



**კოოპერაციული განკუთვნილი რეგიონული
ფილიალების კორპორაციულ კლიენტებთან
ურთიერთობის პრინციპები**

ლელა ონიანი

ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო
უნივერსიტეტის ასისტენტი-პროფესორი

დღეისათვის შეიძლება ითქვას, რომ კომერციული ბანკების რეგიონული სერვის ცენტრები (ფილიალები) სრულად შეესაბამებიან კონკრეტული რეგიონის სპეციფიკას, და შესაბამისად შესწევთ უნარი დააკმაყოფილონ რეგიონში მოქმედი სამეურნეო სუბიექტთა მოთხოვნები.

კვლევის მიზანია, რეგიონულ დონეზე განვიხილოთ თუ, რამდენად მნიშვნელოვანია კორპორაციული კლიენტები ბანკებისათვის და შესაბამისად შევიმუშავოთ ჩვენეული რეკომენდაციები მათთან ურთიერთობების ორგანიზების საკითხებში, რომელიც აისახება საბანკო კაპიტალის ეფექტურ მართვაში და რეგიონის ეკონომიკურ სექტორსა და საბანკო სისტემას შორის აქტიურ ურთიერთ დამოკიდებულებაში.

კორპორაციულ კლიენტებთან კომპეტენტური თანამშრომლობის ორგანიზება, თანამედროვე საბანკო ბიზნესის ეფექტურობის ზრდის ერთ-ერთი ფაქტორია, ამას განაპირობებს ის რომ დღეისათვის ბანკების მოზიდულ რესურსებში მაღალი ხვედრითი წილით გამოირჩევა იურიდიულ პირთა დეპოზიტები. 2013 წლის 1 იანვრის მდგომარეობით აჭარის ავტონომიურ რესპუბლიკაში 13 ბანკისა და 5 მიკროსაფინანსო ორგანიზაციის

რეგიონული ეკონომიკა

ფილიალი ფუნქციონირებს. მათი საქმიანობის სტატისტიკურ მონაცემებს თუ გადავხედავთ საერთო კლიენტურაში მაღალი ხვერდრითი წილით გამოირჩევიან კორპორაციული კლიენტები.

საბანკო პროდუქტების მოხმარების მაჩვენებლები

(აჭარაში მოქმედი საკრედიტო ორგანიზაციების მიხედვით 2013 წლის 1 იანვრის მდგომარეობით)

მაჩვენებლების დასახელება	სულ ჯამი (ათასი ლარი)	მათ შორის			
		კორპორაცი- ულ კლიენტებზე (ათასი ლარი)	წი- ლი%	ფიზიკურ პირებზე (ათასი ლარი)	წილი%
გაცემული კრედიტები	819 471,7	506 381,3	62	313 090,4	38
სახსრები დეპოზიტებზე	739729,6	505 025,1	68,3	234 704,5	31,7
საპროცენტო შემოსავლები სესხებიდან	96492,79	46316,54	48	50176,25	52

წყარო: 1. აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის ფინანსთა და ეკონომიკის სამინისტრო; 2. სეპ-ის მონეტარული და საბანკო სტატისტიკის ბიულეტენი #166

როგორც ცხრილიდან ჩანს მათზე გაცემული კრედიტების რაოდენობამ 2013 წლის 1 იანვრის მდგომარეობით შეადგინა 506 381,3 ათასი ლარი, რაც საკრედიტო პორტფელის 62 % - ია, ხოლო სადეპოზიტო ანგარიშებზე არსესებულმა ნაშთებმა შეადგინა 505 025,1 ათასი ლარი, რაც მთლიანი დეპოზიტების 68,3%-ია. მართალია საპროცენტო შემოსავლებში კორპორაციული კლი-

ენტებზე გაცემული სესხებიდან მიღებული შემოსავლების წილი შედარებით დაბალია (48%), ვიდრე ფიზიკური პირების სესხებიდან მიღებული შემოსავლისა (52%), მაგრამ აქ გასათვალისწინებელია ის ფაქტი, რომ კორპორაციულ კლიენტებზე შეთავაზებული სესხების საშუალო წლიურმა საპროცენტო განაკვეთმა 2012 წელში გამომდინარე ფასების დიფერენცირებულობის პრინციპიდან 14,8% შეადგენდა, ხოლო ფიზიკურ პირებზე 26,5%.

