

ГОСУДАРСТВЕННОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКО-РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра «Маркетинг и менеджмент»

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Методические указания к практическим занятиям
для студентов специальности 1-36 11 01
«Строительные, дорожные и подъемно-транспортные
машины и оборудование» специализации 1-36 11 01 – 02 01
«Эксплуатация подъемно-транспортных, строительных, до-
рожных машин и оборудования и управление производством»*



Могилев 2006

УДК 338(075.8)
ББК 65.9(2)2
Э 40

Рекомендовано к опубликованию
учебно-методическим управлением
ГУ ВПО «Белорусско-Российский университет»

Одобрено кафедрой «Маркетинг и менеджмент» «17» мая 2006 г., протокол № 14

Составитель ст. преподаватель Л. А. Климова

Рецензент канд. техн. наук, доц. И. В. Лесковец

Методические указания содержат задания для проведения практических занятий и закрепления знаний студентов по курсу «Экономическая стратегия предприятия».

Учебное издание

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Ответственный за выпуск А. В. Александров

Технический редактор А. Т. Червинская

Компьютерная верстка Н. П. Полевничая

Подписано в печать . Формат 60x84/16. Бумага офсетная. Гарнитура Таймс.
Печать трафаретная. Усл. печ. л. . Уч.-изд. л. . Тираж 45 экз. Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение
Государственное учреждение высшего профессионального образования
«Белорусско-Российский университет»
Лицензия ЛВ № 02330/375 от 29.06.2004 г.
212005, г. Могилев, пр. Мира, 43

© ГУ ВПО «Белорусско-Российский
университет», 2006

1 Ситуационная задача для анализа и разработки стратегии

Фирма «Витязь» производит цветные телевизоры для внутреннего и российского рынка. Анализ состояния российского рынка телевизоров (Московская, Волгоградская области и др. регионы) показал следующее. Ведущие позиции на рынках рассматриваемых регионов занимают телевизоры известных мировых производителей: «Сони», «Панасоник», «Самсунг», «Филипс». Модели телевизоров этих фирм наиболее часто встречаются в торговых предприятиях регионов. Более широко продукция представлена в Москве. Белорусские телевизоры заводов «Витязь» и «Горизонт» представлены в регионах в среднем в 10 % торговых фирм, исключая Москву и Московскую область, где их продают 1–2 % магазинов. Белорусские производители используют импортные кинескопы фирм «Филипс», «Самсунг» и др. Российские телевизоры «Юность» и «Рекорд» московского и владимирского заводов также представлены в регионах в 10 % торговых фирм, в Москве и Московской области – в 1–2 % магазинов. В этих моделях используются кинескопы собственного изготовления. Кроме того, на российском рынке появились новые цветные телевизоры марок «Сокол», «Ролсон» и др., соответствующие мировым стандартам и пользующиеся большим спросом у покупателей со средним уровнем дохода.

Анализ уровня цен показал, что наиболее высокие цены имеют телевизоры иностранных фирм, обладающих высоким рейтингом в мире и ведущих активную рекламную кампанию на российском рынке: «Сони», «Панасоник», «Филипс». Цены телевизоров фирм «Самсунг» меньше на 15–20 %. Цены телевизоров «Витязь» и «Горизонт» меньше на 30–40 %. Цены российских телевизоров меньше на 50–60 %, но спросом эти телевизоры практически не пользуются. Анализ состояния белорусского рынка телевизоров показывает следующее. Ведущие позиции на рынках регионов занимают телевизоры отечественного производства «Горизонт» (40–45 %) и «Витязь» (30–35 %). Остальная часть рынка (20–30 %) приходится на долю таких производителей, как «Сони», «Панасоник», «Филипс». Цены на отечественные телевизоры составляют в среднем 100–200 у.е., на импортные – выше на 30–40 %. Российских производителей на белорусском рынке нет.

Задания

Для фирмы «Витязь»:

- разработать миссию и цели организации;
- оценить привлекательности стратегических зон хозяйствования;
- выполнить стратегический анализ внешней среды организации;
- выполнить стратегический анализ внутренней среды организации;
- провести портфельный анализ бизнеса;
- определить конкурентные преимущества предприятия;
- разработать стратегию ценообразования предприятия;
- разработать товарную стратегию предприятия.

