Волжский университет им. В.Н. Татищева

Экономический факультет

## Кафедра «Маркетинг и ИТЭ»

### Контрольная работа

стратегия конкурентной борьбы

Выполнил (а):

Студент (ка) группы ЭМГЗ-512

Лисов А.А.

Тольятти 2010г.

Содержание

Введение

1. Лидерство в минимизации издержек

2. Цепочка создания стоимости (по М. Портеру)

3. Стратегия дифференциации

4. Технологии и конкуренция

Заключение

Список литературы

ВВЕДЕНИЕ

В середине 70-х гг. XX столетия профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер, позднее - самый молодой из пожизненных профессоров этой школы, изучил ряд наиболее продвинутых для того времени подходов к стратегии конкурентной борьбы и остался неудовлетворенным. Он знал, что стратегия конкурентной борьбы - сфера первоочередного внимания менеджеров, поскольку она затрагивает фундаментальные вопросы, на которые приходится давать ответы всем руководителям бизнеса, например такие:

- Что движет конкуренцией в моей отрасли или в отраслях, в которых я предполагаю развернуть деятельность?

- Каковы вероятные действия моих конкурентов и как лучше всего реагировать на эти действия?

- Как будет развиваться моя отрасль?

- Какую позицию может занять моя фирма, чтобы вести долгосрочную конкуренцию?

Несмотря на важность этих вопросов, Портер обнаружил, что крупнейшие в то время эксперты в области стратегии предлагают очень мало методов анализа конкуренции, которые могли бы использовать менеджеры для поиска ответов на подобные вопросы, либо совсем не разрабатывают их. Вместо подлинно аналитических приемов гуру рекомендовали то, что Портер счел слабыми и примитивными моделями, лишенными широты и полноты охвата.

1. Лидерство в минимизации издержек

В некоторых компаниях менеджеры уделяют огромное внимание управлению издержками. Хотя они не пренебрегают проблемами качества, обслуживания и прочими необходимыми вещами, главным в стратегии этих компаний является снижение затрат по сравнению с затратами конкурентов по отрасли. Низкие издержки обеспечивают этим компаниям защиту от действия пяти конкурентных сил несколькими способами.

Портер объясняет: "Положение, которое занимает такая фирма по своим издержкам, обеспечивает ей защиту от соперничества конкурентов, поскольку более низкие затраты означают, что фирма может получать доходы и после того, как ее конкуренты уже истощили свои прибыли в ходе соперничества. Низкие издержки защищают эту фирму от могущественных покупателей, т.к. покупатели могут использовать свои возможности только для того, чтобы сбивать ее цены до уровня цен, предлагаемых конкурентом, который по эффективности следует за этой фирмой. Низкие издержки защищают фирму от поставщиков, обеспечивая большую гибкость противодействия им по мере роста затрат на вводимые ресурсы. Факторы, ведущие к низким издержкам, обычно создают и высокие барьеры на пути к вступлению конкурентов в отрасль - это экономия на масштабе или преимущества по затратам. Наконец, низкие издержки обычно ставят фирму в выгодное положение по отношению к продуктам-заменителям. Таким образом, позиция низких издержек защищает фирму от всех пяти конкурентных сил, потому что борьба за выгодные условия сделки может уменьшать ее прибыли лишь до тех пор, пока не будут уничтожены прибыли следующего за ней по эффективности конкурента. Менее эффективные фирмы в условиях обострившейся конкуренции пострадают первыми".

Разумеется, стратегия минимальных издержек подходит не каждой компании. Портер утверждал, что компании, желающие проводить такую стратегию, должны контролировать большие доли рынка по сравнению с конкурентами или обладать иными преимуществами, к примеру, самым благоприятным доступом к сырью. Продукты нужно спроектировать так, чтобы их легко было производить; кроме того, разумно выпускать широкий ассортимент взаимосвязанной продукции, чтобы равномерно распределить издержки и снизить их на каждый отдельный продукт. Далее, компании с низкими издержками необходимо завоевать широкую потребительскую базу. Такая компания не может довольствоваться маленькими рыночными нишами. Как только компания становится лидером в минимизации издержек, она обретает способность поддерживать высокий уровень доходности, и если она будет умно реинвестировать свои прибыли в модернизацию оборудования и предприятий, то сможет удерживать лидерство в течение какого-то времени. В качестве примеров компаний, которые поступили именно таким образом, Портер упоминает briggs & Stratton, Lincoln Electric, Texas Instruments, Black & Decker, Du Font.

