ՀՀ ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ ԵՎ ԳԻՏՈՒԹՅԱՆ ՆԱԽԱՐԱՐՈՒԹՅՈՒՆ
ԵՐԵՎԱՆԻ ՊԵՏԱԿԱՆ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆ

ՍՏԵՓԱՆՅԱՆ ԱԼԻԿ ՀԵՆՐԻԿԻ

ՀԱՃԱԽՈՐԴ-ԲԱՆԿ ՀԱՐԱԲԵՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏՈՒԹՅԱՆ ԲԱՐՁՐԱՑՄԱՆ ՈՒՂԻՆԵՐԸ
(ՀՀ բանկային համակարգի օրինակով)

Ը.00.02 «Տնտեսության, նրա ճյուղերի տնտեսագիտություն և կառավարում»
մասնագիտությամբ տնտեսագիտության թեկնածուի
գիտական աստիճանի հայցման ատենախոսության

ՍԵՂՄԱԳԻՐ

ԵՐԵՎԱՆ 2013

Ատենախոսության թեման հաստատվել է Եվրոպական կրթական տարածաշրջանային ակադեմիայում

Գիտական ղեկավար՝ տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր ԱՇՈՏ ԽԱՉԱՏՈՒՐԻ ՄԱՐԿՈՍՅԱՆ

Պաշտոնական ընդդիմախոսներ՝ տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր ՎԱՐԴԱՆ ԲԱԲԿԵՆԻ ԲՈՍՏԱՆՋՅԱՆ

տնտեսագիտության թեկնածու ԱՐՍԵՆ ՎՐՈՒՅՐԻ ՀՈՎԱՍԱՓՅԱՆ

Առաջատար կազմակերպություն՝ ՀՀ ԳԱԱ Մ. Քոթանյանի անվան Տնտեսագիտության ինստիտուտ

Ատենախոսության պաշտպանությունը կայանալու է 2013թ. հոկտեմբերի 25-ին ժամը 13.30 Երևանի պետական համալսարանում գործող ՀՀ ԲՈՀ-ի տնտեսագիտության թիվ 015 մասնագիտական խորհրդի նիստում:

Հասցեն՝ 0009, ք, Երևան, Խ. Աբովյան 52:

Ատենախոսությանը կարելի է ծանոթանալ Երևանի պետական համալսարանի գրադարանում:

Սեղմագիրն առաքված է 2013թ. սեպտեմբերի 24-ին:

015 Մասնագիտական խորհրդի գիտական քարտուղար, տեխ. գիտ. դոկտոր, պրոֆեսոր՝ Ա.Հ. ԱՌԱՔԵԼՅԱՆ

ԱՏԵՆԱԽՈՍՈՒԹՅԱՆ ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ԲՆՈՒԹԱԳԻՐԸ

Հետազոտության թեմայի արդիականությունը: Ժամանակակից պայմաններում գոյություն ունեցող բիզնես միջավայրը լուրջ փոփոխությունների է ենթարկվում, ինչը կրում է շարունակական բնույթ: Այն բնութագրվում է առավել լարված տնտեսական փոփոխություններով, աճող գլոբալացման մակարդակով, բանկի կողմից խոշոր հաճախորդների ներգրավման համար մղվող պայքարով, տեղեկատվական տեխնոլոգիաների, մասնավորապես ինտերնետ տեխնոլոգիաների զարգացմամբ, որոնք իրենց հերթին հնարավորություն են տալիս կրճատել ծախսերը և իրականացնել առավել արդյունավետ գործունեություն:

ՀՀ բանկային համակարգի զարգացումը թևակոխել է նոր փուլ, որը բնութագրվում է շուկայում մրցակցության սրմամբ և շուկայում “թելադրողի դիրքերի” փոփոխությամբ: Մասնավորապես 2008թ. ֆինանսական ճգնաժամն իր անդրադարձն ունեցավ ՀՀ մասնավոր հատվածի վրա՝ կրճատելով ինչպես տնտեսվարող սուբյեկտների քանակը, այնպես էլ նրա շրջանառության ծավալները: Տնտեսության ծավալների կրճատումը համապատասխանաբար հանգեցրեց ՀՀ բանկային հատվածի կրճատմանը, ինչն էլ բանկային ոլորտում հանգեցրեց մասնակիցների վերադիրքավորմանը: Մինչ ճգնաժամը շուկայում բանկային պրոդուկտների և ծառայությունների *(Օրինակ՝ բանկային պրոդուկտ կարող է համարվել ավանդը, վարկը, բանկային հաշիվը, իսկ ծառայություն՝ ավանդի համալրումը, վարկի տրամադրումը կամ մարումը, հաշվի սպասարկումը)* նկատմամբ պահանջարկը գերազանցում էր առաջարկը, որը, ինչպես նշում է Մ. Պորտերը, “նշանակում է, որ շուկայում թելադրողները առաջարկողներն են”: Ճգնաժամի հետևանքով գործունեության ծավալների կրճատումը շուկայում հանգեցրեց մրցակցության սրմանը և ուժերի վերաբաշխմանը՝ “թելադրող կողմը” դարձան հաճախորդները: Բոլոր բանկերը անհրաժեշտաբար սկսեցին փոխել իրենց ռազմավարությունը՝ պրոդուկտամետ քաղաքականությունից անցնելով հաճախորդամետ քաղաքականության՝ գերակա դարձնելով հաճախորդների որակյալ սպասարկումը, հաճախորդների ակտիվ ներգրավումը և նրանց լոյալության բարձրացումը: Սկսեցին ձևավորվել հաճախորդների սպասակման աշխատանքներին օժանդակող մասնագիտացված ստորաբաժանումներ և ներդրվել սպասարկման որակի և սպասարկող անձնակազմի աշխատանքների գնահատման համակարգեր: Այս փոփոխություններն անհրաժեշտ, բայց բավարար չեն բարձրորակ սպասարկման և հաճախորդների լոյալության ապահովման համար: Հաճախորդների հետ հարաբերությունների կառավարման (Customer Relationship Management-CRM) համակարգը կոորդինացնում է բանկերում գործող սպասարկման ոլորտի մասնագիտացված բոլոր ստորաբաժանումների աշխատանքները՝ սահմանված ռազմավարությանը և սպասարկման ոլորտին առնչվող քաղաքականությունները, ինչպես նաև կենտրոնացնելով հաճախորդների սպասարկման ընթացքում հավաքագրված տեղեկատվությունը, դրա համակարգման և վերլուծության միջոցով

վաճառքների մշակման գործընթացում ապահովում է առավել ճշգրիտ և ամբողջական տեղեկատվական բազա:

Սույն հետազոտության առարկայի գծով արտասահմանյան հեղինակների կողմից կան բազմաթիվ աշխատություններ, իսկ հայաստանյան բանկային համակարգի այս ոլորտում ամբողջական վերլուծություն և հաճախորդ-բանկ հարաբերությունների կարգավորմանը վերաբերող ընդգրկուն և ամբողջական աշխատանք թերևս չկա: Այս կապակցությամբ անհրաժեշտ է նշել, որ սույն հետազոտությունը բանկային համակարգում հաճախորդների հետ հարաբերությունների կառավարման արդյունավետության գնահատման և դրա բարձրացման այլընտրանքային մոտեցումների վերլուծության առաջին փորձն է մեր հանրապետությունում:

Այսպիսով, ընտրված թեմայի արդիականությունը պայմանավորված է հաճախորդ-բանկ հարաբերությունների արդյունավետության բարձրացման խնդրում նոր մոտեցումների մշակման անհրաժեշտությամբ՝ բանկային համակարգի գործունեության արդյունավետության բարձրացման նպատակով:

Հետազոտության նպատակը և խնդիրները: Հետազոտության նպատակը հաճախորդների հետ հարաբերությունների կառավարման արդյունավետության բարձրացման նոր մոտեցումների մշակումն է՝ հաշվի առնելով ՀՀ բանկային համակարգի առանձնահատկությունները: Այդ նպատակին համապատասխան առաջադրվել են սույն ուսումնասիրության կառուցվածքն ու տրամաբանությունը կանխորոշող հետևյալ հիմնախնդիրները.