2 Миссия и цели организации

Миссия организации – это ее наиболее общая цель.

Определение миссии должно включать следующие моменты:

- провозглашение ценностей и убеждений;
- продукты, которые организация будет производить, или потребности, которые она собирается удовлетворять;
- рынок, на котором организация позиционируется;
- ключевые технологии, которые будут использоваться;
- стратегические принципы развития или финансирования.

Примеры миссий различных компаний представлены ниже.

Концерн (АВПК) «Сухой»: авиационный комплекс «Сухой» стремится производить конкурентоспособные и высококачественные самолеты, прежде всего, марок «Су», «Бе», позволяющие удовлетворять современные потребности глобального рынка и запросы отечественного госзаказа.

Акционерный банк «Инкомбанк»: банк содействует развитию крупных и средних компаний, солидных частных клиентов, предоставляет им самые качественные в России банковские услуги по доступным ценам, обеспечивает акционерам и сотрудникам банка оптимальную прибыль.

Фирма «Кодак»: фирма стремится стать мировым лидером в химическом и электронном изображении.

Компания «Apple Computer»: миссия компании – предлагать наилучшие технологии для персональных компьютеров и передавать их как можно большему числу людей.

Разработайте миссию для фирмы «Витязь» с помощью трафарета (рисунок 2.1).

Миссия организации
Миссия _____ (наименование организации)
заключается в обеспечении экономического роста и _____ _____ (формулировка конкретных социальных и/или экономических проблем)
посредством производства и реализации _____, _____ (наименование основных продуктов)
удовлетворяющих требованиям _____, _____ (стандарты, качество, конкурентоспособность)
что должно позволить акционерам и/или партнерам _____ _____ (наименование организации)
получить оптимальную прибыль, а ее персоналу – достойное и справедливое вознаграждение.

Впишите в произвольной форме ключевые моменты Вашей будущей миссии

Рисунок 2.1 – Миссия организации

Разработайте стратегические цели для фирмы «Витязь». Обычно такие цели связывают с конкуренцией в долгосрочной перспективе и созданием соответствующих конкурентных преимуществ. Например, повышение качества продукта, завоевание лидирующего положения на рынке и т.п.

3 Оценка привлекательности стратегических зон хозяйствования (СЗХ) организации

Будущая привлекательность стратегических зон хозяйствования (Пр СЗХ) предприятия рассчитывается по формуле

$$\text{Пр СЗХ} = \alpha G + \beta P + \gamma O - \delta T, \quad (1)$$

где G – перспективы изменений в росте СЗХ, балл;
 P – перспективы изменений рентабельности СЗХ, балл;
 O – благоприятные тенденции, балл;
 T – неблагоприятные тенденции, балл;
 $\alpha, \beta, \gamma, \delta$ – коэффициенты, показывающие важность каждого параметра; устанавливаются экспертным путем; причем сумма этих коэффициентов должна равняться единице.

Параметры G, P, O, T оцениваются с помощью соответствующих шкал (таблицы 3.1, 3.2, 3.3).

Оцените привлекательность стратегических зон хозяйствования для фирмы «Витязь», заполнив таблицы 3.1, 3.2, 3.3. Сделайте выводы по полученным результатам.

Таблица 3.1 – Оценка изменений в прогнозируемом росте СЗХ (G)

Параметр	Название СЗХ		
	СЗХ1-...	СЗХ2-...	СЗХ3-...
	Шкала интенсивности		
1 Темп роста соответствующего сектора экономики	-5		+5
2 Прирост численности потребителей	Понизится ___		повысится
3 Динамика географического расширения рынков	Понизится ___		повысится
4 Степень устаревания продукции	Сужение ___		расширение
5 Степень обновления продукции	Повысится ___		понизится
6 Степень обновления технологии	Понизится ___		повысится
7 Уровень насыщения спроса	Понизится ___		повысится
8 Общественная приемлемость товара	Повысится ___		понизится
9 Государственное регулирование издержек	Понизится ___		повысится
10 Государственное регулирование роста соответствующего сектора экономики	Ужесточится ___		ослабеет
	Ужесточится ___		ослабеет
Общая оценка изменений в перспективе роста	-5	0	+5

4 Стратегический анализ внешней среды организации

4.1 SWOT–анализ внешней и внутренней среды организации

SWOT – это аббревиатура четырех английских слов: S – Strengths – сильные стороны; W – Weaknesses – слабые стороны; O – Opportunities – возможности; T – Threats – угрозы. Причем сильные и слабые стороны характеризуют саму организацию, а возможности и угрозы – ее внешнее окружение.

