**Содержание**

Введение

Глава 1. Теоретические аспекты организации маркетинг–менеджмента в международной фирме

* 1. Роль маркетинга в системе управления
  2. Экономическая сущность и принципы маркетинг–менеджмента в международной фирме
  3. Основные принципы организации систем маркетинг–менеджмента в ведущих международных компаниях

Глава 2. Оценка и анализ основных элементов системы маркетинг-менеджмента корпорации Microsoft

2.1. Организационно-экономическая характеристика корпорации Microsoft

2.2. Анализ конкурентных преимуществ компании Microsoft на рынке компьютерных технологий

2.3. Анализ корпоративной культуры в корпорации Microsoft

Глава 3. Рекомендации на основе опыта компании Microsoft для российских фирм

Заключение

Список использованной литературы

**Введение**

Современная международная конкуренция в высокотехнологических отраслях промышленности, таких как производство полупроводников, сфера информационных услуг и разработка компьютерных программ, — это жесткая борьба. Чтобы победить в ней и выжить, компаниям необходима всеобъемлющая система маркетинг-менеджмента. Маркетинг-менеджмент становится одним из важных стратегических факторов успеха на рынке компьютерных технологий наряду с общим управлением, финансами и их функционированием. [3, с.11]

Сегодня Microsoft (Microsoft corp.), серьезная компания с 35-летним стажем работы, занимает лидирующее место в сфере высокотехнологической промышленности. Компания обладает высочайшим на мировом рынке уровнем капитализации, достигающим 600 миллиардов долларов. И, тем не менее, компания меняет свою стратегию маркетинга.

Тема курсовой работы «Маркетинг-менеджмент в международной фирме, на примере Microsoft corp.». Актуальность выбранной темы определяется тем, что компания Microsoft занимает лидирующее место на рынке компьютерных технологий и добилась огромных успехов в данной сфере.

Основной целью выполнения курсовой работы является изучение теоретических и практических вопросов маркетинг-менеджмента в Microsoft corp., а также разработка рекомендаций на основе опыта компании Microsoft для российских фирм.

Для выполнения основной цели были поставлены и решены следующие задачи:

1. Изучение теоретических аспектов организации маркетинг–менеджмента в международной фирме.
2. Проведение оценки и анализа основных элементов системы маркетинг-менеджмента Microsoft corp».
3. Разработка рекомендаций на основе опыта компании Microsoft для российских фирм.

Объектом исследования в курсовой работе является компания Microsoft.

Предметом исследования является маркетинг-менеджмент в компании Microsoft.

В первой главе курсовой работы рассматриваются теоретические аспекты организации маркетинг–менеджмента в международной фирме. Здесь рассматривается роль маркетинга в системе управления, экономическая сущность и принципы маркетинг–менеджмента в международной фирме, изучается основные принципы организации систем маркетинг–менеджмента в ведущих международных компаниях. Во второй главе курсовой работы проводится оценка и анализ основных элементов системы маркетинг-менеджмента корпорации Microsoft. Для этого рассматривается организационно-экономическая характеристика корпорации Microsoft, проводится анализ конкурентных преимуществ компании Microsoft на рынке компьютерных технологий, анализ корпоративной культуры в корпорации Microsoft.

В третьей главе курсовой работы приводятся рекомендации по использованию опыта компании Microsoft для российских фирм.

Теоретическая значимость данной работы заключается в обобщении большого объёма специальной литературы по изучаемой теме, выявлении основных тенденций, присущих маркетинг-менеджменту корпорации Microsoft.

Практическая значимость курсовой работы выражается в разработке рекомендаций для российских фирм на основе оценки и анализа основных элементов системы маркетинг-менеджмента корпорации Microsoft.

**Глава 1. Теоретические аспекты организации маркетинг–менеджмента в международной фирме**

* 1. **Роль маркетинга в системе управления**

В современных рыночных условиях маркетинговая деятельность приобретает все большее значение. На крупных предприятиях отделы маркетинга занимают центральное место в структуре предприятия и занимаются оценкой функциональных зон организации с целью выявления ее преимуществ и недостатков и определения наиболее перспективных направлений развития. Маркетинговая деятельность в менеджменте реализуется в следующих показателях [26, с.32]:

1. Доля рынка и конкурентоспособности. Доля рынка напрямую зависит от работы маркетологов так как они исследуют покупательские потребности и определяют границы, в которых организация сможет их удовлетворить.

2. Многообразие и качество ассортимента товаров. В процессе маркетинговой деятельности определяется степень необходимости диверсификации производства с учетом потребностей рынка и возможностей предприятия. Чем больше разнообразных товаров выпускается, тем выше затраты предприятия, но меньше общие риски предпринимательской деятельности. Качество товара должно быть не низкое или высокое, а нужное на данном рынке.

3. Рыночная демографическая статистика позволяет предприятию выделить наиболее значимые для него группы покупателей по возрастному составу, полу, национальностям и вероисповеданию. Данный процесс необходим, так как их потребности неодинаковы и требуют особого внимания при выходе предприятия на определенный сегмент рынка.

4. Рыночные исследования и разработки имеют особое значение для организации, так как спрос на товар постепенно снижается в связи с насыщением рынка. Для того чтобы предприятие не потеряло своего места на рынке, ему необходимо постоянно изучать потенциальный спрос и совершенствовать свои товары.

5. Предпродажное и послепродажное обслуживание. Качество обслуживания клиентов зачастую оказывает большее влияние на размер сбыта чем все остальные характеристики товаров. Высокий уровень обслуживания позволяет предприятию устанавливать высокие цены на товар, не опасаясь снижения покупательского спроса.

6. Эффективный сбыт, реклама и продвижение товара. Умение зарекомендовать товар является необходимым в рыночных условиях, когда на нем работает сразу несколько конкурентов, поэтому координация интегрированных маркетинговых коммуникаций является существенной управленческой функцией.

7. Прибыль от деятельности предприятия является основным показателем эффективности. Непрерывный контроль за прибылью от различных товаров (услуг) является главным показателем при анализе функций маркетинга. Основной доход приносят 20 % покупателей (активные пользователи). Для некоммерческих организаций результативность деятельности определяется эффективностью выполняемых операций.

