

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
VERSLO IR EKONOMIKOS INSTITUTAS**

VIKTORIJA KLEINAITĖ

**KOMERCINIO BANKO MOKĖJIMO PASLAUGŲ
TINKLAVEIKOS VERTINIMAS**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

dr. Jusif Seiranov

VILNIUS, 2022

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
VERSLO IR EKONOMIKOS INSTITUTAS

KOMERCINIO BANKO MOKĖJIMO PASLAUGŲ
TINKLAVEIKOS VERTINIMAS

Finansų valdymo magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 6211LX065

Vadovas

(parašas) Dr. Jusif Seiranov

2022 05

Recenzentas

(parašas)

2022 05

Atliko

FVvmis20-1 gr. stud.

(parašas) V. Kleinaitė

2022 05

VILNIUS, 2022

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	5
PRIEDŲ SĄRAŠAS	6
ĮVADAS.....	7
1. FINANSINIO SEKTORIAUS TINKLAVEIKA: TEORINIAI ASPEKTAI	9
1.1. Tinklaveikos samprata.....	9
1.2. Tinklaveikos funkcijos ir tikslai	12
1.3. Tinklaveikos vertinimo būdai.....	14
1.4. Finansinio sektoriaus tinklaveikos specifika	16
1.4.1. Mokėjimo kortelės	22
1.4.2. Išmanieji atsiskaitymai.....	27
2. KOMERCINIO BANKO MOKĖJIMO PASLAUGŲ TINKLAVEIKOS VERTINIMO METODOLOGIJA.....	30
3. KOMERCINIO BANKO MOKĖJIMO PASLAUGŲ TINKLAVEIKOS ANALIZĖ.....	35
3.1. Tinklaveikos dalyvių analizė	35
3.2. Tinklaveikos kaitos analizė	45
3.3. Tinklaveikos veiksmų įtakos veiklos rezultatams analizė.....	53
3.4. Tyrimo rezultatų aptarimas.....	57
IŠVADOS.....	61
REKOMENDACIJOS.....	62
LITERATŪRA.....	63
ANOTACIJA	69
ANNOTATION	69
SANTRAUKA	70
SUMMARY	71
PRIEDAI	72

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Centralizuoti ir decentralizuoti ryšiai	13
2 pav. Tinklaveikos valdymo modelis.....	16
3 pav. Šalių inovacijų indeksas	18
4 pav. Bankinių paslaugų sektorių veikiančios jėgos.....	20
5 pav. FinTech ekosistema	21
6 pav. Teorinis duomenų vientisumo modelis	22
7 pav. Atvira tinklaveikos sistema	24
8 pav. Uždara tinklaveikos sistema.....	25
9 pav. Mokėjimai (transakcijų skaičius tūkst. vnt.).....	27
10 pav. Tyrimo sudarymo seka	32
11 pav. Tinklaveikos tyrimo modelis.....	34
12 pav. Išmaniųjų mokėjimų – “Apple Pay“ ir “Google Pay“ – mokėjimų schema.....	38
13 pav. Aktyvių „Fitbit“ vartotojų skaičius pasaulyje 2012–2020 m. (mln.)	41
14 pav. Lietuvos gyventojų naudojami atsiskaitymo būdai (išskyrus grynuosius pinigus).....	43
15 pav. Banko tinklaveikos planavimo vertinimas, vienetais.	44
16 pav. Banko inovatyvumo vertinimas, vienetais.	45
17 pav. Banko konkurencijos vertinimas, vienetais.....	46
18 pav. AB „Swedbank“ ekspertų įžvalgos apie banko veiklą klientų atžvilgiu, vienetais.....	47
19 pav. Klientų skaičiaus pokytis šalies bankuose.....	48
20 pav. Ekspertų nuomonė apie kaitą, susijusią su banko finansine padėtimi, vienetais.....	49
21 pav. Bankų sektoriaus turto grąžos (RoA) tendencijos 2017-2021 m., proc.	50
22 pav. Bankų sektoriaus nuosavybės grąžos (RoE) tendencijos 2017-2021 m., proc.....	50
23 pav. Ekspertų nuomonė apie kaitą, susijusią su banko inovatyvumu, vienetais	51
24 pav. Ekspertų nuomonė apie kaitą, susijusią su banko valdymo procesais, vienetais	52
25 pav. Banke vykstančių veiklos pokyčių vertinimas, proc.	53
26 pav. AB „Swedbank“ banko metinis pelnas, mln.	58

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Tinklo sampratos įvairovė	10
2 lentelė. Tinklaveikos sampratos įvairovė	11
3 lentelė. Lietuvoje veikiančių mokėjimo paslaugų teikėjų išleistų mokėjimo kortelių skaičius	26
4 lentelė. Lietuvoje veikiančių komercinių bankų išleistų mokėjimo kortelių skaičius.....	27
5 lentelė. Tinklo valdymo praktikos.....	35
6 lentelė. Lietuvoje veikiančių mokėjimo paslaugų teikėjų išleistų mokėjimo kortelių skaičius	37
7 lentelė. AB „Swedbank“ mokėjimo kortelių skaičius lyginant su visomis išduotomis mokėjimo kortelėmis Lietuvoje.....	38
8 lentelė. Lietuvos komercinių bankų siūlomos išmaniosios mokėjimo paslaugos.....	41
9 lentelė. AB „Swedbank“ klientų skaičius laikotarpyje nuo 2017 m. iki 2020 m.....	47
10 lentelė. AB „Swedbank“ pelningumo rodikliai	49
11 lentelė. Įdiegtos išmaniųjų mokėjimo paslaugų naujovės AB „Swedbank“ banke	52
12 lentelė. Sąsajos tarp tinklaveikos planavimo ir banko veiklos rezultatų analizė	54
13 lentelė. Sąsajos tarp tinklaveikos inovatyvumo ir banko veiklos rezultatų analizė.....	55
14 lentelė. Sąsajos tarp tinklaveikos konkurencingumo ir banko veiklos rezultatų analizė.....	56
15 lentelė. Tyrimo hipotezių priėmimo ir atmetimo paaiškinimai	59

PRIEDŲ SĄRAŠAS

<u>1 PRIEDAS</u> <u>Apklausa skirta banko ekspertams</u>	73
--	----

IVADAS

Temos aktualumas. Remiantis vienais naujausių rinkos tyrimų, pastebima, jog nepaisant to ar įmonė yra visai naujas dalyvis rinkoje ar senbuvis, itin reikšmingą vaidmenį tobulinant pastarųjų sugebėjimą išsilaikyti rinkoje bei tuo pačiu dar ir įgyti pranašumo prieš konkurentus atlieka inovacijos (Jung, 2012). Žinoma, nemažiau svarbus yra ir sugebėjimas keistis, prisitaikyti prie nuolat kintančių sąlygų didinant konkurencingumą, kuriam nemažiau svarbus ir sinergijos efektas, gaunamas iš kolektyvių santykių su kitomis įmonėmis ar partneriais (Keršienė, 2009). Būtent viena iš tokių santykių formų yra tinklaveika, kuri siejama su naujomis sąveikomis formomis tarp organizacijų ir sektorių (Bučinskas, Giedraitytė, Raipa, 2013), leidžiančiomis drauge sutelkti įvairias suinteresuotas šalis ir surasti labiau integruotus bei holistinius sprendimo būdus.

Konkurencija finansų sektoriuje, kaip ir kituose sektoriuose, turi ženklios įtakos bankų veiklos efektyvumui. Ekonomistai interpretuoja bankų tinklų kūrimo bei modeliavimo metodus ir tai aiškiai parodo bankų sektoriaus struktūrą, padeda nustatyti sisteminės rizikos šaltinius ir įvertinti finansinio užkrato (angl. contagion) grėsmes, kai užkratas iš vienos finansų įstaigos plinta į kitas. Visgi remiantis L. Gudelytės ir O. Navickienės 2013 m. atliktu tyrimu – tokio tipo tinklaveikos tyrimų finansiniame sektoriuje Lietuvoje trūksta, jų būta itin retų ir apskritai šioje srityje nebuvo padaryta daug. Dėl to, sparčiai plečiantis tinklams, labai svarbu juos tinkamai įvertinti. Kokią įtaką komercinio banko tinklaveika turi pastarojo plėtrai ir efektyvumui galima būtų įvertinti tiriant ir analizuojant pačio banko vidinę tinklaveiką.

Mokslinė problema. Didelė dalis visų mokslinėje literatūroje atliktų tyrimų, skirti tinklų dinamikai laiko atžvilgiu, o taip pat tinklaveikai organizuoti, valdyti ar nutraukti. Visgi vis dažniau pastebima, jog trūksta tyrimų siekiančių įvertinti tinklų plėtrą, veikiama ekonominių ar teisinių aspektų, ypač finansiniame sektoriuje. Pasak T. P. Moliterno ir D. M. Mahony (2011) tinklaveika dažnai nagrinėjama siekiant aptarti tinklo dalyvius, tačiau ne bandant juos perprasti. Būtent todėl itin svarbu organizacijas, kurios dalyvauja tinkle, analizuoti daugiapakopiu lygmeniu. Kitaip tariant, išanalizavus tinklo esmę ir jo veikimo principą, sąveiką su atitinkamos organizacijos veiklos rezultatais, būtų galima atitinkamai pakreipti organizacijos veiklą tikslingesniu ar tvaresniu būdu. Visgi tenka pastebėti, jog finansinio sektoriaus, o ypač banko, tinklaveikos tyrimų, lietuvių ar užsienio literatūroje, itin sunku aptikti. Tad šiame darbe bus nagrinėjamos finansinio sektoriaus tinklaveikos ypatumai ir tinklaveikos įtaka komercinio banko AB „Swedbank“ veiklos rezultatams.

Tyrimo objektas – komercinio banko tinklaveika mokėjimo paslaugose.

Tyrimo tikslas – nustatyti kaip organizuojama banko tinklaveika teikiant mokėjimo paslaugas ir įvertinti tinklaveikos įtaką banko veiklos rezultatams.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti tinklo bei tinklaveikos sampratą ir jų reikšmę banko veiklai.
2. Įvertinti banko veiklos rezultatams įtaką darančius faktorius.
3. Parengti tinklaveikos įtakos banko veiklos rezultatams metodiką.
4. Įvertinti mokėjimo paslaugų tinklaveikos įtaką banko veiklos rezultatams.

Tyrimo planas:

1. Mokslinės literatūros šaltinių analizė, siekiant pagrįsti tyrimo objektą ir parengti galimus teorinius pasiūlymus;
2. AB „Swedbank“ banko ekspertų įžvalgos apie tinklaveikos daromą įtaką jų atstovaujamo banko veiklos rezultatams, jos analizė;
3. Tyrimo rezultatų nustatymas ir apibendrinimas, siekiant nustatyti tinklaveikos įtaką AB „Swedbank“ banko veiklos rezultatams.

Tyrimo metodai. Teoriniai duomenų tyrimo metodai: mokslinės literatūros palyginamoji analizė. Empiriniam prielaidų patikrinimui: kokybinis metodas (ekspertų apklausa), grafinis gautų duomenų atvaizdavimas. Tyrimui atlikti bei iškeltoms hipotezėms įvertinti buvo naudojama koreliacinė analizė, o analizei atlikti reikalingi tyrimo duomenys apdorojami statistine programa – SPSS.

Praktinė darbo reikšmė. Praktinė baigiamojo darbo reikšmė ta, jog darbe tinklaveika ir jos svarba įvertinta vieno didžiausių komercinio banko mastu Lietuvoje. Atlikto tyrimo naudą galima vertinti tuo, jog tyrimo metu buvo identifikuoti tinklaveikos ryšiai tarp finansinio sektoriaus dalyvių, sąsaja tarp šių ryšių ir banko veiklos rezultatų, tokiu būdu įvertinant banko sektoriaus konkurencingumo didinimo būdus.

Darbo struktūra. Baigiamasis darbas išskirstytas į tris pagrindines dalis. Pirmojoje darbo dalyje apžvelgiama tinklaveikos sąvoka ir ją lemiančių veiksnių analizė. Išnagrinėta tinklaveikos koncepcija, atskleista tinklaveikos vertinimo svarba bei uždaviniai, sektoriaus tinklaveikos vertinimo modelių analizė. Remiantis šia analize, suformuota tyrimo metodika, kuri yra pateikiama antrojoje darbo dalyje. Trečioji darbo dalis nusako Lietuvos finansų sektoriaus, komercinio banko tinklaveika lemiančių faktorių analizę. Be to, joje taip pat įvertintas komercinio banko sektoriaus konkurencingumas remiantis tinklaveikos veiksniais pagal jo veiklos rezultatus.

1. FINANSINIO SEKTORIAUS TINKLAVEIKA: TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Tinklaveikos samprata

Šiuolaikiniame informacinių technologijų ir globalizacijos amžiuje veikia įvairūs konsorciumai, susivienijimai ir kitokio pobūdžio institucijos, kurios apima partnerystę paremtus tinklus. Šiuo atveju tinklai yra organizacinė struktūra, kuri padeda įgyti naujų žinių, keistis jau turima informacija, sukaupia patirtimi, o tinklaveika užtikrina šių procesų tęstinumą ir rezultatus. Kitaip tariant, organizacijai, kuri tikisi apjungti partnerių patirtį ir sukaupias žinias, jas panaudojant bendro verslo gerbūviui kurti, tikslinga veikti pagal tinklaveikos principus. Praktika tinklinėje daugiapakopėje žinių sistemoje vystosi į vis labiau socialiai orientuotą bei labiau organizuotą pusę, kas inicijuoja jungimąsi į stambesnius darinius tinklo principu (Castells, 2005).

Stebima, jog tinklų ar tinklaveikos tyrimai XX a. pabaigoje tapo vieni perspektyviausių ir daugiausiai žadančių. Tinklus nagrinėjantys bei juos tiriantys moksliniai tyrimai pastaruoju laikotarpiu tapo itin svarbūs įvairiose sferose, ne tik ekonomikoje ar informatikoje. Provan ir Milward (2001) pabrėžia, jog tinklaveikos tyrimai apima ir tokias sritis kaip, pavyzdžiui, politologija ar viešasis valdymas, tad galima teigti, jog tinklų aptarimas ir jų vertinimas yra ne tik perspektyvus, tačiau ir vis labiau plintantis reiškinys.

Mokslinėje literatūroje ne vienas autorius pastebi, jog tinklų dalyvių veikimas tinkluose, arba tinklaveika, veda link vis didėjančio mokslininkų susidomėjimo (Vilkas ir Bučaitė-Vilkė, 2009). Tinklo ar tinklaveikos sąvokos skirtinguose kontekstuose (netgi skirtinguose laikotarpiuose) gali būti traktuojamos įvairiai, kadangi nėra tiksliai apibrėžtos. Pirmoje lentelėje žemiau galima išvelgti tinklo sampratos kismą nuo 2004-ųjų iki 2015-ųjų metų. Nors pati sąvokos esmė reikšmingai nesikeitė, galima pastebėti, jog koncepcija plėtėsi ir galimai įgavo visai kitą reikšmingumą. Tinklo, tinklaveikos sąvoka iš esmės buvo sukurta socialinėje srityje ir mažai taikyta ekonomikos, finansų srityse. (Fritsch, 2001). Gan nemažai skirtingų apibrėžimų, kas yra tinklas, galima rasti mokslinėje literatūroje. Pagal šias sąvokas ir apibrėžimus, labai skiriasi hipotezės, susijusios su pagrindinėmis jėgomis, valdančiomis tokius tinklus (žr. 1 lent.)

1 lentelė. Tinklo sampratos įvairovė

Metai	Autorius	Samprata
2004	H. White	„Tinklas, jo kūrimas, tai aktyvi savireklama, siekiant abipusės naudos visiems jo dalyviams.“

1 lentelės tęsinys

2007	P. Jucevičienė	„Tinklas, tai tarpusavyje susijusių įvykių visuma, sukurta konkrečiam tikslui pasiekti ir todėl judanti šio tikslo link.“
2009	M. Vilkas ir kt.	„Tinklai, jų formavimas – tai ryšių aibės keitimas ir/ar tinklų įtakos darymas.“
2013	B. Melnikas	„Tinklas – tai visuma individualius interesus turinčių subjektų, sujungtų ar susijungusių į bendrą sistemą, kuri pasižymi tuo, jog: sistemai priklausantys subjektai tarpusavyje sąveikauja; sistemoje yra įgyvendinami bendri interesai; siekiama bendrų tikslų; vykdomos bendros funkcijos; sistema veikia kaip organizacija, kurioje pasireiškia valdymas ir savireguliacija.“
2015	L. de Zubielqui et al.	„Tinklas yra laikomas pagrindiniu naujai įsteigtų įmonių išlikimo ir augimo elementu.“

Sudaryta darbo autorės remiantis moksliniais šaltiniais

Taigi, suvokiant kas yra tinklas ir kaip jis veikia, galima lengviau apibrėžti ir tinklaveikos sąvoką (žr. 2 lent.). Panašiai kaip ir tinklo, tinklaveikos sąvokų apibrėžimų mokslinėje literatūroje – apstu. Tai galima paaiškinti tuo, jog priklausomai nuo tinklo paskirties, atitinkamai skiriasi pastarojo veikimas ir dalyvių pobūdis jame (Širec ir Bradač, 2009). Tokiu būdu, remiantis skirtingomis patirtimis, įgalinama skirtinga tinklaveikos samprata.

2 lentelė. Tinklaveikos sampratos įvairovė

Metai	Autorius	Samprata
2013	A. Bučinskas ir kt.,	„Tinklaveika – tai asmenims ir organizacijoms naudingų ryšių užmezgimo procesas, kuris vyksta naudojant specializuotas svetaines ir programas, siekiant neformaliai bendrauti su kitais vartotojais arba atrasti žmonių, kuriuos sieja panašūs interesai, ryšių tarp asmenų, įstaigų ir organizacijų, užmezgimo bei palaikymo procesas, siekiant konkretaus tikslo.“
2015	L. Skačkauskienė ir kt.	„Tinklaveika – tai tinklo formavimo procesas, kuris apima abipusiai naudingų ryšių tarp potencialių tinklo dalyvių mezgimą bei poveikį egzistuojančiam tinklui.“
2015	L. Škarpová, ir kt.	„Tinklaveika yra įmonės strateginės plėtros ir naujovių diegimo įrankis, suteikiantis prieigą prie resursų, žinių bei įgūdžių, reikalingų naujų verslo galimybių kūrimui ir naudojimui.“

2 lentelės tęsinys

2016	R. Strikaitienė ir kt.	„Tinklaveika – tai tinklų dalyvių veiksmai juose, kurie yra laikomi itin perspektyvia ir inovatyvia priemone pokyčių įgyvendinimui.“
2016	S.Heidenreich et.al.	„Tinklaveika gali būti apibūdinama kaip vertikalių ir horizontalių santykių, įkurtų tarp įvairių organizacijų, bei priemonių, skirtų pramonės plėtros procesams koordinuoti, rinkinys.“

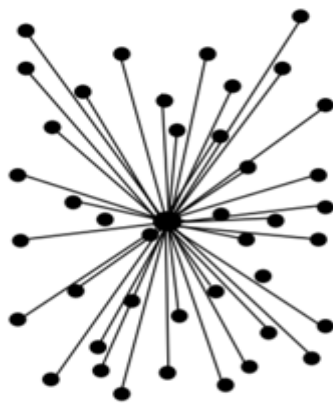
Sudaryta darbo autorės remiantis moksliniais šaltiniais

Labai svarbu suprasti ne tik tinklaveikos sampratą, jos veikimą, tačiau ir jos ribotumą. Pavyzdžiui, jei tinklaveika apima veiksmą, nukreiptą į tinklus ar tiesiog veiksmą tinkluose, ar tokiu atveju pačių tinklų dalyvių sąveika juose neturėtų būti taip pat įvardijama tinklaveika? Remiantis kai kuriais mokslinės literatūros šaltiniais, tokia dalyvių sąveika neturėtų būti vertinama kaip tinklaveika, kadangi tokiu atveju visa socialinė sąveika turėtų būti įvardijama kaip tinklaveika (Vilkas ir kt., 2009). Kitaip tariant, sąvoka nusako patį tinklų formavimą, tačiau ne veiksmą tinkluose.

Veikimas tinkluose gali būti vertinamas ar aprašomas taip pat ne vienareikšmiškai. N. Katz et al. (2004) siūlo organizacijas siejančius ryšius skirstyti į vidinius ir išorinius, o R. Morkvėnas (2010) savo daktaro disertacijoje apibrėžia šių dviejų tipų ryšius:

- 1) vidiniais ryšiais valdoma ir koordinuojama organizacijos veikla;
- 2) išoriniais ryšiais valdomi organizacijos santykiai su aplinka. Šiais ryšiais valdomos į išorę siunčiamos ir iš jos gaunamos žinios.

Vertinant iš išorės gaunamų žinių kiekį ir jų lygį, svarbu atkreipti dėmesį išorinių dalyvių žinių teisingumo ir efektyvumo lygį. Tuo tarpu vidiniai ryšiai, kurie veikia organizacijos viduje, gali būti centralizuoti ir decentralizuoti (žr. 1 pav.). Centralizuoti ryšiai veikia esant įtemptoms situacijoms ir tinka nesudėtingoms užduotims spręsti, o decentralizuoti ryšiai veikia esant neįtemptoms situacijoms, jie tinkamesni sudėtingoms užduotims spręsti, ir yra efektyviausi analizuojant plataus spektro informaciją (Katz et al. 2004).



Centralizuoti ryšiai



Decentralizuoti ryšiai

1 pav. Centralizuoti ir decentralizuoti ryšiai

Šaltinis: Johnson, 2012

R. Putnam (2002) pabrėžia, jog tinklai yra paremti silpnais arba stipriais ryšiais, turint omenyje tai, ar juos sudarantys dalyviai (individualūs dalyviai ar dalyvių grupės) yra panašūs socialiniame gyvenime svarbių charakteristikų atžvilgiu, ar visgi skiriasi. Tarp tinklo dalyvių esantys stiprūs (tiesioginiai) ir silpni (netiesioginiai) ryšiai, tinkle sukuria stipresnį tarpusavio ryšį ir tinklo stabilumą, kuris yra itin reikalingas efektyviam funkcionavimui.

Tai leidžia daryti išvadą, jog vis labiau populiarėjanti tinklaveikos sąvoka yra interpretuojama įvairiai, galimai priklausomai nuo tinklo pobūdžio – socialinis ar ekonominis ir daugelis kitų. Taip pat svarbu ir tai, kaip tinklas veikia, kitaip tariant, vidiniais ar išoriniais ryšiais valdomas, organizuojamas tinklas. Tad tam, jog tinklaveika vyktų sklandžiai ir valdymas būtų tikslingas organizacijos veikloje, labai svarbu tinkamai suplanuoti ir įvertinti tinklaveikos procesą bei tinklo struktūrą, t.y. subjektus bei šių dalyvių veikimą tinkle.

1.2. Tinklaveikos funkcijos ir tikslai

Tinklaveikoje galime išskirti keletą kertinių dalių: tai yra tinklo kūrimas, tinklo struktūros sudarymas ir tinklo partnerių tarpusavio ryšys. Visgi teigti, jog viskas, kas yra sujungta, kartu yra ir tinklas – nebūtų tikslinga.

Tinklas gali susiformuoti tik tokiu atveju, jei sąveikos tarp individualių asmenų arba grupės veikia formalioje aplinkoje. Tokiu atveju, tinklaveika galima suprasti kaip „nebiurokratinę bendradarbiavimo struktūrą, apjungiančią individus arba organizacijas vienam bendram reikalui: tam, kad būtų keičiamasi patirtimi ir žiniomis; kad būtų skatinamos idėjos, inovacijos ir kokybė; kad organizacijos jaustųsi stipresnės būdamos didesnio vieneto dalimi; kad būtų atliekamas tarpininko tarp organizacijų, taikančių

skirtingus metodus, vaidmuo; kad būtų plečiamas bendradarbiavimas ir pan.“ (Ribašauskienė ir Šalengaitė, 2012)

Nemažiau svarbu suprasti ir įvertinti tinklaveikos naudą, jos poreikį įmonėms, bankams ar kitoms institucijoms. Būtent dėl to tinklai sujungia organizacinius ir atskirus objektus, kai jie yra geografiškai atskirti ir neretai instituciškai skirtingi. Per pastaruosius dešimtmečius tinklai plėtėsi dėl technologinių inovacijų bei globalizacijos. Vis dėlto stebina tai, jog pakankamai mažai dėmesio buvo skirta analizei apie veikiančius tinklus, strateginį vystymą.

Pasak O. Serrat (2009), būtų galima išskirti šešias pagrindines tinklaveikos atliekamas funkcijas (pagal poreikį ar kitus faktorius dar galimas skaidymas į sub-funkcijas):

- *Filtravimo*. Informacijos, kuriai derėtų skirti dėmesio, organizavimas ir valdymas.
- *Stiprinimo*. Naujų, mažai paplitusių ir suprantamų idėjų stebėsena, vystymas.
- *Investavimo ir sutelkimo*. Suteikiami ištekliai tinklo dalyviams, jog būtų išpildomos pagrindinės banko veiklos.
- *Sujungimo*. Skirtingų idėjų, grupių žmonių sutelkimas bendrai tinklo veiklai.
- *Kolektyviškumo stiprinimo*. Individo ar grupės vertybių ir standartų stimuliavimas bei palaikymas.
- *Mokymosi*. Pagalba tinklo dalyviams atlikti savo pareigas labiausiai efektyviu būdu.

Taigi, apibendrinant šias funkcijas galima teigti, kad tinklaveika – tai yra asmenų ar asmenų grupių (t.y. individualių dalyvių ar jų grupių), tarpusavio ryšys, paremtas savanorišku resursų dalijimusi – materialių ar nematerialių – kurie yra itin reikšmingi naujų verslo galimybių sukūrimui ir/ar jų tobulinimui. Svarbu tai, jog kiekvienas tinkle dalyvaujantis narys yra suinteresuotas dalintis prieinama/valdoma informacija, kadangi tokiu atveju ne tik siekia kolektyvinės naudos, tačiau ir gauna asmeninės naudos.

Jei tinklaveika yra vertinama kaip veiklos procesas visumoje, tuomet išskirtiniai bei pagrindiniai šio proceso bruožai yra bendras tinklo narių tikslas, unikali tinklo struktūra bei narių tarpusavio priklausomybė, būtina tikslo kūrimui ir įgyvendinimui. Visi šie bruožai kartu užtikrina, jog būtų įgyvendinti pagrindiniai tinklaveikos kūrimo tikslai: tai yra žinių ir patirties mainai, dalyvių bendradarbiavimas ir kt.

Bendrųjų tinklo tikslų, remiantis Waddell ir Allee 2009 m. publikacija išleistame moksliniame leidinyje, yra net keletas:

- 1) Inovacijos → Naujovių generavimas (naujos žinios, produktai)
- 2) Inovacijų sklaida → Greitas idėjų, produktų plitimas
- 3) Derinys → Naujų pajėgumų, resursų surinkimas

- 4) Derinimas → Naujo prekės ženklo ar tapatybės suformavimas
- 5) Mobilizacija → Pasiekimas ir didesnės dalies žmonių įtraukimas
- 6) Keitimasis → Platus dalijamasi informacija
- 7) Vertinimas → Įvairių atsiliepimų/vertinimų teikimas
- 8) Palaikymas → Įtakos formavimas esamoms sprendimų priėmimo struktūroms
- 9) Pristatymas → Resursų ir pagalbos sutelkimas pajėgų didinimui

Pastebima, jog tinklai gali atlikti įvairias funkcijas. Išsiaiškinti tinklo paskirtį yra svarbiausia norint įvertinti pažangą siekiant savo tikslų. Lanfer et al., 2013 m. suformulavo keliolika bendrų tinklų tikslų ir pažymėjo, kad vienas tikslas netinka visiems tinklams. Tinklo tikslo apibūdinimas yra labai svarbus prasmingam jo įvertinimui. Be to, norint tinklą įvertinti, nepaprastai svarbus tikslo aiškumas, kad būtų galima pritaikyti įvertinimo išvadas inicijuotų norimų tinklo savybių vystymui ir suprasti, kaip tinklo strategija prisideda prie pažangos siekiant norimų rezultatų.

Taigi, apibendrinant galima teigti, jog tinklas, ir jo kuriama tinklaveika yra svarbus veiksnys, sudarantis itin reikalingų žinių bagažą ir perspektyvą versle. Sąveikaudami tinkluose, individai, organizacijos ar bankai kuria abipusę naudą: nuolat kaupia ir pildo žinias, jų potencialą, kartu atranda inovacijas, paslaugas, kurios suteikia galimybę tapti lyderiais dinamiškoje rinkoje. Turint nenutrūkstamus ryšius su dalyviais tinkle, sukuriamas stipresnis ryšys ir stabilumas, ir būtent tai suteikia šansą gauti unikalių žinių, kurios yra vienas pagrindinių privalumų siekiant konkuruoti rinkoje.

1.3. Tinklaveikos vertinimo būdai

Tinklo vertinimas gali apimti daugybę klausimų ir pasirinkti įvairias vertinimo galimybes, atsižvelgiant į tokius veiksnius kaip tinklo tipas, dydis, plėtros etapas ir tikslas. Tinklai gali būti uždari (susieti) arba atviri (neriboti), žiniatinklio arba esantys tam tikroje geografinėje zonoje. Tikslai gali apimti keitimąsi informacija, savitarpio paramą ir socialinių, ekonominių, aplinkos ar politinių pokyčių palaikymą.