Как можно ожидать, предупреждает Портер, лидерство в минимизации издержек сопряжено с некоторыми убытками, неудобствами и опасностями. Хотя увеличение объемов производства нередко ведет к снижению издержек, экономия на масштабе не происходит автоматически, и руководители компаний с низкими издержками должны быть постоянно настороже, чтобы обеспечить действительное получение потенциально сэкономленных средств. Управляющим надлежит незамедлительно реагировать на необходимость демонтировать устаревшие активы, инвестировать в технологии - словом, не упускать из поля зрения издержки. Наконец, существует опасность того, что какой-нибудь новый или старый конкурент воспользуется применяемыми лидером технологиями или методами управления издержками и одержит победу. Лидерство в минимизации издержек может быть эффективным ответом на действия конкурентных сил, но никакой гарантии от поражения оно не дает.

2. Цепочка создания стоимости (по М.Портеру)

"Преимущества в конкуренции нельзя понять, если смотреть на фирму в целом", - пишет Портер. Реальные преимущества в минимизации издержек и в дифференциации надо находить в цепи действий, которые совершает фирма, чтобы доставить своим потребителям определенную ценность. При проведении подробного стратегического анализа и выборе стратегии Портер предлагает обратиться именно к цепочке создания ценностей.

Он идентифицирует пять первичных и четыре вторичных действия, составляющих такую цепочку в любой фирме. Вот пять первичных действий.

1. Материально-техническое обеспечение деятельности предприятия. Это действия, связанные с получением, хранением и распределением вводимых ресурсов, такие как физическое обращение с сырьем и материалами, их складирование, ведение учета запасов, составление графиков движения транспортных средств, расчеты с поставщиками.
2. Производственные процессы. Это действия, сопряженные с трансформацией вводимых ресурсов в конечный продукт, в частности машинная обработка, упаковка, сборка, техническое обслуживание оборудования, испытание готовой продукции, выпуск печатной продукции и эксплуатация производственных площадей и помещений.
3. Материально-техническое обеспечение сбыта. Это операции, связанные со сбором, хранением и физической доставкой продукта покупателям, такие как складирование готовых изделий, физическое обращение с ними, эксплуатация средств доставки, обработка заказов и составление графиков.
4. Маркетинг и продажи. Все действия, сопряженные с куплей-продажей продукта, - реклама, продвижение товара на рынке, сбытовые операции, квотирование, выбор каналов сбыта, отношения со сбытовиками и ценообразование.
5. Обслуживание. Действия, связанные с оказанием услуг, повышающих или поддерживающих ценность продукта, такие как установка, ремонт, обучение, поставка компонентов и наладка (регулировка).

Четыре вторичных (или поддерживающих) действия таковы.

1. Закупки. Действия, связанные с закупками сырья, запасов и прочих расходных материалов в дополнение к станкам, оборудованию (в том числе лабораторному и офисному) и зданиям.
2. Развитие технологии. Действия, связанные с совершенствованием продукта и (или) процесса, включая научные исследования и опытно-конструкторские разработки, проектирование продукта и его дизайн, исследование средств массовой информации, проектирование производственных процессов, процедур обслуживания и т.д.
3. Управление людскими ресурсами. Действия, связанные с привлечением, наймом, профессиональной подготовкой, развитием и оплатой труда персонала.
4. Поддержание инфраструктуры фирм. Такие действия, как общее управление, планирование, финансирование, бухгалтерский учет, отношения с правительством, управление качеством и т.д.

