



Степанов Вадим Григорьевич

Об эффектах и методах влияния

Для тех, кто Продаёт...

Степанов Вадим Григорьевич

кандидат экономических наук, доцент

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

Эксперт Единого центра предпринимательства Санкт-Петербурга

svg@infort-group.ru

Об эффектах и методах влияния

Для тех, кто Продаёт...

Хотя в названии статьи указано «Для тех, кто Продаёт...», приведённый ниже материал будет полезен всем. Так как, с одной стороны, каждый человек является в каком-то смысле Продавцом. Конечно же, не обязательно, Продавцом товаров или услуг, но Продавцом своих идей и знаний. Каждый старается оказать влияние на окружающих его людей с целью добиться желаемого результата. С другой стороны, каждый из нас является Покупателем, и в этом случае неплохо бы знать некоторые приёмы, которыми пользуются продавцы, как правило, не в наших интересах.

В статье приведены примеры действия известных психологических эффектов и дано описание основанных на них методов, влияющих на поведение людей. Несколько характерных примеров взято из книги «Психология влияния» известного американского социального психолога Роберта Чалдини (Robert B. Cialdini. Influence. Science and Practice, 4th ed., 2001). Описание некоторых из них представлено в переработанном виде, с учётом наших собственных наблюдений за действием рассматриваемых эффектов и собственной практики применения соответствующих методов.

Эффект «контраст восприятия»

Следующий пример, основанного на данном эффекте метода продаж, применялся агентством недвижимости. Риелтор агентства всегда начинал показ домов перспективным покупателям с пары неподходящих домов. Эти дома были «для показа» – запущенные дома по явно завышенным ценам. Но они были предназначены не для того, чтобы быть проданными покупателям, а для того, чтобы только создать эффект контраста восприятия – показать их таким образом, чтобы продаваемые дома из каталога агентства выигрывали бы от сравнения. Риелторы агентства говорили, что им нравится наблюдать, как «загораются» глаза у людей, когда им показывают недвижимость, которую действительно необходимо было продать, после того, как они увидели запущенные дома по неадекватным ценам.

Данный метод в различных своих вариациях может быть применён в продажах практически любых товаров.

Эффект «отказ → уступка»

Рассмотрим ситуацию, с которой столкнулся Роберт Чалдини: «Как-то раз я прогуливался по улице, и вдруг ко мне подошел одиннадцатилетний мальчик. Он представился и сказал, что продает билеты на ежегодное представление бойскаутов, которое состоится вечером в ближайшую субботу. Мальчик спросил, не хочу ли я купить несколько билетов по пять долларов за штуку. Поскольку представление бойскаутов было не тем мероприятием, которое мне хотелось бы посетить в субботний вечер, я отказался. «Хорошо, – сказал мальчик, – если вы не хотите купить билеты, как насчет больших плиток шоколада? Они всего лишь по доллару за штуку». Я купил пару и немедленно осознал, что <...>: а) я не люблю шоколад; б) я люблю доллары; в) я остался с двумя ненужными мне шоколадными плитками; г) мальчик ушел с моими двумя долларами».

Поясним суть методики, которую применил мальчик. Продавец предлагает товар, который 1) довольно дорогой и 2) очевидно, не нужен Покупателю. Это серьёзное требование со стороны Продавца, на которое, очевидно, последует отказ. Следующий шаг – предложение товара (менее серьёзное требование), который Покупатель, скорее всего, уже купит (уступка).

В данном случае, работает не только эффект контраста восприятия, но и правило взаимного обмена: «1) Продавец предложил (серьёзное требование) – Покупатель отказал – Продавец уступил; 2) Продавец предложил (менее серьёзное требование) – Покупатель уступил – Продавец продал».

Методика хорошо работает не только в процессе продаж товаров и услуг, но и, например, в ходе деловых переговоров или... в ситуации, с которой, так или иначе, сталкивались все родители, и которую мы называем «хитрый малыш».

Хитрый малыш на прогулке с родителями в городском парке видит вдали палатку, торгующую мороженым. Вдруг он начинает орать (именно, орать), требуя от родителей купить ему детскую машину для катания, на которой он только что с удовольствием проехался по парку. Малыш орёт. Родители объясняют, что машина из проката и не продаётся. Малыш орёт. Родители пытаются разговаривать со своим ребёнком по-взрослому, и объясняют, что машина дорого стоит, и у них просто нет таких денег, чтобы её купить. Малыш орёт....

Родители стараются как можно быстрее увести малыша подальше от проката машин. Они проходят мимо торговой палатки. Малыш вдруг резко замолкает и уже достаточно спокойно, но настойчиво требует: «Я хочу мороженое! Хочу мороженое! Хочу мороженое!...». Родители понимают, что их ребёнок может в любую минуту снова заорать, но видят, что он вдруг переключился с машины на мороженое. Поэтому они обрадованно бегут к палатке покупать мороженое, считая, что они победили – наконец-то, отвлекли своё чадо от его «безумной хотелочки». Наивные родители....

