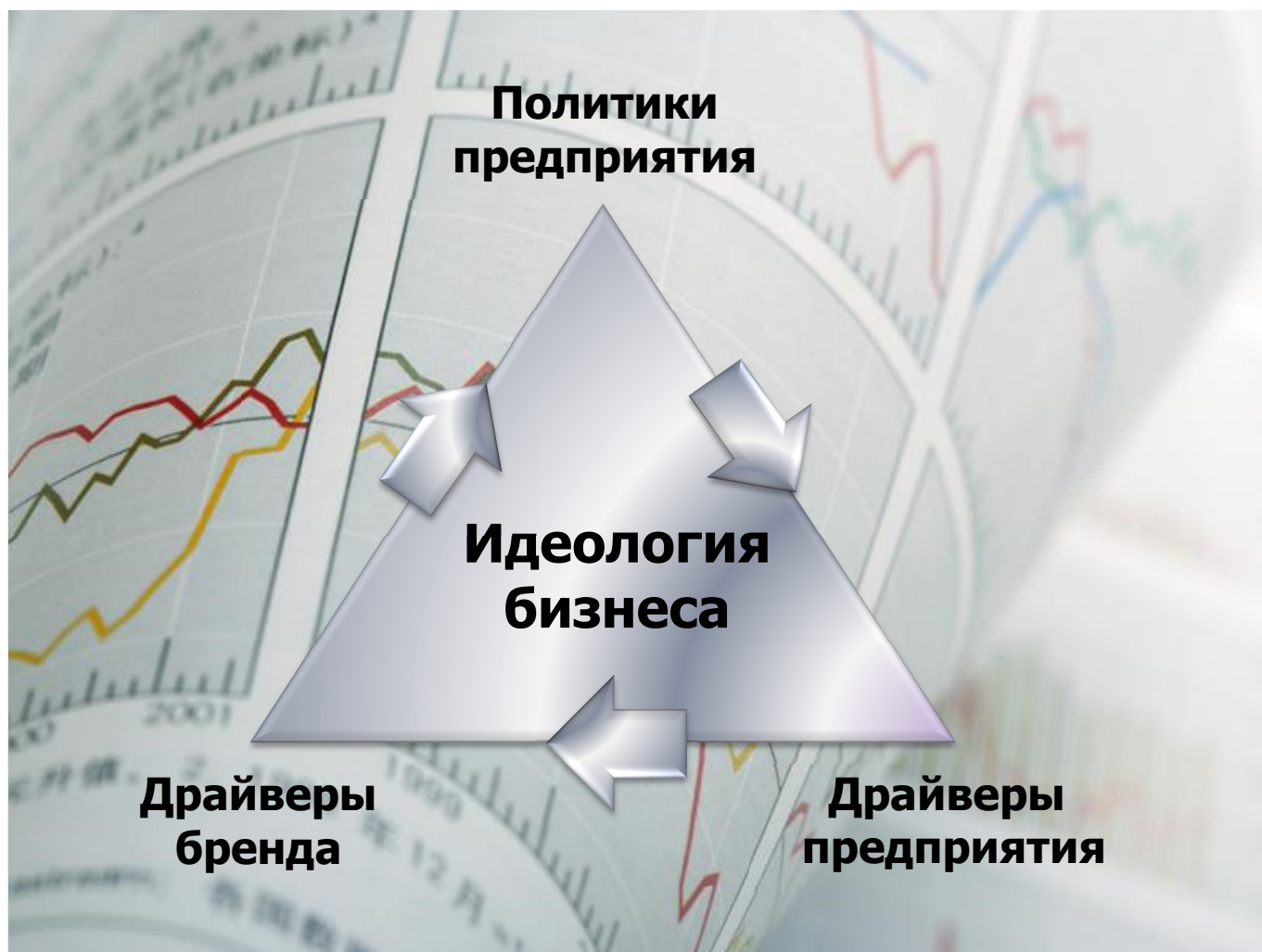




Степанов Вадим Григорьевич

О драйверах предприятия и бренда

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 драйверах предприятия и бренда

В статье «О моделях достижения результата» (см. [63]) мы начали рассмотрение элементов **Δ-модели идеологии бизнеса**, © **INFORT Group, 1998-2022** с **политик предприятия**, как совокупности принципов и подходов к решению задач управления продвижением товаров и услуг предприятия, а также соответствующих критериев оптимальности их решения. Эти задачи носят конкретный функциональный характер и связаны с элементами системы продвижения «Финансы → Маркетинг → Продажи → Закупки».

Политики предприятия основываются на более фундаментальных элементах идеологии бизнеса, а именно – на драйверах предприятия и бренда. Стрелки, расположенные на **треугольнике идеологии бизнеса** (см. обложку данной статьи или [63, рис.1]) задают следующую последовательность взаимного влияния базовых элементов идеологии бизнеса: «Драйверы предприятия → Драйверы бренда → Политики предприятия →...». Таким образом, формирование идеологии бизнеса, как системы взглядов и идей, на основе которой осознаётся и оценивается отношение предприятия к своим потребителям, партнерам, конкурентам, персоналу, к своему существованию и развитию на рынке, начинается с разработки драйверов предприятия.

Драйверы предприятия – его **история**, **миссия** и **ценности** – определяют лицо предприятия, формируют его индивидуальность (см. рис. 1).

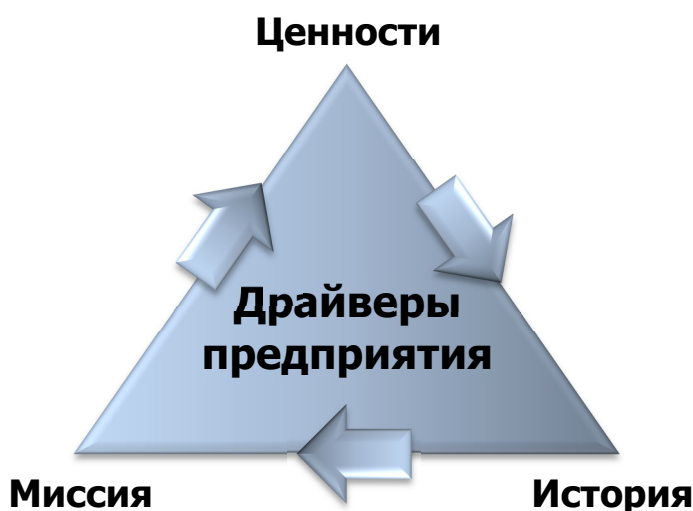


Рис. 1. Δ-модель драйверов предприятия

И здесь сразу возникает вопрос: а зачем это самое «лицо» малому или микро предприятию, или, например, предпринимателю, единолично работающему у себя дома или где-нибудь в мастерской? Ну, продаёт он свои товары, оказывает услуги, и если у него покупают, то этого вполне достаточно. Зачем мудрить? Поясним....

Вспомним, что любой бизнес – это живой организм, и носит не только экономический, но и социальный характер. Действительно, прежде чем совершить первую сделку, люди должны создать предприятие, то есть объединиться. Их объединяет общая цель, которая является компромиссом личных и групповых интересов. Таким образом, формируется трудовой коллектив, как сочетание различных психотипов людей, имеющих различные интересы и связанных между собой определёнными отношениями, как делового, так и личного характера.

