

საბანკო მომსახურების გაყიდვების ეფექტიანი სისტემა როგორც მარკეტინგის განუყოფელი ელემენტი

Effective banking services sales system like an integral element of marketing

გიორგი ცაავა - ეკონომიკის დოქტორი. პროფესორი

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის

რატი ბურდიაშვილი - ეკონომიკის დოქტორი. პროფესორი

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის

რეზიუმე: სტატიაში აღნიშნულია, რომ საბანკო პროდუქტების გაყიდვების ეფექტური სისტემა მარკეტინგის განუყოფელი ელემენტია. როგორც გამოცდილება გვიჩვენებს, მუდმივ კლიენტებზე გაყიდვების 5%-ით ნაზარდი მოგებას 25%-დან - 125%-მდე ზრდის. გამახვილებულია ყურადღება იმაზე, რომ საშუალოდ ბანკების უმეტესობა თითოეულ 5 წელიწადში საკუთარი კლიენტების 50% კარგავენ მათთან არაეფექტურად ურთიერთქმედების გამო. დანახარჯების მიხედვით ახალი კლიენტის მოზიდვა, როგორც წესი, 8 ჯერ უფრო ძვირი ჯდება, ვიდრე მოქმედ კლიენტებთან რეგულარული მუშაობა. მოყვანილია ხარჯებისა და შემოსავლების ცალკეული მუხლების ჭრილში გაყიდვებისა და რენტაბელობის ანალიზის ოთხი ძირითადი ფორმულა.

საკვანძო სიტყვები: ეფექტიანობა, სფექტური ბაზარი, საოპერაციო საქმიანობა.

Summary: Efficient banking products sales system An integral element of marketing. It is obvious that the customer confidence in the bank by the number of products purchased in the bank. As opy shows sales growth for regular customers 5% increases profits by 25 to 124%. Attention is drawn to the fact that on average, most banks lost 50% of their customers every 5 years because no

promises more effective interaction with them. Cost to acquire a new customer costs, usually at 8 times more expensive than the regular work with existing clients. The basic formula chetire cost analysis and profitability of sales in the context of individual items of expenditure and income.

Keywords: Effectiveness, efficient market, operating activity.

საბანკო პროდუქტების გაყიდვების თანამედროვე ფორმები და მეთოდები: გაყიდვების ფორმებისა და სახეობების მთლიანი მრავალფეროვნება შეიძლება შემდეგი სახის სამ ფაქტორზე დამოკიდებულებაში იქნას კლასიფიცირებული: ვინ ავლენს ინიციატივას გაყიდვების პროცესში, სად ხორციელდება ტერიტორიალურად გაყიდვები, და როგორია პროდუქტების ნაერთი.

ტერიტორიალურ მიზმაზე დამოკიდებულებაში გაყიდვების ძირთადი ფორმებია - **გაყიდვების სტაციონალური ფორმა და დისტანციური ფორმა.** კლიენტებთან საბანკო გარიგებების უმეტესობა სტაციონალურ ფორმაში მიმდინარეობს, როდესაც კლიენტის მომსახურება უსუალოდ ბანკის ოფისში ხორციელდება. საბანკო მომსახურების სტაციონალური ფორმები შეიძლება პასიურ გაყიდვებთან იქნას მიკუთვნებული, როდესაც ინიციატივა კლიენტიდან გამომდინარეობს. სტაციონალური მომსახურების პროცესში ყველაზე ტრადიციული საბანკო პროდუქტების გაყიდვა ხორციელდება.

