

# Մարքեթինգային ռազմավարության ներդրման խնդիրները ՀՀ առևտրային բանկերում «Կոնվերս Բանկ» ՓԲԸ-ի օրինակով

Ղարիբյան Լ. Ա.

ՀՀ ԳԱԱ Գիտակրթական միջազգային կենտրոն (Հայաստան, Երևան)

levon-gharibyan@mail.ru

**Վճռորոշ բաներ՝** կումերցիոն բանկ, մարքեթինգային ռազմավարություն, մրցակցային առավելություններ, ուժեղ և թույլ կողմեր, վերլուծություն

## Стратегические инвестиционные проблемы банков Армении на примере ЗАО "Конверс Банк"

Гарибян Л.А.

НАН РА Научно-образовательный международный центр (Армения, Ереван)

levon-gharibyan@mail.ru

**Резюме:** Основная задача стратегического маркетинга в коммерческом банке - помочь руководству банка ответить на следующие вопросы:

Какова роль и место банка на рынке?

Куда он движется и каковы основные тенденции его развития, которые могут быть конкурентными преимуществами банка, какие цели он преследует и какую позицию он хочет занять на рынке? Можно с уверенностью сказать, что ответы на эти вопросы помогут банку не только разработать соответствующие стратегии, но и найти для них эффективные средства для реализации.

**Ключевые слова:** Коммерческий банк, маркетинговая стратегия, конкурентная преимущества, сильные и слабые стороны, анализ

## Strategic Investment Problems in Armenian Banks in the Example of "Converse Bank" CJSC

Gharibyan L.A.

NAS RA International Scientific Educational Center (Armenia, Yerevan)

levon-gharibyan@mail.ru

**Abstract:** The main task of strategic marketing in the commercial bank is to help the bank's leaders to answer the following questions:

What is the role and place of the bank in the market?

Where is it moving and what are the main trends in its development that can be the competitive advantages of the bank, What goals it pursues and which position it wants to capture in the market? We can confidently say that the answers to these questions will help the bank not only to develop appropriate strategies but also to find them effective means for implementation.

**Keywords:** Commercial bank, marketing strategy, competitive advantages, strengths and weaknesses, analysis.

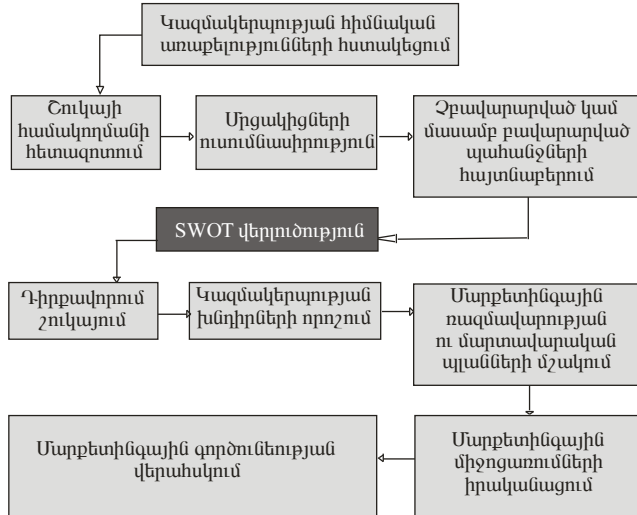
Բանկային համակարգի ռազմավարական մարքեթինգի հիմնական խնդիրն է օգնել ղեկավարին՝ պատասխանելու հետևյալ հարցերին՝ ո՞րն է կազմակերպության տեղը և դերը շուկայում, դեպի ո՞ր է շարժվում կազմակերպությունը և որո՞նք են նրա զարգացման հիմնական միտումները, որո՞նք կարող են լինել մեր մրցակցային առավելությունները, ո՞րն է մեր շահը, ու՞մ համար ենք մենք աշխատում և ու՞մ համար ենք աշխատելու, ինչի՞ն ենք ձգտում և ի՞նչ դիրք ենք ուզում գրավել շուկայում: Վստահորեն կարելի է նշել, որ այս հարցերի պատասխանը կօգնի բանկին ոչ միայն մշակել համապատասխան ռազմավարություններ, այլ նաև գտնել դրանց