На предприятии приходится создавать систему внутренних коммуникаций (связей), формировать организационную структуру и систему власти, как вида неравноправных отношений между людьми, а также систему материального и нематериального стимулирования людей к труду.

Далее, чтобы совершить сделку, предприятию необходимо заявить о себе своим потенциальным потребителям, поставщикам и прочим контрагентам, выстроить с ними определённые отношения, создавая, таким образом, внешние коммуникации. И даже если предприятие состоит из одного предпринимателя, то ему, так или иначе, но придётся решать данную задачу.

Все указанные выше задачи и соответствующие мероприятия связаны с людьми, и, поэтому, носят социальный характер, хотя и направлены на достижение экономических целей. И вполне очевидно, что без решения этих задач первая сделка может и не состояться.

Более того, а если предположить, что товары и услуги предприятия достаточно стандартны по своим свойствам, и потребители могут спокойно приобрести их аналоги у других предприятий? А если поставщики не видят в предприятии важного клиента и не предлагают выгодных условий поставок? А если банки не считают предприятие надёжным заёмщиком их денег и не предлагают выгодных условий по кредитованию бизнеса?

Очевидно, что тогда задача социального характера, а именно – выстраивание коммуникаций, прочных отношений со своими контрагентами, становится решающей, так как без её решения не будут решаться задачи экономические.

Отношение – это совокупность взаимосвязей между людьми эмоционального и рационального характера. Но как выстроить отношения с человеком, о котором ничего не известно, если он **попате**? Очевидно, что никак.

Отношение можно построить только с **индивидом** (лат. Individuum – неделимый) – человеком, который имеет своё лицо, как уникальное сочетание личностных свойств и характеристик.

Тогда, чтобы предприятие могло выстроить отношения со своими контрагентами, оно, также, должно перестать быть попате и обрести свою индивидуальность, своё уникальное сочетание организационных свойств и характеристик. То есть предприятие должно стать индивидом, предприятие необходимо «очеловечить».

Всё логично, но вот деталь: очевидно, что гораздо легче выстроить отношения с одним человеком, чем с группой людей, потому что группа людей – это группа индивидов, каждый из которых имеет свою индивидуальность. Следовательно, предприятие должно восприниматься обществом как одно лицо, обладающее едиными свойствами и характеристиками – **атрибутами** индивида.

Вполне очевидно, что эти атрибуты должны формироваться «сверху» владельцами, руководителями бизнеса, и затем систематически транслироваться всем работникам предприятия, как требования, которыми они обязаны руководствоваться в своей текущей работе. Только в этом случае возможно добиться восприятия предприятия всеми его контрагентами и обществом в целом, как индивида, а не как «группы товарищей».

Итак, чтобы достичь поставленных целей на рынке, чтобы успешно решать экономические задачи, предприятию необходимо, прежде всего, создать прочные коммуникации с обществом. Для этого ему требуется решить управленческую задачу социального характера, а именно, – предприятию необходимо приобрести своё лицо, стать индивидом.

Но в этом случае, у предприятия, как и у человека, помимо имени должны быть своя **история жизни**, своя определённая **роль в жизни общества** и своя **система жизненных ценностей**, которыми оно руководствуется. Тогда, атрибутами предприятия, как индивида, будут являться:

1. **История** (социальный атрибут) – яркое изложение пройденных этапов становления и деятельности предприятия, отражающее его ценности и объясняющее перспективу его дальнейшего развития.
2. **Миссия** (экономический атрибут) – краткое и ясное заявление о том, чем занимается предприятие, какую роль оно играет в жизни общества, и какую помощь ему оказывает, предлагая свои товары и услуги.
3. **Ценности** (нравственный атрибут) – убеждения, которые предприятие ставит превыше всего, его отношение к обществу, бизнесу, своим работникам, потребителям, партнёрам и прочим контрагентам.

В данном случае обратим внимание на некоторые детали (которые, чтобы быть максимально корректными и не задевать интересы других предприятий, мы обсудим на примере **INFORT Group**):

- Предприятие – это, прежде всего, люди. Поэтому, история предприятия – это обобщение историй трудовой деятельности людей, история формирования их профессиональных знаний и опыта, история их жизненного и трудового пути. Следовательно, у любого, даже только что созданного предприятия, уже есть своя история, которую необходимо транслировать обществу сразу, с момента его регистрации.
- Миссия – это чёткое определение не только бизнеса, но и его границ. Другими словами, это не только заявление о том, чем занимается предприятие, но и чем оно заниматься не будет.

Почему это важно понимать? Невозможно построить нормальные отношения между людьми, если между ними нет доверия. Аналогично, не будет доверия к предприятию, которое заявляет, что «всё может и всё умеет, всё достанет и привезёт, только плати». Доверие основано на честности, а не на безупречности (Тод Данкан, специалист по продажам). Поэтому, чёткое заявление о том, что предприятие не будет делать для своих потребителей, потому что не может, не знает, не выгодно и так далее, так же важно, как и заявление о том, в чём предприятие дока.

Именно из этого подхода мы и исходили, когда включили в название нашего предприятия слово **Group**. **Group** – это наши партнёры, к которым мы обращаемся, если нашим клиентам требуются услуги, которые мы не сможем им оказать на профессиональном уровне.

Миссия INFORT Group: «мы создаём для наших клиентов информацию, необходимую для принятия оптимальных управленческих решений в сфере коммерции и маркетинга на рациональной основе с целью неуклонного роста уровня конкурентоспособности их бизнеса».

Мы умеем решать задачи бизнес-анализа и планирования в сфере продвижения товаров и услуг предприятия, но не занимаемся производственными задачами, задачами бухгалтерского учёта, правовыми вопросами. Мы проводим исследования различных рынков товаров и услуг, но не занимаемся проведением промо-акций. Мы занимаемся разработкой, медиа-планированием и контролем рекламных кампаний и промо-акций, но уже много лет, как не занимаемся разработкой рекламных материалов. Поэтому, если у наших клиентов возникает необходимость в решении подобных задач, то мы переключаем их на наших партнёров.

Мы разрабатываем технологии и CRM-системы для управления активными продажами сложных товаров и услуг на рынках B2B. Но мы не занимаемся CRM-системами «вообще». Свою первую систему управления и корпоративный банк данных мы разработали ещё в 1990 году для прямых продаж организациям на территории СССР, и хорошо понимаем, что универсальные CRM-системы не работают.

Когда-то мы установили границы нашего бизнеса, в рамках которых стремимся совершенствовать свои знания и умения. И, к слову, не одобряем подход к бизнесу тех фирм, которые работают по принципу «полного цикла», потому, что на практике при таком подходе что-то где-то всегда оказывается низкого качества исполнения.

- Важным вербальным средством выражения миссии предприятия является его **девиз (слоган)**. Точно, так же, как порой бывает нелегко точно и лаконично изложить миссию своего предприятия, так же нелегко бывает сформулировать и его девиз.

Например, в слогане «**Мы создаём для вас информацию**», к которому, к слову сказать, и мы пришли не сразу, сконцентрирована суть нашей работы в бизнесе и для бизнеса.

- Чёткое формулирование руководителем, собственником бизнеса разделяемых им ценностей – важная управленческая задача на пути формирования корпоративной культуры и становления предприятия как индивида.

