

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

**Laura STATKUVIENĖ**

**BANKO PASLAUGŲ GYVENTOJAMS KOKYBĖS TOBULINIMO  
STRATEGINIAI PRIORITETAI: AB SEB BANKAS TAURAGĖS  
SKYRIAUS ATVEJIS**

**Magistro darbas**

Šiauliai, 2011

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

**Laura STATKUVIENĖ**

**BANKO PASLAUGŲ GYVENTOJAMS KOKYBĖS TOBULINIMO  
STRATEGINIAI PRIORITETAI:  
AB SEB BANKAS TAURAGĖS SKYRIAUS ATVEJIS**

**Magistro darbas  
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)  
Šaka - viešasis administravimas**

**Teigiu, kad magistro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu vadybos studijų programos magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti, yra originalus autorinis darbas:**

**Magistro darbo autorius Laura Statkuvienė .....**  
(vardas, pavardė, parašas)

**Vadovas prof.dr. Teodoras Tamošiūnas .....**  
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

**Recenzentas .....**  
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

## SANTRAUKA

**Stankuvienė, L. (2011). Banko paslaugų gyventojams kokybės tobulinimo strateginiai prioritetai: AB SEB bankas Tauragės skyriaus atvejis.** Magistro darbas. Šiauliai: Šiaulių universitetas, Vadybos (specializacija – viešasis administravimas) magistratūros studijų programa.

Magistro darbe nagrinėjami pagrindiniai strateginio valdymo bei paslaugų kokybės aspektai, išanalizuoti ir susisteminti teoriniai bei teisiniai banko teikiamų paslaugų gyventojams ypatumai. Siekiant atskleisti AB SEB banko Tauragės skyriaus paslaugų gyventojams kokybės tobulinimo tendencijas, atlikta AB SEB banko bei konkurencingų bankų kurie įsikūrią Tauragėje paslaugų analizė. Dokumentų analizės bei ekspertų apklausos metodais atlikti empiriniai tyrimai apie AB SEB banko Tauragės skyriaus banko paslaugų kokybės tobulinimo galimybes. Suformuoti ir tyrimo rezultatais pagrįsti šie AB SEB banko Tauragės skyriaus veiklos tobulinimo strateginiai prioritetai: 1) klientų paslaugų kokybės gerinimas AB SEB banke Tauragės skyriuje, įdiegiant AB SEB banke Tauragės skyriuje kokybės valdymo sistemą; 2) elektroninės bankininkystės skatinimas, plėtojimas, diegimas, taip pat gyventojų konsultavimas, mokymas elektroninės bankininkystės pradžmėnų įvairaus amžiaus klientus, kaimo teritorijų gyventojus ir t.t. 3) naujų paslaugų gyventojams teikimas AB SEB banke. 4) AB SEB banko Tauragės skyriaus bendravimas ir bendradarbiavimas su viešosiomis bei privačiomis institucijomis. Pateiktos išvados apie AB SEB banko Tauragės skyriaus banko teikiamų paslaugų gyventojams situaciją, pateiktos rekomendacijos jų tobulinimui.

**Pagrindiniai žodžiai:** strateginis valdymas, strategija, paslaugų kokybė, komercinis bankas, banko paslaugos.

## SUMMARY

**Stankuvienė, L. (2011). Strategic priorities for the improvement of the quality of bank services provided to citizens: case of Tauragė branch of AB SEB bank.** Master's Thesis. Šiauliai city: Šiauliai University, Management Magistracy study programme (specialisation – Public Administration).

This Master's Thesis approaches the main aspects of strategic management and service quality; it also analyses and systematises the theoretical and legal peculiarities of services provided by a bank to citizens. Analysis of services provided by AB SEB bank and other competitive banks established in Tauragė has been carried out in order to determine the priorities for improvement of the quality of services provided to the citizens by the Tauragė branch of AB SEB bank. Empirical investigation based on the methods of document analysis and expert survey has been completed with respect to the improvement strategies of service quality of the Tauragė branch of AB SEB bank. The following strategic priorities for improvement of the activities of the Tauragė branch of AB SEB bank have been defined and based on the results of the survey: 1) Improvement of the quality of services provided to the customers by the Tauragė branch of AB SEB bank by implementing the quality management system in the Tauragė branch of AB SEB bank; 2) Stimulation, development and integration of electronic banking, also, consulting of the customers, teaching the customers of different age groups and rural area citizens the basics of electronic banking, etc.; 3) Provision of new services to the citizens in AB SEB bank; 4) communication and collaboration of the Tauragė branch of AB SEB bank with other public and private institutions. The conclusions concerning the situation of services provided to the citizens by the Tauragė branch of AB SEB bank have been presented as well as recommendations concerning improvement have been provided.

**Keywords:** strategic management, strategy, service quality, commercial bank, bank services.

## TURINYS

ĮVADAS .....	7
1. BANKO PASLAUGŲ GYVENTOJAMS KOKYBĖS TOBULINIMO STRATEGIJA: TEORINIS DISKURSAS.....	11
1.1. STRATEGINIS VALDYMAS ORGANIZACIJOSE.....	11
1.1.1.Strateginio valdymo teorinis diskursas.....	11
1.1.2.Strateginio valdymo metodologijos.....	15
1.1.3.Strateginis valdymas privataus ir viešojo sektoriaus bendradarbiavime.....	17
1.1.4.Strateginio valdymo reikšmė organizacijos veiklos pokyčiams.....	22
1.2. BANKO PASLAUGŲ KOKYBĖ.....	23
1.2.1. Paslaugų kokybės teorinis diskursas.....	23
1.2.2. Paslaugų kokybės valdymas .....	26
1.2.3. Paslaugų kokybės matavimas .....	26
1.2.4. Paslaugų kokybės modeliai .....	27
1.2.4.1.SERVQUAL modelis .....	27
1.2.4.2. Subalansuotų rodiklių efektyvumo modelis .....	29
1.2.5. Paslaugų kokybės veiksniai ir vertinimo kriterijai .....	31
1.3. ELEKTRONINĖ BANKININKYSTĖ.....	32
2. BANKO PASLAUGŲ GYVENTOJAMS KOKYBĖS TOBULINIMAS.....	34
2.1. TYRIMŲ METODOLOGIJA .....	34
2.1.1. Tyrimo operacionalizacija .....	34
2.1.2. Tyrimų metodika .....	36
2.1.3. Tyrimo etika .....	36
2.1.4. Tyrimo geografija.....	37
2.1.5 Tyrimo dokumentai .....	38
2.1.6. Ekspertų imties charakteristika.....	38
2.2. KOMERCINIŲ BANKŲ FUNKCIJOS IR OPERACIJOS.....	39
2.2.1. Komercinių bankų funkcijos .....	40
2.2.2. Komercinių bankų operacijos.....	41
2.2.2.1. Atsiskaitymų operacijos .....	43
2.2.2.2. Indėlių priėmimo operacijos.....	50
2.2.2.3. Kreditavimo operacijos.....	54

2.2.2.4. Kitos operacijos .....	57
2.3. ELEKTRONINĖS BANKININKYSTĖS SISTEMOS PLĖTRA LIETUVOJE .....	61
2.4. AB SEB BANKO PASAULINĖ SISTEMA.....	66
2.5. AB SEB BANKO TEIKIAMŲ PASLAUGŲ GYVENTOJAMS LIETUVOJE KOKYBĖS ANALIZĖ.....	69
2.5.1. AB SEB banko veiklos analizė.....	69
2.5.2. AB SEB banko teikiamų paslaugų asortimentas .....	71
2.6. AB SEB BANKO TAURAGĖS SKYRIAUS TEIKIAMŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS PLĖTROS GALIMYBĖS .....	82
2.6.1. Tauragės apskrities komerciniai bankai ir jų paslaugos gyventojams.....	82
2.6.2. AB SEB banko Tauragės skyriaus paslaugų plėtra .....	83
2.7. EKSPERTŲ NUOSTATŲ ANALIZĖ .....	88
2.8. AB SEB BANKE TAURAGĖS SKYRIUJE , TEIKIAMŲ PASLAUGŲ GYVENTOJAMS KOKYBĖS TOBULINIMO STRATEGINIAI PRIORITETAIR IR JŲ PAGRINDIMAS .....	94
2.8.1. Pirmojo prioriteto pagrindimas: AB SEB banko Tauragės skyriaus paslaugų kokybės valdymo sistemos tobulinimas .....	94
2.8.2. Antrojo prioriteto pagrindimas: Skatinti, plėtoti, konsultuoti, mokyti, aiškinti, elektroninės bankininkystės pradmenis įvairaus amžiaus klientams, kaimo teritorijų gyventojams ir t.t. ...	96
2.8.3. Trečiojo prioriteto pagrindimas: Naujų paslaugų gyventojams teikimas.....	98
2.8.4. Ketvirtojo prioriteto pagrindimas: Bendravimas ir bendradarbiavimas su viešosiomis bei privačiomis institucijomis .....	100
IŠVADOS.....	102
REKOMENDACIJOS .....	104
DISKUSIJA .....	105
LITERATŪRA .....	107
DOKUMENTAI .....	111
PRIEDAI .....	112

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Minimali terminuoto ir kaupiamojo indėlių įnašų suma.....	52
2 lentelė Indėliai 7 – iuose LR registruotose komerciniuose bankuose, tūkst. Lt.....	52
3 lentelė Klientams suteiktos paskolos, tūkst. Lt.....	56
4 lentelė Lizingo portfelio struktūra 2010 m. IV ketv. pabaigai, tūkst. Lt.....	58
5 lentelė Lietuvos bankų paslaugos internetu.....	62
6 lentelė Internetinės bankininkystės vartotojai 7- iuose komerciniuose bankuose.....	63
7 lentelė Elektroninės bankininkystės funkcionalumo, patogumo kaitos įvertinimas.....	64
8 lentelė SEB banko paslaugos.....	72
9 lentelė AB SEB banko Tauragės skyriaus konkurentų teikiamos paslaugos Tauragės miesto gyventojams.....	82
10 lentelė Privačių ir verslo klientų paslaugos AB SEB banke.....	84

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Funkcijų cikliškumas.....	14
2 pav. Nustatytinės metodologijos strateginio valdymo modelis.....	16
3 pav. Plėtotinės metodologijos strateginio valdymo modelis.....	17
4 pav. Rizikos pasiskirstymas.....	21
5 pav. Pagrindinės paslaugų savybės.....	24
6 pav. Subalansuotų rodiklių efektyvumo modelis.....	30
7 pav. Elektroninės bankininkystės sistemos struktūra.....	33
8 pav. Tyrimo operacionalizacija.....	34
9 pav. Tyrimo metodologijos modelis.....	35
10 pav. Mokomosios kortelės.....	48
11 pav. Suteiktos paskolos Lietuvos bankuose 2010 m. liepos mėn. pabaigoje, tūkst. litų.....	55
12 pav. Mobiliosios (SMS) Bankininkystės vartotojai.....	65
13 pav. SEB banko atstovybės pasaulio kontekste.....	66
14 pav. Pajamos į SEB biudžiatą (pasauliniu kontekstu) 2009 m.....	68
15 pav. Pajamos į SEB biudžiatą (pasauliniu kontekstu) 2010 m.....	68
16 pav. AB SEB banko grupės pelno ( nuostolio) ataskaita.....	73
17 pav. SEB banko aktyvūs klientai, tūkst., vnt.....	74
18 pav. SEB banko nuostoliai dėl kredito portfeliu sumažėjimo.....	75
19 pav. SEB internetinės bankininkystės vartotojai.....	76
20 pav. Klientų laukimo laikas bano eilėse.....	77
21 pav. SEB Bankomatų sk. kaita.....	78
22 pav. SEB Bankomatų sk. kaita.....	78
23 pav. SEB banko misija – vizija.....	80
24 pav. SEB pasitenkinimo schema.....	81
25 pav. AB SEB banko Tauragės sk. darb. išsilavinimas.....	83
26 pav. AB SEB banko Tauragės sk. darb. darbo stažas.....	84
27 pav. Ekspertų imties pasiskirstymas.....	88
28 pav. SEB Internetinės bankininkystės demonstracinė versija.....	96
29 pav. I naujas paslaugų paketas.....	99
30 pav. II naujas paslaugų paketas.....	99
31 pav. III naujas paslaugų paketas.....	99
32 pav. AB SEB banko paskolos valstybės ir savivaldybės įmonėms.....	101

## ĮVADAS

**Tyrimo aktualumas ir naujumas.** Šiuolaikiniame greitai besikeičiančiame pasaulyje vykstant dideliems globaliniams pokyčiams, kai šitaip greitai vystosi spartus naujų ir vis tobulėjančių technologijų naudojimas, kai visuomenė tokiais sparčiais žingsniais pereina iš industrinės į postindustrinę informacinės visuomenės stadiją, kai visi pasikeitimai vyksta taip greitai, tuomet viską lemia ekonominė padėtis, jos lygis lemia vartotojų turtingumą, interesus. Taigi, esant tokiems dideliems globaliniams pokyčiams tenka derinti ne tik marketingo formas, tačiau ir jos veiklos būdus.

Taigi plėtojantis ekonominei sistemai, finansų mechanizmas darosi svarbus ir labai sudėtingas. Tenka pastebėti, kad įvairūs atsiskaitymai, sandoriai, užima didžią dalį žmogaus gyvenimo kas, ir įtakoja, kad šiuo metu bankai Lietuvoje ir visame pasaulyje užima labai svarbią vietą žmonių gyvenime.

Kaip žinoma iš bankų istorijos pirmasis bankas buvo įkurtas 1406 m. Italijoje, Genujos mieste. Žodis bankas yra kilęs iš itališko žodžio banca, o šis kilęs iš vokiečių kalbos ir reiškia suolą. Terminas kilo Šiaurės Italijos skolintojams dirbant lauke ar dideliuose kambariuose, kur kiekvienas skolintojas turėjo savo suolą ar stalą.

Išplitus bankų paklausai, imė kurtis vis daugiau komercinių bankų, pirmasis toks komercinis bankas Lietuvoje buvo Lietuvos prekybos ir pramonės bankas įsteigtas 1918 metais.

Komercinis bankas - tai veikianti įmonė (juridinis asmuo), kuri turi akcinį kapitalą, priima indėlius bei kitų gražintinas lėšas, teikia paskolas bei prisiima su tuo susijusią riziką ir atsakomybę, taip pat užsiima kita įstatymų nustatyta veikla (išduoda piniginius laidavimus, garantijas ir kitus laidavimo įsipareigojimus, išleidžia mokėjimo dokumentus (čekius, akredityvus, vekselius ir kt.) ir atlieka su jais operacijas, perka ir parduoda tauriuosius metalus, išleidžia ir tvarko kreditines pinigines priemones, teikia paslaugas ir konsultacijas bankų veiklos, finansų ir kliento investicijų tvarkymo klausimais, priima saugoti iš klientų vertybes ir nuomoja klientams banko saugykloje seifų kameras vertybėms ir dokumentams saugoti ir kt.), atlieka operacijas su vertybiniais popieriais (akcijomis, obligacijomis ir pan.) ir operacijas užsienio valiuta.<sup>1</sup>

2009 metų pabaigoje Lietuvoje veikė 9 Lietuvos banko licenciją turintys komerciniai bankai ir 13 užsienio bankų padalinių: 8 filialai ir 5 užsienio bankų atstovybės. Du Lietuvos bankai yra įsteigę 6 atstovybes užsienio valstybėse.

AB SEB bankas – didžiausias komercinis bankas Lietuvoje, priklausantis Šiaurės Europos finansų įmonių grupei SEB, kuri valdo 99,7 procento SEB banko akcijų. SEB bankas (iki 2008 m.

---

<sup>1</sup>Pagrindiniai ekonomikos terminai ir sąvokos. Žiūrėta [2011-03-12] prieiga per internetą: <http://www.pajamos.lt/zodynas/komercinis-bankas.html>

sausio 21 dienos – SEB Vilniaus bankas) buvo įkurtas 1990 metais ir yra vienas iš komercinės bankininkystės Lietuvoje pradininkų. Jis teikia visas bankininkystės paslaugas privatiems ir verslo klientams bei finansų įstaigoms.<sup>2</sup>

2011m. AB SEB bankas savo padalinius turi 21-oje pasaulio šalyje.

AB SEB banko veikla – tai rizikos valdymo verslas. Verslas kuris įgauna didžiulę riziką pasirinkdamas vartotoją, paslaugos gavėją, todėl šiuo metu pastebima, jog vienas iš dažniausiai banko valdybos nagrinėjimų klausimų yra susijęs būtent su trūkumais esančiais vykdant kokybišką gyventojų aptarnavimą (paslaugų kokybę) AB SEB banke.

Tokie garsūs mokslininkai kaip Juranasyr Demingas (1993) teigia, kad būtent vartotojas yra tas veiksnys, lemiantis kokybę. Rieves (1994), dar konkrečiau nusako tą patį požiūrį, „Kokybė yra vartotojų reikalavimų pasiekimas ir/ar viršijimas“, (Feigenbaum 1983, cituota Charlton 2001), teigia, jog kokybė tai atitikimas standartams, sąlygoms ir reikalavimams. Parasuraman, Berry (1985), sako „Kokybė – klientų lūkesčių išpildymas ir viršijimas“.

Labai daug pasikeitimų įvairiose ekonominės veiklos srityse sąlygojo greitas technologijos vystymasis, taigi Lietuvoje kaip ir bet kokioje kitoje šalyje siekian geresnių finansinių komercinių bankų rezultatų yra labai svarbu numatyti teisingą paslaugų kokybės strategiją. Taigi norėdami išlikti konkurencingi, šiandienos bankai turi daryti daugiau nei tiesiog tiekti paslaugas, kurios yra geresnės ar pigesnės nei jų konkurentų. Jos turi greičiau nei konkurentai reaguoti į aplinkos pasikeitimus, sparčiau modernizuotis, operatyviau reaguoti klientų poreikius. Dėl šio fakto dauguma bankų nenutrūkstamai tobulina gyventojams teikiamų paslaugų kokybę bei siekia supažindinti gyventojus su naujomis bankinėmis technologijomis jie išanksto numato konkrečių užduočių ir tikslų planus.

Pastebėta, jog vykdant teisingą komercinių bankų kokybės strategiją yra gaunamas didesnis finansinis pelnas kuris turi įtakos ir valstybės biudžeto gerinimui, todėl pasirinkta tema “Banko paslaugų gyventojams kokybės tobulinimo strategija: AB SEB bankas Tauragės skyriaus atvejis“ yra svarbi ne tik komercinio banko valdytojams, bet ir valstybei ir jos gyventojams.

**Mokslinė tyrimo problema. AB SEB bankas** – didžiausias komercinis bankas Lietuvoje, priklausantis Šiaurės Europos finansų įmonių grupei SEB esantis vienas iš komercinės bankininkystės Lietuvoje pradininkų ir teikiantis visas bankininkystės paslaugas privatiems ir verslo klientams bei finansų įstaigoms.

Šis bankas nuo pat įsikūrimo Lietuvoje perėjo daug sunkių ir sėkmės akimirų. Šiuo metu jis gali didžiulius pasiekus aukščiausių pasaulio bankų lygį. Tačiau norint išlikti tokioje konkurencingoje aplinkoje net ir toks stambus ir šitiek metų Lietuvoje gyvuojantis bankas turi galvoti apie paslaugų gyventojams kokybės tobulinimo galimybes.

---

<sup>2</sup> FOREX.LT “Bankai”. Žiūrėta [2011-03-12] prieiga per internetą: <http://www.forex.lt/bankai/liuvos-bankai> .



**Darbo originalumas.** Kadangi iki šių dienų SEB banko Tauragės skyrius tenkindavosi tik įvairiais ataskaitų rengimais, pirmą kartą atlikto SEB banko Tauragės skyriaus analizė apie šio skyriaus veiklą bei paslaugas gyventojams.

Taip pat šio darbo originalumą atspindi tas faktas, jog Tauragės skyriaus veiklos analizės pagrindu išskirti Tauragės skyriaus veiklos 4 strateginiai prioritetai ir jie pagrįsti.

Literatūroje paslaugų strategiją nagrinėjo Lietuvos mokslininkai Butkus (1996), Kirlaitė (2001), Makštutis (2001), ir kt. bei užsienio šalių mokslininkai Dessler (2006), Stoner, Freeman, Gelbert (1999) ir kt.

**Tyrimo objektas:** AB SEB banko veikla.

**Tyrimo dalykas:** AB SEB banko Tauragės skyriaus paslaugų gyventojams kokybės tobulinimo strateginiai prioritetai.

**Tyrimo tikslas:** atlikti Tauragės AB SEB banko skyriaus dokumentinę ir ekspertinę paslaugų gyventojams kokybės analizę, remiantis gautais tyrimų rezultatais suformuoti ir moksliniais tyrimais pagrįsti Tauragės AB SEB banko paslaugų kokybės gyventojams tobulinimo strateginius prioritetus.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Atlikti teorinių šaltinių apie banko paslaugas gyventojams bei jų kokybę analizę.
2. Ištirti AB SEB banko pasaulinę sistemą.
3. Išnagrinėti AB SEB banko paslaugų sistemą.
4. Atlikti AB SEB banko Tauragės skyriaus paslaugų kokybės plėtros analizę.
5. Nustatyti ir pagrįsti AB SEB banko Tauragės skyriaus paslaugų kokybės gyventojams tobulinimo plėtros strateginius prioritetus.

**Tyrimo hipotezė:** Tauragės AB SEB banko skyriaus paslaugų kokybės gyventojams situaciją apibūdina šie pagrindiniai teiginiai:

- AB SEB bankas užima vieno iš lyderių Lietuvoje pozicijas pagal daugelį bankininkystės paslaugų rodiklių;
- Modernėjant informacinėms technologijoms tradicinės bankininkystės paslaugų operacijos transformuojasi į elektroninės bankininkystės paslaugas;
- Tauragės AB SEB banko skyrius užima vieno iš lyderių pozicijas Tauragėje.

AB SEB banko Tauragės skyriaus paslaugų gyventojams gerinimo strategiją sudaro šie pagrindiniai strateginiai prioritetai:

- 1) Įdiegti AB SEB banke Tauragės skyriuje paslaugų kokybės valdymo sistemą.
- 2) Skatinti, plėtoti, diegti elektroninę bankininkystę, taip pat konsultuoti, mokyti, aiškinti elektroninės bankininkystės pradžias įvairaus amžiaus klientams, kaimo teritorijų gyventojams ir t.t.

3) Naujų paslaugų gyventojams teikimas.

4) Bendravimas ir bendradarbiavimas su viešosiomis bei privačiomis institucijomis.

#### **Tyrimo metodai:**

**Mokslinės literatūros analizė** atlikta, siekiant teoriniais strateginio valdymo, bei paslaugų kokybės modeliais pagrįsti banko paslaugų kokybės aspektus.

**Dokumentų turinio analizė** taikyta nagrinėjant Lietuvos Respublikos teisės norminius aktus, reglamentuojančius bankų, paslaugų kokybės, privalomuosius reikalavimus. AB SEB banko Tauragės skyriaus dokumentus, sietinus su SEB banko guventojų paslaugomis.

**Statistinė tyrimo duomenų analizė** atlikta statistine kokybine ir kiekybine duomenų analize. Statistiniai duomenys, sietini su Lietuvos Respublikos komercinių bankų paslaugų kokybės efektyvumo rodikliais, buvo paimti iš Lietuvos Respublikos komercinių bankų duomenų bazės.

**Empiriniai tyrimai** ekspertų metodas, kokybinio tyrimo metodas - pusiau stuktūruotas interviu, skirtas AB SEB banko Tauragės skyriaus specialistams bei beta klientams suinteresuotiems SEB banko paslaugų kokybe bei jų tobulinimo strateginiais prioritetais.

Tyrimo etikos poskyryje (36 psl.) akcentuojama, tai, jog pateikti tiksliai AB SEB banko Tauragės skyriaus paslaugų pelningumo rodiklius negalime, kadangi tai yra konfidenciali informacija ir ją skelbti viešai griežtai draudžiama, ji skirta tik vidiniam naudojimui.

Tyrimo dalyvavo 12 ekspertų, apibūdinta ekspertų imtis (38 psl.).

#### **Tyrimo etapai.**

1 etapas. Magistro darbo temos parinkimas, tyrimo problemos, objekto, dalyko, tikslo, uždavinių, hipotezės formulavimas; Teorinės medžiagos rinkimas, empirinių duomenų atrinkimas.

2 etapas. Konceptualiosios mokslinio darbo dalies rengimas: mokslinės literatūros nagrinėjimas, tyrimo strategijos parinkimas.

3 etapas. Teorinės ir tiriamosios dalies sujungimas jų analizė. Empirinių duomenų analizė.

4 etapas. Magistro darbo apibendrinimas, redagavimas, išvadų rašymas, rekomendacijų parengimas.

**Magistro darbo aprobacija:** parengtas ir priimtas publikavimui straipsnis SMF 2011 m. konferencijai tema "Banko paslaugų gyventojams kokybės tobulinimo strateginiai prioritetai : AB SEB bankas Tauragės skyriaus atvejis"(žr. priede Nr. 42).

**Magistro darbo struktūra.** Magistro darbą sudaro: įvadas, teorinė dalis, tiriamoji dalis, išvados, rekomendacijos, darbe naudotų literatūros šaltinių sąrašas.

# 1. BANKO PASLAUGŲ GYVENTOJAMS KOKYBĖS TOBULINIMO STRATEGIJA: TEORINIS DISKURSAS

## 1.1. STRATEGINIS VALDYMAS ORGANIZACIJOSE

Spartėjanti globalizacija, stiprėjanti konkurencija, informacinės visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimasis, technologijų tobulėjimas sąlygoja naujus reikalavimus organizacijų valdymui. Esminis organizacijų konkurencingumo ir išlikimo veiksnys tampa gebėjimas prisitaikyti ir tinkamai veikti sparčiai kintančioje aplinkoje. Integracijos į tarptautines erdves ir prisitaikymo prie globalizacijos ir informacinės visuomenės normų procesai negali apseiti be strateginių veiksmų. Tai kelia naujų reikalavimų tiek privataus, tiek viešojo sektoriaus organizacijų valdymui. Strateginis valdymas per pastaruosius dešimtmečius tapo reikšmingiausia valdymo naujove ir privataus, ir viešojo sektoriaus organizacijose<sup>3</sup>.

### 1.1.1. Strateginio valdymo teorinis diskursas

Strateginis valdymas, kaip vadybos mokslo šaka susiformavęs XX amžiaus 7 – ojo dešimtmečio viduryje, per pastaruosius keletą dešimtmečių įgijo naują prasmę. Tuo pat metu labai padidėjo strateginio valdymo svarba įvairioms gyvenimo bei veiklos sritims. Nuolat kintančios veiklos aplinkybės verčia organizacijas ir kitus veiklos subjektus koreguoti savo veiksmus, numatyti naujus tikslus ir jų siekimo būdus.<sup>4</sup>

Strateginio valdymo sąvokos pradininkai: D.Schendel ir C.W.Hofer. Šie mokslininkai suformulavo strateginio valdymo sąvoką, grindžiamą principu, kad bendras organizacijos sumanymas gali būti išsamiai aprašytas, kartu nurodant organizacijos siekiamus tikslus, kurie yra kaip pagrindiniai strateginio valdymo proceso veiksniai. Autoriai pagrindinį dėmesį kreipė į keturis strateginio valdymo aspektus, tai yra: tikslo nustatymas; strategijos formulavimas; strategijos įgyvendinimas; strateginė kontrolė.<sup>5</sup>

1962 metais pirmasis mokslinės strategijos apibrėžimą pateikė Chandler. Pasak jo, strategija apima tris pagrindinius elementus: tikslus, visų pirma ilgalaikius, organizacijos veiklos kryptį ir reikiamus tikslui pasiekti resursus.

---

<sup>3</sup> Staponkienė, J. (2004). Strateginis valdymas privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose: panašumai ir skirtumai. Socialiniai tyrimai.

<sup>4</sup> Jucevičius, R. (1998). Strateginis organizacijų vystymas. Kaunas.

<sup>5</sup> Stoner J. A. F. (1999) Vadyba/ J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert.

Tačiau mokslininkas Jucevičius (1998), teigia, kad terminas „strategija“ neturi vieno aiškaus apibrėžimo. Jis buvo ir yra vartojamas įvairiame kontekste. Šio autoriaus teigimu terminas strategija labiausiai sutinkamas karinėje terminologijoje. Jucevičius (1998,) terminą kildina iš graikiško žodžio „strategos“, kuris reiškia „generolas“. „Strategos“ reiškia asmenį, planuojantį savo priešų sutriuškinimą efektyviai naudojant turimus resursus. Taip pat autorius rašo, kad panašiai strategija suprantama mokslininkų, nagrinėjančių konkurencinę organizacijų kovą, darbuose.

Strategija – tai visų išteklių sąveikos modelis, kuris leidžia organizacijai geriausias būdas atlikti savo misiją ir pasiekti stabilų konkurencinį pranašumą. (Старовойтов, Фомин, 2002)

Bosas (2010) - strategija tai pozicija, kurią užima arba kurios siekia organizacija rinkoje.<sup>6</sup>

Arimavičiūtė (2005), žodį „strategija“ apibūdina bendrąja prasme. Ji teigia, jog žodis „strategija“ dažnai vartojamas kasdieninėje kalboje. Bendrąja prasme jis reiškia tiesiog planą, schemą arba programą, nurodančią, kaip pasiekti numatytus tikslus. Žmogus gali turėti strategiją, kaip laimėti žaidimą, privilioti fortūną, išlaikyti egzaminą ar apiplėšti banką. Šia bendrąja prasme vartojamas terminas „strategija“ paprasčiausiai reiškia sumanymą, kaip turi būti pasiektas tikslas.

Kiek kitaip strategijos termino turinį supranta ir nusako Hofer ir Schendel (1978). Jų vartojama strategija tampa tam tikromis taisyklėmis, pagal kurias priimami valdymo sprendimai, įvertinant keturis pagrindinius komponentus: produktus ir rinkas, kurioms šie produktai skirti; planuojamus pakeitimus šiame komponente; konkurencinį pranašumą arba tuos organizacijos ypatumus, kurie leidžia įgyti stiprią poziciją rinkoje; veiklos sinergiją.

Remiantis Mintzbergu (1985), strategiją kaip koncepciją nusako penki aspektai:

1. Pirmiausia strategija gali būti suprantama kaip planas. Kaip planas strategija sudaroma prieš veiklos pradžią ir atsiranda ją aptariant, išskėlus aiškius tikslus.
2. Strategija gali būti suprantama kaip gudrybė. Kitaip tariant, stengiamasi pergudrauti varžovus ar konkurentus.
3. Strategija suprantama kaip tam tikras veiklos modelis. Šiuo požiūriu strategija gali būti norima ir reali. Kitaip tariant, sumanymas gali skirtis nuo realios strategijos. Strategija kaip planas, gudrybė ar modelis įvertina vidinę organizacijos aplinką.
4. Strategija kaip pozicija atspindi organizacijos vietą išorinėje aplinkoje (rinkos konkurentų atžvilgiu). Kitaip tariant, strategija priklauso nuo to, kokią vietą organizacija šiandien užima rinkoje kitų analogiškų organizacijų atžvilgiu.
5. Strategijos sąvoka – perspektyva. Kaip perspektyva strategija leidžia suvokti, kaip vadovai supranta juos supančią aplinką, ką rengiasi keisti, kaip jų idėjas palaiko žemesniojo rango vadovai ir darbuotojai.

---

<sup>6</sup> Bosas, A. Valdymo efektyvumo didinimas – atsakas į eurointegracijos ir globalizacijos iššūkius. Žiūrėta [2010-03-10] prieiga per internetą: <<http://www.e-library.lt/resursai/Mokslai/LRS%20mokslininkai/Bosas/Valdymo%20efektyvumo%20didinimas.pdf>>.

Whittington (2001), išskiria keturis požiūrius į strategiją: „klasikinį“, „evoliucinį“, „procesinį“ ir „sisteminį“. „Klasikinis“ ir „sisteminis“ požiūriai yra labiau formalizuoti, reikalaujantys analitinės prieigos bei pagrindimo. Klasikinis požiūris pervertina sąmoningo ir racionalaus planavimą, tačiau jis tinkamas parengiant ir didinant vadovo gebėjimus taikyti pelną maksimizuojančias strategijas, naudojant ilgalaikio planavimo stipriąsias puses. Todėl galima teigti, jog vadovai, linkę į racionalų ilgalaikį planavimą siekiant konkurencinio pranašumo yra pragmatikai. „Evoliucinis“ ir „procesinis“ požiūriai dažniausiai pasireiškia tuomet, kai strategija formuojama remiantis intuicija ir reakcijomis į aktualius momentinius aplinkos pokyčius.

Mokslininkas Jucevičius (1998), pažymi, jog daugumoje strategijos apibūdinimų akcentuojami keturi bendri pagrindiniai elementai, kuriuos ji turi įvertinti: aplinka su jos teigiamais ir neigiamais aspektais; pagrindiniai veiklos tikslai, kurių aukščiausias lygis yra misijos formuluotė; situacijos analizė; planai, kaip naudoti turimus resursus.

Taigi apžvelgus įvairių mokslininkų pasisakymus galima teigti, jog strategijos sąvoka gali būti skirtingai interpretuojama, kadangi labai sunku sukurti vieną formuluotę kuri galėtų tiksliai apibūdinti šį reiškinį, todėl strategijos išreiškiančios tikslo pasiekimo kelius ir būdus, yra labai įvairios. Jas sąlygoja daug objektyvių ir subjektyvių veiksnių, esančių ir organizacijos viduje, ir jos išorėje.

Kaip teigia Jucevičius (1998), būtų labai sunku surasti dvi visai vienodas strategijas.

Kaip mokslininkai negali strategijos apibrėžti vienu apibrėžimu, taip ir jos valdymo niekam nepavyko apibrėžti taip, kad jis galėtų sukurti vieną išgrynintą formuluotę, bei nuodugniau aptarti šį reiškinį, nors mums atrodo, jog tai paprastas reiškinys kurį visiškai nesunku suvokti, jog tai nuoseklus dinaminis procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo turimą potencialą, tačiau mokslininkai taip nemano ir jie kaip jau minėjau iki šių dienų negali prieiti prie vieno bendro apibrėžimo kas tai strateginis valdymas. Į klausimą kodėl dar neprieita prie vieno bendro strateginio valdymo apibrėžimo atsakymą atrodo turi Schendel (1994), kuris teigia, jog šis mokslas palyginti naujas ir „fundamentaliai tarpdisciplininis“ dalykas.

Strateginis valdymas kaip akademinė disciplina, pradėjo formuotis 1974 metais po Rumelta R. išleistos knygos „Strategija, struktūra, rezultatai“. Kitas reikšmingas indelis buvo padarytas Porter M. su knyga „Konkurencinė strategija“, kuri buvo išleista 1980 metais.<sup>7</sup>

Strateginis valdymas – tai organizacijos tikslų formavimo bei valdymo jiems pasiekti procesas. (Старовойтов ir kt., 2002)

---

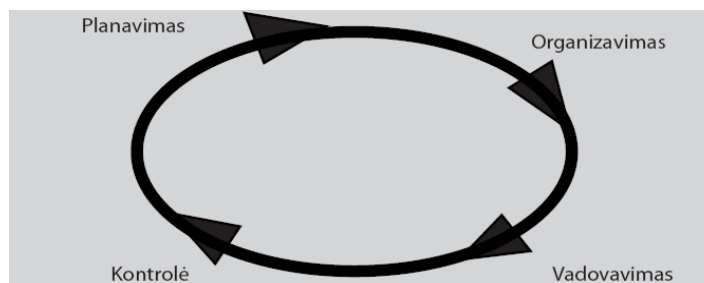
<sup>7</sup> Старовойтов, М.К., Фомин П.А. (2002) Практический инструментарий организации управления промышленным предприятием. – М.: Высшая школа.

Strateginis valdymas - nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo siekiama organizacijos kaip visumos harmonijos su aplinka – veiklos sąlygomis bei interesų grupėmis. (Jucevičius, 1998).

Strateginis valdymas - nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo turimą potencialą. Kaip strateginio valdymo procesų rezultatas parengiama ir įgyvendinama strategija - sprendinių visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti. (Klilijonienė, Simanavičienė, 2010)

Melnikas ir Smaliukienė (2007), strateginio valdymo sąvoką apibrėžia taip: strateginis valdymas – tai tam tikro subjekto veikla kryptingai daranti įtaką tam tikriems objektams, kai siekiama pašalinti trūkumus (išspręsti aktualias problemas), sukurti neproblemiškas situacijas bei paskatinti veikiančių objektų kokybinius pokyčius, numatant šioje veikloje nuolat organizuoti ir kokybinius pokyčius orientuotų valdymo sprendimų rengimo ir įgyvendinimo ciklus.

Melnikas ir Smaliukienė (2007), teigia, jog norint suprasti šį apibrėžimą būtina strateginį valdymą suvokti kaip ciklą, kurį sudaro 4 valdymo funkcijos, kurias pateikiu (1 pav.), tuo tarpu David (2003), strateginio valdymo procese išskiria 3 strateginio valdymo stadijas: strategijos formulavimas, strategijos įgyvendinimas ir strategijos įvertinimas (žr. Priede Nr.2).



**1 pav.** Funkcijų cikliškumas

Šaltinis: Melnikas, B. ir Smaliukienė, R. (2007) Strateginis valdymas. Vilnius: Generolo Jojo Žemaičio Lietuvos karo akademija.

Šios funkcijos yra atliekamos viena po kitos. Pagrindinė strateginio valdymo funkcija (elementas) – planavimas. Formuluojuant strategiją sukuriamas planas, kuris nurodo konkrečius organizacijos tikslus.<sup>8</sup>

**Strateginio planavimo tikslas** – nuolat nagrinėti organizacijos veiklą. Formalią strateginio planavimo esmę išreiškia nuolatinis galimybių ir grėsmių, išorinių ir vidinių pranašumų bei trūkumų nustatymas siekiant priimti kuo geresnius sprendimus galimybėms panaudoti ir išvengti grėsmės. Planavimas apima išorinės veiklos analizę, tikslų formavimą ir pačios strategijos kūrimą. Kai turime planą, tai pereiname prie organizavimo, šita funkcija apimtą organizacinę struktūrą,

<sup>8</sup> Akučkaitė, J. ir Svirskienė, G. (2007). Strategijos įgyvendinimo probleminiai aspektai. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos.

žmonių parinkimą, tikslų ir vertybių sistemos sukūrimą, valdymo politiką, filosofiją ir kultūrą, valdymo mechanizmus – metodus, nuostatas, taisykles, standartus, inovacijas, mechanizmą. Mes nustatome būdus kaip sieksime tikslų.

**Vadovavimo funkcija** – čia išryškėje pagrindinė problema – resursų paieška. Resursai gali būti finansiniai, nuosavi, partneriai, skolinti. Vadovai turi pastoviai aprūpinti resursais organizacinę struktūrą, kad jo vadovaujama strategija išties būtų įgyvendinta.

**Strateginė kontrolė** – nukreipta į organizacijos išorę. Skirta diegiamąją strategiją koreguoti pagal pakitusias sąlygas, taip pat vertinti šios strategijos ir aplinkos realijų atitikimą.

Peržvelgus keletos mokslininkų strateginio valdymo apibrėžimus pastebime, kad jie skiriasi, tačiau neženkliai kadangi kiekvienas iš jų reiškia tą patį, jog strateginis valdymas bendraja prasme tai nuoseklus dinaminis procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo turimą potencialą, matome ir tai, jog kaip teigia Makštutis (2001), strateginio valdymo teorija ir praktika yra neatskiriami procesai, nes jų veiksniai prognozuojami valdymo teorijos metodologija, o patikrinami jos metodais praktikoje.

### 1.1.2.Strateginio valdymo metodologijos

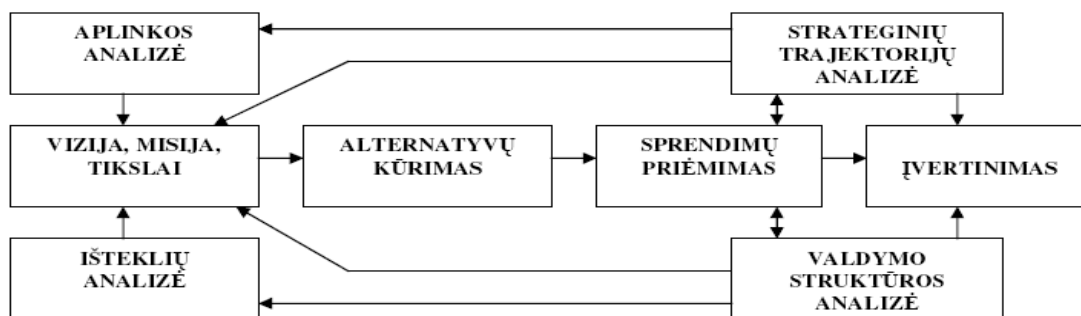
Strateginio valdymo literatūroje galima pastebėti dvi strateginio valdymo metodologijos: nustatytinė metodologija ir plėtotinė metodologija. Pagal abi jas strateginio veiklos plano struktūrą paprastai sudaro tokie tiek viešojo tiek privataus sektoriaus institucijoms komponentai kaip misija, vizija ir t.t.

„Strateginio valdymo metodologija – tai teorinių ir praktinių strateginio valdymo metodologijų teorinis apibendrinimas, atskleidžiantis šių metodų kūrimo ir taikymo pagrindines prielaidas bei principus“.<sup>9</sup>

Nustatytinė metodologija – požiūris, traktuojantis strateginį valdymą kaip tiesinį, (nuoseklų) ir racionalų procesą, prasidedantį nuo tam tikro dabarties momento, analizės pagrindu kuriant strategiją ateičiai ir ją įgyvendinant.( Vasiliauskas, 2004).

---

<sup>9</sup>Vasiliauskas, A.(2004) Nacionalinės ekonomikos plėtros strateginis valdymas: nustatytinis ir plėtotinis metodologiniai požiūriai, Pinigų studijos.



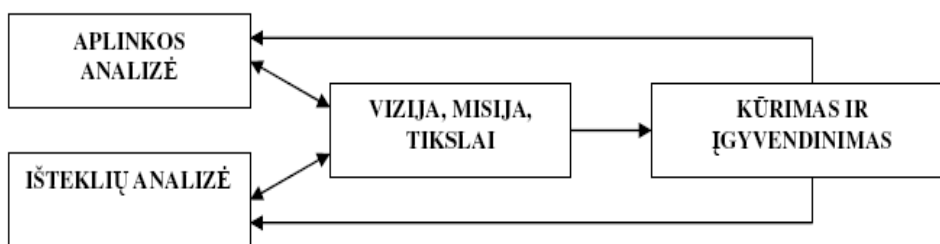
**2 pav.** Nustatytinės metodologijos strateginio valdymo modelis  
Šaltinis: Vasiliauskas, A. (2004) Strateginis valdymas. Kaunas: Technologija

Kaip matome iš schemos nustatytinės metodologijos modelis išskiria tokius strateginio valdymo elementus kurie yra vienas su kitu persipynią ir taip vienas kitą papildantys.

- Aplinkos analizė. Šis žingsnis apima aplinkos pokyčių dinamikos analizę, politinių, teisinių, ekonominių ir socialinių veiksnių tyrinėjimą, svarbiausių sėkmės veiksnių ir konkurencinių jėgų išryškinimą, rinkos sąlygą, konkurentų ir klientų analizę.
- Vizija, misija ir tikslai. Šiame žingsnyje apibrėžiama firmos perspektyvinė tikslinė orientacija.
- Išteklių analizė. Analizuojamos svarbiausios firmos išteklinio potencialo sudėtinės dalys.
- Alternatyvų rengimas. Tai parengimas alternatyvų strateginiams sprendimams, kurie užtikrina misijos ir tikslų įgyvendinimą.
- Sprendimų parinkimas. Vertinamos ir lyginamos strateginės alternatyvos tarpusavyje pagal pasirinktus iš anksto kriterijus ir atrenkami galutiniai sprendimų variantai, kurie bendrai sudaro nustatytinę strategiją.
- Strateginių traektorijų analizė. Šiame žingsnyje yra nagrinėjama racionaliai parinkta strategija.
- Valdymo struktūros analizė. Tai taip pat tolesnis racionaliai parinktos nustatytinės strategijos nagrinėjimas. Šiuo atveju nagrinėjama, kiek ir kaip racionaliai parinkta nustatytinė strategija atitinka firmos galimybes pakeisti savo struktūrą, kultūrą, valdymo bei veiklos stilių.
- Strategijos įgyvendinimas. Šiame žingsnyje bendri firmos strateginiai tikslai pertvarkomi į konkrečių funkcinių sričių specifinius tikslus, parengiami funkcinėms sritims konkrečių veiksnių planai, kuriuose nustatomos užduotys, jų vykdytojai, atlikimo terminai, paskirstomi ištekliai vykdytojams, vykdomos stebėsenos ir kontrolės procedūros.

Plėtotinė metodologija – požiūris, teigiantis, kad strateginiai sprendimai gimsta palaipsniui ir nenutrūkstamai ir juos negalima vienu žingsniu sujungti į bendrą organizacijos baigtinę strategiją. (Vasiliauskas, 2004)





**3 pav.** Plėtotinės metodologijos strateginio valdymo modelis  
Šaltinis :Vasilaiuskas, A. (2004) Strateginis valdymas. Kaunas: Technologija

Kaip matome plėtotiniame strategijos valdymo modelyje detalizacija kur kas mažesnė, kadangi šiuo atveju neatskiriami glaudžiai susiję strategijos kūrimo ir jos įgyvendinimo etapai, čia nėra galutinės patvirtintos strategijos, o atsiranda daug nuolat išbandomų pasiūlymų, kuriuos nagrinėja strateginio proceso subjektai. Strategijos kūrimas ir įgyvendinimas susijęs grįžtamoju ryšiu su strateginės analizės stadija. Tai leidžia greitai atspindėti aplinkos ir išteklių pokyčius nuolat atsinaujinančioje firmos plėtotinėje strategijoje. Taigi plėtotinei metodologijai yra būdingi dažnesni strategijos atsinaujinimo ciklai, lyginant su nustatyta metodologija. Šita strategija pagrįsta mokymusi iš savo klaidų, tačiau rizikuoja jie mažiau nes nepanaudoja visų resursų.

Jucevičius (1998), teigimu nustatytinė metodologija praktikoje pradėta taikyti anksčiau ir jos praktinių pavyzdžių apstu, ypač tarp didelių įmonių.

AB SEB bankas vadovaujasi plėtotine strateginio valdymo metodologija, tačiau bankai yra orientuoti ir į viešąjį sektorių, todėl bankams begalo svarbi ir nustatytinė metodologija.

### 1.1.3.Strateginis valdymas privataus ir viešojo sektoriaus bendradarbiavime

Dar iki XX a. 7 – ojo dešimtmečio įmonių veikla buvo lengvai prognozuojama ir pakankamai stabili, tik vėliau kai įmonės ir organizacijos pradėjo konkuruoti viskas iš esmės pasikeitė, mat sutrumpėjo laikas, kuriam įmonė gali suplanuoti savo veiklą, o pačios veiklos sąlygos tapo sunkiai prognozuojamos.

Iš to pastebima, jog daugiausia strateginio planavimo darbų praeitame amžiuje buvo sukonzentruota į pelno siekiančias organizacijas, vakarų valstybių privačios kompanijos jau šeštame dešimtmetyje ėmė skirti vis daugiau dėmesio verslo programų ir projektų vystymui. Šių programų realizavimo sėkmę vis labiau ėmė lemti strateginio valdymo elementai, tiktai pastaruosius 20 metų strateginio planavimo bei valdymo vaidmuo imtas praktikuoti didelėse viešojo sektoriaus ir ne pelno organizacijose, tai susiję su sparčiais socialiniais ir technologiniais pokyčiais. Taigi to pasekoje XX amžiaus antroje pusėje buvo pradėta kalbėti apie viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimą įvykdant vienokią ar kitokią strateginį planą. Jau XX amžiaus pabaigoje daugelyje pasaulio šalių pradėtos vis labiau eksplotuoti įvairios viešojo ir privataus sektorių partnerystės

formos. Viešojo ir privataus sektoriaus partnerystė tapo politinės darbotvarkės objektu Jungtinėje Karalystėje, Airijoje, Olandijoje, Australijoje.

Kokia bebūtų vieša ar privati organizacija pasak Jucevičiaus (1998), pagrindinė strategijos formavimo idėja – rasti tinkamiausią būdą, padedantį organizacijai pasiekti geriausių rezultatų didinant bendrą savo vertę.

Kiekviena strategija turi savo paskirtį, Jucevičius (1998), išskiria šias jų paskirtis:

- Biznio strategija - įgyti konkurencinį pranašumą savojoje veikloje.
- Gamybos strategija - sukurti ir materializuoti rinkoje konkurentišką produktą.
- Inovacijų strategija - spartinti ir didinti investicijų į visas inovacines pastangas atsipirkimą,

nesvarbu, kurioje biznio veikloje jos vyksta: - spartinti naujų produktų kūrimą ir įdiegimą; plėsti naujų produktų šaltinius ir galimybes; kurti novacijoms palankią organizacijos kultūrą; mažinti novacijų diegimo barjerus.

- Finansų valdymo strategija – suformuoti tokią kapitalo ir jo panaudojimo struktūrą, kuri padėtų realizuoti kitus organizacijos tikslus.

- Žmogiškųjų resursų valdymo strategija – sukurti ilgalaikę individų ir organizacijos tikslų tenkinimo sistemą, garantuojančią lankstumą ir stabilumą;

- Marketingo strategija – diferencijuoti save geriau negu konkurentai, pasitelkiant sąlyginį savo pranašumą sėkmingiau tenkinti vartotojų poreikius konkrečiomis aplinkybėmis.<sup>10</sup>

Taigi pagrindinė strategijos kūrimo esmė rasti tinkamiausią būdą geriausiems rezultatams pasiekti ir padidinti bendrą įmonės vertę. Šiuo metu viešosios bei privačios institucijos taip greitai kuriasi, jog būtų grėsminga perspektyva tapti nekonkurencinga įmone globalizuotos rinkos sąlygomis, taigi šis faktas įpareigoja visų įmonių vadovus iš naujo įvertinti savo galimybes, bendradarbiauti ir bendrauti viena kitos atžvilgiu, mąstyti strategiškai ir planuoti savo žingsnius į ateitį, įgyvendinti naujus strateginius sprendimus, siekiant išlikti sudėtingomis rinkos ekonomikos sąlygomis. Šis gebėjimas konkurencijos sąlygomis dirbti pelningai tampa būtinumu, būtinumu bendrauti ir bendradarbiauti ne tik privačioms institucijoms su privačia ar viešajai su viešąja institucija, bet ir svarbus bendradarbiavimas ir tarp privačių ir viešųjų institucijų.

Lietuvoje šiuo metu dar nėra priimto vieno bendro įstatymo viešojo ir privataus sektorių partnerystei, taigi šios dvi šalys remiasi kitais Lietuvos Respublikos įstatymais kurie nėra tiesiogiai traktuojami kaip partnerystės įstatymai, tačiau leidžia taikyti kai kurias viešojo ir privataus sektorių partnerystės formas, tačiau nors dar nėra priimto bendro įstatymo Lietuvoje ir pasaulyje pastebima, jog Viešojo ir privataus sektorių partnerystė laikoma vis svarbesniu veiksmu kiekvienos valstybės ekonomikoje šis bendradarbiavimas reiškia susitarimas tarp valstybinio ir privataus sektorių

---

<sup>10</sup> Jucevičius, R. (1998) Strateginis organizacijų valdymas. - Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.

plėtojant visuomeninę infrastruktūrą, tenkinant visuomenės poreikius ar teikiant kitas su tuo susijusias paslaugas .

Būtent bendradarbiavimas tarp viešųjų ir privačių organų, gali užtikrinti, jog privatūs investuotojai tam tikrą laikotarpį galės naudoti viešuoju turto, tačiau tai nereiškia, jog privačiam organui atiteks šio turto nuosavybės teisės, šios teisės taip ir liks viešojo organo.

Bendradarbiavimas dažniausiai yra apibūdinimas, kaip pasitikėjimas, bendra vizija, ilgalaikis procesas, kur bendradarbiajančios šalys siekia tos pačios misijos, tikslų ir bendromis pastangomis bando juos įgyvendinti.<sup>11</sup>

Kolektyvinis susivienijimas (kooperacija) sudarant ilgalaikes sutartis, pagal kurias teikiamos viešosios paslaugos, remiantis aiškiai apibrėžtais visuomenės poreikiais. (Gerrard, 2001)

Bendradarbiavima - viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų ryšių palaikymas, siekiant modernizuoti ir atnaujinti valstybės turtą, sukuriant naujas viešojo sektoriaus organizacines formas. (Carro ir Steane, 2000)

Viešojo ir privataus sektoriaus partnerystė, tai privataus sektoriaus įtraukimas, siekiant gerinti viešojo sektoriaus teikimas paslaugas bei sumažinti su ūkine veikla susijusią riziką. (Loew ir McLindon, 2003)

Viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimas, kurio esmė – teikti tradiciškai viešojo sektoriaus kompetencijai priskiriamas paslaugas ir plėtoti šių paslaugų teikimui reikalingą infrastruktūrą. (Gudelis ir Rozenbergaitė, 2004)

Teorinėje tarporganizacinio bendradarbiavimo temą nagrinėjančioje literatūroje yra išskiriama 8 šios temos potėmės: partnerystė, matricinės organizacijos, decentralizacija, tarporganizacinė sandūra, konfliktų sprendimas, asmenybės konfliktai, problemų nustatymas ir komunikacija.<sup>12</sup> Šios visos potėmės yra viena kitą papildančios.

Nagrinėjant viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimą nevalia būtų nepaminėti, jog sėkmingai privataus ir viešojo sektoriaus bendradarbiavimui didelę įtaką turi valstybės formuojama politika. Nors šiuo metu jau galėtume pasigirti nevienu puikiu projektu tiesiant keliu, vandentiekius ir t.t., ir apie bendradarbiavimo politiką jau senokai kalbama, tačiau ji Lietuvoje išties dar sunkiai vykdoma. Anot Smaliukienės (2005), siekiant, jog šiandieninė visuomenė būtų patenkinta viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimas yra svarbus šiandieninės vadybos teorijos ir praktikos objektas. Tokiu bendradarbiavimu siekiama spręsti įvairias socialines ir ekonomines šalies problemas, trukdančias visuomenės gerovės augimui. Visuomenės gerovę teigiamai veikia ne tik viešojo sektoriaus iniciatyva sprendžiamos problemos , bet ir šiandieninė verslo plėtra, pagrįsta socialinės atsakomybės principais.

---

<sup>11</sup> Crowley, L.G., Karim , A. (1995) Conceptual Model of Partnering. Journal of Management in Engineering.

<sup>12</sup> Smaliukienės, R. (2005) Viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimo įtaka socialinei atsakomybei versle. Vilniaus Gedimino Technikos universitetas.

Savas (2000), nurodo tokius viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimo plusus:

1. Jog bendradarbiaujant būtų prisitaikoma prie didėjančių gyventojų skaičiaus griežtesnio reguliavimo, atnaujinamos infrastruktūros sistemos, pritraukiamos investicijos, skatinama ūkio plėtra;

2. Mažinamos naujos infrastruktūros sąnaudos ir jų poveikis gyventojams;

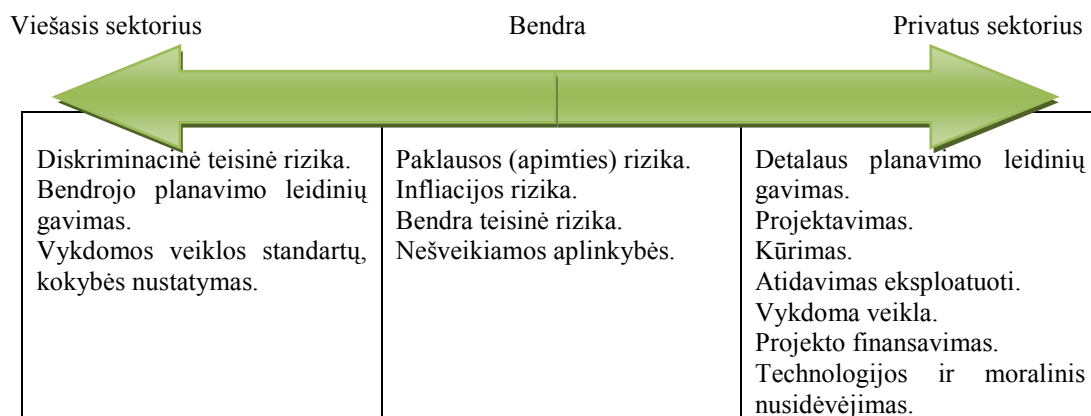
3. Iš pajamų gaunamų įmonėms sumokėjus koncepcijos mokesčius, pritraukiamas kapitalas kitiems projektams.<sup>13</sup>

Jog viešasis ir privatus sektorius yra glaudžiai susiję ir tarpusavyje bendradarbiaujantys, galima teigti iš to, jog augant verslo organizacijoms pagerėja ir vartotojų, aplinkos ir visuomenės gerovė. Taigi siekiant, kad būtų pagerintas šalies socialinis geris išties labai svarbu, jog viešasis sektorius bendradarbiautų su privačiu sektoriumi. Juk šalies visuomenė, tai yra joje gyvenantys piliečiai kurie sudaro sąlygas įsikurti naujai įmonei ar organizacijai, taigi tokia įmonė ar organizacija vėliau yra pavaldi visuomenei.

Lietuvoje kaip jau buvo minėta yra vykdomi viešųjų ir privačių sektorių bendradarbiavimas įvairiuose projektuose, bendradarbiaujančios šalys prieš pasirašant sutartį turi gerai išanalizuoti finansinę padėtį, tai yra ar sutartį pasirašiusioji privati institucija galės įvykdyti projektą, ar jai užteks finansų, taip pat prieš pasirašant bendradarbiavimo sutartį labai svarbus aspektas atsirenkant partnerį yra kokybė. Orientacijos į kokybę vertinimas yra ypač svarbus kai yra kalbama apie paslaugas, kadangi viešosios paslaugos turi būti visiems prieinamos to pasekoje reikia pasirinkti tokį partnerį kuris sugebės suteikti aukščiausias paslaugas, šalys taip pat turi suvokti gero partnerio būvimą, tai yra, jog nuo sutarties pasirašymo šios dvi šalys nors ir yra be galo skirtingos, kurių skiriasi valdymo principai, veiklos orientacija ir t.t. privalės dalintis ir sėkmės ir nesėkmės kartėliu. Kip teigia Gudelis ir Rozenbergaitė (2004), esminis kriterijus kodėl renkama viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimo ir jis kur kas naudingesnis negu tradicinių viešųjų paslaugų bendradarbiavimas yra tai, jog bendradarbiaujant viešajam ir privačiam sektoriui rizika yra pasidalijama tarp viešojo ir privataus organo. Norint, jog rizika viena ar kitame projekte būtų kuo mažesnė reikia ją paskirstyti taip, jog didžiausia rizika atitektų toms šalims kurios geriausiai sugeba jas valdyti. Gudelis ir Rozbergaitė (2004), riziką skirsto sekančiai:

---

<sup>13</sup> Savas, E.S. (2000) Privatisation and Public-Private Partnerships. New York: Chatam House Publishers.



**4 pav.** Rizikos pasiskirstymas

Šaltinis: Gudelis, D., Rozbergaitė, V. (2004) Vilnius

Žinoma viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimas nėra visų palaikomas, vieni teigia, jog jų bendradarbiavimas skatina nedarbą kitiems atrodo, jog privatus organas labiausiai orientuotas į pelną todėl jis negali dalyvauti bendradarbiaujant su viešuoju sektoriumi ir t.t., tačiau kur kas svarbesnė yra nauda nei trūkumas viešųjų ir privačių institucijų bendradarbiavime.

Kaip teigia Gudelis ir Rozenbergaitė (2004), viešojo ir privataus sektorių partnerystė yra alternatyva įgyvendinant visuomenei reikšmingus statinius, reikalaujančius didelių investicijų. Naudojant privataus sektoriaus išteklius, statomos ir remontuojamos ligoninės, mokyklos, renovuojami namai, autobusų ir geležinkelio stotys ir kiti pastatai. Naudojantis viešojo ir privataus sektorių partnerystėje, pertvarkomi vandens ir šilumos ūkiai. Taigi šiuo metu kai išties bendradarbiavimas tarp privačiųjų ir viešųjų institucijų jau yra šiek tiek pažiangęs ir išsibėgėjęs yra išskiriama keliatas bendradarbiavimo rūšių ( žr. priede Nr.3).

Kaip išties glaudžiai vyksta abiejų šalių bendradarbiavimas pasistengė parodyti Smaliukienė (2005), (žr. priede Nr.4). Ji teigia jog ne vien privatus sektorius yra pavaldus viešosioms organizacijoms ir privalo derintis prie išorinių pokyčių visuomenėje ir valstybinio reguliavimo srityse, ji taip pat teigia, kad viešasis sektorius yra taip pat priklausomas nuo privataus sektoriaus mat viskas vyksta bendrai bemaž ratu, papildant vienai kitą. Viešasis ir privatus sektorius siekia ne tik bendrų projekto tikslų (kokybiškesnių paslaugų, infrastruktūros plėtojimo), bet ir asmeninių tikslų: viešasis sektorius tikisi politinės ir ekonominės naudos, privatusis sektorius – pripažinimo, pelno, plėtros galimybių. (Skietrys ir kt., 2008)

Drucker (1974), teigia jog visos organizacijos veiklos prasmė ir tikslas yra vartotojų sukūrimas. Jis teigia, kad biznis nėra ir negali būti apibrėžiamas firmos vardu, statutu ar kitu formaliu būdu. Jis apibrėžiamas vartotojo norais ir lūkesčiais, kuriuos tas produktas tenkina. Būtent vartotojų lūkesčių tenkinimas ir yra bet kurio biznio tikslas .

Lietuvoje viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimas išties galėtų būti perspektyvus, jai šis bendradarbiavimas turėtų tam sąlygas, tai yra jai būtų didinamas žmoniškųjų išteklių

konkurencingumas, plėtojamos informacinių ir komunikacinių technologijų galimybės. Šių dviejų šalių bendradarbiavimas gali sustiprinti Lietuvos ekonomiką ir taip padėti jos gyventojams.

#### **1.1.4.Strateginio valdymo reikšmė organizacijos veiklos pokyčiams**

Svarbiausia nauda, kurios tikimasi iš strateginio valdymo, yra organizacijos veiklos rezultatyvumo didinimas. Geros strategijos parengimas savaime dar negarantuoja visos veiklos rezultatyvumo padidėjimo, tačiau atlikti išsamūs tyrimai rodo, kad tarp šių dviejų parametru yra tiesioginis ir gana stiprus ryšys.(Jucevičius, 1998)

Strategijos formavimas leidžia sudaryti kompleksą būdų ir metodų, užtikrinančių įmonės prisitaikymą prie rinkos sąlygų. Pasak Arimavičiūtės (2005), strateginio valdymo nauda - įstaigai, tai aiškus reikalavimų suformulavimas, konkrečių ir aiškių darbų nuleidimas kiekvienam, suinteresuotumas, tikėjimas ir entuziastingumas. Visa tai leidžia geriau išnaudoti turimus išteklius ir pasiekti strategijoje užsibrėžtų tikslų. Strateginio valdymo procesas leidžia parengti ir įgyvendinti organizacijos strategijas kaip sprendimų visumą, numatančią svarbiausius organizacijos tikslus ateityje, veiksmus ir priemones tikslams pasiekti.

Išskiriamos pagrindinės priežastis, dėl kurių strateginis valdymas atsiperka:

1. Strateginis valdymas vykdo aukščiausio lygio vadovybės įsipareigojimus. Aukščiausio lygio vadovai, sprenddami problemas, privalo priimti strateginius sprendimus.
2. Strateginis valdymas vadovaujasi sisteminiu požiūriu. Strateginiu požiūriu organizacija yra sistema, kurią sudaro daug sudedamųjų dalių. Tai leidžia aukščiausio lygio vadovybei suvokti organizacijos, kaip visumos, atskirų dalių tarpusavio ryšį.
3. Strateginis valdymas skatina objektyviau vertinti veiklą. Vertinimo pagrindą sudaro organizacijos tikslai, uždaviniai ir veiklos vertinimo rodikliai.
4. Strateginis valdymas teigiamai veikia organizacijos elgseną. Tobulinamos komunikacijos. Vadovai skatinami mokytis, didinamos jų galimybės; Stiprinamas dalyvavimo ir priklausomumo organizacijai pojūtis.<sup>14</sup>

Pasak Tamošiūno ir Mikalauskiene (2009), strateginis organizacijos valdymas išties naudingas ir teikiantis begalę naudos organizacijai todėl jį tikslinga vykdyti (žr.priede Nr. 5).

Išanalizavus strateginio valdymo teikiamą naudą, bei jos pranašumus, galima teigti, pasirenkant Arimavičiūtės (2005) žodžius, kad strateginis valdymas – nuolatinis, dinamiškas ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi institucija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir veiksmingiau panaudoja savo išteklius. Strateginis organizacijos valdymas nepriklausomai nuo to

---

<sup>14</sup> Arimavičiūtė, M. (2005). Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas. Vilnius.

viešoji ar privati atneša didžiulę naudą ir dažnas pasinaudoja strateginiu organizacijos valdymu gali drąsiai sakyti, jog strategijos sukūrimas ir įgyvendinimas prisidėjo prie kryptingos ir pelningos organizacijos veiklos prie ilgalaikių tikslų įgyvendinimo.

## **1.2. BANKO PASLAUGŲ KOKYBĖ**

Paslaugų kokybę kiekvienas žmogus apibūdintų skirtingai kadangi vienas ją suvokia vienaip kitas kitaip. Paslaugų kokybės suvokimas skiriasi ir nuo to koks mūsų pačių išsilavinimas, materialinė padėtis ir t.t. ir kokios paslaugos bei jos pateikimo mes tikimės atėję į vieną ar kitą įmonę ar organizaciją. Taigi vieni gali tai apibūdinti kaip brangiai kainuojančią paslaugą, kitiems tai bus priešingai pigi ir visiškai nereikšminga paslauga.

Paslaugų kokybė yra esminis verslo pelningumo veiksnys. Verslininkai, siūlantys geresnės kokybės paslaugas, užima didesnę rinkos dalį ir turi galimybių ją plėsti. Kokybė tiesiogiai gerina investicijų efektyvumą, ir yra pamatas aukštesnei kainai nustatyti. Taigi kokybė yra svarbus sėkmės faktorius, kurio negalima nepastebėti. Didžiausią dėmesį kokybiškai paslaugai turėtų teikti tokios įmonės, į kurias žmogus ateina tikėdamasis nuoširdaus ir profesionalaus patarimo norint investuoti, pirkti ir t.t., nes čia yra susiduriama su asmeniu, kuris savo sugebėjimu bendrauti, nuoširdžiu ir profesionaliu patarimu gali pasiekti, jog tas klientas dar kartą apsilankys šioje įmonėje ar organizacijoje.

Paslaugų kokybė turi būti apibrėžta remiantis ir paslaugos teikimo procesu, ir pasiektu rezultatu, kurį patyrė klientas Kotler ir kt., (2003). Pasak Chan-Chien ir Wei-Chiang (2010), klientų pasitenkinimas kokybe pritraukia vis daugiau dėmesio, nes būtent jis daro įtaką vartotojų ketinimams pirkti pakartotinai. Norint teisingai ir išsamiai išanalizuoti paslaugos kokybę, reikia, atskleisti žodžio kokybė reikšmę. Sąvoka „kokybė“ lygiai taip pat kaip ir sąvoka „paslauga“ yra labai plati.

### **1.2.1. Paslaugų kokybės teorinis diskursas**

Šiuo metu kai pasaulis kiekvieną dieną tobulėja ir atranda vis naujas prekes ir paslaugas yra manoma, jog paslaugų kokybė tai vienas svarbiausių sėkmės garantų šiuolaikinėje konkurencinėje aplinkoje, juk kokybė padeda konkuruoti, užkariauti ir išsilaikyti rinkoje.

Paslaugų kokybe domėtis pradėta jau 8 – amė dešimtmetyje, tačiau tik 9 – amė dešimtemyje buvo pradėta skirti tam daug dėmesio, mat 9 – amė dešimtmetyje šioje tyrinėjimo srityje išivyravo Šiaurės paslaugų mokykla, kurios autoriai buvo iš įvairių pasaulio šalių, iš Švedijos ir Suomijos, JAV, Prancūzijos ir Anglijos. Šios mokyklos pagrindiniai autoriai buvo (Gumesson, 1985) bei (Lehtinen, 1982).

Lietuvoje ir visame pasaulyje šiuo metu paslaugų kokybei skiriamas ištis didelis dėmesys, kadangi suteikiant kokybiškas paslaugas tikimasi, jog klientai sugrįš dar kartą, taip pat tikimasi didesnio pelno, taigi kokybė ištis yra sėkmės garantas kuris gali atnešti daug naudos, tačiau kas tai yra kokybė, paslauga ir bendrai kokybiška paslauga mokslininkai traktuoja skirtingai. „Paslauga yra veiksmas arba veiksmų serija, pasireiškianti asmenų kontaktu arba kontaktų su fiziniu įrengimu ar mašina, suteikianti pasitenkinimą vartotojui.” (Lethinen, 1983)

Paslauga yra ne daiktas, o procesas arba veiksmų grandinė, ji gaminama ir vartojama tuo pat metu, todėl labai svarbi paslaugos savybė – kliento dalyvavimas jos teikimo metu. Būtent toji dalis, kurioje dalyvauja vartotojas, pageidaujamas tam tikros paslaugos ir atlikdamas jos kontrolę, yra esminė pačiam paslaugos atsiradimui. (Pranulis ir kt., 2000)

„Paslauga yra, bet kokia nauda ar veikla, kurią viena pusė gali pasiūlyti kitai, pasižyminti neapčiuopiamumu bei tuo, kad nėra nuosavybės rezultatas. Jos išraiška gali būti susieta ar nesusieta su fiziniu produktu. (Kotler ir Bloom, 1984)

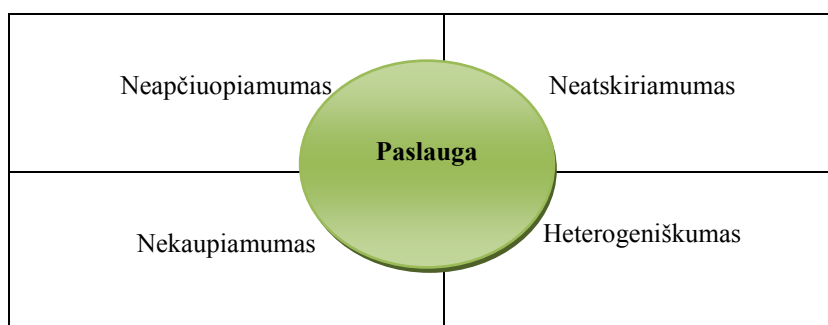
„Paslauga yra veiksmas ar daugiafazis veiklos procesas, neturintis materialaus apčiuopiamo rezultato, kuris skiriamas patenkinti kito ūkinio subjekto poreikius“. (Vengrienė, 2006)

Paslauga – tai veikla, nauda ar pasitenkinimas, pateikiami pardavimui kaip tokie arba kartu su parduodama preke. (JAV Marketingo asociacija, 1960)

Anot Vitkienės (2008), paslauga dažnai apibūdinama abstrakčiai, nes yra neapčiuopiama, todėl ji į paslaugą pažiūri platiasniu diapazonu (žr. priede Nr. 6).

Kaip jau minėjau paslaugos, priešingai nei prekės, yra ne daiktai, o veiksmų ar procesų derinys, sudėtinga jas vienareikšmiškai apibūdinti. Tačiau nepaisant teikiamų paslaugų įvairovės, visoms joms būdingos kai kurios savybės, skiriančios paslaugas nuo materialių prekių.

Pranulis ir kt. (2000), išskiria pagrindines keturias paslaugų savybes:



**5 pav.** Pagrindinės paslaugų savybės  
Šaltinis: Pranulis, V., Pajuosis, A., ir kt. (1999) Marketingas. Vilnius.

**Neapčiuopiamumas** – svarbi paslaugų savybė, reiškianti, kad jų negalima pamatyti, paragauti, paliesti, išgirsti ar užuosti tol, kol jų neįsigyji. (Kotler ir kiti, 2003) Šią savybę pirmasis 1876 m. savo veikalė The Wealth of Nations paminėjo A. Smith. (Bagdonienė ir Hopenienė, 2004) Paslaugų neapčiuopiamumas arba nematerialus jų pobūdis rodo, kad jų negalima demonstruoti,



stebėti, ragauti, išbandyti, transportuoti, saugoti, supakuoti, iširti jų kokybę iki vartojant. (Kindurys, 1998) Kaip teigia Langvinienė ir Vengrienė (2005), klientai paslaugą paprastai suvokia subjektyviai, apibūdina ją remdamiesi jausmais, abstrakčiai. Taip yra būtent dėl paslaugų neapčiuopiamumo. Taigi klientui neapčiuopiamą paslaugą yra išties nelengva įvertinti, kadangi jis negali iškart atsakyti ar ši paslauga jam gera iki tol kol jis ja nenasinaudojo, tai yra kol jis nežino jos vertės kokybės atžvilgiu.

**Nekaupiamumas** - dar vadinamas negebėjimu išsaugoti paslaugų (Kindurys, 1998), nepatvarumu. (Bagdonienė, 2004) Nekaupiamumas - vien šis žodis pasako, jog šios paslaugos negalime laikyti vėlesniam pardavimui ar naudojimui. (Kotler ir kiti., 2003)

**Neatskiriamumas** – šios paslaugos yra sukuriamos ir sunaudojamos tuo pačiu metu ir negali būti atskirtos nuo paslaugų teikėjų – žmonių ar įrengimų. (Kotler ir kt., 2003)

**Heterogeniškumas (nevienodumas)** - arba kokybės nevienodumu. (Kotler ir kt., 2003) Tai svarbi paslaugos savybė kuri sako, jog labai svarbu suvokti kur, kada ir kaip pateikti paslaugą, mat šie veiksniai išties įtakoja paslaugos kokybę. Ir įtakoja nepriklausomai nuo to kokia paslaugų įmonė tai būtų ar viešoji ar privačioji. Pateiksiu pvz. (bankas pasiūlo klientams jaunų šeimų kreditus kurių dalį lėšų padengs valstybė ir juos siūlo būtent tada kai pamato, jog jauni žmonės pagal statistikos duomenis puikiai uždirba ir galės kreditą laiku gražinti, taigi ši paslauga pasiūlyta pačiu laiku ir tikrai pasvarstant kaip tai yra su sąlyga, jog dalį kredito lėšų padengs valstybė).

Kokybė yra į laiko rėmus netelpanti koncepcija. Žmogiškasis kokybės suvokimas slypi tolimiausioje praeityje, gal net prieš milijoną metų žmonijai pradėjus gaminti pirmuosius įrankius. (Shewhart, 1989)

Vartotojo suvokta kokybė tai objektyvių faktų ir subjektyvių išpūdžių bei sprendimų sintezė. Vieno apibrėžimo kuris galėtų apibendrinti kokybę tikrai nerasime (žr. priede Nr. 7), galime tik teigti, jog paslaugos kokybės apibrėžimas eina kartu su kliento pasitenkinimu.<sup>15</sup>

Pasak Kaziliūno (2006), apibrėžiant paslaugų kokybę kogero tikslingiausia laikytis apibrėžimų kurie pateikti tarptautiniame standarte. Remiantis tarptautiniu standartu – kokybė tai turimų charakteristikų visumos ir reikalavimų atitikimų laipsnis. Taip pat jis teigia, jog išties norėdami apibrėžti kas tai yra kokybė turime apibrėžti vartotojo pasitenkinimo lygį, kuris yra priklausomas nuo keletos paslaugos ir prekės komponentų: savybių ir defektų neturėjimo (žr. priede Nr. 8).

Parasuraman ir kt. (1998) teigia, kad į paslaugos kokybę žiūrima kaip į daugiamatį vaizdinį, suformuota iš kelių paslaugos požymių įvertinimu. Reziūmijuojame teiginiu, jog mokslininkai kaip ir žmonės skirtingai traktuoja paslaugos kokybę.

---

<sup>15</sup> Kachoka, N., Hoskins, R. (2009). Measuring the quality of service: a case of Chancellor College Library. South African Journal of Library & Information Science, Vol.75.

### 1.2.2. Paslaugų kokybės valdymas

Paslaugų valdymas yra vienas sunkiausiai praktikoje realizuojamų vadybos uždavinių. Gamyboje gaminio kokybė dažniausiai priklauso nuo žaliavų, technologijos ir įrangos. Nekokybišką gaminį - broką nesunku aptikti, atidėti į šalį, pataisyti ar pakeisti kokybišku ir tik tuomet pateikti klientui. Paslauga dažniausiai atliekama betarpiškai dalyvaujant klientui ir paslaugos „brokas“ kliento pamatomas, pajuntamas arba patiriamas dar paslaugos neužbaigus. Paslaugose daugeliu atveju negalime pasislėpti už technologijos – čia daug lemia darbuotojų profesinis meistriškumas, pasišventimas ir gebėjimas bendrauti.<sup>16</sup> Pasak Mishra (2009), įmonei teikiančiai paslaugas yra begalo svarbu gebėti valdyti teikiamų paslaugų kokybę.

Paslaugų kokybės valdymas tai procesas, apimantis visus organizacijos lygius bei funkcijas, todėl kiekvienoje paslaugų įmonėje yra begalo svarbu skleisti vidinės misijos idėja, jog kiekvienas jos narys prisideda prie paslaugų kokybės kūrimo ir valdymo.<sup>17</sup>

Anot Kazilūno (2007), norint, jog paslaugų kokybė būtų valdoma efektyviai reikia pasirinkti jos valdymo objektą, jis išskiria tokius kokybės valdymo objektus: technologiniai, vadybiniai. **Technologiniai kokybės valdymo objektai** – tai medžiagų, produktų, paslaugų kokybės charakteristikos, procesų salygos ir atlikimas. **Vadybiniai kokybės valdymo objektai** – šie objektai yra bendrieji organizacijos arba padalinio tikslai: santykiai su klientais, gražinimai ir garantiniai aptarnavimai ir t.t.

Atliekant empirinį tyrimą mano darbe bus remiamasi abiem požiūriais, tai yra tiek technologiniu tiek vadybiniu, kadangi AB SEB bankas Tauragės skyrius valdomas remiantis tiek technologiniais tiek vadybiniais valdymo objektais. Kokybės valdymas yra begalo sudėtingas procesas, kuris yra svarbus ne tik tiekėjui, tačiau ir vartotojui. Norint įvertinti ar išties pasirinktas geras kokybės valdymas jį reikia pastoviai matuoti ir analizuoti.

### 1.2.3. Paslaugų kokybės matavimas

Šiuo metu kai įmonės ar organizacijos kuriasi bemaž kiekvieną dieną kai prekių ir paslaugų gausa didėja kartu su jomis, įmonės ir organizacijos siekiančios išlikti rinkoje turi kuo geriau ir profesionaliau aptarnauti klientą bei tenkinti jo poreikius ir viso to pasiekti jos gali stebėdamos ir tirdamos kokybę. Taigi viso to siekian jos turi vykdyti paslaugų kokybės matavimą, tai begalo sunkus procesas leidžiantis įvertinti įmonės paslaugų gerumą. Žinoma įmonės ar organizacijos

---

<sup>16</sup> Paslaugų kokybės valdymas. (2008) Viae Ventus, UAB. Visos teisės saugomos. Sprendimas . Žiūrėta[2011-03-15] prieiga per internet: <http://www.vadyba.com/index.php?-25477467>.

<sup>17</sup> Mikalauskiene, A., Tijūnaitienė, R., Vekterytė, M (2001). Paslaugų kokybės valdymo ypatumai. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai.

kurios nematuoja paslaugų kokybės gali teigti, jog tai visiškai nebūtina, nes jos savo veiklą ir taip sėkmingai vysto bei sugeba patenkinti savo klientus, tačiau atlikus vienokią ar kitokią paslaugų kokybės matavimą rezultatai gali nustebinti blogąja prasme) tokius vadovus.

Anot Harth ir Bogen (1992), kokybę apibrėžti sunku, o dar sunkiau ją matuoti. Mackevičius (2007), pažymi, jog įmonės siekiamos išsilaikyti konkurencingoje rinkoje ir užtikrinti savo veiklos testinumą, turi nuolat analizuoti savo veiklos rezultatus, taikyti kuo tobuliasnes veiklos analizės metodikas. Įstaiga prieš priimdama sprendimą kokią matavimo modelį naudoti savo įstaigoje turi tvirtai žinoti kokių rezultatų siekiama diegiant atitinkamą modelį, tai negali būti tiesiog eksprontu priimtas sprendimastai turi būti tvirtai apgalvotas žingsnis, reikia tvirtai žinoti ką siekiama nustatyti, o nustatyti galima išties daug tai: įstaigos veiklos stipriąsias, silpnąsias vietas ir tobulintinas sritis, atitikti tarptautinius paslaugų standartus ir t.t.

