



Степанов Вадим Григорьевич

О допродажах

Степанов Вадим Григорьевич

кандидат экономических наук, доцент

Директор по R&D, руководитель проектов **INFORT Group**

Член общественно-экспертного совета по малому и среднему предпринимательству при главе Администрации г. Тула

Эксперт Единого центра предпринимательства Санкт-Петербурга

svg@infort-group.ru

О допродажах

Работая с фармацевтическими компаниями, аптечными сетями, мы постоянно слышим от руководителей подразделений продаж и, непосредственно, от торгового персонала, примерно следующее: «Как же можно допродавать лекарства? Как можно что-то навязывать покупателям? Это же лекарственные средства!...». При этом не обходится и без утрирования: «Ну как я могу продать человеку лекарство, которое его погубит?...». В ходе подобных разговоров отчётливо чувствуется полное неприятие работниками этой темы. С чего бы это такая реакция? Возможно, отраслевая специфика?

Однако, работая с компаниями, занимающимися продажами, как простых, так и сложных по своим свойствам продовольственных и непродовольственных товаров, мы слышим абсолютно то же самое: «Как же можно что-то навязывать покупателям? Это – неэтично. И негативно сказывается на фирме, на её торговой марке...». И так далее, и тому подобное. То есть, в данном случае, лекарственные средства заменяются на имидж предприятия и моральные аспекты труда продавца.

Таким образом, можно догадаться, что дело не в товарах, а в людях.

В одних случаях это «Как можно что-то навязывать покупателям?» выражается в тихом саботаже, когда торговый персонал просто игнорирует выполнение поставленных перед ним задач по допродажам. В других случаях, саботаж сопровождается ещё и активным возмущением работников, вплоть до увольнения. Вариантов сопротивления много, и в отдельных случаях такое сопротивление носит даже агрессивный характер.

В целом же, происходит *опасная для целей продвижения подмена понятий*: допродажи преподносятся работниками, как навязывание товаров, а не как дополнительное предложение товаров потребителям. То есть, не как эффективный метод продвижения товаров и услуг предприятия, а как негативные действия со стороны предприятия по отношению к своим потребителям, которые наносят ущерб его имиджу. И некоторые руководители, так или иначе, но с этим соглашаются, что выражается в отсутствии каких-либо требований к работникам в этом аспекте продаж.

Так с чем же связано такое сопротивление, такая агрессия со стороны работников по отношению к этому инструменту продвижения?

Требование допродаж выводит работника из вполне комфортного психологического состояния участия в торговом процессе, которое можно охарактеризовать, как *наблюдение за процессом покупки*. Работники наблюдают со стороны за поисками покупателей нужных им товаров, иногда подсказывая им, где какой товар находится, иногда помогая разобраться с характеристиками товаров, а также выполняют, в общем, несложные операции по оформлению покупок. Такое наблюдение означает в целом *низкую вовлечённость работников в торговый процесс*, что, в свою очередь, требует от них и относительно невысокого уровня знаний, умений и объёма трудозатрат интеллектуального характера.

Для характеристики управления подобным процессом, больше подходит термин «администрирование», так как в данном случае функции управления продажами практически нивелированы. Ни руководство предприятия, ни его торговый персонал не *управляют* процессом, так как не *планируют*, не *организуют*, не *мотивируют* и не *контролируют* продажи товаров так, как это необходимо предприятию, а не так как складывается ситуация в результате покупок. Наблюдение означает

пассивное участие персонала предприятия в торговом процессе, который, по большому счёту, полностью формируют покупатели, выбирая для своих покупок те или иные товары и приобретая их в нужных им объёмах. Покупатели являются *активными* участниками торгового процесса, и именно поэтому мы говорим о процессе покупок, а не о процессе продаж.

Ситуация принципиально меняется, когда руководство начинает требовать от своих работников осуществлять допродажи, и, главное, – управляет этим методом продвижения товаров и услуг: планирует и контролирует показатели допродаж, организывает и мотивирует работников.

Дополнительные продажи, как метод продвижения (4.promotion), – это целенаправленное обслуживание потребителей посредством дополнительного предложения им товаров и услуг предприятия.

