

УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ. ТРАДИЦИИ И ТЕНДЕНЦИИ

Продажи товаров и услуг имеют не только много общего, но и определенные различия. В статье рассматриваются традиции и современные тенденции развития продажи финансовых услуг, описаны особенности основных методов продаж, таких как реклама, партнерские продажи, прямые продажи, продажи через обслуживание.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: продажи, финансовые услуги, методы продаж, массированная реклама, партнерские продажи, обслуживание



Гордейко Сергей Геннадьевич — к. т. н., независимый эксперт, член Ассоциации клиентской лояльности и клиентоцентричности (г. Москва)

МЕСТО ПРОДАЖ В СОВРЕМЕННОМ БИЗНЕСЕ

Процесс продажи является неотъемлемой частью системы взаимоотношений с клиентами и занимает важное место в треугольнике «продукт — сервис — продажи», который подробно описан в статье «Трехсторонняя модель привлечения клиентов в области ипотечного кредитования в универсальном коммерческом банке» [1].

Тенденции развития современного бизнеса предъявляют все новые требования к качеству всех сторон треугольника, что, в свою очередь, влияет на лояльность потребителей и формирование качественных отношений с клиентами [2]. Изменения, происходящие в период инновационной революции, приводят к возрастанию роли продаж как наиболее индивидуализированного вида деятельности каждой организации, а передовые технологии быстро становятся общепринятыми: для финансовой сферы это, например, концепция «Банк 2.0» [3] — она практически стала стандартом, на который в той или иной степени ориентированы ведущие банки. За счет развития

технологий сократилось время внедрения и новых продуктов, выводимых на рынок.

Сегодняшняя неожиданная новация завтра станет нормой, обязательной для предложения клиенту. Сказанное относится и к стратегии «голубого океана», при которой создаются новые продукты, формирующие ранее неизвестные клиентам ценности и предполагающие применение инновационных технологий, снижающих издержки и выводящих организации из привычного «алого океана» конкуренции [4]. Однако даже для такого неординарного прорыва из традиционного бизнеса нужны барьеры против имитации, главными среди которых являются не технологические особенности, а сложности копирования культуры и бренда компании. Это означает, что одновременно скопировать весь треугольник «продукт — сервис — продажи» в разумный срок сложно. Таким образом, мы подходим к тому, что основой ведения успешного бизнеса является создание индивидуального треугольника.

В рамках данной статьи мы рассмотрим продажи как важнейший элемент индивидуализации бизнеса на примере финансовых услуг. Многие сделанные в данной статье выводы применимы и к продажам других товаров и услуг, особенно с учетом современной тенденции перенимать лучшее из других отраслей. Такие примеры нам продемонстрировал Сбербанк, изучив систему менеджмента «Тойоты» и другие передовые методы современного бизнеса [5]. К заимствованию лучшего из других отраслей активно призывают американские авторы, подкрепляя свои слова анализом соответствующего успешного практического опыта [3–11].

Рассмотрим, как осуществляются продажи в сфере предоставления финансовых услуг.

ОСОБЕННОСТИ ПРОДАЖ ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ

Вспомним, как определялась услуга 30 лет назад: «Услуга — любое мероприятие или выгода,

которые одна сторона может предложить другой и которые в основном неосвязаемы и не приводят к завладению чем-либо. Производство услуг может быть, а может и не быть связано товаром в его материальном виде» [12].

Основными характеристиками услуг Ф. Котлер называет:

- неосвязаемость;
- неотделимость от источника (оказания услуги);
- непостоянство качества;
- несохраняемость (услугу невозможно хранить).

Котлер в момент выхода оригинального издания своей книги в 1984 г. утверждал, что фирмы, предоставляющие услуги, как правило, отстают от фирм-производителей в практическом использовании маркетинга. В этот период увлечение маркетингом было настолько велико, что его целью считалось сделать усилия по сбыту в принципе ненужными. Котлер соглашался в этом с авторитетным ученым в области менеджмента П. Друкером и приводил его слова о том, что цель маркетинга — так хорошо познать и понять клиента, что товар или услуга будут точно подходить последнему и продавать себя сами. В настоящее время этот тезис применим к сфере услуг значительно меньше, чем предполагалось: успех бизнеса в большей степени определяется организацией продаж.