Управленческие функции маркетинга предполагают организацию планирования хозяйственной деятельности предприятия и управление производством. При этом главная управленческая задача руководства предприятия состоит в том, чтобы уменьшить степень неопределенности и риска в хозяйственной деятельности и обеспечить концентрацию ресурсов на выбранных приоритетных направлениях развития. Контроль является завершающей стадией маркетинговой деятельности, он позволяет не только выявлять, но и предупреждать различные отклонения, находить новые резервы и возможности развития. Управленческие функции маркетинга позволяют определить приоритеты в деятельности предприятия и развернуть его «от нужд производства – к нуждам рынка». На сегодняшний день становится все сложнее предоставить конкурентоспособный товар/услугу, не имея рыночной концепции управления предприятием, не обращаясь к комплексному анализу рынка, изучению экономической конъюнктуры. В такой ситуации возрастает роль маркетинга, точнее маркетингового подхода при управлении предприятием. [9, с.26]

* 1. **Экономическая сущность и принципы маркетинг–менеджмента в международной фирме**

Маркетинг менеджмент - это анализ, планирование, претворение в жизнь и контроль за проведением мероприятий, рассчитанных на установление, укрепление и поддержание выгодных обменов с целевыми покупателями ради достижения определенных целей организации, таких как получение прибыли, рост объема сбыта, увеличение доли рынка и т. д. [26, с.34]

Целью маркетинг-менеджмента является оптимизация применения и минимизация ресурсов, которые должны быть израсходованы, чтобы достигнуть конкретного уровня желательных обменов.

Задачи маркетинг-менеджмента:

- разработкамаркетинговыхстратегийи планов.Первейшая задача заключается в том, чтобы определить потенциальные долгосрочные перспективы развития организации, учитывая накопленный опыт рыночных отношений и основные компетенции.

- сбормаркетинговой информации. Необходимопониматьпроисходящее внутри компании и за ее пределами - для этого проводится мониторинг рынка и маркетинговые исследования. Их результатом становятся выявление и анализ потребностей покупателей и их поведения, а также расчет фактического и потенциального объема рынка.

- установлениеконтактовспокупателями.Компания должна думать над тем, каким образом лучше всего создавать ценность для выбранных целевых рынков и развивать прочные, прибыльные, долговременные отношения с покупателями. Далее необходимо определить основные рыночные сегменты, оценить каждый из них и выбрать те, которые организация сможет обслуживать с наибольшей выгодой для себя.

- созданиесильныхторговыхмарок.Компания должна знать сильные и слабые стороны своей торговой марки с точки зрения покупателей, определять вызываемые ею ассоциации, оценивать марочный капитал. Поскольку ни один бренд не существует в вакууме, маркетологи должны не только учитывать характер конкуренции, но и разрабатывать соответствующую рыночную позицию и укреплять ее.

- разработкарыночныхпредложений.Основу маркетинговой программы составляет товар - материальное предложение компании рынку, которое включает качество продукции, дизайн, характеристики, упаковку.

- предоставлениеценности.Компания также должна подумать над тем, как лучше всего предоставить ценность, заключенную в ее товарах и услугах, целевому рынку. Компания должна найти, рекрутировать и координировать деятельность различных маркетинговых посредников, поставляющих ее товары в определенных сегментах рынка.

- продвижениеценности.Компания должна продвигать ценность, заключенную в ее товарах и услугах, на целевом рынке. Для этого необходимы маркетинговые коммуникации - средства, с помощью которых фирмы информируют потребителей, убеждают их в необходимости совершения покупки и напоминают, напрямую или косвенно, о своих торговых марках.

- долгосрочный рост.Кроме всего прочего компания должна придерживаться долгосрочного подхода к своим товарам и торговым маркам, а также к увеличению прибыли. При этом необходимо учитывать меняющиеся глобальные возможности и трудности. Наконец, компания должна организовать свои маркетинговые ресурсы так, чтобы обеспечить затем исполнение маркетингового плана.

Лучшему пониманию маркетинга поможет знание его основных понятий (ключевых концепций) [10, с.252]:

1. Обмен и транзакции**.** Обмен, одна из основных концепций маркетинга, есть процесс приобретения желаемого продукта в обмен на нечто, предлагаемое другой стороне. Обмен рассматривают как процесс создания ценности, поскольку в нем обычно выигрывают обе стороны. Стороны участвуют в обмене, если они ведут между собой переговоры о его условиях. Если они пришли к согласию, мы говорим, что сделка состоялась. Обмен ценностями между двумя или более сторонами называется транзакцией.

2. Собственность. Собственность - недвижимое имущество и финансы (акции и облигации). Собственность продается и покупается, а значит, требует маркетинговых усилий.

3.Организации. Организации активно работают над созданием в сознании своих потенциальных клиентов сильного, благоприятного и уникального имиджа. Британская сеть супермаркетов Tesco благодаря своей маркетинговой программе «Важна каждая мелочь» («Every Little Bit Helps») вошла в число лидеров рынка. Университеты, музеи, концертные залы, некоммерческие организации - все они используют маркетинг, создавая себе позитивный имидж, ибо высокая репутация в глазах общественности является одной из основных составляющих успеха в борьбе за аудиторию и финансовые средства.

4. Информация. Информацию предлагают школы и университеты, а приобретают и оплачивают родители, студенты и различные сообщества. Энциклопедии, научная и специальная литература также предлагаются на рынке информации. Производство, упаковка и распространение информации - одна из главных отраслей современного общества. Даже компании, торгующие материальными товарами, стараются повысить их ценность при помощи информации.

5. Идеи. У каждого рыночного предложения есть своя основная, базовая идея. Нередко встречается продвижение социальных идей: «Друг не даст другу сесть пьяным за руль», «Утрата разума - слишком ужасная вещь» и т. п.

6. Активный субъект рынка (продавец) - это тот, кто ждет отклика (внимания, покупки, определенного выбора при голосовании, денежного пожертвования) от другого субъекта, именуемого потенциальным покупателем.

7. Потребности, желания и спрос. Активный субъект рынка должен стараться понять потребности, желания и спрос целевого рынка. Человеческие потребности - это чувство необходимости удовлетворения основных надобностей (ощущение нехватки чего-либо). Для существования человеку необходимы пища, воздух, вода, одежда, жилище. Спрос - это желание определенного товара, подкрепленное способностью приобрести его (платежеспособностью).