Дополнительные продажи являются важным *маркетинговым инструментом управления* любым видом *личных* (розничных и оптовых) *продаж*, когда продавец в ходе обслуживания потребителя помогает ему выбрать не только изначально запланированные для покупки товары, но и дополнительно те товары, которые, с одной стороны, смогут принести пользу потребителю, а, с другой стороны, обеспечат предприятию достижение целей продвижения. Допродажи делают торговый процесс *активным, управляемым*, то есть именно процессом продаж.

Но, если допродажи являются таким эффективным инструментом продвижения, то в чём же проблема? Допродажи заставляют торговый персонал не наблюдать за процессом покупок, а управлять продажами посредством целенаправленного обслуживания потребителей. Что, конечно же, приводит к *дополнительным трозозатратам работников*. И это, очевидно, их напрягает.

Однако, это далеко не затраты физического труда, а, в первую очередь, интеллектуальные затраты, связанные с дополнительными знаниями и умениями работников. Более того, это, по своей сути, совсем несложные знания и умения, которые полностью вписываются в рамки обязательных требований, предъявляемых к любому продавцу в плане знания им ассортимента и умения выстраивать элементарные коммуникации с людьми. И ещё одна немаловажная деталь: как можно догадаться, эти дополнительные знания и умения, более высокая квалификация работника, в большинстве случаев, позволяют ему заметно повысить эффективность своего труда, в том числе, и физического.

Управление продажами, в отличие от наблюдения за процессом покупок, требует от работников другого уровня квалификации и объёма трозозатрат интеллектуального характера. Поэтому получается так, что если со стороны руководства предприятия нет требований по допродажам, то работник вполне себе может называться *компетентным* продавцом. Если же такие требования вдруг начинают действовать, то работник сразу может стать и *некомпетентным*. И торговый персонал это хорошо понимает.

В результате, для некоторых торговых работников подобные трозозатраты оказываются неприемлемыми – они привыкли только наблюдать за процессом, и просто не готовы активно обслуживать потребителей. Эти «некоторые» работники, как правило, покидают предприятие. Однако, в большинстве случаев, требования, предъявляемые к работникам по допродажам и их соответствующая подготовка, дают желаемый результат. Торговый персонал начинает использовать данный маркетинговый инструмент для эффективного управления продажами: активного продвижения новых товаров, распродажи неликвидов, существенного расширения линейки продаваемых товаров, заметного увеличения объёма и стоимости покупок.

Итак, в требовании к продавцу осуществлять допродажи, нет ничего странного и неестественного. И даже в случае аптечного ассортимента. Однако, допродажи требуют от продавца наличие квалификации. И вполне очевидно, что именно от квалификации продавца во многом зависит, будут ли допродажи осуществляться в форме навязывания товаров покупателям или в форме оказания им помощи, за которую покупатели скажут продавцу «Спасибо!».

Следовательно, допродажи – важный фактор, влияющий не только на такие показатели продаж, как состав, объём и стоимость покупок, но и на отношение потребителей к торговой марке пред-

приятия. Допродажи, как, собственно, и любой другой инструмент комплекса маркетинга предприятия 5P, являются *транслятором бренда предприятия* (см. [34]). Тогда, грамотно применяя данный инструмент в процессе продаж, руководство может заметно укрепить коммуникации торговой марки предприятия со своими потребителями.

Обратим, также, внимание и на то, что допродажи начинаются не с момента начала обслуживания покупателя, а с момента, когда посетитель только вошёл в торговый зал. Таким образом, допродажи становятся важным фактором повышения уровня *конверсии* в продажах, когда продавец может превратить в покупателя посетителя торгового зала, который «зашёл просто посмотреть» или который «не нашёл, чего искал».

Как только руководитель слышит от своего работника: «Как можно что-то навязывать покупателям?», он должен понимать: «Нет необходимой квалификации!». И здесь следует не закрывать на это глаза, а срочно осуществлять корректирующие действия: обучать, требовать или убирать. Иначе – беда.

Почему? Потому, что в условиях сильной конкуренции, в условиях нестабильности и падения спроса, каждый посетитель торгового зала и каждая покупка приобретают для предприятия огромное значение. Поэтому, допродажи становятся важным фактором не только повышения уровня конкурентоспособности, но и, просто, сохранения бизнеса.

И именно поэтому, в системе управления **INFORT.Продажи** большое внимание уделяется показателям управления допродажами, а совместное применение систем управления **INFORT.Ассортимент**, **INFORT.Продажи** и **INFORT.Зарплата** позволяет эффективно управлять данным инструментом продвижения.