В табл. 1 представлены основные особенности продажи финансовых услуг.

Сложности продажи финансовых услуг определяют основные особенности их предложения потребителю и прямо влияют на методы продаж. Выделим характерные особенности таких продаж.

1. Услуги, как правило, являются повторяющимися или продолжительными, подразумевают регулярное взаимодействие с клиентом. Такое взаимодействие состоит, во-первых, из обслуживания клиента, во-вторых, из повторных или дополнительных продаж услуг. Продавец финансовых услуг вынужден продавать не только продукт

Таблица 1. Особенности продажи финансовых услуг

Особенность	Описание
Невозможность «подержать что-либо в руках», «потрогать», составить ясное представление заранее	Многие банковские и страховые продукты не позволяют по названию сформировать у потребителя достоверное представление о них («кобрендинговая кредитная карта с грейс-периодом», «накопительное страхование», «вклад «Здравствуй, лето»)
Возможность обойтись без услуги	Потребители считают, что без многих банковских и страховых услуг они могут обойтись, а пластиковая карта нужна для снятия зарплаты в банкомате
Субъективный взгляд потребителя на эталонную услугу	У многих потребителей существует собственное мнение о том, как услуги должны оказываться. Такое мнение обычно не учитывает особенности бухгалтерского учета и указания регулирующих органов
Сложность переманивания клиентов конкурентами	Клиента, который начал получать финансовую услугу и привык к определенному сервису, достаточно трудно переманить, особенно если не прибегать к ценовой конкуренции

с определенными характеристиками, который в количественном выражении часто близок к конкурирующим аналогам, но и обещание хорошего сервиса при обслуживании.

2. Финансовые услуги становятся сложнее, имеют много вариантов и опций. Характерный и наглядный пример — вклады, которые характеризуются не только процентной ставкой, но и дополнительными условиями, в том числе наличием капитализации, возможностью пополнения и снятия денежных средств, порядком досрочного расторжения договора. Главным образом характер такой услуги влияет на количество информации, которой должен владеть продавец, что затрудняет обучение специалистов всему спектру банковских услуг (работе с кредитами, депозитами, пластиковыми картами, интернет-банкингом и т.д.) и предъявляет к нему высокие требования.

3. Расширяется число каналов взаимодействия клиента с финансовой организацией, стало возможным получать финансовые услуги онлайн. Тенденция к самообслуживанию привела к тому, что в 2010 г. доходы от интернет-банкинга в США и Великобритании превысили доходы от банковских операций в отделениях [3]. Эта тенденция непосредственно влияет на продавцов, которые

кроме продажи основного продукта должны объяснить клиенту множество технических особенностей и предложить дополнительные сервисы: например, после заключения с клиентом договора срочного вклада можно предложить ему пластиковую карту с бесплатным годовым обслуживанием и возможностью получения кредитного лимита, подключить карту к SMS-сервисам. Для управления счетами часто предлагаются интернет-банкинг, мобильный банкинг, и продавец должен уметь объяснить правила безопасности работы с данными и важные особенности использования этих сервисов на современных смартфонах, планшетах и т.д.

4. Предложение услуг, основанное только на технических или финансовых преимуществах, стало недостаточным, к важнейшим конкурентным факторам относится формирование у клиента положительных эмоций [7–13]. Положительные эмоции могут вызвать обстановка в точке продаж и сотрудники, в первую очередь продавцы и специалисты по обслуживанию, что подтверждает традиционное представление о важности роли персонала в продажах.

Одна из ведущих консалтинговых фирм — BDO — опубликовала исследование основных

трендов в сервисе в период до 2020 г. Приведем в качестве примера два тренда, близких к нашей теме:

- 1) глобальная конкуренция поднимет стандарты обслуживания;
- 2) хорошие сотрудники останутся основой wow-сервиса, технологии — всего лишь способствующим фактором [14].

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОДАЖ ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ

Автором были выделены следующие основные методы продажи банковских продуктов:

- массированная реклама;
- прямые продажи;
- партнерские продажи;
- продажи через обслуживание [2].

Указанные методы можно назвать способами или каналами продаж, что не влияет на их суть: они могут успешно применяться для классификации продаж не только банковских, но и других финансовых услуг. Подобная классификация рассматривает продажи с точки зрения организации бизнес-процессов и может быть названа управленческой. Три последних канала продаж полностью зависят от качества взаимоотношений между продавцом и клиентом или партнером.