8. Целевые рынки, позиционирование и сегментирование.  
Компании-поставщику товара вряд ли удастся удовлетворить с его помощью всех потребителей, нуждающихся в удовлетворении данной потребности. У каждого из нас есть свои любимые сухие завтраки, отели, рестораны, автомобили, учебные заведения, кинофильмы. Таким образом, маркетологи начинают с деления рынка на сегменты. Они определяют профили различных групп покупателей, предъявляющих схожие требования к товарам и услугам. Рыночные сегменты идентифицируются по принципу демографических, психографических и поведенческих характеристик покупателей. Затем компания оценивает, какие из сегментов представляются наиболее перспективными - целевыми рынками. Для каждого выбранного целевого рынка компания разрабатывает рыночное предложение. Предложение позиционируется в сознании целевых покупателей как источник некой важной выгоды или выгод

9. Предложения и торговые марки. Компании удовлетворяют потребности посредством предложений ценности - всего того, что может быть предложено покупателю для удовлетворения его потребностей. Предложение ценности - понятие неосязаемое. Его материальным воплощением является предложение, которое может представлять собой комбинацию товаров, услуг, информации и впечатлений. Торговая марка (бренд) - это предложение от известного источника. К примеру, торговая марка «McDonald’s» вызывает в сознании людей массу ассоциаций (гамбургеры, веселье, дети, быстрое обслуживание, удобство, «Золотые арки»), которые составляют имидж марки. Все компании стремятся к обладанию сильными торговыми марками, т. е. к созданию сильного, благоприятного и уникального имиджа.

10. Ценность и удовлетворение. Предложение будет иметь успех только тогда, когда оно представляет ценность для целевого покупателя и приносит ему удовлетворение. Покупатель, полагаясь на свое восприятие, выберет из различных предложений то, которое, с его точки зрения, обладает наибольшей ценностью. Ценность отражает воспринимаемые материальные и нематериальные выгоды и издержки покупателя. Ее можно представить как комбинацию качества, сервиса и цены (КСЦ, «триада потребительской ценности»). Удовлетворение отражает сравнительное суждение, возникающее у человека в связи с воспринимаемыми результатами использования товара и соотнесения последних с ожиданиями.

11. Маркетинговые каналы. Субъекты рынка для оказания влияния на целевые рынки используют маркетинговые каналы трех видов. Коммуникативные каналы обеспечивают обмен сообщениями с целевыми покупателями и включают: газеты, журналы, радио, телевидение, почту, телефон, рекламные щиты, постеры, рекламные буклеты, компакт-диски, аудиокассеты и Интернет. Помимо всего названного важную роль в процессе коммуникаций играют мимика и внешний вид торговых представителей, дизайн розничных магазинов, а также множество других факторов. Компании широко используют в своей деятельности диалоговые каналы (электронную почту, бесплатные телефонные номера) для того, чтобы сбалансировать их с моноканалами, такими как печатные рекламные объявления.

12. Цепочка поставок. Если маркетинговые каналы призваны устанавливать и укреплять взаимосвязи активных субъектов рынка с целевыми покупателями, то цепочки поставок представляют собой более протяженные каналы, простирающиеся от поставщиков исходного сырья к изготовителям различных компонентов товара и производителям готовой продукции, поставляемой конечным покупателям.

13. Конкуренция. Понятие конкуренции включает все действующие и потенциальные соперничающие предложения и товары-субституты, способные попасть в поле зрения покупателя.

14. Маркетинговая среда. Конкуренция представляет собой лишь одну из сил внешней среды, в которой действует компания. Маркетинговая среда состоит из функциональной и широкой сред. Функциональная среда включает непосредственных действующих лиц, занятых в процессе производства, распределения и продвижения рыночного предложения (сама компания, ее поставщики, дистрибьюторы, дилеры и целевые покупатели). В группу поставщиков входят как поставщики сырья, так и услуг: агентства маркетинговых исследований, рекламные агентства, банки и страховые компании, транспортные и телекоммуникационные компании, а в группу дистрибьюторов и дилеров - агенты, брокеры, торговые представители производителя и все остальные субъекты рынка, усилия которых направлены на доведение конечного товара до покупателей. Широкая среда подразделяется на шесть компонентов: демографическую, экономическую, физическую, технологическую, политико-правовую и социо-культурную среды. Все они включают силы, способные оказывать существенное влияние на действующих лиц функциональной среды.

15. Маркетинговое планирование. На практике маркетинг представляет собой логически связанный процесс. Маркетинговое планирование состоит из анализа маркетинговых возможностей, выбора целевых рынков, разработки маркетинговых стратегий и маркетинговых программ, а также управления маркетинговыми усилиями.

Принципы маркетинг-менеджмента являются:

1) производить только то, что нужно потребителю;

2) выходить на рынок не с предложением товаров и услуг, а со средствами ре­шения проблем потребителей;

3) организовывать производство товаров после исследования потребностей и спроса;

4) концентрировать усилия на достижении конечного результата производ­ственно-экспортной деятельности фирмы;

5) использовать программно-целевой метод и комплексный подход для до­стижения поставленных целей, что предполагает формирование маркетинговых программ на основе применения комплекса маркетинговых средств, их сочетания, а не отдельные маркетинговые действия, так как только взятые во взаимосвязи и взаимообусловленности средства маркетинга могут обеспечить синергетический эффект;

6) применять тактику и стратегию активного приспособления производства товаров к требованиям рынка с одновременным целенаправленным воздействием на него в целях охвата маркетингом всех звеньев в цепи продвижения товара к потребителю;

7) ориентировать деятельность предприятия в целом и маркетинговой служ­бы в частности не на сиюминутный результат, а на долговременную перспективу эффективных коммуникаций на основе осуществления стратегического планиро­вания и прогнозирования поведения товаров на рынке;

8) учитывать социальный и экономический факторы производства и распре­деления товаров на всех стадиях их жизненного цикла;

9) помнить о первичности рынка (но, не противопоставляя его) по отноше­нию к планам организаций и отраслей;

10) придерживаться взаимодействия и межотраслевой координации планов в целях сбалансированности спроса и предложения;

11) стремиться к активности, наступательности, в определенных ситуациях к агрессивности в процессе поиска и формирования конкурентных преимуществ и имиджа фирмы или товаров на рынке.

* 1. **Основные принципы организации систем маркетинг–менеджмента в ведущих международных компаниях**

Скорость изменения внешней среды бизнеса постоянно возрастает, и оперирующие на рынке компании более чем когда-либо нуждаются в организации маркетинг-менеджмента. [19, с.53]

Например, ориентируясь на потребителя, компания Starbucks постоянно ищет способы повышения ценности своей продукции путем обеспечения большего числа выгод клиентов. Специалисты по маркетингу придумали и испытали экспресс-систему заказов, которая позволяет покупателям, зарегистрированным в Интернете, делать заказ по телефону, и в ближайшем кафе «Starbucks» их уже будет ждать заказанная чашка кофе или чая. В ряду своих приоритетов компания называет и проблемы социальной ответственности, такие как помощь мелким производителям кофе в развивающихся странах. Первый вице-президент Starbucks подчеркивает, что «корпоративная социальная ответственность повышает ценность любой компании» — слова, которые хотят слышать и клиенты, и поставщики, и акционеры.