- մեկնաբանել և հստակեցնել բանկերի հաճախորդամետ կողմնորոշման գործոնները, հաճախորդների հետ հարաբերությունների կառավարման արդյունավետության հասկացությունը և դրա չափման մոտեցումները,
- ուսումնասիրել հաճախորդների հետ հարաբերությունների արտասահմանյան բանկերի փորձն ու նրանց վարած քաղաքականությունը,
- ուսումնասիրել ՀՀ-ում գործող բանկերի հաճախորդների հետ հարաբերությունների կառավարման արդյունավետությունը և հիմնախնդիրները,
- բացահայտել ՀՀ բանկերի “հաճախորդամետության” աստիճանը և գնահատել առկա սպասարկման որակը, ցույց տալ դրա ազդեցությունը հաճախորդ-բանկ հարաբերութունների վրա,
- հիմնավորել ՀՀ բանկերում որակյալ սպասարկման անհրաժեշտությունը և ներկայացնել սպասարկման նոր չափանիշներ և ապահովման բոլոր տարրերը,
- որոշել հաճախորդների հետ հարաբերությունների արդյունավետ կառավարման համակարգի ներդրման անհրաժեշտ նախապայմանները,
- կանխատեսել ՀՀ բանկերի առանձնահատկություններով պայմանավորված հաճախորդների հետ հարաբերությունների կառավարման համակարգի ներդրման ընթացքում հնարավոր խնդիրների ի հայտ գալը և ներկայացնել լուծումների տարբերակներ,

- ներկայացնել հաճախորդների ներգրավման և նրանց լոյալության ապահովման նոր մոտեցումներ,
- ցույց տալ աշխատակիցների գործունեության արդյունավետության հիման վրա նրանց մոտիվացման կարևորությունը և առաջարկել այս խնդրի լուծման նոր մոտեցումներ,
- ներկայացնել հաճախորդների պահանջմունքների բացահայտման և համապատասխան պրոդուկտների մշակման և ներկայացման կարևորությունը:

Հետազոտության առարկան և օբյեկտը: Հետազոտության առարկան ՀՀ առևտրային բանկերում հաճախորդների հետ հարաբերությունների կառավարումն է և դրանց արդյունավետությանը: Հետազոտության օբյեկտը ՀՀ-ում գործող առևտրային բանկերն են:

Հետազոտության տեսական, մեթոդաբանական և տեղեկատվական հիմքերը: Հետազոտության համար հիմք են հանդիսացել մրցակցային տեսությունների, հաճախորդների հետ հարաբերությունների կառավարման տեսության, բանկային գործի արտասահմանյան և հայրենական մասնագետների մշակումները և աշխատանքները, բանկային գործունեությունը կանոնակարգող ՀՀ օրենքները և այլ իրավական ակտեր, այդ թվում ՀՀ Կենտրոնական բանկի կողմից ընդունված նորմատիվային ակտերը, ինչպես նաև հիմք են հանդիսացել միջազգային ֆինանսական կազմակերպությունների հետազոտությունները, բանկային գործունեության վերաբերյալ պաշտոնական և այլ տեղեկատվության աղբյուրները: Աշխատանքի ընթացքում կիրառվել են տնտեսավիճակագրական, գրաֆիկական, համեմատական և գործոնային վերլուծությունների մեթոդներ:

Հետազոտության հիմնական գիտական արդյունքներն ու նորույթը: Հետազոտության գիտական նորույթը, ելնելով ՀՀ բանկային ոլորտի առանձնահատկություններից, առևտրային բանկերի հաճախորդների հետ հարաբերությունների կառավարման արդյունավետության բարձրացման նոր մեթոդների մշակումն է, որն արտացոլվում է հետևյալ արդյունքներում.

- Մշակվել են առկա հաճախորդների միջոցով պոտենցիալ հաճախորդների ներգրավման նոր մեթոդներ: Դրանցից մեկը «Հաճախորդների խրախուսման ծրագիրն» է, որի շրջանակներում բանկի քարտապանները բանկ են ուղղորդում պոտենցիալ հաճախորդների, ինչի համար ստանում են համապատասխան դրամական պարգևատրումներ: Բանկի ոչ քարտապան հաճախորդները կամ պոտենցիալ հաճախորդները ծրագրին մասնակցելու համար շահագրգռված են ձեռք բերել բանկի պլաստիկ քարտեր: Ծրագիրն ուղղված է բանկի հաճախորդների և նրանց մատուցվող ծառայությունների ավելացմանը, բանկի առկա հաճախորդների օգնությամբ նոր հաճախորդների ներգրավմանը և վճարային քարտերի վաճառքների խթանմանը: Հաջորդ մեթոդի կիրառումն իրականացվել է կլաստերներ ստեղծելու պոտենցիալ ունեցող կազմակերպությունների հետ համագործակցության

պայմանագրերի շրջանակներում, որի հիմքում ընկած է և' համագործակցող կազմակերպության խրախուսումը, և' նրա հաճախորդների խրախուսումը:

- Բացահայտվել են հաճախորդների հետ աշխատանքների իրականացման արդյունավետության բարձրացման նոր սկզբունքներ և սխեմաներ, մշակվել են հաճախորդների հետ աշխատանքների իրականացման նոր մոտեցումներ և միջոցառումներ, մասնավորապես՝ հաճախորդների սեգմենտավորման և դրանց հետ աշխատանքի սկզբունքներ, հաճախորդների անհատական ներգրավման ժամանակ հաճախորդի մենեջերի կողմից իրականացվող միջոցառումներ, հաճախորդի ներգրավման սխեման, եթե նա ինքնակամ դիմում է բանկ որևէ ծառայություն կամ տեղեկատվություն ստանալու համար:
- Սահմանվել են հաճախորդների լոյալության բարձրացման համար անհրաժեշտ որակյալ սպասարկման սկզբունքները և կանոնները, որոնք վերաբերում են հաճախորդների հետ աշխատանքների իրականացման ժամանակ աշխատակիցների վարվելաձևերին: Դրանցից շատերը մասնակիորեն կիրառվում են ՀՀ բանկերում: Սակայն, ներկայացված սկզբունքների/կանոնների ամբողջական կիրառումը միայն հնարավորություն կտա բանկերին հաճախորդների հետ երկարատև և կայուն հարաբերություններ ստեղծելու:
- Մշակվել են հաճախորդների հետ ուղղակիորեն աշխատանքներ իրականացնող աշխատակիցների տարբեր խմբերի /վարկային մասնագետներ, սպասարկման ստորաբաժանման աշխատակիցներ, դրամարկղի աշխատակիցներ, հաճախորդի մենեջերներ, վաճառքներ իրականացնող աշխատակիցներ/ արդյունավետության գնահատման հստակ մեխանիզմներ, որոնց հիման վրա հնարավոր է մոտիվացնել նրանց աշխատանքը:

  Հաճախորդ մենեջերների *(յուրաքանչյուր հաճախորդին կամ խումբ հաճախորդներին ամրացված աշխատակից, ով պատասխանատվություն է կրում տվյալ հաճախորդ/ներ/ի պահանջմունքների բացահայտման, նրանց ներգրավման, բանկային պրոդուկտների վաճառքի և որակյալ սպասարկման, ինչպես նաև փոխադարձ պարտավորությունների կատարման համար)* արդյունավետության գնահատումը պայմանավորված է բանկի համար նրանց կողմից ներգրավված և սպասարկվող հաճախորդների կարևորությամբ և արդյունավետությամբ, որը որոշվում է հաճախորդից ստացված եկամուտներով, նրա վրա կատարված ծախսերով և հաճախորդի շուկայական հնարավորություններով, ինչը ենթադրում է և' տվյալ հաճախորդի պոտենցիալ աճը, որից բանկն ապագայում կարող է մեծ օգուտներ ակնկալել, և' տվյալ հաճախորդի միջնորդությամբ ներգրավված կամ պոտենցիալ ներգրավվող այլ հաճախորդներից ստացված օգուտները:
- Սահմանվել են բանկի համար հաճախորդների արդյունավետության և նրանց կարևորության չափման գործոններ, որոնց հիման վրա հնարավոր է գնահատել բանկի համար հաճախորդների արդյունավետությունը՝ յուրաքանչյուր գործոնի

համար սահմանելով հաճախորդի արդյունավետության գնահատման գործընթացի մասնակցության կշիռ:

ՀՀ բանկային համակարգում ստեղծված մրցակցային պայմաններում նոր մրցակցային առավելություն ապահովվում է հաճախորդների որակյալ և ամբողջական սպասարկման միջոցով նոր հաճախորդների ներգրավման և լոյալ հաճախորդների ավելացման արդյունքում: Հետազոտության գիտական նորույթը նաև ՀՀ բանկային համակարգում հաճախորդների հետ հարաբերությունների և որակյալ սպասարկման կարևորման, նոր հասկացությունների սահմանման և դրանց ապահովման համակարգերի ներդրման ադապտացված մոդելի ներկայացումն է, որը բանկերին հնարավորություն կտա լուծելու հետազոտության ընթացքում ի հայտ եկած հետևյալ խնդիրները `

- բանկերի նկատմամբ հաճախորդների վստահության դեռևս ցածր մակարդակ,
- հաճախորդների բարձր հոսունություն և փոքրաքանակ լոյալ հաճախորդներ,
- հաճախորդների ներգրավման գնային գործոնների գերակայություն,
- նոր պրոդուկտների և/կամ ծառայությունների մշակման գործընթացում, հաճախորդների սպասարկման ընթացքում, քաղաքականության և պլանների մշակման հիմքում հաճախորդների մասին անհրաժեշտ ուղղորդող տվյալների բացակայություն:

Հետազոտության գործնական նշանակությունը: Աշխատանքում ներկայացված առաջարկությունները և եզրակացություններն ուղղակիորեն կարող են կիրառվել հաճախորդների հետ հարաբերությունների համակարգ ներդնել պատրաստվող ՀՀ բոլոր բանկերում, քանի որ դրանք ներառում են ներդրման գործընթացի արդյունավետությունն ապահովող, ինչպես մինչ ներդրման գործընթացի անհրաժեշտ նախապայմանների և դրանց ապահովման մասին սկզբունքների առաջարկություններ և այդ սկզբունքների հետ կապված որոշ բանկերի օրինակներով առկա խնդիրների ներկայացումներ, այնպես էլ համակարգի բուն ներդրման և հետագա բարելավման համար անհրաժեշտ մեխանիզմների առաջարկներ: Սույն աշխատության առաջարկություններն ու ընդհանրացումները կարող են կիրառվել բանկերի ղեկավարության, պլանավորման, որակի կառավարման, մեթոդաբանության, մարդկային ռեսուրսների կառավարման, մարքեթինգի, նորարարությունների և նոր մշակումների, սպասարկման, վաճառքների և սպասարկման գործընթացին ուղղակիորեն կամ անուղղակիորեն օժանդակող այլ ստորաբաժանումների կողմից:

Հետազոտության հիմնական արդյունքները, որպես ուսումնաօժանդակ նյութեր կարող են օգտագործվել նաև վարկային մասնագետների, սպասարկման ոլորտի աշխատակիցների, հաճախորդի մենեջերների, բանկային պրոդուկտների վաճառքներով զբաղվող աշխատակիցների վերապատրաստման և այլ դասընթացների դասավանդման գործընթացում:

Հետազոտության արդյունքների փորձարկումը և հրապարակումը: Հետազոտության հիմնական դրույթները և ստացված արդյունքները հեղինակի կողմից ներկայացվել են և քննարկվել ԵԿՏԱ տնտեսագիտության և կառավարման ֆակուլտետի տնտեսագիտության ամբիոնի նիստերում, «Ինեկոբանկ» ՓԲԸ տնօրինությունում: Աշխատանքի հիմնական արդյունքները հրատարակվել են հեղինակի երեք գիտական հոդվածներում:

Ատենախոսության շրջանակներում իրականացված ուսումնասիրությունների արդյունքում ձևավորված կիրառված առաջարկներն են՝

- առկա հաճախորդների միջոցով պոտենցիալ հաճախորդների ներգրավման մեթոդները՝ «Հաճախորդների խրախուսման ծրագիր» և «Համագործակցության պայմանագիր» անվանումներով,

Ներդրման փուլում են գտնվում՝

- հաճախորդների հետ աշխատանքների իրականացման արդյունավետության բարձրացման նոր սկզբունքները և սխեմաները, հաճախորդների հետ աշխատանքների իրականացման նոր մոտեցումները և միջոցառումները,
- հաճախորդների լոյալության բարձրացման համար անհրաժեշտ որակյալ սպասարկման սկզբունքները և կանոնները,
- հաճախորդների հետ ուղղակիորեն աշխատանքներ իրականացնող աշխատակիցների տարբեր խմբերի արդյունավետության գնահատման մեխանիզմները,
- բանկի համար հաճախորդների արդյունավետության և նրանց կարևորության չափման գործոնները:

Հետազոտության կառուցվածքը և ծավալը: Ատենախոսությունը բաղկացած է ներածությունից, երեք գլուխներից, եզրակացություններից և առաջարկություններից, օգտագործված գրականության ցանկից և հավելվածներից:

Ատենախոսության տեքստը, ներառյալ օգտագործված գրականության ցանկը, 14 աղյուսակ և 23 գծանկար կազմում է 172 համակարգչային էջ(հավելվածներով՝ 194 էջ):

ԱՏԵՆԱԽՈՍՈՒԹՅԱՆ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆԸ

Ատենախոսության ***ներածությունում*** հիմնավորված է թեմայի արդիականությունն ու ձևակերպված խնդիրների կարևորությունը, ներկայացված են հետազոտության նպատակը, տեսական, տեղեկատվական և մեթոդական հիմքերը, հետազոտության օբյեկտն ու առարկան, արդյունքների գիտական նորույթն ու գործնական նշանակությունը՝ արված առաջարկություններով:

Աշխատանքի **առաջին՝** ***«Հաճախորդ-բանկ հարաբերությունների կայացման սկզբունքները և կառավարման արդյունավետության հիմնահարցերը»*** գլխում վերլուծվել և ներկայացվել են բանկերի հաճախորդամետ կողմնորոշման գործոնները, Հաճախորդ-բանկ հարաբերությունների կառավարման արդյունավետության հասկացությունը և դրա չափման հիմնական մոտեցումները, ուսումնասիրվել են

հաճախորդների բազայի կառավարման և հաճախորդների հետ աշխատանքի արտասահմանյան բանկերի փորձը, ներկայացվել է բանկերի հաճախորդների հետ հարաբերությունների կառավարման քաղաքականության էությունը և կարևորությունը:

Բանկային համակարգում մրցակցության սրման հետ զուգընթաց ավելի արդիական են դառնում բանկերի կողմից հաճախորդների ներգրավման, պահպանման և լոյալության ապահովման խնդիրները: Դրանց պատշաճ կերպով լուծման համար անհրաժեշտ է հաճախորդների սպասարկման բոլոր օղակներում ապահովել վերջիններիս պահանջմունքների բավարարման համար անհրաժեշտ միջոցառումները և մոտեցումները, ինչպես նաև ցուցաբերել աջակցություն, ինչը կարելի է կոչել բանկերի հաճախորդամետ կողմնորոշում՝ անհրաժեշտ պայման ժամանակակից և մրցունակ բանկ դառնալու համար:

Հաճախորդների հետ գործընկերական փոխշահավետ հարաբերությունների ստեղծումը հանդիսանում է բանկերի կողմից հաճախորդամետ քաղաքականության վարման արդյունք, որը բարձրացնում է հաճախորդների սպասարկման որակը, իսկ հեղինակի կողմից կատարված հետազոտությունները վկայում են այն մասին, որ հաճախորդների սպասարկման որակը, բանկ ընտրելու հարցում ամենակարևոր գործոնն է: Հաճախորդների սպասարկման ցածր որակի դեպքում բանկերը ստիպված են լինում մրցունակությունը ապահովել բանկային պրոդուկտների սակագների և լրացուցիչ ծառայությունների հաշվին, որը անհամեմատ ավելի ծախսատար է բանկերի համար: Հետևաբար հաճախորդամետ քաղաքականության որդեգրումը բանկերի զարգացման համար անհրաժեշտ պայման է:

Հաճախորդ-բանկ հարաբերությունների կառավարման արդյունավետությունն առաջին հերթին բնորոշվում է հաճախորդների և բանկի աշխատակիցների միջև սերտ համագործակցության արդյունքում ստեղծված որակյալ բանկային ծառայությունների մատուցմամբ և գերազանց սպասարկման համակարգի առկայությամբ:

Հաճախորդ-բանկ հարաբերությունների արդյունավետ կառավարման համար բանկի ղեկավարությունը պետք է ուշադրություն դարձնի հետևյալ գործոնների վրա, որոնց առկայությունը կապահովի այդ հարաբերությունների կառավարման արդյունավետությունը.

1. Հաճախորդ-բանկ հարաբերությունների համակարգի կառուցում՝ կյանքի ցիկլի մարքեթինգային մոդելին համապատասխան:
2. Առաջարկվող բանկային պրոդուկտները և ծառայությունները անհրաժեշտ են և ժամանակակից:
3. Հաճախորդի հետ աշխատանքներում հաշվի են առնվում նախկինում նրա հետ համագործակցության արդյունքներն ու առանձնահատկությունները, ինչի հիման վրա կարելի է անհրաժեշտ եզրակացությունների հանգել:
4. Հաճախորդների վերաբերյալ տեղեկատվության հավաքագրման և օգտագործման հստակ համակարգի առկայություն:

5. Հաճախորդների հետ հարաբերություններում բանկի հիմնական նպատակը նրանց պահանջմունքների բավարարումն է:
6. Բանկի ղեկավարները և հաճախորդների հետ աշխատող անձնակազմը նույն կերպ են ընկալում բանկի նպատակները:

Իրականում հաճախորդների հետ հարաբերությունների կառավարման համակարգի ներդրումը և վերոնշյալ բոլոր գործոնների առկայությունը բանկում կարող է լինել անարդյունավետ և ոչ արդարացված, եթե դրա գաղափարը չի ամրապնդվում բանկի ռազմավարական զարգացման ծրագրով, հաճախորդների հետ հարաբերությունների քաղաքականությամբ, և թերևս ամենակարևորը, եթե բանկի յուրաքանչյուր աշխատակից այդ գաղափարի կրողը չէ:

Հաճախորդների հետ հարաբերությունների կառավարման քաղաքականությունը ինչպես յուրաքանչյուր առևտրային կազմակերպության, այնպես էլ բանկերի համար, որոնց նպատակը ոչ միայն շուկայում գոյատևելն է, այլ նաև զարգացում և շահույթի աճ ապահովելը, հանդիսանում է անհրաժեշտ փաստաթուղթ, որով որոշվում է հաճախորդների բազայի ստեղծման և դրա արդյունավետ կառավարման հիմնական նպատակները, չափանիշները, փոփոխության պայմանները, կառավարման համակարգը, բանկի ստորաբաժանումների մասնակցությունը և աշխատանքների կոորդինացումը:

Ատենախոսության **երկրորդ՝** ***«Հաճախորդ-բանկ հարաբերությունների կառավարման առանձնահատկությունները ՀՀ-ում»*** գլխում ուսումնասիրվել է հետխորհրդային Հայաստանի բանկային համակարգի զարգացման էվոլյուցիան, վերլուծվել և ներկայացվել են ՀՀ բանկերում առկա հաճախորդների սպասարկման և ներգրավման մեխանիզմները, անրադարձ է կատարվել Հաճախորդ-բանկ հարաբերությունների կարգավորման իրավական դաշտին, մարքեթինգային հետազոտության միջոցով բացահայտվել է պոտենցիալ և առկա հաճախորդների գնահատականը և վերաբերմունքը հայաստանյան բանկերի նկատմամբ, ներկայացվել է ՀՀ-ում Հաճախորդ-բանկ հարաբերությունների կառավարման արդյունավետության մակարդակի ուսումնասիրությունը:

Անկախ Հայաստանի բանկային ոլորտում մրցակցային պայքարը պայմանականորեն կարելի է բաժանել հետևյալ փուլերի՝

1. հաճախորդներին մասնակի/առանձին պրոդուկտների ընդանուր առաջարկ,
2. նոր պրոդուկտների առաջարկ,
3. որակյալ ամբողջական սպասարկման առաջարկ:

Մրցակցության առաջին փուլում բանկերը փորձում էին դեռևս պահպանել առկա հաճախորդներին՝ առաջարկելով նրանց իրենց մոտավոր գնահատականներին համարժեք առաջարկներ, բայց ոչ լիարժեք սպասարկման փաթեթ: Այսինքն յուրաքանչյուր բանկ սեգմենտավորում էր հաճախորդներին և յուրաքանչյուր սեգմենտի համար մշակում ընդհանուր առաջարկ՝ առանց հաշվի առնելու անհատական առանձնահատկությունները:

Առաջին փուլում բուն սպասարկման որակի վերահսկումը դեռևս չէր կարևորվում, բայց ընդունվում էր որպես անհրաժեշտ կոմպոնենտ, իսկ մրցակցության գնային գործոնը սկսել էր արդեն աշխատել, ինչի արդյունքում շուկայում սկսեցին նվազել բանկային պրոդուկտների գները:

Մրցակցային երկրորդ փուլը պայմանավորված է նոր առաջարկներով, քանի որ հասկանալի էր, որ մրցակցության նման պայմաններում հաճախորդներին պահելու հիմնական և կարևորագույն գործոնը նրանց բանկային բոլոր պահանջված պրոդուկտների առաջարկն է: Ինչպես միշտ բանկերի համար առաջնային խնդիր է առկա հաճախորդներին պահելը և նոր հաճախորդների ներգրավելը, ինչի համար բանկերը նոր մոտեցում սկսեցին ցուցաբերել՝ պայմանավորված հենց հաճախորդների վարքի փոփոխությամբ: Բիզնես գործընթացների արագության անընդհատ մեծացման արդյունքում հաճախորդների որոշումների վրա ազդող ոչ գնային ամենակարևոր գործոնը դարձել է ժամանակը, այսինքն հնարավորինս կարճ ժամանակում լիարժեք սպասարկվելը: Ընդ որում լիարժեք սպասարկումը սահմանվում է որպես բանկային ոլորտում առկա բոլոր պրոդուկտների առաջարկ, ինչը նշանակում է, որ բանկերը իրենց տեսականիում առնվազն պետք է ունենան բոլոր ստանդարտ պրոդուկտները, որպեսզի հաճախորդը ստիպված չլինի որևէ պահանջմունք բավարարելու համար գնա այլ բանկ: Հաճախորդների լիարժեք, որակյալ սպասարկման համակարգը իր մեջ ներառում է հաճախորդների պահանջմունքների համակարգային բավարարման համար անհրաժեշտ բոլոր պրոդուկտների առկայություն, հաճախորդին անհրաժեշտ պրոդուկտների գնային կամ հատկանշային սկզբունքով առավել արդյունավետ համադրությունների առաջարկ և հաճախորդի ընտրության ընթացքում խորհրդատվություն:

Անդրադառնալով սպասարկման որակի համակարգին՝ նշենք, որ ՀՀ բոլոր բանկերում այսպես, թե այնպես արդեն առկա են հաճախորդների սպասարկման և ներգրավման որոշակի մեխանիզմներ: Այդ մեխանիզմները բանկերում ձևավորվել են 2 մեթոդով՝

1. առանձին գործընթացի միջոցով մասնագետների կողմից հստակ մշակված ներդրում,
2. գործունեության ընթացքում կորպորատիվ մշակույթի հիման վրա ձևավորված ներդրում:

Առաջին մեթոդը կիրառել են հիմնականում օտարերկրյա կապիտալի հիման վրա ձևավորրոված բանկերը, որոնք ձևավորված են և գործում են օտարերկրյա մայր բանկի սահմանած մեխանզիմների հիման վրա: Սույն հանգամանքը ուղղակի մրցակցային առավելություն է ապահովում այս խմբի բանկերին, քանի որ օտարերկրյա, առավել զարգացած սպասարկման համակարգն արդեն հասցրել է շտկել մեխանիզմներում և գործընթացներում նախնական թերացումները, ինչը հնարավորություն է տալիս կիրառել արդեն պատրաստի, մյուսներից մի կամ որոշ դեպքերում մշակման մի քանի փուլ առաջ գտնվող մեխանիզմը:

Հասկանալի է, որ միննույն ժամանակ “հայրենական” բանկերը ստիպված են նույն ճանապարհին անցնել` սովորելով սեփական սխալների վրա, ինչը հանգեցնում է բանկի մրցունակության մակարդակի նվազմանը:

Հաճախորդների պահանջմունքները, սպասումները և բանկերի հետ ունեցած հարաբերությունների արդյունքները բացահայտելու նպատակով իրականացվել է առանձին հետազոտություն, որի նպատակն է եղել ուսումնասիրել ազգաբնակչության կարծիքը բանկային համակարգի մասին, ՀՀ բանկերի նկատմամբ վստահության աստիճանը, համակրանքը, սպասարկման որակից բավարարվածության աստիճանը, բանկերի ճանաչվածության աստիճանը, բանկի սպասարկման որակի վրա ազդող գործոնների (սպասարկման արագություն, սակագներ, իմիջ) կարևորությունը, առանձին բանկերի մարքեթինգային բնութագրիչների (գովազդ, լոգո) ճանաչվածության աստիճանը: Ուսումնասիրության շրջանակներում հեղինակի կողմից կատարվել են հարցումներ Երևան քաղաքի բնակչության 18 և բարձր տարիքային խմբում: Այն իրականացվել է կլաստերային մեթոդով, ընտրանքի սխալի շեղումը կարող է կազմել մինչև 5%, 99% վստահության աստիճանով: Հարցման արդյունքներից հետևում է, որ ՀՀ-ում բանկային ծառայություններից օգտվել են հարցվողների միայն 89,8%-ը: Բանկերին չվստահելու պատճառով բանկային ծառայություններից չի օգտվում հարցվողների 3%-ը, իսկ 7,2%-ի մոտ դեռ բանկերից օգտվելու անհրաժեշտություն չի առաջացել:

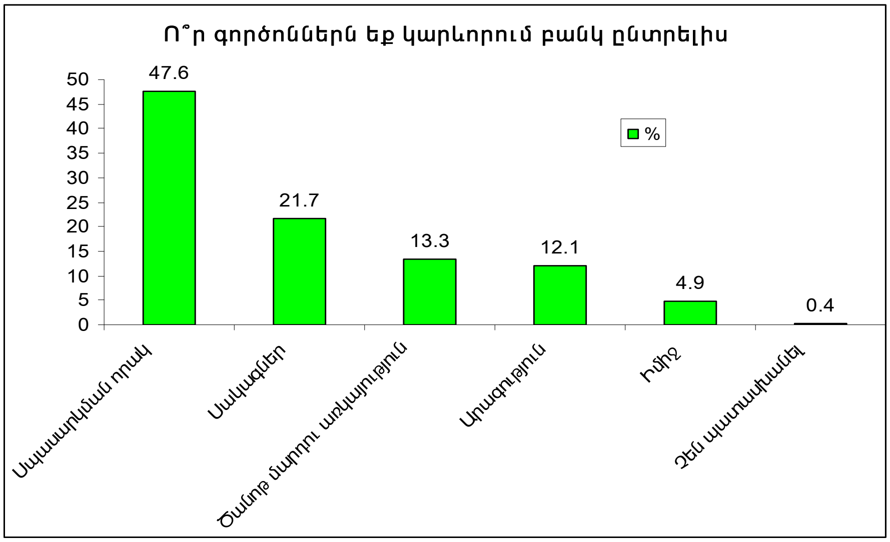
Հարցվողների բողոքների հիմնական մասը վերաբերում է Բանկերի սպասարկման որակին, բանկոմատների քանակին կամ վատ աշխատելուն և մասնաճյուղերում առաջացող հերթերին:

Սույն հարցումները համադրելով տարբեր բանկերում գրանցված բողոքների հետ հասկանալի է դառնում, որ հաճախորդները հիմնականում սպասարկման որակից և հերթերից դժգոհ լինելու դեպքում հակված չեն բողոքներ գրել: Հարցվողների 69%-ը բանկերի սպասարկման որակը գերազանց է գնահատել, 24%-ը` լավ, իսկ 1%-ը` միջինից ցածր:

Բոլոր բանկերի հաճախորդներն ամենաշատը գնահատում են սպասարկման որակը: Ստորև ներկայացված գծանկարը վկայում է այն մասին, որ սպասարկման որակը նաև ամենակարևոր գործոնն է բանկ ընտրելիս, այդպես է պատասխանել հարցվողների 47.6%-ը:

Գծանկար 1

Բանկ ընտրելու վրա ազդող գործոններ



Բանկը փոխելու ամենահաճախ հանդիպող պատճառը նույնպես վատ սպասարկումն է՝ 43%: Երկրորդ պատճառը, ինչի հետևանքով հաճախորդը պատրաստ է փոխել իր բանկը՝ սակագներն են՝ 17%, ինչը ավելի քան 2,5 անգամ ավելի քիչ է կարևորվում հաճախորդների կողմից, քան սպասարկման որակը:

Վերոնշյալ հետազոտության արդյունքները հիմնականում արտացոլում են ՀՀ ընդհանուր բանկային ոլորտի նկատմամբ ձևավորված հաճախորդների վերաբերմունքը և դիրքորոշումը: Աշխատության նպատակը հաշվի առնելով՝ իրականացվել է նաև լրացուցիչ հետազոտություն ՀՀ բանկերում, մասնավորապես ուսումնասիրությունը իրականացվել է հետևյալ ուղղություններով՝

Հաճախորդներ. այս բաժնի միջոցով փորձ է արվել բացահայտելու բանկերի կողմից հաճախորդների սպասարկման նկատմամբ ձևավորված ռազմավարությունը, քաղաքականությունը, հաճախորդամետության աստիճանը, հաճախորդների սպասարկման գործընթացի նկատմամբ սահմանված որակի չափանիշները, դրանց գնահատումը և վերահսկումը:

Վաճառքների և հետազոտությունների իրականացում. սույն բաժնում ուսումնասիրվել են բանկերի կողմից շուկայի ուսումնասիրման միջոցները, դրանց մշակման սկզբունքները, բանկում կիրառվող վաճառքների մեխանիզմները:

Աշխատակիցներ. որպես բանկի հիմնական և ամենարժեքավոր ռեսուրս՝ մարդկային ռեսուրները պետք է "յուրահատուկ" գնահատվեն, ուստի առանձնակի ուսումնասիրվել են նաև բանկի աշխատակիցների գնահատման, մոտիվացման և հեռանկարների առկայության գործոնները:

ՀՀԿ համակարգ. հետազոտության անդրադարձը հաճախորդների հետ հարաբերություններում բանկի ստանձնած որակի չափանիշներին, իրական գործընթացներին և բարելավման ուղղություններին թույլ են տալիս ամբողջականացնել բանկի դիրոքորշումը հաճախորդների նկատմամբ:

Հետազոտությունն իրականացվել է ՀՀ բոլոր բանկերում: Հարցմանը մասնակցել են միջին և բարձր ղեկավարության ներկայացուցիչներ: Հարցումները համալրվել են նաև հավաքագրված երկրորդային տեղեկատվության ուսումնասիրությամբ: Ատենախոսության **երրորդ**՝ ***«Հաճախորդների հետ հարաբերությունների կառավարման արդյունավետության բարձրացման հիմնական մոտեցումները ՀՀ-ում»,*** գլխում անդրադարձ է կատարվել նոր հաճախորդների ներգրավման և սպասարկման որակի բարձրացման մեխանիզմների կատարելագործմանը, հաճախորդների պահանջմունքների բացահայտմանը և բանկային ծառայությունների վաճառքին, աշխատակիցների գործունեության արդյունավետության գնահատմանը և մոտիվացիոն համակարգերի կիրառմանը:

Նոր հաճախորդների ներգրավումը բանկը կարգավորում է հաճախորդների հետ հարաբերությունների կառավարման քաղաքականությամբ, որտեղ վճռորոշ դերակատարություն ունեն տեղեկատվական, ֆինանսական և մարդկային ռեսուրսները՝ մասնավորապես հաճախորդների ուղղակի ներգրավմամբ զբաղվող աշխատակիցների հնարավորությունները: Հին հաճախորդին պահպանելու խնդիրն ավելի հեշտ ու պարզ է, քան նոր հաճախորդի որոնման և ներգրավման հարցը, սակայն, բոլոր դեպքերում, նոր հաճախորդների ներգրավումը որքան էլ որ թանկ լինի, այնուամենայնիվ նույնպես կարևոր է և շահավետ բանկի համար: Եթե մշտապես չլրացվի հաճախորդների բազան, բոլոր հնարավորությունները չուղղվեն ինչպես նրանց ներգրավմանը, այնպես էլ պահպանմանը, ապա հնարավոր է հսկայական կորուստների առաջացում, մասնավորապես բանկի աշխատանքի, իմիջի, ինչպես նաև բանկի եկամտաբերության հետ կապված:

Հաճախորդների ներգրավման արդյունավետության բարձրացման տեսանկյունից բանկի հաճախորդներին նպատակահարմար է բաժանել ըստ Ֆիզիկական անձ, միկրո և ՓՄՁ, կորպորատիվ հաճախորդների: Կախված հաճախորդների տիպերից՝ նրանց կատարվող առաջարկները կարող են լինել ստանդարտ/զանգվածային կամ անհատական: Ներգրավման ստանդարտ համակարգը նախատեսված է հաճախորդների մեծ թվաքանակի համար: Այս դեպքում ներգրավման հիմնական և ամենալայն կիրառվող ստանդարտ մեխանիզմներն են ակցիաները, զեղչերը, առկա հաճախորդների միջոցով այլ հաճախորդների ներգրավումը, ցանցային մարքեթինգը: Անհատական ներգրավման դեպքում հաճախորդների ներգրավման աշխատանքները կարող են իրականացվել հատուկ մասնագիտացված ստորաբաժանման կողմից, ապա ներգրավելուց հետո հաճախորդներին փոխանցել հաճախորդ մենեջերին, կամ ի սկզբանե հաճախորդի հետ սկսում է աշխատել հաճախորդ մենեջերը: Մասնավորապես հաճախորդներ կարող են ներգրավել կորոպորատիվ հաճախորդների ներգրավման ստորաբաժանումը, որը հաճախորդներին այնուհետև փոխանցում է հաճախորդին առավել հարմար տարածքային ստրաբաժանման կառավարչի կողմից նշանակված հաճախորդ մենեջերին: Անհատական ներգրավման դեպքում ներգրավող աշխատակիցը պետք է իրականացնի հենց հաճախորդի, նրա գործունեության, այլ

բանկերի հետ ունեցած հարաբերությունների և այլ առաջնային և/կամ երկրորդային տեղեկատվության վերլուծություն, որի միջոցով պետք է բացահայտի հաճախորդի խնդիրները և առաջարկի օպտիմալ լուծում, իսկ մրցակիցների առաջարկների մասին հավաստի տեղեկատվություն ունենալու դեպքում նաև ճշգրտի այն՝ կախված, թե «ինչ գնով է բանկը համաձայն ձեռք բերել հաճախորդին»:

Կորպորատիվ հաճախորդների անհատական ներգրավման տեխնոլոգիան իրենից ենթադրում է հատուկ մասնագետների պատրաստման, նոր հաճախորդներ գտնելու, բանակցություններ վարելու հետ կապված մի շարք միջոցառումներ, որոնք ներկայացված են աշխատանքում:

Շատ հաճախ հաճախորդները՝ առանց բանկի կողմից վերոնշյալ թվարկված ներգրավման մեթոդները կիրառվելու, դիմում են բանկ որևէ տեղեկատվություն ստանալու կամ ծառայությունից օգտվելու համար, ինչը կարող է լինել գովազդի ազդեցության, նախկին սեփական փորձի, կամ որևէ այլ աղբյուրից ստացած տեղեկատվության արդյունք: Առաջին հայացքից թվում է, թե այս դեպքում հաճախորդը ինքնակամ դիմել է բանկ, և նրան ներգրավելու խնդիր չկա: Սակայն այս դեպքում նույնպես պետք է աշխատանքներ տանել նրան ներգրավելու համար:

Բանկում հաճախորդների հետ հարաբերությունների կառավարումը կարևորվում է ոչ միայն նոր հաճախորդների ներգրավման, այլ նաև եղած հաճախորդներին պահելու և նրանց լոյալությունը բարձրացնելու տեսանկյունից, որի հիմքում սպասարկման բարձր որակն է: Որակյալ սպասարկման հիմնական նպատակն է մշտապես և հետևողականորեն գերազանցել հաճախորդի սպասումները և նպաստել հաճախորդի ետ վերադարձին Բանկ՝ կրկին անգամ Բանկի ծառայություններից օգտվելու նպատակով: Հաշվի առենլով Հայաստանում գործող բանկերի հաճախորդների սպասարկման որակի վերաբերյալ հեղինակի կողմից իրականացված հետազոտությունը, նշվել է, որ հաճախորդների սպասարկման որակի բարձրացմանն ուղղված՝ ատենախոսությունում ներկայացված սկզբունքներին/կանոններին հետևումը յուրաքանչյուր բանկի համար հրատապ և կենսական նշանակություն ունեցող խնդիր է հանդիսանում, և դրանց հետևողական և ճիշտ կիրառումը, անշուշտ, անհրաժեշտ պայման է վերոնշյալ նպատակին հասնելու համար:

Ներկայումս յուրաքանչյուր բանկի առաջ ծառացած է մրցակիցներից առանձնանալու, մի քանի քայլով նրանցից առաջ անցնելու և հատկապես գրաված դիրքերը ամրապնդելու խնդիրը: Այս խնդիրների լուծման առաջնահերթ քայլերից է հաճախորդների հետ սերտ համագործակցությունը, նրանց պահանջմունքների բացահայտումն ու դրանց բավարարմանն ուղղված պատշաճ և ժամանակին գործողությունների շղթայի ապահովումը: Սակայն Հայաստանում գործող բանկերից շատերի կողմից հաճախորդները դիտվում են որպես եկամուտի պարզ աղբյուր, մինչդեռ կատարյալ տարբերակը կլիներ այն, որ նրանք դիտարկվեին հեռանկարային ներդրումների տեսանկյունից, որի համար և կիրառվում է Հաճախորդների հետ հարաբերությունների կառավարման (CRM) համակարգը: Այն ուղղված է բանկերի և հաճախորդների միջև