Важная деталь: *серьёзное требование со стороны Продавца должно быть адекватным*. Иначе, применение методики даст обратный эффект – люди не будут подчиняться, понимая, что их просто обманывают, ими манипулируют. Если же требование воспринимается покупателями, как слишком серьёзное, но вполне адекватное, то метод работает и люди подчиняются. Приведём примеры.

Руководство компании, торгующей бытовой техникой, поставило задачу своим продавцам продвигать услугу дополнительного срока гарантии на приобретённые покупателями товары. По желанию покупателя, гарантия производителя могла быть увеличена на срок 1, 2 или 3 года. Понятно, что стоимость услуги прямо зависела от выбранного покупателем дополнительного гарантийного срока для каждого товара.

Руководство установило для продавцов план – целевое значение доли продаж товаров с данной услугой. Кроме того, задача состояла в том, чтобы среднее значение гарантийного срока по таким покупкам было не ниже $T = 1,4$ года. Данное целевое значение было рассчитано по формуле: $T = 64\% \times 1 \text{ год} + 32\% \times 2 \text{ года} + 4\% \times 3 \text{ года}$. Ответ на вопрос, почему была использована именно такая формула, можно найти в нашей статье «О категорийном менеджменте» (см. [41]).

Как и следовало ожидать, большинство продавцов компании поступали стандартно, предлагая покупателям данную услугу, двигаясь от меньшего к большему гарантийному сроку. В результате, покупатели либо вообще отказывались от услуги, либо соглашались на минимальный срок гарантии в 1 год. В результате такие продавцы, как правило, не могли достичь целевого значения доли продаж с данной услугой, а среднее значение дополнительного срока гарантии по всем покупкам с этой услугой у них за отчётный период оказалось близко к 1.

В то же время, некоторые продавцы пошли другим путём: они предлагали гарантийные сроки от большего к меньшему, используя, таким образом, эффект «отказ → уступка» со стороны покупателей. Покупателям сразу предлагался гарантийный срок в 3 года, что являлось для большинства покупателей слишком серьёзным требованием со стороны Продавца. Покупатели отказывались – Продавец уступал, и предлагал 2 года или 1 год гарантии на товар в зависимости от настроения покупателя. В этом случае, многие покупатели уступали менее высокому требованию со стороны Продавца и соглашались оплатить данную услугу. В результате, продавцы, которые использовали эффект «отказ → уступка», смогли не только достичь поставленной цели, но и перевыполнить установленный для них план. Более того, среднее значение дополнительного срока гарантии по всем покупкам с этой услугой у них за отчётный период оказалось уже близко к 2.

Другой пример. Компания продаёт наборы корпусной мебели в широком ценовом диапазоне. Торговый персонал компании был обучен действовать при обслуживании посетителей торгового зала следующим образом: вначале продавцы-консультанты выясняли у потенциальных покупателей, в котором ценовом диапазоне и какой комплектации те хотели бы подобрать себе мебель. А затем предлагали товары, двигаясь в направлении от недорогих наборов с ограниченной комплектацией к дорогим наборам мебели с широким набором элементов. Однако, при таком подходе к предложению товаров, основная масса покупателей останавливалась на недорогих наборах в своём ценовом диапазоне с достаточно ограниченным, минимально необходимым им набором элементов. «Движение вверх», в сторону повышения стоимости набора мебели оказывалось для консультантов непростым делом, так как встречало сопротивление покупателей, которые сразу начинали считать свои деньги. Поэтому, средняя стоимость чека была относительно невелика.

К тому же, у компании существовала ещё и проблема, связанная со снижением доходов из-за спроса: в последнее время заметно снизилось количество покупателей. Сложившаяся ситуация совсем не устраивала руководство компании, которое, после соответствующих консультаций со специалистами, решило, в первую очередь, повлиять на управляемый фактор продаж – на технологию обслуживания потребителей, а именно – поменять порядок предложения мебельных наборов потенциальным покупателям.

Продавцам-консультантам было рекомендовано предлагать вначале дорогие наборы в их максимальной комплектации, естественно, с учётом пожеланий потребителей, а затем, в случае их отказа, уже переходить к менее дорогим наборам мебели. Таким образом, вначале покупателям делалось серьёзное предложение (высокие требования по стоимости покупки), от которого многие отказывались (хотя некоторые и соглашались, чего до этого практически не случалось). Затем консультант предлагал менее дорогие варианты наборов мебели – предложение, на которое покупатели, как правило, соглашались. В результате, стоимость среднего чека заметно увеличилась, что позволило компании, в целом, нивелировать проблему снижения доходов.

В рассмотренных выше примерах, вначале со стороны продавцов предъявлялись серьёзные требования потребителям, которые, однако, были вполне адекватными. Поэтому, эффект «отказ → уступка» в большинстве случаев срабатывал и потребители становились покупателями.