#### **1.2.4. Paslaugų kokybės modeliai**

Kokybei matuoti šiuo metu yra priskaičiuojama aibės matavimo modelių kuriuos siūlo tokie garsūs mokslininkai kaip Gummesson (1987), Normann (1994), Parasuraman, Zeithaml ir Berry ir kt., (1985), tačiau nevalia nepaminėti ir to, jog geresnės naudos sulauks ta įmonė ar organizacija kuris naudosis ne vienu, o keliais paslaugų kokybės matavimo modeliais, kadangi naudojant keletą paslaugų kokybės matavimo modelių gaunama naudingesni rezultatai, tuomet gauti rezultatai gali parodyti ar išties paslaugos nauda atitinka vartotojo poreikius ir t.t.

Mokslininkai pastebi, jog dažniausiai įmonės siekiamos paslaugų kokybės gerinimo, bando kopijuoti kitų įmonių kokybės apibrėžimus, neatsižvelgdamos į tai, jie pritaikyti kitai paslaugų sferai ir gali neatitikti kitos organizacijos kokybės tikslų. Darbe išanalizuosiu tik keliatą paslaugų kokybės matavimo modelių kuriais galėtų vyrauti AB SEB bankas Tauragės skyrius siekiantis, jog paslaugų gyventojams kokybė bei jos tobulinimo strategija būtų sėkminga.

##### **1.2.4.1.SERVQUAL modelis**

Paslaugų sferoje tai pats populiariausias kokybės modelis. Parasuraman, Zeithaml, Berry (1998), išvystė šį modelį suvokiamai paslaugų kokybės situacijai matuoti. Jie suvokiamą kokybę apibrėžia kaip vartotojo nuomonę apie bendrą produktą ar paslaugų ir jų lūkesčių ir poreikių atitikimą.<sup>18</sup> Šis modelis yra sukurtas 1985 – aisiais metais. SERVQUAL modelis skirtas matuoti ir valdyti paslaugų kokybei tiek privataus, tiek viešojo sektoriaus organizacijose. Šis modelis sudaro

---

<sup>18</sup> R. Hopenienė., R.A. Ligeikienė(2002). Turizmo paslaugų kokybės vertinimo metodologiniai ir vertinimo aspektai. Kauno technologijos universitetas ISSN 1392-0758 Socialiniai mokslai Nr.2.

galimybes įvertinti skirtumą tarp klientų lūkesčių, kokia turėtų būti paslauga ir jos kokybinės charakteristikos, ir suvokimo, kokia yra faktiškai suteikta paslauga. (Slatkevičienė, Vanagas, 2001, Donnelly, 1995).

Modelį Parasuraman, Zeithaml, Berry (1998) teigimu galima taikyti įvairiose įstaigose ir organizacijose, kadangi šiame modelyje yra pateikiamas tyrimo instrumentarijus, kuris gali būti pritaikytas ar net papildytas pagal kiekvienos įmonės ar organizacijos poreikius. Pradžioje kai šis modelis buvo sukurtas anot Bagdonienė ir Hopenienė (2004), jis apėmė 10 paslaugų kokybę nusakančių sąvokų (žr. priede Nr. 9). Šios sąvokos buvo taikomos tik pradžioje kadangi patys mokslininkai Parasuraman, Zeithaml, Berry (1996), pastebėjo, jog tai nelabai efektyvus kokybės matavimo modelis ir jį išdalies pataisė susiaurindami iki 5: patikimumas, saugumas, apčiuopiamumas, atsakas į vartotojo poreikius, empatija. Modelį sudaro klausimynas šiems penkiems kriterijams įvertinti. Kiekvienam klausimyno teiginiui pateikiama septynių balų Likerto skalė su atsakymais nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“. Respondentams atsakius į pateiktus klausimus apie tos įmonės ar organizacijos paslaugas yra svarbu suvokti kad žemi įvertinimai pagal kurį nors iš kriterijų dažniausiai signalizuoja apie gilesnes paslaugų kokybės problemas. Taigi spragų tarp klientų lūkesčių ir faktiškai suteiktų paslaugų vertinimo identifikavimas turėtų būti paskata ieškoti būdų, kaip ta paslauga galėtų būti tobulinama.<sup>19</sup>

SERVQUAL modelis gali padėti nustatyti 5 spragas, Bagdonienė ir Hopenienė (2005), visas šias spragas atvaizduoja grafike (žr. priede Nr. 10). Pirmoji spraga parodo, jog įmonės vadovai klaidingai suvokia klientų lūkesčius. Antroji spraga - tai įmonėje taikomų paslaugos kokybės normatyvų bei įmonės vadovų suvokiamos kokybės neatitikimas. Trečioji spraga. Ji atsiranda tuomet, kai paslaugos teikimo proceso metu nesilaikoma kokybės normatyvų. Pagrindinė šios spragos atsiradimo priežastis - darbuotojų nesutikimas su nustatytais kokybės reikalavimais bei jų nepaisymas. Ketvirtoji spraga - tai neatitikimas tarp įmonės teikiamos paslaugos ir to, kas skelbiama vartotojams jos komunikacijos priemonėmis. Dažniausiai ši spraga atsirando dėl to, jog įmonės žada labai daug, tačiau negali to išpildyti, dažnas šios spragos atsiradimo reiškinys dar gali už komunikacijos programų įgyvendinimą atsakingų darbuotojų klaidos. Penktoji spraga - tai pagrindinė paslaugų kokybės spraga, reiškianti neatitikimą tarp kliento laukiamos ir patirtos kokybės. Ji daro didžiausią poveikį paslaugų kokybės vertinimui. Ši spraga apibrėžiama kaip visų anksčiau minėtų spragų funkcija, todėl, norint ją panaikinti, būtina ištaisyti klaidas, sąlygojančias anksčiau minėtų spragų atsiradimą.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Donnelly, M., Wisniewsky, M., Dalrymple, J.F., Curry, A.C. Measuring (1995) Service Quality in Local Government: SERVQUAL Approach, International Journal of Public Sector Management, Vol.8.

<sup>20</sup> Bagdonienė, L., Hopenienė, R. (2004). Paslaugų marketingas ir vadyba. Kaunas : Technologija.

Daugelis mokslininkų išvelgia didžiulią naudą pritaikant šį metodą, pasak Bagdonienės ir Hopenienės (2004), pasinaudojus šiuo modeliu paslaugų organizacija gali iš gautos informacijos atlikti nuoseklią analizę ir nustatyti pagrindinį šių sričių nesuderinamumą.

Parasuraman ir kt., (1988) teigia, jog šis metodas galėtų būti plačiai naudojamas, kaip „skeletas“, kuris gali būti adaptuotas konkrečios organizacijos tyrimo poreikiams.

Palaima (2005) teigia, jog tai efektyvus vartotojų lūkesčių ir suvoktos paslaugos kokybės vertinimo būdas.

Matuojant paslaugų kokybę taip pat pastebima ir trūkumų kadangi čia susiduriama su paradoksu, kad nepaisant to, jog vartotojui gali būti sunku įvertinti savo lūkesčius prieš paslaugos suteikimą, juos būtent vertinti būtent prieš paslaugos suteikimą, o patirtį po suteikimo.<sup>21</sup> Pasak Van Dyke ir kt., (1997), apskaičiuojant paslaugų kokybę šiuo metodu, ir apskaičiuojant rezultatus, didžiausias šio modelio trūkumas yra išskylanti problema, atsižvelgiant į patikimumą.

#### **1.2.4.2. Subalansuotų rodiklių efektyvumo modelis**

1992 - aisiais metais Robertas S. Kaplanas ir Davidas P. Nortonas pasiūlė per trumpą laiką labai išpopuliarėjusį iš privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose plačiai taikomų strateginio valdymo ir veiklos matavimo įrankių Subalansuotų rodiklių modelį (angl. the Balanced Scorecard).<sup>22</sup> Vienoje literatūroje angl. the Balanced Scorecard verčiamas Subalansuotų rodiklių modeliu kitoje Subalansuotų rodiklių efektyvumo modeliu, mano nagrinėjamoje medžiagoje rasite taip pat abu šiuos vertimus.

Šio kokybės matavimo modelio pradžia siejama su 1990-aisiais metais Nolan Norton instituto Jungtinėse Valstijose finansavo privataus sektoriaus organizacijų veiklos matavimo sistemų tyrimu, kai buvo tiriami pasaulyje plačiai žinomų verslo organizacijų veiklos rodikliai ir išskirtos keturios veiklos rodiklių perspektyvos: Finansinė perspektyva, klientų perspektyva, vidaus procesų perspektyva, bei mokymosi ir augimo perspektyva. Integravus šias keturias perspektyvas, buvo sukurtas modelis, pavadintas Subalansuotų rodiklių efektyvumo modeliu. (Slatkevičienė ir Vanagas, 2001).

---

<sup>21</sup> Langer, M.(1997) . Service Quality in Tourism: Measurement Methods and Empirical Analysis. Berlin.

<sup>22</sup> Kaplan, R.S.; Norton, D.P.(1992) The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. Harvard Business Review.



**6 pav.** Subalansuotų rodiklių efektyvumo modelis

Šaltinis: sudarytas autorės remiantis :Slatkevičiene ir Vanagu, (2001) Kaunas.

Matuojant organizacijos veiklą iš finansinės perspektyvos, pagrindiniai rodikliai yra investicijos, pelnas ir nuostolis. Klientų perspektyvoje gali būti formuluojami tokie rodikliai kaip parduotų produktų ir paslaugų rinkos dalis, savalaikis produktų ir paslaugų pateikimas, rangavimas pagal įvairius kriterijus ir klientų pasitenkinimo indeksai. Vidaus procesų perspektyvoje yra svarbūs tokie rodikliai kaip efektyvumas ir produkcijos vieneto sąnaudos, faktinės produkcijos palyginimas su verslo planais, saugumo reikalavimų pažeidimai, projektų vadyba. Mokymosi ir augimo perspektyvoje galima matuoti naujų produktų ir paslaugų sukūrimo ir realizavimo, darbuotojų nuostatų, sugebėjimo ir motyvacijos rodiklius (Poister, 2003). Subalansuotų rodiklių efektyvumo modelis šiuo metu naudojamas kaip pagrindinis verslo valdymo instrumentas, leidžiantis nustatyti individualius darbuotojo, verslo vieneto ir visos korporacijos tikslus, ir, svarbiausia, supažindinti su jais visų organizacijos lygių vykdytojus.<sup>23</sup>

Šis modelis padeda organizacijoms integruoti strateginio valdymo ir veiklos matavimo sistemas, organizacijų strategijas susiejant su operaciniais veiklos planais, o veiklos rezultatus su organizacijų tikslais ir uždaviniais, nustatant priežastinius ryšius tarp įvairių tikslų ir uždavinių. Šiame modelyje pateikiamos rekomendacijos, kaip organizacijos tikslai turėtų būti reiškiami kiekybiškai išmatuojamais rodikliais, pagal kuriuos galėtų būti matuojami veiklos rezultatai. Taip pat šis modelis užtikrina, kad būtų integruoti tikslai skirtinguose veiklos lygmenyse – organizaciniame, padalinių ir individualiame.

Reziumuojant galėčiau pasakyti, jog nepaisant to, jog SERVQUAL ir Subalansuotų rodiklių efektyvumo modeliai vieni iš pačių populiariausių paslaugų sferoje kokybės matavimo modeliai, vis dėlto reikėtų atkreipti dėmesį ir į jų trūkumus vertinant savo įmonės ar organizacijos paslaugų kokybę.

<sup>23</sup>Verslo banga “Kaip tobulinti verslą”. Žiūrėta[2011-03-18] prieiga per internetą:<http://www.verslobanga.lt/lt/patark.full/4390ba017dd672005-12-02>.

### 1.2.5. Paslaugų kokybės veiksniai ir vertinimo kriterijai

Daugelis mokslininkų pabrėžia, kad tiksliai apibūdinti paslaugų kokybę nėra lengva, nes kokybė gali būti suvokta ir įvertinta tiek objektyviai, tiek subjektyviai. Rosander (1989) teigimu, kokybė yra objektyvi, kai susijusi su išoriniais apčiuopiamais dalykais, kuriuos galima išmatuoti faktais. Subjektyviai kokybė vertinama, kai suveikia vartotojo vaizduotė, asmeniniai išgyvenimai, emocijos, lūkesčiai, požiūris.

Lietuvoje paslaugų kokybę reglamentuoja Civilinis kodeksas, Vartotojų teisių apsaugos įstatymas, Produktų saugos įstatymas, kiti teisės aktai. Daugelyje minėtų teisės aktų ypatingai pabrėžiama būtinybė siekiant teikti kokybiškas paslaugas vadovautis sąžiningumo kriterijais. Vartotojų teisių apsaugos įstatymas (2007) nustato, jog „pardavėjai ir paslaugų teikėjai, siūlydami įsigyti ir teikdami prekes ir paslaugas vartotojams, privalo laikytis sąžiningos verslo praktikos“. Civilinis kodeksas (2008) nurodo, jog sutartyse dėl prekių ar paslaugų teikimo atsiradus sąžiningumo kriterijams prieštaraujančioms sutarties sąlygoms, vartotojas turi teisę tokias sąlygas pripažinti negaliojančiomis teismo tvarka. Nesąžiningomis įvardijamos sąlygos, kurios iš esmės pažeidžia šalių teisių ir pareigų pusiausvyrą bei vartotojo teises ir interesus.

Paslaugos vartotojas yra pagrindinis tikrosios kokybės matas. Jis ją vertina pasitelkęs tam tikrus kriterijus. Gronroos (2002), pateikė tokius kriterijus, kuriais remiantis galima vertinti paslaugos kokybę :

1. Profesionalumas ir įgūdžiai, rodantys techninės arba paslaugos kokybės matą;
2. Požiūris ir elgesys, susiję su teikiamos paslaugos funkcinio proceso kokybe, tai yra, kai darbuotojai yra pasirengę spręsti paslaugos vartotojo problemas;
3. Patogumas ir lankstumas, siekiant prisitaikyti prie vartotojų norų ir reikalavimų;
4. Patikimumas ir pasitikėjimas, t.y. laukiamos ir patirtos paslaugos kokybės atitikimas, vartotojų lūkesčių pateisinimas;
5. Kompetencija šalinant nesklandumus, trūkumų kompensavimas, sugebėjimas imtis operatyvių veiksmų siekiant ištaisyti klaidas, greitai suteikti paslaugas, kas užtikrintų gerą jos kokybę;
6. Reputacija ir sąžiningumas yra susijęs su paslaugų įvaizdžio formavimu ir atlieka išankstinių garantijų vaidmenį kas lemia gerą paslaugų įmonės vardą.

Įvairiuose literatūros šaltiniuose sutinkami skirtingi vertinimo kriterijai, nes vartotojų grupės turi skirtingus tikslus bei kokybės vertinimo kriterijus. Garsus mokslininkas Gummenssonas, (1995) teigė, jog norint pasiekti paslaugų kokybės, nepakanka įgyvendinti pagrindinius reikalavimus, reikia gilintis į visus paslaugų kūrimo, gamybos, teikimo elementus, būtent tokiais žingsniais šiuo metu turi eiti ir bankai siekiantys išlikti konkurencingoje aplinkoje.

Apibendrinant šį skyrių galima teigti, kad kokybiška paslauga turi ne tik atitikti standartus ar tam tikrus kriterijus, bet visų pirma kokybiška paslauga turi tenkinti patį svarbiausią jai

objektą tai klientą (vartotoją), turi atitikti jo reikalavimus bei lūkesčius, taigi norint išlikti vienu iš lyderių AB SEB bankas kiekvienais metais tobulina savo teikiamas paslaugas bei dirbančių vartotojų žinias apie suteikiamas banke paslaugas, siekdamas, kad klientui suteikiama paslauga būtų pateikta kokybiškai.

### 1.3. ELEKTRONINĖ BANKININKYSTĖ

Šiuo metu kaip didžioji dalis gyventojų išmano technologijų pradmenis kai dauguma bankinių paslaugų vartotojų siekia visas norimas paslaugas atlikti namie, darbe ir t.t., atsiranda būtinybė elektroninės bankininkystės paslaugoms, taigi įtakoti tokų veiksmų bankai visame pasaulyje bankai suteikia elektroninės bankininkystės paslaugas ir jų kokybę nuolat tobulina.

1995 metais pirmasis elektroninės bankininkystės paslaugas pradėjo teikti JAV bankas Security First Network Bank.

Weston (2002), pabrėžia vieną elektroninės bankininkystės privalumą – ji leidžia banko paslaugomis naudotis, bet kurioje vietoje ir, bet kuriuo laiku, klientui nereikia eiti į banką ar jo skyrių, operacijas jis gali atlikti kur kas privatesnėje aplinkoje. Taigi taupomas klientų laikas ir pinigai.

Karjaluoto (2002), teigia, jog atlikęs tyrimą, jis nustatė, kad elektroninių paslaugų vartotojai ištikimesni pasirinktam bankui. Tikimybė, kad klientas, pasirinkęs vieno banko paslaugas, vėliau pasirinks kitą banką, mažesnė nei tarp tradicinės bankininkystės vartotojų.

Elektroninė bankininkystė yra moderni, patogi ir patikima, anot bankų atstovų, klientų banko saskaitu tvarkymo sistema, leidžianti gauti informaciją ir atlikti operacijas iš savo darbo vietų. (Pasiulis, 2007)

Burr (1996) teigia, kad, plėtodoma elektroninę bankininkystę, bankai siekia telekomunikacijų tikslais užmegsti ryšius su klientu ir sudaryti, valdyti bei kontroliuoti finansinius sandorius.

Elektroninė bankininkystė moderni ir patogi klientų sąskaitų tvarkymo sistema, leidžia gauti informaciją ir atlikti finansines ir kitas operacijas. (Vaškelaitis, 2001)

Elektroninės bankininkystės paslaugos yra siūlomos dviem būdais :

- tradiciniai bankai kombinuoja tradicinius ir elektroninius perdavimo kanalus;
- bankai siūlo paslaugas tik per elektroninius perdavimo kanalus ir neturi savo banko padalinių tinklo.

Šie bankai yra vadinami virtualiaisiais bankais arba internetiniais bankais .<sup>24</sup>

Virtualaus banko kūrimas gali būti atliekamas trimis būdais :

---

<sup>24</sup> Ekonominis nuosmukis elektronei bankininkystei netrukdo. Žiūrėta[2011-04-01] prieiga per internetą: <http://www.bcp.lt/lt/naujienos/0/220/ekonominis-nuosmukis-elektronei-bankininkystei-netrukdo> .



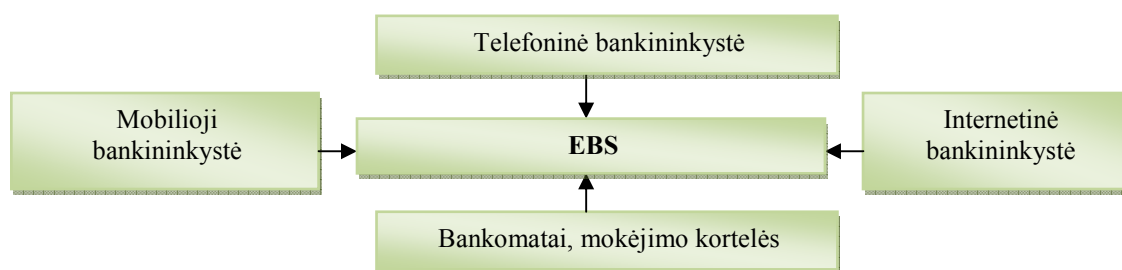
1. Bankas gali būti kuriamas kaip nauja nepriklausoma virtualaus banko įstaiga, kuriai suteikiama bankų priežiūros organizacijos licencija;

2. Jau egzistuojantys bankai kuria virtualius bankus kaip atskirą savo kapitalą turintį banką ir visa tai apjungiami į bendrą banko struktūrą;

3. Įprastinis bankas reorganizuojamas į pilnai virtualų banką.<sup>25</sup>

Šiuo metu bankai siūlo elektroninės bankininkystės sistemos paslaugas įvairiais kanalais tai: telefoninė bankininkystė; internetinė bankininkystė; mokėjimo kortelės; mobilioji bankininkystė.

Šiuos elektroninės bankininkystės kanalus Vaškelaitis (2001), pateikia sekančiai:



**7 pav.** Elektroninės bankininkystės sistemos struktūra

Šaltinis: Vaškelaitis, V. (2001). Piniginiai atsiskaitymai – teorija ir praktika. Vilnius: Eugrimas.

Elektroninės bankininkystės sistemos galimybės yra didesnės, nei tradicinės bankininkystės. EBS galima suskirstyti į tris lygius :

1. temos, kurios palaiko ir vykdo keitimąsi nekonfidencialia informacija tarp banko ir jo kliento;

2. Sistemos, kurios suteikia galimybę klientui perduoti konfidencialius duomenis į banką ir atvirkščiai;

3. Sistemos, kurios leidžia vykdyti finansines operacijas elektroninėmis priemonėmis.

EBS paslauga bankams suteikia galimybę plėsti veiklą, savo klientas pasiūlyti vis naujų produktų ir paslaugų, plėsti rinkas. Bankai išties šiuo metu daug savų pajamų skiria šios paslaugos tobulinimui ir plėtojimui, kadangi plėtojant šios veiklos sritį, mažėja spūstys banko skyriuose, didėja bankų sistemos efektyvumas, taip pat tenka pripažinti, jog gyvenant ekonominio nuosmukio padariniais EBS svarbi dar ir tuo, jog klientams šios paslaugos pigesnės nei

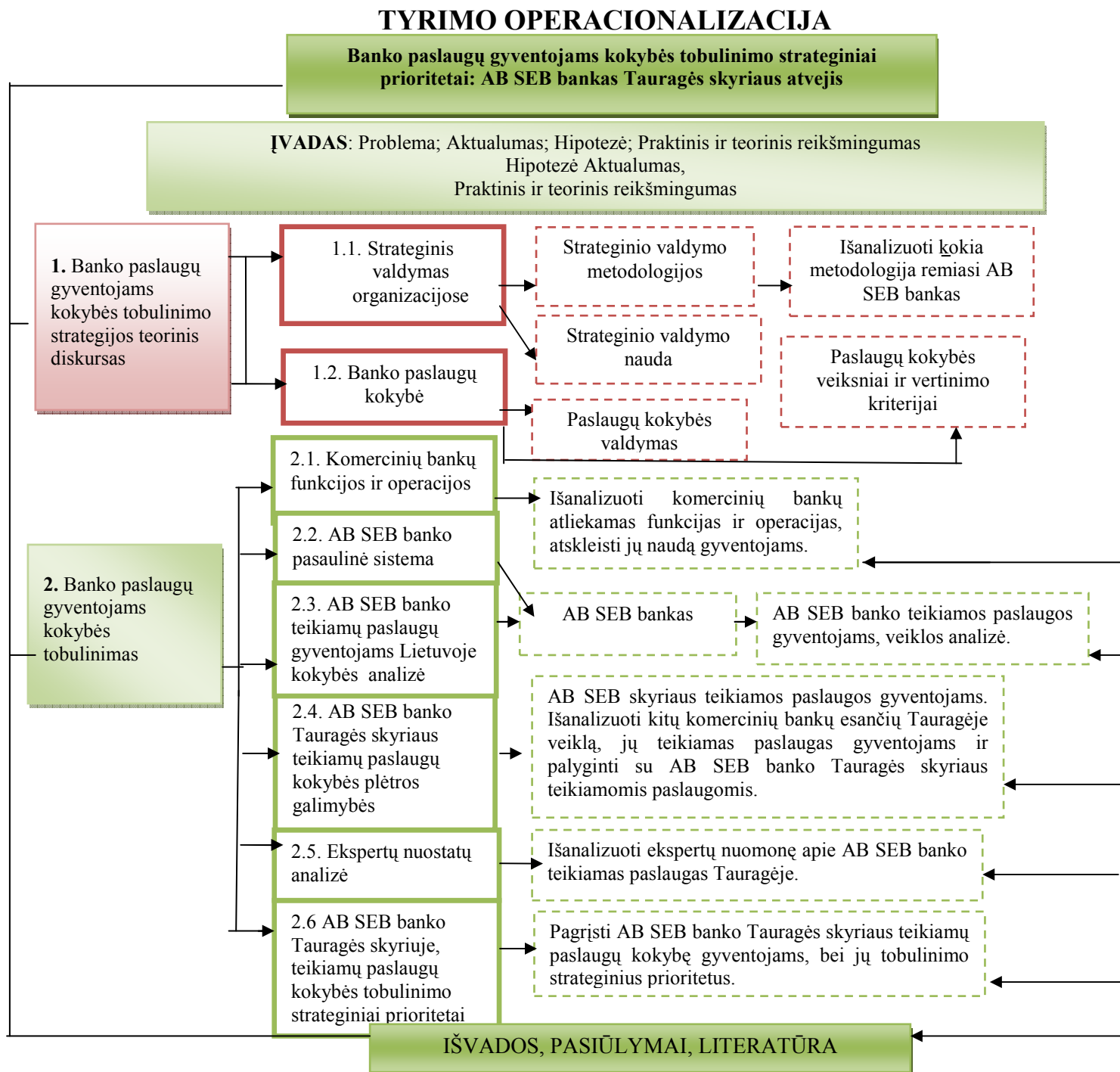
<sup>25</sup> Open24. Žiūrėta[2010-11-01] prieiga per internetą  
internetą:<http://www.open24.lt/?cl=news&fnc=viewItem&item=1aa496a17d994c970.81828329&pgNr=1> .

## 2. BANKO PASLAUGŲ GYVENTOJAMS KOKYBĖS TOBULINIMAS

### 2.1. TYRIMŲ METODOLOGIJA

#### 2.1.1. Tyrimo operacionalizacija

8 paveiksle pateikta tyrimo operacionalizacija.



8 pav. Tyrimo operacionalizacija

Šaltinis: sudarytas autorės

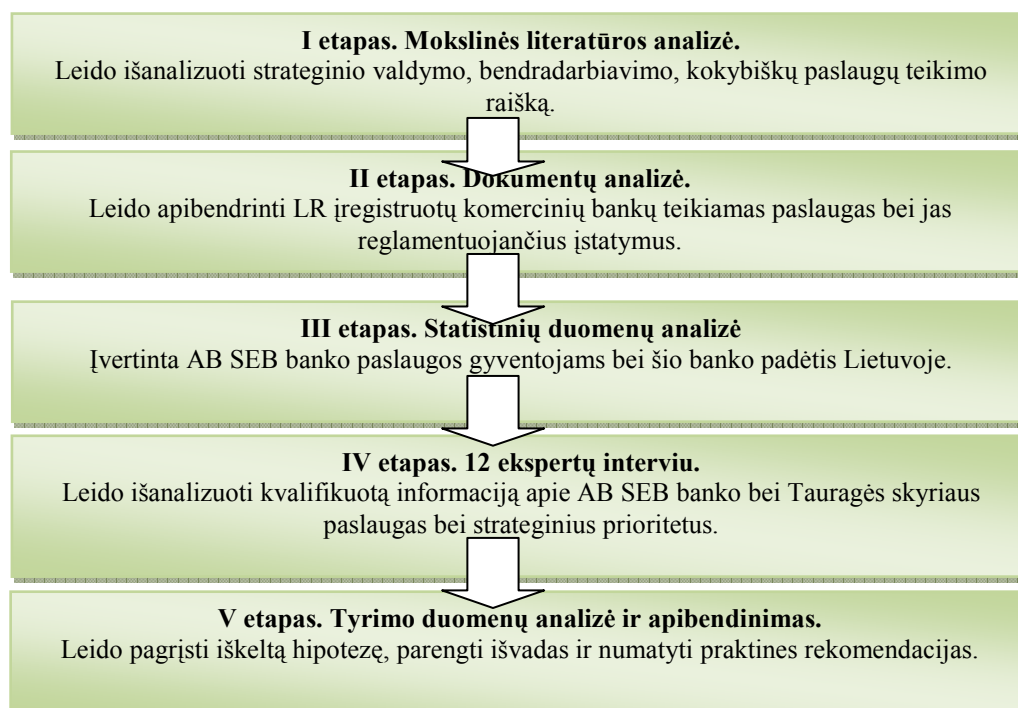
Magistro darbas sudarytas iš 3 dalių. Magistro darbo struktūrą sudaro pirmasis - teorinis blokas, kuris sudarytas iš trijų poskyrių. Juose nagrinėjama strateginis valdymas organizacijose, strateginio valdymo metodologijos, strateginis valdymas privataus ir viešojo sektoriaus bendradarbiavime.

Antrame poskyryje nagrinėjama paslaugų kokybės valdymas. Teoriniame bloke išanalizuojamos komercinių bankų funkcijos ir operacijos, SEB banko pasaulinė sistema, AB SEB banko teikiamos paslaugos bei veiklos analizė, jo veikla, funkcijos ir operacijos, AB SEB skyriaus teikiamos paslaugos gyventojams. Išanalizuota kitų komercinių bankų esančių Tauragėje veikla, jų teikiamas paslaugas gyventojams, AB SEB banko Tauragės skyriaus teikiamos paslaugos, paslaugų plėtra. Išanalizuota ekspertų nuomonė apie AB SEB banko teikiamas paslaugas Tauragėje. Atlikus magistro darbo tyrimą buvo pateiktos išvados, rekomendacijos.

Tyrimo metodologija grindžiama užsienio ir Lietuvos mokslininkų teorinėmis koncepcijomis apie strateginį valdymą, ir jo įtaką institucijų veiklai (David, 2003, Bosas, 2002, Andriuščenka, 2006, Staponkienė, 2004 ir kt.), viešųjų ir privačių sektorių bendradarbiavimą ( Smaliukienė, 2005, Gudelis ir Rozenbergaitė, 2004, Savas, 2000, Loew ir McLindon, 2003 ir kt.), bei teikiamų paslaugų kokybę (Kotler, 2003, Gumesson, 1985, Lethinen, 1983, Vitkienė, 2008 ir kt.).

*Mokslinės literatūros analizė.* Analizuojant mokslinę literatūrą pasirinktu tyrimo aspektu, buvo nagrinėjama strateginio valdymo samprata ir esmė, strateginio valdymo turinys, strateginio valdymo nauda, bendradarbiavimas viešojo ir privataus sektoriaus, institucijos strategijos formavimas: vizija, misija, tikslai, uždaviniai, šiuolaikinės institucijos funkcionalumo prielaidos bei AB SEB banko strateginių prioritetų įgyvendinimas Lietuvoje bei Tauragėje.

Strateginis AB SEB banko teikiamų paslaugų tyrimas grindžiamas kokybinio tyrimo strategija. Kokybinio tyrimo taikymas orientuotas ištirti AB SEB banko Tauragės skyriaus teikiamų paslaugų gyventojams kokybės tobulinimo strateginius prioritetus. Tirti taikyti teoriniai, empiriniai ir statistiniai tyrimo metodai. Tyrimas vyko penkiais pagrindiniais etapais.



**9 pav.** Tyrimo metodologijos modelis  
Šaltinis: sudarytas autorės

Strateginio valdymo ir AB SEB banko atskirų aspektų vertinimu buvo siekiama atskleisti Tauragės skyriaus paslaugų gyventojams kokybės tobulinimo prioritetus. Tam buvo taikytas teorinis tyrimo metodas – *mokslinės literatūros bei dokumentų analizė*. Analizuojant mokslinę literatūrą bei dokumentus, reglamentuojančius komercinių bankų veiklą, pasirinktu tyrimo aspektu, buvo nagrinėjami ir sisteminami strateginio valdymo bei AB SEB banko sistemos teoriniai aspektai apie strateginio valdymo sampratą ir esmę, strateginio valdymo proceso struktūrą ir pagrindinius aspektus.

Analizuojant AB SEB banko paslaugas gyventojams bei jų kokybės tobulinimo strateginius prioritetus, taikytas kokybinio tyrimo metodas *interview*.

### **2.1.2. Tyrimų metodika**

Sudarant tyrimo metodiką, buvo remiamasi analize 7 – ių LR registruotų komercinių bankų, kurie įsikūrę Tauragėje. Atliekant apklausą interviu metodu, pagelbėjo geranoriškas AB SEB banko Tauragės darbuotojų bei klientų bendravimas ir bendradarbiavimas. Tyrimas buvo atliktas apklausiant AB SEB banko Šiaulių FPC, Šiaulių FPC Tauragės skyriaus darbuotojus, kurie tiesiogiai arba iš dalies susiję su kokybiškomis šio banko paslaugomis. Ekspertų apklausoje taip pat dalyvavo AB SEB banko Tauragės skyriaus klientai iš tokių miestų, kaip Jurbarkas, Tauragė, Šilalė.

Dalyvaujant šiems ekspertams išskirti pagrindiniai AB SEB banko Tauragės skyriaus paslaugų gyventojams kokybės tobulinimo strateginiai prioritetai.

Ekspertų apklausa atlikta su AB SEB banko Šiaulių FPC, Šiaulių FPC Tauragės skyriaus darbuotojais bei Tauragės skyriaus klientais, kurie labiausiai pastebi banko teikiamų paslaugų gyventojams trūkumus bei gali pasiūlyti įvairias galimybes šiems trūkumams šalinti. 12 ekspertų buvo apklausti interviu metodu. Jų buvo paprašyta išsakyti nuomonę apie AB SEB banko Tauragės skyriaus teikiamas paslaugas, jų kokybę bei ką turi darytis šis skyrius, jei siekia išlikti vienu iš lyderių tarp Tauragėje įsikūrusių komercinių bankų.

### **2.1.3. Tyrimo etika**

Siekiant nepažeisti banko privatumo taisyklių, buvo susitarta su AB SEB banko Tauragės skyriaus vadovu dėl tyrimo atlikimo, vadovas taip pat buvo informuotas, kad bus apklausiami ir šio banko darbuotojai bei keletas jo klientų. Visi dalyvavę apklausoje ekspertai buvo informuoti, jog jų atsakymai nebus skelbiami pavieniui (skelbiami bus tik apibendrinti duomenys). Taip pat buvo laiduota galimybė susipažinti su tyrimo ataskaita. Darbuotojams ir klientams buvo paaiškinta, kad

dalyvavimas tyrime yra savanoriškas ir paliekama laisvo apsisprendimo galimybė atsisakyti dalyvauti tyrime.

**AB SEB banko paslaugų gyventojams kokybės tobulinimo strateginiams prioritetams išsiaiškinti buvo atlikti ir pritaikyti tokie tyrimo metodai:**

- *Dokumentų analizė.* Buvo analizuojami LR teisės aktai, oficialūs komercinių bankų dokumentai, oficialioji statistika ir kiti dokumentai, kuriuose pateikiami statistiniai duomenys bei kitokia informacija apie AB SEB banko paslaugas gyventojams šalyje bei Tauragėje. Taip pat paskelbti įvairūs neoficialūs dokumentai, pvz., žiniasklaidos priemonės. Atlikta 2008 m. sausio mėn. – 2011 m. balandžio mėn. dokumentų analizė

- *Statistinė duomenų analizė.* Surinktiems statistiniams duomenims pritaikius analizės metodą, išanalizuotos AB SEB banko teikiamos paslaugos gyventojams. Statistinių duomenų rinkimo bei statistinės analizės darbai atlikti 2010 - 2011 metais. Analizėje panaudoti Lietuvos Respublikoje įregistruotų komercinių bankų surinkti duomenys, apibūdinantys 2008 – 2011 m. Lietuvos komercinių bankų paslaugas gyventojams Lietuvoje bei 2006 – 2011 m. Tauragėje.

- *Ekspertų apklausa.* Jos tikslas buvo pagilinti žinias apie AB SEB banko Tauragės skyriaus problemas bei ateities numatymus. Apklausa buvo atlikta interviu metodu su AB SEB banko darbuotojais, kurie labiausiai susiduria su teikiamomis banko paslaugomis gyventojams, bei AB SEB banko Tauragės skyriaus klientais, kurie yra susipažinę su banko teikiamomis paslaugomis ir gali įvertinti jų kokybę bei patarti, kas dar galėtų būti tobulinama arba naujai pasiūloma AB SEB banko klientams. Apklausa atlikta 2010 m. gruodžio mėnesį – 2011 m. balandžio mėnesį. Surinkti duomenys apdoroti ir išanalizuoti, apibendrinti rezultatai, pateikiamos išvados bei rekomendacijos.

Tauragės skyriaus paslaugų pelningumo rodiklių pateikti negalime, kadangi tai yra konfidenciali informacija ir ją skelbti viešai griežtai draudžiama, ji skirta tik vidiniam naudojimui.

#### **2.1.4. Tyrimo geografija**

Atliktas interviu su AB SEB banko darbuotojais, kurie pagal savo pareigas tiesiogiai susiduria su klientais ir žino jų pageidavimus, bei su AB SEB banko Tauragės skyriaus klientais. Ekspertų apklausoje dalyvavo 12 atstovų iš tokių institucijų: Šiaulių FPC, Šiaulių FPC Tauragės skyriaus. Taip pat dalyvavo AB SEB banko Tauragės skyriaus paslaugomis besinaudojantys klientai. Dauguma ekspertų turi aukštąjį išsilavinimą.

Respondentų sociodemografinė charakteristika liudija, kad AB SEB banke dirba pakankamą patirtį turintys specialistai. Pateikti duomenys liudija, jog didžioji dalis respondentų profesinį pasirėngimą įgijo seniai, nes bemaž visų jų darbo patirtis viršija 1 metus.

Taip pat apklausoje dalyvavo AB SEB banko Tauragės skyriaus klientai, kurie šio banko paslaugomis naudojami ne vienerius metus ir stebi šio banko veiklą įvairiu laikotarpiu, nepriklausomai nuo to, kokia situacija Lietuvoje - krizė ar infliacija. Taigi šie klientai tikrai puikūs AB SEB banko paslaugų bei jų pateikimo klientams žinovai.

### **2.1.5 Tyrimo dokumentai**

Analizuojant bankų teikiamas paslaugas gyventojams, buvo remtasi šiais pagrindiniais Lietuvos Respublikos įstatymais: LR bankų įstatymas 2004 m. kovo 30 d. Nr. IX-2085 Vilnius, Žin., 2004, Nr. 54-1832. LR mokėjimų įstatymas 1999 m. spalio 28 d. Nr. VIII-1370 Vilnius, Žin., 1999, Nr. 97-2775. LR indėlių ir įsipareigojimų investuotojams draudimo įstatymas 2002 m. birželio 20 d. Nr. IX-975 Vilnius, Žin., 2002, Nr. 65-2635. LR pinigų įstatymas 1993 m. liepos 1 d. Nr. I-199 Vilnius, Žin., 1993, Nr. 27-623. LR investicijų įstatymas 1999 m. liepos 7 d. Nr. VIII-1312 Vilnius, Žin., 1999, Nr. 66-2127. Šie įstatymai padėjo analizuojant komercinių bankų Lietuvos Respublikoje teikiamas paslaugas bei jų kokybę.

### **2.1.6. Ekspertų imties charakteristika**

Tyrimo dalyvavo 12 ekspertų, toliau tekste užkoduotų raide E su atitinkamu numeriu:

E1 - Šiaulių FPC Tauragės skyriaus vadovas, kuris šiame banke dirba nuo 1994 m. visus tuos metus. Jis vadovauja AB SEB banko Tauragės skyriaus darbuotojams. Skyriaus vadovas turi aukštąjį išsilavinimą;

E2 - Šiaulių FPC Tauragės skyriaus klientų aptarnavimo specialistė. Šiame skyriuje ji dirba dar nepilnus metus, turi aukštąjį išsilavinimą.

E3 - Šiaulių FPC Tauragės skyriaus klientų aptarnavimo specialistė. AB SEB banke Tauragės skyriuje ši darbuotoja dirba jau 4 metus, darbą pradėjo nuo administratorės pareigų, vėliau už gerus darbo rezultatus buvo perkelta į klientų aptarnavimo skyrių, kur buvo suteiktos klientų aptarnavimo specialistės pareigos. Ji turi aukštąjį išsilavinimą.

E4 - Šiaulių FPC Tauragės skyriaus asmeninės vadybininkė. Šiame banke darbuotoja dirba dar tik 2 metus, tačiau turi nemažą praktinio darbo patirtį, kadangi darbą pradėjo kitame B SEB banko skyriuje, o šiuo metu dirba Tauragės skyriuje. Pradėjusi dirbti AB SEB banke ji užėmė klientų aptarnavimo specialistės pareigas. Ji turi aukštąjį išsilavinimą.

E5 - Šiaulių FPC Tauragės skyriaus salės vadovė. Ši darbuotoja skyriuje dar nedirba nė metų, tačiau pareigos ją įpareigoja suprasti ir išmanyti visas bankines operacijas. Ji šiuo metu studijuoja M. Romerio universitete magistrantūroje.

E6 - Šiaulių FPC analitikas. Šis darbuotojas pirmą kartą AB SEB banke Tauragės skyriuje pradėjo dirbti 1995 m., dirbo iki 2003 m., šį skyrių paliko ir išėjo dirbti į kitą Lietuvos Respublikoje registruotą komercinį banką skyriaus vadovu, ten dirbo 3 metus, 2006 m. pradėjo dirbti turto vertintoju, o lygiai prieš 1 metus sugrįžo į AB SEB banką Šiaulių FPC centrą ir dirba Šiaulių FPC centro analitiku. Jis turi aukštąjį išsilavinimą.

E7 - Šiaulių FPC Tauragės skyriaus klientas (Jurbarkas). Šis klientas AB SEB banko paslaugomis naudojasi 4 metus, naudojasi įvairiomis šio banko paslaugomis. Jis turi aukštąjį išsilavinimą.

E8 - Šiaulių FPC Tauragės skyriaus klientas (Tauragė). Šis klientas banko paslaugomis naudojasi daugiau nei 10 metų kaip fizinis ir kaip juridinis asmuo. Jis turi profesinį išsilavinimą.

E9 - Šiaulių FPC Tauragės skyriaus klientas (Tauragė). Šis klientas banko paslaugomis naudojasi apie 16 metų, šiame banke turi banko sąskaitą, mokėjimo kortelę, internetinę bankininkystę. Jis turi aukštesnįjį išsilavinimą.

E10 - Šiaulių FPC Tauragės skyriaus klientas (Tauragė). Šis klientas banko paslaugomis naudojasi apie 5 metus, šiame banke yra tiek kaip fizinis, tiek kaip juridinis asmuo. Šiuo metu studijuoja M. Romerio universitete.

E11 - Šiaulių FPC Tauragės skyriaus klientas (Šilalė). Šio banko paslaugomis naudojasi apie 5 metus. Jis turi aukštąjį išsilavinimą.

E12 - Šiaulių FPC Tauragės skyriaus klientas (Tauragė). Šis klientas banko paslaugomis naudojasi daugiau nei 15 metų, turi keletą šio banko produktų, į šį banką pervedamas darbo užmokestis. Turi profesinį išsilavinimą.

## **2.2. KOMERCINIŲ BANKŲ FUNKCIJOS IR OPERACIJOS**

Žodis „bankas“ yra kilęs iš italų kalbos žodžio „banco“ reiškusio stalą, prie kurio viduramžiais sėdėdavo žmonės, versdavosi pinigų mainymu ir panašiomis operacijomis. Senovės Graikijoje nuo šių stalų pavadinimo (graikų kalba – trapeza), priekurių sėdėdavo pinigų keitėjai, davė ir jiems patiems vardą, kuris amžiams prigijo:trapezitai, tai yra stalininkai, arba mūsų laikais – bankininkai. (Buckiūnienė, 2002)

Bankininkystės Lietuvoje pradžia siekia net 1768 metus, kuomet, anot Buskiūnienės (2002), buvo nutarta įsteigti Valstybinį emisijos banką – Bank Polski i Litevski, kuris buvo įkurtas 1792 metais ir kuris turėjo kontorą Vilniuje, Gardine bei Minske. Tačiau, kaip žinome, 1795 metais Lietuva ir Lenkija buvo padalinta trečiąjį kartą, ir mūsų šalis neteko valstybingumo, taigi kartu ir galimybės kurti savo finansų ir kredito sistemų. Vėliau bankai mūsų šalyje atsirado tik panaikinus

baudžiavą, t.y. 1861 metais, kuomet stambūs žemvaldžiai ir valstiečiai siekė atsikratyti lupikautojų paslaugų ir ieškojo pigesnių kredito šaltinių, tačiau tai buvo Rusijos bankai.

Pirmasis komercinis bankas Lietuvoje - Lietuvos prekybos ir pramonės bankas - buvo įsteigtas 1918 metais. 1922 m. įvedant Lietuvoje savąja valiutą buvo įsteigtas emisijos bankas – Lietuvos bankas. Lietuvos bankas buvo akcinis (pagrindinis kapitalas sudarė 12 mln. litų, 80 % priklausė valstybės išdui, kita dalis Lietuvos komerciniams bankams). Svarbiausias banko uždavinys buvo regiliuoti pinigų apyvartą Lietuvoje, įgyvendinti pastovią pinigų sistemą Lietuvos Respublokoje ir skatinti žemės ūkio, pramonės ir prekybos kilimą.<sup>26</sup>1995 m. patyręs pirmuosius sunkius išbandymus, priėmus sprendimus dėl bankų kapitalo bazės stiprinimo ir veiklos riziką ribojančių normatyvų griežtinimo bei priežiūros, taip pat įdiegus nustatytus tarptautinius saugios bankininkystės standartus komercinių bankų sektorius, tapo stabilus ir vis plėtėsi buvo sukurta tarpbankinių lėšų mokėjimo ir atsiskaitymų sistema, kuria naudojasi visi komerciniai bankai ir Lietuvoje veikiantys užsienio bankų skyriai.

Lietuvos komerciniai bankai yra steigiami ir veikia pagal Lietuvos Respublikos bankų įstatymą. Pasak Suiškos ir kt., (2005), bankas finansų institucija, kuri turi specialią valstybės licenciją, leidžiančią priimti pinigus ir suteikti paskolas.

### **2.2.1. Komercinių bankų funkcijos**

Lietuvos bankas nuolat analizuoja kredito įstaigų finansinę būklę, vertina jų veiklą, kontroliuoja, kaip vykdomi veiklos riziką ribojantys normatyvai, nagrinėja bankų sistemos veiklos rodiklius ir tendencijas. Lietuvos bankas nuolat inspektuoja ir tikrina kredito įstaigas (paprastai ne rečiau kaip kartą per metus komercinius bankus ir kas dveji metai kredito unijas). Inspektuojant kredito įstaigas, daugiausia dėmesio skiriama jų veiklos didžiausios rizikos sritims – tikrinama, kaip valdoma kredito, likvidumo, rinkos ir operacinė rizikos, ar veiksmingas šių rizikų valdymas. Jei inspektavimo metu nustatoma kredito įstaigų veiklos trūkumų ar teisės aktų nesilaikymo atvejų, reikalaujama juos pašalinti, o prireikus taikomos teisės aktuose nustatytos poveikio priemonės

Lietuvos Respublikos bankų įstatymas Nr. IX-2085 kuris buvo priimtas 2004 m. kovo 30 d. teigia, kad komercinis bankas – Lietuvos Respublikoje įsteigta kredito įstaiga, kuri turi licenciją verstis ir verčiasi indėlių ar kitų gražintinų lėšų priėmimu iš neprofesionalių rinkos dalyvių ir jų skolinimu ir prisiima su tuo susijusią riziką bei atsakomybę.

Martinkus ir Žilinskas (1996) komercinio banko sąvoką nusako taip – tai finansinis tarpininkas tarp subjektų, gaunančių iš banko kreditus. Tai pelno siekianti organizacija, kuri priima indėlius (depozitus), teikia paskolas ir įgyja kitų aktyvų, ypač obligacijų. Komerciniai bankai gali būti

---

<sup>26</sup> Martinkus B., Žilinskas, V.(1996).Pinigai. Vertybiniai popieriai. Bankai – Kaunas: Technologija.



universalūs (vykdo beveik visas bankines operacijas) bei specializuoti, kurie specializuojasi tam tikroje bankinės veiklos srityje. Svarbiausia komercinių bankų funkcija yra pinigų sukūrimas ir išleidimas į apyvartą. „Pinigų kūrimo funkciją atlieka bankų sistema visumoje, o ne kiekvienas komercinis bankas atskirai. Bankų sistema išplečia savo paskolas ir investicijas, kurios žymiai viršija disponuojamas pinigines lėšas“ (Lileikienė ir Martinkienė 2005).

Pasak Suieškos ir kt., (2005), bankai atlieka šias funkcijas :

1. Telkia laikinai laisvas lėšas ir santaupas;
2. Iš sukauptų lėšų teikia kreditus ir dažnai tampa pramonės įmonių akcininkais;
3. Bankai yra ūkinių sandorių piniginių atsiskaitymų ir mokėjimų tarpininkai;
4. Leidžia į apyvartas pinigus, vertybinius popierius ir atlieka su jais susijusias operacijas;
5. Konsultuoja klientus, suteikia jiems reikiamą ekonominę ir finansinę informaciją.

Perry (1989), teigimu pagrindinės banko funkcijos yra:

1. Klientų indėlių priėmimas;
2. Bankams išrašytų čekių rinkimas;
3. Tam pačiam bankui išrašytų čekių apmokėjimas;
4. Klientų sąskaitų atidarymas ir aptarnavimas;
5. Vekselių apmokėjimas

Tuo tarpu kitas garsus mokslininkas Davulis (2003) teigia, jog bankai atlieka dvi svarbiausias funkcijas :

1. Priima indėlius ir atidarinėja bei tvarko klientų sąskaitas;
2. Už nustatytas palūkanas išduoda paskolas.

### **2.2.2. Komercinių bankų operacijos**

Šiuo metu Lietuvoje ir visame pasaulyje yra priskaičiuojama labai daug bankų, kaip jau ir minėjau, Lietuvoje 2009 metų pabaigoje veikė 9 Lietuvos banko licenciją turintys komerciniai bankai ir 13 užsienio bankų padalinių: 8 filialai ir 5 užsienio bankų atstovybės.<sup>27</sup>

Kiekvieną mėnesį, savaitę ar net kiekvieną dieną Lietuvos Respublikos piliečiai ar jos svečiai užsuka į vieną ar kitą banką, norėdami pasinaudoti juose teikiamomis bankinėmis operacijomis, tik vieni jų atlieka daugiau, kiti mažiau, priklausomai nuo to, kokie klientų poreikiai (mokesčiai už darželius, telefonus, internetą ir t.t.) Visi LR veikiantys bankai yra vienas kitam konkurentai, siekiantys aptarnauti kuo daugiau gyventojų bei iš to uždirbti pajamų, taigi norėdami išlikti konkurencingoje aplinkoje, jie savo klientams turi pasiūlyti vis naujų produktų ir paslaugų.

---

<sup>27</sup> Forex.LT, Bankai. Žiūrėta[2011 04 24] prieiga per internetą: <http://www.forex.lt/bankai/lietuvos-bankai> .

Lietuvos komerciniai (akciniai) bankai – tai gausiausia bankų rūšis Lietuvoje. Šie komerciniai bankai veikia vadovaudamiesi Lietuvos Respublikos komercinių bankų įstatymu Nr. I – 720, kuris buvo priimtas 1994 m. gruodžio 21d. su vėlesniais pakeitimais. Įstatymo 25 straipsnis teigia, jog bankas turi teisę atlikti šias operacijas:

- 1) priimti indėlius ir kitas gražintinas lėšas į klientams atidarytas sąskaitas ir jas tvarkyti;
- 2) duoti ir imti paskolas;
- 3) išduoti piniginius laidavimus, garantijas ir kitus laidavimo įsipareigojimus;
- 4) išleisti mokėjimo dokumentus (čekius, akredityvus, vekselius ir kt.) ir atlikti jais operacijas;
- 5) atlikti operacijas su vertybiniais popieriais (akcijomis, obligacijomis ir kt.);
- 6) atlikti operacijas užsienio valiuta;
- 7) pirkti ir parduoti tauriuosius metalus;
- 8) išleisti ir tvarkyti kreditines pinigines priemones;
- 9) priimti saugoti iš klientų vertybes ir nuomoti klientams banko saugykloje seifų kameras vertybėms ir dokumentams saugoti;
- 10) teikti paslaugas ir konsultacijas bankų veiklos, finansų ir kliento investicijų tvarkymo klausimais;
- 11) atlikti kitas Lietuvos banko teisės aktuose nustatytas operacijas;
- 12) vykdyti atsiskaitymus.

Lileikienė ir Martinkienė (2005), išskiria kreditines, depozitines, investicines, trasto, fondines, atsiskaitymo ir kasinio aptarnavimo, tarptautinės prekybos ir valiutines operacijas bei konsultacines paslaugas. Tuo tarpu Vaškelaitis (2005) jas apjungia ir išskiria tik keturias bankines operacijas: kreditines, depozitines, atsiskaitymo bei kitas operacijas.

Martinkus ir Žilinskas (1996), išskiria tris bankų operacijas:

- aktyvines (bankai – kreditoriai skolina sukauptus indėlių pinigus imdami už tai palūkanas);
- pasyvines (bankai – skolininkai priima indėlius, atidaro sąskaitas);
- aptarnaujamasias (bankai- tarpininkai perkelia pinigus iš vienos sąskaitos į kitą, saugo įvairias vertybes).

Šiuo metu yra pastebėta, kad bankai daugiausia atlieka įvairias atsiskaitymo operacijas, valiutos keitimo operacijas, elektroninės bankininkystės paslaugas bei teikia konsultavimo paslaugas. Siekdami pasiūlyti kuo didesnę paslaugų asortimentą, šiuo metu daugelis komercinių bankų yra susijungę į grupes. Taip yra padaręs ir šiame darbe tiriamas AB SEB bankas.

### 2.2.2.1. Atsiskaitymų operacijos

Tiek fiziniai tiek juridiniai asmenys, norintys atlikti įvairias mokėjimo ar vertybinių popierių pirkimo operacijas, turi turėti sąskaitą banke.

**Atsiskaitomoji** sąskaita – tai valiutinė sąskaita, kuri naudojama tiek vietiniams, tiek tarptautiniams atsiskaitymams. Ji saugi ir patogi, kadangi be kliento žinios niekas negali pasinaudoti pinigais, išskyrus atvejus, kai yra įgaliojimas, suteiktas kitam asmeniui disponuoti sąskaitoje esančiomis lėšomis. Patogu tai, jog klientai pinigines lėšas sąskaitoje gali valdyti: internetu, mobiliuoju telefonu ar banko skyriuje. Ji yra skirta fiziniams ir juridiniams asmenims.

Fizinis (LR registruotas, ne LR registruotas) asmuo, norėdamas banke atsidaryti sąskaitą, turi pateikti savo dokumentus bei užpildyti prašymą, taip pat dar pagal kiekvieno banko tvarką yra pateikiama klientui įvairių anketų (AB SEB banke pateikiama „Fizino asmens anketa“ (žr. priede Nr. 11). Po kurio laiko klientui yra atidaroma atsiskaitomoji sąskaita, ji gali būti litais arba užsienio valiuta.

AB SEB bankas šiuo metu gali pasiūlyti sąskaitas, kuriomis gali naudotis keli piliečiai, ši sąskaita vadinama Bendrąja sąskaita. Atidarant tokio tipo sąskaitą, turi būti pateikiami abiejų žmonių dokumentai, užpildomi prašymai atidaryti sąskaitai, fizinių asmenų anketos, ant prašymo nurodoma, kaip klientai pageidauja naudotis sąskaita, tai yra, ar pinigus valdyti bei jais disponuoti nori būnant abiems kartu ar atskirai. Vienos sąskaitos bendraturčiais gali būti ne daugiau kaip trys asmenys.

Taip pat šiuo metu AB SEB bankas gali pasiūlyti sąskaitas vaikams iki 14 m. ir vyresniems nei 14 m. AB SEB banke, jei vaikui nėra 14 m., atidarant sąskaitą turi dalyvauti abu tėvai, jei nėra vieno iš tėvų (miręs), pateikiamas mirties liudijimas, jei išsiskyrę- pateikiamas ištuokos liudijimas bei teismo sprendimas, su kuriuo iš tėvų vaikas turi augti, dar gali būti pateikiamas neatvykusio vieno iš tėvų notaro patvirtintas sutikimas dėl disponavimo vaiko turtu. Taigi jei visi šie reikalavimai yra įvykdomi, tuomet reikia, jog tėvai (globėjai) pateiktų savo asmens dokumentus, vaiko asmens dokumentą (gimimo liudijimą) bei užpildytų tėvų rašytinį sutarimą ( žr. priede Nr. 12) dėl disponavimo vaiko turtu (pinigus tėvai valdys kartu ar atskirai), ant šio prašymo bei sąskaitos sutarties pasirašo abu tėvai (globėjai), išskyrus paminėtas išimtis. Taip pat dar gali atstovauti globėjai, tuo atveju reikalingas dokumentas, įrodantis globą.

Jei atidaroma sąskaita vaikui nuo 14 m. iki 18 m., banko sutartį nepilnametis sudaro pats, dalyvaujant tėvams (globėjams), yra pateikiami jų bei nepilnamečio asmens dokumentai. Jai tėvai išsituokę, tai vienas iš tėvų pateikia teismo sprendimą, pagal kurį nepilnametis lieka gyventi su vienu iš tėvų. Jei vienas iš tėvų miręs, pristatomas mirties liudijimas, jei priskirta globa, pristatomi globos dokumentai. Atidarant šią sąskaitą, tėvai (globėjai) pasirašo rašytinį sutikimą dėl

nepilnamečio disponavimo sąskaitos lėšomis (žr. priede Nr. 13), jei tėvai (globėjai) pasirašo ši sutikimą, nepilnamečiui leidžiama pinigais disponuoti vienam nedalyvaujant tėvams.

Juridinis asmuo, norėdamas atsidaryti banko sąskaitą AB SEB banke, visų pirma turi pristatyti bankui visus pagal banko reikalavimus numatytus dokumentus, kurių reikia šiai sąskaitai atidaryti: užpildyti nustatytos formos prašymą, parašų ir antspaudo pavyzdžių korteles ir pasirašyti banko sąskaitos sutartį. AB SEB banke juridiniams asmenims norint atsidaryti sąskaitą, reikia užpildyti juridinio asmens anketą (žr. priede Nr. 14), jei juridinį asmenį registruoja kitas juridinis asmuo, tai dar reikia užpildyti ir tikrojo piniginių lėšų kliento sąsk. savininko anketą (žr. priede Nr. 15). Juridinio asmens atsiskaitomoji sąskaita tampa aktyvi ir juridinis asmuo gali ja naudoti tik tuomet, kai yra pasirašyti visi reikalaujami dokumentai, įmonė ar organizacija yra užregistruota VĮ Registrų centre, taip pat kai įmonė ar organizacija turi antspaudą, kuriuo gali patvirtinti dokumentus (išimtiniais atvejais įstatuose nurodoma, jog įmonė, ūkininkas neturės antspaudo).

Išnagrinėjome atsiskaitomosios juridinių asmenų sąskaitos ypatybes bei kaip ji atidaroma AB SEB banke, tačiau bankai juridiniams asmenims šiuo metu gali pasiūlyti dar keletą sąskaitų: laikiną kaupiamąją, pavedimų, pajamų, specialiąją depozitinę, sąskaitą klientų lėšoms saugoti, surenkamąją bei grupės įmonių sąskaitą.

**Laikina kaupiamoji** sąskaita skirta besisteigiančioms įmonėms akciniam kapitalui sukaupti. Laikinosios kaupiamosios sąskaitos atidaromos ne visoms naujai įregistruotoms įmonėms, o tik tom, kurios privalo įnešti įstatinį kapitalą, tai yra UAB (uždarnosios akcinės bendrovės). Šiuo metu įstatinis kapitalas UAB steigti turi būti ne mažesnis nei 10000,00 LTL. AB SEB banke atsidarant Laikinąją kaupiamąją sąskaitą, reikia užpildyti prašymą laikinajai kaupiamajai sąskaitai atidaryti (žr. priede Nr. 16).

Biudžietinėms įstaigoms bankuose yra atidaromos įvairios sąskaitos: **Pavedimų** sąskaita, skirta biudžetinių įstaigų pavedimų lėšoms saugoti ir naudoti, **Pajamų** sąskaita, skirta biudžetinių įstaigų, mokslo ir studijų institucijų gautų pajamų už teikiamas paslaugas.

Kitokios nei biudžetinių organizacijų ar fizinių asmenų įsteigtų IĮ, UAB ir AB, teismų, prokuratūrų, policijos komisariatų, muitinių, įkalinimo įstaigų sąskaitose laikinai esančioms lėšoms saugoti yra atidaromos **Specialiosios depozitinės** sąskaitos.

Taip pat komerciniuose bankuose šiuo metu yra atidaromos **Sąskaitos klientų lėšoms saugoti** patikėjimo pagrindais – tai finansų maklerio įmonių, advokatų, notarų kontorų, pensijų kaupimo fondų, investicinių kintamojo kapitalo bendrovių, draudimo bendrovių ir kitų pan. įmonių lėšoms saugoti. **Surenkamoji** sąskaita – mokesčiams iš gyventojų už teikiamas paslaugas surinkti. Visus juridinio asmens dokumentus tvirtina, tai yra pasirašo įmonės direktorius arba įmonės įgaliotas asmuo. Sąskaitos gali būti atidaromos litais arba užsienio valiuta. AB SEB banke gyventojams šiuo

metu yra atidaromos visos išvardintos sąskaitos. Sąskaitas SEB banke turi per 53 tūkst. verslo klientų Lietuvoje, nes tai yra ir saugu, ir praktiška.

Kaip jau anksčiau buvo minėta, Lietuvoje šiuo metu veikia 9 Lietuvos banko licenciją turintys komerciniai bankai ir 13 užsienio bankų padalinių: 8 filialai ir 5 užsienio bankų atstovybės, taigi juridiniai asmenys turi išties didelį pasirinkimą, kuriame banke atsidaryti sąskaitą, o jei pasirinktas bankas netenkina jo kokybės reikalavimų, juridinis asmuo gali rinktis kitą banką ir jame atsidaryti naują sąskaitą, visiškai nebijodamas, jog iškilis sunkumų dėl įvairių pervedimų. Juridinis asmuo, perėjęs į kitą banką, turi galimybę pasirinktame naujame banke pateikti prašymą perkelti iš senojo banko mokėjimo paslaugas: tiesioginį debetą, periodinius mokėjimus ir periodines įplaukas. Pasak bankų analitikų, ši paslauga pradėta teikti visiškai neseniai, tačiau jau pastebėta, kad klientai šia paslauga išties patenkinti. Šią paslaugą bankai pasiūlė bemaž visi vienu metu (žr. priede Nr. 17), taip siekdami, kad klientai bei jų poreikiai būtų patenkinti.

### **Operacijos su mokėjimo dokumentais**

**Debeto pavedimas** – lėšų gavėjo parengtas ir pasirašytas popierinis arba elektroninis dokumentas, turintis mokėjimo nurodymo rekvizitus. Debeto pavedimu galima atsiskaityti už prekes bei paslaugas, supirktą bei perdirbtą žemės ūkio produkciją, kitus verslo bei prekybos sandorius. Jei mokėtojo banko sąskaitoje nėra pakankamai lėšų mokėjimui įvykdyti, tačiau gavėjas yra tiesiogiai žemės ūkio produkcijos gamintojas ar perdirbėjas, bankas priima debeto pavedimus ir laiko juos tol, kol bus įvykdyti, arba iki mokėtojo sutikimo termino pabaigos. Prieš pateikdamas mokėtojo arba savo bankui debeto pavedimą, gavėjas privalo turėti mokėtojo sutikimą šiai operacijai įvykti. Debeto pavedimas pateikiamas prieš tiek laiko iki sutartyje numatyto atsiskaitymo termino pabaigos, kad galėtų būti atliktas lėšų pervedimas pagal mokėjimų įstatymo nustatytus terminus.

**Vietinis mokėjimo pavedimas** atliekamas iš banko sąskaitų, jį gali atlikti įmonės, įstaigos, fiziniai asmenys. Vietinis pavedimas yra atliekamas tame pačiame banke, jo skyriuose arba į kitus bankus tik nacionalinia šalies valiuta. AB SEB banke, jei vietinis pavedimas, kuris yra daromas į kitą banką ir yra pateiktas banke iki 14.30 val. (elektroninėmis sistemomis iki 15.00 val.), tai jis į kito banko sąskaitą užskaitomas tą pačią dieną, tačiau jei klientas jį pateikė vėliau nei 14.30val.. (elektroninėmis sistemomis iki 15.00 val.), tai toks pavedimas į kito banko sąskaitą bus užskaitomas tik kitą darbo dieną. SEB banke klientas, norintis padaryti vietinį mokėjimo pavedimą, turi žinoti gavėjo IBAN sąsk. numerį bei tikslų gavėjo pavadinimą (vardą, pavardę).

**Tarptautinis mokėjimo pavedimas.** Tarptautinis pavedimas- tai pinigų pervedimo operacija pagal kliento nurodymą pervesti lėšas nacionaline ar užsienio valiuta į gavėjo sąskaitą, esančią užsienio banke, arba kitos ne nacionalinės valiutos pervedimas į kitą banką toje pačioje šalyje.

Anot bankų analitikų, tarptautinių pavedimų skaičius Lietuvoje vis didėja ir 2010 m. privačių asmenų pervedimai į Lietuvą pasiekė – 4,1 mlrd. Lt. Iš jų 729 mln.Lt buvo darbo pajamos (dirbančių kitose šalyse ne ilgiau kaip vienerius metus ir užsienio ambasadų Lietuvoje darbuotojų), o 3,4 mlrd. Lt - kitos privačių asmenų (dirbančių užsienyje vienerius metus ir ilgiau) perlaidos. AB SEB banko ekspertai neabejoja, kad kitais metais šie skaičiai didės, kadangi didelė dalis Lietuvos gyventojų vis dar emigruos iš Lietuvos veikiami mažų darbo užmokesčių ir bedarbystės, nors yra pastebėta, kad šiuo metu iš Lietuvos emigruoja ne pavieniai šeimos nariai, tačiau tai tarptautinių pervedimų skaičiaus nesustabdys, kadangi Lietuvoje lieka jų giminės bei artimieji, taip pat čia lieka įvairūs gyventojų įsipareigojimai bankams, lizingo bendrovėms ir t.t.. AB SEB bankas išskiria Tarptautinius pavedimus ir SEPA pavedimus, tai bemaž analogiški pavedimai, tačiau 2009 m. prisijungus Lietuvai prie bendros mokėjimo eurais erdvės (SEPA) bankai pradėjo siūlyti SEPA pavedimus, taigi AB SEB bankas taip pat savo klientams pasiūlė alternatyvą atlikti Tarptautinį pavedimą ar SEPA pavedimą. SEPA pavedimai (žr. priede Nr.18) yra išimtinai tik euriniai ir mokesčiai už šį pavedimą apmokami tiek gavėjo, tiek mokėtojo perpus.

Kai žmonės darosi vis labiau užimti, kai dalis jų nors trumpam emigruoja iš Lietuvos, bankai jiems gali pasiūlyti ir **periodinius pinigų pervedimus**, kuriuos gali atlikti tiek juridiniai, tiek fiziniai asmenys. Periodinis pinigų pervedimas- tai banko įpareigojimas pervesti lėšas, kurį bankas atliks automatiškai. Klientas, pasirašydamas šią sutartį, gali rinktis, kokių intervalu jis nori, jog būtų nurašomi nuo jo sąskaitos pinigai nurodytomis sąlygomis, pasirašant šią periodinio pinigų pervedimo sutartį reikia žinoti, jog periodinio pervedimo suma yra fiksuota, tai reiškia, negali būti kintanti.

**Tiesioginis debetas** – tai patogus būdas kiekvieną mėnesį atsiskaitinėti už įvairias operacijas. Pasirašant šią sutartį, visiškai nesvarbu suma (gali būti kintanti), tai pat nesvarbu data, mat bendrovė, su kuria klientas pasirašinėja šią sutartį, įmokas bankui tarpininkaujant nurašinėja kelis kartus per mėnesį, taigi jei vieną dieną kliento sąskaitoje nebus pinigų, tai bus bandoma ieškoti dar kartą, jai neras, tai kitą mėnesį bus nurašoma už du mėnesius iš karto. Kadangi suma gali būti kintanti, taigi fizinis ar juridinis asmuo, pasirašęs tiesioginio debeto sutartį, galės nebesilankyti banko skyriuose, negaišti eilėse, nemokėti jokio pervedimo mokesčio (žr. priede Nr. 19), (dauguma bankų šia paslauga klientams siūlo naudotis nemokamai, tarp jų ir AB SEB bankas), arba mokėti išties mažesnę nei paprasto pervedimo mokesčių. AB SEB bankas šiuo metu tiek fiziniams, tiek juridiniams asmenims tiesioginio debeto sutartį siūlo pasirašyti su įvairiomis įstaigomis (žr. priede Nr. 20), jas pasirašyti siūlo banko padalinyje, paskambinus informaciniu SEB banko telefonu arba internetu bankininkystės puslapyje.

**Sąrašinis pervedimas.** Sąrašinio pervedimo būdu galima atlikti pervedimus keliems gavėjams vienu metu. Pervedimai atliekami iš įmonės banko sąskaitos į fizinių asmenų banko sąskaitas, tai

labai patogiu pervedant darbo užmokestį. AB SEB bankas juridiniams asmenims, pasirašiusiems darbo užmokesčio sutartį, kuri bus atlikta sąrašiniu pavedimu, taiko įvairias nuolaidas.

**Čekiai** – nustatyta tvarka išrašytas mokėjimo dokumentas, kuriuo bankas įpareigojamas čekio gavėjui išmokėti čekyje nurodytą sumą, taip pat klientas juo gali atsiskaityti už prekes ir paslaugas. Lietuvos komerciniuose bankuose naudojamos 2 vardinių banko čekių rūšys: indosuojami su perdavimo įrašu čekio antroje pusėje ir paprastieji, kurie yra neindosuojami.

Šiuo metu SEB banke inkasuojami užsienio bankų išleisti čekiai. Pateiktame čekyje nurodyta suma į kliento sąskaitą įskaitoma per 2–4 savaites. Laikotarpis, per kurį pinigai pervedami į kliento sąskaitą, priklauso nuo čekio rūšies ir valiutos. Pateikiamuose čekiuose turi būti nurodytas čekio gavėjas (tik jis gali gauti čekyje įrašytą sumą), nurodyta suma, išrašymo data, išrašytojo parašas, išrašymo vieta.

Tam tikrus čekius SEB banke galima parduoti ir iškart gauti pinigus (litas arba ta užsienio valiuta, kuria čekis išrašytas), tokie yra visų rūšių kelionės čekiai; piniginiai orderiai, kurių suma neviršija 500 JAV dolerių ar ekvivalento kita užsienio konvertuojamąja valiuta, išrašyti ne anksčiau kaip prieš 6 mėn.; pensijų čekiai.

Šiuo metu bet kuriame SEB banko skyriuje galima nusipirkti, inkasuoti ar parduoti čekius litais ir įvairiomis užsienio valiutomis: EUR, USD, GBP, CAD, CHF, AUD, DKK, NOK, PLN, LVL, SEK, JPY, CZK.

Pati populiariausia šiuo metu ne tik Lietuvoje, tačiau ir visame pasaulyje atsiskaitymo priemonė yra mokėjimo kortelė. Šią paslaugą šiuo metu siūlo daugelis Lietuvoje įsikūrusių komercinių bankų.

**Mokėjimo kortelė** - tai elektroninė pinigine, raktas į kliento sąskaitą, galimybė atsiskaityti negrynaisiais pinigais. Tai yra viena iš sąskaitos valdymo priemonių, kuri užtikrina saugumą ir greitą atsiskaitymą.<sup>28</sup> Kortelės yra debetinės ir kreditinės, šiuo metu tokios kortelės gali būti ne tik atsiskaitymo priemonė, tačiau ir kaip nuolaidų kortelės.

**Debito kortelės** – tai begalo patogi priemonė naudoti kiekvieną dieną, kadangi su ja galimi įvairūs greiti ir saugūs finansiniai atsiskaitymai. Tokioje kortelėje yra laikomos tik kliento lėšos, į šią kortelę patogiu persivesti darbo užmokestį ar šiaip įvairias lėšas. AB SEB banko klientas, norėdamas įsigyti debito kortelę, turi pateikti asmens tapatybės dokumentus ir užpildyti kortelės prašymą (žr. priede Nr. 21). Šiuo metu AB SEB bankas siūlo visiškai naują šiam bankui paslaugą-debetinės kortelės pririšimą prie kliento turimos sąskaitos. Atsisakęs debetinės kortelės klientas nuo šiol gali naudotis prie kortelės pririšta sąskaita nepriklausomai nuo to, kad lustas yra uždarytas.

AB SEB bankas šiuo metu savo klientams siūlo 10 skirtingų tipų debetinių kortelių: Visa Virtuon; Maestro; Visa Elektron; Visa Statoil Extra Visa Elektron; Visa Classic; SEB Laisvalaikis

---

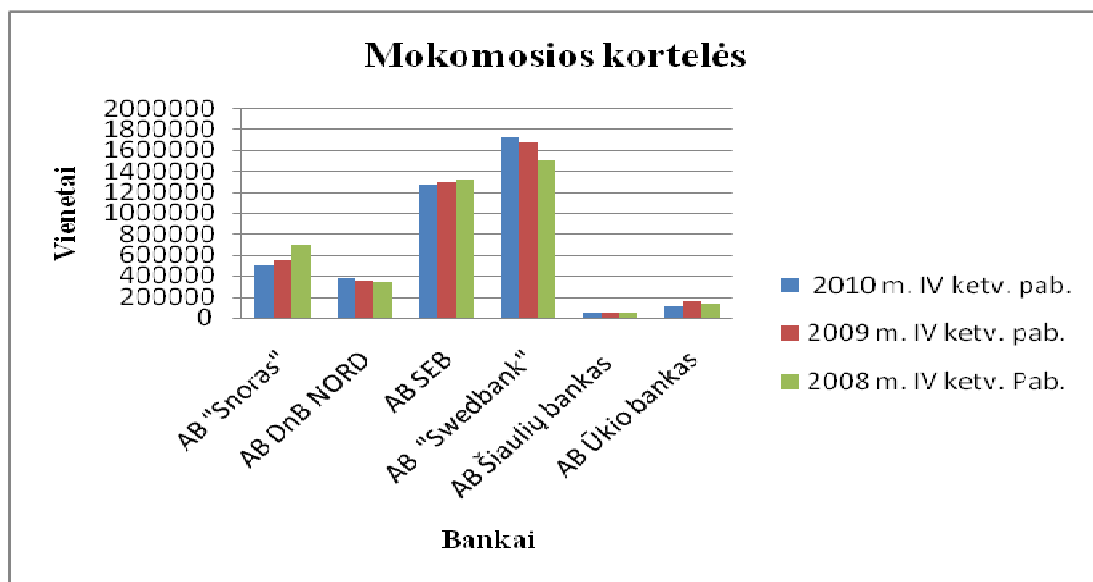
<sup>28</sup> VTV.LR (2006). Žiūrėta [2001 04 24] prieiga per internetą: <http://www.vtv.lt/naujienos/ekonomika/pries-desimt-metu-snoras-pradejo-platinti-pirmasias-banko-mokejimo-kor-19.html>.

MasterCard; SEB ISIC MasterCard; Mano VISA; Elektroninė Visa Business, Visa Business. Pasak AB SEB banko ekspertų, pačios populiariausia šiuo metu elektroninės debeto kortelės, pasak jų, tai paprasčiausios, bet tikrai ne prasčiausios mokėjimo kortelės.

**Kredito kortelė** – tai patogi galimybė naudotis kreditu. AB SEB bankas šiuo metu gali pasiūlyti 10 skirtingų rūšių kreditinių kortelių: Visa Classic; MasterCard Standart; Visa vartojimo kredito; SEB Laisvalaikis MasterCard, Mano VISA; Visa Gold; Visa Platinum; Visa Business; MasterCard Business.

Pati prestižiškiausia kortelė, kurią suteikia AB SEB bankas savo klientams, yra Visa Platinum. Šios kredito kortelės turėtojai visame pasaulyje naudojami išskirtinėmis privilegijomis, dovanomis ir nuolaidomis, kurias užtikrina programa „Visa Platinum Club“ ir „Priority Pass“, taip pat „Visa Inc.“ pasiūlymais. Platininiu kelionių draudimu (žr. priede Nr. 22), garantuojamas saugumas ir ramybė kortelės turėtojui ir kartu su juo keliaujantiems jo šeimos nariams.

Taigi, kaip jau minėjau, mokėjimo kortelė šiuo metu yra pati populiariausia atsiskaitymo priemonė. Norint įvertinti, kuris iš šiame darbe nagrinėjamų 7 Lietuvos Respublikoje registruoju komercinių bankų išduoda daugiausiai mokomųjų kortelių, pateikiu 9 paveikslėlį, kuriame matosi, kaip kito išduodamų kortelių skaičius per paskutinius trejus metus stebint IV ketvirčio pabaigą, bei kuris bankas lyderiauja išduotų kortelių gyventojams skaičiumi. Paveikslėlyje nėra pateikiamas UAB „Medicinos bankas“, kuris šios paslaugos neteikia.



**10 pav.** Mokomosios kortelės

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis „Lietuvos bankų asociacija“ Žiūrėta [2011-04-25] prieiga per internetą : <http://www.lba.lt>

Taigi iš pateikto paveikslo matome, kad AB SEB bankas ir AB „Swedban“ bankas yra lyderiai visų 3 - jų nagrinėjamų metų IV ketvirčio pabaigoje. Šie bankai kitus komercinius bankus lenkia ne vienu šimtu tūkstančių išduotų kortelių klientams skaičiumi, tačiau tenka pastebėti ir tai, kad AB



”Swedbank“ savo konkurentą AB SEB banką 2010 metų IV ketvirčio pabaigoje lenkia 453674 kortelių skaičiumi (žr. priede Nr. 23). Taip pat iš šio paveikslo matome, kad 2008 m. – 2010 m. tam pačiam laikui išduotų mokomųjų kortelių skaičius bankuose stipriai kito, o 2010 m. IV ketvirčio pabaigoje, pastebimas visų šiame paveiksle pateiktų komercinių bankų kortelių skaičiaus sumažėjimas, tik AB „Swedbank“ kortelių skaičius ne tik kad nesumažėjo, tačiau išaugo.

Galima paminėti, kad Lietuvoje mokėjimai negrynaisiais pinigais didėja (žr. priede Nr. 24), tačiau bankų asociacijos prezidento nuomone, kalbant apie atsiskaitymus mokėjimo kortelėmis, pastebima, kad atsiskaitymų šia priemone lygis Lietuvoje yra neproporcingai mažas, nors ir yra pastebėta, kad Lietuvos gyventojai dažnai turi net ne po vieną kortelę, tačiau jomis atlieka vos 2- 3 operacijas per mėnesį. Pagal kortelių naudojimą Lietuva atsilieka nuo kaimynų estų 4 kartus, nuo latvių – 1,5 karto, nuo ES vidurkio – daugiau kaip 2 kartus.<sup>29</sup>

### **Operacijos su vertybiniais popieriais ir tauriaisiais metalais**

Šiuo metu bankai atlieka tarpininkų paslaugas: perka ir parduoda valiutą, keičia valiutą ir atsiskaito valiuta. AB SEB banko klientas, norėdamas pakeisti atitinkamą pinigų sumą, esančią savo sąskaitoje ( mokėjimo kortelėje ), neprivalo vykti į banką, visa tai jis gali padaryti ir pats su maklerio pagalba, tiesiog klientas privalo paskambinti į banko informacinį centrą ir paprašyti maklerio pagalbos. Visiškai kitaip yra, jei besikreipiantis nėra šio banko klientas ir nori pasikeisti tam tikrą valiutą, tuomet jis gali pasiskambinti į banko informacinį centrą ir susitarti su makleriu dėl keičiamos valiutos kurso. Makleris jam pasakys tam tikrą kodą, su kuriuo klientas turi nueiti į artimiausią banko skyrių ( kuriame klientas tarėsi dėl valiutos kurso) ir ten banko darbuotojos pakeis valiutą pagal sutartą kursą.

Tačiau jei klientas neturi galimybių kontaktuoti su makleriu, jis gali ateiti į banko skyrių, kur banko darbuotojos jam padės. AB SEB banke maklerio pagalba nemokama, yra sumokamas tik komisinis mokestis už keitimo operaciją, jei ji atliekama grynaisiais (2,00 Lt.), jei keitimas įvyksta sąskaitoje, tai tokia operacija nieko nekainuoja.

