

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR FINANSŲ VALDYMO FAKULTETAS  
FINANSŲ IR MOKESČIŲ KATEDRA

RASA CIŪNIENĖ  
MOKESČIŲ ADMINISTRAVIMO NEAKIVAIZDINIŲ STUDIJŲ PROGRAMA

**KOMERCINIŲ BANKŲ POLITIKA  
APTARNAUJANT YPATINGAI SVARBIUS  
KLIENTUS**

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas  
doc. dr. A.Miškinis

Vilnius 2008

## TURINYS

<b>ĮVADAS</b> .....	3
<b>1. PRIVAČIOS BANKININKYSTĖS KONCEPCIJA, PAGRINDINIAI DALYVIAI IR PASLAUGŲ YPATUMAI</b> .....	5
1.1. Privačios bankininkystės koncepcija ir raida pasaulyje.....	5
1.2. Privačios bankininkystės paslaugų teikėjai ir klientai.....	7
1.3. Privati bankininkystė ir rizikos valdymas .....	11
1.4. Privačios bankininkystės vieta komercinio banko veikloje .....	12
1.5. Privačios bankininkystės klientui suteikiama pridėtinė vertė .....	15
<b>2. PRIVATI BANKININKYSTĖ LIETUVOJE: RAIDA, RINKOS DYDIS IR PLĖTROS POTENCIALAS</b> .....	20
2.1. Privačios bankininkystės rinkos empirinio tyrimo Lietuvoje metodika .....	20
2.2. Privačios bankininkystės veiklos raida Lietuvoje.....	22
2.3. Veiksniai, sąlygojantys privačios bankininkystės atsiradimą Lietuvoje.....	24
2.4. Lietuvos privačios bankininkystės rinkos dydžio ir plėtros potencialo analizė.....	27
<b>3. PRIVAČIOS BANKININKYSTES PASLAUGOS, JŲ TEIKIMO ORGANIZAVIMAS IR PAGRINDINIAI PLĖTOJIMOSI VEIKSNIAI</b> .....	32
3.1. Privačios bankininkystės paslaugų teikimo principai .....	32
3.1.1. Privačios bankininkystės paslaugos .....	32
3.1.2. Privačios bankininkystės paslaugų kainodara .....	36
3.1.3. Privačios bankininkystės paslaugų plėtros strategijos .....	38
3.2. Santykių su klientu valdymas - pagrindinis privačios bankininkystės plėtojimosi veiksnys ..	40
3.2.1. Klientų pritraukimą, išlaikymą ir pasitraukimą lemiančių veiksnių analizė.....	40
3.2.2. Privataus bankininko veiklos analizė .....	50
3.2.3. Santykių su klientu valdymo technologijų naudojimas .....	56
<b>IŠVADOS IR PASIŪLYMAI</b> .....	59
<b>LITERATŪROS SĄRAŠAS</b> .....	62
<b>SANTRAUKA</b> .....	64
<b>SUMMARY</b> .....	65
<b>PRIEDAI</b>	

## Įvadas

**Temos aktualumas.** Bankas yra parduotuvė, kur žmonės perka tam tikras paslaugas, būtinas gyvenime. Privati bankininkystė – tai specializuota parduotuvė, kurioje perka ypatingai svarbūs banko klientai ir jų šeimos. Čia parduodamos jiems vieniems pritaikytos paslaugos. Privačia bankininkyste užsiima daugiau pinigų turintys žmonės, tad jie nori ir daugiau prekių, kurių galima rasti ne visur. Privačios bankininkystės pareiga – sukurti ir suteikti tas prekes ar paslaugas ypatingai svarbiems banko klientams. Privačios bankininkystės principas – žmonių sukauptą turtą patikėti profesionalams, kurie valdo jį pagal kliento poreikius ir taupo jų laiką.

Šiandieniniame versle aukšta kokybė ir nepriekaištingas aptarnavimas – nediskutuotina norma. Ypatingų klientų aptarnavimas turi būti ypatingas. Kuomet finansinė nauda ir pagarba dalykinei kompetencijai perauga į neformalų socialinį bendravimą – susiformuoja kokybiški kito tipo santykiai, kurie paremti abipusiu pasitikėjimu, simpatija, empatija. Sukurtas toks ryšys su klientu – bankui tampa aukso vertės.

**Darbo tikslas** – išanalizuoti privačios bankininkystės ypatybes ir pagrįsti tolesnę raidą. Atskleisti privačios bankininkystės paslaugų specifiką ir ypatumus aptarnaujant ypatingai svarbius banko klientus.

Šiam tikslui pasiekti buvo keliami šie **uždaviniai**:

- atskleisti privačios bankininkystės koncepciją, jos dalyvius ir paslaugų specifiką,
- išnagrinėti privačios bankininkystės raidą, rinkos dydį ir plėtrą Lietuvoje, palyginti privačios bankininkystės veiklą Lietuvoje ir užsienyje, atskleisti privačios bankininkystės ypatumus aptarnaujant ypatingai svarbius klientus.

Šiems uždaviniams pasiekti pirmiausia buvo analizuojama teorinė įvairių autorių literatūra: knygos, straipsniai periodinėje spaudoje, brošiūros, banko darbuotojų mokymo medžiaga. Darbas buvo rengiamas remiantis Lietuvos bei užsienio autorių bankininkystės ir ekonomikos srities literatūra, informaciniais pranešimais, bei straipsniais periodinėje spaudoje. Literatūros šaltiniai buvo sisteminami ir nagrinėjami. Taip pat naudotasi internetu, Lietuvos banko bei Statistikos departamento duomenų baze ir kt.

**Darbo objektas** – Lietuvos komercinių bankų veikla privačioje bankininkystėje.

**Tyrimo hipotezės:**

1. Lietuvos komerciniai bankai turi nemažą neišnaudotą turtingų klientų potencialą privačiai bankininkystei plėsti.

2. Privačios bankininkystės klientai jau ir Lietuvoje turi galimybę rinktis produktus ir paslaugas skirtas ypatingiems banko klientams.

**Tyrimo metodai.** Darbe nagrinėjamos temos analizei atlikti ir išvadoms parengti panaudota faktinė duomenų analizė, anketinė apklausa, lyginamoji analizė. Darbe pateiktos 7 lentelės, 27 paveikslai ir 2 priedai.

**Darbo struktūra.** Teorinė ir praktinė dalys. Teorinė darbo dalis skirta literatūros nagrinėjimui. Apžvelgiamas privačios bankininkystės atsiradimas bei plėtra Lietuvoje ir užsienio valstybėse. Atskleidžiamos privačios bankininkystės teikiamų paslaugų ypatybės ir specifika. Praktinė darbo dalis susideda iš privačios bankininkystės teikiamų paslaugų tyrimo apžvalgos bei analizės, įvertinamos plėtros perspektyvos.

# 1. PRIVAČIOS BANKININKYSTĖS KONCEPCIJA, PAGRINDINIAI DALYVIAI IR PASLAUGŲ YPATUMAI

Privačios bankininkystės veikla pasaulyje plėtojama jau daugelį metų. Pasaulinėje rinkoje šias paslaugas teikia ne tik specializuoti privačios bankininkystės paslaugas teikiantys, bet ir didieji universalaus tipo bankai, kitos institucijos. Per šiuos veiklos metus susiformavo privačios bankininkystės koncepcija, veiklos ypatybės ir principai. Vykstantys šiuolaikinės bankininkystės keitimosi procesai daro įtaką ir šio verslo šakos keitimosi tendencijoms, tačiau pagrindiniai privačios bankininkystės elementai lieka tie patys.

Šiame darbo skyriuje apžvelgiama privačios bankininkystės istorinė raida, koncepcija bei pagrindiniai elementai, charakterizuojantys šias paslaugas. Taip pat pristatomi paslaugų teikėjų tipai bei tiksliniai klientų segmentai, rinkos dydis. Kadangi tyrimo objektas yra komercinių bankų veikla šioje srityje, toliau analizuojama privačios bankininkystės veiklos vieta komerciniame banke. Skyriaus pabaigoje pristatoma pagrindinė privačios bankininkystės klientui sukuriama vertė.

## 1.1. Privačios bankininkystės koncepcija ir raida pasaulyje

Privati bankininkystė yra senas bankų verslas. „Privačios bankininkystės koncepcijos ištakų galima rasti jau Renesanso laikais. <...> klestėjusi prekyba bei verslas sukūrė pirklių sluoksnį, kuriam reikėjo tokių paslaugų, kurios sujungtų prekybą su finansais. Kitaip tariant, pirkliai reikėjo finansinių paslaugų, apimančių jų šeimos sukaupto turto valdymą bei išsaugojimą, paskolų gavimą prekybos verslui finansuoti, taip pat - pagalbos investuojant sukauptus pinigus“<sup>1</sup>. Tokių poreikių vedini pirkliai kreipdavosi į tuometinius bankininkus. Spartus asmeninio kapitalo augimas sąlygojo bankų kaip finansinių namų klestėjimą. Vieni iš didžiausių buvo Šveicarijos, Ženevos bankai ir finansiniai namai.

Vystantis, modernėjant ekonominiam gyvenimui augo poreikis sudėtingesnei finansavimo technikai ir specialistų patarimams. Didėjo finansavimo apimtys bei paslaugų ratas. Šias paslaugas „bankininkai galėjo siūlyti turtingiems klientams ir jų šeimoms, kurioms reikia bankų paramos savo turtui valdyti“<sup>2</sup>.

Privačios bankininkystės verslo koncepcijos pradininke laikoma Šveicarija, kurioje jau XVIII a. pradėjo kurtis pirmieji privačios bankininkystės paslaugas teikiantys bankai. Šioje šalyje per vystimosi laikotarpį susiformavo gilios veiklos tradicijos, pagal kurias susiformavo tradicinė privačios bankininkystės samprata.

Privati bankininkystė Europoje ir JAV plėtojamos skirtingais keliais: Europoje privačių

<sup>1</sup> Katkus V. Privačioji bankininkystė p. 18-19.

<sup>2</sup> Ten pat

asmenų turta valdė bankai. o JAV - šeimos biurai (angl. The Family Office)<sup>3</sup> „, XIX a. pabaigoje ir XX a. pradžioje turtingesnės JAV šeimos, nerasdamos kas joms padėtų tvarkyti asmeninį turta, įkūrė šeimos biurus, t. y. šeimos samdė įvairių sričių specialistus, kurie teikdavo konsultacijas asmeninio turto valdymo klausimais ir vykdė įvairias su turta susijusias operacijas. Kadangi šie biurai susiformavo šalia bankinės sistemos, jie sukaupė nemažai patirties visų turto rūšių valdyme -bankinių sąskaitų iki nekilnojamojo turto. Europoje privačių asmenų turta tvarkė bankai arba specializuoti jų padaliniai<sup>4</sup>.

Augant prekybinių mainų apimčiai, vystantis transporto infrastruktūrai, technologijoms bei augant privataus turto apimtims privati bankininkystė tapo globaliu reiškiniu. Privačios bankininkystės paslaugas teikia ne tik vietiniai paslaugų teikėjai, bet ir ofšorinės<sup>5</sup> kompanijos. Lyn Bicker knygoje „Private Banking in Europe“ pateikia daugeliui autorių priimtą apibrėžimą: „Iš esmės, - rašo autorė, - privati bankininkystė apima bet kokią paslaugą, kurios reikia klientui. Tai gali būti nekilnojamojo turto valdymas, pinigų pervedimai, investicinio portfelio valdymas - privati bankininkystė - tai verslas, kuriam be išlygų vadovauja klientas.“<sup>6</sup>

Tačiau vieningos nuomonės, kas yra privati bankininkystė ir kokius komponentus ji apima, iki šiol nėra. Daugelis teoretikų skirtingai įvardija galimą šio verslo apibrėžimą. Tačiau kiekvienoje šalyje jis gali skirtis, priklausomai nuo rinkoje vyraujančios praktikos. Veiksniai, galintys daryti įtaką minėtiems skirtumams konkrečioje rinkoje, yra šie:

- šalies istorija;
- ekonominis ir socialinis šalies išsivystymo lygis;
- investavimo kultūra;
- finansų sektoriaus išsivystymo lygis;
- klientų poreikiai;
- teisinis reglamentavimas;
- religija.

Leszek Dziawgo knygoje „Private banking. Istota-Koncepcja-Funkcjonowanie“ pateikiami fundamentalūs privačios bankininkystės elementai (žr. 1 pav.), bendrai nusakantys privačios bankininkystės koncepcijos esmę<sup>7</sup>.

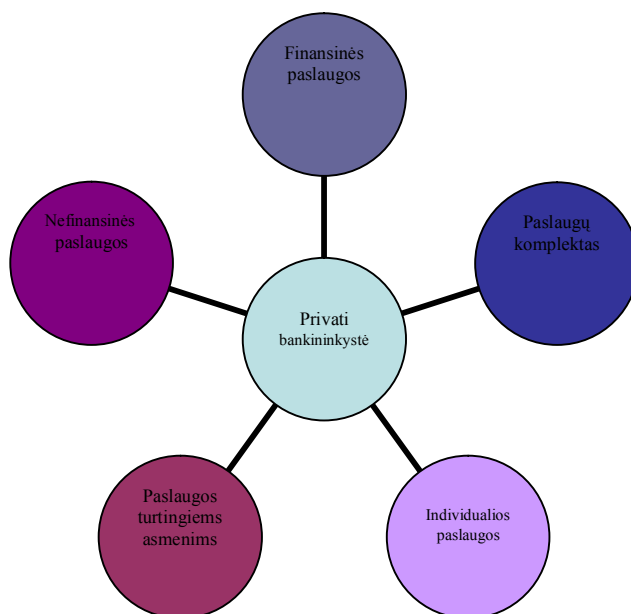
<sup>3</sup> Katkus V. Privačioji bankininkystė. p. 376.

<sup>4</sup> Ten pat.

<sup>5</sup> Ofšoras – terminas, vartojamas dideliems pasauliniams finansiniams centrams, o taip pat kai kurioms bankinių operacijų rūšims. Ofšorinė kompanija - tai kompanija, kuri įregistruota valstybėje, kurioje taikomas mažesnis apokestinimas arba nulinis mokesčių tarifas (egzistuoja tik fiksuota kasmetinė rinkliava). Didžiojoje Britanijoje šis terminas reiškia - veikla „užsienyje“. (Vikipedija, Laisvoji enciklopedija, prieiga per internetą <http://lt.wikipedia.org/wiki/Vikipedija:Copyvio#Of.C5.A1oras> 2008 08 02).

<sup>6</sup> Cituojama pagal Katkus V. Privačioji bankininkystė. p.18.

<sup>7</sup> Dziawgo L. Private banking. Istota-koncepcja-funkcjonowanie. Torun: Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika. 2005, p. 25. lenk.



1 pav. Pagrindiniai elementai, apibrėžiantys privačios bankininkystės koncepciją

Šaltinis: Dziawgo L. *Private banking. Istota-koncepcija-funkcjonowanie*. Torun: Wydawnictwo Uniwersytetu Mikolaja Kopernika. 2005. p. 25. lenk.

Pagal privačios bankininkystės sudėtinius elementus galima įvardinti, kad privati bankininkystė - tai kompleksinė paslauga, kai pagal individualius turtingo kliento poreikius teikiamos tiek finansinės, tiek nefinansinės paslaugos (plačiau apie tai žr. 1.3. ir 3.1.1. poskyrius).

Taigi tradicinė privačios bankininkystės koncepcija susiformavo Šveicarijoje. Šios šalies privačios bankininkystės modelio pagrindu ši privataus turto valdymo paslaugas teikianti verslo šaka formavosi daugelyje kitų šalių. Metų eigoje plėtėsi privačios bankininkystės veiklos laukas, buvo kuriamos naujos paslaugos. Tačiau tradiciniai verslo šakos bruožai išliko. Tradiciškai privati bankininkystė suprantama kaip kompleksinė paslauga, apimanti kliento kasdieninių finansų tvarkymą, reikiamo finansavimo suteikimą investicinio portfelio tvarkymą, teises ir mokestines konsultacijas.<sup>8</sup>

## 1.2. Privačios bankininkystės paslaugų teikėjai ir klientai

Finansų sektoriuje veikia daug įvairaus tipo dalyvių, teikiančių turto valdymo<sup>9</sup> (angl. Wealth Management), investavimo ar kito tipo paslaugas. Pavyzdžiui, Šveicarijoje privačios bankininkystės paslaugas teikia tradiciniai privačios bankininkystės bankai (kaip Pictet & Cie<sup>10</sup>) ir universalūs bankai (kaip UBS ir Credit Suisses<sup>11</sup>), specializuotos įmonės; o pagrindiniai

<sup>8</sup> R. Pilibaitis Bankininkystės verslo klasė // Verslo žinios, 2006 04 28.

<sup>9</sup> Asmeninio turto valdymas - paslaugų, susijusių su asmeninio turto valdymu, teikimas.

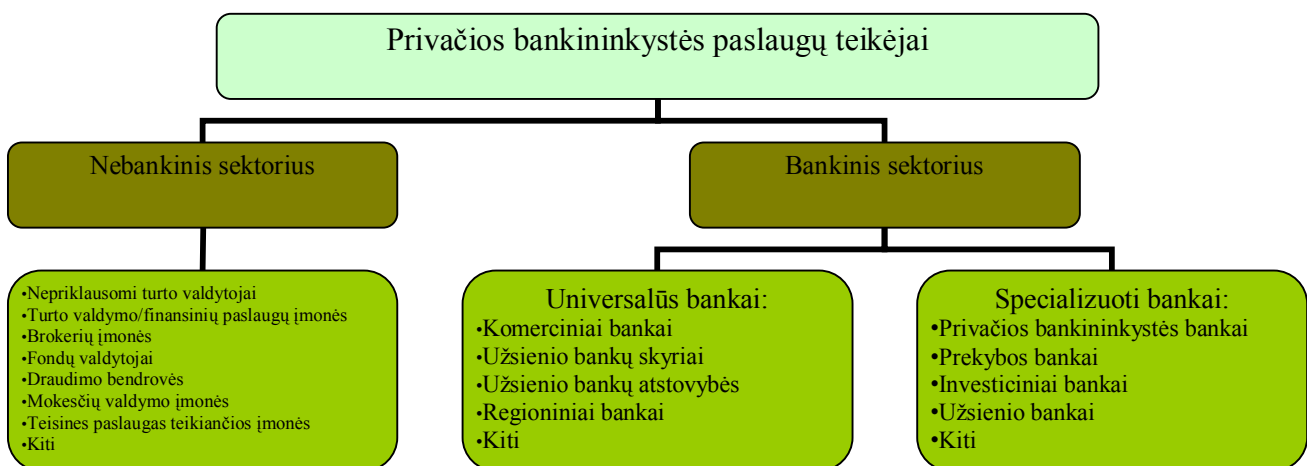
<sup>10</sup> Molvneux F., Omarini A. Private Banking In Europe - Getting Clients & Keepins Them! // Working Papers, 2005, p. 4.

<sup>11</sup> Ten pat.

privačios bankininkystės rinkos dalyviai JAV ar Didžiojoje Britanijoje yra komerciniai ir investiciniai bankai (pastebima, kad šiose šalyse taip pat yra keletas specializuotų įmonių, teikiančių asmeninio turto valdymo paslaugas, tačiau jų vaidmuo nėra toks žymus kaip Šveicarijoje).

Turto valdymo rinkos dalyvius pagal veiklos sektorius galima suskirstyti į dvi stambias grupes:

- bankinis sektorius;
- nebankinis sektorius (žr. 2 pav.)



2 pav. Privačios bankininkystės paslaugų teikėjų tipai

Bankinis sektorius pagal paslaugų specializaciją skiriamas į du pogrupius: universalaus tipo ir specializuotus bankus (pavyzdžiui, investiciniai bankai). Privačių asmenų turtas pasiskirsto šių kompanijų veiklos laukuose ir daro įtaką konkurencinėms sąlygoms pritraukiant kuo daugiau šių aktyvų. Į turto valdymo rinką šios kompanijos (dalyviai) įeina turėdamos skirtingus atspirties taškus, konkurencinius išteklius bei strateginius tikslus. Taip pat rinkos dalyvių veikla skiriasi pagal siūlomų paslaugų profilį bei apimtį. Tradiciškai didžiausią spektrą paslaugų siūlo universalaus tipo bankai, o specializuoti bankai ar nebankinio sektoriaus organizacijos dažniausiai specializuojasi tam tikrų atskirų paslaugų teikime. Klientų pasiskirstymą tarp turto valdymo paslaugų teikėjų lemia šie du pagrindiniai aspektai:

- poreikis individualiam aptarnavimui;
- poreikis produktų komplektui.

Literatūroje yra minimi įvairūs privačių klientų segmentavimo kriterijai<sup>12</sup>: geografinė vieta,

<sup>12</sup> Segmentavimas (angl. *Segmentation*) - tai rinkos skaidymas į dalis pagal pasirinktus požymius (Marketingas / V. Pranulis, S. Urbonavičius. R. Virvilaitė. -2-asis patais. ir papild. leid. - Vilnius: The Baltic Press, 2000. p. 127-130)



disponuojamas turtas ar pajamos, amžius, investuojamų lėšų dydis, polinkis rizikuoti, įtakos grupės<sup>13</sup> (pavyzdžiui, verslininkai, vadovai, profesionalai, valdininkai). Dažniausiai naudojami laisvai investuojamų lėšų bei kliento valdomo turto kriterijai. Pagal pastarąjį, asmeninio turto valdymo paslaugų sektoriuje išskiriamos keturios klientų grupės<sup>14</sup>: masės (angl. Mass Market), turtingieji (angl. Mass Affluent), labai turtingi (angl. High Net Worth) ir ypač turtingi (angl. Ultra-High Net Worth)<sup>15</sup>. Šių klientų grupių poreikis jų asmeniniam, individualizuotam aptarnavimui ir produktų komplektui yra skirtingas ir auga priklausomai nuo jų valdomo asmeninio turto dydžio.

Tradicinė privati bankininkystė pasižymi tuo, kad klientams nustatomas tam tikras minimalus disponuojamo turto ar investuojamų lėšų lygis. Tačiau nėra vieningo apibrėžimo, koks turėtų būti minimalus „slenkstis“, nes kiekvienu atveju jo dydis priklauso nuo ekonominio ir socialinio šalies lygio, rinkos galimybių bei nuo pačių paslaugų teikėjų nustatomos ribos.

Disponuojamo turto kriterijus gali būti įvairūs, tačiau, kaip pažymi daugelis ekspertų, „žymiausi Europos bankai nesileidžia į kalbas apie privačią bankininkystę, jei kliento grynasis turtas nesiekia 1 mln. eurų. Aukščiausio lygio bankai taiko net 20 mln. eurų įėjimo barjerą“<sup>16</sup>. Taip pat dažnai naudojamas laisvai investuojamų lėšų kriterijus, pavyzdžiui, Šveicarijoje UBS bankas taiko 1 mln. CHF<sup>17</sup> (apie 2,1 mln. Lt.) laisvai investuojamų lėšų barjerą, Credit Suisse 0,5 mln. CHF (apie 1,06 mln. Lt.) Pasaulinėje rinkoje taikoma 500 tūkst. JAV dolerių (apie 1,4 mln. litų) laisvai investuojamų lėšų pradinė suma<sup>18</sup>.

Literatūroje apibrėžiama, kad tradiciškai privačios bankininkystės klientų segmentui priskiriamos klientų grupės, kurioms būdingas aukštas individualaus aptarnavimo bei produktų ir paslaugų kompleksškumo lygis.

Sudėtinga įvertinti, kokia yra privačios bankininkystės valdomo privataus turto apimtis, kadangi nei privačios bankininkystės klientai, nei paslaugų teikėjai beveik neteikia informacijos apie valdomą turtą. Tačiau ekspertai pateikia privataus turto visame pasaulyje tendencijas. 2004 metais – 30,8 mlrd. JAV dolerių, 2005 metais – 33,5 mlrd. JAV dolerių, 2006 metais – 36,1 mlrd. JAV dolerių. Prognozuojam, kad iki 2009 metų šis skaičius turėtų pasiekti 42,2 mlrd. JAV dolerių (žr. 3 pav.).

<sup>13</sup> RSM Robson Rhodes. Private banking and wealth management Survey 2004 // RSM Robson Rhodes LLP. 2005. p. 21. angl.

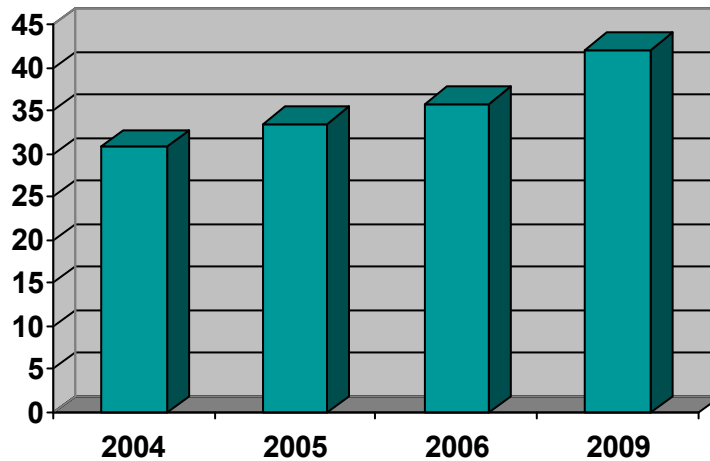
<sup>14</sup> RSM Robson Rhodes ekspertai pateikia Didžiosios Britanijos turto valdymo rinkos segmentus: turtingų klientų grupė (angl. *Mass Affluent*), kuriai priskiriami klientai, disponuojantys daugiau nei 100 tūkst. eurų investuojamų lėšų suma, turtingesniųjų klientų grupė (angl. *HNWI*), kuriai priklauso asmenys disponuojantys daugiau nei 500 tūkst. eurų suma, labai turtingų (angl. *Very HNWI*), disponuojančių daugiau nei 5 mln. eurų suma ir ypatingai turtingų grupė, kuriai priskiriami klientai (angl. *Ultra HNWI*), galintys investuoti daugiau nei 50 mln. eurų.

<sup>15</sup> RSM Robson Rhodes, Private banking and wealth management Survey 2004 // RSM Robson Rhodes LLP. 2005. p.9. angl.

<sup>16</sup> Pilibaitis R. Bankininkystės verslo klasė II Verslo žinios, 2006 04 28.

<sup>17</sup> CHF – Šveicarijos frankai

<sup>18</sup> VZ.lt prieiga per internetą <http://vz.lt/Default2.aspx?ref=lastcomm&ArticleID=9b70e8a8-05-4330-af9a-36ee1d37c50a&readcomment> Žiūrėta 2008 08 10



3 pav. Pasaulinės privataus turto rinkos pasiskirstymas pagal regionus. Apimtys ir augimo prognozės (2004-2009 metais.)

*Šaltinis: AB banko „Hansabankas“ vidinis tinklapis*

Tendencijos rodo, kad privataus turto apimtys auga. Tuo remiantis galima teigti, kad privačios bankininkystės valdomo turto apimtys taip pat augo ir toliau turėtų didėti (1996 – 1997 metais visos Europos privačios bankininkystės rinką sudarė apie 4-6 mlrd. JAV dolerių. 2002 metais profesionaliai valdomo turto pasaulinė rinka buvo 31 mlrd. JAV dolerių, iš kurių 8 mlrd. JAV dolerių Europoje<sup>19</sup>).