Для проведения SWOT-анализа необходимо заполнить матрицу (рисунок 4.1). По правилу анализа порядок заполнения следующий:

- 1) заполняется квадрант «Возможности»;
- 2) заполняется квадрант «Угрозы»;
- 3) заполняется квадрант «Сильные стороны»;
- 4) заполняется квадрант «Слабые стороны»;
- 5) заполняются квадранты 1, 2, 3, 4 путем составления всевозможных комбинаций возможностей и угроз с сильными и слабыми сторонами организации;
- 6) делаются соответствующие выводы по матрице SWOT-анализа.

		Внешнее окружение	
		Возможности	Угрозы
		1 2 ...	1 2 ...
Организация	Сильные стороны 1 2 ...		
	Слабые стороны 1 2 ...	3	4
		1	2

Рисунок 4.1 – Матрица SWOT–анализа

4.2 PEST–анализ внешней среды организации

PEST – это аббревиатура четырех английских слов: P – Policy – политика; E – Economy – экономика; S – Society – общество; T – Technology – технология.

PEST-анализ используется для оценки внешней среды организации и разработки соответствующей стратегии поведения во внешней среде, при этом учитываются только четыре основные группы факторов.

Проведите PEST-анализ внешней среды фирмы «Витязь», используя таблицу 4.1 (если считаете нужным, добавьте свои факторы внешней среды в каждую из основных групп) и сделайте соответствующие выводы.

Таблица 4.1 – PEST-анализ тенденций, имеющих существенное значение для стратегии организации на перспективу до 200__ года

Фактор внешней среды	Показатель, балл			
	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	Степень важности, $P = A \cdot B \cdot C$
<p>Политика <i>P</i></p> <p>1 Выборы президента</p> <p>2 Выборы в Верховный совет</p> <p>3 Изменения законодательства</p> <p>4 Отношения вашей организации с правительством и местными органами управления</p> <p>5 Государственное влияние в отрасли</p> <p>6 Государственное регулирование рекламы, товарных знаков и т.п.</p>				
<p>Экономика <i>E</i></p> <p>1 Общая характеристика экономической ситуации (подъем, спад, стабилизация)</p> <p>2 Инфляция</p> <p>3 Динамика курса рубля к доллару США</p> <p>4 Динамика ставки рефинансирования Центрального банка Республики Беларусь</p> <p>5 Основные внешние издержки, в т.ч. затраты на материальные ресурсы, энергоносители и т.д.</p>				
<p>Социум <i>S</i></p> <p>1 Изменения в базовых ценностях</p> <p>2 Изменения в уровне и стиле жизни</p> <p>3 Экологический фактор</p> <p>4 Демографические изменения</p>				
<p>Технология <i>T</i></p> <p>1 Государственная технологическая политика</p> <p>2 Значимые тенденции в области НИОКР</p> <p>3 Новые патенты</p> <p>4 Технологические изменения, имеющие существенное значение для продукта организации</p>				

Для анализа используются следующие критерии.

Показатель А – важность для отрасли:

- а) 1балл – незначительная степень важности;
- б) 2 балла – средняя степень важности;
- в) 3 балла – значительная степень важности.

Показатель В – влияние на организацию:

- а) 0 баллов – влияние отсутствует;
- б) 1 балл – слабое влияние;

в) 2 балла – среднее влияние;

г) 3 балла – сильное влияние.

Показатель С – направленность влияния:

а) +1 – положительное влияние;

б) –1 – отрицательное влияние.

