

საბანკო მომსახურების გაყიდვების ეფექტური სისტემა როგორც მარკეტინგის განუყოფელი ელემენტი

აკაკი გვარუციაძე,
სტუ-ს პროფესორი

გიორგი ცაავა,
სტუ-ს პროფესორი

რეზიუმე

სტატიაში „საბანკო მომსახურების გაყიდვების ეფექტური სისტემა მარკეტინგის განუყოფელი ელემენტი“ აღნიშნულია, რომ საბანკო პროდუქტების გაყიდვების ეფექტური სისტემა მარკეტინგის განუყოფელი ელემენტია. როგორც გამოცდილება გვიჩვენებს, მუდმივ კლიენტებზე გაყიდვების 5%-ით ზრდა მოგებას 25%-დან 125%-მდე ზრდის.

გამახვილებულია ყურადღება იმაზე, რომ საშუალოდ ბანკების უმეტესობა ყოველ 5 წელიწადში საკუთარი კლიენტების 50%-ს კარგავენ მათთან არაეფექტური ურთიერთობების გამო. დანახარჯების მიხედვით ახალი კლიენტების მოზიდვა, როგორც წესი, 8-ჯერ უფრო ძვირად ღდება, ვიდრე მოქმედ კლიენტებთან რეგულარული მუშაობა.

ნაშრომში მოყვანილია ხარჯებისა და შემოსავლების ცალკეული მუხლების ჭრილში გაყიდვებისა და რენტაბელობის ანალიზის ოთხი ძირითადი ფორმულა.

საკვანძო სიტყვები: ეფექტიანობა, სფექტური ბაზარი, საოპერაციო საქმიანობა.

Summary

Effective banking services sales system like an integral element of marketing

1. 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%.

2. 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.

3. 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.

შესავალი

გაყიდვების შიდა მექანიზმის არსის გაგებისათვის, უპირველეს ყოვლისა, ბანკის იმ ქვედანაყოფების ადგილის განსაზღვრაა საჭირო, რომლებიც თავიანთ კლიენტებზე საბანკო პროდუქტების რეალიზაციასთან არიან დაკავშირებული.

გარკვეული მოსაზრებით შეიძლება ითქვას იმის შესახებ, რომ პრაქტიკულად თითოეული ქვედანაყოფი გაყიდვების გადიდებაზე უნდა მუშაობდეს, რაც ბანკის ეფექტიანად ფუნქციონირების ძირითად პირობას წარმოადგენს.

გაყიდვების ორგანიზაცია შეიძლება საკლიენტო ბაზის პროდუქტის, რეგიონისა და სტრუქტურის საფუძველზე იქნას განხორციელებული. უფრო ხშირად ბანკებში გაყიდვებთან მიმართებაში მენეჯერების სპეციალიზაციის ორი ფორმა გვხვდება: პროდუქტიული პრინციპის მიხედვით და საკლიენტო სეგმენტების მიხედვით. თითოეული პროდუქტიული ჯგუფისათვის მენეჯერების ცალკე ჯგუფის შექმნას შეიძლება ადგილი იმ შემთხვევაშიც ჰქონდეს, თუ ერთი და იგივე კლიენტი ბანკის მომსახურების მთლიანი ნაკრების შეძენაშია დაინტერესებული.

ბანკში პროდუქტების დიდი ასორტიმენტის არსებობის პირობებში ერთი მენეჯერი თითოეული პროდუქტის დეტალებში ძნელად თუ იქნება გათვითცნობიერებული ამიტომ, ოპტიმალური სქემისაკენ ცდების გზით წასვლითა და კლიენტების გარკვეული ჯგუფისათვის პროდუქტების საკუთარი ნაკრების შერჩევით, მენეჯერების გონივრული სპეციალიზირება არის საჭირო.

ამასთან შესაძლო კონფუზიების თავიდან აცილებაა საჭირო, როდესაც სხვადასხვა მენეჯერები ერთი და იგივე კლიენტთან მიმართებაში ერთი ბანკის სახელით სხვადასხვა პროდუქტებს თავაზობენ.

საკლიენტო ნიშანთვისების მიხედვით სპეციალიზაცია მყიდველების მოთხოვნების უკეთესად გაგებისა და ძველ კლიენტურასთან მუშაობისას უკეთესი მიდგომის შესაძლებლობას იძლევა.