საბანკო მომსახურებაში სულ უფრო და უფრო მეტი ადგილი გაყიდვების დისტანციურ ფორმებს, ანუ კლიენტების შორი მანძილიდან მომსახურებას უკავიათ. ისინი შეიძლება ატარებდნენ როგორც აქტიურ ხასიათს, როდესაც ინიციატივა ბანკიდან გამომდინარეობს, და ამ შემთხვევაში ჩვენ პირდაპირი გაყიდვების მეთოდების შესახებ ვლაპარაკობთ, ასევე პასიურ ხასიათსაც, რომელიც კლიენტის ტრადიციული მომსახურების სახით, ან კომუნიკაციის ელექტრონული საშუალებების მეშვეობით ვლინდება. საბანკო ბიზნესის ორგანიზაციის სტრატეგიიდან დამოკიდებულებაში გაყიდვები შეიძლება კლასიფიცირებული იქნას როგორც მასიური ხასიათის გაყიდვები (საბანკო რიეტეილი) და ინდივიდუალური გაყიდვები. ბოლო ფორმა უფრო მეტად Vip -

კლიენტების მომსახურებას მიეკუთვნება და ზოგიერთ წყაროებში არინიშნება როგორც „ფინანსური ბუტიკის“ ტიპის მიხედვით გაყიდვების ორგანიზაცია.

როგორი დამახასიათებელი ნიშანთვისებები და განსხვავებები გააჩნიათ გაყიდვების აღნიშნულ ფორმებს?

მასიური გაყიდვები „ფინანსური სუპერმარკეტის“ სქემის მიხედვით ითვალისწინებს საკუთარი სამომხმარებლო უპირატესობების მიხედვით მსგავსი დიდი რაოდენობის კლიენტების მომსახურებას და ერთტიპიური საბანკო ოპერაციების განხორციელებას.

საცალო გაყიდვები, როგორც წესი, სტაციონალურად ხორციელდება და ფართე ფილიალური ქსელის შექმნას მოითხოვს. აღნიშნულთან დაკავშირებით საცალო ბიზნესის ძირითადი რისკია - ამ ბიზნესის ქვეშ შექმნადი იმ სიმძლავრეების (საბანკო ინფრასტრუქტურის: ფილიალების, წარმომადგენლობების, ეკვაირინგის, მიწერილი სალაროების, პროცესინგის, POS-ტერმინალური ტექნიკის და ა.შ.) საბანკო ოპერაციების საჭირო მოცულობებით არ შევსება. თუ არნიშნული მაინც ხდება, მაშინ შეიძლება ბანკის მარკეტინგული სამსახურების სუსტი მუშაობის შესახებ ლაპარაკი, რომლებმაც ბაზრის სეგმენტები არასაკმარისად გამოიკვლიეს და საცალო ბიზნესისათვის მოთხოვნის საჭირო მოცულობით სტიმულირება ვერ შეძლეს. მაგალითად, საბარათე ბიზნესის განვითარებისათვის ემისიის წლიურმა მოცულობამ არა ნაკლები 1 მლნ ბარათი უნდა შეადგინოს და ამასთან მათი მემვეობით არა ნაკლები 100 ათ. ტრანსაქციები თვეში უნდა იქნას განხორციელებული.ექსპრეს-კრედიტების მიხედვით რენტაბელობის მინიმალური ზღვარი 200 ათ. მომხმარებელის დონეზე, ხოლო SMS-ბანკინგის მომსახურების მიხედვით - 100 ათ. მომხმარებელის დონეზე იმყოფება.

ამრიგად, საცალო საბანკო ბიზნესში რენტაბელობის საჭირო დონის მხარდაჭერისათვის საკმარისი შემოსავლების მიღების საფუძველს კლიენტების ანგარიშების მიხედვით ბრუნვები წარმოადგენენ.

საცალო გაყიდვების ძირითადი პრობლემაა - სასიცოცხლო ციკლის ყველა სტადიებზე ხარჯების ხარისხობრივი მართვის სისტემის შექმნა. გაყიდვების ინფრასტრუქტურის ფორმირებაზე მაღალი საწყისი დანახარჯების გამო „ფინანსური

სუპერმარკეტისათვის“ განსაკუთრებით აქტუალურია მიღწევადი და იაფი პროდუქტების შექმნა. მაგრამ მრავალი საცალო ბანკები პროდუქტიული რიგის გაფართოებით მეტად ზედმეტად არიან დაკავებული, რასაც სხვა პრობლემისაკენ მივყავართ - შექმნილი პროდუქტები ვერ პოულობენ მოთხოვნას, ხოლო მათი კლიენტებისათვის მოხვევის მცდელობები ბანკის იმიჯზე ცუდად აისახება.