Руководители ошибаются, когда думают, что если они относятся к своим потребителям, как к самому ценному, что есть у предприятия, то так же к потребителям будут относиться и их работники. Или что если для руководителя является табу интриги, скандалы и расследования в трудовом коллективе, то такое же табу существует и у всех его работников.

Именно поэтому так важна недвусмысленная систематическая трансляция руководителем своих ценностных установок с первого дня появления каждого работника на предприятии, а также контроль исполнения этих установок и соответствующая мотивация работников.

Наши основные ценностные установки мы формулируем как **правила INFORT Group** (см. [1]):

По отношению к сотрудникам: «Сотрудник **INFORT Group** – не сапёр, и может ошибиться, но никогда не прощается обман, неуважение к клиенту, партнёру и к своим коллегам».

По отношению к клиентам: «Наш клиент далеко не всегда прав, но клиент – это самое ценное, что есть у **INFORT Group**. К бизнесу клиента необходимо всегда относиться, как к собственному, а эмпатия к клиенту – чувство, которое делает нас лучше».

По отношению к партнёрам: «Мы обязаны всемерно поддерживать и помогать нашим партнёрам в их работе с клиентами **INFORT Group** до тех пор, пока это выгодно нашим клиентам. В тех же случаях, когда работа партнёров не отвечает интересам клиента, мы обязаны честно и открыто говорить об этом обеим сторонам, не нарушая, при этом, добрых отношений, сложившихся между клиентом, **INFORT Group** и нашими партнёрами».

По отношению к конкурентам: «У **INFORT Group** нет прямых конкурентов. Однако мы всегда должны учиться у тех организаций, которые делают нашу работу лучше нас. Более того, если мы не можем сделать работу лучше их, мы обязаны рекомендовать нашим клиентам работать с этими организациями».

- Если бизнес включает несколько предприятий, то каждое из них должно иметь свои историю, миссию и ценности, так как, каждое из них должно обладать своей индивидуальностью.

Важно, чтобы атрибуты предприятия как индивида стали действительно его драйверами, а не оказались просто текстами, размещёнными на корпоративном сайте или в рамочке под стеклом в кабинете руководителя. Для этого, как уже говорилось выше, они должны систематически транслироваться работникам предприятия, начиная с первого дня их работы.

Историю, миссию и ценности предприятия целесообразно включить в **Положение о предприятии** (более подробно см. об этом ниже), которое является таким же нормативным документом, регламентирующим трудовую деятельность работника, как и его должностная инструкция, приказы и распоряжения руководства предприятия. Поэтому, работник с первых дней своего вхождения в должность должен ознакомиться с **Положением о предприятии** и в дальнейшем руководствоваться им в своей работе.

Драйверы предприятия являются базовыми критериями для оценки работников на основе **Δ-модели оценки персонала «Человек – Работник – Специалист»**, © **INFORT Group, 1993-2022** и соответствующей мотивации их трудовой деятельности (см. [57]). В данном случае работники оцениваются с точки зрения соответствия их человеческих, трудовых и профессиональных качеств атрибутам предприятия, как индивида.

Подведём итог. История, миссия и ценности – атрибуты предприятия, как индивида. Они являются драйверами предприятия, так как позволяют его руководству управлять развитием своего бизнеса через решение, прежде всего, задачи формирования прочных отношений предприятия с обществом – работниками, потребителями, поставщиками, партнёрами, финансовыми, общественными организациями и органами власти. Если же предприятие таких атрибутов не имеет, то оно всегда будет понапе, что приводит к проблемам экономического характера.

Драйверы предприятия создают основу не только для формирования необходимых отношений предприятия с обществом. Они формируют отличительные характеристики предприятия, которые позволяют выделить его среди себе подобных на рынке. В то же время эти характеристики носят, прежде всего, социальный характер. Поэтому, вполне очевидно, что в условиях рынка предприятие (и/или его товары и услуги) должно иметь отличительные характеристики и экономического или, точнее, маркетингового характера.

И если драйверы предприятия выражают индивидуальность предприятия, в первую очередь, как субъекта социума, то маркетинговые характеристики должны выражать индивидуальность **торговой марки**, под которой предприятие работает на рынке, как субъект экономики, продвигаются его товары и услуги.

Торговая марка (бренд, brand) – это словесное и/или изобразительное обозначение, предназначенное для идентификации предприятия, товара или услуги на рынке. Так как в данном случае мы рассматриваем задачи управления предприятием, то, естественно, все наши рассуждения будут связаны с продвижением бренда предприятия.

Элементы торговой марки – её **марочное название** и **марочный знак (эмблема, логотип)**, – позволяют выразить индивидуальность бренда и, таким образом, уже на этом уровне дифференцировать, то есть «отстроить» предприятие от его конкурентов в восприятии потребителей. Поэтому, если юридическое и марочное название предприятия не совпадают, то драйверы предприятия необходимо связать именно с его торговой маркой, чтобы усилить эту индивидуальность.

Так как маркетинговые характеристики направлены на решение задач управления продвижением торговой марки, то они называются **драйверами торговой марки (бренда)**.

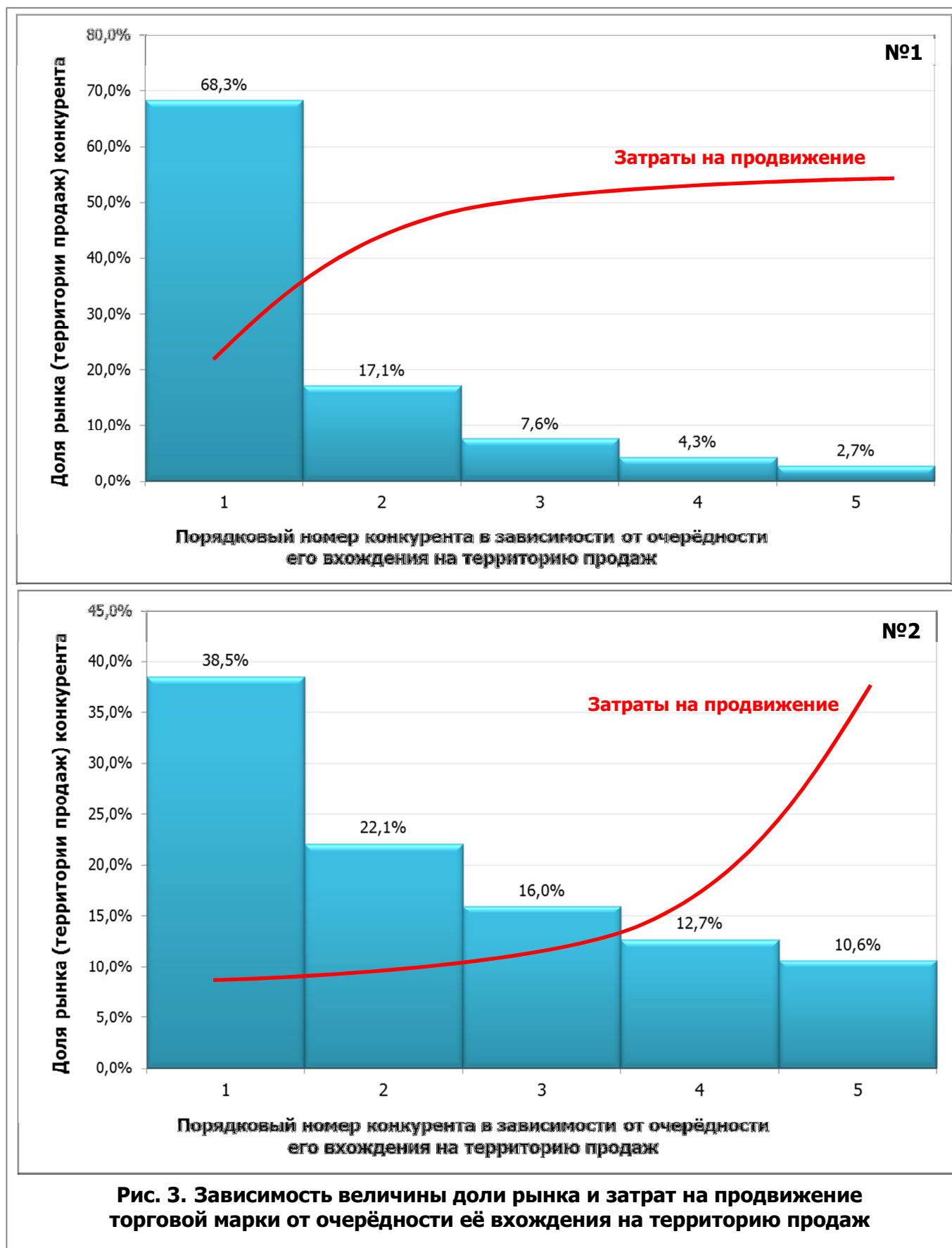
Драйверы бренда – это его **дифференцирующая идея, индивидуальные характеристики** и **образ**, которые определяют принципы продвижения торговой марки на рынке (см. рис. 2).