კომერციული ბანკებისათვის ლიკვიდობის ხარისხის ერთ-ერთი მთავარი განმსაზღვრელი ფაქტორია სადეპოზიტო ბაზა, რომელიც იქმნება ბანკში საანგარიშსწორებო და მიმდინარე ანგარიშებზე, ვადიან და საშემნახველო ანაზღაურებზე განთავსებული იურიდიული და ფიზიკური პირების სახსრებით. დეპოზიტების ხარისხის კრიტერიუმი კი არის მათი სტაბილურობა, ანუ, რაც უფრო მეტია წილი სტაბილური დეპოზიტებისა, მით უფრო მაღალია ბანკის ლიკვიდურობაც, ვინაიდან, სტაბილური დეპოზიტების ზრდა ამცირებს ბანკის მოთხოვნებს ლიკვიდურ აქტივებზე და ასეთი ვალდებულებები ბანკისათვის განახლებადი ხასიათისაა.

ისმება კითხვა: რომელი დეპოზიტებია სტაბილური?

უცხოელ მეცნიერთა კვლევებმა სხვადასხვა სახის დეპოზიტების მდგომარეობაზე ცხადყო, რომ ყველაზე მაღალი სტაბილურობით გამოირჩევა მოთხოვნამდე დეპოზიტები, ვინაიდან ასეთი სახის დეპოზიტი არ არის დამოკიდებული საპროცენტო განაკვეთებზე. ამ შემთხვევაში კლიენტებისათვის მთავარია მომსახურების ხარისხი და სისწრაფე, ბანკის საიმედოობა, საბანკო მომსახურებისა და პროდუქტების მრავალფეროვნება, ბანკისა და კლიენტის ოფისის შორის მანძილი. ამიტომაც ხსნის რა იურიდიული პირი ანგარიშს ბანკში და ხდება ბანკის კორპორაციული კლიენტი, იგი ხანგრძლივ კავშირს ამყარებს ბანკთან, თუ კი დააკმაყოფილებს ბანკი მის მოთხოვნებს. რაც შეეხება ვადიან და საშემნახველო დეპოზიტებს, ისინი უფრო ნაკლები სტაბილურობით გამოირჩევიან, ვინაიდან დამოკიდებულები არიან ბაზრის კონიუქტურაზე და ხშირად განიცდიან მიგრაციას ერთი ბანკიდან მეორეში.

სწორედ კორპორაციული კლიენტების ანგარიშებზე აკუმულირებული რესურსების ბაზაზე ხდება ბანკების საერთო შემოსავლის უმეტესი წილის ფორმირება. ამოტომაცაა, რომ დღეისათვის რეგიონში კორპორაციული კლიენტების მოზიდვის მიზნით, კომერციულ ბანკებს შორის შეიძლება ითქვას, რომ ძლიერი კონკურენციაა. ეს გამოიხატებაში იმაში, რომ ხშირია შემთხვევები, როდესაც სტაბილური კორპორაციული კლიენტები მომსახურების უკეთესი პირობების შეთავაზებების შემთხვევაში სხვა ბანკების ფილიალებში გადაინაცვლებენ. ვფიქრობთ, ბაზრის მოცემულ სეგმენტზე ბრძოლაში, ბანკის ფილიალების წარმატების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორია არა პროდუქტზე ორიენტირებული, არამედ მოქნილი და კლიენტზე ორიენტირებული პროგრამების შემუშავება და მათზე მიწოდება.

კლიენტზე ორიენტირებული მოდელის შემუშავებისას ბანკის მენეჯმენტის მიერ გასათვალისწინებელია რიგი საკითხები, რომლებიც შეიძლება ჩამოვაცალიბოთ შემდეგი პრინციპების სახით:

- კლიენტის საქმიანობის სპეციფიკის შესწავლა და ორიენტირება შესაბამის მოთხოვნათა დაკმაყოფილებაზე. დღეისათვის ბაზარზე ცალკეული სეგმენტების სპეციფიკის გათვალისწინების გარეშე ყველა კლიენტზე ერთიანი სტანდარტული პირობების შეთავაზება უკვე მოძველებული მეთოდია. ბანკის მენეჯმენტი, სთავაზობს რა თავის პროდუქტს კლიენტს, კარგად უნდა იცოს გარკვეული, თუ ეს პროდუქტი მომხმარებლის რომელ ჯგუფზეა გათვლილი და რამდენია ასეთი პროდუქტის პოტენციური მომხმარებელი. ამისათვის საჭიროა ბაზრის სწორი და კომპეტენტური მარკეტინგული ანალიზი. ბაზრის სეგმენტაციის პირველ ეტაპზე ტრადიციულად ძირითადი საბაზისო კრიტერიუმების (შემოსავლების, თანამშრომელთა რიცხოვნობისა და საბიუჯეტო ორგინაზაციების შემთხვევაში ხელფასის ფონდის) მიხედვით გამოყოფენ კლიენტთა სამ ძირითად კატეგორიას: მსხვილი, საშუალო და მცირე ბიზნესის კლიენტები, რომელთა შორის არჩევენ „მნიშვნელოვან“ - მსხვილ და VIP კლიენტებს. ბაზრის ანალ-