А вот как используется эффект «отказ → уступка» в прямых продажах. В корпоративных продажах сложных товаров и услуг, где вероятность отказа при первом контакте Продавца с потенциальным Покупателем (точнее – с *лицом, принимающим решение* (ЛПР) по приобретению предлагаемого товара / услуги), достаточно высока, применяется следующая методика:

- 1) Продавец делает предложение – ЛПР отказывает, тогда
- 2) Продавец просит ЛПР подсказать ему несколько организаций (партнёров, клиентов, поставщиков и иных контрагентов), которые на его взгляд могли бы заинтересоваться его товаром (услугой) – ЛПР уступает – Продавец получает важную информацию, которую в дальнейшем использует в своей работе, а именно:
- 3) делает предложение ЛПР новой организации, ссылаясь на рекомендации ЛПР предыдущей организации. В результате, вероятность приобретения товара (услуги) данной организацией становится гораздо выше. В случае же отказа Продавец применяет аналогичный приём «отказ → уступка» уже с данным ЛПР. И так далее.

Такая схема продаж и одновременного сбора информации является достаточно эффективной, и называется методом «бесконечной цепи». Метод широко применяется и в прямых продажах физическим лицам через торговых агентов (в сетевом маркетинге).

Эффект «взятие на себя обязательства»

В рамках направления **INFORT.Школа: управление** в течение недели мы проводим презентации нашей системы планирования и контроля нагрузки преподавателей и автоматизированного со-

ставления расписания занятий. Презентации проводим индивидуально по Skype, как правило, для руководителей учебных отделов и специалистов по составлению расписания.

Эти люди очень занятые: их часто дёргают, вызывают по различным делам к руководству, у них возникают авралы, связанные с заменами преподавателей из-за болезни. Но, к сожалению, занятые люди бывают ещё и необязательными. Поэтому, одно время презентации часто срывались без предупреждения, и их приходилось переносить. Понятно, что это создавало для нас большие неудобства, затрагивая и другие направления нашей работы.

Когда мы договаривались о презентации по телефону, то всегда говорили примерно так: «Сообщите, пожалуйста, нам заранее, если у вас вдруг поменяются планы, если вы будете заняты и не сможете связаться с нами в назначенное время». И не только говорили, но и писали в почтовых сообщениях с приглашением на презентацию. Но, это как-то не всегда помогало....

Тогда мы меняли просьбу на вопрос-требование: «Вы сообщите нам заранее, если у вас вдруг поменяются планы, если вы будете заняты и не сможете связаться с нами в назначенное время?». Говорим строго (требование взять на себя обязательство), и затем обязательно ждём, когда наш абонент скажет важное слово: «Да» (возьмёт на себя обязательство).

В результате, ситуация начала исправляться....

Эффект «дефицита»

Мы все, в качестве покупателей, сталкиваемся с ситуациями, когда продавцы интересующих нас товаров сообщают, что «спешите купить, потому что ограниченное количество» или «купите сегодня – акция заканчивается уже завтра». Таким образом, продавцы создают искусственный дефицит, в первом случае, количества товара, а, во втором, – времени на его приобретение с выгодой.

Когда мы говорим своему ребёнку, что эту книгу тебе ещё рано читать, то следует ожидать, что он обязательно её прочтёт. Потому, что посредством родительской цензуры мы создаём для него дефицит информации.

Фактический дефицит и, тем более, предчувствие дефицита нужных нам товаров, услуг, информации всегда нервирует людей, создаёт психологический дискомфорт. Поэтому они начинают закупаться, активно искать, где посмотреть и прочесть. Покупают больше, чем нужно, и покупают те товары, которые могли бы и не покупать. Смотрят и читают то, что в обычной ситуации никогда не смотрели бы и не читали. Почему? Потому, что дефицит воспринимается людьми, как ограничение свободы. А люди этого не любят....

Если нам говорят, что что-то нельзя свободно купить, посмотреть, прочесть, то мы будем активно искать это, чтобы обязательно купить, посмотреть и прочесть.

Чтобы понять, как количественно выражается поведение людей в условиях дефицита, был проведён следующий эксперимент с участием крупной оптовой компании. Всех её розничных клиентов разбили на три группы. Первой группе клиентов оптовая компания сделала предложение о дополнительной закупке важного для них ходового товара с выгодными условиями. Второй группе предложили закупиться дополнительно в связи с проблемами с поставками данного товара в самое ближайшее время. Третьей группе розничных клиентов предложили закупиться дополнительно в связи с проблемами с поставками товара в ближайшее время и при этом сообщили о том, что пока об этом мало кто знает из их конкурентов.