Если сказать, что допродажи требуют особого таланта от продавца, то это будет большим преувеличением. Допродажи – это на 99% технологический процесс. К примеру, представим алгоритм оперативного управления допродажами, осуществляемого ежемесячно с применением указанных выше модулей системы **INFORT.Управление**:

1. В системе управления **INFORT.Продажи** на основе статистики продаж определяются целевые значения показателей покупок (чеков, счетов) на плановый период (очередной календарный месяц) в целом по торговой точке (предприятию):

- минимальное количество товарных позиций (единиц) в покупке L;
- минимальная стоимость покупки В рублей.

Таким образом, формируется общая задача для торгового персонала по показателям покупок: «Количество позиций в покупке должно быть не менее L ед. и (или) стоимость покупки не менее В рублей».

В системе денежной мотивации персонала **INFORT.Зарплата** данные показатели, как правило, включаются в набор ключевых показателей эффективности (KPI) труда торговых работников.

Дополним указанные целевые значения значением минимального количества покупок в день N_D , которое, также, вычисляется на основе статистики продаж за сопоставимые периоды времени. Таким образом, мы получаем два важных показателя продаж:

- минимальное значение физического объёма продаж в день: $Q_D = N_D \times L$;
- минимальное значение выручки в день: $X_D = N_D \times B$.

Полученные значения являются *нижними порогами* соответствующих показателей, и позволяют построить систему оперативного (ежедневного) контроля продаж, при которой снижение значений ниже заданных порогов обязательно требует от руководства предприятия выполнения корректирующих действий. Причём, если первые два показателя L и B, необходимы для контроля внутреннего фактора продаж и, в первую очередь, – контроля работы торгового персонала по допродажам, то значение показателя количества покупок N позволяет контролировать внешний фактор продаж, заставляя руководство своевременно осуществлять необходимые мероприятия рекламного и стимулирующего характера для привлечения потребителей.

2. Далее, в системе управления **INFORT.Ассортимент** осуществляется товарное наполнение допродаж. На основе статистики продаж товаров ассортимента выполняется *структурный анализ продаж* за отчётный период и *планирование состава и структуры ассортимента*. Таким образом, определяются перечни товаров:

- a. которые следует вывести из ассортимента;
- b. требующие своего активного продвижения.

К этим перечням добавляются:

- c. обязательно – новые товары;
- d. при необходимости – товары специального ассортимента, например, продвигаемые по маркетинговым договорам.

Полученный общий перечень товаров, дополненный данными по их текущим остаткам, прогнозами объёмов продаж и определяемым на их основе планом объёмов продаж, формирует *План допродаж товаров* на календарный месяц.

3. *Стимулирование продаж* по наиболее проблемным товарам, по которым имеются существенные остатки и на которые практически отсутствует спрос, а, также, в некоторых случаях, по новым товарам и товарам специального ассортимента, требующих особого внимания со стороны продавцов:

- *стимулирование покупателей* («вытягивание продаж», Pulling sales), посредством корректировки базовых цен и (или) определения скидок с цены;
- *стимулирование торгового персонала* («проталкивание продаж», Pushing sales). Как правило, наилучшим способом стимулирования работников, в данном случае, является определение размера премии в рублях за каждую единицу проданного товара.

Кроме того, хорошим способом стимулирования покупателей и, одновременно, помощи торговому персоналу в допродажах, являются скидки, предоставляемые за объём и (или) стоимость покупки.

4. *Мерчандайзинг*: размещение товаров, выбранных для допродаж, в торговом зале и выкладка их на полках, согласно общепринятым методикам мерчандайзинга и с учётом специфики конкретной товарной отрасли. Очевидно, что во всех случаях, товары для допродаж должны располагаться в местах, наиболее заметных для обзора покупателями и наиболее удобных для предложения продавцами.

5. *Постановка задачи торговому персоналу по допродажам*: где, что, кому и как именно предлагать. В данном случае, как точно написал поэт, «хоть память крепкая – большое благо, но всё ж надёжней памяти бумага».