იზის პროცესში მიზანშეწონილია შესწავლილი იქნეს კლიენტის შემდეგი პარამეტრები:

- საფინანსო-სამეურნეო საქმიანობის მთავარი მაჩვენებლები;
- ქონებრივი მდგომარეობა;
- საწარმოო ციკლის ხანგრძლივობა;
- საინვესტიციო პროექტები, ან განვითარების სტრატეგია;
- კლიენტთა კრედიტუნარიანობა და რისკების დონე;
- ფულადი ნაკადის სქემა;

და სხვა

ფლობს რა ბანკი კონკრეტული რეგიონის ყველა მსხვილი თუ საშუალო დონის კლიენტთა შესახებ ინფორმაციას, შეიძლება გათვალისწინოთ საერთო პოტენციალი და ძირითადი პროდუქტებით (კრედიტები, დეპოზიტები, სახელფასო პროექტები) მომსახურების წილი ცალკეულ სეგმენტებზე.

კლიენტთა ფაქტიურ და პოტენციურ მოთხოვნათა შეფასების მიზნით შეიძლება გამოყენებული იქნეს ისეთი ანალიზური ინსტრუმენტი, როგორიცაა „მომხმარებელთა საშეღავათო მატრიცა“, სადაც თავმოყრილია ინფორმაცია კლიენტთა ცალკეულ სეგმენტებზე შეთავაზებულ საბანკო მომსახურებათა შეღავათების დაშვების შესახებ. აღნიშნული ინსტრუმენტი წარმოადგენს ერთგვარ გზამკვლევს ბანკის კორპორაციულ კლიენტებთან საქმიანობაში. ფორმირება წარმოებს, როგორც ურთიერთობათა ფაქტიური მონაცემების ანალიზის, ასევე კლიენტთა სპეციალიზებული ანკეტირების საფუძველზე. შესაბამისად ბანკმა ყოველი პრიორიტეტული დარგისათვის უნდა მოამზადოს სპეციალური წინადადებები მაქსიმალურად გაუმჯობესებული პირობებით.

- კლიენტებთან ცენტრალიზებული ურთიერთობა და საბანკო პროდუქტების პაკეტური გაყიდვები. აღნიშნული პრინციპი გამორიცხავს წინააღმდეგობებსა და კლიენტებთან კონტაქტების დუბლირებას ბანკის ცალკეული სტრუქტურული ერთეულების თანამშრომლების მხრიდან, რაც იწვევს ინტერესთა კონფლიქტებს და შესაბამისად გავლენას ახდენს მომსახურების ეფექტურობაზეც.

აღნიშნული პრინციპი კლიენტებთან ორგანიზებული ურთიერთობების ჩამოყალიბების თვალსაზრისით გულისხმობს ცალკე ე.წ. „კლიენტის“ განყოფილებების შექმნას. ცენტრალიზებულ ურთიერთობათა პრინციპი ასევე გამოყენებული უნდა იქნეს ტერიტორიულ ჭრილშიც, კერძოდ არის კორპორაციულ კლიენტთა კატეგორია, რომელთაც გააჩნიათ ტერიტორიული სტრუქტურული ერთეულები (საქმიანობის მასშტაბებიდან გამომდინარე) ქალაქის, რეგიონის და ქვეყნის დოზე. ასევე სათაო ოფისის მდებარეობა ხშირად არ ემთხვევა იურიდიული მისამართსაც. ამიტომ კონკრეტული კლიენტის მიმაგრება ბანკის კონკრეტულ ფილიალზე, გამორიცხავს ორმაგ ურთიერთობებს და ფილიალთა შორის ინტერესთა კონფლიქტებს.

პაკეტური გაყიდვები გულისხმობს საბანკო მომსახურებასა და პროდუქტებზე კომპლექსური წინადადებების შეთავაზებას, რომელიც ორივე მხარისათვის მომგებიანია. კლიენტისთვის საინტერესოა ფასდაკლება შეთავაზებულ პაკეტზე, ხოლო ბანკის ინტერესი გამოიხატება იმაში, რომ იგი ასეთი კომპლექსური მომსახურებითა და დიფერენცირებული ფასების შეთავაზებით მოიზიდავს და აკავებს კლიენტებს. ასეთი პოლიტიკის შემთხვევაში მიუხედავად საბანკო შეთავაზებების დიფერენცირებული ფასებისა, საერთო შემოსავლები იზრდება, ხოლო კლიენტის ხარჯები საბანკო მომსახურებაზე მცირდება.