Конечно, говорит Портер, указанные виды деятельности - всего лишь звенья стандартной цепочки создания ценностей. Каждую стандартную (или типовую) категорию можно и должно расчленить на уникальные, свойственные только данной конкретной компании действия. Например, маркетинг и продажи, составляющие вид первичной деятельности, подразделяются на управление маркетингом, рекламирование, управление продавцами, деятельность отдела продаж, подготовку технической литературы и продвижение товара на рынке. А эти отдельно взятые действия можно разделить на еще более частные действия. Цель такого расчленения (или, как говорит Портер, "дисагрегации") состоит в том, чтобы оказать помощь компаниям в выборе одной из трех типовых стратегий. Для этого нужно выделить те зоны потенциальных преимуществ в конкуренции, которые может обрести компания, противодействуя пяти конкурентным силам, уникальным для каждой отрасли и конкретной компании. Так, "...в зависимости от отрасли каждая из категорий может оказаться жизненно необходимой для обретения преимуществ в конкуренции. Для дистрибьютора представляет исключительную важность материально-техническое обеспечение производства и сбыта... Для банка, участвующего в кредитовании компаний, ключевое значение имеют маркетинг и сбыт, т.е. эффективная работа служащих определяющих... способ предоставления кредитов и условия их предоставления... В шоколадной промышленности закупка бобов какао, а на электростанциях... закупка топлива являются самыми важными детерминантами уровня издержек и соответствующей стратегии... В сталелитейной промышленности производственные технологии - единственный самый важный фактор, обеспечивающий преимущества в конкурентной борьбе".

Короче говоря, все источники устойчивых конкурентных преимуществ любой компании кроются здесь, в глубинах цепочки создания ценностей. Такой анализ должны проводить все руководители компаний, и делать это следует поэтапно. Управляющим полезно рисовать схемы, анализировать величину издержек своих компаний, а затем проводить такой же анализ в отношении фирм-конкурентов. В конечном счете, возникнет совершенная стратегия. Да, возможно, и возникнет. А может быть, и нет.

3. Стратегия дифференциации

В качестве альтернативы лидерству в минимизации издержек Портер предлагает дифференциацию продукта, т.е. его отличие от остальных в отрасли. Фирма, проводящая стратегию дифференциации, меньше беспокоится по поводу издержек и больше стремится к тому, чтобы в пределах отрасли в ней видели какую-то уникальность. Так, компания Caterpillar, чтобы выделиться среди конкурентов, подчеркивает долговечность своих тракторов, доступность обслуживания и запасных частей и отличную дилерскую сеть. Компания Jenn-Air делает то же самое, устанавливая уникальные детали на производимых ею агрегатах. Coleman производит высококачественное туристическое оборудование. В отличие от лидерства в минимизации издержек, допускающего наличие единственного подлинного лидера в отрасли, стратегия дифференциации позволяет существовать в пределах одной отрасли нескольким лидерам, каждый из которых сохраняет какую-либо отличительную черту своего продукта.

Дифференциация требует определенного увеличения издержек. Компании, следующие этой стратегии, должны больше инвестировать в исследования и разработки, чем это делают лидеры в минимизации издержек. Компаниям, проводящим стратегию дифференциации, следует иметь продукты лучшего дизайна. Им необходимо обеспечивать более высокое качество и нередко использовать более дорогое сырье. Им надо делать большие вложения в обслуживание клиентов и быть готовыми к отказу от некоторой доли рынка. Хотя каждый может признать превосходство продуктов и услуг, предлагаемых компаниями, идущими по пути дифференциации, многие потребители не могут или не желают переплачивать за них. Например, "мерседес" - машина не для всех и каждого.

Тем не менее, утверждал Портер, дифференциация продукта - жизнеспособная стратегия. Приверженность потребителей к определенной торговой марке в известной степени является защитой от конкурентов. Уникальность товаров или услуг, предлагаемых фирмами, которые проводят стратегию дифференциации, служит достаточным препятствием на пути новых конкурентов. Создаваемая дифференциацией более высокая доходность дает известную защиту от поставщиков, ибо позволяет иметь финансовые резервы для поиска альтернативных источников вводимых ресурсов. Товарам и услугам, которые предлагают фирмы, придерживающиеся стратегии дифференциации, нелегко найти замену. Следовательно, у потребителей ограниченный выбор и ограниченная возможность сбивать цены.