Tam, jog galėtume suvokti, kaip vertinami tinklai, reiktų išskirti jų rūšis. Nenuostabu, jog esant tinklų įvairovei jie skirstomi net į kelias grupes: pagal santykių pasiskirstymą tinklai grupuojami į horizontalius (tuomet, kai dalyviai yra toje pačioje hierarchinėje pakopoje) ir vertikalius (tuomet, kai dalyviai yra skirtingose hierarchinėse pakopose); pagal sąveikos tinkle oficialumą pastarieji grupuojami į formalius (sieja tam tikrų organizacijų narius) bei neformalius (artimųjų, draugų, bendradarbių).

Galimi vertinimo klausimai, kuriuos derėtų išnagrinėti, yra šie:

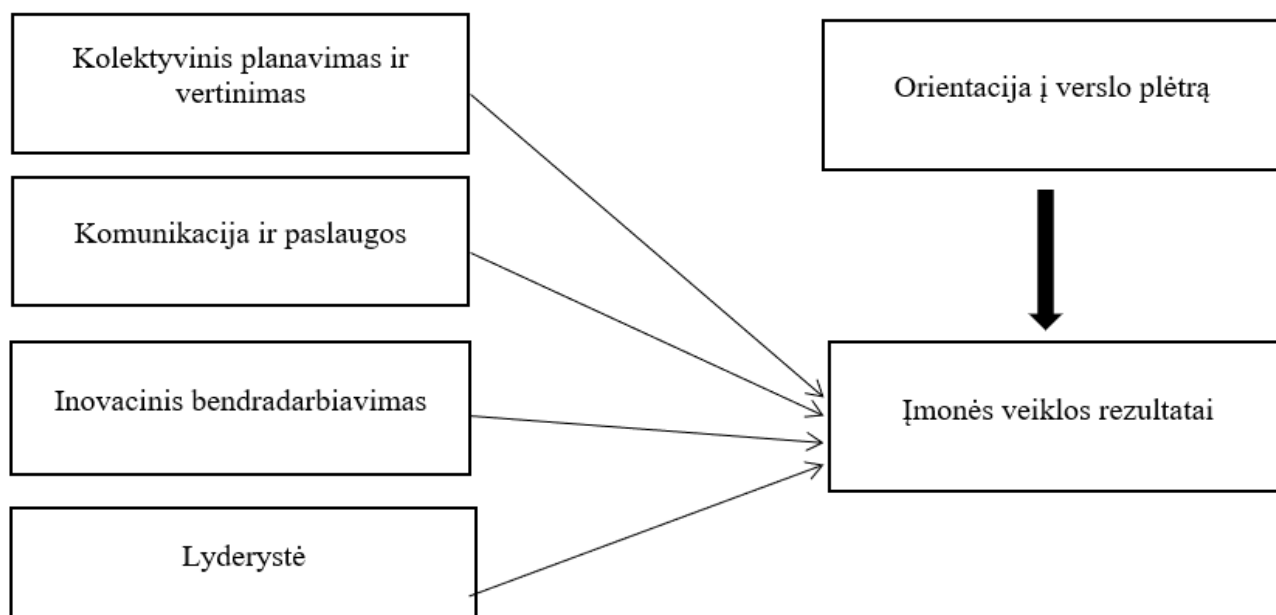
- Ar tinklo sąsajos struktūra leidžia efektyviai dalytis informacija, idėjomis ir ištekliais?
- Ar laikui bėgant tinklas plečiasi ir didėja? Kiek toli pasiekia tinklas?

- Ar tinklas veiksmingai sujungia grupes (pvz., sektorius, bendruomenes ir jų perspektyvas)?
- Kokie ryšių pokyčiai atsirado dėl lyderystės ugdymo intervencijos?

Kitaip tariant remiantis Parida et al. (2009) autorių įžvalgomis – kuriomis remiamasi ir vėliau seksiančiame tyrime – tinklaveikos forma ir veikimas analizuojamas iš dviejų skirtingų perspektyvų:

- Dalyvių, dalyvaujančių tinkle, tipas, t. y. kas sąveikauja tinkle: valstybiniai ar komerciniai bankai, mokslo įstaigos, vyriausybės ir/ar nevyriausybės organizacijos ir kt.
- Dalyvių, dalyvaujančių tinkle, santykių tipas, t. y. kokie santykiai jungia tinklo dalyvius, pvz.: asmeniniai ryšiai, klientai, partneriai ir kt.

Šiame darbe mokėjimo paslaugos komerciniame banke bus nagrinėjamos iš dalyvaujančių tinkle dalyvių perspektyvos. Taip pat svarbu paminėti, jog apibrėžiant tinklaveikos vertinimą/valdymą tam tikrame banke, reikšmingi ir pastarojo valdymo komponentai bei kaip jie sąveikauja tarpusavyje. Būtent toks modelis pateiktas 2 paveiksle žemiau.



2 pav. Tinklaveikos veiklos modelis

Šaltinis: Wegner ir kt., 2017

Akivaizdu, jog siekiant gauti teigiamą rezultatą banko finansiniams ir nefinansiniams rodikliams nepakanka vien to, kad tinklas būtų sudarytas – nepaprastai svarbu tinklą tinkamai organizuoti ir nuolat tobulinti jo valdymą ar plėtrą.

Kolektyvinio planavimo ir vertinimo praktika rodo tinklo pajėgumą atsekti bendrus tikslus, kontroliuoti rezultatus ir juos pasiekti. Kadangi planavimas yra vienas iš pagrindinių tinklo valdymo atributų (Hibbert ir kt., 2008), o vertinimas yra būdas pateikti grįžtamąjį ryšį ir koreguoti tinklo praktiką

(Sydow ir Winderler 1998), stebėtina, kad šios dvi praktikos teigiamai veikia įmonių narių veiklos rezultatus. Tinklo valdytojai turi rūpintis nuolatiniu narių įtraukimu į tikslų bei kolektyvinių uždavinių apibrėžimą, kurie gali būti kontroliuojami ir prireikus koreguojami.

Pasak McGuire 2002 m. daryto tyrimo, tinklo charakteristikų veiklos skaidrumas skatina narių pasitikėjimą ir įsipareigojimą. Efektyvus bendravimas padeda geriau suprasti narių poreikius ir įgalina paslaugų tinkamumą, o pastarosios gali būti pagrindinis akstinas dalyvauti tinkle. Įvertinus šį bendravimą galima pastebėti, kad vidinės komunikacijos praktika ir paslaugų tinkamumas daro teigiamą įtaką banko veiklai ir jos veiklos rezultatams. Komunikacijos sutrikimai gali sumažinti vadovų gebėjimą suprasti tikruosius kiekvieno nario poreikius ar net apriboti informacijos apie tinklo siūlomas paslaugas srautą, trukdant įmonėms narėms efektyviai naudotis paslaugomis. Ritter ir Gemünden (2004) teigia, kad viena iš pagrindinių bendradarbiavimo susitarimų, kaip tinklų, funkcijų yra galimybė keistis informacija tarp narių. Taikant tinkamus metodus, šiomis žiniomis gali būti dalijamasi ir galima rasti itin teigiamų novatoriškų sprendimų (Balestrin ir kt., 2008).

Taigi, apibendrinant galima teigi, jog analizuojant tinklą svarbu suprasti, kokia tinklo lygmeniu pritaikyta inovacijų praktika labiau palaiko teigiamus rezultatus organizacijos lygiu. Tokiam rezultatui pasiekti svarbus kiekvieno dalyvio vaidmuo, ir suprantama, jog atsakingiausias iš jų – tinklo lyderio, kadangi tinklo lyderio vaidmuo yra sukurti erdves, kurios įgalina sąveiką ir skatina mainus (Keast ir kt., 2004). Išpildžius šias vertinimo sąlygas iš tinklaveikos veikimo turėtų būti pasiekiami maksimaliai teigiami rezultatai.

1.4. Finansinio sektoriaus tinklaveikos specifika

Finansų sektorius nenuneigiamai yra itin svarbi šalies ekonomikos dalis. Tai tokia ekonomikos dalis, kuri susideda iš finansinių dalyvių, tarp kurių Lietuvoje dominuoja bankai. Finansų sektoriaus pagrindinė funkcija yra surinkti ir tinkamai panaudoti finansinius išteklius, taip pat skatinti ekonomikos augimą (Vorobjova ir Kartašova, 2015)

Finansų sektorius, remiantis Lietuvos banko duomenis, yra platus ūkio sektorius, kurį sudaro šie sub-sektoriai:

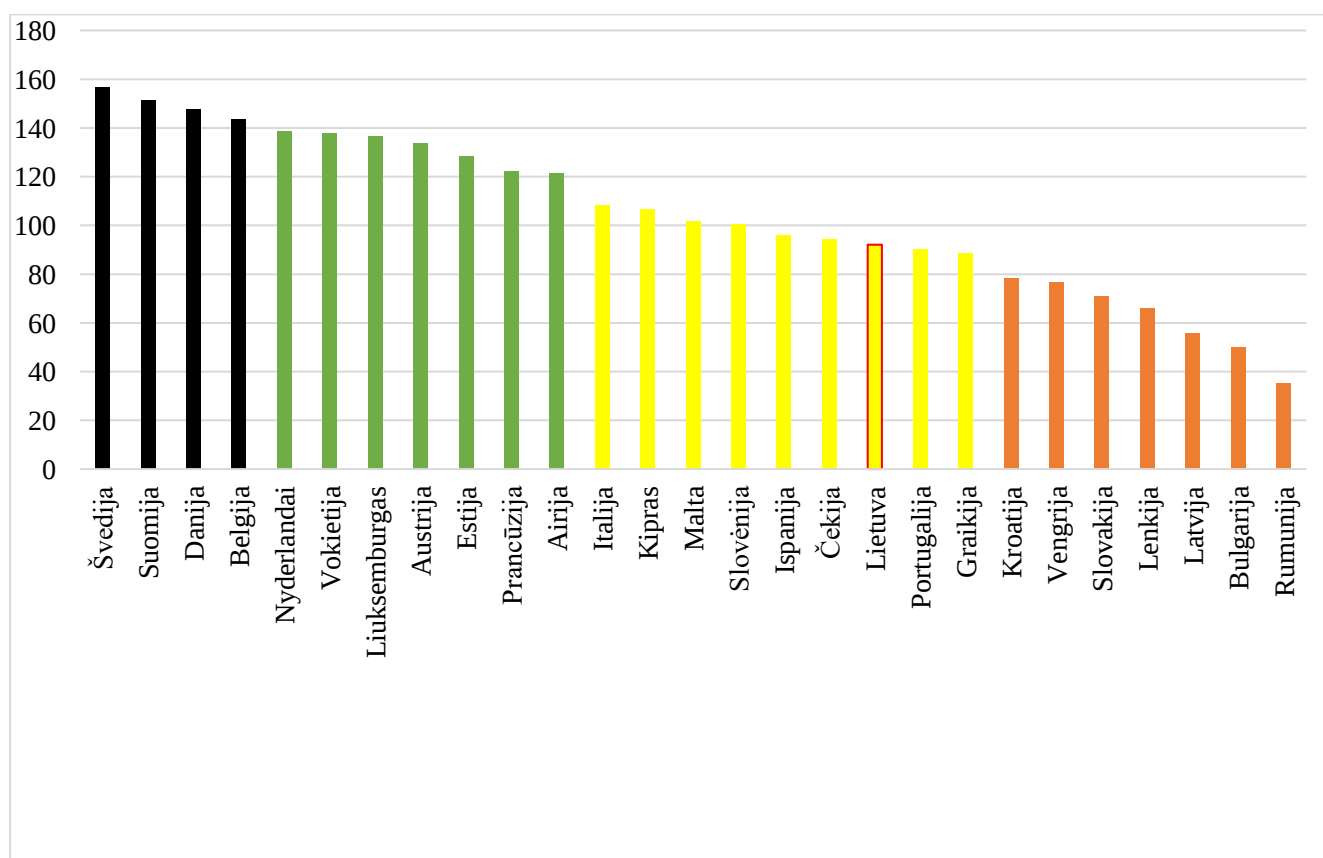
1. draudimo;
2. investicinių paslaugų;
3. kredito įstaigų;
4. kitų finansų įstaigų.

Kaip ir minėta, Lietuvos finansų sektorius yra neatsiejama šalies ekonomikos dalis, kadangi našus finansų sektorius investuoja į atitinkamai efektyvius šalies sektorius, kurie savo ruožtu gali teigiamai veikti savo produkcijos ar paslaugų pardavimų rezultatus. Vadinasi, taip finansų sektorius prisideda prie

šalies BVP augimo, taigi galima teigti, jog ir finansų sektoriaus augimas daro tiesioginę įtaką šalies ekonomikos augimo spartai. Svarbu pastebėti, jog Lietuvos finansų sistema yra orientuota į bankus, o tai reiškia, kad šalies komercinių bankų veikla ir paskolų rinka ekonomikoje yra ženkliai reikšmingesnė už kitas, kapitalo ar pinigų rinkas (Martinaitytė ir kt., 2003).

2022 m. pradžioje šalyje veikė 6 Lietuvos komerciniai bankai, 7 užsienio bankų skyriai (filialai) ir 5 užsienio atstovybės. Aukštu koncentracijos laipsniu ypač išsiskiria bankų sektorius: 3 didžiausi Lietuvoje registruoti bankai užima net 74 proc. visos bankų turto rinkos. Nuo 2002 m. privatizavus paskutinį valstybinį banką šalyje – Lietuvos žemės ūkio banką – Lietuvos bankų sektoriuje dominuoja investuotojai iš kitų užsienio valstybių. Galima teigti, kad dėl tiesioginių užsienio investicijų Lietuvos komerciniai bankai tapo integruota užsienio bankų tinklo dalimi (Martinaitytė ir kt., 2003).

Mokslinėje literatūroje dažnai minima, jog Lietuva išsiskiria maža, tačiau atvira ekonomika, kas suteikia galimybę skaidriam ir lanksčiam bankų bei finansų sistemos sukūrimui. Lietuva neperėmė iš ne tiek ir tolimos praeities itin gremėzdiškų ir ne itin skaidrių finansų rinkos reguliavimo institucijų ir kūrė jas nuo pradžios. Tokiu būdu, buvo atvertos visos galimybės bankų ir jų mokėjimo paslaugų tinklaveikos plėtrai. Visgi Europos Komisijos skelbiamoje pasaulio inovacijų lyderių lentelėje Lietuva užima tik vidutinio novatoriaus vietą, kuomet aukščiausioje pozicijoje rikiuojasi Švedija (žr. 3 pav.).



3 pav. Šalių inovacijų indeksas

Sudaryta autorės remiantis Europos komisijos sudaryta balų sistema, 2021 m.

Bet kurį ekonominį tinklą galime apibūdinti kaip susietą subjektų rinkinį, kuriame ryšiai kuriami realizuojant bendrus ekonominius rezultatus tarp subjektų. Pasak profesoriaus M. Castells, pasaulinė (tuo tarpu ir Lietuvos) finansų rinkų tarpusavio priklausomybė, taigi tuo pačiu ir tinklaveika, yra penkių pagrindinių veiksnių rezultatas. Pirmasis veiksnys yra finansinio rinkų reguliavimo panaikinimas daugumoje pasaulio šalių ir tarpvalstybinių sandorių liberalizavimas. Iš esmės tai reiškia, jog tuo metu suteikta nauja finansinė laisvė, kuri leido sutelktą kapitalą skirstyti ir investuoti iš bet kurios pasaulio vietos. Tai reiškia, jog tinklų ieškojimas galėjo neapsiriboti tik vienos valstybės teritorijoje.

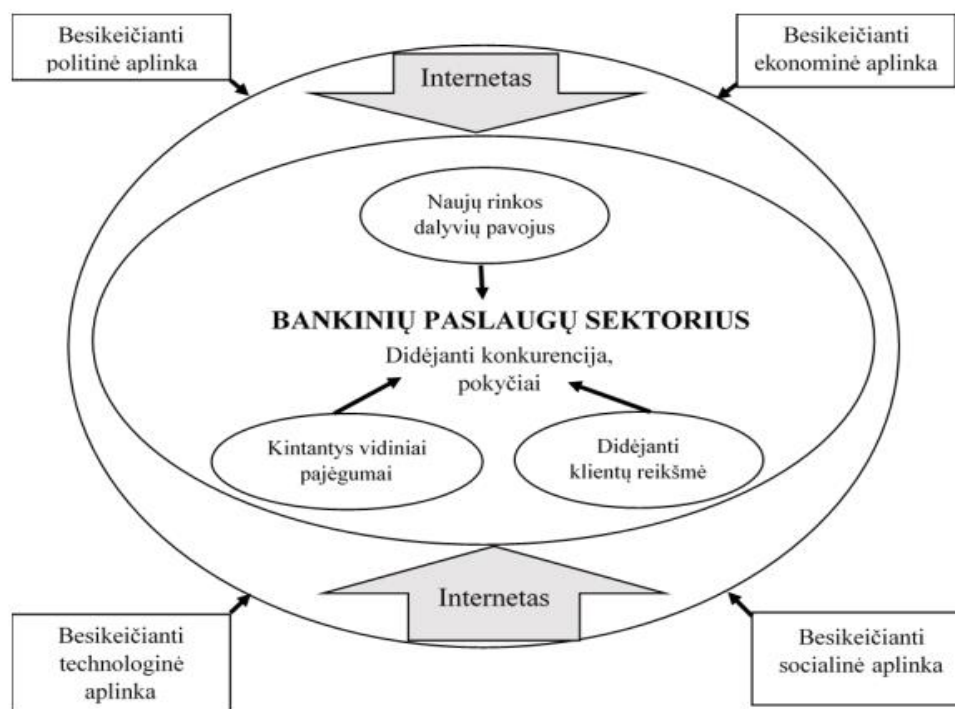
Antrasis veiksnys yra technologinės infrastruktūros plėtra, apimanti pažangias telekomunikacijas, interaktyvias informacines sistemas ir galingus kompiuterius, galinčius greitai apdoroti modelius, reikalingus transakcijų sudėtingumui, jų kompleksiskumui spręsti. Trečiasis veiksnys atsiranda dėl naujų finansinių produktų pobūdžio, tokių kaip išvestinės finansinės priemonės (ateities sandoriai, pasirinkimo sandoriai, apsiikeitimo sandoriai ir kiti sudėtingi produktai). Išvestinės finansinės priemonės arba derivatyvai yra vertybiniai popieriai, kuriuose dažnai derinamos įvairių šalių akcijų, obligacijų, pasirinkimo sandorių, prekių ir valiutų vertės. Jie veikia pagal matematinius modelius, tai yra rekombinuoja vertę visame pasaulyje ir laikui bėgant, taip generuoja rinkos kapitalizaciją iš rinkos kapitalizacijos.

Ketvirtą finansų rinkų veiksnį sudaro spekuliaciniai finansų srautų judėjimai, greitai judantys į tam tikrą rinką, vertybinius popierius ar valiutą ir iš jos, siekiant pasinaudoti vertinimo skirtumais arba išvengti nuostolių ir taip sustiprinti rinkos tendencijas, ypač abiem kryptimis ir perduoti šiuos judėjimus viso pasaulio rinkoms. Šioje naujoje aplinkoje finansinės organizacijos, pirmiausia įsteigtos siekiant kovoti su rizika, tokios kaip rizikos draudimo fondai, tapo pagrindine visuotinės integracijos, spekuliacijos ir, galiausiai, finansinio nestabilumo priemone.

Penkta, rinkos vertinimo įmonės, tokios kaip „Moody's“, taip pat yra galingi tarpusavio sąsajos elementai tarp finansų rinkų. Vertindami vertybinius popierius, o kartais ir visas nacionalines ekonomikas, vadovaudamiesi pasauliniais atskaitomybės standartais, jie linkę taikyti bendras taisykles pasaulio rinkose. Jų reitingai dažnai sukelia tam tikrų rinkų judėjimą, kuris paskleidžiamas ir kitose rinkose.

Taigi, finansų rinkos, visų pirmiausia yra rinkos, tačiau tokios netobulos, kad tik iš dalies reaguoja į pasiūlos ir paklausos dėsnius. Judėjimas finansų rinkose yra sudėtingo rinkos taisyklių, verslo strategijų, politiškai motyvuotų taisyklių, centrinių bankų machinacijų, minios psichologijos, spekuliatyvaus manevro ir įvairios kitos kilmės informacijos turbulencijos derinio rezultatas. Arba tariant kiek kitaip – tai yra tam tikro proceso pasekmė, didėjanti vertės ir vertės kūrimo koncentracija finansų srityje, pasauliniame kapitalo srautų, valdomų informacinių sistemų tinkluose, tinkle ir jų

papildomose tarnybose. Būtent tobulėjant informacinėms technologijoms, bankai reaguodami į FinTech išorinį spaudimą, yra priversti ieškoti partnerių norėdami neatsilikti konkurencinėje kovoje (žr. 4 pav.)



4 pav. Bankinių paslaugų sektorių veikiančios jėgos

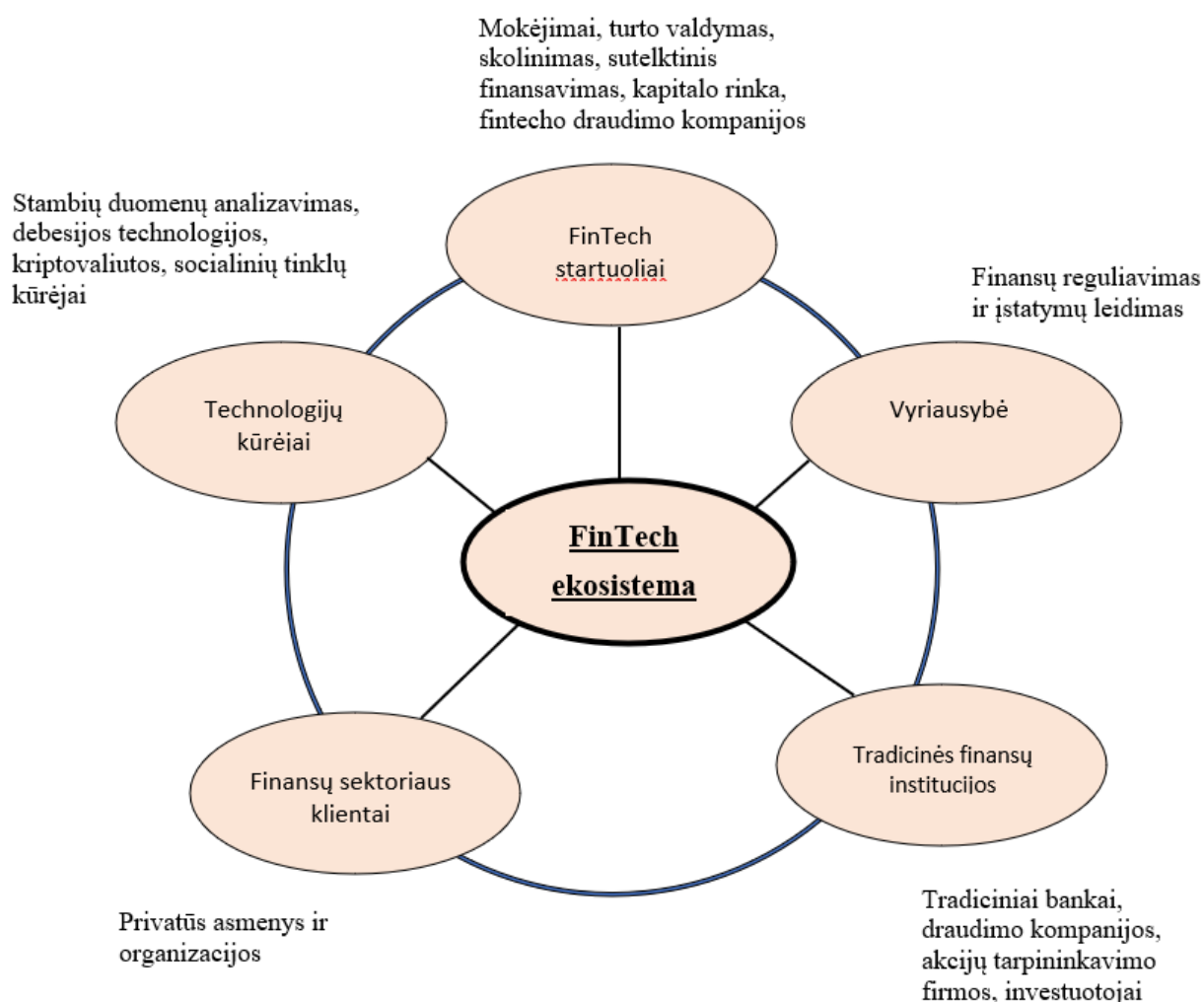
Šaltinis: Jayawardhena ir Foley, 2000

G. Liaudanskas (2008) pabrėžia, jog svarbiausią įtaką bankiniam sektoriui turinti išorinė jėga – technologinės aplinkos pokyčiai bei didėjanti lojalių klientų reikšmė. Susidariusi didelė konkurencija nulėmė, jog vartotojų keliami lūkesčiai tapo itin svarbūs, mat neretai bankai siūlo kone identišką paslaugą, nors kainų skirtumas yra minimalus arba visiškai neegzistuojantis. G. Liaudansko nuomonei pritaria ir R. Dainauskaitė (2009), teigdama, kad: „dauguma komercinių bankų klientams skirtų produktų yra standartizuoti ir suvienodinti iki tokio lygio, kad konkuruoti produktų savybėmis ar kaina jie faktiškai nebegali.“ Dėl šių priežasčių klientams lengva pereiti į kitą banką, teikiantį jiems priimtinesnes paslaugas ar jų įkainius. Vis tik klientų išlaikymas bankams yra itin aktualus, nes stabili banko veikla ir jos konkurencingumas gali būti pasiekiami valdant vartotojų/klientų srautą bei rotaciją.

Norėdami suprasti konkurencijos ir bendradarbiavimo dinamiką FinTech inovacijų srityje, pirmiausia turime išanalizuoti ekosistemą. Stabili simbiotinė FinTech ekosistema yra labai svarbi FinTech pramonės augimui. Diemers et al. (2015) teigia, kad FinTech ekosistemos dalyviai yra verslininkai, vyriausybė ir finansų institucijos. Minėtieji autoriai išskyrė penkis FinTech ekosistemos elementus:

1. FinTech startuoliai (pavyzdžiui, mokėjimo, turto valdymo, skolinimo, sutelktinio finansavimo, kapitalo rinkos ir draudimo FinTech įmonės);
2. Technologijų kūrėjai (pvz. didžiųjų duomenų analizės, debesų kompiuterijos, krypto valiutų ir socialinės žiniasklaidos kūrėjai);
3. Valdžios institucijos (pvz. įstatymų leidžiamosios valdžios institucijos);
4. Finansų klientai (pvz., fiziniai asmenys ir organizacijos);
5. Tradicinės finansų įstaigos (pvz., komerciniai bankai, draudimo bendrovės, vertybinių popierių maklerio banko ir rizikos kapitalo investuotojai).

Tokio tinklo dalyvių schema pavaizduota žemiau 5 pav.



5 pav. FinTech ekosistema

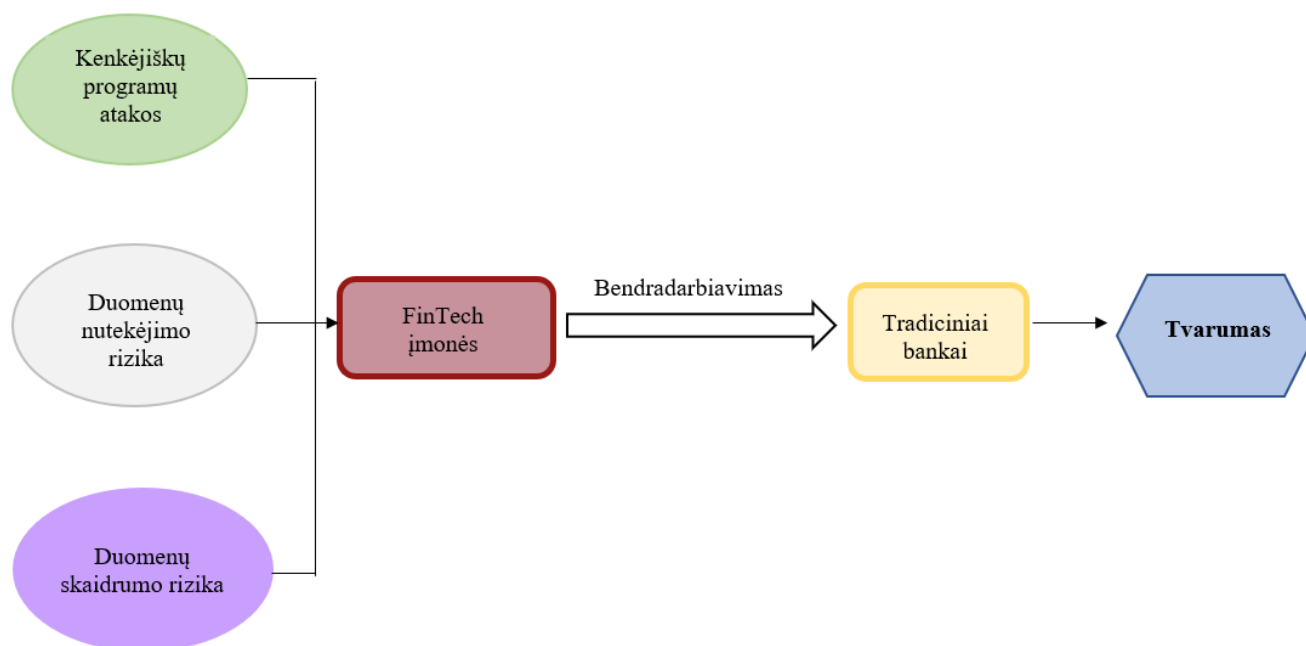
Šaltinis: Khakan, N., Imtiaz M. M., Najaf, R. 2020

Tad galima teigti, jog banko mokėjimo paslaugų tinklaveika, tai inovacijų diegimo įrankis, kuriame dalyvauja įvairios institucijos, tam, jog dalintųsi savo žiniomis ir resursais, reikalingus naujų paslaugų kūrimui ir naudojimui.

