



Степанов Вадим Григорьевич

О технологии выбора стратегии поведения продавца на рынке

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 технологии выбора стратегии поведения продавца на рынке

В продолжение темы, посвящённой технологиям управления, рассмотрим пример разработки технологии для решения управленческой задачи *выбора продавцом (предприятием) стратегии поведения на рынке – стратегии конкуренции*.

Представленная ниже технология управления позволяет эффективно решать данную задачу на предприятиях микро, малого и среднего бизнеса, в том числе – на предприятиях торговли, предлагающих своим потребителям широкий ассортимент товаров, которые работают в условиях высокой рыночной конкуренции.

Хотя задача выбора стратегии конкуренции важна для предприятия, но, на первый взгляд, для многих не столь очевидна. Насколько, например, она актуальна для предприятия микро или малого бизнеса, имеющего в штате одного, двух, трёх,... работников?

Чтобы ответить на это вопрос, как всегда, обратимся к деталям.

Очевидно, что выбор продавцом той или иной стратегии своего поведения на рынке будет определять все его дальнейшие решения в области финансов, маркетинга, продаж и закупок. А финансы, маркетинг, продажи и закупки в том или ином виде есть у любого предприятия, даже если предприятие – это только сам предприниматель.

Также, вполне очевидно, что от правильности выбора продавцом стратегии конкуренции будет напрямую зависеть финансовое состояние предприятия и уровень его конкурентоспособности на пусть и небольшом, но всё же рынке. И если в данном случае крупный бизнес ещё имеет право на ошибку, то микро, малый и даже средний бизнес в сложившихся на сегодняшний день экономических условиях такого права уже не имеет.

Таким образом, данная задача очень даже актуальна для предприятия любой отрасли, любого размера и любой формы собственности при условии, что это предприятие не монополист. И чем меньше предприятие, тем актуальней для него будет данная задача управления и тем более необходимым становится применение эффективной технологии для её решения.

Ещё в 90-е годы мы заинтересовались подходом к решению ряда задач стратегического управления маркетингом, изложенным известным специалистом в этой области, Джеком Траутом. Нам близки принципы и стратегии маркетинга, предлагаемые этим специалистом, прежде всего, потому, что они просты, понятны, экономичны, хорошо применимы, в первую очередь, на предприятиях малого и среднего бизнеса, и полностью совпадают с нашими собственными представлениями о маркетинге и принципах управления продвижением товаров и услуг на рынке.

Ведь не секрет, что методы, представленные в публикациях известных зарубежных авторов, часто совсем не подходят для отечественного бизнеса. К тому же они ориентированы, как правило, на крупные предприятия, предлагающие своим потребителям ограниченный набор продуктов и услуг. Поэтому для применения, например, в торговой практике, такие методы требуют своей корректировки, «адаптации к жизни».

В книге «Маркетинговые войны»¹, которую Джек Траут опубликовал в соавторстве с другим специалистом по маркетингу Элом Райсом ещё в 1986 году, он предлагает интересный подход к выбору стратегии поведения продавца в зависимости от фактически занимаемой им позиции на рынке. Если кратко, то подход основан на использовании военных стратегий в предположении о том, что рынок – это поле боя, а продавец – это боец. Это полностью соответствует нашему подходу к управлению продвижением: «в условиях высоко конкурентного рынка продавец (предприятие и каждый его работник) – это боец, а если продавец не боец, то значит он не продавец».

Авторы выделяют четыре стратегии поведения продавца на рынке – «стратегический квадрат»:

1. «Оборонительная война» – стратегия лидера рынка: блокирование действий конкурентов, внедрение инноваций, в том числе и направленных против себя;
2. «Наступательная война» – стратегия сильных последователей: избегание сильных сторон позиции лидера рынка и концентрация усилий на его слабых сторонах;
3. «Фланговая война» – стратегия последователей и новых операторов рынка: выход на сегменты рынка, неоспариваемые лидером рынка и сильными последователями; специализация;
4. «Партизанская война» – стратегия незначительных участников рынка: выход на небольшой сегмент рынка, который возможно защитить от более сильных конкурентов, специализация.