Pasaulinė privataus turto rinka geografiniu aspektu yra pasiskirsčius netolygiai: „turtingi žmonės susitelkę JAV, Pietų Amerikoje (Brazilijoje, Argentinoje, Meksikoje, Čilėje, Venesueloje), Europoje (Šveicarijoje, Didžiojoje Britanijoje, Graikijoje), Artimuosiuose Rytuose ir Rytų Afrikoje (Turkijoje, Saudo Arabijoje, Kuveite) ir Pietryčių Azijoje (Indijoje, Šiaurės Korėjoje, Indonezijoje, Tailande, Honkonge)“<sup>20</sup>.

Apibendrinant galima pasakyti, kad turto valdymo paslaugas teikia įvairaus tipo finansų rinkos dalyviai. Vieni jų specializuojasi ir teikia tik šias paslaugas, kitų veikloje jos sudaro tik dalį.

Minėtų dalyvių tiksliniais klientais gali būti visi klientų segmentai, tačiau tradicinės privačios bankininkystės klientų segmentą sudaro daugiausia asmeninio turto valdantys asmenys, t. y. turtingieji. Pasaulinės tendencijos rodo privataus turto augimą visuose pasaulio regionuose. Prognozuojamas ir tolesnis turto augimas (6,5 proc. punktų iki 2009 metų). Privataus turto augimas yra vienas pagrindinių rodiklių, rodančių ir privačios bankininkystės plėtros galimybes.

<sup>19</sup>Katkus V. Privačioji bankininkystė. p. 326.

<sup>20</sup>Katkus V. Privačioji bankininkystė. p. 326.

### 1.3. Privati bankininkystė ir rizikos valdymas

Žodis „rizika“ dažniausiai turi neigiamą reikšmę, ši sąvoka reiškia galimą pavojų, žalą ir nuostolius. Nors rizika yra ir labai nepageidautina, tačiau banko veikloje ji yra neišvengiama. Egzistuoja tiesioginis ryšys tarp siekiamo pelningumo ir prisiimamos rizikos, t. y. norėdamas pasiekti didesnę pelningumą, bankas turi prisiimti didesnę riziką.

Per pastarąjį dešimtmetį buvo patirta nemažai nuostolių dėl operacinės rizikos. Be to, remiantis Bazelio komiteto duomenimis, didieji pasaulio bankai laiko apie 15% kapitalo nuostoliams, atsiradusiems dėl operacinės rizikos, kompensuoti.

Lietuvos bankas, siekdamas paskatinti bankus daugiau dėmesio skirti rizikai valdyti ir laiku imtis priemonių galimiems veiklos sutrikimų nuostoliams sumažinti, 2008 m. rugsėjo 25 d. naujai patvirtino Vidaus kontrolės ir rizikos vertinimo (valdymo) organizavimo nuostatas, apibrėžiančias operacinės rizikos nustatymo, įvertinimo, stebėjimo ir kontrolės procedūras.

Lietuvos bankas operacinę riziką apibūdina kaip riziką patirti nuostolių dėl netinkamų arba neįgyvendintų vidaus kontrolės procesų, darbuotojų klaidų ir (ar) neteisėtų veiksmų bei informacinių sistemų veiklos sutrikimų arba dėl išorės įvykių įtakos.

Banko valdyba privalo užtikrinti, kad banke bus sukurta veiksminga operacinės rizikos valdymo sistema, apimanti operacinės rizikos, kurią bankas prisiima arba gali prisiimti, prisiėmimo, vertinimo, stebėjimo, kontrolės ir rizikos mažinimo procesus bei priemones. Operacinės rizikos valdymas banke vykdomas vadovaujantis banko valdybos patvirtinta operacinės rizikos valdymo politika, kuri reguliariai peržiūrima. Ši politika turi apimti operacinės rizikos, kurią bankas prisiima arba gali prisiimti, prisiėmimo, vertinimo, stebėjimo, kontrolės ir rizikos mažinimo procesus bei priemones.

Bankas turi nustatyti ir įvertinti operacinę riziką, būdingą visiems produktams, veikloms, procesams ir sistemoms, kurie banko požiūriu yra reikšmingi ir turi būti įtraukiami į operacinės rizikos valdymo sistemą, įskaitant tokias sritis, kaip banko veiklą papildančių paslaugų pirkimas (*angl. outsourcing*), naujo produkto (paslaugos) įdiegimas, banko informacinių sistemų funkcionavimas, ir kita.

Banke turi būti įdiegta veiksminga vadovų informavimo sistema, užtikrinanti, kad banko valdyba reguliariai informuojama apie pagrindinius operacinės rizikos, kaip atskiros rizikos rūšies, aspektus. Banke turi būti aiškiai nustatytos sprendimų priėmimo procedūros, atsižvelgus į vadovams pateiktą informaciją apie operacinės rizikos lygį ir valdymą.

Banko valdyba privalo užtikrinti, kad banko vidaus kontrolė apims tokius operacinės rizikos valdymo klausimus, kaip operacinės rizikos šaltinių nustatymas, vertinimas bei stebėjimas, pasirinktų operacinės rizikos valdymo metodų tinkamumo bei pagrįstumo vertinimas,

istorinių duomenų apie operacinę riziką kaupimo proceso vertinimas, ir kitus banko požiūriu svarbius klausimus.

Bankas privalo kaupti istorinius duomenis apie operacinę riziką ir jų nulemtus nuostolius (visų pirma apie tokius banko patirtus nuostolius, kurie pagal banko patvirtintoje operacinės rizikos valdymo politikoje nustatytus kriterijus laikomi reikšmingais) bei užtikrinti šių duomenų kokybę. Kaupiami duomenys turi apimti bent jau tokias svarbiausias nuostolio įvykio charakteristikas, kaip įvykio data, trumpas įvykio apibūdinimas, įvykį lėmusios priežastys ir sąryšis su kitomis rizikos rūšimis (pvz., su kredito ir rinkos rizika), nuostolio dydis, banko priimti sprendimai ir įdiegtos prevencinės priemonės siekiant išvengti panašaus įvykio pasikartojimo ateityje.

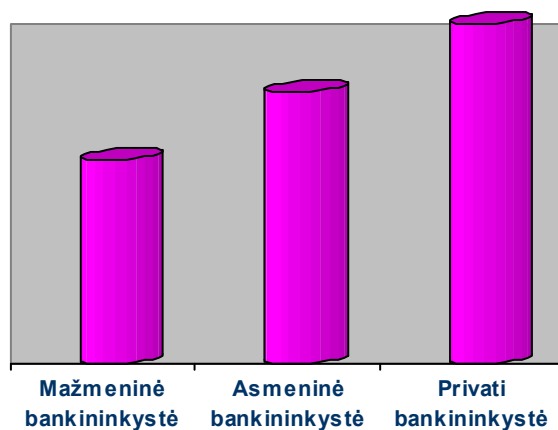
Aptarnaujant ypatingai svarbius banko klientus, darbuotojai privalo vadovautis lygiai tokiomis pat rizikos valdymo nuostatomis. Čia kažkokios išimtys nėra, o ir negali būti, taikomos. Privačios bankininkystės klientų įnešamas indėlis į banko kapitalą yra daug didesnis nei mažmeninės bankininkystės klientų, todėl ir atitinkamai – rizika patirti nuostolius taip pat yra žymiai didesnė.

#### **1.4. Privačios bankininkystės vieta komercinio banko veikloje**

Kaip buvo minėta ankstesnėje šio darbo dalyje, turto valdymo paslaugas teikia įvairaus tipo organizacijos. Viena jų yra komercinis bankas. Kadangi atlikto tyrimo objektas yra komercinių bankų veikla privačiosios bankininkystės srityje, šioje dalyje pristatoma privačios bankininkystės vieta šio tipo finansinių paslaugų teikėjo veikloje.

Universalaus tipo komerciniame banke paslaugos gali būti teikiamos tiek fiziniams, tiek juridiniams asmenims. Fizinių asmenų aptarnavimas konkrečiame komerciniame banke susijęs su klientų skaidymu į tam tikras tikslines grupes. Klientams, priklausantiems atskiriems klientų segmentams, paslaugų teikimas banko vidinėje struktūroje tradiciškai organizuojamas pagal tris formas: mažmeninę, asmeninę ir privačiąją bankininkystę (žr. 4 pav.).

#### Individualaus aptarnavimo poireikis



4 pav. Privačių klientų aptarnavimo formos komerciniame banke

Šaltinis: Dziawgo L. *Private banking. Istota-koncepcja-funkcjonowanie*, Torun: Wydawnictwo Uniwersytetu Mikolaja Kopernika, 2005. p. 22. lenk.

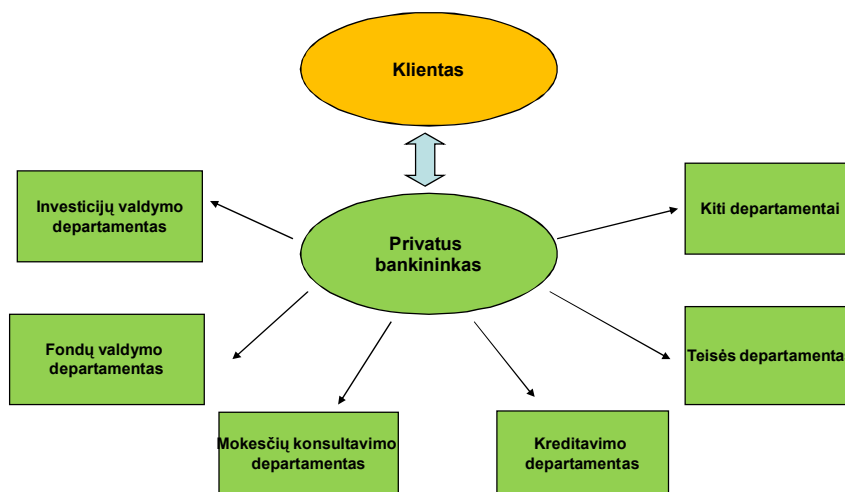
Išvardintos bankininkystės formos aptarnaudamos fizinius asmenis tarpusavyje persidengia. Mažmeninės bankininkystės srityje paslaugos teikiamos klientams, kurie sudaro potencialių ir esamų banko klientų didžiąją daugumą. Šiems klientams siūlomi plataus asortimento standartizuoti produktai ir paslaugos (bankas suprantamas kaip institucija teikianti standartizuotus produktus ir paslaugas). Be to, ryšiai su šiais klientais nėra ilgalaikiai - klientui suteikiama jo pageidaujama paslauga, tačiau pardavimo procesas yra vienalaikis. Šie klientai dažniausiai naudojami vienu-dviem banko produktais ar paslaugomis.

Asmeninės bankininkystės klientų segmentui, skirtingai nuo mažmeninės bankininkystės, nustatomi tam tikri kriterijai (pavyzdžiui, naudojamų produktų skaičius, gaunamos pajamos ir pan.). Šiems klientams reikalingas labiau individualus paslaugų teikimas. Jų naudojamų produktų skaičius taip pat yra didesnis. Tačiau šioms klientams teikiamos standartinės banko paslaugos, kurios siūlomos taip pat ir kitiems mažmeniniams banko klientams. Klientai dažniausiai banke turi savo asmeninį bankininką, kuris yra jų kontaktinis asmuo banke.

Privati bankininkystė yra aukščiausio lygio fizinių asmenų aptarnavimo forma banke, kurios veikla nukreipta aptarnauti aukščiausio segmento klientus. Šiems klientams teikiamos ne tik tradicinės bankų paslaugos (pavyzdžiui, priimami indėliai, atliekamos atsiskaitymo operacijos, suteikiami kreditai ir t. t), bet ir netradicinės paslaugos (pavyzdžiui, konsultacijos asmeninių finansų valdymo, investavimo, draudimo, pensijų kaupimo, mokesčių, teisiniais ar netgi kitais asmeniniais nefinansiniais klausimais (pavyzdžiui, konsultuojama kliento vaikų lavinimo įstaigos parinkimo, kelionių klausimais ar pan.). Taip pat, privačiai bankininkystei būdinga tai, kad yra teikiamos atvirojo tipo paslaugos, t. y. klientui pageidaujant įsigyti paslaugą ar produktą, kurio

neteikia bankas, ne tik, kad kliento paslaugų „krepšelis“ yra trečiųjų šalių teikiamomis paslaugomis, bet ir suteikiamos visos klientui reikalingos paslaugos. Be to, šiems klientams būdingi daugialypiai šių paslaugų ir produktų poreikiai – kliento naudojamų produktų skaičius dažniausiai viršija keturis ar netgi būna dviženklis.

Privačios bankininkystės klientams būdinga tai, kad jų turimo turto struktūra gali būti labai įvairi. Šiam turtui valdyti reikalingi skirtingi valdymo metodai, priemonės, konsultacijos, todėl klientai turi daugialypius finansinius santykius su banku ar konkrečiai su savo privačiu bankininku (nors ir skirtingų paslaugų aptarnavimas organizuojamas atskiruose banko departamentuose, skyriuose ar priklausančiose įmonėse). Privatus bankininkas klientui suteikia pageidaujamas paslaugas bendraudamas su kitais banko skyriais ar departamentais, kitų sričių specialistais (žr. 5 pav.).



5 pav. Privataus bankininko vieta komunikacijos grandinėje banko vidaus struktūroje<sup>21</sup>

Daugialypiai finansiniai santykiai tarp kliento ir privataus bankininko suteikia galimybę klientui sulaukti visų jam reikalingų paslaugų bendraudant tik su vienu žmogumi. Toks aptarnavimas didina pasitikėjimą banku ir skatina kliento lojalumą.

Be abejojimo, visos paslaugos klientui gali būti suteiktos ir atskirose specializuotose finansinių paslaugų teikimo kompanijose (pavyzdžiui, einamąją sąskaitą klientas gali turėti viename banke, pensijų kaupimo sąskaitą - kitame, investicijas gali valdyti brokeris, gyvybės draudimo paslaugas suteikti draudimo agentas ir t. t.). Tačiau kai asmuo bendrauja su skirtingais paslaugų teikėjais,

<sup>21</sup>Lentelės ir paveikslai esantys darbe, prie kurių nėra nuorodos į informacijos šaltinį yra sudarytos remiantis atliktu tyrimu.

priešingai nei visas finansines paslaugas įsigyjant naudojantis privataus bankininko paslaugomis, jie negali susidaryti bendro vaizdo apie tai, kokių paslaugų iš tikrųjų reikia klientui ir kokia yra kliento rizika, todėl yra neišnaudojamas kompleksinio aptarnavimo efektas. Privačios bankininkystės paslaugos išsiskiria dar ir tuo, kad suteikiant visas kliento poreikius atitinkančias paslaugas vienoje vietoje yra taupomas kliento laikas.

Be to, tam, kad klientas patikėtų savo turto valdymą privačiam bankininkui, būtinas betarpiškas pasitikėjimas, konfidencialumas bei sugebėjimas įvertinti kliento poreikius ir netgi numatyti kliento lūkesčius. Todėl privati bankininkystė grindžiama stiprių asmeninių ryšių su klientu palaikymu ir specializuotų produktų bei paslaugų pritaikymu konkretaus kliento poreikiams.

Taigi yra išskiriamos galimos trys privačių asmenų aptarnavimo formos komerciniame banke: mažmeninė, asmeninė bei privati bankininkystė. Pastaroji išsiskiria tuo, kad privačios bankininkystės klientai yra ypatingai svarbūs banko klientai ir jiems teikiamos ne tik tradicinės paslaugos, bet ir įvairios konsultacijos, naudojama atviroji paslaugų teikimo architektūra. Visos paslaugos klientui yra suteikiamos bendraujant tik su vienu žmogumi - privačiu bankininku. Minėtų privačios bankininkystės ypatybių visumoje klientui sukuriama pridėtinė vertė<sup>22</sup>.

### **1.5. Privačios bankininkystės klientui suteikiama pridėtinė vertė**

Šiandien nuožmios konkurencijos bankininkystėje sąlygomis verslo modelio „viskas visiems“ taikymas tampa nebeefektyviu<sup>23</sup>, todėl būtinas įsigilinimas į atskirų klientų grupių poreikius. Daug turto valdantiems klientams nepakanka vienos ar kelių standartinių paslaugų, kurias gali gauti kiekvienas banko klientas. Šių klientų turimo turto struktūra reikalauja daugialypio valdymo. Privati bankininkystė suvokiama kaip kompleksinė ir tęstinė paslauga, apimanti kliento kasdieninių finansų tvarkymą, reikiamo finansavimo suteikimą, investicinio portfelio valdymą, teisinę, mokesčių ar kitas konsultacijas. Tokiu būdu užmezgamas ilgalaikis, pasitikėjimu pagrįstas ryšys su klientu. Toks kliento aptarnavimas, kaip jau buvo minėta, remiasi pridėtinės vertės sukūrimu<sup>24</sup>.

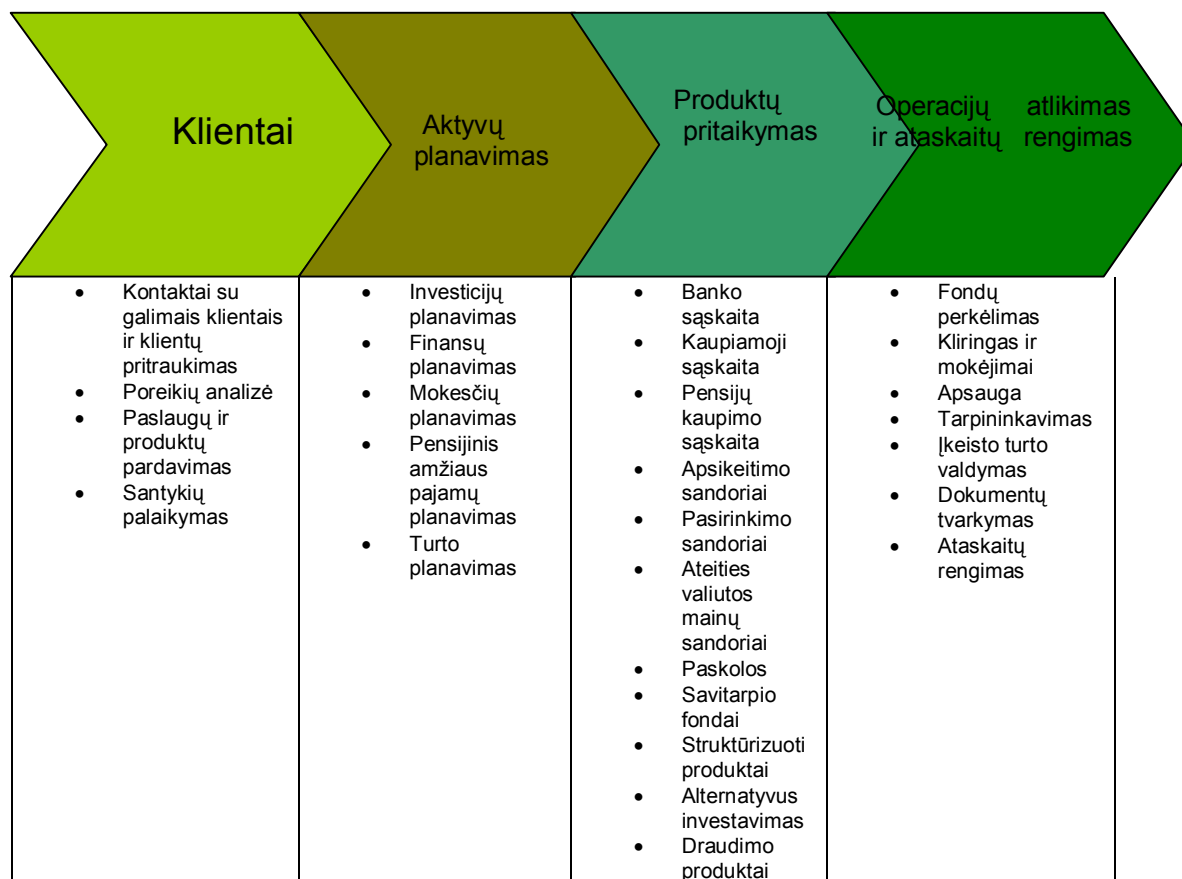
Pridėtinės vertės sukūrimas remiasi keliais svarbiais aspektais. Pirma, kliento poreikius atitinkančių kompleksinių paslaugų suteikimu. Antra, tiesioginiu bendravimu su vienu banko darbuotoju (privačiu bankininku). Ir trečia, kliento pažinimu, išsamiau jo poreikių įvertinimu ir

<sup>22</sup>Pridėtinė vertė - prekių ir paslaugų vertės padidėjimas kiekvienoje gamybos stadijoje: tai vertė, kurią gamintojas, prekybininkas, paslaugų teikėjas prideda prie žaliavų, medžiagų arba prie prekių (paslaugų), kurias jis įsigyja, kad sukurtų naują gaminį ar paslaugą, vertės. Šaltinis: Bagdanavičius J., Stankevičius P., Lukoševičius L. Ekonomikos terminai ir sąvokos (mokomasis žodynas). - Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas. 1999. p. 132.

<sup>23</sup>[www.bernardinai.lt](http://www.bernardinai.lt)

<sup>24</sup>ten pat.

netgi numatymu. Pridėtinė vertė sukuriama tam tikro proceso metu (žr. 6 pav.).



6 pav. Privačios bankininkystės vertės grandinės modelis

Šaltinis: AB banko „Hansabankas“ asmeninių bankininkų mokymo programa

Kompleksinių paslaugų teikimas pasižymi tuo, kad yra valdomas visas kliento turto paketas (angl. Wealth package), apimantis visas kliento poreikius atitinkančias paslaugas. Privati bankininkystė realizuoja du kliento tikslus<sup>25</sup>:

- valdo kliento aktyvus;
- išlaiko ir didina kliento aktyvų vertę.

Abu šie tikslai nukreipti valdyti kliento finansinius aktyvus, tačiau savo esme jie yra skirtingi. Kliento aktyvų valdymas - tai daugiau bendra sąvoka, reiškianti aktyvų priežiūrą, reikalingų instrumentų pritaikymą bei naudojimą apsaugant juos nuo vykstančių ekonominių pokyčių, o kliento aktyvų vertės išlaikymas ir didinimas susijęs su investicinio portfelio sudarymu, remiantis didžiausios naudos ir minimalios rizikos principu<sup>26</sup>, bei nukreiptas didinti kliento turimų aktyvų vertę.

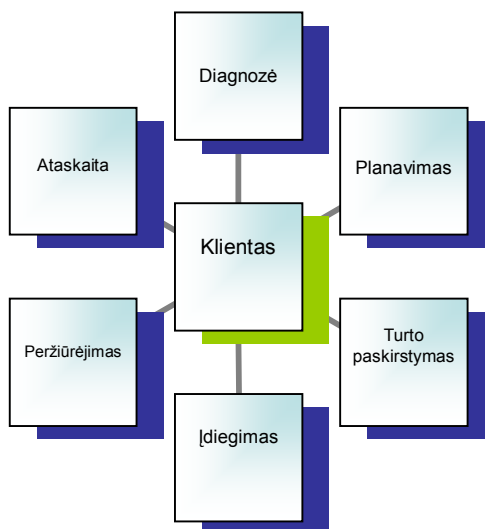
<sup>25</sup>Dziawgo L. Private banking. Istota-koncepcja-funkcjonowanie. Torun: Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, 2005, p. 249. lenk.

<sup>26</sup>Katkus V. Privačioji bankininkystė. p.43.



Privačios bankininkystės specialisto konsultacijos ypatingos tuo, kad siūlomi ne tik įprastiniai produktai, bet ir patariama, kaip efektyviausiai investuoti jau turimas lėšas, t. y. efektyviausiai valdyti šeimos turtą ar vaikų palikimą, vengti nereikalingos rizikos ar mokesčių.

Toks pridėtinės vertės sukūrimu paremtas turto valdymas reikalauja palaikyti intensyvius ryšius su privačiu klientu. Klientų aptarnavimas privačios bankininkystės versle grindžiamas holistiniu požiūriu<sup>27</sup>. Klientas ir jo turimas turtas suvokiamas kaip viena visuma, todėl svarbu ne tik jam parduoti produktą, bet ir plėtoti santykius su juo (žr. 7 pav.).



7 pav. Holistiniu požiūriu paremto santykių su klientu valdymo diagrama

*Šaltinis: AB banko „Hansabankas“ asmeninių bankininkų mokymo programa*

Santykiai su klientu, jo interesai yra tarsi ratas, kurio centre yra pats klientas. Santykių su klientu valdymas paremtas kliento poreikių įvairiais aspektais supratimu ir valdymu ir susideda iš kelių sudėtinių dalių. Bendraujant su klientu identifikuojama kliento aplinka, jo turimo turto struktūra, atliekama kliento poreikių ir polinkio rizikai analizė, aptariami planai bei lūkesčiai (šis etapas vadinamas diagnoze). Tai atlikus planuojami tolesni veiksmai. Pradžioje, įvertinus kliento ilgalaikius tikslus, sudaromas planas. Jame atsispindi kliento numatomi finansiniai ištekliai, jų paskirstymas, mokesčiai ir kitų sričių valdymas. Nustačius ateities gaires pereinama prie jų įgyvendinimo - valdomos kliento lėšos ir išsipareigojimai bei realizuojami numatyti veiksmai, panaudojant adaptuotus įrankius ir priemones. Tačiau, suteikus reikalingas paslaugas - priešingai nei tradicinių paslaugų teikimo atveju - kliento aptarnavimo procesas nesibaigia. Yra santykių vystymo tąsa: periodiškai ar pagal atsiradusius poreikius kontroliuojamas, tikrinamas procedūrų atlikimas, įvertinamas gautas finansinis rezultatas, nustatant, kiek jis atitinka lauktą rezultatą. Jei

<sup>27</sup>Holistinis požiūris - požiūris į klientą kaip į visumą, jo turto ir jo poreikių vientisas paveikslas.

rezultatas, kurio buvo tikėtasi, nepasiektas - naudojamos atitinkamos priemonės. Siekiant sukurti kliento pasitikėjimą rengiamos veiklos ataskaitos. Tai yra grįžtamasis ryšys tarp kliento ir jo turta valdančio specialisto, užtikrinantis veiksmų skaidrumą, atliktų operacijų kontrolę bei atskaitomybę klientui.

Komerciniam bankui siekiant teigiamų finansinių rezultatų būtina išlaikyti esamus bei pritraukti naujus klientus, todėl ypač svarbu su jais palaikyti nuolatinį ir tiesioginį ryšį. Privačioje bankininkystėje holistinis požiūris formuoja kliento lojalumą, pasitikėjimą, kuria emocinį ryšį, taip pat padeda aiškiai numatyti etapus, kurių įgyvendinimas privačiam bankininkui padeda koncentruotai siekti kliento finansinio tikslo ir atlikti pakeitimus, kuriuos suponuoja pasikeitusios aplinkybės.

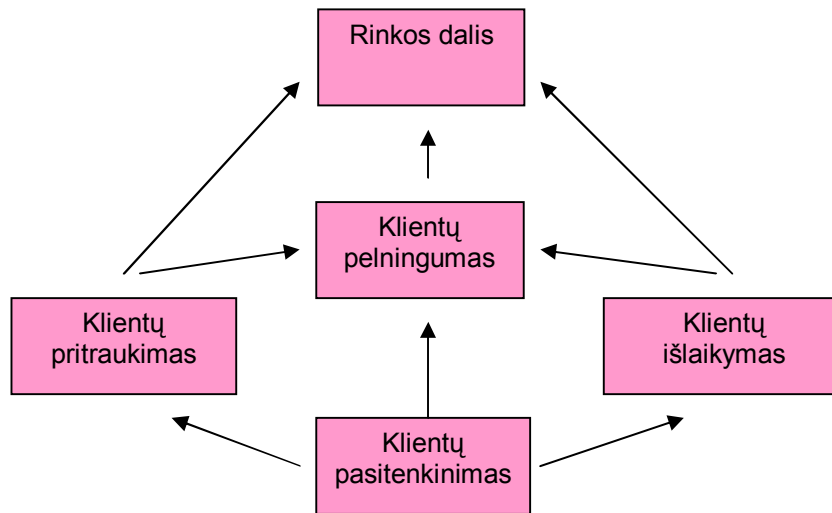
Privačios bankininkystės paslaugų teikime tarp bankininko ir kliento turi būti itin didelis pasitikėjimas, kadangi bankininkas privalo žinoti, kaip klientas uždirba pinigus. Be to, klientas privalo besąlygiškai pasitikėti bankininku, kadangi jam patiki visus savo finansus<sup>28</sup>. Dažnai klientui svarbiau personalo profesionalumas bei elgesys su juo nei palūkanų norma ar stovėjimas eilėse. Tokiu pasitikėjimu grįšti santykiai formuoja kliento lojalumą ne tik jį aptarnaujančiam asmeniui, kaip jo finansų patarėjui, bet ir organizacijai, kuriai jis atstovauja.