Tradicinės finansinės įstaigos, tokios kaip bankai, yra viena pagrindinių FinTech ekosistemos varomųjų jėgų. Supratusios griaunamąją FinTech galią ir mažėjančią galimybių sušvelninti FinTech poveikį į rinką, tradicinės finansų įstaigos iš naujo vertina savo esamus verslo modelius ir kuria strategijas, kaip pritaikyti FinTech inovacijas – tokias kaip išmanieji atsiskaitymai.

Tradicinės finansų įstaigos konkurencinį pranašumą dėl ekonomikos masto ir finansinių resursų galima palyginti su FinTech startuoliais. Tačiau svarbu pastebėti, jog tradicinės finansų įstaigos yra linkusios sutelkti dėmesį į kompleksines paslaugas, teikdamos vartotojams visapusiškus finansinius produktus ir paslaugas „vieno langelio“ principu, o ne atskirus specializuotus produktus ir paslaugas. Nors tradicinės finansų įstaigos iš pradžių vertino šias sparčiai augančias FinTech įmones kaip grėsmę, dabar jos ėmė bendradarbiauti su FinTech startuoliais, naudodamos įvairias finansavimo priemones. Mainais už suteiktą finansavimą jos gali pasinaudoti šių startuolių įžvalgomis, tam kad išliktų pirmaujančiųjų gretose technologijų srityje (Yang, 2015). Nors dauguma tradicinių bankų mano, kad FinTech partnerystė būtina siekiant pelningumo galimybių, vis dėlto 71 proc. bankų išreiškė susirūpinimą dėl kibernetinio saugumo rizikos, kurią kelia FinTech įmonės (Digital News Asia, 2018).

Įmonių partnerių susirūpinimą keliantys kibernetinio saugumo klausimai ypač susiję su duomenų vientisumo, duomenų nutekėjimo rizikomis ir kenkėjiškų programų atakomis, kurie yra svarbiausi plėtros lūžio taškai, kurių banko partnerės reikalauja (žr. 6 pav.). Paprastai FinTech organizacinė struktūra turi mažiau kapitalo ir žmogiškųjų resursų. Taigi resursų trūkumas stabdo FinTech įmones išleisti daugiau kibernetiniam saugumui, o tai kelia grėsmę bankų partnerių tvarumui.



6 pav. Teorinis duomenų vientisumo modelis

Šaltinis: Digital News Asia, 2018

Taigi, bankai konkuruoja finansų rinkose ne tik vieni tarp kitų, tačiau ir tinkle su inovatyviomis FinTech įmonėmis, siekdami pritraukti jas į partnerių gretas dalyvaujant tinkluose. Nors finansinių technologijų sektorius ir didina riziką bankų sektoriui ir jų veiklos rezultatams, tačiau tuo pačiu ir skatina didesnę konkurencingumą ir, žinoma, paslaugų tobulėjimą. FinTech įmonės skiria itin didelį dėmesį resursų rizikos valdymui, bei modeliuoja galimus rizikos veiksnių pokyčius ateityje. Tiek tradicinės institucijos, tiek FinTech platformos konkuruoja tarpusavyje, darydamos naudingą įtaką viena kitai (Jagtiani ir John, 2018). Banko tinklo atvėrimas FinTech įmonėms kuria naudą ne tik aptariamajam tinklo dalyviui – bankui, tačiau ir kitiems tinklo dalyviams, populiarinant paslaugas ir pritraukiant naujų klientų išlaikant senųjų klientų lojalumą.

1.4.1. Mokėjimo kortelės

Mokėjimo kortelė arba dar kitaip banko kortelė, yra priemonė leidžianti atsiskaityti negrynaisiais pinigais. Tai yra, atsiskaitant būtent tokiomis kortelėmis, už pasirinktas prekes ar suteiktas paslaugas tiesiogiai sumoka kliento kortelės bankas. Ši atsiskaitymo priemonė ypač išpopuliarėjo pastaraisiais metais, kai atsiskaityti grynaisiais pinigais, dėl šalyje siautusios pandemijos, nebuvo rekomenduojama.

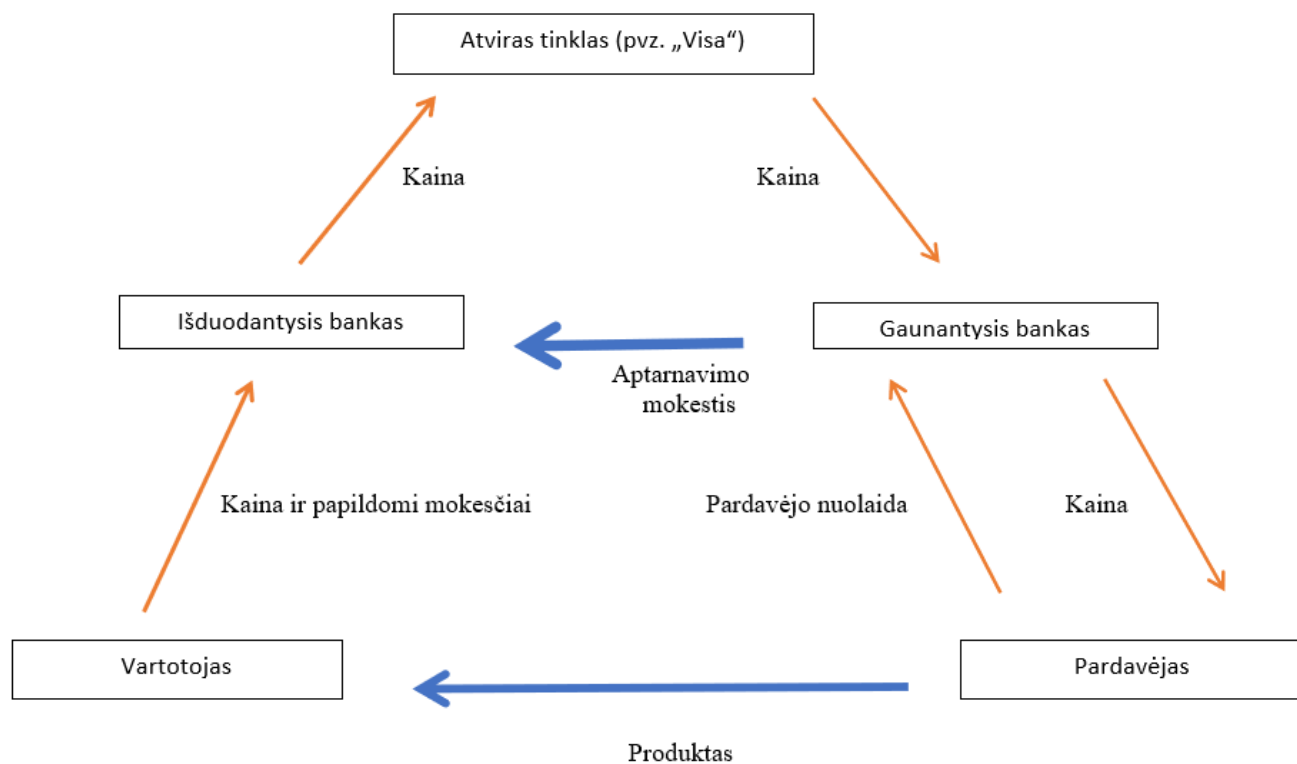
Yra netgi keletas kortelių klasifikavimo būdų: pagal technines jų charakteristikas; pagal teikiamas paslaugas arba funkcines charakteristikas; pagal panaudojimo erdvę arba atsiskaitymų galimybę; pagal

emisijos šaltinius; pagal kortelių turėtojų kategorijas. Visgi, griežto baigtinio sąrašo neapibrėžia jokie teisės aktai (nei ES, nei LR). Tai būtų galima paaiškinti tuo, jog neretai mokėjimo kortelių produktai keičiasi, ir jų rinka didėja, tad yra pakankamai nepastovus produktas, jog jį būtų galima apibrėžti teisės aktais.

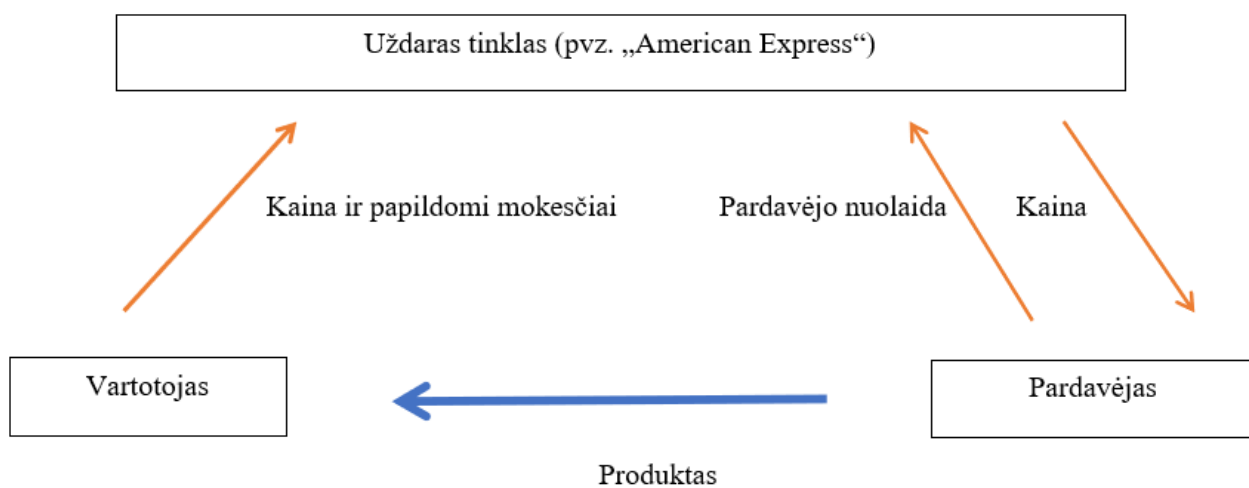
Priešingai, daugelis didžiausių sistemų atskiria kliringo namų paslaugas nuo uždavinio pritraukti vartotojus ir prekybininkus. Tai pasakytina apie „Visa“ ir „MasterCard“, taip pat debeto tinklus, tokius kaip NYCE ir „Pulse“. Taigi, tiesioginiai šių sistemų klientai yra bankai. Sistemų atvirumas yra suprantamas taip, jog prie jų gali prisijungti bet kuris bankas ar lygiavertė jam finansų įstaiga. Šiose sistemose bankai prisijungia ir tada siekia išduoti korteles vartotojams ir įsigyti prekybininkų, kad jie šias korteles priimtų. Kai vartotojas perka iš prekybininko, mokėjimas yra autorizuojamas ir nukreipiamas iš išduodančio banko per mokėjimo sistemą (t. y. „Visa“ ar kt.) į prekybininko sąskaitą įsigyjančiame banke; atsižvelgiant į atsakomybės taisykles, reglamentuojančias sukčiavimą, mokėjimai prekybininkui paprastai garantuojami, o emitentas yra atsakingas už lėšų surinkimą iš vartotojo.

Kadangi daugelis bankų paprastai yra susieti su kiekviena sistema, gali būti didelė bankų konkurencija siūlant prieigą prie sistemos. Varžybos vyksta aukščiau paminėtomis sąlygomis, mokesčių ir atlygių bei kitos funkcijos, pvz. vartotojų apsauga ir klientų aptarnavimas. Atviros sistemos dažnai vadinamos keturių šalių sistemomis, susijusios su prekybininku, vartotoju ir dviem bankais, nors tinklo savininkas iš tikrųjų yra penktoji šalis (Rysman et al., 2014).

3 ir 4 paveikslai iliustruoja atvirus ir uždarus tinklus – dviejų tipų kortelių sistemas. Įsivaizduokime vartotoją, kuris perka 100 eurų vertės prekę iš prekybininko mokėdamas kortele. Atviroje sistemoje išduodantis bankas per mokėjimo sistemą faktiškai perveda 100 eurų įgyjančiam bankui. Įgyjantis bankas įneša 100 eurų į prekybininko sąskaitą, atėmus prekybininko mokestį arba prekybininko nuolaidą. Kai įgaliotas išduodantis bankas yra atsakingas ir už vartotojo sandorio finansavimą, mokėjimo tinklas ima pervedimo mokestį iš abiejų bankų – ir išduodančiojo, ir įgyjančiojo. Iš šio veiksmo svarbiausias aspektas yra tas, jog įsigyjantis bankas išduodančiam bankui faktiškai sumoka tarpbankinį mokestį. Jei tarpbankinis mokestis yra nustatytas 1 %; tai reiškia, kad emitentas faktiškai gauna 1 eurą iš pirkėjo 100 eurų sandorio (tai įvyksta dėl atsiskaitymo sumažinimo sumos, kurią emitentas sumokėjo už tą sandorį).



7 pav. Atvira tinklaveikos sistema



8 pav. Uždara tinklaveikos sistema

Sudaryta darbo autorės remiantis moksliniais šaltiniais

Nors bankai įprastai konkuruoja sąlygomis su vartotojais ir prekybininkais, pagal nutylėjimą mainų kursą įprastai nustato tinklas. Įprastai mokesčio struktūra yra gana nesudėtinga. Kai kurios sistemos naudoja paprastą operacijos vertės procentą, o kai kurios apima fiksuotą mokestį už operaciją

arba abu. Tarpbankiniai mokesčiai gali skirtis priklausomai nuo pramonės, kuriai priklauso prekybininkas, arba kortelės tipo naudojimas (pvz., platininiai arba įprasti).

Tarpbankinis mokestis yra svarbus elementas įsigyjančių bankų išlaidoms. Įprastai būna padidintas tarpbankinis mokestis įsigyjančiuose bankuose, kad šie padidintų savo mokesčius. Panašiai tarpbankiniai mokesčiai suteikia pajamas, pagrįstas sandorių verte, išduodančiam bankui, o tai leidžia išduodančiajam bankui pasiūlyti vartotojams geresnes sąlygas ir ypač skatinti tokių veiksmų naudojimą kaip mažesni mokesčiai, geresnė vartotojų apsauga, geresnis klientų aptarnavimas arba apdovanojimų programos.

Norint suprasti mainų vaidmenį, lengviausia pradėti nuo uždaro sistemos. Kaip parodyta 4 paveiksle, uždarojoje sistemoje mokesčius tiesiogiai vartotojui nustato prekybininkas, ir nenaudoja tarpbankinio mokesčio. Tačiau yra numanomas tarpbankinis mokestis, be kurio uždara sistema negalėtų subalansuoti abiejų pusių. Svarbu suprasti, jog net ir uždaroje tinklaveikoje bankas egzistuoja kaip dalyvis-tarpininkas, pavyzdžiui, veikdamas tinkle su „American Express“. Lietuvoje taip pat galima atsiskaityti šiomis kortelėmis, kurias administruoja šiame darbe analizuojamas bankas – AB „Swedbank“. Tai reiškia, kad AB „Swedbank“ bendradarbiauja teikdamas operacijų apdorojimo ir aptarnavimo paslaugas prekybininkams, turintiems sutartis su „American Express“ (uždaro tinklaveikos tipo kortelės) Baltijos šalyse – Lietuvoje, Latvijoje ir Estijoje. Tokiu atveju prekybininkai, kurie pirmiausiai yra orientuoti į užsienio svečių aptarnavimą (kadangi šio tipo kortelės Lietuvoje nėra itin paplitusios) ir nori savo mokėjimo terminaluose priimti mokėjimus „American Express“ kortelėmis, turėtų kreiptis į banką.

Galima įsivaizduoti, kas nutiktų, jei uždara kortelių sistema būtų padalinta į atskirus išdavimo skyrius ir atskirus įsigijimo skyrius, be jokių tarp dviejų skyrių leidžiamos taikyti perdavimo kainodaros. Kiekvienas skyrius taip padidintų savo kainas, kad maksimaliai galėtų padidinti savo individualų pelną. Visų pirma, išdavimo skyrius neatsižvelgtų į tai, jog pritraukiant papildomų mokėjimo kortelių turėtojų ir aktyvesnis kortelių naudojimas, generuoja papildomų pajamų įsigyjančiajam skyriui dėl didesnio kortelių operacijų skaičiaus. Dėl šios priežasties kortelių išdavimo skyrius būtų linkęs nustatyti per didelę kainą kortelių turėtojams žvelgdamas į sistemą kaip į visumą, tačiau dėl per didelės kainos kortelė būtų atliekama per mažai operacijų. Šis išorinis sprendimas galėtų būti įtrauktas į tinklo vidų, jei įsigyjantis skyrius galėtų sumokėti išduodančiam skyriui pervedimo mokestį už kiekvieną sugeneruotą kortelės operaciją. Būtent toks pavedimas atitiktų interesus visos sistemos ar tinklo. Dėl tokio sistemos nustatyto pervedimo mokesčio, išdavimo skyrius nustatytų mažesnes kainas kortelių turėtojams ir, atvirkščiai, įsigijimo skyrius nustatytų didesnes kainas prekybininkams.

Apibendrinant, galima daryti išvadą, jog banko leidėjo ir banko priėmėjo tarpusavio ryšiai prasideda tuomet, kai minėti dalyviai tampa tarptautinės mokėjimų kortelių sistemos nariais. Tai reiškia,

kad abipusių santykių atsiradimo pagrindą sudaro ne tarpusavyje įvykdomi susitarimai, bet sutartis su mokėjimo kortelių sistema. Galima daryti prielaidą, jog šis tinklas taip pat vis labiau plėsis, kadangi Lietuvos mokėjimo paslaugų teikėjų išleistų galiojančių kortelių su grynųjų pinigų ir (arba) mokėjimo funkcija skaičius nuolat auga (lentelėje žemiau):

3 lentelė. Mokėjimo kortelių skaičius, kurį išleido Lietuvoje veikiantys mokėjimo paslaugų teikėjai

	2019 m.	2020 m.	2021 m.
Kortelių skaičius iš viso	3 225 847	13 753 866	30 680 492
Vietinės	7 329	2 731	1 784
Tarptautinės	3 218 518	13 751 135	30 678 708
„Visa“ sistemos kortelės	554 628	6 527 483	16 650 693
„MasterCard“ sistemos kortelės	2 663 890	7 223 652	14 028 015

Sudaryta autorės remiantis Lietuvos Banko duomenimis 2021 m.

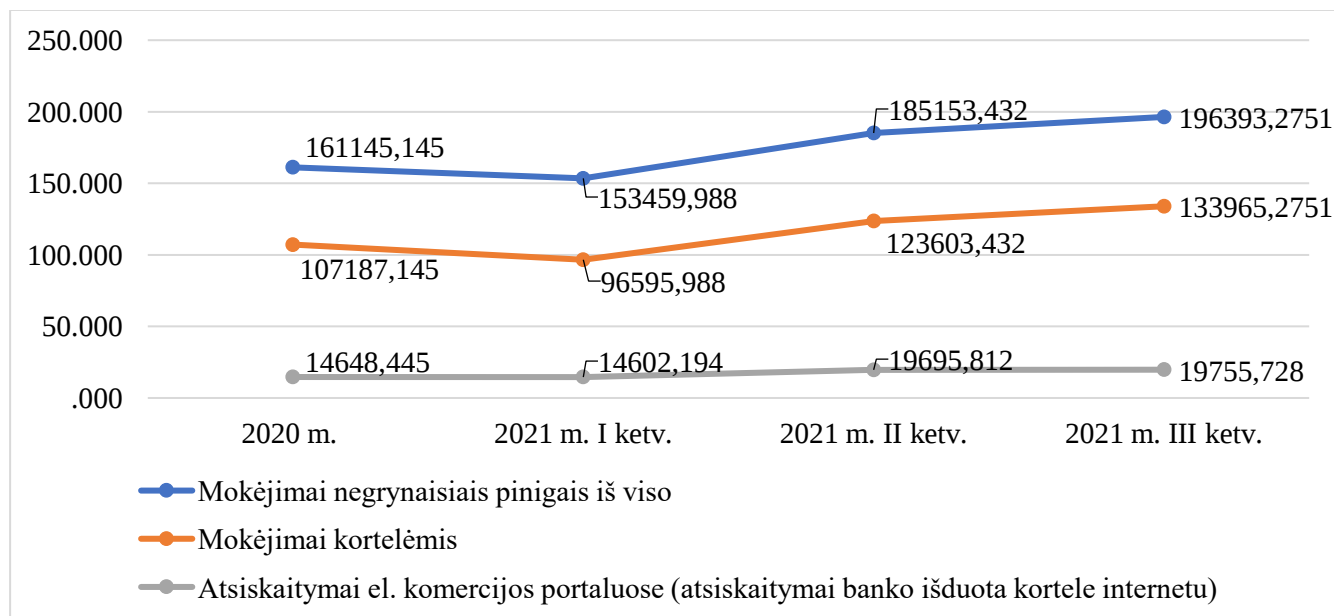
Nors padidėjimas siekia beveik pusantro karto, tačiau Lietuvos bankų asociacijos paskelbtų Lietuvos komercinių bankų išduotų mokėjimo kortelių skaičius kur kas mažesnis – siekia apie 3 mln. Taip yra dėl to, nes Lietuvos bankas į savo duomenis įtraukia ir trišales schemų korteles, kurios yra išleistos tarpininkaujant su mokėjimo paslaugų teikėjais (pvz., „American Express“, „Diners“) bei taip pat tik elektroninių pinigų funkciją turinčias kortelės, kurias išdavė MPT (pvz., „Revolut“) rezidentai. Taip pat pateikiamuose duomenyse stebima, jog nors 2020 m. ženkliai padidėjo tarptautinių mokėjimo kortelių skaičius, tačiau taip pat ženkliai sumažėjo vietinių mokėjimo kortelių skaičius – daugiau nei 2 kartus. Lietuvos bankų asociacijos pateikiami Lietuvos komercinių bankų išduotų mokėjimo kortelių skaičius – lentelėje žemiau.

4 lentelė. Lietuvoje veikiančių komercinių bankų išleistų mokėjimo kortelių skaičius

Kortelės tipas	2019 m.	2020 m.	2021 m. III ketv
Debetinės, iš viso	2 849 803	2 809 662	2 802 516
Kreditinės, iš viso	351 854	344 506	332 639
Iš viso	3 201 657	3 154 168	3 135 155

Sudaryta autorės remiantis Lietuvos bankų asociacijos duomenimis, 2021 m.

Iš pateiktos lentelės matyti, jog nuo 2019 m. iki naujausių duomenų 2021 m. III ketvirčio mokėjimų kortelių mažėjo. Skirtumas su Lietuvos banko pateikiamais duomenimis – ženklus. Dėl to, galima daryti prielaidą, jog vartotojai vis dažniau ir daugiau naudojami tarptautinėmis, dažnai virtualiomis mokėjimo kortelėmis, išduotomis ne Lietuvos komercinių bankų. Tokią prielaidą galima daryti remiantis ir atsiskaitymų mokėjimo kortelėmis skaičiumi (žr. 9 pav.)



9 pav. Mokėjimai (transakcijų skaičius tūkst. vnt.)

Sudaryta autorės remiantis Lietuvos bankų asociacijos duomenimis, 2021 m.

Pateiktame grafike matyti, jog nuosekliai augo mokėjimai negrynaisiais pinigais, kortelėmis bei atsiskaitymai banko išduotomis kortelėmis internetu (nepaisant 2020 m. I ketv. kai stebimas visų mokėjimų sumažėjimas, vertinant pandeminę situaciją šalyje, kurios valdymui buvo pasitelkti tam tikri prekyviečių ir kitų įstaigų veiklos ribojimai).

Taigi, didėjant atsiskaitymų mokėjimo kortelėmis, taip pat ženkliai augant jų skaičiui, kai jas išduoda ne tik Lietuvos komerciniai bankai, galima daryti išvadą, jog vartotojų poreikis išmaniesiems atsiskaitymams auga, tuo tarpu bankai, dalyvaudami atsiskaitymams su mokėjimo kortelėmis tinkle, turi tapti vis labiau aktyvūs (angl. *Agile*) ir plėsti ar tobulinti vartotojams siūlomus atsiskaitymus mokėjimo kortelėmis, siekdami išlaikyti savo populiarumą.

1.4.2. Išmanieji atsiskaitymai

Pastaruoju metu Lietuvos komerciniai bankai yra itin suinteresuoti į mobiliųjų programėlių vystymą, kurių pagalba klientams atveriamos vis didesnės galimybės vykdyti bankines operacijas. Prieš kiek daugiau nei 20 metų, išmanieji atsiskaitymai vykdant bankines operacijas buvo itin primityvūs ir

negalintys pasiūlyti plataus spektro paslaugų. Dar 2000 m. Kuzmicko atliktame tyrime buvo aprašomas, sąskaitos likučio ar valiutos kurso tikrinimas, vietinių mokėjimų pavedimų bei sąskaitos likučio pasikeitimo išsiuntimas trumpąja žinute. Šiuo metu, bankai siūlo itin platų spektrą paslaugų savo vartotojams: nuo virtualių konsultacijų iki atsiskaitymo išmaniaisiais drabužiais. Vis dėlto toks inovacijų diegimas Lietuvos komerciniuose bankuose neatsispindi klientų veiksmuose. Vartotojai vangiai prisitaiko prie šio naujo mažmeninės bankininkystės kanalo – pasak Andrijausko ir kitų 2014 m. atlikto tyrimo, dauguma respondentų niekada nesinaudoja mobiliųjų aplikacijų suteikiamomis paslaugomis. Dėl šios priežasties galima daryti prielaidą, kad minėtųjų inovacijų diegimas iš tikrųjų buvo vangus bei susilaukė didesnio populiarumo tik po kurio laiko.

Vis tik viena populiariausių atliekamų operacijų naudojantis mobiliaisiais įrenginiais yra sąskaitos likučio tikrinimas. Tai leidžia daryti išvadą, jog vartotojai yra suinteresuoti naudoti mobiliuosius įrenginius ne sąskaitos valdymo operacijoms atlikti, bet daug laiko neužimančių operacijų įgyvendinimui.

Mobiliosios banko programėlės yra išmaniesiems įrenginiams optimizuotos aplikacijos, kurios yra prieinamos tiek privatiems, tiek verslo klientams. Tokios programėlės leidžia bet kuriuo paros metu, bet kurioje pasaulio vietoje tiesiogiai valdyti asmeninius finansus bei įvykdyti dalį bankinių operacijų naudojantis išmaniaisiais įrenginiais (Medicinos bankas, 2019).

Remiantis Oficialiosios statistikos portalu, 2020 m. išmaniuoju telefonu naudojos 78 proc. 16–74 m. amžiaus asmenų. Iš 16–24 metų amžiaus gyventojų išmaniuoju telefonu naudojos net (98 proc.), iš 65–74 metų amžiaus – 35 proc. Pastebima, jog asmenų naudojančių išmaniuosius telefonus vis didėja ne tik tarp amžiaus grupių, tad nenuostabu, jog bankai yra suinteresuoti plėtoti mobiliosios programėlės galimybes ir pritaikomumą. Taip pat, jos yra labai atviros – bet kurio Lietuvoje veikiančio komercinio banko programėlės yra prieinamos visiems vartotojams, turintiems išmaniuosius įrenginius su „Android“ ar „iOS“ operacinėmis sistemomis. Šios aplikacijos nemokamai yra prieinamos „Google Play“ arba „App Store“ parduotuvėse.

Mobiliosiose banko programėlėse galima rasti įvairų paslaugų spektrą, kurio privalumais gali naudotis bet kuris vartotojas, įsidiegęs mobiliąją aplikaciją į savo išmanųjį įrenginį. Visos minėtos inovacijos bankų sektoriuje iš esmės apima elektroninę bankininkystę. Tokiu būdu bankai vartotojams tampa prieinami bet kuriuo paros metu, bet kurioje vietoje. Auganti kliento svarba skatina bankus nagrinėti vartotojų elgseną bei veiksnius, į kuriuos įeina inovacijų priimtinumas, o įdiegtos naujovės teiktų ekonominę arba finansinę naudą.