Таким образом, первой группе клиентов просто предложили выгодные условия для закупки дополнительного объёма товара, второй группе сообщили о дефиците товара, а третьей группе – о дефиците товара и информации, так как информация в этом случае воспринималась розничными клиентами, как ограниченная, эксклюзивная, да ещё и в условиях конкуренции. В результате, по сравнению с первой группой клиентов, вторая группа закупила в среднем в два раза, а третья группа – в шесть раз больший объём товара.

А вот как создают ситуацию дефицита времени для принятия решения в условиях конкуренции агентства недвижимости. Риелторы приглашают к просмотру домов и квартир потенциальных покупателей, фактически, в одно и то же время с небольшим лагом. Риелторы объясняют это тем,

что слишком много просмотров, и они не могут развести потенциальных покупателей по времени. Но они хитрят....

В результате такой «хитрости» возникают ситуации, когда одни покупатели просматривают квартиры, а другие стоят на улице или у двери в нетерпеливом ожидании своей очереди на просмотр. Таким образом, искусственно создаётся ажиотаж вокруг квартиры с использованием эффекта «дефицита» в условиях конкуренции – квартира так хороша, что выстраивается очередь. У каждого потенциального покупателя возникает понимание того, что время для принятия решения о покупке квартиры ограничено временем принятия решения другими потенциальными покупателями – его конкурентами. В результате покупатели иногда покупают совсем не то, что им хотелось бы приобрести.

Ещё один пример. Торговая компания занимается продажей бытовой техники. Продавцам-консультантам был предложен следующий «трюк» при работе с потенциальными покупателями. Пока покупатели бегло просматривают ценники на интересующие их товары – телевизоры, пылесосы, стиральные машинки и прочее – консультант ждёт. Как только потенциальный покупатель начинает более внимательно изучать какой-либо товар, интересоваться его характеристиками, консультант сообщает ему, что «вот именно этот товар сейчас уже оплачен и поэтому не продаётся, а на складе, по-моему, его уже нет, потому что он пользуется повышенным спросом...». Всё это создаёт у потенциального покупателя состояние дискомфорта из-за ограничения свободы выбора, и, как следствие, желание приобрести именно этот товар, потому, что для него возникает эффект «дефицита» в условиях конкуренции. Тогда продавец задаёт ему естественный вопрос: «Вы готовы приобрести данный товар по этой цене?».

То есть, продавец использует эффект «взятия на себя обязательства» потенциальным покупателем. Если покупатель говорит «Да», то он идёт к компьютеру, просматривает складские остатки и затем заявляет, что «оказывается на складе осталась ещё одна штучка...» или «только что привезли в магазин – большой спрос и не успевают вовремя подвозить и оприходовать...». И далее, уже не спрашивая покупателя (потому что он уже дал своё согласие), продавец начинает оформлять покупку.

И ещё один приём, который могут применять предприятия торговли, использующие метод частичного или полного самообслуживания с открытой выкладкой товаров. Некоторые товары, которые требуется активно продвигать, целесообразно выставлять на полках витрин в ограниченном количестве, чтобы создавать в восприятии покупателей эффект «дефицита». В то же время необходимо организовать своевременный контроль постоянного наличия таких товаров на полках, чтобы искусственно создаваемый дефицит не превращался бы в реальный.

Можно также использовать такие объявления, как «Товар повышенного спроса. О текущем количестве товара узнавайте у продавца» и прочие подобные, направленные на создание искусственного дефицита.

Эффект «динамики дефицита»

Продолжим про дефицит. Важно, также, учитывать, что понимание человеком факта дефицита чего-либо и наблюдение им за динамикой (усилением или ослаблением) дефицита действуют на него по-разному. Когда человек наблюдает динамику ограничения, то это воздействует на него гораздо сильнее, нежели сам факт ограничения.

Если для покупателей создаётся ситуация, когда они могут наблюдать постепенное усиление дефицита на какой-либо важный для них товар, то их поведение, как покупателей, становится более активным и даже агрессивным. И, наоборот, если потребители наблюдают снижение уровня дефицита, то их потребление, как правило, резко снижается – возникают отложенные покупки, которых бы они не допускали, если бы чувствовали дефицит.

То есть, как ни странно, но стабильный уровень дефицита чего-либо вызывает у людей меньше эмоций и менее резкого изменения в их поведении, нежели флуктуация его уровня: вначале ослабление дефицита, затем усиление, потом вновь ослабление и так далее.

Чтобы показать всю мощь действия эффекта «динамики дефицита», немного отвлекусь от темы продаж, и обратимся к другим аспектам нашей жизни.

Специально для родителей. Если вы ограничиваете ребёнка в чём-то и действуете последовательно, то это лучше, чем в случае, если вы сначала разрешаете, а потом запрещаете. Тогда ребёнок сначала получает свободу, а затем её лишается. То есть, имеет место динамика дефицита (свободы) от его полного отсутствия к полному наличию и наоборот. В результате, у ребёнка создаётся хаос в понимании границ дозволенного – ничего хуже не придумаешь.