Be abejo, svarbus yra dar vienas veiksnys lemiantis kliento emocinį lojalumą - jam suteikiamų paslaugų kokybė ir efektyvumas. Klientai rodo nepasitenkinimą, kai banko darbuotojai negali jiems suteikti reikiamos informacijos apie jiems rūpimą produktą arba paslaugą. Dėl šios priežasties privataus bankininko kaip profesionalo kvalifikacija ir elgesys turi būti aukščiausio lygio. Dažnai klientai yra linkę naudotis visomis vieno banko ar bankininko paslaugomis, jei juos aptarnaujantys asmenys sugeba būti jų finansų konsultantai ir pasiūlyti optimalius jų individualių poreikių patenkinimo sprendimus.

Privataus bankininko klientui pasiūlytų sprendimų finansinis rezultatas, jei jis nenuvilia kliento, taip pat sąlygoja jo pasiryžimą ir toliau patikėti savo asmeninio turto valdymą banko atstovui. Savo ruožtu patenkintas klientas, skleidžiantis teigiamą informaciją savo aplinkoms žmonėms, lemia ir banko finansinius rezultatus (žr. 8 pav.).

---

<sup>28</sup>Pilibaitis R. Bankininkystės verslo klasė // Verslo žinios, 2006 04 28.



8 pav. Efektyvios veiklos ryšių modelis

Efektyvios veiklos ryšių modelis susideda iš trijų dalių:

- emocinio ryšio sąlygotas veiklos efektyvumas (klientų išlaikymas, klientų pritraukimas, klientų pasitenkinimas);
- finansinių rezultatų sąlygotas veiklos efektyvumas (klientų pelningumas);
- veiklos efektyvumo sąlygotas rezultatas (rinkos dalis, tiesioginė įtaka banko finansiniams rezultatams).

Kaip jau buvo minėta, banko pagrindinio tikslo - pelno, aptarnaujant turtingus klientus - siekimui ypač didelę įtaką turi turtingųjų klientų lojalumo išugdymas, kuris yra klientui suteikiamos pridėtinės vertės rezultatas. Esminius klientų pritraukimo ir išlaikymo veiksmus galima apjungti į tris pagrindines grupes:

- produkto savybės (funkcionalumas, kaina, kokybė ir kt);
- ryšiai su klientu (produkto pateikimas, pristatymas, aptarnavimo profesionalumas ir pan.);
- įvaizdis ir reputacija (išskirtinumas, viešas pripažinimas ir pan.).

Apibendrinant tai, kas buvo pasakyta šiame skyriuje, galima teigti, kad asmenims, valdantiems daug privataus turto, reikalingas išskirtinis aptarnavimas ir kokybiškas bei efektyvus konsultavimas. Šių klientų poreikių neatitinka tradiciniai standartiniai mažmeninės bankininkystės produktai ar paslaugų teikimo metodai. Atsižvelgiant į tai, aptarnaujant turtingus klientus privačios bankininkystės srityje, yra remiamasi holistiniu požiūriu ir jie yra aptarnaujami, patenkinant jų individualius poreikius: klientams suteikiamos finansinio bei nefinansinio tipo paslaugos ir / ar konsultacijos, sudaromas individualus paslaugų kompleksas. Tai suponuoja jiems teikiamos paslaugos pridėtinės vertės sukūrimą. Nuosekli, ilgalaikių ryšių užmezgimu paremta veikla formuoja didėjantį klientų ratą, kas leidžia padidinti privačios bankininkystės pelno dalį bendrame komercinio banko pelne.

## **2. PRIVATI BANKININKYSTĖ LIETUVOJE: RAIDA, RINKOS DYDIS IR PLĖTROS POTENCIALAS**

Pirmame darbo skyriuje pristatyti pagrindiniai privačios bankininkystės bruožai ir verslo organizavimo ypatybės bei tradicinis privačios bankininkystės verslo modelis, susiformavęs Šveicarijoje - Europos privačios bankininkystės centre. Šiuolaikinės komercinės bankų sistemos istorija Lietuvoje yra neilga, privačios bankininkystės - dar trumpesnė. Šioje dalyje siekiama įvertinti privačios bankininkystės būklę Lietuvoje ir galimybes tolesnei plėtrai, sparčiai keičiantis ekonomikos ir verslo sąlygoms. Taip pat analizuojamos veiklos pradžios priežastys, rinkos ypatybės bei kliūtys tolesniam plėtojimuisi. Be to, pateikiami tyrimo metu surinkti duomenys apie šių paslaugų teikimo organizavimą komercinio banko struktūroje.

### **2.1. Privačios bankininkystės rinkos empirinio tyrimo Lietuvoje metodika**

Siekiant gauti išsamesnę informaciją apie komercinių bankų veiklos pobūdį privačios bankininkystės verslo šakoje atliktas empirinis tyrimas. Empiriniam tyrimui atlikti pasirinktas apklausos metodas. Duomenys buvo renkami pokalbio (interviu) metu bei naudojant anketą. Empirinio tyrimo metu buvo du etapai: pirmame etape buvo atliktas pusiau struktūruotas interviu telefonu, o antrame tyrimo etape - anketinė apklausa ir neformalizuotas asmeninis interviu. Pirmame tyrimo etape telefoninės apklausos metu nustatyta, kurie komerciniai bankai teikia privačios bankininkystės paslaugas Lietuvoje. Buvo apklausta devyni<sup>29</sup> Lietuvos komerciniai bankai. Septynių komercinių bankų atstovai nurodė, jog šiuose bankuose yra teikiamos privačios bankininkystės paslaugos (žr. 1 lentelę). Taip pat šiame tyrimo etape buvo klausama, koks struktūrinis vienetas organizacijoje yra atsakingas už šių paslaugų teikimą. Naudojantis šia informacija antrame tyrimo etape buvo susisiekiama su šių bankų atstovais, kurie yra atsakingi už privačios bankininkystės paslaugų teikimą. Vieno komercinio banko atstovas nurodė, kad šiuo metu privačios bankininkystės paslaugos šiame banke nėra teikiamos, nors planuojamos teikti ateityje. Dėl šios priežasties UAB Medicinos bankas nebuvo apklausiamas antrame tyrimo etape.

Antrame tyrimo etape dalyvavo šeši komerciniai bankai: AB DnB NORD bankas, AB SEB bankas, AB bankas „Hansabankas“, AB Ūkio bankas, AB bankas „Snoras“, AB „Parex“ bankas. Antrame tyrimo I etape nedalyvavo AB Šiaulių bankas ir AB bankas „Finasta“, nes šiuose bankuose ypatingai svarbių klientų aptarnavimas vyksta neišskiriant jų iš kitų privačių klientų bei nėra formalaus struktūrinio vieneto organizacijoje, kuris teiktų paslaugas savo esme

---

<sup>29</sup>20080506 duomenimis Lietuvoje veikė 9 Lietuvos banko licenciją turintys komerciniai bankai (Lietuvos banko internetinis puslapis. Prieiga per internetą <http://www.lb.lt/lt/istaigos/index.htm> žiūrėta 2008 08 15.

atitinkančias bent keletą privačios bankininkystės savybių, išskiriančių šią sritį iš kitų mažmeninių klientų aptarnavimo sričių.

**1 lentelė.** Lietuvos komerciniai bankai, teikiantys privačios bankininkystės paslaugas

Komercinio banko pavadinimas	Privačiosios bankininkystės paslaugos
AB bankas „Finasta“	Teikiamos <sup>30</sup>
AB DnB NORD bankas	Teikiamos
AB SEB bankas	Teikiamos
AB Šiaulių bankas	Teikiamos <sup>31</sup>
AB bankas „Hansabankas“	Teikiamos <sup>32</sup>
AB Ūkio bankas	Teikiamos
UAB Medicinos bankas	Šiuo metu kuriama
AB bankas „Snoras“	Teikiamos
AB „Parex“ bankas	Teikiamos

Antrame tyrimo etape naudota anketa (žr. priedą), sudaryta remiantis privačios bankininkystės koncepcijos ir raidos teorine analize. Tyrimo metu surinkta informacija apie:

- privačios bankininkystės paslaugų teikimo organizavimą komerciniuose bankuose;
- paslaugų teikėjų vertinimus privačios bankininkystės rinkos perspektyvų požiūriu;
- klientų segmentavimą, turimų klientų ratą;
- paslaugų ir produktų asortimentą;
- paslaugų kainodarą;
- klientų teikiamas pirmenybes;
- grįžtamojo ryšio pateikimą klientui;
- privataus bankininko veiklą;
- veiksnius, lemiančius klientų pasitenkinimą paslaugomis, jų išlaikymą, pasitraukimą.

Anketoje buvo penki atviri ir 15 uždaro tipo klausimai. Atviri klausimai skirti išanalizuoti, kokiais principais organizuojamas klientų aptarnavimas kiekvieno banko organizacinėje struktūroje bei kaip buvo vykdomas ypatingai svarbių klientų aptarnavimas iki formalaus privačios bankininkystės paslaugų teikimo. Uždari klausimai formuluoti siekiant nustatyti bankuose teikiamų šių paslaugų ypatumus. Tyrime buvo naudojamos intervalinė, ranginė bei Likerto skalės. Po to kai apklausiamieji užpildė anketa, interviu metu buvo patikslinami jų atsakymai į kai kuriuos klausimus, kas leido surinkti papildomą informaciją apie privačios bankininkystės paslaugų teikimą.

<sup>30</sup>Teikiamos, bet neišskiriamos kaip atskira paslauga.

<sup>31</sup>Teikiamos, bet neišskiriamos kaip atskira paslauga.

<sup>32</sup>Vadinama asmenine bankininkyste.

Antrame empirinio tyrimo etape dalyvavo komercinių bankų atstovai, tiesiogiai atsakingi už šių paslaugų teikimą ar šakos verslo plėtrą: valdybos nariai, departamentų direktoriai ar skyrių vadovai. Tiesioginis kontaktas su paslaugų teikėjais šiuo metu yra vienintelis pirminis prieinamas informacijos šaltinis apie šių paslaugų teikimą Lietuvoje. Privačios bankininkystės verslas yra jautri ir itin konfidenciali bankų verslo sritis, todėl bankai atsisako teikti bet kokią informaciją apie savo turimus klientus (taip apribojama galimybė atlikti jų apklausą).

Apklausus privačios bankininkystės paslaugų teikėjus remiantis surinktais duomenimis atlikta nuodugni tiriamo reiškinių - privati bankininkystė - analizė, kuri pristatoma šiame ir trečiame darbo skyriuose. Tyrimo metu gauti duomenys lyginami su užsienyje atliktų tyrimų duomenimis bei identifikavus privačios bankininkystės veiklos Lietuvoje apribojimus pateikiamos šių paslaugų teikėjams rekomendacijos.

## 2.2. Privačios bankininkystės veiklos raida Lietuvoje

Istorinės aplinkybės, du pasauliniai karai bei atgauta Lietuvos nepriklausomybė, sąlygojo privačios bankininkystės veiklos pradžią ir raidą Lietuvoje. Lietuvos nepriklausomybės *de facto* laikotarpiu (nuo 1990 m. kovo 11 d.) buvo intensyviai kuriama nepriklausoma finansų, pinigų ir bankų sistema. Lietuvos bankų sistema daugiausia kurta dviem būdais: pertvarkant tarybinius bankus į komercinius bankus ir steigiant naujus privačius komercinius bankus<sup>33</sup>. Šios aplinkybės lėmė asmeninio turto struktūros kaitą ir apimčių dydį. Kaip teigia V. Katkus: „Asmeninio turto kaupimas buvo sustabdytas 1940 metais, kai Sovietų Sąjunga okupavo Lietuvą. Didžioji šio turto dalis buvo nacionalizuota. Po 1990 metų privatus turtas buvo kaupiamas trim pagrindiniais būdais: gražinant nacionalizuotą turtą (daugiausia gyvenamuosius namus ir žemę), per valstybinio turto privatizaciją arba sukuriant naujas verslo bendroves<sup>34</sup>. Ekonominiai procesai vykę po nepriklausomybės atkūrimo (hiperinflacija, bankų griūtis) atnešė nepasitikėjimą bankais ir finansine sistema. Šie procesai lėmė tai, kad daugelis žmonių turtą pradėjo kaupti nekilnojamojo turto forma ir buvo sužlugdytas pasitikėjimas kitais finansiniais aktyvais. Tačiau gerėjančios ekonominės ir socialinės sąlygos šalyje, teisinis reglamentavimas bei tarptautinė integracija sąlygojo tai, kad „labai pakito ir asmeninio turto struktūra: joje šalia materialiojo turto atsirado finansiniai aktyvai - banko indėliai, akcijos ir obligacijos<sup>35</sup>“.

Anot V. Katkaus, „šiandien Lietuvoje asmeninis turtas apima visas turto rūšis: nekilnojamąjį turtą, akcijas, obligacijas, banko indėlius, tauriuosius metalus ir kolekcionavimo daiktus<sup>36</sup>. Asmeninį turtą sudaro finansiniai ir nefinansiniai aktyvai, kurie paskirstomi ne tik vietinėse, bet ir

<sup>33</sup> L. Šadžius Lietuvos komercinių bankų ekstensyvi plėtra ir griūtis (1991-1996)

<sup>34</sup> Katkus V. Privačioji bankininkystė. p. 21.

<sup>35</sup> Katkus V. Privačioji bankininkystė. p. 17.

<sup>36</sup> Katkus V. Privačioji bankininkystė. p. 21.

užsienio rinkose.

Per daugiau nei dešimt metų, šalyje sparčiai vystantis ekonomikai, kito, didėjo asmeninis gyventojų turtas. Sėkmingai besiplėtojantis verslas sąlygojo turtingų žmonių rato formavimąsi. Kaip pastebi V. Katkus: „Nors Lietuvoje žmonės savo turtais ir negali lygintis su Vakarų piliečiais, reikia turėti omenyje, kad asmeninis turtas tiek Lietuvoje, tiek Vakarų valstybėse valdomas pagal tuos pačius principus“<sup>37</sup>.

Turtui valdyti, reikalinga nuolat įvertinti jo teikiamą naudą, gauti informacijos apie turto vertę bei būklę; gautą informaciją reikia lyginti su įvairiausiais rinkos indeksais ir priimti investicinius sprendimus: dalį turto parduoti, įsigyti naujo ir pan. Augant turtui didėja ir jo valdymo kompleksiskumas<sup>38</sup>. Į tai atsižvelgdami komerciniai bankai šalyje didėjančios tarpbankinės konkurencijos sąlygomis pradėjo daugiau dėmesio kreipti mažmeninės bankininkystės srities vystymui.<sup>39</sup>

XX a. paskutinįjį dešimtmetį svarbių klientų aptarnavimas Lietuvoje neturėjo tradicinei privačiai bankininkystei būdingų bruožų. Kaip išskiria R. Kutra<sup>40</sup>, šių klientų aptarnavimas pergyveno bent du etapus: „maždaug iki 1995 m. pagrindinis ypač svarbių klientų aptarnavimo ypatumas buvo galimybė klientui atvežti didelį kiekį užsienio valiutos grynaisiais bet kuriuo paros metu. Apie 1999-2000 m. pradėtos akcentuoti didesnės palūkanos už svarbių klientų indėlius“<sup>41</sup>. Tik apie 2001 -2002 metus pradėtas kreipti dėmesys į aptarnavimo kokybę ir platų paslaugų spektrą bei galimybę teikti asmeninės bankininkystės paslaugas.

Lietuvos rinkoje asmeninės bankininkystės paslaugas 2001 metais pirmasis pradėjo teikti AB SEB bankas<sup>42</sup>, metais vėliau - AB bankas „Hansabankas“<sup>43</sup>. Pradėjus teikti asmeninės bankininkystės paslaugas, rinkoje jos pradėtos vadinti ir privačiąja bankininkyste. Tačiau, pasak S. Racevičiaus<sup>44</sup>, nereikėtų tapatinti Lietuvoje siūlytos asmeninės bankininkystės paslaugų su Vakaruose turtingiesiems klientams siūloma privačiąja bankininkyste<sup>45</sup>. Tai asmeninės ir privačios bankininkystės sąvokų neatskyrimo sąlygota painiava.

Tačiau toliau plėtojantis ekonomikai bei augant privačių asmenų turto apimtims komerciniai bankai, būdami stambių bankų grupių (pavyzdžiui. SEB, DnB NORD ir t. t.) nariais, perimdami jų žinias ir patirtį bei adaptuodami tai Lietuvos rinkoje pradėjo steigti oficialius privačios

<sup>37</sup>Katkus V. Privačioji bankininkystė. p. 18.

<sup>38</sup>Ten pat.

<sup>39</sup>Augaitytė I. Bankai atrado privačius klientus // Verslo žinios. 2002 03 15.

<sup>40</sup>DnB NORD Mažmeninės bankininkystės departamento direktorius.

<sup>41</sup>Pilibaitis R. Bankininkystės verslo klasė // Verslo žinios, 2006 04 28.

<sup>42</sup>Tuo metu AB Vilniaus bankas. AB SEB banko internetinis tinklapis [www.seb.lt/lt/vcp/seblt.asp?lang=lt&website=TAB+4](http://www.seb.lt/lt/vcp/seblt.asp?lang=lt&website=TAB+4).

<sup>43</sup>AB bankas „Hansabankas“, Metinė ataskaita 2003, Vilnius.2004. p. 22.

<sup>44</sup>UAB „VB Investicijų valdymas“ generalinis direktorius 2003 m.

<sup>45</sup>Senapėdienė E. Bankininkas pasiturinčiam klientui // Verslo žinios. 2003 06 11. Prieiga per internetą [www.vz.lt](http://www.vz.lt). žiūrėta 2008 08 17.

bankininkystės departamentus ir teikti privačios bankininkystės paslaugas.

Tyrimo metu penkių komercinių bankų atstovai nurodė, kad privačios bankininkystės paslaugoms teikti yra įsteigti atskiri departamentai. Oficialiai privačios bankininkystės departamentai įsteigti 2006 metais arba 2007 metų pradžioje. Vienas iš komercinių bankų pažymėjo, kad privačios bankininkystės paslaugos nors ir yra atskirtos nuo asmeninės bankininkystės paslaugų, tačiau teikiamos viename - asmeninės bankininkystės departamente. Privačios bankininkystės paslaugos yra teikiamos visoje Lietuvoje, tačiau privatūs bankininkai įsikūrę didžiuosiuose Lietuvos miestuose arba tik Vilniaus mieste. To priežastis - didžiausia verslo ir turtingų žmonių koncentracija Vilniuje (virš 50 proc.<sup>46</sup>) arba didžiuosiuose miestuose (Kaune, Klaipėdoje). Tyrimo metu gauti duomenys rodo, kad šiuo metu Lietuvoje privačios bankininkystės klientus aptarnaujančių asmenų (privačių bankininkų) yra 60-70. Vienas privatus bankininkas aptarnauja iki 100 klientų. Šiuo metu privačios bankininkystės paslaugų teikimas Lietuvos komerciniuose bankuose yra pradinėje stadijoje. Ši privačių klientų aptarnavimo forma Lietuvoje evoliucionavo iš asmeninės bankininkystės paslaugų.

### **2.3. Veiksniai, sąlygojantys privačios bankininkystės atsiradimą Lietuvoje**

Lietuvoje kaip ir visoje bankininkystės rinkoje vyrauja komercinių bankų funkcijų plėtimosi tendencija<sup>47</sup> - kuriamos naujos paslaugos, produktai, pradėtos teikti įvairios konsultacijos. Naujų technologijų plėtra (elektroninė bankininkystė, mobili bankininkystė, informacinės sistemos) suteikia bankams galimybes plėsti ir bankams nebūdingų operacijų ir paslaugų apimtį, mažinti esamų paslaugų kaštus, didinti pajamas ir užimti geresnes pozicijas rinkoje. Toliau analizuojamos priežastys, lemiančios komercinių bankų verslo pradžią privačios bankininkystės šakoje.

Priežastis, nulėmusias privačios bankininkystės paslaugų plėtrą Lietuvos komerciniuose bankuose, galima suskirstyti į grupes:

- didėjanti konkurencija ir kitų finansinių institucijų kūrimasis bei nebankinių institucijų skverbimasis į bankinę sferą<sup>48</sup> (pavyzdžiui, draudimo, brokerių kompanijos, pensijų fondai ir kt.). Gausybė šių rinkos dalyvių klientams siūlomų naujų alternatyvų lemia tai, kad komerciniai bankai aktyviai pradeda teikti ne tik tradicines banko paslaugas, bet ir konsultuoja asmeninių finansų valdymo, draudimo, pensijų kaupimo, gyvybės draudimo, investavimo į vertybinius popierius bei kitais asmeninių finansų valdymo klausimais;

---

<sup>46</sup>Remiantis tyrimo duomenimis.

<sup>47</sup>Ališauskas L., Vaškelaitis V. Šiuolaikinės bankų sistemos. - Vilnius: Lietuvos informacijos institutas. 1998. p. 50.

<sup>48</sup>Ten pat.



- rinkos diferenciacija, nulėmusi tam tikro klientų su specifiniais reikalavimais segmento susiformavimą. Siekiama reaguoti į rinkos pokyčius ir neprarasti turtingų bankų klientų;

- išskirtinių paslaugų paklausa. Per pastarąjį dešimtmetį šalyje sparčiai vystantis ekonomikai, didėjo ir asmeninis gyventojų turtas. Augant kliento asmeniniam turtui, susiformuoja poreikis šiam turtui valdyti. Asmenys valdantys daug turto - potencialūs privačios bankininkystės klientai. Taip pat augant turtui, didėja poreikis ir kompleksiskam jo valdymui bei skirtingiems jo valdymo instrumentams;

- užsienio investuotojų atėjimas į Lietuvos bankų sektorių. Daugelis Lietuvos komercinių bankų (pavyzdžiui, AB bankas „Hansabankas“, AB SEB bankas, AB DnB NORD bankas ir t. t.) priklauso stambioms Vakarų Europos ar Skandinavijos šalių bankų grupėms, kurios privačios bankininkystės paslaugas yra išplėtojusios ir gali perduoti savo patirtį, veiklos modelį bei instrumentus vietiniams rinkos dalyviams;

- paslaugų pelningumas (to lia u bus aptariama ši priežastis).

Privati bankininkystė yra labai pelningas bankų verslas, kurio pelningumas Šveicarijoje itin išaugo po 1990 metų ir iki šių dienų pasiekė itin aukštą lygį. Pavyzdžiui, Šveicarijoje privačios bankininkystės vidutinis metinis pelno prieaugis yra 5.8 proc. Privačios bankininkystės verslo pelningumui iliustruoti pateikiamas vidutinės kapitalo grąžos (angl. Return on equity, ROE) palyginimas skirtingiems bankų tipams (žr. 2 lentelę).

Privačios bankininkystės sektoriaus grąža yra daug didesnė nei kitų bankų sektorių. Tai sąlygoje aukštas šių paslaugų pajamingumas, nes privačios bankininkystės klientai naudojami daugiau bankinių paslaugų nei kiti banko klientai. Užsienio ekspertų vertinimu, privačios bankininkystės klientai yra 22 kartus pelningesni nei kiti banko mažmeniniai klientai. Privačios bankininkystės klientas, kuris naudojami keturiais ar daugiau banko produktais ar paslaugomis, generuoja bankui apie 868 eurų pelno per metus, o besinaudojantis dviem ar mažiau produktais – 162 eurų pelno per metus<sup>49</sup>.

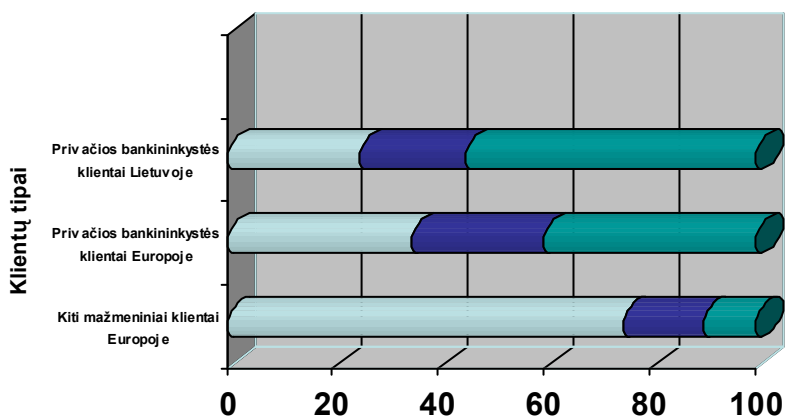
**2 lentelė.** Kapitalo grąžos rodiklis skirtingiems bankų tipams

	<b>ROE vidurkis</b>
Privačios bankininkystės sektoriaus grąža	87%
Europos universaliųjų bankų sektoriaus grąža	22%
Didžiosios Britanijos mažmeninių bankų sektoriaus grąža	30%
Jungtinių Valstijų komercinių bankų sektoriaus grąža	29%

<sup>49</sup>IBM Financial Services. Bridging the Wealth Management Gap // IBM United Kingdom Limited. Londonas 2004. p. 5. angl.

*Šaltinis: IBM Financial Services. Bridging the Wealth Management Gap- IBM United Kingdom Limited. Londonas 2004. p. 5. angl.*

Tyrimo metu respondentams buvo pateiktas klausimas, kiek procentų jų privačios bankininkystės klientų naudojami tam tikru produktų ir paslaugų skaičiumi (žr. 9 pav.). Tyrimo duomenys rodo, kad dviem ir mažiau produktais naudojami apie trečdalis banko privačios bankininkystės klientų, pusė jų - naudojami daugiau nei keturiais produktais ar paslaugomis. Besinaudojančių dviem ir mažiau produktais klientų procentas yra mažesnis negu Europoje (atitinkamai 34 proc. ir 28 proc.). Besinaudojančių keturiais ir daugiau produktais privačios bankininkystės klientų skaičius Lietuvoje yra didesnis nei Europoje (atitinkamai 53 proc. ir 38.5 proc.). Lyginant mažmeninių klientų naudojamų produktų ar paslaugų skaičių, pastebima, kad jis yra daug mažesnis (dviem ir mažiau produktais naudojami apie 80 proc. mažmeninių bankų klientų Europoje) nei privačios bankininkystės klientų naudojamų produktų skaičių tiek Lietuvoje, tiek ir Europoje.