Уделять особое внимание клиентам, конкурентам и маркетинговой среде — этот принцип помог компании Tesco превратиться в крупнейшую сеть продовольственных магазинов Великобритании. Под нажимом со стороны Asda, Sainsbury's и других конкурентов менеджеры по маркетингу из Tesco постоянно ищут новые возможности, отталкиваясь от меняющихся предпочтений и таких факторов среды, как новые технологии. Не так давно в десятках супермаркетов сети методом фокус-групп было проведено исследование, имевшее целью выяснить, какой сервис (скажем, парковка), по мнению потребителей, более всего требует усовершенствования. Такое знание помогает компании полнее удовлетворять потребности клиентов на местном уровне и, если понадобится, пересматривать свои планы.

Компания также пробует силы в онлайновой торговле продовольствием в Сеуле, где открыта служба, аналогичная существующим в Великобритании и США. Как показывают исследования, в Сеуле, с его высокой плотностью населения и всеобщим доступом в Интернет, подобная услуга будет пользоваться популярностью.

Кроме того, недавно компания решила снизить цены на цельное молоко, узнав из исследований, что повышение спроса оправдает снижение цены. Чутье на такие аспекты окружения помогает Tesco удерживать свои лидирующие позиции на рынке.

Компания Whirlpool, которая производит и продает по всему миру домашнюю бытовую технику, постоянно наблюдает за потребителями и их поведением. Штатные антропологи компании отправляются к людям домой, наблюдают, как они пользуются бытовыми приборами, беседуют с членами домохозяйств. В результате таких исследований обнаружилось, что в семьях, где работают и муж, и жена, стирка перестала быть прерогативой женщины. Вооруженные этим открытием специалисты по маркетингу приняли решение о придании новым образцам стиральных машин функций автоматического определения режимов стирки и сушки белья, для того чтобы облегчить «участь» подменяющих жен и мам мужчин и детей. [19, с.55]

Кроме того, менеджеры Whirlpool обнаружили у потребителей склонность к украшению своего жилья, проведению домашних праздников. В ответ на эту тенденцию в Whirlpool было создано подразделение Inspired Chef («Вдохновенный Повар»), сотрудники которого рекламируют и продают кухонное оборудование «KitchenAid», давая кулинарные уроки прямо на дому у потребителей. Кроме того, на широкое распространение Интернета Whirlpool отреагировала открытием web-сайта, на котором потребители могут быстро и легко ознакомиться с гарантийными обязательствами компании. А чтобы поделиться с потребителями новыми идеями, Whirlpool, объединив усилия с сетью магазинов бытовой техники Lowe, организовала Innovation Tour, огромные фургоны, внутри которых устроены профессионально оборудованные кухни, переезжают от одного магазина Lowe к другому с передвижным показом новейших бытовых приборов.

Компания Procter & Gamble (P&G) — один из самых искусных в мире продавцов потребительских продуктов в упаковках. Ее марки лидируют в 19 из 39 товарных категорий, представленных компанией; ее доля рынка в среднем составляет около 25%. P&G добилась успеха, нацеливаясь на захват сразу всего рынка и энергично защищаясь от конкурентов. Компания не устает изучать своих клиентов и конкурентов. Она активно внедряет новаторские разработки, ежегодно выделяя на исследования $1,2 млрд (3,4% от суммы товарооборота). Не менее важно, что P&G постоянно улучшает качество продуктов и периодически «аттестует» свои основные марки (такие, как «Tide»), стремясь найти новые пути увеличения их доли рынка и прибыльности. Защищая собственную долю рынка, P&G, как известно, не скупится на то, чтобы препятствовать продвижению новых марок конкурентов и укреплению их позиций. Обладая мощным рекламным бюджетом, одним из самых больших в отрасли, она разработала онлайновые программы для продвижения своих новинок и поддержки традиционных марок. Одна из программ предполагает создание все американской сети юных потребителей продукции компании, которые будут регулярно получать информацию о новых продуктах; другая — использование электронной почтовой рассылки для информационной рекламы и продажи пяти марок выпускаемых P&G чистящих средств. Через своих торговых представителей компания поддерживает тесные связи с сетью универмагов Wal-Mart и другими посредниками. Все это вносит свою лепту в завоевание лидерства на рынке.

Безалкогольный напиток на основе кофеина «Red Bull» приобрел большую популярность во всем мире благодаря продуманной маркетинговой программе, сопровождавшей его на всех этапах жизненного цикла. Загадочный «Red Bull» явила рынку Mobile Energy Teams — команда молодых специалистов по маркетингу, которые решили познакомить потребителей с напитком, устраивая бесплатные дегустации в ночных клубах, барах, на спортивных мероприятиях, в студенческих общежитиях и других местах. Распространение «Red Bull» в США также началось с дегустаций: в Сан-Франциско, Венис-Бич и Сайта-Монике. Постепенно он добрался до продовольственных магазинов, ресторанов и супермаркетов этих городов-полигонов. И только затем вышел на более крупные рынки Майами, Чикаго и Атланты. Продажи росли — не в последнюю очередь благодаря молве и слухам, — и через несколько лет «Red Bull» ворвался в первую десятку популярнейших газированных напитков. С оптимизмом глядя в будущее, производитель «Red Bull» стремится к более динамичному росту продаж и планирует вывести на рынок марку бутилированной воды с кофеином «LunAqua», а также ряд других новинок.

Любая компания, желающая удержать или увеличить объем продаж и думающая о своем будущем, должна вести разработки и создавать новые продукты.