Имеет смысл быть последовательным в своих требованиях. Потому, что любые требования – это ограничения, то есть дефицит свободы в чём-либо. А люди особенно болезненно реагируют на усиление дефицита своей свободы, и их поведение, часто, становится непредсказуемым.

Эффект «динамики дефицита» проявляется в различных областях человеческой жизни. Причём, некоторые достаточно сложные процессы оказываются легче объяснить именно с точки зрения действия данного эффекта. К примеру, если рассматривать период развития любого государства от момента «закрученных гаек», а затем их раскручивания по типу «здесь ничего не тронем, здесь чуть не докрутим, а здесь, пожалуй, раскрутим», то в результате получается революция или близкое к этому событие.

В жизни организации, происходит абсолютно то же самое. «Права и свободы» работников организации определяются теми требованиями, которые предъявляет к ним её руководство, и которые закрепляются в соответствующих нормативных документах – положениях, должностных инструкциях, приказах и распоряжениях.

Динамика дефицита этих требований, как правило, приводит к «революционной» ситуации и является прямым следствием непоследовательности действий руководства организации в вопросах управления дисциплиной и производительностью труда. Если степень требовательности руководителя зависит от сложившихся отношений с теми или иными работниками, а периодическое «закручивание гаек» сочетается с непрозрачной системой мотивации работников и формальным характером контроля их труда, чтобы ненароком никого не обидеть, да и себя при этом не напрячь, то «революция неизбежна».

В данном случае, эффект «динамики дефицита» требований к работникам тесно связан с эффектами «взятия на себя обязательства» и «последовательного поведения» руководителя. То есть, чтобы не создавать эффекта «динамики дефицита» требований и не доводить ситуацию до «революционного» состояния, руководителю необходимо взять на себя обязательства:

- 1) быть одинаково требовательным ко всем своим работникам, эффективно стимулировать и контролировать их труд, и
- 2) быть последовательным в своих требованиях и в своих действиях по отношению к работникам.

Причём, руководитель должен взять на себя обязательства не только в устной, но и, что важно, в письменной форме, закрепив их в перечне ценностей своей организации.

Эффект «взятие на себя обязательства»

Опытные продавцы, как правило, стараются создать такие ситуации, в которых потенциальные покупатели их товаров и услуг брали бы на себя те или иные обязательства. Причём, лучше, если эти обязательства будут сформулированы письменно. Для этого некоторые компании поступают с психологической точки зрения довольно тонко.

К примеру, компании проводят конкурсы среди своих потребителей, которые начинаются примерно так: «Мне нравится этот продукт (товары этой марки) потому, что....». Участникам конкурса необходимо перечислить несколько важных для них свойств продукта (товаров торговой марки), которые объясняют причину их симпатий. Причём, на призы за лучшие ответы выделяются достаточно большие бюджеты. И люди стараются....

В данном случае, для компаний не имеет значения, являются ли участники конкурсов покупателями или только потенциальными потребителями их товаров. Потому, что, во-первых, они собирают важную информацию о потребительских предпочтениях. А, во-вторых, что самое главное, – в ре-

зультате большинство участников таких конкурсов обязательно становятся покупателями их товаров.

Когда человек высказывает какую-либо мысль по тому или иному вопросу, то он занимает определённую позицию. Эта занятая им позиция – некая отправная точка, на основе которой строится вся логика его дальнейших рассуждений, высказываний и действий. При этом, как правило, люди стремятся быть логичными, непротиворечивыми, потому что обратное просто не приветствуется в обществе. Никому не нравятся люди, которые мечутся в своих мыслях, часто меняют своё мнение и поведение. Но, в этом случае начинает работать эффект «последовательного поведения» человека, а именно, – человек высказавшись определённым образом по тому или иному вопросу, фактически, берёт на себя определённые обязательства действовать соответствующим образом.

А теперь представьте, что человек не высказывает своё мнение, а записывает его. Это сразу делает его достаточно зависимым в плане своих последующих шагов. Поэтому, компании не просто так вкладываются в подобные конкурсы. Они не считают, что выбрасывают деньги на «ветер» потому, что получают соответствующую отдачу: заметно возрастает вероятность того, что люди приобретут товар, который они до этого похвалили устно или, тем более, письменно. И не просто похвалили, а обосновали свою похвалу.

Методы, основанные на эффектах

Покупатель, который сказал Продавцу «Да», и ещё к тому же записал это «Да» на листе бумаги, попадает в психологическую зависимость от Продавца в плане своего дальнейшего поведения. И многие продавцы пользуются этой зависимостью покупателей, принявших таким образом на себя определённые обязательства. При этом, опытные продавцы часто применяют *метод постепенного усиления просьб* (the foot in the door, дословно – «нога в двери»), а опытные и, к тому же, не очень разборчивые в выборе средств для достижения своих целей, продавцы – *метод постепенного ухудшения условий сделки* (low ball technique, дословно – «техника подачи низкого мяча»).