– „მნიშვნელოვან“ კლიენტთა ჯგუფებზე პირადი მხარდაჭერის უზრუნველყოფა. ეს პრინციპი ლოგიკურ კავშირშია ზემოთ განხილულ ურთიერთობათა ცენტრალიზაციის პრინციპთან და მიმართულია კლიენტთა კმაყოფილების ხარისხის ამაღლებაზე. ამასთან მენეჯერების (კორპორაციული ბანკირების) კლიენტებზე მიმაგრების ხარისხი და შეთავაზებული პრეფერენციების მასშტაბი განისაზღვრება საბანკო მომსახურების მომგებიანობიდან და რენტაბელობიდან გამომდინარე.

აქვე უნდა ავღნიშნოთ, რომ პირადი მხარდაჭერის პრინციპს გარკვეული მინუსიც აქვს, კერძოდ არსებობს რეალური რისკი კლიენტთა ინტერესების ლობირებისა „კორპორაციული ბანკი-

რის,, მხრიდან ბანკის ინტერების საზიანოდ. აღნიშნული ფაქტი დაკავშირებულია კლიენტსა და „ბანკირს“ შორის პირადი სანდო კონტაქტების დამყარებასთან. მსგავს ინტერესთა კონფლიქტის თავიდან აცილების მიზნით აუცილებელია;

1. შეიზღუდოს „კორპორაციული ბანკირების“ (პირადი მენეჯერების) უფლებამოსილება მიმაგრებულ კლიენტებზე ღირებული პრეფერენციების შეთავაზებაში;

2. რეგულარულად ჩატარდეს „კორპორაციული ბანკირების“ როტაცია კლიენტთა ჯგუფებს შორის;

3. კონკრეტულ კლიენტებთან მიმდინარე მოლაპარაკებებისა და კონტაქტების შედეგები უნდა დაფიქსირდეს ერთიან საინფორმაციო ელექტრონულ სისტემაში.

ამასთან პირადი მხარდაჭერის პრინციპი უფრო ეფექტური იქნება, თუ „კორპორაციული ბანკირები“ (პირადი მენეჯერები) კომპეტენტურები იქნებიან შეთავაზებული მომსახურების ყველა სფეროში და ისინი არ შეასრულებენ ჩვეულებრივი კოორდინატორის როლს კლიენტსა და ბანკის ცალკეულ განყოფილებებს შორის.

- **კლიენტთა მომსახურების ეკონომიკური შედეგის კომპლექსური შეფასება** . ამ პრინციპში მოვიაზრებთ ბანკსა და ცალკეულ კლიენტებს შორის ურთიერთობის სტრატეგიის შემუშავებას, არა მომსახურების ცალკეული სახეების მიხედვით, არამედ ცენტრალიზებულად გამომდინარე საბანკო მომსახურების იმ სრული კომპლექსიდან, რითაც სარგებლობს კლიენტი.

ურთიერთობებისა და ანგარიშების გამჭვირვალობა უზრუნველყოფილი უნდა იყოს ცენტრალიზებულად კლიენტებთან ჩასატარებელი სამუშაოების გეგმის მიხედვით, მოლაპარაკების შედეგები უნდა აისახოს შიდა საინფორმაციო ელექტრონულ ბაზაში. კომპლექსური შეფასების პრინციპი საშუალებას მოგვცემს „მნიშვნელოვან“ კლიენტებთან მოლაპარაკების პროცესში, ოპერატიულად იქნეს განსაზღვრული დიფერენცირებული ფასები მიმდინარე და გრძელვადიან პერსპექტივაში ბანკის მოგებასა და რენტაბელობაზე ორიენტირებულად.

ცალკეული სახის ოპერაციებისა და მომსახურების ეფექტიანობის შეფასებისას სასურველია შეფასების მეთოდების ინტეგრირება აღრიცხვის ავტომატიზირებულ სისტემაში, რომელიც საშუალებას მოგვცემს ავტომატიზირებულ რეჟიმში ვაწარმოოთ ფინანსური მაჩვენებლების გათვლა და ანალიზი. სწორედ საერთო შემოსავლის, მოგებისა და რენტაბელობის მაჩვენებლებიდან გამომდინარე წარმოებს „კორპორაციული ბანკირების“ (პირადი მენეჯერების) მუშაობის ეფექტურობის შესაწავლა და შეფასება.