Taigi makleris atlieka ne tik valiutos pirkimo pardavimo funkcijas, jis taip pat yra prekybos agentas, kurio pagrindinė veikla yra pirkti ir parduoti akcijas, obligacijas, investicinius fondus.

Pastaruoju metu, kai krizė palietė visą pasaulį, truputį rečiau nei iki šiol girdime žodį „investavimas“. Nors nemaža dalis žmonių vis dar gali pasidžiaugti savo sėkmingais investavimais, tačiau dalis žmonių investavimu nusivylę ir nė nenori apie tai nei kalbėti, nei girdėti. Daugelis žmonių, kurie nukentėjo investuodami pinigus, nepagalvoja, jog tai iš dalies ir jų pačių klaida, jog investavimas- tai lyg kortų žaidimas. Labai svarbu, kaip tas kortas dėliosi, kur jas dėliosi bei kiek jų turi.

---

<sup>29</sup> Lietuvos bankų asociacija (2011). Žiūrėta[2011-05-08] prieiga per internetą: [http://www.lba.lt/go.php/lit/Lietuvos\\_banku\\_asociacija\\_skatins\\_daznia/469](http://www.lba.lt/go.php/lit/Lietuvos_banku_asociacija_skatins_daznia/469).

Šiuo metu pasaulyje yra tūkstančiai investicinių fondų. Lietuvoje galima investuoti į daugiau kaip šimtą viešai platinamų fondų. Kad fiziniai ir juridiniai asmenys galėtų džiaugtis pasirinkę teisingą investavimo kryptį, kad viskas būtų greitai, patogiu ir patikima, bankai jiems talkina platindami investicinius fondus bei atlikdami tarpininkų paslaugas. AB SEB bankas investicinius fondus platina nuo 1999 metų.

**Investicinis fondas** - tai kolektyvinė sąskaita. Į ją kartu su kitais investuotojais klientai įdeda pinigus ir patiki juos valdyti profesionalams. Už smulkiųjų investuotojų įdėtus pinigus fondų valdytojai perka įmonių akcijas ar kitus vertybinius popierius, t. y. investuoja. Akcijų, o atitinkamai ir investicinių fondų vienetų vertei augant, klientų padėti pinigai atnešą pelną. Investicinių fondų yra be galo daug ir įvairių. Fondų lėšos gali būti investuojamos į tam tikro pasaulio regiono ar pramonės šakos bendrovių obligacijas ar akcijas.

2007 metų viduryje į su akcijomis susietas obligacijas Lietuvoje buvo investuota 1 070 mln. Litų. SEB banko duomenimis, seniausias investuotojas yra 97 metų amžiaus, o jauniausiam nėra nė metų (jo vardu investavo tėvai).<sup>30</sup>

Taigi AB SEB komercinis bankas bei kiti komerciniai bankai šiuo metu siūlo įvairių investavimo galimybių. AB SEB bankas fiziniams asmenims siūlo obligacijas; struktūrines investavimo priemones; investicinius fondus (žr. priede Nr. 25); biržoje prekiaujančius fondus; akcijas, o verslo klientams siūlo obligacijas; biržoje prekiaujančius fondus; akcijas ir investicinius portfelius.

#### 2.2.2.2. Indėlių priėmimo operacijos

Šiuo metu komerciniai bankai gyventojams gali pasiūlyti įvairių rūšių indėlių litais ir užsienio valiuta. Šiame darbe išnagrinėsiu indėlius, su kuriais dirba AB SEB bankas. Šis bankas priima indėlius litais, eurai ir JAV doleriais.

**Terminuotasis indėlis** – tai paprastas ir saugus būdas investuoti. Šiuo metu AB SEB banke terminuotą indėlį galima padėti nuo 7 d. laikotarpio iki 5 m. Palūkanos už terminuotą indėlį pradedamos skaičiuoti nuo lėšų įmokėjimo į sąskaitą dienos ir skaičiuojamos iki priešpaskutinės indėlio termino dienos. AB SEB banke sudarant terminuotojo indėlio sutartį, galima norodyti, kaip klientas norės pasiimti palūkanas, tai yra ar klientas pageidauja palūkanas pasiimti kiekvieną mėnesį ar indėlio sutarties pabaigoje, o gal jis nori, kad jo palūkanos būtų pervestos į jo einamąją sąskaitą, o pats indėlis būtų pratęstas automatiškai. Sudarant terminuotojo indėlio sutartį, nustatyta palūkanų norma nebus keičiama visą sutarties laikotarpį. Kuo ilgesniam laikui dedamas indėlis, tuo didesnės palūkanos nustatomos. AB SEB banke šio indėlio papildyti jo eigos laikotarpiu negalima.

---

<sup>30</sup> SEB bankas. Žiūrėta [2010-01-02]prieiga per internetą: <http://www.seb.lt/pow/wcp/>.

**Terminuotieji kaupiamieji indėliai** - tai analogiški terminuotiems indėliams indėliai. Vienintelis esminis skirtumas, jog palūkanos dedamosi prie indėlio sumos ir jas bus galima pasiimti tik numatyto laikotarpio pabaigos dieną. Šie indėliai yra išties patogūs tiems klientams, kurie neturi galimybių arba nenori dažnai lankytis bankuose.

Terminuoti kaupiamieji, kaip ir terminuotieji indėliai, gali būti atidaromi tiek fiziniams, tiek juridiniams asmenims, jie gali būti su automatiniu pratęsimu arba nutrūkstantis laikotarpio pabaigoje. Norint išsiimti iš terminuoto kaupiamąjo ar terminuotojo indėlio pinigus, AB SEB banke yra taikomos tam tikros sąlygos- jei indėlis didesnis negu 20000,00 LTL arba kitos valiutos ekvivalentu, tai klientas turi kreiptis į banką prieš 2 dienas iki indėlio nutraukimo dienos ir pateikti prašymą indėliui nutraukti, tačiau jei klientas atsisako laukti 2 dienas, tuomet turi susimokėti 3% nuo indėlio išėmimo sumos, jei suma mažesnė negu 20000,00 LTL arba kitos valiutos ekvivalentu, tuomet klientas tiesiog užpildo prašymą indėliui nutraukti (žr. priede Nr. 26), ir pinigus gauna iškart grynaisiais arba į banko sąskaitą. SEB banke, jei klientas indėlio pinigus padėjo grynaisiais, laikotarpio pradžioje jis juos gali pasiimti nemokamai iš indėlio sąskaitos, tačiau jei pinigai indėlio pradžioje buvo pervesti iš sąskaitos, tai ir laikotarpio pabaigoje gražinami atgal į kliento sąskaitą (sąskaitoje gali būti taikomi individualūs išėmimo iš sąskaitos mokesčiai).

**Kaupiamieji indėliai** – tai puiki priemonė taupyti. AB SEB banke kaupiamąjį indėlį galima papildyti kada tik klientas pageidauja ir nepriklausomai nuo to, kokia suma jis bus papildomas, indėlyje palūkanos skaičiuojamos kiekvieną mėnesį ir jos pridedamos prie esamos pinigų sumos, kuo pinigų suma didesnė, tuo didesnės palūkanos. AB SEB banke norint išsiimti visas sukauptas lėšas iš kaupiamąjo indėlio, reikia prieš mėnesį perspėti banką apie išimamą sumą, jei ne, klientui reikės susimokėti pinigų išėmimo mokesčių. AB SEB bankas šiuo metu taiko tokias kaupiamąjo indėlio taisykles: jei kaupiamąjo indėlio likutis pirmą ketvirčio dieną yra mažesnis negu 6 667 Lt (1 667 JAV doleriai arba 1 667 eurai), tai galima išimti iki 2 000 Lt (500 JAV dolerių arba 500 eurų), tačiau jei ši suma yra didesnė negu 6 667 Lt (1 667 JAV doleriai arba 1 667 eurai), tuomet be atskiro mokesčio galima išimti iki 30 % indėlio sumos. Taigi norint išimti didesnę sumą, reikės sumokėti 1% mokesčių nuo išimamos sumos, šiam mokesčiui yra taikoma išimtis tik tuo atveju, jei klientas nori sumokėti SEB banke paimto būsto kredito pradinę įmoką.

Į terminuotuosius, terminuotus kaupiamuosius ir kaupiamuosius indėlius lėšas galima įnešti grynaisiais ir pavedimu, į kaupiamuosius indėlius pinigai gali būti pervedami taip pat ir periodiniu pavedimu. Bankai siūlo skirtingas terminuotų indėlių ir kaupiamųjų indėlių minimalias įnašų sumas.

## 1 lentelė

Minimali terminuoto ir kaupiamojo indėlių įnašų suma

Bankai	Minimali kaupiamojo indėlio įnašo suma litais	Minimali Kaupiamojo indėlio įnašo suma litais
AB SEB bankas	100	-
AB Šiaulių bankas	300	200
AB bankas SNORAS	500	500
Ūkio bankas	400	200
DnB NORD bankas	100	100
„Swedbank“, AB	500	100
UAB Medicinos bankas	400	400

Šaltinis : sudarytas autorės remiantis, Spekuliantai.Lt. Žiūrėta [2011- 03- 25] prieiga per internetą <http://www.spekuliantai.lt/indeliai>.

AB SEB bankas savo klientams taiko pačias lanksčiausias kaupiamojo indėlio sąlygas taip parodydamas, jog klientas jam ištis rūpi ir yra reikalingas, jog mažiausia kliento sutaupyta suma svarbi ne tik klientui, bet ir bankui, kuris pasiryžęs jo pinigus saugoti ir dar už tai mokėti palūkanas.

Taigi apžvelgus indėlių sąlygas, labai svarbu pažiūrėti, kuriame iš 7 šiame darbe nagrinėtų komercinių bankų daugiausiai taupo ir ten savo lėšas deda valdžios institucijos, finansų institucijos, valstybės ir savivaldybės įmonės, privačios įmonės bei fiziniai asmenys.

## 2 lentelė

Indėliai 7 – iuose LR registruotose komerciniuose bankuose, tūkst. Lt

INDĖLIAI	AB bankas „Snoras“	AB DnB NORD bankas	UAB Medicinos bankas	AB SEB bankas	„Swedbank“, AB buvęs AB „Hansabankas“	AB Šiaulių bankas	AB Ūkio bankas
2010 m. gruodžio mėn. pab.	6.316.395	4.284.399	623.173	9.940.586	12.593.371	1.749.468	3.892.118
2009 m. gruodžio mėn. pab.	4.985.779	3.356.078	567.595	10.389.066	11.621.297	1.580.002	3.320.289
2008 m. gruodžio mėn. pab.	3.900.959	3.851.973	493.259	10.396.740	10.969.615	1.326.340	3.343.863

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis „Lietuvos bankų asociacija“ Žiūrėta [2011-04-25] prieiga per internetą : <http://www.lba.lt>

AB SEB bankas bei AB „Swedbank“ vėl pastebimi kaip lyderiai ir, žinoma, tam turi įtakos ir tas faktas, kad šie bankai aptarnauja patį didžiausią aktyvių klientų skaičių (žr. priede Nr. 27), o didelis klientų skaičius rodo, kad šių bankų teikiamos paslaugos klientus tenkina. Tačiau pateiktoje lentelėje taip pat matoma, kad 2009 m. gruodžio mėn. pab., AB SEB banko indėlių portfelis pradėjo mažėti kartu su turimų klientų skaičiumi. Šiems mažėjimams dalį įtakos turi ir AB SEB banko 2009 m. atsisakymas mažų filialų ir orientavimasis į didesnius skyrius (2008 m. Lietuvoje buvo 77 - ios AB SEB banko aptarnavimo vietos, o 2009 m., 2010 m. liko tik 57 – ios klientų aptarnavimo

vietos). Žvelgiant į kitus bankus, pastebimas indėlių portfelio padidėjimas, nors, pasak bankų, šiuo metu Lietuvos komerciniai bankai gyventojams siūlo išties nedidelias palūkanas, kurios, pasak AB SEB banko ekspertų, dar nežinia kada padidės, tačiau nepaisant to fakto, fiziniai ir juridiniai asmenys Lietuvoje vis dar renkasi šią bankų siūlomą paslaugą ir dedasi pinigus į indėlius. Taip daroma netgi daugiau nei 2009 m. (2010 m. lyginant su 2009 m. indėliai išaugo 4,4 mlrd.LTL ir pasiekė 45,4 mlrd.LTL)<sup>31</sup>, tačiau, pasak AB SEB banko ekspertų, indėlių „aukso laikai“ jau baigėsi ir tai lemia smarkiai ūgtelėjusi infliacija, kuri jau viršija už terminuotus indėlius mokamas palūkanų normas. Pasak jų, artimiausiu metu infliacija didės sparčiau nei nominaliosios palūkanų normos, todėl realiosios palūkanos taps vis labiau neigiamomis. AB SEB banko ekspertai teigia, kad ilgai maža realiosios palūkanų norma skatins kapitalo persiformavimą iš konservatyvių į rizikingesnes investavimo priemones.

**Sąlyginio deponavimo sąskaita** - patogus ir saugus atsiskaitymo būdas, kai sandorio suma didelė. Praverčia parduodant arba perkant nekilnojamąjį (patalpas, žemę) ar kilnojamąjį (transporto priemones, įrenginius ir kt.) turtą ir pan.

AB SEB banke šiai sąskaitai atidaryti būtina, kad turto pirkėjas ir pardavėjas banke sudarytų trišalę sąlyginio deponavimo sąskaitos sutartį. Tokiai sąskaitai parengti AB SEB bankas siūlo savo paslaugas, tačiau gali parengti ir klientų teisininkai. Ši sąskaita yra atidaroma tam, jog mokėtojas galėtų pervesti lėšas už prekę. Bankas šią sąskaitą stebi ir tik pamato, jog jau gautos lėšos iš mokėtojo už prekę, informuoja gavėją, jog šis gali prekę atiduoti mokėtojui. Čia banko darbas dar nepasibaigia ir jis tikrina, ar tikrai gavėjas atidavė prekę mokėtojui pagal visas sąlygas, kurios buvo nurodytos, jei paaiškėja, jog viskas padaryta pagal sutartį, tuomet bankas pinigus perveda pinigų gavėjui į jo nurodytą sąskaitą. Tačiau jei bankas pastebi, jog nesilaikoma sutarties sąlygų, pinigus gali atgal grąžinti mokėtojui. Ši paslauga išties gera ir patikima, kadangi bankas nuolat stebi abi šalis ir neleidžia joms sukčiauti.

**Vienos nakties indėlis** - tai galimybė gauti palūkanas už vienai nakčiai padėtą indėlį. Vakare indėlis padedamas, kitą dieną grąžinamas į juridinio ar fizinio asmens sąskaitą kartu su apskaičiuotomis palūkanomis. AB SEB banke šiuo metu yra taikomos tam tikros sąlygos:

- mažiausia indėlio suma 300 000 Lt (kartais gali būti mažesnė);
- galima padėti indėlį užsienio valiutomis: EUR, USD, GBP, AUD, SEK;
- metų palūkanos priklauso nuo indėlio sumos, valiutos ir situacijos rinkoje.
- Indėlio paėmimo laikas – nuo 12.30 iki 13.00 val.

Vienos nakties indėliai būna vienkartiniai ir daugkartiniai:

---

<sup>31</sup> Lietuvos Makroekonomikos apžvalga. 2011 m. kovas. Nr.43 SEB. Žiūrėta [2011-04- 28] prieiga per internetą: <http://www.seb.lt/pow/wcp/seblt.asp>.

1) vienkartiniai – lėšos pervedamos į indėlio sąskaitą vienai nakčiai ir gražinamos į fizinio ar juridinio asmens sąskaitą kitą darbo dieną kartu su apskaičiuotomis palūkanomis;

2) daugkartiniai – nustatytą laikotarpį įmonės sąskaitos likutis dienos pabaigoje iš banko sąskaitos pervedamas į vienos nakties indėlio sąskaitą, gražinamas kitą darbo dieną kartu su palūkanomis.

Šie indėliai sugrįžta į sąskaitą kitos banko darbo dienos 8 val. ryto, taigi jei klientas vienos nakties indėlį padėjo prieš šventinę dieną arba prieš savaitgalį, tuomet jam lėšos su uždirbtomis palūkanomis sugrįš tik kitą banko darbo dieną.

2011 m. Lietuvos indėlių draudimo sistema draudžia fizinių ir juridinių asmenų indėlius, laikomus bankuose ir kredito unijose. Maksimali draudimo išmokos suma, kuri gali būti išmokama indėlininkui - 100 000 eurų, t. y. 345 280 Lt.<sup>32</sup>

Taip pat bankai vadovaudamiesi Indėlių draudimo fondo reikalavimais šiuo metu turi mokėti metines indėlių draudimo fondo įmokas, kurios sudaro 0,45 % fizinių asmenų indėlių ir juridinių asmenų indėlių litais, eurais ir JAV doleriais bei kita ES šalių valiuta, sumos.

### 2.2.2.3. Kreditavimo operacijos

**Kreditavimo operacijos** - pagrindinė komercinių bankų aktyvinių operacijų rūšis, duodanti didžiausias pajamas. Kadangi bankas, suteikdamas kreditą fiziniam ar juridiniam asmeniui, pats gauna naudą, o kartu patenkina kliento kredito poreikį.

Kredituodami fizinius ir juridinius asmenis, bankai reikalauja juridinių dokumentų, finansinių dokumentų (kredito gražinimą užtikrinančių priemonių) bei užpildyti paraišką kreditui gauti. Šiuo metu AB SEB bankas fiziniams asmenims, norintiems gauti vartojimo kreditą (kreditą kai reikia įkeisti nekilnojamąjį turtą), paraiškas (žr. priede Nr. 28) siūlo užsipildyti banko skyriuose arba atsispausdinus iš SEB banko internetinės svetainės, taip pat galima prašymą pateikti internetu arba elektroniniu paštu. Prašymuose, kurie pateikiami internetu arba elektroniniu paštu, reikia nurodyti prašomus duomenis ir pasirinkti banko padalinį, kuriame pageidauja klientas būti aptarnautas, taip pat klientas gali nurodyti norimą susitikimo datą ir valandą.

Lietuvos Respublikoje registruotose bankuose paskolos išduodamos visiems paskolos norintiems ir visas banko paskolos sąlygas vykdančioms 18 m. ir vyresniems piliečiams.

Šiuo metu bankai įvairiai klasifikuoja paskolas, jos skiriamos pagal skolininko statusą, pagal laikotarpį, pagal pajamų išmokėjimo būdus ir kt. Taip pat jie gali savo teikiamas paskolas pasiūlyti įvairiems ekonominiams sektoriams: namų ūkiams; vyriausybei; verslo įmonėms; kitoms finansinėms institucijoms.

---

<sup>32</sup> Indėlių draudimas. Žiūrėta [2011-01-26] prieiga per internetą: <http://www.iidraudimas.lt/lt/indeliu-draudimas/>.

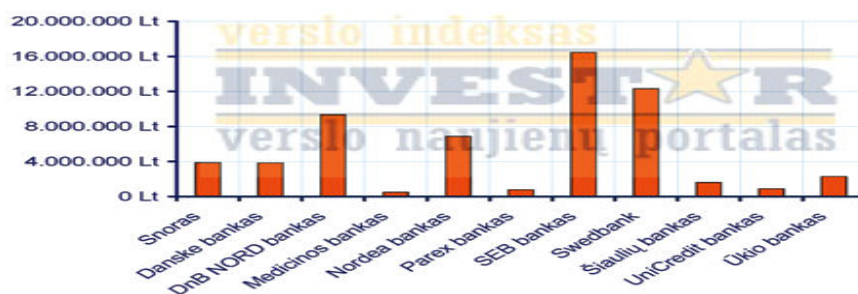
Komeraciniai bankai išduoda išties daug įvairių rūšių paskolų fiziniams asmenims: asmenines paskolas; studentų paskolas ir t.t., verslo klientams: investicinį kreditą; ES struktūrinių fondų paramą ir t.t. AB SEB bankas šiuo metu fiziniams asmenims siūlo būsto kreditus, didelių galimybių kreditus, vartojimo kreditus, kredito limitą, atvirkštinį mokėjimo sandorį (REREPO), kreditus daugiabučių namų bendrijoms. Žiūrinėdama į verslo klientų paskolas, galėčiau paminėti, jog AB SEB banke jos išskiriamos į ilgalaikius kreditus, skirtus verslo plėtrai, paskolas smulkiams ir vidutiniam verslui, žemės ūkio kreditus, sąskaitos kreditavimą, kredito limitą (kredito linija), apyvartinio kapitalo kreditą, paskolos garantijas.

Lietuvos banko duomenimis, šiuo metu paskolas būstui įsigyti yra paėmę daugiau kaip 11,3% Lietuvos namų ūkių. Daugiau nei 30 % paskolų suteikta jauniems 25-29 metų amžiaus asmenims.

AB SEB bankas šiuo metu smulkiąjam ir vidutiniam verslui teikia paskolas pagal Europos investicijų fondo (EIF) projektą JEREMIE (Joint European Resources for Micro to Medium Enterprises). Iš viso bankas kartu su Europos investicijų fondu Lietuvos įmonėms finansuoti skiria 107 mln. eurų (beveik 370 mln. litų). Smulkiąjam ir vidutiniam verslui finansuoti Europos investicijų fondas skiria 53,5 mln. eurų (beveik 185 mln. litų). Tokią pat sumą skiria ir SEB bankas.<sup>33</sup>

Lietuvoje bankų išduotų nefinansinių įmonių ir namų ūkių paskolos nuo 2009 m. IV ketvirčio pabaigos lyginant nuo 2009 m. IV ketvirčiu iki 2010 m. IV ketvirčiu išties ženkliai sumažėjo ir nežinia, kas labiausiai veikė paskolų portfelio sumažėjimą - ar krizės padariniai, ar tiesiog grįžusios paskolos (žr. priede Nr. 29).

Kaip jau buvo anksčiau minėta, kreditavimas- pagrindinė komercinių bankų aktyvinių operacijų rūšis, duodanti didžiausias pajamas, todėl bankai kaip įmanoma labiau stengiasi įtikinti ir patikti klientui, kad jis pasirinktų būtent jo teikiamą kreditą.



11 pav. Suteiktos paskolos Lietuvos bankuose 2010 m. liepos mėn. pabaigoje, tūkst. litų

Šaltinis: Investor verslo naujienų portalas. Žiūrėta [2010- 11- 02] prieiga per internetą:

<http://www.investar.lt/verslas/finansai/1841-bankas-snoras-atidare-nauja-taupomaji-skyriu-kybartu-mieste>.

2010 m. liepos mėnesio „Investor“ verslo portalo duomenimis, AB SEB bankas pastebimas kaip lyderis pagal suteiktas paskolas, AB SEB bankas Lietuvoje išdavė daugiau nei 16000000 LTL, tuo tarpu mažiausiai nuo jo nutolęs ir didžiausias konkurentas AB „Swedbank“ bankas išdavė

<sup>33</sup> SEB. Žiūrėta [2011 - 03- 25 d.] prieiga per internetą: <http://www.seb.lt/pow/wcp/seblt.asp?lang=lt&website=TAB2>,

daugiau nei 12000000 LTL kreditų ir atsilieka nuo AB SEB banko apie 4000000 LTL, kai tuo tarpu Medicinos bankas, suteikęs mažiausiai kreditų, atsilieka nuo lyderio AB SEB banko bemaž 15900000 LTL. Šie skaičiai mums leidžia teigti, jog AB SEB banku klientai išties pasitiki ir nebijo naudotis jo suteikiamais kreditais, jog klientus tenkina banko siūlomos paslaugos alternatyvos, todėl jie ir naudojami šio banko teikiamomis paskolomis. Ir kreditų portfelio lyderio pozicijos AB SEB bankas neužleidžia jau keletą metų.

**3 lentelė**

Klientams suteiktos paskolos, tūkst. Lt.

KLIENTAMS SUTEIKTOS PASKOLOS	AB bankas „Snoras“	AB DnB NORD bankas	UAB Medicinos bankas	AB SEB bankas	Swedbank“, AB buvęs AB „Hansabankas“	AB Šiaulių bankas	AB Ūkio bankas
2010 m. gruodžio mėn. pab.	4.221.043	9.290.610	500.053	16.174.570	11.902.877	1.657.056	2.232.455
2009 m. gruodžio mėn. pab.	3.269.786	10.311.546	505.589	17.525.244	12.750.207	1.610.522	2.271.821
2008 m. gruodžio mėn. pab.	3.425.698	11.260.940	474.418	21.189.441	15.088.304	1.674.285	3.342.277

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis „Lietuvos bankų asociacija“ Žiūrėta [2011-04-25] prieiga per internetą : <http://www.lba.lt>

Šioje lentelėje yra pateikti duomenys apie suteiktas paskolas klientams: iš jų Skolos įsipareigojimų supirkimas (faktoringas), iš jų Atvirkštiniai atpirkimio sandoriai (balansine verte), iš jų Finansinės grupės įmonėms. Valdžios institucijoms, valstybės ir savivaldybės įmonėms, finansų institucijoms, privačioms įmonėms, fiziniams asmenims. Lentelėje matome, kad AB SEB bankas visų trijų nagrinėjamų metų gruodžio pabaigoje buvo lyderis, pagal klientams suteiktas paskolas, tai rodo, jog banku pasitiki dauguma klientų, o bankas tiki klientais ir suteikia jiems paskolas. Tai taip pat rodo, jog klientams šio banko suteikiamos paskolos atitinka jų reikalavimus, todėl jie ir renkasi patikimą, saugų banką.

Kaip pastebima šioje lentelėje, 2008 m. gruodžio mėn. pab., bankų suteiktų klientams paskolų portfelis buvo gana didelis, palyginus su 2009 m., 2010 m., tuo pačiu laikotarpiu tam, pasak bankų ekspertų, didelę įtaką turėjo infliacija, kuomet žmonės nepagalvodami leido pinigus ir tuo pačiu juos skolinosi iš bankų, tačiau jau 2009 m. Lietuvai patyrus ekonominį nuosmukį, klientai pradėjo labiau galvoti apie tai, ar išties sugebės išmokėti iš banko pasiimtą kreditą ir ar šiuo metu jis jam tikrai reikalingas, taigi dėl to kreditų portfelis bankuose ėmė vis mažėti.

Pasak bankų ekspertų, 2011 m. bankai žada stipriai padidinti paskolų portfelius ir suteikti paskolas ne vienam naujam plėtojamam objektui, nors nepamiršta paminėti ir to, jog vienas dalykas



yra paskolų pasiūla, o kitas - paklausa, pasak bankų, šiuo metu paskolas imti ir jas išmokėti Lietuvoje gali labai nedaug namų ūkių, ir viso to priežastis, pasak AB SEB bankų ekspertų, pernelyg menkas uždirbamų pajamų lygis, infliacijos pasekmės realiai perkamajai gyventojų galiai, netikrumas dėl darbo vietos pastovumo, pesimistiniai lūkesčiai ir pan.t.t.<sup>34</sup>

#### 2.2.2.4. Kitos operacijos

Taigi bankai vykstant vis didesniems globaliniams pokyčiams gali pasiūlyti labai daug įvairių banko operacijų, pagal LR įstatymą (LR straipsnio CK 6.567 yra numatyta, jog lizingu gali verstis bankai ir juridiniai asmenys.<sup>35</sup>) jie gali būti ir lizingo bendrovėmis, galinčiomis sudarinėti taip šiuo metu populiarėjančias lizingo sutartis.

**Lizingas** - LR straipsnio CK 6.567 1 dalyje yra sakoma, jog lizingo sutarties dalykas (daiktas) perduodamas lizingo gavėjui „valdyti ir naudoti verslo tikslais už užmokestį su sąlyga, kad sumokėjus visą lizingo sutartyje numatytą kainą daiktas pereis lizingo gavėjui nuosavybės teise, jeigu sutartis nenumato ko kita“. Pagal LR CK 6.568 straipsnio 1 dalį „lizingo sutarties dalyku gali būti bet kokie nesunaudojamieji kilnojamieji ir nekilnojamieji daiktai, išskyrus žemę ir gamtos išteklius“. <sup>36</sup>

Trumpai apibūdinant lizingo reikšmę, galima teigti, jog tai viena iš galimybių pasinaudoti vienu ar kitu daiktu dar nesumokėjus už jį pinigų. Taigi ši paslauga yra patogi banko ar kito pelno siekiančio juridinio asmens klientui. Lizingas gali būti suteikiamas tiek fiziniams, tiek juridiniams asmenims.

Verslo klientams AB SEB bankas siūlo lengvųjų automobilių lizingą, krovininio transporto lizingą, lizingą specialiajai technikai, lizingą įrangai.

Verslo lizingai SEB banke skirstomi į finansinį ir veiklos lizingą.

**Finansinis lizingas** - tai sandoris kurį sudariusi lizingo bendrovė už tam tikrą atlygį klientui suteikia teisę naudotis pasirinktu turtu sutartą laikotarpį. Pasirašant finansinio lizingo sutartį klientas gali pasirinkti jam priimtina mokėjimo laikotarpį, pradinės ir periodinių įmokų dydį. Įvykdžius visus banko mokėjimus turtas pilnai atitenka klientui.

SEB banko per 2009 m. ir 2010 m. pastebėjo, jog "SEB lizingo" gautinų finansinio lizingo įmokų pasiskirstymas pagal lizingo gavėjo grupes ir pagal lizingu įgyjamo ir keičiamo turto rūšis yra skirtingas ir 2009 m. buvo didesnis (žr. priede Nr. 30). **Veiklos lizingas** – kai turtu klientas

<sup>34</sup> Lietuvos Makroekonomikos apžvalga. 2011m. kovas. Nr.43 SEB. Žiūrėta [2011-04- 28] prieiga per internetą: <http://www.seb.lt/pow/wcp/seblt.asp>.

<sup>35</sup> Mesnooh C. J. (1994) Law and Business in France: a Guide to French Commercial and Corporate Law. – Martinus Nijhoff Publishers.

<sup>36</sup> Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas, patvirtintas 2000 m. liepos 18 d. įstatymu Nr. VIII-1864 // Valstybės žinios. 2000. Nr. 74.

naudojasi tik lizingo sutarties laikotarpiu tai reiškia, jog sutarčiai pasibaigus klientas nebetenka šio turto.

#### 4 lentelė

Lizingo portfelio struktūra 2010 m. IV ketv. pabaigai, tūkst. Lt.

Lizingo portfelio struktūra pagal lizingo tipą	„DnB NORD lizingas“		„SEB lizingas“		„SNORO lizingas“		„Swedbank“ grupės įmonės Lietuvoje		„Šiaulių banko lizingas“		„Ūkio banko lizingas“	
	Ataskaitinio laikotarpio pabaigai	Dalis, (%)	Ataskaitinio laikotarpio pabaigai	Dalis, (%)	Ataskaitinio laikotarpio pabaigai	Dalis, (%)	Ataskaitinio laikotarpio pabaigai	Dalis, (%)	Ataskaitinio laikotarpio pabaigai	Dalis, (%)	Ataskaitinio laikotarpio pabaigai	Dalis, (%)
1. Finansinis	429061	97,61	1.911.442	92,1	290.409	100	1.940.624	92,1	120.000	99,28	278.068	100
2. Veiklos	10525	2,39	164.813	7,9	0	0,00	166.203	7,9	876	0,72	0	0,00
Iš viso:	439586	100	2.076.255	100	290.409	100	2.106.827	100	120.876	100	278.068	100

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis „Lietuvos bankų asociacija“ Žiūrėtu [2011-04-25] prieiga per internetą : <http://www.lba.lt>

Pateiktoje lentelėje kuri padaryta remiantis Lietuvos banko asociacijos duomenimis yra puikiai atskleidžiamas tas faktas, kad AB SEB bankas 2010 metų IV ketvirčio pabaigoje, buvo vienas iš lyderių pagal lizingo portfelio struktūrą ir nuo lyderio AB „Swedbank“ atsilieka tik 30572, tuo tarpu kiti lentelėje pateikti komerciniai bankai atsilieka ne vienu šimtu tūkstančiu, kas ir vėl leidžia teigti, kad iš 7 - ių tyrime tirtų komercinių bankų, šie bankai teikia vienas kokybiškiausių paslaugų, nes juos pasirenka dauguma vartotojų.

Kaip teigia bankų ekspertai lizingas kiekvienais metais darosi vis populiariesnis, pasak jų 2010 m. lizingo būdu įsigytų automobilių dalis (lizingo skverbtis) lapkritį sudarė beveik 32%, o tuo tarpu 2009 m. siekė tik 21%. Taigi šie skaičiai rodo, jog lizingas Lietuvoje tampa vis populiariesnis ir, jog žmonės jau supranta jo naudą.<sup>37</sup>

Šiuo metu komercinių bankų antrinės įmonės užsiima nauja veikla - teikia **trasto** operacijas (tai pasitikėjimo operacijos, jos teikiamos tiek juridiniams, tiek fiziniams asmenims). Taip pat jos teikia ir **draudimo** paslaugas. Jos ne tik draudžia banko teikiamą kreditą, įkeičiamą turtą ar gyventojų gyvybę, bet užsiima ir kitomis gyvybės ir ne gyvybės draudimo rūšimis.

AB SEB bankas teikia šias draudimo rūšis: investicinį gyvybės draudimą; VIP investicinį gyvybės draudimą; vaikų draudimą; papildomą kaupimą pensijai, mišrų gyvybės draudimą; gyvybės ir kritinių ligų rizikos draudimą; studijų draudimą; kredito įmokos draudimą<sup>38</sup>, o verslo klientams siūlo lėšų kaupimo programas – SEB verslui plus ir pensijų kaupimo programą;

<sup>37</sup> Auto tyrimai „2010 m. lapkritį naujų automobilių lizingo rinka išaugo beveik tris kartus. Žiūrėta [2011- 04-26] prieiga per internetą: <http://www.autotyrimai.lt/naujienos/>.

<sup>38</sup> SEB. Žiūrėta [2011- 04-26] prieiga per internetą: <http://www.seb.lt/pow/wcp/seblt.asp?lang=lt&website=TAB1>

savanorišką sveikatos draudimą; grupinį gyvybės draudimą.<sup>39</sup> Keleto šių draudimų ypatybes pristatysiu.

**VIP investicinis gyvybės draudimas** rekomenduojamas tiems klientams, kurie gali aktyviai investuoti, žmonėms, kurie investavimo kryptis keistų bent kartą per metus. AB SEB banke klientai pirmajai investicijai į šį gyvybės draudimą turi turėti 20 000 Lt, tokia yra minimali pradinė įmoka (kitos įmokos gali būti ir mažesnės). Pagrindiniai šio investicinio draudimo privalumai: apdrausta gyvybė ir, be abejonės, galimybė kartu apsidrausti kritinių ligų draudimu, draudimu nuo nelaimingų atsitikimų ar traumų; sukaupta pinigų atsarga ir investicinis pelnas (šie pinigai išmokami pasibaigus draudimui); per 20 investavimo krypčių, kurias galima bet kada nemokamai keisti; galimybė anksčiau atsiimti lėšas (neišlaikius net 1 m.). Jei nepasinaudota gyventojų pajamų mokesčio lengvata, lėšas galima pasiimti nemokamai.<sup>40</sup>

**Vaikų gyvybės draudimas** - viena vaikų draudimo įmokos dalis skirta gyvybei apdrausti, o kita – investuoti. AB SEB banke klientai, apsidraudę šiuo draudimu, kaupia pinigus savo vaiko ateičiai, užtikrindami finansinę kompensaciją, kuri išmokama vaikui susižeidus, taip pat klientas, kuris apdraudžia savo vaiką, gali naudotis pajamų mokesčių lengvata. Draudėjas gali pasirinkti draudimo riziką, laikotarpį, kuriam draudžia draudžiamąjį, ir įmokos sumą. Šiuo metu AB SEB banke minimali vienos įmokos suma 100,00 LTL. Taip pat AB SEB banko internetiniame puslapyje klientai prieš sudarydami sutartį gali pasiskaičiuoti, kiek gali sukaupti pinigų apdraudę savo vaiką (žr. priede Nr. 31), taip pat klientas tame pačiame internetiniame puslapyje gali pateikti paraišką vaiko gyvybės draudimui sudaryti, o artimiausias SEB banko padalinys susisieks su klientu ir pasirašys sutartį.

**SEB pensija plus.** SEB banke sudaręs šią sutartį klientas ne tik sukaupo papildomai pensijai, tačiau dar gali gauti pelno (jei investicijos bus sėkmingos). Taip pat bus apdrausta gyvybė, galės naudotis gyventojų pajamų mokesčio lengvata. SEB pensijos plus kaupimo metu sukauptos lėšos yra kliento nuosavybė, kurią gali paveldėti kliento artimieji. Mažiausia pradinė ar periodinė įmoka 150,00 LTL.

Tip pat bankai šiuo metu suteikia ir **Pažymų rašymo** paslaugą, taip siekdami, kad jų klientai, atėję į banką, gautų visą norimą informaciją apie savo lėšas sąskaitose, pervedamą darbo užmokestį, mirusio giminaičio turėtas santaupas banke ir t.t. AB SEB bankas pažymose klientams pateikia informaciją apie kliento turimas lėšas, turimą turtą, sumokėtus mokesčius. Standartinės pažymos apie sąskaitos likutį arba pajamas, sąskaitos duomenų patvirtinimai ir pan., dokumentai paprastai AB SEB banke parengiami tą pačią dieną. Sudėtingos pažymos ir pažymos verslo klientams gali būti rengiamos ilgiau ( AB SEB banke sudėtingos pažymos ruošiamos iki 10 dienų).

<sup>39</sup> SEB. Žiūrėta [2011- 04-28] prieiga per internetą:<http://www.seb.lt/pow/wcp/seblt.asp?lang=lt&website=TAB2>

<sup>40</sup>SEB. Žiūrėta [2011- 04-20] prieiga per internetą:<http://www.seb.lt/pow/wcp/seblt.asp>.

Pastebėta, kad šiuo metu labai paklausi tarp Lietuvos gyventojų paslauga - **Seifų nuoma**. Ši paslauga suteikiama tiek fiziniams, tiek juridiniams asmenims, dažniausiai čia yra saugomi vertybiniai popieriai, nuosavybės ir kiti dokumentai, juvelyriniai dirbiniai, draudimo liudijimai, reti pašto ženklai ar monetos, meno kūriniai, atsarginiai buto ar automobilio raktai, gryniesi pinigai (jei dėl įvairių priežasčių nenorima turėti sąskaitos banke), kiti svarbūs daiktai ar dokumentai.

Įvairioms vertybėms laikyti SEB banke nuomojami mechaniniai seifai – įprasti seifai su dviem užraktais. Vieną seifo raktą turi nuomininkas, kitą – bankas. Į saugyklą nuomininką lydi banko darbuotojas. Yra ir automatinai seifai – tai magnetine kortele ir raktu rakinami seifai. Seifui atrakinti naudojamą slaptažodį sukuria nuomininkas. Į saugyklą nuomininkas eina vienas. Dar yra kodiniai seifai – tai seifai su specialia kodavimo sistema. Seifui atrakinti naudojamą atpažinimo kodą sukuria nuomininkas. Į saugyklą nuomininkas eina vienas.

Šiuo metu verslo klientams bankai siūlo įvairių finansavimo rūšių sutartis, AB SEB bankas siūlo faktoringo ir obligacijų dengimo sutartis.

**Faktoringas** – tai paslaugų visuma, pagrįsta piniginio reikalavimo perdavimu faktoringo bendrovei ir apimanti finansavimą, sąskaitų administravimą ir klientų skolų apskaitą bei rizikos, susijusios su abejotinomis skolomis, sumažinimą.<sup>41</sup>

Faktoringas vyksta tokia seka - pardavėjas parduoda prekes pirkėjui pagal sudarytą prekybos sutartį, tuomet pardavėjas perleidžia bankui piniginį reikalavimą pagal pirkėjui išrašytą sąskaitą faktūrą, kurioje nurodyta, kad reikalavimas perleidžiamas bankui, tuomet bankas sumoka pardavėjui faktoringo išmoką (iki 90 proc. sąskaitos faktūros sumos), likusi sąskaitos faktūros suma rezervuojama, suėjus atidėto mokėjimo terminui, pirkėjas sumoka bankui sąskaitoje faktūroje nurodytą sumą ir tik tuomet bankas perveda pardavėjui rezervuotą sąskaitos faktūros sumos likutį (žr. priede Nr. 32).

SEB banke norint sudaryti Faktoringo sutartį reikia pateikti šiuos dokumentus: užpildytą paraišką su priedais, įmonės registracijos pažymėjimo originalą ir kopiją, įmonės vadovo arba asmens, įgalioto pasirašyti faktoringo sutartis, paso kopiją, paskutinio ataskaitinio laikotarpio (metų arba ketvirčio) finansinės atskaitomybės dokumentus (balansą, pelno (nuostolių) ataskaitą), sutarčių su debitoriais kopijas. AB SEB banke yra laikomasi pagrindinių Faktoringo sutarties sąlygų: faktoringo sutarties terminas iki 12 mėn, taip pat atidėto mokėjimo terminas iki 120 kalendorinių dienų, faktoringo avansas iki 90 proc. sąskaitoje nurodytos sumos bei atsiskaitymo valiuta gali būti, litai, eurai arba JAV doleriai (ta pati valiuta, kuri nurodyta sąskaitoje faktūroje).

---

<sup>41</sup> Swedbank. Žiūrėta [2011-03-20] prieiga per internetą: <http://www.swedbank.lt/lt/pages/verslo/faktoringas>

Dažniausiai faktoringo paslaugomis naudojasi didmenininkai, gamintojai, tiekėjai, eksportuojančios įmonės, greitai augančios mažos ir vidutinio dydžio įmonės, paslaugų įmonės, didelių projektų vykdytojai.

**Obligacijų leidimas** - tai terminuotas skolos vertybinis popierius. Investuotojai, įsigydami bendrovės obligacijų, paskolina jai pinigų iš anksto nustatytais sąlygomis ir sutartam laikotarpiui. Jam pasibaigus, bendrovė investuotojams gražina paskolintas lėšas ir palūkanas. Šiuo metu AB SEB bankas, atsižvelgdamas į rinkos imlumą, siūlo leisti nuo 5 mln. litų iki 10 mln. eurų vertės obligacijų emisijas.

Verslo klientams daugelis bankų teikia **Prekybos finansavimo paslaugas**. Tai banko produktai ir paslaugos, kuriomis naudodamiesi tarptautinės prekybos partneriai gali gauti finansavimą iš banko importo ir arba eksporto plėtrai, prekinį kreditą iš tiekėjo, valdyti prekybos sandorių ir atsiskaitymų riziką. Ši paslauga SEB banke skirstoma į akredityvus; dokumentų inkaso; garantiją; eksporto akredityvų dokumentų diskontavimą; vekselių diskontavimą.

**Finansinių rizikų valdymas** - tai sprendimai, leidžiantys apsidrausti nuo valiutų kursų, palūkanų normų bei kito finansinio turto kainos svyravimo rizikos.

Šiuo metu komerciniai bankai Lietuvoje, tarp jų ir AB SEB bankas, gali pasiūlyti įvairių paslaugų gyventojams, visų jų išnagrinėti, ko gero, netgi nepavyktų, kadangi bankai, būdami konkurencingoje aplinkoje, kaskart plečia savo paslaugų asortimentą, tobulina jų teikimo galimybes. Būtent taip ir padarė Lietuvoje registruoti komerciniai bankai, kai 2000 m. patobulino elektroninės bankininkystės sistemą ir Lietuvos gyventojams pasiūlė internetinės bankininkystės paslaugas, kuriomis, kaip pastebi banko ekspertai, susidomi ir pradeda naudotis vis daugiau gyventojų.

### 2.3. ELEKTRONINĖS BANKININKYSTĖS SISTEMOS PLĖTRA LIETUVOJE

Elektroninę bankininkystę Lietuvoje pirmas pasiūlė AB „Snoras“, nors kitas didelis bankas, "Hansabankas", teigia, jog tai netiesa, ir jis pirmas pradėjo teikti šią paslaugą. Teigiama, jog AB "Snoras" buvo sukūręs savo sistemą "Snoras Online", tačiau rimtesnių rinkodaros kampanijų nebuvo vykdoma, tad "Hansabankas" praneša, jog elektroninių paslaugų pradininkas yra būtent jis, nes tuo metu jau be pagrindinių banko paslaugų teikė ir maklerio, e-komercijos, komunalinių mokėjimų, pajamų deklaravimo, e-sąskaitos, SMS ir WAP banko paslaugas.

Viena iš populiariausių šiuo metu elektroninių paslaugų yra internetinė bankininkystė. Juk prieš dešimt metų gyventojams norint pažiūrėti savo sąskaitų likučius ar norint tvarkyti pagrindines bankines operacijas būtinai tekdavo apsilankyti banke, kadangi nė vienos operacijos nebuvo

įmanoma atlikti niekaip kitaip kaip tik banko skyriuje. Dabar visas bankines operacijas jau galima atlikti ir namie- tereikia interneto, kompiuterio ir banko išduotų prisijungimo duomenų.

## 5lentelė

Lietuvos bankų paslaugos internetu	
Bankas	Veiklos pradžia
Snoras	2000 balandis
Medicinos bankas	2001 gegužė
Vilniaus bankas (dabar AB SEB bankas)	2000 rugsėjis
Hansabankas (dabar - Sweddbankas)	2000 liepa
Šiaulių bankas	2000 rugsėjis
Ūkio bankas	2000 liepa
DnB NORD	2002 birželis

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis bankų informacija jų interneto svetainėse.

Sudarydamas paslaugų teikimo komercinio banko internetu sutartį, klientas gauna vartotojo kodą, pagal kurį jis atpažįstamas, kai registruojasi sistemoje, vartotojui suteikiamas slaptažodis, kurį jis gali keisti savo nuožiūra. Taip pat vartotojui pasiūloma prisijungimo priemonė. AB SEB bankas savo klientams siūlo dvi priemones prisijungimui prie internetinė bankininkystės- tai elektroninį slaptažodžių generatorių arba slaptažodžių kortelė.

2001 metais elektroninės bankininkystės paslaugas pasitelkusiems klientams Lietuvos bankai įvedė naujas galimybes, iš kurių pagrindinės – komunalinių paslaugų apmokėjimas ir sutarčių sudarymas su banku per internetą. Įdiegtas virtualus mokėjimų terminalas internetinėje prekyvietėje “Mugė”, kuris leidžia atsiskaityti kreditinėmis mokėjimo kortelėmis. Pastebėta, kad elektroninė bankininkystė bėgant metams sudomino vis daugiau bankų klientų, todėl buvo įmanoma atlikti daugelį banko operacijų. To paveikti bankai šią paslaugą vis tobulino ir tobulina.

Šiuo metu elektroninės bankininkystės paslauga yra beveik tobula - ji orientuota ne tik į sveikus, tačiau ir gyvenimo nuskriaustus, regos sutrikimų turinčius piliečius. Silpnaregių bankai nepamiršo ir jau nuo 2007 m. internetinės bankininkystės sistema prieinama ir Lietuvos akliesiems, nors pati paslauga buvo akliesiems pradėta teikti anksčiau, tačiau ji tuo metu buvo prasto lygio ir akliesiems suteikdavo daug nepatogumų. Ji 2007 m. buvo patobulinta, ir akliesiems buvo pasiūlyti identifikavimo kodų generatoriai. Identifikavimo kodų generatorius akliesiems - tai specialus generatorius, turintis identifikavimo kodo pranešimo garsu (žodžiu) funkciją.

Identifikavimo kodų generatorius - tai įrenginys, pagamintas specialiai klientams su regėjimo negalia, kuris nuo įprasto kodų generatoriaus skiriasi tuo, kad ekrane pateikta informacija pakartojama balsu. (Valenta, 2007)

Taigi elektroninė bankininkystė Lietuvoje yra prieinama visiems Lietuvos gyventojams, turintiems kompiuterį ar mobilųjį telefoną ar tiesiog juo galintiems pasinaudoti pas draugus, gimines, darbe, bankų skyriuose ir t.t. Nors tenka pripažinti, jog Lietuvoje šios paslaugaos žmonės dar truputį baiminasi arba tiesiog nežino, kaip ja naudotis, nors prieigas prie elektroninės bankininkystės turi ir galėtų pasinaudoti internetinės bankininkystės arba mobiliosios (SMS) bankininkystės paslaugomis.

**6 lentelė**

Internetinės bankininkystės vartotojai 7- iuose komerciniuose bankuose

Internetinės bankininkystės registruotų vartotojų skaičius	AB bankas „Snoras“	AB DnB NORD bankas	UAB Medicinos bankas	AB SEB bankas	AB „Swedbank“, buvęs AB Hansa bankas	AB Šiaulių bankas	AB Ūkio bankas
2010 m. IV ketv. pab.	323.832	421.900	8.374	945.660	1.361.168	46.572	122.200
2009 m. IV ketv. pab.	250.125	358.700	6.854	890.000	1.195.829	39.340	97.600
2008 m. IV ketv. pab.	175.038	290.200	4.862	805.000	1.020.282	30.781	71.400

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis „Lietuvos bankų asociacija“ Žiūrėta [2011-04-25] prieiga per internetą : <http://www.lba.lt>

Iš šios lentelės matome, kad 2010 metų IV ketvirčio pabaigoje, internetinės bankininkystės registruotų vartotojų skaičius yra išties didelis ir nepralenkiami lyderiai iš 7 – ių tyrime nagrinėtų komercinių bankų vėl yra AB SEB bankas bei AB „Swedbank“ bankas. Tačiau tenka pastebėti ir tai, kad pagal naujų vartotojų prisijungusių prie internetinės bankininkystės per paskutinius metus skaičių AB „Swedbank“, yra nepralenkiamas lyderis ir savo konkurentą AB SEB banką pagal naujų vartotojų prisijungusių prie internetinės bankininkystės per paskutinius metus lenkia 109679 vartotojais. Vis dėlto tenka pastebėti, kad UAB „Medicinos bankas“ šios paslaugos vartotojų turi dar visiškai nedaug - 2010 m. IV ketvirčio pabaigoje turėjo vos 8374 internetinės bankininkystės registruotų vartotojų ir nuo lyderio AB „Swedbank“ atsiliko 1352794 registruotais vartotojais, tačiau reikia priminti, jog UAB „Medicinos banko“ aktyvių klientų (tokių klientų kurių sąskaitose per ataskaitinį ketvirtį vyko, bet koks judėjimas, išskyrus aptarnavimo mokestį) skaičius 2010 m. IV ketvirčio pabaigoje, nuo AB „Swedbank“ skyrėsi 1300480, taigi šie skaičiai ir rodo, kodėl internetinės bankininkystės vartotojų UAB „Medicinos banke“ tiek mažai.

Šiuo metu vartotojai kurie yra prisijungę prie internetinės bankininkystės, gali sužinoti banko ir mokėjimo kortelių sąskaitų likučius, tvarkyti sąskaitas, pervesti pinigus iš savo sąskaitos į kitas sąskaitas Lietuvoje ir užsienyje, užsisakyti mokėjimo korteles, padėti indėlius, pateikti kredito paraiškas, prisijungti prie Valstybinės mokesčių inspekcijos ir Registrų centro elektroninių sistemų,

gauti deklaravimo pažymas, galima siųsti bankui pranešimus ir pageidavimus bei keisti savo elektroninių paslaugų teikimo sutarties sąlygas.

Bankų ekspertai pastebi, kad ateityje dominuos tie bankai, kurie kryptingai plėtoja daugiakanalio klientų aptarnavimo strategiją: derina klientų aptarnavimo banko tradiciniuose padaliniuose su aptarnavimu internete, telefonu bei mobiliuoju ryšiu. Iš esmės sėkmė lydės tuos bankus, kurių veikla bus orientuota į sugebėjimą suvokti klientų poreikius ir pateikti geriausiai tinkantį sprendimą. Taigi ir elektroniniai banko paslaugų sprendimai turės būti orientuoti į individualaus dėmesio reikalaujantį klientą.

2009 metais septintus metus iš eilės Metasite Business Solutions Elektroninės bankininkystės tyrimų padalinys atliko elektroninės bankininkystės tyrimą. Tyrimo metu elektroninės bankininkystės sistemos buvo vertinamos pagal penkias kategorijas: funkcionalumą, aiškumą, patogumą, bankininkystės mobilumą ir klientų aptarnavimo operatyvumą.

**7 lentelė**

Elektroninės bankininkystės funkcionalumo, patogumo kaitos įvertinimas

Vieta 2009	Vieta 2008	Bankas	Naujų klientų pritraukimas	Esančių klientų išlaikymas	Iš viso
1	(6)	DnB NORD	7,2	7,1	14,3
2	(1)	Swedbank	6,7	7,0	13,8
3	(4)	Nordea	6,6	6,7	13,3
4	(2)	SEB bankas	6,4	6,5	12,9
5	(3)	Danske bankas	6,3	6,3	12,7
6	(5)	Parex bankas	6,3	6,1	12,4
7	(8)	Ūkio bankas	6,1	5,7	11,9
8	(9)	Bankas SNORAS	5,7	5,8	11,5
9	(7)	Šiaulių bankas	4,8	4,9	9,7
10	(-)	Handelsbanken	4,6	4,9	9,6
11	(-)	FINASTA	4,5	4,8	9,3
12	(10)	Medicinos bankas	4,6	4,4	9,1
		<b>VIDURKIS</b>	<b>5,8</b>	<b>5,9</b>	<b>11,7</b>

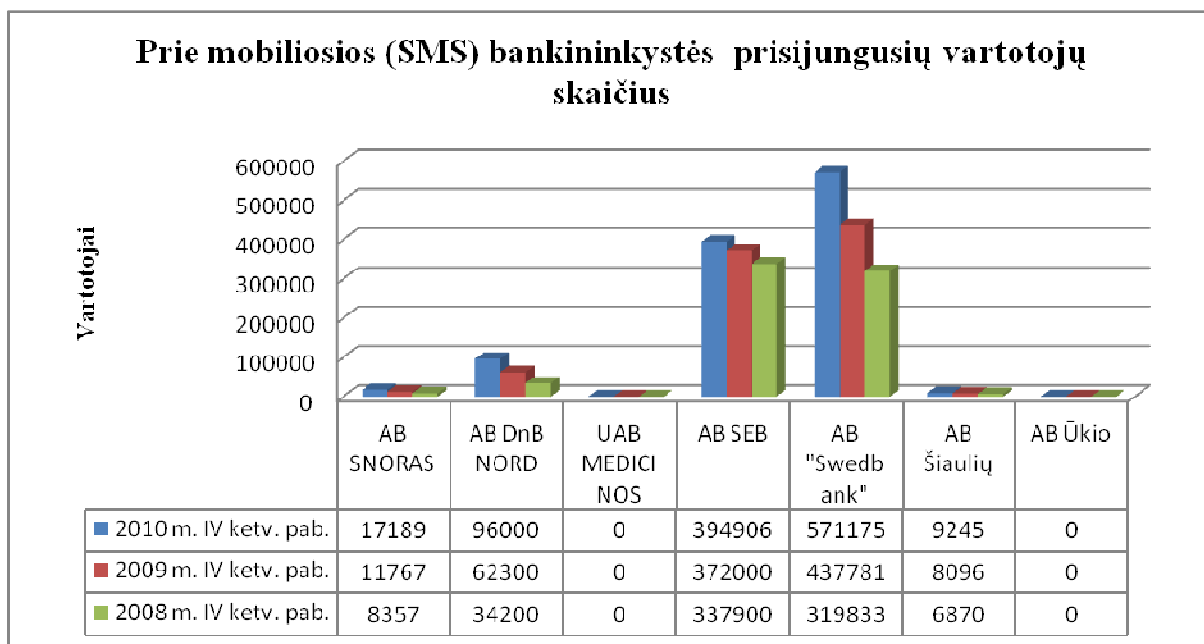
Šaltinis: BCP. Žiūrėta[2011-01-25] prieiga per internetą: <http://www.bcp.lt/lt/naujienos/0/220/ekonominis-nuosmukis-elektroninei-bankininkystei-netrukdo>.

Metasite Business Solutions Elektroninės bankininkystės tyrimų padalinys pateikia lentelę, kurioje aiškiai matoma, kaip bankai, vertinami pagal penkias kategorijas - funkcionalumą, aiškumą, patogumą, bankininkystės mobilumą ir klientų aptarnavimo operatyvumą, keičia savo pozicijas. DnB Nord Lietuvoje 2009 m. tapo naujuoju elektroninės bankininkystės lyderiu, išstūmęs į antrą vietą 2008 metais geriausiai įvertintą AB „Swedbank“. DnB Nord pakilo per penkias pozicijas - iš šeštos vietos į pirmą.

Taigi dar kartą pasikartosiu, sakydama, jog šiandien, kai internetas jau nebe teoriškai, o praktiškai yra mobilus, naudotis banko paslaugomis galime būdami bet kurioje pasaulio vietoje, jei neturime interneto, mums bankas gali pasiūlyti banko paslaugas telefonu bei SMS linija. Naudodamiesi paslaugomis telefonu, Jūs sužinosite sąskaitų likučius ir atliktas operacijas, operacijų



atlikimo datas, gavėjus arba mokėtojus, sąskaitų būklę ir numerius. Tuo tarpu naudojantis SMS linija žinutėmis klientams yra banko siunčiami SMS pranešimai apie jų sąskaitų būklę arba pasikeitimus sąskaitose.



**12 pav.** Mobiliosios (SMS) Bankininkystės vartotojai

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis „Lietuvos bankų asociacija“ Žiūrėtu [2011-04-25] prieiga per internetą internetine prieiga: <http://www.lba.lt>

Mobiliosios (SMS) bankininkystės registruotų vartotojų skaičius 2010 metų IV ketvirčio pabaigoje nėra didelis, daugiausia šios paslaugos vartotojų turi AB SEB bankas bei AB „Swedbank“ (buvęs AB „Hansa“), tačiau pastebima, kad AB „Swedbank“ (buvęs AB „Hansa“) per paskutinį laikotarpį pritraukė daugiausiai 133394 šios paslaugos vartotojų, antras pagal šios paslaugos vartotojų pritraukimą per paskutinius metus yra AB DnB Nord bankas pritraukęs 33700 naujų vartotojų, AB SEB bankas per tą patį laikotarpį pritraukė 22906 naujų šios paslaugos vartotojų ir lieka trečiu pagal šį rodiklį, taip pat šis bankas buvęs lyderiu pagal mobiliosios (SMS) bankininkystės turimų vartotojų skaičių 2009 m. IV ketvirčio pabaigoje užleido šias pozicijas savo konkurentui AB „Swedbank“ (buvusiam AB „Hansa“). Naujų vartotojų pritraukimas ir sudominimas mobiliosios (SMS) bankininkystės paslauga rodo, kad šiuose bankuose dirba aukštos kvalifikacijos darbuotojai, kurie sugeba pristatyti, išaiškinti paslaugos naudą klientams.

Kaip pastebi bankų ekspertai ši paslauga komerciniuose bankuose dažniausiai yra mokama, taigi klientai, taupydami savo lėšas, dažnai pasirenka nemokamą priemonę sąskaitų būklei patikrinti internetinėje bankininkystėje. Taigi bankams teikiant elektroninės bankininkystės paslaugas, banko, kaip objekto, šiuolaikinei technologijų pasaulyje gyvenančiai visuomenei beveik nebereikia, kadangi tiek fiziniai, tiek juridiniai asmenys, privačios bei viešosios institucijos bemaž visas bankines operacijas gali atlikti namie, įstaigoje. Taigi ar nevertėtų pagalvoti ir apie tai, kad

ateityje tradiciniai bankų skyriai gali tapti tik tarpininkais, galinčiais konsultuoti klientus, padėti, kai iškyla problemų ir t.t. Stebint vis didesnę vartotojų prisijungimą prie šios paslaugos, galima teigti, kad į banko skyrius ateityje bus užsukama vis rečiau ir rečiau.

## 2.4. AB SEB BANKO PASAULINĖ SISTEMA

Kaip teigia Skandinaviska Enskilda Banken AB (publ), SEB sėkmę lemia pažangus, novatoriškas, naujoviškas mąstymas, tarptautinis dalyvavimas ir stiprus ilgalaikis bendradarbiavimas, kas pasiekta per daugiau negu 150 metų, koncentruojantis į įmones ir fizinius asmenis su griežtais reikalavimais.<sup>42</sup>

SEB - tai banko ženklas, galintis suteikti pačias geriausias paslaugas ir galintis keistis kartu su gyvenančiais žmonėmis bei jos rinka. SEB daro gyvenimą lengvesnį visomis prasmėmis, jis stengiasi ne tik pasiimti iš žmonių, bet ir jiems duoti. SEB yra viena Šiaurės Europoje pirmaujančių finansinių kompanijų. SEB grupė verslą vykdo 21-oje pasaulio šalyje, o joje dirba apie 17 000 darbuotojų.<sup>43</sup>



13 pav. SEB banko atstovybės pasaulio kontekste

Šaltinis: Corporate Responsibility Report 2008. Žiūrėta [2011-04-26] prieiga per internetą: [http://www.seb.lt/pow/content/seb\\_lt/pdf/lt/SEB\\_Corporate\\_Responsibility\\_Report2008eng.pdf](http://www.seb.lt/pow/content/seb_lt/pdf/lt/SEB_Corporate_Responsibility_Report2008eng.pdf)

**Švedijoje** SEB bankas yra vienas didžiausių rinkoje, su maždaug 1.900.000 privataus ir 200.000 verslo klientų. Švedijoje SEB užima pirmaujančią poziciją tarp didelių korporacijų ir privačių bankų klientams su didele rinkos dalimi prekybos užsienio valiuta, nuosavybės vertybinių popierių, pinigų valdymu, turto valdymu, draudimu.

<sup>42</sup> SEB. „Welcome to SEB“. Žiūrėta [2011-05-13] prieiga per internetą:

<http://www.sebgroup.com/pow/wcp/sebgroup.asp?website=TAB1&lang=en>.

<sup>43</sup> SEB. Žiūrėta [2011-05-10] prieiga per internetą:

<http://www.sebgroup.com/pow/wcp/sebgroup.asp?website=TAB6&lang=en>.

**Danijoje** SEB bankas 2008 metų pabaigoje turėjo daugiau kaip 600.000 klientų. SEB Danijoje turi rinkos lyderio poziciją pagal įmonių finansus. SEB pensija Danijoje yra ketvirtoje vietoje tarp didžiausių privačių pensijų bendrovių .

**Estijoje** SEB yra antras pagal dydį komercinis bankas, siūlantis pilną paslaugų spektrą privatiems asmenims, įmonėms ir įstaigoms. Bankas aptarnauja 800.000 klientų, iš kurių 71.000 yra mažos ir vidutinės įmonės.

**Latvijoje** SEB yra antras pagal dydį komercinis bankas, siūlantis pilną paslaugų spektrą privatiems asmenims, įmonėms ir įstaigoms. Bankas aptarnauja 900.000 klientų, iš kurių 66.000 yra mažos ir vidutinės įmonės, turi per 60 filialų.

**Norvegijoje** SEB teikia didmeninės ir investicinės bankininkystės paslaugas, turto valdymo ir korteles (Eurocard, Mastercard, Diners Club). Jis aptarnauja 600.000 klientų šalyje.

**Suomijoje** SEB bankas siūlo platų paslaugų spektrą verslo ir instituciniams klientams, mokėjimo kortelių ("Diners Club", "Eurocard" ir "MasterCard") asmenims ir organizacijoms, taip pat turto valdymo ir privačios bankininkystės paslaugas per dukterinę SEB Gyllenberg. SEB aptarnauja daugiau nei 100.000 klientų.

**Ukrainoje.** SEB Ukrainoje turi 60 filialų. Bankas siūlo platų paslaugų spektrą korporacijoms ir įstaigoms, daugiausia remia klientus iš Vokietijos, taip pat Šiaurės ir Baltijos šalių regionų. Ukraina aptarnauja daugiau nei 100.000 įmonių bei privačių klientų visoje šalyje.

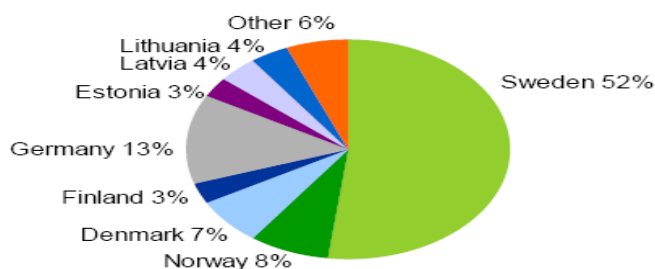
**Luxembourge.** SEB Liuksemburge siūlo kvalifikuotas finansines paslaugas privatiems, taip pat verslo ir instituciniams klientams. **Šveicarijoje** SEB teikia privačios bankininkystės paslaugas. **JAV** SEB siūlo pilną spektrą banko paslaugų verslo ir instituciniams klientams Niujorko biure. SEB operacijos Jungtinėse Valstijose prasidėjo 1981 metais. **Singapūre** SEB daugiausia aptarnauja verslo ir institucinius klientus, priklausančius i Vokietijos ir Šiaurės Europos ir Baltijos regionams, jiems siūlo platų asortimentą produktų ir paslaugų, taip pat siūlo privačios bankininkystės paslaugas.

**Didžiosios Britanijoje** SEB siūlo verslo bankininkystės ir privačios bankininkystės paslaugas. SEB centriniame biure Londone dirba apie 200 darbuotojų. **Prancūzijoje** SEB teikia privačios bankininkystės paslaugas, jas teikia pietinėje Prancūzijoje per "SEB Private Banking Liuksemburge. **Rusijoje** į SEB veiklą įtraukti SEB bankas ir SEB Lizingas Sankt Peterburge, taip pat SEB turi atstovybę Maskvoje. Pagrindinis dėmesys skiriamas Šiaurės verslo klientų aptarnavimui. **Vokietijoje** SEB teikia didmeninę ir investicinę bankininkystę, įskaitant komercinio nekilnojamojo turto ir turto valdymo verslą Vokietijoje. **Lenkijoje** SEB siūlo platų finansinių paslaugų spektrą verslo klientams, galimi tokie pagrindiniai produktai: grynųjų pinigų valdymas, valiutų, prekybos finansavimas, finansavimas, lizingas ir faktoringas. SEB atidarė atstovybę **Brazilijoje**, nuo 1972 m. SEB ten turi savo filialą. **Kinijoje** SEB gali savo klientams pasiūlyti platų

finansinių paslaugų asortimentą, pavyzdžiui, apyvartinio kapitalo finansavimą, prekybos finansavimą, grynujų pinigų valdymą, eksporto finansavimą ir užsienio valiutas. **Indijoje** SEB siūlo verslo bankininkystės paslaugas daugiausia Šiaurės šalių ir Vokietijos kompanijoms iš Naujojo Delio biure. SEB atstovybę atidarė Indijoje, siūlo platų paslaugų spektrą, bendradarbiauja su SEB kitų šakų regionais. **Airijoje** SEB savo rinką pradėjo 1995 metais. **Lietuvoje** teikia visas bankininkystės paslaugas tiek privatiems, tiek verslo klientams.<sup>44</sup>

SEB bankas kiekvienais metais rengia ataskaitas apie įvairių šalių SEB bankų pajamas, uždirbtas iš bankinių operacijų į SEB biudžetą.

Operating income per country, 2009

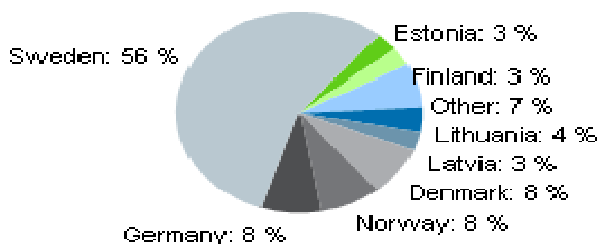


**14 pav.** Pajamos į SEB biudžiatą (pasauliniu kontekstu) 2009 m.

Šaltinis: SEB. Annual Account 2009. Stockholm 2010. Žiūrėta [2011-05-05] prieiga per internetą <http://hugin.info/1208/R/1382622/341558.pdf>

Taigi Lietuva šių visų šalių kontekste 2009 metais užėmė tik 4 % šio daugelyje pasaulio šalių įsikūrusio banko pajamų dalį, tačiau ji lenkė kaimyninę šalį Estiją, Suomiją.

Total operating income - geographical distribution 2010



**15 pav.** Pajamos į SEB biudžiatą (pasauliniu kontekstu) 2010 m.

Šaltinis: SEB. Stockholm 2010. Žiūrėta [2011-05-05] prieiga per internetą <http://tools.euroland.com/factsheet/seb/factsheethtml.asp>

2010 metais šis rodiklis nepasikeitė- 4 % , tačiau čia pastebima, kad 2010 metais Lietuva sugebėjo pralenkti Latviją, kurios įneštos pajamos sudarė 3 % visų SEB pajamų.

<sup>44</sup> SEB. Žiūrėta [2011-05-10] prieiga per internetą:

<http://www.sebgroup.com/pow/wcp/sebgroup.asp?website=TAB6&lang=en>.

SEB bankas, turėdamas savo atstovybes 21 pasaulio šalyje, siekia, kad šis bankas būtų vienas iš rinkos lyderių, galintis pasiūlyti platų paslaugų asortimentą įvairių šalių gyventojams.

## **2.5. AB SEB BANKO TEIKIAMŲ PASLAUGŲ GYVENTOJAMS LIETUVOJE KOKYBĖS ANALIZĖ**

AB SEB bankas (buvęs Vilniaus bankas) Lietuvoje gyvuoja jau daugiau nei 20 metų (žr. priede Nr. 33) ir visus tuos metus jo tikslas – teikti finansines paslaugas, kurių kokybė geriausiai atitinka klientų poreikius ir lūkesčius. Pasak AB SEB banko Lietuvoje prezidento, „siekdami užsibrėžtų tikslų, nuolat siūlome novatoriškus ir aktualius finansinių paslaugų sprendimus rinkoje, investuojame į banko paslaugų sistemų modernizavimą“.<sup>45</sup>

### **2.5.1. AB SEB banko veiklos analizė**

SEB nuo pat įkūrimo visus 150 metų stengėsi būti pačiu geriausiu draugu ir patarėju savo klientui. 1856 m. André Oscar Wallenberg įkūrė Švedijoje pirmąjį privatų banką. Taigi šis bankas tampa pirmuoju šalyje rizikuojančiu kapitalistu. Nuo pat įkūrimo pradžios jo veikla rūpinasi Wallenberg šeima. Per daugiau kaip 150 gyvavimo metų SEB pasiekė neįtikėtinų dalykų, kurie SEB istoriją padaro įdomią ir vertą dėmesio.<sup>46</sup>

Verta dėmesio 1864 metų istorija, kai SEB išdrįso įdarbinti pirmąją pasaulyje moterį. Juk iki tol niekas to padaryti neišdrįso, nes buvo nusistovėjusi nuomonė, jog tik vyrai geriausiai supranta pinigus ir žino, ką su jais daryti. Taigi SEB drąsiai ėmėsi šios nuomonės keitimo ir, kaip minėjau, jau 1864 metais priėmė pirmąją moterį - banko darbuotoją.<sup>47</sup>

1880 – 1900 m. SEB, siekdamas aptarnauti kuo daugiau gyventojų visame pasaulyje, atidarinėja savo filialus vieną po kito įvairiose vietose bei pasiūlo vis įvairesnių paslaugų. 1953 m. SEB įdiegiami perforacinių kortelių automatai. 1972 metais įvyksta išties svarbus dalykas, kadangi „Stockholms Enskilda Bank“ ir jo konkurentas „Skandinaviska Banken“ susijungia į „Skandinaviska Enskilda Banken“ (SEB). Tuo metu SEB darbuotojų skaičius – 6,73 tūkst., o tinklą sudaro 393 filialai. Naujasis bankas turėjo solidžius klientus, tvirtus ryšius su dauguma didžiausių Švedijos įmonių ir siekė konkuruoti su pagrindiniais tarptautiniais bankais. Žinoma, toks stiprus

<sup>45</sup> SEB. Žiūrėta [2011-05-10] prieiga per internetą: <http://www.seb.lt/pow/wcp/seblt.asp>.

<sup>46</sup> SEB. Welcome to SEB. Žiūrėta [2011-01-23] prieiga per internetą <http://www.sebgroup.com/pow/wcp/sebgroup.asp?website=TAB1&lang=en>.

<sup>47</sup> SEB. Žiūrėta [2011-01-22] prieiga per internetą [http://seb-bank-online.com/history\\_of\\_seb\\_bank.html](http://seb-bank-online.com/history_of_seb_bank.html).

bankas kaip SEB ko siekia, tą dažniausiai ir įgyvendina, 1972 metais užsibrėžtas tikslas- konkuruoti su stipriais tarptautiniais bankais- išsipildo, kadangi jau 1979 metais SEB pirmasis iš Švedijos bankų įžengia į Azijos rinką – įkuria savo filialą Singapūre . 1988 metais įkuriami nauji SEB filialai Londone, Honkonge ir Singapūre, pradedami aptarnauti privatūs klientai Liuksemburge. „SEB Investment Management“ privačius klientus pradeda aptarnauti naujuose filialuose Marbeloje, Monake ir Ciuriche . 1982 m. Įkuriamas SEB valdomas filialas „Skandinaviska Enskilda Banken Corporation“ Niujorke (JAV). 1983 metais SEB atidaro filialus Helsinkyje, Bahreine, Pekine, Honkonge, Sidnėjyje ir Milane . Ir taip kasmet SEB įsikuria vis daugiau šalių ir ten atidaro savo filialus. Žinoma, SEB bankas neaplenkė ir Lietuvos- jau 1989 m. spalio 24 d. įvyko šešių pajininkų – Valstybinio leidyklų, poligrafijos ir knygų prekybos reikalų komiteto, LKP CK leidyklos, susivienijimų „Periodika“, „Lietuvos spauda“, „Knyga“, laikraščio „Respublika“ redakcijos – atstovų susirinkimas, kuriame nutarta įsteigti komercinį Spaudos banką. 1990 m. lapkričio 29 d. įregistruotas komercinis Spaudos bankas, kurio pavadinimas vėliau pakeistas į AB „Vilniaus banka“s (SEB). Tais pačiais 1990 m. suteiktas pirmasis kreditas kūrybinei gamybinei dizaino įmonei „Lignum“. Atidaryta pirmoji atsiskaitomoji sąskaita UAB „Ženklas“. 1991m. Vilniaus bankas tapo tarptautinės mokėjimo kortelių asociacijos „Visa International“ nariu. 1993 m. išduota pirmoji šalyje tarptautinė mokėjimo kortelė „Visa Classic“. Vilniaus bankas įsijungia į pasaulinę tarpbankinę sistemą SWIFT. 1994 metų pabaigoje Lietuvoje bankas turėjo 12 filialų tuo tarpu 1995 m. irengiamas pirmasis bankomatas Lietuvoje. Jei prisimintume SEB veiklą už Lietuvos ribų, tai ji tikrai nėra kiek nesustojo SEB įėjus į Lietuvos rinką, jis ir toliau kūrėsi įvairiuose pasaulio kraštuose ir steigė ten savo filialus, o 1996 m. SEB pradeda teikti paslaugas privatiems klientams internete, o jau 1997 m. SEB grupė pirmoji Europoje pasiūlo verslo klientams valiutų prekybos operacijas internetu. 1998 metais Sukurtas naujas SEB prekės ženklas, šiam bankui įsigijus „ABB Investment management“, „Eesti Ühispank“, „Latvijas Unibanka“ ir Vilniaus banko akcijų.

2000 metais Vilniaus bankas tapo SEB grupės nariu, SEB įsigijus 97,9 proc. Vilniaus banko akcijų. Vilniaus bankas prisijungė banką „Hermis“. Tais pačiais 2000 metais SEB bankas pradėjo teikti internetines paslaugas Lietuvoje ir jau 2003 metais bankui siekiant būti pačiu geriausiu klientų atžvilgiu, pasiūlomos naujos e. paslaugos: mobiliosios bankininkystės paslauga „VB mobilinija“ ir investicijų valdymo internetu sistema „VB makleris“. Atnaujintos Vilniaus banko informacinės sistemos, patobulintas verslo modelis, kuris lemė geresnį klientų aptarnavimą ir spartesnę banko paslaugų plėtrą. Žinoma, SEB Lietuvos istorijoje negalime nepaminėti ir dar vieno svarbaus 2003 metais įvykio- pradėjo veikti papildomos pensijos kaupimo fondai „VB pensija“, kuriuos 2003 m. pasirinko daugiausia žmonių Lietuvoje. Bankas taip gyvuodamas ir taip stipriai stengdamasis dėl savo klientų neliko nepastebėtas „Fitch Ratings“, kuri 2004 metais padidino Vilniaus banko ilgalaikio skolinimosi reitingą iki A investicinio lygio – aukščiausio tarp šalies bankų. 2004 m.

įdiegta moderni klientų aptarnavimo sistema – atnaujinami banko filialai ir klientų aptarnavimo skyriai, klientus aptarnauja universalūs aptarnavimo specialistai. Įkurti savanoriško kaupimo pensijų fondai „VB pensija plius“. 2004 m. Vilniaus bankas finansavo apie 49 proc. visų stambių verslo projektų ir organizavo apie 90 proc. sindikuotų paskolų Lietuvoje.

2004 m. SEB grupė įsigijo gyvybės draudimo bendrovę „Codan Life“ ir „Eurocard“ kortelių leidybos verslą Danijoje. 2005 metais įsigijus Ukrainos „Agio“ banką, pradėta SEB („Skandinaviska Enskilda Banken“) grupės plėtra Rytų Europos rinkose. 2005 metais balandžio 18 dieną Vilniaus bankas pakeitė pavadinimą ir tapo SEB Vilniaus banku. 2006 metais bankas Lietuvoje jau galėjo pasidžiaugti, kad apie 1 mln. žmonių naudojami SEB banko paslaugomis. 2007 metais klientų aptarnavimo padalinių tinklas visoje Lietuvoje siekė jau 72. 2008 m. SEB bankas vėl pakeitė pavadinimą (iki tol – SEB Vilniaus bankas) ir užbaigė daugiau negu dvejus metus trukusį pavadinimo keitimo procesą – galutinai įtvirtino narystę tarptautinėje finansų grupėje SEB. Kartu pakeisti banko filialų, banko įmonių ir jų atstovybių pavadinimai.

Per savo gyvavimo Lietuvoje metus SEB bankas buvo ne kartą įvertintas įvairiais apdovanojimais, kaip pats geriausias, patraukliausias ir t.t., bankas, bei kaip pats geriausias darbdavys (žr. priede Nr. 34).

### **2.5.2. AB SEB banko teikiamų paslaugų asortimentas**

Pirmaujančios Šiaurės Europos finansų grupės SEB narys SEB bankas yra didžiausias komercinis bankas Lietuvoje, teikiantis visas bankininkystės paslaugas privatiems, verslo klientams ir finansų įstaigoms. SEB bankas pirmauja svarbiausiose šalies bankų paslaugų rinkose ir aptarnauja daugiau negu milijoną klientų visoje Lietuvoje. SEB banko grupę Lietuvoje sudaro AB SEB bankas ir trys bendrovės: UAB „SEB investicijų valdymas“, AB „SEB lizingas“, UAB „SEB Venture Capital“.<sup>48</sup>

Būdamas tarptautinės SEB grupės narys, SEB bankas naudojami savo partnerių iš viso Šiaurės regiono patirtimi, bendradarbiauja su kaimyninių šalių bankais, AB SEB bankas daug dėmesio skiria universalioms ir pagal individualius klientų poreikius kuriamoms finansų paslaugoms, el. bankininkystei, ilgalaikiams ryšiams su klientais.

Lietuvoje taip pat veikia tiesiogiai SEB grupei priklausanti UAB „SEB gyvybės draudimas“, teikianti šalyje gyvybės draudimo paslaugas, UAB „Litectus“ – specializuota nekilnojamojo turto valdymo bendrovė, kurios paskirtis yra užtikrinti grupei priklausančio nekilnojamojo turto valdymą, plėtrą ir realizavimą, bei „Skandinaviska Enskilda Banken AB“ Vilniaus filialas, įkurtas 2008 m. spalio 6 dieną ir vykdomas dalies SEB klientų Švedijoje sąskaitų tvarkymo operacijas.

---

<sup>48</sup> SEB. Žiūrėta [2011-05-01] prieiga per internetą: <http://www.seb.lt/pow/wcp/seblt.asp?lang=lt&website=TAB4>.

SEB banko Lietuvoje veikla kiekvienais metais rūpinasi šio banko organizacinė struktūra (žr. priede Nr. 35). SEB bankas 2010 m. bankas Lietuvoje turėjo 57 klientų aptarnavimo padalinius (žr. priede Nr. 36) įvairiuose Lietuvos miestuose. AB SEB banke šiuo metu dirba 2009 nuolatiniai darbuotojai ( žr. priede Nr. 37), kurie kiekvieną dieną stengiasi dirbti taip, kad AB SEB banko ženklas Lietuvoje reikštų kokybiškų paslaugų bei pasitikėjimo ženklą.