Задача по допродажам должна ставиться руководством предприятия максимально чётко и просто для понимания работниками:

- перечень товаров для допродаж можно распечатать, но лучше обеспечить его вывод на экран рабочего компьютера каждого продавца в форме подсказки, которой он может воспользоваться в ходе осуществления допродажи;
- если перечень товаров достаточно велик, то его целесообразно разбить на части, и тогда задача по допродажам отдельных групп товаров ставится на каждую неделю календарного месяца;
- краткий текст предложения для покупателей, также, имеет смысл оформить на бумаге и (или) вывести на экран рабочего компьютера продавца. Продавец должен не творить, а читать, запоминать и вовремя проговаривать свою речёвку покупателям.

6. *Предварительный контроль допродаж* по всем указанным выше пунктам. При необходимости, выполнение корректирующих действий.

7. *Текущий (ежедневный и еженедельный) контроль допродаж*: оценка допродаж по показателям покупок, показателям продаж дня и выполнения *Плана допродаж товаров*. При необходимости, своевременное выполнение корректирующих действий.

8. *Заключительный контроль*: оценка достижения целевых значений показателей покупок, продаж дня и выполнения *Плана допродаж товаров*. По итогам – *мотивация торгового персонала* и, при необходимости, осуществление корректирующих действий.

Очевидно, что при выполнении подобного алгоритма, допродажи станут естественным и вполне несложным делом для большинства работников предприятия торговли.

Допродажи, как, собственно, и любой рабочий процесс, – процесс совсем не творческий, и не требующий от торгового персонала уникальных коммуникативных способностей. *Творческим рабочий процесс делает только плохое управление*. Потому, что только при отсутствии полноценного планирования и организации, мотивации персонала и контроля рабочего процесса, работникам приходится творить, чтобы выполнить поставленную перед ними задачу. В этом случае, как раз, и возникает необходимость в наличии высококвалифицированных работников (продавцов, управленцев и пр.), что, как правило, совершенно неоправданно со всех точек зрения.

...У предпринимателя спросили, как на его предприятии работают с кадрами. «Очень просто, – ответил он, – мы всегда помним, что из неприятного человека никогда не удаётся сделать симпатичного. А вот обаятельную девушку мы за две недели превращаем в приличную продавщицу...».

Рассмотрим факторную П-модель управления продажами: $X = N \times B$, где X и N – соответственно, выручка и количество покупок за период времени.

Количество покупок за период $N = M \times F$, где M – количество покупателей, F – средняя частота покупок одного покупателя за период – это фактически *неуправляемый внешний фактор продаж*, на который продавец может воздействовать только *косвенно*, посредством своего *комплекса маркетинга 5P* – ассортиментом, ценами, выбором места и методов продвижения, качеством обслуживания потребителей.

И даже в условиях прямых активных продаж на рынках B2B воздействие продавца на данный фактор оказывается только косвенным. Более того, возникают ситуации, когда совершенствование продавцом своего комплекса маркетинга не может заметно повлиять на количество покупок, так как потенциальная аудитория потребителей недостаточна для достижения поставленных целей продвижения. В этом случае требуется диверсификация бизнеса.

Стоимость покупки $B = P \times L$, где P – средняя цена реализации товарной позиции, – это *управляемый фактор продаж*, на который руководство предприятия и его работники могут *прямо* воздействовать посредством допродаж.

Понятно, что стоимость покупки может увеличиваться, как за счёт роста средней цены реализации P , так и за счёт роста количества позиций в покупке L . Рост средней цены реализации P , чаще всего, связан с ростом закупочных цен на товары, а также стремлением самого продавца повысить рентабельность продаж с помощью увеличения наценок на товары. Однако рост цен, по определению, приводит к снижению *покупательной способности* потребителей.

Покупательная способность – это то количество различных товаров (услуг), которое потребитель в состоянии купить на фиксированную сумму денег. В данном случае, этот показатель рассматривается только применительно к определённой торговой точке (предприятию). В статье «О матрицах» (см. [42]) мы уже рассматривали проблему роста закупочных цен, когда даже небольшой рост цен закупки приводит к такому росту цен реализации товаров, при котором потребители заметно повышают степень своей вовлечённости в процесс их приобретения. Аналогичная ситуация в условиях в целом невысокого уровня покупательной способности потребителей, возникает и при увеличении продавцом наценок на свои товары.

В результате роста цен, потребители могут отказаться от приобретения тех или иных товарных позиций, тем самым уменьшая количество позиций в своих покупках L , и (или) сократить количество своих посещений торговой точки, тем самым уменьшая значение F , и (или) вообще уйти к конкурентам, снижая показатель продаж M .