Elektroninė bankininkystė banką iš banko padalinių perkelia dar arčiau vartotojų, kurie kasdienės operacijas gali atlikti naudodamiesi kompiuteriais, mobiliaisiais telefonais, planšetėmis ar net išmaniai-

siais laikrodžiais. Įvertinus teorinę inovacijų privalumus tiek bankų klientams, tiek komerciniams bankams, galima daryti išvadas apie naujų idėjų aktualumą. Tai motyvuoja inovacijas diegiančias organizacijas jas pritaikyti ir komerciškai.

Išmaniųjų atsiskaitymų sistemos vystosi labai sparčiai. Daugelis iš mūsų naudojasi arba naudos vieną ar daugiau šių sistemų per savo mobilųjį telefoną ar kitą išmanųjį įrenginį. Iš tikrųjų tai yra inovacijų pažanga. Daugelis FinTech įmonių išbando sistemas be grynųjų pinigų. Pavyzdžiui, Kinijoje greito maisto jau galima nusipirkti naudojant „smile to pay“ technologiją, tai yra naudojant veido atpažinimo programinę įrangą. Daugelyje šalių, grynųjų pinigų paklausa labai sumažėjo, kadangi vartotojai ir mažmenininkai pradėjo naudotis elektroninėmis priemonėmis. Pavyzdžiui, žymaus ekonomisto Agustin Carstens SUERF Europos pinigų ir finansų forumo (2019 m.) buvo paskelbti reikšmingo tyrimo rezultatai: itin žymus (padidėjimas siekė net kelis kartus) mobiliųjų atsiskaitymų Švedijoje padidėjimas.

Tokio kilimo pavyzdžiai yra Švedija ir Danija, kur parduotuvės ir restoranai vis labiau nenori priimti grynuosius pinigus kaip atsiskaitymo priemonę. Sparčiai populiarėja greitų mobiliųjų mokėjimų sprendimai. Naujausi duomenys iš Švedijos rodo, kad mokėjimai mobiliaisiais įrenginiais naudojami taip pat dažnai, kaip ir gryniesi pinigai. Jaunimas naudojasi mobiliaisiais telefonais ir atsiskaito už prekes ar paslaugas beveik dvigubai dažniau nei grynaisiais.

Tiesa, Švedijoje naudojama programėlė „Swish“. „Swish“ yra šios Švedijos tendencijos priešakyje esantis mokėjimų tinklas, palengvinantis mobiliojo sąsajos operacijas tarp asmenų ir įmonių, veikiant tinkle kai kuriems didžiausiems šalyje veikiantiems bankams. „Swish“ yra mobiliųjų mokėjimų sistema, kurią 2012 m. pristatė šeši didžiausi šalies bankai – „Danske Bank“, „Handelsbanken“, „Länsförsäkringar“, „Nordea“, „SEB“ ir „AB „Swedbank““ – iš Švedijos bankininkų asociacijos darbo grupės. Tinklui dabar priklauso ir daugybė kitų institucijų, įskaitant „Skandia“, „Sparbanken Syd“ ir „ICA Banken“. Minėtose šalyse, o taip ir Lietuvoje, išmaniųjų atsiskaitymų plėtrą lemia kiekvienais metais augantis namų ūkių, turinčių kompiuterių ir interneto prieigą, skaičius. Remiantis Lietuvos Statistikos departamento duomenimis, 2010-aisiais, gyventojai, kurie turi interneto prieigą sudarė 54,9%, o 2021 m. – 87 proc., iš kurių internetine bankininkyste ir jos siūlomomis paslaugomis naudojosi 72 proc. Galima daryti prielaidą, jog Lietuvos gyventojai vis dažniau naudojami kompiuterinėmis technologijomis ir internetu, dėl to stebimas augantis vartotojų, vykdančių bankines operacijas naudojantis išmaniosiomis technologijomis, skaičius.

Išskiriami keletas veiksnių, kurie sąlygoja banko klientų pasirinkimą atsiskaityti išmaniaisiais įrenginiais. Nepaisant kainos už paslaugas veiksnio (kadangi neretu atveju vykdant mokėjimus interneto banku įkainiai yra mažesni nei vykdant operacijas banko padalinyje, ar išsigryninant pinigus bankomate, siekiant atsiskaityti grynaisiais pinigais), yra ir kitų veiksnių, kurie lemia minėtą pasirinkimą:

- Patogumas;
- Nuolaidos;
- Išlaidų stebėjimas;
- Biudžeto disciplina;
- Mažesnė rizika.

Taigi, apibendrinant galima teigti, jog kaina nėra pagrindinis veiksnys vartotojui finansines paslaugas teikiančių organizacijų rinkose. Tad galima daryti prielaidą, jog komerciniams bankams siekiant konkurencinio pranašumo šiose rinkose, reikėtų orientuotis į teikiamą paslaugų kokybę, lygiai taip pat kaip į paslaugų įvairovę, nepamirštant visos organizacijos įvaizdžio bei reputacijos. Tokiu keliu yra skatinamas banko klientų pasitikėjimas, kuris yra ypač svarbus atsveriant vartotojų abejones dėl sudėtingų finansinių paslaugų naudojimo bei lojalumas reikalingas našiems banko veiklos rezultatams pasiekti.

2. KOMERCINIO BANKO MOKĖJIMO PASLAUGŲ TINKLAVEIKOS VERTINIMO METODOLOGIJA

Tyrimo teorinis pagrindimas ir metodika. Nustatytas tyrimo tikslas – įvertinti kaip organizuojama banko tinklaveika teikiant mokėjimo paslaugas bei tinklaveikos įtaką banko veiklos rezultatams. Pastebima, jog Lietuvoje nėra atlikta mokslinių tyrimų, apimančių tinklaveikos įtaką banko ar finansinio sektoriaus veiklos rezultatams. Dėl šios priežasties buvo parengta metodika, kuri apima tris tinklaveikos charakteristikas: planavimas/vertinimas, novatoriškumas bei konkurencingumas, kurios teikia naudą banko veiklos rezultatams, kuriuos galima apibrėžti per vartotojų skaičių, finansinę padėtį, novatoriškumą bei galimybę tobulinti veiklos procesus. Veiklos rezultatų faktoriai (finansiniai ir nefinansiniai) buvo atrinkti remiantis Sasser ir kt. 1997 m. paskelbta AB „Swedbank“ finansinių ir nefinansinių rodiklių nusakančių veiklos rezultatus po AB „Swedbank“ banko konsolidacijos knyga ir kitais moksliniais šaltiniais. Šiame darbe iškeltų hipotezių praktiniam patikrinimui buvo pasirinktas kokybinis tyrimas, kurios esmę sudaro iš anksto suplanuotas ir struktūruotas duomenų rinkimas, kurių rezultatai buvo pateikti grafine išraiška.

Tyrimo tikslui pasiekti iškelti uždaviniai:

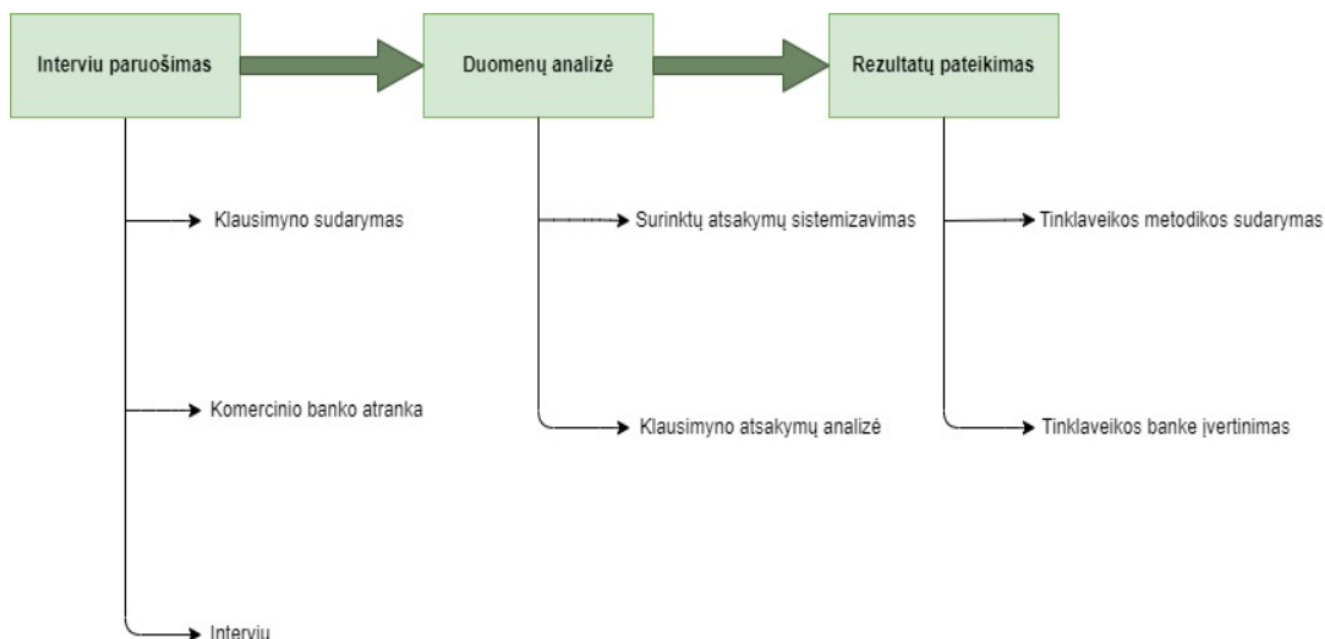
1. Parengti ekspertams skirtą interviu apklausą.
2. Atrinkti tyrimui tinkantį komercinį banką.
3. Atlikti interviu su atrinktais kandidatais.
4. Išanalizuoti ir pateiktų gautų duomenų rezultatus.

Tyrimo imtis ir populiacija: Tyrimui iškeltam tikslui vykdyti buvo parengta ekspertams skirta apklausa, kurioje buvo apklausiami pasirinkto komercinio banko atstovai. Ekspertai buvo atrinkti tikslingai, pagal jų kompetencijas, atsakyti į pateiktus klausimus. Tyrimo dalyvavo 11 AB „Swedbank“ komercinio banko ekspertų.

Tyrimo eiga:

1. Tyrimo metodika;
2. Duomenų analizė;
3. Išvadų pateikimas.

Tyrimo eiga ir jos seka yra pavaizduota paveiksle žemiau.



10 pav. Tyrimo sudarymo seka

Pirmajame etape vykdomas pasiruošimas interviu, banko atranka ir paties interviu įgyvendinimas. Ruošiantis interviu pagrindinis tikslas buvo sudaryti tinkamus klausimus, o pats apklausos turinys buvo derinamas su darbo vadovu. Ekspertų atranka – tikslinė, o interviu dalyvaujantis bankas turėjo atitikti pagrindinę iškeltą charakteristiką: dalyvauti ir veikti mokėjimo paslaugų, pageidautina išmaniųjų, tinkle. Atrinktame komerciniame banke buvo ieškomi ekspertai tiesiogiai ar netiesiogiai susiję su tinklaveika, veikimu joje ar mokėjimo paslaugomis. Su ekspertais buvo kontaktuojama per banko komunikacijos skyrių ir socialinį tinklą LinkedIn. Vienuolikai banke dirbančių ekspertų buvo išsiųsti pakvietimai sudalyvauti interviu. Klausimyno pavyzdys yra pridedamas priede Nr. 1.

Antrasis etapas – duomenų analizė. Antrajame etape buvo analizuojami interviu metu surinkti apklausų duomenys. Analizės tikslas – nustatyti ir įvertinti tinklaveiką komerciniame banke, jos įtaką veiklos rezultatams. Su ekspertų apklausos metu surinktais duomenimis buvo dirbama *Excel* pakete, o koreliacinė analizė atlikta apdorojant duomenis SPSS programiniame pakete, skirtame sisteminti duomenis ir juos grafiškai atvaizduoti. Toks būdas buvo pasirinktas remiantis tuo, jog interviu buvo struktūruotas bei tuo, jog kokybinius – tekstinius – duomenis galima paversti kiekybine forma juos kategorizuojant ir skaičiuojant (Gaižauskaitė ir kt., 2016).

Tyrimo rezultatai atvaizduoti lentelėse bei grafikuose pateiktomis vidurkių skaitinėmis charakteristikomis, kurios leidžia iš anksto pastebėti galimas išvadas (Janilionis ir kt., 2008). Statistinės tyrimo duomenų analizės pagrindą sudaro dvi dalys: fakto konstatavimas, aprašant tyrimo metu gautus duomenis bei gautų rezultatų lyginimas su kitų autorių duomenimis, siekiant nustatyti panašumus ir/ar skirtumus bei pateikti patikimas išvadas (Kardelis, 2016).

Svarbu pastebėti, jog siekiant nustatyti sąryšį tarp tinklaveikos kintamųjų bei banko veiklos rezultatų buvo atlikta koreliacinė analizė, kuri gali būti skirstoma į keletą koeficientų – Pirsmano, Spirmano bei Kendalo. Pastarieji ypač naudingi analizuoti tiems duomenims, kurie netenkina tiesinei koreliacijai keliamų kriterijų, įskaitant ir mažos imties kriterijų. Oficialiame programos SPSS puslapyje skelbiama, jog koreliacinėje analizėje stebimas ryšys tarp pasirinktų kintamųjų, tačiau prieš tikrinant hipotezę, reikia nustatyti reikšmingumo lygį „p“. Esant 5 % reikšmingumo lygiui, buvo atliekamas tyrimas, kurio tikimybė, jog koreliacija yra atsitiktinis reiškinys, yra ne didesnis kaip 5 iš 100. Nustačius reikšmingumo lygmenį, buvo apskaičiuojama koreliacijos koeficiento reikšmė. Vertintos koreliacijos koeficientas išreiškiamas „r“ reikšme. Kuo reikšmė arčiau –1 arba 1, tuo priklausomybė tarp kintamųjų yra stipresnė – atitinkamai vienam kintamajam didėjant kitas mažėja arba vienam kintamajam didėjant, lygiagrečiai didėja ir kitas. Remiantis šiais įverčiais buvo įvertinta ir sąsaja tarp tinklaveikos charakteristikų ir analizuoto komercinio banko veiklos rezultatų.

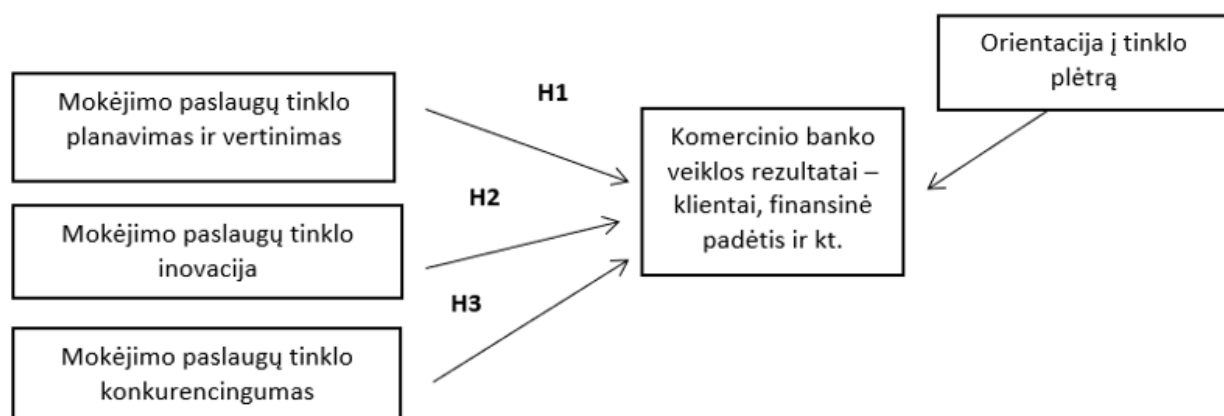
Tyrimo instrumento pagrindimas. Atrinktų banko ekspertų atsakymams surinkti buvo parengtas interviu, sudarytas pačios tyrėjos (žr. 1 priedą), remiantis literatūros šaltiniais. Tyrimo anketoje yra dvi struktūrinės dalys:

- Pagrindinė informacija. Šioje anketos dalyje surenkama bendra informacija tiek apie banką, tiek apie interviu dalyvaujančius ekspertus
- Reikšmingi tyrimo duomenys. Šioje anketos dalyje nustatoma tinklaveika mokėjimo paslaugose bei banko veiklos rezultatų kaita.

Klausimyno atsakymai pateikiami Likerto skalėje. Tai reiškia, kad atsakymai yra vertinami penkiabalėje skalėje, kur 1 balas reiškė visišką nesutikimą, o 5 balai visišką sutikimą. Siekiant gauti šios analizės apibendrintus duomenis, buvo sumuojami vieno eksperto atsakymai į visus teiginius ir skaičiuojamas vidurkis. Siekiant pavaizduoti atsakymus teigiamai ar neigiamai (įgyvendinta ar neįgyvendinta), buvo laikoma, jog mažiau nei 3 balai reiškia, jog kintamasis nebuvo įgyvendintas, o daugiau nei 3 – kintamasis buvo įgyvendintas. 3 atitinkamai reiškia, jog ekspertas minėtuuoju aspektu neturi nuomonės ar negali pateikti atsakymo. Toks analizės metodas leidžia įvertinti bendrą vieno eksperto nuomonę apie analizuojamus veiksnius ir nustatyti, kurie iš jų yra vertinami geriau. (Dikčius, 2011)

Tyrimo organizavimas ir imtis. Tyrime dalyvavę respondentai atrinkti tikslingai, pagal jų užimamas pareigas bei kompetenciją atsakyti į duotus klausimus. Susisiekus su pasirinkto komercinio banko atstovais buvo prašoma sudalyvauti interviu ar pateikti kontaktinį asmenį(is), galinčius sudalyvauti tyrime ir atsakyti į anketoje pateiktus klausimus. Į prašymą užpildyti anketą iš viso atsiliepė 11 banko ekspertų. Iš kurių visi 11 banko atstovų-ekspertų sutiko dalyvauti tyrime, o su jais buvo bendrauta per socialinį tinklą LinkedIn, kadangi tiek dėl pandeminės situacijos šalyje, tiek dėl neramumų

aplinkinėse šalyse padidėjusio kibernetinių atakų skaičiaus, bankas nebuvo linkęs bendradarbiauti didesniu mastu. Kadangi tyrime dalyvavo skirtingo lygio specialistai, taip pat skirtingų pareigybių (nuo ekonomistų iki padalinių vadovų), tai sukūrė itin palankią galimybę palyginti didesnę profesionalių nuomonių įvairovę. Sutikusiems dalyvauti atrankoje buvo išsiųstos nuorodos į apklausą LinkedIn socialinio tinklo žinučių sistema bei el. paštu. Šis anketų platinimo būdas yra patogus tiek tyrėjai tiek tyrime sutikusiems dalyvauti banko ekspertams – pastarieji klausimyną galėjo užpildyti po darbo ar bet kuriuo kitu laisvu metu, taip neapribojant atsakymų laiko tėkmėje, ir suteikiant galimybę kokybiškesniems ir labiau apgalvotiems atsakymams. Vis dėl to, šis būdas nėra patogus siekiant atsakymus gauti per tam tikrą laiko periodą – elektroniniai laiškai ar žinutės dažnai pasimeta, tad tyrėja keletą kartų siuntė priminimus ar susisiektė mobiliuoju telefonu su ekspertais.



11 pav. Tinklaveikos metodikos sudarymas

Šiame tyrime vadovaujamasi požiūriu, jog komercinio banko rezultatams daro įtaką trys pagrindiniai tinklaveikos komponentai – planavimas ir vertinimas, inovatyvumas bei konkurencingumas (žr. 5 lent.)

Taip pat buvo išskirtos 3 hipotezės, kurias bus siekiama patvirtinti arba paneigti tyrime:

Hipotezė nr. 1 (H1) – mokėjimo paslaugų tinklo/tinklaveikos planavimas, resursų vertinimas daro įtaką bendriems komercinio banko veiklos rezultatams.

Hipotezė nr. 2 (H2) – mokėjimo paslaugų tinklo/tinklaveikos inovatyvumas daro įtaką bendriems komercinio banko veiklos rezultatams.

Hipotezė nr. 3 (H3) – mokėjimo paslaugų tinklo/tinklaveikos konkurencingumas daro įtaką bendriems komercinio banko veiklos rezultatams.

5 lentelė. Tinklo valdymo praktikos

Kategorija	Samprata	Autoriai
Planavimas	Planavimas, susijęs su organizacijos strategija, reiškia gebėjimą apibrėžti bendrus tikslus per kolektyvinius tinklo procesus.	Grandori and Soda (1995), Verschoore (2006), Hibbert et al. (2008)
Inovatyvumas	Tinklas sukuria erdvę keitimuisi patirtimi ir inovacijų kūrimui	Ritter and Gemünden (2004), Balestrin et al. (2008)
Konkurencingumas	Tinklo pajėgumai suprasti kiekvieno nario poreikį ir suteikti konkurencingumą skatinančių paslaugų.	Järvensivu and Möller (2009)

Sudaryta autorės remiantis moksline literatūra

Tyrimo metu, pagrįsti tinklaveikos charakteristikų pasirinkimą bei veiklos rezultatų matavimą, remtasi D. Wegner et al. (2017), įžvalgomis.

Galima daryti išvadą, jog suformavus teorinę tinklaveikos įtakos banko veiklos rezultatams metodiką, atliktame tyrime keliama prielaida, jog banko veiklos rezultatams, siejamiems su banko vartotojų augimu, finansinių rodiklių pagerėjimu, naujovių diegimu bei veiklos procesų tobulinimu, teigiamą įtaką daro trys pagrindinės tinklaveikos charakteristikos: planavimas/vertinimas, konkurencingumas bei inovatyvumas. Siekiant patikrinti šią hipotezę, buvo atliktas kokybinis tyrimas, apklausiant Lietuvoje veikiančio komercinio banko AB „Swedbank“ ekspertus, kurie savo veikloje yra susidūrę su mokėjimo paslaugų tinklaveika.

3. KOMERCINIO BANKO MOKĖJIMO PASLAUGŲ TINKLAVEIKOS ANALIZĖ

Dar visai neseniai bankai buvo laikomi konservatyviomis institucijomis, kurios nebuvo linkusios prisiimti rizikos, susijusios su naujų, inovatyvių ir nepatikrintų sprendimų diegimu. Taip buvo ir mokėjimo paslaugų srityje. Dėl šios priežasties dešimtojo dešimtmečio pradžioje bankai vartotojams siūlė ribotą mokėjimo paslaugų/produktų asortimentą. Be čekių ir grynųjų pinigų paslaugų, įskaitant pinigų perlaidas, buvo plačiai naudojami banko pervedimai, užsakomi filiale, ir mokėjimo kortelės, o kai kuriose šalyse – ir tiesioginio debeto paslaugos. Visgi siūlomos paslaugos nebuvo įvairios ir gerai išvystytos (Polasik ir kt., 2009).

M. D. Delis 2010 m. atliktas tyrimas parodė, kad 1999-2006 m. Vidurio ir Rytų Europoje bankų rinka pasižymėjo didžiausiu konkurencijos lygiu. Dėl didėjančios konkurencijos, bankų vadovai buvo priversti suvokti, kad reikia nuolat atnaujinti ir įgyvendinti veiklos strategijas. Iš pradžių strategija buvo suprantama kaip ilgalaikis planas arba sprendimų priėmimo procesas, kuriame daugiausia dėmesio buvo skiriama banko turimiems ištekliams leidžiantiems, nustčius stipriąsias ir organizacijos silpnąsias puses, veikti adekvačiai kylantiems iššūkiams.

Nuoseklus rinkos prisotinimas bankų paslaugomis, didėjantis klientų informuotumas, o kartu ir jų reikalavimai, pranašavo perėjimą nuo pardavėjo rinkos prie kliento rinkos. Naujomis sąlygomis klientai ir jų poreikiai tapo svarbiausiu banko aplinkos elementu, į kurį atsižvelgiama strateginio valdymo procese. Šiuolaikinėse rinkos strategijose, nors ir atsižvelgiama į išteklių svarbą, ypatingas dėmesys skiriamas specifiniams įgūdžiams ir kompetencijai, kurie leidžia bankams greitai reaguoti ir pasinaudoti atsirandančiomis galimybėmis arba sumažinti grėsmes. Be to, strategijoms būdinga tam tikra pokyčių dinamika laike, nukreiptos į numatyto tikslo pasiekimą (Doligalski, 2010). Mokėjimo paslaugų tinklaveika, be abejonės, yra viena iš banko vystymosi strategijų.

Šioje mokėjimo paslaugų tinklaveikos analizėje bus remiamasi AB „Swedbank“ banko viešai pateikiama informacija bei pastarojo banko apklausos ekspertų išvadomis. AB „Swedbank“ (anksčiau Hansabankas, Hansa-LTB) – vienas didžiausių Lietuvos komercinių bankų. Pasak oficialios banko svetainės – šiuo metu bankas aptarnauja apie 7 mln. privačių ir daugiau nei 500 tūkst. verslo klientų grupės lygmeniu visame pasaulyje.

3.1. Tinklaveikos dalyvių analizė

Daugelyje išsivysčiusių pasaulio šalių naudojamos mokėjimo kortelės, kurias išduoda bankas, kuriame banko klientas gali būti niekada net neapsilankęs. Visa tai pasekmė vis modernėjančių bankų

bei jų siūlomų mokėjimo paslaugų. Mokėjimo kortelės, kaip viena iš tokių paslaugų, užima didelę dalį kasdienių atsiskaitymų tiek Lietuvoje, tiek pasaulyje. Lietuvoje, remiantis Europos Centrinio Banko duomenimis, vienam gyventojui tenka 1,20 mokėjimo kortelės. O AB „Swedbank“ bankas užima didžiąją dalį mokėjimo kortelių išdavimo rinkos (žr. 6 lent.)

6 lentelė. Lietuvoje veikiančių mokėjimo paslaugų teikėjų išleistų mokėjimo kortelių skaičius

2020 m. duomenimis	AB "Citadele" bankas	Luminor bankas	UAB Medicinos bankas	AB SEB bankas	AB „Swedbank“	AB Šiaulių bankas	Iš viso
Skyrių skaičius (klientų aptarnavimo taškai, įskaitant valiutų keityklas)	5	12	47	23	42	59	188
Darbuotojų skaičius	203	962	310	2 969	2 133	806	7 383
Mokėjimo kortelių skaičius	51 611	437 427	0	796 841	1 684 676	174 483	3 145 038
Bankomatų skaičius	0	188	0	304	402	151	1 045
Mokėjimo kortelių skaitytuvų skaičius	3 607	9 560	0	25 058	22 781	2193	63 199
Klientų skaičius	62 235	386 309	13 198	701 283	1 510 804	377 139	3 050 968
- t. sk. fizinių asmenų	54 491	352 458	9 807	661 669	1 451 004	349 982	2 879 411
- t. sk. juridinių asmenų	7 744	33 851	3 391	39 614	59 800	27 157	171 557

Sudaryta autorės remiantis Lietuvos bankų asociacijos pateikiamais duomenimis, 2020 m.

Analizuojant Lietuvos bankų asociacijos pateikiamus duomenis, pastebima, jog 2020 metais iš 3,1 mln. komercinių bankų išduotų mokėjimo kortelių, net 1,7 mln. iš jų išdavė AB „Swedbank“ – tai sudaro net apie 54 proc. viso išduotų kortelių. Tai galima susisiekti ir su tuo, jog šis bankas turi ir didžiausią kiekį klientų, lyginant su kitais komerciniais bankais Lietuvoje. Nors ir turėdamas didžiausią skaičių klientų, AB „Swedbank“ turi ženkliai mažesnę klientų aptarnavimo vietų skaičių. Remiantis Lietuvos bankų asociacijos prezidento E. Čipkute 2020 m., mažėjantį skaičių galima pagrįsti tuo, jog mažėja ir gyventojų skaičius regionuose bei plečiasi siūlomos išmaniosios technologijos. LB asociacijos prezidentė taip pat pabrėžia, jog šalies finansų rinkos dalyviai ir valdžios institucijos sutaria, kad, plėtojant finansų infrastruktūrą, prioretizuojamas atsiskaitymas negrynaisiais pinigais bei naudojimas moderniomis mokėjimų paslaugų sistemomis. Taigi, dėl visų šių veiksnių pastaraisiais metais klientų aptarnavimas aktyviai kėlėsi į elektroninę erdvę.

7 lentelė. AB „Swedbank“ mokėjimo kortelių skaičius lyginant su visomis išduotomis mokėjimo kortelėmis Lietuvoje

Kortelės tipas	2020 m.	2019 m.	2018 m.	2017 m.	2016 m.	2015 m.
Debetinės, iš viso	1 527 536	1 498 237	1 474 447	1 478 474	1 502 714	1 466 113
Kreditinės, iš viso	157 140	169 814	182 463	194 190	202 303	190 326
Iš viso	1 684 676	1 668 051	1 656 910	1 672 664	1 705 017	1 656 439
Viso Lietuvos bankų siūlomų kortelių skaičius	3 145 038	3 201 657	3 220 193	3 266 596	3 380 505	3 418 416

Sudaryta autorės remiantis Lietuvos bankų asociacijos pateikiamais duomenimis, 2020 m.

Nagrinėjant AB „Swedbank“ išduotų mokėjimo kortelių skaičių laikotarpiu nuo 2015 iki 2020 m. (žr. 7 lent.) galima pastebėti, jog bankas užėmė didžiąją dalį mokėjimo kortelių rinkos, nors pastaroji sistemingai mažėjo kiekvienais metais.