AB SEB bankas kartu su savo dukterinėmis įmonėmis, teikia įvairias bankininkystės ir finansų paslaugas Lietuvos Respublikoje.<sup>49</sup> Bankas priima indėlius, teikia kreditus, atlieka pinigų pervedimo operacijas, teikia dokumentinių atsiskaitymų paslaugą, keičia valiutą savo klientams, išduoda debeto ir kredito korteles ir apdoroja jų duomenis, finansuoja prekybos operacijas, investuoja į vertybinius popierius ir jais prekiauja, vykdo kitą bankų įstatyme numatytą veiklą (išskyrus prekybą tauriaisiais metalais).<sup>50</sup>

**8 lentelė**

SEB banko paslaugos

	<b>AB SEB banko paslaugos</b>	
<b>Privatūs kl.</b>	<b>Verslo kl.</b>	<b>Stambios verslo įmonės</b>
Banko sąskaita ir pavedimai	Banko sąskaita ir pavedimai	Prekybos finansavimas
Atsiskaitymas ir mokesčiai	Atsiskaitymas ir mokesčiai	Lėšų valdymas
Mokėjimo kortelės	Lėšų valdymas	Lizingas
Taupymas ir investavimas	Mokėjimo kortelės	Investicijų portfelio valdymas
Kreditai	Taupymas ir investavimas	Finansavimas
Lizingas	Lizingas	
Pepsija	Finansavimas	
Draudimas	Prekybos finansavimas	
E. bankininkystės paslaugos	Vertybinių popierių ataskaita	
Valiuta	Darbuotojų draudimas ir pensija	
Pažymos	E. bankininkystės paslaugos	
Seifų nuoma	Palūkanų normos ir sandoriai	
	Valiuta	
	Pažymos	
	Seifų nuoma	

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis SEB. Žiūrėtu [2011-04-25] prieiga per internetą internetine prieiga: <http://www.seb.lt/>

Šios visos paslaugos dar išskirstomos į kitas paslaugų rūšis, dalis šių AB SEB banko teikiamų paslaugų buvo apžvelgta skyriuje 2.2.2. Visų šių banko paslaugų apžvelgimui reikia atskiro mokslinio darbo, o jei dar pažiūrėtume į tai, kad šios AB SEB banko teikiamos paslaugos kaskart

<sup>49</sup> Blomberg BusinessWeek. Žiūrėta [2011-04-24] prieiga per internetą <http://investing.businessweek.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapId=2557655>.

<sup>50</sup> AB SEB bankas. 2010 m. nepriklausomo auditoriaus išvada, metinis pranešimas ir finansinės ataskaitos. Žiūrėta [2011-04-01] prieiga per internetą: [http://www.seb.lt/pow/content/seb\\_lt/pdf/lt/SEB\\_2009\\_FS\\_LT\\_\(SS\).pdf](http://www.seb.lt/pow/content/seb_lt/pdf/lt/SEB_2009_FS_LT_(SS).pdf)



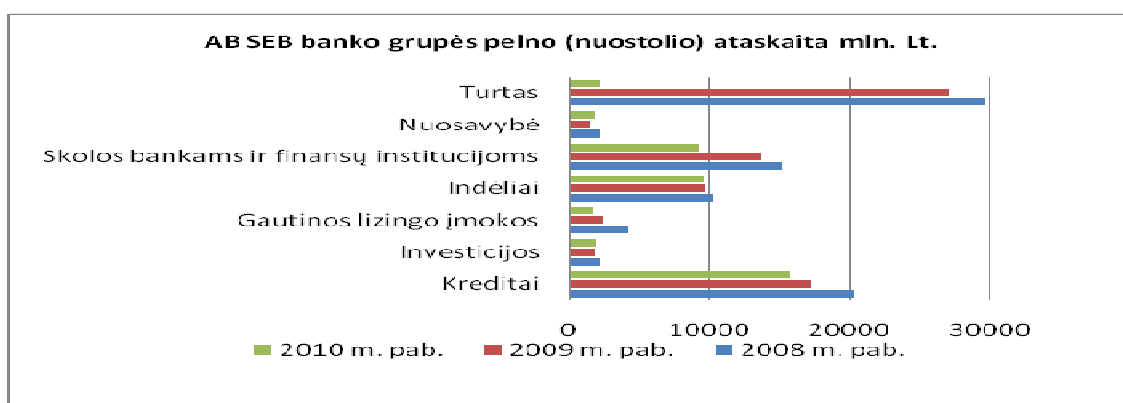
pasipildo vis naujesnėmis kitų paslaugų rūšimis, tai suprastume, kad visų šio banko paslaugų iširti tikrai nepavyktų, nes jos vis kinta, o ir darbo tikslas iširti ne teikiamas paslaugas, o paslaugų kokybės gyventojams tobulinimo strateginius prioritetus.

Už naujų paslaugų kūrimą bei jos procesus sudarant veiklos testinimo planus yra atsakingos SEB grupės operacinės rizikos valdymo sistemos – NAMIS ir LDRPS.

Geriausias rodiklis, kuris parodo banko teikiamų paslaugų kokybę, yra vartotojų kiekis bei jų teikiamų paslaugų paklausa, kas ir buvo pateikta skyriuje 2.2.2., ir iš ko galime teigti, jog SEB bankas yra vienas iš lyderių tarp šiame darbe nagrinėtų 7 - ių komercinių bankų.

Taigi vienas iš didžiausių Lietuvoje AB SEB bankas 2011 m. I - ojo ketvirčio pabaigoje turėjo 880507 aktyvius klientus (klientai, kurių sąskaitose per ataskaitinį laikotarpį vyko bet koks judėjimas, išskyrus aptarnavimo mokestį) iš jų 883121- fiziniai asmenys ir 47386- juridiniai asmenys. Aptarnaujamų aktyvių klientų (klientai kurių sąskaitose per ataskaitinį laikotarpį vyko, bet koks judėjimas, išskyrus aptarnavimo mokestį) skaičiumi ši banką lenkė tik AB „Swedbank“, kuris to paties ketvirčio pabaigoje turėjo 1319088 aktyvių klientų, tačiau jis lenkia tik fizinių klientų skaičiumi. Skirtumas - 395493 aktyvūs fiziniai klientai. O tuo tarpu aktyvių juridinių asmenų skaičiumi AB SEB bankas pirmauja 6912 skirtumu, tokio klientų skaičiaus AB SEB bankas pasiekė nuolatos tobulindamas savo paslaugas bei jų kokybę, bendraudamas ir bendradarbiaudamas su savo klientais.

Pastebėta, kad SEB bankas ir jo grupė kiekvienais metais į biudžetą surenka vis mažiau pinigų (žr. priede Nr. 38), tačiau tai neturi įtakos kuriant naujas ir tobulinant senas paslaugas.



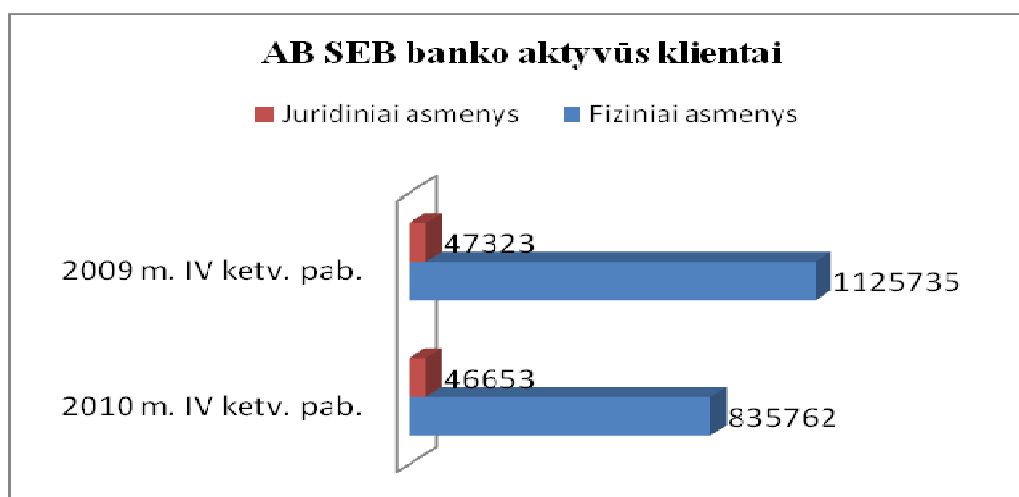
**16 pav.** AB SEB banko grupės pelno ( nuostolio) ataskaita

Šaltinis: Sudarytas autorės, remianti, AB SEB banko 2010 metų nepriklausomo auditoriaus išvada, metinis pranešimas ir finansinės ataskaitos. Žiūrėta [2011-05-01] prieiga per internetą:

[http://www.seb.lt/pow/content/seb\\_lt/pdf/lt/TFAS\\_LTL\\_110331.pdf](http://www.seb.lt/pow/content/seb_lt/pdf/lt/TFAS_LTL_110331.pdf) .

SEB grupė, tobulindama savo veiklą ir galvodama apie savo klientą, 2009 metais pasiūlė klientams ir rinkai naujoviškų šiuolaikiškų finansinių paslaugų - jis pirmasis rinkai pristatė sveikatos draudimo kortelę ir galimybę sudaryti draudimo sutartis internetu.

2009 m. AB SEB bankas kartu su jame dirbančiais specialistais priėjo prie vieningos nuomonės, jog siekiant didinti veiklos efektyvumą ir užtikrinti klientams dar didesnę teikiamų paslaugų kokybę reikia pertvarkyti klientų aptarnavimo padalinių struktūrą, tais pačiais 2009 metais AB SEB bankas pakeitė padalinių pavadinimus – 3 filialų, 13 finansinių paslaugų centrų (FPC) ir 64 finansinių paslaugų centrų skyrių. Naują padalinių veiklos modelį nuo 2008 metų pradžios SEB bankas kūrė ir įgyvendino konsultuodamasis su tarptautine konsultacijų bendrove „McKinsey“. Kaip teigė 2009 metais buvęs SEB banko prezidento pavaduotojas ir Mažmeninės bankininkystės tarnybos direktorius, keičiant padalinių struktūrą buvo siekiama klientams užtikrinti dar didesnę banko teikiamų paslaugų kokybę, nes „Atėjęs į banką klientas pirmiausiai tikisi individualaus požiūrio. Todėl pertvarkydami savo klientų aptarnavimo padalinių veiklos modelį, siekėme, kad banko specialistai galėtų kuo daugiau laiko skirti klientų poreikių analizei, atsižvelgti ne tik į tai, kokios paslaugos norėtų klientas, bet ir į tai, ar ši paslauga jam tinka labiausiai ir tuomet pasiūlyti geriausią sprendimą“.<sup>51</sup> Yra pastebėta, kad pertvarkius banko padalinių struktūrą sumažėjo klientų kurie naudojami šio banko paslaugomis.



**17 pav.** SEB banko aktyvūs klientai, tūkst., vnt.

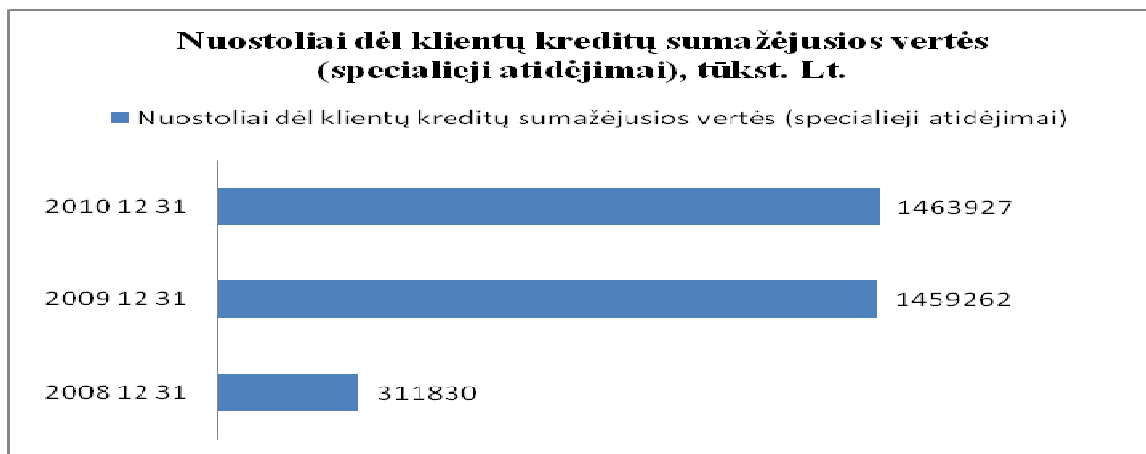
Šaltinis: Sudarytas autorės, remianti „Lietuvos bankų asociacija“. Žiūrėta [2011-04-10] prieiga per internetą: [http://www.seb.lt/pow/content/seb\\_lt/pdf/lt/TFAS\\_LTL\\_110331.pdf](http://www.seb.lt/pow/content/seb_lt/pdf/lt/TFAS_LTL_110331.pdf).

Lygindami 2009 ir 2010 metų aktyvių klientų skaičių, pastebime, jog AB SEB banko aktyvių klientų (kurių sąskaitose per ataskaitinį ketvirtį įvyko bet koks judėjimas, išskyrus aptarnavimo mokestį) skaičius sumažėjo 290643 klientais (žr. priede Nr. 39), tačiau klientų mažėjimas nestabdo AB SEB banko, o tik įkvepia naujiems žingsniams siekiant susigrąžinti senus vartotojus ir pritraukti naujus ir pasiūlyti jiems kokybiškų šio banko paslaugų.

<sup>51</sup> MarketNews.LT”SEB banke – nauja klientų aptarnavimo padalinių struktūra”.2009. Žiūrėta [2011-04-24] prieiga per internet: [http://www.marketnews.lt/naujiena/seb\\_banke\\_nauja\\_klientu\\_ap tarnavimo\\_padaliniu\\_struktura](http://www.marketnews.lt/naujiena/seb_banke_nauja_klientu_ap tarnavimo_padaliniu_struktura).

Taigi 2010 m. pagerėjus Lietuvoje makroekonominiai situacijai, stabilizavosi paskolas turinčių banko klientų situacija, todėl gerėjo banko išduotų paskolų portfelio kokybė.

SEB banko grupė Lietuvoje padarė 153,9 mln. litų atidėjimų kreditams ( per tą patį 2009 m. 1733,4 mln.litų) SEB banko atidėjimų ir suteiktų kreditų portfelio santykis 2010 m. pabaigoje buvo 8,29 % (2009 m. pabaigoje buvo 9,54%). SEB banko grupė 2010 metais valdė didžiausią 17,4 mlrd.litų grynosios vertės kreditų ir lizingo portfelį, nors išties palyginus 2010 m. su 2009 m. SEB banko grupė patyrė nuosmukį, kadangi 2009 m. grynosios vertės kreditų ir lizingo portfelis buvo 19,7 mlrd.litų. Skolinimosi mastas taip pat mažėjo, todėl AB SEB bankas 2011 metais daug dėmesio skirs šio portfelio kokybei atkurti, taip pat išliks jautrus klientų atžvilgiu 2011m,<sup>52</sup> kaip tai padarė 2010 metais, siekdamas, kad klientai juo tikėtų ir pasitikėtų net ekonominio nuosmukio metu. Lietuvai išgyvenant išgyvenant sunkmetį, šis bankas stengėsi daryti viską, kad sunkumų patiriantys ir su banku bendradarbiaujantys privatūs klientai galėtų išlaikyti savo būstą ir taip būti saugūs dėl savo ateities - bankas jiems stengėsi padėti ieškodamas kompromiso su klientais. Bankas 2010 metais neperėmė kreditų iš nemokių klientų, kurie turėjo sunkumų jų gražinti, o turimas būstas buvo vienintelis, jis rado įvairių kompromisų su klientais, šiuo atžvilgiu siūlydamas jiems kredito įmokų atidėjimus ir t.t. 2010 metais AB SEB bankas, siekdamas padėti sunkmečio laikus išgyvenančioms įmonėms ir gyventojams, keitė kreditų sutartis, kurių bendra vertė 2,15 mlrd.litų, sąlygas.



**18 pav.** SEB banko nuostoliai dėl kredito portfelio sumažėjimo

Šaltinis: Sudarytas autorės, remianti, AB SEB banko 2010 metų nepriklausomo auditoriaus išvada, metinis pranešimas ir finansinės ataskaitos. Žiūrėta [2011-05-01] prieiga per internetą:

[http://www.seb.lt/pow/content/seb\\_lt/pdf/lt/TFAS\\_LTL\\_110331.pdf](http://www.seb.lt/pow/content/seb_lt/pdf/lt/TFAS_LTL_110331.pdf) .

Iš pateikto paveikslo galime teigti, kad klientai vis mažiau naudojami AB SEB banko teikiamomis kredito paslaugomis, tačiau, anot bankų ekspertų, ši tendencija šiuo metu pastebima

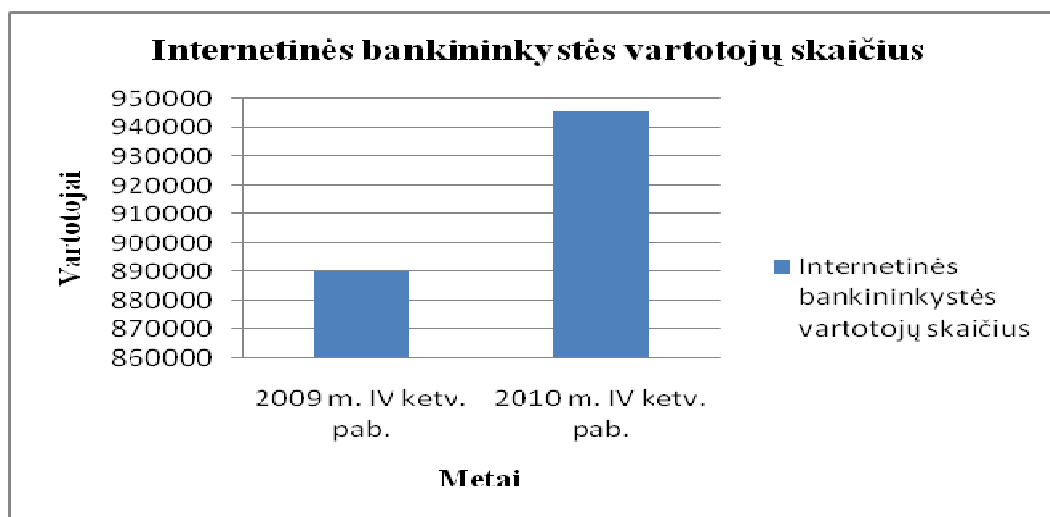
<sup>52</sup>AB SEB banko 2010 metų nepriklausomo auditoriaus išvada, metinis pranešimas ir finansinės ataskaitos. Žiūrėta [2011-05-01] prieiga per internetą: [http://www.seb.lt/pow/content/seb\\_lt/pdf/lt/TFAS\\_LTL\\_110331.pdf](http://www.seb.lt/pow/content/seb_lt/pdf/lt/TFAS_LTL_110331.pdf) .

tarp visų komercinių bankų, kuriuos veikia ekonominis šalies nuosmukis, tačiau pasak AB SEB banko ekspertų, jie darys viską, kad pagerintų šį „portfelį“.

2011 metų pradžioje pateiktoje, 2010 metų AB SEB banko nepriklausomo auditoriaus išvadoje, yra teigiama, jog 2010 m. AB SEB banko grupės taupymo ir investavimo portfelis, lyginant su 2009 m., padidėjo netgi 0,9 % - nuo 12,1 iki 12,2 mlrd.litų.<sup>53</sup>

SEB bankas 2010 metais išleido 133 galiojančias obligacijų emisijas. Tai rodo, jog Lietuvoje vis dar jaučiant krizės padarinius AB SEB bankas sugeba ne tik išsilaikyti beveik stabilioje padėtyje, tačiau ir pasiūlyti Lietuvos rinkai obligacijų, kurių vertė užėmė 67,4 % šalies rinkos. 2010 metais SEB bankas buvo lyderis pagal bendrą saugomų vertybinių popierių skaičių Lietuvoje.

SEB bankas 2010 metais intensyviai pristatinėjo internetinės bankininkystės svarbą klientams ir taip sugebėjo per metus internetinės bankininkystės vartotojų skaičių padidinti 6,3 % - nuo 890 tūkstančių iki 946 tūkstančių klientų, taigi didėjant internetine bankininkyste besinaudojančių klientų skaičiui, žinoma, padaugėjo ir atliktų operacijų skaičius - netgi 12 %. Internetinių pavedimų didėjimo skaičius AB SEB bankui teikia vilčių, jog ateityje klientai dar labiau naudosis šia labai patogią paslauga, taigi 2011 m. AB SEB bankas, siekdamas, jog šios paslaugos vartotojų būtų dar daugiau, lojaliems šio banko klientams internetinės bankininkystės naudojimo priemonę generatorių siūlo pritaikydamas didžiules nuolaidas.



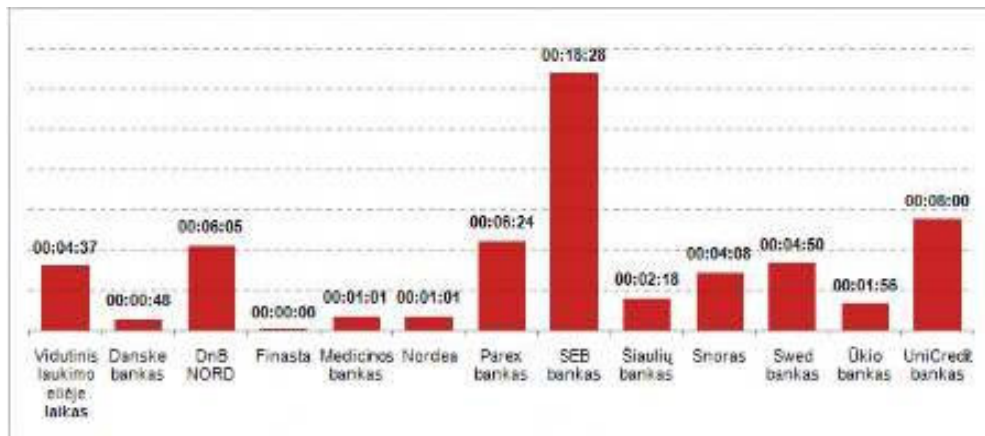
**19 pav.** SEB internetinės bankininkystės vartotojai

Šaltinis: Sudarytas autorės, remianti, „Lietuvos bankų asociacija“. Žiūrėta [2011-04-10] prieiga per internetą: [http://www.seb.lt/pow/content/seb\\_lt/pdf/lt/TFAS\\_LTL\\_110331.pdf](http://www.seb.lt/pow/content/seb_lt/pdf/lt/TFAS_LTL_110331.pdf).

Pasak SEB banko prezidento pavaduotojo ir Mažmeninės bankininkystės tarnybos direktoriaus, klientams pradėjus daugiau naudotis savitarnos paslaugomis, sumažėtų eilės banko padaliniuose, o darbuotojai galėtų daugiau dėmesio skirti klientams, kurie į banką užsuka norėdami gauti

<sup>53</sup> AB SEB banko 2010 metų nepriklausomo auditoriaus išvada, metinis pranešimas ir finansinės ataskaitos. Žiūrėta [2011-05-01] prieiga per internetą: [http://www.seb.lt/pow/content/seb\\_lt/pdf/lt/TFAS\\_LTL\\_110331.pdf](http://www.seb.lt/pow/content/seb_lt/pdf/lt/TFAS_LTL_110331.pdf).

individualių patarimų dėl finansinių sprendimų, pavyzdžiui, būsto paskolos ar galimybės investuoti.<sup>54</sup>



**20 pav.** Klientų laukimo laikas bano eilėse

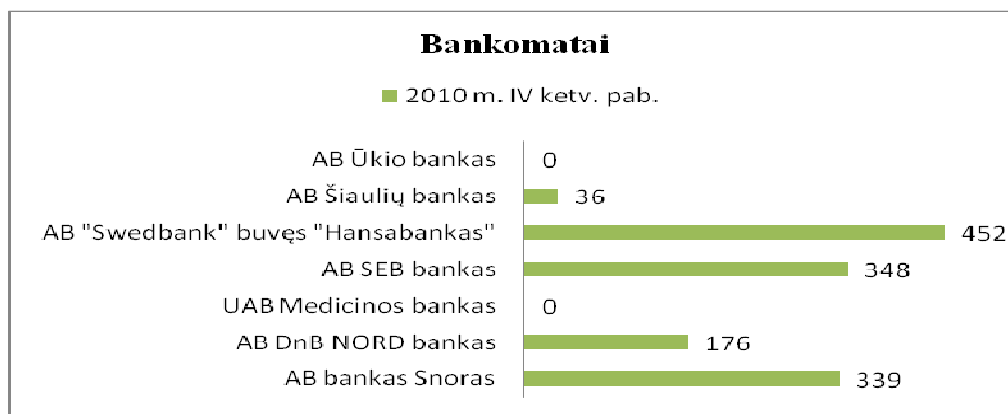
Šaltinis: UAB "Spect-Dive", Slapto pirkėjo tyrimai, 2010 m. Žiūrėta [2011-04-10] prieiga internetu:

<http://www.manopinigai.lt/Default2.aspx?ArticleID=2bc35c06-8801-4164-ba35-ca93386618f1&RubricID=6af15eed-525f-44f8-aff5-1e0e7a73056f&readcomment=1>

Iš pateikto UAB „Spect – Dive“ slapto pirkėjo tyrimo, kuris buvo atliktas 2010 m. AB „Swedbank“, bankas išties turi galvoti, kaip sumažinti savo skyriuose klientų laukimo trukmę, dėl ko kartais klientai atsisako banko teikiamų paslaugų. Šis slapto pirkėjo tyrimas rodo, kad nuo didžiausio savo konkurento, kaip buvo pastebėta šiame tyrime, AB „Swedbank“, jis atsilieka netgi 14,2 minutės, kas leidžia teigti, kad per tą patį laiką, kai AB SEB banke klientas stovi eilėje, AB „Swedbank“ aptarnauja bemaž 5 klientus.

2010 metais AB SEB bankas, siekdamas išlikti vienu iš lyderių Lietuvoje ir kuo labiau patenkinti vartotoją (klientą), nepaisė to, kad visame pasaulyje vis dar jaučiamas ekonominis nuosmukis, ir drąsiai investavo savo lėšas į elektroninės bankininkystės paslaugas, siekdamas, kad klientų laukimo laikas banko skyriuose sumažėtų. Taigi 2010 metais šis bankas savo lėšas investavo į naujų bankomatų statymą, klientams suteikė didesnę šios paslaugos prieinamumą, taigi 2010 metais savo klientams kartu su DNB-NORD banku galėjo pasiūlyti didžiausią bankomatų tinklą Lietuvoje, kurį sudarė 524 bankomatai (iš jų AB SEB banko 2010 metais buvo priskaičiuota 348).

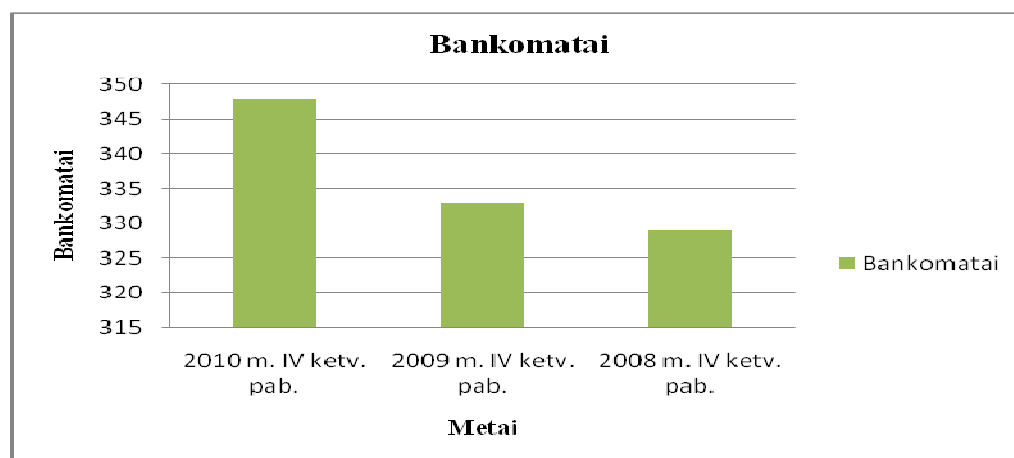
<sup>54</sup>Bankai.Lt. SEB banko naujienos 2011. Žiūrėta [2011-03-20] prieiga per internetą:<http://www.bankai.lt/index.php?cid=4&id=6&tab=informacija&step=17&item=819&lang=lt>



**21 pav.** SEB Bankomatų sk. kaita

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis: Lietuvos bankų asociacija. Žiūrėta [2011-05-12] prieiga per internetą: <http://www.seb.lt/pow/wcp/seblt.asp>.

Šiuo metu AB SEB bankas yra pastatęs 25 pinigus priimančius bankomatus, kurie yra išsidėstę 10 miestų, klientas sužinoti kokiose miestuose yra SEB pinigus priimančios bankomatai gali pasižiūrėti SEB.LT internetiniame puslapyje (žr. priede Nr. 40). Bankas kiekvienais metais pastato vis daugiau bankomatų, nes siekia sumažinti klientų laukimo trukmę eilėse, bei, kad klientai kuo labiau naudotųsi elektroninėmis šio banko teikiamomis paslaugomis, kurios yra pigesnės ir patogesnės kliento atžvilgiu.



**22 pav.** SEB Bankomatų sk. kaita

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis: Lietuvos bankų asociacija. Žiūrėta [2011-05-12] prieiga per internetą: <http://www.seb.lt/pow/wcp/seblt.asp>.

Taigi iš pateikto paveikslo matome, kaip kiekvienais metais SEB bankas savo klientus aprūpina vis platesniu tinklu savo bankomatų.

Tačiau vien naujų bankomatų statymu vienas iš komercinių bankų lyderių AB SEB bankas neapsiribojo ir jau 2010 m. liepos 7d., siekdamas, kad jo klientai būtų kuo geriau aptarnauti, įdiegė ir pradėjo naudoti naują banko pagrindinę informacinę sistemą „FlexCube“, kuria teikiamos banko paslaugos ir valdomi verslo procesai. Įdiegus naują informacinę sistemą, pasikeitė kai kurių banko paslaugų funkcionalumas ir įsigaliojo nauja jų teikimo tvarka. Taigi tiek juridiniams, tiek fiziniams

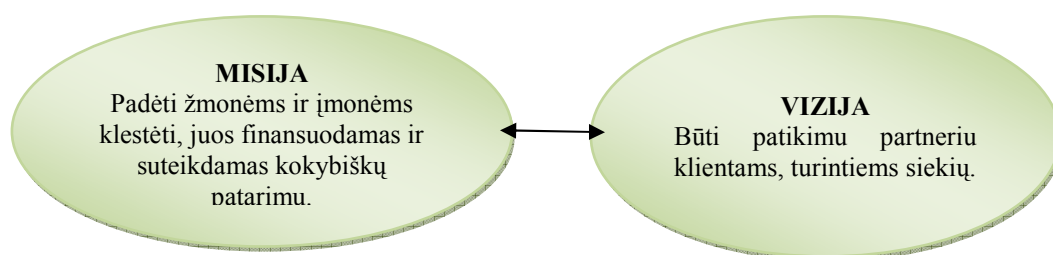
asmenims, įdiegus šią paslaugą, nebereikia pildyti mokėjimo dokumentų, banko sąskaitą galima susieti su debeto kortele, pinigai į mokėjimo korteles užskaitomi iškart, taip pat, esant bet kokiam įsiskolinimui, pinigai nurašomi iš bet kurios AB SEB banke kliento turimos sąskaitos ir t.t. Pasak SEB banko atstovų, naujoji sistema bankui atveria naujų plėtros perspektyvų – suteikia galimybę daug lanksčiau diegti įvairias klientams skirtas naujoves, spartinti vidinius banko procesus. Kaip teigia SEB banko prezidento pavaduotoja, Pagalbos verslui tarnybos ir finansų direktorė, „Bankų finansinių paslaugų rinka pastaraisiais metais plėtėsi itin sparčiai, todėl, norėdami būti priešakyje ir teikti aukščiausios kokybės paslaugas ir ateityje, ieškojome efektyviausių IT sistemų tobulinimo sprendimų. Išnaudoję nuo pat banko įkūrimo veikusios banko pagrindinės informacinės sistemos plėtros galimybes, pakeitėme ją visiškai nauja ir šiuolaikiška sistema“ „FlexCube“ sistema yra viena pažangiausių ir populiariausių sistemų, kurią šiuo metu naudoja finansų institucijos 105 pasaulio šalyse, teigiama pranešime.

Taigi 2011 metais AB SEB bankas, siekdamas ir toliau skatinti kasdienes savitarnos paslaugas, savo strateginiuose tiksluose yra numatęs keisti kai kurių banko paslaugų, teikiamų klientų aptarnavimo skyriuose, kainodarą. Nuo 2011 metų rugpjūčio 1 d. grynujų pinigų įmokėjimo į sąskaitas paslauga dalyje banko padalinių taps mokama, tačiau naudojantis grynuosius pinigus priimančiais bankomatais, ši paslauga ir toliau išliks nemokama. Žinoma, anot banko ekspertų, bus atsižvelgta ir į tuos klientus, kurių miestuose kol kas nėra įrengtų grynuosius pinigus priimančių bankomatų. Šiems klientams tokia paslauga ir toliau bus nemokama. Nuo gegužės 2 dienos taip pat keisis dalies kitų banko padaliniuose teikiamų paslaugų įkainiai. Didindamas įkainius bankas tikisi, jog jo klientai labiau naudosis elektronine bankininkyste, todėl šis bankas ne tik nekeis internetu atliekamų mokėjimų paslaugų įkainių, bet ir toliau investuos į kitų savitarnos kanalų, tokių kaip grynuosius pinigus priimančių bankomatų plėtrą.

Savo paslaugų kokybės tobulinimą AB SEB bankas vykdo nuolatos, užsibrėžęs tikslą patobulinti elektroninę bankininkystę, jog banko eilėse sumažėtų klientų skaičius, 2011 metais gegužės mėnesį savo tikslus bankas pradėjo vykdyti ir savo klientams pasiūlė specialiai mobiliesiems telefonams pritaikytą SEB banko internetinės svetainės versiją. Joje klientui iš karto pasiūloma dažniausiai ieškoma informacija – banko kontaktiniai duomenys, klientų aptarnavimo vietų išdėstymas ir padalinių darbo laikas, valiutų kursai, naujienos ir skelbimai, prisijungimo prie banko paslaugų mobiliuoju internetu nuoroda. Naujoji interneto svetainės versija telefone kraunasi greičiau, kadangi reikia atsisiųsti gerokai mažesnę duomenų kiekį, todėl už mobilaus interneto ryšį pagal atsisiųstų duomenų kiekį mokantiems klientams ši paslauga tampa dar patrauklesnė. Klientams tokie šio banko pasiūlymai išties naudingi ir teikiantys kokybės pojūtį, o tai sutraukia daugiau naujų banko klientų.

Per savo gyvavimo Lietuvoje laikus AB SEB bankas paslaugų tobulėjimo sistemoje nesustoja ir jo kokybiškumas ir profesionalumas nelieka nepastebėti, taigi 2010 metais šis bankas pelnė „Global Finance“ pripažinimą kaip geriausias verslo klientams internetu Lietuvoje teikiantis bankas, taip pat geriausias valiutos prekybos bankas Lietuvoje. „Metasite Business Solutions“ duomenimis, tai geriausias paslaugas internetu Lietuvoje teikiantis bankas. „Euromoney“ išrinko šį banką kaip geriausią nekilnojamojo turto projektų finansuotoją ir t.t. Taigi visi šie pripažinimai banką tik pastūmėja ir toliau siekti, jog AB SEB banko paslaugomis liktų patenkinti jei ne visi, tai bent didžioji dalis šio banko paslaugomis besinaudojančių klientų.

2011 metais AB SEB bankas kaip ir anksčiau visą savo dėmesį telks į klientus ir jų poreikius ir stengsis tapti patikimiausiu banku pasibaigus sunkmečiui, viso to jis tikisi pasiekti siūlydamas šiuolaikines universalias bankininkystės paslaugas, teikdamas jas patogiai ir profesionaliai, įsigilindamas į kiekvieno kliento poreikius ir lūkesčius. AB SEB, siekdamas išlikti vienas iš lyderių tarp Lietuvoje registruotų bankų, yra nusibrėžęs sau keletą tikslų.

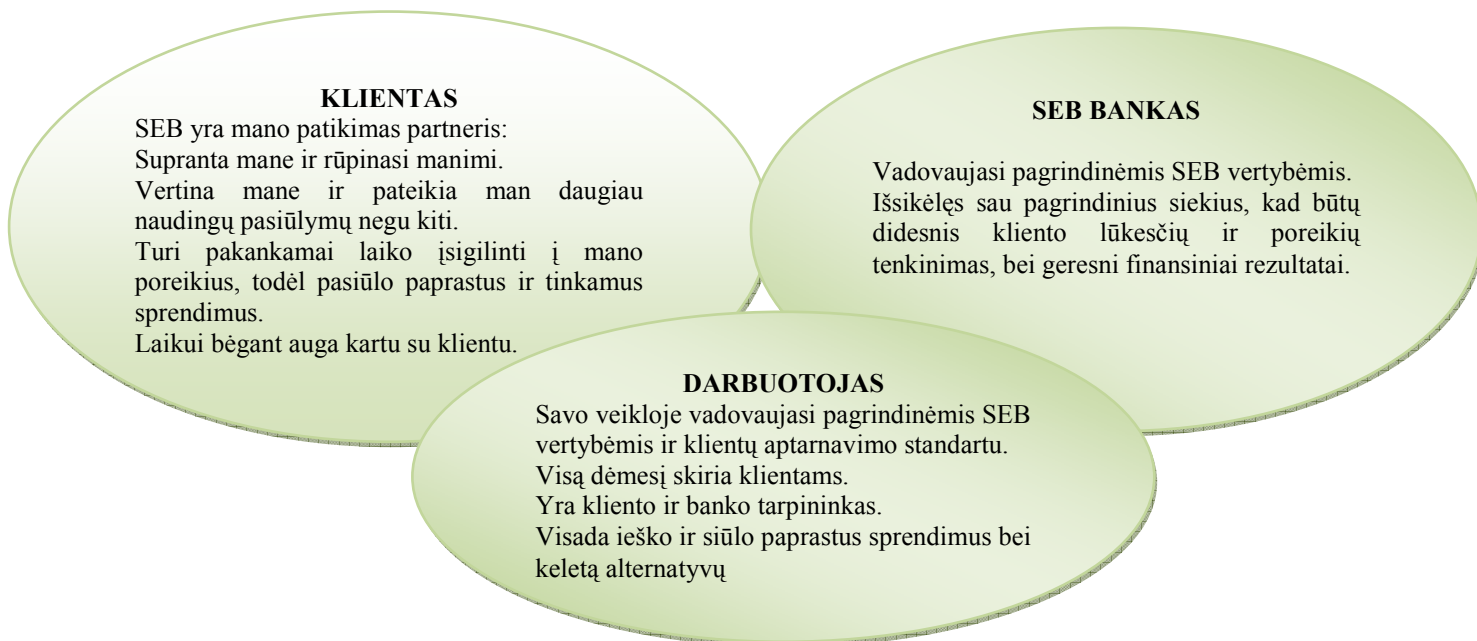


**23 pav.** SEB banko misija – vizija

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis: SEB. Žiūrėta [2011-04-12] prieiga per internetą:  
<http://www.seb.lt/pow/wcp/seblt.asp?lang=lt&website=TAB4>.

Ir šių tikslų siekdamas vadovaujasi pagrindinėmis SEB banko vertybėmis: pagarba; profesionalumu; atsakomybe; tęstinumu. SEB teigia, jog norint pasiekti, kad AB SEB banko klientai būtų patenkinti teikiamomis paslaugomis, reikia trijų šalių glaudaus bendradarbiavimo - kliento, SEB banko, banko darbuotojo.





**24 pav.** SEB pasitenkinimo schema

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis (SEB banko vertybių vadovas, 2011).

AB SEB bankas, savo veiklą pradėjęs jau prieš 150 metų ir Lietuvos gyventojams savo paslaugas pasiūlęs daugiau nei prieš 21 metus, gali didžiuotis pasiekęs to, kad jo vardas girdimas jau beveik visose pasaulio šalyse ir kad net tokioje nedidelėje šalyje, kaip Lietuva, sugebėjo užkariauti didžiąją rinkos dalį ir aptarnauti 880507 tūkst. aktyvių klientų visoje Lietuvoje, tarp jų ir Tauragės apskrityje. Jau šių (2011 m.) metų pirmąjį ketvirtį preliminariais duomenimis uždirbo 97,6 mln. litų (28,3 mln. eurų), o AB SEB banko grupė – 174,1 mln. litų (50,4 mln. eurų) neaudituito grynojo pelno. Per pirmąjį 2010 metų ketvirtį bankas patyrė 59,4 mln. litų (17,2 mln. eurų), o banko grupė – 80,3 mln. litų (23,3 mln. eurų) neaudituito grynojo nuostolio. Į banko 2011 metų pirmojo ketvirčio rezultata yra įtrauktas pardavimo pelnas, gautas perleidus banko patronuojamosios bendrovės UAB „SEB Enskilda“ akcijas SEB grupei. Taigi šie faktai rodo, jog AB SEB banko paslaugų portfelis didėja ir tam didžiulę įtaką turi kokybiškos AB SEB banko teikiamos paslaugos.<sup>55</sup>

Dar kartą pasikartosiu sakydama, kad šiame darbe aprašytos tikrai ne visos AB SEB banko paslaugos, kadangi šio darbo tikslas - ne išanalizuoti banko teikiamas paslaugas, o išsiaiškinti AB SEB banko teikiamų paslaugų gyventojams kokybės tobulinimo strateginius prioritetus tobulinant gyventojams teikiamas paslaugas.

<sup>55</sup> Lietuvos rytas. Žiūrėta [2011-05-05] prieiga per internetą: <http://m.lrytas.lt/-13044029451303186392-pirm%C4%85j%C4%AF-ketvirt%C4%AF-seb-bankas-u%C5%BEdirbo-97-6-mln-lit%C5%B3-neaudituito-grynojo-pelno.htm>.

## 2.6. AB SEB BANKO TAURAGĖS SKYRIAUS TEIKIAMŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS PLĖTROS GALIMYBĖS

### 2.6.1. Tauragės apskrities komerciniai bankai ir jų paslaugos gyventojams

Šiuo metu Tauragės apskrityje gyvena apie 127000 tūkst. gyventojų. Gyventojų skaičius 1 kv. km. sudaro 30,4. Vyrų - 47,6 proc., moterų - 52,4 proc.

Apskritį sudaro Tauragės, Šilalės, Jurbarko rajonų bei Pagėgių savivaldybių teritorijos. Pagal gyventojų skaičių apskritis yra mažiausia šalyje, o pagal plotą- priešpaskutinėje vietoje, po Telšių apskrities. Taigi tokioje nedidelėje apskrityje, apgyvendintoje vos 127000 tūkst. gyventojų, yra įsikūrę netgi 7 komerciniai bankai: SWEDBANK bankas, AB SEB, DNB NORD, „Snoro“, Šiaulių, Medicinos, Ūkio bankas, galintys pasiūlyti įvairias paslaugas.

#### 9 lentelė

AB SEB banko Tauragės skyriaus konkurentų teikiamos paslaugos Tauragės miesto gyventojams

Bankai	Paslaugos
<b>SWEDBANK</b>	Sąskaitos, mokėjimo kortelės, mokėjimus, taupymas-investavimas, lizingas, paskolas (finansavimus arba kreditai), investicijas, pensijų fondus, operacijos valiuta, elektroninė bankininkystė, draudimo paslaugos, bankomatus priimančius pinigus, bankomatus išduodančius pinigus, grynųjų pinigų operacijos ir kitas paslaugas.
<b>DnB NORD Snoras</b>	Teikia visas paslaugas kaip ir SWEDBANK išskyrus neteikia bankomatus priimančius pinigus, tačiau teikia individualius seifus.
<b>Šiaulių</b>	Teikia analogiškas paslaugas DNB NORD bankui bei Snorui, išskyrus neteikia individualių seifų nuoma, draudimas, savo bankomato Tauragės mieste neturi.
<b>Ūkio bankas</b>	Teikia analogiškas paslaugas DNB NORD bankui bei Snorui, išskyrus neteikia individualių seifų nuoma, pensijų fondus, neteikia savo bankomatų, tačiau jų vartotojai gali pasinaudoti kitų bankų su kuriais šis bankas pasirašęs sutartį bankomatais.
<b>Medicinos</b>	Teikia analogiškas paslaugas kaip ir Ūkio bankas, išskyrus neteikia mokomąsias korteles, bankomatų.

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis Tauragės mieste įsikūrusių bankų internetinių priėgų puslapiais.

Šiame nedideliame mieste Tauragėje, esant įsikūrus septyniems bankams, jaučiama didelė konkurencija, siekiant pritraukti kuo daugiau klientų. Šie bankai nuolat turi mąstyti strategiškai ir apgalvotai, didinti savo paslaugų asortimentą bei jų kokybę.

Taigi bankai siekia išlikti konkurencingoje aplinkoje ir vis didina savo paslaugų asortimentą Tauragės miesto gyventojams bei jos svečiams, to įtakota galiu teigti, jog iširti šių komercinių bankų teikiamas paslaugas beveik neįmanoma (kadangi paslaugų asortimentas vis papildomas, kaip ir tai, kad pradėjus šitą tyrimą bankas „Snoras“ dar neturėjo seifų, o šiuo metu jau turi), taip pat šitą faktą įtakoja ir tai, kad kiekvienas bankas skirtingai išskiria savo paslaugų asortimentą pvz.

(Medicinos bankas verslo klientams išduodamas paskolas vadina – kreditais, bankas Snoras tą pačią paslaugą vadina – paskola, SEB bankas tą pačią paslaugą vadina – finansavimo paslaugomis ir t.t.).

Taigi esminis skirtumas tarp visų Tauragėje įsikūrusių komercinių bankų kurie yra AB SEB banko Tauragės skyriaus konkurentai, šiuo metu yra klientams siūloma nauja paslauga, pinigus priimančios bankomatai bei individualūs seifai, kuriuos siūlo mažoji Tauragės mieste įsikūrusių bankų dalis.

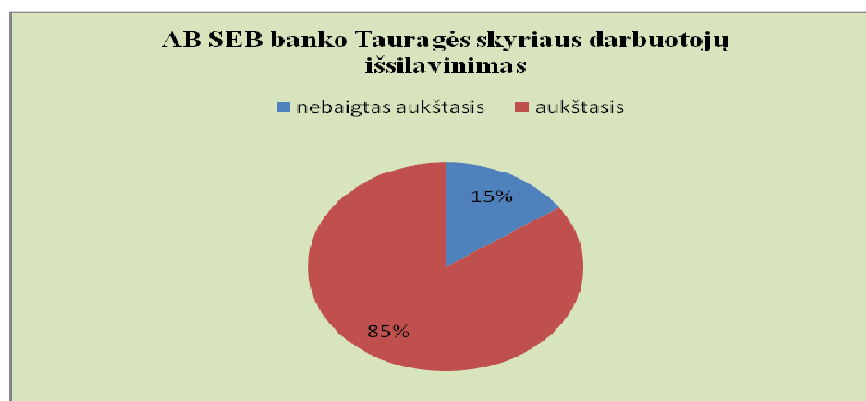
### 2.6.2. AB SEB banko Tauragės skyriaus paslaugų plėtra

AB SEB bankas Tauragėje veikia 18 metų. Per šį laikotarpį šiame skyriuje keitėsi banko darbuotojai, jų vadovai ir žinoma, bankinės operacijos, tačiau viskas buvo strategiškai apsvartyta ir tik tuomet pakeista, kad teikiamų paslaugų kokybė būtų nesuabejota.

AB SEB bankas Tauragės skyrius 2009 metais, pertvarkius klientų aptarnavimo padalinių struktūrą, tapo Tauragės FPC (finansinių paslaugų centru), tačiau 2010 metais šis statusas buvo panaikintas ir jis tapo pavaldus Šiaulių FPC ir tapo Šiaulių FPC Tauragės skyriumi.

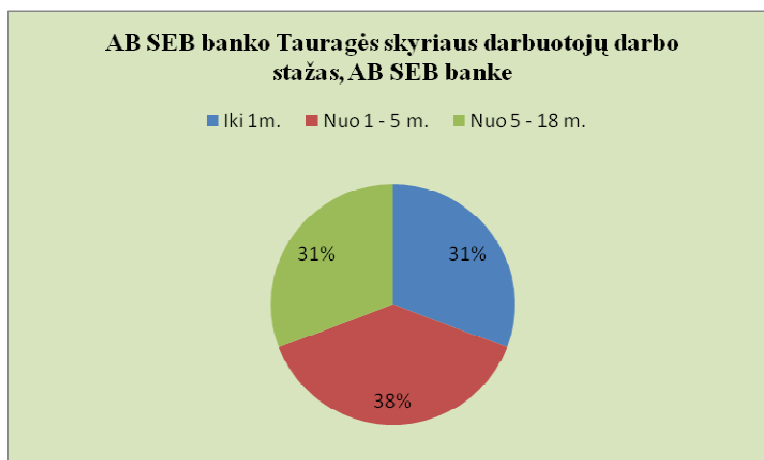
2006 metais pačioje gruodžio pabaigoje AB SEB banko Tauragės skyrius persikėlė į erdvas, gražias ir visiškai naujas patalpas pačiame miesto centre, jis tai padarė siekdamas, jog klientams būtų dar patogiau ir greičiau prieinamas, jog būtų miela ir jauku laukti eilėse. Bankas pasirūpino, kad prie šio pastato klientai kiekvieną dieną galėtų naudotis bankomato paslaugomis, tad klientams, kurie nežino šio banko grafiko, būtų pastatytas lauke bankomatas, kad galėtų išsiimti pinigus. Šis bankomatas yra pritaikytas ir silpnaregiams klientams.

Šiuo metu AB SEB banke Tauragės skyriuje dirba 13 darbuotojų : 5 klientų aptarnavimo specialistės, 1 klientų aptarnavimo vadybininkė, 2 asmeninės vadybininkės, 1 verslo klientų vadybininko asistentė, 1 verslo klientų vadybininkė, 1 paslaugų privatiems klientams ir klientų aptarnavimo grupės vadovė, 1 skyriaus vadovas, 1 salės vadovė. Dauguma šiame skyriuje dirbančių darbuotojų turi aukštąjį išsilavinimą.



**25 pav.** AB SEB banko Tauragės sk. darb. išsilavinimas  
Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Tauragės skyriaus analize.

AB SEB banko Tauragės skyriuje dirbantys darbuotojai gerai išmano banko teikiamas paslaugas bei jų kokybės tobulėjimą, kadangi šiame skyriuje 38 % dirbančių darbuotojų dirba daugiau nei vienerius metus, o 31 % darbuotojų netgi daugiau nei penkis metus.



**26 pav.** AB SEB banko Tauragės sk.darb. darbo stažas  
Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Tauragės skyriaus analize.

AB SEB bankas Tauragės skyrius savo darbo dieną pradeda 8.30 val., o baigia 17.00 val, jis neturi pietų pertraukos, tad visi klientai gali atrasti laiko į jį užsukti ir pasinaudoti jo paslaugomis darbo dienomis, kadangi šis skyrius savaitgaliais nedirba.

Darbuotojai kiekvieną dieną teikia įvairias bankines paslaugas Tauragės miesto, jo apskrities, visos Lietuvos ar užsienio piliečiams, siekdami, jog jie sugrįžtų ir kitą dieną, siekdami, jog šio banko paslaugomis bei jų kokybe būtų užtikrintas dažnas šiame banke apsilankęs fizinis ar juridinis asmuo, privačios ar viešosios institucijos atstovas.

AB SEB banke Tauragės skyriuje privatiems bei verslo klientams yra teikiamos visos AB SEB banko siūlomos paslaugos.

#### 10 lentelė

##### Privačių ir verslo klientų paslaugos AB SEB banke

Privatiems klientams teikiamos banko paslaugos	Verslo klientams teikiamos banko paslaugos
Sąskaitos, mokėjimo kortelės, mokėjimai, taupymas - investavimas, lizingas, kreditai, pensijų fondai, operacijos valiuta, elektroninė bankininkystė, individualių seifų nuoma, draudimo paslaugos, bankomatai priimantys pinigus, bankomatus išduodančius pinigus, grynųjų pinigų operacijas ir kitas paslaugas .	Sąskaitos ir mokėjimai, elektroninė bankininkystė, taupymas - investavimas, finansavimas, mokėjimo kortelės, lizingas, individualių seifų nuoma, operacijos valiuta, bankomatai priimantys pinigus, draudimo paslaugos, prekybos finansavimas, bankomatus išduodančius pinigus, grynųjų pinigų operacijas ir kitas paslaugas.

Šaltinis: sudarytas remiantis Tauragės skyriaus analize bei AB SEB banko internetine prieiga.

Kaip jau minėjau skyriuje 2.6.1. pateikti visas banko teikiamas paslaugas išties nėra įmanoma, tai įrodo ir tas faktas, jog pradėjus tyrimą AB SEB bankas Tauragės skyriaus teikiamų paslaugų asortimentas buvo kitoks nei tyrimo pabaigoje.

Taigi šioje lentelėje pateiktos paslaugos skirtingu dažnumu aptinkamos Tauragės skyriaus darbuotojų darbe. Vienos iš paslaugų, kaip sąskaitos, mokėjimo kortelės, mokėjimai, indėliai, operacijos valiuta, internetinės bankininkystės sutarties sudarymas, atliekamos kiekvieną dieną ir netgi keletą ar keliolika kartų per dieną, o kitos vos kartą per savaitę ar dar rečiau.

AB SEB banko Tauragės skyriuje tenka pastebėti, kad didžioji dalis čia atliekamų operacijų, tokių kaip vietinis pinigų pervedimas, tiesioginio debeto sutarties sudarymas, kredito paraiškos pateikimas ir t.t., atliekama banko skyriuje, o tai galėtų būti atliekama internetinės bankininkystės pagalba namie, darbe ir t.t. Šių operacijų gausu banke todėl, kad dauguma šio skyriaus paslaugų vartotojų nemoka arba bijo naudotis internetine bankininkyste, nors pačioje AB SEB banko Tauragės skyriaus patalpoje yra pastatytas kompiuteris su prieiga į internetinį SEB banko puslapį. Šio kompiuteriu klientai gali padaryti įvairius atsiskaitymus, peržiūrėti sąskaitų likučius ir pan.

Klientams, nenorintiems bankines paslaugas atlikti internetinės bankininkystės pagalba ir stovintiems AB SEB banko Tauragės skyriaus eilėse, kur kartais pastebima įvairių klientų nepasitenkinimų dėl blogo eiliškumo, AB SEB bankas Tauragės skyrius 2006 metais pasiūlė automatinę eilių reguliavimo sistemą, taigi 2006 metų pabaigoje šiame skyriuje buvo pastatytas automatiškai eiles reguliuojantis įrenginys, todėl buvo pastebėta, kad eilėse laukiantys žmonės vis rečiau kelia konfliktines situacijas dėl pirmumo teisės pasinaudoti banko specialisto norima pagalba, taip pat šios sistemos dėka klientai gali pasirinkti norimos atlikti bankinės operacijos mygtuką, tad klientas yra nukreipiamas pas tos paslaugos specialistą. Klientams, kurie nemoka naudotis šia paslauga, visuomet į pagalbą ateina salės vadovė. Ši eilių reguliavimo sistema išties pagelbsti ne tik klientams, tačiau ir AB SEB banko Tauragės skyriaus darbuotojams, kadangi iki 2006 metų Tauragės SEB banko skyriaus darbuotojas, atleidęs klientą, nespėdavo užbaigti pradėtos operacijos, kai jau ateidavo kitas klientas, tuomet tekdavo atsiprašinėti kliento, prašyti jo palaukti, kol bus užbaigta pradėta operacija. Taigi ši eilių reguliavimo sistema išsprendė problemą ir dabar darbuotojas, atleidęs klientą, visų pirma užbaigia tai, ką darė (susideda į automatinį pinigų seifą pinigų, pateikia užklausas norimam kliento kreditui gauti ir t.t.) ir tik po to kompiuteriu išskviečia kitą klientą.

Šiame skyriuje kiekvieną dieną apsilanko fiziniai ir juridiniai asmenys, kurie nori tapti šio banko klientais, tačiau įvyksta ir taip, ko nė viena pelno siekianti organizacija ar įmonė nenori - fiziniai ar juridiniai asmenys išėina iš banko ir atsisako jo teikiamų paslaugų. Taigi, kad to neįvyktų, AB SEB banko Tauragės skyriaus vadovas kartu su paslaugų privatiems klientams ir klientų aptarnavimo grupės vadove kiekvieną rytą vykstančiame susirinkime savo banko darbuotojams primena SEB banko pagrindinius tikslus:

- didesnis kliento lūkesčio ir poreikių patenkinimas;
- geresni finansiniai rezultatai.

Šių tikslų pasiekti padeda SEB banko vertybės:

- pagarba;
- profesionalumas;
- atsakomybė;
- tęstinumas.

SEB banko Tauragės skyriaus darbuotojai ne tik laukia savo klientų, atvykstančių į jų skyrių, tačiau ir patys vyksta į mokyklas, privačias institucijas, biudžetines įstaigas ir kitas organizacijas, kad pasiūlytų vieną ar kitą savo paslaugą, pristatytų savo projektus. Taip daroma, kad būtų pasiektas bankui bei jo klientui svarbus bendravimo ir bendradarbiavimo ryšys. Paskutinis toks bendradarbiavimo projektas įvyko 2011 metais balandžio 12 d. su Kauno kolegijos Tauragės skyriumi, kur AB SEB banko Tauragės skyriaus klientų aptarnavimo specialistė (šio magistrinio darbo autorė) dalyvavo konferencijoje „JAUNIMO VERSLUMO ĮGŪDŽIŲ IR INICIATYVŲ SKATINIMAS“ ir paruošė pranešimą „SEB banko paslaugos gyventojams“. Pristatant šią paslaugą buvo siekiama bendravimo, bendradarbiavimo ne tik su studentais, kurie gali tapti potencialiais šio skyriaus klientais, tačiau ir su pačia kolegija. Toks bendradarbiavimas parodo, jog AB SEB bankas Tauragės skyrius stengiasi ne tik pritraukti naujų klientų, tačiau ir padėti šiuo atveju Kauno kolegijai, kuriai svarbu kuo profesionaliau supažindinti savo studentus su banku, jo siūlomomis paslaugomis bei jų nauda gyventojams. Taip pat šiame susitikime buvo pasiektas susitarimas dėl glaudaus tolimesnio bendradarbiavimo (AB SEB banko Tauragės skyriaus klientų aptarnavimo specialistė sutiko ir vėliau dalyvauti įvairiose kolegijos vykdomose konferencijose, kur reikės šios specialistės pagalbos, žinoma tik su skyriaus vadovo leidimu).

Siekiantis kuo glaudesnio bendradarbiavimo su viešosiomis ar privačiomis institucijomis, AB SEB bankas Tauragės skyrius pritaria AB SEB banko iniciatyvai padėti jauniems žmonėms suteikdamas teisę jiems atlikti praktiką SEB banke, taigi taip bendradarbiaujant, su įvairiomis viešosiomis įstaigomis (universitetais, kolegijomis ir t.t.) pasiekiamas ne tik universitetų ar kolegijų pasitenkinimas, kad jo studentai mielai priimami į šio banko skyrius atlikti savo praktikos, tačiau patenkintas lieka ir bankas pažinęs naują žmogų, galbūt net potencialų šio skyriaus darbuotoją. Šiame AB SEB bankas Tauragės skyriuje praktiką atliko ne vienas studentas.

AB SEB bankas Tauragės skyrius taip pat bendradarbiauja su namų ūkių bendrijomis, suteikia joms paskolas. Šio skyriaus suteikto kreditų dėka Tauragės mieste yra renovuojami daugiabučiai namai, taip pat puikaus bendradarbiavimo ir bendravimo pavyzdys su viešosiomis įstaigomis yra tai, kad jau keletą metų iš eilės šis skyrius suteikia kreditus įvairiems aplinkinių savivaldybių investiciniams projektams vykdyti ir tai pasiekama tik glaudaus bendradarbiavimo dėka.

AB SEB bankas didžiąją dalį savo egzistencijos Tauragėje metu turėjo seifus, tačiau 2008 metais AB SEB bankas Tauragės skyrius, siekdamas patenkinti klientų poreikius, banko patalpose

įkūrė kur kas modernesnius nei iki tol AB SEB banko Tauragės skyriaus klientų naudojamus seifus. Šis skyrius 2008 m. įkūrė automatinius seifus fiziniams ir juridiniams asmenims - tai magnetine kortele ir raktu rakinami seifai. Seifui atrakinti naudojamą slaptažodį sukuria nuomininkas ir jį žino tik jis vienas todėl tai yra labai saugi paslauga, būtent to saugumo įtakoti į saugyklą saugyklos nuomininkai įeina vieni (nelydimi banko darbuotojų).

AB SEB banke Tauragės skyriuje esantys automatiniai seifai fiziniams bei juridiniams asmenims dažniausiai būna visi užimti, taigi šis faktas parodo, kad paslauga klientams yra reikalinga ir kad šio skyriaus vadovybė, investuodama AB SEB banko lėšas į automatinių seifų statymą ir priimdama sprendimą šiais seifais aprūpinti AB SEB banko Tauragės skyrių klientus, nesuklydo.

2010 metais AB SEB banko darbuotojai bei valdytojas pastebėjo, jog AB SEB banko Tauragės skyriaus klientai darosi vis labiau užimti, todėl klientai vis labiau tampa nepatenkinti stovėdami eilėse, kai reikia įnešti pinigus į savo sąskaitą, o dar labiau jie piktinasi tada, kai šie pinigai skiriami įvairiems bankiniams įsipareigojimams padengti. Taigi skyriaus vadovas pasirūpino, kad šio skyriaus klientams būtų suteikta paslauga grynuosius pinigus įnešti į bankomatus, ši paslauga Tauragės skyriaus klientams buvo pasiūlyta 2011 metų pradžioje.

Taigi 2011 metais banko skyriuje buvo pastatytas modernus grynuosius pinigus priimantis bankomatas. Šių bankomatų AB SEB bankas yra pastatęs vos 25, ir vienas iš jų - Tauragėje.

Kaip jau buvo minėta, AB SEB banko Tauragės skyriuje yra klientams siūlomos visos AB SEB banko teikiamos paslaugos, tik kartais jos ši miestelį bei jo gyventojus pasiekia vėliau nei didmiesčių gyventojus, tačiau tai AB SEB bankui Tauragės skyriui netrukdo būti vienu iš lyderių Tauragėje pagal teikiamų paslaugų naujumą (kaip buvo iširta skyriuje 2.6.1 bei 2.6.2, bankomatus priimančius pinigus, kurie šiuo metu yra viena iš naujausių bankų teikiamų paslaugų Tauragėje teikia tik AB SEB bankas bei AB „Swedbank“).

Šis Tauragėje, pačiame miesto centre įsikūręs bankas (AB SEB bankas Tauragės skyrius) ne kartą buvo apdovanotas už teikiamas paslaugas, tarp šių apdovanojimų yra ir apdovanojimas už geriausiai vykdomą komisinių pajamų biudžetą, apdovanojimas už geriausią AB SEB filialą ir t.t.

Taip pat ne kartą apdovanoti buvo ir šio skyriaus darbuotojai, viena seniausiai šiame banke dirbančių paslaugų privatiems klientams ir klientų aptarnavimo grupės vadovė yra gavusi ne vieną apdovanojimą kaip geriausia regiono metų klientų aptarnavimo darbuotoja. Taip pat viena iš ilgesni laikotarpi dirbančių klientų aptarnavimo vadybininkė ne kartą apdovanota AB SEB banko valdybos už įvairius parduotus produktus. Žinoma, tai nereškia, kad šiame skyriuje yra apdovanoti tik ilgą laiką banko skyriuje dirbantys darbuotojai, kurie bėgant metams susikrauna didelį žinių bagažą apie AB SEB banko teikiamas paslaugas ir vėliau pateikia savo klientams, anaiptol, tai visiškai nesvarbu, nes visi nauji darbuotojai vyksta į AB SEB banko vykdomus kursus, kur išsamiai

supažindinami su šio banko paslaugomis, kas vėliau paveikia klientų aptarnavimą ir paslaugų kokybę, taigi, kaip pavyzdį pateiksiu šiemet apdovanotą klientų aptarnavimo specialistę, kuri Tauragės skyriuje buvo išdirbusi vos pusę metų ir buvo apdovanota kaip viena geriausiai AB SEB banko Šiaulių FPC ( finansinių paslaugų centras) pardavinėjanti kreditines korteles specialistė.

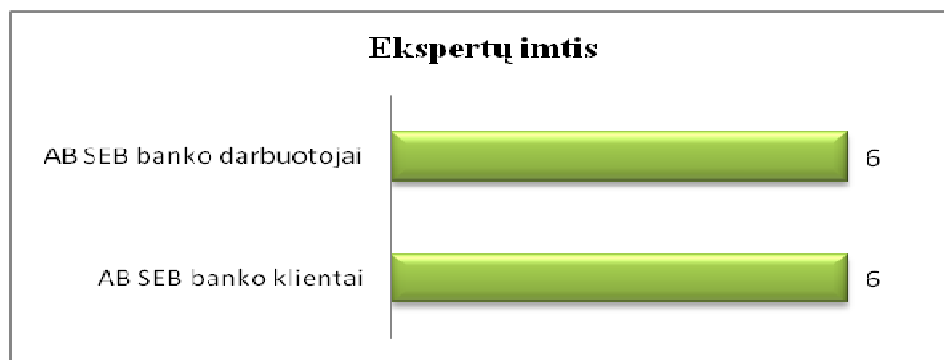
Šis skyrius ne kartą buvo giriamas ir už teikiamų paslaugų kokybę Tauragės apskrities gyventojams bei jos svečiams (SEB bankas kiekvienais metais daro po keletą slaptų apklausų paslaugų kokybei užtikrinti). Paskutinio slauto tyrimo metu telefonu buvo apklausiami, klientai kurie pasinaudojo AB SEB banko Tauragės skyriaus teikiamomis paslaugomis, pasak banko vadovo, dauguma iš apklaustųjų fizinių ir juridinių asmenų buvo labai patenkinti AB SEB banko Tauragės skyriaus teikiamų paslaugų gyventojams kokybe. Pasak šio skyriaus vadovo, daugiausia įtakos turi tai, kad šiame skyriuje dirba profesionalūs šios srities specialistai, kurie kiekvienais metais atnaujina savo žinias įvairiose kursuose, yra draugiški ir vienas kitam, būtent šių teiginių įtakoti lieka patenkinti ne tik klientai (kaip buvo pastebėta paskutinio slauto tyrimo metu), tačiau lieka patenkintas ir bankas suteikdamas vartotojui (klientui) pačią geriausią paslaugą.

Visus 18 metų nuo pat įsikūrimo Tauragėje šis bankas vadovaujasi AB SEB banko nusibrėžtais strateginiais tikslais, šie 2011 metai taip pat ne išimtis - AB SEB bankas Tauragės skyrius pritaria AB SEB banko tikslui išlikti patikimiausiu banku pasibaigus ekonominiam nuosmukiui.

Apibendrinant svarbu paminėti, kad banko teikiamų paslaugų kokybė ir įvairovė didina klientų skaičių, taigi, vienokių ar kitokių paslaugų stoka gali neigiamai veikti AB SEB banko įvaizdį bei klientų lūkesčius.

## 2.7. EKSPERTŲ NUOSTATŲ ANALIZĖ

*Interviu* - vienas iš efektyviausių kokybinio tyrimo metodų. Reikiamos žodinės informacijos gaunama tiesioginiu kryptingu interviu su respondentu metu. Standartizuotas interviu- toks metodas, kai tyrėjas iš anksto numato klausimus, į kuriuos nori gauti atsakymą. Šis interviu atliktas norint išsiaiškinti AB SEB banko Tauragės skyriaus tobulintinas sritis. Apklausoje dalyvavo 12 ekspertų.



**27 pav.** Ekspertų imties pasiskirstymas  
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis ekspertų imties analize.



Apklausus ekspertus, buvo išskirta nemažai skirtingų nuomonių apie AB SEB banko Tauragės skyriaus teikiamas paslaugas jų kokybę bei kokius strateginius prioritetus turi nusistatyti bankas, siekiantis būti vienu iš rinkos lyderių.

**Pradiniame tyrimo etape tyrimo dalyvių paprašyta įvertinti AB SEB banko Tauragės skyriaus teikiamas paslaugas gyventojams ir ar reikėtų šiame skyriuje įdiegti paslaugų kokybės valdymo sistemą?**

Visi 12 apklausoje dalyvavusių ekspertų patvirtino tai, kad AB SEB banke Tauragės skyriuje dirba kvalifikuoti ir geri banko specialistai, galintys patarti įvairiais bankiniais klausimais, nepriklausomai nuo to pas kokį darbuotoją klientas papuola (klientų aptarnavimo specialistą, vadybininką, klientų aptarnavimo vadybininką, verslo vadybininką). Jie visi išmano visas šio banko teikiamas paslaugas, taigi klientas sutaupo laiko bei gauna visą informaciją iš vieno asmens. E1, E2, E3, E4, E5, E6 ekspertai taip pat akcentavo, jog šio skyriaus darbuotojai kiekvienais metais vyksta į įvairius žinių tobulinimosi kursus. Jei negali vykti į kursus, tai AB SEB banko Tauragės skyriaus vadovas pasirūpina, kad specialistai atvyktų į patį skyrių ir supažindintų su naujomis banko teikiamomis paslaugomis bei atnaujintų informaciją apie esamas paslaugas. Taip pat šie ekspertai paminėjo, jog dažnai vyksta AB SEB banko darbuotojų žinių patikrinimo testai, kuriuos reikia išspręsti visiems AB SEB banko darbuotojams kompiuterio pagalba (išlaikymas būtinas). Taigi šis faktas rodo, kad šiame banke dirbai puikūs AB SEB banko specialistai, išmanantys apie banko teikiamas paslaugas. Ekspertų E1, E2, E3, E4, E5, E6 teigimu, šiame skyriuje dažniausiai yra atliekamos įvairios atsiskaitymo operacijos, jos suteikiamos greitai ir profesionaliai, ką taip pat lemia profesionalus darbuotojų darbas.

E7, E9, E12 ekspertai paminėjo, kad šiame skyriuje neretai tenka laukti eilėse, tačiau džiugina klientus tai, jog stovintis eilėje klientas neužmirštamas, nes salės vadovė visuomet paklausia kliento, ko jis atvyko į banką ir jei gali išspręsti kliento atvykimo priežastį, ji ją išsprendžia, o jei ne, maloniai atsiprašo klientų už tai, jog reiks truputį palauti ir pasiūlo atsisėsti ir paskaiyti įvairių lankstinukų. Klientas, išvydęs tokį salės vadovės dėmesį, supranta, kad jis svarbus šiam bankui, ir tai leidžia jam pasijusti reikalingu, gerbiamu ir t.t. Tuo tarpu E8, E11, teigia, kad laukimas eilėse bet koku atveju veda iš proto ir to neturėtų būti tokiu metu, kai žmonės yra be galo užimti ir jiems svarbi kiekviena minutė. Jų teigimu jokia salės vadovė, kuri pasiūlo prisėsti ir palaukti eilėje, nenuramina kliento įniršio laukimo metu. E1, E2, E3, E4, E5, E6, ekspertai teigia, kad susidarancios klientų eilės Tauragės skyriuje išties nežavi, kadangi klientai gali pasirinkti kito banko paslaugas, tačiau E1, E2, E3, E4, E5, E6, ekspertai mano, jog visomis galimybėmis banko darbuotojai stengiasi, kad žmonių laukimo eilėse skaičius būtų kuo mažesnis. Jie taip pat mano, kad dažniausiai eilės susidaro tuomet, kai suserga ar į komandiruotę išvyksta vienas ar kitas darbuotojas.

Tik dalis (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E9, E10) interviu apklausoje dalyvavusių ekspertų kalbėdami apie banko teikiamas paslaugas ir jų kokybę, prisiminė visiškai naują šio skyriaus paslauga-pinigus įnešanti bankomata. Anot E1, E2, E3, E4, E5, E6, šios paslaugos dėka sutrumpėjo eilės banke, todėl banko darbuotojai gali daugiau dėmesio skirti naujų paslaugų gyventojams pristatymui bei jų pardavimui. E9 ir E10 šios paslaugos dėka išvelgė didžiulę naudą sau, pasak jų, dabar norint įnešti kredito įmoka, nebereikia stovėti eilėse ir tai juos džiugina, o ekspertai E7, E8, E11, E12 tokios šio skyriaus paslaugos išvis nežinojo, jų teigimu, jie nedažnai atvyksta į patį skyrių, kadangi jis toli nuo jų gyvenamosios vietos, todėl ir nežinojo apie šią naują paslaugą, kadangi dažniausiai visas paslaugas atlieka namie internetinės bankininkystės pagalba.

Kalbant apie internetinę bankininkystę bemaž visi ekspertai, išskyrus E6, E12, teigė, kad SEB banko internetinė bankininkystė jiems yra patogi, tačiau jie negalėjo šios paslaugos patogumo įvertinti kitų bankų atžvilgiu, kadangi jie naudojami tik šio banko paslaugomis. Tuo tarpu E6 ekspertas akcentavo tai, kad jis puikiai išmano AB „Swedbank“ banko internetinės bankininkystės paslaugas, taigi gali teigti, kad AB SEB banko internetinės bankininkystės paslaugose dar yra tobulintinų vietų. E12 teigimu, bankui panaikinus banko skyrių jo gyvenamame mieste, klientas pradėjo naudotis kitų bankų teikiamomis paslaugomis ir šiuo metu negalėtų sakyti, kad AB SEB banko elektroninės bankininkystės paslaugos pačios geriausios.

Ekspertas E10 akcentavo tai, jog jam yra tekę šiame skyriuje atsidaryti sąskaitą juridinam asmeniui ir čia jis liko tiesiog sužavėtas, kadangi jis atidarinėjant sąskaitą turėjo banke apsilankyti ne vieną dieną ir jį aptarnavo vis ta pati klientų aptarnavimo specialistė be eilės. Anot eksperto, taip šis skyrius daro sąmojingai, kad klientui netektų tos pačios situacijos pasakoti keletą kartų. E1, E2, E3, E4, E5, E6 teigė taip pat pastebėję didelį verslo klientų pasitenkinimą atidarant jiems sąskaitas, kai klientą aptarnauja tas pas specialistas iki tol, kol visi dokumentai yra sutarkomi banke ir sąskaita tampa aktyvi. E7, E8, E9, E11, E12, neturėjo nuomonės šiuo klausimu.

Ekspertai E10, E12 turi pasiėmę šio banko kreditus ir sako yra patenkinti šia banko paslauga ir jos pateikimo kokybe, kadangi jiems kreditai buvo suteikti per ganėtinai trumpą laikotarpį. Banko darbuotojai, kurie suteikė kreditus su jais daug bendravo, svarstė įvairias sąlygas, kurios būtų kuo palankesnės klientui. Anot šių ekspertų, banko teikiamų kreditų sąlygos ir darbuotojų nuoširdus ir profesionalus šių paslaugų pristatymas lėmė, kad jie pasirinko būtent šio banko teikiamą kreditą. E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E11 teigė esantys nešališki šiuo klausimu.

AB SEB bankas jau keletą metų prašo klientų pateikti asmens dokumentą, nepriklausomai nuo to, kokia paslauga jam bus suteikiama, apie tai ekspertų nuomonės beveik neišsiskyrė- E7, E8, E9, E10, E11, E12, ekspertai teigė, kad galėtų dokumentas būti prašomas visuomet, tačiau įnešant pinigus ar keičiant valiutą banke galėtų užtekti SODROS knygutės, bedarbio ar studento pažymėjimo, tuo tarpu apie šį teiginį ekspertai E1, E2, E3, E4, E5, E6 buvo griežtos nuomonės -taip

apsaugomas ne tik bankas nuo „nešvarių“ pinigų, tačiau ir pats klientas ir tokios politikos, anot jų, būtina laikytis ir toliau.

Visi 12 interviu apklausoje dalyvavę ekspertai akcentavo faktą, jog 2010 liepos 7d. AB SEB bankui įdiegus naują programą „Flexcube“ ,kurios dėka klientui nebereikia pildyti pinigų mokėjimo, pinigų išėmimo, vietinio pinigų pervedimo, tarptautinio pinigų pervedimo, periodinių pavedimų ir t.t., į šį banką noriai eina ne tik šio banko aktyvūs klientai, tačiau ir kitų bankų klientai.

Visi ekspertai taip pat akcentavo ir tai, jog šis skyrius yra pačiame miesto centre, kur yra geras privažiavimas, didelė stovėjimo mašinų aikštelė, o tai, anot jų, įeina į kokybiškos paslaugos apibrėžimą. Taip pat ekspertai paminėjo ir tai, kad šio banko bankomatų yra išties daug, o dar jie gali naudotis ir DNB NORD banko bankomatais tomis pačiomis sąlygomis kaip ir SEB bankomatuose, „IKI“ parduotuvės kasose (Tauragėje yra įsikūrusios 2 „IKI“ parduotuvės), taip pat „Maxima“ parduotuvės kasose (Tauragėje yra įsikūrusios 4 „Maxima“ parduotuvės), taigi, anot ekspertų, toks platus asortimentas norint išsiimti pinigus iš banko kortelės klientams sukuria „laisvės pojūtį“.

Visi apklausėje dalyvavę ekspertai neneigia to, kad tobulumui ribų nėra ir kad norint , jog būtų pasiekta geriausių rezultatų, nevalia sėdėti. Taigi ekspertų paklausus, ar dertėtų AB SEB bankui Tauragės skyriui, siekiančiam išlikti vienu iš rinkos lyderių Tauragės rajone, įdiegti paslaugų kokybės valdymo modelį ir atlikti paslaugų kokybės matavimą SERVQUAL kokybės matavimo metodu, ekspertai atsakė vieningai. Jie teigė nežinantys tokio paslaugų kokybės matavimo modelio ir negalintys į šį klausimą atsakyti, tačiau visi teigė, jog jei įdiegus šį paslaugų kokybės matavimo modelį pagerėtų banko teikiamų paslaugų kokybė, tai vertėtų tai atlikti.

Į klausimą, **ar reikia skatinti, plėtoti, konsultuoti, mokyti, aiškinti, elektroninės bankininkystės pradmenis įvairaus amžiaus klientams, kaimo teritorijų gyventojams ir t.t.**, visi ekspertai E1, E2, E3, E4, E5, E6 atsakė vienodai, jie teigė, jog siekiant geresnės elektroninių paslaugų kokybės, būtina daugiau skatinti naudotis elektroninėmis paslaugomis įvairaus amžiaus, įvairaus išsilavinimo ir t.t. gyventojus, taip pat jie teigė, jog elektroninės paslaugos yra neatsiejama šiuolaikinių bankų veiklos dalis, atverianti modernias technologines galimybes tiek bankui, tiek jo vartotojui, todėl kuo daugiau banko klientų mokės naudotis šia paslauga, tuo labiau modernės ir bankas kartu su savo klientu. Tuo tarpu ekspertas E12 teigė, kad ne tik kaimo gyventojai ar pagyvenę žmonės nemoka naudotis elektroninės bankininkystės paslaugomis, ekspertas teigė ne kartą pastebėjęs, kad visiškai jauni žmonės nesugeba užsisakyti mobiliosios (SMS) paslaugos, prašo pagalbos banko darbuotojų, kad jos suvestų eilutės derinį, kai nori užsisakyti tam tikros mobiliąsias (SMS) paslaugas. Taip pat teigė ne kartą pastebėjęs , kai banko darbuotojos turi atsikelti iš savo darbo vietos, jog parodytų, kaip pasinaudoti internetine bankininkyste. Ekspertas E12 akcentavo, jog šiuos veiksmus jam teko pastebėti ne tik AB SEB banko Tauragės skyriuje, tačiau ir kituose šio

banko skyriuose. Taigi šio eksperto nuomone būtina tiesiog čia ir dabar atkreipti dėmesį į tuos klientus, kurie nori, tačiau nesugeba patys išmokti naudonis elektroninės bankininkystės teikiamomis paslaugomis, jo nuomone, norint, kad kuo daugiau gyventojų naudotųsi šiomis paslaugomis, neužtenka vykti į kaimus, mokyklas ir t.t., jo manymu, geriausias variantas būtų įkurdinti kabinetą AB SEB banko Tauragės skyriaus patalpose, kur gyventojai būtų mokomi šių paslaugų.