Рассмотрим традиции и тенденции каждого вида продаж.

Массированная реклама

Массированная реклама — это повторяющиеся или постоянные обращения к аудитории с помощью разнообразных средств. Цель массированной рекламы — максимальный охват потенциальных клиентов. Реклама является элементом пассивной системы продаж, выполняющей главную задачу — привлечение максимально возможного количества клиентов. Пассивность заключается в ожидании обращения клиента, т.е. продавцы ждут, что клиент придет в компанию

сам. В случае успешной рекламной акции клиентов может быть очень много, намного больше, чем организация может обработать. При неудачной рекламе возможна ситуация отсутствия обращений в ожидаемом количестве.

Само обращение клиента не приводит к автоматической продаже финансовой услуги — клиента в результате консультации необходимо убедить воспользоваться ею. При пассивных продажах продавцы выступают в качестве одного из звеньев системы. Часто рекламируются сложные финансовые услуги, которые требуют дополнительных усилий при оформлении, связанных с предоставлением клиентом определенных документов и подписанием объемного комплекта договоров. На рис. 1 представлено место продавца при использовании массированной рекламы. Продавцы в данном контексте — это сотрудники, которые принимают обращения за услугой по телефону, по электронной почте, обрабатывают заявки с сайта. Под отделением понимается любая точка продаж, где возможно осуществить личную консультацию, прием заявления на услугу и оформление соответствующих документов.

В табл. 2 приведены основные виды массированной рекламы с краткой характеристикой некоторых современных тенденций в этой области.

Управление продажами при использовании массированной рекламы базируется на трех главных задачах:

- 1) формирование потока клиентов;
- 2) обработка обращений клиентов;
- 3) контроль соответствия пропускной способности всех элементов системы по обработке обращений клиентов: она должна быть сбалансирована.

За формирование потока входящих клиентов подразделение продаж финансовой организации не отвечает, в его обязанности входит обработка всех обращений, продажа основных и дополнительных услуг с надлежащим их оформлением. Главной особенностью общения клиента и продавца является то, что инициатором контакта является потенциальный клиент, который своим