Оба метода основаны на эффектах «взятия на себя обязательства» и «последовательного поведения» человека. Но,...

Метод постепенного усиления просьб достаточно эффективен и, к тому же, вполне корректен с этической точки зрения. Суть метода: Продавец предлагает Покупателю совершить какое-либо действие, которое не требует от него больших усилий. Например, поучаствовать в конкурсе, ответить на вопросы о своих потребительских предпочтениях, купить какую-либо безделушку или совершить покупку на чрезвычайно выгодных для Покупателя условиях. Целью таких просьб является совсем не прибыль, а обязательство, которое в результате берёт на себя Покупатель, и которое, скорее всего, приведёт к более крупным и выгодным для Продавца покупкам его товаров и услуг.

«Общая идея заключается в том, чтобы проложить путь для распространения широкого ассортимента продуктов, начиная с малого заказа. Когда человек заказывает ваши товары – даже если прибыль от этой сделки настолько мала, что едва ли компенсирует потраченные усилия и время, – он больше не является потенциальным клиентом – он покупатель» (American Salesmen).

Метод постепенного усиления просьб мы не относим только к техникам личных продаж, так как он трактуется гораздо более широко. Например, данный метод может эффективно применяться при выходе предприятия на новую территорию продаж. В данном случае, Продавцу необходимо только понять, в каком объёме он готов пожертвовать своей прибылью, и в какой момент он может уже начинать зарабатывать.

Метод постепенного ухудшения условий сделки не столько эффективен, сколько опасен по своим последствиям для организации Продавца. Простой пример: Продавец-консультант в торговом зале магазина домашней техники предлагает Покупателю приобрести дорогое оборудование для кухни и при этом обещает организовать бесплатную доставку товаров до дома, «которая, вообще говоря, в нашем магазине является платной». Покупатель с радостью даёт своё согласие на приобретение оборудования, считая, что в этом случае с него снимается проблема доставки такого количества элементов кухни, и покупка, таким образом, окажется для него более выгодной.

Тогда Продавец идёт в служебный кабинет, якобы чтобы договориться о бесплатной доставке со своим менеджером. Но на самом деле, войдя в помещение, некоторое время просто стоит за дверью. А затем с расстроенным видом выходит в торговый зал и объявляет, что он договорился о доставке, но чтобы она была бесплатной, менеджер, «этот нехороший человек», требует, чтобы сумма покупки была не менее X рублей. «Иначе магазин понесёт убытки от продажи по таким ценам», – объясняет Продавец, заодно давая понять Покупателю, что цены низкие и его покупка ну очень уж выгодная. Поэтому, необходимо что-нибудь докупить, «ну, хотя бы ещё вот этот совсем недорогой аксессуар, который, также, пригодится для обустройства вашей кухни...». И Покупатель, сравнивая стоимость своей основной покупки со стоимостью «аксессуара», соглашается на «докупить» – ведь он уже взял на себя обязательство купить оборудование и хочет быть последователем в своём поведении.

На самом деле магазин осуществляет бесплатную доставку товаров и при меньшей стоимости покупок. Просто магазин особо не афиширует данную услугу, а Продавцу захотелось увеличить стоимость чека. Очень некорректный способ допродажи товаров.

Метод постепенного ухудшения условий сделки «с успехом» применяется и при предоставлении покупателям персональной скидки за покупку, которая «только для вас...», и которая по ходу обслуживания Покупателя вдруг начинает «обрастать» новыми условиями со стороны Продавца.

В то же время, если Покупатель догадается, что его просто «разводят», то магазин, имеющий подобные условия обслуживания и подобный торговый персонал, очевидно, лишится Покупателя и, скорее всего, навсегда. А если таких догадливых покупателей окажется достаточно много? Как долго просуществует в этом случае магазин на своей территории продаж?

Как можно догадаться, у продавцов появляется возможность применять метод постепенного ухудшения условий сделки во всех тех случаях, когда у организации нет чётко прописанных для своих потребителей условий приобретения товаров (услуг) и соответствующего обслуживания. И если кто-то вдруг думает, что это характерно только для небольших организаций с невысоким уровнем менеджмента и с несерьёзным подходом к своему имиджу, то это не так. В крупных организациях, также, практикуется использование таких непрозрачных условий для своих клиентов, когда вам может позвонить «ваш персональный менеджер» и предложить персональные «условия только для вас, которые вы не найдёте на нашем сайте».

В данном случае, речь идёт не о каких-либо вполне естественных программах лояльности для постоянных клиентов или, тем более, VIP. Мы говорим о непрозрачных условиях продажи и обслуживания, которые предоставляются клиентам на уровне «только вам, шу-шу-шу, только для вас, шу-шу-шу».