გაყიდვების სპეციალიზაცია რეგიონალური ნიშანთვისების მიხედვით საფილიალო ქსელის გამაფართოებელი ბანკებისათვისაა დამახასიათებელი. ამ შემთხვევაში ცალკე ფილიალი ფაქტიურად სათაო ბანკში შემუშავებული საბანკო პროდუქტების გაყიდვის რეგიონალურ პუნქტად გარდაიქმნება.

რეგიონალური გაყიდვების ეფექტიანად ფუნქციონირების საფუძველში ჩადებული უნდა იქნას შემდეგი პრინციპები:

1. პროდუქტის გულმოდგინე მომზადება რეგიონალურ ბაზარზე გასასვლელად. აღნიშნული გამოიხატება სავაჭრო წინადადების მომზადებაში და იმ არგუმენტების მოძიებაში, რომლებიც მაქსიმალურად მაღალი ფასის დასაბუთებას იძლევა, რომელზეც დათანხმდება კლიენტი.

2. ერთიანი ინფორმაციული გარემოს შექმნა, ბანკის ყველა ქვედანაყოფებისათვის, დამოუკიდებლად იმისა, თუ სად არის კლიენტის მომსახურე გაყიდვების ოფისი განთავსებული.

3. ფრონტ-ოფისის ყველა ქვედანაყოფის მონაცემთა ერთიანი საინფორმაციო ბაზისადმი შეღწევის უზრუნველყოფა.

4. გაყიდვების ცალკეულ პუნქტებში გაყიდვებზე კონტროლის ქმედითი ინსტრუმენტების არსებობა.

5. ფილიალებში გაყიდვების შედეგებზე დამოკიდებულებაში ბანკის გასაღებითი სტრატეგიის კორექტირების განხორციელება.

6. კლიენტებთან ოფისის ქვედანაყოფების ურთიერთქმედების პროცესის რეგულარული დაკვირვება.

უპირველეს ყოვლისა, უნდა აღინიშნოს, რომ ფილიალის სპეციფიკა მდგომარეობს იმაში, რომ იგი არ შეიძლება იზოლირებულად იქნას განხილული. იგი სათაო ბანკის ფრონტ-ოფისის შემადგენელ ნაწილს წარმოადგენს და ეკონომიკური მიზნების მიღწევისათვის ფილიალის ხელმძღვანელი ძირითად ყურადღებას ამახვილებს გაყიდვის ობიექტზე, ანუ კონკრეტულ სეგმენტზე, რომელსაც მოცემული საგანი მიეკუთვნება. რამდენადაც ფილიალის ფუნქციონირების მიზნები გაყიდვების მოცულობიდან გამომდინარეობენ, ფილიალის ფრონტ-ოფისის თითოეული მენეჯერი პროდუქტების იმ გამოს რეალიზებას ცდილობს, რომელიც მას დასახული მიზნების მიღწევის შესაძლებლობას აძლევს. ფილიალის ხელმძღვანელს და თითოეულ მენეჯერს ბაზარზე იზოლირებულად მოქმედება არ შეუძლიათ შემდეგი მიზეზების გამო (1, გვ. 35-49): პროდუქტიული რიგი სათაო სტრუქტურის მიერ და ბანკის სტრატეგიის შესაბამისად მუშავდება და პირველ გაყიდვებს, როგორც წესი, სათაო ფილიალის მენეჯერები ახორციელებენ; უშუალოდ ფილიალი საერთო ფილიალური ქსელის რგოლს წარმოადგენს, რომელიც კლიენტს გაყიდვის ნებისმიერ პუნქტში მომსახურების მიღების გარანტიის მიმცემია.

ამრიგად, ფილიალმა მეტი ყურადღება უნდა გაამახვილოს არა იმაზე, თუ რა გაყიდოს, არამედ როგორ გაყიდოს. ფილიალისათვის კლიენტის მომსახურებაში გადამწყვეტ მომენტს წარმოადგენს: სეგმენტის, მომსახურების ხარისხის სწორი არჩევა და მომსახურების თავისდროული პოზიციონირება. კლიენტების შესახებ ინფორმაციების ყველაზე უფრო სრული მოცულობა უნდა კონცენტრირდებოდეს ფილიალებში.