Šio tyrimo analizei suformuluotame tinklaveikos įtakos AB „Swedbank“ banko veiklos rezultatams teoriniame modelyje buvo išskirti trys tinklaveikos komponentai: planavimas ir vertinimas, inovatyvumas bei konkurencingumas, kurie tyrimo autorės nuomone bei remiantis Sasser ir kt. 1997 m. paskelbta AB „Swedbank“ finansinių ir nefinansinių rodiklių nusakančių veiklos rezultatus po AB „Swedbank“ banko konsolidacijos knyga, o taip pat Wegner ir kt., 2017 m. ir Tamulaitienės, 2018 m. atliktais tyrimais, gali daryti įtaką AB „Swedbank“ banko veiklos rezultatams. Dėl šios priežasties šių trijų tinklaveikos komponentų analizei buvo skirtas didesnis dėmesys.

Tinklaveikos planavimui ir vertinimui, nepaneigiamai didelę įtaką sudaro partnerių/tinklo dalyvių tipas. Atsižvelgiant į AB „Swedbank“ banko siūlomų mokėjimo paslaugų krepšelį, ryškėja pagrindiniai tinklo dalyviai. Daugeliu atveju tai tokios įmonės gigantės kaip „Google“, „Apple“. Minėtajame komerciniame banke suteikta galimybė vykdyti mokėjimus per „Google Pay“ ir „Apple Pay“. Žemiau esančioje iliustracijoje pateikta tokių mokėjimų seka.



12 pav. Išmaniųjų mokėjimų – „Apple Pay“ ir „Google Pay“ – mokėjimų schema

Šaltinis: Įmonės „Apple“ oficiali svetainė

Skaitmeninės piniginės, tokios kaip „Apple Pay“ ir „Google Pay“, o taip pat ir jų įdiegimas paprastam vartotojui yra lengvai prieinamas ir naudojamas, kas ir galėjo lemti platų jų paplitimą ir vis augantį populiarumą. Paprastai, bet kurio išmaniojo įrenginio prijungimas prie mokėjimo kortelės, vadinasi ir banko, nėra sudėtingas:

- Programėlė atsisiunčiama į vartotojo mobilųjį telefoną: tai gali būti banko programėlė arba skaitmeninės piniginės programėlė.
- Tuomet įkeliama kortelė ar kortelės, kurias vartotojas pageidauja naudoti bekontakčiams atsiskaitymams: tai yra kredito ar debeto kortelės.
- Atlikus kortelės įkėlimą mobilųjį įrenginį galima naudoti bekontakčiame terminale.

Jau anksčiau darbe buvo aptariama, jog akivaizdu, kad bankai turi tapti *Agile* (liet. judrūs) ir lankstūs, kad galėtų susidoroti su iššūkiais ir neapibrėžtumu rinkoje. Taigi partnerystė, norint tapti lankstiems, bankams yra labai svarbi. Neseniai atliktame tyrime, Pasaulio ekonomikos forumas (WEF) padarė išvadą, kad „finansų įstaigos turės rasti būdų, kaip bendradarbiauti su didelėmis technologijų įmonėmis, neprarasdamos savo pagrindinės vertės pasiūlymo“. Judrumas bei lankstumas steigiant ir randant vertę didinančias partnerystes laikomi išskirtiniais įgūdžiais. Tai darydami bankai gali susidurti su dilemomis, tokiomis kaip kada partnerystė su FinTech yra optimali, o kada – nepageidautina? Tokia dilema gali iškilti, pavyzdžiui, bendradarbiaujant su „Apple“ mokėjimų srityje. Ar bankai ir toliau bus svarbūs tokiai partnerystei – ar tik pradžioje, o vėliau taps nereikalingi? (Boot, 2019 m.).

Tuo tarpu Birgersson ir Eriksson (2011 m.) teigia, kad bankai kontroliuoja išskirtinius išteklius, kurie gali būti naudojami mobiliųjų mokėjimų sprendimams: banko sąskaitas. Banko sąskaitos gali būti prijungtos ir tiesiogiai integruotos į mokėjimo sprendimus siekiant palengvinti atsiskaitymą už mokėjimus. Glaudus ryšys su vartotojais natūraliai grindžiamas sąskaitomis valdomomis bankų. Be to, bankų sąskaitos suteikia prieigą prie finansinių duomenų ir klientų profilių.

Banko sąskaitos taip pat susijusios su klientų duomenų ir santykių nuosavybės klausimu. Siegel ir kiti (2011 m.) teigia, kad ši nuosavybė trukdo bendradarbiauti telekomunikacijų bendrovėms ir bankams. Kiti tinklo dalyviai yra mažiau linkę teikti tokio pobūdžio esminę informaciją. Be to, nepriklausomi mokėjimo paslaugų teikėjai, tokie kaip „Google“ ar „Apple“ taip pat susidurtų su sunkumais, norėdami gauti prieigą prie banko sąskaitų, jei jie norėtų išvengti kitų finansų įstaigų vaidmens.

Nors telekomunikacijų bendrovės turi plačią klientų bazę, jos negali visiškai pakeisti banko sąskaitų. Banko sąskaitos yra specifinės ir jų negali lengvai atkartoti kiti dalyviai mobiliųjų mokėjimų ekosistemoje. Taigi didelio skaičiaus banko sąskaitų valdymas yra nepakartojamas išteklius, nes banko sąskaitų nuosavybė priklauso tik bankams. Banko sąskaitose yra privilegijuotos ir konfidencialios

informacijos apie banko klientus. Be to, mobiliojo ryšio mokėjimai yra gausus duomenų apie klientų pirkimus šaltinis bei taip pat ir mokėjimų pageidavimus bankams (Shapiro ir kt, 1999) Tokia informacija gali leisti bankams pasiūlyti klientams pritaikytus ir geresnius mokėjimo sprendimus ir sukurti konkurencinį pranašumą. Banko požiūriu, tokios informacijos negalima įsigyti iš jokio kito subjekto.

Be to, bankai nėra linkę dalytis tokia informacija su kitais partneriais ekosistemoje, o tai reiškia, kad ją sunku parduoti. Taigi bankų sąskaitos pasižymi mažu perkamumu. Bankai galėtų strategiškai panaudoti šį išteklių, pasinaudodami šia privilegija. Šis pranašumas leidžia jiems būti vertingu bet kokių mobiliųjų mokėjimų platformų diegime, kurias kiti dalyviai, pavyzdžiui, telekomunikacijų operatoriai ir (arba) prekybininkai, turėtų kurti kartu. Kitaip tariant, banko sąskaitos yra strateginis bankų turtas šiems dalyvaujant tinkle.

Labai panašiu principu veikia ir su AB „Swedbank“ viename tinkle dalyvaujantys „Garmin“, „Fitbit“ ir „Xiaomi“. Pastarieji siūlo išmaniąsias mokėjimo paslaugas kituose įrenginiuose nei išmanieji telefonai – tai yra tokiuose kaip išmanieji laikrodžiai ar išmaniosios apyrankės. Svarbu paminėti, jog šios banko kol kas bendradarbiauja tik su kelias lietuviškais komerciniais bankais.

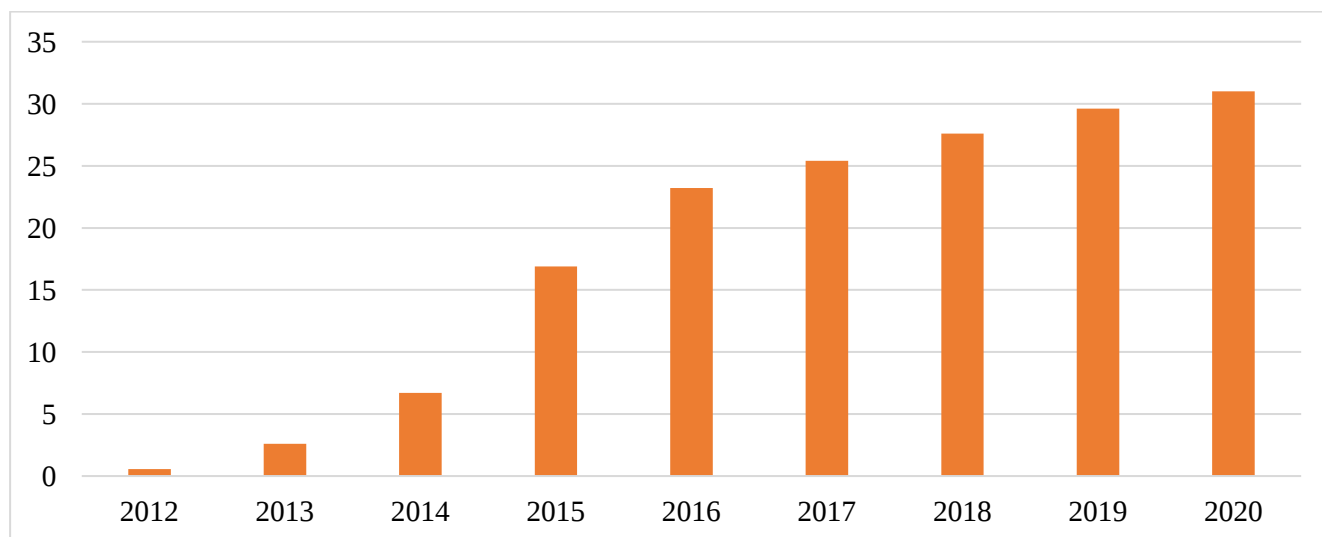
„Garmin“ – 1989 m. Džordžtaune, Kaimanų salose Gary Burrell ir Min Kao įregistruota įmonė. Šis tinklo dalyvis siūlo AB „Swedbank“ banko klientams atsiskaitymus išmaniuoju laikrodžiu. Klientų atžvilgiu – diegimas ir naudojimas itin paprasti ir tam reikia tik keletos priegų:

- „Garmin“ išmaniojo laikrodžio su bekontakčių atsiskaitymų galimybe.
- AB „Swedbank“ bekontaktės „Mastercard“ sistemos kortelės su integruotais bekontakčiais atsiskaitymais.
- Prieigos prie AB „Swedbank“ interneto banko ir mobiliosios aplikacijos.
- „Garmin Connect“ programėlės, susietos su išmaniuoju laikrodžiu, ir su juo susietos bekontaktės „Mastercard“ sistemos kortelės.

Ši mokėjimo paslauga atsirado tik pastaraisiais metais, tad šis atsiskaitymo metodas vis dar yra tobulinamas. Įdomu tai, jog AB „Swedbank“ siūlo tik „Mastercard“ mokėjimo kortelių pridėjimą prie „Garmin Pay“, kai tuo tarpu kitų dviejų komercinių bankų, siūlančių tą pačią paslaugą – „Visa“.

„Fitbit“ – yra Amerikos plataus vartojimo elektronikos ir kūno rengybos įmonė. Ji gamina nešiojamąsias technologijas su belaidžiu ryšiu, fizinio pasirengimo monitorius ir aktyvumo stebėjimo bei kt. „Fitbit Pay“ veikimo principas niekuo nesiskiria nuo prieš tai aptarto „Garmin Pay“. Pastebima, jog šių išmaniųjų apyrankių populiarumas šiuo metu tik auga.

Statistikos bendrovės „Statista“ duomenimis, „Fitbit“ vartotojų skaičius nuo 2012 m. iki 2020 m. tik augo (žr. 13 pav.), tai reiškia, jog mokėjimo paslaugos atliekamos su šiuo įrenginiu taip pat atitinkamai didėjo.



13 pav. Aktyvių „Fitbit“ vartotojų skaičius pasaulyje 2012–2020 m. (mln.)

Parengta remiantis oficialios statistikos duomenų įmone „Statista“ duomenimis

Xiaomi – interneto bendrovė, kurios specializacija – išmanieji telefonai ir išmanioji aparatinė įranga, sujungta į daiktų interneto (IoT) platformą.

Taigi, visos šios platformos – „Garmin Pay“, „Fitbit Pay“, „Xiaomi Pay“ – veikia ir tinkle su AB „Swedbank“ dalyvauja tokiu pačiu principu. Nepaisant atsiskaitymų išmaniaisiais laikrodžiais ir apyrankėmis, bankas siūlo ir „Fidesmo Pay“ bei „Manage-Mii“. Tai – atsiskaitymo paslaugos, skirtos įvairiems išmaniesiems dėvimiems įrenginiams – apyrankėms, žiedams, akiniams, išmaniesiems drabužiams ir įvairioms kitoms daiktų interneto naujovėms. Atsiskaitymas vyksta susiejus banko kortelę su dėvimuoju įrenginiu ir juo atsiskaičius – kaip ir savo telefonu ar fizine mokėjimo kortele. Šiose gan naujose ir inovatyviose mokėjimo paslaugose komercinis bankas atlieka svarbų ir netgi galima sakyti nepakeičiamą vaidmenį – suteikia banko sąskaitą galutiniam vartotojui, taip tapdamas šių paslaugų tarpininku ir tinklo dalyviu.

Iš šešių šiuo metu Lietuvoje veikiančių komercinių bankų, AB „Swedbank“ neabejotinai yra vienas iš lyderių siūlančių minėtąsias išmaniąsias mokėjimo paslaugas. Iš trijų didžiausių Lietuvoje registruotų komercinių bankų, (Šiaulių bankas, SEB ir AB „Swedbank“), pastarasis siūlo plačiausią išmaniųjų mokėjimo paslaugų dalį (žr. 8 lent.)

8 lentelė. Lietuvos komercinių bankų siūlomos išmaniosios mokėjimo paslaugos

	Banko progra- mėlė	“Googl e Pay“	“Apple Pay“	„Fitbit Pay“	„Gar- min Pay“	„Xiaom i Pay“	„Fi- desmo Pay“	„Ma- nage- Mii“
1. SEB bankas	+	-	+	-	-	-	-	-
2. AB „Swedbank“	+	+	+	+	+	+	+	+
3. Luminor bankas	+	+	+	+	+	-	-	-
4. Šiaulių bankas	+	-	-	-	-	-	-	-
5. Medicinos bankas	+	-	-	-	-	-	-	-
6. „Citadele“ bankas	+	+	+	+	+	-	-	-

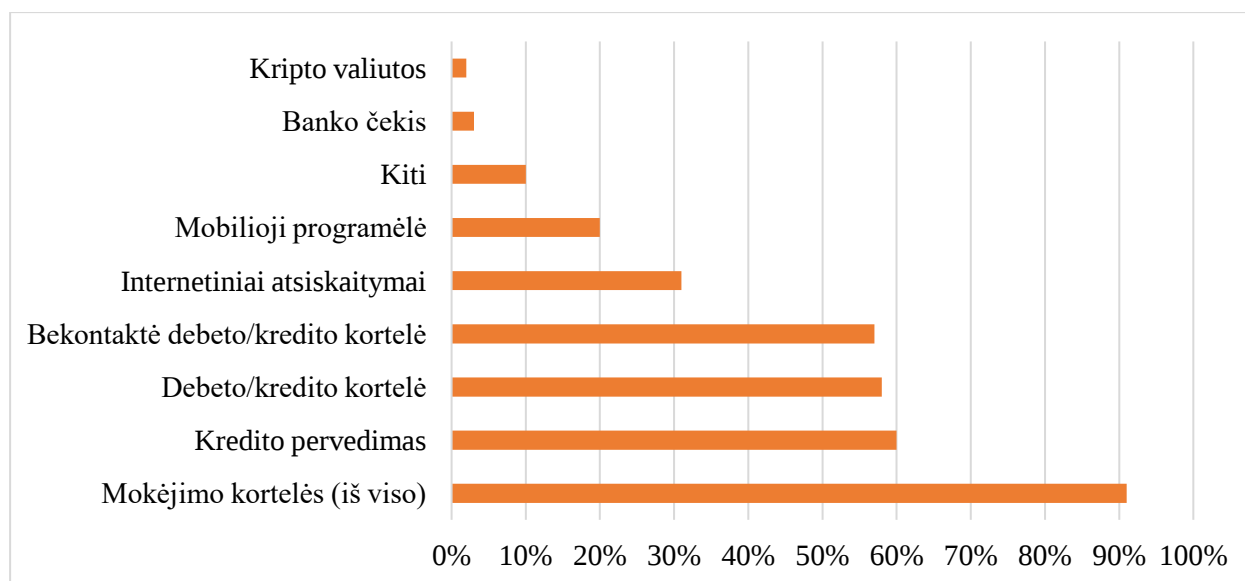
Sudaryta autorės

Iš pateiktos lentelės galima pastebėti, jog AB „Swedbank“ siūlo daugiausiai paslaugų, nors tenka pripažinti, jog „Citadele“ bankas siūlo tokias pat ir labai panašias paslaugas atsiskaitymui išmaniaisiais įrenginiais tokiais kaip žiedas ar lipdukas, nors nenurodo kito tinklo dalyvio – įrenginiai išduodami banko. Aprašomojo banko mokėjimo paslaugų krepšelis išskirtinis tuo, kad kol kas nė vienas bankas Lietuvoje nesiūlo galimybės atsiskaityti išmaniaisiais rūbais, akiniais. Įdomu tai, jog 1992 m. įsteigtas didžiausias lietuviško kapitalo bankas – Šiaulių bankas – „The Banker“ žurnalo paskelbtas geriausiu 2021 m. banku Lietuvoje, šiuo metu gali pasiūlyti tik savo išmaniąją banko programėlę. Visgi tai gali būti dėl to, jog daugiausia dėmesio skiriama verslo ir vartojimo finansavimui, nors banko oficialiame puslapyje galima rasti indikacijų, jog bent “Google Pay“ ar “Apple Pay“ jau netrukus turėtų būti pasiekiami vartotojams. Panašią informaciją komunikuoja ir SEB bankas, pranešdamas, apie artimiausiu metu pasirodysiančius “Google Pay“, „Fitbit Pay“ ir „Garmin Pay“, tuo tarpu Medicinos bankas, taip pat įsteigtas 1992 m. ir vienas pirmųjų Lietuvos bankų, pasiūlęs vartotojams internetinės bankininkystės paslaugą bei pirmasis bankas pristatęs mobiliosios piniginių paslaugą, kaip ir Šiaulių bankas, vartotojams siūlo tik savo išmaniąją banko programėlę.

Remiantis AB „Swedbank“ duomenimis, šiuo metu išmaniaisiais įrenginiais atsiskaito bent 121 tūkst. banko vartotojų, o nuo 2021 m. šis skaičius išaugo per 50 proc. Tuo pačiu laikotarpiu atsiskaitymas bekontakčiais išmaniaisiais įrenginiais augo dar labiau – net 3,2 karto. Paskaičiuota, kad vidutinis AB „Swedbank“ vartotojas bekontakčiu būdu su išmaniaisiais įrenginiais atsiskaito 23 kartus per mėnesį, vidutiniškai išleisdamas apie 12 eurų.

Europos Centrinio banko duomenimis (2020 m.), ne tik analizuojamo banko, tačiau ir visų bankų šalies mastu, laukia dar daug darbo plečiant bei skatinant vartotojus naudotis kitais mokėjimo būdais nei

grynieji pinigai ar mokėjimo kortelės, kadangi tik mažoji Lietuvos gyventojų dalis teigia besinaudojantys išmaniaisiais atsiskaitymais (žr. 14 pav.).



14 pav. Lietuvos gyventojų naudojami atsiskaitymo būdai (išskyrus grynuosius pinigus)

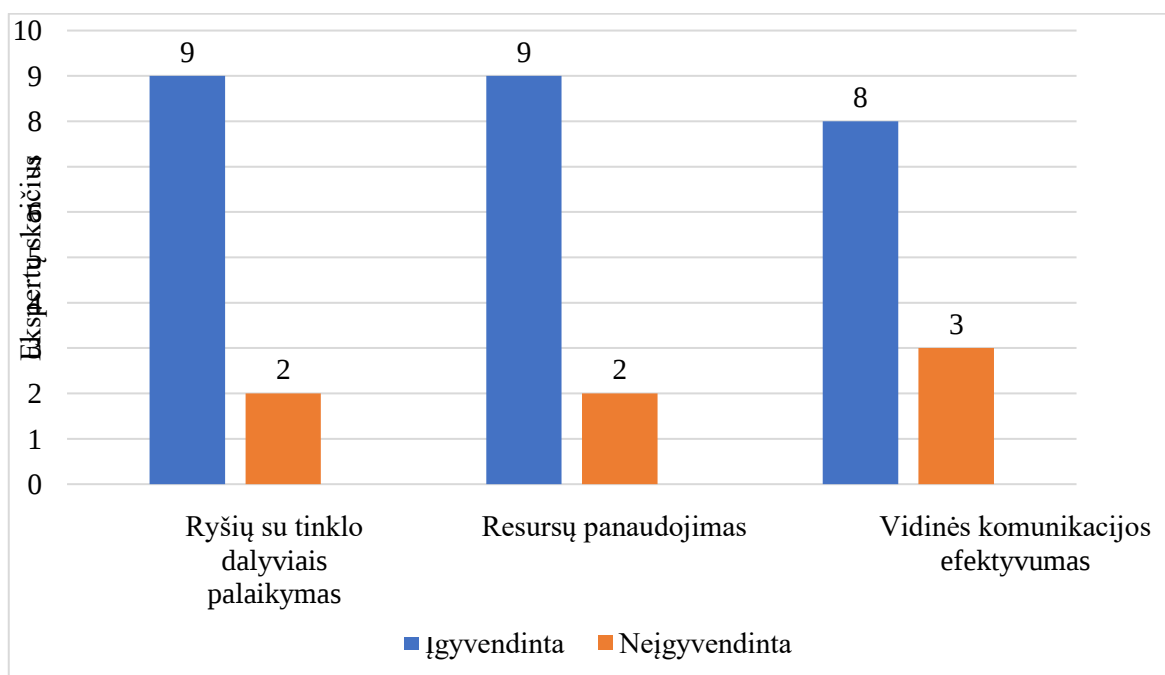
Sudaryta autorės remiantis Europos centrinio banko atliktu SPACE tyrimu, 2020 m.

Dar vienas AB „Swedbank“ tinkle sąveikaujantis dalyvis – tai pasaulinės mokėjimo sistemų operatorės „MasterCard“ ir „Visa“ (tiek debeto tiek kredito mokėjimo kortelės). „MasterCard“, atlieka panašias funkcijas kaip ir „Visa“:

- Suteikia licencijas;
- Suteikia galimybę naudotis centralizuotu tinklu;
- Suteikia galimybę tobulinti verslo strategijas.

Klientui, naudojančiam šias mokėjimo korteles, yra taikomi fiksuoto dydžio mokesčiai už kortelės išdavimą, naudojimą, o taip pat ir už visas bankines mokėjimo operacijas, kurios yra atliktos ar susijusios su minėtąja banko mokėjimo kortele (tai jau anksčiau aprašytas atviras tinklas). Svarbu paminėti, kad bankas, bendradarbiaujantis su šiomis mokėjimo sistemų operatorėmis, gali taikyti klientui ir kitokius įkainius, jei tai yra numatyta specialiosiose sąlygose.

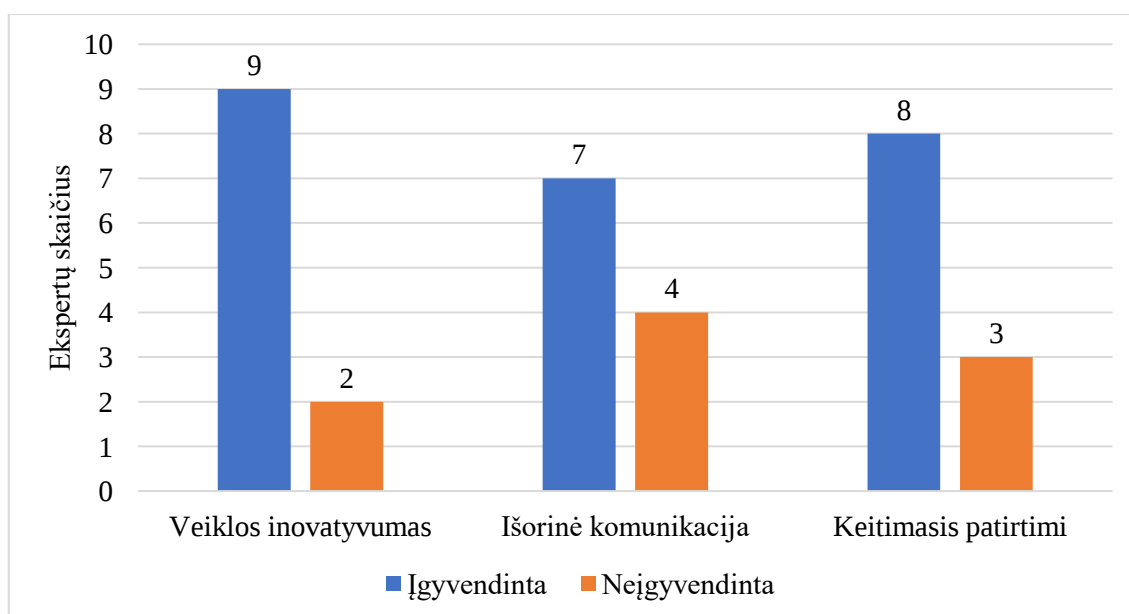
Tyrimo dalyvavusių banko ekspertų buvo paprašyta įvertinti savo banko planavimo pajėgumus šiose srityse: kaip palaikomi ryšiai su tinklo dalyviais bei kaip efektyviai vyksta vidinė komunikacija tarp jų, o taip pat kaip efektyviai panaudojami resursai, kadangi apibrėžiant bendrus tikslus, kitaip tariant atliekant jų planavimą, labai svarbūs kolektyviniai procesai. Tyrimo rezultatai parodė, kad didžioji dalis tyrime nuomonę pareiškusių banko ekspertų įsitikinę, kad AB „Swedbank“ yra stiprus visose trijose analizuojamose srityse. (žr. 15 pav.)



15 pav. Banko tinklaveikos planavimo vertinimas, vienetais.

Iš 15 paveiksle pateiktų tyrimo rezultatų galima pastebėti, jog 81,8 proc. ($n = 9$) tyrime dalyvavusių AB „Swedbank“ ekspertų-atstovų mano, kad jų įmonė turi gebėjimų palaikyti ryšius su tinklo partneriais; lygiai toks pat procentas yra įsitikinę, jog banke įgyvendintas racionalus resursų panaudojimas bei 72,8 proc. ($n = 8$) ekspertų mano, jog banke įgyvendinta tikslinga vidinė komunikacija tarp tinkle sąveikaujančių dalyvių.

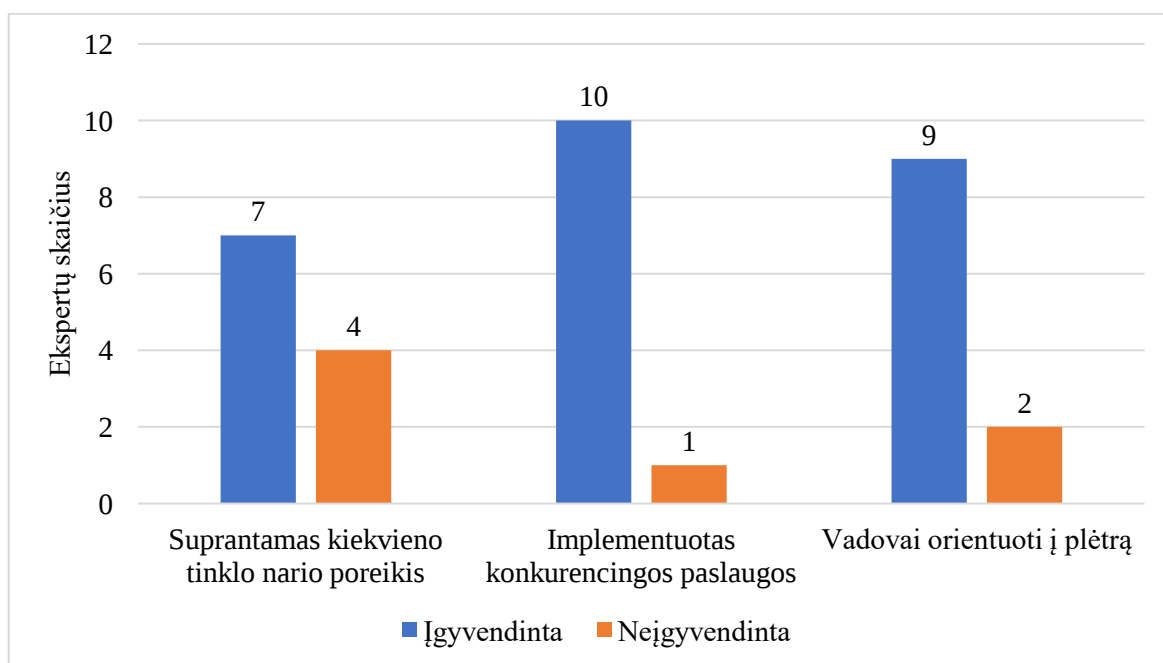
Antrasis tinklaveikos kintamasis, kuris buvo analizuojamas šiame tyrime, siekiant antrajai hipotezei pagrįsti – tinklaveikos inovatyvumas, kuris vertinamas remiantis trimis komponentais: veiklos novatoriškumu, efektyvia išorine komunikacija ir keitimuisi patirtimi.