9 pav. Skirtingų klientų tipų naudojamų produktų skaičius Lietuvoje ir Europoje

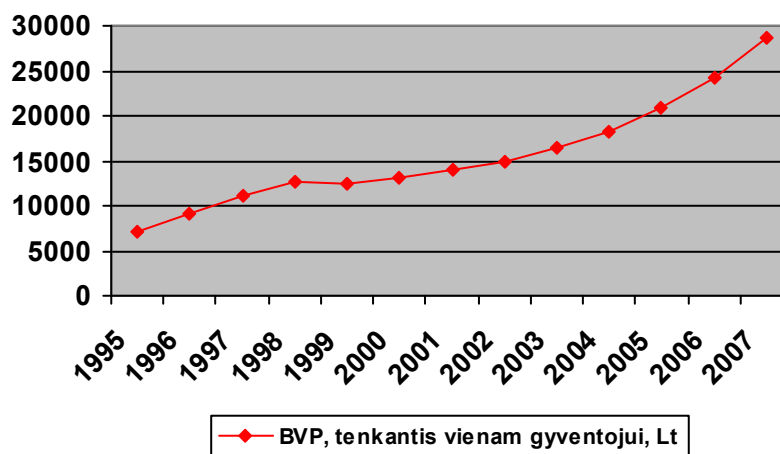
*Šaltinis: Atliktas tyrimas ir IBM Financial Services. Bridging the Wealth Management Gap IBM United Kingdom Limited. Londonas 2004. p. 5. angl.*

Apibendrinant galima pasakyti, kad privačios bankininkystės paslaugos yra pelningas bankų verslas, kadangi šios šakos klientai naudojami daugiau bankų produktų ir paslaugų nei kiti bankų mažmeniniai klientai, be to, šių klientų valdomo turto apimtys ženkliai didesnės nei kitų mažmeninių klientų. Šie skirtumai taip pat sąlygoje galimą daug didesnę komisinių pajamų surinkimą iš šių klientų segmento aptarnavimo. Pagrindinės priežastys paskatinusios komercinius bankus, teikusius tradicines bankininkystės paslaugas, pradėti privačios bankininkystės veiklą Lietuvoje yra: auganti konkurencija, noras neprarasti esamų ir pritraukti naujus klientus, verslo šakos pelningumas, galimybė pasinaudoti užsienio investuotojų patirtimi bei auganti rinka.

## 2.4. Lietuvos privačios bankininkystės rinkos dydžio ir plėtros potencialo analizė

Privačios bankininkystės plėtojimo galimybes galima įvertinti tam tikrų ekonomikos rodiklių kaitos tendencijomis. Šioje darbo dalyje analizuojami ekonomikos rodikliai ir atliekamas Lietuvos ir užsienio šalių rodiklių palyginimas. Toliau analizuojami požymiai, pagal kuriuos Lietuvos komerciniai bankai privačius klientus skiria į atskirą privačios bankininkystės segmentą. Nustačius šiuos kriterijus yra įvertinama privačios bankininkystės rinka: esamų bei potencialių klientų skaičius.

Lietuvoje, augant bendram ekonomikos bei žmonių pragyvenimo lygiui, formuojasi sąlygos galimam finansinio ir nefinansinio turto augimui. Tai atspindi 10 paveiksle pavaizduotos bendrojo vidaus produkto (toliau BVP) tenkančio vienam gyventojui kitimo tendencijos. Statistiniai duomenys rodo, kad Lietuvoje BVP tenkančio vienam gyventojui apimtis 1995-2007 metais didėjo. Gyventojų turto vienos iš sudedamųjų dalių - indėlių - apimtis bankuose taip pat didėjo. Todėl taip pat tikėtina, kad Lietuvos gyventojų finansinių santaupų kitos pagrindinės formos (grynieji pinigai, skolos vertybiniai popieriai, akcijos ir kaupiamojo gyvybės draudimo sutartys) turėjo tendenciją didėti. Privačios bankininkystės paslaugų plėtrą lemia šalyje sukauptas turtas. Vadinas, ateityje remiantis BVP rodiklio kitimo tendencijomis galima atspindėti gyventojų finansinio turto bei privačios bankininkystės rinkos kaitą.



10 pav. BVP vienam gyventojui ir 1995-2007

Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas

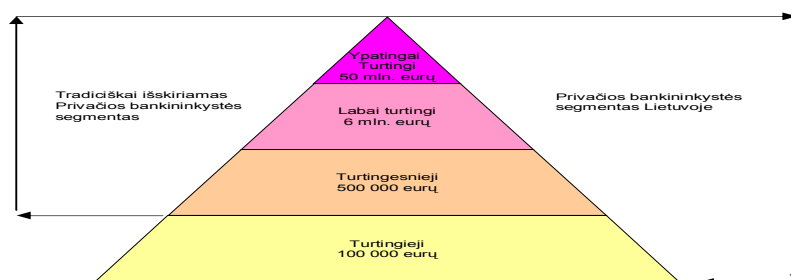
2003 metų, kuomet Lietuva buvo viena iš šalių, pretenduojančių tapti Europos Sąjungos nare, duomenys rodo ekonomikos rodiklių atotrūkį tarp Europos Sąjungos šalių senbuvių (toliau ES-15) ir šalių pretendenčių. Be to, Lietuvos rodikliai buvo vieni prastesnių lyginant su kitų šalių pretendenčių. Todėl tikėtina, kad Lietuvos rodikliai prie ES šalių vidurkio artės sparčiau nei kitų

šalių pretendenčių, tokiu būdu bus sudarytos palankios sąlygos privačios bankininkystės paslaugų plėtrai.

Pasak V. Katkaus, Lietuvoje „asmeninio turto proporcijos dar labai skiriasi nuo Vakarų valstybių asmeninio turto struktūros“<sup>50</sup>. Kintant finansinio turto apimčiai, kinta ir jo struktūra. 2007 metų duomenimis Lietuvos namų ūkių finansinio turto struktūroje didžiąją dalį (apie 70 proc.) sudarė gryniesi pinigai ir indėliai, Vokietijoje ši dalis buvo 35 proc., Estijoje 48 proc., Švedijoje tik 19 proc. Kitos finansinio turto formos Lietuvoje sudarė mažesnę dalį, priešingai nei kitose analizuojamose šalyse. Atsižvelgiant į tai, tikėtina, kad plėtojantis ekonomikai turto struktūros proporcijos Lietuvoje turėtų keistis, t. y. mažėti grynujų pinigų ir indėlių dalis visoje namų ūkių turto struktūroje ir didėti kitų, modernių taupymo priemonių dalis. Atitinkamai, keičiantis namų ūkių finansinio turto struktūrai, didės ir modernių taupymo produktų paklausa.

### *Rinkos segmentavimas Lietuvoje*

Kaip jau buvo minėta, vienas iš dažniausiai Europoje minimų klientų segmentavimo kriterijų privačios bankininkystės rinkoje yra investuojamų lėšų dydis, derinant šį kriterijų su kitais, klientą apibūdinančiais kriterijais<sup>51</sup>. 11 paveiksle pavaizduota, kaip ekspertai pagal minėtą kriterijų segmentuoja Europos turto valdymo rinką.



11 pav. Turto valdymo rinkos klientų segmentavimo piramidė

*Šaltinis: Atliktas tyrimas ir RSM Robson Rhodes. Private banking and wealth management Survey 2004 RSM Robson Rhodes*

<sup>50</sup>Katkus V. Privačioji bankininkystė p. 21.

<sup>51</sup>Molyneux F., Omarini A. Private Banking In Europe- Getting Clients & Keeping Them!, p. 19. Angl.

Išsivysčiusiose Europos šalyse privačios bankininkystės tikslinė rinka yra trys viršutiniai turto valdymo rinkos piramidės lygiai: turtingesnieji (angl. High net worth), labai turtingi (angl. Very High net worth) ir ypatingai turtingi (angl. Ultra high net worth), asmenys.

Empirinio tyrimo metu nustatyta, kad Lietuvoje privačios bankininkystės klientams taikomi šie pagrindiniai kriterijai ir jų kombinacijos:

- \* kliento laisvai investuojamų lėšų suma (pažymėjo 100 proc. apklaustųjų). Mažiausia laisvai investuojamų lėšų suma nurodyta vieno iš respondentų yra 100 000 litų, didžiausia - 300 000 eurų (apie 1 035 840 litų). Pusė respondentų laisvai investuojamų lėšų, pradinę sumą nurodė 100 000 eurų (345 280 litų);
- \* naudojamų produktų ir paslaugų skaičius (pažymėjo 83 proc. respondentų). Didžioji dauguma (80 proc.) šių kriterijų taikančių paslaugų teikėjų nurodė, kad klientai turėtų naudotis vienu-trimis banko produktais ar paslaugomis;
- \* pajamų kriterijus (pažymėjo 67 proc. apklaustųjų). Tačiau respondentai paminėjo skirtingus kliento gaunamų bendrųjų, mėnesinių pajamų, iš kurių atskaitytos išlaidos, intervalus: 5 001 - 10 000 ir 10 001 - 50 000 litų;
- \* įtakos grupės kriterijus (pažymėjo 50 proc. respondentų).

Taigi Lietuvos komerciniai bankai privačios bankininkystės klientams taiko mažesnius kriterijus nei Europoje ir šių klientų segmentui priskiria ir turtinguosius (angl. Affluent) klientus (žr. 15 pav.).

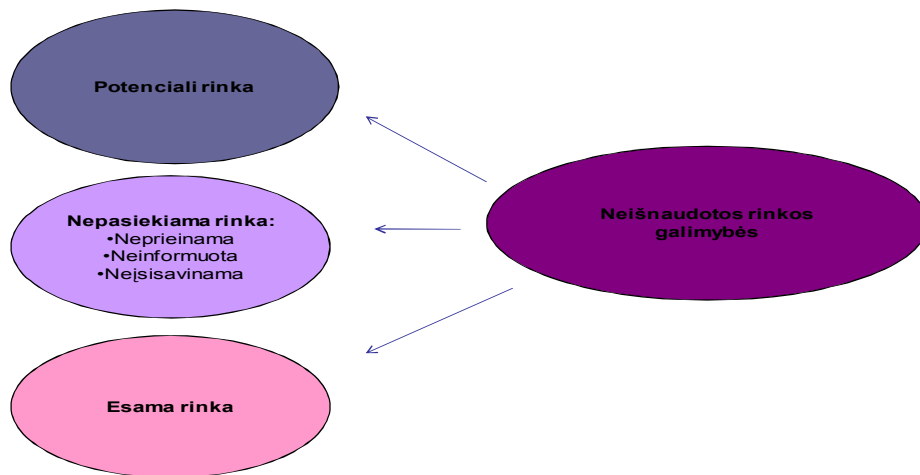
### *Rinkos dydžio vertinimas*

Analizuojant ypatingai svarbių banko klientų segmento paklausą privačios bankininkystės paslaugoms Lietuvoje, respondentų buvo prašoma įvertinti, kiek teiginys „Šiuo metu Lietuvoje yra paklausa privačios bankininkystės paslaugoms“ yra teisingas. 67 proc. respondentų atsakė, kad teiginys yra „visiškai teisingas“, likusieji 33 proc. atsakė, kad teiginys yra „teisingas“. Gauti rezultatai rodo pozityvų respondentų požiūrį rinkos paklausos atžvilgiu.

Rinka - tai visuma esamų ir potencialių klientų<sup>52</sup> t. y. susideda iš esamos rinkos paklausos ir potencialios rinkos apimties. Esama rinkos paklausa - tai šiuo metu privačios bankininkystės paslaugomis besinaudojančių klientų skaičius. Skirtumas tarp esamos paklausos ir visos rinkos yra neišnaudota potenciali rinka (žr. 12 pav.).

---

<sup>52</sup>Marketingas / V. Pranulis, A. Pajuodis, S. Urbonavičius, R. Virvilaitė. - 2-asis patais. ir papild. leid. - Vilnius: The Baltic Press., 2000. p. 125.



12 pav. Rinkos struktūra

Tyrimo metu atliktas esamos rinkos vertinimas. Tyrime dalyvavę komerciniai bankai nurodė šiuo metu turintys bendrai apie 5 tūkst. privačios bankininkystės klientų. Privačios bankininkystės teikėjų nuomone, jų keliamus reikalavimus atitinkančių klientų rinkos potencialas yra iki 10 tūkst. asmenų - taip nurodė respondentai, taikantys aukštesnius kriterijus klientams, arba iki 15 tūkst. asmenų - taip nurodė respondentai, taikantys žemesnius turto ir pajamų kriterijus klientams.

Remiantis kitu šaltiniu, 2006 metais verslo informacijos grupė „Datamonitor“ skelbia, kad Lietuvoje yra 8 800 asmenų, kurie turi per 50 000 eurų investuotinų ar jau investuotų lėšų<sup>53</sup>. Tai atspindi panašų rinkos potencialą kuris gaunamas įvertinus taikant mažiausią investuojamų lėšų kriterijų.

Išsivysčiusiose šalyse segmentuojant klientus taikomas ir kitas - turto kriterijus. Pasaulinė praktika rodo, kad 0.1 proc. šalies gyventojų yra turtingi. Remiantis šiuo vertinimo metodu Lietuvoje turtingesniųjų (pagal turto valdymo rinkos piramidės segmentus) asmenų skaičius būtų apie 4 900. Be to, jau 2003 metais net 2 640 Lietuvos gyventojai deklaravo turintys daugiau nei 1 mln. litų turto. Visi šie asmenys gali būti privačios bankininkystės klientais net pagal Europoje taikomus kriterijus<sup>54</sup>.

Privačios bankininkystės klientų ratą plečia ir Lietuvos piliečiai, kurie privačios bankininkystės paslaugomis naudojosi Šveicarijos, Liuksemburgo bankuose. Šiuo metu pastebima tendencija, kad šie klientai po truputį sugrįžta į Lietuvos komercinius bankus<sup>55</sup>. Toks procesas

<sup>53</sup> Bagdanavičiūtė V. Šiuolaikinės bankininkystės samurajai, Versus. 2006. Nr. 3. p. 15.

<sup>54</sup> Ten pat.

<sup>55</sup> Pilibaitis R. Bankininkystės verslo klasė // Verslo žinios, 2006 04 28.

vyksta dėl keleto priežasčių:

- pastebimai išaugusi aptarnavimo ir paslaugų kokybė Lietuvoje;
- privačios bankininkystės vystymasis Lietuvoje;
- klientų noras investuoti naujosiose Europos Sąjungos šalyse, kurių rinką geriausiai išmano šios srities specialistai.

Apibendrinant galimus rinkos vertinimo metodus, tikėtina, kad Lietuvos turtingesniųjų klientų skaičius galėtų būti apie 6 tūkst. asmenų. Tačiau atsižvelgiant į tai, kad privačios bankininkystės teikėjai Lietuvoje taiko žemesnius kriterijus klientų turto ir pajamų atžvilgiu nei Vakarų Europos šalyse, tikėtina, kad klientų segmentas apimantis ir turtingųjų lygmenį turėtų būti apie 10 tūkst. asmenų.

Remiantis LR Finansų ministerijos pateikiamomis prognozėmis, šalies BVP, kaip ir buvo numatyta, augs nuosaikiai atitinkamai 5,3% ir 4,5%. Vėliau, BVP turėtų augti sparčiau - iki 5,2% 2010 m. ir iki 5,8% 2011 m. Pernai augimas sudarė 8,8%<sup>56</sup>. Todėl tikėtina, kad augant bendram šalies ekonominiam lygiui, privačios bankininkystės klientų potencialas taip pat turėtų didėti.

Be to, tyrimo duomenys rodo, kad Lietuvoje dar yra neišnaudotas rinkos potencialas: paslaugomis naudojasi ~5 tūkst. klientų iš ~10 - 15 tūkst. asmenų.

Tyrimo metu respondentai taip pat buvo paprašyti įvertinti turimų klientų skaičiaus kitimo prognozes artimiausiems trejiems metams. Gauti duomenys rodo, kad visi tyrime dalyvavę komerciniai bankai Lietuvoje planuoja klientų skaičiaus padidėjimą (nuo 5 tūkst. klientų, iki 6.9-7.5 tūkst. klientų).

Apibendrinant galima teigti, kad Lietuvos komerciniai bankai taiko mažesnius reikalavimus privačios bankininkystės klientams lyginant su Europoje taikomais reikalavimais. Tokį skirtumą lemia ribotos dabartinės rinkos galimybės - Lietuvoje nėra labai daug asmenų, atitinkančių, pavyzdžiui, Šveicarijos bankų taikomus reikalavimus. Vertinant pagal Lietuvoje taikomus kriterijus rinkos potencialas galėtų būti apie 10 tūkst. asmenų. Tačiau vartotojų rinkos potencialas šiuo metu Lietuvoje dar nėra pakankamai išnaudotas (esamas klientų skaičius yra ~5 tūkst.). Tikėtina, kad daugelis šių asmenų pradės naudotis privačios bankininkystės paslaugomis trejų metų perspektyvoje. Be to, ekonomikai plėtojantis pagal prognozuojamus augimo tempus (metinis BVP prieaugis apie 5 proc.), tikėtina, augs ir privataus turto apimtys, o tai sąlygos ir tolimesnę privačios bankininkystės verslo plėtrą.

---

<sup>56</sup> Vz.lt prieiga per internetą [vz.lt/Default2.aspx?ArticleID=6e1b71e3-291e-4d8f-ae9-98265c918980&open=sec#continue](http://vz.lt/Default2.aspx?ArticleID=6e1b71e3-291e-4d8f-ae9-98265c918980&open=sec#continue) žiūrėta 2008 09 02

### **3. PRIVAČIOS BANKININKYSTĖS PASLAUGOS, JŲ TEIKIMO ORGANIZAVIMAS IR PAGRINDINIAI PLĖTOJIMOSI VEIKSNIAI**

Teorinėje šio darbo dalyje buvo akcentuota, kad privačios bankininkystės verslo idėja yra išskirtinis turtingų klientų aptarnavimas. Toks išskirtinis aptarnavimas grindžiamas dviem aspektais: labai plačiu teikiamų paslaugų spektru ir ilgalaikių santykių su klientu plėtojimu. Šių aspektų kombinacija sukuria klientui didžiausią paslaugų pridėtinę vertę.

Šios darbo dalies tikslas yra išanalizuoti Lietuvos komercinių bankų veiklą teikiant privačios bankininkystės paslaugas pagal minėtus aspektus. Atsižvelgiant į atlikto tyrimo rezultatus pateikiami pasiūlymai komercinių bankų veiklai tobulinti.

#### **3.1. Privačios bankininkystės paslaugų teikimo principai**

Kaip jau buvo minėta, privačios bankininkystės ypatybė yra ta, kad klientui suteikiama pridėtinė vertė. Privačiam bankininkui bendraujant su klientu nustatomi kliento poreikiai, pagal kuriuos priimami sprendimai atlikti tam tikrus veiksmus ar įsigyti tam tikras paslaugas. Pagal kliento daugiaaspekčius poreikius pritaikomas paslaugų ar produktų kompleksas. Taip pat klientui suteikiama informacija apie atliktus veiksmus - vyksta nuolatinis tęstinis procesas.

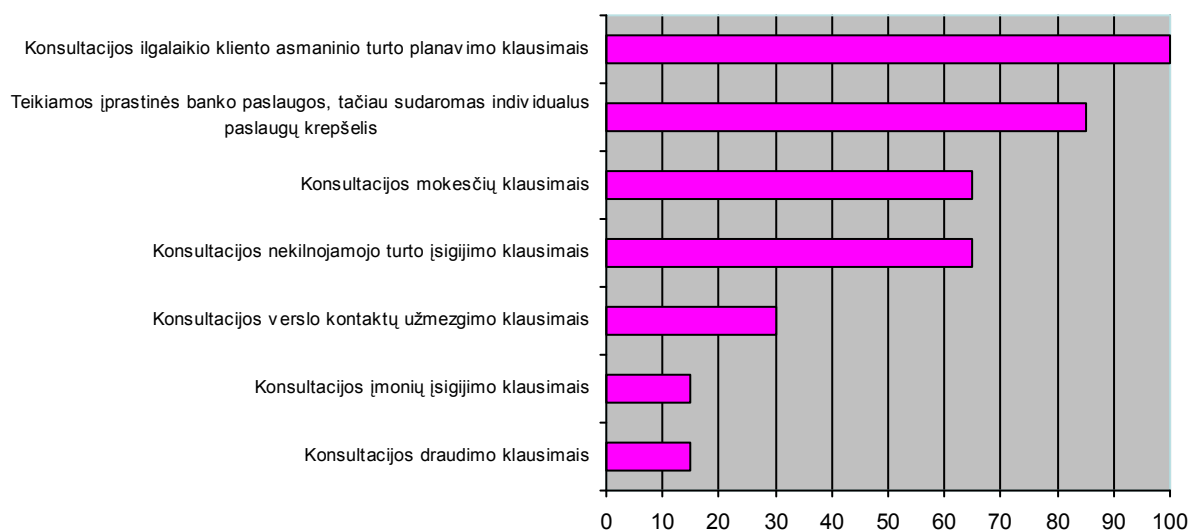
Šiame poskyryje toliau analizuojami empirinio tyrimo metu gauti duomenys, atspindintys netradicinių bankinių paslaugų teikimo užuomazgas privačios bankininkystės klientams Lietuvos komerciniuose bankuose bei galimybę pasinaudoti trečiųjų šalių paslaugomis, kurių neteikia klientą aptarnaujantis bankas. Analizuojama pridėtinės vertės klientui sukūrimo galimybės Lietuvoje bei paslaugų organizavimo strategijos.

##### **3.1.1. Privačios bankininkystės paslaugos**

Visi šiuo metu Lietuvos bankininkystės sistemą sudarantys komerciniai bankai yra universalaus tipo. Jų teikiamų produktų ir paslaugų pavadinimų skaičius viršija 100 ar netgi 200. „Universalus tipo bankas, jungiantis depozitines-paskolų, investicines-emisines, atsiskaitymo-mokėjimo, informacines-konsultacines ir daugybę kitų „artimų bankinėms“ operacijų, labiausiai atitinka dabarties poreikius“<sup>57</sup>. Privačios bankininkystės pradžia Lietuvoje susijusi su bankų paslaugų plėtra ir netradicinių bankinių konsultacijų teikimu. Atliekant apklausą, respondentams buvo pateiktas klausimas, kokias netradicines paslaugas ar produktus bankai papildomai teikia ypatingai svarbiems banko klientams (žr. 13 pav.).

<sup>57</sup> Ališauskas L., Vaškelaitis V. Šiuolaikinės bankų sistemos. - Vilnius: Lietuvos informacijos institutas. 1998. p. 49.





13 pav. Lietuvos komercinių bankų teikiamos netradicinės bankinės paslaugos privačios bankininkystės klientams

Tyrimo rezultatai rodo, kad konsultacijas ilgalaikio kliento asmeninio turto planavimo klausimais privačios bankininkystės klientams teikia visi tyrime dalyvavę komerciniai bankai. Priklausomai nuo kliento tikslų, jo turtas planuojamas skirtingam laikotarpiui. Skiriami trumpalaikiai tikslai, kai kliento aktyvai ir pasyvai planuojami 1 metų laikotarpiui, vidutinės trukmės - 1-5 metų laikotarpiui bei ilgalaikiai investavimo tikslai - 5-10 metų laikotarpiui.

Didžioji dauguma (83 proc.) respondentų pažymėjo, kad privačios bankininkystės klientams yra sudaromas individualus produktų ir paslaugų krepšelis atitinkantis kliento poreikius.

66 proc. apklaustųjų pažymėjo, kad privačios bankininkystės klientams yra teikiamos konsultacijos mokesčių klausimais. Paslaugų teikėjai teigia, kad yra teikiamos konsultacijos mokesčių valdymo klausimais, tačiau šios konsultacijos dažniausiai apsiriboja informacijos pateikimu apie asmens (šeimoms) pajamų deklaravimą ar pajamų mokesčio lengvatas. Kitos dažniausiai teikiamos mokestinės aplinkos konsultacijos yra klientui naudojantis pensiniais fondais ar investavimo produktais. Komerciniai bankai klientą konsultuoja mokesčių klausimais tiek, kiek tai susiję su kliento turimais produktais, tačiau neteikiamos konsultacijos mokesčių valdymo klausimais plačiąja prasme (pavyzdžiui, išsamių konsultacijų mokesčių planavimo klausimais, paveldėjimo mokesčių, dvigubo apmokestinimo išvengimo ar mokesčių lengvatų taikymo klausimais ir pan.). Remiantis šia empirinio tyrimo metu gauta informacija galima pasakyti, kad komerciniai bankai nėra išplėtoję konsultacijų mokesčių klausimais.

66 proc. apklaustųjų atsakė, kad klientai yra konsultuojami nekilnojamojo turto įsigijimo

klausimais. Tokias konsultacijas bankai traktuoja, kaip savo partnerių (nekilnojamojo turto statybos, pardavimo bendrovių ir pan.) pasiūlymų pateikimą. Komerciniai bankai yra sudarę bendradarbiavimo sutartis su nekilnojamojo turto vystymo bendrovėmis, kurių statybos projektus bankas finansuoja ir esant kliento poreikiui įsigyti, pavyzdžiui, naujos statybos butą - pateikiami šių bendrovių statomų objektų pasiūlymai. Tačiau, Lietuvoje nėra teikiamos visapusiškos konsultacijos nekilnojamojo turto klausimais - privatus bankininkas pagal kliento pageidavimus neatlieka savarankiškos nekilnojamojo turto paieškos, nevyksta su klientu įvertinti statomo objekto ar nesidera su statybų bendrove sudarant pirkimo-pardavimo sutartis ar pan. Šveicarijos ar Liuksemburgo bankuose tokios paslaugos yra teikiamos ir ši sritis įvardijama kaip dar viena pelninga verslo niša<sup>58</sup>.

17 proc. respondentų atsakė, kad jų banke privačios bankininkystės klientams yra teikiamos konsultacijos teisiniais, draudimo bei įmonių įsigijimo klausimais. Tačiau daugeliu atvejų draudimo paslaugas ir informaciją suteikia už šią sritį atsakingos komercinių bankų dukterinės draudimo kompanijos ar bankų bendrovės-partnerės - kitos draudimo kompanijos, su kuriomis pasirašytos bendradarbiavimo sutartys. Privataus bankininko veikla šioje srityje apsiriboja tik kontaktinio asmens nurodymu ar kliento nukreipimu pas šių paslaugų teikimo specialistą. Pagal gautus rezultatus, galima teigti, kad šių paslaugų teikimas taip pat nėra išplėtotas.

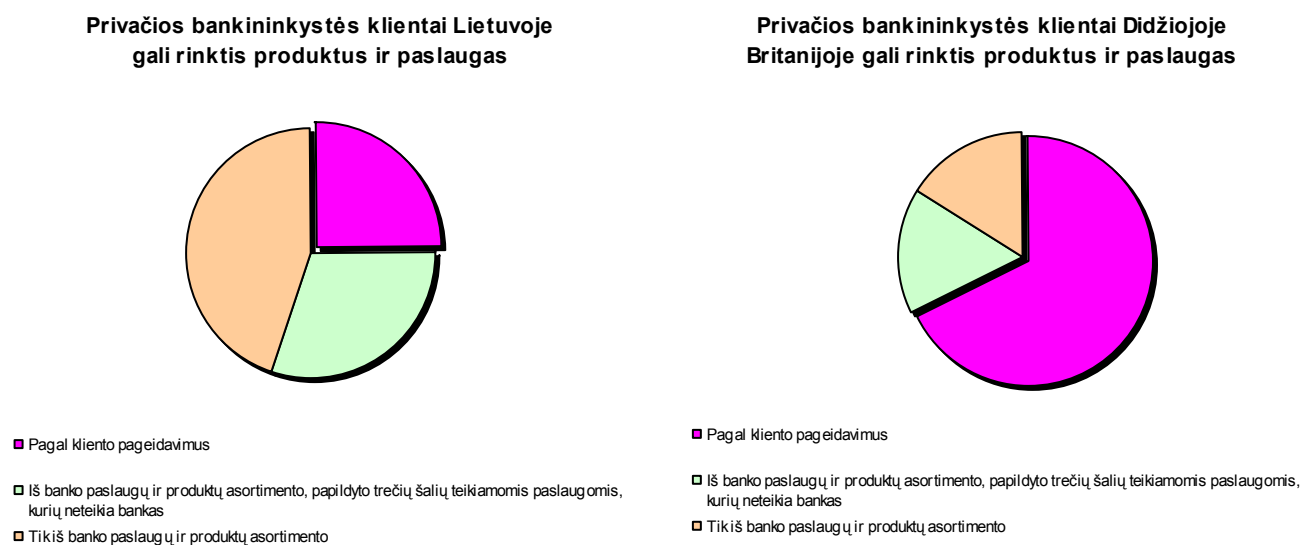
Apžvelgus komercinių bankų teikiamas paslaugas ir produktus privačios bankininkystės klientams galima daryti išvadą, kad Lietuvoje privačios bankininkystės paslaugų pagrindą sudaro investicinės paslaugos ir standartiniai bankų produktai (pavyzdžiui, būsto, vartojamieji kreditai, mokėjimo kortelės), o konsultacijos kitais klausimais nėra išplėtos.