իրականացման բոլոր արդյունավետ միջոցները:

Միաժամանակ հարկ է նկատել, որ արդյունավետ մարքեթինգային ռազմավարությունը էապես կախված է այն հանգամանքից, թե որքանով է բանկը կարողանում ընդունել և քննարկման առնել առկա խնդիրները, թերությունները, արտաքին վտանգները: Անդրադառնալով «Կոնվերս Բանկ» ՓԲԸ-ում մարքեթինգային ռազմավարության ներդրման արդյունքում հաղթահարվող խնդիրներին՝ հարկ է նկատել, որ դրանք վերաբերում են ինչպես արտաքին միջավայրին, այնպես էլ ներքին խնդիրներին: Վերլուծությունը թույլ է տալիս վերհանել մարքեթինգային քաղաքա-

կանության առանցքային այն ոլորտները, որոնց կարգավորումը էապես կարող է նպաստել բանկի մրցակցային դիրքի բարելավմանը՝ ապահովելով առավելագույն հաճախորդներ:

Մինչ «Կոնվերս Բանկ» ՓԲԸ-ում կատարված մարքեթինգային վերլուծության անդրադառնալը, ներկայացնենք մարքեթինգային ռազմավարության և SWOT վերլուծության դերը մարքեթինգի համակարգում:



Գծանկար 1. Ռազմավարական մարքեթինգի փուլերը<sup>1</sup>

Մարքեթինգային ռազմավարությունը և SWOT վերլուծությունը մարքեթինգի կարևոր տարրերից են, առանց որոնց մարքեթինգը պատկերացնել անհնար է: Մակայն ոչ պակաս կարևոր է նաև SWOT վերլուծությունը, որն իր հերթին շատ կարևոր գործիք է՝ ինչպես մարքեթինգում, այնպես էլ բիզնեսում ( Գծանկար 1):

Ռազմավարական «պահելաձևի» նշանակությունը, որը կազմակերպությանը թույլ է տալիս գոյատևել մրցակցային երկարատև պայքարում, բավական կտրուկ աճել է վերջին տասնամյակում, առավել ակնհայտ՝ համաշխարհային ճգնաժամի ի հայտ գալուց հետո: Բոլոր կազմակերպությունները «դաժան» մրցակցության և արագ փոփոխվող պայմաններում պետք է ոչ միայն ուշադրությունը կենտրոնացնեն կազմակերպության ներսում տեղի ունեցող գործընթացների վրա, այլև մշակեն երկարատև «գոյատևման» ռազմավարություններ, որոնք թույլ կտան ճիշտ ժամանակին արձագանքել այն փոփոխություններին, որոնք տեղի են ունենում նրանց շրջա-

պատում: Ոչ վաղ անցյալում դեռևս շատ կազմակերպություններ կարող էին հաջող գործել՝ ուշադրություն դարձնելով հիմնականում առօրյա աշխատանքներին, ներքին խնդիրներին, որոնք կապված են տվյալ գործունեության ոլորտում ռեսուրսների օգտագործման արդյունավետության բարձրացման հետ: Այժմ, բնականաբար, առանց անտեսելու ներուժի ռացիոնալ օգտագործումն ընթացիկ գործունեության ժամանակ, առավել կարևոր է դառնում այնպիսի կառավարման գործընթացը, որն ապահովում է կազմակերպության անընդհատ հարմարեցումը արագ փոփոխվող արտաքին միջավայրին [1]:

«Ստրատեգիա» բառը առաջացել է հունարեն strategos (գեներալի արվեստ) բառից: Այս բառի ռազմական ծագումը չպետք է զարմացնի, քանի որ հենց strategos-ը Ալեքսանդր Մակեդոնացուն թույլ տվեց գրավել աշխարհը [2]:

«Ստրատեգիան»՝ ռազմավարությունը, իրենից ներկայացնում է բազմակողմանի համալիր ծրագիր, որը նախատեսված է ապահովելու կազմակերպության առաքելության իրականացումը և նպատակներին հասնելու գործընթացները: Ռազմավարության կազմումը կառավարման ֆունկցիաներից մեկն է, որն իրենից ներկայացնում է կազմակերպության նպատակների ընտրության գործընթացը և դրանց հասնելու ուղիները:

Մարքեթինգային ռազմավարությունը կազմակերպության ռազմավարությունն է՝ կողմնորոշված շուկայական արժեքներին: Մարքեթինգային ռազմավարությունը կողմնորոշված է երկու հիմնական ուղղությամբ՝ շուկային և ապրանքին [3]:

Կազմակերպության ուժերը և շուկայում զբաղեցրած դիրքերը հասկանալու և գնահատելու համար էլ գոյություն ունի SWOT վերլուծությունը:

SWOT վերլուծությունը կազմակերպության ուժեղ և թույլ կողմերի, ինչպես նաև հնարավորությունների և վտանգների որոշումն է, որոնք բխում են շրջապատող (արտաքին) միջավայրից:

- Բացենք SWOT հապավումը.
  - ✓ ուժեղ կողմեր (Strengths)՝ կազմակերպության առավելությունները,
  - ✓ թույլ կողմեր (Weaknesses)՝ կազմակերպության թերությունները,
  - ✓ հնարավորություններ (Opportunities)՝

<sup>1</sup> Կազմվել է հեղինակի կողմից:

արտաքին միջավայրի գործոններն են, որոնց օգտագործումը կազմակերպությանը տալիս է առավելություններ շուկայում,

✓ վտանգներ (Threats)՝ գործոններ, որոնք կարող են բարդացնել կազմակերպության դիրքերը շուկայում [4]:

SWOT վերլուծությունը աշխարհում գոյություն ունեցող խորհրդատվական կազմակերպությունների կողմից իրականացվող կարևոր գործընթացներից մեկն է: Բացի այդ, այն կարելի է և պետք է դիտարկել որպես յուրաքանչյուր կազմակերպության համար շատ կարևոր բիզնես տեխնոլոգիա, ինչպես նաև չօգտագործված ռեսուրսների և կազմակերպության գործունեության վտանգների գնահատման տեխնոլոգիա [5]:

Այժմ ներկայացնենք մարքեթինգային ռազմավարության տեսակետից այն խոցելի խնդիրները, որոնք կարելի է դիտարկել որպես արդյունավետության ապահովման խոչընդոտներ:

Մեր ուսումնասիրության արդյունքում հատկապես խոչընդոտ է համրվում այն, որ «Կոնվերս Բանկ» ՓԲԸ-ը ունի համեմատաբար մյուս բանկերի քիչ թվով մասնաճյուղեր: Հայաստանի մարզերից շատերը ունեն 100 կամ ավելի քաղաքային և գյուղական համայնքներ, այնինչ շատ մարզերում մասնաճյուղերի թիվը չի գերազանցում 1-2ը: Մասնավորապես դիտարկենք Արարատի մարզը, որը բնակչության թվով ամենամեծն է, գործում է միայն 1 կետ: Իսկ ինչ վերաբերվում է Երևան քաղաքին նշենք, որ երբեմնի համայնքում կա միայն 1 մասնաճյուղ, այնինչ սա Երևանի ամենամեծ համայնքն է: Բացակայում են մասնաճյուղեր Աջափնյակ, Նորք-Մարաշ և Նուբարաշեն համայնքներում: Մա շատ դեպքերում կարող է առաջ քաշել հերթերի և մնացած մասնաճյուղերի ծանրաբեռնվածության: Համեմատություն անցկացնելով «Արդշինբանկ»-ի հետ, որը ունի հաճախորդների գրեթե նույն քանակը, ինչ «Կոնվերս Բանկ»-ը, կան 67 մասնաճյուղեր ամբողջ Հայաստանում: Մա կարող է հանգեցնել նրան, որ մարդիկ ապրելու վայրի հարմարավետությունից ելնելով, կղառնան հաճախորդ այլ բանկերին, ուստի կարծում եմ անհրաժեշտ է ավելացնել մասնաճյուղերի քանակը նշված վայրերում:

Մասնաճյուղերում կուտակումների պատճառ կարող է հանդիսանալ նաև այն, որ բոլոր մասնաճյուղերը սպասարկում են և իրավաբանական, և ֆիզիկական անձանց, չնայաց ակներև է, որ խնդիրը կայանում է սպասարկման կետերի սակավաթվության հետ:

«Կոնվերս Բանկ» ՓԲԸ-ի պաշտոնական կայքը բարելավվելու ուղղությամբ կարելի է որոշակի աշխատանքներ կատարել: Պաշտոնական կայքում առկա բաժինները այդքան էլ հարմար չեն, տեղեկատվությունները կարճ են, երբեմն՝ դժվար ըմբռնելի, բաժինների առանձնացումը մի քանի ձևով է արված և խճճում է այցելուներին: Կարելի է նաև առավել հաճախակի թարմացնել ֆեյսբուքյան էջը:

Առաջարկվում է նաև բանկի տարբեր պրոդուկտների մասով պատրաստել փոքրիկ տեսահոլովակներ, որում առավել մանրամասն և հանգամանալից կբացատրվեն պրոդուկտների պայմանները, տեղադրել բանկի կայքէջում, ֆեյսբուքյան էջում, ինչու չէ՝ նաև ցուցադրել հեռուստատեսությամբ, ինչպես արվում է, օրինակ, «Արարատ» բանկի պարագայում:

Առաջարկվում է «Կոնվերս Բանկ»-ում ներդնել նաև փոխանցումներից հաճախակի օգտվող հաճախորդների խրախուսման համակարգ: Մշտական հաճախորդներին կարելի է խրախուսել՝ վարկային պրոդուկտների մասով առավել լավ պայմաններ առաջարկելով, ստեղծելու նոր վարկային պրոդուկտ, որից առավել նպաստավոր պայմաններով կարող են օգտվել բանկից հաճախ և խոշոր գումարներով փոխանցումներ կատարողները և ստացողները: Նման պրոդուկտ կարելի է ընտրել նաև բանկի այլ ծառայություններից մշտապես օգտվողների համար, օրինակ, վարկեր տոկոսագումարների, սպասարկման վճարների նվազեցումների տեսքով, մարման արտոնյալ ժամկետների տրամադրման ձևով և այլն:

«Կոնվերս Բանկ» ՓԲԸ-ն շատ քիչ է օգտվում ինտերնետ և հեռուստատեսային գովազդներից, պրոդուկտների առավելությունների մասին հաճախ բավականին պակաս իրազեկում պոտենցիալ հաճախորդներին: Առաջարկում եմ առավել ինտենսիվ կերպով օգտագործել հեռուստագովազդների տարբե-

րակը, ինտերնետային առաջատար կայքերում, հատկապես՝ սոցկայքերում, առավել հաճախ իրազեկել մարդկանց տվյալ պահին բանկում առկա առաջատար պրոդուկտների վերաբերյալ:

Մակայն հարկ եմ համարում նշել «Կոնվերս Բանկ»-ի կողմից կատարված Ամանորյա 10 տոկոս cash-back ակցիայի մասին, որը տեղի ունեցավ 2018 թվականի դեկտեմբերի 6-31. Մաշատ լավ մարքետինգային քայլ էր բանկի կողմից, քանի որ ամեն օր ընտրվում էր մոտ 10 վայր, որտեղից միայն մարդիկ կարող էին օգտվել այս ակցիայից: Ստացվում է, որ այս 25 օրվա ընթացքում բանկի անունը շրջանառվեց ավելին, քան 300 ժամանցային վայրերում (սրճարան, ռեստորան, գրախանութ, շորերի և կոշիկների խանութ և այլն): Բանկի կողմից արվել էր վիդեոհոլովակ այս միջոցառման վերաբերյալ և տեղադրվել էր facebook սոցալական կայքի պաշտոնական էջում: Թիրախային խումբ էր ընտրվել Երևանի և Երևանից մինչև 50 կիլոմետր հեռավորության վրա ապրող մարդիկ: Դեկտեմբերի 5-29 ընկած ժամանակահատվածում դիտումները հասել էին մոտ 150.000-ի, ինչը համարում եմ ստացված:

Բանկում փաստաթղթային գործերը բավականին շատ են, ինչը շատ է առաջացնում հաճախորդների դժգոհությունը, որոշ վարկատեսակների դեպքում, անգամ այն ժամանակ, երբ դեռ հայտնի չէ՝ կհաստատվի վարկը, թե՛ ոչ, տպվում են շատ փաստաթղթեր, ստորագրվում են վարկային մասնագետի և հաճախորդի կողմից, որից հետո վարկը մեծ մասամբ մերժվում է, փաստաթղթերն էլ դառնում են ոչ պիտանի: Առաջարկում եմ էլեկտրոնային ստորագրության միջոցով ավելի հեշտացնել այդ պրոցեսը, կամ վարկի տրամադրման փուլերի միավորման միջոցով կրճա-

տել փաստաթղթերի ավելորդ տպումը և խնայել ժամանակը:

Բանկի ինտերնետային պաշտոնական կայքում կարելի է նաև հաճախակի տեղադրել հարցումներ սպասարկման որակի, առաջարկվող պրոդուկտների, գործող տոկոսադրույքների վերաբերյալ, ինչը թույլ կտա թերությունները վեր հանել, տալ լուծումներ, բարելավել մատուցվող ծառայությունների որակը: Կարելի է նաև պաշտոնական կայքում հնարավորություն ստեղծել օգտատերերին՝ կապ հաստատելու բանկի ղեկավար անձնակազմից որևէ մեկի հետ, ուղղելու նրան հարցեր, արտահայտելու բողոքներ ու ներկայացնելու առաջարկներ: Դա կարելի է անել նաև, օրինակ, տարվա մեջ մի քանի օր որևէ սահմանված ժամի հարց ու պատասխանի միջոցով: Այսինքն՝ օգտատերերը կարող են հենց այդ ժամին կամ նախօրոք online չաթի միջոցով հարցեր ուղղել, որի պատասխանները կտրվեն տվյալ ժամին: Դա առավել մեծ հնարավորություն է բանկ-հաճախորդ հարաբերությունը առավել անմիջական հարթության վրա դնելու միջոցով անկեղծ առաջարկներ, բողոքներ լսել բազմաթիվ հաճախորդներից, որոնք բարձրաձայնման կարիք ունեն:

#### **Գրականություն**

1. Бандурин А.В. Стратегический менеджмент организации, Б.А. Чуб., 2000, стр. 67,
2. Томсон А.А. Стратегический менеджмент концепции и ситуации, Учеб. Пособие для вузов, Томсон А.А., Стрикленд А. ДЖ., М.: ИНФРА, 2000, стр. 35,
3. Кеворков В.В., Леонтьев С.В., Политика и практика маркетинга, Учебно-методическое пособие, М.: ИСАРИП, Бизнес-Тезаурус, 1999, стр. 39,
4. Голубков Е.П. Основы маркетинга. Учебник.- М.; Финпресс, 1999, стр. 45,
5. Жуков Е.Ф. Менеджмент и маркетинг в банках, М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012, стр. 91.