Ekspertai E7, E8, E9, E10, E11, teigė, jog kai teko pirmą kartą pasinaudoti elektroninės bankininkystės paslauga – internetine bankininkyste, reikėjo draugų ir šeimos narių pagalbos, jog galėtų pasinaudoti šia paslauga, jų teigimu, čia juk dirbama su savo pinigais, kuriuos tenka sunkiai užsidirbti, todėl išties nėra drąsu naudotis šiomis paslaugomis jų nemokant. Ekspertas E10 teigė, jog norėtų dar truputį patobulinti savo žinias elektroninių paslaugų kontekste.

Į klausimą apie **AB SEB banke gyventojams naujų paslaugų teikimą** ekspertai E1, E2, E3, E5, E6, E7, E8, E9, E11, E12 atsakė vienareikšmiškai. Jie teigė, kad tokioje konkurencingoje aplinkoje, kai šitiek daug bankų įsikūrusių Lietuvos Respublikos teritorijoje, nuolatos būtina galvoti apie naujų paslaugų teikimą gyventojams. Svarbiausia, anot ekspertų, yra kurti tokias paslaugas, kurių pagalba klientams reikėtų kuo mažiau lankytis banko skyriuose.

Taip pat ekspertas E10 paminėjo, jog bankas nuolatos tobulina ir pristato naujas savo paslaugas, kaip ir šiais metais AB SEB banko Tauragės skyriaus klientams pasiūlęs grynuosius pinigus priimančią bankomatą, tačiau, anot eksperto, E10 šis bankomatas priima tik litus, o tai klientams suteikia daug nepatogumų, kadangi Tauragės mieste yra plėtojamas automobilių verslas, todėl šio miesto gyventojai dažnai turi kitos valiutos (Eur.) ir negali pasinaudoti šio bankomato teikiamomis paslaugomis. Pirmiausia turi atstovėti eilėje, tuomet išsikeisti pinigus, sumokėti valiutos keitimo mokesťį ir tik tuomet eiti įnešti pinigus į atsiskaitomąją sąskaitą.

E12 ekspertas pritarė kitų ekspertų išsakytai nuomonei ir pateikė šiam bankui visiškai naują paslaugą: jo manymu AB SEB banko klientams (fiziniais asmenimis) galėtų būti siūlomi paslaugų paketai, kuriuos gyventojai galėtų įsigyti atėjęs į banko skyrių arba internetu, paketai anot eksperto galėtų būti didesni ar mažesni savo paslaugų asortimentu, taip pat jis pabrėžė, kad paketas būtų įsigijamas vienam mėnesiui laiko, ir to paketo sudėtyje esančiais produktais visą mėnesį klientas naudotųsi nemokamai (kadangi jau būtų susimokėjęs). Tai anot eksperto galėtų būti paketas, į kurio sudėtį įeitų pvz. 10 internetinių pavedimų (atliekamų tarp SEB banko sąskaitų, arba tarp kitų Lietuvos Respublikoje registruotų bankų sąskaitų Lt.), 1 tarptautinis paprastas pavedimas (kai mokesčiai mokėtojo ir gavėjo mokami per pus) ir jis atliekamas internetinėje bankininkystėje. Kitas paketas, anot E12 eksperto, turėtų susidaryti iš 20 internetinių pavedimų (atliekamų tarp SEB banko sąskaitų, arba tarp kitų Lietuvos Respublikoje registruotų bankų sąskaitų Lt.), ir 5 tarptautinių paprastų pavedimų (kai mokesčiai mokėtojo ir gavėjo mokami per pus) atliekamų internetinėje

bankininkystėje, ir trečias paketas galėtų būti skirtas tiems klientams kurie niekuomet nevykdo tarptautinių pavedimų, taigi jo sudėtį galėtų sudaryti 30 internetinių pavedimų (atliekamų tarp SEB banko sąskaitų, arba tarp kitų Lietuvos Respublikoje registruotų bankų sąskaitų Lt.). Visas pakete siūlomas paslaugas anot eksperto klientas turi išnaudoti, kaip buvo jau minėta, per 1 mėn, jai klientas neišnaudoja visų paslaugų pinigai negražinami. Taigi tokios paslaugos, anot eksperto turėtų kainuoti truputį mažiau nei paprastai klientas darytų operacijas neįsigijęs šio paketo.

Į klausimą, ar reikia **bendrauti ir bendradarbiauti su privačiomis bei viešosiomis institucijomis**, ekspertai E1, E2, E3, E4, E5, E6 teigė pastebėję, kad AB SEB bankas didelio palankumo sulaukia iš klientų dėl to, kad jis nuolatos stengiasi palaikyti puikius santykius su viešuoju bei privačiu sektoriumi, bendradarbiaudamas įvairiuose projektuose, padėdamas iškilus įvairiems klausimams, suteikdamas kreditus ir pan. Pasak šių ekspertų, šio skyriaus darbuotojai patys vyksta į įvairias institucijas pristatyti savo produktą, klientui negalint atvykti pasirašyti kokios nors sutarties ir t.t., todėl įmanomas grįžtamasis ryšys, dėl tokio bendradarbiavimo padaugėja AB SEB banko Tauragės skyriaus klientų. E9 ekspertas teigė kartą yra dalyvavęs šio skyriaus darbuotojams pristatant banko teikiamas paslaugas vienoje iš Tauragės apskrityje esančių įmonių ir jis taip pat buvo sužavėtas banko darbuotojų bendravimu ir bendradarbiavimu, to susitikimo metu E9 eksperto teigimu, įmonės darbuotojams buvo pristatinėjamos paslaugos, darbuotojai kuriems patiko siūlomos paslaugos su banko darbuotojais susitarė dėl palankaus susitimo laiko, jog būtų plačiau pristatyta patikusi paslauga ir, kad galėtų pasirašyti norimą bankinę sutartį, taip pat dar banko darbuotojai pailiko savo koordinates teigdami, kad iškilus klausimams įmonės kurioje buvo pristatomos paslaugos, darbuotojai gali, bet kada skambinti ir konsultuotis dėl iškilusių bankinių klausimų. E7, E8, E10, E11, E12 ekspertai teigia, kad bendraujant ir bendradarbiaujant tiek su viešuoju, tiek su privačiu sektoriumi, nepaisant to, ar tai mokykla, ar savivaldybė, UAB ar AB ir t.t., ir laikantis gerų santykių politikos, yra padaromi didžiausi projektai ir pasiekiamas abiejų pusių pasitenkinimas.

## **2.8. AB SEB BANKE TAURAGĖS SKYRIUJE , TEIKIAMŲ PASLAUGŲ GYVENTOJAMS KOKYBĖS TOBULINIMO STRATEGINIAI PRIORITETAIR JŲ PAGRINDIMAS**

### **2.8.1. Pirmojo prioriteto pagrindimas: AB SEB banko Tauragės skyriaus paslaugų kokybės valdymo sistemos tobulinimas**

Bemaž kiekvieną dieną visi šalies gyventojai (fiziniai , juridiniai asmenys) susiduria su banko teikiamomis paslaugomis, kadangi turi atlikti įvairias atsiskaitymo operacijas, valiutos keitimo, investavimo ar kitas operacijas, taigi šiandieninėje visuomenėje bankai užima išties svarbią vietą visų mūsų gyvenime.

Pastebėta, kad 2009 metų pabaigoje Lietuvoje veikė 9 Lietuvos banko licenciją turintys komerciniai bankai ir 13 užsienio bankų padalinių: 8 filialai ir 5 užsienio bankų atstovybės. Du Lietuvos bankai yra įsteigę 6 atstovybes užsienio valstybėse.

Tuo tarpu pirmaujančios Šiaurės Europos finansų grupės SEB narys SEB bankas yra didžiausias komercinis bankas Lietuvoje, teikiantis visas bankininkystės paslaugas privatiems, verslo klientams ir finansų įstaigoms. SEB bankas pirmauja svarbiausiose šalies bankų paslaugų rinkose ir aptarnauja daugiau negu milijoną klientų visoje Lietuvoje. Šis bankas Lietuvoje savo veiklą pradėjo prieš daugiau nei 20 metų, o savo skyrių Tauragės mieste įkūrė prieš 18 metų, siekdamas, kad Tauragės miesto gyventojai ir jos svečiai turėtų patikimas ir kokybiškas paslaugas teikiantį banką.

AB SEB bankas Tauragės skyrius 18 metų diena iš dienos aptarnauja fizinius ir juridinius asmenis, kurie naudojami šio banko paslaugomis, šis skyrius stengiasi, kad šių paslaugų kokybė būtų aukščiausio lygio ir kad paslaugos vartotojas (klientas) norėtų dar kartą sugrįžti į šį skyrių, taigi siekdamas šių tikslų AB SEB bankas Tauragės skyrius vadovaujasi SEB banko vertybėmis: pagarba, profesionalumu, atsakomybe, tęstinumu. Norint pasiekti, kad AB SEB banke būtų teikiamos kokybiškos ir klientų poreikius tenkinančios paslaugos šio banko Tauragės skyriaus darbuotojams reikėtų atsižvelgti į kliento lūkesčius bei galimybes. Pastebima, kad banko darbuotojai kartais nenori įsigilinti į kliento poreikius, nepaklausama, kokios paslaugos klientui šiuo metu reikia, kodėl būtent šios paslaugos, ar tikrai jis viską žino apie norimą paslaugą, kas lemia tokį pasirinkimą, kad jis pasirinko būtent šią paslaugą ir t.t. Kartais tenka pastebėti, kad klientui yra pasiūloma visiškai jo poreikių netenkinanti paslauga, ir dažniausiai tokios paslaugos yra mokamos, todėl pasigirsta įvairių klientų pretenzijų, taigi norint, kad viso to būtų išvengta, reikia nuolatos tobulinti banko sistemos veiklą bei paslaugų kokybę. Taigi vienas iš pagrindinių paslaugas teikiančių įmonių ir įstaigų veiksmų yra sugebėjimas valdyti paslaugų kokybę. AB SEB bankas Tauragės skyrius, kuris įsikūręs Tauragės mieste, kaip jau buvo iširta, darbe turi 6 konkurentus ( be

AB SEB banko Tauragėje dar yra įsikūrę 6 komerciniai bankai), taigi siekiant, kad jo paslaugomis naudotųsi kuo daugiau šio miesto gyventojų ir svečių, AB SEB bankas Tauragės skyrius įsipareigoja teikti kokybiškas paslaugas savo paslaugų vartotojams.

AB SEB bankas kiekvienais metais samdo nepriklausomus slaptus pirkėjus, kurie tiria darbuotojų veiklą, kaip jie elgiasi su klientu, ar išsiaiškina kliento poreikius, ar pataiso kliento rekvizitus banko duomenų bazėje, ar yra apsirengę pagal banko etiketo normas ir t.t. Taip pat bankas dar atlieka apklausą telefonu- yra apklausiami klientai, kurie apsilankė banke, jų klausama bemaž analogiškų klausimų. Taigi tokiais būdais kiekvienais metais AB SEB bankas patikrina savo darbuotojus, kaip profesionaliai jie atlieka savo darbą, ar kokybiškai suteikia paslaugas. Kad AB SEB banke būtų teikiamos kokybiškos paslaugos, kiekvienais metais yra atliekami įvairūs žinių patikrinimo testai, įvairūs banko darbuotojų mokymai.

Tačiau norint, kad paslaugos išties būtų kokybiškos ir jog jų kokybe galėtų įsitikinti ne tik bankas, tačiau ir klientas, šiame skyriuje galėtų būti vykdomas paslaugų kokybės valdymas ir išskirti pagrindiniai kokybės valdymo objektai (techniniai ar vadybiniai). Norint įsitikinti, ar išties pasirinktas geras paslaugų kokybės valdymo metodas, AB SEB bankas Tauragės skyrius turėtų matuoti savo teikiamų paslaugų kokybę, įdiegdamas darbe nagrinėtą SERVQUAL paslaugų kokybės matavimo modelį. SERVQUAL modelis yra taikomas įvairiose įstaigose ir organizacijose, jis gali būti pritaikytas ar net papildytas pagal kiekvienos įmonės poreikius (šiuo atveju AB SEB bankas Tauragės skyriu).

Šio modelio dėka AB SEB banke būtų galima nustatyti 5 spragas, lemiančias banko teikiamų paslaugų kokybę. Norint išsiaiškinti paslaugų kokybę, banke turi būti pateikiamas klausimynas su septynių balų Likerto skalės atsakymais, jei bus gaunamas žemas įvertinimas nors pagal vieną kriterijų, vadinasi AB SEB bankas Tauragės skyrius turėtų sunerimti dėl atsirandančių paslaugų kokybės problemų. Taigi šio paslaugų matavimo pirmoji spraga padėtų išsiaiškinti, ar išties vadovai gerai dirba, o gal jie klaidingai suvokia, ko nori banko klientai. Antroji spraga padėtų išsiaiškinti AB SEB banko Tauragės skyriaus teikiamų paslaugų kokybės normatyvų bei įmonės vadovų suvokiamą kokybės neatitikimą. Trečioji spraga galėtų atsirasti tik tuomet, jei AB SEB banke Tauragės skyriuje būtų pastebėta, jog darbuotojai nesilaiko kokybės normatyvų. Ketvirtoji spraga atsiranda tada, kuomet banko darbuotojas skelbia klaidingą informaciją banko paslaugų vartotojams. Penktoji spraga AB SEB bankui Tauragės skyriui padėtų įvertinti, ar kliento laukiamas rezultatas atitinka banko siūlomą paslaugą. Kaip teigia mokslininkas Palaima (2005), SERVQUAL metodas tai efektyvus vartotojų lūkesčių ir suvoktos paslaugos kokybės vertinimo būdas.

Taigi išties pastebime, kad AB SEB bankas kiekvienais metais tobulina ne tik savo paslaugas, tačiau ir darbuotojų žinias apie jas, tačiau jei iš tikro norima įsitikinti, ar viskas įmonėje vykdoma teisingai, ar teikiamos paslaugos atitinka klientų lūkesčius, paslaugų kokybės sistemiškas valdymas

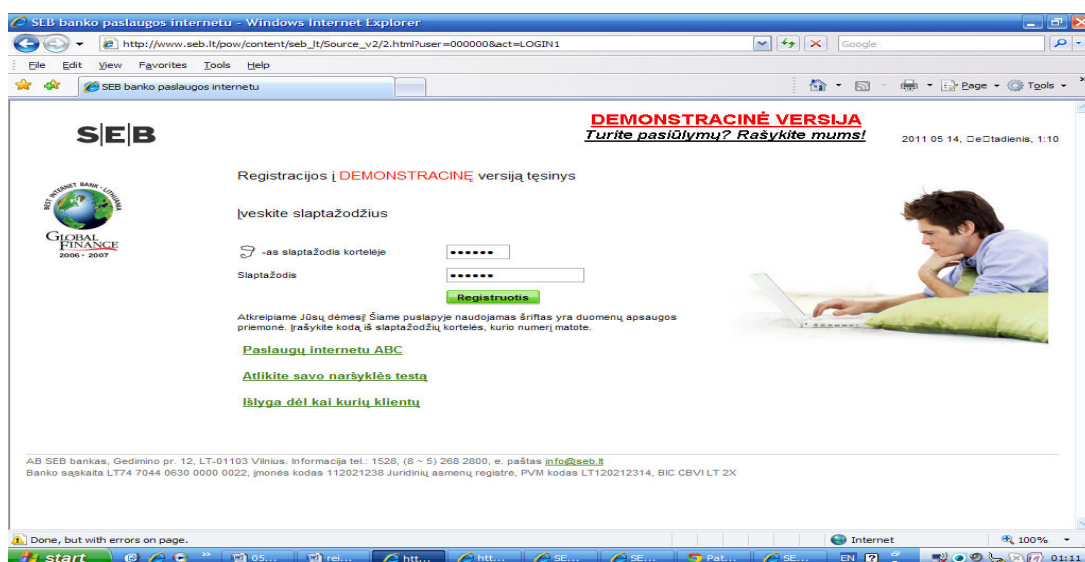
atneštų ne tik didesnę pelną, tačiau ir didesnę gyventojų pasitenkinimą, kadangi būtų suteiktos kokybiškesnės paslaugos.

### **2.8.2. Antrojo prioriteto pagrindimas: Skatinti, plėtoti, konsultuoti, mokyti, aiškinti, elektroninės bankininkystės pradžiamis įvairaus amžiaus klientams, kaimo teritorijų gyventojams ir t.t.**

Šiuo metu kai pasaulis išgyvena technologijų laikus, ko gero didžiausią dėmesį paslaugas teikiančios įstaigos turėtų kreipti į elektroninių paslaugų gyventojams skatinimą, plėtojimą, konsultavimą, mokymą, bei aiškinimą elektroninės bankininkystės pradmenų įvairaus amžiaus klientams, kaimo teritorijų gyventojams ir t.t.

Šiuo metu AB SEB bankas investuoja daug savo lėšų į elektroninės bankininkystės paslaugų tobulinimą įvairiais spektrais, tačiau ši investicija tampa beveik niekine, kai gyventojai bijo ar nesugeba ja pasinaudoti arba atlieka vos keletą operacijų per mėnesį, o visas kitas atlieka banko skyriuose, pašto skyriuose ir t.t.

SEB bankas, siekdamas išspręsti elektroninių paslaugų nemokėjimo problemas visuose savo skyriuose, išplatino lankstinukus „Elektroninė bankininkystė“, kurioje yra supažindinama su įvairiomis šios banko elektroninėmis paslaugomis, taip pat AB SEB bankas pasirūpino savo klientais ir savo internetiniame puslapyje [www.seb.lt](http://www.seb.lt) įdiegė mokomąją internetinės bankininkystės versiją, kurioje galima išmokyti internetinės bankininkystės pradmenų.



**28 pav.** SEB Internetinės bankininkystės demonstracinė versija.

Šaltinis: SEB. Žiūrta [2011-05-14] prieiga per internetą: [http://www.seb.lt/pow/content/seb\\_lt/Source\\_v2/1.html](http://www.seb.lt/pow/content/seb_lt/Source_v2/1.html).

Taip pat SEB bankas siūlo savo klientams naudotis informaciniu telefonu 1528, iškilus problemai ar norint pasikonsultuoti su banko specialistais apie norimą atlikti elektroninę paslaugą.



Taip pat SEB bankas savo skyriuose pakabino televizorius, kurie visą dieną transliuoja gyventojams naudingą informaciją apie banko teikiamas paslaugas, viena iš jų ir yra reklaminis skelbimas, kaip naudotis elektronine bankininkyste.

Tačiau kaip buvo pastebėta tyrime, dauguma gyventojų vis dar vyksta į bankų skyrius atlikti atsiskaitymo, investavimo ar kitas bankines operacijas, kurias šiuo metu AB SEB bankas siūlo atlikti elektroninės bankininkystės kanalais.

Taigi atliekant ekspertų apklausą, ekspertas E12 pasiūlė išties genialią mintį - AB SEB banke Tauragės skyriuje įkurdinti kabinetą, kuriame dirbtų kvalifikuoti darbuotojai ir mokytų elektroninių paslaugų.

Toks kliento pasiūlytas variantas išties vertas dėmesio, mat įkūrus tokį kabinetą, gyventojai išmoktų elektroninės bankininkystės pradmenų iš profesionalių banko darbuotojų, žinoma, tenka pabrėžti, kad tokio kabineto, kur gyventojai būtų mokomi kaip naudotis elektroninėmis paslaugomis, šiuo metu ko gero dar neturi nė vienas Lietuvos Respublikoje registruotas komercinis bankas, taigi tai būtų galimybė AB SEB bankui Tauragės skyriui tokią paslaugą pasiūlyti pirmajam.

Taigi įdiegus Tauragės skyriuje tokį kabinetą, kuriame būtų mokomi klientai elektroninės bankininkystės pradmenų, sumažėtų klientų laukimo eilėse trukmė (šio tyrimo metu paaiškėjo, jog AB SEB banke klientai eilėse užgaišta daugiau nei 18 minučių), taip pat klientai sutaupytų savo lėšų, kadangi elektroninės paslaugos bet kokių atveju pigesnės nei banko skyriuose, (tyrimo metu buvo pastebėta, kad šių paslaugų AB SEB bankas 2011 metais neketina kelti), taip pat jei padaugėtų elektroninėmis paslaugomis basinaudojančių klientų skaičius, tai banko darbuotojai galėtų daugiau laiko skirti klientams naujų paslaugų pristatymui.

Žinoma, negalima atsisakyti minties vyksti į įvairias mokyklas, kaimo bendruomenes, skaityklas ir t.t., skatinti, plėtoti, konsultuoti, mokyti, aiškinti elektroninės bankininkystės pradmenis įvairaus amžiaus klientams, kaimo teritorijų gyventojams. Šie žingsniai taip pat padėtų pritraukti šios paslaugos vartotojų, nors kaip buvo ištirta darbo metu, elektroninėmis paslaugomis gyventojai išties naudojasi - net 945660 gyventojų 2010 m. buvo registruoti kaip AB SEB banko internetinės bankininkystės vartotojai, tuo tarpu mobiliosios bankininkystės (SMS) registruotų vartotojų šiame banke buvo 394906 ir jį lenkė vienintelis AB "Swedbank", kuris internetinės bankininkystės registruotų vartotojų tam pačiam laikotarpiui turėjo 415508 daugiau, o mobiliosios bankininkystės (SMS) registruotų vartotojų skaičius buvo 176269 klientais daugiau. Tačiau šie skaičiai išties dar nieko nereiškia, kadangi tai tik prijungti vartotojai, tačiau juos dar reikia išmokyti naudotis šia paslauga, kad jie taptų aktyvūs šios paslaugos vartotojai, todėl mintis atidaryti AB SEB banke Tauragės skyriuje kabinetą, kuriame dirbtų kvalifikuota specialistė nors keletą dienų per savaitę, būtų išties tikslinga, taip pat būtų tikslinga, kad likusias dienas, kai specialistė nemokytų gyventojų elektroninės bankininkystės pradmenų banke, ji vyktų į įvairius susitikimus, kur kompiuterio ar

multimedijos pagalba galėtų gyventomas pristatyti apie elektroninės bankininkystės paslaugas ir taip pritraktų daugiau šios paslaugos vartotojų.

### **2.8.3. Trečiojo prioriteto pagrindimas: Naujų paslaugų gyventojams teikimas**

Esant tokioje konkurencingoje aplinkoje, kai tokiam mažame mieste, kaip Tauragė, yra įsikūrę net 7 komerciniai bankai ir visi jie išsidėstę nedideliais atstumais vienas nuo kito, o tai leidžia vartotojui rinktis bet kurio banko paslaugą, reikia galvoti strategiškai ir numatyti veiksmus, kurie gali atnešti bankui pelno, o jo klientams pasitenkinimo pojūtį.

Taigi kaip buvo pastebėta tyrimo metu, Tauragės mieste AB SEB bankas teikia daugiausiai paslaugų Tauragės miesto gyventojams ir jos svečiams, taigi norint, kad šios lyderio pozicijos išliktų ir toliau, būtina galvoti apie naujų paslaugų įdiegimą. AB SEB banko paslaugų spektre labai daug paslaugų, visos jos savaip geros ir savaip naudingos, atrodo, kad net nėra ką ir beapsiūlyti, tačiau taip nemanė apklausoje dalyvavusi E12 ekspertas, pasiūlęs visiškai negirdėtą paslaugą. Jis siūlė AB SEB banko Tauragės skyriui pardavinėti paslaugų paketus, anot eksperto, įdiegus šią paslaugą, nudžiugtų tie paslaugų vartotojai, kurie atlieka nemažai bankinių operacijų internetu.

E12 teigimu į pirmą paslaugų paketą, turėtų įeiti 10 internetinių pavedimų (atliekamų tarp SEB banko sąskaitų, arba tarp kitų Lietuvos Respublikoje registruotų bankų sąskaitų Lt.), 1 tarptautinis paprastas pavedimas (kai mokesčiai mokėtojo ir gavėjo mokami per pus) ir jis atliekamas internetinėje bankininkystėje.

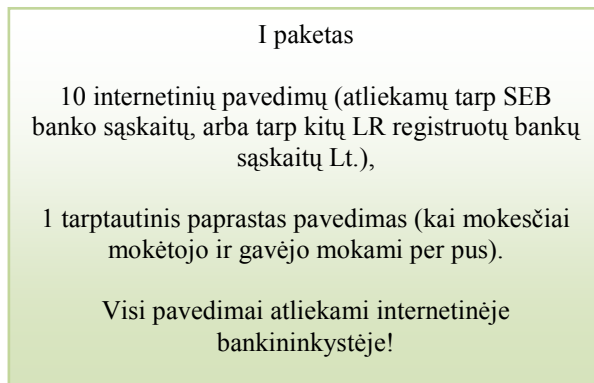
Antras paketas anot E12 eksperto, turėtų susidaryti iš 20 internetinių pavedimų (atliekamų tarp SEB banko sąskaitų, arba tarp kitų Lietuvos Respublikoje registruotų bankų sąskaitų Lt.), ir 5 tarptautinių paprastų pavedimų (kai mokesčiai mokėtojo ir gavėjo mokami per pus) atliekamų internetinėje bankininkystėje.

Trečias paketas anot eksperto E12 galėtų būti skirtas tiems klientams kurie niekuomet nevykdo tarptautinių pavedimų, taigi jo sudėtį galėtų sudaryti 30 internetinių pavedimų (atliekamų tarp SEB banko sąskaitų, arba tarp kitų Lietuvos Respublikoje registruotų bankų sąskaitų Lt.).

Žinoma, eksperto teigimu, šis paslaugų paketas turėtų kainuoti šiek tiek mažiau nei gali kainuoti visas šias operacijas atliekant paprastai internetinės bankininkystės pagalba arba banko skyriuose neišsigijus šios paslaugos paketo. Visas pakete siūlomas paslaugas anot eksperto klientas turi išnaudoti, kaip buvo jau minėta, per 1 mėn, jai klientas neišnaudoja visų paslaugų pinigai negražinami.

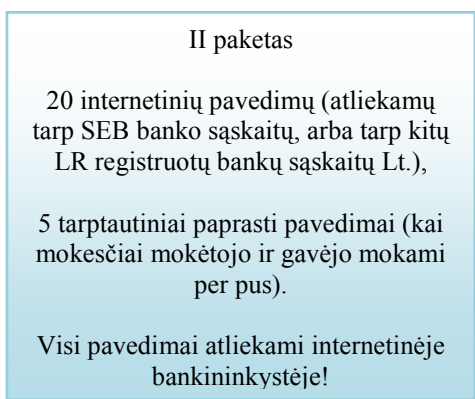
Taigi jei AB SEB banko Tauragės skyrius pasiūlytų tokią paslaugą savo klientams, ko gero atsirastų nemažai šios paslaugos vartotojų, nes šiuo ekonominio sunkmečio metu klientai orientuojasi ne tik į paslaugos naujumą, kokybę, tačiau ir į paslaugos kainą.

Taip pat įdiegus šią paslaugą, būtų patenkintas ir bankas, kadangi pasiūlytų klientui naują ir dar Lietuvoje nepraktikuojamą paslaugą, taip pat šio banko skyriuose sumažėtų žmonių eilės, kadangi klientai daugiau bankinių operacijų atliktų internetu, nes paslaugų paketai orientuoti į paslaugas internetu.



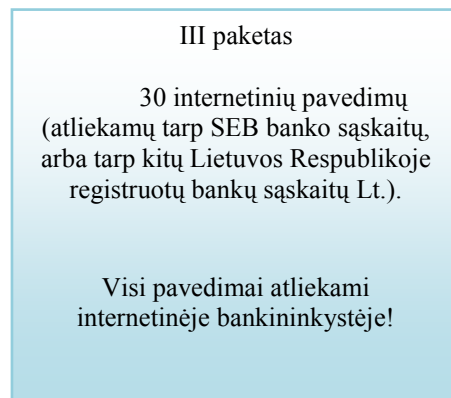
**29 pav.** I naujas paslaugų paketas

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis eksperto nuostatomis.



**30 pav.** II naujas paslaugų paketas

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis eksperto nuostatomis.



**31 pav.** III naujas paslaugų paketas

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis eksperto nuostatomis.

Paketų kainos anot turėtų skirtis nuo šiaip tiek operacijų atliekant internetinėje bankininkystėje arba banko skyriuje apie 10,00 Lt., kadangi klientui nusipirkus tokį paketą bankas bus garantuotas dėl to, kad šia paslauga klientas bausis, bent jau tą mėnesį, o jai ir nesinaudos tai gaus iš to pajamas (kadangi klientas susimoka prieš įsigyjant šį paketą). Taip pat bankui tai būtų naudinga, kadangi sumažėtų klientų eilės bankų skyriuose.

Taip pat įsigijęs tokį paslaugų paketą sutaupyti ir klientas, taigi bankas jam padėtų taupyti ir taip vykdytų 2011 metais užsibrėžtą strateginį tikslą „išlikti patikimiausiu banku pasibaigus ekonominiam nuosmukiui“.

Taip pat ekspertas E10 paminėjo, jog AB SEB banko Tauragės skyrius, kuris yra įsikūręs Tauragėje, turėtų orientuotis į tai, kad Tauragės mieste yra didelis automobilių verslu besiverčiančių fizinių ir juridinių asmenų skaičius, kurių pinigines dažniausiai būna ne Lietuvos valiuta, taigi klientai negali pasinaudoti grynuosius pinigus priimančiu bankomatu tol, kol nepasikeičia į Lietuvos nacionalinę valiutą, taigi dėl to klientai susiduria su nepatogumais.

Pastačius eurus priimančią bankomatą AB SEB banko Tauragės skyriaus patalpose (dabar ten yra pastatytas litus priimantis bankomatas), būtų pasiektas ne tik fizinių asmenų, tačiau ir juridinių asmenų didžiulis pasitenkinimas, galvojant apie tai, kad ši paslauga klientui visiškai nieko nekainuoja, taip pat pastačius šį bankomatą sumažėtų nepatenkintų klientų skaičius eilėse laukiant pasikeisti valiutą, ši paslauga būtų naudinga ne tik klientui, tačiau ir bankui, kuris siekia, kad AB SEB banko klientai labiau naudotųsi elektroninėmis paslaugomis.

Įdiegus naujas paslaugas būtų patenkintas ne tik AB SEB banko klientas, o tuo pačiu ir būtų sulaukiama naujų klientų, kurie norėtų pasinaudoti šiomis naujomis paslaugomis.

#### **2.8.4. Ketvirtojo prioriteto pagrindimas: Bendravimas ir bendradarbiavimas su viešosiomis bei privačiomis institucijomis**

Bendravimas ir bendradarbiavimas su viešuoju bei privačiu sektoriumi bet koku atveju yra naudingas ir šios bendradarbiavimo ir bendravimo politikos, kurią kaip buvo iširta darbe, turi AB SEB bankas Tauragės skyrius, privalo laikytis ir toliau.

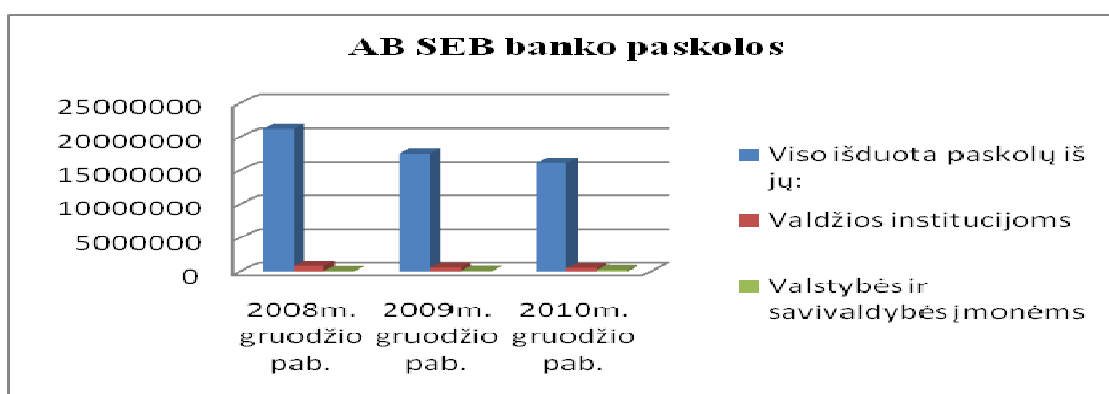
Kaip buvo paminėta tyrimo metu, kai AB SEB banko Tauragės skyriaus klientų aptarnavimo specialistė 2011 metais balandžio 12 d. dalyvavo viename projekte su Kauno kolegijos Tauragės skyriumi, kur konferencijoje „JAUNIMO VERSLUMO ĮGŪDŽIŲ IR INICIATYVŲ SKATINIMAS“ paruošė pranešimą „SEB banko paslaugos gyventojams“, pristydama paslaugas siekė bendravimo, bendradarbiavimo ne tik su studentais, kurie gali tapti potencialiais šio skyriaus klientais, tačiau ir su pačia kolegija.

Šio susitikimo dėka buvo užmegzti šilti santykiai su Kauno kolegijos Tauragės skyriaus vadove bei kitais dėstytojais, buvo sutarta, jog AB SEB bankas Tauragės skyrius ir toliau padės Kauno kolegijos Tauragės skyriui, vykdant įvairius projektus ar rengiant konferencijas. Taip pat po šios konferencijos dėka dalis studentų galvojo apie šio banko paslaugų pasirinkimą.

Šis bendravimas ir bendradarbiavimas su šia kolegija anaipol nesibaigia, kadangi šiuo pradiniu etapu buvo užmegzti tik pirmieji nuoširdūs ir gražūs santykiai, kaip teigia šiame darbe dalyvavę ekspertai, „laikantis gerų santykių politikos yra padaromi didžiausi projektai ir pasiekiamas abiejų pusių pasitenkinimas“.

Taip pat daugiau bendradarbiaujant su valdžios institucijoms ir valstybės ir savivaldybės įmonėmis būtų pasiekta vieno iš pelningiausių bankų produktų pardavimo, tai paskolų suteikimo valdžios institucijoms ir valstybės ir savivaldybės įmonėms. Taigi kuo daugiau bendradarbiaujant su šiomis institucijomis, dalyvaujant jų rengiamuose įvairiuose projektuose, būtų pasiekti geresni, glaudesni ryšiai, dėl ko būtų patenkintas ir klientas ir bankas, kadangi tik palaikant tvirtus ryšius yra pasiekiamas didesnis abiejų šalių pasitikėjimas vienas kitu.

Taigi AB SEB bankas išties suteikinėja paskolas valstybės ir savivaldybės įmonėms, tačiau jų dalis labai maža palyginus su visomis išduotomis paskolomis.



**32 pav.** AB SEB banko paskolos valstybės ir savivaldybės įmonėms  
Sudaryta autorės, remiantis Lietuvos banko asociacija. Prieiga per internetą: <http://www.lba.lt/>.

Taigi tik glaudaus bendradarbiavimo dėka galima būtų pasiekti kur kas geresnių rezultatų, nei yra pasiekta iki šių dienų, tik bendraujant yra pasiekiami geriausi rezultatai, abiem šalims, taigi laikantis šios nuostatos bankas patirtų didesnę pelną, o gyventojai didesnę naudą sau, kadangi valstybės ir savivaldybės įmonėms paskolas ima įvairiems projektams įgyvendinti (gatvių tvarkymui, stovėjimo aikštelių kūrimui ir t.t.).

## IŠVADOS

Išanalizavus mokslinę literatūrą „ Banko paslaugų gyventojams kokybės strateginiai prioritetai: AB SEB bankas Tauragės skyriaus atvejis“ tema ir atlikus dokumentų analizę bei atlikus interviu su AB SEB banko Tauragės skyriaus darbuotojais, Šiaulių FPC (finansinių paslaugų centras) analitiku, bei AB SEB banko Tauragės skyriaus klientais galima daryti tokias išvadas:

### **Mokslinės literatūros analizė įgalino teigti:**

1. Strategija – tai visų išteklių sąveikos modelis, kuris leidžia organizacijai geriausias būdas atlikti savo misiją ir pasiekti stabilų konkurencinį pranašumą. (Старовойтов, Фомин, 2002).

2. AB SEB bankas vadovaujasi plėtotine strateginio valdymo metodologija, ši metodologija jam leidžia greitai atspindėti aplinkos ir išteklių pokyčius nuolat atsinaujinančioje banko aplinkoje, AB SEB bankas vadovaujasi visomis keturiomis plėtotinės metodologijos teorijomis: išlikimu, neapibrėžtumu, derybomis, pažinimu. Tačiau tenka pastebėti, kad bankai yra orientuoti ir į viešąjį sektorių, todėl bankams begalo svarbi ir nustatytinė metodologija.

3. Buvo patvirtinta Gudelis ir Rozenbergaitė (2004) teiginys, jog viešojo ir privataus sektorių partnerystė yra alternatyva įgyvendinant visuomenei reikšmingus statinius, reikalaujančius didelių investicijų.

4. Buvo pastebėta, kad kas tai yra paslaugų kokybė yra be galo sunku nusakyti kadangi atskiri autoriai šį apibrėžimą nusako skirtingai, taip pat buvo nustatyta, kad kokybiška paslauga turi ne tik atitikti standartus ar tam tikrus kriterijus, bet visų pirma kokybiška paslauga turi tenkinti patį svarbiausią jai objektą tai klientą (vartotoją), turi atitikti jo reikalavimus bei lūkesčius, taigi norint išlikti vienu iš lyderių AB SEB bankas kiekvienais metais turi tobulinti savo teikiamas paslaugas bei dirbančių vartotojų žinias apie suteikiamas banke paslaugas, siekdamas, kad klientui suteikiama paslauga būtų pateikta kokybiškai.

5. EBS (elektroninės bankininkystės) paslauga suteikia galimybę plėsti veiklą, savo klientas pasiūlyti vis naujų produktų ir paslaugų, plėsti rinkas.

### **Atlikus empirinius tyrimus, galima pateikti tokias pagrindines išvadas:**

6. Išanalizavus AB SEB banko Tauragės skyriaus teikiamas paslaugas gyventojams bei strateginius prioritetus jiems gerinti, galima pagrįsti darbo eigoje išsikeltus prioritetus.

7. Tyrimas patvirtino, kad AB SEB bankas užima vieno iš lyderių Lietuvoje pozicijas pagal daugelį paslaugų rodiklių.

8. Tyrimas patvirtino, jog tiriant 7 - is komercinius bankus, kurie yra įsikūrę Tauragės rajone, AB SEB bankas užima vieno iš lyderių pozicijas pagal išduotų mokėjimo kortelių skaičių 2010 m. IV ketvirčio pabaigoje, AB SEB bankas turėjo išdavęs 1264960 mokėjimo kortelių, tuo

tarpu jų lenkė tik AB „Swedbank“, kuris tų pačių metų pabaigoje buvo išdavęs 1718634 mokėjimo kortelių, o tai yra 453674 kortelėmis daugiau negu AB SEB banko išduotų kortelių.

9. Taip pat šis tyrimas patvirtino, jog AB SEB bankas yra vienas iš 7 – ių darbe nagrinėtų komercinių bankų lyderių ir pagal indėlių sumą 2010 m. gruodžio pabaigoje turimą portfelį, kas sudarė 9940586 Lt. ir jų lenkė tik AB „Swedbank“ savo indėlių portfelyje turėjęs 2652785 Lt daugiau nei AB SEB bankas.

10. Tyrimas patvirtino ir tai, jog modernėjant informacinėms technologijoms tradicinės bankininkystės paslaugų operacijas transformuoja į elektronines bankininkystės paslaugas, šį tyrimą patvirtina tai, kad AB SEB bankas Tauragės skyrius 2011 metais pristatė naują elektroninės bankininkystės paslaugą, pinigus priimančią bankomatą kurį pastatė Tauragės skyriaus patalpose ir kuriuo šiuo metu gali naudotis Tauragės miesto gyventojai bei jos svečiai.

11. Tyrimas taip pat patvirtina teiginį dėl naujų paslaugų Tauragės miesto gyventojams ir jos svečiams suteikimo, kai 2008 metais AB SEB banko Tauragės skyrius, siekiantis patenkinti klientų poreikius, banko patalpose įkūrė modernius automatinis seifus fiziniams ir juridiniams asmenims, kurie atrakinami magnetinės kortelės pagalba.

12. Šį faktą taip pat patvirtino tai, kad AB SEB banke Tauragės skyriuje 2006 m. buvo pastatyta moderni žmonių laukimo eiles banke reguliuojanti programa bei pastatytas šiai paslaugai naudotis skirtas įrenginys, kurio dėka žmonės kviečiami pagal išsimuštus eilės talonėlius.

13. Tyrimas taip pat patvirtino, kad AB SEB bankas Tauragės skyrius užima vieno iš lyderių pozicijas Tauragėje, kadangi jis gali savo klientams pasiūlyti bene plačiausią paslaugų asortimentą.

14. Tyrimas taip pat patvirtino, kad AB SEB bankas Tauragės skyrius užima vienas iš lyderių pozicijas kadangi vienas iš pirmųjų pasiūlė elektroninę paslaugą – grynuosius pinigus priimančią bankomatą.

15. Tyrimas patvirtino pirmąjį prioritetą, kad AB SEB banke Tauragės skyriuje turėtų būti stebimas klientas, jo poreikiai bei kaip tuos poreikius bankas tenkina. Taigi šiam tikslui turėtų būti įdiegta nors viena kokybės matavimo sistema, kadangi tik taip šis skyrius galės įvertinti klientams teikiamų paslaugų kokybės svertę.

16. Tyrimas taip pat patvirtino ir antrąjį prioritetą, kad siekiant, jog elektroninėmis banko paslaugomis naudotūsi vis daugiau AB SEB banko Tauragės skyriaus klientų, reikia vykdyti ekspertų pasiūlymą, atidaryti banko skyriuje patalpą, kurioje klientai būtų supažindinami su banko teikiamomis elektroninės bankininkystės paslaugomis, jiems būtų pristatomos naujos šios paslaugos galimybės. Taip pat šias paslaugas reikėtų pristatinėti įvairiose mokyklose, konferencijose, bibliotekose ir t.t. ko pasekoje būtų pasiektas didesnis elektroninėmis banko paslaugomis besinaudojančių gyventojų skaičius.

17. AB SEB banko darbuotojų kvalifikacijos kėlimas bei jų vidinės motyvacijos skatinimas padėtų paslaugas klientams teikti kokybiškiau.

18. Bendravimas ir bendradarbiavimas su privačiomis bei viešosiomis institucijomis įpareigotų banko darbuotojus ne tik tobulėti bendravime, tačiau ir bendradarbiavime, bendradarbiaujant su šiomis institucijomis būtų pasiektas ne tik materialus pelnas, tačiau ir didesnis klientų pasitenkinimas.

19. Šiuo metu kai pasaulyje vyksta dideli globaliniai pokyčiai – ekonomikos restruktūrizacija, spartus naujų ir vis tobulėjančių technologijų vystymasis AB SEB bankas Tauragės skyrius įvykdęs visus šios prioritetus gali tikėtis abipusės naudos, tai yra didesnio gyventojų pasitenkinimo jo teikiamomis paslaugomis, o bankas didesnio pelno.

## REKOMENDACIJOS

Tyrimo rezultatai įgalino pateikti tokias rekomendacijas:

### **AB SEB bankui:**

1. Stengtis išlaikyti esamą poziciją Lietuvoje, neprarandant stambių ir naudingų klientų, siūlant jiems ir toliau didelę bankinių produktų ir paslaugų įvairovę elektroniniu būdu.

2. Taip pat AB SEB bankui sugrįžti prie 2008 metais buvusios klientų aptarnavimo padalinių struktūros, kas padėtų susigrąžinti nemažą dalį klientų, kurie atsisakė šio banko paslaugų susidarius nepalankioms aplinkybėms (norint pasiekti atitinkamą banko skyrių, kartais tenka nuvažiuoti ne vieną dešimtį kilometrų).

3. Daryti viską, jog žmonių banko eilėse laukimo laikas sutrumpėtų. ( Pasak UAB „Spect-Dive“ slapto pirkėjo tyrimo 2010 m. metu SEB banke eilėse buvo užgaištama apie 18 min. kas viršija kitus bankus daugiau nei 2 kartus).

4. AB SEB bankui siekti, jog kuo maksimalus klientų skaičius naudotųsi elektroninės bankininkystės paslaugomis.

5. AB SEB bankui plėsti ir tobulinti paslaugų asortimentą.

6. AB SEB bankui įdiegti grynuosius pinigus priimančius bankomatus, tuose miestuose kur nėra AB SEB banko skyrių.

### **AB SEB bankui Tauragės skyriui:**

7. Įdiegti paslaugų kokybės valdymo sistemą, siekiant įsitikinti teikiamų paslaugų kokybe.

8. AB bankui Tauragės skyriui įdiegti eksperto E12 pasiūlytus paslaugų paketus.

9. Skatinti, plėtoti, elektroninę bankininkystę, taip pat konsultuoti, mokyti, aiškinti elektroninės bankininkystės pradžias įvairaus amžiaus klientams, kaimo teritorijų gyventojams ir t.t., bei įkurdinti elektroninės bankininkystės pradžias mokyti klientus atskirą darbo kabinetą.



10. AB SEB bankui Tauragės skyriui ir toliau vykdyti bendravimą ir bendradarbiavimą su privačiomis bei viešosiomis institucijomis siekiant abipusės naudos.

11. Įsidięgti E10 eksperto pasiūlytą grynuosius pinigus (Eur) priimančią bankomatą.

12. AB SEB bankui Tauragės skyriui pinigus priimančią bankomatą pastatyti ne banko skyriaus patalpose, o išorėje, kad klientai galėtų juo naudotis ir nedarbo dienomis.

**Įvairioms institucijoms:**

13. Švietimo įstaigoms daugiau bendradarbiauti su AB SEB banku, ruošiant įvairias konferencijas, siekiant studentus, moksleivius ir t.t. supažindinti su banke teikiamomis paslaugomis.

14. Tauragės miesto valstybės ir savivaldybės įmonėms glaudžiau bendradarbiauti su AB SEB banku siekiant abipusės naudos (gyventojų pasitenkinimo, pelno).

## DISKUSIJA

Mokslinių šaltinių duomenimis, AB SEB banko bei AB SEB banko Tauragės skyriaus vykdomų projektų analizė atskleidė vieną diskutuotiną aktualiją, kurios gilesnei analizei reikėtų atlikti papildomų tyrimų. Šioje diskusijoje pateikiamos kelios šio magistro darbo autorės bei magistro darbo tyrimuose dalyvavusio eksperto nuostatos, į ką, jo manymu, reikėtų kreipti daugiau dėmesio siekiant, kad AB SEB bankas Tauragės skyrius teiktų kokybiškas paslaugas gyventojams bei būtų vienas iš rinkos lyderių.

Renkant dokumentinę, statistinę informaciją apie AB SEB banko Tauragės skyriaus veiklą, gerinant paslaugų kokybę, būtina atkreipti dėmesį ir plačiau ištirti AB SEB banko Tauragės skyriaus darbuotojų bendravimą ir bendradarbiavimą vienas kito atžvilgiu, į šį procesą pažvelgti ne tik kaip į informacijos rinkimo, apdorojimo ir perdavimo priemonę, bet kaip į veiksnį, sąlygojantį banko teikiamų paslaugų kokybę.

Norint pasiekti, kad AB SEB bankas Tauragės skyrius būtų vienu iš lyderių teikiamų paslaugų kokybės atžvilgiu, būtina stebėti ir ištirti vidinius banko santykius.

AB SEB banke yra suteikiama puiki terpė darbuotojams bendrauti pertraukėlių metu, tačiau pastebima, kad kartais darbuotojai savo pertraukėlių metu tvarkosi įvairius reikalus nepasidomėdami savo kolegų sveikata, požiūriu ir t.t.

AB SEB banko Tauragės skyriaus teikiamos paslaugos niekada nepasieks maksimalaus įvertinimo, jei bus bent koks vidinis banko darbuotojų nesutarimas, jei viduje bus jaučiamas nepasitenkinimas, o dar blogiau- nepasitikėjimas vienas kitu, kas taip svarbu dirbant tokioje institucijoje kaip bankas, taigi kad viso to nebūtų, būtina stiprinti AB SEB banko Tauragės skyriaus darbuotojų tarpusavio santykius, norint pasiekti, jog AB SEB bankas teiktų kokybiškas paslaugas klientams.

Siekiant, jog šiame skyriuje būtų kuo šiltesni darbuotojų santykiai, vadovai ir darbuotojai galėtų aktyviau dalyvauti įvairiose užimtumo programose (Vasaros sporto šventėje, Naujametiniame karnavale ir t.t.), nes tik bendro laisvalaikio organizavime galima pasiekti šiltų darbuotojų santykių.

Taigi norint pasiekti, kad AB SEB banko Tauragės skyrius būtų vienas iš rinkos lyderių, teikiantis kokybiškas paslaugas gyventojams, neužtenka tik tobulinti paslaugas, didinti jų asortimentą, kelti darbuotojų kvalifikaciją, nes, anot tyrime dalyvavusio eksperto, būtini ir šilti darbuotojų santykiai.

## LITERATŪRA

1. AB SEB bankas. 2010 m. nepriklausomo auditoriaus išvada, metinis pranešimas ir finansinės ataskaitos. Prieiga per internetą: [http://www.seb.lt/pow/content/seb\\_lt/pdf/lt/SEB\\_2009\\_FS\\_LT\\_\(SS\).pdf](http://www.seb.lt/pow/content/seb_lt/pdf/lt/SEB_2009_FS_LT_(SS).pdf).
2. AB SEB bankas. 2009 m. nepriklausomo auditoriaus išvada, metinis pranešimas ir finansinės ataskaitos. Prieiga per internetą: [http://www.seb.lt/pow/content/seb\\_lt/pdf/lt/SEB\\_2009\\_FS\\_LT\\_\(SS\).pdf](http://www.seb.lt/pow/content/seb_lt/pdf/lt/SEB_2009_FS_LT_(SS).pdf).
3. Andrews, K.,R.(1969). Towards professionalism in business management. Harvard business review, March-April,.
4. Arimavičiūtė, A. (2005). Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas. Vilnius. Mykolo Romerio universitetas.
5. Aleknienė H. (2002). Smulkūs bankai randa nišą. Vilnius Verslo Žinios Nr. 83.
6. Akučkaitė, J., Svirskienė, G. (2007). Strategijos įgyvendinimo probleminiai aspektai. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos.
7. Atradimų knyga (SEB)
8. Bagdonienė, L., Hopenienė, R. (2004). Paslaugų marketingas ir vadyba. Kaunas : Technologija.
9. Bankai.Lt. SEB banko naujienos 2011. Prieiga per internetą: <http://www.bankai.lt/index.php?cid=4&id=6&tab=informacija&step=17&item=819&lang=lt>.
10. Bankas „Snoras“. Prieiga per internetą: <http://www.snoras.com/lt>.
11. БЕК, Х. (2000). Являются ли банки проигравшей стороной в эпоху цифровых технологий. Бизнес и банки. Москва: 2000, но 47 (525).
12. Bharati, P., Berg, D. (2003) Managing information systems for service quality: a study from the other side.// In Information Technology and People.
13. Bititci, U.S., Suwignjo, P., Carrie, A.S. (2001). Strategy management through quantitative modelling of performance measurement systems. International Journal of Production Economics . Prieiga per internetą:<  
[http://www.ie.its.ac.id/downloads/publikasi/131570365\\_697%20Strategy%20management%20through%20quntitative%20modelling%20of%20performance%20measurement%20systems.pdf](http://www.ie.its.ac.id/downloads/publikasi/131570365_697%20Strategy%20management%20through%20quntitative%20modelling%20of%20performance%20measurement%20systems.pdf)>.
14. Boyne, G.A., Walker, R.M. (2010). Strategic Management and Public Service Performance: The Way Ahead. Public Administration Review. Prieiga per internetą: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-6210.2010.02271.x/full>.
15. Bosas, A. (2002). Korporacijų strategijos ir konkurencinis potencialas. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
16. Bosas, A. (2004). Strateginis valdymas: nuo korporacijos iki valstybės. Klaipėda.
17. Buckiūnienė, O. (2002). Finansai. Vilnius.
18. Burr, A.C. (1996). Wie Informationstechnik die Bankorganisation veränder konnte- Bank und Markt.
19. Charlton, B.G. (2001) Clinical Governance: a Quality Assurance audit system for regulating clinical practice. In Andrew Miles ir kt. (Eds.) Clinical Governance: encouraging excellence or imposing contro? Medical Press: London.
20. Chandler, A.D.Jr. (1962) Strategy and Strukture: Chapters in the History of the Industyrial enterprise. Cambridge, Mass.: MIT Press.
21. Crowley, L.G., Karim , A. (1995) Conceptual Model of Partnering. Journal of Management in Engineering.
22. Čereška, A., Bauža, V. (2005). Kokybės analizė ir valdymas.Mokomoji knyga. Vilniaus Gedimino technikos universitetas.
23. David, F. R. (2003). Concepts of strategic marketing. Prieiga per internetą: <<http://www.slideshare.net/saberkhosravi/concepts-of-strategic-management>>.
24. Dessler, G. (2001). Management: leading people and organizations in the 21st century. New Jersey: Prentice Hall.
25. Donnelly, M., Wisniewsky, M., Dalrymple, J.F. Curry A.C. (1995). Measuring Service Quality in Local Government: SERVQUAL Approach, International Journal of Public Sector Management.
26. Dikavičius, V., Stoškus. S. (2003). Visuotinės kokybės vadyba. Kaunas: Technologija.
27. DnB NORD. Prieiga per internetą: <http://www.dnbnord.lt/lt/privatiems-klientams/>.
28. Drucher, P.F. (1994). Post Capitalist society. Oxford: Linacre House, Jordan Hill.
29. Europos parlamentas. Nuomonės projektas (2004). Prieiga per internetą. [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004\\_2009/documents/pa/558/558481/558481lt.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/pa/558/558481/558481lt.pdf).

30. Ekonominis nuosmukis elektroninei bankininkystei netrukdo. Prieiga per internetą: <http://www.bcp.lt/lt/naujienos/0/220/ekonominis-nuosmukis-elektroninei-bankininkystei-netrukdo>.
31. Forza ,C. (1995) Quality information systems and quality management: a reference model and associated measures for empirical research.//Industrial Management & Data Systems.
32. FOREX.LT “Bankai. Prieiga per internetą: <http://www.forex.lt/bankai/lietuvos-bankai>.
33. Gerrard, M. B. (2001). Public – Private Partnerships: What are Private Partnerships, and How Do They Differ from Privatization? Finance and Development. Prieiga per internetą:< <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2001/09/gerrard.htm>>.
34. Gudelis, D., Rozenbergaitė, V. (2004). “Viešojo ir privataus sektorių partnerystės galimybės”.Viešoji politika ir administravimas.
35. Gudonavičius, L., Bartosevičienė, V., Šaparnis, G. (2008). Vadovo asmenybės poveikis formuojant strategiją. Ekonomika ir vadyba. 2008, Nr. 13.
36. Gummensson, E. (2002). Total relationship Marketing: marketing management, relationship, strategy and arm approaching management economy. Oxford: Butterwork Heinemann.
37. Gronroos, Ch. (2000). Customer relationship management approach. Service management and marketing. Second Edition, John Wiley & Sons.
38. Harth. Ch.W., Bogen Ch. E. The Baldzige: What it Is, How it’s Wou to Use it to Improve Quality in your Company. Chicago, IL:R. R. Donnrlly and sous Company, 1992.
39. Hofer, C., Shendel D.E.(1979). Strategic Management: A New View of Business Policy and planin. Boston:Little, Brown.
40. Hopenienė, R., Ligeikienė R.A. (2002). Turizmo paslaugų kokybės vertinimo metodologiniai ir vertinimo aspektai. Kauno technologijos universitetas ISSN 1392-0758 Socialiniai mokslai.
41. Indėlių draudimas. Prieiga per internetą: <http://www.iidraudimas.lt/lt/indeliu-draudimas/>.
42. Jucevičius, R. (1998). Strateginis organizacijų vystymas: monografija. Kaunas: Technologija.
43. Jucevičius, R. (1998). Strateginis organizacijų valdymas. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
44. Jurkauskas , A. (2006). Visuotinės kokybės vadyba, Kaunas,Technologija.
45. Кадыров, М. С. (2000). Система стратегического управления как основа реструктуризации бизнеса. Научно-исследовательская работа <<http://www.tisbi.ru/science/vestnik/2000/issue2/14.html>>.
46. Kachoka, N., Hoskins R. (2009). Measuring the quality of service: a case of Chancellor College Lbrary. South African Journal of Library & Information Science, Vol.75.
47. Kaplan, R.S.; Norton, D.P. The Balanced Sco record: Measures That Drive Performance. Harward Business Review. 1992.
48. Kaziliūnas, A. (2007). Kokybės vadyba. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
49. Kaziliūnas, A. (2004). Visuomenei teikiamų paslaugų kokybės ir organizacinės kultūros sąveika. Viešoji politika ir administravimas. Prieiga per internetą: < [http://www.mruni.eu/lt/mokslo\\_darbai/vpa/archyvas/dwn.php?id=241542](http://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/vpa/archyvas/dwn.php?id=241542)>.
50. Kaziliūnas, A. (2006). Kokybės analizė, planavimas ir auditas. Vilnius:. Mykolo Romerio universitetas.
51. Kotler P., Armstrong G., Sannders J., Wong V. Rinkodaros principai.- Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003 - ISBN 9986- 850- 50- 9.
52. Kropas S., Čiapas L. ir kt. (1998). Bankų finansų valdymas. Vilnius: LBDFI.
53. Круглов, М.(1986) Стратегическое управление. – М.
54. Kinduryš, V. (1998). Paslaugų marketingas. Vilnius: universiteto leidykla.
55. Kuzmickas, D. (1999). Bankinės finansinės institucijos ir investiciniai fondai. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai ISSN 1392-1142. Kaunas.
56. Langer, M.(1997) . Service Quality in Tourism: Measurement Methods and Empirical Analysis. Berlin.
57. Langvinienė, N., Vengrienė, B. (2005). Paslaugų teorija ir praktika. Kaunas: Technologija.
58. Lietuvos bankų asociacijos tikslai ir bankų statistika. Prieiga per Internetą : <http://www.lba.lt/>.
59. Lietuvos rytas. Prieiga per internetą: <http://m.lrytas.lt/-13044029451303186392-pirm%C4%85j%C4%AF-ketvirt%C4%AF-seb-bankas-u%C5%BEdirbo-97-6-mln-lit%C5%B3-neaudituito-grynojo-pelno.htm>.
60. Lietuvos bankas. Prieiga per internetą: <http://www.lb.lt/>.
61. Lockwood, S, Baker, M. & Ghiyer, A. (1996). Quality Management in Hospitality. London: Cassell.

62. Lietuvos Respublikos vartotojų teisių gynimo įstatymas. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs/pls/inter2/dokpaieska.showdoc-1?p-id=291519>.
63. Lileikienė, A., Martinkienė, J. (2005) Bankininkystė. Klaipėda: KU leidykla.
64. Mackevičius, J. (2007). Įmonių veiklos analizė. Vilnius TEV.
65. Makštutis, A. (2001). Strateginio valdymo principai. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
66. Martinkus, B., Žilinskas V.(1996). Pinigai. Vertybiniai popieriai. Bankai – Kaunas: Technologija.
67. Mayer, T., Aliber R.Z. (1995). Pinigai, bankai ir ekonomika. Vilnius.
68. Masilionis D. (1998). Banko finansinės ataskaitos. Vilnius: Lietuvos bankininkystės, draudimo ir finansų institutas.
69. Medicinos bankas. Prieiga per internetą: <http://www.medbank.lt/>.
70. Melnikas, B., Smaliukienė, R. (2007) Strateginis valdymas. Vilnius :Generolo Jojo Žemaičio Lietuvos karo akademija.
71. Mesnooh C. J. (1994). Law and Business in France: a Guide to French Commercial and Corporate Law. – Martinus Nijhoff Publishers.
72. Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas. (2002). Visuotinė lietuvių enciklopedija II . Bankai. Vilnius.
73. Mikalauskienė, A., Tijūnaitienė, R., Vekterytė, M (2001). Paslaugų kokybės valdymo įpatumai. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai.
74. Mikalauskienė, A. (2001). Paslaugų kokybės valdymo problemos // Ekonomika ir vadyba. Šiauliai: Šiaulių universitetas.
75. МИНЕРВИН, И., (2002). Стратегия и перспективню технологических изменений в банковском деле. Бизнес и банки. Москва: 2002, Но 29 (560).
76. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J.(1998). Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management. London: Prentice Hall.
77. Mintzberg H. (1987) The strategy conceptI: five Ps for strategy, General strategic theory . California management review. Vol 30 Issue. EPSCOhost. Database: Business Source Premier. Prieiga per internetą < <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&an=4760299>>.
78. МИНЕРВИН, И.(2002) Стратегия и перспективню технологических изменений в банковском деле. Бизнес и банки. Москва.
79. Open24. Prieiga per internetą: <http://www.open24.lt/?cl=news&fnc=viewItem&item=1aa496a17d994c970.81828329&pgNr=1>.
80. Pagrindiniai ekonomikos terminai ir sąvokos. Prieiga per internetą: <http://www.pajamos.lt/zodynas/komercinis-bankas.html>.
81. Parasuraman, Z., Berry, C. (1985). Concetual Model of Servia Quality and Its Implications for Future Research. In Journal of Marketing, Fall.
82. Parasuraman, A., Zeithalm, V. A. & Berry, L.L (1988). SERVQUAL: A. Multiple – Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Retailing.
83. Paslaugų kokybės valdymas. (2008) Viae Ventus, UAB. Visos teisės saugomos. Sprendimas. Prieiga per internetą: <http://www.vadyba.com/index.php?-25477467>.
84. Poister Th.H. Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations, San Francisco: Jossey-Bass, 2003.
85. Rudzevičius, J. (2006). Kokybės vadybos metodai ir modeliai, Vilnius.
86. Rosander, A.C.(1989). The guest for Ouality in Service- Quality Press.
87. SEB bankas. Prieiga per internetą. <http://www.seb.lt/pow/wcp/seblt.asp>.
88. SEB. Lietuvos makroekonomikos apžvalga 2011 kovas Nr.43. Prieiga per internetą: <http://www.seb.lt/pow/wcp/seblt.asp>.
89. SEB. Welcome to SEB. Prieiga per internetą: <http://www.sebgroup.com/pow/wcp/sebgroup.asp>.
90. Slatkevičienė G., Vanagas P. (2001). Veiklos kompleksinio vertinimo sistema: sudarymo teorija ir metodai, Kaunas: Technologija.
91. Smaliukienė, R. (2005). Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas įtaka socialinei atsakomybei versle. Vilnius: Gedimino technikos universitetas.
92. Snieška, V., Baumilienė, V., ir kt. (2005). Makroekonomika. Vadovėlis ekonominių specialybių studentams.Kaunas: Kauno technologija.
93. Staponkienė, J. (2004). Strateginis valdymas privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose: panašumai ir skirtumai. Socialiniai tyrimai.
94. Staponkienė, J. (2004). Strateginio valdymo ypatumai viešojo sektoriaus organizacijose. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2004

95. Старовойтов, М.К., Фомин, П.А. (2002) Практический инструментарий организации управления промышленным предприятием. – М.: Высшая школа.
96. Strategijos vieta valdymo procese. Prieiga per internetą: [http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/rinkos\\_aplinkos\\_tyrimai\\_II/122727.html](http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/rinkos_aplinkos_tyrimai_II/122727.html).
97. Simulik, V. (2004) Kompiuterinis raštingumas ir žinių bei įgūdžių įgijimas naudojant informacines priemones. Prieiga per internetą <[http://www.lkka.lt/ZVIS\\_konfdocsSimulik.pdf](http://www.lkka.lt/ZVIS_konfdocsSimulik.pdf)>
98. Swedbank bankas. Prieiga per internetą: <http://www.swedbank.lt/lt/pages/privatiems>.
99. Šiaulių bankas. Prieiga per internetą: <http://www.sb.lt/?durl=e777ec7a59dbb486b5be2b66bd8a948a>.
100. Tarptautinių žodžių žodynas (2003) Ats. red. Bendorien, A. Vilnius: Alma Litera.
101. Vanagas, P. (2006). Visuotinės kokybės vadyba, Kaunas, Technologija.
102. Ūkio bankas. Prieiga per internetą: <http://www.ub.lt/>.
103. Van Dyke, T.P., Kappelman, L.A., Prybutol, V.R. (1997) „Measuring information systems service quality concerns on the use of the Servqual questionnaire“, MIS Quarterly, No. July
104. Valenta, A. (2007). Gyvenimo aktualijos. Elektroninė bankininkystė ir neregys. „Mūsų Žodis“ 2007 nr.07.
105. Vasiliauskaitė A., Makštutienė A. (2001). Tarptautinės bankų sistemos vystymosi naujas etapas: bankų koncentracija ir ekonomikos augimas, socialiniai mokslai, Nr.1.
106. Vasiliauskas, A. (2007). Strateginis valdymas. Vilnius.
107. Vasiliauskas A. (2001) Firmų strateginis valdymas. Vilnius: VVK leidykla
108. Vasiliauskas A. (2002). Strateginis valdymas. Vilnius: Enciklopedija
109. Vaškėlaitis, V. (2001). Piniginiai atsiskaitymai: teorija ir praktika. Vilnius: Engramas.
110. Vengrienė, B. (2006). Paslaugų vadyba. Vilnius. Vilniaus universiteto leidykla.
111. Verslo banga „Kaip tobulinti verslą“. Prieiga per internetą: [http://www.verslobanga.lt/lt/patark.full/4390ba017dd67\\_2005-12-02](http://www.verslobanga.lt/lt/patark.full/4390ba017dd67_2005-12-02)
112. Vitkienė, E. (2004). Paslaugų marketingas. Klaipėda: Klaipėdos Universiteto leidykla.
113. VTV.LR (2006). Prieiga per internetą: <http://www.vtv.lt/naujienos/ekonomika/pries-desimt-metu-snoras-pradejo-platinti-pirmasias-banko-mokejimo-kor-19.html> .
114. Warren, K. (2008). Strategic management dynamics. London.
115. Wilson M.S., Gilligan C. (2005). Strategic marketing management: planning, implementation and control. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann.
116. Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., Berry, L. L. 1990, Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations, The Free Press.

## DOKUMENTAI

1. Lietuvos Respublikos finansų įstaigų įstatymas 2002 m. rugsėjo 10 d. Nr. IX-1068 Vilnius, Žin., 2002, Nr. 91-3891.
2. Lietuvos Respublikos bankų įstatymas 2004 m. kovo 30 d. Nr. IX-2085 Vilnius, Žin., 2004, Nr. 54-1832.
3. Lietuvos Respublikos mokėjimų įstatymas 1999 m. spalio 28 d. Nr. VIII-1370 Vilnius, Žin., 1999, Nr. 97-2775.
4. Lietuvos Respublikos indėlių ir išsipareigojimų investuotojams draudimo įstatymas 2002 m. birželio 20 d. Nr. IX-975 Vilnius, Žin., 2002, Nr. 65-2635.
5. Lietuvos Respublikos pinigų plovimo prevencijos įstatymas 1997 m. birželio 19 d. Nr. VIII-275 Vilnius, Žin., 1997, Nr. 64-1502.
6. Lietuvos Respublikos užsienio valiutos LR įstatymas 1993 m. liepos 7 d. Nr. I-202 Vilnius, Žin., 1993, Nr. 28-640.
7. Lietuvos Respublikos Lietuvos banko įstatymas 1994 m. gruodžio 1 d. Nr. I-678 Vilnius, Žin., 1994, Nr. 99-1957.
8. Lietuvos Respublikos pinigų įstatymas 1993 m. liepos 1 d. Nr. I-199 Vilnius, Žin., 1993, Nr. 27-623.
9. Lietuvos Respublikos investicijų įstatymas 1999 m. liepos 7 d. Nr. VIII-1312 Vilnius, Žin., 1999, Nr. 66-2127.
10. Lietuvos Respublikos vertybinių popierių rinkos įstatymas 1996 m. sausio 16 d. Nr. I-1169 Vilnius, Žin., 1996, Nr. 16-412.
12. Lietuvos Respublikos vartotojų teisių gynimo įstatymas. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.pls/inter2/dokpaieska.showdoc-1?p-id=291519>.
13. Lietuvos Respublikos komercinių bankų įstatymas 1994 m. gruodžio 21 d. Nr. I-720, Vilnius. Prieiga per internetą: <http://www.litlex.lt/scripts/sarastas2.dll?Pirmas=1>.
14. Lietuvos Respublikos Seimas (LRS) 2003b: Asmens duomenų teisinės apsaugos įstatymas Nr. IX-1296 (2003 01 21). – Valstybės žinios 15-597.
15. Lietuvos Respublikos pelno mokesčio įstatymas 2001 m. gruodžio 20 d. Nr. IX-675, Vilnius, Žin., 2001, Nr. 110-3992.
16. Lietuvos Respublikos papildomo savanoriško pensijų kaupimo įstatymas 2003 m. liepos 4 d. Nr. IX-1692, Vilnius, Žin., 2003, Nr. 75-3473.
17. Lietuvos Respublikos finansinio tvarumo įstatymas 2009 m. liepos 22 d. Nr. XI-393 Vilnius. Prieiga per internetą: [http://skelbimas.lt/istatymai/finansinio\\_tvarumo\\_istatymas.htm](http://skelbimas.lt/istatymai/finansinio_tvarumo_istatymas.htm).
18. Lietuvos Respublikos vartojimo kredito įstatymas 2010 m. gruodžio 23 d. Nr. XI-1253 Vilnius, Prieiga per internetą: [http://skelbimas.lt/istatymai/vartojimo\\_kredito\\_istatymas.htm](http://skelbimas.lt/istatymai/vartojimo_kredito_istatymas.htm).
19. Lietuvos Respublikos vertybinių popierių įstatymas 2007 m. sausio 18 d. Nr. X-1023 Vilnius, Žin., 2007, Nr. 17-626.
20. Lietuvos Respublikos Valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymas, 1994 m. gruodžio 21 d. Nr. I-722. Prieiga per internetą: <http://www.litlex.lt/scripts/sarastas2.dll?Tekstas=1&Id=12388>.
21. Lietuvos Respublikos Finansinių priemonių rinkų įstatymas Nr. X-102 4 // Valstybės Žinios, 2007-01-18 Nr. 17627.

# **PRIEDAI**



## PRIEDŲ SĄRAŠAS

- 1 priedas. Pagrindinės sąvokos.
- 2 priedas. Strateginio valdymo proceso stadijos ir veiklos.
- 3 priedas. Viešojo ir privataus sektorių partnerystės formos (rūšys)
- 4 priedas. Viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimo įtaka socialinei atsakomybei versle (schema).
- 5 priedas. Kodėl verta valdyti strategiškai?
- 6 priedas. Paslaugos samprata.
- 7 priedas. Kokybės formuluotės.
- 8 priedas. Pauslaugos kokybė.
- 9 priedas. Pirminiai SERVQUAL kokybės kriterijai.
- 10 priedas. SERVQUAL modelis.
- 11 priedas. AB SEB banko - Fizinio asmens anketos forma.
- 12 priedas. AB SEB banko - Sutarimo forma.
- 13 priedas. AB SEB banko - Sutikimo forma.
- 14 priedas. AB SEB banko - Juridinio asmens anketos forma.
- 15 priedas. AB SEB banko – tikrojo piniginių lėšų kliento sąskaitos savininko anketa.
- 16 priedas. AB SEB banko - prašymą laikinajai kaupiamajai sąskaitai atidaryti forma.
- 17 priedas. Sąskaitų perkėlimo paslaugos.
- 18 priedas. Tiesioginis debeto schema.
- 19 priedas. AB SEB banko - SEPA pavedimo forma.
- 20 priedas. AB SEB banko tiesieginio debeto partneriai.
- 21 priedas. AB SEB banko – mokomosios kortelės prašymo forma.
- 22 priedas. AB SEB banko platininei mokomajai kortelei taikomo kelionės draudimo sutartis.
- 23 priedas. Išduotų mokomųjų kortelių statistika 2008 m – 2010 m., 7- iuose komerciniuose bankuose.
- 24 priedas. Mokėjimai negrynaisiais pinigais 2009 m.
- 25 priedas. SEB banko siūlomi investiciniai fondai.
- 26 priedas. AB SEB banko – prašymo indėliui nutraukti forma.
- 27 priedas. Aktyvių klientų skaičius 2008m. – 2010 m. 7 – iuose komerciniuose bankuose.
- 28 priedas. AB SEB banko – kredito paraiškos forma.
- 29 priedas. Nefinansinių įmonių ir namų ūkių paskolų kaita nuo 2009 m. IV ketvirčio iki 2010 m. IV ketvirčio.
- 30 priedas. Gautinų finansinio lizingo įmokų pasiskirstymas 2009 – 2010 m.
- 31 priedas. Internetinė vaikų gyvybės draudimo skaičiuoklė.
- 32 priedas. Faktoringo schema.
- 33 priedas. SEB banko registracijos pažymėjimas.
- 34 priedas. SEB Lietuvoje apdovanojimai.
- 35 priedas. SEB organizacinė struktūra.
- 36 priedas. SEB banko aptarnavimo padalinių žemėlapis.
- 37 priedas. SEB darbuotojų lentelė.
- 38 priedas. AB SEB banko grupės pelno nuostolio ataskaita 2008 m. – 2010 m.
- 39 priedas. SEB banko aktyvūs klientai.
- 40 priedas. SEB priimančių pinigų bankomatų žemėlapis SEB.LT puslapyje.
- 41 priedas. Pažymėjimas.
- 42 priedas. Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto Studentų mokslo darbų 2011 m. konferencijai magistro darbo autorės pateiktas ir publikuotas mokslinis straipsnis.

## Pagindinės sąvokos

**Aktyvūs klientai** (klientai kurių sąskaitose per ataskaitinį laikotarpį vyko, bet koks judėjimas, išskyrus aptarnavimo mokestį).<sup>56</sup>

**Elektroninės mokėjimo priemonės** – nuotolinės prieigos mokėjimo priemonės ir elektroniniai pinigai. (LR mokėjimų įstatymas 1999 m. spalio 28 d. Nr. VIII-1370 Vilnius, Žin., 1999, Nr. 97-2775.)

**Elektroninės mokėjimo priemonės naudotojas** (toliau – naudotojas) – kredito įstaigos klientas, kuriam kredito įstaiga suteikia elektroninę mokėjimo priemonę. (LR mokėjimų įstatymas 1999 m. spalio 28 d. Nr. VIII-1370 Vilnius, Žin., 1999, Nr. 97-2775.)

**Indėlis** – indėlininko pinigų, laikomų banke, banko filiale arba kredito unijoje pagal banko indėlio ir (ar) banko sąskaitos sutartis, ir kitų pinigų, į kuriuos indėlininkas turi reikalavimo teises, atsirandančias iš kredito įstaigos įsipareigojimo atlikti operacijas su indėlininko pinigais ar suteikti investicines paslaugas, suma (įskaitant sukauptas palūkanas). (LR indėlių ir įsipareigojimų unvestuotojams draudimo įstatymas 2002 m. birželio 20 d. Nr. IX-975 Vilnius, Žin., 2002, Nr. 65-2635.)

**Juridinis asmuo** – Lietuvos Respublikos teisės aktų nustatyta tvarka įregistruotas juridinis asmuo, užsienio valstybės juridinis asmuo, taip pat bet kokia užsienio valstybės organizacija, pagal Lietuvos Respublikos ar šios užsienio valstybės įstatymus pripažįstama teisės subjektu. (Nekilnojamo turto mokesčio įstatymas, 2005 m. birželio 7d. Nr. X-233, Vilnius).

**Klientas** – mokėtojas arba gavėjas. (LR mokėjimų įstatymas 1999 m. spalio 28 d. Nr. VIII-1370 Vilnius, Žin., 1999, Nr. 97-2775.)

**Komercinis bankas** – Lietuvos Respublikoje įsteigta kredito įstaiga, kuri turi licenciją verstis ir verčiasi indėlių ir kitų gražintinų lėšų priėmimu iš neprofesionalių rinkos dalyvių ir jų skolinimu, taip pat turi teisę verstis kitų finansinių paslaugų teikimu ir prisiima su tuo susijusią riziką bei atsakomybę. (LR bankų įstatymas 2004 m. kovo 30 d. Nr. IX-2085 Vilnius, Žin., 2004, Nr. 54-1832.)

**Mokėjimas** – mokėtojo lėšų perdavimas gavėjui tiesiogiai grynaisiais pinigais arba negrynųjų pinigų pervedimas per pasirinktas kredito įstaigas. Pervedant lėšas mokėtojas ir gavėjas gali būti tas pats asmuo. Lėšos apima tiek grynuosius, tiek negrynuosius pinigus. (LR bankų įstatymas 2004 m. kovo 30 d. Nr. IX-2085 Vilnius, Žin., 2004, Nr. 54-1832.)

---

<sup>56</sup> „Lietuvos bankų asociacija“ Žiūrėtu [2011-04-25] prieiga per internetą : <http://www.lba.lt>.

**Mokėtojas** – asmuo, kuris perduoda lėšas gavėjui. (LR bankų įstatymas 2004 m. kovo 30 d. Nr. IX-2085 Vilnius, Žin., 2004, Nr. 54-1832.)

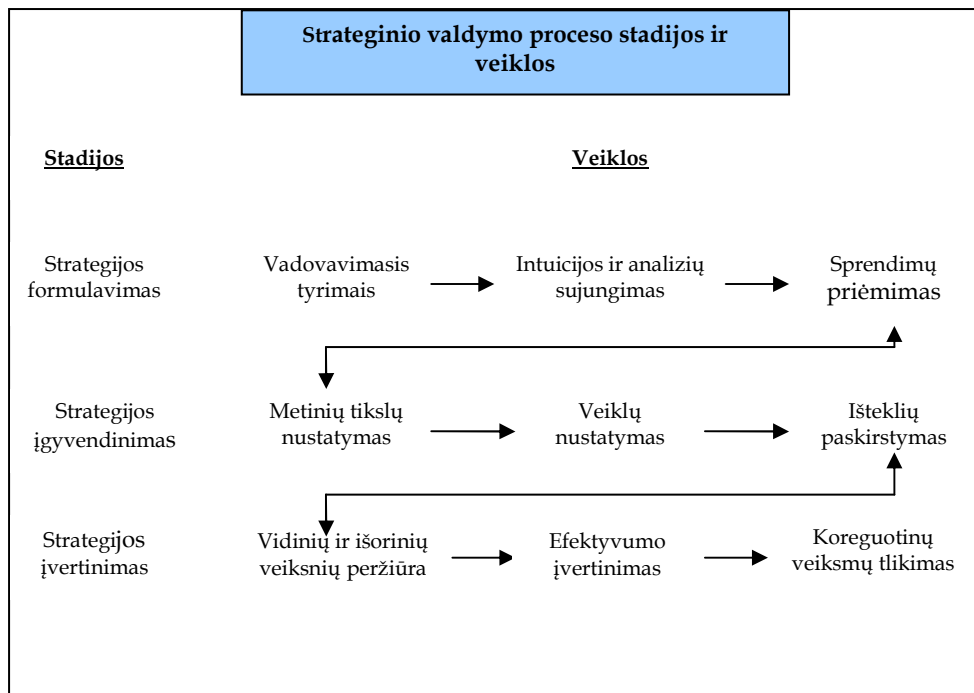
**Palūkanos** – pinigų suma, mokama už suteiktą paskolą, padėtą indėlį, skolos vertybinius popierius, perduotą naudoti turtą ar kitą skolinį reikalavimą, t. y. sutartyje nustatytas procentas, skaičiuojamas nuo padėto indėlio, suteiktos paskolos dydžio, skolos vertybinių popierių nominalios vertės arba perduoto naudotis turto ar kito skolinio reikalavimo vertės. (LR finansų įstaigų įstatymas 2002 m. rugsėjo 10 d. Nr. IX-1068 Vilnius, Žin., 2002, Nr. 91-3891.)

**Strateginis valdymas** – tai tam tikro subjekto veikla kryptingai darant įtaką tam tikriems objektams, kai siekiama pašalinti trūkumus (išspręsti aktualias problemas), sukurti neproblemiškas situacijas bei paskatinti veikiančių objektų kokybinius pokyčius, numatant šioje veikloje nuolat organizuoti ir kokybinius pokyčius orientuotų valdymo sprendimų rengimo ir įgyvendinimo ciklus. (Melnikas, Smaliukienė, 2008)

**Paslauga** - Paslauga yra veiksmas arba veiksmų serija, pasireiškianti asmenų kontaktu arba kontaktų su fiziniu įrengimu ar mašina, suteikianti pasitenkinimą vartotojui. (Lethinen, 1983).