16 pav. Banko inovatyvumo vertinimas, vienetais.

Tyrimo metu nustatyta, jog kiek didesnė dalis tyrime AB „Swedbank“ atstovaujančių ekspertų mano, jog bankas geba valdyti savo veiklą tinkle: didžioji dalis – 9 ekspertai – pastebi, kad bankas yra novatoriškas su savo partneriais, o po 72,8 proc. (n = 8) atsakiusiųjų mano, kad tinklo dalyviai reikšmingai dalinasi, keičiasi savo patirtimi, kas veda prie tinklo ir paslaugų inovatyvumo. Visgi tik 63,7 proc. (n= 7) vertina, jog banko išorinė komunikacija efektingai prisideda prie turimo banko veiklos inovatyvumo.

Trečioji tinklaveikos charakteristika, kuri buvo nagrinėjama – tinklaveikos konkurencingumas, kuris analizuojamas pagal tris aspektus: narių poreikių išsiaiškinimą, konkurencingomis paslaugomis ir orientacija bei paslaugų plėtrą. Tyrimo rezultatai rodo, kad didesne dalimi tyrime dalyvavusių banko atstovų nuomone, AB „Swedbank“ geba suprasti kiekvieno tinklo dalyvio poreikius: 63,7 proc. (n = 7), 9 banko ekspertai-atstovų mano, kad banko vadovai orientuoti į siūlomų mokėjimų paslaugų plėtrą, taip išlaikydami banko konkurencingumą, tuo metu didžiausioji dalis atstovų – 90,9 proc. (n = 10), mano, kad jau šiuo metu diegtos ar diegiamos naujos ir konkurencingos paslaugos (žr. 17 pav.).



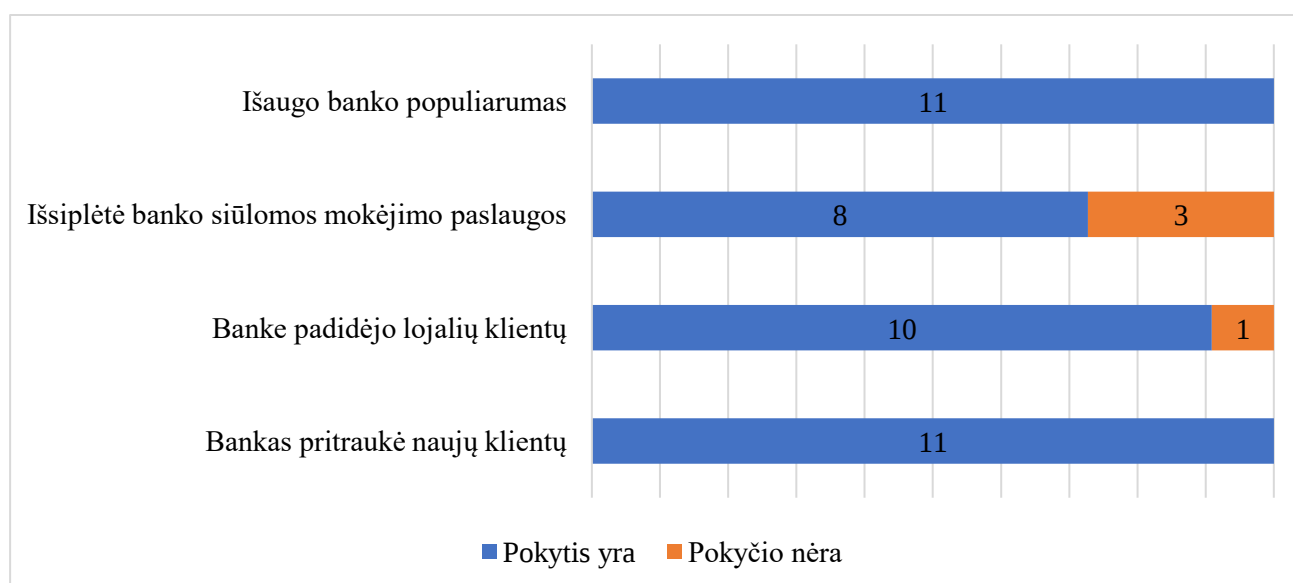
17 pav. Banko konkurencijos vertinimas, vienetais.

Apibendrinant tinklo dalyvių analizę ir tyrimo rezultatus daroma išvada, kad AB „Swedbank“ vienas pirmųjų ir kol kas vienintelis bankas galintis pasiūlyti tokio plataus spektro mokėjimo paslaugas savo klientams. Didesnės dalis tyrime dalyvavusių banko ekspertų nuomone analizuojamas bankas turi pakankamai resursų tiek planuoti savo mokėjimo paslaugas tinkle, tiek kurti ir išlaikyti inovatyvias ir konkurencingas paslaugas.

3.2. Tinklaveikos kaitos analizė

Siekiant nustatyti ar tinklaveika daro įtaką AB „Swedbank“ banko veiklos rezultatams, buvo siekiama įvertinti ar banke stebimas veiklos rezultatų pagerėjimas analizuojamų mokėjimo paslaugų atžvilgiu.

Šiam tikslui pasiekti, iš atrinktų keturių banko veiklos rezultatų aspektų – tai yra klientų padidėjimas, finansinės veiklos padidėjimo, inovatyvumo ir našesnio verslo valdymo, pirmiausiai apklausiamiems ekspertams buvo paprašyta nustatyti ar jie pastebi kaitą savo klientų atžvilgiu. Nagrinėjant klientų kaitą per paskutinius 12 mėnesių, banko ekspertai įvertino keletą klientų pokyčio kaitos aspektų. Tyrimo rezultatai atskleidė, jog didesnė dalis tyrime dalyvavusių banko ekspertų pastebi klientų skaičiaus pagerėjimą banke (žr. 18 pav.).



18 pav. AB „Swedbank“ ekspertų įžvalgos apie banko veiklą klientų atžvilgiu, vienetais

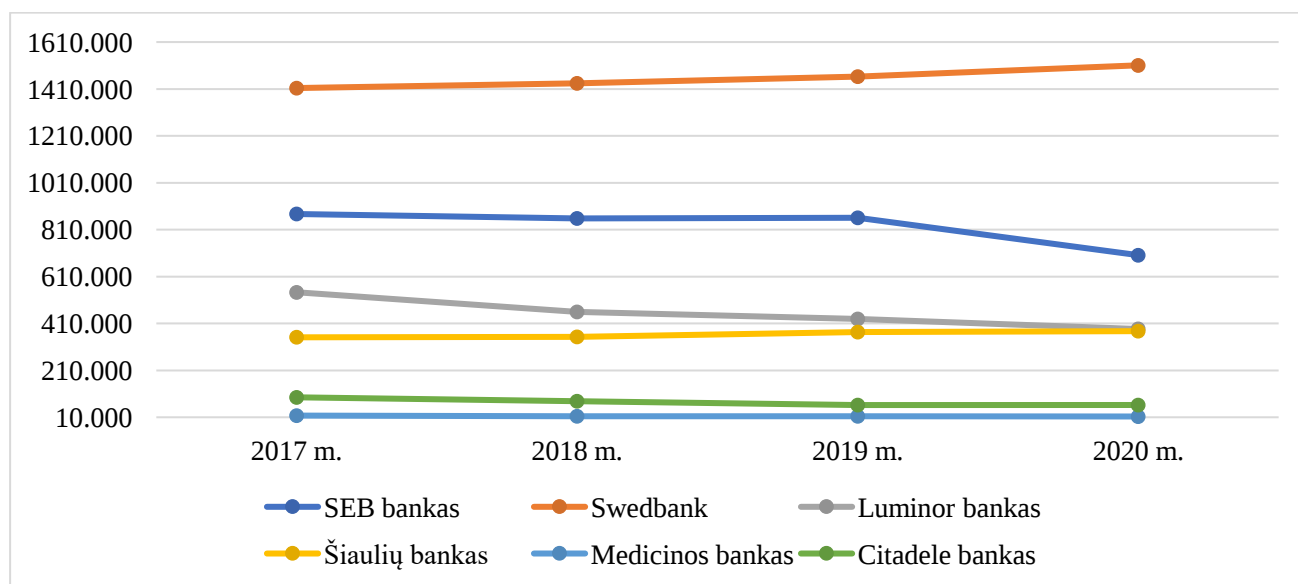
Iš 18 paveiksle pateiktų duomenų galima pastebėti, jog visi kalbinti banko atstovai pastebi, jog per pastaruosius metus buvo pritraukta naujų banko klientų bei taip pat lojalių klientų. Ekspertų nuomonę patvirtina ir Lietuvos bankų asociacijos skelbiama AB „Swedbank“ klientų skaičiaus statistika (žr. 9 lent. žemiau)

9 lentelė. AB „Swedbank“ klientų skaičius laikotarpyje nuo 2017 m. iki 2020 m.

	2020 m.	2019 m.	2018 m.	2017 m.
Klientų skaičius	1 510 804	1 463 321	1 434 319	1 413 877
- t. sk. fizinių asmenų	1 451 004	1 406 277	1 379 103	1 359 807
- t. sk. juridinių asmenų	59 800	57 044	55 216	54 070

Sudaryta autorės remiantis Lietuvos bankų asociacijos duomenimis, 2020 m.

Analizuojant klientų skaičiaus kismą galima pastebėti, jog banke klientų skaičius vidutiniškai augo apie 30 tūkst., klientų per metus, intensyviau fizinių nei juridinių asmenų. Šiuo metu analizuojamo banko oficialioje svetainėje skelbiama, jog AB „Swedbank“ Lietuvoje turi apie 1,5 mln., fizinių klientų bei 78 tūkst., juridinių klientų, tad galima daryti prielaidą, jog klientų skaičiaus augimas vis dar numanomas, o remiantis ekspertų nuomone, didele dalimi galimai dėl siūlomų išmaniųjų mokėjimo paslaugų, kurių kartu su tinklo dalyviais. Lyginant klientų skaičių su kitais šalies bankais pastebima, jog akivaizdžiai lyderio poziciją užima AB „Swedbank“ klientų skaičius, kai tuo tarpu antrame didžiausiame Lietuvos komerciniame banke SEB – mažėja.



19 pav. Klientų skaičiaus pokytis šalies bankuose

Sudaryta autorės remiantis Lietuvos bankų asociacijos duomenimis, 2020 m.

Kitais žodžiais tariant, kai kurie Lietuvos bankai neišlaiko vertingiausio savo turto – klientų lojalumo.

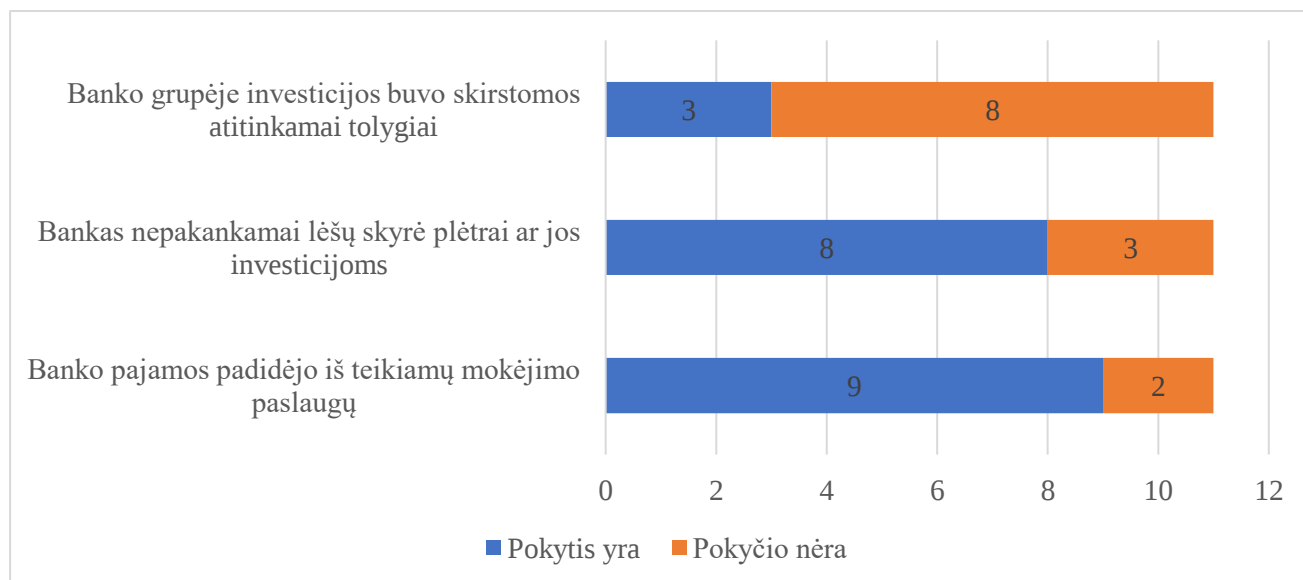
Nėra jokios abejonės, kad tokiais konkurencingais laikais, kuomet vartotojas naršydamas rinką gali rasti itin plačią pasiūlą, verslo investavimas į klientų lojalumą yra neišvengiama būtinybė. Lojalūs vartotojai tapo viena svarbiausių verslo strategijų, kuri garantuoja kompanijos sėkmę ir lojalių klientų suteikiamą naudą. Tuo metu ilgalaikėje vartotojo ir įmonės santykių perspektyvoje tokia strategija stiprins kliento lojalumą, kas suteiks abipusę naudą tiek vartotojui, tiek verslui (tam tikra, atskira tinklaveika).

Svarbu ir tai, jog ištikimi klientai reikalauja mažiau resursų ir nėra tokie jautrūs kainų pokyčiams. Lojalūs vartotojai taip pat turi vertę marketingo prasme, dalijasi informacija ar teigiamomis rekomendacijomis savo pažįstamų rate, yra linkę dažniau apsipirkti ar pasinaudoti paslaugomis, įsigyti naujų produktų, yra labiau susidomėję naujais pasiūlymais bei motyvuoja

darbuotojus. Be visa to, lojalių klientų rizikos ar baimės jausmas yra kur kas mažesnis, jie jaučia didesnę pasitikėjimą verslu, o įsigytų produktų pirkimas jiems suteikia daugiau džiaugsmo (Glinskienė ir kt., 2010).

Tuo tarpu, 72,8 proc. ($n = 8$) ekspertų pastebi, kad banke išsiplėtė klientams siūlomos mokėjimo paslaugos. Kaip ir buvo minėta anksčiau, tik lojalių klientų dėka, remiantis jų įžvalgomis, poreikiais bei atsiliepimais, galima įvertinti naujų mokėjimo paslaugų reikiamybę bei taip pat jau egzistuojančių mokėjimo paslaugų plėtrą tinklo dalyviams bendradarbiaujant tarpusavyje.

Analizuojant finansinę AB „Swedbank“ padėtį per pastaruosius metus, galima pastebėti, kad didesnę tyrimo dalyvavusių komercinio banko ekspertų dalis pastebi kaitą su banko finansais susijusiose srityse: 81,8 proc. ($n = 9$) įmonių atstovų pastebi, kad per paskutinius 12 mėnesių banko pajamos išaugo iš teikiamų mokėjimo paslaugų bei 27,3 proc. ($n = 3$) atstovų pastebi, bankas aktyviai skirstė lėšas savo plėtrai (žr. 20 pav.).



20 pav. Ekspertų nuomonė apie kaitą, susijusią su banko finansine padėtimi, vienetais

Taip pat, tik 27,3 proc. ($n = 3$) AB „Swedbank“ ekspertų pastebi, kad įmonė vienodai skirstė investicijas tarp grupės narių. Nepaprastai svarbu tai, jog bankai aktyviai dalyvautų ir bendradarbiautų FinTech tinkluose, ekosistemoje, kadangi tik tuomet galima išlaikyti banko konkurencingumą bei vartotojų lojalumą pasitenkinimą, kas lemia palankią finansinę padėtį.

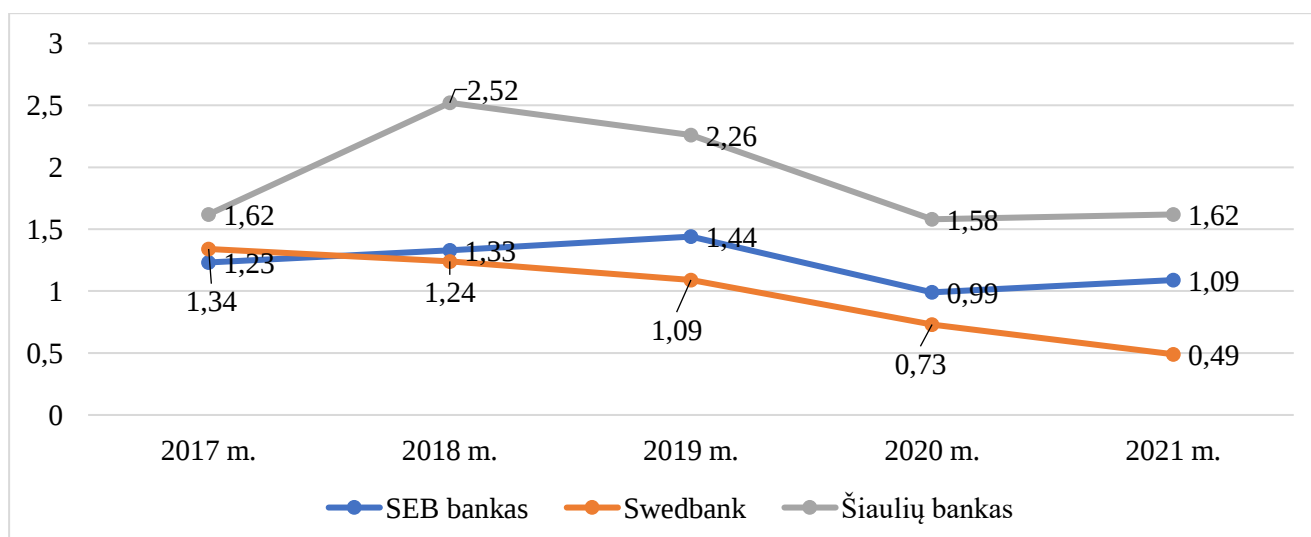
Analizuojant AB „Swedbank“ finansines ataskaitas, siekiant nustatyti realų banko finansinės padėties pokytį buvo apskaičiuoti banko turto grąža (RoA), proc., bei nuosavybės grąža (RoE), proc. Vyrauja nuomonė, jog šie rodikliai – efektyvumo rodikliai, tačiau Jasevičienė (2013) teigia, jog šie rodikliai labiau priskirtini pelningumo rodikliams, o pastarieji itin svarbūs, kadangi jie geriau už kitus rodiklius apibendrina banko galutinį rezultatą (žr. 10 lent.)

10 lentelė. AB „Swedbank“ pelningumo rodikliai

	2021 m.	2020 m.	2019 m.	2018 m.	2017 m.
Turto grąža (RoA), proc.	0,49	0,73	1,09	1,24	1,34
Nuosavybės grąža (RoE), proc.	7,70	10,03	13,09	13,47	13,68

Sudaryta autorės remiantis AB „Swedbank“ finansinėmis ataskaitomis

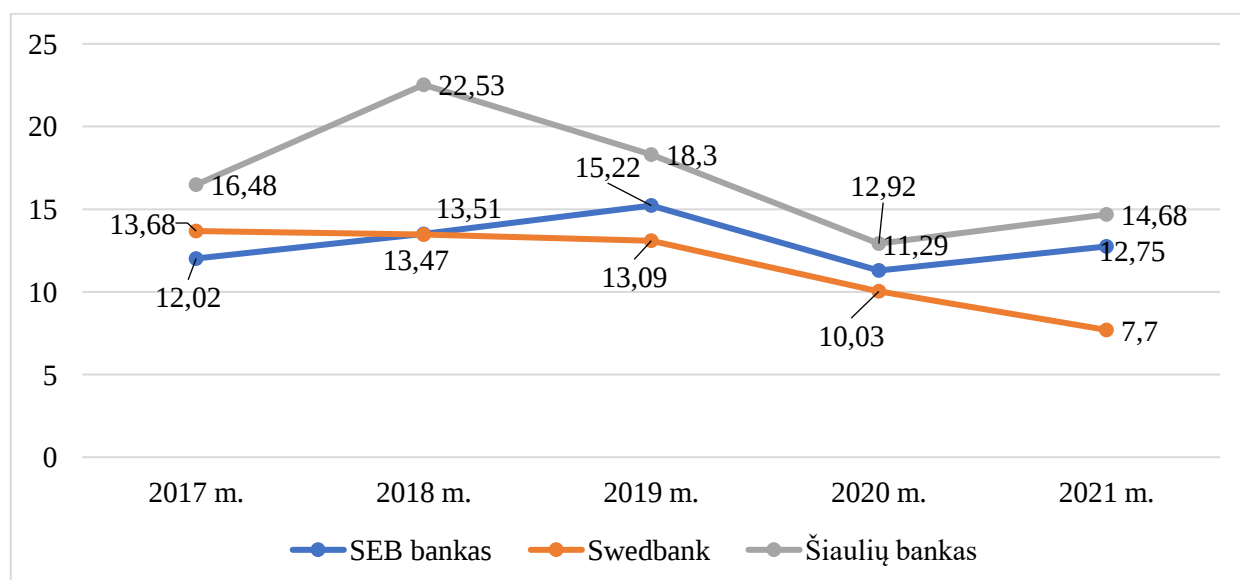
Nagrinėjant AB „Swedbank“ pelningumo rodiklius galima pastebėti, jog tiek ROA, tiek ROE rodikliai nuo 2017 m. iki 2021 m. tendencingai mažėjo. Visgi lyginant Lietuvoje komercinio banko veiklą vykdančių bankų pelningumo duomenis stebimi bankų rodiklio ne dėsningumas (žr. 21 pav.)



21 pav. Bankų sektoriaus turto grąžos (RoA) tendencijos 2017-2021 m., proc.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Lietuvos banko 2014 m. spalio 31 d. duomenimis

Analizei pasirinkus 3 didžiausius šalies komercinius bankus stebimas visų jų sumažėjimas 2020 m., tačiau tik AB „Swedbank“ stebimas tolygus rodiklio mažėjimas. Remiantis AB „Swedbank“ finansinėmis ataskaitomis, galima teigti, jog pelno mažėjimui didžiausią įtaką darė mažėjusios pajamos ir padidėjusios išlaidos. AB „Swedbank“ Lietuvoje vadovė Inga Skisaker taip pat pastebi, jog neigiamos įtakos banko pajamoms turėjo nuo 2020 m. pabaigos padidėjusios indėlių apimtys, kadangi AB „Swedbank“ disponuoja didžiausiu indėlių portfeliu rinkoje. Tuo tarpu išaugusios išlaidos yra pasekmė ir didėjančių investicijų į banko klientų sprendimus. Tokį patį tendencingumą galima pastebėti ir ROE pelningumo rodiklyje (žr. 22 pav.)

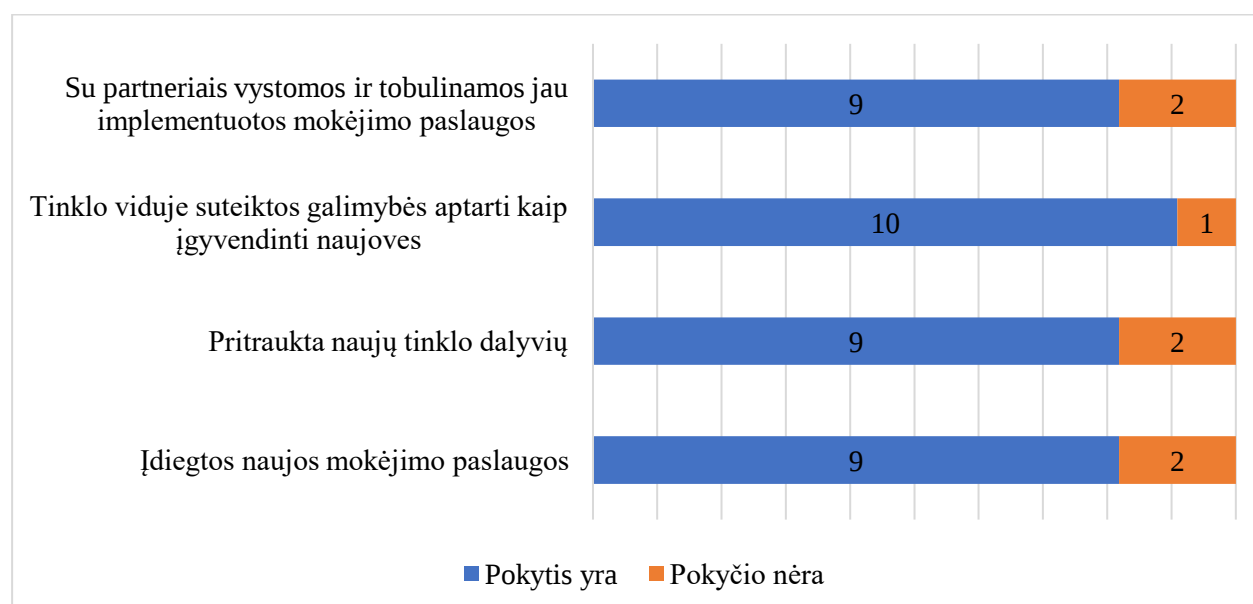


22 pav. Bankų sektoriaus nuosavybės grąžos (RoE) tendencijos 2017-2021 m., proc.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Lietuvos banko 2014 m. spalio 31 d. duomenimis

Taigi, nors AB „Swedbank“ pelningumo rodikliai rodo sumažėjimą, tačiau AB „Swedbank“ vadovės ir ekspertų įmonė vieninga – nors ir negalima stebėti didėjančio pelningumo iš tiesioginių pajamų, galima įtarti jį didėjant iš išmaniųjų mokėjimo paslaugų joms plečiantis, kadangi kaip ir minėta anksčiau šiame tyrime – tiek 2020 m. tiek ir pastaraisiais 2021 m. analizuojamame banke išsiplėtė siūlomų mokėjimo paslaugų skaičius.

Kitoje, banko inovatyvumo srityje, paaiškėjo, jog didesnė dalis tyrime dalyvavusių AB „Swedbank“ banko atstovų-ekspertų pastebi pasikeitimus visose išskirtose banko inovatyvumo srityse, per pastaruosius metus (žr. 23 pav.).



23 pav. Ekspertų nuomonė apie kaitą, susijusią su banko inovatyvumu, vienetais

23 paveiksle pateikti tyrimo duomenys rodo, kad 81,9 proc. (n = 9) ekspertų pastebi, kad bankas įdiegė naujoves mokėjimo paslaugoms; taip pat 81,9 proc. (n = 9) atstovų pastebi, kad bankas pritraukė ir naujų savo partnerių – kitų tinklo dalyvių; 90,9 proc. (n = 10) ekspertų teigia, kad banko tinklo viduje yra suteiktos visos galimybės aptarti, kaip įgyvendinti naujoves; 81,9 proc. (n = 9) atstovų pastebi, kad tinklo viduje, bankas su partneriais vysto ir tobulina jau įgyvendintas paslaugas. Tai yra itin svarbu, kadangi neužtikrinant kokybiškų esamų paslaugų gali pasitraukti ne tik tinklo dalyviai, tačiau ir banko klientai.

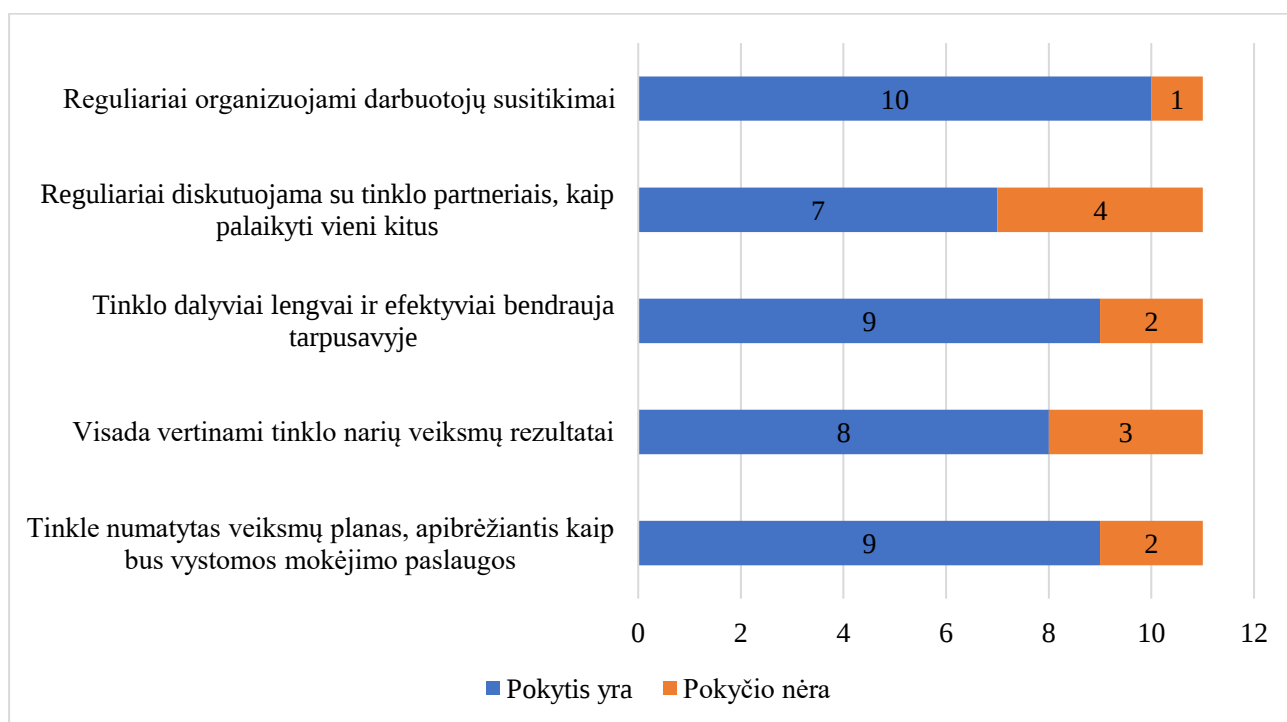
11 lentelėje galima pastebėti, jog platų spektrą išmaniųjų paslaugų savo klientams siūlantis bankas kiekvienus metus pasitinka su naujovėmis, o tai pagrindžia ekspertų nuomonę, apie įdiegtas naujas mokėjimo paslaugas per pastaruosius dvylika mėnesių bei atitinkamai pritrauktus naujus tinklo dalyvius šioms paslaugoms teikti.