Более подробное описание стратегий конкуренции можно найти в Интернет и, конечно, в книге. Отметим только, что для применения на практике каждая из указанных стратегий всё же требует определённой своей формализации.

Данный метод выбора стратегии конкуренции в целом хорош для своего практического применения (мы сами применяем его в своём бизнесе уже более 20 лет), так как сразу становится понятно, что делать в плане ассортимента товаров и услуг, цен и т. д. по цепочке инструментов маркетинга 5P.

Более того, «стратегический квадрат» позволяет понять, как правильно, не теряя времени, войти на рынок определённого продукта, услуги или товарной категории, а также, что немаловажно для малого и среднего бизнеса, как вовремя уйти с рынка, сохранив ресурсы для ведения «боевых действий» по другим направлениям.

Но вот проблема. В книге приведено много характерных примеров, но нет ни одного количественного показателя, который позволил бы точно определить фактическое положение продавца на рынке. В то же время очевидно, что именно это его положение и будет определять выбор той или иной стратегии. Кроме того, авторы предлагают стратегии конкурентной борьбы на рынках определённых продуктов и услуг, что, естественно, не подходит для предприятий торговли, имеющих широкий ассортимент товаров различных категорий.

Таким образом, предложенный метод выбора стратегии в принципе хорош, но обязательно требует своей доработки.

Вообще, отсутствие количественных показателей и формул, в целом слабая математика – это беда современного маркетинга, управление которым опирается больше на качественные показатели и характеристики «хорошо – плохо», «много – мало», «высокая лояльность – низкая лояльность». В этом плане принципы управления маркетингом входят в противоречие с принципами управления всеми другими направлениями хозяйственной деятельности предприятия – финансами, продажами, закупками, управление которыми основано на количественных показателях учёта, анализа и планирования, и предполагает количественное обоснование принимаемых решений и оценку соответствующих действий.

На эту проблему мы обратили внимание ещё в начале 90-х, и достаточно успешно решаем её уже много лет, в том числе, разработав **концепцию последовательного управления продвижением** (© **INFORT Group, 2009-2022**), которая лежит в основе всех наших технологий управления. Согласно данной концепции управление осуществляется по цепочке: «Финансы → Маркетинг → Продажи → Закупки» (см. [2], [34]). А это, в частности, означает, что все маркетинговые решения

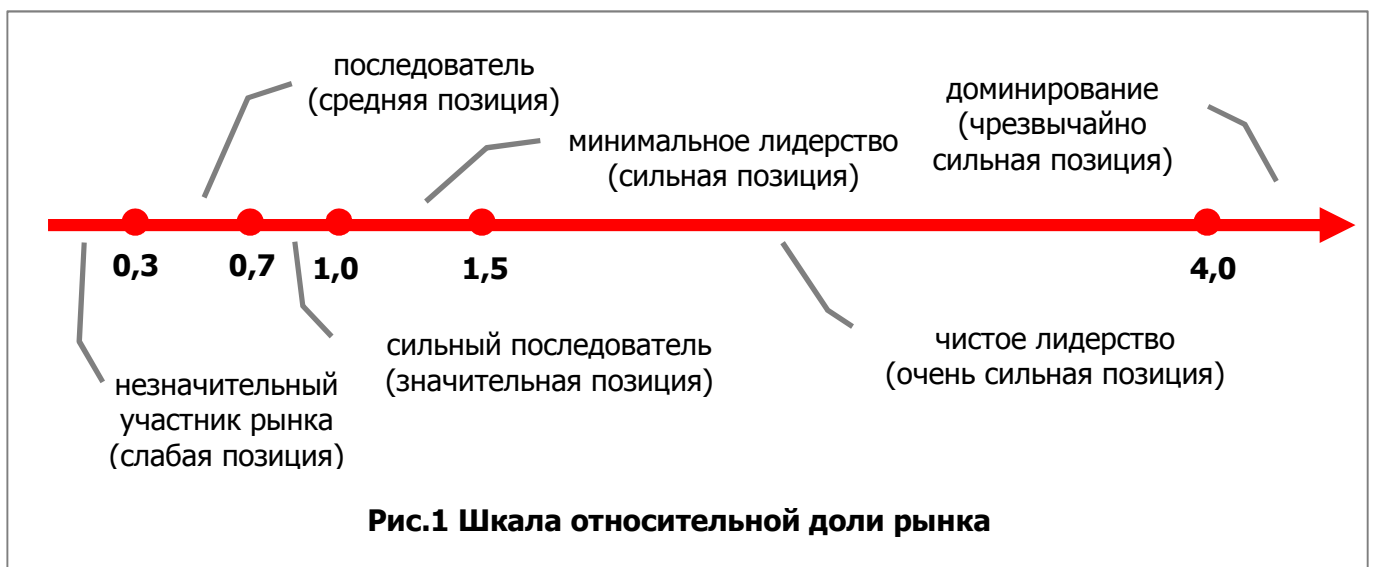
¹ Райс Эл, Траут Джек. Маркетинговые войны. – СПб: ЗАО Издательство «Питер», 2000. – 256с.: ил.