փոխհարաբերությունների բոլոր ուղղությունների կառավարմանը, հաճախորդների հետ հարաբերությունների կայունացմանը և նոր հաճախորդների ներգրավմանը, որոնց հիմքում ընկած է նրանց պահանջմունքների բացահայտումը և համապատասխան բանկային պրոդուկտների և ծառայությունների առաջարկումը:

Բանկերը և, առհասարակ, հաճախորդների համար մրցակցող բոլոր կազմակերպությունները, ուղղակիորեն կախված են հաճախորդների ընտրությունից, ուստի նրանք պետք է նախ և առաջ կարողանան գրավել հաճախորդի ուշադրությունն ու վստահությունը, և հետո հասկանան հաճախորդի այդ ոլորտում ունեցած "կարիքներն ու խնդիրները" և դրանց համապատասխան մշակեն հնարավորինս ամբողջական սպասարկող պրոդուկտ և/կամ ծառայություն կամ դրանց համակցությունը, այլ կերպ ասած հաճախորդին առաջարկեն ամբողջական փաթեթ: Մասնակի, ոչ ամբողջական սպասարկվող հաճախորդը միշտ ունի լոյալության ցածր մակարդակ, և միշտ բարձր է նրա հեռանալու ռիսկը, ուստի անհրաժեշտ է բացահայտել յուրաքանչյուր հաճախորդի՝ բանկային ոլորտում առկա բոլոր պահանջմունքները և առաջարկել դրանց բավարարմանն ուղղված պրոդուկտների և/կամ ծառայությունների փաթեթներ՝ հաշվի առնելով պահանջմունքներում պրոդուկտների/ծառայությունների կամ դրանց գործոնների գերակայության հաջորդականությունը: Հաճախորդին ներգրավելու կամ նրան պահելու համար անհրաժեշտ է նաև հասկանալ յուրաքանչյուր պահանջմունքի կարևորության աստիճանը՝ տվյալ պահին կամ որոշակի ժամանակահատվածում: Կարևոր է գիտակցել, որ պահանջմունքները կարող են կրել նաև ոչ ֆինանսական բնույթ. օրինակ, առանձնացված սպասարկման սրահ, պրոդուկտների և/կամ ծառայությունների առավել խորացված ներկայացում և խորհրդատվություն, տեղեկատվության ստացում մեկ պատուհանի սկզբունքով, հնարավորինս արագ սպասարկում, հաշվարկների իրականացման կամ հնարավոր կնքվող փաստաթղթերին ծանոթանալու ժամանակի և վայրի տրամադրում և այլն:
Շատ հաճախ պրոդուկտ կամ ծառայություն առաջարկելու դեպքում աշխատակիցները հաճախորդների պահանջմունքներին համապատասխան պրոդուկտների առաջարկը կատարում են որպես պրոդուկտի կամ ծառայության ներկայացում, արդյունքում հաճախորդները հիմնականում հրաժարվում են նմանատիպ "առաջարկներից", իսկ համաձայնելու դեպքում՝ պահանջմունքների լիարժեք բավարարում չի լինում: Ներկայացման ժամանակ բանկի աշխատակիցը հաճախորդին ներկայացնում է իր բանկը, պատմում նրա մասին, պատմում ապրանքի մասին, նրա յուրահատկությունների և առավելությունների մասին, սակայն այս դեպքում պրոդուկտի վաճառք տեղի չի ունենում: Վաճառքը մենախոսություն չէ, այլ՝ երկխոսություն: Առաջարկը ճիշտ ներկայացնելու համար անհրաժեշտ է երկխոսությունը սկսել հարցերով: Դա հնարավորություն է տալիս բացահայտել հաճախորդների պահանջմունքները և առաջարկել համապատասխան պրոդուկտներ կամ ծառայություններ: Աշխատանքում ներկայացված է, թե սովորաբար ինչպես են

բանկերի աշխատակիցները հաճախորդներին առաջարկներ ներկայացնում, և թե ինչպես պետք է առաջարկը ճիշտ ներկայացնել:

Ցանկացած կազմակերպության անկյունաքարը մարդկային ռեսուրսներն են, նրա գործունեության տեսակը և տեխնոլոգիական հագեցվածությունը պայմանավորում են ներգրավված մարդկային ռեսուրսների ծավալը: Ծառայությունների ոլորտի, այդ թվում՝ բանկերի մրցունակության բարձր մակարդակի և կայուն զարգացման հիմքը որակյալ և կորպորատիվ ոգով ներգրավված աշխատակիցներն են, կազմակերպության գաղափարների կրողները: Արդի պայմաններում բանկերը կարիք ունեն շուկան հստակ ընկալող, հաճախորդի ուշադրությունը գրավող, բանկի ծառայությունները և պրոդուկտները գրավիչ ներակայացնող և պրոֆեսիոնալ վաճառք /հաճախորդի պահանջմունքները լիովին բավարարող պայմաններով և հատկանիշներով ծառայությունների/պրոդուկտների կամ դրանց համադրության վաճառք, որն ապահովում է հաճախորդի համընդգրկուն սպասարկում/ իրականացնող աշխատակիցների: Աշխատանքի ընթացիկ գնահատման դեպքում նախ և առաջ ուշադրություն է դարձվում հաճախորդի սպասարկման գործընթացում ընթացիկ խնդիրների արդյունավետ լուծման հմտություններին:

Մոտիվացման համակարգի արդյունավետությունը պայմանավորված է երկու կողմերի՝ բանկի և հաճախորդի սպասումների՝ երկու կողմին էլ առավելագույնս բավարարող արդյունավետ համադրության կամ հավասարակշռության բերման մեջ: Դա այնպիսի պայմանների ապահովումն է, որը հաշվի է առնում և հավասարակշռում է երկու կողմերի շահերը և դնում դրանք մի ուղղու վրա: Մարդկային ռեսուրսներով պայմանավորված գործընթացի արդյունավետությունը ուղղակիորեն կախված է աշխատակիցների աշխատանքի արդարացի գնահատման և անհատի համար "ոգևորության" դրդապատճառների բացահայտման համակարգերից:

Ուսումնասիրելով հայաստանյան բանկերի գործունեությունը և հաճախորդների հետ անմիջապես աշխատանքներ իրականացնող աշխատակիցների մոտիվացման կարևորությունը հաճախորդ-բանկ հարաբերությունների ամրապնդման գործում՝ հետազոտության շրջանակներում մշակվել են հաճախորդների հետ անմիջական առնչություն ունեցող աշխատակիցների գործունեության արդյունավետության գնահատման և մոտիվացման մեխանիզմներ: Վարկային մասնագետների արդյունավետությունը հեղինակն առաջարկում է գնահատել ըստ ստորև ներկայացված ցուցանիշների:

Աղյուսակ 1
Վարկային մասնագետների արդյունավետության գնահատում

Վարկային մասնագետների առաջխաղացման և աշխատավարձերի բարձրացման համար կիրառվող գործոն	Գործոնի տեսակարար կշիռ	Գործակցի հաշվարկի մեթոդ
Վարկերի տրամադրումներ, պորտֆել, որակ	100	
Ամսական միջին տրամադրումների քանակ`/վերջին վեց ամիսների կտրվածքով/	25	1-ին տեղ` 25, 2-րդ` 24.. նվազագույնը 7 միկրովարկ չապահովելու դեպքում` 0
Ամսական միջին տրամադրումների գումար/վերջին վեց ամիսների կտրվածքով/	25	1-ին տեղ` 25, 2-րդ` 24... նվազագույնը 15մլն. դրամ միկրովարկ չապահովելու դեպքում` 0
Պորտֆելի գումար/վերջին երեք ամիսների վերջին օրերի գումարների միջինը/	25	1-ին տեղ` 25, 2-րդ` 24...
Պորտֆելի որակ/վերջին երեք ամիսների վերջին օրերի ստանդարտ վարկերի տեսակարար կշիռների գումարների միջինը/	10	1-ին տեղ` 10, 2-րդ` 9...նվազագույնը 97 չապահովելու դեպքում` 0
Պորտֆելի միջին կշռված %/վերջին երեք ամիսների վերջին օրերի միջին կշռված տոկոսների միջինը/	15	1-ին տեղ` 15, 2-րդ` 14...տվյալ տարվա համար սահմանված պլանային միջին կշռված տոկոսը չապահովելու դեպքում` 0

Հաճախորդների սպասարկման ստորաբաժանման և դրամարկղի աշխատակիցների գնահատման հիմքում ընկած են նրանց կողմից կատարված գործարքների քանակը և գործարքների տևողությունն ու բարդությունը:

Աղյուսակ 2
Հաճախորդների սպասարկման ստորաբաժանման և դրամարկղի աշխատակիցների գործունեության արդյունավետության գնահատում

Գործարքի տեսակ	Գործարքի միավոր	Աշխատակից 1		Աշխատակից …	
		Գործարքների քանակ	**Միավոր**	Գործարքների քանակ	**Միավոր**
Գործարք 1	X1	Y1	**X*Y**	…	**…**
Գործարք …	X2	Y2	**X*Y**	…	
Ընդամենը			$\sum X*Y$	…	

ԵԶՐԱԿԱՑՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

Այս բաժնում ամփոփված են հետազոտության հիմնական արդյունքները, եզրահանգումներն ու առաջարկությունները.