**Kokybė** - vartotojo patenkinimo lygis (siekdamas kokybės gamintojas turi žinoti vartotojų poreikius, kad pagamintų tokią produkciją, kuri atitinka jų poreikius). (Džuranas, 1979)

**Bendradarbiavimas** - viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų ryšių palaikymas, siekiant modernizuoti ir atnaujinti valstybės turtą, sukuriant naujas viešojo sektoriaus organizacines formas. (Carro ir Steane, 2000).

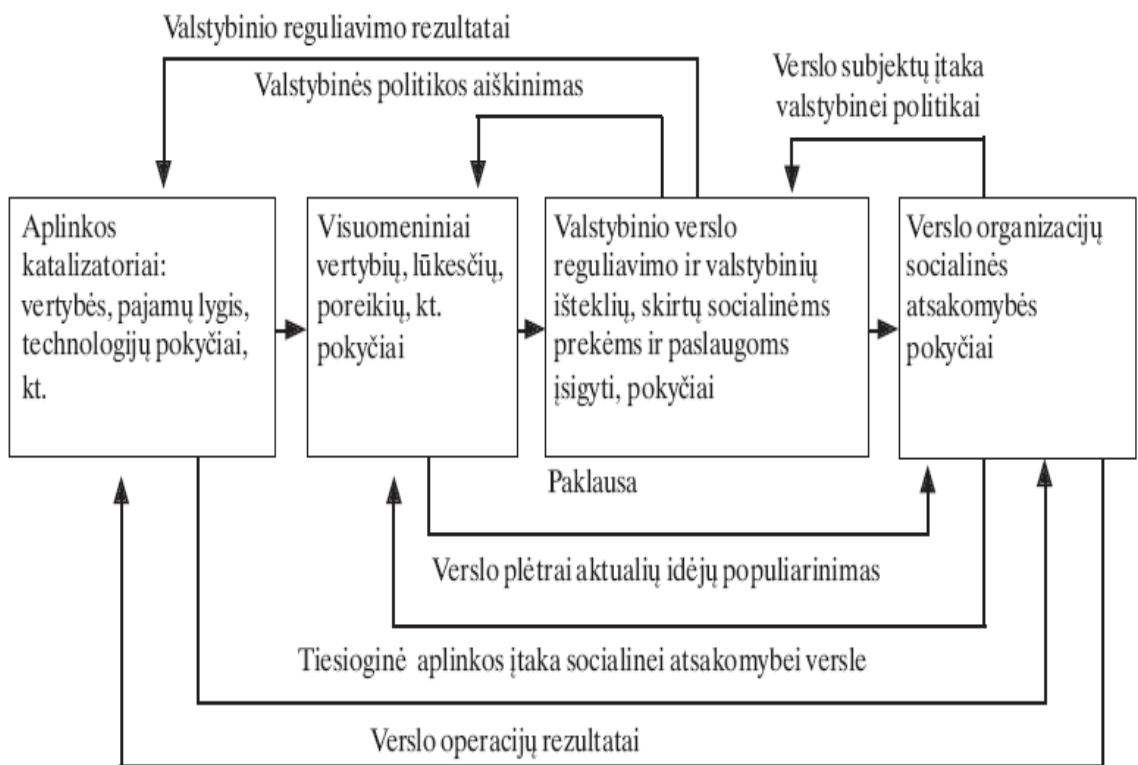


Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis David, F. R. (2003). Concepts of strategic marketing.

Viešojo ir privataus sektorių partnerystės formos (rūšys)

Forma	Apibūdinimas
Bendros (mišrios) įmonės (angl. Joint ventures)	Viešasis ir privatus sektorius įsteigia bendrą kompaniją, siekiant įgyvendinti projektą, kuris teiktų naudą abiem projekte dalyvaujančioms šalims.
Frančizės (angl. Franchises)	Privačiam sektoriui leidžiama teikti viešąsias paslaugas ir nustatyti jų kainą.
Koncesijos (angl. Concessions)	Panašu į frančizės sutartis, tačiau privatus sektorius paprastai suteikia lėšas, būtinas infrastruktūros plėtrai, pvz., keliams ar tiltams.
Privačiai finansuojami investiciniai projektai (angl. Privately financed investment Projects)	Privati kompanija gauna lėšų kurti, konstruoti (atnaujinti), eksploatuoti (prižiūrėti) viešą turtą, pvz., ligonines ar mokyklas. Kai turtas eksploatuojamas, tam tikrą laikotarpį (paprastai 20–35 metus) viešasis sektorius moka kompanijai reguliarių mokesčių. Laikotarpio pabaigoje turtas grįžta valstybės nuosavybėn.
Prekybos rinkos išbandymas (angl. Market testing)	Tai procesas, kurio metu privatus subjektas tikrina, kaip rinka reaguoja į tam tikrą prekę ar paslaugą, kurią gaminti (teikti) turi viešasis sektorius. Tai svarbu sprendžiant, ar tikslinga įvesti produktą į rinką ir vertinant jo paklausą.
Privataus sektoriaus metodų panaudojimas viešuosiuose subjektuose (angl. Use of private sector methods in public bodies)	Tokių kaip personalo motyvacijos schemas ir išteklių racionalizavimas.
Akcijų dalies išlaikymas privatizuotose kompanijose (angl. Retaining minority shares in privatised companies)	Valstybė išsaugo sutartą akcijų procentą, siekdama išlaikyti dalies paslaugų teikimo visuomenei kontrolę.
Privatizavimas (angl. Privatisation)	Viešasis sektorius parduoda įmones privatiems investuotojams.

Šaltinis: Valstybinio audito ataskaita. Viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimas. 2011-03-15 d. Nr. VA-P-30-5-1. Vilnius. INTOSAI Guidelines on Best Practice for the Audit of Risk in Public/Private Partnership



Šaltinis: Smaliukienės, E.(2005). Socialinės atsakomybės formavimosi versle modelis dominuojančių jėgų modelio pagrindu. Vilniaus: Gedimino Technikos universitetas.

Kodėl verta valdyti strategiškai?

<b>1. Veiklos tikslas formuoja:</b>	<b>2. Bendras tikslas suvienija darbuotojus. Tuomet:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- veiklos krypties jausmą,</li> <li>- aiškius veiklos prioritetus,</li> <li>- aiškias vertybes,</li> <li>- galimybę atsilaikyti keičiantis situacijai.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- galima užtikrinti visą darbuotojų dalyvavimą planuojant,</li> <li>- visi supranta apie tai, kokioje veikloje jie dalyvauja,</li> <li>- susiderina visų institucijos padalinių tikslai ir veikla.</li> </ul>
<b>3. Pasiekiamas tikslas, nes:</b>	<b>4. Kasdieniai sprendimai įgauna bendrą orientyrą, kuris:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- pagrindžiami realūs tikslai,</li> <li>- užtikrinamas trumpalaikių priemonių efektyvumas,</li> <li>- tikslai įgyvendinami esant tinkamam aprūpinimui ištekliais,</li> <li>- visi ištekliai tikslingai koncentruojami,</li> <li>- aiški dalyvaujančiųjų įgyvendinime atsakomybė.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- padeda paprastus sprendimus perduoti žemiausioms grandims,</li> <li>- siekiant pagerinti sprendimo procesą,</li> <li>- suteikia priežiūrai ataskaitos tašką,</li> <li>- padeda nepasimesti susidūrus su kliūtimis.</li> </ul>

Šaltinis: Tamošiūnas, T., Mikalauskiene, A. (2009) Valstybės maisto saugos ir kokybės kontrolė: Šiaulių apskrities atvejis.

## Paslaugos samprata

<b>Paslaugos aspektas</b>	<b>Požiūris</b>
Paslaugos kliento požiūriu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tai kokia nors parduoti siūloma veikla, galinti suteikti vertybinę naudą ar pasitenkinimą.</li> <li>- veiklos kurios jis pats (paslaugos vartotojas) negali atlikti arba gali sau leisti jos neatlikinėti.</li> </ul>
Paslaugos marketingo atžvilgiu	<p style="text-align: center;">Vartotojo lūkesčių</p> <p>patenkinimas pardavimo metu ir po pardavimo, kai paslaugos tiekėjas užtikrina pirmenybę tarp konkurentų kartu ir pelno augimą.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Neapčiuopiama veikla kuri suteikia pageidaujama pasitenkinimą tiek individualiems vartotojams tiek organizacijoms ir ne visada yra susijusi su produkto ar kitos paslaugos pardavimu.</li> <li>- Įmonės ar tarpininko sandėris, kurio subjektas yra kitoks nei apčiuopiamų prekių.</li> </ul>
Paslaugos platesniame kontekste	<p>Paslauga (kaip prekė) – tai daugelio įvairių šakų įmonių (tarp jų ir paslaugų, jose dirbančių žmonių ir paslaugų vartotojų bendrų pastangų rezultatas. Svarbiausias paslaugos bruožas – ją galima pirkti, nors ji ir neapčiuopiama. Esminis paslaugos ir prekės skirtumas yra tas, kad paslauga tuo pačiu metu yra veikla, ir rezultatas.</p>
Ekonominiu požiūriu	<p>Paslauga yra apibrėžta veikla, kurią siūloma vartotojui pirkti, nes kiekviena veikla vertinama, atsižvelgiant į naudingumą, apibrėžtumą ir galimybę ją parduoti (realizuoti).</p>

Šaltinis: Vitkienė, E. (2008). Paslaugų marketingas. Klaipėda: Klaipėdos universitetas



## Kokybės formuluotės

<b>Autorius</b>	<b>Kokybės formuluotė</b>
Barczyk, 1999	„Kokybė apibrėžiama kaip santykinis ydų nebuvimas“.
Džuranas, 1979	„Kokybė – vartotojo patenkinimo lygis ( siekdamas kokybės gamintojasturi žinoti vartotojų poreikius, kad pagamintų tokią produkciją, kuri atitinka jų poreikius“.
Crosby, 1984	„Kokybė tai atitiktinis reikalavimas “.
Langvinienė ir Vengrienė, 2005	„Kokybė yra tai, kas padeda suprasti vartotojo įgeidžius ir padeda daryti viską, kad jie būtų įgyvendinti“.
Isakova, 1950	„Kokybė – savybė, realiai patenkinanti vartotojų poreikius“.
Deming, 1989	„Kokybė tai gebėjimas patenkinti poreikius“.

Šaltinis: Čereška, A., Bauža, V. (2005). Kokybės analizė ir valdymas. Mokomoji knyga. Langvinienė, N., Vengrienė, B. (2005). Paslaugų teorija ir praktika. Kaunas: Technologija.

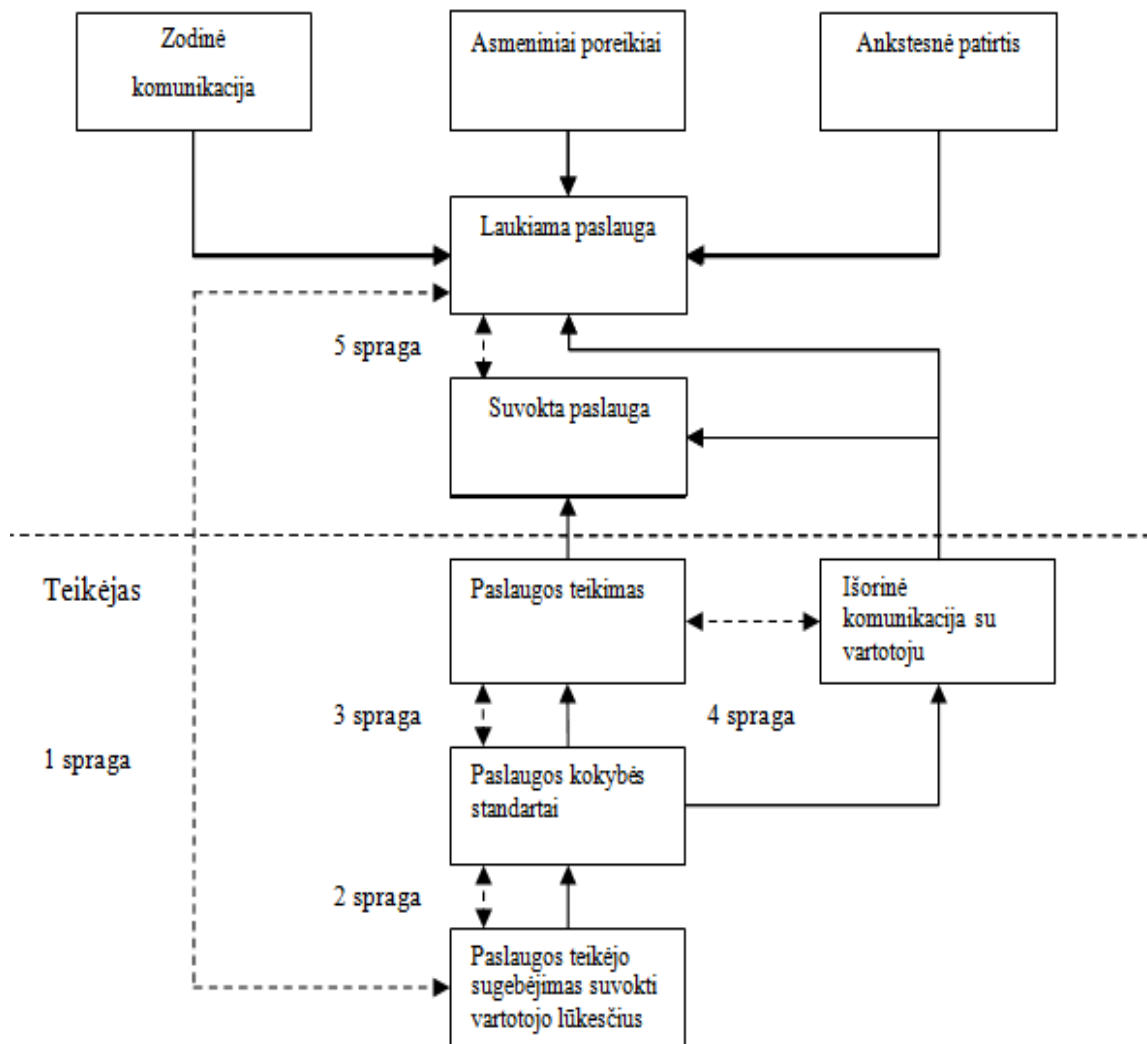
<b>PASLAUGA</b>	
<b>Produkto savybės</b>	<b>Defektų neturėjimas</b>
Kruopštumas Pateikimas laiku Užbaigtumas Draugiškumas ir paslaugumas Vartotojo norų numatymas Paslaugų tiekėjo įgūdžiai Estetiškumas Reputacija	Paslauga teikiama be klaidų jos teikimo ir naudojimo metu.  Pardavimas, sąskaitų išrašymas ir kiti procesai atliekami be klaidų.

Šaltinis: Kaziliūnas, A. (2007). Kokybės vadyba.

<b>Paslaugos savybė – kokybės vertinimo kriterijus</b>	<b>Krtiterijaus esmė</b>	<b>Pavyzdžiai</b>
<b>Patikimumas</b>	Paslaugos pateikimas be jokių atsakymų, suderintu laiku, pažadų ištesėjimas.	Tinkamas sąskaitų pateikimas; tikslūs įrašai.
<b>Reagavimas</b>	Personalo norai ir pasirengimas aptarnauti vartotoją, paslaugos suteikimas laiku.	Greitas dokumentų, patvirtinančių sandėrio sudarymą, išsiuntimas; skubus atsiliepimas telefonu.
<b>Kompetetingumas</b>	Personalo žinios ir įgūdžiai.	Kontatinio personalo mokėjimai; paramos personalo žinios ir įgūdžiai; organizaciniai gebėjimai.
<b>Prieinamumas</b>	Kliūčių, trukdančių užmegzti kontaktą, šalinimas.	Paslaugų teikėjui lengva prisiskambinti, atsiliepeš asmuo neprašo palaukti; neilgai laukiama kol bus suteikta paslauga; patogi paslaugos teikimo erdvė.
<b>Paslaugumas</b>	Mandagus ir pagarbus personalo elgesys.	Pagarba vartotojo asmeniniams daiktams; tvarkinga ir švari personalo apranga.
<b>Komunikabilumas</b>	Gebėjimas su vartotoju bendrauti ta kalba, kurią jis moka, išklausymas, vartotojo norų supratimas.	Paslaugos esmės išaiškinimas, supažindinimas su paslaugos kainomis; vartotojo itikinimas, kad organizacija gali išspręsti jo problemas.
<b>Pasitikėjimas</b>	Organizacijos atvirumas ir garbingumas, pasirengimas tenkinti vartotojo poreikius.	Organizacijos vardas ir reputacija; kontaktinio personalo asmeninės savybės.
<b>Saugumas</b>	Grėsmės vartotojui nebuvimas, rizikos ir abejonių sumažinimas.	Asmeninis, finansinis saugumas; informacijos konfidencialumas.
<b>Vartotojo pažinimas</b>	Pastangos suvokti vartotojo poreikius.	Konkrečių vartotojo reikalavimų žinojimas; individualus požiūris į kiekvieną vartotoją, nuolatinių vartotojų pažinimas.
<b>Apčiuopiamumas</b>	Visi elementai, patvirtinantys paslaugos realumą.	Materialinės galimybės; kontaktinio personalo apranga; instrumentai, įrengimai ir įranga, būtina paslaugai suteikti; materialus paslaugos simbolis; kitų vartotojų buvimas.

Šaltinis: Bagdonienė, L., Hopenienė, R. (2004). Paslaugų marketingas ir vadyba. Kaunas : Technologija.

## Vartotojas



Šaltinis: Bagdonienė, L. Hopenienė, R. (2005), Paslaugų marketingas ir vadyba. Kaunas: Technologija

**FIZINIO ASMENS ANKETA  
NATURAL PERSON'S QUESTIONNAIRE**

\_\_\_\_\_  
(data / date)

ANKETA SUDARYTA ATSIŽVELGIANT Į LIETUVOS RESPUBLIKOS PINIGŲ PLOVIMO IR TERRORISTŲ FINANSAVIMO PREVENCIJOS ĮSTATYMO NUOSTATAS IR LIETUVOS BANKO PINIGŲ PLOVIMO PREVENCIJOS METODINĖS REKOMENDACIJAS, PARENGTAS VADOVAUJANTIS TARPTAUTINIŠIŲ BANKINĖS VEIKLOS STANDARTAIS IR PAGRINDINIŲ PRINCIPŲ „PAŽINK SAVO KLIENTĄ“, KREDITO ĮSTAIGOMS.

THE PRESENT QUESTIONNAIRE HAS BEEN DRAWN UP TAKING INTO ACCOUNT THE PROVISIONS OF THE LAW OF THE REPUBLIC OF LITHUANIA ON THE PREVENTION OF MONEY LAUNDERING AND TERRORIST FINANCING AND METHODOLOGICAL RECOMMENDATIONS OF THE BANK OF LITHUANIA TO CREDIT INSTITUTIONS WORKED OUT BASED ON INTERNATIONAL BANKING ACTIVITY STANDARDS AND THE FUNDAMENTAL PRINCIPLE „KNOW YOUR CUSTOMER“.

**INFORMACIJA APIE KLIENTĄ / CUSTOMER INFORMATION**

Vardas ir pavardė / Name, surname

Asmens kodas (gimimo data tik užsienio piliečiams, neturintiems asmens kodo)  
Personal code (date of birth only for foreign nationals not assigned personal code)

**ASMENS TAPATYBĖ PATVIRTINANTIS DOKUMENTAS /  
PERSONAL IDENTIFICATION DOCUMENT:**

pasas / passport       asmens tapatybės kortelė / national identity card       Lietuvos Respublikos vairuotojo pažymėjimas / driver's license of the Republic of Lithuania

Nr. / No.

Išdavimo data / Date of issue

Galiojimo terminas / Valid until




Kas išdavė / Issued by

**GYVENAMOSIOS VIETOS ADRESAS (DARBOVIETĖS ARBA PAŠTO DĖŽUTĖS ADRESAS NETINKA) /  
RESIDENTIAL ADDRESS (EMPLOYER'S ADDRESS OR P. O. BOX IS UNACCEPTABLE)**

Gatvė, namo, buto nr. / Street, house, flat No.

Miestas / City

Valstybė / State



**KORESPONDENCIJĄ PAGEIDAUJŲ GAUTI / CORRESPONDENCE ADDRESS:**

gyvenamosios vietos adresu / same as residential address       kitu adresu (nurodyti) / other address (indicate)

Gatvė, namo, buto nr. / Street, house, flat No.

Miestas / City

Valstybė / State



**PILIETYBĖ / CITIZENSHIP**

**INFORMACIJA RYŠIAMS / CONTACT INFORMATION**

Namų tel. / Home phone

Darbo tel. / Office phone



Mobilusis tel. / Mobile phone

El. paštas / E-mail address

**JŪS AR JŪSŲ ARTIMIEJI ŠEIMOS NARIAI\* AR ARTIMI PAGALBINKAI\*\* EINA AR NE ANKSČIAU NEGU PRIEŠ VIENUS METUS ĖJO SVARBIAS VIEŠĄSIAS PAREIGAS TARPTAUTINĖSE AR UŽSIENIO VALSTYBIŲ INSTITUCIJOSE (IŠKAITANT PAREIGAS EUROPOS BENDRIJOJE)? / ARE YOU, OR IMMEDIATE FAMILY MEMBERS, OR PERSONS KNOWN TO BE CLOSE ASSOCIATES OF YOURS ENTRUSTED (OR HAVE BEEN ENTRUSTED) WITH PROMINENT PUBLIC FUNCTIONS INCLUDING THE FUNCTIONS IN THE EUROPEAN COMMUNITY, INTERNATIONAL OR FOREIGN STATE INSTITUTIONS NO MORE THAN ONE YEAR AGO?**

\*Artimaisiais šeimos nariais laikomi sutuoktinis, asmuo, su kuriuo registruota partnerystė, tėvai, broliai, seserys, seneliai, vaikaičiai, vaikai ir vaikų sutuoktiniai, vaikų sugyventiniai.

\*Close family members mean the spouse, the person with whom partnership has been registered (hereinafter referred to as cohabitant), the parents, brothers, sisters, grandparents, grandchildren, children and children's spouses, children's cohabitants.

\*\*Artimais pagalbininkais laikomas asmuo, su kuriuo turite bendrą verslą ar palaikote kitus dalykinius ar verslo santykius.

\*\*Close associate means a natural person who, together with the person who is or has been participating in the same legal person or maintains other business relations.

- TAIP (nurodyti) / YES (indicate):
- valstybės vadovas, vyriausybės vadovas, ministras, viceministras arba ministro pavaduotojas / Head of the State, Head of the Government, minister, vice minister or deputy minister
- parlamento narys / member of the parliament
- Aukščiausiojo Teismo, Konstitucinio Teismo ar kitos aukščiausiosios teisminės institucijos, kurių sprendimai negali būti skundžiami, narys / member on the Supreme Court, the Constitutional Court or any other judicial authority, whose decisions are not subject to appeal
- auditorių profesinės organizacijos valdymo organo ar centrinio banko valdybos narys / member of the managing body of the professional organisation of auditors or of the board of the central bank
- ambasadorius, laikinasis reikalų patikėtinis ar aukšto rango ginkluotųjų pajėgų karininkas / the ambassador, the chargé d'affaires ad interim or the high-ranking military officer
- valstybės valdomos įmonės valdymo ar priežiūros organo narys / member of the managerial or supervisory body of the publicly administered undertaking
- NE / NO

**INFORMACIJA APIE UŽSIĖMIMĄ / INFORMATION ABOUT OCCUPATION:**

- samdomas darbuotojas / employed
- Darbovietės pavadinimas / Full name of company  Einamos pareigos / Position
- Darbovietės adresas / Company address

- besiverčiantis individualia veikla ar verslu / self-employed in any individual activities or business:
- teisinių paslaugų teikimu, advokato, notaro veikla / legal services, attorney-at-law, notary public activities
- veikla, susijusia su juodaisiais, spalvotaisiais arba tauriaisiais metalais, brangakmeniais, meno kūriniais / activity related to ferrous, nonferrous or precious metals, precious stones, pieces of art
- prekyba transporto priemonėmis / trade in means of transport
- prekyba nekilnojamoju turtu / trade in real estate
- kita (nurodyti) / other (indicate)

- pensininkas / pensioner
- kita (nurodyti) / other (indicate)

**PAGRINDINIS LĖŠŲ ŠALTINIS / INFORMATION ABOUT THE MAIN SOURCE OF FUNDS:**

- atlyginimas / salary  santaupos / savings  vertybiniai popieriai / securities
- pensija / pension  palikimas / heritage  kita (nurodyti) / other (indicate)
- individuali veikla ar verslas / individual activities or business  parduotas nekilnojamoji turtas / real estate sold

**IŠ KOKIŲ ŠALIŲ BUS PERVEDAMOS LĖŠOS (JEIGU TAI BUS DAROMA) Į BANKO SĄSKAITAS? / FROM WHICH COUNTRIES WILL THE FUNDS BE TRANSFERRED (IF AT ALL) TO THE BANK ACCOUNTS?**

**KLIENTO SĄSKAITOS KITUOSE BANKUOSE / CUSTOMER ACCOUNTS WITH OTHER BANKS**

Banko pavadinimas / Name of bank	Šalies pavadinimas / Name of country

**AR PLANUOJATE ATLIKTI GRYNŲJŲ PINIGŲ OPERACIJAS (ĮMOKĖTI GRYNUOSIUS PINIGUS, PAIMTI GRYNŲJŲ PINIGŲ IŠ SĄSKAITŲ)? / DO YOU PLAN TO EXECUTE OPERATIONS IN CASH (DEPOSIT CASH TO, WITHDRAW CASH FROM THE ACCOUNTS)?**

TAIP / YES       NE / NO

Jeigu TAIP, nurodykite planuojamą mėnesio grynujų pinigų apyvartą /  
In case of YES, indicate planned monthly turnovers in cash:

1 000–10 000 LTL       10 000–100 000 LTL       >100 000 LTL

**NURODYKITE PLANUOJAMĄ MĖNESIO PINIGŲ APYVARTĄ /  
INDICATE LEVEL OF ACTIVITY PER MONTH**

iki 3 500 LTL     3 500–10 000 LTL     10 001–20 000 LTL     20 001–40 000 LTL     > 40 001 LTL

**AR PIRMOJI ĮMOKA Į JŪSŲ SĄSKAITĄ BUS DIDESNĖ KAIP 50 000 LTL? (jeigu TAIP, nurodykite lėšų šaltinį) / DOES YOUR FIRST DEPOSIT INTO YOUR ACCOUNT WILL BE MORE THAN 50 000 LTL? (in case of YES, indicate source of funds)**

Pastaba. Netaikoma dabartiniams klientams / Note. Not applicable for existing customers

**PASLAUGOS, KURIOMIS PLANUOJATE NAUDOTIS AB SEB BANKE IR JO GRUPĖS ĮMONĖSE /  
SERVICES THAT YOU PLAN TO USE AT SEB BANK AND ITS GROUP COMPANIES:**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> pinigų pervedimas /<br>money transfers                   | <input type="checkbox"/> indėliai /<br>deposits                                     |
| <input type="checkbox"/> grynujų pinigų operacijos /<br>cash transactions         | <input type="checkbox"/> vertybinių popierių sandoriai /<br>securities transactions |
| <input type="checkbox"/> mokamosios kortelės /<br>payment cards                   | <input type="checkbox"/> paslaugos internetu /<br>services via the Internet         |
| <input type="checkbox"/> kreditai /<br>loans                                      | <input type="checkbox"/> valiutos keitimas /<br>currency conversion                 |
| <input type="checkbox"/> prekybos sandorių finansavimas /<br>trade deal financing | <input type="checkbox"/> kita (nurodyti) / other (indicate)                         |
| <input type="checkbox"/> lizingas /<br>leasing                                    | <input type="text"/>  |

**PATVIRTINU, KAD ESU TIKRASIS PINIGINIŲ LĖŠŲ SĄSKAITOSE SAVININKAS (NAUDOS GAVĖJAS) /  
I DO CONFIRM THAT I AM THE ACTUAL OWNER (BENEFICIARY) OF FUNDS IN THE ACCOUNTS**

TAIP / YES       NE / NO

Jeigu NE, užpildykite piniginių lėšų kliento sąskaitose tikrojo savininko (naudos gavėjo) anketą /  
In case of NO, fill out the questionnaire of the actual owner (beneficiary) of funds in the customer's accounts.

Patvirtinu, kad šioje anketoje pateikta informacija yra teisinga, ir išsipareigoju tuojau pat raštu informuoti AB SEB banką apie bet kokius pateiktos informacijos pasikeitimus. Išsipareigoju AB SEB banko paslaugomis naudotis tik teisėtais tikslais ir suprantu, kad, paaiškėjus, jog šioje anketoje pateikta informacija yra netiksli ar klaidinga, AB SEB bankas turi teisę apie tai informuoti Lietuvos Respublikos teisėsaugos institucijas.

I do confirm that the information provided in the present questionnaire is true and correct and I do undertake to forthwith notify SEB bank in writing of any changes in the information provided. I shall use SEB bank services only for legitimate purposes and understand that in case of disclosure that information provided in this form is incorrect or misleading, SEB bank shall have a right to notify law enforcement institutions of the Republic of Lithuania about it.

(parašas / signature)

(vardas ir pavardė / name, surname)

Šaltinis: SEB.Žiūrėta[2011-05-12] prieiga per internetą:  
[http://www.seb.lt/pow/content/seb\\_lt/pdf/lt/fizinio\\_asmens\\_klausimynas.pdf](http://www.seb.lt/pow/content/seb_lt/pdf/lt/fizinio_asmens_klausimynas.pdf)

## AB SEB banko – Sutarimo forma



\_\_\_\_\_  
 (tėvų, įtėvių ar globėjų vardai ir pavardės)

SUTARIMAS

\_\_\_\_\_  
 (data)

AB SEB banko Šiaulių FPC Tauragės skyriui

Aš, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_,  
 (vardas ir pavardė) (asmens kodas)

\_\_\_\_\_, ir aš, \_\_\_\_\_,  
 (giminystės ryšys: motina, įmotė, globėja) (vardas ir pavardė)

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_,  
 (asmens kodas) (giminystės ryšys: tėvas, įtėvis, globėjas)

šiuo bendru sutarimu sutariame vaiko \_\_\_\_\_,  
 (vardas ir pavardė)

\_\_\_\_\_, vardu atidaryti \_\_\_\_\_ sąskaitą banke.  
 (asmens kodas) (sąskaitos pavadinimas)

Atstovausime vaikui ir tvarkysime jo sąskaitą abu kartu./ Atstovausime vaikui ir tvarkysime jo sąskaitą abu kartu arba kiekvienas atskirai.

\_\_\_\_\_  
 (vardas ir pavardė, parašas)

\_\_\_\_\_  
 (vardas ir pavardė, parašas)

\_\_\_\_\_  
 (banko darbuotojo vardas ir pavardė, parašas, asmens spaudas)



## AB SEB banko – Sutikimo forma



\_\_\_\_\_  
 (tėvų, tėvių ar rūpintojų vardai ir pavardės)

**SUTIKIMAS**

\_\_\_\_\_  
 (data)

AB SEB banko Šiaulių FPC Tauragės skyriui

Aš, \_\_\_\_\_,  
 (vardas ir pavardė) \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ (asmens kodas)  
 \_\_\_\_\_, ir aš, \_\_\_\_\_,  
 (giminystės ryšys: motina, įmotė, globėja) \_\_\_\_\_ (vardas ir pavardė)  
 \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_  
 (asmens kodas) \_\_\_\_\_ (giminystės ryšys: tėvas, tėvis, globėjas)

sutinku (-ame), kad vaikas \_\_\_\_\_,  
 \_\_\_\_\_ (vardas ir pavardė)  
 \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, su AB SEB banko  
 (asmens kodas) \_\_\_\_\_ (gimimo liudijimo ar paso numeris)  
 \_\_\_\_\_ filialu sudarytą \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ (sutarties, -ių pavadinimas, -ai) \_\_\_\_\_ sutartį (-is) ir

disponuotų sąskaitoje (-ose) esančiomis lėšomis (jei nurodoma banko sąskaitos sutartis)/  
 disponuotų indėliu (jei nurodoma kaupiamojo ar terminuotojo indėlio sutartis).

Papildomi dokumentai: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 (vardas ir pavardė, parašas)

\_\_\_\_\_  
 (vardas ir pavardė, parašas)

\_\_\_\_\_  
 (banko darbuotojo vardas ir pavardė, parašas, asmens spaudas)

Šaltinis: AB SEB bankas Tauragės skyrius.

## AB SEB banko – Juridinio asmens anketos forma


**JURIDINIO ASMENS ANKETA  
LEGAL PERSON'S QUESTIONNAIRE**

\_\_\_\_\_

(data / date)

ANKETA SUDARYTA ATSIŽVELGIANT Į LIETUVOS RESPUBLIKOS PINIGŲ PLOVIMO IR TERORISTŲ FINANSAVIMO PREVENCIJOS ĮSTATYMO NUOSTATAS IR LIETUVOS BANKO PINIGŲ PLOVIMO PREVENCIJOS METODINES REKOMENDACIJAS, PARENGTAS VADOVAUJANTIS TARPTAUTINIAIS BANKINĖS VEIKLOS STANDARTAIS IR PAGRINDINIŲ PRINCIPŲ „PAŽINK SAVO KLIENTĄ“, KREDITO ĮSTAIGOMS.

THE PRESENT QUESTIONNAIRE HAS BEEN DRAWN UP TAKING INTO ACCOUNT THE PROVISIONS OF THE LAW OF THE REPUBLIC OF LITHUANIA ON THE PREVENTION OF MONEY LAUNDERING AND TERRORIST FINANCING AND METHODOLOGICAL RECOMMENDATIONS OF THE BANK OF LITHUANIA TO CREDIT INSTITUTIONS WORKED OUT IN ACCORDANCE WITH INTERNATIONAL BANKING ACTIVITY STANDARDS AND THE FUNDAMENTAL PRINCIPLE „KNOW YOUR CUSTOMER“.

<b>INFORMACIJA APIE KLIENTĄ / CUSTOMER INFORMATION</b>	
Visas pavadinimas / Full name	
<input type="text"/>	
Juridinio asmens kodas / Legal person's code	PVM mokėtojo kodas / VAT payer's code
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Valstybė, kurioje juridinis asmuo registruotas / Country in which the legal person has been registered	Registracijos data / Registration date
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>JURIDINIO ASMENS REGISTRACIJOS ADRESAS / LEGAL PERSON'S REGISTERED ADDRESS</b>	
Gatvė, namo, buto nr. / Street, house, flat No.	
<input type="text"/>	
Miestas / City	Valstybė / State
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>ADRESAS, KURIUO JURIDINIS ASMUO FAKTIŠKAI VYKDO VEIKLĄ / ADDRESS AT WHICH THE LEGAL PERSON ACTUALLY CARRIES ON ITS ACTIVITIES</b>	
Gatvė, namo, buto nr. / Street, house, flat No.	
<input type="text"/>	
Miestas / City	Valstybė / State
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>INFORMACIJA RYŠIAMS / CONTACT INFORMATION</b>	
Telefonas / Phone	El. paštas / E-mail address
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Interneto svetainės adresas / Internet website	
<input type="text"/>	
<b>INFORMACIJA APIE KLIENTO ATSTOVĄ / INFORMATION ABOUT THE CUSTOMER'S REPRESENTATIVE</b>	
Vardas ir pavardė / Name, surname	
<input type="text"/>	
Asmens kodas (gimimo data tik užsienio piliečiams, neturintiems asmens kodo) / Personal code (date of birth only for foreign nationals not assigned personal code)	
<input type="text"/>	

**KLIENTO ATSTOVO ASMENS TAPATYBĘ PATVIRTINANTIS DOKUMENTAS /  
CUSTOMER REPRESENTATIVE'S PERSONAL IDENTIFICATION DOCUMENT:**

- pasas / passport     
  asmens tapatybės kortelė / national identity card     
  Lietuvos Respublikos vairuotojo pažymėjimas / driver's license of the Republic of Lithuania

Nr. / No.	Išdavimo data / Date of issue	Galiojimo terminas / Valid until
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Kas išdavė / Issued by

**ATSTOVAS / REPRESENTATIVE**

- eina pareigas (nurodykite) / holds the position of (indicate)   
 veikia pagal įgaliojimą, kuris galioja iki / acts in accordance with an authorisation valid until

**ADRESAS / ADDRESS**

**Namų / Home**

Gatvė, namo, buto nr. / Street, house, flat No.

Miestas / City

Valstybė / State

<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------

**INFORMACIJA RYŠIAMS / CONTACT INFORMATION**

Telefonas / Phone

El. paštas / E-mail address

<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------

**PAGRINDINIAI VERSLO REGIONAI / MAIN BUSINESS REGIONS:**

- Lietuva / Lithuania     
  Baltijos valstybės / Baltic states     
  Rusija / Russia     
  ES / EU     
  JAV / USA  
 Kiti (nurodyti) / Other (indicate)

**PAGRINDINIAI VERSLO PARTNERIAI / MAIN BUSINESS PARTNERS**

Pavadinimas / Name	Juridinio asmens kodas / Legal person's code	Šalis / Country

**DARBUOTOJŲ SKAIČIUS / NUMBER OF EMPLOYEES**

**PAGRINDINĖ VEIKLA / MAIN ACTIVITIES:**

- teisinių paslaugų teikimas / legal services
- prekyba transporto priemonėmis / trade in means of transport
- prekyba nekilnojamoju turto / trade in real estate
- pramogų ir poilsio organizavimas / organising of entertainment and leisure
- aukcionų organizavimas, vedimas / organising and arrangement of auctions
- turizmo ir kelionių organizavimas / organising of tourism and travels
- veikla, susijusi su juodaisiais, spalvotaisiais arba tauriaisiais metalais, brangakmeniais, meno kūriniais / activities related to ferrous, non-ferrous or precious metals, precious stones, pieces of art
- kita (nurodykite) / other (indicate)
- didmeninė prekyba alkoholiu ir tabako gaminiais / wholesale trade in alcohol and tobacco products
- prekyba naftos produktais / trade in oil products
- loterijų, azartinių lošimų organizavimas ir vykdymas / organising and arrangement of lotteries, gambling
- labdara / charity
- profesionalių sporto komandų ir klubų veikla / professional sports teams and clubs activities

**KLIENTO FINANSINIAI RODIKLIAI / CUSTOMER'S FINANCIAL INDICATORS**

Įstatinis kapitalas / Authorised capital    Įstatinio kapitalo šaltinis / Authorised capital source

<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------

**APYVARTA / TURNOVERS**

Praėjusių metų / Previous year

Planuojama ateinančiais metais / Planned for coming year

<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------

**KLIENTO SĄSKAITOS KITUOSE BANKUOSE / CUSTOMER ACCOUNTS WITH OTHER BANKS**

Banko pavadinimas / Name of bank	Šalies pavadinimas / Name of country
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>

**PASLAUGOS, KURIOMIS PLANUOJATE NAUDOTIS AB SEB BANKE IR JO GRUPĖS ĮMONĖSE / SERVICES THAT YOU PLAN TO USE AT SEB BANKS AND ITS GROUP COMPANIES:**

- pinigų pervedimas / money transfers
- grynųjų pinigų operacijos / cash transactions
- mokėjimo kortelės / payment cards
- kreditai / loans
- prekybos sandorių finansavimas / trade deal financing
- lizingas / leasing
- indėliai / deposits
- vertybinių popierių sandoriai / securities transactions
- paslaugos internetu / services via the Internet
- darbuotojų darbo užmokesčio pervedimas / payment of salaries to employees
- mokėjimo kortelių skaitytuvų (POS) priežiūra / POS terminal services
- valiutos keitimas / currency conversion
- kita (nurodykite) / other (indicate):

**AR PLANUOJATE ATLIKTI GRYNŲJŲ PINIGŲ OPERACIJAS (ĮMOKĖTI GRYNUOSIUS PINIGUS, PAIMTI GRYNŲJŲ PINIGŲ IŠ SĄSKAITŲ)?****DO YOU PLAN TO EXECUTE OPERATIONS IN CASH (DEPOSIT CASH TO, WITHDRAW CASH FROM THE ACCOUNTS)?**

- TAIP / YES       NE / NO

Jeigu TAIP, nurodykite planuojamą mėnesio grynujų pinigų apyvartą /

In case of YES, indicate planned monthly turnovers in cash:

- 1 000–10 000 LTL       10 000–100 000 LTL       >100 000 LTL

**AR PIRMOJI ĮMOKA Į JŪSŲ SĄSKAITĄ BUS DIDESNĖ KAIP 50 000 LTL? (jeigu TAIP, nurodykite lėšų šaltinį) / DOES YOUR FIRST DEPOSIT INTO YOUR ACCOUNT WILL BE MORE THAN 50 000 LTL? (in case of YES, indicate source of funds)**

Pastaba. Netaikoma dabartiniams klientams / Note. Not applicable for existing customers

<input type="text"/>
----------------------

**PATVIRTINU, KAD PINIGINIŲ LĖŠŲ SĄSKAITOSE TIKRASIS SAVININKAS (NAUDOS GAVĖJAS) YRA / I DO CONFIRM THAT THE ACTUAL OWNER (BENEFICIARY) OF FUNDS IN THE ACCOUNTS IS**

- KLIENTAS, KURIO VARDU ATIDAROMOS BANKO SĄSKAITOS  
CUSTOMER, IN WHOSE NAME THE BANK ACCOUNTS HAS BEEN OPENED**

Nurodykite fizinius asmenis, kurie turi arba kontroliuoja klientą (juridinį asmenį) tiesiogiai arba netiesiogiai turėdami arba kontroliuodami 25 proc. ar daugiau akcijų arba balsavimo teisių.

Indicate natural persons owning or controlling the customer (legal person) by directly or indirectly holding or controlling 25 % or more of shares or voting rights.

Vardas ir pavardė / Name, surname	Adresas / Address	Asmens kodas (gimimo data tik užsienio piliečiams, neturintiems asmens kodo), paso duomenys (numeris, išdavusi valstybė) / Personal code (date of birth only for foreign nationals not assigned personal code), passport data (No., country of issuance)	Akcijų, turimų balso teisių ar valdomo įstatinio kapitalo dalis (proc.) / Shares, voting rights held or the share of the authorised capital controlled (%)

**KITAS JURIDINIS ASMUO (UŽPILDYKITE PINIGINIŲ LĖŠŲ KLIENTO SĄSKAITOSE TIKROJO SAVININKO (NAUDOS GAVĖJO) ANKETA).**

- ANY OTHER LEGAL PERSON (FILL OUT THE QUESTIONNAIRE OF THE ACTUAL OWNER (BENEFICIARY) OF FUNDS IN THE CUSTOMER'S ACCOUNTS).**

**Pastaba.** Tuo atveju, jeigu sąskaitose yra laikomos fondo (investicinio fondo ar kt.) lėšos, užpildykite tikrojo naudos gavėjo anketą.

**Note.** Please fill out the true owner's (beneficiary's of funds) questionnaire if the fund's (investment fund's, etc.) balance of accounts is kept in the accounts.

Patvirtinu, kad esu tinkamai įgaliotas kliento vardu pasirašyti šią anketą, kad šioje anketoje pateikta informacija yra teisinga, ir įsipareigoju tuojau pat raštu informuoti AB SEB banką apie bet kokius pateiktos informacijos pasikeitimus. Įsipareigoju AB SEB banko paslaugomis naudotis tik teisėtais tikslais ir suprantu, kad, paaiškėjus, jog šioje anketoje pateikta informacija yra netiksli ar klaidinga, AB SEB bankas turi teisę apie tai informuoti Lietuvos Respublikos teisėsaugos institucijas.

I do confirm that I am duly authorised to sign the present questionnaire in the name and on the behalf of the customer, the information provided in the present questionnaire is true and correct and I do undertake to forthwith notify SEB bank in writing of any changes in the information provided. I shall use SEB bank's services only for legitimate purposes and understand that in case of disclosure that information provided in this form is incorrect or misleading, SEB bank shall have a right to notify law enforcement institutions of the Republic of Lithuania about it.

(pareigų pavadinimas / position)

(parašas / signature)

(vardas ir pavardė / name, surname)

A. V. / Seal

Šaltinis: SEB. Žiūrėta[2011-05-12] prieiga per internetą:  
[http://www.seb.lt/pow/content/seb\\_lt/pdf/lt/juridinio\\_asmens\\_anketa.pdf](http://www.seb.lt/pow/content/seb_lt/pdf/lt/juridinio_asmens_anketa.pdf)

AB SEB banko – Tikrojo piniginių lėšų kliento sąskaitose savininko (naudos gavėjo) anketa

**TIKROJO PINIGINIŲ LĖŠŲ KLIENTO SĄSKAITOSE  
SAVININKO (NAUDOS GAVĖJO) ANKETA  
QUESTIONNAIRE OF THE TRUE OWNER (BENEFICIARY)  
OF FUNDS IN THE CUSTOMER'S ACCOUNTS**



\_\_\_\_\_ (data / date)

ANKETA PILDOMA, JEIGU PINIGINIŲ LĖŠŲ KLIENTO SĄSKAITOSE TIKRASIS SAVININKAS YRA NE TAS ASMUO, KURIO VARDU YRA ATIDAROMOS BANKO SĄSKAITOS.

THE PRESENT QUESTIONNAIRE IS TO BE FILLED OUT, IF THE TRUE OWNER OF FUNDS IN THE ACCOUNTS IS A PERSON OTHER THAN THE CUSTOMER, IN WHOSE NAME THE BANK ACCOUNTS ARE BEING OPENED.

**INFORMACIJA APIE KLIENTĄ / CUSTOMER INFORMATION**

Visas pavadinimas / Vardas ir pavardė  
Full name / Name, surname

Juridinio asmens kodas / Fizinio asmens kodas (gimimo data tik užsienio piliečiams, neturintiems asmens kodo)  
Legal person's code / natural person's code (date of birth only for foreign nationals not assigned personal code)

Juridinis ar fizinis asmuo, kuris kontroliuoja klientą tiesiogiai turėdamas ar kontroliuojamas 25 proc. ir daugiau akcijų (kapitalo, turto ar kt.) ar balsavimo teisių.

Legal entity or a natural person who controls the Customer by direct ownership or controls more than 25% of the shares (capital, ownership and equivalent) or voting rights.

	Pavadinimas / Vardas ir pavardė Name / Name, surname	Adresas / Address	Juridinio asmens kodas / Fizinio asmens kodas (gimimo data tik užsienio piliečiams, neturintiems asmens kodo) / Legal person's code / natural person's code (date of birth only for foreign nationals not assigned personal code)	Akcijų, turimų balso teisių ar valdomo įstatinio kapitalo dalis (proc.) / Shares, voting rights held or the share of the authorised capital controlled (%)
1.				
2.				
3.				
4.				

Nurodykite fizinius asmenis, kurie galiausiai turi arba kontroliuoja klientą (juridinį asmenį) tiesiogiai arba netiesiogiai turėdami arba kontroliuodami 25 proc. ar daugiau akcijų, turto arba balsavimo teisių; taip pat fizinius asmenis, kurie kitaip kontroliuoja juridinio asmens valdymą.

Indicate natural persons ultimately owning or controlling the customer (legal person) by directly or indirectly holding or controlling 25 % or more of shares, assets or voting rights; the natural person(s) who otherwise exercises control over the management of a legal entity.

Vardas ir pavardė / Name, surname

1

Asmens kodas (gimimo data tik užsieniečiams, neturintiems asmens kodo), paso duomenys (numeris, išdavusi valstybė) / Personal code or date of birth (only for foreigners not assigned personal code), passport data (No., country of issuance)

Adresas / Address

Akcijų, turimų balsų teisių ar valdomo įstatinio kapitalo dalis (proc.) /  
Shares, voting rights held or the share of the authorised capital controlled (%)

Paiškinimas / Explanation

Vardas ir pavardė / Name, surname

2

Asmens kodas (gimimo data tik užsieniečiams, neturintiems asmens kodo), paso duomenys (numeris, išdavusi valstybė) / Personal code or date of birth (only for foreigners not assigned personal code), passport data (No., country of issuance)

Adresas / Address

Akcijų, turimų balsų teisių ar valdomo įstatinio kapitalo dalis (proc.) /  
Shares, voting rights held or the share of the authorised capital controlled (%)

Paiškinimas / Explanation

Vardas ir pavardė / Name, surname

3

Asmens kodas (gimimo data tik užsieniečiams, neturintiems asmens kodo), paso duomenys (numeris, išdavusi valstybė) / Personal code or date of birth (only for foreigners not assigned personal code), passport data (No., country of issuance)

Adresas / Address

Akcijų, turimų balsų teisių ar valdomo įstatinio kapitalo dalis (proc.) /  
Shares, voting rights held or the share of the authorised capital controlled (%)

Paiškinimas / Explanation

Vardas ir pavardė / Name, surname

4

Asmens kodas (gimimo data tik užsieniečiams, neturintiems asmens kodo), paso duomenys (numeris, išdavusi valstybė) / Personal code or date of birth (only for foreigners not assigned personal code), passport data (No., country of issuance)

Adresas / Address

Akcijų, turimų balsų teisių ar valdomo įstatinio kapitalo dalis (proc.) /  
Shares, voting rights held or the share of the authorised capital controlled (%)

Paiškinimas / Explanation

Vardas ir pavardė / Name, surname

5

Asmens kodas (gimimo data tik užsieniečiams, neturintiems asmens kodo), paso duomenys (numeris, išdavusi valstybė) / Personal code or date of birth (only for foreigners not assigned personal code), passport data (No., country of issuance)

Adresas / Address	
<input type="text"/>	
Akcijų, turimų balsų teisių ar valdomo įstatinio kapitalo dalis (proc.) / Shares, voting rights held or the share of the authorised capital controlled (%)	
<input type="text"/>	
Paiškinimas / Explanation	
<input type="text"/>	
Vardas ir pavardė / Name, surname	
6	<input type="text"/>
Asmens kodas (gimimo data tik užsieniečiams, neturintiems asmens kodo), paso duomenys (numeris, išdavusi valstybė) / Personal code or date of birth (only for foreigners not assigned personal code), passport data (No., country of issuance)	
<input type="text"/>	
Adresas / Address	
<input type="text"/>	
Akcijų, turimų balsų teisių ar valdomo įstatinio kapitalo dalis (proc.) / Shares, voting rights held or the share of the authorised capital controlled (%)	
<input type="text"/>	
Paiškinimas / Explanation	
<input type="text"/>	
Vardas ir pavardė / Name, surname	
7	<input type="text"/>
Asmens kodas (gimimo data tik užsieniečiams, neturintiems asmens kodo), paso duomenys (numeris, išdavusi valstybė) / Personal code or date of birth (only for foreigners not assigned personal code), passport data (No., country of issuance)	
<input type="text"/>	
Adresas / Address	
<input type="text"/>	
Akcijų, turimų balsų teisių ar valdomo įstatinio kapitalo dalis (proc.) / Shares, voting rights held or the share of the authorised capital controlled (%)	
<input type="text"/>	
Paiškinimas / Explanation	
<input type="text"/>	
Vardas ir pavardė / Name, surname	
8	<input type="text"/>
Asmens kodas (gimimo data tik užsieniečiams, neturintiems asmens kodo), paso duomenys (numeris, išdavusi valstybė) / Personal code or date of birth (only for foreigners not assigned personal code), passport data (No., country of issuance)	
<input type="text"/>	
Adresas / Address	
<input type="text"/>	
Akcijų, turimų balsų teisių ar valdomo įstatinio kapitalo dalis (proc.) / Shares, voting rights held or the share of the authorised capital controlled (%)	
<input type="text"/>	
Paiškinimas / Explanation	
<input type="text"/>	



## NUOSAVYBĖS VALDYMO STRUKTŪRA / OWNERSHIP AND CONTROL STRUCTURE

Prašom paaiškinti sudėtingą nuosavybės ir / ar valdymo struktūrą ir ją nubraižyti. Visada nurodykite, jei nuosavybė valdoma per juridinius asmenis. /

Please clarify complicated ownership and / or control structure with a drawing. Always clarify if the ownership or control is exercised via legal entities.

Žiūrėti pridedamą valdymo schemą / See attached ownership chart

Patvirtinu, kad esu tinkamai įgaliotas kliento vardu pasirašyti šią anketą, kad šioje anketoje pateikta informacija yra teisinga, ir išsipareigoju tuojau pat raštu informuoti AB SEB banką apie bet kokius pateiktos informacijos pasikeitimus. Išsipareigoju AB SEB banko paslaugomis naudotis tik teisėtais tikslais ir suprantu, kad, paaiškėjus, jog šioje anketoje pateikta informacija yra netiksli ar klaidinga, AB SEB bankas turi teisę apie tai informuoti Lietuvos Respublikos teisėsaugos institucijas.

I do confirm that I am duly authorised to sign the present questionnaire in the name and on the behalf of the customer, the information provided in the present questionnaire is true and correct and I do undertake to forthwith notify SEB bank in writing of any changes in the information provided. I shall use SEB bank's services only for legitimate purposes and understand that in case of disclosure that information provided in this form is incorrect or misleading, SEB bank shall have a right to notify law enforcement institutions of the Republic of Lithuania about it.

(pareigų pavadinimas / position)

(parašas / signature)

(vardas ir pavardė / name, surname)

A. V. / Seal

Šaltinis: SEB.Žiūrėta[2011-05-12] prieiga per internetą:  
[http://www.seb.lt/pow/content/seb\\_lt/pdf/lt/naudos\\_gavejas.pdf](http://www.seb.lt/pow/content/seb_lt/pdf/lt/naudos_gavejas.pdf).

AB SEB banko – prašymą laikinajai kaupiamajai sąskaitai atidaryti forma



**PRAŠYMAS ATIDARYTI LAIKINĄ KAUPIAMĄJĄ SĄSKAITĄ  
APPLICATION TO OPEN ACCUMULATIVE ACCOUNT**

\_\_\_\_\_ (data/date)

\_\_\_\_\_ (steigiamo juridinio asmens pavadinimas/full name of the company)

\_\_\_\_\_ ( adresas/address)

\_\_\_\_\_ (telefonas/phone)

\_\_\_\_\_ ( faksas/fax)

\_\_\_\_\_ ( el. paštas/E-mail)

Prašome steigiamo juridinio asmens vardu atidaryti / We request opening in the name of our company:

laikiną kaupiamąją sąskaitą įstatiniam kapitalui kaupti/Accumulative account for equity formations.

Steigėjai arba įgaliotas atidaryti sąskaitą asmuo/Founders or Person authorized to open the accumulative account .

\_\_\_\_\_ (vardas ir pavardė, a. k./full name, personal ID)

\_\_\_\_\_ (parašas/signature)

\_\_\_\_\_ (adresas/address)

\_\_\_\_\_ (telefonas/phone)

**BANKO ŽYMOŠ/FOR THE BANK'S USE ONLY**

Dokumentus patikrinau.

Leidžiu atidaryti banko sąskaitą (-as).

\_\_\_\_\_ (asmens spaudas, parašas, data)

\_\_\_\_\_ (asmens spaudas, parašas, data)

Atidaryta (-os) sąskaita (-os) Nr. \_\_\_\_\_

Šaltinis: AB SEB bankas Tauragės skyrius.

## Sąskaitų perkėlimo paslaugos

<b>Bankai</b>	<b>Prisijungimo laikas</b>
AB Swedbank	2010 m. kovo 1 d.
Danske Bank A/S Lietuvos filialas	2010 m. kovo 15 d.
AB DnB NORD	2010 m. kovo 15 d.
AB bankas „Snoras“	2010 m. kovo 15 d.
UAB Medicinos bankas	2010 m. kovo 15 d.
Nordea Bank Finland Plc Lietuvos skyrius	2010 m. kovo 15 d.
AB SEB bankas	2010 m. spalio 1 d.
AB Šiaulių bankas	2010 m. kovo 15 d.

Šaltinis: sudarytas autorės remiantis internetiniais komercinių bankų puslapiais

## Tiesioginio debeto schema



Šaltinis: Tiesioginis debetas. Žiūrėta [2011-04-10] prieiga per internetą:  
[http://www.swedbank.lt/lt/pages/privatiems/tiesioginis\\_debetas](http://www.swedbank.lt/lt/pages/privatiems/tiesioginis_debetas).

## AB SEB banko - SEPA pavedimo forma

SEPA MOKĖJIMO NURODYMAS  
SEPA PAYMENT ORDER

Operacijos Nr. / Transaction No.

Dokumento Nr. / Document No.

Mokėtojo sąskaitos Nr. / Payer's account No.	
Mokėtojo vardas ir pavardė / Pavadinimas / Payer's name and surname / Company name	Mokėtojo atpažinimo tipas / Payer's identification code type
Mokėtojo adresas / Payer's address	Mokėtojo atpažinimo kodas / Payer's identification code
Mokėtojo bankas / Payer's bank	SWIFT kodas (BIC) / SWIFT code
Gavejo sąskaitos Nr. / Beneficiary's account No.	
Gavejo vardas ir pavardė / Pavadinimas / Beneficiary's name and surname / Company name	Gavejo atpažinimo tipas / Beneficiary's identification code type
Gavejo adresas / Beneficiary's address	Gavejo atpažinimo kodas / Beneficiary's identification code
Gavejo bankas / Beneficiary's bank	SWIFT kodas (BIC) / SWIFT code
Suma skaitmenimis / Amount in digits	Suma žodžiais / Amount in words
Mokėjimo paskirties tipas / Remittance information type	
Mokėjimo paskirtis / Remittance information	
Mokėčių sąskaitos Nr. / Charge account No.	
Patvirtinu, kad nurodyme pateikta informacija išreiškia mano valią ir yra teisinga. I confirm that information included in the Payment Order expresses my true intentions and is correct.	
Mokėtojo parašas, vardas ir pavardė / Juridinio asmens atstovo (ų) pareigos, parašas (ai), vardas (ai) ir pavardė (-s) Payer's signature, name and surname / Legal entity representative's signature, name and surname A.V. / Seal	Banko darbuotojo parašas, spaudas Credit institution representative's signature, stamp

Šaltinis: AB SEB bankas Tauragės skyrius.

## AB SEB banko tiesioginio debeto partneriai

Telekomunikacijų paslaugos	Paslauga galite		Įmokos
	užsisakyti:		mokėstis:
	banke	įmonėje	
„Baltnetos komunikacija“, UAB	+	+	nemokamai
„Bitė Lietuva“, UAB	+	+	nemokamai
„Cubio“, UAB	+	–	nemokamai
„Dokeda“, UAB	+	+	nemokamai
„Eurocom“, UAB	+	–	nemokamai
J. Varno Vilniaus radijo studija	+	+	nemokamai
„Kavamedia“, UAB	+	+	nemokamai
„Omnitel“, UAB	+	+	nemokamai
Pajūrio televizija, UAB	+	+	nemokamai
Penkių kontinentų komunikacijų centras („Skaineta“), UAB	+	+	nemokamai
„Ruptela“	+	+	nemokamai
„Solocomas“, UAB	+	–	nemokamai
„Sugardas“, UAB	+	–	nemokamai
„Tele2“, UAB	+	–	nemokamai
„Teledema“, UAB	+	+	nemokamai
Teleradijo kompanija „Hansa“, VŠĮ	+	+	nemokamai
„Teletronika“, UAB	+	–	nemokamai
TEO LT, AB	+	+	nemokamai
„Verslo tiltas“, UAB	+	+	nemokamai
„Viasat“, AB	+	+	nemokamai
Televizija	Paslauga galite		Įmokos
	užsisakyti:		mokėstis:
	banke	įmonėje	
„Alpha komunikacijos-1“, UAB	+	–	nemokamai
Alytaus kabelinė televizija, UAB	+	+	nemokamai
„Baltikum TV“, UAB	+	+	nemokamai
Druskininkų televizija, UAB	+	–	nemokamai
„Init“, UAB	+	–	nemokamai
„Kabeliniai ryšių tinklai“, UAB („C gates KTV“) (čia įmokas moka ir UAB „Trigeris“ abonentai)	+	–	nemokamai
„Kateka“, UAB	+	+	nemokamai
„Mikrovisatos TV“, UAB	+	+	nemokamai
Marijampolės kabelinė televizija, UAB	+	+	nemokamai
„Rygveda“, UAB	+	–	nemokamai
„Roventa“, UAB	+	–	nemokamai
„Telesat“, UAB	+	+	nemokamai

„Splus“, UAB	+	+	nemokamai
„Viginta“ („Vilsat KTV“), UAB	–	+	nemokamai
„Vinita“, UAB	+	–	nemokamai
Draudimo paslaugos	Paslaugą galite užsisakyti:		Įmokos mokestis:
	banke	įmonėje	
„AIG Life“, UAB	–	+	nemokamai
„Aviva Lietuva“, UAGDPB	+	+	nemokamai
„Bonum publicum“, UAB	+	+	nemokamai
„BTA draudimas“, UAB	+	+	nemokamai
„ERGO Lietuva“, UAB	+	+	nemokamai
„ERGO Lietuva gyvybės draudimas“, UAB	+	+	nemokamai
„Swedbank Life Insurance SE“ Lietuvos filialas	+	+	nemokamai
„If P&C Insurance AS“ Lietuvos filialas	+	+	nemokamai
„Lietuvos draudimas“, AB	+	+	nemokamai
„MP Pension Funds Baltic“, UAB	+	+	nemokamai
„PZU Lietuva“, UAB DK	+	+	nemokamai
AAS „Gjensidige Baltic“ Lietuvos filialas	+	+	nemokamai
„Mandatum Life Insurance Baltic SE“ Lietuvos filialas	+	+	nemokamai
„SEB gyvybės draudimas“, UAB	+	+	nemokamai
„SEESAM Lietuva“, UADB	+	+	nemokamai
Komunalinės paslaugos	Paslaugą galite užsisakyti:		Įmokos mokestis:
	banke	įmonėje	
Alytaus regiono atliekų tvarkymo centras, UAB (Alytaus r., Alytaus m., Varėnos, Lazdijų, Prienų ir Birštono savivaldybės)	+	–	nemokamai
„Anykščių komunalininkas“, UAB	+	+	nemokamai
„Aukštaitijos vandenys“, UAB	+	–	nemokamai
„Balterma ir ko“, UAB	+	–	nemokamai
„Castrade“, UAB	+	+	nemokamai
„City service“, AB (įmokos kodas 103044)	+	+	nemokamai
„Cleanaway Klaipėda“, UAB	+	+	nemokamai
DNSB Mažvydo g. 3 ir Priegliaus g. 9	+	+	nemokamai
„Dzūtra“, UAB	+	–	nemokamai
„Ecoservice“, UAB	+	+	nemokamai
„Yglė“, UAB	+	–	nemokamai
„Horeca sprendimai“, UAB	+	–	nemokamai
„Kauno švara“, UAB	+	–	nemokamai
„Kauno vandenys“, UAB	+	–	nemokamai
„Kauno energija“, UAB	+	+	nemokamai
„Klaipėdos energija“, AB	–	+	nemokamai

„Klaipėdos vanduo“, AB	–	+	nemokamai
„Kretingos būstas“, UAB	+	–	nemokamai
„Lesto“, AB	+	+	nemokamai
„Lietuvos dujos“, AB	+	–	nemokamai
„Ranga IV pastatų aptarnavimas“, UAB	–	+	nemokamai
„Rokiškio komunalininkas“, UAB	+	+	nemokamai
„Statybų fabrikas“, UAB	+	+	nemokamai
Šiaulių regiono atliekų tvarkymo centras, VšĮ (Akmenės, Pakruojo, Šiaulių, Radviliškio, Kelmės, Joniškio rajonų ir Šiaulių miesto savivaldybės)	+	–	nemokamai
„Šiaulių vandenys“, UAB	+	+	nemokamai
Trakų rajono komunalinių įmonių kombinatas, UAB	+	+	nemokamai
„Ukmergės vandenys“, UAB	+	+	nemokamai
„Ukmergės versmė“, UAB	+	+	nemokamai
„Utenos komunalininkas“, UAB	+	–	nemokamai
„Vilniaus energija“, UAB	+	+	nemokamai
„Vilniaus vandenys“, UAB	+	+	nemokamai
708-oji DNSB	+	–	nemokamai
3613-oji DNSB	+	+	nemokamai
DNSB Tilžės g. 47, 47A, 47B, 49, 49A	+	–	nemokamai
Finansinės paslaugos	Paslaugą galite užsisakyti:		Įmokos mokestis:
	banke	įmonėje	
„DnB Nord lizingas“, UAB	–	+	nemokamai
„Finansta investicijų valdymas“, UAB	–	+	nemokamai
„General Financing“, UAB	+	+	nemokamai
„Citadelė faktoringas ir lizingas“, UAB	+	+	nemokamai
„Danske lizingas“, UAB	+	+	nemokamai
„SEB lizingas“, UAB	+	+	nemokamai
„Snoro lizingas“, UAB	+	+	nemokamai
„Šiaulių banko lizingas“, UAB	+	–	nemokamai
„Timex S. A.“ filialas	+	–	nemokamai
„Ūkio banko lizingas“, UAB	+	+	nemokamai
Objektų apsaugos paslaugos	Paslaugą galite užsisakyti:		Įmokos mokestis:
	banke	įmonėje	
AKTKC, UAB	+	+	nemokamai
„Apsaugos komanda“, UAB	+	+	nemokamai
„Argus“, R. Jonaičio IĮ	+	–	nemokamai
„Dusmann service“, UAB	+	+	nemokamai
„Edlora“, UAB	+	–	nemokamai
Ekskomisarų biuras, UAB	+	+	nemokamai




„Eurocash1“, UAB	+	+	nemokamai
„Grifs AG“, UAB	+	+	nemokamai
„G4S Lietuva“, UAB	+	+	nemokamai
„GSM apsauga“, UAB	–	+	nemokamai
„Joringės sauga“, UAB	+	–	nemokamai
„Jungtis“, UAB	+	+	nemokamai
Lietuvos viešosios policijos rinktinė „Vytis“	+	–	nemokamai
„LK service“, UAB	+	–	nemokamai
Nežinybinės apsaugos biuras, UAB	+	+	nemokamai
„Saugos garantas“, UAB	+	+	nemokamai
„Trikampis žiedas“, UAB	+	+	nemokamai
„Vilniaus skydas“, UAB	+	+	nemokamai
<b>Leidinių prenumerata</b>	<b>Paslaugą galite užsisakyti:</b>		<b>Įmokos mokestis:</b>
	<b>banke</b>	<b>įmonėje</b>	
„Kauno diena“, UAB	–	+	nemokamai
„Lietuvos rytas“, UAB	+	+	nemokamai
„Valstiečių laikraštis“, UAB	–	+	nemokamai
„Verslo žinios“, UAB	+	+	nemokamai
„Respublikos leidiniai“, UAB	–	+	nemokamai
„Šiaulių naujienos“, UAB	+	+	nemokamai
<b>Kitos paslaugos</b>	<b>Paslaugą galite užsisakyti:</b>		<b>Įmokos mokestis:</b>
	<b>banke</b>	<b>įmonėje</b>	
„Aga“, UAB	+	+	nemokamai
„Amalva“, UAB	–	+	nemokamai
„Amicus dentis“ odontologijos klinika	+	+	nemokamai
„Ashburn International“, UAB	+	+	nemokamai
„Audėjas“, AB	–	+	nemokamai
Centrinės hipotekos įstaiga	+	+	nemokamai
„Enefit“, UAB	+	+	nemokamai
„First Data Lietuva“, UAB	+	+	nemokamai
„Gazolita“, UAB	+	+	nemokamai
„GE Equipment Infrastr LT“, UAB	–	+	nemokamai
„Gelsva“, M. Gumbrevičiaus PPĮ	+	+	nemokamai
„Hilti Complete Systems“, UAB	+	+	nemokamai
„Infrostruktūra“, VĮ	+	+	nemokamai
„Lariteksas“, UAB	–	+	nemokamai
„Litectus“, UAB	+	+	nemokamai
„Lytagros prekyba“, UAB	–	+	nemokamai
„Lietuvos geležinkeliai“, AB	–	+	nemokamai
Lietuvos radijo ir televizijos centras, AB	+	+	nemokamai

Lietuvos profesinė sąjunga „Sandrauga“	+	–	nemokamai
„Lietuva Statoil“, UAB	+	+	nemokamai
„Lukoil Baltija“, UAB	+	+	nemokamai
„Meditour“, UAB	+	–	nemokamai
„Metamedia ir Ko“, UAB	–	+	nemokamai
„Miesto tinklas“, UAB	+	+	nemokamai
„NEPTŪNO vandens pristatymas“, UAB	+	+	nemokamai
„Neste Lietuva“, UAB	–	+	nemokamai
„NS technologijos“, UAB	+	+	nemokamai
„Olifėja“, UAB	+	–	nemokamai
„Oslo Products“, UAB	+	+	nemokamai
„Pačiolis“, UAB	–	+	nemokamai
„Penki kontinentai“, UAB	+	+	nemokamai
„Perlo paslaugos“, UAB	+	–	nemokamai
„Preventa“, UAB	–	+	nemokamai
„Provisus“, UAB	+	+	nemokamai
„Rivilė“, UAB	+	+	nemokamai
Savicko sporto klubas, UAB	+	+	nemokamai
„Specialusis autotransportas“, UAB	+	+	nemokamai
„Sporto klubų sistema“, UAB	–	+	nemokamai
„Supergym“, UAB	+	+	nemokamai
Vilniaus kolegija	+	–	nemokamai
Vilniaus m. savivaldybės administracijos darbuotojų profesinė sąjunga	+	–	nemokamai
Vilniaus universiteto tarptautinio verslo mokykla, VU	+	+	nemokamai
„Vytautas Tamošiūnas ir partneriai“, UAB	+	+	nemokamai
„Volvo Lietuva“, UAB	+	+	nemokamai
„Zepter International“, UAB	+	–	nemokamai

Šaltinis: SEB. Žiūrėta [2011-05-14] prieiga per internetą: <http://www.seb.lt/pow/wcp/seblt.asp>.

## AB SEB banko – mokomosios kortelės prašymo forma



## PRAŠYMAS IŠDUOTI DEBETO KORTELĘ (-ES)

(Prašymas pildomas didžiosiomis raidėmis)

Spalvota nuotrauka  
(Jei pageldaujama gauti debeto kortelę su nuotrauka)  
  
(dydis 3x4)

Prašau:

atidaryti banko sąskaitą ir išduoti debeto kortelę (-es)

prie mano esamos banko sąskaitos išduoti debeto kortelę (-es)

Esamos banko sąskaitos Nr. IBAN formatu

*Visa Electron*

*Maestro*

*SEB Statoil Extra Visa Electron*

*Visa Classic* (debeto)

*Visa Virtuon*

*Mano VISA* (debeto)

*SEB Laisvalaikis MasterCard* (debeto)

Senos Laisvalaikio klubo nuolaidų kortelės Nr.

*SEB ISIC MasterCard* (moksleivio)

*SEB ISIC MasterCard* (studento)

Paveiksluko Nr.

### DUOMENYS APIE KLIENTĄ

Vardas  Pavardė

Asmens kodas  Pilietybė

Asmens tapatybę liudijantis dokumentas, numeris

Dokumento galiojimo laikas, kas išdavė

Slaptažodis, reikalingas bendraujant telefonu (pvz., motinos mergaitinė pavardė)

Vardas ir pavardė (ne daugiau kaip 25 ženkliai), kaip pageldauju (rašyti kortelėje)

Gyvenamosios vietos adresas (gatvė, namo ir buto numeris, pašto indeksas, miestas)

Telefonas / mobilusis telefonas  El. paštas

Kortelėse mėnesio ataskaitą pageldauju gauti:

banko Internetinės bankininkystės sistema  banke  kitu adresu  (gatvė, namo ir buto numeris, pašto indeksas, miestas)

el. paštu   gyvenamosios vietos adresu

Banko sąskaitą su debeto kortele pageldauju tvarkyti: (pildoma, jei klientas dar nesinaudoja šiomis paslaugomis)

banko Internetinės bankininkystės sistema  banko paslaugų mobiliuoju telefonu sistema\*

(nurodomas mobilusis telefonas, jei pageldaujama gauti žinutes apie banko sąskaitą)

Prašau išduoti  slaptažodžių kortelę  slaptažodžių generatorių \* Patvirtinu, kad nepriestarauju jog mokesčiai už gautas trumpąsias žinutes būtų nurašomi iš banko sąskaitos

Pildoma, jei pageldaujama (sigyti) *SEB Laisvalaikis MasterCard* (debeto) kortelę Dominančiose laisvalaikio srityse:

klubai  kinas  sportas  grožio paslaugos  teatras

kėlionės  moda  koncertai  kavinės, restoranai  kita

### INFORMACIJA APIE KLIENTO DARBOVIETĘ (-ES) / MOKYMO ĮSTAIGĄ

Darbovietės / mokymo įstaigos pavadinimas	Darbovietės / mokymo įstaigos adresas (gatvė, namo numeris, pašto indeksas, miestas)	Pareigos	Telefonas	Darbo stažas	Darbo sutartis
<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input type="checkbox"/> Terminuota <input type="checkbox"/> Neterminuota
<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input type="checkbox"/> Terminuota <input type="checkbox"/> Neterminuota

**Informacija, būtina pateikti atsizvelgiant į Lietuvos Respublikos pinigų plovimo ir teroristų finansavimo prevencijos įstatymo nuostatas ir Lietuvos Banko pinigų plovimo prevencijos metodines rekomendacijas (ši informacija nebus perduodama tretiesiems asmenims)**

PILDO KLIENTAS

**Pagrindinis pajamų šaltinis:**

- |  |  |   |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> atlyginimas                   | <input type="checkbox"/> vertybinių popierių | <input type="checkbox"/> parduotas nekinojamasis turtas |
| <input type="checkbox"/> individuali veikla ar verslas | <input type="checkbox"/> pensija             | <input type="checkbox"/> kita _____                     |
| <input type="checkbox"/> palikimas                     | <input type="checkbox"/> santaupos           |   |

**Planuojama vidutinė mėnesio apyvarta:**

- |  |  |  |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> iki 3500 LTL    | <input type="checkbox"/> 10 001–20 000 LTL | <input type="checkbox"/> daugiau kaip 40 001 LTL |
| <input type="checkbox"/> 3501–10 000 LTL | <input type="checkbox"/> 20 001–40 000 LTL |  |

**Iš kokių šalių ar regionų bus pervedamos lėšos į banko sąskaitas:**

- |                                  |                                   |                                     |
|----------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Lietuva | <input type="checkbox"/> ES šalys | <input type="checkbox"/> kita _____ |
|----------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|

**Paslaugos, kuriomis klientas ketina naudotis AB SEB banke ir jo grupės įmonėse:**

- |   |  |                                    |
|---|--|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> pinigų pervedimas              | <input type="checkbox"/> paslaugos internetu             | <input type="checkbox"/> lizingas  |
| <input type="checkbox"/> mokamosios kortelės            | <input type="checkbox"/> vertybinių popierių sandoriai   | <input type="checkbox"/> indeliai  |
| <input type="checkbox"/> prekybos sandorių finansavimas | <input type="checkbox"/> operacijos gryvaisiais pinigais | <input type="checkbox"/> kredittai |
| <input type="checkbox"/> valiutos keitimas              | <input type="checkbox"/> kita _____                      |                                    |

**Jūs ar [Jūsų artimieji šeimos nariai\* ar artimi pagalbinkai\*\*] esate ar ne ankačiau kaip prieš 1 metus šio svarbiausio viešąsias pareigas tarptautinėse ar užsienio valstybių institucijose (įskaitant pareigas Europos Bendrąjoje)?**

- Taip:**
- valstybės vadovas, vyriausybės vadovas, ministras, viceministras arba ministro pavaduotojas
  - parlamento narys
  - aukščiausiojo teismo, konstitucinio teismo ar kitos aukščiausiosios teisminės institucijos, kurių sprendimai negali būti skundžiami, narys
  - auditorių profesinės organizacijos valdymo organo ar centrinio banko valdybos narys
  - ambasadorius, laikinasis reikalų patikėtinis ar aukšto rango ginkluotųjų pajėgų karininkas
  - valstybės valdomos įmonės valdymo ar priežiūros organo narys
- Ne**

\* Artimaisiais šeimos nariais laikomi sutuoktinis, asmuo, su kuriuo registruota partnerystė, tėvai, broliai, seserys, seneliai, vaikai, vaikai ir vaikų sutuoktiniai, vaikų sugyventiniai.

\*\* Artimais pagalbinkais laikomi asmenys, su kuriais turite bendrą verslą ar patalkote kitus dalykinius ar verslo santykius

**Tvirtinu, kad esu tikras(a) piniginių lėšų sąskaitose savininkas (naudos gavėjas)**

- Taip**  **Ne** (jei pasirinkote šį atsakymą, prašom pateikti bankui informaciją apie tikrąjį naudos gavėją)

PILDO KLIENTAS

**Aš, Klientas, pasirašydamas šį prašymą,**

- prašau mano vardu atidaryti banko sąskaitą/ar prie esamos banko sąskaitos išduoti debeto kortelę (-es) ir suteikti asmens atpažinimo kodą (-us) PIN;
- patvirtinu, kad, prieš pildydamas (-a) šį prašymą, susipažinau su AB SEB banko bendrosiomis paslaugų teikimo taisyklėmis, Mokejimo kortelių kainynu ir su jais susikū;
- patvirtinu, kad man yra žinoma, jog, man nepateikus visos prašyme nurodytos informacijos, AB SEB bankas turi teisę neatidaryti banko sąskaitos ir/ar neišduoti debeto kortelės (-ių);
- patvirtinu, kad prašyme pateikta informacija yra teisinga, ir įsipareigoju nedelsdamas (-a) raštu informuoti AB SEB banką apie bet kokius pateiktos informacijos pasikeitimus. Įsipareigoju AB SEB banko paslaugomis naudotis tik teisėtai tikslais;
- patvirtinu, kad esu informuotas (-a) apie savo teisę susipažinti su AB SEB banko tvarkomis mano asmens duomenimis, reikalauju išlaikyti, sunaikinti savo duomenis arba sustabdyti savo duomenų tvarkymo veiksmus, jei duomenys tvarkomi nesilaikant Lietuvos Respublikos įstatymų, nesutiki, kad būtų tvarkomi mano asmens duomenys. Patvirtinu, kad esu susipažinęs (-usi) su savo teise nesutikti, kad mano asmens duomenys būtų tvarkomi tiesioginės rinkodaros tikslais;
- patvirtinu ir garantuoju, kad mano pateikto (-ų) pavelisliuko (-ų), kuris (-ie) bus atspausdintas (-i) mano VISA (debeto) kortelėje (-ėse), naudojamas nepažeidžia jokių trečiųjų asmenų teisių (taip pat ir autorių teisių) ir nėra jokių teisių trečiųjų asmenų pretenzijų į pateiktą pavelisliuką ar atskiras jo dalis, taip pat patvirtinu ir garantuoju, kad pavelisliuke esantis asmuo (-ų) atvaizdas yra naudojamas su atvaizdo savininko žinia ir jo sutikimu, todėl bankas ar banko pasileikti tretieji asmenys neįsako už galimus autorių, žmogaus privatumo ir kitų teisių pažeidimus;
- pateikiu savo nuotrauką, atitinkančią asmens dokumentų nuotraukų reikalavimus, kuri bus atspausdinta SEB ISIC MasterCard kortelėje;
- sutinku, kad AB SEB bankas teiktų mano duomenis, nurodytus prašyme (išskyrus asmens kodą ir duomenis, nurodytus pinigų plovimo bei teroristų finansavimo prevencijos tikslais), UAB Respublikos leidiniai (juridinio asmens kodas 1242 51033), UAB Zigzag Travel (juridinio asmens kodas 1104 61897) ir International Association Services A/S Dutch Branch (tarptautinei ISIC organizacijai), o šios įmonės tvarkytų mano asmens duomenis norėdamos užtikrinti mano dalyvavimą įgyvendinamos lojalumo programose \*;
- sutinku\*\*  nesutinku

Iš UAB Respublikos leidiniai, UAB Zigzag Travel ar iš jų pasileiktų juridinių asmenų gauti informaciją ir / ar reklaminių medžiagą apie jų įgyvendinamas lojalumo programas esame prašyme nurodytu namų, kitais kortelės sąskaitos ataskaitos siuntimo adresais ir / arba SMS žinutėmis savo mobiliojo telefono numeru.

\* Sutikimas galioja, jeigu Klientas prašo išduoti SEB Laivvalakis MasterCard (debeto) ir / ar SEB ISIC MasterCard kortelės.

\*\* Sutikimas galioja ir Kliento asmens duomenys tiesioginės rinkodaros tikslais tvarkomi, kol galioja Klientui išduota SEB Laivvalakis MasterCard (debeto) ir / ar SEB ISIC MasterCard kortelė, bet ne ilgiau kaip iki atskiro rašytinio Kliento sutikimo ataukimo, kurį Klientas įsipareigoja paštu ar el. paštu atsiųsti UAB Respublikos leidiniai, UAB Zigzag Travel.