должны иметь своё финансовое обоснование, а результаты соответствующих действий – финансово-экономическую оценку. Таким образом, маркетинг наполняется необходимой математикой.

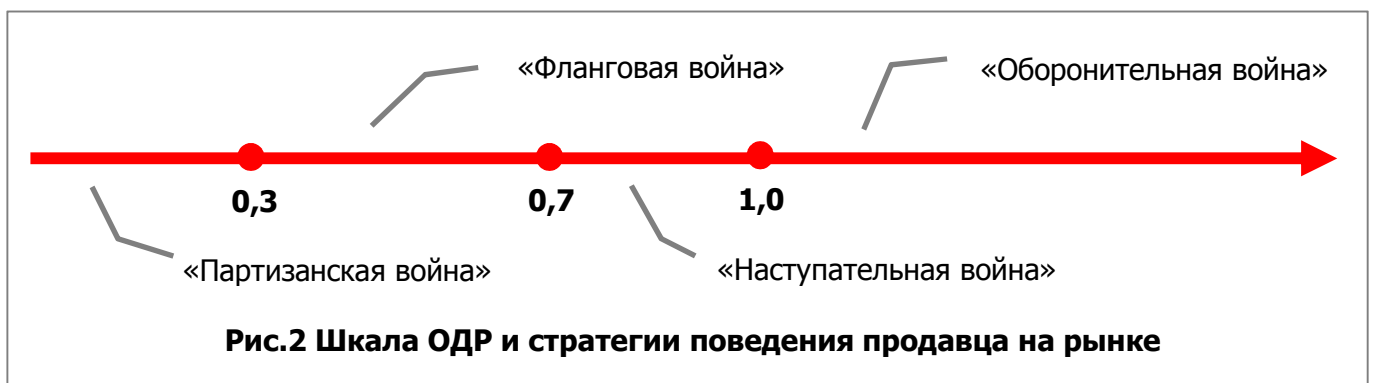
Итак, немного обогатим метод математикой. Для этого воспользуемся показателем относительной доли рынка (ОДР) и соответствующей шкалой ОДР (рис.1), которая позволяет оценить фактическое положение предприятия (продукта, услуги), сравнив его долю рынка с долей рынка самого сильного конкурента.

Величина *относительной доли рынка продавца* (ОДР, Relative market share, RMS) вычисляется как отношение доли рынка продавца к доле рынка самого крупного конкурента или, в случае высоко конкурентного рынка, – к среднему значению долей рынка двух-трёх самых сильных конкурентов.

Очевидно, также, что расчёт ОДР можно выполнить, используя в качестве исходных данных не занимаемые продавцами доли рынка, а значения объёмов продаж в натуральном (в случае одного продукта или услуги) или стоимостном выражении.