კლიენტის შესახებ ინფორმაციიდან მაქსიმალურად სრული შემოსავალი რომ იქნას მიღებული,

უპირველეს ყოვლისა, კლიენტების უფრო სიღრმისეულად სეგმენტირებისათვის, მაგალითად, მათი მოლოდინების მიმართებაში ან ოპერაციის რენტაბელობის დონის მიხედვით მათი მომსახურების მიმართებაში, ფილიალებში კლიენტის შესახებ მონაცემთა ბაზის მუდმივად შევსება და სტრუქტურირებაა საჭირო. ბოლო პერიოდში ზოგიერთი ბანკი კლიენტებს მათ მიერ გამოყენებადი საბანკო მომსახურების ფასების დონის მიხედვით ანაწილებს (განაკვეთებისა და ტარიფების დონე ანგარიშებზე სახსრების მოცულობიდან დამოკიდებულებაში მერყეობს).

ამრიგად, გაყიდვების მთლიანი მიმდინარე პროცესის ოპტიმიზაციაში ძირითადი დატვირთვა ბანკის რეგიონალურ სტრუქტურებზე მოდის. ამასთან ერთად საჭიროა აღინიშნოს გაყიდვების ტერიტორიული ორგანიზაციის ძირითადი ნაკლოვანებები:

1. გაყიდვების პუნქტების არათანაბარი განაწილება, რაც სხვადასხვა რეგიონების მიხედვით გაყიდვების მოცულობების დაგეგმვას ართულებს.

2. გაყიდვების დაუბალანსებლობა, როდესაც მენეჯერები მოცემულ ტერიტორიაზე მხოლოდ ცნობილი და აპრობირებული პროდუქტების გაყიდვას ანიჭებენ უპირატეობას.

3. გაყიდვების ცალკეული პუნქტების მიხედვით თითოეული პროდუქტის კონკურენტული პოზიციების გაძნელებული აღრიცხვა.

4. ნაკლებად აპრობირებული პროდუქტების გაყიდვების გაზრდა, როდესაც ცენტრალური ოფისი, წინასწარ მარკეტინგის ჩატარების გარეშე, ახალი მომსახურებების დანერგვას ახვევს თავს.

გაყიდვების შიდა ორგანიზაცია შეიძლება სტრატეგიული და ტაქტიკური (სტრატეგიული და ტაქტიკური გაყიდვების კონტურის) სახით იქნას განხილული.

გაყიდვების სტრატეგია ფილიალის დონეზე წარმოადგენს - ბანკში დაგეგმვის იერარქიული სისტემისა და ბანკის მარკეტინგული სტრატეგიის შემადგენელ ნაწილს. უმნიშვნელოვანესი სტრატეგიული ამოცანა გაყიდვების ორგანიზაციაში - გაყიდვებში მონაწილე თითოეულ მენეჯერამდე ბანკის ხელმძღვანელობის მიერ არჩეული მიზნების მიტანაა. თუ აღნიშნული არ განხორციელდება, მაშინ თანამშრომლები შეიძლება მოძველებული პრინციპების, შეხედულებებისა და პროდუქტების გამტარებლებად იქცნენ. ხშირად გაყიდვების განმხორციელებელი სამსახურების გეგმებისა და უფრო მაღალი დონის გეგმების კოორდინაციას არასაკმარისი ყურადღება ეთმობა.

გაყიდვების სტრატეგიის ძირითად ელემენტებს, რომელთა ფუნქციონირება მთლიანობაში ბანკის სტრატეგიით განისაზღვრება, მიეკუთვნებიან:

1. ბაზრისა და კონკურენტული გარემოს შეფასება.

2. პროდუქტიული პრიორიტეტების დასახვა.

3. მიზნობრივი სამომხმარებლო ჯგუფების განსაზღვრა.

4. მენეჯერების გამოცდილების ფორმირება გაყიდვებთან მიმართებაში.

5. გაყიდვების დაგეგმვა და ბიუჯეტირება.
6. გაყიდვების მხარდაჭერა.
7. გაყიდვების ეფექტიანობის კონტროლი, შეფასება და მათი სტიმულირება.