Вместе с тем дифференциация несет с собой определенные риски, как, впрочем, и стратегия лидерства в минимизации издержек. Во-первых, если цена продукта у фирм, минимизировавших издержки, намного ниже, чем у фирм, проводящих стратегию дифференциации, потребители могут отдать предпочтение первым. Не исключено, что покупатель решит пожертвовать какими-то деталями, услугами и уникальностью, предлагаемыми второй группой фирм, чтобы добиться снижения издержек. Во-вторых, то, что отличает какую-либо компанию сегодня, возможно, завтра уже не сработает. Да и вкусы покупателей изменчивы. Уникальная особенность, предлагаемая фирмой, проводящей стратегию дифференциации, так или иначе, устареет. Наконец, конкуренты, следующие стратегии минимизации издержек, способны достаточно удачно имитировать продукты фирм, проводящих стратегию дифференциации, чтобы завлечь потребителей и переключить их на себя. Например, компания Harley-Davidson, которая явно придерживается стратегии дифференциации в производстве мотоциклов с большим объемом двигателя и имеет известную во всем мире торговую марку, может пострадать от конкуренции с фирмой Kawasaki или другими японскими производителями мотоциклов, предлагающими подобия "харлея" за меньшую цену.

4. Технологии и конкуренция

В последние 30 лет значительное внимание уделялось управлению процессом исследований и разработок: их организации, планированию, контролю финансированию и особенно стимулированию творческих процессов и управлению ими. Однако влиянию технологии на стратегию бизнеса уделялось мало внимания. А ведь в наукоемких, передовых отраслях, таких, как химическая, электронная, фармацевтическая или авиа-космическая, именно технология выступает в качестве движущей силы, которая определяет стратегическое будущее фирмы. В худшем случае неумение вовремя осознать необходимость смены технологии может привести к крупным потерям в позициях на рынке или вынудить фирму прекратить свою деятельность в ранее прибыльной для нее сфере бизнеса. В то же время технология способна служить в качестве основного и мощного инструмента, с помощью которого фирма может завоевать и сохранить превосходство в конкурентной борьбе. Ярким примером является фирма "ИБМ", которая в 60х годах стала пионером в стратегическом использовании новой технологии. Переход на выпуск систем серии "360" сделал устаревшей прибыльную продукцию этой фирмы серий "7000" и "1400", но обеспечил "ИБМ" большое и долгосрочное преимущество перед конкурентами. Признание стратегической важности технологии растет. Во многих отраслях исследования и разработки заняли место среди двух-трех областей деятельности, в которые направляется наибольший объем средств. Высшее руководство фирм, сначала приняв НИОКР на веру, больше не хочет, чтобы "технологический хвост вилял корпоративной собакой". Для некоторых руководителей НИОКР превратились в неуправляемого монстра, который, однако, должен быть использован на благо фирме. Опыт показывает, что стратегический успех фирмы менее чувствителен к особенностям технологии, чем к некоторым важнейшим характеристикам, общим для целого ряда передовых отраслей. Фирмы, которые признают важность этих характеристик и управляют ими, имеют больше шансов на успех, чем те, которые полагаются на внутреннюю логику развития "технологического монстра". Ниже определяются основные характеристики технологии и рассматриваются пути их учета в процессе формирования и планирования корпоративной стратегии. На рис.1.1 представлены три возможных уровня изменчивости технологии. Верхний график относится к стабильной технологии, которая в основном остается неизменной в течение всего жизненного цикла спроса. Этот график правилен по отношению ко многим отраслям первого поколения, которые были основаны в конце Х I Х века и начали достигать своей зрелости в 50х годах ХХ века. На участке ускоренного роста (G 1) продукция, предлагаемая различными конкурентами, аналогична и остается в основном неизменной. Конкуренция идет по линии цен и качества изделий (как это было, например, в американской авто мобильной промышленности в период 1900-1932гг.). Когда расширение производства наблюдается на стадии G 2 , то это достигается главным образом путем улучшения отдельных параметров и конструкции изделия, а не за счет прогресса в технологии (вспомним большие задние крылья на огромных неэкономичных американских легковых автомобилях 40-60х годов).

Второй график рис. 1.1. иллюстрирует понятие плодотворной технологии. Основная технология сохраняется длительный период, но разрабатываются сменяющие друг друга поколения продукции с лучшими показателями и более широким диапазоном применения.

В рамках "плодотворной" технологии (например, в области современной вычислительной техники и фармацевтики) разработка новых видов продукции становится решающим фактором достижения экономического успеха. Новейший продукт с наилучшими показателями захватывает рынок. Однако, с другой стороны, его ведущая роль может оказаться краткосрочной из-за появления столь же или более эффективных продуктов, предлагаемых конкурентами. В результате фирмы находятся под постоянным давлением необходимости инновации.