В результате получаем шкалу (рис. 2), отражающую зависимость стратегии поведения продавца от его текущего положения на рынке, характеризующегося значением ОДР.



Важная деталь: при систематическом контроле (периодической оценке) относительной доли рынка предприятия, появляется возможность наблюдать за приближением позиции предприятия к той или иной контрольной точке.

А это означает, что предприятие может своевременно изменить свою стратегию посредством корректировки инструментов маркетинга 5P или вовсе уйти с рынка данного продукта, услуги или товарной категории, сохранив ресурсы для дальнейшей работы. С другой стороны, у предприятия появляется возможность и вовремя выйти на новый рынок, выбрать оптимальную рыночную стра-

тегию, предварительно оценив позиции основных операторов данного рынка. Именно так мы и поступаем уже много лет в **INFORT Group**, управляя продвижением наших услуг.

Другая немаловажная деталь: совсем не обязательно вычислять относительную долю рынка на основе прямых показателей – долей рынка или объёмов продаж. На практике подобные данные, как правило, просто невозможно получить. В то же время достаточно воспользоваться косвенными показателями, позволяющими оценить позицию предприятия на рынке. Например, на практике мы используем **технология конкурентного анализа рынка INFORT.SMA (© INFORT Group, 1997-2022)**, которая позволяет дать максимально точную оценку позиций, занимаемых конкурентами на рынке (территории продаж) по таким показателям, как качество ассортимента, цен, маркетинговых коммуникаций и торгового обслуживания. Кстати, данная технология используется нами и в ценообразовании для расчёта оптимальных базовых наценок и цен, значения которых, очевидно, также зависят от позиций, занимаемых на рынке конкурентами предприятия.

Далее, возникает вопрос, как обычному предприятию микро, малого или среднего бизнеса систематически (что важно!) контролировать свои позиции на рынке в случае, если оно предлагает потребителям широкий ассортимент товаров?

Ведь очевидно, что в этом случае оценивать ОДР предприятия в целом неправильно: по одним товарам и товарным категориям предприятие может быть лидером ($ОДР \geq 1$), по другим – последователем ($0,3 \leq ОДР < 1$) или совсем незначительным участником рынка ($ОДР < 0,3$). С другой стороны, контроль относительной доли рынка по широкой товарной номенклатуре окажется непосильным делом практически для любого предприятия малого и даже среднего бизнеса.

Обратимся к деталям...

Прежде всего, нужно понять, о каком именно рынке идёт речь? Рынок или, точнее, *территория продаж* – это только те потребители, которых предприятие, как *точка продаж* (POS, Post Of Sales – магазин, аптека, склад), может реально охватить предложением своих товаров и услуг. И не больше.

Именно поэтому мы стараемся использовать термин «территория продаж» («локация»), а не «рынок», чтобы «приземлить» представления о возможностях предприятия и, таким образом, правильно оценивать ОДР.