მიზნობრივი (ინდივიდუალური) გაყიდვები „ფინანსური ბუტიკების“ სქემის მიხედვით კლიენტების გარკვეული ჯგუფებისა და მომსახურების ექსკლუზიური ფორმების მოძიებას ითვალისწინებს. ოპერაციების უმნიშვნელო რაოდენობა და შედარებით მცირე საწყისი დანახარჯები მოითხოვენ, რომ გაყიდვების მიხედვით მენეჯერები ინდივიდუალური პროდუქტების რეალიზაციიდან მაღალი მარჟის მიღებაზე იყვნენ ორიენტირებულები. ფინანსურ ბუტიკში რენტაბელობის მინიმალური ზღვარი რესურსების მოზიდვაზე დანახარჯების 15 – 20%-ის ჩარჩოებში მერყეობს.

გაყიდვის ინდივიდუალური ფორმის ძირითადი რისკი - კლიენტის დაკარგვაა. ინდივიდუალური კლიენტების მომსახურების ხარისხისადმი მიბმულობის ზრდასთან დაკავშირებით, „Private Banking“ სტრატეგიის განმავითარებელი ბანკები მომსახურების სტანდარტულ ნაერთს აფართოებენ, რომელიც თავისთავში მოიცავს:

- პერსონალურ მენეჯმენტს.
- მომსახურებას ცალკე შენობაში.
- ფინანსურ და საგადასახადო კონსალტინგს.
- მიღწევადობას ფორექსულ ოპერაციებთან.
- ლითონული ანგარიშების გახსნას.
- უფრო სასარგებლო განაკვეთები და ტარიფები.
- ოპერაციები უძრავ ქონებასთან.

აღნიშნული ჩამონათვალი შეიძლება შევსებული იქნას მომსახურებების იმ ფორმების ხარჯზე, რომელთაც თვით კლიენტი ისურვებს. სოციალური ტექნოლოგიების ცენტრის გამოკითხვის მონაცემების მიხედვით Vip-კლიენტები ბანკიდან მოელიან შემდეგმომსახურებებს (პროცენტებში გამოკითხულთა რაოდენობიდან):

- ოპერაციები ანაბრების მიხედვით 86%;

- გახსნა ანგარიშსწორების ანგარიშის 79%;
- საკრედიტო ბარათებო 75%;
- ნდობითი მართვა კლიენტების აქტივების და საინვესტიციო მომსახურებები, საპროექტო დაკრედიტების ჩათვლით 40%;
- საგადასახასო დაგეგმვას 35%;
- ფინანსურ კონსულტირებას 32%;
- გადარიცხვები უცხოელი პარტნიორების ანგარიშებზე 26%;
- მიმდინარე დაკრედიტება 23%;
- განაღდება ანგარიშების 12%;
- სხვები 9%.

პროდუქტიული ნიშანთვისების მიხედვით შეიძლება გამოიყოს გაყიდვების შემდეგი მეთოდები: ერთჯერადი გაყიდვები, პაკეტირება, კროს-გაყიდვები, გადაჯვარებული გაყიდვები.

ერთჯერადი გაყიდვები ითვალისწინებენ ერთი დასახელების პროდუქტის გაყიდვას, მაგალითად ანგარიშსწორების ანგარიშის გახსნა ან კრედიტის მიღება. ერთჯერადმა გაყიდვებმა შეიძლება უკვე გამოყენებული პროდუქტების სია შეავსონ, ან საცდელი გაყიდვებისათვის დაგეგმვის ცალკე ობოექტი იყოს.

დღევანდელი მდგომარეობით ყველაზე მოთხოვნადს წარმოადგენს **საბანკო პროდუქტების პაკეტირება**, რომელიც შეიძლება სათაო ბანკის დონეზე, ასევე გაყიდვების კონკრეტულ ოფისშიც ფართედ იქნას გამოყენებული.