Дифференцирование (Differentiation – разделение) – процесс поиска и донесения до целевой аудитории потребителей отличительных особенностей торговой марки, которые позволяют потребителям её идентифицировать, обеспечивая чёткое позиционирование торговой марки на рынке.

По мнению известного американского маркетолога, бизнес-консультанта Джека Траута, дифференцирование – это важнейший вид деятельности по управлению продвижением торговой марки, которым каждое предприятие обязано заниматься постоянно. В своей книге «Дифференцируйся или умирай!», написанной в соавторстве с другим известным специалистом в этой области, Стивом Ривкиным, Джек Траут приводит множество интересных примеров, объясняя необходимость дифференцирования торговой марки. Однако в книге нет какого-либо количественного обоснова-

ния важности решения данной управленческой задачи. Поэтому ниже мы постараемся объяснить необходимость дифференцирования на основе результатов расчётов, выполненных для двух локальных территорий продаж с одинаковым количеством конкурентов (см. рис. 3).



Если на территории продаж работает одно предприятие-монополист (магазин, аптека, кафе, ателье, обувная мастерская и пр.), то его доля рынка составляет 100%.

Если на территорию продаж заходит второе предприятие с аналогичным комплексом маркетинга – ассортиментом, ценами, методами продвижения, уровнем качества обслуживания и квалификации персонала, – то локальный рынок делится между предприятиями в определённой пропорции.

Распределение рынка между данными предприятиями будет зависеть от возможностей первого предприятия поднять рыночные барьеры на вход, а второго предприятия – понизить эти барьеры посредством предоставления своим потребителям дополнительного спектра товаров и услуг, снижения цен, повышения уровня качества обслуживания и прочего. В данном случае мы предполагаем, что предприятия не являются известными брендами, способными скорректировать барьеры на входе с помощью фактора лояльности потребителей к торговой марке или же на данном рынке этот фактор не имеет большого значения.

Далее, а если на территорию продаж входит третье, четвёртое и так далее аналогичные предприятия, то каким образом будет распределяться рынок между конкурентами?

На рисунке 3 представлены два типичных случая распределения долей локального рынка между пятью конкурентами в зависимости от очередности их входа на территорию продаж. В первом случае предприятие №1 сумело отстоять свою долю рынка: её относительная доля рынка (ОДР) составляет $68,3\% : 17,1\% \approx 4,0$. Это означает доминирование, чрезвычайно сильную позицию предприятия на своей территории продаж (см. формулу для расчёта и шкалу для оценки ОДР в [51]). Во втором случае $ОДР = 38,5\% : 22,1\% \approx 1,74$, что означает чистое лидерство, очень сильную позицию первого предприятия на своей территории продаж.

Мы оценили в обоих случаях неплохие позиции на рынке предприятия №1. Однако, как правило, оказывается, что «ты не первый». И если рассматривать конкурентов №2 – №5, то и в том и в другом случае их рыночные позиции можно оценить как малоперспективные. Читатель может самостоятельно вычислить ОДР каждого из этих предприятий и понять о чём идёт речь (см. [51]).

Как правило, очень сложно предприятию №2 с точки зрения порядка очередности его вхождения на рынок превратиться в предприятие №1 по величине своей доли рынка, используя только стандартный набор инструментов комплекса маркетинга. Ещё сложнее это сделать предприятию №3. И так далее.

Во всех случаях, если предприятие – не первое в плане очередности своего вхождения на территорию продаж, и у него изначально нет существенных маркетинговых отличий от своих конкурентов, то ему приходится затрачивать значительные ресурсы и нести соответствующие издержки, по ходу дела создавая эти отличия. Почему?

Потому что существует **эффект переключения**. Большинство потребителей не понимают, зачем им переключаться на новую торговую марку, совершать покупки в новом магазине, аптеке, заходить в новое кафе, заказывать пошив одежды в новом ателье, отдавать обувь в ремонт в новую мастерскую, если их устраивают товары и услуги, уровень обслуживания, которые им предоставляют имеющиеся предприятия. При этом новое предприятие ничего нового им не предлагает в плане своего комплекса маркетинга.

Здесь важно понимать, что со старыми предприятиями у потребителей уже выстроены отношения, как рационального, так и эмоционального характера. Эти отношения выстраиваются постепенно, посредством общения потребителей с торговым и обслуживающим персоналом предприятия, приобретения товаров и услуг, и опыта последующего их использования.

Покупая те или иные товары и услуги, люди несут риски приобретения: функциональный, физический, социальный, психологический, финансовый и временной (см. [47]). А это делает отношения «покупатель – продавец» достаточно сложными и многообразными. Поэтому уже сложившиеся отношения люди стараются не ломать, чтобы не нарушать своего комфортного психологического состояния, как потребителя. Доля истинных новаторов среди потребителей незначительна, и, как следствие, подавляющее большинство людей стараются посещать привычные для них магазины, аптеки, кафе, ателье, мастерские.

С новым предприятием каких-либо отношений у потребителей пока нет, зато риски приобретения оказываются повышенными. Поэтому, чтобы снизить риски и выстроить отношения, новому предприятию необходимо, во-первых, обратить на себя внимание, а, во-вторых, предложить что-то такое, что заставит потребителей постепенно становиться покупателями его товаров и услуг.

Чтобы добиться внимания потребителей, снизить их риски приобретения, сформировать позитивное отношение, и, как следствие, получить более или менее значительную долю локального рынка, новое предприятие должно создать маркетинговые отличия от конкурентов. Предприятие должно предложить, например, более широкий и/или глубокий ассортимент товаров, более низкие цены, предоставить более широкий спектр услуг, затрачивая при этом больше ресурсов на проведение промо-акций и рекламных кампаний.