- **კლიენტთა მოთხოვნებზე ოპერატიული რეაგირების მიზნით ბანკების ბიზნეს-პროცესების ოპტიმიზაცია.** კლიენტზე ორიენტირებულობის მოდელის დანერგვის ერთ-ერთ ძირითად მიზანს წარმოადგენს საბანკო ბიზნეს-პროცესების ოფტიმიზაცია, რაც უზრუნველყოფს მოთხოვნებზე ოპერატიული რეაგირებას. ოპტიმიზაციის პროცესი, ერთი მხრივ, გაზრდის კლიენტთა კმაყოფილებას გაწეულ მომსახურებაზე, ხოლო, მეორე მხრივ, შეამცირებს ბანკის ხარჯებს კორპორაციულ კლიენტებთან არაპროდუქტიულ, უშედეგო ურთიერთობებზე.

მიუხედავად იმისა, რომ ბანკისათვის „მნიშვნელოვან“ კლიენტებთან ურთიერთობათა მასშტაბების ეფექტურობიდან გამომდინარე მთავარი აპრიორი ფასდაკლებაა, მაინც ასეთი კლიენტები ერთდროულად რამოდენიმე ბანკის შემოთავაზებების ურთიერთშედარებას ახდენენ და ამასთან ყურადღებას აქცევენ არა მარტო ფასებს, არამედ მათ მოთხოვნებზე რეაგირების ოპერატიულობასა და მგრძნობელობას. ყველაზე ეფექტური ვადა მომსახურების ინდივიდუალური პირობების დადგენისა, გამომდინარე კლიენტთა ბრუნვის დონიდან არ უნდა აღემატებოდეს 5 სამუშაო დღეს. არის შემთხვევები პრაქტიკაში, როდესაც ეს ვადა ერთ კვირასაც სცდება. ლოდინი უკვე იწვევს კლიენტის უარყოფიდ განწყობას ბანკისადმი და შესაბამისად ბანკის კონკურენტუნარიანობის მკვეთრ შემცირებას.

- **„კორპორაციული ბანკირების“ მოტივაციის ეფექტური სისტემის შემუშავება.** მოტივაციის სისტემის ორგანიზება უნდა ეფუძნებოდეს ბანკის განვითარების სტრატეგიულ მიმართულებას.

ბებს. კლიენტებთან ურთიერთობის მიზნობრივი ორიენტირის ტრადიციულ მაჩვენებლებს წარმოადგენს:

1. საკრედიტო პორტფელის მოცულობა კლიენტთა კატეგორიების მიხედვით;
2. ანგარიშებზე, დეპოზიტებზე და ფასიანი ქაღალდებით მოზიდული სახსრების მოცულობა;
3. საკომისიო შემოსავლების მოცულობა;
4. ინტერნეტ-ბანკით, ბანკი-კლიენტით და სხვა საკომუნიკაციო საშუალებებით მოსარგებლე კლიენტთა რაოდენობა;
5. კლიენტთა მომსახურებიდან მიღებული საერთო შემოსავალი.

მოტივაციის სისტემის შემუშავებისას გათვალისწინებული უნდა იქნეს შემდეგი ასპექტები:

- „კლიენტის“ განყოფილების მენეჯერებისა და პერსონალის შრომის ანაზღაურების საბაზისო დონე ბონუსების გარეშე, არ უნდა იყოს დაბალი სხვა განყოფილების თანამშრომელთა შრომის ანაზღაურების საბაზისო მაჩვენებელზე;

- გეგმიური მაჩვენებლების დადგენისას განხილული უნდა იქნეს კლიენტის საქმიანობის საწარმოო ციკლისა და სეზონურობის ფაქტორი;

- ხელის შემშლელი ფაქტორების მნიშვნელოვანი ზეგავლენის შემთხვევაში მენეჯერებისაგან დამოუკიდებლად შეტანილი იქნეს კორექტივები გეგმის შესრულების შეფასების სისტემაში.

- კლიენტზე ორიენტაციის მოდელის ან მისი ცალკეული ელემენტების დანერგვის პროცესი მკაცრად უნდა გაფორმდეს პროგრამის სახით, კონკრეტული ვადებისა და შესრულებაზე პასუხისმგებელი პირების მითითებით.

მასადაამე მომხმარებელზე ორიენტირებული მოდელის დანერგვა აღნიშნული პრინციპების გათვალისწინებით, ვფიქრობთ მნიშვნელოვნად გაზრდის რეგიონული ფილიალების კორპორაციული კლიენტების სეგმენტთან საქმიანობის ეფექტურობასა და კონკურენტუნარიანობას.