekā ikdienas darbs. Darbinieku rotācija. Dažādu amatu darbiniekiem piedāvāt mainīt darbavietu uzņēmuma ietvaros, amata ietvaros vai struktūrvienības ietvaros. Radīt iespēju darbiniekam izvēlēties, kur viņš gribētu veikt savus pienākumus.

Vadība. Apbalvošana par panākumiem un uzslava. Vadītājs seko līdzī darbinieku darbam un novērtē to neatkarīgi, vai mērķis ir sasniegts, vai nav.

Klienti. Vienotas klientu datu bāzes izstrāde, lai apkalpotu visas grupas klientus. Ar laiku izveidot kopēju datu bāzi, lai varētu pilnvertīgi apkalpot visus Grupas klientus. Šis priekšlikums gan ir vērsts uz nākotni, jo šādas datu bāzes izveidi kavētu katras valsts likumdošana. Partneru attiecības ar klientiem. Pakāpeniski pāriet no: „Klientam vienmēr ir taisnība” uz „Klientam vienmēr ir taisnība, kamēr viņam ir taisnība”. Klientu vajadzību izzināšana un apmierināšana. Galvenais ir runāt ar klientu. Apzināties klientu vajadzības un vēlmes ir darbinieku ikdiena, nevis papildu priekšrocība.

Visas iepriekšminētās darbības stimulēs darbiniekus runāt ar klientiem, jo, kā liecina darba autoru aptaujas rezultāti, tas tā nenotiek. Visas motivācijas darbības, darbinieku iesaistīšana uzņēmuma dzīvē, stimulēs arī jaunu attiecību shēmas veidošanai. Esošās komunikācijas sistēmas Banka-klients vietā tiks izveidota Banka-darbinieks-klients sistēma.

## LITERATŪRA

1. Banku darbības rādītāji 2010.gada 2.ceturksnī [Elektroniskais resurss] / Latvijas banku asociācija. – Resurss aprakstīts 2010.g. 10.nov. - <http://www.bankasoc.lv/lka/statistika/bankas/article.php?id=3339>
2. Brensons, R. Zīmolu noslēpumus skolā nemāca // Lietišķā diena: Ričarda Brensona sleja. – Nr. 101 (2010), 23. lpp.

3. Mārīņa, I. Banku darbiniekiem trūkst prasmes apkalpot noguldītājus // Dienas bizness. – Nr. 130 (2010, 15.sept.), 8.-9. lpp
4. Praude, V. Menedžments : teorija un prakse / V. Praude, J. Beļčikovs. - Rīga : Vaidelote, 2001. 508 lpp.
5. Faulkner, David O. The Oxford handbook of strategy: a strategy overview and competitive strategy / David O. Faulkner, Andrew Campbell. – New York : Oxford university press, 2003. – 1031 p.
6. Factors and criteria: Structure of the WCY [Elektroniskais resurss] // World Competitiveness Yearbook. – Resurss aprakstīts 2010.g. 18.dec. – [http://www.imd.org/research/publications/wcy/Factors\\_and\\_criteria.cfm](http://www.imd.org/research/publications/wcy/Factors_and_criteria.cfm)
7. Янбекова, А. Оценка качества банковских услуг с применением модели Servqual [Elektroniskais resurss] / Академия управления ТИСБИ. – Resurss aprakstīts 2010.g. 19.nov. – [http://www.tisbi.ru/science/vestnik/2004/issue4/Economical8.html#\\_ftnref86](http://www.tisbi.ru/science/vestnik/2004/issue4/Economical8.html#_ftnref86)

**Aleksejs Tomiševs**, Mg. oec.  
 Riga Technical University  
 Faculty of Engineering Economics and Management  
 Address: 1/7 Meza Street, Riga, LV-1048, Latvia  
 Phone: +371 26863917  
 e-mail: aleksejs.tomisevs@inbox.lv

**Anatoly Magidenko**, Prof., Dr.habil.oec.  
 Riga Technical University  
 Faculty of Engineering Economics and Management  
 Address: 1/7 Meza Street, Riga, LV-1048, Latvia  
 Phone: +371 67089856  
 e-mail: ief@rtu.lv

***Tomisevs A., Magidenko A. Komerbankas konkurētspējas stratēģijas izstrādāšana***

*Raksta izstrādes gaitā autori pierāda, ka esošā Swedbank konkurētspējas stratēģija vairs nesniedz nepieciešamo efektu. Darbā tiek pētīta Swedbank un tas tuvāko konkurentu konkurētspējas rādītājs. Tas ļauj noskaidrot bankas situāciju konkurētspējas jomā un izstrādāt savus priekšlikumus situācijas uzlabošanai. Darba praktiskā vērtība saistīta ar iegūto rezultātu praktisku izmantošanu reālajā uzņēmumā. Darbā tiek izmantoti reālie dati par uzņēmuma darbību, tāpēc iegūtie rezultāti ir ticami. Iegūtās atziņas un piedāvātie modeļi ir reāli izmantojami pārvaldes procesā un vadītāji tos var izmantot savā ikdienas darbā. Ieviešot piedāvātās izmaiņas, varēs uzlabot esošo konkurētspējas situāciju par 3.9% jeb naudas izteiksmē 69 mljn. LVL. Riska pakāpe šai situācijā ir 40%.*

***Tomisevs A., Magidenko A. Preparation of a commercial bank's competitiveness strategy***

*The authors prove that the current competitive strategy of Swedbank no longer can offer the desired effect. Swedbank and its closest competitor's competitiveness index has been analyzed in this paper. This allows the authors to clarify the situation of the bank's competitiveness and to develop some proposals of how to improve the situation. The practical value associates with the results that are obtained for practical use in real business. The proposed models can*

*actually be used for managing the process and managers can use them in their daily work. Using these ideas in a daily work it is possible to increase competitiveness index of Swedbank by 3.9% or by 69 mln LVL in cash equivalent. The rate of risk is 40%.*

***Томышев А., Магиденко А. Разработка стратегии конкурентоспособности коммерческого банка***

*Авторы доказывают, что нынешняя стратегия конкурентоспособности Swedbank больше не может приносить желаемый эффект. В работе ведется анализ индекса конкурентоспособности Swedbank и его ближайших конкурентов. Это позволяет разработать некоторые предложения по улучшению ситуации. Реальность данных позволяет практически использовать результаты данной работы. Использование предложенных идей позволит повысить индекс конкурентоспособности Swedbank на 3.9% или в денежном эквиваленте на 69 млн. LVL. Степень риска составляет 40%.*