Именно поэтому рост затрат на продвижение у каждого следующего, входящего на территорию продаж, предприятия должен быть гораздо выше, чем у предыдущих (см. рис. 3). Иначе, через какое-то время предприятию с этой территории придётся уйти.

Тогда, учитывая вышесказанное, у предприятия есть две основные стратегии поведения на рынке:

- 1) всё время искать «необжитую» территорию продаж без конкурентов или
- 2) стремиться дифференцироваться от конкурентов, искать свою позицию на рынке, чтобы, несмотря на стандартные и в целом ограниченные маркетинговые инструменты, в восприятии потребителей стать первым на своей территории продаж.

Очевидно, что в условиях существенной конкуренции на рынках большинства товаров и услуг первая стратегия оказывается нереалистичной. Поэтому мы и говорим о дифференцировании, как важнейшей управленческой задаче, которую должно решать **руководство** любого предприятия. Вот что пишет об этом Джек Траут:

Кто в ответе за дифференциацию? Высшее руководство должно отвечать за выработку отличительной стратегии, её донесение до потребителя и поддержание....

Слишком часто наличие «правильной стратегии» считается само собой разумеющимся делом. Высшее руководство считает, что все эти опытные маркетологи и рекламные агентства уже поработали. Поэтому они могут спокойно решать свои текущие проблемы.... Но тогда-то и начинаются проблемы.

Почему выгоняют главу компании? Журнал Fortune пригласил одного гуру в области управления написать о том, почему проваливаются высшие должностные лица корпораций. Под это определение подпали высшие менеджеры, которых уволили, которые стали свидетелями покупки своей компании или покинули её.

В своём анализе автор даже не назвал «плохую стратегию» среди признаков неэффективности главы компании. Автор настаивал, что большинство проблем было связано с неправильным управлением, а не концептуальными промахами. Согласно Fortune, если посадить правильного человека на правильное место, все пойдет хорошо.

Мы не совсем уверены в этом. Когда мы взглянули на приведенный список провалившихся руководителей, мы увидели больше признаков плохой стратегии, чем плохого руководства.

Чтобы отличаться, в первую очередь, необходима рациональная идея....

Дифференцирующая идея (Differentiating idea) – мысль о важном, выгодном для потребителя отличии торговой марки от конкурентов.

Дифференцирующая идея должна быть логичной и простой для понимания, и обязательно подтверждаться в сознании потребителя при любом взаимодействии с торговой маркой.

В своей книге Джек Траут перечисляет основные дифференцирующие идеи:

- 1) первенство в товарной категории;
- 2) лидерство на рынке в товарной категории;
- 3) опыт работы в товарной категории;
- 4) специализация в товарной категории;
- 5) уникальность товара/услуги;

- 6) владение уникальным атрибутом (свойством) товара/услуги;
- 7) владение инновациями в товарной категории;
- 8) мода, отличительные предпочтения потребителей товарной категории,

а также некоторые способы дифференцирования однородных товаров, таких, как сырьё и материалы, сахар, соль, зерно, деньги:

- а) идентификация с помощью упаковок и ярлыков (см. рис. 4);
- б) персонификация с помощью создания ассоциативных образов;
- с) изменение названия продукта, репозиционирование;
- д) создание новой товарной категории в восприятии потребителей на основе стандартного товара.



Рис. 4. Пример дифференцирования однородных товаров: молочная продукция

В данном случае необходимо обратить внимание на следующие детали:

- дифференцирующая идея строится на основе особенностей товара или услуги, товарной категории или структуры ассортимента товаров и услуг предприятия в целом. То есть на основе первого и главного инструмента комплекса маркетинга (5P) предприятия – **1. Product**.

Ошибкой является попытка отстроиться от конкурентов на основе, например, цен. Здесь нужно чётко понимать, что если ты сумел снизить цены, то всегда найдётся чужак, который постарается снизить цены ещё больше. А, как было сказано выше, дифференцирующая идея должна обязательно подтверждаться в сознании потребителя при любом взаимодействии с торговой маркой;

- ни одна дифференцирующая идея не использует понятие «качество». Качество товара или услуги – понятие абстрактное, и в этом смысле сложное, требующее своей обязательной расшифровки и доказательства. Кроме того, показатели, характеризующие качество товара или услуги для предприятия и для его потребителей могут сильно различаться. А, как было сказано выше, дифференцирующая идея должна быть для потребителей важной, простой и логичной, в том числе и доказуемой.
- на первый взгляд, кажется, что большинство из перечисленных выше дифференцирующих идей (мы расположили их в порядке убывания эффективности) больше подходит для крупных компаний-производителей определённой категории товаров. Однако это не так. Скажем, опыт и специализация – это важные идеи, дифференцирующие любое предприятие. А говоря, например, о лидерстве на рынке в товарной категории нужно понимать, о каком рынке идёт речь – о рынке вообще или о локальной территории продаж – квартале, районе, городе? Если о рынке вообще, то идея не подойдёт, а если о конкретной локации – вполне отличная идея.

Аналогичные рассуждения справедливы и для других перечисленных идей, дифференцирующих предприятия микро, малого и среднего бизнеса.

Как показывает наша практика, целесообразно выбирать сразу несколько дифференцирующих идей и затем, на их основе формулировать **концепцию продвижения бренда**.

Чтобы выбранная идея «отстраивала» предприятие от его конкурентов в восприятии целевой аудитории потребителей, она должна быть действительно важной для них. Более того, так как выбранная дифференцирующая идея ложится в основу концепции продвижения бренда предприятия, все инструменты его комплекса маркетинга, все создаваемые предприятием маркетинговые коммуникации со своими потребителями – ассортимент товаров и услуг, принципы ценообразования, реклама в СМИ и PR, POS-реклама и промо-акции, технологии обслуживания потребителей – должны транслировать данную идею. А это всегда большие затраты ресурсов. В то же время часто случается так, что то, что кажется важным для руководства предприятия, оказывается совсем неважным для его потребителей, и наоборот.

Поэтому, в рамках направления **INFORT.Брендинг** мы применяем **технология факторного анализа рынка INFORT.MMF, © INFORT Group, 2001-2022** (программная реализация – Microsoft Excel/Access, рис. 5), которая позволяет:

- 1) отобрать наиболее подходящие дифференцирующие идеи и необходимые для их продвижения инструменты маркетинга;
- 2) протестировать (оценить) их реальную значимость для целевой аудитории потребителей торговой марки.