**Глава 2. Оценка и анализ основных элементов системы маркетинг-менеджмента корпорации Microsoft**

**2.1. Организационно-экономическая характеристика корпорации Microsoft**

Корпорация Microsoft — крупнейшая в мире компания, специализирующаяся на производстве [программного обеспечения](http://www.itpedia.ru/index.php/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%BC%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BE%D0%B1%D0%B5%D1%81%D0%BF%D0%B5%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5), предоставлении услуг и разработке интернет-технологий для [компьютеров](http://www.itpedia.ru/index.php/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D1%8C%D1%8E%D1%82%D0%B5%D1%80). Штаб-квартира компании находится в городе Редмонд, штат Вашингтон.[17, с.352]

В период мирового финансового кризиса компания Microsoft сообщила в своем квартальном отчете о падении прибыли - впервые за 23 года существования Microsoft как открытой компании. Чистая прибыль компании в первом квартале 2009 года упала на 32% и составила $2,97 млрд по сравнению с $4,38 млрд в аналогичном периоде прошлого года. Доход компании за три месяца 2009 года снизился на меньшую величину - на 6%, составив $13,65 млрд по сравнению с $14,45 млрд в том же периоде прошлого года, [сообщает RB.ru](http://www.rb.ru/topstory/business/2009/04/24/165155.html). В мае 2009 г. руководство объявило о том, что впервые в своей 23-летней истории компания [намерена выпустить долговые обязательства](http://www.rb.ru/news/business/2009/05/12/120530.html) на сумму около $3,75 млрд. В документах, поданных компанией в Комиссию по ценным бумагам и биржам США (SEC), указывается, что компания намерена выпустить приоритетные необеспеченные долговые обязательства со сроком погашения пять, 10 и 30 лет на сумму в $2 млрд, $1 млрд и $750 млн соответственно. Процент по пятилетним обязательствам составит 2,95%, по десятилетним - 4,20% и по тридцатилетним - 5,20%. [31]

Билл Гейтс, который в июле 2008 г. покинул пост генерального директора Microsoft, является крупнейшим акционером и председателем совета директоров корпорации. После ухода Гейтса, должность CEO корпорации занял [Стив Баллмер](http://www.itpedia.ru/index.php/%D0%91%D0%B0%D0%BB%D0%BB%D0%BC%D0%B5%D1%80_%D0%A1%D1%82%D0%B8%D0%B2). Структура собственности компании: [Билл Гейтс](http://www.itpedia.ru/index.php/%D0%91%D0%B8%D0%BB%D0%BB_%D0%93%D0%B5%D0%B9%D1%82%D1%81) - 8,7% акций Microsoft, [Стив Баллмер](http://www.itpedia.ru/index.php/%D0%91%D0%B0%D0%BB%D0%BB%D0%BC%D0%B5%D1%80_%D0%A1%D1%82%D0%B8%D0%B2) - 4,4%, другие менеджеры корпорации - менее 1%, Free float (обращаются на бирже NASDAQ под тикером MSFT) - 85,9%.

Компанией управляет совет директоров, состоящий из десяти человек. Эти десять человек избираются на ежегодном заседании акционеров. Те же, кто не получил большинства голосов, должны подать заявление об отставке, которое впоследствии рассматривается. Для рассмотрения различных вопросов существует 5 комитетов: аудиторский (связан с вопросами аудита), компенсационный (утверждает компенсации работникам компании), финансовый (решение финансовых вопросов), управления и выдвижения (решение различных внутренних вопросов) и антикризисный (прогнозирование и предотвращение кризисов).

В марте 1999 года компания Microsoft направила свои динамические возможности на создание новых ключевых компетенций и структурную реорганизацию, чтобы компания могла адекватно реагировать на изменения условий окружающей среды. Теперь в центре любой деятельности компании находится потребитель и его интересы, для чего отделения, контактирующие с потребителями, были усилены по сравнению с производственными отделами (рис. 1). Гейтс стимулирует руководителей новых торговых отделов думать и действовать так, будто они управляют независимыми предприятиями. Таким образом, новые ключевые компетенции Microsoft — детальное знание интересов покупателей и близость к потребителю.[18, с.402]

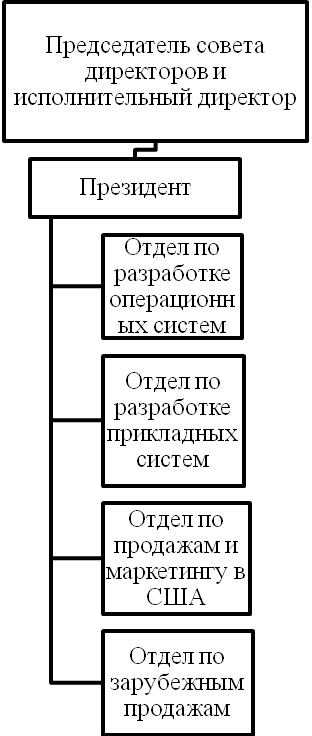


Рис.1.–Организационная структура компании Microsoft до 1999

В настоящее время в компании Microsoft принята новая организационная структура (рис. 2).



Рис. 2.–Текущая организационная структура компании Microsoft

Первостепенной задачей программы реструктуризации является подготовка компании к сокращению своей монопольной власти и усилению конкуренции во всех сферах деятельности, от ручных органайзеров до программного обеспечения, которое работает в сетях, серверах и не нуждается в персональном компьютере.

Руководители крупных торговых отделов теперь смогут сами активно планировать требующуюся им продукцию и продавать ее соответствующим покупателям, что позволит руководителям более четко и рационально определять приоритеты каждого торгового отдела, ставить задачи и отвечать за достигнутые результаты. В то время как каждый отдел будет выполнять свои собственные функции, члены различных групп останутся, как и ранее, партнерами в общем деле и смогут взаимодействовать в решении общих проблем. Например, подразделения по работе с индивидуальными потребителями и работе с корпоративными клиентами будут совместно разрабатывать программы маркетинга. Эти подразделения объединены некоторыми основными процессами, инфраструктурой, корпоративным управлением и технической базой. Наконец, в своей работе подразделения будут исходить из одинаковых свойств основных продуктов: так, все версии операционной системы Windows 2000 должны быть совместимыми с основными приложениями, такими как электронные таблицы Excel. Но с учетом этих свойств каждый отдел вправе разрабатывать для своих групп клиентов варианты Windows, отличающиеся друг от друга и внешним видом, и выполняемыми функциями. [19, с.56]

**2.2. Анализ конкурентных преимуществ компании Microsoft на рынке компьютерных технологий**

Конкурентные преимущества — это то, что компания умеет делать лучше, чем конкуренты. Конкурентные преимущества — это сочетание опыта, организационных навыков и технологических систем, которое создает исключительную потребительскую стоимость — то, что высоко ценят клиенты. Поэтому истинным источником конкурентного преимущества служит способность руководителей корпорации консолидировать организационный, технологический и производственный потенциал для усиления отдельных производственных программ (или предприятий корпорации) в условиях жесткой конкуренции. Таким образом, компании тогда легче достичь конкурентного преимущества перед соперниками, когда она обладает ключевыми компетенциями в немаловажной для успеха на рынке области, а у конкурентов таких компетенций нет и получить их стоит слишком дорого и требует слишком много времени. [26, с.39]