5 Стратегический SNW-анализ внутренней среды

SNW – это аббревиатура трех английских слов: S – Strength – сильная позиция (сторона); N – Neutral – нейтральная позиция; W – Weakness – слабая позиция (сторона).

Управленческие цели SNW-анализа очевидны: сильные стороны, как хороший ресурс организации, следует сохранить и постараться усилить, а слабые стороны – т.е. плохой внутренний ресурс – устранить. Выявленные в ходе стратегического анализа сильные стороны нужно использовать как «кирпичики» для построения уникального конкурентного преимущества. Причем для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данная организация относительно всех своих конкурентов по всем, кроме одной, ключевым позициям находится в состоянии N и только по одному фактору – в состоянии S. Заполните таблицу 5.1, сделайте выводы.

Таблица 5.1 – Стратегический SNW-анализ внутренней среды организации _____ (наименование организации) на период ____ летней стратегии

Сфера	Фактор	Качественная оценка позиции		
		S	N	W
1	2	3	4	5
Кадры	1 Стиль управления управленческого персонала			
	2 Квалификация сотрудников			
	3 Зарботная плата в сравнении с конкурентами и в среднем по отрасли			
	4 Кадровая политика (повышение по службе, родственные связи и т.п.)			
	5 Система мотивации сотрудников			
	6 Текучесть кадров и прогулы			
	7 Особая квалификация работников и опыт			
Организация общего управления	1 Организационная структура (распределение прав и обязанностей)			
	2 Организация системы коммуникаций			
	3 Эффективность системы контроля			
	4 Организационный климат и культура			
	5 Процедуры принятия решений			
	6 Способности и интересы высшего руководства			
	7 Система стратегического планирования			

Окончание таблицы 5.1

1	2	3	4	5
Производство	1 Стоимость сырья и его доступность, отношения с поставщиками 2 Система контроля запасов 3 Эффективность использования производственных мощностей 4 Местонахождение производственных помещений 5 Фондоотдача 6 Исследования и разработки 7 Патенты и другие правовые формы защиты			
Маркетинг	1 Продукты, производимые фирмой 2 Сбор информации о рынке 3 Доля рынка 4 Номенклатура товаров и возможность расширения 5 Жизненный цикл товара 6 Эффективность каналов распределения 7 Имидж, репутация и качество товаров 8 Продвижение товаров, реклама 9 Ценовая политика 10 Развитие новых рынков и товаров 11 Послепродажное обслуживание			
Финансы и учет	1 Возможность привлечения краткосрочного капитала 2 Возможность привлечения долгосрочного капитала 3 Отношение к налогам 4 Отношение к хозяевам, инвесторам, акционерам 5 Возможности использования альтернативных финансовых стратегий 6 Система учета издержек и планирования прибыли 7 Эффективность контроля за издержками			

6 Портфельный анализ бизнеса

6.1 Портфельный анализ бизнеса с использованием матрицы Бостонской консалтинговой группы (БКГ)

Для каждой из существующих и перспективных СЗХ фирмы «Витязь» найдите соответствующее место на матрице «БКГ» (рисунок 6.1). Предложите конкретные мероприятия по их развитию.

Темпы роста рынка	высокие	«Звезда»	«Проблема»
	низкие	«Дойная корова»	«Собака»
		высокая	низкая
Сравнительная доля рынка			

Рисунок 6.1 – Матрица БКГ

6.2 Портфельный анализ бизнеса с использованием матрицы McKinsey

Порядок выполнения портфельного анализа следующий:

1) выберите факторы, которые наиболее подходят для оценки бизнес позиции (конкурентной позиции) фирмы (оценка производится по сравнению с сильнейшим конкурентом); внесите эти факторы в соответствующую колонку таблицы 6.1;

2) выберите факторы для оценки привлекательности рынка (оценка производится по отношению ко всему рынку) и внесите их в таблицу 6.2;

3) заполните другие колонки таблиц 6.1 и 6.2: определите, насколько важен каждый фактор и расставьте соответствующие весовые коэффициенты; оцените каждый фактор с помощью баллов (0 – низко / плохо; 0,5 – средне; 1 – высоко / хорошо); умножьте балл на весовой коэффициент и получите оценку для каждого фактора; сложите все оценки для анализируемого рынка (СЗХ) фирмы;

4) повторите процесс для остальных СЗХ;

5) нанесите позицию каждой СЗХ на матрицу McKinsey (рисунок 6.2) в виде круга. Диаметр круга берется сопоставимым с размером СЗХ, заштрихованный сектор будет отражать долю фирмы в данной СЗХ;

6) разработайте стратегические решения для каждой из СЗХ с использованием рисунка 6.3. Определите конкурентные преимущества, которые окажут существенное влияние на разработку и реализацию стратегии в каждой из СЗХ.