KLIENTAS \_\_\_\_\_ (parašas, vardas ir pavardė) \_\_\_\_\_ (data)

PILDO BANKAS

AB SEB banko \_\_\_\_\_ finansinių paslaugų centras \_\_\_\_\_ skyrius

Prašymą priėmė, Kliento asmens tapatybę nustatė ir prašyme nurodytus duomenis patikrino

\_\_\_\_\_ (pareigos, vardas ir pavardė, parašas) \_\_\_\_\_ (data)

Darbuotojo, suteikuso paslaugą, atpažinimo numeris

Šaltinis: SEB. Žiūrėta [2011-05-15] prieiga per internetą:  
[http://www.seb.lt/pow/content/seb\\_lt/pdf/lt/prasymas\\_isduoti\\_debeto\\_kortele.pdf](http://www.seb.lt/pow/content/seb_lt/pdf/lt/prasymas_isduoti_debeto_kortele.pdf)

## Kelionės draudimo sutartis

### KEĻĪONĒS FINANSINĪU NUOSTOLĪU DRAUDĪMO SPECĪALIJŪ SĀĻĢŪ APRĀŠAS

**AB SEB bankas, UAB „SEB ģyvybĒs draudimas” ir UAB draudĪmo kompanĳa „PZU Lietuva”**, (toliau – draudĪkai) sudarĒ draudĪmo sutartis, kuriŪ pagrĪndu apraudĒ AB SEB banko ĪduotŪ mokĒjĳo kortelĪu turĒtoĳams pagal UAB draudĪmo kompanĳas „PZU Lietuva” kelionĒs finansinĪu nuostolĪu draudĪmo taisyklĒs Nr. 061. **PagrĪnĒsĳis vartojamas sĀvokos:**

1. **DraudĪkas** – UAB „SEB ģyvybĒs draudimas” (draudĪant medicinĪnĪu ir repatriācijas ĪšĪaidŪ bei draudĪmu nuo nelaimĪngŪ atsitikĪmŪ) ir UAB draudĪmo kompanĳa „PZU Lietuva” (draudĪant draudĪmu nuo kelionĒs atĒdĒjĳo, baĒaĒo pristatymo vĒlavĪmo ar praradĪmo, teisĪnĪu ĪšĪaidŪ, civilĪnĒs atsakomybĒs draudĪmu, kelionĒs dokumentŪ draudĪmu, sporto veikĪos ir inventoriarus draudĪmu, medicinĪnĪu ir repatriācijas ĪšĪaidŪ, draudĪmu nuo nelaimĪngŪ atsitikĪmŪ)
2. **DraudĒjĳas** – AB SEB bankas.
3. **Apraudastĳis (naudos gĀvĒjas)** – nors vienos DraudĒjo Īduotos ir ĒaliojanĒšĳis *Visa Classic, Mano Visa (kredito), MasterCard Standard, Visa Business, MasterCard Business, Visa Gold* ar *Visa Platinum* kredĪto mokĒjĳo kortelĒs (toliau – kortelĒ) turĒtoĳas, ne vyresnis negu 75 metŪ amĒiaus, ir kartu su juo kĒliaujantys jo Œimos nariai: sutuoktĪnis iki 75 metŪ amĒiaus ir vaikai (įvaikiai, globotiniai) iki 18 metŪ, *Visa Business* ir *MasterCard Business* kredĪto kortelĪu turĒtoĳas draudĪmas Ēalioja ir kartu kĒliaujantiems bendradarbiams iki 75 metŪ amĒiaus (ne daugiau kaip trĪms asmenims).
4. **KortelĒs turĒtoĳas** – kortelĒje nurodytas fizinĪs asmuo iki 75 metŪ amĒiaus.
5. **Œimos nariai** – sutuoktĪnis iki 75 metŪ amĒiaus ir apraudastjo nepilnamĒetiai vaikai (įvaikiai) iki 18 metŪ.
6. **DraudĒiamasis Īvykis** – Īvykis, kurio metu patiri Ū nuostolĳai yra atlyginami pagal draudĪmo sutartĳes sĀlygas. Bet koks Īvykis, draudĪmo sutartyje nenurodytas, kaip draudĒiamasis, yra laikomas nedraudĒiamuoju.
7. **NedraudĒiamasis Īvykis** – Īvykis, kurio metu patirĒtŪ nuostolĪu draudĪkas pagal draudĪmo sutartĳ ir/ar įstatymus neatsĳygia.
8. **DraudĪmo suma** – draudĪmo sutartyje nustatyta pinigŪ suma, kuri yra lygi maksimaliai draudĪmo Īmokai, galimai ĪšmokĒti pagal draudĪmo sutartĳ.
9. **UŒienis** – visos Œalys, Īšskyrus Lietuvos Respubliką ir Œalis, kurios pilietybĒ apraudastĳis turi arba kurioje jis nuolat gyvena ir turi leidĪmą nuolat gyventi.
10. **MedicinĪnĒs ĪšĪaidos** – finansiniai ir medicinĪnĪais dokumentais patvirtintos ĪšĪaidos, atsirandanĒios kai apraudastĳis dėl ŪmĪos ligos ar kŪno suŒalojimo dėl nelaimingo atsitikĪmo kelionĒs uŒienyje laikotarpiu kreipĒsi į gydymo įstaigą.
11. **Ūmi liga** – Ūmus, netikĒtas Œmogaus organizmo bŪklĒs pakĪtimas, gresiantis sveikatai bei ėyvybei, prasidĒjĳis uŒienyje draudĪmo sutartĒs Ēaliojimo laikotarpiu, ir kuriam pašalinti reikalinga bŪtinoji medicinos pagalba, numatyta draudĪmo sutartyje.
12. **LĒtinĒ liga** – sveikatos bŪklĒ, kuri jau egzistuoja sudarant draudĪmo sutartĳ (net jeigu ji buvo neteisingai diagnozuota arba jos egzistavimas dar ir nebuvo patvirtintas kvalifikuoto gydytojo) ir/ar dėl kurios apraudastĳis konsultavo, gydĒsi ar vartjo vaistus paskutĪniŪ 6 mėnesiŪ laikotarpiu iki sutartĒs sudarymo dienos.
13. **Nelaimingas atsitikĪmas** – netikĒtas, staigus įvairaus pobŪdĪo išorĪnĪu jĒgŪ poveikis Œmogaus organizmui, dėl kurio apraudastĳis patiria kŪno suŒalojĳmus, reikalaujanĒšĳis bŪtinosis medicininĒs pagalbos.
14. **KŪno suŒalojimas** – apraudastĳiam kelionĒs uŒienyje metu dėl staigus fizinio, cheminio, terminio aplinkos poveikio ĪvykĒs audĪnĪu vientisumo paŒeidimas, sukĒlĒs jŪ funkcĪjŪ sutrikĪmą.
15. **BŪtinoji medicinĪnĒ pagalba** – pirmoji skubi medicinos pagalba uŒienio asmens sveikatos prieŒiūros įstaigoje (ambulatorinėse ir stacionarinĒse) dėl kilusios grĒsmĒs apraudastjo sveikatai, kurios negalima atĒdĒti iki to momento, kol apraudastĳis grĒŒ į Œalį, kurios pilietybĒ apraudastĳis turi arba kurioje jis nuolat gyvena ir turi leidĪmą gyventi.
16. **BŪtinoji odontologĪnĒ pagalba** – uŒienio gydymo įstaigos gydytojo odontologo teikiama medicinos pagalba Ūmiam dantis skausmui numalŒinti.
17. **BaĒaĒas (registruotas baĒaĒas)** – visi nuosavi (t. y. ne Īnuomoti ar patikĒti valdyti) apraudastjo asmeniniai daiktai, kuriuos apraudastĳis veŒasi kĒliaudamas oro transportu ir kurie yra atiduoti į oro veŒejo baĒaĒo skyriŪ ir tai patvirtinta Īduotos baĒaĒo kvitas.
18. **VeŒĒjas** – juridinis asmuo, turintis teisĒ teikti keleivĪu ir krovĪniŪ veŒimo paslaugas.
19. **VieŒasis transportas** – tai traukĪniŪ, autobusŪ, keltŪ, oro linĪjŪ paslaugos, vykdomos pagal vieŒai paskelbtą tvarkaraŒį.
20. **Turto nusidĒvĒjĳimas** – kasmetinis daikto įsigĪjimo vertĒs sumaŒĒjĳimas. Jis apskaiĒuojamas pagal draudĪmo nustatytas metines turto nusidĒvĒjĳimo normas.
21. **Turto likutinĒ vertĒ** – draudĪmo sutartĒs sudarymo ar draudĒiamuoju Īvykiu dieną esanti turto vertĒ, kuri apskaiĒuojama iš įsigĪjimo vertĒs išskaiĒavus nusidĒvĒjĳimo sumą.
22. **KelionĒ** – Īvykis, kurio metu kelionĒs Lietuvos Respublikos ar Œalies, kurios pilietybĒ apraudastĳis turi arba kurioje jis nuolat gyvena ir turi leidĪmą nuolat gyventi, nuvykĪmas į galutinį kelionĒs tikslą ir grĒžimas į Lietuvos Respubliką ar Œalį, kurios pilietybĒ apraudastĳis turi arba kurioje jis nuolat gyvena ir turi leidĪmą nuolat gyventi.
23. **KelionĒs uŒienyje draudĪmo taisyklĒs** (toliau – TaisyklĒs) – dokumentas, kuriame nustatytos standartinĒs kelionĒs uŒienyje draudĪmo sutartĒs sĀlygos ir kuris skelbiamas DraudĒjo interneto puslapyje [www.seb.lt](http://www.seb.lt) Esant prieštaravimams ar neatĪtikimams tarp KelionĒs finansinĪu nuostolĪu specialĪjŪ sĀlygŪ ir TaisykliŪ ar TaisykliŪ priedŪ sĀlygŪ, pirmenybĒ teikiama KelionĒs finansinĪu nuostolĪu draudĪmo specialiosioms sĀlygoms. DraudĪmo sĀlygas, nenustatytas Œiose KelionĒs finansinĪu nuostolĪu draudĪmo specialiose sĀlygose, reglamentuoja TaisyklĒs.

#### DraudĪmo sĀlygŪ variantai

24. DraudĪmo objektas – apraudastjo turiniai interesai, susĳje su finansinĪu nuostolĪu atlyginimu dėl turĒtŪ nenumatŪtŪ ĪšĪaidŪ vykstant į uŒienį ar kelionĒs metu.
25. Apraudastĳiam taikomas draudĪmo apsaugos variantas priklauso nuo to, kokią kortelĒje turi Apraudastĳas.

	KortelĒs rūŒis	Visa Classic Mano Visa kredito Mastercard Standard	Visa Business Mastercard Business	Visa Gold	Visa Platinum
DraudĪmo sĀlygŪ variantas					
I. medicinĪnĪu ir repatriācijas ĪšĪaidŪ draudĪmas	+	+	+	+	+
II. draudĪmas nuo nelaimĪngŪ atsitikĪmŪ	+	+	+	+	+
III. kelionĒs atĒdĒjĳo draudĪmas	-	+	+	+	+
IV. baĒaĒo vĒlavĪmo draudĪmas	-	+	+	+	+
V. baĒaĒo praradĪmo draudĪmas	-	-	+	+	+
VI. civilĪnĒs atsakomybĒs draudĪmas	-	-	+	+	+
VII. kelionĒs dokumentŪ draudĪmas	-	+	+	+	+
VIII. sporto veikĪos ir inventoriarus draudĪmas	-	-	-	-	+
IX. autotransporto priemonĒs uŒarbojimo draudĪmas	-	-	-	-	+

26. Jei kartu kĒliauja ir apraudastjo Œimos nariai ar kolegos, bendra draudĪmo Īmoka draudĒiamuoju Īvykiu atveju nevirŒija draudĪmo sumos nustatytos atŒiveiljant į kortelĒs rūŒį.
27. DraudĪmo apsauga vienos kelionĒs uŒienyje metu Ēalioja ne ilgiau kaip 90 kalendorĪniŪ dienŪ.
28. KelionĪ, kuriŪ metu taikoma draudĪmo apsauga, skaiĒšius per metus neribojamas.

29. Jei Apraudastĳis turi kelias kortelĒs, Īvykus draudĒiamajam Īvykiui draudĪmo Īmoka mokama pagal vieną Apraudastjo pasirinktą, o jei Apraudastĳis nepasirenka, pagal didŒiausią draudĪmo sumą turĒtĪją kortelĒje.
30. Jeigu kartu kĒliauja ir Apraudastjo Œimos nariai ar kolegos, bendra Īmoka draudĒiamuoju Īvykiu atveju negali virŒyti draudĪmo sumos, nustatytos atŒiveiljant į kortelĒs rūŒį.
31. DraudĪmo sutartis Ēalioja tik uŒienyje ir įsigalioja apraudastĳiam kirtus Lietuvos Respublikos ar Œalies, kurios pilietybĒ apraudastĳis turi ar kurioje jis nuolat gyvena ir turi leidĪmą nuolat gyventi, sieną, Īvykstant į uŒienį.
32. DraudĪmo apsauga baĒias apraudastĳiam grĒžtant iš kelionĒs kirtus Lietuvos Respublikos ar Œalies, kurios pilietybĒ apraudastĳis turi ar kurioje jis nuolat gyvena ir turi leidĪmą nuolat gyventi, sieną.
33. Paslaugos, numatytos Œiose sĀlygose, teikiamos apraudastĳiam bet kurioje pasaulio Œalyje, Īšskyrus Lietuvos Respubliką ir Œalį, kurioje apraudastĳis nuolat gyvena arba kurios pilietybĒ turi ir Œalis, kurioje paskelbta nepaprastoji arba karo padĒtis.
34. Œis draudĪmas nėra pagrĪndas gauti vizą Œalies, kurioje yra reikalaujamas dėl privalomo medicinĪnĒs atsakomybĒs draudĪmo.

#### Apraudastjo teisĒs ir pareigos

35. Apraudastĳis draudĪmo laikotarpiu metu įsipareigoja susipaŒinti su Œiomis KelionĒs uŒienyje draudĪmo sutartĒs specialiosiomis sĀlygomis, TaisyklĒmis ir jŪ laikytis.
36. Apie Īvykį, kuris gali bŪti pripaŒintas draudĒiamuoju, raŒtu informuoti draudĪką (darbo dienomis: I–V nuo 8 iki 19 val., skambinant iš Lietuvos tel. 19 019, skambinant iš uŒienio – tel. +370 5 236 4279, faks. +370 5 249 0923, e. paŒtas [zalos@pzu.lt](mailto:zalos@pzu.lt). Adresas: EigulĪ g. 21, Vilnius) arba asistavimo bendrovĒje (tel.+48 22 575 9333) per 24 valandas tais atvejais, jei reikalingas stacionarinis gydymas, mirus apraudastĳiam, kitais atvejais – grĒžus iš kelionĒs, bet ne vĒliau kaip per 30 dienŪ raŒtu patvirtinti draudĒiamuoju Īvykiu aplinkybĒs ir pateikti dokumentŪ originalus:
  - apraudastjo, jo įgalioto asmens raŒtĪšką praŒymą ĪšmokĒti draudĪmo Īmoką, Īvykiu aplinkybĒs apraŒymą;
  - jei Īvykis Īvyko kortelĒs turĒtoĳo Œimos nariai ar kolegai, kortelĒs turĒtoĳas privalo pagrĪsti ĪŒ faktą tai liudijantiems dokumentais;
  - uŒienio gydymo įstaigŪ sĀskaitas, patvirtintas gydytojo paraŒu ir antspaudu. SĀskaitose turi bŪti nurodyta paciento vardas ir pavardĒ, gydymo trukmĒ, Īvykio data, kreipĪmosi į gydymą įstaiga data, diagnozĒ, suteiktŪ medicinĪniŪ paslaugŪ apraŒas, kiekvienos suteiktos paslaugos kaina ir bendra suteiktŪ paslaugŪ kaina;
  - apraudastĳiam mirus – gydytojo paŒymą apie mirties prieŒastį, notaro patvirtintą mirties ŒudĪjimo kopiją arba originalą, palaukĪ vĒzimo ar laidojimo (kremavimo) uŒienyje sĀskaitŪ originalus;
  - kita informaciją ir dokumentus, reikalingus Īvykiu faktui patvirtinti (policĪjos paŒymą ir pan.).
- Tokia pat pareigą turi naudos gĀvĒjas, jeigu jis Œino apie jo naudai sudarytą draudĪmo sutartĳ ir ketina pasinaudoti teise į draudĪmo Īmoką.
37. Īvykus draudĒiamajam Īvykiui, imtis priemoniŪ protĪngŪ priemoniŪ galimai Œalai sumaŒinti, laikydamosis DraudĪko nurodymŪ, jeigu tokie nurodymai Apraudastĳiam buvo duoti.
38. Suteikti draudĪkui Ēaliojima gauti iš treĒiŪjŪ asmenŪ (gydytojŪ, ligonĪniŪ, sveikatos tarnybŪ ir kt.) ir valstybĒs instituciŪ informaciją apie ankstesnes, dabartines ir iki draudĪmo apsaugos pasireiŒkusias ligas, nelaimĪngŪ atsitikĪmŪ pasekmes ar įgytus organizmo trĪkumus, taip pat apie visas sudarytas draudĪmo sutartis.
39. PadĒti DraudĪkui įgyvendinti regresinio reikalavimo teisĒ, pateikti DraudĪkui visą Œinomą informaciją apie asmenį, atŒakingŪ uŒ padarytą Œalį Apraudastĳiam;
40. Kreipiantis dėl draudĪmo Īmokos, saugoti DraudĪko atstovai (ar DraudĪkui) pateiktŪ dokumentŪ kopijas iki draudĪmo Īmokos ĪšmokĒjimo dienos.

#### DRAUDĪMO SĀLYGŪ VARIANTAI

##### I. MEDICINĪNĪU IR REPATRIACĪJOS ĪŠĪAIDŪ DRAUDĪMAS

##### DraudĒiamieji Īvykiai ir apmokamos ĪšĪaidos

41. DraudĒiamasis Īvykis yra apraudastjo kreipĪmasis į gydymą įstaigą uŒienyje ar jo mirtis dėl atŒikĪnĪo kŪno suŒalojimo ir/ar netikĒto Ūmus sveikatos sutrikĪmo, kuriŪ pirmieji simptomai, keliantys grĒsmĒ apraudastjo ėyvybei bei reikalaujantys bŪtinosis medicinos pagalbos, atsirado draudĪmo sutartĒs Ēaliojimo laikotarpiu apraudastĳiam esant uŒienyje, Īšskyrus Īvykius, Īšvardintus ŒiŪ KelionĒs finansinĪu nuostolĪu specialĪjŪ draudĪmo sĀlygŪ apraŒe 46-79 ir 172-173 punktuose.
42. NevirŒydamas draudĪmo sumos, draudĪkas apmoka apraudastjo ĪšĪaidas uŒienyje dėl:
  - bŪtinosis medicinos pagalbos ambulatorinėje ir/ar stacionarinėje gydymo įstaigoje;
  - gydytojo paskirtŪ ir apraudastjo gydymui reikalingŪ medikamentŪ, tvarystymo bei fiksavimo medĒiagŪ įsigĪjimo;
  - bŪtinosis odontologĪnĒs pagalbos, nevirŒijant 75 EUR per visą draudĪmo laikotarpi;
  - skubios medicinĪnĒs pagalbos neŒtumo komplikacijos atveju (t. y. vieną gydytojo konsultaciją ir su tuo susĳstusį transportavimą iki ligonĪnĒs), bet ne daugiau kaip 200 EUR per visą draudĪmo laikotarpi;
  - medicinĪniu poŒiriu neatidĒliotino transportavimo medicinĪniu transportu iki artimiausios gydymo įstaigos;
  - medicinĪnio repatriavimo į Lietuvą ĪšĪaidos apmokamos tik tuo atveju, jei apraudastĳis transportuojamas iš uŒienio į Lietuvą, tolimesniai stacionariniam gydymui. ŒiŪ ĪšĪaidŪ bŪtinumą turi raŒtu patvirtinti draudĪkas;
  - apraudastjo palaukĪ transportavimu į Lietuvą, arba jŪ nevirŒijanĒŪ laidojimo ar kremavimo paslaugŪ uŒienyje, apraudastĳiam uŒienyje mirus dėl draudĒiamuoju Īvykiu. PalaukĪ transportavimo ĪšĪaidą suma visai Œeimai negali virŒyti 10 000 EUR, kai Īvykis Īvyko Europos teritorijoje, ir 15 000 EUR, kai Īvykis Īvyko kitur. ŒiŪ ĪšĪaidŪ bŪtinumą turi raŒtu patvirtinti draudĪkas.
43. Visais atvejais pirmiausia apmokamos bŪtinosis medicinos pagalbos ĪšĪaidos.
44. Apraudastĳis turĒtŪ pagal galimybes naudotis valstybinĪu medicinĪniŪ tarnybŪ paslaugomis. Gydymą reikĒtŪ rinktis tokio lygio, kuris yra numatytas toje Œalyje socialiai apraudastĳiems asmenims.
45. ĪšĪaidas nevirŒijantis 145 EUR uŒienyje apmoka pats apraudastĳis. Œias ĪšĪaidas kompensuoja draudĪkas, kai apraudastĳis kreipiasi ir pateikia dokumentus dėl ŒiŪ ĪšĪaidŪ kompensavimo (ŒiŪ kelionĒs finansinĪu nuostolĪu draudĪmo specialĪjŪ sĀlygŪ apraŒo punktai 36 ir 82).

##### NedraudĒiamieji Īvykiai ir neapmokamos ĪšĪaidos

- NedraudĒiamieji Īvykiai yra Īvykiai, nurodyti ŒiŪ specialĪjŪ draudĪmo sĀlygŪ apraŒo 172-173 punktuose, bei Īvykiai, kurie Īvyko:
46. apraudastĳiam dirbant fizinį darbą, susĳstusį su statybos rizika, mechanĪniŪ ir elektros prietaisŪ naudojimu, remonto darbas, bei padidĒjusios rizikos profesine veikla (pvz., tolimŪjŪ reisŪ vairuotojŪ, jŪreivĪŪ);
  47. dalyvaujant oficialiose sporto treniruotĒse arba varŒybose;
  48. uŒsimant pavojingŪ ėyvybei sportu / veikla. Œiame punkte vartojama sĀvoka „pavojingas ėyvybei sportas / veikla” apima kovines sporto rūŒis, automobilĪjŪ ir motociklĪjŪ sportą, aviacijos sporto Œakas, paraliŒizmą, skraidymą oro balionais, bĒmotorĒmis ar panaŒiomis skraidymo priemonĒmis, nardymą, alpinizmą, urvŪ tyrĪnĒjimą ir kitas ekstremalaus sporto Œakas, neatŒiveiljant į tai, ar tai yra individualus uŒsiĒmimas, ar laisvalaikio ir / ar bet kokio kĒto laiko praleidimo forma, ar organizuoti renginiai, treniruotĒs, varŒybos, Īšskyrus kaiŒs slidĒnĒjimą laisvalaikio ir nardymą su instruktoriumi iki 25 metrŪ ėylyje.
- Neapmokamos ĪšĪaidos, susĳstusios su:

49. gydymu ir diagnostika sveikatos sutrikimų, kurie buvo (ar galėjo būti) žinomi ir/ar pradedami prieš įsigaliojant draudimo sutarčiai (nesvarbu, ar jie buvo gydomi, ar ne);
50. medicinos pagalba, kuri buvo kelionės tikslu;
51. gydymo kursu, pradėtu iki draudimo sutarties įsigaliojimo dienos;
52. onkologinėmis ligomis ir onkologiniais susirgimais, jų diagnostika ir gydymu, neatsižvelgiant į ligos stadiją;
53. psichinėmis ir nervų ligomis, reaktyvinėmis būsenomis, psichinėmis traumomis;
54. sveikatos sutrikimais dėl gimtųjų ir/ar lėtinųjų ligų ir/ar jų paūmėjimų gydymu;
55. gydymu, viršijančiu būtina medicininę pagalbą ir/arba nepatvirtintą dokumentais;
56. apdrausitojo grįžimą į Lietuvą, jei tam nebuvo gautas draudimo rastiškas sutikimas, o neatidėliotina medicinos pagalba dėl nesunkaus sveikatos sutrikimo galėjo būti suteikta užsienyje ir tai nebūtų sutrukdę apdraustajam tęsti kelionę;
57. protezų, akinų, klausos aparatų ir kitų pagalbinių priemonių (išskyrus ramentus) pirkimu bei taisymu.
58. konsultacijomis ir tyrimais, susijusiais su neštumu, nepriklausomai nuo jo termino, gimdymu, pogimdyvine gimusių vaikų priežiūra, neštumo nutraukimu, visais sveikatos sutrikimais, susijusiais su neštumu, jo nutraukimu ir gimdymu (išskyrus išlaidas skubios medicininės pagalbos neštumo komplikacijos atveju (t. y. viena gydytojo konsultacija ir su tuo susijusių transportavimo iki ligoninės), bet ne daugiau kaip 200 EUR per visą draudimo laikotarpį).
59. patologiniais kaulų lūžiais, organų (jų funkcijų) netekimu dėl gimtųjų ar įgytų organizmo trūkumų, traumų per ligos sukeltus priepuolius, tų ligų (pvz. epilepsiją) ir dėl jų buvusių traumų padarinių gydymu.
60. lytinių kelių plintančių, grybelinių ligų ir sveikatos sutrikimų, atsiradusių dėl šių ligų, diagnostika ir gydymu.
61. apdrausitojo kūno sužalojimo, liga, mirtimi, jei tai susiję su žmogaus imunodeficitine virusine infekcija (ŽIV, tarp jų AIDS, taip pat bet kuriais kitais su tuo susijusiais mutaciniais pakitimais ar variacijomis).
62. plastinėmis – estetinėmis operacijomis bei protezavimu (įskaitant dantų ir akių protezavimą).
63. odontologiniu gydymu, išskyrus dantų skausmo malšinimo, skausmo šalinimo šalinimo išlaidas, neviršijančias 75 EUR per visą draudimo laikotarpį;
64. paslaugomis, kurios nėra būtinos pagal medicininės indikacijas arba nėra paskirtos gydytojo;
65. pasekmėmis, jei apdraustasis savanoriškai atsisako vykdyti gydytojo, į kurį jis kreipėsi dėl draudžiamosios įvykio, nurodymus.
66. gydymu netradiciniais (oficialios medicinos nepripažintais) metodais, homeopatiniais preparatais.
67. apdrausitojo gydymu ar slauga, kurį atlieka apdrausitojo giminės;
68. gydymu medicinos įstaigoje, neturinčioje atitinkamos licencijos, ar gydymu asmens, neturinčiu teisės verstis šia veikla.
69. atstatomųjų gydymu ir fizioterapija.
70. gydymusi sanatorijose, poilsio namuose ir kitose panašios paskirties įstaigose;
71. medicininio reparažavimo į Lietuvą išlaidomis, jei apdraustajam reikalinga būtinoji medicinos pagalba buvo suteikta užsienyje ir tolimesnis stacionarinis Lietuvosje nėra reikalingas;
72. dezinfekcija, profilaktinė vakcinacija, medicininė ekspertizė ir laboratoriniai tyrimai, nesujusiais su apdrausitojo liga ar kūno sužalojimo dėl draudžiamosios įvykio;
73. papildomu mokėsiu už pagerintą komforto sąlygas („liuks“ tipo palata ir pan.);
74. gydymu ir medikamentų įsigijimu Lietuvos Respublikoje ir šalyje, kurios pilietybę apdraustasis turi ar kurioje jis nuolat gyvena ir turi leidimą nuolat gyventi;
75. tolesnio gydymo išlaidomis, apdraustajam atsisakius grįžti į Lietuvos Respubliką, jei, draudimo nuomone, apdrausitojo sveikatos būklė tai leidžia;
76. dėl draudžiamosios įvykio gydytojo nepaskirtų vaistų ir medicininių priemonių pirkimu;
77. neturtine žala ar išlaidomis, nesujusiomis su medicininės pagalbos teikimu;
78. gydymo stacionarinėje asmens sveikatos priežiūros įstaigoje, medicininio transportavimo į Lietuvą, apdrausitojo palaikymo transportavimo ar laidojimo išlaidomis, jei tam nebuvo gautas draudimo rastiškas sutikimas;
79. Draudikas neatlygina išlaidų, kai ES šalyse už būtinosios medicinos pagalbos paslaugas visiškai arba iš dalies mokama iš Privalomojo sveikatos draudimo fondo lėšų. Apdraustasis, vykdamas į ES šalis, Lichtenšteina, Norvegiją, Islandiją bei Šveicariją privalo turėti Europos sveikatos draudimo kortelę, kuri patvirtina asmens drausimą privalomojo sveikatos draudimo. Dėl Europos sveikatos draudimo kortelės įsigijimo reikia kreiptis į gyvenamosios vietos teritorinę ligonių kasą. Informacija tinklalapyje www.vik.lt

#### Draudimo suma

80. Didžiausia medicininis išlaidų draudimo suma vieniems metams turint vieną kortelę:

Kortelės rūšis	Visa Classic Mano Visa kredito MasterCard Standard	Visa Business MasterCard Business	Visa Gold	Visa Platinum
Draudimo suma	50 000 eurų	50 000 eurų	60 000 eurų	85 000 eurų

#### Apdrausitojo, jo įgalioto asmens pareigos, atsitikus įvykiui

- Apdraustasis arba jo įgaliotas asmuo ūmios ligos ar kūno sužalojimo atveju privalo:
81. per 24 valandas raštu pranešti draudikui arba asistavimo kompanijai apie įvykį, dėl kurio būtinoji medicinos pagalba apdraustajam teikiama stacionarinėje asmens sveikatos priežiūroje įstaigoje ar dėl kurio apdraustasis mirė, išskyrus atvejus, kai to padaryti neįmanoma dėl apdrausitojo sveikatos būklės ir nėra kam suteikti informacija apie įvykį;
  82. per 30 dienų, grįžęs iš kelionės, pateikti draudikui reikalaujamų dokumentų originalus, išskyrus atvejus, kai to padaryti negalėjo dėl pateisinamų priežasčių;
- užsienio gydymo įstaigų sąskaitų originalus, patvirtintų gydytojo parašu ir antspaudu, su nurodyta ligonio pavarde, gydymo terminais, diagnoze ir duomenimis apie suteiktas paslaugas bei kainas;
- apdraustajam mirus – mirties liudijimo originalą ar notariškai patvirtintą jo kopiją, palaikų parvažimo ar laidojimo, kremavimo išlaidų sąskaitų originalus;
- užsienio gydymo įstaigų receptus vaistams ir kvitus, įrodančius apmokėjimą;
- apmokant papildomas paslaugas, numatytas draudimo sutartyje, būtina pateikti išlaidas patvirtinančius ir pagrįstus įrodančius dokumentus, kurių pareikalauja draudikas;
- kitą informaciją ir dokumentus, reikalingus draudžiamosios įvykio faktui patvirtinti (policijos pažymą ir pan.).
- Draudimo išmokos mokėjimas**
83. Atlyginant medicininis išlaidas pirmiausiai yra taikoma privalomojo sveikatos draudimo sistema. Draudikas pagal šias draudimo sąlygas kompensuoja tas gydymo išlaidas, kurių neprivalo kompensuoti privalomojo sveikatos draudimo sistema.

## II. DRAUDIMAS NUO NELAIMINGŲ ATSTIKIMŲ KELIONĖS UŽSIENYJE METU

#### Draudžiamieji įvykiai

84. Apdrausitojo kūno sužalojimai dėl nelaimingo atsitikimo, numatyti 104 punkte.
85. Apdrausitojo mirtis dėl užsienyje įvykusio nelaimingo atsitikimo.

#### Nedraudžiamieji įvykiai

- Įvykiai, nurodyti šių Kelionės finansinių nuostolių draudimo specialiųjų sąlygų aprašo 172–173 punktuose, bei įvykiai:
86. įvykė dėl nervų ir psichikos ligų: apopleksijos, epilepsijos ar kitų spazminių priepuolių metu (draudimo apsauga išlieka, jei šiu sutrikimų ar priepuolių priežastis yra nelaimingas atsitikimas, numatytas šiose taisyklėse);
  87. apdraustajam dirbant fizinį darbą, susijusį su statybos rėžika, mechaniniu ir elektros prietaisų naudojimu, remonto darbas bei padidėjusios rizikos profesinė veikla (pvz., tolimųjų reisų vairuotojai, jūreiviai);
  88. įvykio dalyvaujant oficialiose sporto treniruotėse arba varžybose;
  89. užsimant pavojingų gyvybei sportu / veikla. Šiame punkte vartojama sąvoka „pavojingas gyvybei sportas / veikla“ apima kovines sporto rūšis, automobilinį ir motociklų sportą,

- aviacijos sporto šakas, parašiutinimą, skraidymą oro balionais, bėmatorėmis ar panašiomis skraidymo priemonėmis, nardymą, alpinizmą, urvų tyrinėjimą ir kitas ekstremalaus sporto šakas, neatidėliojant į tai ar tai yra individualus užsiėmimas, ar laisvalaikio ir / ar bet kokio kito laiko praleidimo forma, ar organizuoti renginiai, treniruotės, varžybos, išskyrus kelnių slidinėjimą laisvalaikio ir nardymą su instruktoriumi iki 25 metrų gylyje.
90. sveikatos sutrikimai, atsiradę dėl gydymo (išskyrus atvejus, kai tokio gydymo priežastis buvo nelaimingas atsitikimas, numatytas šiose taisyklėse);
  - kai apdraustasis, dirbdamas pagal darbo sutartį, pažeidė darbų saugos reikalavimus;
  91. įgimti organizmo ar kūno trūkumai;
  92. organų sistemos funkcinio vienetų sužalojimas, jei iki šio kūno sužalojimo ši sritis buvo pažeista ligos arba vienerių metų laikotarpiu buvusios traumos, išskyrus politraumas (daugybines traumas) atveju;
  93. kurių buvimas draudimo laikotarpiu nepatvirtinta medicininė dokumentacija ir/ar diagnostiniai tyrimai iš užsienio gydymo įstaigos;
  94. susiję su kūno sužalojimų, sveikatos sutrikimų dėl kūno sužalojimo bei jų padarinių gydymu, kurio prirėškė, kai apdraustasis pagal draudimo gydytojų ekspertų išvadą nepateisinamai ilgai dėlė kreiptis į sveikatos priežiūros įstaigą ir todėl nebuvo laiku suteikta būtina medicinos pagalba;
  95. teismas pripažįsta apdraustąjį dingusiu be žinios arba nežinia kur esančiu.
  96. įvykiai, nenumatyti šių Kelionės finansinių nuostolių draudimo specialiųjų sąlygų aprašo 84-85 punktuose.
  97. neturtinė žala.

#### Draudimo suma

98. Didžiausia bendra draudimo suma vieniems metams turint vieną kortelę:

Kortelės rūšis	Visa Classic Mano Visa kredito MasterCard Standard	Visa Business MasterCard Business	Visa Gold	Visa Platinum
Draudimo suma	15 000 eurų	25 000 eurų	25 000 eurų	25 000 eurų

#### Apdrausitojo pareigos, atsitikus įvykiui

- Įvykus nelaimingam atsitikimui, apdraustasis privalo:
99. nedelsdamas kreiptis į gydymo įstaigą užsienyje ir gauti būtinają medicininę pagalbą;
  100. įvykus nelaimingam atsitikimui, apdraustasis privalo grįžti iš kelionės, bet ne vėliau kaip per 30 kalendorinių dienų, raštu informuoti draudiką, išskyrus atvejus, kai to padaryti negalėjo dėl pateisinamų priežasčių;
  101. pateikti draudikui reikalaujamų dokumentų originalus, kurie nurodyti šių Kelionės finansinių nuostolių draudimo sąlygų aprašo 36 punkte, bei neįgalumo atveju - pažymą apie nustatytą neįgalumo/darbingumo lygį ir/ar specialiuji poreikių tenkinimo lygį ir neįgalumo pažymėjimą, išduotą įgaliotą Lietuvos Respublikos institucijų.

#### Draudimo išmokos mokėjimas

102. Apdraustajam mirus dėl nelaimingo atsitikimo kelionės užsienyje metu, išmokama 100 % draudimo sumos.
103. Kai teismas apdraustąjį paskelbia mirusiu, draudimo išmoka mokama, jeigu teismo sprendime nurodyta, kad apdraustasis dingo be žinios esant aplinkybėms, kurios grėsė mirtimi arba davė pagrindą spėti jį žuvus dėl tam tikro draudžiamosios įvykio, o jo dingimo ar spejamos žuvimo diena buvo draudimo apsaugos laikotarpiu. Teismui pripažinus apdraustąjį nežinia kur esančiu, draudimo išmoka nemokama.
104. Draudimo išmokos, mokamos esant kūno sužalojimams dėl nelaimingo atsitikimo, nurodomos lentelėje:

Draudžiamasis įvykis	Draudimo išmoka, %
Visiškas nuolatinis darbingumo netekimas, nustatytas draudimo apsaugos galiojimo laikotarpiu	100
Mirtis dėl nelaimingo atsitikimo	100
Vienos ar dviejų galūnių netekimas	100
Visiškas neįsireguliuojamas vienos ar abiejų akių akimaks	100

105. Visiško nuolatinio darbingumo netekimo pasireiškimo laikotarpiu yra vienerių metų po nelaimingo atsitikimo. Neįgalumo/darbingumo ir/ar specialiųjų poreikių tenkinimo lygis turi būti nustatytas ir patvirtintas Neįgalumo ir darbingumo nustatymo tarnybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos. Apie jį turi būti pranešta draudikui bei patvirtinta dokumentais ne vėliau kaip per tris mėnesius nuo atitinkamo lygio nustatymo apdraustajam.
106. Nelaimingo atsitikimo atveju, apdraustajam iki 16 metų išmokama draudimo išmokos suma negali viršyti 5 000 EUR.

## III. KELIONĖS ATIDĖJIMO DRAUDIMAS

#### Draudžiamieji įvykiai

107. Draudžiamasis įvykis – oro transporto priemonės, kuri buvo apdrausitojo užsąkyta ne vėliau kaip prieš 48 val. iki šios transporto priemonės išvykimo laiko ir sudaro apdrausitojo iš anksto užsąkyto maršruto dalį tarptautinio išvykimo punkte vykstant iš / į Lietuvos Respubliką, vėlavimas.
108. Draudžiamos kelionės tik tarptautiniais maršrutais ir tik oro transportu.

#### Nedraudžiamieji įvykiai

- Nedraudžiamieji įvykiai yra įvykiai, nurodyti šių Kelionės finansinių nuostolių draudimo specialiųjų sąlygų aprašo 172-173 punktuose, o taip pat draudikas neatlygina finansinių nuostolių:
109. jeigu apdraustasis pavėluoja užsiregistruoti oro uoste kelionės maršrute nurodytu laiku.
  110. jeigu apdraustasis pavėluoja atvykti į išvykimo punktą kelionės maršrute nurodytu laiku.
  111. jeigu apdraustajam suteikiamas alternatyvus transportas, kuris išvyksta per 4 val. nuo numatyto išvykimo laiko.
  112. jeigu skrydis yra atšaukiamas arba prarandama kelionės jungtis.

#### Draudimo suma

113. Didžiausia bendra draudimo suma vieniems metams turint vieną kortelę:

Kortelės rūšis	Visa Classic Mano Visa kredito MasterCard Standard	Visa Business MasterCard Business	Visa Gold	Visa Platinum
Draudimo suma	-	480 eurų	480 eurų	480 eurų

#### Draudimo išmokos mokėjimas

114. Draudimo išmoka mokama po pirmųjų 4 val. vėlavimo – vienkartinė išmoka 40 EUR; už kiekvieną kitą vėlavimo valandą – po 20 EUR, bet neviršijant draudimo sumos.

#### Apdrausitojo pareigos, atsitikus įvykiui

115. Transporto priemonėi pavėlavus daugiau nei 4 val., apdraustasis privalo kreiptis į vežėją ir gauti raštą, kuriame būtų nurodytas išvykimo - atvykimo grafikas, faktinis išvykimo - atvykimo laikas, vėlavimo / atsėjimo priežastis.
116. Pateikti draudikui reikalaujamų dokumentų originalus.

- vežejo raštą, patvirtinantį įvyki;
- kelionės bilietus.

#### IV. BAGAŽO VĒLAVIMO DRAUDIMAS

117. Draudžiamas oro transportu pvežamas registruotas bagažas, kuris yra atiduotas į vežejo bagažo skyrių ir tai patvirtina išduotas bagažo kvitas.

##### Draudžiamasis įvykis

118. Draudžiamasis įvykis – apdraustojto finansiniai nuostoliai vėluojant bagažui daugiau kaip 5 val. nuo jo vėžimo grafiko, kurį suderino vežejas ir apdraustasis ir kuris patvirtintas vežejo arba susijusių institucijų išduotais dokumentais.

##### Nedraudžiamieji įvykiai

- Nedraudžiamieji įvykiai yra įvykiai, nurodyti šių Kelionės finansinių nuostolių draudimo specialiuju sąlygu aprašo 172-73 punktuose, o taip pat:
119. jei apdraustasis per 5 valandas nesikreipia į vežeją ir negauna jo raštiško patvirtinimo apie įvyki;
120. jei bagažas vėluoja mažiau negu 5 valandas;
121. bagažo vėlavimas Lietuvoje (bagazo vėlavimas grįžtant iš kelionės) ir/arba šalyje, kurios pilietybę turi apdraustasis arba kurioje jis nuolat gyvena ir turi leidimą nuolat gyventi;
122. kai apdraustojto bagažo vėlavimas yra susijęs su bagažo sulaikymu muitinės pareigūnų, policijos ar kitų kompetentingų institucijų sprendimu;
123. bagažo sugadinimas, pažeidimas ar dalies pvežamų daiktų dingimas iš bagažo.

##### Draudimo suma

124. Bagažo vėlavimo didžiausia bendra draudimo suma vieniems metams turint vieną kortelę:

Kortelės rūšis	Visa Classic Mano Visa kredito MasterCard Standard	Visa Business MasterCard Business	Visa Gold	Visa Platinum
Draudimo suma	-	480 euru	480 euru	480 euru

##### Draudimo išmokos mokėjimas

125. Bagažo vėlavimo atveju draudimo išmoka mokama po 5 vėlavimo valandų už kiekvieną vėlavimo valandą mokant po 40 EUR, tačiau neviršijant draudimo sumos.

##### Apdraustojto pareigos, atsitikus įvykiui

126. Kai apdraustajam bagažas pristatomas pavėluotai, apdraustasis privalo kreiptis į vežeją ir gauti raštą, kuriame būtų nurodytas bagažo pristatymo grafikas, faktinis pristatymo laikas, bagažo vėlavimo priežastys.
127. Pateikti draudikui reikalaujamų dokumentų originalus:
- vežejo raštą, patvirtinantį įvyki;
  - kelionės bilietus bei bagažo kvitus.

#### V. BAGAŽO PRARADIMO DRAUDIMAS

128. Draudžiamas oro transportu pvežamas registruotas bagažas, kuris yra atiduotas į vežejo bagažo skyrių ir tai patvirtina išduotas bagažo kvitas.

##### Draudžiamasis įvykis

129. Draudžiamasis įvykis – apdraustojto finansiniai nuostoliai praradus bagažą, kai bagažas prarandamas ir nepristatomas per 21 dieną nuo vėžimo grafiko, kurį suderino vežejas ir apdraustasis, ir kuris patvirtintas vežejo arba susijusių institucijų išduotais dokumentais.

##### Nedraudžiamieji įvykiai

- Nedraudžiamieji įvykiai yra įvykiai, nurodyti šių Kelionės finansinių nuostolių draudimo specialiuju sąlygu aprašo 172-173 punktuose, o taip pat:
130. kai apdraustasis per 12 valandų nesikreipia į vežeją ir negauna jo raštiško patvirtinimo apie įvyki;
131. kai bagažas sulaikomas, konfiskuojamas ar sunaikinamas muitinės pareigūnų, policijos ar kitų kompetentingų institucijų sprendimu.
132. bagažo sugadinimas, pažeidimas ar dalies pvežamų daiktų dingimas iš bagažo.

##### Draudimo suma

133. Bagažo praradimo didžiausia bendra draudimo suma vieniems metams turint vieną kortelę:

Kortelės rūšis	Visa Classic Mano Visa kredito MasterCard Standard	Visa Business MasterCard Business	Visa Gold	Visa Platinum
Draudimo suma	-	-	480 euru	480 euru

##### Draudimo išmokos mokėjimas

134. Bagažo praradimo atveju išmoka visa draudimo suma 480 EUR.

##### Apdraustojto pareigos, atsitikus įvykiui

135. Kai apdraustojto bagažas prarandamas, apdraustasis privalo kreiptis į vežeją ir gauti raštą, kuriame būtų nurodytas bagažo pristatymo grafikas, bagažo praradimo priežastys;
136. pateikti draudikui reikalaujamų dokumentų originalus, bei:
- vežejo raštą, patvirtinantį įvyki;
  - kelionės bilietus bei bagažo kvitus.

#### VI. ASMENS CIVILINĖS ATSAKOMYBĖS DRAUDIMAS

##### Draudžiamieji įvykiai

137. Draudžiamieji įvykiai – apdraustojto netyčiniai veiksmai, padarę žalą trečiojo asmens sveikatai/gyvybei ir/ar turtui. Reikalavimas atlyginti atsiradusią žalą dėl draudžiamųjų įvykių yra pareiškiamas pagal galiojančius civilines atsakomybės įstatymus įvykio šalyje.
138. Jeigu užsienyje apdraustasis buvo eismo įvykio kaltininkas ir dėl to įvykio padaryta žala trečiajam asmeniui ir/ar jo turtui, tai draudikui nurodymu gali būti apmokamos būtinos juristo paslaugos.

##### Nedraudžiamieji įvykiai

139. Nedraudžiamieji įvykiai yra įvykiai, nurodyti šių Kelionės finansinių nuostolių draudimo sąlygu aprašo 172-173 punktuose, o taip pat: pretenzijos, pareikštos dėl:
- apdraustojto neteisėtų arba tyžinių veiksmų prieš trečiuosius asmenis;
  - baudos grąžinimo ar kompensavimo, tesimo išlaidų;
  - apdraustojto turimų, prižiūrimų, saugomų ar valdomų gyvūnų;
  - neturtinės žalos;
  - trečiojo asmens negautų pajamų;
  - žalos gamtai;
  - motorizuotų sausumos, vandens ir oro transporto priemonių laikymo ar panaudojimo;
  - apdraustojto išnuomota, pasikolintų ir paimtų saugoti daiktų, išskyrus pretenzijas, kurios atsiranda naudojant (išskaičiuojant nusidėvėjimą) asmeninėms reikmėms nuomojamas patalpas (pvz.: viešbučio numerius, kambarius pensionatuose), kai žala padaryta pačioms patalpoms ar juose esančiam inventoriui, su sąlyga, kad patalpos buvo nuomojamos ne ilgiau kaip 30 dienų.
  - 140. Draudikas neatlygina finansinių nuostolių:
    - teismo išlaidų ir/ar paskirtų baudų, priteistų apdraustajam;
    - kai nukentė pats apdraustasis, jo šeimos nariai arba giminiai, arba asmuo, su kuriuo draudėjas arba apdraustasis kartu tvarko bendrą ūkį, Lietuvos Respublikos pilietis;
    - pareiktų asmens, kuriam vadovauja, tiesiogiai ar netiesiogiai kontroliuoja apdraustasis arba jeigu šis asmuo dirba įmonėje, kurioje apdraustasis dirba arba konsultuoja;

- susijusių su apdraustojto profesine, darbine veikla, dalyvavimu sporto varžybose ir /ar treniruotėse;
- dėl žalos užpuolikiui, kurią apdraustasis padarė teisėtai gindamasis ar gindamasis kitą asmenį;
- kurie padaryti ar įvyko apdraustajam apsaugus nuo alkoholio, narkotikų, toksinių, psichotropinių medžiagų, gydytojo nespakirtų vaistų.

##### Nukentėjusio asmens kaltė

141. Atsivėlgdamas į nukentėjusio asmens kaltę (o kai yra žalos padariusio asmens kaltės – ir į jo kaltės dydį), kai paties nukentėjusio asmens didelis neatsargumas padėjo žalai atsirasti arba jai padidėti, žalos atlyginimas gali būti sumažintas arba reikalavimas atlyginti žalą gali būti atmestas.

##### Draudimo suma ir išskaita

142. Asmens civilinės atsakomybės draudimo didžiausia bendra draudimo suma vieniems metams turint vieną kortelę:

Kortelės rūšis	Visa Classic Mano Visa kredito MasterCard Standard	Visa Business MasterCard Business	Visa Gold	Visa Platinum
Draudimo suma	-	-	100 000 euru	100 000 euru

143. Draudimo sutartis sudaryta su 100 EUR besąlygine išskaita, kuri išskaičiuojama iš draudimo išmokos.

##### Apdraustojto pareigos, atsitikus įvykiui.

144. Padaręs žalą tretiesiems asmenims (civilines atsakomybės draudimo atveju), apdraustasis privalo:
- apie įvyki draudikui arba jo įgaliotam atstovui raštu pranešti per 24 valandas;
  - jei to reikalauja aplinkybės, nedelsiant kreiptis į specialiasis skubios pagalbos tarnybas;
  - jeigu tai įmanoma, nekeisti sužaloto turto būklės iki draudikas pradės tyrimą (per 3 darbo dienas po įvykio).
145. Be draudiko pritarimo apdraustasis neturi teisės (išskyrus nuostolius iki 250 EUR) visiškai arba iš dalies pripažinti savo kaltę.

#### VII. KELIONĖS DOKUMENTŲ DRAUDIMAS

##### Draudžiamieji įvykiai

146. Draudžiamasis įvykis – apdraustojto tiesioginiai finansiniai nuostoliai įsigyjant užsienyje naujus dokumentus, apdraustajam praradus pasą, asmens tapatybės kortelę, vairuotojo pažymėjimą, transporto priemonės registracijos liudijimą.

##### Nedraudžiamieji įvykiai

147. Draudžiamasis įvykis yra įvykiai, nurodyti šių Kelionės finansinių nuostolių draudimo specialiuju sąlygu aprašo 172-173 punktuose, o taip pat:
147. kai įvykis nepatvirtintas teisėsaugos ar kitų kompetentingų institucijų.
148. kai patirtus finansinius nuostolius kompensuoja kelionės organizatorius arba vežejas.
149. neturtinė žala.

##### Draudimo suma

150. Didžiausia bendra draudimo suma vieniems metams turint vieną kortelę:

Kortelės rūšis	Visa Classic Mano Visa kredito MasterCard Standard	Visa Business MasterCard Business	Visa Gold	Visa Platinum
Draudimo suma	-	480 euru	480 euru	480 euru

##### Apdraustojto pareigos, atsitikus įvykiui

151. Praradus kelionės dokumentus, apdraustasis privalo pateikti draudikui reikalaujamų dokumentų originalus, kurie nurodyti šių Kelionės finansinių nuostolių draudimo sąlygu aprašo 36 punkte, bei teisėsaugos institucijos ar kitos kompetentingos įstaigos raštą, patvirtinantį įvyki.

##### Draudimo išmokos mokėjimas

152. Draudimo išmoka mokama pagal pateiktus finansinius dokumentus, kurie patvirtina turėtas išlaidas užsienyje, bet neviršijant draudimo sumos.

#### VIII. SPORTO VEIKLOS IR INVENTORIAUS DRAUDIMAS

##### 12.1. Draudžiamieji įvykiai

153. Draudžiamasis įvykis – apdraustojto tiesioginiai finansiniai nuostoliai, susiję su:
- liga ar trauma, kai apdraustasis negali užsiimti sportine veikla užsienyje;
  - išsinuomoto sporto inventoriaus vagyste.
154. Draudikas atlygina finansinius nuostolius, susijusius su:
- sporto inventoriaus nuoma – atlyginama nuomos kaina;
  - išnuomoto inventoriaus vagyste – atlyginama inventoriaus likutinė vertė.

##### Nedraudžiamieji įvykiai

155. Draudžiamasis įvykis yra įvykiai, nurodyti šių Kelionės finansinių nuostolių draudimo specialiuju sąlygu aprašo 172-173 punktuose, o taip pat:
155. jeigu vapie įvyki nepranešta policijai per 24 val. ir nebuvo gauta oficiali pažyma.
156. palikus inventorių be priežiūros viešoje vietoje.
157. iš neprižiūrimų transporto priemonių (išskyrus atvejus, kai policija patvirtina, kad į transporto priemonę buvo įsilaužta).

##### Draudimo suma ir išskaita

158. Didžiausia bendra draudimo suma vieniems metams turint vieną kortelę:

Kortelės rūšis	Visa Classic Mano Visa kredito MasterCard Standard	Visa Business MasterCard Business	Visa Gold	Visa Platinum
Draudimo suma	-	-	-	480 euru

159. Sportiniam inventoriui taikoma 10% besąlygine išskaita, kuri išskaičiuojama iš draudimo išmokos.

##### Apdraustojto pareigos, atsitikus įvykiui

160. Patyręs nuostolių, apdraustasis privalo pateikti draudikui reikalaujamų dokumentų originalus, kurie nurodyti šių Kelionės finansinių nuostolių draudimo specialiuju sąlygu aprašo 36 punkte, bei išlaidas patvirtinančius ir pagrįstą įrodančius dokumentus.

##### Draudimo išmokos mokėjimas

161. Apdraustajam negalint užsiimti sportine veikla dėl ligos ar traumos, draudimo išmoka mokama iki 40 EUR per parą, pagal nuomos išlaidas patvirtinančius dokumentus, bet neviršijant draudimo sumos.
162. Sporto inventoriaus vagystės atveju atlyginama inventoriaus likutinė vertė, įvertinus nusidėvėjimą, išskaita, bet neviršijant draudimo sumos.

#### IX. AUTOTRANSPORTO PRIEMONĖS UŽGROBIMO DRAUDIMAS

##### Draudžiamasis įvykis

163. Autotransporto priemonės, kuria apdraustasis vyksta į kelionę užsienyje, užgrobimas, vagystė ar kitoks neteisėtas užvaldymas, jei dėl to negalima tęsti numatytos kelionės.

**Nedraudžiamieji įvykiai** yra įvykiai, nurodyti šių Kelionės finansinių nuostolių draudimo specialiųjų sąlygų aprašo 172-173 punktuose, o taip pat draudikas neatlygina finansinių nuostolių:

- 164. jeigu apie įvykį nepranešta policijai per 24 val. nuo įvykio momento ir /ar nebuvo gauta oficiali policijos pažyma.
- 165. kai įvykis oficialiai nepatvirtintas teisės saugos ar kitų kompetentingų institucijų.
- 166. kai pavogtas motociklas, keturratėis motociklas ar mopedas.
- 167. neturtinės žalos.

**Draudimo suma**

168. Didžiausia bendra draudimo suma vieniems metams turint vieną kortelę:

Kortelės rūšis	Visa Classic Mano Visa kredito MasterCard Standard	Visa Business MasterCard Business	Visa Gold	Visa Platinum
Draudimo suma	-	-	-	460 eurų

**Apraustojų pareigos, atsitikus įvykiui**

169. Apraustasis privalo pateikti draudikui reikalaujamų dokumentų originalus, kurie nurodyti šių Kelionės finansinių nuostolių draudimo sąlygų aprašo 36 punkte, bei teisės saugos institucijos ar kitos kompetentingos įstaigos rašta, patvirtinantį įvykį bei išlaidas patvirtinančių ir jų pagrįstumą įrodančių dokumentų originalus.

**Draudimo išmokos mokėjimas**

170. Draudimo išmoka mokama pagal pateiktus išlaidas patvirtinančių finansinių dokumentų originalus, bet neviršijant draudimo sumos.

171. Draudikas atlygina tiesioginius finansinius nuostolius, patirtus dėl draudžiamojamų įvykių, neviršijant draudimo sumos:

- už kiekvieną negalėjimo toliau dalyvauti kelionėje dieną iki 350 Lt parai pagal pateiktus išlaidas pagrindžiančius dokumentus, bet ne daugiau 3 parų;
- apraustojų grįžimo į Lietuvą (tiesiasiu maršrutu) kelionės išlaidas, neviršijant lėktuvo ekonominės klasės bilieto kainos. Šios išlaidos apmokamos tik iš anksto suderinus su draudiku.

**NEDRAUDŽIAMIEJI ĮVYKIAI (BENDRI VISOMS DRAUDIMO RIZIKOMS)**

172. Draudikas neatlygina finansinių nuostolių, tiesiogiai ar netiesiogiai atsiradusių:

- dėl karo, agresijos, karinio pobūdžio veiksnių (nepriklausomai nuo to, ar buvo paskelbtas karas, ar ne), pilietinio karo, maišto, revoliucijos, sukilimo, vidaus neramumų, pasiekusių sukilimo, karinės arba neteisėtios jėgos panaudojimo mastą, bei bet kokio pobūdžio teroristinių aktų ar panašių įvykių bei kitų nenugalimos jėgos (force majeure) situacijų atvejais.

Terorizmo sąvoka reiškia pavojaus daugelio žmonių gyvybei ar sveikatai sukėlimą, panaudojant arba grąsinant panaudoti jėgą (pvz.: sprogdimant, padegant, paskleidžiant radioaktyvias, biologines ar chemines kenksmingas medžiagas, preparatus ar mikroorganizmus ir pan.), siekiant politinių, religinių, ideologinių ar etninių tikslų, taip pat turint tikslą paveikti ar įbauginti vyriausybę ir/ar visuomenę ar jos dalį;

- apraustajam tiesiogiai ar netiesiogiai nukentėjus dėl jonizuojančios spinduliuotės ar radioaktyviojo užteršimo arba dėl bet kokio sprogstamo branduolinio mišinio ar komponento radioaktyvių, toksinių, sprogstamųjų ir kitų pavojingų savybių poveikio;
- dėl valstybės valdžios institucijų (multinės, policijos ir pan.) apraustojų sulaukymo, areštavimo;

- dėl apraustojų savijudybės, bandymo nusizudyti ar kitų tyčinių apraustojų veiksnių;
- jei apraustasis prieš įvykį, įvykio metu ar iš karto po įvykio vartojo alkoholių, narkotikus, svaigiosios kilmės psichotropines medžiagas, preparatus ar mikroorganizmus ir pan. be gydytojo paskyrimo;

- kai apraustasis susirgo ligomis, nuo kurių nepasiskiepjo prieš kelionę, vykdamas į šalį, kuriose Valstybinės visuomenės sveikatos priežiūros tarnyba rekomenduoja imunoprofilaktiką;
- kai apraustasis alkoholinio, narkotinio, toksinio apsvaigimo būsenoje ir/ar neturėdamas atitinkamos kategorijos galiojančio vairuotojo pažymėjimo valdė bet kurią savaisig transporto priemonę ar kitą savaisig mechanizmą, turintį vidaus degimo arba elektros variklį, taip pat perdavė valdymą asmeniui, esančiam alkoholinio, narkotinio, toksinio apsvaigimo būsenoje arba neturintiam atitinkamos kategorijos galiojančio vairuotojo pažymėjimo;

- dėl naminių gyvūnų ar gyvulių ligų ar mirties;
- kai apraustasis keliauja, neatsižvelgdamas į gydytojo rekomendacijas;
- kai apraustasis vyksta į šalį, į kurias keliauti LR Užsienio reikalų ministerija nerekomenduoja;

- dėl apraustojų nenoro keliauti, bėgimo, streso ar asmeninių finansinių aplinkybių;
- dėl asmenų, nuo kurių priklauso kelionės planai, neteisėtų ar užtraukiančių administracinę, civilinę ir/ar baudžiamąją atsakomybę veiksnių;

- dėl apraustojų dalyvavimo masiniuose neramumuose, sukilimuose, riaušėse, kare, tarnybos bet kokiose užsienio karinėse pajėgose ar formuotėse;

- dėl apraustojų tyčinių veiksnių, neveikimo ar didelio neatsargumo, užtraukiančio administracinę, civilinę ir baudžiamąją atsakomybę, taip pat įvykiai, atsitikę apraustajai sulaukiant įtarus šiais veiksmais, ir įvykiai, įvykę laisvės atėmimo vietose;

- dėl nepalankių oro sąlygų (išskyrus medicininių išlaidų draudimą, draudimą nuo nelaimingų atsitikimų);
- dėl netinkamai suteiktos paslaugos, susijusios su apraustojų kelione, dėl bet kokių paslaugų teikėjų, kelionės agentūros, kelionės organizatorių, per kuriuos užsakoma kelionė, klaidų;

- finansiniai nuostoliai nėra įrodyti dokumentais (gydytojo pažyma, sąskaitos, nedarbingumo pažymėjimas, nelaimingo atsitikimo aktas, mirties liudijimas ir pan.);
- dėl programinės įrangos ar visų rūšių mikroprocesorių bei kitokių mikroprocesorių turinčių sistemų, įskaitant kompiuterius, sutrikimų dėl neteisingos datų interpretacijos, kilusių dėl dviejų ženklų naudojimo metų žymėjime;

- dėl rizikų, nenumatytų draudimo sutartyje.

173. Draudikas neatlygina finansinių nuostolių, atsiradusių ne draudimo sutarties galiojimo laikotarpiu.

Šaltinis: SEB. Žiūrėta [2011-05-15] prieiga per internetą:

[http://www.seb.lt/pow/content/seb\\_lt/pdf/lt/keliones\\_draudimo\\_specialiuju\\_salygu\\_aprasas.pdf](http://www.seb.lt/pow/content/seb_lt/pdf/lt/keliones_draudimo_specialiuju_salygu_aprasas.pdf).



Išduotų mokomųjų kortelių statistika 2008m. 2010m. 7- iuose komerciniuose bankuose

	AB bankas „Snoras“	AB DnB NORD bankas	UAB Medicinos	AB SEB bankas	AB „Swedbank“	AB Šiaulių bankas	AB Ūkio bankas
<b>Mokėjimo kortelių skaičius 2010 m. IV ketv. pab.</b>	504.952	372.724	0	1.264.960	1.718.634	43.349	112.230
<b>Mokėjimo kortelių skaičius 2009 m. IV ketv.pab.</b>	551.446	351.367	0	1.294.723	1.670.738	44.243	156.144
<b>Mokėjimo kortelių skaičius 2008 m. IV ketv.pab.</b>	689.949	345.120	0	1.321.805	1.497.421	48.119	128.458

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis „Lietuvos bankų asociacija“ Žiūrėtu [2011-04-25] prieiga per internetą : <http://www.lba.lt>

## Mokėjimai negrynaisiais pinigais 2009 m.

	Operacijų skaičius		Operacijų vertė		Vienos operacijos vidutinė vertė
	mln. vnt.	palyginta su 2008 m., %	mln. Lt	palyginta su 2008 m., %	tūkst. Lt
Visi mokėjimai negrynaisiais pinigais	217,18	3,5	1 455 764	-22,2	6,7
Kredito pervedimai	111,48	2,0	1 446 178	-22,2	13,0
„Nepopieriniu“ būdu	76,86	6,3	495 546	-32,6	6,4
„Popieriniu“ būdu	34,61	-6,5	950 631	-15,4	27,5
Tiesioginis debetas	12,10	10,1	2 157	-7,4	0,2
Mokėjimo kortelės	93,46	4,7	5 752	-13,3	0,1
Čekiai	0,19	-20,8	1 677	-34,7	8,6

Šaltinis: Lietuvos bankas. Žiūrėta [2011-04-05] prieiga per internetą.  
[http://www.lb.lt/mokejimu\\_negrynaisiais\\_pinigais\\_apzvalga](http://www.lb.lt/mokejimu_negrynaisiais_pinigais_apzvalga).

## SEB banko siūlomi investiciniai fondai

Akcijų fondai	
<b>Pasaulio rinkų fondai:</b>	
<i>SEB akcijų fondų fondas</i>	Pasaulio įmonių akcijų fondų fondas
<i>SEB Global Fund</i>	Pasaulio įmonių akcijų fondas
<b>Išsivysčiusių regionų fondai:</b>	
<i>SEB Europe Flexible Fund</i>	Fondo lėšos investuojamos į Europos akcijų rinką taikant lankstaus investavimo strategiją.
<i>SEB Choice North America Chance / Risk Fund</i>	Šiaurės Amerikos įmonių akcijų fondas
<i>SEB Europe Fund</i>	Europos įmonių akcijų fondas
<i>SEB Nordic Fund</i>	Skandinavijos įmonių akcijų fondas
<i>SEB Choice Japan Fund</i>	Japonijos įmonių akcijų fondas
<i>SEB Nordic Focus Fund</i>	Aktyviai valdomas Skandinavijos bendrovių akcijų fondas
<b>Besivystančių regionų fondai:</b>	
<i>SEB Choice Emerging Market Fund</i>	Besivystančių regionų įmonių akcijų fondas
<i>SEB Eastern Europe ex Russia Fund</i>	Vidurio ir Rytų Europos (išskyrus Rusiją) įmonių akcijų fondas
<i>SEB Eastern Europe Small Cap Fund</i>	Vidurio ir Rytų Europos mažos kapitalizacijos įmonių akcijų fondas
<i>SEB Choice Asia Small Caps ex. Japan Fund</i>	Azijos (išskyrus Japoniją) mažos kapitalizacijos įmonių akcijų fondas
<i>SEB Russia Fund</i>	Rusijos ir kitų NVS šalių bendrovių akcijų fondas
<b>Sektorių fondai:</b>	
<i>SEB Technology Fund</i>	Technologijų bendrovių akcijų fondas
<i>SEB Medical Fund</i>	Vaistų pramonės ir biotechnologijų bendrovių akcijų fondas
<i>SEB Concept Biotechnology Fund</i>	Biotechnologijų sektoriaus bendrovių akcijų fondas
<i>SEB Listed Private Equity Fund</i>	Kotiruojamų privataus kapitalo bendrovių akcijų fondas
Mišrieji fondai	
<i>SEB pasaulio rinkų fondų fondas</i>	Pasaulio akcijų ir obligacijų fondų fondas
Obligacijų fondai	
<i>SEB Short Bond Fund EUR</i>	Trumpalaikių obligacijų eurais fondas
<i>SEB Short Bond Fund USD</i>	Trumpalaikių obligacijų JAV doleriais fondas
<i>SEB Corporate Bond Fund EUR</i>	Investicinio reitingo bendrovių obligacijų fondas
<i>SEB High Yield</i>	Didelio pajamingumo obligacijų fondas
Alternatyvieji fondai	
<i>SEB Asset Selection Fund</i>	Fondas, plačiai taikantis išvestines finansines priemones
<i>SEB Guarantee Fund 80</i>	Fondas su garantija

Šaltinis: SEB. Žiūrėta [2011-05-14] prieiga per internetą <http://www.seb.lt/pow/wcp/seblt.asp?lang=lt&website=TAB1>.

## AB SEB banko – prašymas indėliui nutraukti

\_\_\_\_\_  
 (Kliento vardas ir pavardė, asmens kodas / pavadinimas, įmonės kodas)

\_\_\_\_\_  
 (telefonas)

**PRAŠYMAS**

\_\_\_\_\_  
 (data)

\_\_\_\_\_  
 (vieta)

Prašau nutraukti terminuotojo indėlio sutartį Nr. \_\_\_\_\_ . Indėlio suma \_\_\_\_\_  
 Indėlį prašau išmokėti:

į banko sąskaitą (mokėjimo kortelės sąskaitą) \_\_\_\_\_

grynaisiais pinigais

Prašymą priėmiau:

Banko darbuotojas

Klientas

\_\_\_\_\_  
 (pareigos, parašas, vardas ir pavardė)

\_\_\_\_\_  
 (pareigos, parašas vardas ir pavardė / parašas, vardas ir pavardė)

## Aktyvių klientų skaičius 2008m. – 2010 m. 7 – iuose komerciniuose bankuose

	AB bankas „Snoras“	AB DnB NORD bankas	UAB Medicinos bankas	AB SEB bankas	AB „Swedbank“	AB Šiaulių bankas	AB Ūkio bankas
Klientų skaičius 2010 m. IV ketv. pab.	298.965	521.359	31.282	882.415	1.331.762	128.687	154.746
Klientų skaičius 2009 m. IV ketv. pab.	291.991	514.553	34.128	1.173.058	1.330.379	128.385	144.654
Klientų skaičius 2008 m. IV ketv. pab.	284.289	505.794	30.865	1.044.172	1.315.529	123.835	133.380

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis „Lietuvos bankų asociacija“ Žiūrėtu [2011-04-25] prieiga per internetą : <http://www.lba.lt>

## AB SEB banko – kredito paraiškos forma



## KREDITO PARAIŠKA

## Būsto kreditas

Būstui pirkti  Būstui statyti  Būstui rekonstruoti  Būstui remontuoti

## Kreditas vartojimo poreikiams tenkinti

Vartojimo kreditas  Kreditas įkeičiant turta  Kredito limitas

## Išsamus kredito paskirties paaiškinimas

Kredito suma litais  Kredito valiuta Litai  Eurai

Kredito terminas  metai (-ų)  mėnesiai (-ių)

Kredito gražinimo metodas Linijinis  Anuitetas  Kitas  Kredito gražinimo atidėjimo laikotarpis  metai (-ų)  mėnesiai (-ių)

Palūkanų rūšis Kintamosios  Pastoviosios

## DUOMENYS APIE ĮSIGYJAMĄ / REKONSTRUOJAMĄ BŪSTĄ IR PRIEVOLIŲ PAGAL KREDITO SUTARTĮ ĮVYKDYMĄ UŽTIKRINANČIAS PRIEMONES

Pavadinimas	Adresas	Plotas (kv. m)	Statybos metai	Rinkos vertė litais	Įsigyjamo būsto kaina / sąmata litais	Ar tai už kreditą įsigijamas / rekonstruojamas turtas?
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/> Taip <input type="checkbox"/> Ne
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/> Taip <input type="checkbox"/> Ne

Ar įsigijamas / rekonstruojamas pagrindinis Jūsų būstas?  Taip  Ne

Ar planuojate įsigyjamame / rekonstruojamame būste gyventi?  Taip  Ne

Įmonė, per kurią perkate būstą

LIZINGAS 

Lizingo paslaugą teikia AB „SEB lizingas“

DUOMENYS APIE ĮSIGYJAMĄ TURTA Pageidauju (-ame) atsiskaityti tiesioginiu debetu

Turtas

Pagaminimo metai  Įsigyjamo turto paskirtis verslui / profesinei veiklai  vartojimui

Kaina litais (su PVM)

Pardavėjo pavadinimas, telefonas

Lizingo terminas  mėnesiai (-ių) Pradinė įmoka  proc.  Lt

## DUOMENYS APIE KLIENTĄ

Vardas

Pavardė

Asmens kodas

Gimimo data

Asmens tapatybę liudijantis dokumentas

Nr.

Socialinio draudimo pažymėjimo serija, numeris

Gyvenamosios vietos adresas (jei gyvenamoji vieta skiriasi nuo deklaruotosios, prašom nurodyti abi)

Mobiliojo ryšio tel.

El. pašto adresas

Išsilavinimas Aukštasis  Aukštesnysis  Vidurinis  Studijuoju aukštojoje mokykloje  Neįgijęs (-usi) vidurinio išsilavinimo

Šeiminė padėtis Vėdęs / Ištekėjusi  Nevedęs / Netekėjusi  registruota partnerystė  Našlys (-ė)  Išsiskyręs (-usi)  Gyvena skyrium (separacija)

Dabartinė (-ės) darbovietė (-ės)

Pareigos

Darbo stažas

Darbo sutartis




Terminuota  Neteterminuota  Nustatytas bandomasis laikotarpis




Terminuota  Neteterminuota  Nustatytas bandomasis laikotarpis

Bendras darbo stažas  metai (-ų)  mėnesiai (-ių)

**SUTUOKTINIS / BENDRASKOLIS / PARTNERIS**

Vardas  Pavardė   
 Asmens kodas  Gimimo data   
 Asmens tapatybę liudijantis dokumentas  Nr.   
 Socialinio draudimo pažymėjimo serija, numeris   
 Gyvenamosios vietos adresas (jei gyvenamoji vieta skiriasi nuo deklaruotosios, prašom nurodyti abi)   
 Fiksuotojo ryšio tel.  Mobiliojo ryšio tel.   
 Išsilavinimas Aukštasis  Aukštesnysis  Vidurinis  Studijuojau aukštojoje mokykloje  Nėgijęs (-usi) vidurinio išsilavinimo   
 Dabartinė (-ės) darbovietė (-ės)  Pareigos  Darbo stažas  Darbo sutartis  Terminuota  Neterminuota  Nustatytas bandomasis laikotarpis  
 Terminuota  Neterminuota  Nustatytas bandomasis laikotarpis  
 Bendras darbo stažas  metai (-ų)  mėnesiai (-ių)

**VAIKAI IR KITI IŠLAIKYTINIAI**

Vardas ir pavardė	Gimimo data	Asmens kodas
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**BENDROS ŠEIMOS PAJAMOS IR IŠLAIDOS**

	Vidutinės mėnesio pajamos litais		Įprastinės namų ūkio išlaidos (maistui, automobilio priežiūrai, draudimo įmokoms, mokesčiai už telefoną ir kt.)	Vidutinės mėnesio išlaidos litais
	Pastovus atlyginimas	Kintama atlyginimo dalis		
Atlyginimas	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Nuomos išlaidos	<input type="text"/>
Sutuoktinio / partnerio / bendraskolio atlyginimas	<input type="text"/>	<input type="text"/>		
Kitų šeimos narių atlyginimas	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Išlaidos finansinėms skoloms gražinti	<input type="text"/>
Kitos pajamos (nuomos, finansinio turto, kt.)	<input type="text"/>	<input type="text"/>		
Iš viso	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Iš viso	<input type="text"/>

Laisvos šeimos lėšos per mėnesį litais (iš vidutinių mėnesio pajamų atimti vidutinės mėnesio išlaidas)

**ASMENINĖS IR / AR BENDROSIOS NUOSAVYBĖS TEISĖ PRIKLAUSANTIS TURTAS**

Apibūdinimas	Adresas	Rinkos vertė litais	Šeimos narys, kuriam priklauso nuosavybė
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**VALDOMAS FINANSINIS TURTAS**

Įmonės pavadinimas	Įmonės kodas	Valdomų akcijų dalis (proc.)	Šeimos narys, kuriam priklauso nuosavybė
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**ŠEIMOS FINANSINIAI ĮSIPAREIGOJIMAI**

Kreditoriaus pavadinimas	Skolos likutis litais	Per mėnesį gražinama suma litais	Sutarties data	Gražinimo terminas	Prievolių įvykdymą užtikrinančios priemonės	Rinkos vertė litais
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

## DRAUDIMAS

### 1. Gyvybės draudimas

Pažymiu, kad man buvo išaiškintos gyvybės draudimo sąlygos, ir suprantu, kad šio draudimo išmoka būtų dengiama negražintas kredito likutis apdraustojo mirties atveju.  Taip  Ne

Pageidauju sumažinti riziką sudarydamas (-a) gyvybės draudimo sutartį.

Atsisakau sudaryti gyvybės draudimo sutartį. Suprantu ir prisiimu riziką, kuri atsiranda atsisakius gyvybės draudimo.

### 2. Kredito įmokų draudimas

Pažymiu, kad man buvo išaiškintos kredito įmokų draudimo taisyklės, ir suprantu, kad, remiantis šiomis taisyklėmis, apdraustajam priverstinai praradus darbą ar laikinai netekus darbingumo, šio draudimo išmokomis būtų dengiamos periodinės kredito įmokos.  Taip  Ne

Pageidauju sumažinti riziką sudarydamas (-a) kredito įmokų draudimo sutartį.

Atsisakau sudaryti kredito įmokų draudimo sutartį. Suprantu ir prisiimu riziką, kuri atsiranda atsisakius kredito įmokų draudimo.

## PAPILDOMOS PASLAUGOS

1. Pageidauju apsidrausti nuo nemokumo rizikos priverstinio nedarbo ir laikino nedarbingumo atvejais  Taip  Ne

2. Pageidauju apsidrausti gyvybės draudimu  Taip  Ne

3. Pageidauju, kad bankas suorganizuotų įkeičiamo turto draudimą  Taip  Ne

4. Pageidauju, kad bankas sutvarkytų už mane dokumentus VĮ Registrų centre  Taip  Ne

5. Pageidauju gauti mokėjimo kortelę  Taip  Ne

## PILDO PAREIŠKĖJAS IR SUTUOKTINIS / BENDRASKOLIS / PARTNERIS

Pildo pareiškėjas

Pildo sutuoktinis / bendraskolis / partneris

Aš, \_\_\_\_\_

Aš, \_\_\_\_\_

1. patvirtinu, kad paraiškoje pateikta informacija yra teisinga ir man yra žinoma, kad, nepateikus visos paraiškoje nurodytos informacijos, AB SEB bankas ir / ar AB „SEB lizingas“ turi teisę nesuteikti paslaugos;

Taip  Ne

Taip  Ne

2. patvirtinu, kad esu informuotas (-a) apie savo teisę susipažinti su AB SEB banko ir / ar AB „SEB lizingas“ tvarkomais mano asmens duomenimis, reikalauti ištaisyti, sunaikinti savo asmens duomenis arba sustabdyti savo duomenų tvarkymo veiksmus, jei duomenys tvarkomi nesilaikant Lietuvos Respublikos įstatymų, nesutikti, kad būtų tvarkomi mano asmens duomenys;

Taip  Ne

Taip  Ne

3. sutinku, kad AB SEB bankas ir / ar AB „SEB lizingas“ teiktų paklausimus, gautų mano asmens duomenis iš Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos, Gyventojų registro tarnybos, VĮ Registrų centro, Centrinės hipotekos įstaigos, kitų tvarkytojų tvarkomų registrų, finansų įstaigų, mano darbovietės, kitų įmonių, įstaigų, organizacijų ir naudotų juos įvertindamas mano pateiktos informacijos teisingumą, mano mokumą, ūkinę ir finansinę veiklą kreditavimo paslaugų (kredito, lizingo ir pan.) man, mano sutuoktiniui ar asmeniui, už kurį laiduoju, teikimo ir naudojimosi jomis laikotarpiu;

Taip  Ne

Taip  Ne

4. sutinku, kad mano asmens duomenys būtų teikiami kreditų draudimo bendrovei, turto draudimo įmonei ar draudimo brokerių įmonei tam, kad jos galėtų tvarkyti įsipareigojimų pagal kreditavimo paslaugos sutartį apskaitą tuo atveju, jeigu, sudarius kreditavimo paslaugos sutartį, prievolės, atsirandančios pagal kreditavimo paslaugos sutartį, ir / ar įkeičiamas turtas būtų apdrausti banko naudai;

Taip  Ne

Taip  Ne

5. sutinku, kad AB SEB bankas ir / ar AB „SEB lizingas“ gautų mano vardą, pavardę, asmens kodą (jeigu asmens kodas nesuteiktas, – asmens dokumento duomenis), pageidautų finansinių įsipareigojimų, dėl kurių buvo priimtas neigiamas sprendimas, rūšis ir sumas, esamų finansinių įsipareigojimų rūšis, sumas, vykdymo terminus, duomenis apie šių įsipareigojimų vykdymą, taip pat duomenis apie buvusius finansinius įsipareigojimus ir jų vykdymą ir kitus duomenis, jei tai neprieštarauja teisės aktams, mokumo ir finansinės rizikos vertinimo bei įsiskolinimo valdymo tikslais iš Lietuvos Respublikos teritorijoje veikiančių kreditų įstaigų, finansų įmonių ar kitų asmenų, nurodytų Lietuvos Respublikos asmens duomenų teisinės apsaugos įstatyme, dalyvaujančių UAB „Creditinfo Lietuva“ (įm.k. 111689163) administruojamoje kreditų biuro informacinėje sistemoje Infobankas ar kitoje atitinkamoje sistemoje. Informacija apie šias įmones pateikiama svetainėje www.creditinfo.lt. Suprantu, kad iš kitų įmonių gauti duomenys be atskiro mano sutikimo nebūs panaudoti tiesioginės rinkodaros tikslais;

Taip  Ne

Taip  Ne

6. patvirtinu, kad, prieš pildydamas (-a) šią paraišką, buvau supažindintas (-a) su Bendrosiomis banko paslaugų teikimo taisyklėmis, prašomos kreditavimo paslaugos suteikimo sąlygomis ir įkainiais, įkeičiamo nekilnojamojo turto vertinimo sąlygomis ir man buvo suteikta informacija apie bankui priimtinas turto vertinimo įmones.

Taip  Ne

Taip  Ne

Klientas

\_\_\_\_\_ (parašas, vardas ir pavardė)

\_\_\_\_\_ (data)

Sutuoktinis / bendraskolis / partneris

\_\_\_\_\_ (parašas, vardas ir pavardė)

\_\_\_\_\_ (data)

**PASTABA.** Jei klientas aukščiau nurodytų sutikimų neduoda, AB SEB bankas ir / ar AB „SEB lizingas“ turi teisę nesuteikti kreditavimo paslaugos ir / ar keisti kreditavimo paslaugų sąlygų.