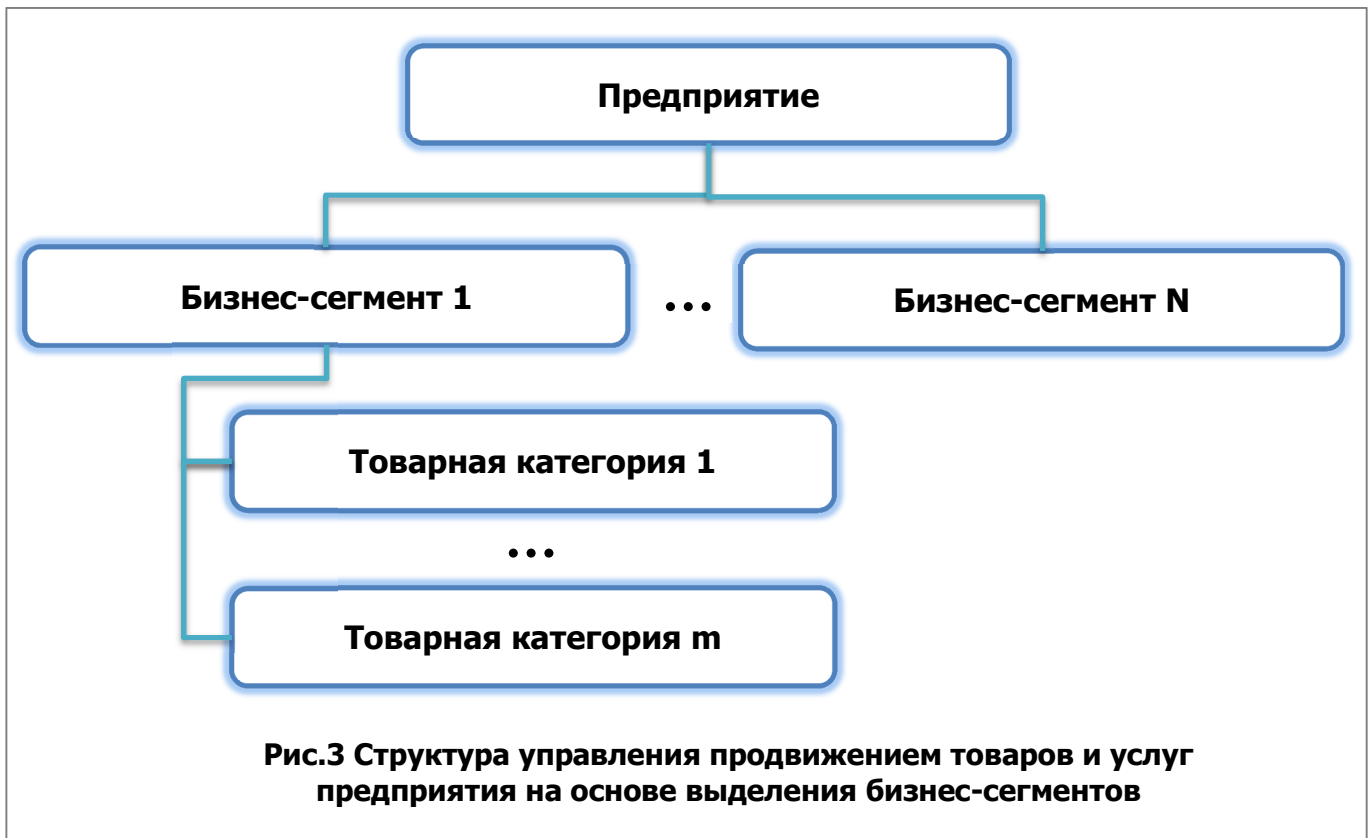
Далее, необходим переход от управления ассортиментом, как массы товаров, к управлению ассортиментом, как совокупностью товарных категорий. Такое управление ассортиментом называют *категорийным менеджментом*. Но и это ещё не всё.

Недостаточно только классифицировать ассортимент по набору маркетинговых (продуктовых, ценовых, промо и прочих) признаков. Важно понимать, что *категорийный менеджмент* – это далеко не только маркетинговое понятие. Управление товарными категориями должно быть реализовано на основе принципа «Финансы → Маркетинг → Продажи → Закупки». В этом случае осуществляется переход от понятия «товарная категория» к понятию «бизнес-сегмент».

Бизнес-сегмент – это часть бизнеса продавца (предприятия), выделяемая по таким показателям, как территория продаж, перечень основных конкурентов, относительная доля рынка, рентабельность продаж, категория покупателей, наличие входных и выходных барьеров.

Бизнес-сегмент, вообще говоря, может объединять несколько товарных категорий, если их объединение подпадает под указанное определение. Например, товарные категории, изначально разделённые по продуктовому признаку, могут продаваться на одной территории, одним и тем же потребителям, с использованием одинаковых технологий продаж и т. д., и поэтому могут быть объединены в один бизнес-сегмент.