В основе системы маркетинг-менеджмента корпорации Microsoft, как и в любой другой компании, лежит стремление к сильным рыночным позициям и сверхвысоким прибылям корпорации Microsoft, которые основываются на трех ключевых компетенциях компании:

1. Контроль стандартов. Компания Microsoft успешно создает стандарты продукции в своей сфере производства. Операционная система Windows, разработанная компанией, претендует на 86% рынка, а набор программ Microsoft Office — на 87%. Логика контроля над стандартами отличается от обычной логики конкурентной борьбы. Производитель автомобилей, например, достигнув рыночной доли, определенной потребительскими характеристиками его продукции, в дальнейшем с трудом сможет наращивать объемы своих продаж. Microsoft же, наоборот, испытывает все меньше и меньше проблем с увеличением объема продаж, так как ее продукцию покупают все больше и больше: миллионный покупатель операционной системы Windows не просто отдает компании более 100 долларов США, он создает один миллион совместимых связей Windows-Windows. То есть, потребительская ценность продукции Microsoft, как и других товаров-стандартов, заключается в возрастающей в геометрической прогрессии совместимости продукции.

В достижение контроля над отраслевыми стандартами компания Microsoft вложила огромные деньги, часто она просто раздавала свои программы бесплатно, лишь бы увеличивалось число пользователей. Сегодня Microsoft ориентирует свою деятельность на захват контроля над стандартами в новых областях: в автоматических персональных компьютерах, кабельном телевидении и других видах информационного бизнеса, для чего не жалеет ни средств, ни времени. Стратегия компании в последние годы заключается во внедрении на новые рынки компьютерной техники, от рынка карманных компьютеров до рынка гигантских корпоративных сетей, со своими новыми версиями операционной системы Windows. Наибольшие надежды компания возлагает на версию Windows NT, которая скоро будет переименована в Windows 2000. Компания хочет сделать эту операционную систему стандартом практически для всех типов компьютеров. Грандиозность проекта создания программного обеспечения для такого широкого спектра компьютеров трудно переоценить как с точки зрения влияния на всю отрасль, так и с позиций создания долгосрочного конкурентного преимущества для компании Microsoft.

1. Системная совместимость. Компания Microsoft производит продукты, которые могут работать друг с другом. Потребитель, приобретающий Microsoft Office, знает, что все приложения совместимы и будут взаимодействовать на базе системы Windows. Компания разрабатывает дополнительные функции для своих ключевых продуктов. Существует множество других программ, которые также важны, но Microsoft сегодня предпочитает совершенствовать свою основную продукцию. Частью этой стратегии является желание компании вкладывать средства не в разработку дорогостоящих дополнений, а в повышение функциональности и сетевого взаимодействия Windows. Около 30% денег, выделяемых на НИОКР, компания вкладывает в проекты расширения системной совместимости.
2. Перекрестно-функциональные команды. Microsoft — компания с четкой ориентацией на выполнение поставленных задач, ее организация больше напоминает сложное переплетение команд и проектов, чем ясную вертикальную ориентацию. B ней нет внутренних организационных границ, но все совместно пытаются справиться с трудностями. Корпорация успешно направляет деятельность людей, работающих в различных подразделениях над различными программами, чтобы преодолеть проблемы, встающие перед компанией в целом. Благодаря такой организации самые разные команды могут действовать одновременно, а не последовательно, что убыстряет процесс разработок и позволяет избегать разногласий между служащими. Процесс производства превращается в продуманный план действий выпуска совместимой продукции.

Компания Microsoft оставляет право другим компаниям руководить второстепенными работами и использует современные технологии, чтобы вплотную контактировать с людьми — теперь не служащими, а партнерами — при выполнении поставленных задач. Сетевой подход к работе, предполагающий сложное переплетение различных проблем и исполнителей, оставляет служащим достаточно свободы для собственных действий. Партнерским компаниям часто предлагают брать на себя столько работы (второстепенной, конечно), сколько они смогут выполнить. Развитие сетевого подхода настолько велико, что, например, консультирующая фирма из Сан-Франциско Business Marketing Group не делает ничего, кроме того, что помогает предприятиям формировать стратегическое партнерство с Microsoft.

Недавно корпорация Microsoft приняла «Союзническую программу» для совершенствования работы с поставщиками. Компания привлекла к содействию 25 тысяч торговых посредников. Предполагается, что для Windows 2000 будет разработано 60 тысяч программных приложений. Уже сегодня крупнейшие создатели программного обеспечения, такие как SAP и Baan Co., ориентируют на это свою продукцию

Поэтому, если ключевые компетенции Microsoft заключаются в интеграции технологий, они также заключаются в способности выстраивать организацию так, чтобы производить наивысшую потребительскую стоимость. Такие ключевые компетенции основаны на опыте и знаниях, а не на станках, машинах и других физических активах. Поэтому, в отличие от основных элементов баланса, которые изнашиваются со временем, ключевые компетенции компании Microsoft не теряют своей ценности от их использования. С другой стороны, даже такие компетенции нуждаются в защите и усовершенствовании — без постоянного применения опыт утрачивается.

**2.3. Анализ корпоративной культуры в корпорации Microsoft**

Рассматривая систему маркетинг-менеджента компании, необходимо отметить систему корпоративных ценностей Microsoft, то есть разделяемых практически всеми служащими компании убеждений и организационных норм. Ключевые ценности, или корпоративная культура, подобны цементу, который скрепляет всю организацию, и они вносят свой вклад, как положительный, так и отрицательный, в способность компании в целом достигать и сохранять конкурентное преимущество. Microsoft создает такие ключевые ценности, которые способствуют успеху корпорации [19, с.57]:

1. Ориентация на результат. Корпоративная культура Microsoft обладает некоторыми примечательными чертами. Без сомнения, в корпорации царит культ личности, но служащие не просто преклоняются перед Гейтсом или слепо следуют его примеру, а пытаются перенимать и воспроизводить наиболее полезные его характерные особенности. Служащие постоянно пытаются предугадать, “что стал бы делать Билл”, но они также говорят, что противоречить ему и победить — это большая честь.