Рис. 1. Схема взаимодействия при продаже с помощью массовой рекламной рекламы

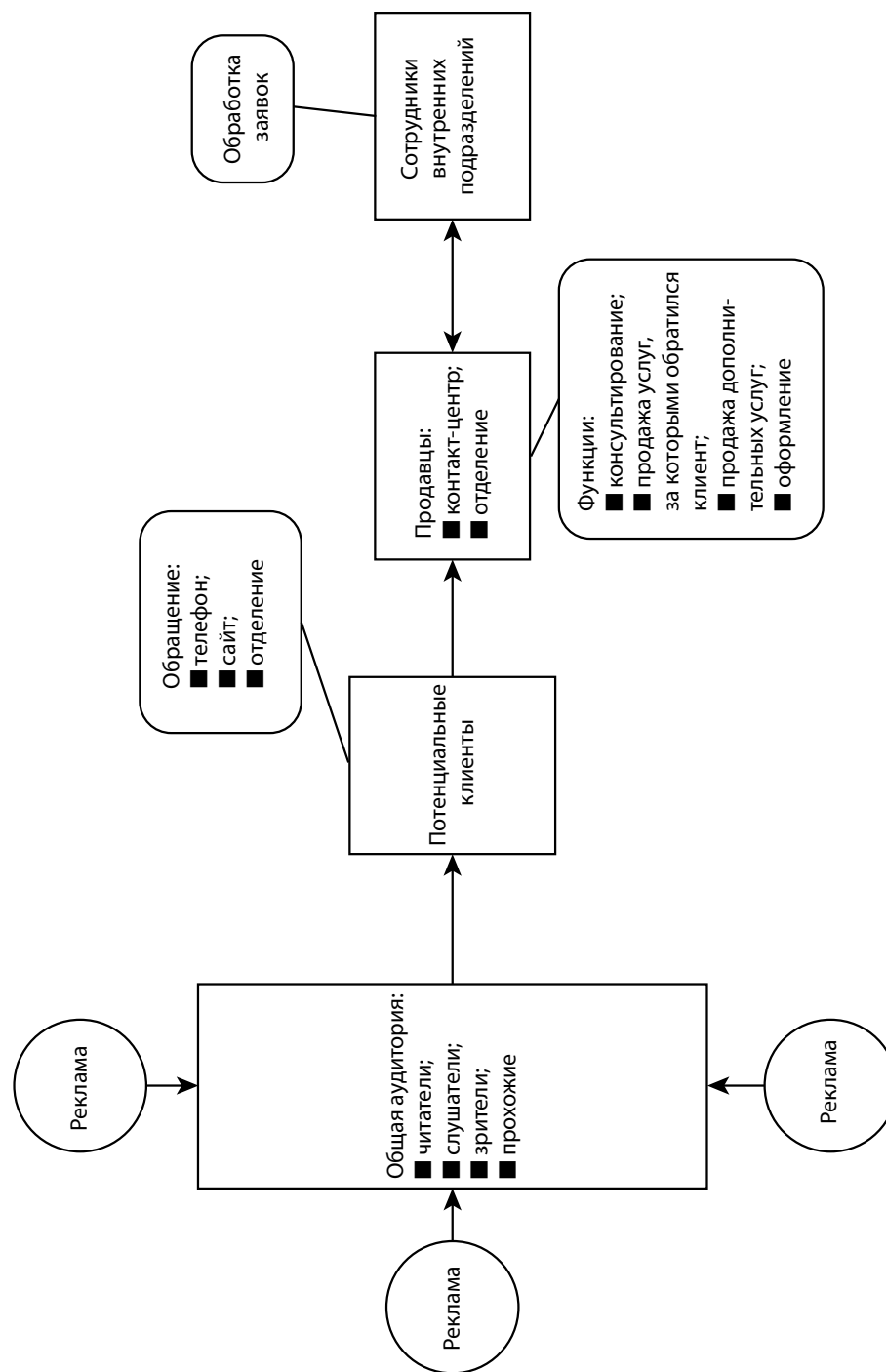


Таблица 2. Современные тенденции в сфере массированной рекламы

Виды рекламных воздействий	Тенденции
Радио	<ul style="list-style-type: none"> ■ Рост числа местных станций ■ Сменяемость радиостанций (на частоте одной радиостанции через год может вещать уже другая, рассчитанная на иной сегмент слушателей)
Телевидение	Рост количества и видов каналов распространения телевизионных трансляций: спутниковое телевидение, интернет-версии «классических» каналов, просмотр передач из архива
Печатные и электронные средства массовой информации	<ul style="list-style-type: none"> ■ Снижение тиражей традиционных печатных СМИ ■ Рост количества электронных средств массовой информации
Наружная реклама	<ul style="list-style-type: none"> ■ Усиление регулирования размещения рекламы со стороны местных властей ■ Развитие малых форм наружной рекламы
Массовые рассылки	<ul style="list-style-type: none"> ■ Рост разнообразия видов рассылки: от классической почтовой рассылки писем и каталогов до электронных писем и SMS ■ Рост усталости потребителя от навязчивых рассылок
Интернет	<ul style="list-style-type: none"> ■ Рост значения и возможностей интернет-заменителей классических видов рекламы ■ Увеличение значения средств, присущих только Интернету: социальных сетей, поисковых систем, специализированных информационных площадок, игр и т.д. ■ Совершенствование возможностей визуализации объявлений ■ Улучшение системы переходов от объявления в Интернете к онлайн-консультации и онлайн-заявке (заказу) ■ Совершенствование различных онлайн-программ, позволяющих индивидуализировать взаимодействие с потребителем

обращением уже продемонстрировал интерес к услуге. Для продавцов устанавливается план продаж основных и дополнительных услуг, клиенты, пришедшие по рекламе, учитываются в нем отдельной строкой. При управлении данным видом продаж необходимо постоянно решать задачу идентификации клиентов, пришедших по рекламе, без которой затруднительно оценить ее эффективность.

Прямые продажи

При прямых продажах продавцы самостоятельно ищут потенциального клиента в соответствии с назначенными для них территориями, организациями, клиентскими сегментами и обращаются к нему с предложением услуги. В отдельных случаях компания может организовать размещение своих продавцов в торговых центрах, аэропортах и т.д. Технологии прямых продаж существуют давно

и привлекали представителей не только бизнеса, но и науки: «задача коммивояжера» является классическим примером применения операционных методов для решения задач организационного управления [15].