Исторический опыт показывает, что в отраслях со стабильной технологией в течение периодов G 1 и G 2 рост объема продаж связан с увеличением прибыльности. Напротив, в отраслях с "плодотворной" технологией может возникнуть ситуация "процветания без прибыли": при значительном росте производства прибыльность низка или даже возникают убытки, потому что интенсивная конкуренция ведет к снижению цен, а короткий жизненный цикл продукции не позволяет вернуть средства, затрачиваемые на выпуск сменявшихся поколений. В настоящее время имеются такие примеры в производстве электронных компонентов.

Отрасль, которая оставалась технологически стабильной на участках G 1 и G 2 (верхний график), может оказаться в условиях "плодотворной" технологии на этапе своей зрелости (М). В настоящее время это происходит, например, в автомобильной промышленности и в производстве синтетических волокон, где интенсивное появление новой продукции обусловлено усилиями, направленными на поддержание и расширение спроса. В лучшем случае, если качества продукции коренным образом обновлены, то это может привести к устареванию ранее выпускавшейся продукции и вдохнуть новую жизнь в спрос. Но более типичным является сохранение или расширение фирмой своей доли рынка за счет более слабых конкурентов. В период зрелости (участок М) разработка и выпуск новой продукции используются также для проникновения в менее насыщенные области спроса. Это наблюдается, например, в области производства синтетических волокон, где делаются огромные усилия, с тем, чтобы найти новые области использования герилена (дакрона). На третьем графике рис. 1.1. представлен случай изменчивой технологии, когда в период жизненного цикла спроса, помимо новых изделий, наблюдается появление сменяющих друг друга базовых технологий. Например, спрос на усилители слабых электрических сигналов возник в начале текущего столетия и связан с изобретением вакуумной лампы. Хотя в настоящее время спрос остается в рамках участка G 1 (рис.1.1), произошли по крайней мере три коренные смены технологии: от вакуумных ламп к транзисторам, от транзисторов к миниатюрным, а потом к микроминиатюрным схемам. Смена технологии имеет более глубокий эффект, чем появление новой продукции, так как угрожает моральным устареванием всем инвестициям фирмы в предшествующую технологию: НИОКР, ведущий научно-технический персонал, производственные фонды. Внутри фирмы переход к новой технологии труден не только с финансовой стороны, но также с культурной и политической, так как она подрывает сложившуюся у научно-технического персонала и влиятельных руководителей схему действий по достижению успеха. Кроме того, новая технология угрожает их позициям власти и влияния в фирме. Опыт показывает, что когда новая технология коренным образом отличается от старой (как, например, производство вакуумных ламп от твердотельной технологии), то фирмы часто вынуждены отказаться от той сферы деятельности, где они в свое время занимали лидирующее положение. Так, люди, знающие современную электронную промышленность, едва ли вспомнят названия основных фирм производителей электронных ламп, действовавших около 30 лет назад. Когда новая технология относится к той же области знаний, что и заменяемая (например, в случае появления биотехнологии в фармацевтической промышленности), то фирма обычно сохраняет направление своей деятельности, но продолжают существовать проблемы своевременного осознания необходимости изменений и их проведения. Если новая технология относится к категории быстро развивающихся, то обычно старые лидирующие фирмы отрасли не успевают среагировать достаточно быстро и теряют свои конкурентные позиции. Так произошло, например, в случае с американской автомобильной промышленностью, которой был нанесен удар быстро развивавшейся технологией производства компактных автомашин. Проблема перехода к новой технологии еще больше осложняется, если технология является одновременно и "плодотворной" и "изменчивой". Когда возникает новая технология, фирма уже глубоко вовлечена в конкурентную борьбу на основе создания новых видов продукции в рамках старой технологии. Развитие проводимых ею исследований и разработок направлено на обеспечение этой борьбы и становится препятствием на пути перехода к новой технологии. В настоящее время любая исторически стабильная отрасль способна мгновенно превратиться в "изменчивую" за счет вторжения смежных технологий. Это может произойти на любом участке жизненного цикла спроса, но вызывает особенно сложные проблемы на этапе зрелости отрасли, как это происходит, например, с современной автомобильной промышленностью. Новые технологии вместе с автоматическими системами проектирования и производства ведут к революционным изменениям в разработке и выпуске новой продукции. Задача руководства фирмы заключается в том, чтобы реально оценить последствия приме нения новой технологии. В условиях эмоциональных нагрузок, обусловленных низким спросом, очень просто прийти к заключению, что новая технология коренным образом изменит продукцию и вызовет широкомасштабное расширение спроса. Однако это может произойти только в том случае, если прогресс столь революционен, что делает устаревшей продукцию, которая уже заполнила рынок. В автомобильной промышленности, например, появление безлюдного завода не связано с такими последствиями.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