Всё это приводит к такому падению объёмов продаж $Q = M \times F \times L$, которое, в большинстве случаев, не может быть компенсировано ростом цен хотя бы для сохранения на прежнем уровне финансовых результатов продаж:

- выручки $X = Q \times P$;
- валовой прибыли $GM = X \times mk : (100\% + mk)$, где mk – процент наценки реализации.

В данном случае действует *эффект произведения чисел*: даже небольшое изменение значений факторов продаж M , F и L , приводит к существенному изменению результатов $Q \rightarrow X \rightarrow GM$.

Предположим, что в результате снижения уровня покупательной способности потребителей, вызванного факторами, как объективного, так и субъективного характера, значения каждого из показателей M , F и L снизились на $-5,0\%$. Такое снижение не столь уж и велико для массовых продаж. Тогда, $Q = 0,95 \times 0,95 \times 0,95 \approx 0,86$. А это значит, что при сохранении уровня цен на прежнем уровне, и выручка, и валовая прибыль снизятся на уже заметные $\approx -14,0\%$.

Тогда, если спасти ситуацию только корректировкой цен, то, скажем, чтобы обеспечить сохранение выручки X на прежнем уровне, предприятию необходимо будет повысить уровень цен на товары на $\approx +16,6\%$ ($1 : 0,86 \approx 1,166$), что сделать просто нереально. К примеру, если в среднем значение процента наценки реализации mk составляет $30,0\%$, то в результате корректировок оно должно уже составить $\approx 51,6\% = (100\% + 30\%) : 0,86 - 100\%$.

Если же поставить более умеренную (но реальную ли?) цель сохранить на прежнем уровне только размер валовой прибыли GM , то и в этом случае рост уровня цен должен составить $+3,84\%$. То есть, в среднем, значение процента наценки должно увеличиться на $\approx +5,0\%$ до $\approx 35,0\%$.

Таким образом, каким-либо «хитрым» ценообразованием проблему сохранения финансовых результатов продаж из-за падения физических объёмов продаж решить невозможно. Потому, что это приведёт к ещё большему снижению уровня покупательной способности потребителей, и, как следствие, к ещё большему снижению объёмов продаж. Замкнутый круг, который можно разорвать только посредством совершенствования комплекса маркетинга предприятия 5P для привлечения потребителей и увеличения частоты их покупок, и осуществления допродаж для увеличения стоимости покупок за счёт роста количества приобретаемых товаров.

Как уже было сказано выше, если руководство предприятия не использует допродажи, как инструмент продвижения, то оно, не управляет продажами, а наблюдает за процессом покупок. Более того, нивелируя функционал торгового персонала до выполнения операций по отпуску товаров, руководство фактически *исключает Продажи, как элемент продвижения, из процесса «Финансы → Маркетинг → Продажи → Закупки»*. Но, в таком случае, *вся нагрузка по продвижению товаров и услуг предприятия и вся ответственность за результат падает на Маркетинг*.

С позиции торгового персонала это означает следующее: «Маркетологи, подберите нам такой ассортимент и установите такие цены, выберите такое место для продаж, создайте такую рекламу и организуйте такие промо-мероприятия, чтобы покупатели шли к нам толпами. И пусть покупают то, что хотят, в нужных им объёмах. А мы будем с радостью оформлять их покупки...». Очень интересный и, главное, «хитрый» подход, который часто используется на практике потому, что «у нас нехватка кадров, у нас самообслуживание...».

Однако, как показывает практика, такой подход не работает. Даже самый эффективный Маркетинг никогда не сможет заменить Продажи или нивелировать недостатки в Продажах, так как именно *Продажи отвечают за создание прямых личных коммуникаций с потребителями и достижение результата продвижения – совершение сделок*.

Что же касается допродаж, то их можно осуществлять при использовании любых методов продаж и в различных ситуациях. Просто в каждом конкретном случае необходимо выбирать *оптимальную форму* допродаж с учётом сложившихся условий и специфики бизнеса: где-то ставка должна делаться на работу торгового персонала с покупателями, а где-то – на грамотный мерчандайзинг и эффективное стимулирование покупателей. Как говорится, проблема даётся нам не для жалоб, а для решения.