Таблица 6.1 – Бизнес-позиция фирмы в каждой из СЗХ

Фактор	СЗХ 1-...			СЗХ 2 - ...			СЗХ 3 - ...		
	балл	вес	оценка	балл	вес	оценка	балл	вес	оценка
1									
2									
Всего	-	100		-	100		-	100	

Таблица 6.2 – Оценка привлекательности рынка

Фактор	СЗХ 1-...			СЗХ 2 - ...			СЗХ 3 - ...		
	балл	вес	оценка	балл	вес	оценка	балл	вес	оценка
1									
2									
Всего	-	100		-	100		-	100	

Привлекательность рынка	<i>высокая</i>			
	<i>средняя</i>			
	<i>низкая</i>			
		сильная	средняя	слабая
Бизнес – позиция (конкурентный статус)				

Рисунок 6.2 – Матрица McKinsey

Привлекательность рынка	Высокая	Победитель 1 <ul style="list-style-type: none"> • Приоритетное инвестирование • Усиление позиций 	Победитель 2 <ul style="list-style-type: none"> • Борьба за лидерство • Целевое инвестирование • Укрепление слабых сторон 	Промежуточный 1 <ul style="list-style-type: none"> • Создание сильных сторон и целевое инвестирование в развитие своей ниши
	Средняя	Победитель 3 <ul style="list-style-type: none"> • Целевое инвестирование в выгодные сегменты • Усиление высоко-го КСФ 	Промежуточный 2 <ul style="list-style-type: none"> • Защита позиции • Избирательное инвестирование в прибыльные и наименее рискованные мероприятия 	Проигравший 1 <ul style="list-style-type: none"> • Поиск безопасных путей расширения; минимизация инвестиций
	Низкая	Промежуточный 3 <ul style="list-style-type: none"> • «Короткие» эффективные инвестиции • Управление для сохранения доходов 	Проигравший 2 <ul style="list-style-type: none"> • Защита позиций в наиболее прибыльных сегментах • Минимум инвестиций • Продажа бизнеса конкурентам 	Проигравший 3 <ul style="list-style-type: none"> • Продажа в момент, когда можно будет получить наибольший доход • Сокращение затрат, прекратить инвестиции
		Сильная	Средняя	Слабая
Бизнес – позиция (конкурентный статус)				

Рисунок 6.3 – Стратегические указания по позициям матрицы McKinsey

6.3 Портфельный анализ бизнеса с использованием матрицы Ансоффа

Провести портфельный анализ бизнеса фирмы «Витязь» с использованием матрицы Ансоффа (рисунок 6.4).

	Старый рынок	Новый рынок
Старый товар	Совершенствование деятельности (1)	Стратегия развития рынка (3)
Новый товар	Товарная экспансия (2)	Диверсификация (4)

Рисунок 6.4 – Матрица Ансоффа

7 Конкурентные преимущества предприятия

Для каждой из стратегических зон хозяйствования фирмы «Витязь» определите возможные стратегии достижения конкурентных преимуществ с использованием матрицы М. Портера (рисунок 7.5.).

Разработайте конкретные мероприятия в рамках предложенных стратегий.

Конкурентный охват	Весь рынок	1 Лидерство в издержках	2 Дифференциация продукции
	Сегмент рынка	3 Фокусирование на издержках	4 Фокусирование на дифференциации продукции
		Низкие издержки	Дифференциация продукции
Конкурентные преимущества			

Рисунок 7.5 – Стратегии достижения конкурентных преимуществ по М. Портеру

8 Стратегия ценообразования предприятия

Разработка ценовой политики предприятия для каждой СЗХ включает в себя восемь этапов (таблица 8.1). Заполните таблицу и сделайте выводы.