Atliekant apklausą nustatyta, kad Lietuvoje privačios bankininkystės teikėjai lėtai, bet jau pradeda orientuotis į atviro tipo paslaugų teikimą (žr. 14 pav.). Nei vienas iš apklaustųjų nenurodė, kad klientas gali rinktis paslaugas ir produktus tik iš banko turimų produktų ir paslaugų asortimento. Visi respondentai pažymėjo, kad esant kliento poreikiui naudotis paslaugomis, kurių neteikia konkretus bankas, jam gali būti suteikta galimybė įsigyti šių paslaugų iš kitų paslaugų teikėjų. Tačiau, tyrimo informacija rodo, kad šių teikėjų skaičius yra labai ribotas, nes suteikiamos galimybės arba investuoti į komercinio banko motininės bendrovės valdomus fondus ar įsigyti kitus banko grupės turimus produktus arba investuoti į investicinius fondus, kurie platinami pagal komercinių bankų tarpusavyje pasirašytas bendradarbiavimo sutartis (tačiau toks bendradarbiavimas labai retas). Tokį apribojimą iliustruoja ir atlikto tyrimo rezultatai, kai į klausimą *Ar ypatingai svarbūs banko klientai gali rinktis produktus ir paslaugas pagal savo pageidavimus* (angl. *open product architecture*), vienareikšmiškai neatsakė nei

---

<sup>58</sup> AB banko „Hansabankas“ vidinis tinklapis.

vienas tyrime dalyvavęs komercinis bankas Lietuvoje. 33 proc. respondentų atsakė, kad atviro tipo paslaugos jų banke yra teikiamos, tačiau su jau minėtais apribojimais.



14 pav. Paslaugų ir produktų asortimento struktūros palyginimas Lietuvoje ir Didžiojoje Britanijoje

*Šaltinis: Atliktas tyrimas ir RSM Robson Rhodes. Private banking and wealth management Survey 2004 RSM Robson Rhodes LLP, 2005. p. 14. angl.*

Palyginimui pateikiami Didžiojoje Britanijoje įmonės RSM Robson Rhodes<sup>59</sup> ekspertų atlikto tyrimo rezultatai (žr. 14 pav.). Tyrimo rezultatų ataskaitoje pateikiama, kad lyginant su 2002 metais atlikto tyrimo rezultatais, Didžiojoje Britanijoje esant specifiniams kliento poreikiams daug dažniau naudojamos atviros architektūros paslaugomis. Lyginant Lietuvoje respondentų atsakiusių, kad teikia atviros architektūros paslaugas, dalį su Didžiosios Britanijos respondentų atsakymais, matyti, kad Didžiojoje Britanijoje ši dalis yra pusantro karto didesnė. Kaip pažymi ekspertai, minėto tyrimo ataskaitoje, paslaugų teikėjai Europoje lyginant su 2002 metais tapo daug novatoriškesni. Lietuvoje šiuo metu privačios bankininkystės klientams atviro tipo produktų ir paslaugų teikimas yra ribotas, šioje srityje bankams būdingas konservatyvesnis požiūris.

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad didėjant konkurencijai tarp bankų ir nebankinių institucijų, bankai negali apsiriboti vien tik šiuo metu teikiamomis paslaugomis. Šiandieninės technologijos ir klientų poreikiai skatina komercinius bankus kurti naujas paslaugas. Todėl, komerciniai bankai turėtų daugiau dėmesio skirti privačios bankininkystės klientų poreikių analizei, naujų paslaugų ir produktų kūrimui ir savalaikiam jų įvedimui į rinką. Šiuo metu Lietuvos

<sup>59</sup> RSM Robson Rhodes. Private banking and wealth management Survey 2004 // RSM Robson Rhodes LLP. 2005. p. 14. angl.

komerciniai bankai nėra pakankamai išplėtoję konsultacijų mokesčių, nekilnojamojo turto įsigijimo klausimais. Konsultacijos įmonių įsigijimo, verslo kontaktų užmezgimo, teisiniais klausimais beveik nėra teikiamos. Beveik neteikiamos ir atviro tipo paslaugos. Šių naujų produktų ir paslaugų plėtojimas didintų galimybes plėtoti privačios bankininkystės paslaugas, išlaikyti esamus ir pritraukti naujus klientus.

### 3.1.2. Privačios bankininkystės paslaugų kainodara

Už privačios bankininkystės paslaugas yra mokami komisiniai mokesčiai. Mokesčių pobūdis ir dydis gali būti įvairus, nustatomas konkretaus paslaugų teikėjo. Profesionalių konsultantų ar turto valdytojų komisinis mokestis gali priklausyti nuo<sup>60</sup>:

- konsultavimo valandų skaičiaus;
- investicijų portfelio dydžio;
- sandorio dydžio;
- aukščiau išvardintų elementų kombinacijos.

Papildant šį sąrašą galima paminėti, kad praktikoje taip pat nustatomi tam tikri fiksuoti paslaugų mokesčiai (metiniai, mėnesiniai ar pan.) arba tam tikri procentiniai dydžiai. Ekspertų teigimu, efektyviau yra taikyti mokestį nuo viso kliento naudojamo paslaugų paketo, nei atskirai kliento naudojamai operacijai ar paslaugai<sup>61</sup>.

Mokesčio dydis gali būti skirtingas ir priklausomai nuo to, kokio pobūdžio turto valdymo paslaugų nori klientas<sup>62</sup>:

- tikrai vykdymo paslaugų, kai klientas priima visus sprendimus ir informuoja profesionalą, kuris įvykdo sandorį;
- atlikti vienkartinę esamų investicijų įvertinimą arba gauti patarimą, kaip investuoti atitinkamą pinigų sumą;
- nuolatinių patarimų asmeniniais turto valdymo klausimais;
- visiško asmeninio turto valdymo, pagal diskretiško valdymo<sup>63</sup> sutartį.

Pirmosios trys paslaugos klientui teikiamos sudarant kliento konsultavimo sutartį<sup>64</sup>, paskutinioji - diskretiško valdymo sutartį<sup>65</sup>. Pirmuoju atveju bankas neatsako už kliento priimtus sprendimus, tačiau įsipareigoja teikti klientui informaciją ir stengtis kuo geriau patarti klientui<sup>66</sup>. Mokestis už šias paslaugas taip pat yra skirtingas.

<sup>60</sup> Katkus V. Privačioji bankininkystė. p.401.

<sup>61</sup> AB banko „Hansabankas“ vidinis tinklapis.

<sup>62</sup> Pagal Katkus V. Privačioji bankininkystė. p. 401.

<sup>63</sup> Diskretiškas turto valdymas - tai sutartis, kuria klientas suteikia bankui teisę valdyti jo turto dalį. (Katkus V. p. 377)

<sup>64</sup> Katkus V. Privačioji bankininkystė. p. 378.

<sup>65</sup> Ten pat.

<sup>66</sup> Ten pat.

Taip pat pažymėtina, kad kiekvienam klientui mokestis gali būti nustatomas individualiai. Be to, jei klientai naudojami daugeliu kitų bankinių produktų, atsižvelgiant į tai gali būti nustatomi specialieji mokesčiai kitoms kliento naudojamoms paslaugoms (pavyzdžiui, mokesčiai sumažinami arba suteikiamos nuolaidos ir pan.).

Privačios bankininkystės paslaugų mokesčiai yra konfidenciali informacija, jų dydis nėra viešinamas. Todėl empirinio tyrimo metu Lietuvos komerciniai bankai neįvardijo konkrečių jų dydžių. Kaip pavyzdį galime tik paminėti, kad Europoje veikiančios didieji paslaugų teikėjai (kaip „Coutts“, UBS) taiko apie 1-1,8 proc. mokestį nuo diskretiškai valdomo turto sumos<sup>67</sup>.

Lietuvos komerciniams bankams tyrimo metu buvo pateiktas klausimas ar privačios bankininkystės paslaugos jų banke yra mokamos. Dalis respondentų nepateikė informacijos net apie tai, pažymėdami, kad tai yra konfidenciali informacija. 33 proc. respondentų atsakė, kad šiuo metu už šias paslaugas jų banke klientai nemoka papildomo mokesčio. 33 proc. respondentų atsakė, kad mokestis yra mokamas (priklausomai nuo kliento poreikių: mokamas arba fiksuotas mėnesinis mokestis arba tam tikra procentinė dalis, kurios dydis priklauso nuo valdomo turto apimties). Tačiau 50 proc. šių respondentų pažymėjo, kad mokestis gali būti netaikomas tam tikram klientų segmentui ar susitarus individualiai. Galimos mokesčio netaikymo priežastys: privačios bankininkystės klientų Lietuvoje jautrumas kainai bei naujos paslaugos įvedimo į rinką pradinis etapas<sup>68</sup>.

Nors daugelis tyrime dalyvavusių komercinių bankų teigia, kad kainos veiksnyje klientui yra mažiausiai svarbus kriterijus iš pateiktų (žr. 20 pav.), tačiau turint omenyje, kad respondentai neretai būna linkę pagražinti esamą padėtį, buvo suformuluotas netiesioginis klausimas, vertinantis paslaugų teikėjų nuomonę apie kliento požiūrį į kainodarą (žr. 25 pav.). Gauti rezultatai rodo, kad paslaugų teikėjai gerai žino kliento požiūrį į kainodarą lyginant su kitomis kliento charakteristikomis (pavyzdžiui, klientų teikiamos pirmenybės, bendri finansiniai tikslai, verslo, šeimos aplinka ir pan.). Manoma, kad vertindami kliento jautrumą kainai dauguma bankų vadovaujasi stereotipiniu vertinimu, kad turtingiems klientams kaina nėra svarbi, tačiau pasak SEB banko privačios bankininkystės departamento direktorės A. Sungailienės - „<...turtingi žmonės puikiai moka skaičiuoti...>“<sup>69</sup>. Tai parodo, kad kol kas Lietuvoje net ir turtingiems klientams, yra svarbus kainos veiksnyje. Šį teiginį patvirtina ir 17 paveiksle pateikiami tyrimo rezultatai, rodantys, kad daugiau nei 80 proc. komercinių bankų įvardija kainos veiksnyje „svarbiu“ klientui.

Tyrimo rezultatai rodo, nors už privačios bankininkystės paslaugas yra mokami komisiniai mokesčiai, tik trečdalis komercinių bankų taiko juos Lietuvoje. Mokesčio netaikymo pagrindinės

<sup>67</sup> Katkus V. Privačioji bankininkystė. 405 p.

<sup>68</sup> Marketingas / V. Pranulis, A. Pajuodis, S. Urbonavičius, R. Virvilaitė. - 2-asis patais. ir papild. leid. - Vilnius: The Baltic Press. 2000, p. 215.

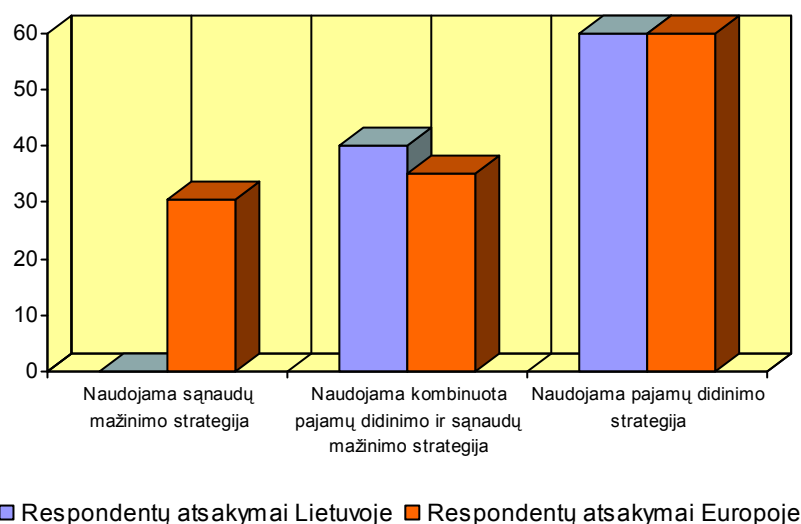
<sup>69</sup> Bagdanavičiūtė V. Šiuolaikinės bankininkystės samurajai //Versus. 2006 m. lapkritis. Nr. 3, p.17.

priežastys nustatytos tyrimo metu yra: kad klientams Lietuvoje yra svarbi produktų ir paslaugų kaina ir paslaugos įvedimo į rinką pradinis etapas.

### 3.1.3. Privačios bankininkystės paslaugų plėtros strategijos

Kaip jau buvo minėta ankstesniame darbo skyriuje, privačios bankininkystės paslaugos yra pelninga komercinių bankų veiklos sritis. Todėl, kaip viena iš galimų priežasčių paskatinsiu Lietuvos komercinius bankus teikti šias paslaugas įvardijama- pelno didinimas. Toliau pateikiama tyrimo metu gauta informacija apie komercinių bankų taikomas strategijas pradedant plėtoti privačios bankininkystės paslaugas.

Tyrimo metu nustatyta, kad Lietuvoje veikiantys komerciniai bankai (60 proc.) teikdami privačios bankininkystės paslaugas vadovaujasi pajamų didinimo strategija (žr. 15 pav.). 34 proc. apklaustųjų pažymėjo, kad vadovaujasi mišraus tipo strategija - tiek pajamų didinimo, tiek sąnaudų mažinimo.



15 pav. Paslaugų teikėjų Lietuvoje ir Europoje taikomos pelno generavimo strategijos

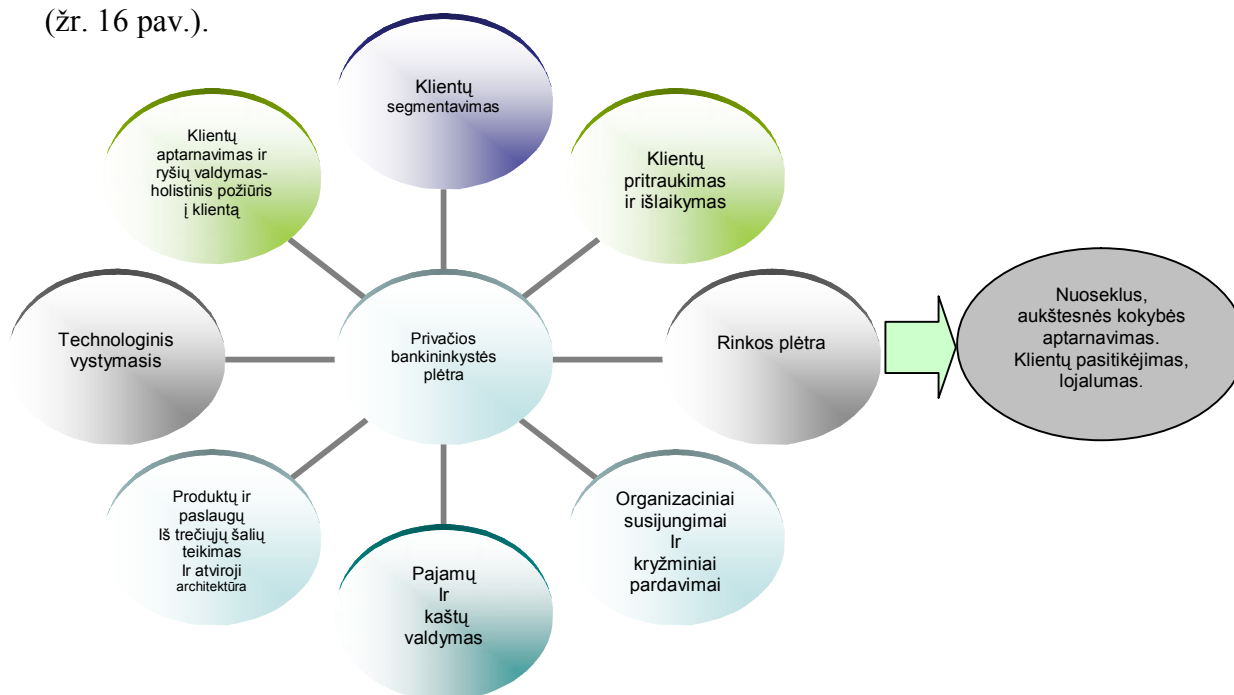
*Šaltinis: atliktas tyrimas ir IBM. European Wealth and Private Banking Industry Survey 2005 IBM United Kingdom Limited. Londonas. 2006. p. 69. angl.*

Gautus atlikto tyrimo rezultatus lyginant su Europoje atlikto tyrimo rezultatais<sup>70</sup> matoma, kad rezultatai yra panašūs (žr. 15 pav.). Tiek Lietuvoje, tiek Europoje aptarnaujant turtingiausias bankų klientus orientuojamasi į pajamų didinimą, be abejo, kombinuojant veiksmus su sąnaudų valdymo strategija. Tačiau tikėtina, kad šių vienodų tendencijų priežastys yra skirtingos. Europoje prieš keletą metų dauguma paslaugų teikėjų naudojo sąnaudų mažinimo strategiją. Pastaruoju metu tendencijos pasikeitė - didesnė paslaugų teikėjų dalis (60 proc.) taiko pajamų didinimo strategiją,

<sup>70</sup> IBM. European Wealth and Private Banking Industry Survey 2005// IBM United Kingdom Limited, Londonas 2006, p. 69. Angl.

mažesnę dalis (38 proc.) taiko pajamų didinimo ir sąnaudų mažinimo strategiją (ir tik 2% sąnaudų mažinimo strategiją). Tokį pasikeitimą sąlygojo rinkos pagyvėjimas. Lietuvoje pajamų didinimo strategijos naudojimą lemia verslo šakos naujumas - įvedant naują paslaugą į rinką, sąnaudų mažinimo strategija nėra tinkama, nes visų pirma turi būti pritraukiami klientai ir didinamos pajamos.

Siekiant sėkmingos privačios bankininkystės paslaugų plėtros Lietuvos komerciniams bankams rekomenduojama plėtoti pagrindinius privačios bankininkystės sisteminius elementus (žr. 16 pav.).



16 pav. Privačios bankininkystės plėtros modelis

Šiuo metu Lietuvos komerciniai bankai segmentuoja klientus, diegia santykių su klientais valdymo technologijas (pavyzdžiui, CRM<sup>71</sup>) ar kitas technines naujoves (plačiau apie tai žr. 3.2.3 poskyrį), valdo gaunamas pajamas ir patiriamus kaštus, įvairiomis priemonėmis siekia turimos klientų rinkos dalies didėjimo. Tačiau tolimesnei plėtrai būtina plėtoti ne tik minėtus elementus, bet ir sutelkti pastangas dar pilnai neišplėtotų veiklų ir principų įgyvendinimui:

- derinti klientų aptarnavimą su santykių su klientu valdymo strategija. Tokiu būdu įgyvendinti holistinio požiūrio apie klientą koncepciją;
- kurti naujas paslaugas ir produktus bei suteikti klientams galimybes pasinaudoti trečiųjų šalių teikiamomis paslaugomis, įgyvendinti atviros produktų ir paslaugų architektūros koncepciją ir tokiu būdu tenkinti visus kliento poreikius.

Sėkmingai privačios bankininkystės veiklai konkrečiame banke įtakos taip pat turės naujų klientų pritraukimas bei esamų klientų išlaikymas. Šių klientų naudojamų produktų ir paslaugų

<sup>71</sup> Angl. *Client Relationship Management* - Santykių su klientais valdymas.

apimtis didės efektyviai derinant atskirų sričių specialistų veiklą į vieną visumą kaip komandą bei *kryžminiai pardavimai* (angl. „*cross sell*“).

Taigi, komerciniai bankai, pradėdami privačios bankininkystės verslą Lietuvoje siekia didinti savo pelną. Įvedant naują paslaugą į rinką taikoma pajamų didinimo strategija arba naudojama kombinuota pajamų didinimo ir sąnaudų mažinimo strategija. Tolesnei privačios bankininkystės veiklai paslaugų teikėjams rekomenduojama tarpusavyje derinti ir plėtoti pagrindinius strateginius elementus: santykių su klientais valdymą bei netradicinių bankinių paslaugų teikimą ir paslaugų pirkimą pagal kliento poreikius iš kitų institucijų. Paslaugų teikėjai derindami ir plėtodami minėtus elementus privačios bankininkystės veikloje pagerins klientų aptarnavimo kokybę, išsiugdys klientų pasitikėjimą bei lojalumą, pritrauks naujus klientus. Visi minėti veiksniai įtakos didesnę uždirbamą pelną.

### **3.2. Santykių su klientu valdymas - pagrindinis privačios bankininkystės plėtojimosi veiksnys**

Santykių su klientu valdymas apima tiek bendravimą su klientu užmezgant santykius, tiek numatant jo poreikius ateityje. Šiandien klientų aptarnavimo srityje daug dėmesio skiriama santykių su klientu valdymo mechanizmui plėtoti. Tai ne tik marketingo strategijų taikymas, bet ir klientui siūlomų produktų bei paslaugų kokybiškesnis suteikimas. Tokius pasikeitimus sąlygoja supratimas, kad šiuolaikiniame aptarnavime reikalingas individualus „priėjimas“ prie kliento, šių santykių ilgalaikis plėtojimas ir konfidencialumas. Tai reiškia, kad ypač svarbu mokytis ir suprasti kiekvieno kliento asmens tipą, nujausti jo poreikius ir ieškoti, surasti, pasiūlyti naujas galimybes, pateisinančias jo lūkesčius. Be to, klientui paslaugų teikimas turi sukurti pridėtinę vertę - tai tampa profesionalaus kliento aptarnavimo ašimi. Šiam tikslui pasiekti būtina plėtoti specialiąsias strategijas, priimti inovatyvius verslo įgyvendinimo, vartotojų aptarnavimo, darbuotojų vadybos ir informacinių technologijų spendimus.

Šiame poskyryje analizuojami tyrime dalyvavusių paslaugų teikėjų svarbiausių veiksnių vertinimai klientų pritraukimo, išlaikymo ir pasitraukimo kontekste. Gauti rezultatai lyginami su užsienio šalių praktika. Taip pat šioje darbo dalyje analizuojama privataus bankininko veikla, o pagal gautus duomenis pateikiamos rekomendacijos komerciniams bankams santykių su klientais plėtojimo klausimais.



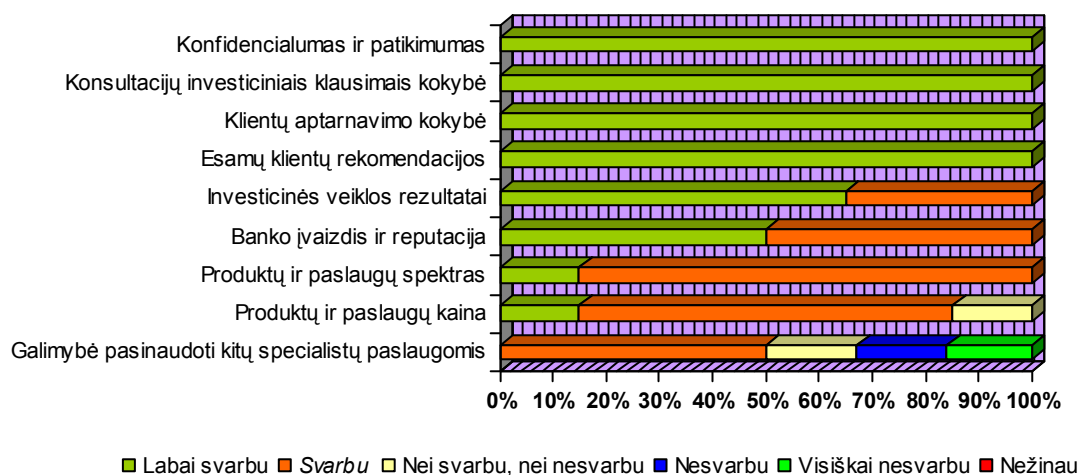
### 3.2.1. Klientų pritraukimą, išlaikymą ir pasitraukimą lemiančių veiksnių analizė

Sėkmingas ir kvalifikuotas klientų aptaravimas sąlygoja tolesnę sėkmingą organizacijos veiklą. Privačios bankininkystės veikla taip pat susiduria su klientų pritraukimo, išlaikymo ir pasitraukimo problemomis. Privačios bankininkystės klientų segmentas turi savus reikalavimus, kuriems atpažinti būtina klientų elgsenos analizė. Šiai analizei atlikti reikalinga atsakyti į šiuos klausimus - *Ko klientas nori? Kas pritraukia naujus klientus? Kas skatina jį pasilikti? Kodėl klientai išeina?*. Toliau pateikiama šių klausimų analizė iš paslaugų teikėjų pusės.

#### *Privačios bankininkystės paslaugų teikėjo pasirinkimą lemiantys veiksniai*

Esant nedideliame privačios bankininkystės paslaugų teikėjų skaičiui rinkoje bei ribotai rinkai, šalies komerciniai bankai tikėtina, kad neturės tiesioginių galimybių konkuruoti tarpusavyje dėl klientų taip kaip yra šiuo metu mažmeniniame bankų versle. To priežastimi galima įvardyti tai, kad šiuo metu Lietuvoje klientas renkasi privačios bankininkystės paslaugų teikėją, bet ne paslaugų teikėjas renkasi klientą. Todėl bankams yra labai svarbu įvertinti ir gerai suprasti, kas lemia kliento pasirinkimą.

Tyrimo metu paslaugų teikėjams buvo pateikti klausimai, diagnozuojantys respondentų nuomonę apie išvardintų veiksnių svarbumą klientui renkantis privačios bankininkystės paslaugų teikėją Lietuvoje (žr. 17 pav.).



17 pav. Privačios bankininkystės paslaugų teikėjo pasirinkimą lemiančių veiksnių klientui svarbumo vertinimas (respondentų atsakymai Lietuvoje)

Tyrimo duomenys rodo, jog bankai vertina, kad beveik visi išvardinti veiksniai yra „labai svarbūs“ arba „svarbūs“ turtingiems klientams renkantis paslaugų teikėją. Vienintelis veiksnys „galimybė pasinaudoti kitų specialistų paslaugomis“ 50 proc. respondentų buvo įvardintas

nesvarbiu. Tokio vertinimo galimas pagrindimas - klientas naudodamasis privačios bankininkystės paslaugomis kontaktuoja su vienu asmeniu, savo privačiu bankininku, iš kurio tikisi visapusiškos kompetencijos ir jam svarbus galutinis jam siūlomų sprendimų rezultatas. Klientui nėra svarbus tarpinių grandžių veiklos organizavimas banke. Be to, atkreiptinas dėmesys į tai, kad visi respondentai nurodė, kad klientui renkantis paslaugų teikėją veiksny „produktų ir paslaugų kaina“ yra „svarbus“ (83 proc.) („labai svarbus“ mano 17 proc. respondentų ir „svarbus“ mano 66 proc. respondentų).