ცხრილი 2. კერძო პირებისათვის ფილიალებში გაყიდვადი და პაკეტებში დაჯგუფებადი საბანკო პროდუქტების ნაერთი

		მოთხოვნილებები:	
პროდუქტის სახეობები:	ანგარიშსწორებები და გადარიცხვები:	სახსრების დაბანდებები:	დაკრედიტება:
ძირითადი პროდუქტი:	პირადი მიმდინარე ანგარიში.	დეპოზიტი, ფასიანი ქაღალდები.	სესხი.
დამატებითი პროდუქტები:	მუდმივი დავალება, სადებეტო ბარათი,	შენახვა და / ან ფასიანი ქაღალდების მართვა,	საკრედიტო ბარათი,

	„ManyGram“, “Western Union”.	საინვესტიციო პორტფელის ფორმირება.	სესხის დაზღვევა/
--	---------------------------------	---	---------------------

იგი ითვალისწინებს ფაქტიურად არსებული პროდუქტების განხილვას როგორც ურთიერთდაკავშირებული მომსახურებების კატალოგის ცალკე პოზიციებს, და პროდუქტების ნაერთის განსაზღვრისა და ჩამოყალიბების შესაძლებლობას იძლევა, რომლებიც მთლიანად დააკმაყოფილებდა კლიენტების მოთხოვნებს, და ამით მასთან საუკეთესო ზემოქმედების გარანტიაც იქნებოდა.

ცხრილი 2-ში ფილიალის დონეზე კერძო პირებისათვის საბანკო პროდუქტების ტრადიციული პაკეტირების მაგალითებია მოყვანილი.

პაკეტში შეიძლება ჩაირთოს პროდუქტები, რომელთაც სეზონური ხასიათი გააჩნიათ (საგასასხადო გადახდები, საშვებულები ანაბრები, სამშენებლო სესხები). მაგალითად, გადასახადების პერიოდულობით გადახდის შემთხვევაში შეიძლება მათი ავანსირებული გადახდა იქნას შეთავაზებული. ზოგიერთი ბანკების პრაქტიკაში თავისი გამოყენება მოიპოვა პროცენტების დარიცხვის მოქნილი სისტემიანმა სეზონური ანაბრების ყოველწლიურად დანერგვის გამოცხადებამ. ანაბრის ან მისი ნაწილის ვადაზე ადრე გამოთხოვის შემთხვევაში პროცენტებიანაბრებზე სახსრების ფაქტიურად არსებობის ვადაზე დამოკიდებულებაში მერყეობს.

პროდუქტის ხარისხი პირდაპირ არის დაკავშირებული მომსახურების ხარისხთან და ითვალისწინებს, უპირველეს ყოვლისა, კლიენტების მოლოდინების მიზმას და იმას, თუ ბანკს რისი შეთავაზება შეუძლია. გაყიდვების ეფექტიანობის ცნებაში, ამრიგად, ისეთი კომპლექსური ცნება ჩაირთვება, როგორიცაა კლიენტურასთან კეთილსასურველი ურთიერთობა, და აღნიშნული ელემენტი შეიძლება პროდუქტების პაკეტირების ტექნოლოგიაში სრული საფუძვლიანოთ იქნას ჩართული. პაკეტური გაყიდვების კონცეფცია ითვალისწინებს კომპეტენციის შესაბამის პროფესიონალურ დონეს (ბანკის პროდუქტიული რიგის ცოდნას, შეთავაზებადი პროდუქტების წარდგენის შესაძლებლობას, მათ გამოყენებაში

დახმარებას), ურთიერთობების გამოცდილებას (ყურადღება, მოკრძალებულობა, გათვალისწინებულობა, თავისთან განწყობის შესაძლებლობა). მოცემული კონცეფცია ითვალისწინებს ხანგრძლივი ურთიერთობის მხარდაჭერის შესაძლებლობას (ზოგიერთი კლიენტებისათვის და შეძენადი მომსახურების სახეობებისათვის ურთიერთობის პერიოდი უფრო ხანგრძლივია, ვიდრე სხვებისათვის), ურთიერთობის ადგილისა და იერარქიული დონის დაცვას (Vip-კლიენტებისათვის მმართველის მონაწილეობა, უფრო კომფორტული გარემოების წარდგენა არის საჭირო), აუცილებელი ნორმატიული მოთხოვნილებების გამოყენება (საგარეო სახე, კლიენტებთან ურთიერთობა და ა.შ.).