Принципы работы продавца не претерпели существенных изменений, и традиционные советы к ней вполне применимы. В литературе 1980-х гг. были приведены стадии «деловой беседы по поводу продажи»:

- провести подготовку и предварительное планирование;
- выдвинуть предложения и начать переговоры о продаже;
- вызвать интерес и установить потребности клиента;
- вызвать доверие к сделке, торговому агенту и фирме;
- продавать выгоды, связанные с удовлетворением установленных потребностей;

- вызывать желание купить;
- принять решение или заключить сделку о продаже;
- осуществить анализ и контроль [16].

Такая последовательность действий присуща продавцам, имеющим возможность работать самостоятельно, и она не меняется уже много лет. Современные рекомендации по организации «холодных» визитов подходят для большинства видов сложных услуг, в том числе финансовых, и включают в себя следующие советы:

- выполняйте «домашнее задание» (т.е. готовьтесь к продаже заранее);
- начинайте сверху (с руководителей);
- будьте лаконичны;
- переходите к сути;
- ссылайтесь на успешный опыт и удовлетворенных клиентов;
- заключайте сделку [17].

Работа продавца может осуществляться на основании только личного контакта с потенциальным клиентом или после предварительного разговора по телефону. Каждый современный продавец самостоятельно выполняет основные этапы процесса продажи:

- установление контакта;
- презентация услуги;
- оформление сделки (прием заказа) [17].

Принципиальные основы управления этим способом продаж практически не изменились. Прямые продажи традиционно эффективны для продвижения финансовых услуг, связанных с длительным обслуживанием. Например, при привлечении к обслуживанию юридических лиц банки сами идут к клиентам, которые уже могут обслуживаться в другом банке и без демонстрации выгод от смены поставщика услуг не будут прилагать к этому усилий. Когда об услуге надо поговорить, организация проводит обучение продавца, снабжает его документами для оформления сделок (заказов), обеспечивает переносной офисной и другой техникой.

Руководитель при управлении продажами выполняет следующие основные функции:

- распределение продавцов по территориальному, отраслевому или иному признаку;
- определение нормативов и планов продаж;
- разработка системы мотивации;
- контроль нормативов и правил работы.

Как правило, специалисты по прямым продажам получают зарплату, гарантированная часть дохода в которой существенно ниже премиальной. Нормативы продаж определяются для разных услуг индивидуально и могут существенно различаться. Например, продавец кредитных карт привлекает в месяц 40 новых клиентов, а менеджер по работе с корпоративными клиентами имеет минимальный квартальный план в размере 10 организаций, открывших счета, двух выданных кредитов, 200 зарплатных карт.

Специфика прямых продаж предъявляет особые требования к квалификации представителя организации (продавца), который общается с клиентом в одиночку на чужой территории и должен ответить на любой вопрос по продаваемой услуге и зачастую на массу смежных вопросов об организации и других финансовых услугах. Такая специфика определяет самые высокие из рассматриваемых видов продаж требования к обучению.

В традиционном представлении [16] обучение продавца должно содержать следующие разделы.

1. Информация о продукции, услугах и процессах, типовые условия сделки, предлагаемые компанией.
2. Навыки и знания в области техники сбыта и ведения переговоров о продажах.
3. Знание рынка.
4. Знания о применении (использовании) продукции (услуги).
5. Знание административной системы (структуры, правил, порядка, процедур, планов и пр.).

Такое обучение может быть использовано как основа для подготовки всех продавцов. Именно в прямых продажах система обучения является особо важной и неотъемлемой частью процесса управления, т.к. продавец работает один, без возможности обратиться к коллегам за помощью.

Можно сказать, что успех работы продавца с клиентом зависит от первого контакта, а успех системы прямых продаж в целом — от успешности первоначального обучения.

Партнерские продажи

Организация продаж финансовых услуг через партнеров приобретает все большую популярность и распространяется на новые сферы. Особенно быстро расширение происходит при оказании финансовых услуг на высокотехнологической основе. Несмотря на развитие партнерские продажи остаются традиционными, т.к. технологии обеспечивают послепродажный сервис, а сами продажи основаны на взаимодействии представителей организаций между собой с целью установления долговременных партнерских отношений.