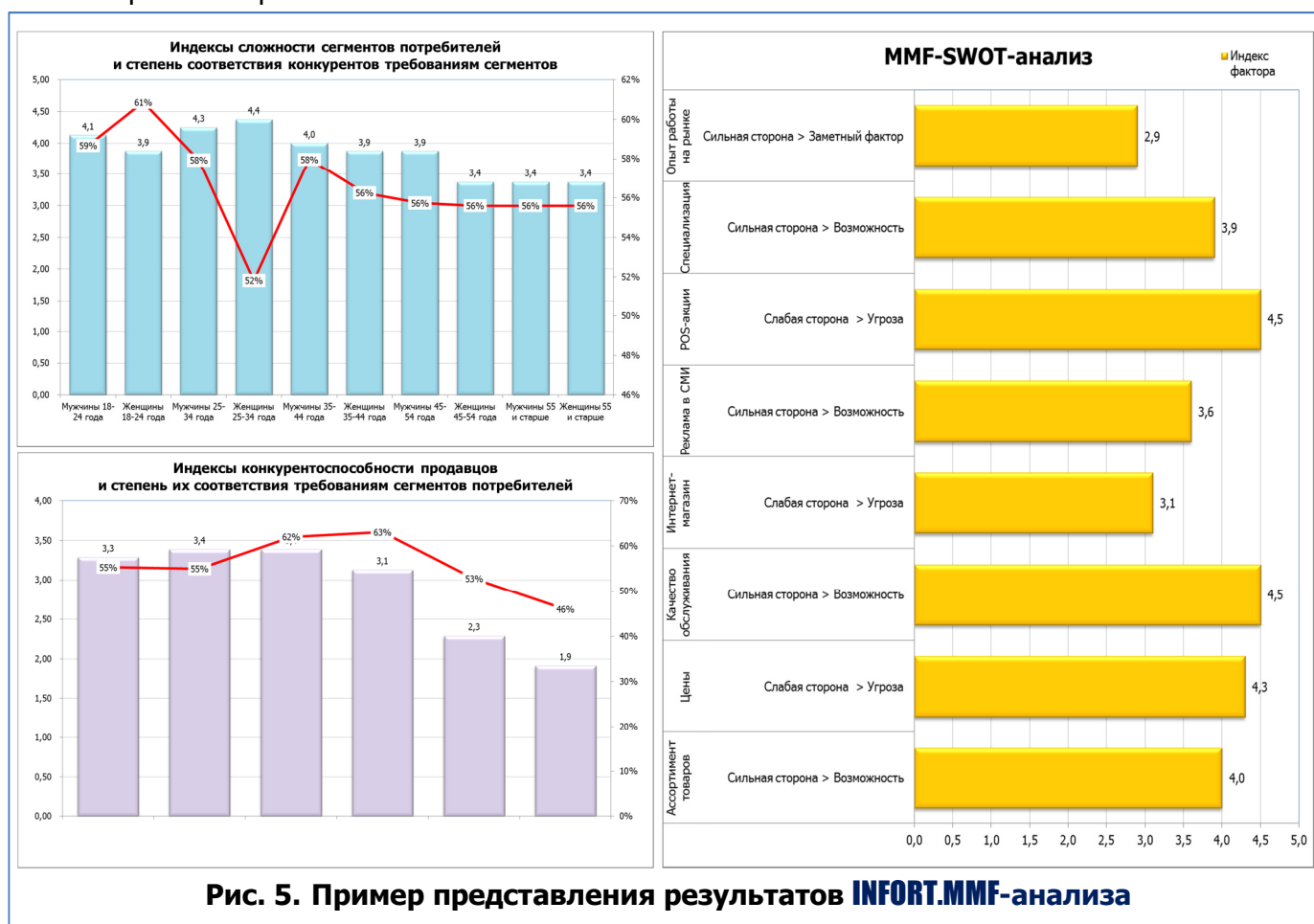


Рис. 5. Пример представления результатов INFORT.MMF-анализа

Факторный анализ рынка выполняется в разрезе целевых сегментов потребителей и основных конкурентов на изучаемой территории продаж. Технология анализа «неприхотлива» в плане исходных данных: как правило, для анализа мы используем экспертные балльные оценки конъюнк-

туры рынка, сделанные руководством и ведущими специалистами предприятия, которые в данном случае оказываются вполне адекватными.

Результатами **INFORT.MMF-анализа** являются:

- оценка сложности и выгодности для предприятия целевых сегментов потребителей с учётом выбранных дифференцирующих идей и инструментов маркетинга;
- оценка степени конкурентоспособности предприятий-конкурентов на территории продаж с учётом выбранных дифференцирующих идей и инструментов маркетинга;
- SWOT-оценка релевантности выбранных дифференцирующих идей и инструментов маркетинга;
- план использования дифференцирующих идей и инструментов маркетинга для продвижения бренда.

В программе, реализующей технологию факторного анализа рынка **INFORT.MMF**, результаты расчётов представляются в формате сводных таблиц и диаграмм (см. рис. 5).

Дифференцирующая идея является драйвером бренда рационального характера, объясняющим целевой аудитории потребителей какие именно экономические выгоды они получают от взаимодействия с торговой маркой. Таким образом, дифференцирующая идея является основой для формирования отношений предприятия со своими потребителями.

Однако действительно прочные отношения строятся не только на рациональной, но и на эмоциональной основе. Это утверждение справедливо, как в случае отношений между людьми, так и в случае отношений предприятия с его потребителями.

Для того, чтобы усилить степень коммуникаций между брендом и его потребителями, необходимо к его рациональной составляющей добавить эмоциональную составляющую, а именно – сформировать индивидуальные характеристики и образ бренда, которые бы наиболее точно соответствовали его дифференцирующей идее.

Индивидуальные характеристики бренда – отличительные психологические особенности торговой марки: характерный бизнес-стиль предприятия, важные для целевой аудитории потребителя свойства товара или услуги эмоционального характера.

Образ бренда – идеальная форма представления торговой марки, отражающая его особенности с помощью визуальных и вербальных средств: фирменных цветов и символики, ассоциативных образов и текстов.

Выше мы уже говорили об элементах торговой марки – марочном названии и марочном знаке, которые позволяют выразить индивидуальность бренда. Однако на практике использование только этих элементов для самовыражения бренда оказывается недостаточным.

Если мы говорим об «очеловечивании» бренда, то это будет означать, что бренд должен иметь свои особые индивидуальные характеристики, свой характер. Точно так же, как и человек, бренд может быть активным, агрессивным, бодрым, верным, весёлым, властным, внимательным, восприимчивым, глубоким, гордым, душевным, женственным, жизнерадостным, загадочным, знающим, исполнительным, консервативным, легким, любознательным, мудрым, надежным, настойчивым, нежным, независимым, непосредственным, общительным, оригинальным, очаровательным, подвижным, правдивым, праздничным, преданным, радостным, роскошным, светлым, свободным, сдержанным, сексуальным, семейным, серьёзным, солидным, солнечным, спокойным, стабильным, страстным, строгим, твердым, творческим, теплым, тихим, трудолюбивым, уверенным, упорным, целеустремлённым, чувствительным, экспансивным, энергичным, ясным,....

В базе данных системы **INFORT.BIA** (см. об этом ниже, а также [3], [4]) содержится порядка 150 характеристик человека, которые мы используем для формирования индивидуальных характеристик бренда.

Зачем это нужно? К примеру, представьте, что во всех рекламных обращениях предприятие предстаёт своим потребителям как весёлый, жизнерадостный коллектив, с оптимизмом смотрящий в

будущее своё и своих клиентов. Люди видят и верят этому. Они спешат посетить предприятие, чтобы не только приобрести необходимые им товары и услуги, но и наполниться весельем и радостью. Но что они видят и чувствуют, попадая в его торговый зал? Серьёзные и даже несколько неприветливые лица торгового персонала, сосредоточенного на своих делах. Покупатели чувствуют, что им как-бы хотят сказать: «Ходят тут всякие, мешают нам работать...». Да, всё чисто и ухожено, персонал одет как «с иголки». Но эмоции не те, доверия нет, покупатели чувствуют обман и отношения не строятся....