Кажется, что в ситуации сильной конкурентной борьбы за своего потребителя все способы хороши. Однако, такая стратегия маркетинга, которую мы называем стратегией «шу-шу-шу», способствуют применению торговым персоналом некорректных и, на наш взгляд, просто недопустимых, с точки зрения поддержания имиджа организации, методов продаж.

Подобную стратегию маркетинга некоторые ошибочно называют дискриминационной. Но, дискриминационная стратегия – это когда различным категориям потребителей организация предлагает различные условия продажи и обслуживания. В частности, широко применяется стратегия ценовой дискриминации, при использовании которой один и тот же товар продаётся разным категориям клиентов по разным ценам. Однако, дискриминационная стратегия – это совсем не стратегия «шу-шу-шу». И хотя иногда грань тонка, но это точно не стратегия обмана потребителей, так как предполагает продажи и обслуживание по чётко определённым в организации правилам. Поэтому, в этом случае, возможности манипулирования условиями и применение метода постепенного ухудшения условий сделки её торговым персоналом максимально ограничены.

Некоторые руководители организаций считают, что у их продавцов, особенно опытных, должна быть определённая свобода действий при работе со своими клиентами и потенциальными потребителями. Возможно, но только при определённых условиях.

Мы не раз уже обращали внимание на то, что личные интересы работников могут совсем, ну совсем не совпадать с интересами организации. И тогда, если у работника – Продавца, имеются широкие возможности поступать так, как он считает нужным потому, что организация не сформулировала чётких правил его поведения, то такой Продавец – просто беда для организации. Если, к тому же, это опытный Продавец, то для организации возникает опасность потерять не только своих покупателей, но и своё лицо.

И, ещё один интересный метод, основанный на эффектах. Вначале опишем технику продаж.

1. Продавец задаёт потенциальному Покупателю стандартный вопрос: «Как ваши дела?», «Как вы себя чувствуете?» (в зависимости от сути своего дальнейшего предложения), и обязательно дожидается ответа.
2. Покупатель даёт, как правило, стандартный ответ:
 - 1) «Отлично», «Хорошо», «Все в порядке» или
 - 2) «Неплохо», «Потихоньку», или
 - 3) «Не очень», «Плохо» и т. д.
3. Продавец (в зависимости от ответа):
 - 1) «Я (очень) рад это слышать» или
 - 2) «Мне печально (очень жаль) это слышать».
4. Следует предложение к началу взаимного сотрудничества, оплаты товара (услуги), просьба об участии в благотворительной акции и т. д. При этом, предложение, очевидно, должно учитывать ответ Покупателя. В то же время вероятность услышать ответ «Не очень» или «Плохо» в деловом разговоре, как правило, невысока.

Например, если разговор ведётся по телефону...

Продавец: Добрый день, Иван Иванович! Как ваши дела?

Покупатель (ничего не подозревая): Очень хорошо, просто отлично!

Продавец: Я очень рад это слышать. Я звоню вам, чтобы спросить, готовы ли вы начать работу с нашей компанией...»

или

«Я рад это слышать. Я звоню вам, чтобы спросить, не можете ли вы сделать пожертвование на нужды несчастных...».

Данная техника, которая называется *foot in the mouth* (дословно – «нога в рот»), была разработана психологом Дэниэлом Ховардом и протестирована в ходе проведения ряда экспериментов в 1990 году. Хотя техника, в том или ином виде, применялась и до этого, однако Д. Ховард в ходе тестирования различных вариантов, сумел найти наиболее эффективный вариант, а также дал психологическое обоснование её применения.

В данном случае работают эффекты «взятия на себя обязательства» и «последовательного поведения» человека. Как правило, люди на вопрос об их делах или самочувствии отвечают положительно. Таким образом, они непроизвольно создают отправную точку в виде обязательства для своего последующего положительного поведения: если у тебя всё хорошо или даже отлично, то, как же ты можешь отказаться от предложения или отказать в просьбе. Соответственно, многие люди не хотят разрушать отказом собственное положительное восприятие – выглядеть, как человек не способный оплатить товар (услугу) или отказаться от сотрудничества или от участия в благотворительной акции, и тем самым испортить к себе отношение со стороны предлагающего или просящего. В такой ситуации человек может дать согласие на предложение, на которое не согласился бы при других обстоятельствах.

Техника является незаметной, так как носит естественный для общения людей характер, и, очевидно, наиболее эффективна, когда человек даёт положительный ответ типа «Отлично», «Супер» и так далее. Поэтому, если общаешься с опытным продавцом, то приходится думать, что говоришь....

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.
48. Степанов В. Г. О допродажах. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutAdditionalSales.pdf.