11 lentelė. Įdiegtos išmaniųjų mokėjimo paslaugų naujovės AB „Swedbank“ banke

Išmaniųjų atsiskaitymų galimybės	Integracijos metai
Momentiniai mokėjimai	2018
„Apple Pay“	2019
„Garmin Pay“	2019
„Fitbit Pay“	2019
„Google Pay“	2020
„Fidesmo Pay“, „Manage-Mii“	2021

Sudaryta autorės remiantis viešai skelbiama AB „Swedbank“ informacija

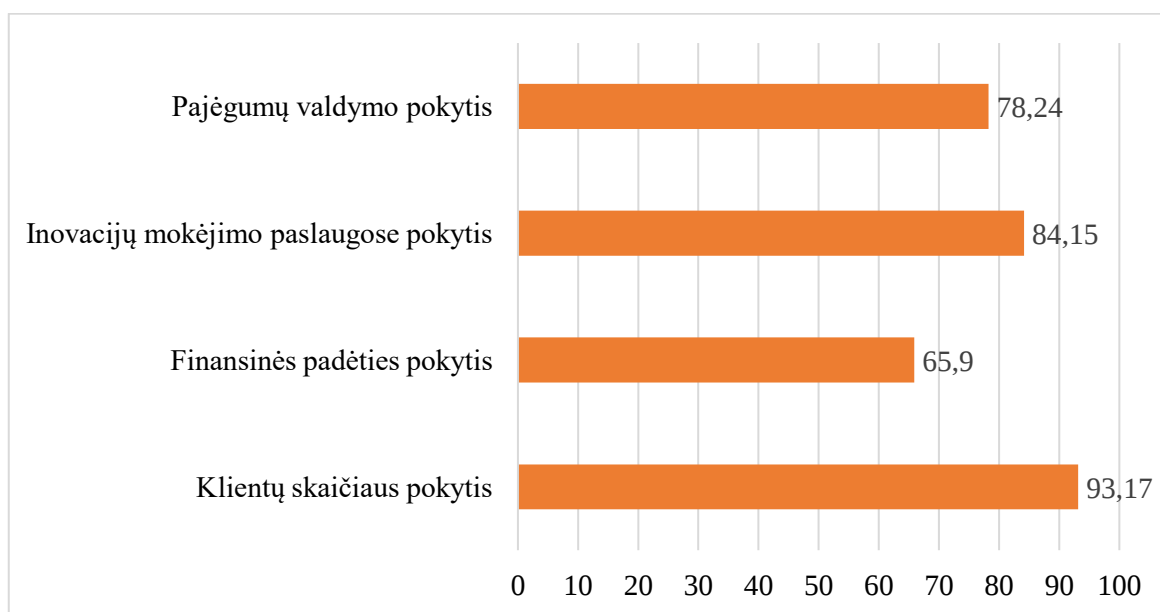
Analizuojant komercinio banko – AB „Swedbank“ – kitus tinklaveikos veiksnus, 24 paveiksle pateikiama respondentų nuomonė apie AB „Swedbank“ banko veiklos valdymo procesų pokyčius per pastaruosius 12 mėn. Pastebima, jog didžioji dalis respondentų, neigiamų pokyčių neįžvelgia.



24 pav. Ekspertų nuomonė apie kaitą, susijusią su banko veiklos valdymo procesais, vienetais

Kaip rodo 24 paveiksle pateikti tyrimo duomenys, mažiausią dalį pasikeitimų ekspertai stebi komunikacijoje tarp tinklo partnerių, kaip palaikyti vieni kitus – šioje srityje kaitą pastebėjo tik 63,7 proc., arba kitaip tarianti tik 7 banko ekspertai. Geresnė padėtis susiklostė tinklo dalyvių veiksmų rezultatų vertinimo sistemoje, kurios nuolatinio gerėjimo kaitą išvelgė 72,8 proc. ($n = 8$) ekspertai. Didelė dalis – po 81,9 proc. ($n = 9$) – AB „Swedbank“ ekspertų teigia, jog tinklo viduje dalyviai tarpusavyje bendrauja efektyviai bei tinkle numatytas atitinkamas veiksmų planas, kuris apibrėžia kaip bus vystomos mokėjimo paslaugos. Projektų valdyme itin svarbi aiški komunikacija ir darbuotojų indėlis į vystymo procesą, todėl nenuostabu, jog didžioji dalis ekspertų yra užtikrinti reguliariai organizuojamai darbuotojų susitikimais.

Taigi, išanalizavus visus banko veiklos rezultatų kaitą, galima daryti prielaidą, jog daugiausiai pokyčių per pastaruosius metus tyrime dalyvavę AB „Swedbank“ banko ekspertai pastebi banko santykiuose su klientais kurių vertinimo vidutiniškai siekia 93,17 proc. Šiek tiek mažesnę kaitą banko atstovai pastebi banko veiklos valdyme bei novatoriškume, šių sričių vidurkiai atitinkamai siekia – 78,24 proc. bei 84,15 proc. Mažiausiai pokyčių pastebima banko finansinėje padėtyje, kuri siekė viso labo 65,9 proc. (žr. 25 pav.).



25 pav. Banke vykstančių veiklos pokyčių vertinimas, proc.

Taigi, galima daryti išvadą, jog viename ryškiausiai tinklaveiką mokėjimo paslaugose išplėtojusiame banko AB „Swedbank“ veikloje per pastaruosius 12 mėnesių pastebimi reikšmingi pokyčiai, tokiose srityse kaip banko klientų skaičiaus didinimas bei gerinimas, banko novatoriškumo tobulinimas ir žinoma vidinių procesų valdymas. Tenka pastebėti, jog tokių ryškių pokyčių negalima įžvelgti susiklosčiusioje finansinėje padėtyje. Nepaisant to, įvertinus šiuos veiklos pokyčių rezultatus, pastaruosius bus siekiama sugretinti su banko įsitraukimu į mokėjimo paslaugų tinklaveiką.

3.3. Tinklaveikos veiksmų įtakos veiklos rezultatams analizė

Finansinių ir nefinansinių AB „Swedbank“ veiklos rezultatų analizei, kuriai galimai daro įtaką banko tinklaveika buvo išsikeltos 3 hipotezės:

Hipotezė nr. 1 (H1) – mokėjimo paslaugų tinklo/tinklaveikos planavimas, resursų vertinimas daro įtaką bendriems komercinio banko veiklos rezultatams.

Hipotezė nr. 2 (H2) – mokėjimo paslaugų tinklo/tinklaveikos inovatyvumas daro įtaką bendriems komercinio banko veiklos rezultatams.

Hipotezė nr. 3 (H3) – mokėjimo paslaugų tinklo/tinklaveikos konkurencingumas daro įtaką bendriems komercinio banko veiklos rezultatams.

Hipotezėms pagrįsti ir įvertinti ryšį tarp banko gebėjimo apibrėžti bendrus tikslus per kolektyvinius procesus, kitaip tariant per racionalų mokėjimo paslaugų valdymą (efektyvus ryšio tarp tinklo partnerių palaikymas, resursų disponavimas ir efektyvi vidinė banko komunikacija) bei AB

„Swedbank“ banko veiklos rezultatų (vartotojų skaičiaus, finansų gerėjimo, tobulinamo novatoriškumo bei verslo valdymo procesų) pasikeitimų, buvo įvertinta koreliacinė analizė tarp šių objektų, paremtų ekspertų nuomone, kadangi pastaroji iš veiklos rezultatų pusės buvo teisinga ir atitinkanti informaciją esančią finansinėse ataskaitose, kas leido įsitikinti ekspertų kompetencija. Be to, banko ekspertai yra vieninteliai galintys įvertinti tinklaveikos komponentus AB „Swedbank“ – tokia informacija vartotojui nėra prieinama.

Kokio stiprumo ryšys buvo analizuojamas yra tarp kintamųjų, žiūrėti 12 lentelėje žemiau.

12 lentelė. Sąsajos tarp tinklaveikos planavimo ir banko veiklos rezultatų analizė

Banko veiklos rezultatai	Tinklaveikos planavimas					
	Ryšių su tinklo dalyviais palaikymas		Resursų panaudojimas		Vidinė komunikacija	
	τ	p	τ	p	τ	p
Klientų skaičiaus pokytis	-0,290	0,387	0,246	0,466	0,403	0,0001
Finansinės padėties pokytis	0,102	0,0001	0,137	0,688	-0,017	0,960
Inovacijų mokėjimo paslaugose pokytis	0,223	0,0509	0,748	0,008	-0,286	0,0395
Pajėgumų valdymo pokytis	0,249	0,0001	-0,460	0,0001	0,540	0,0001

Iš 12 lentelėje pateiktų koreliacinės analizės duomenų, galima išvelgti, jog statistiškai reikšmingi ($p < 0,05$) ryšiai pastebėti tarp šių kintamųjų:

- Tarp gebėjimo produktyviai ir efektingai komunikuoti banko viduje bei klientų pokyčių pastebėtas silpnas ($\tau = 0,403$), tačiau statistiškai reikšmingas ($p = 0,001$) ryšys, tarp efektyvios komunikacijos bei banko novatoriškumo pastebėtas silpnas ($\tau = -0,286$) statistiškai reikšmingas ($p = 0,0395$) ryšys ir gebėjimo produktyviai ir efektingai komunikuoti bei banko valdymo procesų kismo pastebėtas vidutiniškai stiprumas ($\tau = 0,540$), tačiau statistiškai reikšmingas ($p = 0,0001$) ryšys;

- Tarp efektyvaus banko resursų panaudojimo bei verslo pajėgumų valdymo procesų pokyčių ($\tau = -0,460$), tačiau statistiškai reikšmingas ($p = 0,0001$) ryšys.

- Tarp gebėjimo palaikyti santykius tinkle bei susiklosčiusios banko finansinės padėties išvelgiamas labai silpnas ($\tau = 0,102$) statistiškai reikšmingas ($p = 0,0001$) ryšys ir tarp palaikyti santykius tinkle bei inovacijų mokėjimo paslaugose pasikeitimo išvelgiamas vidutinio stiprumo ($\tau = -0,223$) statistiškai reikšmingas ($p = 0,0509$) ryšiais. Tarp gebėjimo palaikyti santykius tinkle bei verslo pajėgumų valdymo pokyčių pastebėtas silpnas ($\tau = -0,249$) statistiškai reikšmingas ($p = 0,0001$) ryšys

Iš atlikto tyrimo duomenų rezultatų, galima manyti, jog kai santykiai tarp tinklo dalyvių gerėja, gerėja ir banko finansinė padėtis, inovatyvumas ir verslo pajėgumų valdymas, o efektyvinant resursų panaudojimą – tobulėja verslo pajėgumų valdymas. Tuo tarpu gerėjant vidinei komunikacijai, ne tik atitinkamai didėjo banko vartotojų skaičius, bet ir banko novatoriškumas, bet tobulėja ir verslo valdymo procesai.

13 lentelėje matomi įvertinti koreliacinės analizės rezultatai, atlikti tarp vienos iš tinklaveikos charakteristikų – inovatyvumo (susidedančio iš veiklos inovatyvumo, išorinės komunikacijos ir tinklo dalyvių keitimosi patirtimi) bei banko veiklos rezultatų (vartotojų skaičiaus, finansų gerėjimo, tobulinamo novatoriškumo bei verslo valdymo procesų) pasikeitimo.

13 lentelė. Sąsajos tarp tinklaveikos inovatyvumo ir banko veiklos rezultatų analizė

Banko veiklos rezultatai	Tinklaveikos inovatyvumas					
	Veiklos inovatyvumas		Išorinė komunikacija		Keitimasis patirtimi	
	τ	p	τ	p	τ	p
Klientų skaičiaus pokytis	0,841	0,001	0,403	0,029	-0,290	0,037
Finansinės padėties pokytis	0,464	0,006	0,057	0,868	-0,086	0,802
Inovacijų mokėjimo paslaugose pokytis	0,037	0,001	-0,286	0,395	0,223	0,001
Pajėgumų valdymo pokytis	0,427	0,001	0,202	0,551	0,275	0,140

Kaip rodo iš 13 lentelės pateikti koreliacinės analizės duomenys, statistiškai reikšmingi ($p < 0,05$) ryšiai pastebėti tarp šių kintamųjų:

- Tarp veiklos inovatyvumo bei banko klientų skaičiaus pokyčių pastebėtas stiprus ($\tau = 0,841$) statistiškai reikšmingas ($p = 0,001$) ryšys; tarp veiklos inovatyvumo bei finansinės padėties pokyčių pastebėtas silpnas ($\tau = 0,464$) statistiškai reikšmingas ($p = 0,006$) ryšys; tarp veiklos inovatyvumo bei inovacijų mokėjimo paslaugose pastebėtas labai silpnas ($\tau = 0,037$) statistiškai reikšmingas ($p = 0,001$) ryšys; galiausiai tarp veiklos inovatyvumo bei verslo pajėgų valdymo pokyčių pastebėtas silpnas ($\tau = 0,427$) statistiškai reikšmingas ($p = 0,001$) ryšys.

- Tarp išorinės komunikacijos bei klientų pokyčiais pastebėtas silpnas ($\tau = 0,403$) statistiškai reikšmingas ($p = 0,029$) ryšys.

- Tarp keitimosi patirtimi tarp tinklaveikoje veikiančių partnerių bei inovacijų mokėjimo paslaugose pokyčių pastebėtas silpnas ($\tau = 0,223$) statistiškai reikšmingas ($p = 0,029$) ryšys; tarp keitimosi patirtimi tarp tinklo dalyvių bei verslo pajėgumų valdymo pastebėtas silpnas ($\tau = 0,275$) statistiškai reikšmingas ($p = 0,140$) ryšys.

Taigi, galima daryti išvadą, tobulėjant mokėjimo paslaugų novatoriškumui, atitinkamai didėja vartotojų skaičius, gerėja finansinė padėtis, veiklos inovatyvumas bei verslo pajėgumų valdymas, o gerėjant išorinei komunikacijai bei patirties tarp tinklo dalyvių apsikeitimui, atitinkamai didėja banko klientų skaičius bei inovacijų ir verslo valdymo pajėgumai.

14 lentelėje analizuojami konkurencingumo komponentų (kiekvieno tinklo nario poreikio supratimas, konkurencingų paslaugų įgyvendinimas bei vadovų orientacija į mokėjimo paslaugų plėtrą) bei banko veiklos rezultatų (vartotojų skaičiaus, finansų gerėjimo, tobulinamo novatoriškumo bei verslo valdymo procesų) pasikeitimo.

14 lentelė. Sąsajos tarp tinklaveikos konkurencingumo ir banko veiklos rezultatų analizė

Tinklaveikos konkurencingumas						
Banko veiklos rezultatai	Suprantamas kiekvieno tinklo nario poreikis		Įdiegtos konkurencingos paslaugos		Vadovai orientuoti į plėtrą	
	τ	p	τ	p	τ	p
Klientų skaičiaus pokytis	0,107	0,001	0,547	0,001	0,449	0,001
Finansinės padėties pokytis	0,126	0,040	0,165	0,008	0,651	0,030
Inovacijų mokėjimo paslaugose pokytis	-0,223	0,509	0,748	0,001	0,239	0,479
Pajėgumų valdymo pokytis	-0,041	0,905	0,467	0,001	0,090	0,792

Kaip matyti iš 14 lentelėje pateiktų koreliacinės analizės duomenų, statistiškai reikšmingi ($p < 0,05$) ryšiai pastebėti:

- Tarp kiekvieno nario poreikio supratimo bei banko klientų skaičiaus pokyčių pastebėtas labai silpnas ($\tau = 0,107$) statistiškai reikšmingas ($p = 0,001$) ryšys.

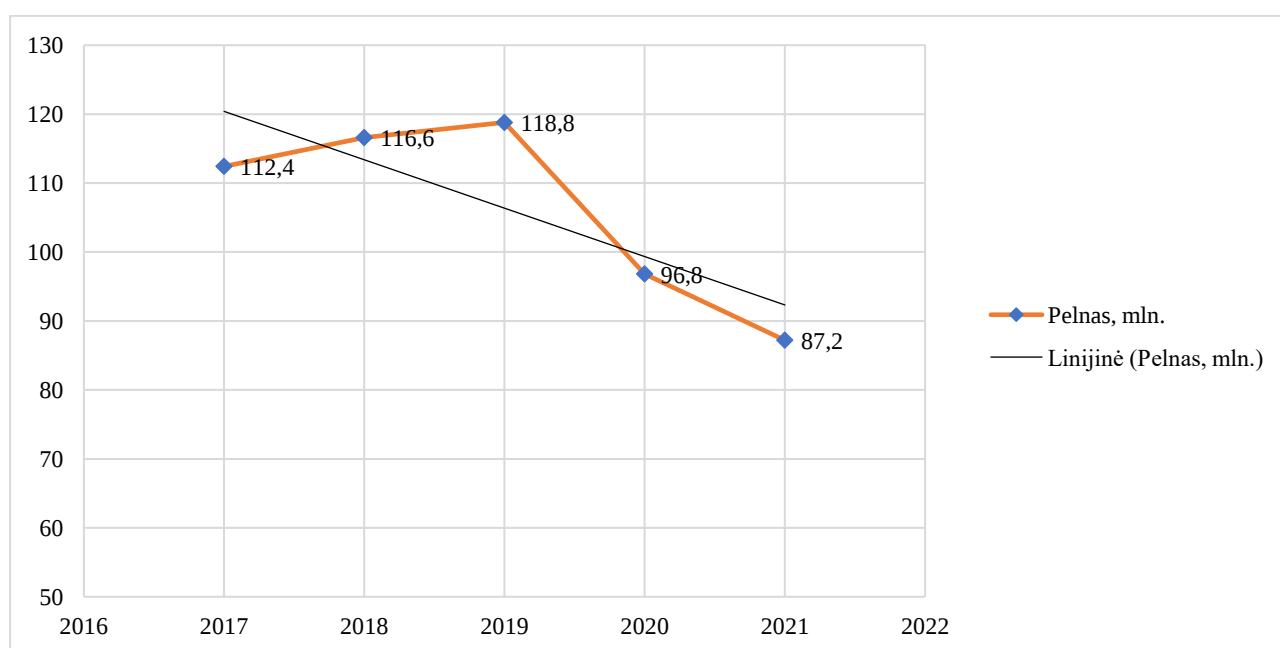
- Tarp konkurencingų paslaugų įdiegimo bei klientų skaičiaus pokyčių pastebėtas vidutinis ($\tau = 0,547$) statistiškai reikšmingas ($p = 0,001$) ryšys; tarp konkurencingų paslaugų įdiegimo bei finansinės padėties pokyčių pastebėtas stiprus ($\tau = 0,165$) statistiškai reikšmingas ($p = 0,008$) ryšys; tarp konkurencingų paslaugų įdiegimo bei inovacijų mokėjimo paslaugose pastebėtas stiprus ($\tau = 0,748$) statistiškai reikšmingas ($p = 0,001$) ryšys; galiausiai tarp konkurencingų paslaugų įdiegimo bei verslo pajėgų valdymo pokyčių pastebėtas silpnas ($\tau = 0,467$) statistiškai reikšmingas ($p = 0,001$) ryšys.

- Tarp keitimosi vadovų orientacijos į plėtrą bei finansinės padėties pokyčių pastebėtas silpnas ($\tau = 0,651$) statistiškai reikšmingas ($p = 0,030$) ryšys.

Galima teigti, jog geriau suprantant visų mokėjimo paslaugų tinklo narių poreikius, banko klientų skaičius auga. Tuo tarpu tobulinant įgyvendintas konkurencingas mokėjimo paslaugas auga

vartotojų skaičius ir gerėja finansinė padėtis, bet taip pat didėja inovatyvumas bei gerėja verslo valdymo procesai. Vadovams tikslingiau orientuojantis į verslo plėtrą – taip pat gerėja finansinė padėtis.

Pastebima, jog per kelis pastaruosius metus AB „Swedbank“ grynasis pelnas vis mažėjo, taip pat kaip ir kiek anksčiau darbe nagrinėti pelningumo rodikliai ROA ir ROE. Nebūtų tikslinga tiesiogiai susieti to su anksčiau aptartomis išmaniųjų mokėjimo paslaugų naujovėmis, tačiau kaip teigia pats AB „Swedbank“, pelno kritimui didžiausią įtaką turėjo kritusios pajamos bei išaugusios išlaidos, kurių augimą labiausiai nulėmė padidėjusios investicijos į klientų sprendimus bei ilgalaikius prioritetinius projektus.



26 pav. AB „Swedbank“ banko metinis pelnas, mln.

Sudaryta autorės remiantis AB „Swedbank“ finansinėmis ataskaitomis

Apibendrinant galima teigti, kad dalyvavimas tinkle daro įtaką banko veiklos rezultatams, o labiausiai paveikiami visi tirtieji pagrindiniai banko veiklos rezultatai, tiesa tik dalinai. Dėl to, derėtų praplėsti tiriamuosius tinklaveikos kintamuosius sekančiame tyrime ir/arba bankui vystyti turimą tinklą su mokėjimo paslaugų tinklo partneriais, siekiant geresnių finansinių ir nefinansinių rodiklių.

3.4. Tyrimo rezultatų aptarimas

Šio darbo tyrime analizuojama komercinio banko – AB „Swedbank“ – mokėjimo paslaugų tinklaveika. Tyrimo metu paaiškėjo, jog išmaniųjų mokėjimo paslaugų banko partneriai – FinTech banko. Bendradarbiavimas su FinTech įmonėmis turi daug privalumų. Pavyzdžiui, veiklos sąnaudų

taupymas, mažos išlaidos klientams ir greitesnis aptarnavimas. Nepaisant FinTech įmonių privalumų, šiame moksliniame darbe pabrėžiami tinklaveikos, kuriame bankas dalyvauja, poveikis pastarojo veiklos rezultatams, tokiems kaip klientų pokyčiai, finansinė padėtis, veiklos inovatyvumas ir jos pajėgumų valdymas.

Pastaruosius kelis dešimtmečius mokslininkai tyrinėja tinklus bei jų tipus įvairiausiose srityse, įskaitant verslo, socialines, finansines ir kitas sritis, todėl susiformavo labai įvairūs būdingas tam tikrai sričiai tinklo ar tinklaveikos apibrėžimas. Šioje analizėje ir darbe buvo remiamasi B. Melniko 2013 m. pristatytu apibrėžimu, jog „tinklas – tai visuma individualius interesus turinčių subjektų, sujungtų ar susijungusių į bendrą sistemą, kuri pasižymi tuo, jog: sistemai priklausančios subjektai tarpusavyje sąveikauja; sistemoje yra įgyvendinami bendri interesai; siekiama bendrų tikslų; vykdomos bendros funkcijos; sistema veikia kaip organizacija, kurioje pasireiškia valdymas ir savireguliacija.“

Remiantis gautais tyrimo rezultatais (žr. 15 lent.), galima teigti, jog banko veiklos rezultatams daro įtaką klientų skaičius, finansinė padėtis bei taip pat veiklos inovatyvumas ir verslo pajėgumų valdymas, tačiau ne visų analizuojamų veiksmų poveikis nustatytas reikšmingas.

15 lentelė. Tyrimo hipotezių priėmimo ir atmetimo paaiškinimai

Hipotezė	Formuluotė	Rezultatas	Paaškinimas
H1	<i>Mokėjimo paslaugų tinklo/tinklaveikos planavimas, resursų vertinimas daro įtaką bendriems komercinio banko veiklos rezultatams.</i>	Iš dalies priimama	Tinklo planavimas daro teigiamą įtaką banko veiklos rezultatams, tačiau tik susijusiems su vartotojų bei banko procesų valdymo pokyčiais.
H2	<i>Mokėjimo paslaugų tinklo/tinklaveikos inovatyvumas daro įtaką bendriems komercinio banko veiklos rezultatams.</i>	Iš dalies priimama	Tinklo inovatyvumas daro teigiamą įtaką banko veiklos rezultatams, tačiau tik susijusiems su vartotojų pokyčiais.
H3	<i>Mokėjimo paslaugų tinklo/tinklaveikos konkurencingumas daro įtaką bendriems komercinio banko veiklos rezultatams.</i>	Iš dalies priimama	Tinklo konkurencingumas daro teigiamą įtaką banko veiklos rezultatams, tačiau tik susijusiems su vartotojų pokyčiais bei finansine padėtimi.

Tyrimui buvo pasirinktas plačiausiai mokėjimo paslaugas teikiantis komercinis bankas Lietuvoje – AB „Swedbank“. Iš viso tyrime sudalyvavo 11 banko atstovų-ekspertų. Kadangi tyrime

dalyvavo skirtingo lygio specialistai, taip pat skirtingų pareigybių (nuo ekonomistų iki padalinių vadovų), tai sukūrė itin palankią galimybę palyginti didesnę nuomonių įvairovę.

Gauti tyrimo rezultatai, leidžia iš dalies pritarti Kaplano ir Nortono (1996) sukurtai BSC (subalansuotai rodiklių sistemai), kuriai būdingi šie elementai: subalansuotas finansinių ir nefinansinių priemonių naudojimas rezultatams stebėti; dėmesys tiek trumpalaikiams, tiek ilgalaikiams tikslams; vienalaikė vidinių (pvz., procesų efektyvumo) ir išorinių aspektų kontrolė (pvz., klientų kitų suinteresuotųjų šalių pasitenkinimas); rodiklių, kuriais vertinami sėkmę lemiantys veiksniai ir todėl palankiai veikia būsimų banko veiklos rezultatų rodiklius (pirmaujantis rodiklis) kartu su praeities rezultatų rodikliais (atsilieikantis rodiklis); skatinimas nuolat tobulėti; lankstumas jį konstruojant (perspektyvos ir rodikliai turėtų būti kuriami ir keičiami atsižvelgiant į banko strategiją) ir jo pritaikomumas prie visų galimų banko organizacinių aplinkybių.

Moksliniais tyrimais įrodytas ne tik finansinių, bet ir nefinansinių priemonių, susijusių su inovacijomis, vidaus procesais ir klientų pasitenkinimu, įtraukimas kartu su BSC lankstumu ir pritaikomumu (Atkinson, 2006) leidžia jį įgyvendinti įvairiuose bendradarbiavimo tinkluose. Atlikus šį tyrimą buvo pastebėta, jog banko ekspertai mokėjimo paslaugose labiausiai pastebėjo kaitą, susijusią su vartotojais banke, pavyzdžiui, išaugo tiek naujų, tiek lojalių klientų skaičius ir pagerėjo santykiai su vartotojais. Kiek mažesni pakitimai buvo užfiksuoti finansinės padėties gerėjimo (padidėjo pajamos iš tiesioginės veiklos, bendrasis pelnas ir lėšos skiriamos investicijoms ir jų paskirstymas). Reikšmingas padidėjimas pastebėtas inovacijų diegimo (mokėjimo paslaugų naujovės, naujovės jau įdiegtose paslaugose, o taip pat jų aptarime) srityse. Ir mažiausiai pokyčių pastebėta su banko valdymo procesų gerinimu susijusia veikla. Kaita pastebėta tiek veiksmų plano numatyme, tiek išorinėje ar vidinėje komunikacijoje, tačiau šie pokyčiai mažiau pastebimi lyginant su kitais tirtais kintamaisiais.

Mokslinės įžvalgos rodo (Grandori and Soda (1995), Verschoore (2006), Hibbert et al. (2008)), jog komercinio banko veiklos rezultatams įtakos daro ir tinkamai pasirinktas tinklo planavimas, jo vertinimas (*H1*). Atlikus tyrimą ir įvertinus AB „Swedbank“ ekspertų išvadas su šiuo teiginiu galima sutikti tik iš dalies – išanalizavus duomenis paaiškėjo, jog bendrų tikslų apibrėžimas kolektyviniuose sprendimuose teikia reikšmę veiklos rezultatams. Šio tyrimo rezultatai patvirtina ir užsienio autorių pastebėjimus, kad organizacijoms yra svarbios visos tinklaveikos valdymo priemonės, todėl įmonėms svarbu gebėti šiomis priemonėmis manipuluoti, kad jos galėtų pasiekti geresnių veiklos rezultatų (Wegner et al., 2017).