Список литературы

Статьи на сайте **INFORT Group**

1. **INFORT Group** – Технологии и системы управления бизнесом [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.infort-group.ru>.
2. Степанов В. Г. О концепции последовательного управления продвижением. [Электронный ресурс], 2018. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Sequential_management.pdf.
3. Степанов В. Г. О принципах и системе управления ассортиментом предприятия торговли. [Электронный ресурс], 2019. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Assortment.pdf.
4. Степанов В. Г. Управление конкурентоспособностью предприятия торговли. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Efficiency.pdf.
5. Степанов В. Г. Об эффективности маркетинговых исследований. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Researches.pdf.
6. Степанов В. Г. О некоторых факторах, влияющих на производительность труда в торговле. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_PersonalSales.pdf.
7. Степанов В. Г. Пятый элемент как фактор конкурентоспособности предприятия торговли на рынке. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_5thElement.pdf.
8. Степанов В. Г. О структуризации персонала, как факторе роста производительности труда и конкурентоспособности предприятия на рынке. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_StaffStructure.pdf.
9. Степанов В. Г. О кадровых проблемах предприятий и бродячих специалистах. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_StaffingProblems.pdf.
10. Степанов В. Г. О системе управления и клубе джентльменов. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_MS&GentlemansClub.pdf.
11. Степанов В. Г. О телефонном маркетинге и CRM-системах. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_TelemarketingCRM.pdf.
12. Степанов В. Г. Об управлении товарными запасами. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Storekeeping.pdf.
13. Степанов В. Г. О торговле и торгашах. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_About_trading.pdf.
14. Степанов В. Г., Степанова Т. В. О книгах. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutBooks.pdf.
15. Степанов В. Г. О деталях ценообразования. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutPricing.pdf.
16. Степанов В. Г. Об управлении и формах власти в малом бизнесе. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutManagment.pdf.
17. Степанов В. Г. О технологиях управления. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutTechnology.pdf.
18. Степанов В. Г. Детали ценообразования: об эластичности и стабильности. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutPricing_Elasticity.pdf.
19. Степанов В. Г. О технологии выбора стратегии поведения продавца на рынке. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutStrategies.pdf.
20. Степанов В. Г. О Δ -модели управления. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutDModel.pdf.
21. Степанов В. Г., Степанова Т. В. INFORT.Консалтинг: технологии рационального управления бизнесом в коммерции и маркетинге. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Consulting.pdf.
22. Степанов В. Г. Об энергии бизнеса. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutDModel.pdf.
23. Степанов В. Г. Об аксиомах управления бизнесом. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutManagmentAxioms.pdf.

24. Степанов В. Г. О моделях мотивации персонала. [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutMotivationModels.pdf.
25. Степанов В. Г. О Δ -моделях управления производительностью труда. [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutDModelsEfficiency.pdf.
26. Степанов В. Г. О технологиях управления и «пятом элементе». [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutTechnology&5thElement.pdf.
27. Степанов В. Г. О коэффициенте валовой рентабельности запасов. [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutRs.pdf.
28. Степанов В. Г. О менеджериальной теории фирмы и П-модели управления. [Электронный ресурс], 2022. –
URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutP-model.pdf.
29. Степанов В. Г. О контроле. [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutControl.pdf.
30. Степанов В. Г. О деталях развития бизнеса. [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutBusinessDevelopment.pdf.
31. Степанов В. Г. О моделях достижения результата. [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutHTR_ITHR.pdf.
32. Степанов В. Г. О драйверах предприятия и бренда. [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutDrivers.pdf.
33. Степанов В. Г. О потребностях и производительности труда. [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutNeeds.pdf.
34. Степанов В. Г. О позиционировании. [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutPositioning.pdf.
35. Степанов В. Г. Об информационной культуре. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutInformationCulture.pdf.
36. Степанов В. Г. Об управлении и наблюдении. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutManagement&Supervision.pdf.
37. Степанов В. Г. Об оптимальном ценообразовании. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutOptimalPricing.pdf.
38. Степанов В. Г. О приборной панели управления бизнесом. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutTheBusinessManagementDashboard.pdf.
39. Степанов В. Г. О формах и методах продаж. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutFormsAndMethodsOfSales.pdf.
40. Степанов В. Г. О закупках. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutPurchases.pdf.
41. Степанов В. Г. О категорийном менеджменте. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutCategoryManagement.pdf.
42. Степанов В. Г. О матрицах. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutMatrices.pdf.
43. Степанов В. Г. О методах продвижения. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutPromotion.pdf.
44. Степанов В. Г. О маркетинговых исследованиях и экспертных оценках. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutMRResearchesAndExpertScores.pdf.
45. Степанов В. Г. Об идеологии и технологиях. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutIdeologyAndTechnology.pdf.
46. Степанов В. Г. О правом пути развития бизнеса. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutTheRightWay.pdf.
47. Степанов В. Г. О параллельном и последовательном управлении. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutParallel&SerialManagement.pdf.