ბაზრის და კონკურენტული გარემოს შეფასება - არის ელემენტი, რომელიც გაყიდვების ორგანიზაციას მარკეტინგთან აკავშირებს.

პროდუქტიული პრიორიტეტების დასახვა, ანუ ბანკის პროდუქტიული რიგის განვითარების პერსპექტივების განსაზღვრა ეხება როგორც მთლიანობაში სათაო ბანკის, ასევე გაყიდვების პუნქტებში ცალკეულ მენეჯერებსაც. აღნიშნული საქმიანობის შედეგად წყდება საკითხი - რომელი პროდუქტებით გადის მენეჯერი კლიენტთან.

მიზნობრივი სამომხმარებლო ჯგუფების განსაზღვრა. მარკეტინგული სამსახურების მიერ გადაწყვეტილი და გაყიდვების სამსახურების წარმატების განმსაზღვრელი ძირითადი საკითხია - რა სახის პროდუქტები იქნება მოთხოვნილი მყიდველების მიერ. წარმატება აქ ყველაზე უფრო მიმზიდველი საკლიენტო სეგმენტების მომხმარებლების დაკმაყოფილების მიმზიდველობაზეა დამოკიდებული. საჭიროა თითოეული მიზნობრივი სეგმენტისათვის პროდუქტის სამომხმარებლო მიმზიდველობის უზრუნველყოფა, რაც მიიღწევა: თვით პროდუქტის მიმზიდველობის (მაგალითად, SMS-ბანკის მეშვეობით ნებისმიერ ადგილას ანგარიშზე ნაშთის შესახებ მონაცემების მომენტალური მიღება); მოცემული პროდუქტის გამოყენებასთან დაკავშირებული მიმზიდველობის (მაგალითად, სავაჭრო ქსელში პლასტიკური ბარათების გამოყენების ავტომატური უზრუნველყოფა ბანკის კონსულტაციების მეშვეობით ხორციელდება) და კონკურენტული მიზნებით განპირობებული პროდუქტის მიმზიდველობის (კლიენტის ისეთი მომსახურების არსებობის სურვილში გამოიხატება, რომელსაც კონკურენტებში ანალოგი არ გააჩნია) ხარჯზე.

სტრატეგიის პირველი და მეორე ელემენტი მთლიანობაში პროდუქტიული რიგის ფორმირების პოლიტიკაში შედეგების განხორციელების მოტივაციისა და დაჟინებულობის კვლევების ხარისხზეა დამოკიდებული.

გაყიდვების სტრატეგიის უმნიშვნელოვანეს ელემენტს მენეჯერებამდე გაყიდვების გეგმის მაჩვენებლების დაყვანა წარმოადგენს. გაყიდვების თითოეული პუნქტისათვის გაყიდვების მოცულობა ბაზრის მოსალოდნელი ტევადობიდან გამომდინარე განისაზღვრება. ცალკე მენეჯერისათვის გაყიდვების გეგმები შეიძლება სავაჭრო კვოტების სახით იქნას განსაზღვრული. გაყიდვების ცალკეული პუნქტების მიხედვით ბიუჯეტები გაყიდვების მაჩვენებლების საფუძველზე განისაზღვრება. ბიუჯეტების დაგეგმვა შეიძლება პასუხისმგებლობის ცენტრების მიხედვით იქნას დაყოფილი, რომლებშიც გადამწყვეტ როლს გაყიდვებთან დაკავშირებული მენეჯერები ასრულებენ.

გაყიდვების მხარდაჭერა. აღნიშნული ელემენტი

საჭირო სარეკლამო მასალებისა და ინსტრუქციული ინფორმაციების წარმოდგენასთან არის დაკავშირებული. ბანკში გაყიდვების განსაკუთრებულობა იმაში მდგომარეობს, რომ წარმატება დაფუძნებულია არა იმდენად პროდუქტის ხარისხზე, რამდენადაც თვით ბანკისადმი ნდობაზე. აღნიშნულთან დაკავშირებით ბანკისათვის განსაკუთრებული მნიშვნელობა კომუნიკაციურ ფუნქციას აქვს, რომელიც გაყიდვებთან მიმართებაში მენეჯერის ბანკის ხელმძღვანელობასთან ურთიერთქმედებებში ვლინდება. მენეჯერის უფლებამოსილებებში აუცილებლად უნდა შედიოდეს კლიენტების პოზიციისა და მოსახერხების შესახებ ხელმძღვანელობისათვის შეტყობინება და ამ უკანასკნელებისათვის ბანკის პოლიტიკის შესახებ ინფორმირება.