Dar vienas tinklaveikos komponentas, kuris buvo identifikuotas mokslinių tyrimų dėka ir galimai darantis įtaką banko veiklos rezultatams (*H2*) – tai tinklaveikos novatoriškumas, kurio pagrindą sudaro veiklos tinkle inovatyvumas, išorinė komunikacija ir bendradarbiavimas su kitais

tinklo dalyviais keičiantis patirtimi (Ritter and Gemünden (2004), Balestrin et al. (2008)). Šis tyrimas padėjo atskleisti, jog dauguma tyrime dalyvavusių banko ekspertų mano, kad bankas didžiausią dėmesį skiria tinkamai komunikacijai ir patirties keitimuisi su partneriais tinkle.

Remiantis atlikto tyrimo analizės duomenimis, konkurencingumas taip pat daro įtaką banko veiklos rezultatams (*H3*), tą pagrindžia ir užsienio šalių autoriai – Järvensivu bei Möller (2009). Konkurencingumo komponentas buvo vertintas pagal kiekvieno tinklo dalyvio norų supratimą, naujų mokėjimo paslaugų įgyvendinimą bei vadovų fokusavimąsi į mokėjimo paslaugų plėtrą. Nustatyta, jog šie tinklaveikos komponentai daro didžiausią įtaką finansinei banko padėčiai ir klientų skaičiaus pokyčiui, taigi ir konkurencingumas yra vienas iš pagrindinių kolektyvinių laimėjimų tinkle (Waarden, 1992).

Svarbu pabrėžti, jog tyrimas buvo atliktas ir derintas tik su AB „Swedbank“ banko ekspertais, teigti, jog šios išvados yra pritaikomos bet kuriam Lietuvos ar užsienio komerciniam bankui bei daryti bendrines išvadas apie visą bankinį sektorių nebūtų tikslinga.

Visgi galima konstatuoti, jog tyrimui suformuota tinklaveikos įtakos vertinimo AB „Swedbank“ banko veiklos rezultatams metodika yra tinkama banko veiklos rezultatų vertinimui, tačiau norint ją pritaikyti kitiems tokio pobūdžio tyrimams, reikalingi patobulinimai skirti įvertinti kiekvieno tinklaveikos komponento pritaikomumą.

IŠVADOS

1. Atlikus esamos literatūros analizę ir vadovaujantis autorių sąvokų apibrėžtimis, galima išskirti, jog bendroje sistemoje susijungę ar sujungti tinklai yra panašūs tuo, jog sistemoje tinklai sąveikauja tarpusavyje ir pasižymi bendrais interesais, joje yra įgyvendinami bendri tikslai ir funkcijos arba kitaip tariant, tinklas tai subjektų visuma, kurią vienija bendri interesai ir kurioje pasireiškia valdymas ir savireguliacija (Melnikas, 2013). Tuo tarpu tinklaveika – tai rinkinys horizontalių ir vertikalių santykių, kuris skirtas pramonės plėtros procesams taip įvairių organizacijų valdyti (Heidenreich, 2016). Galima teigti, jog banko mokėjimo paslaugų tinklaveika, tai inovacijų diegimo įrankis, kuriame dalyvauja įvairios finansinės ar technologijų organizacijos kartu tam, jog dalintųsi savo žiniomis ir resursais, reikalingais naujų paslaugų kūrimui ir jų naudojimui.

2. Komercinio banko veiklos rezultatai neretai yra siejami su padidėjusiu klientų skaičiumi (naujų ar lojalių), o taip pat ir platesniu spektru mokėjimo paslaugų skirtų vartotojams; išaugusiu jo finansiniu turtu (pajamų, pelningumo pokyčiais, gebėjimu skirstyti investicijas); padidėjusiu novatoriškumu (įdiegtomis naujomis mokėjimo paslaugomis ir jų tobulinimu) bei su banko procesų valdymo gerinimu (reguliariais darbuotojų susitikimais, diskusijomis tarp verslo partnerių ir santykių su jais palaikymas).

3. Siekiant atlikti šalyje veikiančio komercinio AB „Swedbank“ banko veiklos rezultatams darančią tinklaveikos įtaką, buvo sukurta tinklaveikos įtakos komercinio banko veiklos rezultatams vertinimo metodika. Ekspertų apklausos rezultatais buvo remiamasi vertinant tinklaveiką banke ir banko veiklos rezultatus tinklaveikos atžvilgiu. Pastarosios vertinimas sudarytas iš šių charakteristikų: planavimas ir vertinimas, t. y. ryšio tarp tinklo partnerių išlaikymas, efektyvi vidinė komunikacija bei resursų panaudojimas; inovatyvumas – tvirta išorinė komunikacija, veiklos naujoviškumas; bei konkurencingumas, kada yra suprantamas kiekvieno tinklo nario poreikis, diegiamos konkurencingos paslaugos, o vadovai orientuoti į plėtrą. Visi šie aspektai daro įtaką keturiems vertintiems banko veiklos rezultatams: klientų pokyčiams; finansinės padėties pagerėjimui; inovatyvumo didėjimui bei verslo procesų pajėgumų valdymo tobulinimui.

4. Išanalizavus subjektus, veikiančius tinkle kartu su banku AB „Swedbank“ buvo nustatyta, jog plečiantis išmaniesiems atsiskaitymams bei mokėjimo kortelių pasiūlai, bankas išlaiko savo konkurencingumą ir šiuo metu siūlo daugiausia išmaniųjų atsiskaitymų tarp visų Lietuvos komercinių bankų.

5. Pritaikius tyrimo metodiką, buvo pastebėta, jog išskirtos tinklaveikos charakteristikos turi įtakos AB „Swedbank“ banko veiklos rezultatams, visgi ne visiems išskirtiems vartotojų skaičiaus, finansinės padėties, inovatyvumo ir verslo valdymo procesų aspektams. Tai yra banko klientų skaičiaus gerėjimui įtakos turi visos tinklaveikos charakteristikos: tinklo planavimas/vertinimas, jo inovatyvumas bei konkurencingumas. Tuo tarpu finansinės padėties gerėjimui, turėjo įtakos tik tinklo konkurencingumas,

o inovatyvumo mokėjimo paslaugose didėjimui tiesiogiai turėjo tik banko klientų skaičius. Galiausiai banko veiklos procesų valdymo efektyvumui tiesioginė įtaka nustatyta su tinklo planavimu/vertinimu. Kitaip tariant buvo patvirtintos visos trys iškeltos hipotezės, tačiau jos buvo patvirtintos tik dalinai: mokėjimo paslaugų tinklaveikos planavimas daro įtaką AB „Swedbank“ banko veiklos rezultatams, tačiau tik susijusiems su vartotojų bei banko procesų valdymo pokyčiais (H1), mokėjimo paslaugų tinklaveikos inovatyvumas daro įtaką banko veiklos rezultatams, tačiau susijusiems tik su vartotojų pokyčiais (H2) ir mokėjimo paslaugų tinklaveikos konkurencingumas daro įtaką banko veiklos rezultatams, tačiau tik susijusiems su vartotojų ir finansinės padėties pokyčiais.

REKOMENDACIJOS

1. Siekiant padidinti kokybinio tyrimo preciziškumą, siūloma išplėsti tyrimo respondentų skaičių ir įtraukti naujus faktorius tinklaveikos charakteristikose, siekiant gauti dar tikslesnius rezultatus.

2. Taip pat, rekomenduojama tyrime dalyvavusiam bankui AB „Swedbank“ iš naujo įvertinti banko procesų valdymą, atsižvelgiant į tokius faktorius, kaip tinklo dalyvių rezultatų vertinimas, diskusija, o taip pat reguliarių darbuotojų susitikimų organizavimas, kadangi atlikta tinklaveikos charakteristikų bei veiklos rezultatų koreliacinė analizė rodo, jog būtent ši sritis buvo viena iš tų, kurioje buvo įgyvendinta mažiausiai teigiamų pasikeitimų. Tai parodo, jog bankas neįžvelgia ar neišpildo visų tinklaveikos galimybių, jog pagerintų savo finansinius ar nefinansinius veiklos rezultatus, susijusių su mokėjimo paslaugų tinklaveika. Tokiam tikslui pasiekti, bankas turėtų aktyviau naudotis savo tinklo partnerių sukauptomis žiniomis ir patirtimi, kurių keitimasis itin naudingas abiem tinklo dalyviams.

3. Kadangi tyrimo metu buvo pastebėta, jog AB „Swedbank“ yra kone vienintelis komercinis bankas Lietuvoje, galintis pasiūlyti plataus spektro išmaniuosius mokėjimo paslaugų atsiskaitymo būdus, kiti komerciniai bankai taip pat turėtų atsižvelgti į šio tyrimo rezultatus ir išanalizuoti savo tinklaveikos galimybes. Likusių 5 komercinių ar užsienio bankų atstovai-vadovai turėtų suprasti, kad tinklaveika, yra vienas iš svarbesnių įrankių, padedančių bankams įgalinti resursus inovacijoms diegti bei užtikrinančių išsilaikymą sparčiai kintančioje rinkoje, kuriuose itin aktyviai dalyvauja ir konkuruoja FinTech ir komerciniai bankai.

LITERATŪRA

- 1) Atkinson, H. (2006). Strategy implementation: a role for the balanced scorecard? *Management Decision*, 44(10): 1441-1460
- 2) Balestrin A., Vargas L., & Fayard P. (2008). Knowledge creation in smallfirm network. *Journal of Knowledge Management* 12 (2): 94–106
- 3) Birgersson, T., & Eriksson, V. (2011). *Collaborations in the swedish mobile payment industry* (master's thesis). Gothenburg: Chalmers university of technology
- 4) Boot, A.W.A. (2009). Bank Strategy in the World of FinTech. *International Banker, Authoritative analysis of international banking*. Prieiga per internetą: URL: <https://internationalbanker.com/banking/bank-strategy-in-the-world-of-FinTech/>
- 5) Bučinskas, A., Giedraitytė, V., & Raipa, A. (2013). Tinklaveika viešojo valdymo pokyčių struktūroje. *Regional formations and development studies*, 2(10), 46 – 57
- 6) Castells, M. (2005–2007). *Informacijos amžius: ekonomika, visuomenė, kultūra* (I tomas: Tinklaveikos visuomenė; II tomas: Tapatumo galia; III tomas: Tūkstantmečio pabaiga). Vilnius: Poligrafija ir informatika
- 7) Dainauskaitė, R. (2009). *Komercinių bankų klientų lojalumo formavimo modelis* (magistro baigiamasis darbas). Vilniaus: Gedimino technikos universitetas. Prieiga per internetą: URL: <https://vb.vgtu.lt/object/elaba:1756552/>
- 8) Delis, M. D. (2010). Competitive conditions in the Central and Eastern European banking systems. *Omega*, Vol. 38, No. 5/2010, pp. 268–274
- 9) Diemers, D., Lamaa, A., Salamat, J., & Steffens, T. (2015). Developing a FinTech ecosystem in the GCC. *Strategy&*. Prieiga per internetą: URL: <http://www.strategyand.pwc.com/media/file/Developing-a-FinTech-ecosystem-in-the-GCC.pdf>
- 10) Digital News Asia (2018). Cyber-security the biggest barrier to FinTech and banking sector partnerships in Asia. *Digital News Asia*. Prieiga per internetą: URL: <https://www.digitalnewsasia.com/digital-economy/cyber-security-biggest-barrier-FinTech-andbanking-sector-partnerships-asia>
- 11) Doligalski, T. (2014). Model biznesu z perspektywy ogólnej teorii systemów. *Marketing i Rynek*, 12/2018
- 12) Fritsch, M. (2001). Innovation by Networking: An Economic Perspective. *Innovation Networks*, 25–34.
- 13) Gaižauskaitė, I., Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas

- 14) Glinskienė, R., Kvedaraitė, N., & Kvedaras. M. (2010). Vartotojų lojalumo stiprinimas – reikšmingiausia šiuolaikinių įmonių siekiamybė. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2010. 4 (20). 40–52
- 15) Gudelytė, L., Navickienė O. (2013). Modelling of systemic risk of banking sector. *Social Technologies*, 3(2), p. 359–371
- 16) Heidenreich, S., Landsperger, J., & Spieth, P. (2016). Are Innovation Networks in Need of a Conductor? Examining the Contribution of Network Managers in Low and High Complexity Settings. *Long Range Planning*, 49(1), 55-71
- 17) Hibbert P., Huxham C., & Smith Ring P. (2008). *Managing collaborative interorganizational relations*. Oxford: Oxford University Press, 390–416 p.
- 18) Yang, S. (2015). Why Wall Street is pouring money into companies that want to eat its lunch. *Business Insider*. Prieiga per internetą: URL: <http://www.businessinsider.com/wall-streetinvests-in-FinTech-startups-2015-3>
- 19) Jagtiani, J., & John, K. (2018). FinTech: The impact on consumers and regulatory responses. *Journal of Economics and Business*, 100, 1–6
- 20) Jayawardhena, C., & Foley, P. (2000). Changes in the banking sector – the case of Internet banking in the UK. *Internet research*, 10(1), 19-31
- 21) Jasevičienė F. (2013). *Komercinė bankininkystė: analizė ir vertinimai : monografija*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 390 p.
- 22) Jucevičienė, P. (2007). *Besimokantis miestas*. Kaunas: Technologija.
- 23) Jung O. (2012). *Credit Conditions Faced by Small and Medium-Sized Enterprises Investing in Research and Development*. Canada: Small Business Branch Research and Analysis Directorate.
- 24) Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 75-85
- 25) Katz, N., Lazer, D., Arrow, H., Contractor, N. (2004). Network theory and small groups, *Small Group Research* 35(3): 307–332
- 26) Keast R., Mandell M., Brown K., Woolcock G. (2004). Network structures: working differently and changing expectations. *Public Administration Review* 64 (3): 363–37.
- 27) Keršienė, R. (2009). Konkurencingumo išsaugojimo veiksniai globalizacijos sąlygomis, *Ekonomika ir vadyba* 14: 819–824
- 28) Khakan, N., Imtiaz M. M., Najaf, R. (2020). FinTech firms and banks sustainability: Why cybersecurity risk matters? *International Journal of Financial Engineering* Vol. 8, No. 2 (2021) 2150019

- 29) Kuzmickas, D. (2000). Komerciniai bankai ir įmonių valdymas Lietuvoje. Prieiga per internetą: URL: https://www.lb.lt/uploads/publications/docs/34157_8fcb21ed1d0f2124cb0d2fc2064a87e3.pdf
- 30) Lanfer, S., Brandes, P., & Reinelt, C. (2013). Only Connect: How an Investment in Relationships Among Social Change Leaders Is Changing Them, Their Organizations, and Their City. *The Foundation Review*, 5(1)
- 31) Li, H., De Zubielqui, G. C., O'Connor, Allan. (2015). Entrepreneurial networking capacity of cluster firms: a social network perspective on how shared resources enhance firm performance. *Small Business Economics* 45, - 3., p. 523-541
- 32) Liaudanskas, G. (2008). Banko konkurencingumo didinimas elektroninio marketingo priemonėmis. (magistro baigiamasis darbas). Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. Prieiga per internetą: URL: <https://vb.vdu.lt/object/elaba:1925469/index.html>
- 33) Martinaitytė, E., Nausėda, G., Katkus, V., Keleras, A. (2003) *Lietuvos ūkio plėtros strategija iki 2015 metų (finansinis sektorius)*. Lietuvos Respublikos ūkio ministerija, Lietuvos mokslo akademija, 2003, p. 7 – 34
- 34) McGuire, M. (2002). Managing networks: propositions on what managers do and why they do it. *Public Administration Review* 62 (5): 599–609.
- 35) Melnikas, B. (2013). Verslas žiniomis grindžiamoje visuomenėje: tinklaveika ir intelektualizavimas. *Viešasis administravimas* 1(37): 47–65
- 36) Moliterno, Thomas P. & Mahony, Douglas M. (2011). Network Theory of Organization: A Multilevel Approach. *Journal of management : JOM.* - Thousand Oaks, Calif. : Sage Publ., ISSN 0149-2063, ZDB-ID 832200. - Vol. 37.2011, 2, p. 443-468
- 37) Morkvėnas, R. (2010). *Organizacijos žinių potencialo vertinimas* (daktaro disertacija). Vilnius: Vilniaus Gedimino Technikos universitetas
- 38) Parida, V., Pemartín, M., Frishammar, J. (2009). The Impact of Networking Practices on small firm innovativeness and performance: A multivariate approach. *International Journal of Technoentrepreneurship* 2(2)
- 39) Polasik, M., Wisniewski, T.P., & Lightfoot, G. (2009). Modelling customers' intentions to use contactless cards. *International Journal of Banking, Accounting and Finance*. Vol. 4, No. 3/2012, pp. 203–231
- 40) Provan, K. G., Milward, B. H. (2001). Do Networks Really Work? A Framework for Evaluating Public-Sector Organizational Networks. *Public Administration Review*, Vol. 61, No. 4, p. 413–423.
- 41) Putnam, R. D., Goss, K. A. (2002). *Democracy in Flux*. Oxford: Oxford University Press.

- 42) Ribašauskienė, E., Šalengaitė, D. (2012). Management theory and studies for rural business and infrastructure development. *Scientific journal*, 5 (34), 188 – 197
- 43) Rysman, M., & Wright, J. (2014). The Economics of Payment Cards. *Review of Network Economics*, 13(3)
- 44) Ritter T., Gemünden, H. (2004). The impact of a company's business strategy on its technological competence, network competence and innovation success. *Journal of Business Research* 57 (5): 548–556
- 45) Sasser, W. E., Schlesinger L. A., Heskett, J. L. (1997). *The service profit chain*. USA: Free Press; Illustrated edition
- 46) Serrat, O. (2009). Building Networks of Practice. *Knowledge Solutions*, 34, 1 – 13
- 47) Shapiro, C., Varian, H. (1999). *Information rules: a strategic guide to the network economy*. Boston: Harvard Business School Press
- 48) Sydow, J. (2006). *Management von netzwerkorganisationen zum stand der forschung*. Waisbaden: Gabler, 387–472 p.
- 49) Siegel, M., Schneidereit, F., & Houseman, D. (2011). Monetizing mobile: How banks are preserving their place in the payment value chain. *Technical report, KPMG*. Prieiga per internetą: URL: <https://www.amcham.ro/news-from-members/banks-payment-revenue-may-be-at-risk-as-the-mobile-payments-value-chain-evolves>
- 50) Skačkauskienė, I. & Katinienė, A. (2015). Žinių potencialo sampratos formavimasis tinklaveikos visuomenėje. *Mokslas Lietuvos ateitis: Verslas XXI amžiuje*, 7(2), 163 – 171
- 51) Strikaitienė, R., & Valackienė, A. (2016). *Tinklaveikos lauko ir organizacijos pokyčių sąveika: sampratų pagrindimas*. Kaunas : Kauno technologijos universitetas, 384-387 p.
- 52) Širec, K., & Bradač, B. (2009). How does Networking Impact the SMEs Growth. *Organizacija*, 2(42), 59 – 66
- 53) Škarpová, L., & Grosová, S. (2015). The Application of Business Network Approach for Small and Medium Enterprises (SME) with regard to their Buying Behavior. *Journal of Competitiveness*, 3(7), 62 – 74
- 54) Vilkas, M., Bučaitė-Vilkė, J. (2009). Besiformuojanti tinklaveikos teorija. *Ekonomika ir vadyba*, 14, 1100-1106
- 55) Vorobjova M., Kartašova, J. (2015). *Lietuvos finansų sistemos ypatumai* (magistro baigiamasis darbas) Vilnius: Mykolo Romerio universitetas
- 56) Waarden, F. (1992). Emergence and development of business interest associations: an example from The Netherlands. *Organization Studies* 13 (4): 521–561

- 57) Waddell, S., Allee, V. (2009). *An Eight Step Action Research Network Analysis*. Hampshire: Palgrave-Macmillan
- 58) Wegner, D., De Mattos Zarpelon, F., Verschoore, J. R., & Balestrin, A. (2017). Management practises of small-firm networks and the performace of member firms. *Business: Theory and Practice*, 18, 197-207
- 59) White, H. (2004). *Networking for Business Success*. England: WritersPrintShop

Kleinaitė V., *Komercinio banko mokėjimo paslaugų tinklaveikos vertinimas*/ Finansų valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovas dr. Jusif Seiranov – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo valdymo ir verslo fakultetas, 2022.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuota ir įvertinta komercinio banko – AB „Swedbank“ – mokėjimo paslaugų tinklaveika, jos reikšmė banko veiklos (finansiniams ir nefinansiniams) rezultatams. Pirmame šio darbo skyriuje nagrinėjama tinklo ir tinklaveikos teorija, jos specifiškumas finansiniame sektoriuje. Antrame darbo skyriuje aprašyta tyrimo eiga ir jos teorinis pagrindimas. Trečiame šio darbo skyriuje išnagrinėti banko tinklaveikos dalyviai, jos kaita ir įtaka veiklos rezultatams. Išvadose autorius pateikia viso darbo išvadas bei pasiūlymus, paremtus teorine bei tyrimo medžiaga.

Pagrindiniai žodžiai: tinklaveika, komercinis bankas, mokėjimo paslaugos

Kleinaitė V., *Evaluation of payment services networking in a commercial bank*/ Master's thesis in Financial Management. Supervisor Dr. Jusif Seiranov - Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Public Management and Business, 2022.

ANNOTATION

The Master's thesis analyses and evaluates the payment services networking of a commercial bank - AB „Swedbank“ - and its significance for the bank's operational (financial and non-financial) results. The first chapter of this thesis deals with the theory of network and networking and its specificity in the financial sector. The second section of the thesis describes the research process and its theoretical justification. The third chapter of this thesis examines the factors involved in bank networking, its evolution and its impact on performance. In the conclusions, the author presents the findings and suggestions of the whole thesis, based on the theoretical and research material.

Key words: networking, commercial bank, payment services

SANTRAUKA

Pastebima, jog tinklaveika dažnai nagrinėjama siekiant aptarti tinklo dalyvius, tačiau ne bandant juos perprasti, nors tinklaveikos esmės, principų ir sąsajų su veiklos rezultatais analizė padėtų tokiems verslams telktis į tinklaveikos veiklas ir veikti tikslingai. Dėl finansinio sektoriaus, o ypač banko, tinklaveikos tyrimų ir analizės, lietuvių ar užsienio literatūroje stygiaus, buvo išsikeltas darbo tikslas nustatyti finansinio sektoriaus tinklaveikos ypatumai ir tinklaveikos įtaka komercinio banko AB „*Swedbank*“ veiklos rezultatams.

Minėtajam tikslui įgyvendinti, buvo išsikelti šie uždaviniai:

1. Atskleisti tinklo bei tinklaveikos sampratą ir jų reikšmę banko veiklai.
2. Įvertinti banko veiklos rezultatams įtaką darančius veiksnius.
3. Parengti tinklaveikos įtakos banko veiklos rezultatams metodiką.
4. Įvertinti mokėjimo paslaugų tinklaveikos įtaką banko veiklos rezultatams.

Empiriškai pritaikius sudarytą tyrimo modelį paaiškėjo, kad modelyje išskirti tinklaveikos komponentai daro teigiamą įtaką tiek finansiniams tiek nefinansiniams veiklos rezultatams, tačiau tik dalinai susijusiems su klientų skaičiaus didėjimu, finansine padėtimi, inovatyvumo didėjimu bei verslo pajėgumų valdymo procesų tobulėjimu.

SUMMARY

It is observed that networking is often analysed in order to discuss network factors but not to try understanding them, although an analysis of the nature, principles and performance links of networking would help such companies to focus their networking activities and to act in a targeted manner. Due to the lack of research and analysis of networking in the financial sector, and especially in banks, in the Lithuanian or foreign literature, the aim of this paper was to outline the characteristics of networking in the financial sector and the impact of networking on the performance of the commercial bank AB „Swedbank“.

To achieve this goal, the following objectives were set:

1. To theoretically define the concept of networking and its role in the bank's performance.
2. To identify the factors influencing the bank's performance.
3. To develop a methodology for the significance of networking on bank performance.
4. To empirically test the validity of the theoretical model of the impact of networking on bank performance.

The empirical application of the research model shows that the networking components identified in the model have a positive impact on both financial and non-financial performance, but only partially related to the increase in the number of customers, financial position, increase in innovativeness and the improvement of the business capability management processes.

PRIEDAI

1 PRIEDAS**ANKETA**

Gerb. Respondente,

Esu MRU studentė Viktorija Kleinaite, rašau magistro baigiamąjį darbą, kurio tikslas – nustatyti kaip organizuojama banko tinklaveika teikiant mokėjimo paslaugas ir įvertinti tinklaveikos įtaką banko veiklos rezultatams. Prašau Jūsų sudalyvauti tyrime ir padėti įgyvendinti tyrimo tikslą.

Klausimyno pagrindas yra apie banką, kuriame dirbate. Jūsų pateiktų atsakymų tikslumas yra ypač svarbus kokybiškiems tyrimo rezultatams gauti. Anketos užpildymas užtruks iki 10 min. Anketa yra anoniminė ir tyrimo metu gauti rezultatai bus naudojami tik šio baigiamojo darbo išvadoms parengti.

1. Kokias pareigas užimate banke?**2. Ar tiesiogiai dalyvaujate/esate informuotas apie banko tinklaveikos plėtros planus?****3. Įvertinkite kaip buvo vykdomas mokėjimo paslaugų tinklaveikos planavimas.**

	Visiškai sutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės	Nesutinku	Visiškai nesutinku
1. Buvo palaikomi glaudūs ryšiai su tinklo dalyviais.					
2. Efektyviai ir produktyviai dalinami ištekliai.					
3. Veiksminga vidinė komunikacija.					

4. Įvertinkite kaip buvo vykdomas mokėjimo paslaugų tinklaveikos inovatyvumas.

	Visiškai sutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės	Nesutinku	Visiškai nesutinku
1. Tinkle skatinamas mokėjimo paslaugų – veiklos – inovatyvumas.					
2. Veiksminga išorinė komunikacija.					
	Visiškai sutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės	Nesutinku	Visiškai nesutinku

3. Efektyvus keitimasis patirtimi tarp tinklo dalyvių.					
--	--	--	--	--	--

5. Įvertinkite mokėjimo paslaugų tinklo konkurencingumą.

	Visiškai sutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės	Nesutinku	Visiškai nesutinku
1. Nuolat esame atviri naujoms paslaugoms su partneriais					
2. Nuolat ieškome naujų partnerių ir inicijuojame susitikimus					
3. Žinome mūsų partnerių rinkas					
4. Žinome mūsų partnerių siūlomas mokėjimo paslaugas					
5. Žinome mūsų partnerių stipriąsias ir silpnąsias puses					

6. Įvertinkite mokėjimo paslaugų valdymo rezultatus tinkle.

	Visiškai sutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės	Nesutinku	Visiškai nesutinku
1. Tinkle numatytas veiksmų planas, apibrėžiantis kaip bus vystomos mokėjimo paslaugos					
2. Visada įvertiname tinklo dalyvių pasiekimus tinkle					
3. Tinklo dalyviai efektyviai bendradarbiauja tarpusavyje					
4. Nuolat aptariama, kaip tinklo dalyviai gali padėti vieni kitiems					
5. Nuolat organizuojami darbuotojų susitikimai					

7. Kaip kito banko padėtis pastaraisiais metais klientų atžvilgiu?

	Visiškai sutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės	Nesutinku	Visiškai nesutinku
1. Įmonė pritraukė naujų klientų					
2. Banke padidėjo lojalių klientų					
3. Išsiplėtė banko siūlomos mokėjimo paslaugos					
4. Išaugo banko populiarumas					

8. Kaip kito banko finansinė padėtis pastaraisiais metais?

	Visiškai sutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės	Nesutinku	Visiškai nesutinku
1. Banko pajamos didėjo iš tiesioginės veiklos					
2. Banko bendrasis pelnas padidėjo					
3. Įmonė nepakankamai lėšų skyrė plėtrai ar jos investicijoms					
4. Įmonių grupėje investicijos buvo skirstomos atitinkamai lygiai					

9. Kaip kito mokėjimo paslaugų inovatyvumas per paskutinius 12 mėnesių?

	Visiškai sutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės	Nesutinku	Visiškai nesutinku
1. Įdiegtos naujos mokėjimo paslaugos					
2. Pritraukta naujų partnerių (tinklo dalyvių)					
3. Tinklo viduje suteiktos galimybės aptarti, kaip įgyvendinti naujoves					
4. Su partneriais vystomos ir tobulinamos jau implementuotos mokėjimo paslaugos					

10. Kaip vertinate naujų mokėjimo platformų perspektyvą ateityje? Ar atsivėrusios naujos mokėjimo galimybės išstums tradicinius atsiskaitymus?

11. Kaip vertinate banko vaidmenį mokėjimo paslaugose? Ar pastarojo vaidmuo tinkle plečiasi ar atvirkščiai, mažėja?

12. Ar banke pastebimas didesnis klientų įsitraukimas į išmaniuosius atsiskaitymus ar išlieka panašios tendencijos?

Ačiū už Jūsų atsakymus!