За последние десятилетия усиление конкуренции отмечено фактически во всем мире. Еще не так давно она отсутствовала во многих странах и отраслях. Рынки были защищены и доминирующие позиции на них были четко определены. И даже там, где существовало соперничество, оно не было столь ожесточенным. Рост конкуренции сдерживался непосредственным вмешательством правительств и картелей.

Когда мы ассоциируем конкуренцию с развивающейся экономикой, мы часто забываем, как много изменений произошло в государствах, занимающих ведущие позиции в мировой экономике. Распад картелей и мощных экономических блоков, с одной стороны, и усиление конкуренции с другой, связаны с известным экономическим рывком Германии и Японии после второй мировой войны. Наиболее конкурентоспособные сегодня отрасли экономики Японии, такие как электроника и машиностроение, развились благодаря усилению внутренней конкуренции. В то же время развитие большой части экономики этой страны, в частности химической промышленности, розничной торговли и сферы финансовых услуг, сдерживается ограничениями конкуренции.

Даже в Соединенных Штатах, где в течение XX века отмечен самый высокий рост конкуренции, огромные сектора экономики до недавнего времени были подчинены строгому регулированию. В то же время телекоммуникация, транспорт, энергетика и другие области экономики являются яркими примерами мощи конкуренции, обусловливающей постоянные инновации и беспрецедентно быстрые темпы их развития.

Можно назвать очень немногие области экономики, которые сегодня в состоянии противостоять влиянию конкуренции и рынка. Ни одна страна и ни одна компания не могут позволить себе игнорировать объективную необходимость конкуренции. Они должны постараться понять и овладеть искусством конкурентной борьбы.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ансофф И. Стратегическое управление И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989.

Боумэн К. Основы стратегического менеджмента К. Боумен. – М.: ЮНИТИ, 1997.

Вебер Ю. Организация стратегического и оперативного планирования на предприятии / Ю. Вебер, Х. Гельдель, У. Шеффер // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 2. – С. 24–27.

1. Дэй Джордж. Стратегический маркетинг .-М: ЭКСМО - Пресс, 2002.-640С.
2. Ибрагимова Л.Ф. Рынки срочных сделок .-М: Русская Деловая Литература, 1999.-176с.
3. Ильин В.И. Поведение потребителей. - СПБ: Питер,2000 .-224с. :ил.
4. Информационные технологии в маркетинге: Учебник для вузов/Г.А. Титоренко, Г.Л.Макарова, Д.М. Дайитбегов и др. ; Под ред. проф. Г.А. Титоренко.-М: ЮНИТИ-ДАНА,2001.-335с.
5. Кирцнер И. Конкуренция и предпринимательство / Пер, с англ., под ред. проф. А.Н. Романова .-М:ЮНИТИ-ДАНА, 2001 .-239с.
6. Кирцнер Израэл М. Конкуренция и предпринимательство /Пер. с англ., под ред. проф. А. Н. Романова .-М: ЮНИТИ-ДАНА,2001.-239с. \*
7. Классика маркетинга/Сост. Энис Б.М., Кокс К.Т., Москва М.П.-СПБ: Питер,2001.-752с.
8. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс: Пер. с англ., под ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб: Питер,2001.-496с. :ил. - (Деловой бестселлер).
9. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент: Пер. с англ., под ред. О.А.Третьяк и др.-СПб:Питер,2000.-896с.
10. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ.-2-е европ. изд .- М:Вильямс,1999.-1152с.:ил.
11. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ.- М: Бизнес-книга,1995.-702с.
12. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: Как создать, завоевать и удержать рынок/Ф. Котлер.- Пер. с англ. В.А. Гольдича и А.И. Оганесовой.