Tyrimo metu respondentų buvo paprašyta suskirstyti pagal rangus nurodytus veiksnius pagal svarbumą klientui renkantis paslaugų teikėją (žr. 3 lentelę).

**3 lentelė.** Veiksniai, lemiantys kliento apsisprendimą renkantis paslaugų teikėją Lietuvoje  
(respondentų vertinimu)

Rangas	Veiksniai, lemiantys kliento apsisprendimą renkantis paslaugų teikėją (respondentų vertinimu Lietuvoje)
1	Konfidencialumas ir patikimumas
2	Konsultacijų investiciniais klausimais kokybė
3	Klientų aptarnavimo kokybė
4	Banko įvaizdis ir reputacija
5	Esamų klientų rekomendacijos

Nustatyta, kad svarbiausiu veiksmu klientams paslaugų teikėjai įvardija „konfidencialumą ir patikimumą“. Tyrimo atlikto Lietuvoje rezultatai palyginami su IBM ekspertų atlikto tyrimo rezultatais<sup>72</sup> Europoje (žr. 4 lentelę).

**4 lentelė.** Veiksniai, lemiantys kliento apsisprendimą renkantis paslaugų teikėją Europoje  
(bankų ir klientų vertinimu)

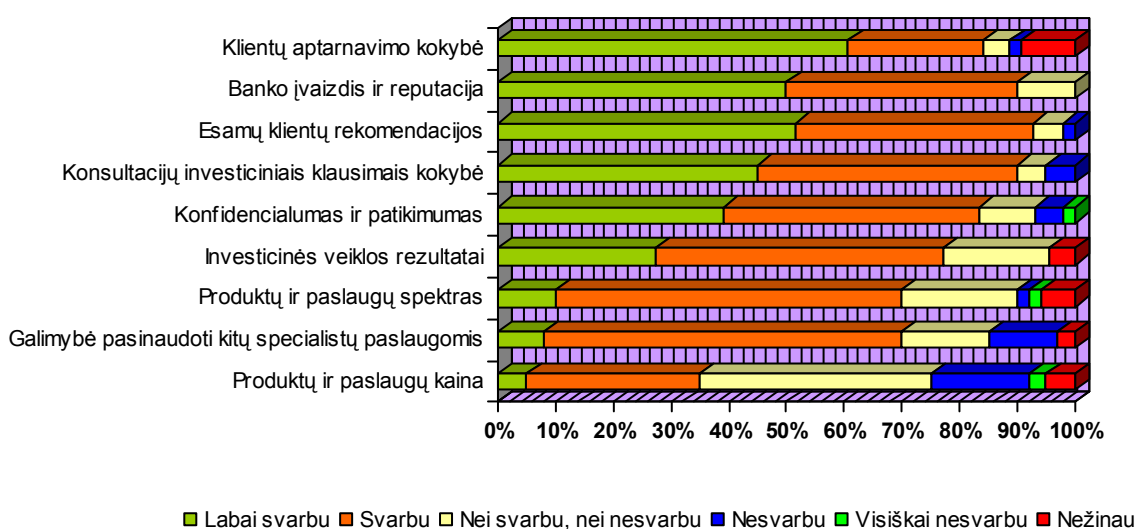
Klientų nuomone	Rangas	Bankų nuomone
Klientų aptarnavimo kokybė	1	Banko įvaizdis ir reputacija
Konfidencialumas ir patikimumas	2	Klientų aptarnavimo kokybė
Konsultacijų investiciniais klausimais kokybė	3	Konsultacijų investiciniais klausimais kokybė
Banko įvaizdis ir reputacija	4	Esamų klientų rekomendacijos
Esamų klientų rekomendacijos	5	Investicinės veiklos rezultatai

Šaltinis: IBM. *European Wealth and Private Banking Industry Survey 2005*// IBM United Kingdom Limited, Londonas, 2006, p. 113. angl.

Europos privačios bankininkystės paslaugų teikėjai mano, kad svarbiausias veiksnys lemiantis klientų pasirinkimą yra banko įvaizdis ir reputacija, tačiau klientų nuomonė šioje vietoje yra kiek kitokia. Klientai šį veiksni vertina daug mažiau nei aptarnavimo kokybę,

<sup>72</sup> IBM. *European Wealth and Private Banking Industry Survey 2005*// IBM United Kingdom Limited. Londonas. 2006, p. 113. angl.

konfidencialumą ir patikimumą bei konsultacijų investiciniais klausimais kokybę. Pažymėtina, kad klientų vertinimai Europoje yra panašūs su atlikto tyrimo iš paslaugų teikėjų pusės vertinimais Lietuvoje. Paslaugų ir produktų kainos veiksny Europoje veikiančių paslaugų teikėjų kaip „labai svarbus“ ir „svarbus“ buvo įvertintas tik 38 proc. respondentų (žr. 18 pav.). Tokį rezultatą galima būtų sieti su kitais rinkos klientų turto mažais<sup>73</sup>. Vakarų Europos valstybėse privačios bankininkystės paslaugos teikiamos klientams, turintiems 1 mln. eurų ar net 20 mln. eurų laisvai investuojamų lėšų, todėl šiems klientams nėra toks aktualus kainos veiksnys. Be to, Vakarų Europoje yra susiformavęs supratimas, kad už paslaugas, kurios suteikia klientui pridėtinę vertę turi būti atlyginama - t. y. nauda turi būti abipusė<sup>74</sup>. Lietuvoje klientas neretai tuos pinigus pats uždirbo, todėl jam kainos veiksnys kartais būna lemiantis.



18 pav. Privačios bankininkystės paslaugų teikėjo pasirinkimą lemiančių veiksnių klientui svarbumo vertinimas (paslaugų teikėjų atsakymai Europoje)

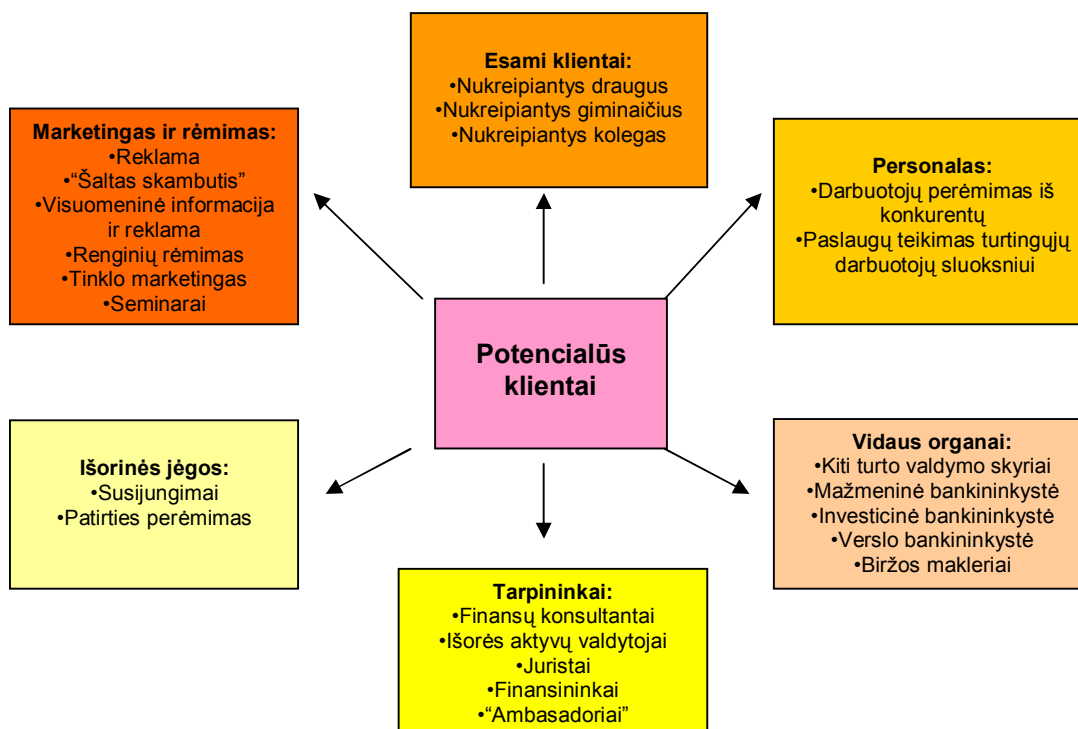
Šaltinis: IBM. *European Wealth and Private Banking Industry Survey 2005* IBM United Kingdom Limited, Londonas, 2006. p. 38. angl.

Privačios bankininkystės klientams renkantis paslaugų teikėją daugiausiai įtakos turintys veiksniai yra: aptarnavimo kokybė, konfidencialumas ir patikimumas bei konsultacijų investiciniais klausimais kokybė.

Privačios bankininkystės paslaugų teikėjams, norint pritraukti kuo daugiau klientų rekomenduojama išnaudoti visus išorinius bei vidinius resursus (žr. 19 pav.)

<sup>73</sup> Bagdavičiūtė V. Šiuolaikinės bankininkystės samurajai, Versus, 2006. Nr. 3

<sup>74</sup> Katkus V. Šiuolaikinės bankininkystės principai p. 18.



19 pav. Potencialių klientų pritraukimo kanalų modelis

*Šaltinis: Molyneux F., Omarini A. Private Banking In Europe - Getting Clients & Keepins Them! // Working Papers, 2005, p.12.*

Potencialių klientų pritraukimui įtakos turi: esamų klientų rekomendacijos, stiprus banko įvaizdis bei reputacija, profesionalumas bei produktai. Europos Sąjungos šalyse ypač populiarus klientų pritraukimas naudojantis tarpininkų paslaugomis, kurie teikia specializuoto pobūdžio paslaugas.

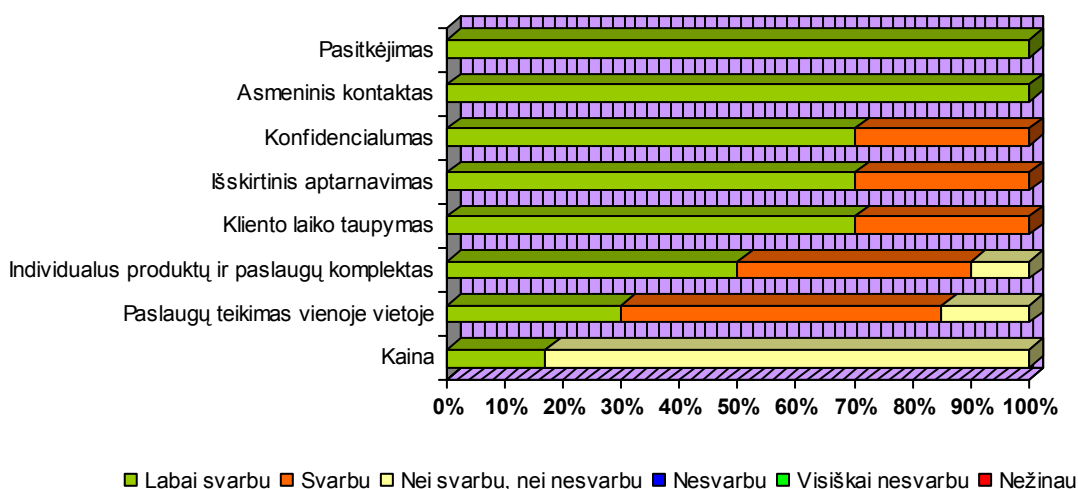
Bankai dažnai linkę „užkariauti“ naujus klientus, negu išlaikyti esamus. Tačiau toks požiūris yra klaidingas finansiniu aspektu, nes beveik visais atvejais pritraukti naują klientą yra žymiai brangiau nei išlaikyti jau esamą. Todėl yra labai svarbus santykių su esamais klientais valdymas.

#### *Privačios bankininkystės paslaugų kriterijų vertinimas*

Pridėtinės vertės sukūrimas klientui, kuris remiasi ilgalaikiu santykių su klientu valdymu susideda iš tokių pagrindinių elementų:

- išskirtinis aptarnavimas, asmeninis kontaktas;
- konfidencialumas;
- pasitikėjimas;
- paslaugų teikimas vienoje vietoje - kliento laiko taupymas;
- individualus produktų ir paslaugų kompleksas;
- kaina.

Tyrimo metu buvo paprašyta Lietuvos privačios bankininkystės paslaugų teikėjų įvertinti minėtus pagrindinius elementus - kiek jie, jų nuomone, yra svarbūs privatiems turtingiems klientams (žr. 20 pav.).



20 pav. Privačios bankininkystės kriterijų svarbumo klientui vertinimas (respondentų atsakymai Lietuvoje)

Gauti rezultatai parodė, kad 100 proc. respondentų mano, kad pasitikėjimas ir asmeninis kontaktas yra „labai svarbūs“ veiksniai privačios bankininkystės klientams. Kiti trys kriterijai 100 proc. įvertinti kaip „labai svarbūs“ ir „svarbūs“ yra - konfidencialumas, išskirtinis aptarnavimas, kliento laiko taupymas. Mažiausiai reikšmingu kriterijumi buvo nurodyta kaina („labai svarbu“ pažymėjo 17 proc. respondentų, 83 proc. „nei svarbu nei nesvarbu“).

Bendru respondentų vertinimu nustatyta, kad svarbiausias privačios bankininkystės paslaugų kriterijus klientui yra „pasitikėjimas“ (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Privačios bankininkystės paslaugų kriterijų svarbumo klientui eiliškumas (respondentų vertinimu)

Rangas	Klientui svarbiausi privačios bankininkystės veiksniai (respondentų vertinimu)
1	Pasitikėjimas
2	Išskirtinis aptarnavimas
3	Konfidencialumas
4	Asmeninis kontaktas
5	Individualus produktų ir paslaugų kompleksas

Pasitikėjimo ugdymas yra ilgalaikės ir efektyvios veiklos tarp kliento ir jo privataus bankininko (ar viso banko) rezultatas. Vertinant privačios bankininkystės paslaugų teikėjų veiksmus matyti, kad siekdami kliento pasitikėjimo, šiuo metu privačios bankininkystės paslaugų teikėjai akcentuoja trumpalaikį efektą suteikiančius veiksmus. Šie veiksmai tai - klientams garantuojamas konfidencialumas (šiems klientams aptarnauti įrengiamos atskiros patalpos, atskiri slapti įėjimai, garantuojamas duomenų saugumas), paskiriamas privatus

bankininkas (kuris turėtų būti kliento konsultantas visais finansų klausimais banke) bei akcentuojamas išskirtinis aptarnavimas.

Lietuvos komerciniai bankai turėtų stiprinti veiksnius, kurie sąlygotų kliento ilgalaikį emocinį lojalumą:

- plėtoti sėkminga, rezultatyvią veiklą;
- plėtoti ilgalaikius santykius;
- pateisinti kliento lūkesčius teikiant paslaugas pagal kliento poreikius;
- kelti privačių bankininkų kvalifikaciją;
- suteikti aukštos kokybės aptarnavimą.

Pagrindine priežastimi, lemiančia klientų pasilikimą, įvardijama sėkminga ir rezultatyvi veikla, kurią suponuoja sistemingi veiksmai bei klientui sukuriama aukšta pridėtinė vertė<sup>75</sup>. Visa tai skatina kliento lojalumą bankui. Kaip parodė vieno iš Lietuvos komercinių banko atlikto klientų tyrimo rezultatai, turtingieji banko klientai rodo didžiausią pasitenkinimą banku ir yra patys lojaliausi iš visų turimų klientų<sup>76</sup>.

Lojalumo skatinimas pirmiausiai turi prasidėti nuo kliento poreikių supratimo. Pagrindinis uždavinys - sukurti sistemą esamam klientui išlaikyti plėtojant minėtus veiksnius, nes tai ypač svarbu komerciniams bankams, kurių produktas yra specifinis, neapčiuopiamas. Tokios sistemos sukūrimu pagrįsta strategija užtikrins bankų pelningumą ir privačios bankininkystės plėtrą.

Vartotojų lojalumo augimas remiasi efektyvia bendravimo strategija. Šios strategijos sudedamosios dalys yra šios<sup>77</sup>:

- supratimas: tai - kas mes esame;
- įtraukimas: tai - ką mes tau galime duoti;
- įtikinėjimas: tai – ką mes galvojame;
- veiksmas: tai - ką mes norime tau suteikti.

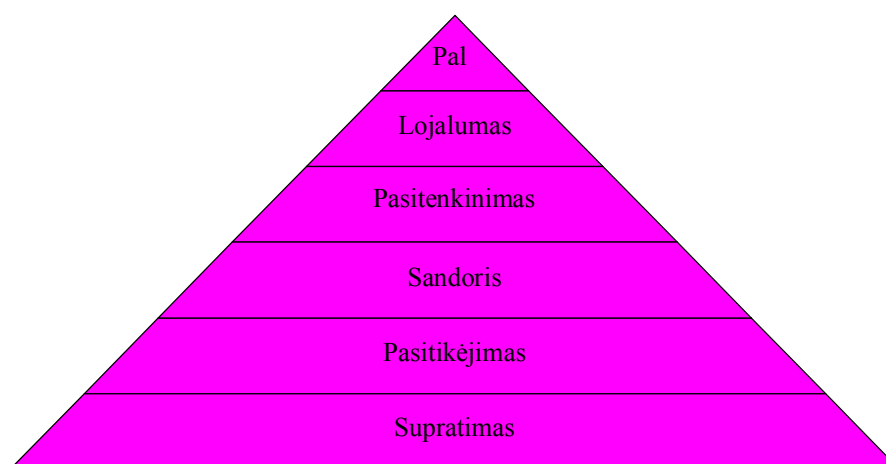
Privatus bankininkas ir jo klientas neatsiejama šios strategijos dalis siekiant bendro tikslo. Kliento supratimas ir poreikių realizavimas bei grįžtamasis ryšys užtikrina kliento lojalumo susiformavimą bei norą siekti ilgalaikių ryšių. Vienkartinis rezultatas nepadedą išlaikyti kliento lojalumo, šis procesas turi būti nuolat kartojamas ir stiprinamas. Bendravimo strategijos tikslingas įgyvendinimas remiasi efektyviu komunikacijos strategijos ciklo modeliu (žr. 21 pav.).

---

<sup>75</sup> IBM. European Wealth and Private Banking Industry Survey 2005// IBM United Kingdom Limited. Londonas. 2006. p. 1 13. angl.

<sup>76</sup> AB banko „Hansabankas“, Metinė ataskaita 2003, Vilnius.. 2004. p. 22.

<sup>77</sup> AB banko „Hansabankas“ vidinis tinklapis



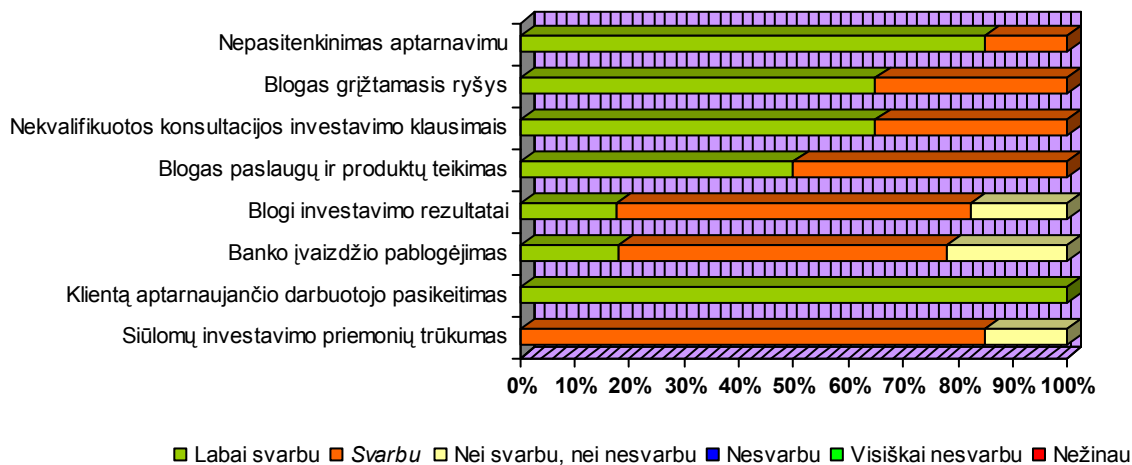
21 pav. Efektyvios komunikacijos strategijos ciklo modelis

Piramidės tipo modelyje pagrindu įvardijamas „supratimas“, kuris susideda iš kliento poreikių nustatymo ir šiems poreikiams patenkinti galimybių įvertinimo. Esant pilnai išvystytam „supratimo“ elementui formuojamas kliento „pasitikėjimas“. Kai klientui nebelieka abejonių dėl to, ar aptarnaujantis asmuo teisingai nustatė jo poreikius - įvyksta pardavimas. Trumpalaikis tikslas pasiektas. Tačiau privati bankininkystė remiasi ilgalaikių santykių užmezgimu, todėl lojalumui išugdyti to nepakanka. Taigi tik geri veiklos rezultatai lemia juntamą kliento – „pasitenkinimą“. Šiam emociniam lojalumui išlaikyti komunikacijos strategija numato „palaikymo“ elementą. „Palaikymas“ remiasi tolesniu santykių plėtojimu, nuolatinio bendravimu ir sandorių sudarymu kartojant ciklą iš naujo.

#### *Privačios bankininkystės klientų pasitraukimą lemiantys veiksniai*

Klientų praradimas susijęs ne tik su pajamų praradimu, bet ir su netiesioginiu neigiamu marketingu. Tai paaiškinama tuo, kad nepatenkintas klientas ne tik, kad išeina pats, bet ir informuoja savo aplinkos žmones apie blogą aptarnavimo kokybę, rodo savo nepasitenkinimą ir formuoja blogą nuomonę apie patį banką.

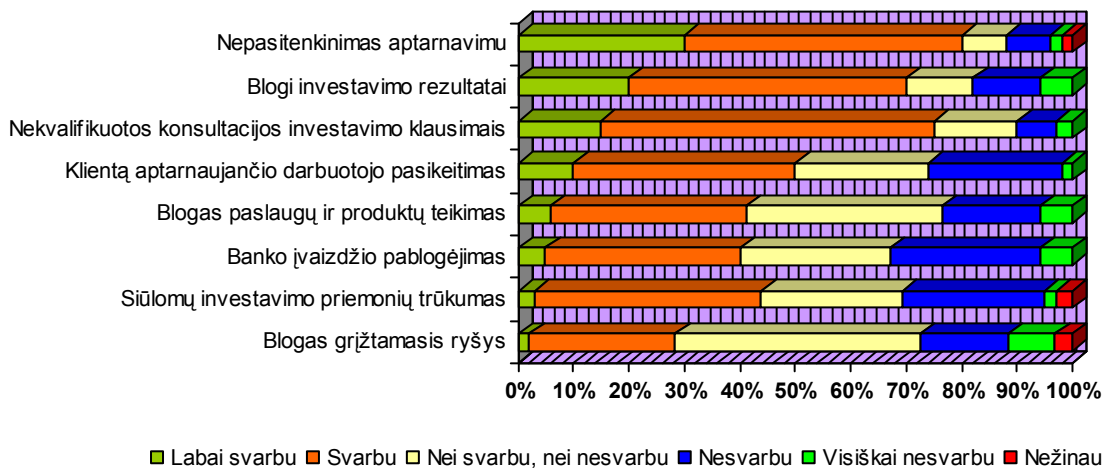
Veiksnių, nulemiančių *kodėl* klientai palieka paslaugų teikėją supratimas ir numatymas, reikalauja rinkos paklausos ir konkurentų veiksmų kaitos žinojimo bei aukšto profesionalumo lygio. Vienas iš sėkmės faktorių šioje srityje yra gerai žinoti *kodėl* vyksta šie pokyčiai ir numatyti tinkamiausias priemones šiam procesui sustabdyti. Tyrimo metu buvo suformuluota keletas klausimų, kuriais siekiama nustatyti respondentų požiūrį į klientų pasitraukimą lemiančius veiksniai (žr. 22 pav.).



22 pav. Privačios bankininkystės klientų pasitraukimą lemiančių veiksnių vertinimas (respondentų atsakymai Lietuvoje)

Tyrimo metu nustatyta, kad klientų pasitraukimą lemiantys veiksniai yra nepasitenkinimas aptarnavimu ir blogas grįžtamasis ryšys. Šie abu kriterijai yra susiję su tampraus bendravimo tarp kliento ir privataus bankininko nebuvimu, todėl siekiant išlaikyti klientus būtina daugiau dėmesio skirti šių, lojalumą skatinančių veiksnių, stiprinimui.

Tyrimo metu gauti rezultatai palyginami su Europoje atlikto tyrimo rezultatais. Atlikus palyginimą, matyti, kad Europos respondentų nuomonė sutampa su Lietuvos respondentų nuomone, kad svarbiausias veiksnys, lemiantis kliento pasitraukimą, yra kliento nepasitenkinimas aptarnavimu (žr. 23 pav.).



23 pav. Privačios bankininkystės klientų pasitraukimą lemiančių veiksnių vertinimas (respondentų atsakymai Europoje)

Šaltinis: IBM. *European Wealth and Private Banking Industry. Survey 2005* IBM United Kingdom Limited. Londonas. 2006. p. 42. angl.



Atliekamo tyrimo Lietuvoje metu buvo paprašyta paslaugų teikėjų suskirstyti pagal rangus minėtus veiksnius pagal svarbumą (žr. 6 lentelę). Gauti rezultatai parodė, kad Lietuvos paslaugų teikėjų nuomone, svarbiausias veiksnys lemiantis kliento pasitraukimą yra „blogas grįžtamasis ryšys“. Antras pagal svarbumą įvardintas veiksnys - „nepasitenkinimas aptarnavimu“.

**6 lentelė.** Veiksniai, lemiantys kliento apsisprendimą rinktis kitą paslaugų teikėją Lietuvoje  
(respondentų vertinimu)

Rangas	Veiksniai, lemiantys kliento apsisprendimą renkantis kitą paslaugų teikėją (respondentų vertinimu Lietuvoje)
1	Blogas grįžtamasis ryšys
2	Nepasitenkinimas aptarnavimu
3	Nekvalifikuotos konsultacijos investavimo klausimais
4	Blogas paslaugų ir produktų teikimas
5	Išskirtinis aptarnavimas

Gautų rezultatų palyginimui su Europoje ekspertų atliktos apklausos metu gautais duomenimis pateikiamas šių veiksnių rangavimas iš klientų ir bankų pusės (žr. 7 lentelę).

**7 lentelė.** Veiksniai, lemiantys kliento apsisprendimą rinktis kitą paslaugų teikėją Europoje  
(bankų ir klientų vertinimu)

Klientų nuomone	Rangas	Bankų nuomone
Nepasitenkinimas aptarnavimu	1	Nepasitenkinimas aptarnavimu
Nekvalifikuotos konsultacijos investavimo klausimais	2	Blogi investavimo rezultatai
Blogi investavimo rezultatai	3	Nekvalifikuotos konsultacijos investavimo klausimais
Siūlomų investavimo priemonių trūkumas	4	Mirtis
Banko įvaizdžio pablogėjimas	5	Klientą aptarnaujančio darbuotojo pasikeitimas

*Šaltinis: IBM. European Wealth and Private Banking Industry Survey 2005 IBM United Kingdom Limited. Londonas. 2006. p. 43. angl..*

Svarbiausiu veiksmu tiek privačios bankininkystės klientai, tiek paslaugų teikėjai Europoje, įvardijo „nepasitenkinimą aptarnavimu“.