Для продающего подразделения цель партнерских продаж заключается в продаже своей услуги через точки партнеров силами работающего там персонала. Вот некоторые характерные примеры финансовых услуг, для которых партнерские продажи активно применяются:

- продажа ипотечных кредитов (ОАО «АИЖК», ЗАО «Коммерческий банк «ДельтаКредит»);
- системы денежных переводов («Золотая корона», «Лидер»);
- сети приема платежей через терминалы;
- продажа страховых продуктов;
- продажа кредитов через кредитных брокеров.

Управление партнерскими продажами имеет некоторые общие черты с прямыми продажами. В обоих случаях необходимо привлекать или новых партнеров, или новых клиентов. Как правило, новых партнеров привлекают методом прямых продаж. Подразделение партнерских продаж в ряде случаев выполняет дополнительные функции, например функцию обучения и сопровождения взаимодействия с партнерами. Самый полный функционал подразделения партнерских продаж выполняет при включении в план конечных результатов работы партнеров. Например,

отдел, работающий с кредитными брокерами в коммерческом банке, имеет план продаж кредитов от всех брокеров. В таком случае деятельность продавцов состоит из двух блоков: привлечения партнеров и получения от них потока клиентов или оказанных услуг.

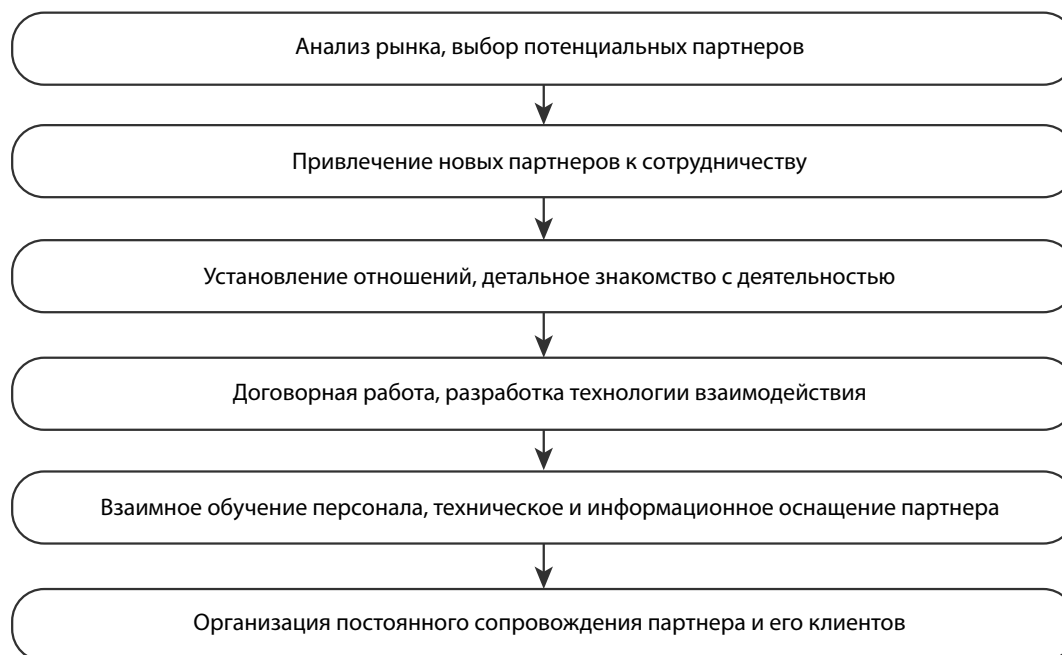
Схема основных этапов при организации партнерских продаж финансовых услуг приведена на рис. 2.

Продажи через обслуживание

Данный вид продаж является самым незаметным, но одним из самых важных для успеха других видов продаж. Обслуживание — это сервис, с которым сталкивается клиент после продажи, и именно качество обслуживания влияет на его лояльность по отношению к организации, продавшей услугу [2].

Ведущие ученые и практики в области менеджмента уделяют качеству обслуживания первоочередное внимание и считают, что обслуживающий персонал является лицом организации и при соответствующей подготовке и полномочиях своей работой может вызывать wow-эффект [6–11, 17]. Современные информационные средства дали персоналу возможность узнавать клиента при встрече и предугадывать его потребности, что определяет тенденцию: каждый контакт с клиентом переводить в плоскость постоянных отношений.