При формировании характеристик бренда руководство предприятия должно понимать, что эти характеристики будут являться обязательными к исполнению абсолютно всеми работниками предприятия в своей работе, во всех своих коммуникациях с контрагентами предприятия. Если сказали: «мы серьёзная компания» – надо быть серьёзными, если сказали: «радоваться» – начинайте радоваться. Иначе, не будет продаж....

В процессе работы предприятия, продвижения её торговой марки создаётся значительное количество деловой документации, рекламного и информационно-справочного материала, оформляются экстерьеры и интерьеры торговых и офисных помещений, в которых фигурируют помимо марочного названия и знака, различные графические изображения, тексты, элементы дизайна и оформления. Очевидно, что все эти **атрибуты**, создающие единый образ бренда, должны **гармонично сочетаться между собой** в плане цветовых решений, графических образов, текстовых шрифтов и прочих элементов. Это требование, как правило, понятно всем.

Но, кроме того, эти атрибуты должны быть **стабильными во времени**. По нашему мнению должна быть очень серьёзная причина для того, чтобы менять цветовые решения, графические образы или, тем более, корректировать логотип бренда.

Так называемый **«ребрендинг»** (rebranding), именно в кавычках, ограничивающийся только корректировкой образа бренда, потому что «надоело на это смотреть» – не очень хорошая затея. А для предприятий микро, малого и среднего бизнеса – очень плохая затея. Так как создание образа – большие затраты, а корректировка образа – ещё большие затраты.

Однако это требование стабильности образа бренда часто не находит своего понимания, тем более, если речь идёт о текущей работе. Ну, подумаешь, сегодня Tahoma, а завтра Courier. Да и Arial, если что, подойдёт.... Документ так и так прочтут – главное содержание. Сегодня полоска темно-синяя, а завтра оранжевая, потому что настроение хорошее....

Зачем нужна эта стабильность? В потоках самой разной информации, которую ежедневно получает современный человек, что-либо выделить, запомнить и, тем более, потом вспомнить очень сложно. Масса торговых марок, марочных названий, логотипов, фирменных цветов.... Поэтому, чтобы постараться заставить людей запомнить и потом вспомнить, нужно вести себя не креативно, а стабильно. Но это если только рассматривать данную проблему с информационной точки зрения.

В психологическом плане, предприятие, увлекающееся «ребрендингом», становится похоже на человека, который сегодня приходит на работу в строгом костюме, завтра – в майке и шортах, послезавтра – в спортивном трико, а затем снова одевает костюм. Что можно сказать об этом человек? Какой у него стиль? Есть ли у него представление о себе? А какие у него жизненные ценности? А можно ли ему доверить серьёзную работу? А можно ли ему вообще доверять?

Согласитесь, со стороны людей, окружающих такого человека, возникает очень много вопросов, которые мешают ему жить. А предприятию – продавать....

Для того, чтобы обеспечить единство образа бренда при разработке деловой документации, рекламных, PR и информационно-справочных материалов, при оформлении помещений, целесообразно все требования к атрибутам образа бренда закрепить в одном документе. Такой документ, как правило, называется брендбук.

В общем случае **брендбук** (brand book) – нормативный документ предприятия, в котором описываются атрибуты образа бренда, целевая аудитория потребителей, принципы позиционирования предприятия на рынке, концепция продвижения бренда.

Данным документом должны руководствоваться работники предприятия и все его контрагенты, занимающиеся продвижением торговой марки предприятия: рекламные агентства, консалтинговые и тренинговые компании, дизайнеры и производители мебели для оборудования помещений предприятия и пр.

В данном случае необходимо обратить внимание на следующие детали:

- на практике в брендбук включается ограниченная информация, как правило, связанная только с атрибутами образа бренда: цвета, шрифты, марочное название и знак, правила оформления документов, торговых помещений и пр.;
- отдельная, содержащаяся в брендбуке информация носит внутренний характер и, вообще говоря, составляет коммерческую тайну. С другой стороны идея создания брендбука состоит в том, чтобы предоставлять данный документ не только своим работникам, но и сторонним лицам, занимающимся продвижением бренда;
- во многих случаях брендбук, созданный когда-то, на этапе «маркетинговой активности» руководства предприятия, в дальнейшем редко актуализируется и, поэтому, становится документом, который годами пылится на полке где-то в отделе маркетинга или в кабинете руководителя.

С учётом вышесказанного мы считаем целесообразным создавать не один, а два документа: **Положение о предприятии** и **Концепцию продвижения бренда**.

Как уже было указано выше, **Положение о предприятии** – это нормативный документ, с которым должен быть ознакомлен каждый работник в момент своего трудоустройства на предприятие, а также после каждой актуализации данного документа.

Положение о предприятии – это фундаментальный документ, прежде всего, внутреннего характера, включающий подробное описание всех драйверов предприятия и бренда, в том числе целевые аудитории потребителей и тонкости позиционирования торговой марки на рынке. Это даёт возможность работникам понять, чем они обязаны руководствоваться в своей повседневной работе и как правильно выстраивать внутренние и внешние коммуникации: со всеми коллегами и начальством, потребителями, поставщиками и прочими контрагентами предприятия.

Отдельные разделы Положения, такие, как описание истории, миссии и ценностей предприятия предназначены для создания коммуникаций предприятия с обществом и, поэтому, размещаются на официальном сайте предприятия и включаются в печатные документы открытого характера.

Концепция продвижения бренда (концепция брендинга) – это нормативный документ предназначенный, в первую очередь, для внешнего использования при взаимодействии предприятия со своими контрагентами, которые занимаются продвижением его торговой марки на рынке.

В соответствии с Концепцией сторонние организации осуществляют разработку рекламных и PR кампаний, промо-акций, обучение персонала предприятия. Поэтому данный документ должен содержать такое описание драйверов предприятия и бренда, которое позволило бы данным организациям выполнять поставленные перед ними задачи качественно и в полном объёме.

Положение о предприятии и **Концепция продвижения бренда** – динамичные документы, которые должны обязательно актуализироваться в случае заметных изменений во внутренней и внешней среде предприятия.

Для разработки драйверов бренда эмоционального характера, в рамках направления **INFORT.Брендинг** мы используем **технология анализа и планирования индивидуальных характеристик и образа бренда INFORT.BIA, © INFORT Group, 2001-2022** (программная реализация – Microsoft Excel/Access). Технология основана на применении законов психологии цвета и психологических тестов диагностики личности.

Суть технологии в следующем: как уже было сказано выше, в базе данных системы **INFORT.BIA** содержится порядка 150 характеристик человека. Экспертам, в качестве которых выступает руководство предприятия, предлагается выбрать из них наиболее подходящие характеристики, соответствующие бизнес-стилю предприятия. На основе результатов рассчитываются рейтинги харак-

теристик и соответствующих им основных цветов. Таким образом, одновременно осуществляется подбор оптимальных характеристик и цветовых решений для представления образа бренда.

Далее осуществляется подбор наиболее подходящих базовых фигур, которые могут использоваться для разработки графических атрибутов образа бренда. Для этого мы применяем психологические тесты диагностики личности, например, самый простой *психогеометрический тест диагностики личности С. Деллингера*.