პერსონალური მენეჯერების გაყიდვების ეფექტიანობის კონტროლის, შეფასებისა და შრომის ანაზღაურების სტიმულირების საკითხები ბანკის პერსონალის სამომავლო მოტივაციისათვის გადამწყვეტ როლს ასრულებს, რამდენადაც მენეჯერების აქტიურობაზეა დამოკიდებული იქნება თუ არა რეალიზებული ბანკის სხვა ქვედანაყოფებში შექმნილ პროდუქტებში ჩადებული რეალური შესაძლებლობები.

გაყიდვების ტაქტიკური კონტური მოიცავს ცალკეული მენეჯერის საქმიანობის მიმდინარე დაგეგმვას, მომლაპარაკებელი პერსონალის ორგანიზაციას, დოკუმენტაციის დანერგვას, ანგარიშგებას და ა.შ.

თვით გაყიდვებთან დაკავშირებული მიმდინარე საკითხების ნაწილი შეიძლება სათაო ბანკში იქნას გადაწყვეტილი. მაგრამ გაყიდვებში ტაქტიკა უდიდესი ხარისხით გაყიდვების რეგიონალურ სეგმენტებში, ანუ ბანკის ფრონტ-ოფისულ ქვედანაყოფებში ვლინდება, რომლებიც კლიენტებთან პირდაპირ კონტაქტირებაზე არიან მოწოდებული. აღნიშნული განსაკუთრებით ეხება მსხვილ ბანკებს, რომელთაც კლიენტების დიდი რაოდენობა გააჩნიათ. ბანკის ფრონტ-ოფისი თავისთავად იმ ქვედანაყოფების აღნიშვნისათვის პირობითად გამოყოფადი ბანკის ორგანიზაციული სისტემის ნაწილს წარმოადგენს, რომლებიც კლიენტებთან ბანკის ურთიერთქმედებებს უზრუნველყოფენ. სწორედ ბანკის ფრონტ-ოფისის, განყოფილებებისა და ფილიალების ჩათვლით ორგანიზაციის დონეზე, გაყიდვების მოცულობა და ხარისხი პირდაპირ არის დამოკიდებული.

ასევე მიზანშეწონილია კიდევ ერთ მნიშვნელოვან ელემენტზე - კლიენტურის გაყიდვის შემდგომ მომსახურებაზე გავამახვილოთ ყურადღება, რომელიც ფრონტ-ოფისის მენეჯერების მიერ ხორციელდება. კლიენტთან ოფიციალური ურთიერთობების დამყარების შემდეგ ბანკის ფილიალს პერსონალური მენეჯმენტის ფუნქცია ეკისრება. იგი იმაში გამოიხატება, რომ კლიენტები მხოლოდ ფილიალის კონკრეტულ მენეჯერს მიმართავენ, რამდენადაც ისინი ენდობიან მას და იცნავენ, რომ იგი მათ ყოველთვის ამომწურავ და კომპეტენტურ პასუხს მისცემს. აღნიშნული ფუნ-

ქციის სრულყოფილად განხორციელებამ შეიძლება არსებითი შედეგები მოიტანოს, თუ თითოეულ მუშაკზე კლიენტების საკუთარი „პორტფელი“ იქნება განანილდებული; იგი მას შეაფასებს და პროდუქტების შემდგომი გაყიდვის მიზნებს განსაზღვრავს. ასეთი განანილების გაკეთება ადვილი არ არის, რამდენადაც პერსონალის ინდივიდუალური თავისებურებების გათვალისწინებაა საჭირო. საუბარია ისეთი მიდგომის შესახებ, რომელმაც შეიძლება მაღალი შედეგი მოგვცეს, იმ პირობებისას, რომ პერსონალი შესაბამისი სახით იქნება მოტივირებული და შეუძლია მკაფიოდ განსაზღვრული ავტონომიურობა გამოიყენოს.