Таблица 8.1 – Разработка ценовой политики фирмы «Витязь»

Этап разработки ценовой политики	Оценка каждой СЗХ		
	СЗХ1-...	СЗХ2-...	СЗХ3-...
1 Модель рынка с точки зрения его конкурентоспособности			
2 Стадия ЖЦТ			
3 Общие цели в данной СЗХ			
4 Факторы, влияющие на изменение цены в каждой СЗХ			
5 Метод (способ) установления цены			
6 Базовый уровень цены в данной СЗХ			
7 Динамика изменения базовой цены			
8 Система скидок			

9 Товарная стратегия предприятия

Товарная стратегия предусматривает решение следующих вопросов:

- оптимизация ассортимента;
- установление темпов обновления ассортимента в целом и отдельных товаров;
- определение оптимального соотношения между новыми и старыми товарами;
- регулирование соотношения между старыми и новыми рынками;
- планирование выхода на рынок с новыми товарами.

Предприятие может использовать одну из следующих товарных стратегий:

1) недифференцированный (массовый) маркетинг – выход на широкий круг потребителей с одним товаром (хлеб, соль, сахар);

2) дифференцированный маркетинг – фирма ориентируется на два и более различных рыночных сегмента, каждый из которых характеризуется отличительными совокупностями потребностей (легковые автомобили разных моделей, мебель, одежда);

3) концентрированный маркетинг – фирма концентрируется на одной группе потребителей и использует специально разработанный план маркетинга для привлечения этой группы (ювелирные изделия из драгоценных металлов, шубы из соболя);

4) сегментация и позиционирование товара.

Для каждой из СЗХ фирмы «Витязь» разработайте товарную стратегию, а также стратегии продвижения товаров на конкретные рынки.

Список литературы

- 1 Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; под ред. Л. И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 518 с.
- 2 **Виханский, О. С.** Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. – М. : Гардарика, 1998. – 296 с.
- 3 **Градов, А. П.** Стратегия экономического управления предприятием : учеб. пособие / А. П. Градов. – СПб. : СПбГТУ, 1993. – 324 с.
- 4 **Ильин, А. И.** Планирование на предприятии : учеб. пособие в 2 ч. / А. И. Ильин. – Минск : Новое знание, 2000. – Ч. 1 : Стратегическое планирование. – 312 с.
- 5 **Кемпбелл, Э.** Стратегический синергизм / Э. Кемпбелл, К. С. Лаче. – СПб. : Питер, 2004. – 416 с.
- 6 **Кныш, М. И.** Стратегическое управление корпорациями / М. И. Кныш, В. В. Пучков, Ю. П. Тютиков. – СПб. : КультИнформПресс, 2002. – 239 с.
- 7 **Куприянов, Н. С.** Стратегический менеджмент в строительстве : учеб. пособие / Н. С. Куприянов, О. В. Михненко, Т. С. Щербакова. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 336 с.
- 8 **Ляско, В. И.** Стратегическое планирование развития автотранспортных предприятий / В. И. Ляско. – М. : Благовест-В, 2003. – 200 с.
- 9 **Мак-Дональд, М.** Стратегическое планирование маркетинга / М. Мак-Дональд. – СПб. : Питер, 2000. – 320 с.
- 10 **Маркова, В. Д.** Стратегический менеджмент : курс лекций / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М. : ИНФРА-М; Новосибирск : Сибирское соглашение, 2002. – 288 с.
- 11 Стратегическое планирование / Под ред. Э. А. Уткина. – М. : Ассоциация авторов и издателей «Тендем», изд-во ЭКМОС, 1998. – 420 с.
- 12 **Фатхутдинов Р. А.** Стратегический маркетинг : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. – 640 с.
- 13 **Фатхутдинов Р. А.** Стратегический менеджмент : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. – 416 с.
- 14 **Эткинсон, Дж.** Стратегический маркетинг : ситуации, примеры : учеб. пособие : пер. с англ. / Дж. Эткинсон, Й. Уилсон. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 411 с.