მრავალი ბანკის პრაქტიკაში, რომელთაც მსხვილი ფილიალები გააჩნიათ, გამოიყენება ისეთი მეთოდი, როგორიცაა **გაყიდვების კროსსირება**. კროსს-გაყიდვა (cross-selling) - კლიენტურისათვის თანმხლები პროდუქტების შეთავაზებასთან მიმართებასი საქომიანობაა. ამასთან ერთად შეიძლება ასევე იმ პროდუქტების შეცვლა იქნას განხორციელებული, რომლებიც თავის დროს უკვე იყვნენ გამოყენებულები და სანაცვლოდ შეიძლება ახალი პროდუქტები (გადაჯვარებული გაყიდვა) იქნას შეთავაზებული. ასეთ სტრატეგიას კარგი მოგება მოაქვს და კონკურენტების წინაშე უპირატესობების მიღწევის შესაძლებლობას იძლევა. მოცემული მეთოდის წარმატებისათვის ერთ-ერთ- ძირითადი პირობაა - კლიენტის მოთხოვნილებასთან მიმართებასი პროდუქტიული რიგის ლოგიკური აგება. პროდუქტები კლიენტისათვის უნდა იყოს საინტერესო და მიმზიდველები და მომსახურების პაკეტში ჩართულები, რომლებიც შეიძლება ნებისმიერ მომენტში გაყიდვისათვის იქნას შეთავაზებული. თანმხლები და ურთიერთშეცვლადი პროდუქტების ჩამონათვალი ჯერ კიდევ არ მოზიდული, მაგრამ ბანკისათვის მნიშვნელოვანი კლიენტებისათვის შეიძლება ჩართული იქნას ის პროდუქტები, რომელთაც მოქმედი კლიენტურა არ იყენებს, მაგრამ რომლებითაც შეიძლება დაინტერესდეს მომავალში. აღნიშნული სრეატეგია გაყიდვების დაგეგმვისა და ბანკის რესურსების ოპტიმალურად გამოყენების შესაძლებლობას იძლევა. იგი ასევე მომხმარებლების მოლოდინების უკეთესად გაგებისა და ბაზრის შეფასების შესაძლებლობასაც

იდლევა. კრისირებული და გადაჯაჭვური გაყიდვების სხვა მნიშვნელოვანი ასპექტი მდგომარეობს კონკურენტულ უპირატესობაში, რომელიც მათგან გამომდინარეობს. კლიენტი გრძნობს, რომ საბანკო პროდუქტებში მისი ყველაზე მრავალფეროვანი მოთხოვნილებები შეიძლება მხოლოდ ამ ბანკში იქნას დაკმაყოფილებული. მაგალითად, თუ კლიენტი ბანკისაგან საგზაო ჩეკებს იძენს, მასზე ასევე უცხოეთში გამგზავრების დროს უბედური შემთხვევისაგან დაზღვევასთან მიმართებასი მომსახურებები უნდა უნდა იქნას შეთავაზებული.

პაკეტური და გადაჯაჭვური გაყიდვების სტრატეგია კლიენტებთან მდგრადი და ხანგრძლივი კავშირების დადგენის შესაძლებლობას იძლევა. ცხადია, რომ ბანკისადმი კლიენტის ნდობა ბანკში შეძენილი პროდუქტების რიცხოვნობით განისაზრვრება.