Монографии **INFORT Group**

48. Степанов В. Г. Информационные технологии управления продажами и маркетингом. // Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG, Saarbruken, Deutschland, 2013.

49. Степанов В. Г. Основы информационных технологий управления бизнес-процессами. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG/Saarbruken, Deutschland / Германия, 2013.
50. Степанов В. Г. Информационные технологии управления в торговле: алгоритмы и методы решения задач на компьютере. Язык программирования ALLite. Монография. – Тула: Издательство «Эконом», 2013.
51. Количественные методы и инструментальные средства в экономике и торговле. Монография / Под ред. В. Г. Степанова. – Тула: Издательство «Эконом», 2013.
52. Степанов В. Г. Модели и технологии последовательного управления продвижением. // Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbruken, Deutschland, 2014.
53. Степанов В. Г. Анализ и оптимизация систем обслуживания в торговле. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG/Saarbruken, Deutschland / Германия, 2015.
54. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Основы бизнес-анализа на компьютере. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbruken, Deutschland / Германия, 2015.
55. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Бизнес-анализ на компьютере: профессиональные вычисления в Excel. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbruken, Deutschland / Германия, 2017.
56. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Информационные технологии управления: профессиональная работа в Word. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbruken, Deutschland / Германия, 2017.

Книги и статьи INFORT Group

57. Баканов М. И., Степанов В. Г. Информационные технологии контроля качества функционирования систем обслуживания в торговле // Аудит и финансовый анализ. – 2000. – №4.
58. M. I. Bakanov, V. G. Stepanov Information technologies to control the quality of functioning of servicing systems in trade. // Audit and Financial Analysis, fourth quarter of 2000, – с. 144-152.
59. Экономический анализ в торговле: учеб. пособие / Баканов М. И., Степанов В. Г. и др.; под ред. М. И. Баканова. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 400 с.: ил.
60. Степанов В. Г. Математическая теория массового обслуживания. / Экономический анализ: ситуации, тесты, примеры, задачи, выбор оптимальных управленческих решений, финансовое прогнозирование. Учебное пособие. \ Под редакцией Баканова М. И., Шеремета А. Д. — М.: Финансы и статистика, 2004.
61. Степанов В. Г. Анализ качества функционирования систем обслуживания в торговле. / Экономический анализ в торговле: учеб. пособие / Баканов М. И. [и др.]; под ред. М. И. Баканова. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 400 с.: ил.
62. Баканов М. И., Степанов В. Г. PRE-анализ коммерческой деятельности сети // Аудит и финансовый анализ №2, 2007.
63. Степанов В. Г. Структурный ABC-Price-анализ ассортимента./ В. Г. Степанов // Журнал "Аудит и финансовый анализ", №3, 2007. – с. 205-214.
64. Степанов В. Г. САТМ – комплексный анализ целевого рынка // Аудит и финансовый анализ. – 2007, № 4, – с. 360-370.
65. Степанов В. Г. Алгоритмы и методы решения задач на компьютере. Язык программирования ALLite: Учебное пособие / В. Г. Степанов. – Тула: Тульский филиал РГТЭУ, 2009. – 174с.
66. Степанов В. Г. Анализ коммерческой деятельности торговой сети. // Сибирский торгово-экономический журнал. – 2007, Вып. №6, с. 60-64.
67. Степанов В. Г. Информационные технологии управления обеспеченностью продаж: технология INFORT Group Storekeeping. // IX Румянцевские чтения «Экономика, государство, общество в XXI веке». Материалы конференции. Часть 1. М.: РГТЭУ, 2011.
68. Степанов В. Г. Модели и методы оптимального планирования ассортимента и товарооборота. // Теория и практика современной торговли. Часть 2. [Текст]: Сборник научных работ / Под ред. д.э.н., проф. В. И. Зудина. – Тула: Тульский филиал РГТЭУ, 2009. – с. 204-221.
69. Степанов В. Г. Управление продажами: анализ и планирование ассортимента. // Сборник научных трудов Тульского филиала РГТЭУ «Экономика России: теория и практика». — Тула: ИПП «Гриф и К», 2004. – с.110-121.
70. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Системы управления товарными запасами на предприятиях торговли: основные принципы построения и показатели функционирования. // Экономика России: теория и практика:

Сборник научных трудов Тульского филиала РГТЭУ. / Под ред. д.э.н., проф. В. И. Зудина. – Тула: ИПП «Гриф и К», 2004. – с. 122-129.

71. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Интегрированный брендинг: основные принципы создания имени // Экономико-правовые аспекты эффективного обеспечения предпринимательской деятельности в России: Сборник научных статей Тульского филиала РГТЭУ. – Тула: ИПП «Гриф и К», 2006.
72. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Информационные технологии управления продажами и товарными запасами в торговых сетях. // Теория и практика современной торговли: Сборник научных трудов./ Под ред. д.э.н., проф. В. И. Зудина. – Тула: ТФ РГТЭУ, 2008. – с. 162-176.
73. Степанов В. Г., Степанова Т. В. и др. Об эффективности информационных технологий управления закупками. // Концепт. – 2015. – Спецвыпуск № 06. – ART 75098. – 0,5 п. л. – URL: <http://e-koncept.ru/2015/75098.htm>. – Гос. рег. Эл № ФС 77-49965. – ISSN 2304-120X.
On the effectiveness of information technology procurement management / DOAJ – Lund University: Koncept : Scientific and Methodological e-magazine. – Lund, №3, 2015 – ISSN(s): 2304-120X (Department of general mathematical and natural sciences REU the Plekhanov, Tula). – URL: <http://www.doaj.net/3819/>
74. Степанов В. Г., Степанова Т. В. и др. О технологии выхода на новый региональный рынок. Концепт. – 2015. – Спецвыпуск № 06. – ART 75098. – 0,3 п. л. – URL: <http://e-koncept.ru/2015/75099.htm>. – Гос. рег. Эл № ФС 77-49965. – ISSN 2304-120X.
On the technology of entering a new regional market / DOAJ – Lund University: Koncept: Scientific and Methodological e-magazine. – Lund, №3, 2015 – ISSN(s): 2304-120X (Department of general mathematical and natural sciences REU the Plekhanov, Tula). – URL: <http://www.doaj.net/3820/>
75. Степанов В. Г., Юрищева Н. А. и др. Об управлении ассортиментом в условиях внешнеэкономической деятельности предприятия торговли. Концепт. – 2015. – Спецвыпуск № 06. – ART 75098. – 0,5 п. л. – URL: <http://e-koncept.ru/2015/75101.htm>. – Гос. рег. Эл № ФС 77-49965. – ISSN 2304-120X.
Managing assortment in terms of foreign economic activity of the enterprise trade / DOAJ – Lund University: Koncept : Scientific and Methodological e-magazine. – Lund, №3, 2015 – ISSN(s): 2304-120X (Department of general mathematical and natural sciences REU the Plekhanov, Tula). – URL: <http://www.doaj.net/3822/>
76. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Критерии и модели оптимального управления товарными запасами/ [Электронный ресурс] / Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 3. – С. 153–161. – URL: <http://e-koncept.ru/2017/770259.htm>.
77. Степанов В. Г. О маркетинговом подходе к ценообразованию. / Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 3. – С. 162–173. – URL: <http://e-koncept.ru/2017/770260.htm>.
78. О концепции последовательного управления продвижением / Научно-методический электронный журнал «Концепт», 2017. – URL: https://mcito.ru/publishing/teleconf/tula_8/submitted.html.
79. Степанов В. Г., Трохимчук А. В. К вопросу об управлении запасами в аптеке. / Научно-методический электронный журнал «Концепт», 2017. – URL: https://mcito.ru/publishing/teleconf/tula_8/submitted.html.
80. Степанов В. Г., Степанова Т. В. О проблемах реализации образовательных программ поддержки субъектов малого (микро-) и среднего предпринимательства. / Научно-методический электронный журнал «Концепт», 2017. – URL: https://mcito.ru/publishing/teleconf/tula_8/submitted.html.