Гейтсу удалось внушить своим сотрудникам, что великие идеи — это только те идеи, которые можно продать. То, что действительно стимулирует высоко образованных рабочих, — это чувство гордости за выполненную работу. Стиль, принятый в компании, отражает качества ее лидера: самоуверенность, энергичность, творчество и усердие. Атмосфера в компании неформальная, но целеустремленная, целиком посвященная разработке новых программ и высоко конкурентная. Рабочий день служащих часто продолжается сверх нормы, многие остаются и на ночь, разрабатывая программы. Психологический метод мотивирования служащих Гейтса основан на определении целей, которые недосягаемы, и внушении чувства поражения у служащих, которое заставляет их в другой раз приложить большие усилия. Философия личной ответственности, принятая в компании, усиливается системой отчетности управляющих, которая определяет состояние прибылей и убытков как для каждого менеджера торгового отдела, так и для руководителя зарубежной дочерней компании.

2. Дух конкуренции. Может показаться странным, что компания Microsoft и ее служащие чувствуют себя неуверенно, тем не менее, в компании склонны считать, что даже краткосрочные неудачи равносильны проигрышу. Служащие компании в своей работе в значительной степени руководствуются боязнью неудачи и угрозой увольнения.

В течение нескольких лет Гейтс мотивирует своих подчиненных напоминаниями о конкурентных опасностях, ждущих впереди компанию. Когда продукт уже выпущен, получил восторженные отзывы и цены на него возросли до небес, служащие компании Microsoft не празднуют, а выверяют, что следовало бы сделать лучше. И высшее руководство всегда указывает программистам компании их врага номер один.

Но для Гейтса самым большим соперником является он сам: «Потребители обязательно будут выбирать, оставаться ли им с уже имеющимся у них программным обеспечением или заменить его новыми усовершенствованными программами Microsoft. Компания должна гарантировать, что все наши новые продукты намного лучше предыдущих. Если мы этого не сделаем, потребители не будут покупать новые программы».

3. Открытость плохим новостям. Гейтс говорит: «У меня от природы инстинкт выискивания плохих новостей. Если что-то не так, я хочу все знать. Люди, которые со мной работают, понимают это». Встречи с Гейтсом для проверки производимой продукции, известные как «встречи Билла», — это резкие и безжалостные вопросы, острая критика и жесткие сроки выполнения заданий. Иногда Гейтс заявляет, что самая важная его работа в качестве руководителя компании — выслушивать плохие новости.

**Глава 3. Разработка рекомендаций для российских фирм на основе опыта компании Microsoft**

Хотя концепция динамических возможностей и кажется лучшей среди всех стратегических подходов к созданию и сохранению конкурентного преимущества, эта концепция и другие теории дополняют друг друга и только взятые в комплексе позволяют полностью понять, что необходимо делать на уровне фирмы для успешного участия в конкурентной борьбе. Сложные проблемы, встающие перед российскими фирмами, как кажется, могут быть решены лишь путем глубокого изучения всех стратегических подходов и опыта стратегического менеджмента лучших мировых компаний. Затем на базе знания необходимо развивать интуицию, чтобы выбрать лучший способ действия для решения конкретной проблемы. Рабская приверженность чему-либо одному ведет к отрицанию всего разнообразия стратегических подходов и появлению белых пятен в стратегическом мышлении. Тем самым, инструмент сам рождает стратегическую уязвимость.

Многим российским компаниям нужно учиться стратегии. Учиться у лучших компаний в мире — иначе высокая цена такого учения не будет оправдана. Пример компании Microsoft — это не просто пример триумфа отдельной компании. Это свидетельство фундаментального сдвига в теории конкуренции — сдвига, который может радикально изменить корпоративную стратегию, так как уроки опыта этой компании универсальны. Следующие пункты представляют наиболее важные уроки успеха компании Microsoft:

1. Создавайте систему динамических возможностей изменения стратегии на уровне корпорации. Компания Microsoft показала, что она способна быстро двигаться по пути приобретения некоторых качеств, позволяющих изменять компетенции в цепочке создания потребительской стоимости: способности предвидеть и предвосхищать будущее, способности приводить в организацию людей с нужными навыками и нужным отношением к работе, способности создавать необходимые союзы.

2. Разрабатывайте необходимые компетенции в вашей цепочке создания потребительской стоимости. Когда компания уже подготовила свои динамические возможности к созданию компетенций, она должна сконцентрироваться на достижении не каких-либо, а правильных компетенций. Для Microsoft это — сделать Windows стандартом и достичь возможности системной совместимости всех своих продуктов.

3. Имейте четкое видение будущего и доводите его до сведения всей организации. Генеральная задача компании Microsoft — “компьютеры на каждой парте и в каждом доме, все до одного оснащенные программным обеспечением Microsoft”.

4. Никогда не уставайте трудиться. Многое из принятого в компании Microsoft можно обнаружить и в других компаниях. Но никто так не одержим желанием остаться на вершине, как Билл Гейтс.

5. Провоцируйте разногласия. Служащие компании Microsoft называют Гейтса “очень требовательным” и “всегда заставляющим”. И все они хотят противостоять ему. Его конфронтационный стиль управления помогает компании удерживать свои позиции, сохранять свою интеллектуальную скрупулезность. Это — отличительные черты Microsoft. Это культура, которая не оставляет служащему шанса быть довольным собой, потому что тогда, когда он доволен собой, находится человек, который его критикует.

6. Позвольте неудачам быть вашим проводником. Компания Microsoft сознательно наняла нескольких менеджеров с опытом работы в отстающих компаниях. Когда вам не везет, вы собираете все свои силы, чтобы творить, глубоко проникать в суть ошибок и думать день и ночь.

Начальным этапом реструктуризации своих предприятий для российских управляющих должно стать фундаментальное изменение мышления, которое поможет им видеть их предприятие с точки зрения его стратегических возможностей. Затем они должны начать определять основные действия компании и связывать их воедино с интересами потребителей. Наконец, они могут придать новую форму организации, включая роль управляющих и распределение ответственности, чтобы поощрить распространение нового типа поведения, необходимого для работы в соответствии с конкурентными возможностями компании.

**Заключение**

В современных рыночных условиях маркетинговая деятельность приобретает все большее значение. На крупных предприятиях отделы маркетинга занимают центральное место в структуре предприятия и занимаются оценкой функциональных зон организации с целью выявления ее преимуществ и недостатков и определения наиболее перспективных направлений развития.