49. Степанов В. Г. О моделях управления продвижением (образовательных) услуг. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutServicePromotionManagementModels.pdf.
50. Степанов В. Г. О производительности труда рабочих групп и эффекте Рингельмана. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutTheProductivityOfWorkGroups.pdf.
51. Степанов В. Г. О стратегии продвижения и «мёртвой петле». [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutPromotionStrategy&DoomLoop.pdf.
52. Степанов В. Г. Об исполнительской дисциплине и эксперименте Милгрэма. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutDiscipline&MilgramExperiment.pdf.
53. Степанов В. Г. О подчинении и саморегуляции. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutSubmission&SelfRegulation.pdf.
54. Степанов В. Г. Об интересах и конформности. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutInterests&Conformity.pdf.
55. Степанов В. Г. О принятии решений и групповом мышлении. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutDecision-making&Groupthink.pdf.
56. Степанов В. Г. Об ассортименте и одном эффекте. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutAssortment&OneEffect.pdf.
57. Степанов В. Г. О «движении вверх» и терпении. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutMovingUp&Patience.pdf.
58. Степанов В. Г. Степанова Т. В. **INFORT.Ассортимент+**: краткий обзор. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT.AssortmentPlus_review.pdf.
59. Степанов В. Г. О динамическом ценообразовании. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutDynamicPricing.pdf.
60. Степанов В. Г. Об одном наблюдении. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutOneObservation.pdf.
61. Степанов В. Г. О внедрении. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutImplementation.pdf.

Учебная литература на сайте **INFORT Group**

62. Степанов В. Г. Степанова Т. В. Информационные технологии управления: профессиональная работа в Microsoft Word. [Электронный ресурс], 2017.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Word.pdf.
63. Степанов В. Г. Степанова Т. В. Бизнес-анализ на компьютере: профессиональные вычисления в Microsoft Excel. [Электронный ресурс], 2017.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Excel.pdf.
64. Степанов В. Г. Степанова Т. В. Основы бизнес-анализа на компьютере. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_BusinessAnalysis.pdf.

Монографии **INFORT Group**

65. Степанов В. Г. Информационные технологии управления продажами и маркетингом. // Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG, Saarbrücken, Deutschland, 2013.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/LAP_Publics_1.pdf.
66. Степанов В. Г. Основы информационных технологий управления бизнес-процессами. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG/Saarbrücken, Deutschland / Германия, 2013. – URL: http://www.infort-group.ru/books/LAP_Publics_2.pdf.
67. Степанов В. Г. Информационные технологии управления в торговле: алгоритмы и методы решения задач на компьютере. Язык программирования ALLite. Монография. – Тула: Издательство «Эконом», 2013.
68. Количественные методы и инструментальные средства в экономике и торговле. Монография / Под ред. В. Г. Степанова. – Тула: Издательство «Эконом», 2013.

69. Степанов В. Г. Модели и технологии последовательного управления продвижением. // Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbruken, Deutschland, 2014. – URL: http://www.infort-group.ru/books/LAP_Publics_3.pdf.
70. Степанов В. Г. Анализ и оптимизация систем обслуживания в торговле. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG/Saarbruken, Deutschland / Германия, 2015. – URL: http://www.infort-group.ru/books/LAP_Publics_4.pdf.
71. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Основы бизнес-анализа на компьютере. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbruken, Deutschland / Германия, 2015. – URL: http://www.infort-group.ru/books/LAP_Publics_5.pdf.
72. 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. – URL: http://www.infort-group.ru/books/LAP_Publics_6.pdf.
73. 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. – URL: http://www.infort-group.ru/books/LAP_Publics_7.pdf.

Книги и статьи **INFORT Group**

74. Баканов М. И., Степанов В. Г. Информационные технологии контроля качества функционирования систем обслуживания в торговле // Аудит и финансовый анализ. – 2000. – №4.
75. М. И. 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.
76. 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.
77. 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.
78. 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.
79. Баканов М. И., Степанов В. Г. PRE-анализ коммерческой деятельности сети // Аудит и финансовый анализ №2, 2007.
80. Степанов В. Г. Структурный ABC-Price-анализ ассортимента./ В. Г. Степанов // Аудит и финансовый анализ, №3, 2007. – с. 205-214.
81. Степанов В. Г. CATM – комплексный анализ целевого рынка // Аудит и финансовый анализ. – 2007, №4, – с. 360-370.
82. Степанов В. Г. Алгоритмы и методы решения задач на компьютере. Язык программирования ALLite: Учебное пособие / В. Г. Степанов. – Тула: Тульский филиал РГТЭУ, 2009. – 174с.
83. Степанов В. Г. Анализ коммерческой деятельности торговой сети. // Сибирский торгово-экономический журнал. – 2007, Вып. №6, с. 60-64.
84. 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.
85. 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.
86. 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.
87. 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.

88. 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.
89. 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.
90. 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/>
91. 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/>
92. 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/>
93. 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>.
94. 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>.
95. О концепции последовательного управления продвижением / Научно-методический электронный журнал «Концепт», 2017. – URL: https://mcito.ru/publishing/teleconf/tula_8/submitted.html.
96. 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.
97. 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.