გაყიდვებზე კონტროლი და გაყიდვების ეფექტიანობის შეფასება: გაყიდვების ზრდა შეიძლება ბანკის სხვადასხვა მიმართულებებით ძალისხმევასთან იყოს დაკავშირებული - ესაა ორგანიზაციული სტრუქტურის სრულყოფა, კადრების კვალიფიკაციის ამაღლება, საბაზრო კონიუნქტურის გაუმჯობესება და ა.შ. უფრო რთულია გაყიდვების თვით ტექნოლოგიის ორგანიზაციის დონის ზემოქმედების გამოვლენა. ბანკები, რომლებიც გაყიდვების უახლესი მეთოდების გამოყენების უპირატესობებში არიან დარწმუნებულები, შედეგების იმავდროულ გაუმჯობესებას არ უნადა მოელოდნენ. გაყიდვების სფეროში რეორგანიზაცია ბანკებიდან უპირველეს ყოვლიდა მოითხოვს გარკვეულ ღონისძიებებზე ძალისხმევის კონცენტრაციას, რომელთაც სწორედ ამ ბანკისათვის განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს. მაგალითად, შეიძლება ეგრეთ წოდებული სტრატეგიული კლიენტებისათვის პროდუქტების პაკეტი იქნას დამუშავებული ან პოტენციური კლიენტების შესახებ ინფორმაციების მოგროვების, დამუშავებისა და ანალიზის მეთოდები იქნას სრულყოფილი. ასევე შეიძლება მოქმედ კლიენტებთან საქმიანობის ყველა ასპექტები იქნას გაძლიერებული (3).

მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ საშუალოდ ბანკების უმეტესობა ყოველ 5 წელიწადში საკუთარი კლიენტების 50% კარგავს მათთან არაეფექტური ურთიერთქმედების გამო. დანახარჯების

მიხედვით ახალი კლიენტის მოზიდვა, როგორც წესი, 8-ჯერ უფრო ძვირი უჯდება, ვიდრე მოქმედ კლიენტებთან რეგულარული მუშაობა.

საერთო სახით გაყიდვების ეფექტიანობა განისაზღვრება როგორც კლიენტების მომსახურების გაუმჯობესების ხარჯზე მიღებულისაბანკო პროდუქტის დამატებითი გაყიდვებისთანაფარდობა შესაბამისი ღონისძიებების განხორციელებაზე ხარჯებთან. გაყიდვებში ინესტიციების შემოსავლიანობის სისტემატიური ანალიზი მთლიანობაში ბანკის განვითარებაზე რესურსების გამოყოფისა და განაწილების ოპტიმიზირების შესაძლებლობას იძლევა. ამასთან საჭიროა მუდამ გვახსოვდეს იმის შესახებ, რომ ერთ-ერთ მთავარი სიძნელე მდგომარეობს ბანკის ყველა სტრუქტურებში ცვლილებების პროცესის ინიცირებაში, დაწყებული ფრონტ-ოფისური ქვედანაყოფებიდან და ბანკის ცენტრალური აპარატით დამთავრებული.

ორგანიზაციული ცვლილებების გარდა ბანკებმა ასევე კლიენტების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების ხარისხის გამომხატველი მაჩვენებლების სისტემა უნდა დანერგონ. მსხვილი უცხოური ბანკები უკვე მსგავს პოლიტიკას ახორციელებენ. მაგალითად, ამერიკული „Citicorp“ ბანკის საბანკო ბარათების განყოფილება ყოველდღიურად 81 მაჩვენებლის დინამიკას აკონტროლებს, რომელთაგან თითოეული კლიენტების მოლოდინებისა და მოთხოვნილებების გათვალისწინებით შემუშავებული საბანკო მომსახურების სტანდარტებს უდარდება.

გაყიდვების კომპლექსური სისტემა კლიენტებთან ურთიერთქმედებისათვის საერთო პლატფორმის უზრუნველყოფას ახორციელებს. მის დანერგვის მიზანს კლიენტების ლოიალობის ამაღლება და მოგებიანი კლიენტების შეკავების პროცენტის გადიდება წარმოადგენს. როგორც გამოცდილება გვიჩვენებს, მუდმივ კლიენტებზე 5%-ით გაყიდვების ნაზარდი მოგებას 25%-დან - 125%-მდე ადიდებს.