გაყიდვების ფორმებისა და სახეობების მრავალფეროვნება სამ ფაქტორზეა დამოკიდებული: ვინ ავლენს ინიციატივას გაყიდვების პროცესში, სად ხორციელდება ტერიტორიალურად გაყიდვები, და როგორია პროდუქტების ნაერთი.

ტერიტორიალურ მიზნაზე დამოკიდებულებაში გაყიდვების ძირითადი ფორმებია - გაყიდვების სტაციონალური ფორმა და დისტანციური ფორმა. კლიენტებთან საბანკო გარიგებების უმეტესობა სტაციონალურ ფორმაში მიმდინარეობს, როდესაც კლიენტის მომსახურება უშუალოდ 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 უუჭირავს. 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 Vიპ - კლიენტების მომსახურებას მიეკუთვნება და ზოგიერთ წყაროებში არინიშნება როგორც „ფინანსური ბუტიკის“ ტიპის მიხედვით გაყიდვების ორგანიზაცია.

რა საერთო და განმასხვავებელი ნიშან-თვისებები გააჩნიათ გაყიდვების აღნიშნულ ფორმებს?

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

საცალო გაყიდვები, როგორც წესი, სტაციონ-

ალურად ხორციელდება და ფართო ფილიალური ქსელის შექმნას მოითხოვს. აღნიშნულთან დაკავშირებით საცალო ბიზნესის ძირითადი რისკია - ამ ბიზნესის ქვეშ შექმნადი იმ სიმძლავრეების (საბანკო ინფრასტრუქტურის: ფილიალების, წარმომადგენლობების, ეკვაირინგის, მინერალი სალაროების, პროცესინგის, ჯგ-ტერმინალური ტექნიკის და ა.შ.) საბანკო ოპერაციების საჭირო მოცულობებით არ შევსება. თუ არინიშნული 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 მეშვეობით არა ნაკლები 100 ათ. ტრანსაქციები უნდა იქნას თვეში 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 პრობლემა - 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 კლიენტების თავზე მოხვევის მცდელობები ბანკის იმიჯზე ცუდად მოქმედებს.

საცალო საბანკო ბიზნესში გაყიდვების მიხედვით მენეჯერს მსხვილ სავაჭრო სუპერმარკეტში გამყიდველის ფსიქოლოგია უნდა ჩაუუნერგოთ. მომსახურებების დიდი ასორტიმენტი ურთირთმეცვლადობისა და ურთიერთდამატებადობის პრინციპის სრული მოცულობით გამოყენების შესაძლებლობას იძლევა.

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 კლიენტები ისურვებენ. სოციალური ტექნოლოგიების ცენტრის გამოკითხვის მონაცემების მიხედვით Vip-კლიენტები ბანკიდან მოვლიან შემდეგ მომსახურებებს (პროცენტებში გამოკითხულთა რაოდენობიდან):

- ოპერაციები ანაბრების მიხედვით 86%;
გახსნა ანგარიშსწორების ანგარიშის 79%;
- საკრედიტო ბარათები 75%;
- ნდობითი მართვა კლიენტების აქტივების და საინვესტიციო მომსახურებები, საპროექტო დაკრედიტების ჩათვლით 40%;
- საგადასახადო დაგეგმვას 35%;
- ფინანსურ კონსულტირებას 32%;
- თანხების გადარიცხვას 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 ობიექტი იყოს.

დღევანდელი მდგომარეობით ყველაზე მოთხოვნადს წარმოადგენს საბანკო პროდუქტების პაკეტირება, რომელიც შეიძლება სათაო ბანკის დონეზე, ასევე გაყიდვების კონკრეტულ ოფისშიც ფართოდ იქნას გამოყენებული. 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 პირები-სათვის საბანკო პროდუქტების ტრადიციული პაკეტირების მაგალითებია მოყვანილი.