Apibendrinant Lietuvos ir Europos privačios bankininkystės paslaugų teikėjų ir klientų atsakymus pastebėta, kad privačios bankininkystės paslaugų teikėjai Lietuvoje svarbiausiu veiksmu klientams įvardina *kliento pasitikėjimą*, tačiau jo įgijimui akcentuoja trumpalaikį efektą suteikiančius veiksmus: privačios bankininkystės klientams garantuojamas konfidencialumas, paskiriamas privatus bankininkas bei akcentuojamas išskirtinis aptarnavimas. Lietuvos komerciniams bankams rekomenduojama remiantis efektyvia komunikacijos strategija stiprinti veiksmus, kurie sąlygotų kliento ilgalaikį emocinį lojalumą: veiklos rezultatyvumą, privačių bankininkų kvalifikaciją, kliento lūkesčių realizavimą.

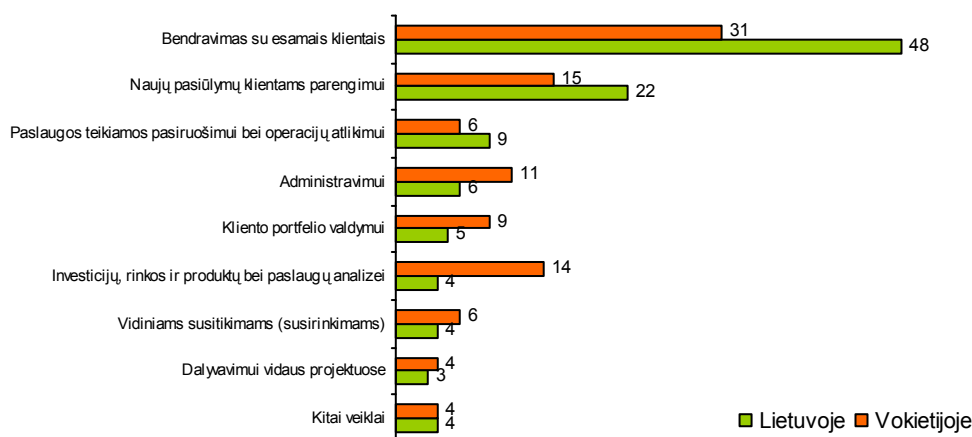
### 3.2.2. Privataus bankininko veiklos analizė

Tyrimo rezultatai, pateikti ankstesnėje darbo dalyje, parodė, kad plėtojant privačios bankininkystės paslaugas ypatingai svarbus veiksnys yra santykiai su klientu. Privačios bankininkystės paslaugas teikia privatus bankininkas, todėl nuo jo atliekamos veiklos didele dalimi priklauso sėkminga privačios bankininkystės plėtra. Toliau pateikiami tyrimo rezultatai rodantys, kiek privatus bankininkas skiria laiko bendravimui su klientais, taip pat pateikiama paslaugų teikėjų žinių apie klientą vertinimas. Pagal šiuos tyrimo duomenis analizuojama, kokioms veikloms privatus bankininkai šiuo metu skiria daugiausia savo laiko ir kaip gerai žinomos kliento aplinkos charakteristikos bei pateikiamos rekomendacijos.

#### *Privataus bankininko veiklos laiko žemėlapis*

Tyrimo metu atlikta respondentų apklausa *kiek* laiko privatus bankininkas skiria tam tikroms veikloms atlikti. Šio klausimo tikslas – nustatyti, kokioms veikloms atlikti privatus bankininkai skiria daugiausiai savo darbo laiko ir atlikti rezultatų palyginimą su Vokietijoje atliktos apklausos rezultatais.

Pagal tyrimo apklausoje dalyvavusių respondentų atsakymus pateikiamas apibendrintas privačios bankininkystės klientus aptarnaujančio asmens veiklos laiko žemėlapis. Gautų rezultatų palyginimui taip pat pateikiami IBM<sup>78</sup> atlikto tyrimo rezultatai (žr. 24 pav.).



24 pav. Privataus bankininko laiko žemėlapio palyginimas Lietuvoje ir Vokietijoje

*Šaltinis: Atliktas tyrimas ir IBM. European Wealth and Private Banking Industry Survey 2005// IBM United Kingdom Limited. Londonas. 2006, p. 48. angl.*

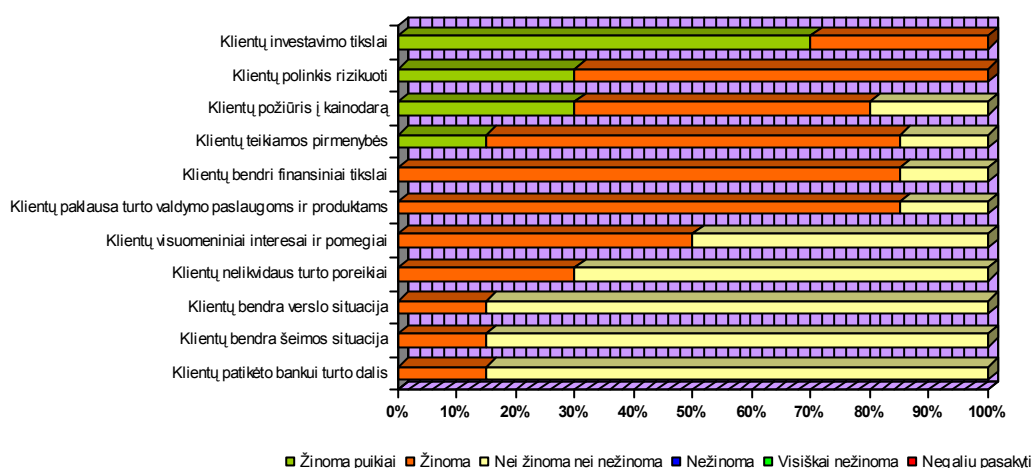
<sup>78</sup>IBM. European Wealth and Private Banking Industry Survey 2005// IBM United Kingdom Limited. Londonas. 2006, p. 113. angl.

Privatus bankininkas Lietuvoje didžiąją laiko dalį (70 proc.) skiria bendravimui su esamais klientais (48 proc.) ir naujų pasiūlymų klientams rengimui (22 proc.). Tyrimo atlikto Vokietijoje duomenimis, privatūs bankininkai bendravimui su klientais ir naujų pasiūlymų parengimui skiria mažiau laiko nei Lietuvoje (Vokietijoje skiria 46 proc.). Nagrinėjant kokioms veikloms Vokietijoje skiriama daugiau laiko nei Lietuvoje, pastebima, kad investicijų, rinkos ir produktų bei paslaugų analizei privatus bankininkas Vokietijoje skiria 14 proc., o Lietuvoje 4 proc. savo laiko. Toks skirtumas yra dėl to, kad daugelyje Lietuvoje komercinių bankų šie darbuotojai neatlieka investicijų, rinkų analizės. Šiuos veiksmus atlieka specializuoti banko padaliniai, informuojantys privatų bankininką apie gautus rezultatus, o privačiam bankininkui tereikia su jais susipažinti ir pasiūlyti naujoves klientui. Ta pati priežastis Lietuvoje lemia ir mažesnę laiko dalį skiriamą - klientų portfelio valdymui (Lietuvoje - 5 proc. Vokietijoje - 9 proc.). Dažniausiai privatūs bankininkai neatlieka klientų portfelių valdymo veiksmų, nes tai atlieka specializuoti banko padaliniai (pavyzdžiui, investicijų valdymo padalinys). Tai rodo, kad Lietuvos komerciniai bankai privačios bankininkystės klientų aptarnavimui sudaro bankinių produktų ir paslaugų specialistų komandą, kurios kiekvienas narys atsakingas už tam tikrą sritį – pavyzdžiui, sąskaitų vadybininkas, investicijų valdymo specialistas ir pan.

Išanalizavus privataus bankininko veiklos laiko žemėlapi, toliau analizuojamos paslaugų teikėjų žinios apie privačios bankininkystės klientus.

### *Žinių apie klientą vertinimas*

Sėkmingas privačios bankininkystės paslaugų teikimo pagrindas yra kliento pažinimas, jo poreikių nustatymas ir tinkamas produktų ir paslaugų pasiūlymas ir pritaikymas. Tyrime dalyvavusių privačios bankininkystės paslaugų teikėjų buvo paprašyta įvertinti privataus bankininko žinias apie klientus pagal pateiktas charakteristikas (žr. 25 pav.). Tyrimo metu šiuo klausimu buvo siekiama nustatyti *kaip* šių paslaugų teikėjai Lietuvoje vertina savo specialistų žinias apie klientą ir kurie kliento aplinkos charakteristikos kriterijai nėra pilnai žinomi.

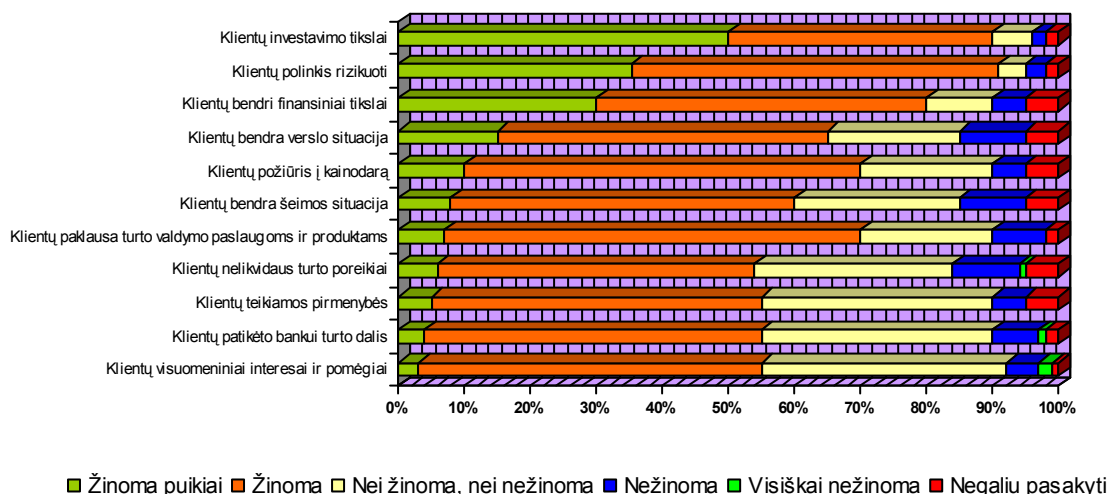


25 pav. Privataus bankininko žinių apie klientą vertinimas Lietuvoje

Rezultatai rodo, kad privatūs bankininkai geriausiai žino klientų investavimo tikslus, polinkį rizikuoti bei požiūrį į kainodarą. Mažiau įvertinamos žinios apie klientų teikiamas pirmenybes. Klientų bendri finansiniai tikslai ir klientų paklausa turto valdymo paslaugoms taip pat vertinami kaip *žinomi*. Kitų klientų charakteristikų vertinimas yra nurodomas kaip „nei žinome nei nežinome“. Tokius vertinimus galima interpretuoti kaip *nežinome*, o tai parodo, kad daugumai apklaustųjų yra neaiškios kliento aplinkos sąlygos (bendra kliento verslo, šeimos situacija, nelikvidaus turto poreikiai, žinios apie kliento patikėto valdyti turto dalį). Tokie paslaugų teikėjų atsakymai rodo, kad Lietuvos komerciniai bankai nėra pilnai įsigilinę į savo klientų poreikius ir kitas kliento aplinkos charakteristikas. To priežastimis galima įvardinti keletą galimų veiksnių:

- klientai nepasitiki juos aptarnaujančiu vadybininku, todėl yra nelinkę pasakoti apie save ir savo aplinką;
- privačios bankininkystės specialistai yra neaktyvūs domėdamiesi savo klientų aplinkos charakteristikomis.

Toliau atliekamas palyginimas *kaip* savo žinias apie klientus vertina Europos privačios bankininkystės paslaugų teikėjai (žr. 26 pav.).



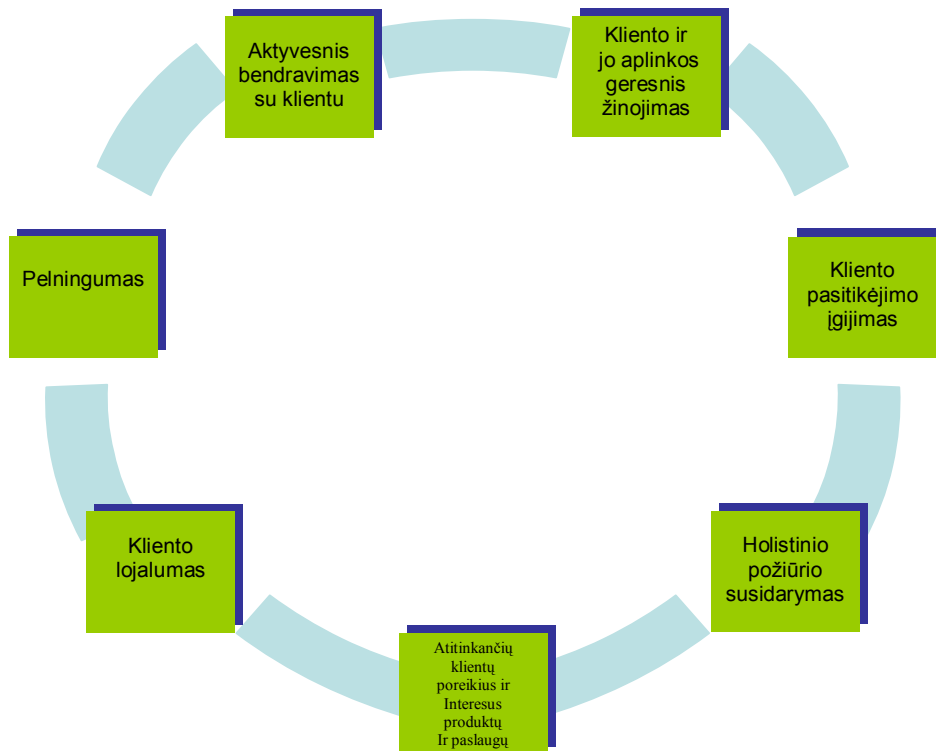
26 pav. Privataus bankininko žinių apie klientą vertinimas Europoje

Šaltinis: IBM. *European Wealth and Private Banking Industry Survey 2005*// IBM United Kingdom Limited. Londonas. 2006, p. 113. angl.

IBM atlikto tyrimo Europoje rezultatai rodo, kad kaip ir Lietuvoje, privatūs bankininkai geriausiai vertina savo žinias apie kliento investavimo tikslus („puikiai žinoma“ atsakė 48 proc. respondentų, „žinoma“ - 43 proc.), polinkį rizikuoti („puikiai žinoma“ atsakė 39 proc. respondentų, „žinoma“ - 55 proc.). Tačiau, bendrai vertinant privačių bankininkų žinias pagal visas pateiktas charakteristikas galima daryti išvadą, kad Europos specialistai savo žinias vertina daug geriau nei Lietuvos respondentai - daugiau nei 50 proc. respondentų visas kliento charakteristikas įvertino kaip „puikiai žinomas“ ir „žinomas“.

Pastebima, kad paslaugų teikėjai Lietuvoje geriausiai savo žinias vertina tų klientų charakteristikų, kurios susiję su tam tikrų konkrečių finansinių paslaugų teikimu (pavyzdžiui, investavimo<sup>79</sup>), bet nepakankamai domisi arba žino kliento veiklos aplinką. Tuo remiantis, galima teigti, kad Lietuvos privačios bankininkystės paslaugų teikėjams, dėl minėtų galimų priešasčių, yra sudėtinga susidaryti holistinį vaizdą apie klientą. Todėl Lietuvos privačios bankininkystės paslaugų teikėjams rekomenduojama plėtoti pagrindinius santykių su klientais vystymo elementus (žr. 27 pav.).

<sup>79</sup>Kadangi privačios bankininkystės paslaugos didžiaja dalimi yra paremtos kliento investicinio portfelio sudarymu, planavimu, aktyvų bei priemonių parinkimu bei valdymu arba konsultavimu siaurais techniniais investavimo klausimais.



27 pav. Santykių su klientu vystymo modelis privačios bankininkystės šakoje

Socialinė psichologija patvirtina faktą, kad socialiniai partneriai (su kuo sąveikaujama) daro įtaką asmens nuostatoms, o taip pat ir elgesiui. Vienas iš svarbiausių klausimų tuo aspektu yra pasitikėjimas, kaip išankstinė produktyvių sąveikų sąlyga. Todėl tam pasiekti privačios bankininkystės srityje Lietuvos komerciniams bankams siūloma skirti daugiau laiko bendravimui ir žinių apie klientą, jo polinkius surinkimui ir kliento veiklos aplinkos supratimui. Tokiu būdu išsiugdyti kliento pasitikėjimą bei susidaryti apie klientą holistinį vaizdą bei padidinti kliento lojalumą.

Lietuvos komerciniai bankai tyrimo metu nurodė, kad vienas iš svarbiausių veiksnių, galinčių nulemti klientų pasitraukimą yra grįžtamas ryšys (žr. 22 pav.), todėl toliau atliekama grįžtamojo ryšio teikimo ypatybių privačios bankininkystės klientams analizė Lietuvoje.

#### *Informacijos apie atliktus veiksmus pateikimas*

Teikiant privačios bankininkystės paslaugas ypatingai svarbu parodyti klientui nuolatinį domėjimąsi kliento patikėto valdyti turtu ar jo turimais kitais aktyvais ir pasyvais. Taip pat svarbu informuoti apie naujas priemones, kurios atitinka kliento poreikius, teikti informaciją

apie pasikeitimus rinkose.

Tyrimo metu visi apklausoje dalyvavę respondentai pažymėjo, kad klientas yra informuojamas apie atliktus veiksmus su jo turtu ar turimais produktais. Visi respondentai minėjo, kad informavimo dažnumas priklauso nuo kliento poreikių ir nuo atliktų veiksmų. 50 proc. apklaustųjų paminėjo, kad klientas informuojamas po kiekvieno atlikto veiksmo. Keletas respondentų pažymėjo, kad yra nustatytas tam tikras informacijos pateikimo dažnumas, pavyzdžiui, informuoti klientą bent vieną kartą per mėnesį arba per ketvirtį. Be to, apie atliktus veiksmus klientai informuojami tiek žodžiu, tiek raštu. Esant poreikiui informavimo būdas gali būti ir mišrus.

Lietuvoje privačios bankininkystės klientų tarpe nėra paplitęs turto valdymas pagal diskretišką turto valymo sutartį. To priežastis – klientai nori dalyvauti savo turto valdyme patys, nes „šiandien nemažai privačios bankininkystės sektoriaus klientų – tai žmonės, kurie savo turtą ne paveldėjo, o patys uždirbo<sup>80</sup>“. Kaip teigia V.Katkus, „tyrimai parodė, kad asmenys, kurie paveldėjo turtą, yra linkę perduoti savo turto valdymą profesionalams. Tuo tarpu, asmenys, patys uždirbę savo turtus, linkę aktyviai dalyvauti valdant turtą<sup>81</sup>“. Todėl privataus bankininko pareiga yra „teikti didžiulius kiekius informacijos ir stengtis kuo geriau patarti klientui investicijų portfelio valdymo klausimais<sup>82</sup>“.

Tokiu atveju privataus bankininko užduotis teikti reikalingą informaciją nuolat bei operatyviai informuoti klientą apie atliktus veiksmus su jo aktyvais.

Taigi, Lietuvos komerciniai bankai bendravimą su klientu ir nuolatinį domėjimąsi kliento poreikiais nurodo kaip svarbiausią privačios bankininkystės elementą. Bendravimui su klientu skirti didžiąją privataus bankininko darbo laiko dalį (70 proc.). Tačiau paslaugų teikėjai geriausiai vertina savo žinias apie klientą, kurios susiję su konkrečių produktų teikimu, bet kliento aplinkos charakteristikos jiems nėra žinomos. Privačios bankininkystės paslaugų teikėjams nežinant kliento aplinkos sudėtinga sudaryti holistinį vaizdą apie klientą bei bendraujant su klientu suteikti jam pridėtinę vertę, taip pat tapti kliento patarėju visais finansų klausimais. Todėl Lietuvos privačios bankininkystės paslaugų teikėjams rekomenduojama plėtoti santykių su klientais vystymo strategiją: bendraujant su klientais aktyviau domėtis kliento aplinkos charakteristikomis, tokiu būdu geriau pažįstant klientą igr̃yti jo pasitikėjimą, pasiūlyti klientui tinkamiausias paslaugas. Tyrimo rezultatai taip pat parodė, kad paslaugų teikėjų nuomone klientams yra svarbus suteikiamas gr̃ižtamasis ryšys – klientai nori žinoti kas yra atliekama su jų turimais aktyvais ir pasyvais, retai naudojasi diskretiško turto valdymo paslaugomis. To priežastis yra ta, kad klientai neretai šį turtą yra patys užsidirbę, todėl jiems

---

<sup>80</sup> Katkus V. Privačioji bankininkystė p. 407

<sup>81</sup> Ten pat. p. 379

<sup>82</sup> Ten pat. p.379

labai svarbu patiems dalyvauti ir jį valdant. Todėl klientų pasitikėjimo išugdymas komerciniams bankams sudarytų sąlygas pritraukti daugiau klientų turto ir taip padidinti privačios bankininkystės paslaugų pajamingumą.

### 3.2.3. Santykių su klientu valdymo technologijų naudojimas

Ankstesniuose darbo skyriuose buvo aptarti daugelis privačios bankininkystės plėtrai įtaką darančių elementų (žr. 16 pav.). Toliau bus aptariamas dar vienas elementas – tai technologijų plėtra. Technologijų plėtojimas glaudžiai susijęs su privačios bankininkystės plėtros galimybėmis, nes „leidžia į apyvertą įvesti vis naujus produktus, kad būtų kuo geriau patenkinti klientų poreikiais<sup>83</sup>.

Santykių su klientais valdymo (toliau CRM<sup>84</sup>) strategijos naudojimas leidžia pritraukti ir išlaikyti klientus. CRM leidžia kurti efektyvesnius santykių su klientais valdymo būdus, apimant visą organizacijos veiklą, taip pat CRM naudojimas padeda pagerinti pardavimus, klientų išlaikymą. Pagrindiniai veiksniai kuriant efektyvią privačios bankininkystės santykių su klientais valdymo strategiją yra:

- požiūris, kad kiekvienas klientas yra unikali asmenybė, todėl būtina išanalizuoti jo poreikius ir savybes;
- esamų ir potencialių veiklos segmentų modeliavimas;
- organizacijos technologijų veiklos reformavimas tam, kad būtų įgyvendintas glaudesnis bendradarbiavimas tarp paslaugos teikėjo ir kliento.

Naudojant šią strategiją yra sudaromos klientų duomenų bazės, registruojami kliento siūsti elektroniniai laišakai, skambučiai, nagrinėti klausimai, o taip pat kaupiama kita informacija padedanti dirbti su klientu ir pažinti jo poreikius, numatyti perspektyvas. Turima duomenų bazė padeda taupyti paslaugų teikimo laiką, kokybiškai teikti paslaugas ir turėti tiesioginį ryšį su klientu. Be to, tai padeda numatyti tinkamą momentą paslaugai pasiūlyti, rasti priimtinausius bendravimo kanalus bei numatyti tinkamiausias aplinkybes kitam kontaktui su klientu ar kitiems veiksams. Svarbiausia informacija, kurią gali suteikti CRM sistemos įdiegimas, yra informacija apie kliento lėšas, taip pat portfelio istoriją ar atliktus sandorius. Pagal šią informaciją taip pat gali būti atrenkami ir potencialūs privačios bankininkystės klientai. CRM technologijos

<sup>83</sup> Ališauskas L., Vaškelaitis V. Šiuolaikinės bankų sistemos. – Vilnius: Lietuvos informacijos institutas, 1998. p.51.

<sup>84</sup> CRM (Angl. Client Relationship Management).- Santykių su klientu valdymas – tai verslo strategija, nukreipta į vertingiausių klientų atranką bei ilgalaikių ir naudingų santykių su jais valdymą. CRM suponuoja verslo filosofiją, kurios centre yra klientas, prie kurio poreikių derinama veikla bei kultūra, reikalinga efektyviam marketingui, pardavimams ir paslaugų teikimui. CRM prasideda nuo verslo strategijos, kuri daro įtaką pokyčiams organizacijoje bei jos darbinėje veikloje ir yra susijusi su informacijos technologija. CRM technologija įgalina sistemingai valdyti santykius su klientais.



naudojimas leidžia atpažinti klientus, kurie komerciniam bankui uždirba daugiausiai pelno.

Informacijos struktūrizavimas CRM priemonėmis taip pat padeda atlikti realaus laiko kliento lėšų patikrinimą (angl. *Monitoring*). Patikrinimas vykdomas norint išsiaiškinti galimybes ir pasiūlyti ar informuoti apie jas klientą. Nuolatinis patikrinimas yra gera priemonė užsitarnauti kliento lojalumą: klientas, nusiramina suprasdamas, kad bankas iš tiesų esamuoju laiku prižiūri ir valdo jo portfelį ir iš karto kontaktuoja, kai yra tam poreikis. Dėl to klientas būna ryžtingesnis pavesdamas vis didesnę savo asmeninio turto dalį valdyti bankui. Klientas gaudamas pranešimus supranta, kad santykiai su juo yra individualizuoti ir jis gauna tik jo portfelio ypatyboms pritaikytus pasiūlymus.

Išskiriami šie naudojimosi CRM technologijomis privalumai<sup>85</sup>:

- *greitai ir lengvai pasiekiami kaupiami informacija*: sistema leidžia vadybininkui kuo greičiau pasiekti informaciją apie savo klientus;
- *sumažinamas neigiamas darbuotojų kaitos poveikis*: kadangi visa informacija apie klientus yra sistemingai kaupiama, todėl informacijos apie klientą valdymui ir išsaugojimui darbuotojų kaita neturi esminės įtakos;
- *optimizuojamas darbo laiko panaudojimas*: įdiegus CRM priemones, vadovai gali stebėti vadybininkų darbą, jų atliekamas užduotis, darbų aktyvumą, rezultatus. Tokiu būdu privatūs bankininkai skatinami efektyviau dirbti. Sistemoje esantis užduočių kalendorius padeda efektyviau planuoti darbus. Kasdien suplanuotos ir ekrane aiškiai išdėstytos užduotys parodo, kokius darbus ir kada reikia atlikti. Optimaliai planuojant darbo laiką, privatus bankininkas gali daugiau laiko skirti tiesioginiam bendravimui su klientais ir naujų klientų pritraukimui.
- *informacija pasiekiami iš geografiškai nutolusių taškų*: CRM priemonės suteikia galimybę prieiti prie informacijos apie klientus iš ten, kur tik yra interneto ryšys. Tai gali būti ir toli nuo miesto esantis taškas, kuriame privatus bankininkas, naudodamasis GPRS arba 3G ryšio priemonėmis ir nešiojamuoju kompiuteriu, pasiekia visą jam reikalingą informaciją apie klientą;
- *panaudojami alternatyvūs aptarnavimo kanalai*: šiandieninės technologijos leidžia efektyviau įgyvendinti santykių su klientais valdymo strategijas panaudojant įvairias bendravimo priemones (pavyzdžiui, aptarnavimas elektroniniais kanalais – internetinės, telekomunikacijų sprendimais paremtos paslaugos).

Apibendrinant galima teigti, kad santykių su klientais valdymo įrankių (CRM technologijų), komunikacijos priemonių (pavyzdžiui, elektroninės, mobilios bankininkystės)

---

<sup>85</sup> AB banko „Hansabankas“ vidinis tinklapis

panaudojimas bei žmoniškųjų bendravimo faktorių plėtojimas yra dar vienas žingsnis kokybiško, klientą tenkinančio aptarnavimo link. Be to, CRM strategijos panaudojimas padeda išugdyti kliento lojalumą, parodyti individualų požiūrį bei pritraukti naujus klientus.

## IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Remiantis literatūros analize ir atliktu tyrimu, galima daryti šias išvadas:

**1. Pagal užsienio šalių autorius, privati bankininkystė – tai turto valdymo paslaugų visuma, skirta daug turto valdantiems asmenims.** Šių paslaugų teikimas paremtas pridėtinės vertės klientui kūrimu. Privačios bankininkystės paslaugų pridėtinę vertę sudaro kompleksinės finansinės ir nefinansinės su asmeninio turto valdymu susijusios paslaugos, kurių teikimas paremtas individualių kliento poreikių žinojimu ir patenkinimu bei ilgalaikiais, pasitikėjimu grįžtais, santykiais.

**2. Privačios bankininkystės paslaugų teikimas Lietuvos komerciniuose bankuose šiuo metu yra pradinėje plėtros stadijoje.** 2007 metų pabaigoje privačios bankininkystės paslaugas deklaravo teikiantys septyni (iš devynių) Lietuvos komerciniai bankai. Privačios bankininkystės paslaugų užuomazgas Lietuvos komerciniuose bankuose lėmė:

- sparčiai auganti šalies ekonomika;
- visuomenės pajamų didėjimo sąlygota paklausa šios srities paslaugoms;
- daug turto valdančių klientų skaičiaus augimas;
- konkurencija tarp finansų paslaugas teikiančių institucijų (bankinių ir nebankinių, vietinių ir užsienio);
- bankų siekis didinti pajamas ir pelną;
- užsienio kapitalo atėjimas į bankinį sektorių.

Analizuojant privačios bankininkystės raidą, matyti, kad privati bankininkystė evoliucionuoja iš asmeninės bankininkystės paslaugų. Empirinio tyrimo rezultatai rodo, kad dalis privačios bankininkystės paslaugas teikiančių komercinių bankų tapatina šias paslaugas su asmeninės bankininkystės paslaugomis: paslaugų teikimas organizuojamas viename asmeninės bankininkystės departamente, daug turto valdantiems asmenims neteikiamos papildomos paslaugos.

**3. Pagrindinis privačios bankininkystės, teikiamos Lietuvoje ir Vakarų Europos šalyse, skirtumas yra klientams siūlomų paslaugų spektras.** Lietuvoje yra ribota netradicinių bankinių paslaugų pasiūla (konsultacijos mokesčių, teisiniais, nekilnojamojo turto, verslo kontaktų užmezgimo, įmonių įsigijimo ar kitais klausimais) bei neišplėtotas atvirojo tipo (pagal kliento pageidavimus) paslaugų teikimas. Tačiau Lietuvoje kaip ir užsienio šalyse teikiamos konsultacijos ilgalaikio kliento asmeninio turto planavimo klausimais, sudaromas individualus paslaugų ir produktų komplektas iš tradicinių bankinių paslaugų.

**4. Tyrimo duomenys rodo, kad Lietuvoje kaip ir užsienio šalyse pagrindinis privačios bankininkystės klientų segmentavimo kriterijus yra laisvai investuojamų lėšų suma.** Tačiau

**šio kriterijaus reikšmės skirtingos:** Lietuvoje taikoma nuo 0,1 iki 1 mln. litų pradinė laisvai investuojamų lėšų suma, o Vakarų Europos šalyse – apie 1,4 ar net 20 mln. litų. Šį skirtumą lemia asmeninio turto rinkos apimtys. Papildomai naudojami šie klientų segmentavimo kriterijai:

- naudojamų produktų ir paslaugų skaičius (vienas-trys);
- kliento gaunamos mėnesio bendrosios pajamos, iš kurių atskaitytos išlaidos, nuo 5 iki 50 tūkst. litų;
- Įtakos grupės kriterijus.

**5. Lietuvoje privačios bankininkystės rinkos potencialas yra apie 10 - 15 tūkst. asmenų** (pagal Europoje taikomus kriterijus tai sudarytų apie 6000 asmenų). **Tyrimo duomenys rodo, kad šiuo metu esamas klientų skaičius yra apie 5000 asmenų. Todėl neišnaudotas turtingų asmenų segmento rinkos potencialas (apie 5 – 10 tūkst. asmenų) rodo galimą privačios bankininkystės plėtrą trumpuoju laikotarpiu.** Tolesnes privačios bankininkystės rinkos augimo perspektyvas galima vertinti teigiamai, atsižvelgiant ir į šiuos veiksnius:

- Lietuvos vidaus rodiklių (BVP, namų ūkių finansinis turtas) tendencijos rodo ekonomikos ir turto rinkos augimą šalyje;
- namų ūkių finansinio turto skirtumai Lietuvoje ir ES šalyse taip pat rodo asmeninio turto augimo potencialą, nes tikėtina, kad šio rodiklio reikšmė artės prie ES šalių vidurkio;
- paslaugų teikėjų teigiami rinkos perspektyvų vertinimai (trejų metų perspektyvoje prognozuojamas esamo klientų rato augimas iki 6.9-7.5 tūkst. klientų).

**6. Tyrimo duomenys rodo, kad šiuo metu Lietuvos komerciniai bankai kaip ir privačios bankininkystės paslaugų teikėjai Vakarų Europos šalyse teikdami privačios bankininkystės paslaugas orientuojasi į pajamų didinimą.** Tačiau Lietuvoje tai lemia verslo šakos naujumas, o Europoje – rinkos pagyvėjimas, sparčios asmeninio turto augimo tendencijos. Kadangi privačios bankininkystės paslaugos Laižuvoje yra pradiname įvedimo į rinką etape, Lietuvos komercinių bankų pastangos trumpuoju laikotarpiu yra nukreiptos į rinkos dalies didinimą. Dalis paslaugų teikėjų siekdami plėsti klientų ratą nurodę netaikantys papildomo komisinio mokesčio už šias paslaugas, o Vakarų Europos šalyse mokestis yra vienas iš pagrindinių šių paslaugų pajamų šaltinių.

**7. Lietuvos komerciniai bankai, siekdami pritraukti ir išlaikyti klientus, šiuo metu atlieka veiksmus, duodančius greitą, bet trumpalaikį efektą:** konfidencialumui garantuoti privačios bankininkystės klientams įrengia atskiras patalpas, atskirus slaptus įėjimus, užtikrina duomenų saugumą, paskiria privatų bankininką (kontaktinį asmenį banke) bei akcentuoja išskirtinį aptarnavimą. Ilgalaikę veiklos plėtrą lemiančių veiksnių (santykių su klientais valdymas, paslaugų asortimento plėtra ir emocinio lojalumo ugdymas) taikymas nėra akcentuojamas, priešingai nei Vakarų Europos šalyse.

Remiantis atlikta analize ir suformuotomis išvadomis privačios bankininkystės paslaugas Lietuvoje plėtojantiems komerciniams bankams pateikiami šie pasiūlymai:

1. **Stiprinti ilgalaikį privačios bankininkystės veiklos plėtrą sąlygojančius veiksnius: santykių su klientu valdymą ir emocinio ryšio kūrimą.** Santykių su klientu valdymui stiprinti siūloma diegti santykių su klientais valdymo technologijas, kadangi naudojimas leistų išsamiau analizuoti kliento charakteristikas ir poreikius. Remiantis tyrimo duomenimis paslaugų teikėjai geriausiai žino kliento charakteristikas, kurios susijusios su tam tikrų konkrečių finansinių paslaugų teikimu (pavyzdžiui, investavimo), bet nepakankamai domisi arba žino kliento veiklos aplinką. Efektyvus santykių su klientu valdymas komerciniams bankams leistų išlaikyti klientus ir pasiūlyti daugiau jų poreikius atitinkančių paslaugų bei tokiu būdu padidinti pajams iš esamų klientų.
2. **Plėsti privačios bankininkystės paslaugų spektrą vystant su asmeninio turto valdymu susijusias netradicines bankų paslaugas (konsultacijas mokesčių, teisiniais, draudimo, įmonių ar nekilnojamojo turto įsigijimo klausimais) bei įtraukiant į paslaugų pasiūlą kliento poreikius atitinkančius produktus iš trečiųjų šalių.** Teikiamų paslaugų plėtra padėtų bankams sukurti savo klientams didesnę pridėtinę vertę ir tokiu būdu sustiprintų komercinių bankų pozicijas rinkoje, kas atitinkamai leistų pritraukti naujus klientus ir didinti pajamas iš privačios bankininkystės veiklos.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Lietuvos banko valdybos 2008 m. rugsėjo 25 d. Nutarimas Nr. 149 „Vidaus kontrolės ir rizikos vertinimo (valdymo) organizavimo nuostatos“.
2. Ališauskas L., Vaškelaitis V. Šiuolaikinės bankų sistemos. - Vilnius: Lietuvos informacijos institutas. 1998
3. Augaitytė I. Bankai atrado privačius klientus // Verslo žinios. 2002 03 15
4. Bagdanavičius J., Stankevičius P., Lukoševičius L. Ekonomikos terminai ir sąvokos (mokomasis žodynas). - Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas. 1999
5. Bagdanavičiūtė V. Šiuolaikinės bankininkystės samurajai, Versus. 2006. Nr. 3.
6. V. Katkus. Šiuolaikinės bankininkystės principai. Vilnius - 2000
7. V. Katkus. Privačioji bankininkystė (asmeninio turto valdymo principai). Vilnius - 2000
8. L.Šadžius Lietuvos komercinių bankų ekstensyvi plėtra ir griūtis (1991-1996)
9. Marketingas / V. Pranulis, A. Pajuodis, S. Urbonavičius, R. Virvilaitė. -2-asis patais. ir papild. leid. - Vilnius: The Baltic Press, 2000
10. Pilibaitis R. Bankininkystės verslo klasė // Verslo žinios 2006 04 28
11. Senapėdienė E. Bankininkas pasiturinčiam klientui // Verslo žinios. 2003 06 11
12. Lietuvos banko valdybos 2008 m. rugsėjo 25 d. nutarimu Nr. 149 VIDAUS KONTROLĖS IR RIZIKOS VERTINIMO (VALDYMO) ORGANIZAVIMO NUOSTATOS BENDROSIOS NUOSTATOS
13. Dziawgo L. Private banking. Istota-koncepcija-funkcjonowanie. Torun: Wydawnictwo Univversytetu Mikolaja Kopernika. 2005
14. IBM Financial Services. Bridging the Wealth Management Gap // IBM United Kingdom Limited. Londonas 2004
15. Molvneux F., Omarini A. Private Banking In Europe - Getting Clients & Keeping Them! // Working Papers, 2005
16. RSM Robson Rhodes. Private banking and wealth management Survey 2004 // RSM Robson Rhodes LLP. 2005
17. [www.bernardinai.lt](http://www.bernardinai.lt)
18. [www.hansa.lt](http://www.hansa.lt)
19. [www.lb.lt](http://www.lb.lt)
20. [www.lrytas.lt](http://www.lrytas.lt)
21. [www.seb.lt](http://www.seb.lt)
22. [www.stat.gov.lt](http://www.stat.gov.lt)
23. [www.tns-gallup.lt](http://www.tns-gallup.lt)

24. [www.vtv.lt](http://www.vtv.lt)
25. [www.vz.lt](http://www.vz.lt)
26. [www.vakarai.lt](http://www.vakarai.lt)
27. [lt.wikipedia.org](http://lt.wikipedia.org)
28. AB banko „Hansabankas“ vidinis tinklapis
29. AB banko „Hansabankas“ asmeninių bankininkų mokymo programa

## SANTRAUKOS TURINYS

**Darbo pavadinimas:** Komercinių bankų politika aptarnaujant ypatingai svarbius klientus.

**Pagrindinės sąvokos:** komercinis bankas, privati bankininkystė, privačios bankininkystės paslaugos, privačios bankininkystės klientas, privatus bankininkas, asmeninio turto valdymas, segmentavimas, pridėtinė vertė.

Pasitelkiant teoriją ir praktiką, darbe analizuojama privačios bankininkystės atsiradimas ir plėtra, siūlomų paslaugų ir produktų specifika ir ypatumai. Atlikus privačios bankininkystės teikiamų paslaugų tyrimą nustatyta teikiamų paslaugų spektras, klientų segmentavimo kriterijus, rinkos potencialas. Atlikta privačios bankininkystės teikiamų paslaugų apžvalga bei analizė, įvertintos plėtros perspektyvos.

### SANTRAUKA

Temos aktualumą pabrėžia didėjantis turtingųjų klientų ratas komerciniuose bankuose, bankų siekis gerinti svarbių klientų aptarnavimo kokybę bei bankų pelno didinimas teikiant privačios bankininkystės paslaugas.

Darbe nagrinėjamos komercinių bankų – privačios bankininkystės politika aptarnaujant ypatingai svarbius klientus. Supažindinama su Privačios bankininkystės koncepcija, jos pagrindinius dalyvius, paslaugų ypatumais. Aprašoma privačios bankininkystės veiklos raida, veiksniai, sąlygojantys šios srities atsiradimą Lietuvoje. Atliekama Lietuvos privačios bankininkystės rinkos dydžio ir plėtros potencialo analizė. Nustatomi privačios bankininkystės paslaugų teikimo principai ir santykių su klientu valdymas.

Darbe iškeltos hipotezės pasitvirtina – nustatyta, kad Lietuvos komerciniai bankai tikrai turi dar nemažą turtingųjų klientų potencialą privaciai bankininkystei plėsti. Lietuvoje šių klientų segmentas gerokai skiriasi palyginus su užsienio šalių privačios bankininkystės klientų ratu. Taip pat pasitvirtina ir tai, kad ir Lietuvos turtingieji klientai jau gali rinktis produktus ir paslaugas skirtas ypatingiems klientams. Žinoma, dar teikiamų paslaugų spektras nėra toks gausus kaip palyginus su užsienio šalių teikiamomis paslaugomis, bet didėjant rinkai ir konkurencijai tarp bankų, šioje srityje yra dedama daug pastangų ir darbo. Siekdami pelno didinimo, komerciniai bankai skiria daug dėmesio naujų klientų pritraukimui, jų išlaikymui bei kuria jiems kuo didesnę teikiamų paslaugų pasirinkimą



## SUMMARY TABLE OF CONTENTS

**Title:** Policy of commercial banks in attending very important clients.

**Main terms:** commercial bank, private / personal banking, private banking services, private banking customer, private / personal banker, private wealth management, segmentation, surplus value.

Private banking origins and development, variety and specifics of suggested products and services are being analyzed relating theory and practice. Studies of private banking determined variety of presented services, criteria of client segmentation, potential of the market. Analysis and survey of proposed services in private banking are being fulfilled, perspectives of broadening are evaluated.

### SUMMARY

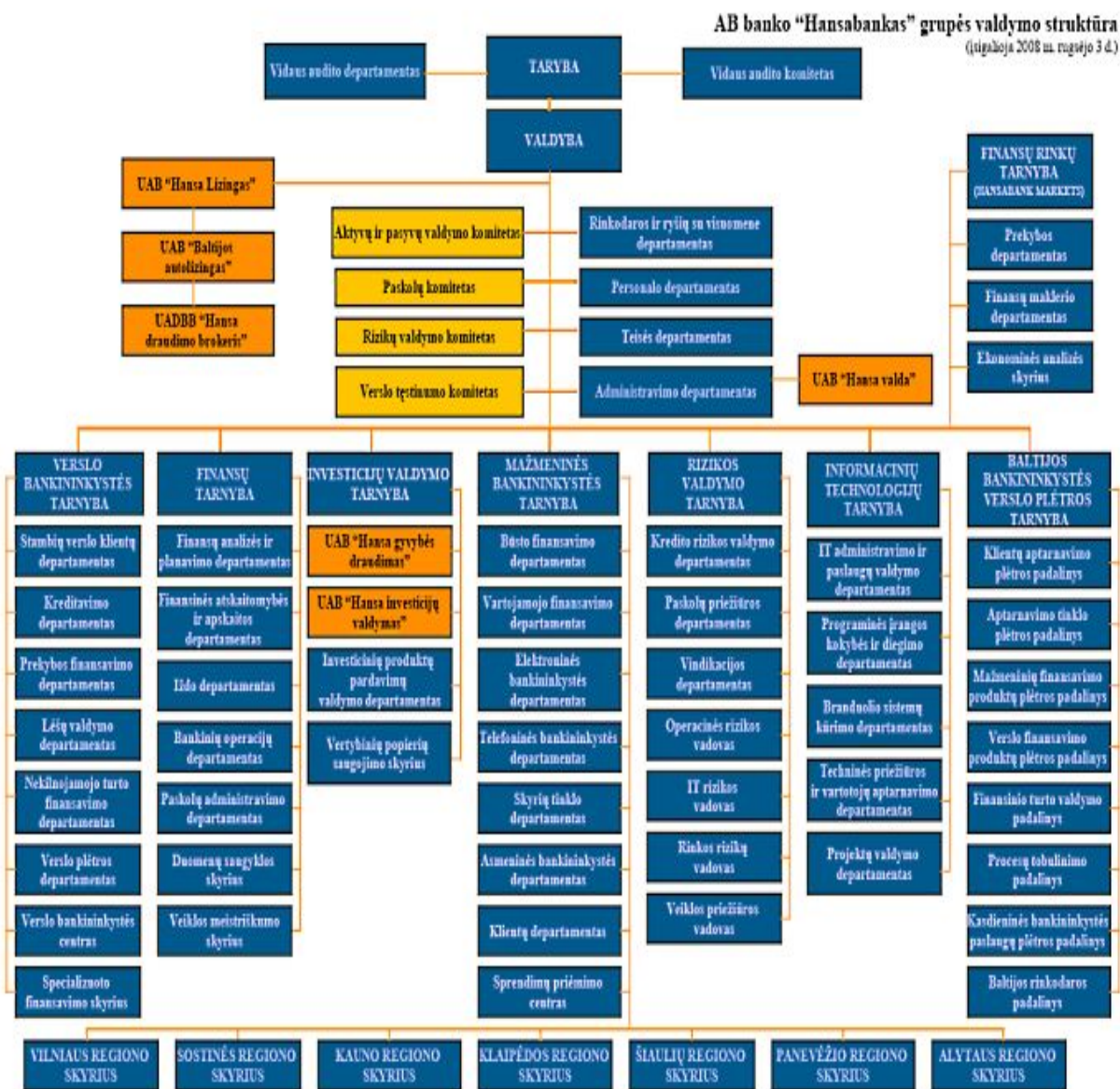
Increasing number of prosperous clients in commercial banks as well as banks aim to increase service quality of very important persons together with purpose to increase banks profits by offering private banking service emphasize importance of chosen subject.

Master Thesis study private banking policy of serving very important clients in commercial banks. Introducing the concept of private banking, its major players, the service features. Describes the private banking activities in the development of the factors which result in this field in Lithuania. Lithuania is carried out private banking market and development potential analysis. Established private banking services and the principles of customer relationship management.

The paper put forward a hypothesis confirmed - found that the Lithuanian commercial banks are certainly still has considerable potential for rich clients in private banking expansion. Lithuania these customer segments differ significantly in comparison with foreign private banking clients. It is also confirmed by the fact that Lithuania and the books customers can now choose products and services for specific customers. Of course, even the range of services is not as rich as compared with foreign countries to the services provided, but the increase in the market and competition among banks in this area is surrounded by a lot of effort and work. To achieve profit growth, the commercial banks attaches great importance to attracting new customers, their maintenance and for them the widest possible choice of services.

PRIEDAS Nr. 1

AB banko „Hansabankas“ grupės valdymo struktūra



## PRIEDAS Nr. 2

### Anketa

1. Ar Jūsų (kaip bankininkystės paslaugų teikėjo) banke yra teikiamos privačios bankininkystės paslaugos?

.....  
.....

2. Ar Jūsų (kaip bankininkystės paslaugų teikėjo) banke yra įsteigti atskiri skyriai aptarnauti privačios bankininkystės klientus?

.....  
.....

3. Kiek šiuo metu yra privačios bankininkystės klientus aptarnaujančių asmenų? (nurodykite privačių bankininkų skaičių)

.....

4. Kiek šiuo metu turite privačios bankininkystės klientų? (nurodykite skaičių)

.....

5. Kaip vertinate turimų klientų skaičiaus kitimo prognozes artimiausiems trejiems metams?

.....  
.....

6. Kiek procentų privačios bankininkystės klientų naudojasi tam tikrų produktų ir paslaugų skaičiumi?

- 1) 2 ir < produktais .....  
2) 4 ir > produktais .....

7. Kokie privačios bankininkystės klientams yra taikomi pagrindiniai kriterijai?

- 1) Laisvai investuojama lėšų suma (nurodykite sumą) .....  
2) Naudojamų paslaugų ir produktų skaičius (nurodykite skaičių) .....  
3) Pajamų kriterijus (nurodykite sumą) .....  
4) Įtakos grupės kriterijus

- 8. Įvertinkite, kiek teiginys „šiuo metu Lietuvoje yra paklausa privačios bankininkystės paslaugoms“ yra teisingas:**
- 1) Visiškai teisingas
  - 2) Teisingas
  - 3) Nei teisingas nei neteisingas
  - 4) Neteisingas
  - 5) Visiškai neteisingas
  - 6) Nežinau
- 9. Kokias netradicines paslaugas ar produktus bankai papildomai teikia ypatingai svarbiems banko klientams?**
- 1) Konsultacijos ilgalaikio kliento asmeninio turto planavimo klausimais
  - 2) Teikiamos įprastinės banko paslaugos, tačiau sudaromas individualus paslaugų krepšelis
  - 3) Konsultacijos mokesčių klausimais
  - 4) Konsultacijos nekilnojamojo turto įsigijimo klausimais
  - 5) Konsultacijos verslo kontaktų užmezgimo klausimais
  - 6) Konsultacijos įmonių įsigijimo klausimais
  - 7) Konsultacijos draudimo klausimais
- 10. Ar ypatingai svarbūs banko klientai gali rinktis produktus ir paslaugas pagal savo pageidavimus?**
- 1) Tik iš banko paslaugų ir produktų asortimento
  - 2) Iš banko paslaugų ir produktų asortimento, papildytų trečių šalių teikiamomis paslaugomis, kurių neteikia bankas
  - 3) Pagal kliento pageidavimus
- 11. Ar privačios bankininkystės paslaugos banke yra mokamos?**
- 1) Šiuo metu už šias paslaugas klientai nemoka papildomo mokesčio
  - 2) Mokestis yra mokamas (priklausomai nuo kliento poreikių: mokamas arba fiksuotas mėnesinis mokestis arba tam tikra procentinė dalis, kurios dydis priklauso nuo valdomo turto apimtys)
  - 3) Mokestis gali būti netaikomas tam tikram klientų segmentui ar susitarus individualiai
  - 4) Konfidenciali informacija
- 12. Jūsų, kaip privačios bankininkystės paslaugų teikėjo, taikomos pelno generavimo strategijos?**
- 1) Naudojama sąnaudų mažinimo strategija
  - 2) Naudojama kombinuota pajamų didinimo ir sąnaudų mažinimo strategija
  - 3) Naudojama pajamų didinimo strategija

**13. Privačios bankininkystės paslaugų teikėjo pasirinkimą lemiančių veiksnių klientui svarbumo vertinimas:**

Galimybė pasinaudoti kitų specialistų paslaugomis	
Banko įvaizdis ir reputacija	
Esamų klientų rekomendacijos	
Investicinės veiklos rezultatai	
Klientų aptarnavimo kokybė	
Konfidencialumas ir patikimumas	
Konsultacijų investiciniais klausimais kokybė	
Produktų ir paslaugų kaina	
Produktų ir paslaugų spektras	

- a) Labai svarbu; b) Svarbu; c) Nei svarbu nei nesvarbu; d) Nesvarbu; e) Visiškai nesvarbu; f) Nežinau;

**14. Suskirstykite pagal svarbumą nurodytus veiksnius klientui renkantis paslaugų teikėją:**

<b>Rangas</b>	<b>Veiksniai, lemiantys kliento apsisprendimą renkantis paslaugų teikėją</b>
	Konfidencialumas ir patikimumas
	Konsultacijų investiciniais klausimais kokybė
	Klientų aptarnavimo kokybė
	Banko įvaizdis ir reputacija
	Esamų klientų rekomendacijos

**15. Privačios bankininkystės kriterijų svarbumo klientui vertinimas:**

Pasitikėjimas	
Asmeninis kontaktas	
Konfidencialumas	
Išskirtinis aptarnavimas	
Kliento laiko taupymas	
Individualus paslaugų ir produktų kompleksas	
Paslaugų teikimas vienoje vietoje	
Kaina	

- a) Labai svarbu; b) Svarbu; c) Nei svarbu nei nesvarbu; d) Nesvarbu; e) Visiškai nesvarbu; f) Nežinau;

**16. Suskirstykite pagal svarbumą klientui nurodytus svarbiausius privačios bankininkystės paslaugų veiksnius:**

<b>Rangas</b>	<b>Klientui svarbiausi privačios bankininkystės veiksniai (respondentų vertinimu)</b>
	Pasitikėjimas
	Išskirtinis aptarnavimas
	Konfidencialumas
	Asmeninis kontaktas
	Individualus produktų ir paslaugų kompleksas

**17. Privačios bankininkystės klientų pasitraukimą lemiančių veiksnių vertinimas:**

Siūlomų investavimo priemonių trūkumas	
Klientą aptarnaujančio darbuotojo pasikeitimas	
Banko įvaizdžio pablogėjimas	
Blogi investavimo rezultatai	
Blogas paslaugų ir produktų teikimas	
Nekvalifikuotos konsultacijos investavimo klausimais	
Blogas grįžtamasis ryšys	
Nepasitenkinimas aptarnavimu	

- a) Labai svarbu; b) Svarbu; c) Nei svarbu nei nesvarbu; d) Nesvarbu; e) Visiškai nesvarbu; f) Nežinau;

**18. Suskirstykite pagal svarbumą veiksnius, lemiančius kliento apsisprendimą rinktis kitą paslaugų teikėją:**

19

<b>Rangas</b>	<b>Veiksniai, lemiantys kliento apsisprendimą rinktis kitą paslaugų teikėją</b>
	Blogas grįžtamasis ryšys
	Nepasitenkinimas aptarnavimu
	Nekvalifikuotos konsultacijos investavimo klausimais
	Blogas paslaugų ir produktų teikimas
	Išskirtinis aptarnavimas

**19. Kiek laiko privatus bankininkas skiria tam tikroms veikloms atlikti? (nurodykite procentais iš 100 proc.)**

Bendravimas su esamais klientais	
Naujų pasiūlymų klientams parengimui	
Paslaugos teikiamos pasiruošimui bei operacijų atlikimui	
Administravimui	
Kliento portfelio valdymui	
Investicijų, rinkos ir produktų bei paslaugų analizei	
Vidiniams susitikimams (susirinkimams)	
Dalyvavimui vidaus projektuose	
Kitai veiklai	

**20. Privataus bankininko žinių apie klientą vertinimas:**

Klientų patikėto bankui turto dalis	
Klientų bendra šeimos situacija	
Klientų bendra verslo situacija	
Klientų nelikvidaus turto poreikiai	
Klientų visuomeniniai interesai ir pomėgiai	
Klientų paklausa turto valdymo paslaugoms ir produktams	
Klientų bendri finansiniai tikslai	
Klientų teikiamos pirmenybės	
Klientų polinkis rizikuoti	
Klientų požiūris į kainodarą	
Klientų investavimo tikslai	

- a) Žinoma puikiai; b) Žinoma; c) Nei žinoma nei nežinoma; d) Nežinoma; e) Visiškai nežinoma; f) Negaliu pasakyti;