Таким образом, для правильного выбора стратегии конкуренции и, в целом, для обеспечения эффективности управления продвижением товаров и услуг, предприятие должно быть представлено не как один объект управления, а как совокупность бизнес-сегментов, управление каждым из которых осуществляется на основе набора показателей, отражающих все направления хозяйственной деятельности предприятия – финансы, маркетинг, продажи, закупки. В свою очередь, каждый бизнес-сегмент может включать несколько товарных категорий, эффективность продвижения которых, также, оценивается по набору финансово-экономических показателей (см. рис. 3).



Подведём итог:

1. предприятию микро, малого и среднего бизнеса необходимо контролировать ОДР на систематической основе, так как ОДР – это важный показатель, позволяющий своевременно скорректировать стратегию поведения предприятия на рынке, и, следовательно, поддержать уровень своей конкурентоспособности;
2. расчёт ОДР может быть выполнен, как на основе прямых показателей, посредством определения долей рынка предприятия и его наиболее сильного конкурента, так и на основе косвенных показателей их хозяйственной деятельности;
3. контроль ОДР целесообразно осуществлять в разрезе бизнес-сегментов предприятия и с учётом определённой для каждого бизнес-сегмента территории продаж;
4. формирование бизнес-сегментов предполагает переход от управления ассортиментом, как массы товаров, к управлению товарными категориями, а также комплексную оценку их эффективности на основе принципа «Финансы -> Маркетинг -> Продажи -> Закупки».

Теперь, исходя из указанных выше рассуждений, представим алгоритм выбора стратегии поведения продавца – предприятия микро, малого или среднего бизнеса на высоко конкурентном рынке. Алгоритм является элементом общей **технологии управления продвижением бренда INFORT.Брендинг** (© **INFORT Group, 2001-2022**), и представляет собой последовательность плано-аналитических процедур. В основе каждой процедуры лежит локальная технология решения задачи управления, имеющая самостоятельное значение:

1. **INFORT.Классификатор**: классификация ассортимента товаров по маркетинговым признакам и построение товарных категорий;
2. **INFORT.S-анализ**: структурный анализ товарных категорий – оценка эффективности продаж на основе финансово-экономических показателей, оптимизация товарных линеек («анализ хвостов»);

3. **INFORT.Clustering**: кластеризация – объединение товарных категорий в бизнес-сегменты по признаку сходства их показателей управления;
4. **INFORT.Консалтинг**: анализ результатов и формирование бизнес-сегментов;
5. **INFORT.SMA**: оценка ОДР бизнес-сегментов на территориях продаж;
6. **INFORT.Консалтинг**: разработка или корректировка стратегии позиционирования бизнес-сегмента, в том числе, стратегии входа на рынок или выхода с рынка бизнес-сегмента.

Процедуры 2 – 6 алгоритма выполняются периодически, как правило, 1 – 2 раза в год в зависимости от степени динамики рынка, и оптимизируются по времени их проведения в зависимости от специфики деятельности предприятия, характеристик бизнес-сегментов и с учётом имеющихся у предприятия ресурсов.

Кто-то думает, что он маленький и ему всё это не нужно, что он сможет решить все свои задачи только за счёт своего опыта и интуиции, что он выкрутится. Но это не так. Даже в благоприятных условиях ведения бизнеса на рынках большинства товаров и услуг в современных условиях требуется больше, чем только опыт и знания руководителя – требуются эффективные технологии управления, позволяющие принимать решения на рациональной основе. А уж в нынешних то условиях и подавно.

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, Saarbruken, Deutschland, 2014.
3. Степанов В. Г. Информационные технологии управления продажами и маркетингом. // Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG, Saarbruken, 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/Saarbruken, Deutschland / Германия, 2013.
7. Степанов В. Г. Анализ и оптимизация систем обслуживания в торговле. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG/Saarbruken, Deutschland / Германия, 2015.
8. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Основы бизнес-анализа на компьютере. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbruken, 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, Saarbruken, 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, Saarbruken, 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: 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/>
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: 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/>
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: 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/>
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 торговцах. [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_AboutManagement.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.