- ՀՀ-ում բանկային հաճախորդների հետ հարաբերությունների զարգացման համար բեկումնային է եղել 2008թ., որի ընթացքում ի հայտ եկած տնտեսական ճգնաժամը ամբողջովին վերադասավորեց շուկան և շուկայի մասնակիցներին: Մինչ 2008թ. շուկայում թելադրող դիրք ունեցող բանկերը կարիք չունեին անհանգստանալու հաճախորդների հետ հարաբերությունների, բանկից հեռացած հաճախորդների համար, իսկ հաճախորդների սպասարկման որակի ապահովման մասին շատ բանկերում խոսք լինել անգամ չէր կարող: Տնտեսական ճգնաժամը կտրուկ կրճատեց բանկային պրոդուկտների և ծառայությունների նկատմամբ պահանջարկը և նվազեցրեց առկա հաճախորդներից ստացված եկամտաբերությունը. շուկայում դիրքերը վերադասավորվեցին և բանկերը սկսեցին պայքարել յուրաքանչյուր հաճախորդի համար: Շատ բանկեր մինչ օրս դա անում են ճկուն, երբեմն նաև դեմփինգային սակագնային քաղաքականություն կիրառելով և ագրեսիվ գովազդային արշավներով:
- Հաճախորդները մեծ ուշադրություն են դարձնում բանկերի սպասարկման որակի վրա, և որևէ բանկային պրոդուկտից/ծառայությունից օգտվելու նպատակով բանկ ընտրելու ժամանակ այն հանդիսանում է ամենակարևոր գործոնը, ինչպես նաև հաճախորդների բողոքների գերակշիռ մասը վերաբերում է սպասարկման որակին: Երկրորդ կարևոր գործոնը տվյալ բանկի սակագներն են:
- Որոշ բանկեր որդեգրել են հաճախորդամետ քաղաքականություն և քայլեր են անում հաճախորդների հետ հարաբերությունների ստեղծման և արդյունավետության բարձրացման ուղղությամբ՝ մշակելով համապատասխան ներքին իրավական ակտեր: Սակայն այստեղ բանկերը մեծ դժվարությունների են հանդիպում դրանք գործնականում կիրառելու հարցում, ինչի պատճառը թերևս բանկային ոլորտի աշխատակիցների՝ այդ թվում նաև ղեկավարների շրջանակներում դրա անհրաժեշտության գիտակցման պակասն է:
- Հաճախորդների հետ հարաբերությունների զարգացման համակարգում առանցքային դերը պատկանում է հաճախորդների հետ անմիջական աշխատանքներ իրականացնող անձնակազմին/սպասարկող անձնակազմ, այդ թվում նաև դրամարկղի աշխատակիցներ, հաճախորդ մենեջերներ, վարկային մասնագետներ, վաճառքներ իրականացնող աշխատակիցներ/ որոնք էլ հանդիսանում են բանկի կայուն զարգացման գրավականը, և որոնց մոտիվացվածության աստիճանից կախված է նոր հաճախորդների ներգրավման, բանկային պրոդուկտների վաճառքների ապահովման, բարձրակարգ սպասարկման և բանկի նկատմամբ հաճախորդների լոյալության բարձրացման արդյունավետությունը:
- Հաճախորդների լիարժեք և որակյալ սպասարկման համակարգն իր մեջ ներառում է հաճախորդների պահանջմունքների համակարգային բավարարման համար անհրաժեշտ բոլոր պրոդուկտների/ծառայությունների առկայություն,

հաճախորդներին անհրաժեշտ պրոդուկտների գնային կամ հատկանշային սկզբունքով առավել արդյունավետ համադրությունների առաջարկ և հաճախորդների խորհրդատվություն: Հիմնականում հաճախորդները գերադասում են բանկային ոլորտի բոլոր պրոդուկտներն ու ծառայությունները ստանալ մեկ բանկից, ուշադրություն դարձնելով իրենց համար գերակա և/կամ առավել հաճախ սպառվող պրոդուկտի ուսումնասիրությանը, այդ իսկ պատճառով բոլոր բանկերի համար էլ անհրաժեշտ է ապահովել բանկային պրոդուկտների և ծառայությունների գոնե ստանդարտ տեսականի: Իսկ ինչ վերաբերում է նորություններով հանդես գալուն, ապա այս դեպքում վաճառքների խթանման և նորարարություններով զբաղվող ստորաբաժանումները պետք է կարողանան մշակել հաճախորդների պահանջմունքների համակարգի հնարավորինս շատ պահանջմունքներ բավարարող կոմպակտ պրոդուկտներ/ծառայություններ:

- ՀՀ-ում գործող գրեթե բոլոր բանկերում այսպես, թե այնպես արդեն առկա են հաճախորդների սպասարկման և ներգրավման որոշակի մեխանիզմներ: Այդ մեխանիզմները բանկերում ձևավորվել են 2 մեթոդով՝ առանձին գործընթացի միջոցով մասնագետների կողմից հստակ մշակված ներդրում, որը կիրառվում է հիմնականում օտարերկրյա կապիտալի հիման վրա ստեղծված բանկերում՝ ձևավորված լինելով և գործելով օտարերկրյա մայր բանկի սահմանած մեխանիզմների հիման վրա, և գործունեության ընթացքում կորպորատիվ մշակույթի հիման վրա ձևավորված ներդրում, որը կիրառում են գործող մնացած բանկերը, որոնցում սպասարկման և ներգրավման մեխանիզմները ձևավորվել և զարգանում են տարերայնորեն կամ թույլ կողմնորոշմամբ:
- Բանկերում բացակայում է հաճախորդների մասին ամբողջական և միասնական տեղեկատվության առկայությունը և այդ տեղեկատվության հավաքագրման և մշակման համար անրաժեշտ CRM համկարգը, որը հնարավորություն է տալիս հաճախորդների /հաճախորդների սեգմենտների/ համար մշակել հատուկ, անհատական առաջարկներ, առկա հաճախորդների պահանջմունքների հիման վրա մշակել նոր պրոդուկտներ և ծառայություններ՝ նոր հաճախորդների ներգրավման նպատակով, ինչպես նաև գնահատել հաճախորդների հետ հարաբերությունների բանկի ստացված եկամուտները կամ շահույթը:
- Հաճախորդների բողոքների /գույքային պահանջ չպարունակող/ արձագանքման համակարգը գործում է մասնակի: Հիմնականում բանկերը բավարարվում են հաճախորդներին շնորհակալություն հայտնելով, իսկ ներքին արձագանքը հետևում է միայն որոշ քանակով նմանապիսի բողոքների ի հայտ գալու դեպքում: Նույն բնույթն է կրում նաև հաճախորդների առաջարկներին արձագանքման գործընթացը, որում հաճախորդի ներգրավումը և/կամ պարգևատրումը ընդհանրապես բացառվում է:
- ՀՀ բանկային համակարգում հաճախորդների հետ հարաբերություններում առկա են նաև հետևյալ գլոբալ խնդիրները՝ հաճախորդների որակյալ սպասարկման վերահսկող համակարգի բացակայություն կամ մասնակի առկայություն, հաճախորդի մենեջերների ինստիտուտի բացակայություն կամ մասնակի

առկայություն, հաճախորդների պահանջմունքների պարբերական վերլուծության համակարգային բացակայություն, հաճախորդների ֆինանսական կրթվածության ցածր մակարդակ և իրավահարաբերությունների հաստատման գիտելիքների պակաս:

- Հեղինակի կողմից առաջարկված՝ առկա հաճախորդների միջոցով պոտենցիալ հաճախորդների ներգրավման երկու նոր մեթոդներ ներդրվել են Ինեկոբանկում: Դրանցից առաջինը «Հաճախորդների խրախուսման ծրագիրն» է, որի շրջանակներում բանկի քարտապանները բանկ են ուղղորդում պոտենցիալ հաճախորդների, ինչի համար ստանում են համապատասխան դրամական պարգևատրումներ: Բանկի ոչ քարտապան հաճախորդները կամ պոտենցիալ հաճախորդները ծրագրին մասնակցելու համար շահագրգռված են ձեռք բերելու բանկի պլաստիկ քարտեր: Ծրագիրն ուղղված է բանկի հաճախորդների և նրանց մատուցվող ծառայությունների ավելացմանը, բանկի առկա հաճախորդների օգնությամբ նոր հաճախորդների ներգրավումը և վճարային քարտերի վաճառքների խթանումը: Երկրորդ մեթոդի կիրառումն իրականացվել է կլաստերներ ստեղծելու պոտենցիալ ունեցող կազմակերպությունների հետ համագործակցության պայմանագրերի շրջանակներում, որի հիմքում ընկած է և' համագործակցող կազմակերպքության խրախուսումը, և' նրանց հաճախորդների խրախուսումը: Համագործակցության պայմանագրի առարկան կողմերի միջև համագործակցության զարգացման պայմանների և հիմնական ուղղությունների, բանկի կողմից տվյալ կազմակերպությանը և նրա հաճախորդներին տրամադրվող բանկային ծառայությունների սակագների և պայմանների սահմանումն է:
- Հաճախորդների ներգրավումն ու բանկային պրոդուկտների վաճառքներն անհրաժեշտ է իրականացնել ոչ միայն զեղչերի, դեմփինգային սակագնային քաղաքականության կամ ակտիվ գովազդային արշավների միջոցով, որը բավականին թանկ հաճույք է յուրաքանչյուր կազմակերպության համար, այլ նաև հաճախորդների սպասարկման որակի բարձրացման, հաճախորդների ուղղակի ներգրավման, անհատական և խաչաձև վաճառքների միջոցով: Հեղինակի կողմից կատարված առաջարկների հիման վրա Ինեկոբանկում ներդրվել են կորպորատիվ, ՓՄՁ և միկրո հաճախորդների հետ աշխատանքների իրականացման նոր սկզբունքներ և մոտեցումներ, որոնք ուղղված են նրանց հետ հարաբերությունների ստեղծման արդյունավետության բարձրացմանը, ինչպես նաև ներդրվել են հաճախորդների որակյալ սպասարկման նոր սկզբունքներ/կանոններ: Բանկ այցելած բոլոր հաճախորդների ներգրավման, հաճախորդների մենեջերների ամրացման, հաճախորդների պահանջմունքների բացահայտման, քրոս վաճառքների իրականացման սխեմաների ներդրումն ընթացքի մեջ է:
- Հեղինակի կողմից մշակված հաճախորդների հետ ուղղակիորեն աշխատանքներ իրականացնող աշխատակիցների տարբեր խմբերի արդյունավետության գնահատման և մոտիվացման մեխանիզմներն այժմ գտնվում են ներդրման փուլում:

- Ներդրման փուլում է գտնվում նաև հեղինակի կողմից սահմանված՝ բանկի համար հաճախորդների արդյունավետության և նրանց կարևորության չափման գործոններ, որոնց հիման վրա հնարավոր է գնահատել բանկի համար հաճախորդների արդյունավետությունը՝ յուրաքանչյուր գործոնի համար սահմանելով հաճախորդի արդյունավետության գնահատման գործընթացի մասնակցության կշիռ:
- Անհրաժեշտ է ներդնել հաճախորդների հետ հարաբերությունների կառավարման (CRM) համակարգը, որն ուղղված է բանկերի և հաճախորդների միջև փոխհարաբերությունների բոլոր ուղղությունների կառավարմանը, հաճախորդների հետ հարաբերությունների կայունացմանը և նոր հաճախորդների ներգրավմանը, որոնց հիմքում ընկած է նրանց պահանջմունքների բացահայտումը և համապատասխան բանկային պրոդուկտների և ծառայությունների առաջարկումը:
- Հաճախորդամետ քաղաքանությամբ սահմանված նպատակներին հասնելու համար բանկերը պետք է որդեգրեն որակի կառավարման համակարգի սկզբունքները և բարելավեն իրենց գործընթացները գործունեության բոլոր ոլորտներում: Որակի կառավարման համակարգի կենտրոնում հաճախորդն է և նրա պահանջմունքները, ուստի և ամենակարևոր և առաջնային սկզբունքն է բոլոր հնարավոր միջոցներով հաճախորդների, ինչպես նաև հաճախորդների պահանջմունքների առավելագույն ուսումնասիրումն ու դրանց համակարգումը: Բանկի տեսանկյունից կարևոր է հասկանալ հաճախորդի առկա պահանջմունքները և հաճախորդի բնույթի հիման վրա կանխատեսել հետագայում հնարավոր առաջ եկող պահանջմունքները:
- Անհրաժեշտ է բանկի գործունեութունը համապատասխանեցնել թիրախային հաճախորդների պահանջմունքներին՝ անընդհատ ուսումնասիրելով հաճախորդների (հաճախորդների սեգմենտների) պահանջմունքները, լինելով հաճախորդի ֆինանսական խորհրդատուն/կրթել նրանց/՝ առաջարկելով հաճախորդների պահանջմունքներին բավարարող պրոդուկտների և ծառայությունների ամբողջական փաթեթներ, որոնք կապահովեն հաճախորդի ֆինանսական խնդիրների լուծումը:

Ատենախոսության հիմնական արդյունքները տպագրված են հետևյալ գիտական հոդվածներում.

- Ա.Ստեփանյան, «Հաճախորդների հետ հարաբերությունների կառավորումը բանկային համակարգում», Եր., «Անանիա Շիրակացի» համալս. Հրատ. 2011թ. 4(12), էջ 144-149,
- Ա.Ստեփանյան, «Բանկային որակյալ պրոդուկտների/ծառայությունների մատուցումը որպես հաճախորդների հետ հարաբերությունների կառավարման արդյունավետությունը բնորոշող կարևորագույն գործոն», Եր. «Հայաստան, Ֆինանսներ և Էկոնոմիկա» հանդես, 2011թ. 11(137), էջ 70-72,
- Ա. Ստեփանյան, «Աշխատակիցների արդյունավետության գնահատումը և մոտիվացիան հաճախորդ-բանկ հարաբերությունների համատեքստում», Եր. «Եվրոպական ակադեմիա, գիտական հոդվածների ժողովածու», 2012թ. 1(02), էջ 162-175:

АЛИК ГЕНРИКОВИЧ СТЕПАНЯН

«ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОТНОШЕНИЯМИ КЛИЕНТ-БАНК (на примере банковской системы Армении)»

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.02 «Экономика, управление хозяйством и его отраслями».

Защита диссертации состоится 25-го октября 2013г. в 13.30 часов на заседании Специализированного совета по экономике 015 Высшей аттестационной комиссии Республики Армения, действующего в Ереванском государственном университете, по адресу: г. Ереван, 0009, ул. Абовяна 52.

РЕЗЮМЕ

Диссертация посвящена изучению вопросов повышения эффективности управления отношениями клиент-банк в банковской системе Армении. В рамках диссертации исследованы факторы клиентоориентированности банков, понятие эффективности управления отношениями клиент-банк, а так же подходы к измерению эффективности. Изучены клиентские политики и опыт иностранных банков по работе с клиентами. Исследованы проблемы по управлению клиентскими отношениями в банках Армении. Проведенные нами маркетинговые исследования дали возможность выявить уровень клиентоориентированности армянских банков и оценить качество обслуживания, а также воздействие данного фактора на отношение клиентов к банку. Показана важность качественного обслуживания, его критерии, приведены также элементы, необходимые при внедрении системы эффективного обслуживания. Определены необходимые предпосылки и условия внедрения системы эффективного управления отношениями с клиентами, спрогнозированы возможные проблемы при внедрении

данной системы, обусловленные особенностями армянских банков, а также приведены варианты мер по устранению этих проблем.

На основе проведенных исследований, в диссертации:

- разработаны новые подходы по привлечению клиентов, в частности разработаны методы привлечения новых потенциальных клиентов с помощью уже имеющихся клиентов,
- приведены новые принципы и схемы по увеличению эффективности работы с клиентами, разработаны новые подходы и мероприятия по работе с клиентами, в частности, разработаны принципы сегментации клиентской базы и работы с ними, методы привлечения клиентов менеджерами, и самостоятельно приходящими в банк клиентами,
- приведены принципы и правила качественного обслуживания, необходимые для поддержки клиентов и укрепления их лояльности к банку,
- разработаны методы оценки эффективности работы и мотивации сотрудников банка, которые непосредственно имеют отношение к работе с клиентами (кредитные специалисты, работники обслуживающего персонала, работники кассы, клиент менеджеры, сотрудники занимающиеся продажами продуктов банка),
- разработаны критерии оценки эффективности и значимости клиентов для банка, на основе которых можно определить пользу любого клиента или группы клиентов для банка, определяя или изменяя вес критерия эффективности.

ALIK H. STEPANYAN

"CLIENT-BANK RELATIONSHIP MANAGEMENT EFFICIENCY IMPROVEMENT WAYS (example based on the Armenian banking system)"

The Dissertation is submitted for the pursuing of the Scientific Degree of the Doctor of Economics in the Field of ''Economics, Management of Economy and its Sectors'', 08.00.02.

The Defense of the Dissertation will take place at 13.30, on October 25 2013, at the meeting of Specialized Council 015 of the Supreme Certifying Committee of the Republic of Armenia acting at the Yerevan State University.

Address: 52 Abovian St., Yerevan, 0009, Armenia.

SUMMARY

The dissertation deals with the issue of improving the efficiency of customer-bank relationship management in the banking system of Armenia. In frames of the dissertation the factors of banks customerorientednes, the concept of efficiency of customer-bank relationship management as well as efficiency measurement approaches are researched. Client policies and foreign banks' experience in work with clients are researched. Analysis is conducted on problems arising in customer relationship management in the Armenian banking system. The marketing research performed gave the opportunity to reveal the level of customerorientedness of Armenian banks and evaluate the service quality and its impact on the customer relationships. The significance of high quality service is shown, high quality service criteria and elements necessary for its provision are presented.

The necessary preconditions and conditions of an efficient customer relationship management system launch are defined, possible obstacles during launch reasoned by the unique features of Armenian banks are forecasted and measures towards eliminiation of those problems are presented.

Based on the research the following is developed in the dissertation:

- New approaches in clients' attraction, in particular methods of attracting new potential customers through already existing ones are developed.
- New principles and schemes for increasing the efficiency of work with clients are presented, new approaches and initiatives in customer relationship management are developed, in particular, the principles of clients base segmentation and work with them, methods of attracting clients through client managers and work with clients who come to the bank on their own are presented,
- High quality service principles and rules necessary for customer retention and loyalty are defined,
- The methods of job evaluation and employees motivation are developed for employees that have a direct contact with customers (loan officers, customer servicing personnel, cashdesk employees, client managers, employess engaged in sales of the bank products)
- The criteria for evaluating the efficiency and significance of the clients for the bank is developed based on which it is possible to define each client or client group value for the bank by defining and changing the efficiency criteria.