გაყიდვების ორგანიზაციის უველაზე ძნელ და მნიშვნელოვან მომენტს ხარისხის შეფასება, ანუ მისი ნიშანთვისებების განსაზღვრა, ხარისხისადმი მოთხოვნილებების კონკრეტიზაცია და ბანკის ხარისხის სტანდარტების ფორმირება წარმოადგენს. ამასთან საბანკო

პროდუქტის ხარისხის ნიშანთვისებები ბანკის ყველა ქვედანაყოფებისათვის ერთიანი უნდა იყოს. საბანკო პროდუქტების ხარისხის ნიშანთვისებები დაიყოფა შემდეგ სამ ჯგუფად: **ობიექტებად**, ანუ ქვედანაყოფებად, რომლებიც პროდუქტებს ამუშავებენ და ყიდიან; პროდუქტების **სახეობებად** - საანარიშწორებო, სასესხო, დეპოზიტური, ფასიანი ქაღალდები; კლიენტების **მიზნებად** - სახსრების განთავსება (ანაბრები მოთხოვნამდე, ვადიანები, საშემნახველოები და ა.შ.). კრედიტების მიღება სამომხმარებლო საჭიროებებისათვის, გადარიცხვები, ვალუტის გაცვლა, პროექტების დაფინანსება, ვაჭრობის დაკრედიტება ბრუნვების ქვეშ.

ობიექტების მიხედვით გაყიდვებზე და მომსახურების ხარისხზე კონტროლს ბანკის მარკეტინგისა და გაყიდვების სამსახურები ახორციელებენ. მაგრამ მიმდინარე კონტროლი ფრონტ-ოფისური ქვედანაყოფების ხელმძღვანელებზე და პირველ რიგში განყოფილებების მმართველებზე არის დაკისრებული, რომლებიც თავიანთი არსით გაყიდვებთანმიმართებაში მთავარ მენეჯერებს წარმოადგენენ. ეფექტიანი კონტროლი იზრდება, თუ გეგმიურ პერიოდში განყოფილებამდე გაყიდვებისა და მოგების საკონტროლო მაჩვენებლები წინასწარ იქნება დაყვანილი. გაყიდვების გეგმებისა და მომსახურების ხარისხის შესრულების კონტროლი სეგმენტებში საბაზრო სიტუაციების გათვალისწინებით დაგეგმილი პარამეტრების მიღწევის შეფასებამდე დაიყვანება. ბანკის ზემოქმედების ზონაში საბაზრო აქტიურობის მაჩვენებლების გაზომვებს ბანკის მთავარი ოფისი ახორციელებს, რომელიც გაყიდვების გეგმების კორექტირებას ახორციელებს. გაყიდვების პუნქტების საქმიანობის ეფექტიანობის ანალიზი პროდუქტებისა და ბაზრის ცალკე სეგმენტების ჭრილში ხორციელდება.

საბაზრო სიტუაციის ანალიზი, ბანკები-კონკურენტების შედარებით, განყოფილების მიერ საბანკო პროდუქტებისა და საკლიენტო სეგმენტების ჭრილში დაკავებული ბაზრის წილის შეფასებამდე დაიყვანება.

საბანკო პროდუქტის ხარისხის უნივერსალურ ნიშანთვისებებად ითვლებიან: ლიკვიდობა, საიმედოობა (რისკებიდან დაცულობის ხარისხი), რენტაბელობა.

კლიენტების მომსახურების ხარისხის აუდიტი თავისთავში მოიცავს:

- რეგულარულად შიდა რევიზიების ჩატარებას;
- ხარისხის კონტროლზე ხარჯების განსაზღვრას (ხარისხის შემოწმებაზე ხარჯებს და ხარისხის მიხედვით მოთხოვნილებების შესრულების შეფასებას);
- დანახარჯების გაანგარიშებას, რომლებიც შეცდომებთან და ხარისხთან მიმართებასი მოთხოვნილებების შეუსრულებლობასთან არის დაკავშირებული;
- ხარჯების კონტროლი ხარისხის დაგეგმვასა და მართვასთან მიმართებაში.