Маркетинг менеджмент - это анализ, планирование, претворение в жизнь и контроль за проведением мероприятий, рассчитанных на установление, укрепление и поддержание выгодных обменов с целевыми покупателями ради достижения определенных целей организации, таких как получение прибыли, рост объема сбыта, увеличение доли рынка и т. д.

Целью маркетинг-менеджмента является оптимизация применения и минимизация ресурсов, которые должны быть израсходованы, чтобы достигнуть конкретного уровня желательных обменов.

Корпорация Microsoft — крупнейшая в мире компания, специализирующаяся на производстве [программного обеспечения](http://www.itpedia.ru/index.php/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%BC%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BE%D0%B1%D0%B5%D1%81%D0%BF%D0%B5%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5), предоставлении услуг и разработке интернет-технологий для [компьютеров](http://www.itpedia.ru/index.php/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D1%8C%D1%8E%D1%82%D0%B5%D1%80).

Конкурентные преимущества — это то, что компания умеет делать лучше, чем конкуренты. Конкурентные преимущества — это сочетание опыта, организационных навыков и технологических систем, которое создает исключительную потребительскую стоимость — то, что высоко ценят клиенты.

В основе системы маркетинг-менеджмента корпорации Microsoft, как и в любой другой компании, лежит стремление к сильным рыночным позициям и сверхвысоким прибылям корпорации Microsoft, которые основываются на трех ключевых компетенциях компании: контроль стандартов, системная совместимость, перекрестно-функциональные команды. Такие ключевые компетенции основаны на опыте и знаниях.

Рассматривая систему маркетинг-менеджента компании, необходимо отметить систему корпоративных ценностей Microsoft, то есть разделяемых практически всеми служащими компании убеждений и организационных норм. Ключевые ценности, или корпоративная культура, подобны цементу, который скрепляет всю организацию, и они вносят свой вклад, как положительный, так и отрицательный, в способность компании в целом достигать и сохранять конкурентное преимущество. Microsoft создает такие ключевые ценности, которые способствуют успеху корпорации: ориентация на результат, дух конкуренции, открытость плохим новостям.

Безусловно, в продуктах компании и в самом ее бизнесе есть много моментов, которые можно было бы улучшать, но вот система маркетинг-менеджмента заслуживает уважение.

Многим российским компаниям нужно учиться организовывать систему маркетинг-менеджмента. Учиться у лучших компаний в мире — иначе высокая цена такого учения не будет оправдана. Пример компании Microsoft — это не просто пример триумфа отдельной компании. Это свидетельство фундаментального сдвига в теории конкуренции — сдвига, который может радикально изменить корпоративную стратегию, так как уроки опыта этой компании универсальны.

**Список использованной литературы:**

1. Конституция РФ от 12 декабря 1993 г.
2. Указ Президента РФ от 03.12.2008 N 1715 "О некоторых вопросах государственного управления в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций"
3. Алексуни В.А., Митьков С.А.: Учеб. пособие. Маркетинговое исследование. Маркетинг в России и за рубежом. 2007. №1.
4. Анурин В.И., Муромкина И. Маркетинговые исследования потребительского рынка. Уникальный отечественный опыт. - СПб.: СПбУЭФ, 2007. – 260 с.
5. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия – М: Инфра-М, 2007г. – 140 с.
6. Афонина К.В., Сливков А.М. Маркетинговые стратегии // http://www.marketing.spb.ru/read/article/pdf/1/25/pdf
7. Багиев Г. Л., Тарасевич В. М., Анн Х. Маркетинг. М.: Экономика, 2008 – 260 c.
8. Басовский Л. Е. Маркетинг: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М, 2006г.- 219 с.
9. Березин И. Маркетинговый анализ. – М.: Журнал // Управление персоналом, 2009. – 52 с.
10. Березин И. Маркетинговый анализ. Принципы и практика. Российский опыт. – М.: Изд-во Эксмо, 2007. – 400 с.
11. Березин И. Практика исследования рынков – М.: Бератор-Пресс, 2003. – 376 с.
12. Глухов А.В. Оценка конкурентоспособности товаров и способы ее обеспечения // Маркетинг. – 2009. — №2. – С. 56-63.
13. Даниэль Ядин, "Маркетинговые коммуникации: современная креативная реклама", Москва, ФАИР-ПРЕСС, 2003
14. Дон. Е. Шульц, Стэнли И. Таннебаум, Роберт Ф. Лаутерборн "Новая парадигма маркетинга. Интегрируемые маркетинговые коммуникации", Москва, ИНФРА-М, 2004
15. Долбунов А. А. Элементы и структура процесса коммуникации.//Маркетинг и маркетинговые исследования в России, № 2, 2008
16. Елешкова Е.Н. Маркетинговый анализ в деятельности фирмы, М.: Экспертное бюро, 2006 г.
17. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент: Учебник. - СПб.: Питер, 2000. - 745 с.
18. Котлер Ф. Основы маркетинга: Учебник. – М.: Прогресс, 2006. – 654 с.
19. Лобанов М.М. Конкурентоспособность// Маркетинг в России и за рубежом. – 2005.- №6. – С. 53-58.
20. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга – С-Пб.: "Питер", 2006г.
21. Маркетинг: Учеб. Пособие. Под ред. В.Е. Ланкина. - Таганрог: ТРТУ, 2006. – 92 с.
22. Маркетинг /Под ред. И.К. Беляевского/ М.: МЭСИ, 2007.
23. Панкрухин П.А. Эволюция маркетинга в мире и России // www.dis.ru/market/arhiv/1998/2/10.html
24. Питер Р.Диксон Управление маркетингом – М: Бином, 2008г.
25. Перекалина Н.С., Исторические корни российской национальной модели маркетинга //Маркетинг в России и за рубежом, №2, 2003.
26. Попов Е. В. Потенциал маркетинга предприятия. //Маркетинг в России и за рубежом, № 5, 2002, стр. 31-41
27. Попова Ю.Ф., Соренсен О.Ю. Особенности развития маркетинговой деятельности на российских предприятиях // [www.dis.ru/market/arhiv/1999/1/](http://www.dis.ru/market/arhiv/1999/1/)
28. . Россистер Дж. Р., Перси Л. Реклама и продвижение товаров. – СПб.: Питер, 2007. – 634 с.
29. Синяева И.М., Земляк С.В.: Учебник. – М.: Дашков и ко, 2008. – 324 с.
30. Томилов В.В. Культура организации международных коммуникаций //http://www.marketing.spb.ru/read/m8/index.htm
31. Официальный сайт Microsoft corp. // www.microsoft.com