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

პროდუქტის სახეობები:	ანგარიშსწორებები და გადარიცხვები:	მოთხოვნილებები: სახსრების დაბანდები:	დაკრედიტება:
ძირითადი პროდუქტი:	პირადი მიმდინარე ანგარიში.	დეპოზიტი, ფასიანი ქაღალდები.	სესხი.
დამატებითი პროდუქტები:	ქუდმივი დავალება, სადებეტო ბარათი, „ManyGram“, „Western Union“.	შენახვა და / ან ფასიანი ქაღალდების მართვა, საინვესტიციო პორტფელის ფორმირება.	საკრედიტო ბარათი, სესხის დაზღვევა/

პაკეტში შეიძლება ჩაირთოს პროდუქტები, რომელთაც სეზონური ხასიათი გააჩნიათ (საგადასახადო გადახდები, საშვებულებო ანაბრები, სამშენებლო სესხები). მაგალითად, გადასახადების პერიოდულობით გადახდის შემთხვევაში შეიძლება მათი ავანსირებული გადახდა იქნას შეთავაზებული. ზოგიერთი ბანკების პრაქტიკაში თავისი გამოყენება მოიპოვა პროცენტების დარიცხვის მოქნილ სისტემი-ანმა სეზონური ანაბრების ყოველწლიურად დაწერგვის გამოცხადებამ. ანაბრის ან მისი ნაწილის ვადაზე ადრე გამოთხოვის შემთხვევაში პროცენტები ანაბრებზე 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, 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 იერ-

არქიული დონის დაცვას (Vip-კლიენტებისათვის მმართველის მონაწილეობა, უფრო კომფორტული გარემოების წარდგენა არის საჭირო), აუცილებელი ნორმატიული მოთხოვნების გამოყენება (საგარეო სახე, კლიენტებთან ურთიერთობა და ა.შ.).

მრავალი ბანკის პრაქტიკაში, რომელთაც მსხვილი ფილიალები გააჩნიათ, გამოიყენება ისეთი მეთოდი, როგორიცაა გაყიდვების კროსსირება. კროსს-გაყიდვა (კროსს-სელლინგ) - კლიენტურისათვის თანმხლები პროდუქტების შეთავაზებასთან მიმართებაში საქმიანობაა. 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-ერთი ძირითადი პირობაა - კლიენტის მოთხოვნებისათვის მიმართებაში 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 სტრატეგია გაყიდვების დაგეგმვისა და ბანკის რესურსების ოპტიმალურად გამოყენების შესაძლებლობას იძლევა. იგი ასევე მომხმარებლების მოლოდინების უკეთესად გაგებისა და ბაზრის შეფასების შესაძლებლობასაც იძლევა. კროსსირებული და გადაჯაჭვური გაყიდვების სხვა მნიშვნელოვანი ასპექტი მდგომარეობს კონკურენტულ უპირატესობაში, რომელიც მათგან გამომდინარეობს. კლიენტი გრძნობს, რომ საბანკო პროდუქტებში მისი ყველაზე მრავალფეროვანი მოთხოვნები შეიძლება მხოლოდ ამ ბანკში იქნას დაკმაყოფილებული. მაგალითად, თუ კლიენტი ბანკისაგან საგზაო ჩეკებს იძენს, მასზე ასევე უცხოეთში გამგზავრების დროს უბედური შემთხვევისაგან დაზღვევასთან მიმართებაში 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 განისაზღვრება.

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 ორგანი-

ზაციის დონის ზემოქმედების გამოვლენა. ბანკები, რომლებიც გაყიდვების უახლესი მეთოდების გამოყენების უპირატესობებში არიან დარწმუნებულები, შედეგების იმავდროულ გაუმჯობესებას არ უნდა 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 პოტენციალური 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 მიღებული საბანკო პროდუქტის დამატებითი გაყიდვების თანაფარდობა შესაბამისი ღონისძიებების განხორციელებაზე გაწეულ ხარჯებთან. გაყიდვებში ინვესტიციების შემოსავლიანობის სისტემატიური ანალიზი მთლიანობაში ბანკის განვითარებაზე რესურსების გამოყოფისა და განაწილების ოპტიმიზირების შესაძლებლობას იძლევა. ამასთან საჭიროა მუდამ გვახსოვდეს იმის შესახებ, რომ ერთ-ერთი მთავარი სიძნელე მდგომარეობს ბანკის ყველა სტრუქტურებში ცვლილებების პროცესის ინიცირებაში, დაწყებული ფრონტ-ოფისური ქვედანაყოფებიდან და ბანკის ცენტრალური აპარატით დამთავრებული.