В финансовом бизнесе персонал, работающий в стационарных отделениях, может быть как универсальным, так и специализироваться по определенным продуктам или видам деятельности. Первый вариант: сотрудник проводит операции по обслуживанию новых и действующих клиентов, консультирует и продает услуги. Это скорее исключение из правил и применимо только для обслуживания ограниченных групп клиентов, например VIP. Более распространен второй вариант, при котором продажи (консультирование) и обслуживание разделены. В этом случае персонал, осуществляющий операционное обслуживание, может дополнительно продавать услуги,

Рис. 2. Основные этапы организации партнерских продаж

не требующие сложных консультаций. Например, операционный работник проводит действия со вкладками и переводами, подключает услуги и выдает пластиковые карты, а консультант проводит прием заявок на ипотечные кредиты, при которых только консультация может потребовать 30 минут.

Несмотря на весомую роль во взаимоотношениях с клиентами, у подразделения по обслуживанию обычно самый маленький план продаж основной услуги, оно занимается в основном продажей дополнительных услуг. Работа с клиентами, пришедшими по массовой рекламе, выделяется в особый раздел плана.

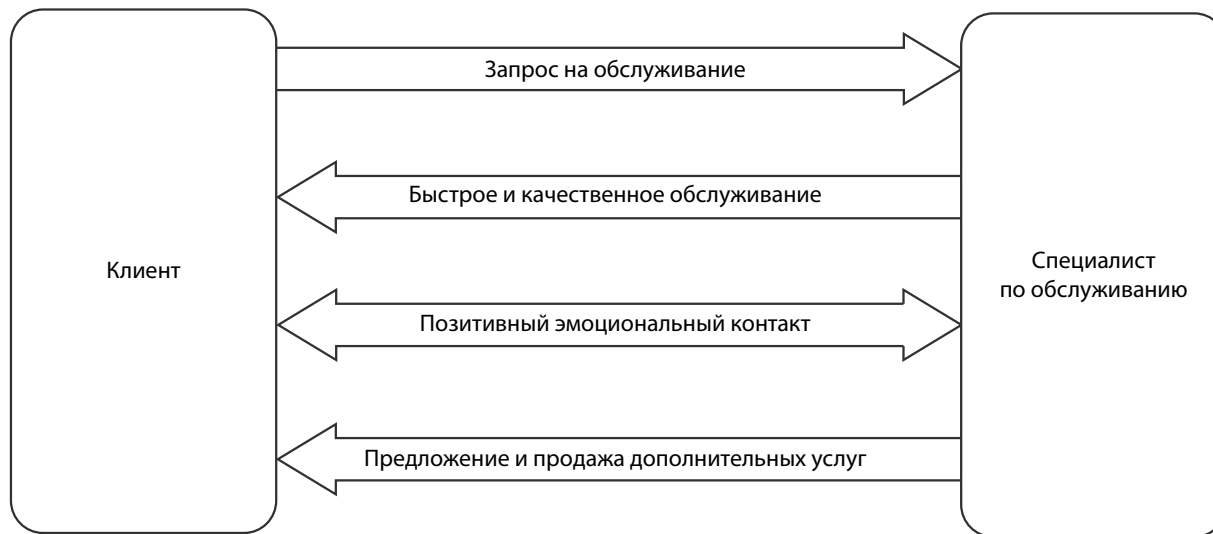
Одним из элементов управления деятельностью подразделения по обслуживанию является нормирование операций и контроль качества. Тенденции к развитию самообслуживания привели к тому, что в сервисное подразделение (отделение, контакт-

центр) клиент обращается для выполнения сложных операций или в случае каких-нибудь сбоев. Таким образом, требования к персоналу не снижаются, а увеличиваются, что позволяет после успешного решения задач или проблем клиента продать ему новую или дополнительную услугу. Из-за повышенных требований оплата труда обслуживающего подразделения отличается существенно большей постоянной частью.