გაყიდვების ხარისხის აუდიტის ჩარჩოებში მენეჯერების საქმიანობის შემოწმების რამდენიმე ხერხი არსებობს:

1. კლიენტების გამოკითხვა - მის მთავარ მიზანს კონტაქტების სიხშირის შესახებ ინფორმაციის მიღება წარმოადგენს.
2. თანამშრომლების გამოკითხვა გამოიყენება კვალიფიკაციის შემოწმებისათვის (ეს შეიძლება იყოს ინტერვიუ შეცდომების, მუშაობაში სიძნელეების და ა.შ. წარმოქმნის სიხშირესთან მიმართებაში).
3. ტესტები გამოიყენება მოლაპარაკებებისადმი მომზადების ხარისხისა და მათი შედეგების შედეგებისათვის ფორმით: ა) კლიენტთან რეალურ ურთიერთობებზე დაკვირვება; ბ) დოკუმენტაციის გაძროლა.
4. პრეტენზიების ანალიზი, რომლებიც სიგნალს წარმოადგენს და იგი განხილული უნდა იქნას როგორც დაფარული და რეალური დაბრკოლება კლიენტსა და ზანკს შორის ნდობით ურთიერთობებთან მიმართებაში.

აუდიტის მიზანს წარმოადგენს გამოვლენა იმისა, თუ ხარისხის მართვის სისტემა რამდენად ეფექტურად ფინქციონირებს და როგორია მისი სუსტი ადგილები.

საოფისე ქვედანაყოფების მიხედვით, ხარჯებისა და შემოსავლების ცალკეული მუხლების ჭრილში გაყიდვების დანახარჯებისა და რენტაბელობის ანალიზი ხორციელდება შემდეგი ფორმულების გამოყენებით:

- 1) დანახარჯები სარეკლამო კომპანიაზე და
გაყიდვების სტიმულირებაზე / გაყიდვების მოცულობა;

- 2) დანახარჯები გაყიდვების განმხორციელებელი პერსონალის შენახვაზე / გაყიდვების მოცულობა;
- 3) ჯამური მოგება გაყიდვებიდან ბანკის ოფისში /ერთობლივი დანახარჯები პროდუქტების დამუშავებაზე და გაყიდვაზე;
- 4) მოგება გარიგებებიან კლიენტთან /დანახარჯები კლიენტის მომსახურებაზე.

დასკვნები: ზემოთაღნიშნულის გათვალისწინებით შემდეგი სახის მოკლე დასკვნის გაკრთება არის შესაძლებელი:

1. აღნიშნულია, რომ საბანკო პროდუქტების გაყიდვების ეფექტური სისტემა მარკეტინგის განუყოფელი ელენენტია. ცხადია, რომ ბანკისადმი კლიენტის ნდობა ბანკში შეძენილი პროდუქტების რიცხოვნობით განისაზღვრება. როგორც გამოცდილება გვიჩვენებს, მუდმივ კლიენტებზე გაყიდვების 5%-ით ნაზარდი მოგებას 25%-დან - 125%-მდე ზრდის.
2. გამახვილებულია ყურადღება იმაზე, რომ საშუალოდ ბანკების უმეტესობა თითოეულ 5 წელიწადში საკუთარი კლიენტების 50% კარგავენ მათთან არაეფექტურად ურთიერთქმედების გამო. დანახარჯების მიხედვით ახალი კლიენტის მოზიდვა, როგორც წესი, 8 ჯერ უფრო ძვირი ჯდება, ვიდრე მოქმედ კლიენტებთან რეგულარული მუშაობა.
3. მოყვანილია ხარჯებისა და შემოსავლობის ცალკეული მუხლების ჭრილში გაყიდვებისა და რენტაბელობის ანალიზის ოთხი ძირითადი ფორმულა.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Геронина Н.Р., Зверев О.А. – Актуальные вопросы банковского менеджмента: стратегическое управление, банковский маркетинг, финансовое планирование, управление инновациями. Монография. – Москва: МБИ, 2009. – 165 с. (С. 35 - 49).
2. Шамонин М. – Программистимулирования продаж. Вестник. McKinsey//www.illisium.ru.
3. ცაავა გ., ხანთაძე გ. - საბანკო მენეჯმენტი (თეორია, მეთოდები და პრაქტიკა), სახელმძღვანელო. - თბილისი, გამომცემლობა „დანი“, 2015. – 800 გვ.