ორგანიზაციული ცვლილებების გარდა ბანკებმა ასევე კლიენტების მოთხოვნების დაკმაყოფილების ხარისხის გამომხატველი მაჩვენებლების სისტემა უნდა დანერგონ. მსხვილი უცხოური ბანკები უკვე მსგავს პოლიტიკას ახორციელებენ. მაგალითად, ამერიკული „ჩიტიცორპ“ ბანკის საბანკო ბარათების განყოფილება ყოველდღიურად 81 მაჩვენებლის დინამიკას აკონტროლებს, რომელთაგან თითოეული კლიენტების მოლოდინებისა და მოთხოვნების 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 მოთხოვნის 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: ობიექტურად, ანუ ქვედანაყოფებად, რომლებიც პროდუქტებს ამუშავებენ და ყიდიან; პროდუქტების სახეობებად - საანარიშსწორებო, 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 გაყიდვებთან მიმართებაში 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, ბანკების 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 მიმართებაში მოთხოვნილებების შეუსრულებლობასთან არის დაკავშირებული;

ხარჯების კონტროლი ხარისხის დაგეგმვასა და

მართვასთან მიმართებაში.

გაყიდვების ხარისხის აუდიტის ჩარჩოებში მენეჯერების საქმიანობის შემოწმების რამდენიმე ხერხი არსებობს:

21. კლიენტების გამოკითხვა - მის მთავარ მიზანს კონტაქტების სიხშირის შესახებ ინფორმაციის მიღება წარმოადგენს.

22. თანამშრომლების გამოკითხვა გამოიყენება კვალიფიკაციის შემოწმებისათვის (ეს შეიძლება იყოს ინტერვიუ შეცდომების, მუშაობაში სიძნეელების და ა.შ. წარმოქმნის სიხშირესთან მიმართებაში).

23. ტესტები გამოიყენება მოლაპარაკებებისადმი მომზადების ხარისხისა და მათი შედეგების შედეგებისათვის ფორმით: ა) კლიენტთან რეალურ ურთიერთობებზე დაკვირვება; ბ) დოკუმენტაციის გაძროლა.

24. პრეტენზიების ანალიზი, რომლებიც სიგნალს წარმოადგენს და იგი განხილული უნდა იქნას როგორც დაფარული და რეალური დაბრკოლება კლიენტსა და ბანკს 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: დანახარჯები სარეკლამო კომპანიაზე და გაყიდვების სტიმულირებაზე /გაყიდვების მოცულობა; დანახარჯები გაყიდვების განმხორციელებელი პერსონალის შენახვაზე / გაყიდვების მოცულობა; ჯამური მოგება გაყიდვებიდან ბანკის ოფისში /ერთობლივი დანახარჯები პროდუქტების დამუშავებაზე და გაყიდვაზე; მოგება გარიგებებიან კლიენტთან /დანახარჯები კლიენტის მომსახურებაზე.

დასკვნა

ყოველივე ზემოთ აღნიშნულის გათვალისწინებით შეიძლება შემდეგი სახის მოკლე დასკვნები იქნას ჩამოყალიბებული:

1. ობიექტების მიხედვით გაყიდვებზე და მომსახურების ხარისხზე კონტროლს ბანკის მარკეტინგისა და გაყიდვების სამსახურები ახორციელებენ.
2. გამახვილებულია ყურადღება იმაზე, რომ საშუალოდ ბანკების უმეტესობა თითოეულ 5 წელ-ინადში 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. საერთო სახის გაყიდვების ეფექტიანობა განისაზღვრება როგორც კლიენტების მომსახურების გაუმჯობესების ხარჯზე მიღებული საბანკო პროდუქტის დამატებითი გაყიდვების თანაფარდობა შესაბამისი რონისძიებების განხორციელებაზე გაწეულ ხარჯებთან.

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. – Программатимулирования продаж. Вестник. McKinsey//www.illisium.ru.
3. ცაავა გ., ხანთაძე გ. - საბანკო მენეჯმენტი (თეორია, მეთოდები და პრაქტიკა), სახელმძღვანელო. - თბილისი, გამომცემლობა „დანი“, 2015. — 800 გვ.
4. დათაშვილი ვ., გვარუციძე ა., მომსახურების მარკეტინგი, თბ., 2013, გვ. 121.