Таким образом, если **технология факторного анализа рынка INFORT.MMF** позволяет сформулировать оптимальную для предприятия дифференцирующую идею и подобрать наиболее подходящие для её трансляции инструменты маркетинга, то **технология INFORT.BIA** формирует основу для решения сложной в творческом плане, нетривиальной задачи разработки драйверов бренда эмоционального характера.

Подведём итог.

- **Идеология бизнеса** – это не игра и не результат теоретических изысков.
- **Идеология бизнеса** – это фундамент, который позволяет предприятию любого размера, любой формы собственности и любой отраслевой специфики деятельности построить эффективную систему управления и успешно конкурировать на рынке.
- **Δ-модель идеологии бизнеса** включает три базовых элемента: «Драйверы предприятия → Драйверы бренда → Политики предприятия».
- Чтобы стать полноправным и конкурентоспособным субъектом экономики, предприятию необходимо, прежде всего, стать полноправным субъектом общества. А для этого оно должно стать индивидом. Предприятие необходимо «очеловечить», придав ему атрибуты индивида.
- **Драйверы предприятия** формируют его индивидуальность, необходимую для создания коммуникаций предприятия с обществом социального характера.
- **Драйверы бренда** позволяют выстроить коммуникации предприятия с обществом экономического маркетингового характера.
- На основе драйверов предприятия и бренда формируются **политики предприятия**, определяющие принципы и критерии оптимальности решения функциональных задач управления продвижением товаров и услуг предприятия на рынке.
- Формирование идеологии бизнеса – далеко не сложный и не такой креативный процесс, требующий нестандартного творческого мышления руководства предприятия, как кажется на первый взгляд.

Формирование идеологии бизнеса – это управленческая задача, решение которой основано на применении технологий управления рационального характера. Подобные технологии мы применяем в рамках направления **INFORT.Брендинг**, © **INFORT Group, 2001-2022**.

При таком подходе формирование идеологии бизнеса становится важной, но обычной управленческой задачей для предприятия, которое стремится к успеху.

Список литературы

1. **INFORT Group** – Технологии и системы управления бизнесом [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.infort-group.ru>.
2. Степанов В. Г. Модели и технологии последовательного управления продвижением. // Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbrücken, Deutschland, 2014.
3. Степанов В. Г. Информационные технологии управления продажами и маркетингом. // Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG, Saarbrücken, Deutschland, 2013.
4. Количественные методы и инструментальные средства в экономике и торговле. Монография / Под ред. В. Г. Степанова. – Тула: Издательство «Эконом», 2013.
5. Степанов В. Г. Информационные технологии управления в торговле: алгоритмы и методы решения задач на компьютере. Язык программирования ALLite. Монография. – Тула: Издательство «Эконом», 2013.
6. Степанов В. Г. Основы информационных технологий управления бизнес-процессами. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG/Saarbrücken, Deutschland / Германия, 2013.
7. Степанов В. Г. Анализ и оптимизация систем обслуживания в торговле. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG/Saarbrücken, Deutschland / Германия, 2015.
8. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Основы бизнес-анализа на компьютере. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbrücken, Deutschland / Германия, 2015.
9. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Бизнес-анализ на компьютере: профессиональные вычисления в Excel. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbrücken, Deutschland / Германия, 2017.
10. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Информационные технологии управления: профессиональная работа в Word. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbrücken, Deutschland / Германия, 2017.
11. 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.
12. 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.
13. 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.
14. 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.
15. Баканов М.И., Степанов В.Г. PRE-анализ коммерческой деятельности сети / Аудит и финансовый анализ №2, 2007.
16. Степанов В. Г. Структурный ABC-Price-анализ ассортимента./ В. Г. Степанов // Журнал "Аудит и финансовый анализ", №3, 2007. – с. 205-214.
17. Степанов В. Г. CATM – комплексный анализ целевого рынка // Аудит и финансовый анализ. – 2007, № 4, – с. 360-370.
18. Степанов В. Г. Алгоритмы и методы решения задач на компьютере. Язык программирования ALLite: Учебное пособие / В. Г. Степанов. – Тула: Тульский филиал РГТЭУ, 2009. – 174с.
19. Степанов В. Г. Анализ коммерческой деятельности торговой сети. // Сибирский торгово-экономический журнал. – 2007, Вып. №6, с. 60-64.
20. 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.
21. 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.
22. 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.

23. 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.
24. 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.
25. 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.
26. 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: Konzept : 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/>
27. 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: Konzept: 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/>
28. 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: Konzept : 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/>
29. 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>.
30. 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>.
31. О концепции последовательного управления продвижением / Научно-методический электронный журнал «Концепт», 2017. – URL: https://mcito.ru/publishing/teleconf/tula_8/submitted.html.
32. 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.
33. 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.
34. Степанов В. Г. О концепции последовательного управления продвижением. [Электронный ресурс] , 2018. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Sequential_management.pdf.
35. 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.
36. Степанов В. Г. Управление конкурентоспособностью предприятия торговли. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Efficiency.pdf.
37. Степанов В. Г. Об эффективности маркетинговых исследований. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Researches.pdf.
38. 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.
39. 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.

40. 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.
41. Степанов В. Г. О кадровых проблемах предприятий и бродячих специалистах. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_StaffingProblems.pdf.
42. Степанов В. Г. О системе управления и клубе джентльменов. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_MS&GentlemenClub.pdf.
43. Степанов В. Г. О телефонном маркетинге и CRM-системах. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_TelemarketingCRM.pdf.
44. Степанов В. Г. Об управлении товарными запасами. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Storekeeping.pdf.
45. Степанов В. Г. О торговле и торгашах. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_About_trading.pdf.
46. Степанов В. Г., Степанова Т. В. О книгах. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutBooks.pdf.
47. Степанов В. Г. О деталях ценообразования. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutPricing.pdf.
48. Степанов В. Г. Об управлении и формах власти в малом бизнесе. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutManagament.pdf.
49. Степанов В. Г. О технологиях управления. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutTechnology.pdf.
50. Степанов В. Г. Детали ценообразования: об эластичности и стабильности. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutPricing_Elasticity.pdf.
51. 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.
52. Степанов В. Г. О Δ -модели управления. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutDModel.pdf.
53. Степанов В. Г., Степанова Т. В. INFORT.Консалтинг: технологии рационального управления бизнесом. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Consulting.pdf.
54. Степанов В. Г. Об энергии бизнеса. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutDModel.pdf.
55. Степанов В. Г. Об аксиомах управления бизнесом. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutManagamentAxioms.pdf.
56. Степанов В. Г. О моделях мотивации персонала. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutMotivationModels.pdf.
57. Степанов В. Г. О Δ -моделях управления производительностью труда. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutDModelsEfficiency.pdf.
58. Степанов В. Г. О технологиях управления и «пятом элементе». [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutTechnology&5thElement.pdf.
59. Степанов В. Г. О коэффициенте валовой рентабельности запасов. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutRs.pdf.
60. 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.
61. Степанов В. Г. О контроле. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutControl.pdf.
62. Степанов В. Г. О деталях развития бизнеса. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutBusinessDevelopment.pdf.
63. Степанов В. Г. О моделях достижения результата. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutHTR_ITHR.pdf