**Pildo AB SEB banko darbuotojas**

AB SEB banko

Paraiškos registracijos Nr.

Paraiškos registravimo data ir laikas

Paraiška priimta

Paraiška atmesta

Atmetimo priežastys

Kredito kortelės paraiška priimta

Kredito kortelės paraiška atmesta

Suteiktas kredito limitas kortelės sąskaityje

Atmetimo priežastys

Gyvybės draudimo sutartis negali būti sudaryta

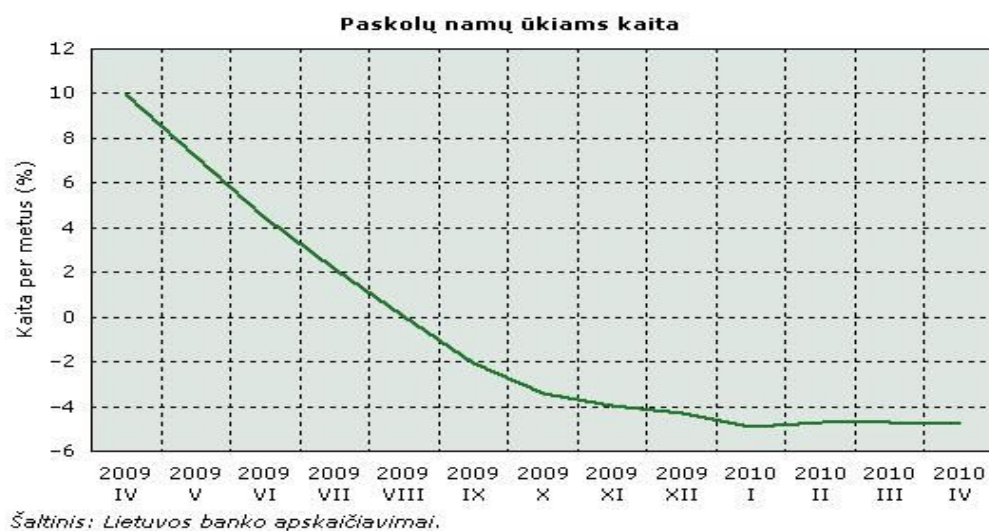
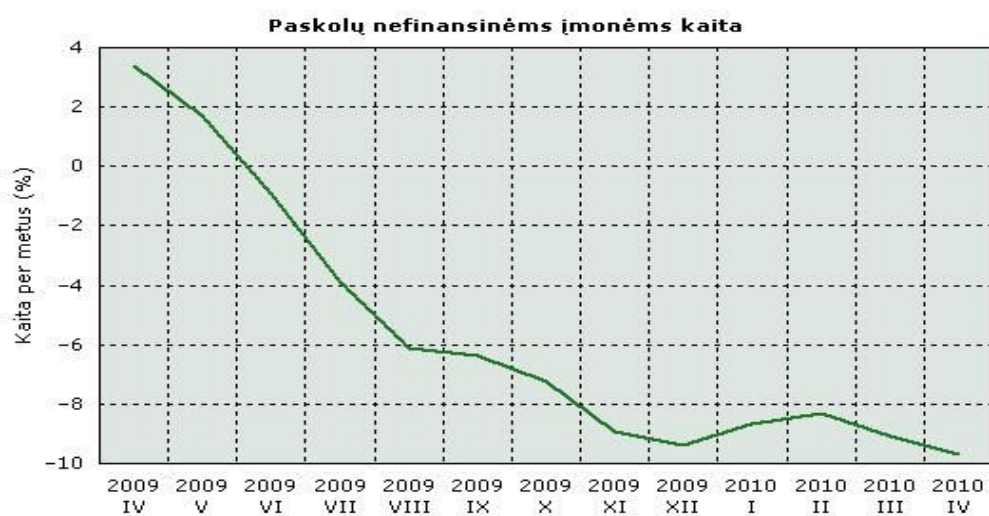
Kredito įmokų draudimo sutartis negali būti sudaryta

\_\_\_\_\_  
(įgalioto darbuotojo parašas, vardas ir pavardė)

\_\_\_\_\_  
(data)

Šaltinis: SEB. Žiūrėta [2011-05-10] prieiga per internetą:  
[http://www.seb.lt/pow/content/seb\\_lt/pdf/lt/kredito\\_paraiska.pdf](http://www.seb.lt/pow/content/seb_lt/pdf/lt/kredito_paraiska.pdf).

Nefinansinių įmonių ir namų ūkių paskolų kaita nuo 2009 m. IV ketvirčio iki 2010 m. IV ketvirčio



Šaltinis: Lietuvos bankas. Žiūrėta [2010-06-25] prieiga per internetą: [http://www.lb.lt/lt/ekonomika/fin\\_stabilumas/fin\\_graf.htm](http://www.lb.lt/lt/ekonomika/fin_stabilumas/fin_graf.htm).

## Gautinų finansinio lizingo įmokų pasiskirstymas 2009 – 2010 m

Gautinų finansinio lizingo įmokų pasiskirstymą pagal lizingo gavėjo grupes ir pagal lizingu įsigyjamo ir įkeičiamo turto rūšis pateiktas šioje lentelėje:

	Verslo klientai	Fiziniai asmenys	Kiti	Iš viso
<b>2010 m. gruodžio 31 d.</b>				
Sunkvežimiai	639 793	231	117	640 141
Nekilnojamasis turtas	645 239	8 855	378	654 472
Lengvieji automobiliai	272 072	98 295	23 977	394 344
Gamybos įrenginiai	223 341	30	-	223 371
Prekybos įranga	8 185	9	-	8 194
Statybos įrenginiai	69 891	97	-	69 988
Žemės ūkio įrenginiai	14 276	533	-	14 809
Biuro įranga	9 759	-	-	9 759
Medicinos įranga	5 089	148	378	5 615
Geležinkelio vagonai ir konteineriai	51 681	-	-	51 681
Vandens transporto priemonės	683	-	-	683
Kitas turtas	5 085	44	31	5 160
<b>Iš viso gautinų lizingo įmokų pagal lizingu įgyjamo turto kategoriją</b>	<b>1 945 094</b>	<b>108 242</b>	<b>24 881</b>	<b>2 078 217</b>
<b>2009 m. gruodžio 31 d.</b>				
Sunkvežimiai	977 249	408	273	977 930
Nekilnojamasis turtas	833 315	7 225	481	841 021
Lengvieji automobiliai	414 626	143 309	34 179	592 114
Gamybos įrenginiai	268 561	103	-	268 664
Prekybos įranga	18 163	14	-	18 177
Statybos įrenginiai	127 866	286	-	128 152
Žemės ūkio įrenginiai	28 064	499	-	28 563
Biuro įranga	17 925	6	44	17 975
Medicinos įranga	7 884	211	797	8 892
Geležinkelio vagonai ir konteineriai	50 986	-	-	50 986
Vandens transporto priemonės	1 409	-	-	1 409
Kitas turtas	14 630	76	-	14 706
<b>Iš viso gautinų lizingo įmokų pagal lizingu įgyjamo turto kategoriją</b>	<b>2 760 678</b>	<b>152 137</b>	<b>35 774</b>	<b>2 948 589</b>

AB SEB banko 2010 metų nepriklausomo auditoriaus išvada, metinis pranešimas ir finansinės ataskaitos. Žiūrėta [2011-05-01] prieiga per internetą: [http://www.seb.lt/pow/content/seb\\_lt/pdf/lt/TFAS\\_LTL\\_110331.pdf](http://www.seb.lt/pow/content/seb_lt/pdf/lt/TFAS_LTL_110331.pdf).

## Internetinė vaikų gyvybės draudimo skaičiuoklė

SEB LT - Windows Internet Explorer

http://www.seb.lt/pow/wcp/seblt.asp

English Nustatymai Spausdinti

Privatiems klientams Verslo klientams Stambioms verslo įmonėms Apie SEB banką

**Paslaugos**

- Banko sąskaita ir pervedimai
- Atsiskaitymas ir mokesčiai
- Mokėjimo kortelės
- Taupymas ir investavimas
- Kreditai
- Lizingas
- Pensija
- **Draudimas**
  - Investicinis gyvybės draudimas
  - VIP investicinis gyvybės draudimas
  - Vaikų draudimas**
    - Papildomas kaupimas pensijai
    - Kitos draudimo paslaugos
  - E. bankininkystės paslaugos
  - Valiuta
  - Pažymos
  - Seifų nuoma
  - Privačioji bankininkystė
  - Įkainiai
- Finansai**
  - Akcijos ir finansai
  - Valiutų kursai

**Vaikų draudimas (206)**

Vaikų draudimas

**Pagrindiniai duomenys**

Amžius	0
Lytis	Moteris
Draudimo laikotarpis	0
Įmoka	0
Įmokos periodiškumas	kas mėnesį
Vidutinė metinė investicijų grąža*	0%
Ar naudojama mokesčių lengvata?	Taip
Laikotarpio pabaigos naudos gavėjo amžius, sutarties sudarymo metu	0

**Skaičiuoti**

\* **SVARBU:** Vidutinė grąža nuolat svyruoja ir priklauso nuo Jūsų pasirinktų investavimo krypčių. Svyravimą iš anksto numatyti neįmanoma, todėl pateikiami skaičiavimai yra tik **PROGNOZĖ**.

Gyventojų pajamų mokesčio lengvata taikoma draudimo įmokoms, neviršijančioms 25 proc. Jūsų apmokestinamųjų pajamų.


Šaltinis: SEB. Žiūrėta [2011-04-24] prieiga per internetą:  
[http://fin.seb.lt/vbfin/calc/investmentLifeInsuranceCalc.fw?lang=lt&calc\\_type=206](http://fin.seb.lt/vbfin/calc/investmentLifeInsuranceCalc.fw?lang=lt&calc_type=206).

## Faktoringo schema



Šaltinis: Snoras. Žiūrėta [2011-04-23] prieiga per internetą: <http://www.snoras.com/lt/corporate/loans/factoring>.

## SEB banko registracijos pažymėjimas

  
LIETUVOS RESPUBLIKA

**JURIDINIŲ ASMENŲ REGISTRAS**

**REGISTRAVIMO PAŽYMĖJIMAS**

Pavadinimas: **AB SEB bankas**

Kodas: **112021238**



Buvęs kodas: **1202123**

Teisinė forma: **Akcinė bendrovė**

Įregistravimo data: **1990 m. lapkričio 29 d.**

Registro tvarkytojas: **Valstybės įmonė Registrų centras**

Pažymėjimą išdavė: **Valstybės įmonės Registrų centro Vilniaus filialas**

Vilniaus filialo Juridinių asmenų registravimo skyriaus  
vedėja   Rasa Kunigėlytė

Pažymėjimas išduotas: **2008 m. sausio 21 d.**

Nr. 117123

2006 UAB „GRAFIJA“ 00194

Šaltinis: SEB. Žiūrėta [2011-05-14] prieiga per internetą: [http://www.seb.lt/pow/content/seb\\_lt/pdf/lt/reg\\_paz.pdf](http://www.seb.lt/pow/content/seb_lt/pdf/lt/reg_paz.pdf).

## SEB Lietuvoje apdovanojimai

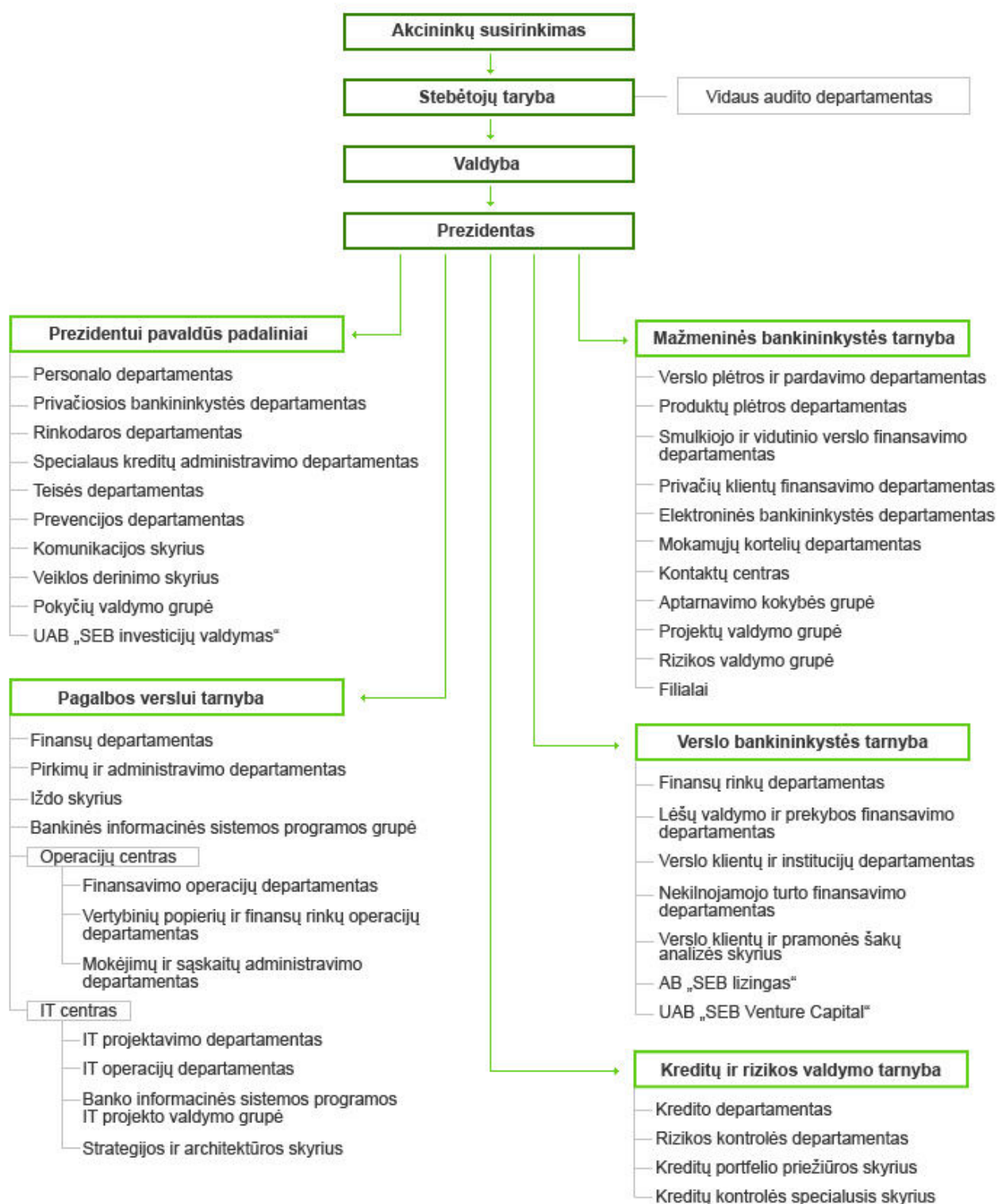
**SEB banko grupės Lietuvoje apdovanojimai***Tarptautiniai apdovanojimai*

- Geriausias bankas Lietuvoje – „The Banker“ (2002–2004, 2007–2008 m.)
  - Geriausias bankas Lietuvoje – „Global Finance“ (1999–2008 m.)
  - Geriausias bankas Lietuvoje – „Euromoney“ (2000–2006 m.)
  - Geriausios banko paslaugos internetu privatiems klientams Centrinėje ir Rytų Europoje – „Global Finance“ (2007 m.)
  - Geriausios banko paslaugos internetu privatiems klientams Lietuvoje – „Global Finance“ (2006–2009 m.)
  - Geriausios banko paslaugos internetu įmonėms Lietuvoje – „Global Finance“ (2009, 2010 m.)
  - Geriausios banko paslaugos internetu Lietuvoje – „Metasite Business Solutions“ (2010 m.)
  - Geriausias banko paslaugų internetu saugumas Centrinėje ir Rytų Europoje – „Global Finance“ (2008 m.)
  - Geriausios privačiosios bankininkystės paslaugos Lietuvoje – „Euromoney“ (2011 m.)
  - Geriausias valiutų prekybos bankas Lietuvoje – „Global Finance“ (2004–2010 m.)
  - Geriausias valiutų prekybos bankas Šiaurės ir Baltijos šalių regione – „Euromoney“ (2007 m.)
  - Geriausios vertybinių popierių prekybos paslaugos Lietuvoje – „Euromoney“ (2005, 2007, 2008 m.)
  - Geriausios vertybinių popierių prekybos paslaugos Šiaurės ir Baltijos šalių regione – „Euromoney“ (2007, 2008 m.)
  - Geriausias prekybos finansavimo bankas Lietuvoje – „Global Finance“ (2007–2009 m.)
  - Geriausias prekybos finansavimo bankas Šiaurės ir Baltijos šalyse – „Trade finance magazine“ (2009 m.)
  - Geriausia obligacijų leidybos ir prekybos bendrovė Lietuvoje – „Euromoney“ (2005 m.)
  - Geriausios lėšų valdymo paslaugos Šiaurės ir Baltijos šalių regione – „Euromoney“ (2004–2009 m.)
  - Geriausias vertybinių popierių saugotojas Lietuvoje – „Global Custodian“ (2006, 2008–2010 m.)
  - Geriausias nekilnojamojo turto projektų finansuotojas Lietuvoje – „Euromoney“ (2010 m.)
  - Apdovanojimas už atsakingą verslo politiką – JAV ir Baltijos fondo apdovanojimas (2007 m.)
  - „SEB Enskilda“ – geriausia įmonių susijungimų ir įsigijimų patarėja Lietuvoje – „ACQ Finance“ (2009 m.)
  - „SEB Enskilda“ – geriausia įmonių susijungimų ir įsigijimų patarėja Šiaurės ir Baltijos šalių regione – „Euromoney“ (2008, 2009 m.)
  - „SEB Enskilda“ – geriausia vertybinių popierių prekybos paslaugas teikianti bendrovė Šiaurės ir Baltijos šalių regione – „Euromoney“ (2008 m.)
  - „SEB Enskilda“ – geriausias investicinis bankas Baltijos šalyse – „InterContinental Finance Magazine“ (2010 m.)
  - „SEB Enskilda“ – Lietuvos metų finansų patarėjas, metų investicinis bankas, metų susijungimų ir įsigijimų patarėjas, metų tarptautinių susijungimų ir įsigijimų sandorių patarėjas – „ACQ Finance“ (2010 m.)
- Šalies apdovanojimai*
- Geidžiamiausias darbdavys Lietuvoje – „Verslo žinios“, „CV.lt“ (2005, 2007, 2009, 2010 m.)
  - Geidžiamiausias jaunų žmonių darbdavys Lietuvoje – „CV Online“ (2010 m.)
  - Gerbiamiausia Lietuvos įmonė – „Verslo žinios“, „TNS Gallup“, „VRP | Hill&Knowlton“ (2008 m.)
  - Aktyviausiai prekiavęs Baltijos biržų narys – „Nasdaq OMX“ (2008–2010 m.)
  - Metų narys – Vilniaus vertybinių popierių birža (2007 m.)
  - Apdovanojimas už socialiai atsakingą veiklą – Švedijos verslo apdovanojimai (2007 m.)

Šaltinis: SEB. Žiūrėta [2011-05-01] prieiga per internetą:  
<http://www.seb.lt/pow/wcp/seblt.asp?lang=lt&website=TAB4>.

## SEB organizacinė struktūra

## SEB banko organizacinė struktūra



Šaltinis: SEB. Žiūrėta [2011-05-01] Prieiga per internetą:  
<http://www.seb.lt/pow/wcp/seblt.asp?lang=lt&website=TAB4>.



## SEB banko aptarnavimo padalinių žemėlapis



Šaltinis: SEB. Žiūrėta [2011-05-01] Prieiga per internetą:  
<http://www.seb.lt/pow/wcp/seblt.asp?lang=lt&website=TAB2>.

SEB darbuotojų lentelė

	Bankas			Banko grupė		
	2008 12 31	2009 12 31	2010 12 31	2008 12 31	2009 12 31	2010 12 31
Nuolatiniai darbuotojai (dirbantys pagal terminuotas ir neterminuotas darbo sutartis, įskaitant vaiko priežiūros atostogose esančius darbuotojus)	2 147	2 029	2 009	2 379	2 198	2 078
Faktiškai dirbantys darbuotojai (neskaičiuojant vaiko priežiūros atostogose esančių darbuotojų)	1 995	1 811	1 730	2 209	1 957	1 788

AB SEB banko 2010 metų nepriklausomo auditoriaus išvada, metinis pranešimas ir finansinės ataskaitos. Žiūrėta [2011-05-01] prieiga per internetą: [http://www.seb.lt/pow/content/seb\\_lt/pdf/lt/TFAS\\_LTL\\_110331.pdf](http://www.seb.lt/pow/content/seb_lt/pdf/lt/TFAS_LTL_110331.pdf).

## AB SEB banko grupės pelno nuostolio ataskaita 2008 m. – 2010 m.

mln. Lt	2008 12 31	2009 12 31	2010 12 31
Kreditai	20 320	17 205	15 725
Investicijos	2 245	1 847	1 884
Gautinos lizingo įmokos	4 224	2 504	1 695
Indėliai	10 203	9 670	9 643
Skolos bankams ir finansų institucijoms	15 157	13 651	9 296
Nuosavybė	2 244	1 525	1 859
Turtas	29 525	26 952	22 558

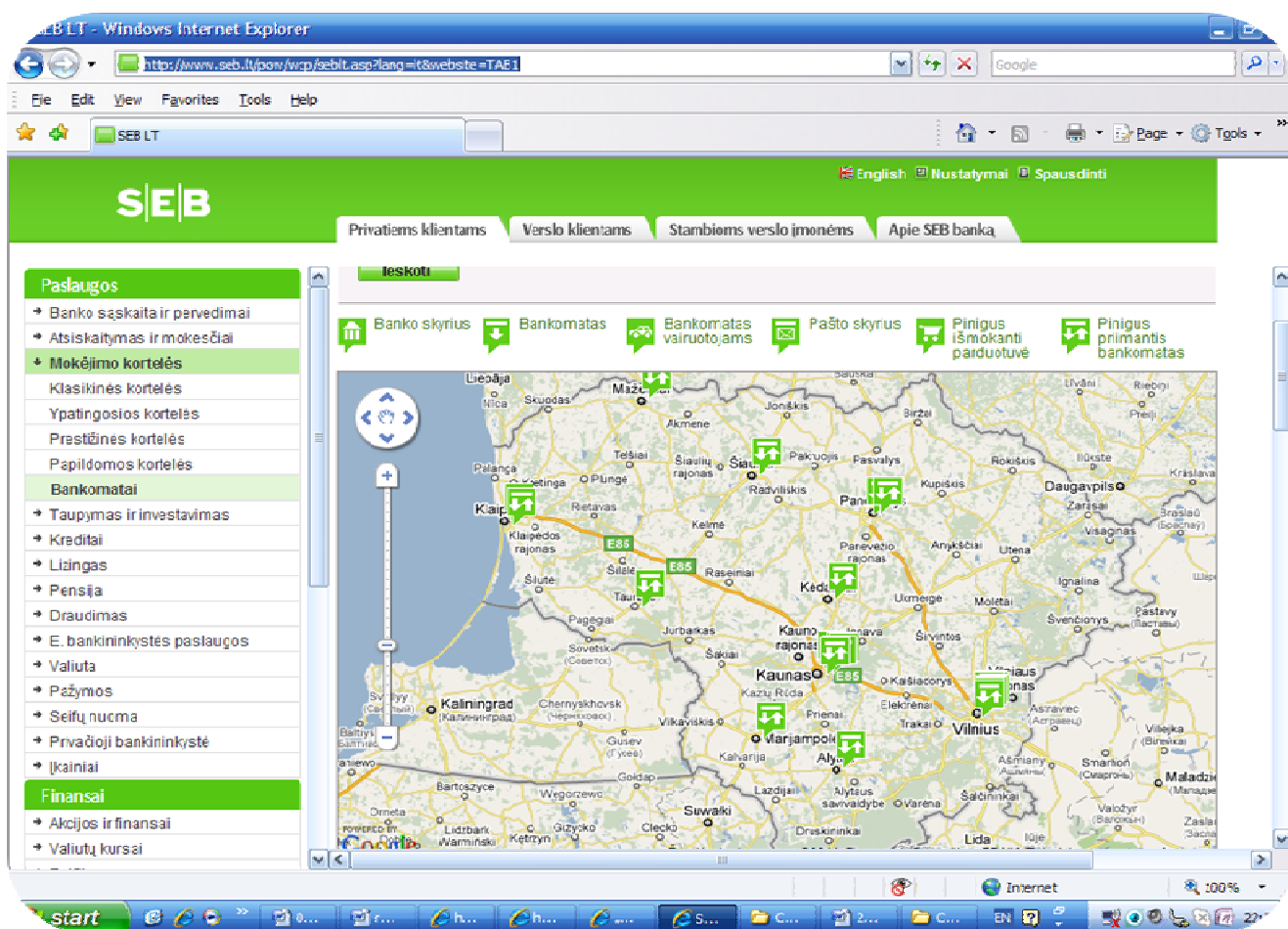
AB SEB banko 2010 metų nepriklausomo auditoriaus išvada, metinis pranešimas ir finansinės ataskaitos. Žiūrėta [2011-05-01] prieiga per internetą: [http://www.seb.lt/pow/content/seb\\_lt/pdf/lt/TFAS\\_LTL\\_110331.pdf](http://www.seb.lt/pow/content/seb_lt/pdf/lt/TFAS_LTL_110331.pdf).

## SEB banko aktyvūs klientai

<b>AB SEB banko aktyvūs klientai (klientai kurių sąskaitose per ataskaitinį laikotarpį vyko, bet koks judėjimas, išskyrus aptarnavimo mokestį).</b>	<b>2009 metų IV ketv. pabaigoje</b>	<b>2010 metų IV ketv. pabaigoje</b>	<b>Skirtumas</b>
<b>Klientų skaičius</b>	1173058	882415	290643
<b>Iš jų fiziniai asmenys</b>	1125735	835762	289973
<b>Iš jų juridiniai asmenys</b>	47323	46653	670

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis „Lietuvos bankų asociacija“ Žiūrėtu [2011-04-25] prieiga per internetą : <http://www.lba.lt>.

## SEB priimančių pinigų bankomatų žemėlapis SEB.LT puslapyje



Šaltinis: SEB. Žiūrėta [2011-05-01] prieiga per internetą:  
<http://www.seb.lt/pow/wcp/seblt.asp?lang=lt&website=TAB2>.

**Pažymėjimas**

**41priedas**



**KAUNO KOLEGIJA**

# **P A Ž Y M Ė J I M A S**

2011-04-12 Nr. 124

## **LAURA STATKUVIENĖ**

2011 m. balandžio 12 d. dalyvavo studentų  
mokslinėje-praktinėje konferencijoje  
„JAUNIMO VERSLUMO ĮGŪDŽIŲ IR INICIATYVŲ  
SKATINIMAS“  
ir paruošė pranešimą  
„SEB banko paslaugos gyventojams“

Kauno kolegijos  
Tauragės skyriaus



Diana Vaitiekienė

Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto Studentų mokslo darbų 2011 m. konferencijai  
magistro darbo autorės pateiktas ir publikuotas mokslinis straipsnis

## BANKO PASLAUGŲ GYVENTOJAMS KOKYBĖS TOBULINIMO STRATEGINIAI PRIORITETAI: AB SEB BANKAS TAURAGĖS SKYRIAUS ATVEJIS

**Laura Statkuviene**  
*Šiaulių universitetas*

### Anotacija

Straipsnyje nagrinėjami pagrindiniai strateginio valdymo, privačių bei valstybinių institucijų bendradarbiavimo bei paslaugų kokybės aspektai, išanalizuoti ir susisteminti teoriniai bei teisiniai banko teikiamų paslaugų gyventojams ypatumai. Siekiant atskleisti AB SEB banko Tauragės skyriaus paslaugų gyventojams kokybės tobulinimo prioritetus, atlikta AB SEB banko bei konkurencingų bankų kurie įsikūrija Tauragėje paslaugų analizė. Dokumentų analizės bei ekspertų apklausos metodais atlikti empiriniai tyrimai apie AB SEB banko Tauragės skyriaus banko paslaugų kokybės tobulinimo strategijas. Sudarytos ir pagrįstos išvados apie AB SEB banko Tauragės skyriaus banko teikiamų paslaugų gyventojams situaciją, pateiktos rekomendacijos.

*Pagrindiniai žodžiai:* strategija, strateginis valdymas, bendradarbiavimas, paslaugų kokybė, komercinis bankas, banko paslaugos.

### ĮVADAS

#### **Straipsnio aktualumas, naujumas ir mokslinė problematika.**

Šiuolaikiniame greitai besikeičiančiame pasaulyje vykstant dideliems globaliniams pokyčiams, kai šitaip greitai vystosi spartus naujų ir vis tobulėjančių technologijų naudojimas, kai visuomenė tokiais sparčiais žingsniais pereina iš industrinės į postindustrinę informacinės visuomenės stadiją, kai visi pasikeitimai vyksta taip greitai, tuomet viską lemia ekonominė padėtis, jos lygis lemia vartotojų turtingumą, interesus. Taigi, esant tokiems dideliems globaliniams pokyčiams tenka derinti ne tik marketingo formas, tačiau ir jos veiklos būdus.

Taigi plėtojantis ekonominei sistemai, finansų mechanizmas darosi svarbus ir labai sudėtingas. Tenka pastebėti, kad įvairūs atsiskaitymai, sandoriai, užima didžią dalį žmogaus gyvenimo kas, ir įtakoja, kad šiuo metu bankai Lietuvoje ir visame pasaulyje užima labai svarbią vietą žmonių gyvenime. Taigi šiame straipsnyje analizuojami banko paslaugų gyventojams kokybės tobulinimo strateginiai prioritetai; „AB SEB bankas Tauragės skyriaus atvejis“.

Pirmasis bankas buvo įkurtas 1406 m. Italijoje, Genujos mieste. Žodis bankas yra kilęs iš itališko žodžio „banca“, o šis kilęs iš vokiečių kalbos ir reiškia suolą. Terminas kilo Šiaurės Italijos skolintojams dirbant lauke ar dideliuose kambariuose, kur kiekvienas skolintojas turėjo savo suolą ar stalą. Taigi bankai nuo 1406 m. ėmė kurtis vis labiau ir buvo įsikūrę bemaž visuose pasaulio kraštuose, ko pasekoje 1918 m. Lietuvoje buvo įkurtas pirmasis toks komercinis bankas - tai Lietuvos prekybos ir pramonės bankas.

2009 metų pabaigoje Lietuvoje veikė 9 Lietuvos banko licenciją turintys komerciniai bankai ir 13 užsienio bankų padalinių: 8 filialai ir 5 užsienio bankų atstovybės. Du Lietuvos bankai yra įsteigę 6 atstovybes užsienio valstybėse.

AB SEB bankas – didžiausias komercinis bankas Lietuvoje, priklausantis Šiaurės Europos finansų įmonių grupei SEB, kuri valdo 99,7 procento SEB banko akcijų. SEB bankas (iki 2008 m. sausio 21 dienos – SEB Vilniaus bankas) buvo įkurtas 1990 metais ir yra vienas iš komercinės bankininkystės Lietuvoje pradininkų. Jis teikia visas bankininkystės paslaugas privatiems ir verslo klientams bei finansų įstaigoms.<sup>57</sup>

<sup>57</sup>Lietuvos bankai. Prieiga per internetą: <http://www.forex.lt/bankai/lietuvos-bankai>



Jo veikla – tai rizikos valdymo verslas. Verslas, kuris įgauna didžiulę riziką pasirinkdamas vartotoją, paslaugos gavėją. Būtent todėl šiuo metu pastebima, kad vienas iš dažniausiai banko valdybos nagrinėjamų klausimų yra susijęs su trūkumais esančiais vykdant kokybišką gyventojų aptarnavimą (paslaugų kokybę).

Tokie garsūs mokslininkai kaip (Feigenbaum 1983, cituota Charlton 2001), teigia, jog kokybė tai atitikimas standartams, sąlygoms ir reikalavimams. Parasuraman, Berry (1985), dar konkrečiau nusako tą patį požiūrį „Kokybė – klientų lūkesčių išpildymas ir viršijimas“.

Taigi norėdami išlikti konkurencingi, šiandienos bankai turi daryti daugiau nei tiesiog teikti paslaugas, kurios yra geresnės ar pigesnės nei jų konkurentų. Jie turi greičiau nei konkurentai reaguoti į aplinkos pasikeitimus, sparčiau modernizuotis, bendrauti ir bendradarbiauti su privačiomis bei viešosiomis institucijomis, operatyviau reaguoti į klientų poreikius. Dėl šio fakto dauguma bankų nenutrūkstamai tobulina gyventojams teikiamų paslaugų kokybę bei siekia supažindinti gyventojus su naujomis bankinėmis technologijomis. Visa tai suponuoja **tyrimo problemą**, kurią galima išreikšti probleminiais klausimais: 1) Kokie esminiai AB SEB banko paslaugų privalumai ir trūkumai? 2) Kokiomis kryptimis galima tobulinti AB SEB banko Tauragės skyriaus paslaugų kokybę, siekiant, kad šis bankas būtų vienas iš lyderių Tauragėje.

**Darbo originalumas.** Kadangi iki pat šių dienų AB SEB bankas Tauragės skyrius tenkindavosi tik įvairiais ataskaitų rengimais, pirmą kartą bus atlikta SEB banko Tauragės skyriaus analizė apie šio skyriaus veiklą bei paslaugas gyventojams. Taip pat šio darbo originalumą atspindi tas faktas, kad Tauragės skyriaus veiklos analizės pagrindu išskirti Tauragės skyriaus veiklos 4 strateginiai prioritetai ir jie pagrįsti.

**Tyrimo objektas:** AB SEB banko veikla ir paslaugos.

**Tyrimo dalykas:** AB SEB banko Tauragės skyriaus paslaugų gyventojams kokybės tobulinimo strateginiai prioritetai.

**Tyrimo tikslas:** atlikti Tauragės AB SEB banko skyriaus dokumentinę paslaugų gyventojams kokybės analizę, remiantis gautais tyrimų rezultatais suformuoti ir moksliniais tyrimais pagrįsti Tauragės AB SEB banko paslaugų kokybės gyventojams tobulinimo strateginius prioritetus.

**Tyrimo hipotezė:** Tauragės AB SEB banko skyriaus paslaugų kokybės gyventojams situaciją apibūdina pagrindiniai teiginiai:

- AB SEB bankas užima vieno iš lyderių Lietuvoje pozicijas pagal daugelį bankininkystės paslaugų rodiklių;
- Modernėjant informacinėms technologijoms tradicinės bankininkystės paslaugų operacijos transformuojasi į elektroninės bankininkystės paslaugas;
- Tauragės AB SEB banko skyrius užima vieno iš lyderių pozicijas Tauragėje.

AB SEB banko Tauragės skyriaus paslaugų gerinimo strategiją sudaro šie pagrindiniai strateginiai prioritetai:

- 1) Įdiegti AB SEB banke Tauragės skyriuje kokybės valdymo sistemą.
- 2) Skatinti, plėtoti, diegti elektroninę bankininkystę, taip pat konsultuoti, mokyti, aiškinti elektroninės bankininkystės pradmenis įvairaus amžiaus klientams, kaimo teritorijų gyventojams ir t.t.
- 3) Gyventojams naujų paslaugų teikimas.
- 4) Bendravimas ir bendradarbiavimas su privačiomis bei viešosiomis institucijomis siekiant abipusės naudos.

Tyrimė naudoti teoriniai ir empiriniai tyrimo metodai, mokslinės literatūros ir teisinės bazės analizė. Atlikta apklausa interviu metodu su AB SEB banko darbuotojais bei klientais kurie labiausiai suvokia paslaugų kokybės svarbą. Ekspertų apklausoje dalyvavo 12 atstovų, 6 iš jų – klientai besinaudojantys SEB banko Tauragės skyriaus paslaugomis, taip pat 5 AB SEB banko Tauragės skyriaus darbuotojai, bei 1 AB SEB banko Šiaulių FPC (finansinių paslaugų centro) analitikas.

## **BANKO PASLAUGŲ GYVENTOJAMS KOKYBĖS TOBULINIMO STRATEGIJOS TEORINIAI PAGRINDAI**

Spartėjanti globalizacija, stiprėjanti konkurencija, informacinės visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimasis, technologijų tobulėjimas sąlygoja naujus reikalavimus organizacijų valdymui. Esminis organizacijų konkurencingumo ir išlikimo veiksnys tampa gebėjimas prisitaikyti ir tinkamai veikti kintančioje aplinkoje. Integracijos į tarptautines erdves ir prisitaikymo prie globalizacijos ir informacinės visuomenės normų procesai negali apseiti be strateginių veiksmų. Tai kelia naujų reikalavimų tiek privataus, tiek viešojo sektoriaus organizacijų valdymui. Strateginis valdymas per pastaruosius dešimtmečius tapo reikšmingiausia valdymo naujove ir privataus, ir viešojo sektoriaus organizacijose<sup>58</sup>.

Strategija – tai visų išteklių sąveikos modelis, kuris leidžia organizacijai geriausiais būdais atlikti savo misiją ir pasiekti stabilų konkurencinį pranašumą. (Старовойтов, Фомин, 2002).

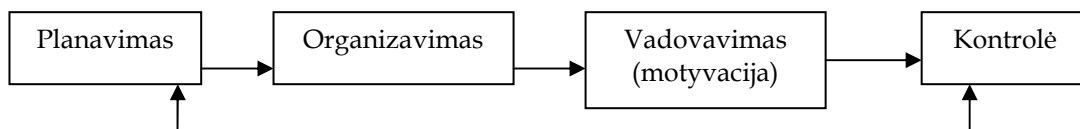
Bosas (2004) - strategija tai pozicija, kurią užima arba kurios siekia organizacija rinkoje.

Mokslininkas Jucevičius (1998) teigia, kad terminas „strategija“ neturi vieno aiškaus apibrėžimo. Jis pažymi, kad daugumoje strategijos apibūdinimų akcentuojami keturi bendri pagrindiniai elementai, kuriuos ji turi įvertinti: aplinka su jos teigiamais ir neigiamais aspektais; pagrindiniai veiklos tikslai, kurių aukščiausias lygis yra misijos formuluotė; situacijos analizė; planai, kaip naudoti turimus resursus.

Kaip mokslininkai negali strategijos apibrėžti vienu apibrėžimu, taip ir jos valdymo niekam nepavyko apibrėžti taip, kad jis galėtų sukurti vieną išgrynintą formuluotę, bei nuodugniau aptarti šį reiškinį. Į klausimą kodėl dar neprieita prie vieno bendro strateginio valdymo apibrėžimo, atsakymą atrodo turi Schendel (1979), kuris teigia, kad šis mokslas palyginti naujas ir „fundamentaliai tarpdisciplininis“ dalykas.

Taigi strateginis valdymas, kaip akademinė disciplina, pradėjo formuotis 1974 metais po Rumelta R. išleistos knygos „Strategija, struktūra, rezultatai“.

Melnikas ir Smaliukienė (2007) teigia, kad strateginis valdymas – tai tam tikro subjekto veikla, kryptingai daranti įtaką tam tikriems objektams, kai siekiama pašalinti trūkumus, sukurti neproblemiškas situacijas bei paskatinti veikiamų objektų kokybinius pokyčius, numatant šioje veikloje nuolat organizuoti į kokybinius pokyčius orientuotą valdymo sprendimų rengimo ir įgyvendinimo ciklus. Jie taip pat teigia, kad norint suprastis šį apibrėžimą būtina srateginį valdymą suvokti kaip ciklą, kurį sudaro 4 valdymo funkcijos tai: planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė.

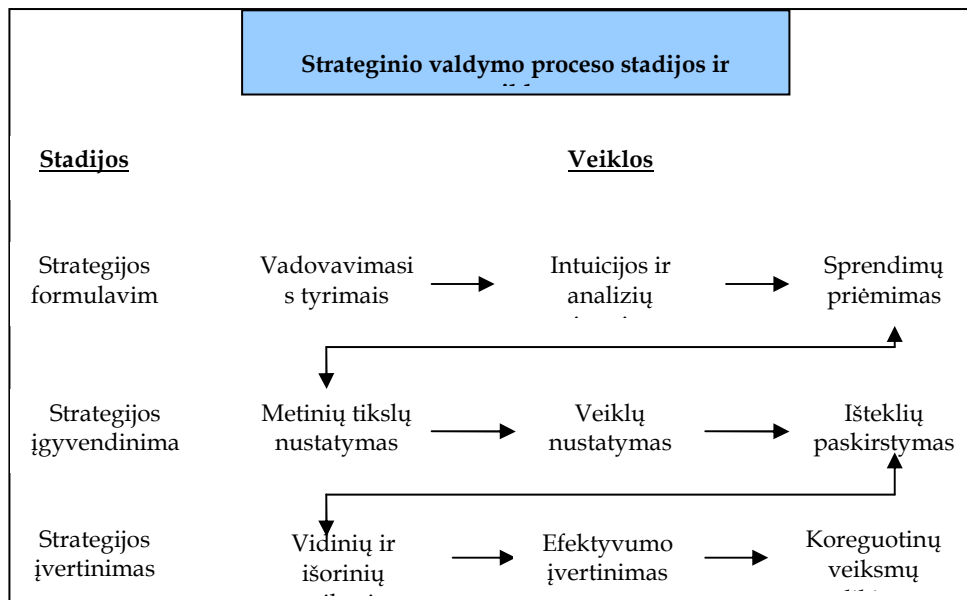


1 pav. Valdymo funkcijos

Šaltinis: Martinkus, B. (1999). *Verslininkystė: mokymo priemonė*. Vilnius.

Tuo tarpu David (2003) strateginio valdymo procese išskiria 3 strateginio valdymo stadijas: strategijos formulavimas, strategijos įgyvendinimas ir strategijos įvertinimas. Kiekvienai stadijai yra priskiriamos 3 veiklos, kurias reikia atlikti, norint įgyvendinti kiekvieną stadiją.

<sup>58</sup> Staponkienė, J. (2004). Strateginis valdymas privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose: panašumai ir skirtumai. *Socialiniai tyrimai* 2004 1(4)



2pav. Strateginio valdymo proceso stadijos ir veiklos

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis David, F. R. (2003). *Concepts of strategic marketing*. Prieiga per internetą: <http://www.slideshare.net/saberkhosravi/concepts-of-strategic-management>.

Šiuo metu kai vyksta globaliniai pokyčiai ir kai šitiek daug konkurentų kiekvienoje sferoje labai svarbu turėti nusibrėžtus strateginius siekius. Pasak Jucevičiaus (1998), pagrindinė strategijos formavimo idėja – rasti tinkamiausią būdą, padedantį organizacijai pasiekti geriausių rezultatų didinant bendrą savo vertę. Viso to pasiekti esant tokiai konkurencingai aplinkai galima tik įvertinus savo galimybes, bei bendradarbiaujant ir bendraujant su įvairiomis įstaigomis ir organizacijomis.

Taigi XX amžiaus antroje pusėje buvo pradėta kalbėti apie viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimą, įvykdant vienokį ar kitokį strateginį planą.

Bendradarbiavimas dažniausiai yra apibūdinimas kaip pasitikėjimas, bendra vizija, ilgalaikis procesas, kur bendradarbiajančios šalys siekia tos pačios misijos, tikslų ir bendromis pastangomis bando juos įgyvendinti.<sup>59</sup>

Viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimas, kurio esmė – teikti tradiciškai viešojo sektoriaus kompetencijai priskiriamas paslaugas ir plėtoti šių paslaugų teikimui reikalingą infrastruktūrą. (Gudelis ir Rozenbergaitė, 2004).

Anot Smaliukienės (2005), siekiant, kad šiandieninė visuomenė būtų patenkinta viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimas yra svarbus šiandieninės vadybos teorijos ir praktikos objektas. Tokiu bendradarbiavimu siekiama spręsti įvairias socialines ir ekonomines šalies problemas, trukdančias visuomenės gerovės augimui. Viešasis ir privatus sektorius siekia ne tik bendrų projekto tikslų (kokybiškesnių paslaugų, infrastruktūros plėtojimo), bet ir asmeninių tikslų. Viešasis sektorius tikisi politinės ir ekonominės naudos, privatusis sektorius – pripažinimo, pelno, plėtros galimybių (Skietrys ir kt., 2008).

Drucker (1974) teigia, kad visos organizacijos veiklos prasmė ir tikslas yra vartotojų sukūrimas. Pasak jo, biznis nėra ir negali būti apibrėžiamas firmos vardu, statutu ar kitu formaliu būdu. Jis apibrėžiamas vartotojo norais ir lūkesčiais, kuriuos tas produktas tenkina. Būtent vartotojų lūkesčių tenkinimas ir yra bet kurio biznio tikslas.

Vartotojų tenkinimas dažniausiai susijęs su paslaugomis bei jų teikimu. Taigi paslaugų kokybė yra esminis verslo pelningumo veiksnys. Verslininkai, siūlantys geresnės kokybės paslaugas, užima didesnę rinkos dalį ir turi galimybių ją plėsti.

Kokybė tiesiogiai gerina investicijų efektyvumą, ir yra pamatas aukštesnei kainai nustatyti. Taigi kokybė yra svarbus sėkmės faktorius, kurio negalima nepastebėti. Didžiausią dėmesį kokybiškai paslaugai turėtų teikti tokios įmonės, į kurias žmogus ateina tikėdamasis nuoširdaus ir

<sup>59</sup> Crowley, L.G., Karim, A. Conceptual Model of Partnering. *Journal of Management in Engineering* .1995

profesionalaus patarimo norint investuoti, pirkti ir t.t., nes čia yra susiduriama su asmeniu, kuris savo sugebėjimu bendrauti, nuoširdžiu ir profesionaliu patarimu gali pasiekti, kad tas pilietis dar kartą apsilankys šioje įmonėje ar organizacijoje.

Pasak Kaziliūno (2006), apibrėžiant paslaugų kokybę tikslingiausia laikytis apibrėžimų kurie pateikti tarptautiniame standarte. Remiantis tarptautiniu standartu, kokybė – tai turimų charakteristikų visumos ir reikalavimų atitikimų laipsnis.

1 lentelė

### Paslaugos kokybė

Paslauga	
Produkto savybės	Defektų neturėjimas
Kruopštumas; pateikimas laiku; užbaigtumas; draugiškumas ir paslaugumas; vartotojo norų numatymas; paslaugų tiekėjo įgūdžiai; estetiškumas; reputacija	Paslauga teikiama be klaidų jos teikimo ir naudojimo metu. Pardavimas, sąskaitų išrašymas ir kiti procesai atliekami be klaidų.

Šaltinis: Kaziliūnas, A. (2007). Kokybės vadyba. Vilnius

Daugelis teoretikų ir praktikų pabrėžia, kad tiksliai apibūdinti paslaugų kokybę nėra lengva, nes kokybė gali būti suvokta ir įvertinta tiek objektyviai, tiek subjektyviai. Rosander (1989) teigimu, kokybė yra objektyvi, kai susijusi su išoriniais apčiuopiamais dalykais, kuriuos galima išmatuoti faktais. Subjektyviai kokybė vertinama, kai suveikia vartotojo vaizduotė, asmeniniai išgyvenimai, emocijos, lūkesčiai, požiūris.

Lietuvoje paslaugų kokybę reglamentuoja Civilinis kodeksas, Vartotojų teisių apsaugos įstatymas, Produktų saugos įstatymas, bei kiti teisės aktai.

Daugelyje minėtų teisės aktų ypatingai pabrėžiama būtinybė siekiant teikti kokybiškas paslaugas vadovautis sąžiningumo kriterijais.

Civilinis kodeksas (2008) nurodo, kad sutartyse dėl prekių ar paslaugų teikimo atsiradus sąžiningumo kriterijams prieštaraujančioms sutarties sąlygoms, vartotojas turi teisę tokias sąlygas pripažinti negaliojančiomis teismo tvarka. Vartotojų teisių apsaugos įstatymas (2007) nustato, kad „pardavėjai ir paslaugų teikėjai, siūlydami įsigyti ir teikdami prekes ir paslaugas vartotojams, privalo laikytis sąžiningos verslo praktikos“.

Paslaugos vartotojas yra pagrindinis tikrosios kokybės matas. Jis ją vertina pasitelkęs tam tikrus kriterijus. Šiuo metu kokybei matuoti yra priskaičiuojama aibės matavimo modelių kuriuos siūlo mokslininkai kaip Gummesson (1987), Normann (1994), Parasuraman, Zeithaml, Berry (1985) ir kt.

Be galo svarbu, kad įmonės personalas kurioje vykdomas paslaugų kokybės valdymas suprastų, jog tai procesas, apimantis visus organizacijos lygius bei funkcijas, jog kiekvienas iš ten dirbančių asmenų gali prisidėti prie kokybės gerinimo.

Deja, bet tenka pastebėti, kad dažniausiai įmonės siekdamas paslaugų kokybės gerinimo, bando kopijuoti kitų įmonių kokybės apibrėžimus, tačiau nepaiso, kad jie pritaikyti kitai paslaugų sferai ir gali neatitikti kitos organizacijos kokybės tikslų.

### AB SEB BANKO TEIKIAMŲ PASLAUGŲ GYVENTOJAMS ASORTIMENTO ANALIZĖ

Lietuvos komerciniai bankai yra steigiami ir veikia pagal Lietuvos Respublikos bankų įstatymą.

Pasak Snieškos ir kt. (2005), bankas – finansų institucija, kuri turi specialią valstybės licenciją, leidžiančią priimti pinigus ir suteikti paskolas.

Lietuvos Respublikos bankų įstatymas Nr. IX-2085 kuris buvo priimtas 2004 m. kovo 30 d. teigia, kad komercinis bankas – Lietuvos Respublikoje įsteigta kredito įstaiga, kuri turi licenciją verstis ir verčiasi indėlių ar kitų gražintinų lėšų priėmimu iš neprofesionalių rinkos dalyvių ir jų skolinimu ir prisiima su tuo susijusią riziką bei atsakomybę.<sup>60</sup>

<sup>60</sup> Lietuvos Respublikos Bankų įstatymas. Prieiga per internetą: [http://www.skelbimas.lt/istatymai/banku\\_istatymas.htm](http://www.skelbimas.lt/istatymai/banku_istatymas.htm)

Lietuvos komerciniai (akcioniai) bankai – tai gausiausia bankų rūšis Lietuvoje. Šie komerciniai bankai veikia vadovaudamiesi Lietuvos Respublikos komercinių bankų įstatymu Nr. I – 720, kuris buvo priimtas 1994m. gruodžio 21d., su vėlesniais pakeitimais.

AB SEB bankas yra komercinis bankas, kuris Lietuvoje savo sėkmingą veiklą vykdo jau daugiau nei 20 metų.

SEB, tai banko ženklas, galintis suteikti pačias geriausias paslaugas ir galintis keistis kartu su laiku, su jame gyvenančiais žmonėmis bei jos rinka. SEB daro gyvenimą lengvesnį visomis prasmėmis, jis stengiasi ne tik pasiimti iš žmonių, bet ir jiems duoti.

AB SEB bankas kartu su savo dukterinėmis įmonėmis teikia įvairias bankininkystės ir finansų paslaugas Lietuvos Respublikoje.

Bankas priima indėlius, teikia kreditus, atlieka pinigų pervedimo operacijas, teikia dokumentinių atsiskaitymų paslaugas, keičia valiutą savo klientams, išduoda debeto ir kredito korteles ir apdoroja jų duomenis, finansuoja prekybos operacijas, investuoja į vertybinius popierius ir jais prekiauja, vykdo kitą bankų įstatyme numatytą veiklą (išskyrus prekybą tauriaisiais metalais).

AB SEB bankas kiekvienais metais stengiasi savo klientams pateikti naujų, kokybiškų vis labiau visus kliento poreikius tenkinančių paslaugų. Dėl to 2009 m. AB SEB bankas ir jame dirbantys specialistai priėjo prie vieningos nuomonės, kad siekiant didinti veiklos efektyvumą ir užtikrinti klientams dar didesnę teikiamų paslaugų kokybę reikia pertvarkyti klientų aptarnavimo padalinių struktūrą. 2009 metais šis bankas pakeitė padalinių pavadinimus – 3 filialus, 13 finansinių paslaugų centrų (FPC) ir 64 finansinių paslaugų centrų skyrius. Kaip teigė 2009 metais buvęs SEB banko prezidento pavaduotojas ir Mažmeninės bankininkystės tarnybos direktorius, keičiant padalinių struktūrą buvo siekiama klientams užtikrinti dar didesnę banko teikiamų paslaugų kokybę, kad „Atėjęs į banką klientas pirmiausiai tikisi individualaus požiūrio. Todėl pertvarkydami savo klientų aptarnavimo padalinių veiklos modelį, siekėme, kad banko specialistai galėtų kuo daugiau laiko skirti klientų poreikių analizei, atsižvelgti ne tik į tai, kokios paslaugos norėtų klientas, bet ir į tai, ar ši paslauga jam tinka labiausiai ir tuomet pasiūlyti geriausią sprendimą“.<sup>61</sup>

SEB banko grupė 2010 metais valdė didžiausią 17,4 mlrd. litų gryniosios vertės kreditų ir lizingo portfelį, išleido 133 galiojančias obligacijų emisijas, ir tai rodo, kad Lietuvoje vis dar jaučiant krizės padarinius AB SEB bankas sugeba ne tik išsilaikyti beveik stabilioje padėtyje, tačiau ir pasiūlyti Lietuvos rinkai obligacijų kurių vertė užėmė 67,4 % šalies rinkos. 2010 metais SEB bankas buvo lyderis pagal bendrą saugomų vertybinių popierių skaičių Lietuvoje. SEB bankas 2010 metais intensyviai pristatinėjo internetinės bankininkystės svarbą klientams ir taip sugebėjo per metus internetinės bankininkystės vartotojų skaičių padidinti 6,3 %, nuo 890 tūkstančių klientų skaičiaus iki 946 tūkstančių klientų. Taigi didėjant internetine bankininkyste besinaudojančių klientų skaičiui padaugėjo ir juo atliktų operacijų skaičius netgi 12 %. Internetinių pavedimų didėjimo skaičius AB SEB bankui teikia vilčių, kad ateityje klientai dar labiau naudosis šia paslauga. 2010 m. AB SEB bankas siekdamas, kad šios paslaugos vartotojų būtų dar daugiau pasiūlė dideles nuolaidas įsigyjant internetinės bankininkystės naudojimo priemonę generatorių. Taip pat pasiūlė puikias savitarnos priemones - bankomatus. Pasak SEB banko prezidento pavaduotojo ir Mažmeninės bankininkystės tarnybos direktoriaus, klientams pradėjus daugiau naudotis savitarnos paslaugomis, sumažėtų eilės banko padaliniuose, o darbuotojai galėtų daugiau dėmesio skirti klientams, kurie į banką užsuka norėdami gauti individualių patarimų dėl finansinių sprendimų, pavyzdžiui, būsto paskolos ar galimybės investuoti. Taigi dėl šios priežasties 2010 metais SEB savo klientams kartu su DNB NORD banku galėjo pasiūlyti didžiausią bankomatų tinklą Lietuvoje kurį sudaro 524 bankomatai (iš jų AB SEB banko 2010 metais buvo priskaičiuota 348). Iš 348 AB SEB banko pastatytų bankomatų 25 yra pinigus priimančios bankomatai kurie yra išsidėstę dešimtyje miestų.<sup>62</sup>

<sup>61</sup> SEB banke – nauja klientų aptarnavimo padalinių struktūra. Prieiga per internetą:

[http://www.marketnews.lt/naujiena/seb\\_banke\\_nauja\\_klientu\\_aptarnavimo\\_padaliniu\\_struktura](http://www.marketnews.lt/naujiena/seb_banke_nauja_klientu_aptarnavimo_padaliniu_struktura)

<sup>62</sup> Lietuvos makroekonomikos apžvalga (2011 kovas). Prieiga per internetą: <http://www.seb.lt/pow/wcp/seblt.asp>

2010 m. liepos 7 d. AB SEB bankas siekdamas, kad jo klientai būtų kuo geriau aptarnauti, įdiegė ir pradėjo naudoti naują banko pagrindinę informacinę sistemą „FlexCube“, kuria teikiamos banko paslaugos ir valdomi verslo procesai. Įdiegus naują informacinę sistemą, pasikeitė kai kurių banko paslaugų funkcionalumas ir išgaliojo nauja jų teikimo tvarka. Taigi tiek juridiniams, tiek fiziniams asmenims, įdiegus šią paslaugą nebereikia pildyti mokėjimo dokumentų, banko sąskaitą galima susieti su debeto kortele, pinigai į mokėjimo korteles užskaitomi iš karto, taip pat, esant, bet kokiam išsiskolinimui pinigai nurašomi iš bet kurios AB SEB banke kliento turimos sąskaitos ir t.t. Pasak SEB banko atstovų, naujoji sistema bankui atveria naujų plėtros perspektyvų – suteikia galimybę daug lanksčiau diegti įvairias klientams skirtas naujoves, spartinti vidinius banko procesus. Kaip teigia SEB banko prezidento pavaduotoja, Pagalbos verslui tarnybos ir finansų direktorė „Bankų finansinių paslaugų rinka pastaraisiais metais plėtėsi itin sparčiai, todėl, norėdami būti priešakyje ir teikti aukščiausios kokybės paslaugas ir ateityje, ieškojome efektyviausių IT sistemų tobulinimo sprendimų. Išnaudoję nuo pat banko įkūrimo veikusios banko pagrindinės informacinės sistemos plėtros galimybes, pakeitėme ją visiškai nauja ir šiuolaikiška sistema“ „FlexCube“ sistema yra viena pažangiausių ir populiariausių sistemų, kurią šiuo metu naudoja finansų institucijos 105 pasaulio šalyse, teigiama pranešime.<sup>63</sup>

### TAURAGĖJE VEIKIANTYS KOMERCINIAI BANKAI IR JŲ PASLAUGOS GYVENTOJAMS

Tauragės apskrityje šiuo metu gyvena apie 127000 žmonių, kurie gali naudotis 7 bankų paslaugomis: SWEDBANK bankas, AB SEB, DNB NORD, Snoras, Šiaulių, Medicinos ir Ūkio bankai. Šie bankai yra nutolę vienas nuo kito nedideliais atstumais ir teikia labai panašias paslaugas, žiūrėti 2 lentelę.

2 lentelė

#### AB SEB banko Tauragės skyriaus konkurentų teikiamos paslaugos Tauragės miesto gyventojams

Bankai	Paslaugos
SWEDBANK	Sąskaitos, mokėjimo korteles, mokėjimus, taupymas-investavimas, lizingas, paskolas (finansavimus arba kreditai), investicijas, pensijų fondus, operacijos valiuta, elektroninė bankininkystė, draudimo paslaugos, bankomatus priimančius pinigus, bankomatus išduodančius pinigus, grynųjų pinigų operacijos ir kitas paslaugas.
DNB NORD Snoras	Teikia visas paslaugas kaip ir SWEDBANK išskyrus neteikia bankomatus priimančius pinigus, tačiau teikia individualius seifus.
Šiaulių	Teikia analogiškas paslaugas DNB NORD bankui bei Snorui, išskyrus neteikia individualių seifų nuoma, draudimas, savo bankomato Tauragės mieste neturi.
Ūkio bankas	Teikia analogiškas paslaugas DNB NORD bankui bei Snorui, išskyrus neteikia individualių seifų nuoma, pensijų fondus., neteikia savo bankomatų, tačiau jų vartotojai gali pasinaudoti kitų bankų su kuriais šis bankas pasirašęs sutartį bankomatais.
Medicinos	Teikia analogiškas paslaugas kaip ir Ūkio bankas, išskyrus neteikia mokomąsias korteles ir bankomatų.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Tauragės mieste įsikūrusių bankų internetinių priegių puslapiais.

Taigi šiame nedideliame mieste Tauragėje, esant įsikūrus septyniems bankams, jaučiama didelė konkurencija, todėl bankai stengiasi vis labiau didinti savo paslaugų asortimentą bei jų

<sup>63</sup> SEB bankas įdiegė naują banko pagrindinę informacinę sistemą. Prieiga per internetą: <http://www.bankai.lt/naujienos/seb-bankas-idiege-nauja-banko-pagrindine-informacine-sistema>

kokybę, taigi ištirti visas jų teikiamas paslaugas Tauragės gyventojams galima sakyti neįmanoma, kadangi vis pastebimas paslaugų asortimento papildymas.

## AB SEB BANKO TAURAGĖS SKYRIAUS TEIKIAMŲ PASLAUGŲ GYVENTOJAMS ANALIZĖ

AB SEB bankas Tauragėje veikia 18 metų. Per šį laikotarpį šiame skyriuje keitėsi banko darbuotojai, jų vadovai ir žinoma bankinės operacijos, tačiau viskas buvo labai kruopščiai apsvaistyta ir tik tuomet pakeista, kad paslaugų kokybe klientai nesuabejotų.

AB SEB bankas Tauragės skyrius 2009 metais pertvarkius klientų aptarnavimo padalinių struktūrą buvo Tauragės FPC (finansinių paslaugų centru), tačiau 2010 metais šis statusas šiam FPC buvo panaikintas ir jis tapo pavaldus Šiaulių FPC ir tapo Šiaulių FPC Tauragės skyriumi.

Šiuo metu AB SEB banke Tauragės skyriuje dirba 13 darbuotojų : 5 klientų aptarnavimo specialistės, 1 klientų aptarnavimo vadybininkė, 2 asmeninės vadybininkės, 1 verslo klientų vadybininko asistentė, 1 verslo klientų vadybininkė, 1 paslaugų privatiems klientams ir klientų aptarnavimo grupės vadovė, 1 skyriaus vadovas, 1 salės vadovė. Šie darbuotojai kiekvieną dieną teikia įvairias komercinių bankų paslaugas tiek fiziniams, tiek juridiniams asmenims.

3 lentelė

### Privačių ir verslo klientų paslaugos AB SEB banke Tauragės skyriuje

Privatiems klientams teikiamos banko paslaugos	Verslo klientams teikiamos banko paslaugos
Sąskaitos, mokėjimo kortelės, mokėjimai, taupymas - investavimas, lizingas, kreditai, pensijų fondai, operacijos valiuta, elektroninė bankininkystė, individualių seifų nuoma, draudimo paslaugos, bankomatai - priimančios ir išduodantys pinigus, bankomatus išduodančius pinigus, grynųjų pinigų operacijas ir kitas paslaugas (kadangi jų vis daugėja ką ir rodo tyrimas).	Sąskaitos ir mokėjimai, elektroninė bankininkystė, taupymas - investavimas, finansavimas, mokėjimo kortelės, lizingas, individualių seifų nuoma, operacijos valiuta, bankomatai - priimančios ir išduodantys pinigus, draudimo paslaugos, bankomatus išduodančius pinigus, grynųjų pinigų operacijas, prekybos finansavimo paslaugas, ir kitas paslaugas (kadangi jų vis daugėja ką ir rodo tyrimas).

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis AB SEB banko internetiniu puslapiu ir AB SEB banko Tauragės skyriaus analize.

SEB banke Tauragės skyriuje kiekvieną dieną apsilanko fiziniai ir juridiniai asmenys, kurie naudojami šio banko paslaugomis. Tačiau įvyksta ir tai, ko nė viena pelno siekianti organizacija ar įmonė nenori - tai fizinių ar juridinių asmenų išėjimas iš banko ir atsisakymas jo teikiamų paslaugų. Taigi, kad tai neįvyktų AB SEB banko Tauragės skyriaus vadovas kartu su paslaugų privatiems klientams ir klientų aptarnavimo grupės vadove kiekvieną rytą vykstančiame susirinkime, savo banko darbuotojams primena SEB banko pagrindinius tikslus:

- didesnis kliento lūkesčio ir poreikių patenkinimas;
- geresni finansiniai rezultatai.

Šių tikslų pasiekti padeda SEB banko vertybės:

- pagarba;
- profesionalumas;
- atsakomybė;
- tęstinumas.

AB SEB banko Tauragės skyriaus darbuotojai ne tik laukia savo klientų, atvykstančių į jų skyrių, tačiau ir patys vyksta į mokyklas, privačias institucijas, biudžetines įstaigas ir kitas organizacijas, kad pasiūlytų vieną ar kitą savo paslaugą, pristatytų savo projektus. To siekiama, kad būtų pasiektas glaudus ir bankui bei jo klientui svarbus bendravimo ir bendradarbiavimo ryšys. Paskutinis toks bendradarbiavimo projektas įvyko 2011 metais balandžio 12 d. su Kauno kolegijos Tauragės skyriumi kur AB SEB banko Tauragės skyriaus klientų aptarnavimo specialistė

dalyvavo konferencijoje „JAUNIMO VERSLUMO ĮGŪDŽIŲ IR INICIATYVŲ SKATINIMAS“ ir paruošė pranešimą „SEB banko paslaugos gyventojams“.

2008 metais AB SEB bankas Tauragės skyrius, siekiantis patenkinti klientų poreikius, banko patalpose įkūrė automatinius seifus fiziniams ir juridiniams asmenims. Tai magnetine kortele ir raktu rakinami seifai. Seifui atrakinti naudojamą slaptažodį sukuria nuomininkas. Į saugyklą nuomininkas eina vienas. Šiuo metu visi AB SEB banke Tauragės skyriuje esantys automatiniai seifai fiziniams bei juridiniams asmenims yra išnuomuoti ir tai parodo, kad ši paslauga klientams išties yra reikalinga.

2011 metais banko skyriuje buvo pastatytas grynuosius pinigus priimančias bankomatas. Šių bankomatų kaip jau minėjau AB SEB bankas yra pastatęs vos 25, ir vienas iš jų yra Tauragėje.

Taigi AB SEB banko Tauragės skyriaus paslaugų asortimentas kiekvienais metais vis tobulėja kokybės ir kiekybės atžvilgiu.

Taip pat noriu paminėti, kad jau šiuo metu SEB banko Tauragės skyriaus klientai jau gali pasinaudoti skyriaus patalpose įdiegtu kompiuteriu. Jo pagalba klientai gali padaryti įvairius atsiskaitymus, peržiūrėti sąskaitų likučius ir pan. dėl to mažėja klientų skaičius eilėse, trumpėja ir jų laukimo laikas, ir tai džiugina ne tik klientus, tačiau ir darbuotojus.

Labai svarbu paminėti tai, kad AB SEB bankas Tauragės skyrius 2011 metais savo strateginiuose planuose kaip ir anksčiau visą savo dėmesį telks į klientus ir jų poreikius ir stengsis tapti patikimiausiu banku pasibaigus sunkmečiui. Viso to jis tikisi pasiekti siūlydamas šiuolaikines universalias bankininkystės paslaugas, teikdamas jas patogiai ir profesionaliai, įsigilindamas į kiekvieno kliento poreikius ir lūkesčius. SEB teigia, kad norint pasiekti, jog AB SEB banko klientai būtų patenkinti teikiamomis paslaugomis, reikia trijų šalių glaudaus bendradarbiavimo: kliento, AB SEB banko, banko darbuotojo.

Apibendrinant svarbu paminėti, kad banko teikiamų paslaugų kokybė ir įvairovė didina klientų skaičių, taigi, vienokių ar kitokių paslaugų stoka gali neigiamai veikti AB SEB banko įvaizdį bei klientų lūkesčius. Taigi naujų paslaugų teikimas, paslaugų kokybės vertinimas, strateginis banko valdymas bei bendradarbiavimas su privačiomis bei viešosiomis institucijomis, elektroninės bankininkystės mokymas, skatinimas, teikimas ir t.t., padėtų AB SEB bankui Tauragės skyriui ir toliau išlikti vienu iš lyderių Tauragės mieste.

## **EKSPERTŲ NUOSTATŲ ANALIZĖ**

Vertinant AB SEB banko Tauragės skyriaus paslaugų gyventojams kokybės strateginius siekius, ekspertų teigimu, šis bankas yra vienas iš lyderių tarp Tauragėje įsikūrusių bankų kuris gali pasiūlyti vieną iš plačiausių bankinių paslaugų asortimentų.

Jie pastebi, kad šiame banke ne tik maloni atmosfera dirbti, tačiau ir užsukti klientams, kadangi čia dirba puikūs specialistai, kurie kiekvienais metais vyksta į įvairius tobulinimosi kursus, taip pat kiekvieną rytą dalyvauja rytiniame susirinkime kur aptaria iškilusias problemas, praėjusios dienos rezultatus, numato ateinančios dienos siekius, susipažįsta su naujais banko produktais ir pan.

Ekspertai taip pat akcentavo, jog siekiant efektyviai valdyti paslaugų kokybę reikia užtikrinti kokybės valdymą, nustatyti veiksnius, kuriais remiantis būtų vertinama AB SEB banko Tauragės skyriaus paslaugų kokybė. Jie mano, kad atlikus paslaugų kokybės vertinimą būtų galima nustatyti paslaugų kokybės lygį ir atsižvelgus į tai, gerinti teikiamų paslaugų kokybę.

Remiantis ekspertų nuostatomis, Tauragės skyriuje dažniausiai yra atliekamos įvairios atsiskaitymo operacijos, kas darbuotojui užima ne mažą šios operacijos atlikimo laiką, ko pasekoje susidaro klientų spūstys ir nepasitenkinimai, visa tai pasikeistų jeigu AB SEB bankas Tauragės skyrius labiau mokytų, konsultuotų, skatintų elektroninę bankininkystę savo klientus. Dalis apklausoje dalyvavusių ekspertų akcentavo ir tai, kad norint, jog šio banko klientai sparčiau naudotųsi elektroninės bankininkystės paslaugomis šiame skyriuje galėtų būti įkurtas atskiras darbo kambarys, kur keletas kvalifikuotų banko specialistų galėtų pristatinti ir mokyti klientus naudotis elektronine bankininkyste.



Ekspertai akcentavo, jog šis skyrius niekada neprarastų lyderio pozicijų Tauragėje tik tuo atveju, jei ir toliau stengsis tenkinti kliento poreikius ir jiems siūlys naujas ir kokybiškas paslaugas, kurios galės patenkinti įvairių klientų poreikius.

Ekspertai taip pat akcentavo, jog siekiant, kad klientų nemažėtų, o daugėtų reikia ne tik siūlyti naujas bei kokybiškas paslaugas, bet ir skatinti bendravimą ir bendradarbiavimą su privačiu bei viešuoju sektoriumi. Ekspertai teigia, kad bendraujant ir bendradarbiaujant tiek su viešuoju, tiek su privačiu sektoriumi nepaisant to ar tai mokykla, savivaldybė ir t.t., o gal tiesiog UAB ar AB ir t.t., ir laikantis gerų santykių politikos yra padaromi didžiausi projektai ir pasiekiamas abiejų pusių pasitenkinimas.

## IŠVADOS

1. Tyrimas patvirtino pirmąjį prioritetą, kad AB SEB banke Tauragės skyriuje turėtų būti stebimas klientas, jo poreikiai bei kaip tuos poreikius bankas tenkina. Taigi šiam tikslui turėtų būti įdiegta nors viena kokybės matavimo sistema, kadangi tik taip šis skyrius galės įvertinti klientams teikiamų paslaugų kokybės svertę.
2. Tyrimas taip pat patvirtino ir antrąjį prioritetą, kad siekiant, jog elektroninėmis banko paslaugomis naudotūsi vis daugiau AB SEB banko Tauragės skyriaus klientų, reikia vykdyti ekspertų pasiūlymą atidaryti banko skyriuje patalpą, kurioje klientai būtų supažindinami su banko elektroninės bankininkystės pradžiomis, jiems būtų pristatomos naujos šios paslaugos galimybės. Taip pat šias paslaugas reikėtų pristatinti įvairiose mokyklose, konferencijose, bibliotekose ir t.t.
3. AB SEB banko prezidentas atsakingas už tai, kad SEB banke būtų diegiamos naujos ir tobulinamos senos paslaugos, taigi AB SEB banko Tauragės skyriaus vadovas turi rūpintis, kad šios naujos ir patobulintos senos paslaugos pasiektų ir Tauragės skyriaus klientus.
4. AB SEB banko darbuotojų kvalifikacijos kėlimas bei jų vidinės motyvacijos skatinimas padėtų paslaugas klientams teikti kokybiškiau.
5. Bendravimas ir bendradarbiavimas su privačiomis bei viešosiomis institucijomis įpareigotų banko darbuotojus ne tik tobulėti bendravime, tačiau ir bendradarbiaujant su šiomis institucijomis būtų pasiektas ne tik materialus pelnas, tačiau ir didesnis klientų pasitenkinimas.
6. Šiuo metu kai pasaulyje vyksta dideli globaliniai pokyčiai – ekonomikos restruktūrizacija, spartus naujų ir vis tobulėjančių technologijų vystymasis AB SEB bankas Tauragės skyrius įvykdeš visus šios prioritetus gali tikėtis abipusės naudos, tai yra didesnio gyventojų pasitenkinimo jo teikiamomis paslaugomis, o bankas didesnio pelno.

## LITERATŪRA

1. Arimavičiūtė, A. (2005). Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas. Vilnius. Mykolo Romerio universitetas.
2. Akučkaitė, J., Svirskienė, G. (2007). Strategijos įgyvendinimo probleminiai aspektai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*.
3. Bagdonienė, L., Hopenienė, R. (2004). Paslaugų marketingas ir vadyba. Kaunas : Technologija.
4. Bharati, P., Berg, D. (2003) Managing information systems for service quality: a study from the other side.// In *Information Technology and People*.
5. Bititci, U.S., Suwignjo, P., Carrie, A.S. (2001). Strategy management through quantitative modelling of performance measurement systems. *International Journal of Production Economics* . Prieiga per internetą:<[http://www.ie.its.ac.id/downloads/publikasi/131570365\\_697%20Strategy%20management%20through%20quantitative%20modelling%20of%20performance%20measurement%20systems.pdf](http://www.ie.its.ac.id/downloads/publikasi/131570365_697%20Strategy%20management%20through%20quantitative%20modelling%20of%20performance%20measurement%20systems.pdf)>.
6. Boyne, G.A., Walker, R.M. (2010). Strategic Management and Public Service Performance: The Way Ahead. *Public Administration Review*. Prieiga per internetą: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-6210.2010.02271.x/full>.
7. Bosas, A. (2002). *Korporacijų strategijos ir konkurencinis potencialas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
8. Bosas, A. (2004). *Strateginis valdymas: nuo korporacijos iki valstybės*. Klaipėda.
9. Charlton B.G., (2001) Clinical Governance: a Quality Assurance audit system for regulating clinical practice. In Andrew Miles ir kt. (Eds.) *Clinical Governance: encouraging excellence or imposing control?* Medical Press: London.

10. Čereška, A., Bauža, V. (2005). Kokybės analizė ir valdymas. Mokomoji knyga. Vilniaus Gedimino technikos universitetas.
11. David, F. R. (2003). *Concepts of strategic marketing*. Prieiga per internetą: <<http://www.slideshare.net/saberkhosravi/concepts-of-strategic-management>>.
12. Dessler, G. (2001). *Management: leading people and organizations in the 21st century*. New Jersey: Prentice Hall.
13. Donnelly, M., Wisniewsky, M., Dalrymple, J.F. Curry A.C. (1995). Measuring Service Quality in Local Government: SERVQUAL Approach, *International Journal of Public Sector Management*.
14. Drucher, P.F. (1994). *Post Capitalist society*. Oxford: Linacre House, Jordan Hill.
15. DNB NORD bankas. Prieiga per internetą. <http://www.dnbnord.lt/lt/privatiems-klientams/>.
16. Forza, C. (1995) Quality information systems and quality management: a reference model and associated measures for empirical research. // *Industrial Management & Data Systems*, p. 6–14.
17. Gerrard, M. B. (2001). *Public – Private Partnerships: What are Private Partnerships, and How Do They Differ from Privatization?* Finance and Development. Prieiga per internetą: <<http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2001/09/gerrard.htm>>.
18. Gudelis, D., Rozenbergaitė, V. (2004). “Viešojo ir privataus sektorių partnerystės galimybės”. Viešojo politika ir administravimas.
19. Hofer, C., Shendel D.E. (1979). *Strategic Management: A New View of Business Policy and planin*. Boston: Little, Brown.
20. Jucevičius R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas: monografija*. Kaunas: Technologija.
21. Кадьоров, М. С. (2000). Система стратегического управления как основа реструктуризации бизнеса. Научно-исследовательская работа <<http://www.tisbi.ru/science/vestnik/2000/issue2/14.html>>.
22. Kaziliūnas, A. (2007). *Kokybės vadyba*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
23. Kaziliūnas, A. (2004). Visuomenei teikiamų paslaugų kokybės ir organizacinės kultūros sąveika. Viešojo politika ir administravimas. Prieiga per internetą: <[http://www.mruni.eu/lt/mokslo\\_darbai/vpa/archyvas/dwn.php?id=241542](http://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/vpa/archyvas/dwn.php?id=241542)>.
24. Kaziliūnas, A. (2006). *Kokybės analizė, planavimas ir auditas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
25. Круглов, М. (1986) Стратегическое управление. – М;
26. Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas (2008) UAB „Saulelė“.
27. Lietuvos Respublikos vartotojų teisių gynimo įstatymas. Prieiga per internetą. <http://www3.lrs/pls/inter2/dokpaieska.showdoc-1?p-id=291519>.
28. Makštutis, A. (2001) *Strateginio valdymo principai*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
29. Melnikas, B., Smaliukienė, R. (2007) *Strateginis valdymas*. Vilnius: Generolo Jojo Žemaičio Lietuvos karo akademija.
30. Medicinos bankas. Prieiga per internetą. <http://www.medbank.lt/>
31. Mikalauskiene, A., Tijūnaitienė, R., Vekterytė, M (2001). Paslaugų kokybės valdymo ypatumai. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai.
32. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. London: Prentice Hall.
33. МИНЕРВИН, И. Стратегия и перспективу технологических изменений в банковском деле. *Бизнес и банки*. Москва: 2002.
34. Parasuraman, Z., Berry, C. (1985). Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. In *Journal of Marketing*, Fall.
35. Parasuraman, A., Zeithalm, V. A. & Berry, L.L (1988). SERVQUAL: A Multiple – Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Retailing, .
36. SEB bankas. Prieiga per internetą. <http://www.seb.lt/pow/wcp/seblt.asp>
37. Snoras. Prieiga per internetą. <http://www.snoras.com/lt>
38. Smaliukienė, R. (2005). Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas įtaka socialinei atsakomybei versle. Vilnius: Gedimino technikos universitetas.
39. Snieška, V., Baumilienė, V., ir kt. (2005). *Макроэкономика. Vadovėlis ekonominių specialybių studentams*. Kaunas: Kauno technologija.
40. Staponkienė, J. (2004). *Strateginis valdymas privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose: panašumai ir skirtumai. Socialiniai tyrimai 2004*
41. Staponkienė, J. (2004). *Strateginio valdymo ypatumai viešojo sektoriaus organizacijose. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2004*
42. Старовойтов, М.К., Фомин, П.А. (2002) *Практический инструментарий организации управления промышленным предприятием*. – М.: Высшая школа.
43. Šiaulių bankas. Prieiga per internetą. <http://www.sb.lt/?durl=454a5805c9ecc097118ad96d83be68b7>.
44. Ūkio bankas. Prieiga per internetą. <http://www.ub.lt/>.
45. Swedbank bankas. Prieiga per internetą. <http://www.swedbank.lt/lt/pages/privatiems>
46. Vasiliauskas, A. (2007). *Strateginis valdymas*. Vilnius.
47. Vengrienė, B. (2006). *Paslaugų vadyba*. Vilnius. Vilniaus universiteto leidykla.
48. Vitkienė, E. (2004). *Paslaugų marketingas*. Klaipėda: Klaipėdos Universiteto leidykla.

49. Warren, K. (2008). Strategic management dynamics. London.
50. Wilson M.S., Gilligan C. (2005). *Strategic marketing management: planning, implementation and control*. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann.

**STRATEGIC PRIORITIES FOR THE IMPROVEMENT OF SERVICES PROVIDED TO THE CITIZENS BY A BANK:  
CASE OF TAURAGĖ BRANCH OF AB SEB BANK**

*L. Statkuvienė, T. Tamošiūnas*

**Summary**

This paper approaches main aspects of strategic management, private and public institution cooperation as well as service quality; it also analyses and systematises the theoretical and legal peculiarities of services provided by a bank to citizens. Analysis of services provided by AB SEB bank and other competitive banks established in Tauragė has been carried out in order to determine the priorities for improvement of quality of services provided to the citizens by the Tauragė branch of AB SEB bank. Empirical investigation based on the methods of document analysis and expert survey has been completed with respect to the improvement strategies of service quality of the Tauragė branch of AB SEB bank. The conclusions concerning the situation of services provided to the citizens by the Tauragė branch of AB SEB bank have been drawn and grounded as well as recommendations have been provided.

**Keywords:** strategy, strategic management, cooperation, service quality, commercial bank, bank services.