Момент продаж при обслуживании клиента приведен на рис. 3.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Главная современная тенденция заключается в проникновении технологий во взаимоотношения организации, оказывающей финансовые услуги,

Рис. 3. Момент продажи при обслуживании клиента

и клиента при сохранении традиций. В течение длительного времени успешные продавцы использовали привлечение клиентов по рекомендациям и ссылались на удовлетворенных клиентов при переговорах, а также просили у них контактные данные знакомых, коллег, соседей и применяли этот прием во всех видах продаж. Современные технологии сарафанного маркетинга [7] изменили скорость обмена информацией, но не суть этого процесса. Если ранее клиенту и продавцу необходимо было встретиться и поговорить, то сейчас многие рекомендации и отзывы приходят по электронной почте, публикуются в социальных сетях и распространяются в течение не недель, а нескольких часов. Значение рекомендаций не изменилось, хотя

технологии обмена информацией меняются очень быстро.

Развитие онлайн-функционала сокращает время на сервисные операции и на оформление заказа услуг, но не уменьшает время консультаций, если клиент лично обращается в финансовую организацию. При этом информационные возможности клиента существенно возросли: он может выбирать необходимую услугу на рынке и, базирясь на знаниях, влиять на предлагаемые ему банком условия [3].

Все вышесказанное подтверждает сложность продаж финансовых услуг и неизменно важную роль организации продаж в обеспечении успеха финансовой компании.

ЛИТЕРАТУРА

1. Гордейко С.Г. Трехсторонняя модель привлечения клиентов в области ипотечного кредитования в универсальном коммерческом банке // Клиентинг и управление клиентским портфелем. — 2013. — №2. — С. 118–128.

2. Гордейко С.Г. Контроль качества обслуживания как часть управления клиентским портфелем // Клиентинг и управление клиентским портфелем. — 2013. — №3. — С. 162–171.
3. Кинг Б. Банк 2.0. Как потребительское поведение и технологии изменят будущее финансовых услуг / Пер. с англ. М. Мацковской. — М.: Олимп-Бизнес, 2012. — 512 с.
4. Чан Ким У., Моборн Р. Стратегия голубого океана / Пер. с англ. И. Ющенко. — М.: НИРО, 2010. — 272 с.
5. Карасюк Е.Ю. Слон на танцполе. Как Герман Греф и его команда учат Сбербанк танцевать. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 280 с.
6. Райхельд Ф., Марки Р. Искренняя лояльность. Ключ к завоеванию клиентов на всю жизнь / Пер. с англ. С. Филина, И. Борымовой. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 352 с.
7. Серновиц Э. Сарафанный маркетинг. Как умные компании заставляют о себе говорить / Пер. с англ. Т. Мамедовой. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 240 с.
8. Сьюэлл К., Браун П. Клиенты на всю жизнь / Пер. с англ. М. Иванова и М. Фербера. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 232 с.
9. Питерс Т. Эти важные мелочи: 163 способа добиться совершенства / Пер. с англ. О. Дахновой. — М.: Альпина Паблишер, 2013. — 607 с.
10. Дэвис Р., Шредер А. История успеха одного банка: как с помощью нестандартного мышления достичь значительного роста / Пер. с англ. А. Заваловой. — Минск: Гревцов Паблишер, 2009. — 288 с.
11. Мичелли Д. Правила Zappos. Технологии выдающейся интернет-компании / Пер. с англ. Т. Мамедовой. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 352 с.
12. Котлер Ф. Основы маркетинга / Пер. с англ. Е. Пеньковой. — М.: Прогресс, 1990. — 736 с.
13. Ruckman M. (2012). *Experimental Innovation for Bankers*. — <http://www.senteo.net/community/wp-content/uploads/2013/01/Experiential-Innovation-for-Bankers.pdf>.
14. *Service 2020: Megatrends for the Decade Ahead*. — <http://www.bdo.uk.com/library/service-2020-megatrends-decade-ahead>.
15. Вагнер Г. Основы исследования операций / Пер. с англ. В. Алтаева и Б. Вавилова. — М.: Мир, 1972, 1973.
16. Болт Г. Практическое руководство по управлению сбытом / Пер. с англ. С. Комлева, О. Мигунова, Л. Павлова. — М.: Экономика, 1991. — 271 с.
17. Левинсон К. Партизанский маркетинг. Простые способы получения больших прибылей при малых затратах / Пер. с англ. О. Иванова и А. Мороз. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 432 с.