

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ И ТАКТИЧЕСКОЕ В КОНКУРЕНТНОМ ПОВЕДЕНИИ ФИРМЫ

А.Л. Карпов,

доцент кафедры экономической теории и предпринимательства экономического факультета Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского

В статье исследуются теоретические и практические проблемы разграничения стратегического и тактического конкурентного поведения предприятия на основе пространственного подхода к управлению конкурентоспособностью предприятия. Предложенная система разграничения рассмотрена на примере ценообразования на рынках с развитой и ограниченной конкуренцией

Ключевые слова: конкурентоспособность предприятия, конкурентное преимущество, развитая конкуренция, ограниченная конкуренция.

УДК 339:339.924; ББК 65.290.2

Способность организации достигать и поддерживать выгодные конкурентные позиции на рынке обеспечивается всей совокупностью ее действий. При этом особое значение имеет идентификация и оптимальное соотношение стратегического и тактического поведения предприятия. Несмотря на то, что все рациональные действия предприятия направлены на повышение его эффективности, уровень, масштаб и комплексность этих действий имеет ключевое значение для достигаемого результата. С этой точки зрения целесообразно разделить стратегическое и тактическое конкурентное поведение в условиях меняющейся конъюнктуры рынка.

Пространственный подход к оценке и управлению конкурентоспособностью промышленного предприятия не только позволяет дать описание исходной и конечной точек в модели конкурентного поведения предприятия [1], но позволяет также

классифицировать конкурентные действия фирмы, включая разграничение стратегического и тактического поведения.

Тактические действия предприятия находятся в рамках существующего конкурентного пространства, а стратегические действия направлены на изменение его границ. Следует обратить внимание на то, что тактические действия могут выглядеть достаточно привлекательно с точки зрения их внешней оценки, но, тем не менее, они принципиально не влияют на положение предприятия на рынке (рис. 1).

Предположим, руководство предприятия увеличило объем производства с уровня Q1 до уровня Q2. Если посмотреть на эти изменения с позиции акционеров, инвесторов или конкурентов, то предприятие сильно прибавило: явно увеличился объем продаж, прибыль компании, возможно, выросла и доля на рынке. Однако эти изменения произошли в пределах созданного ранее

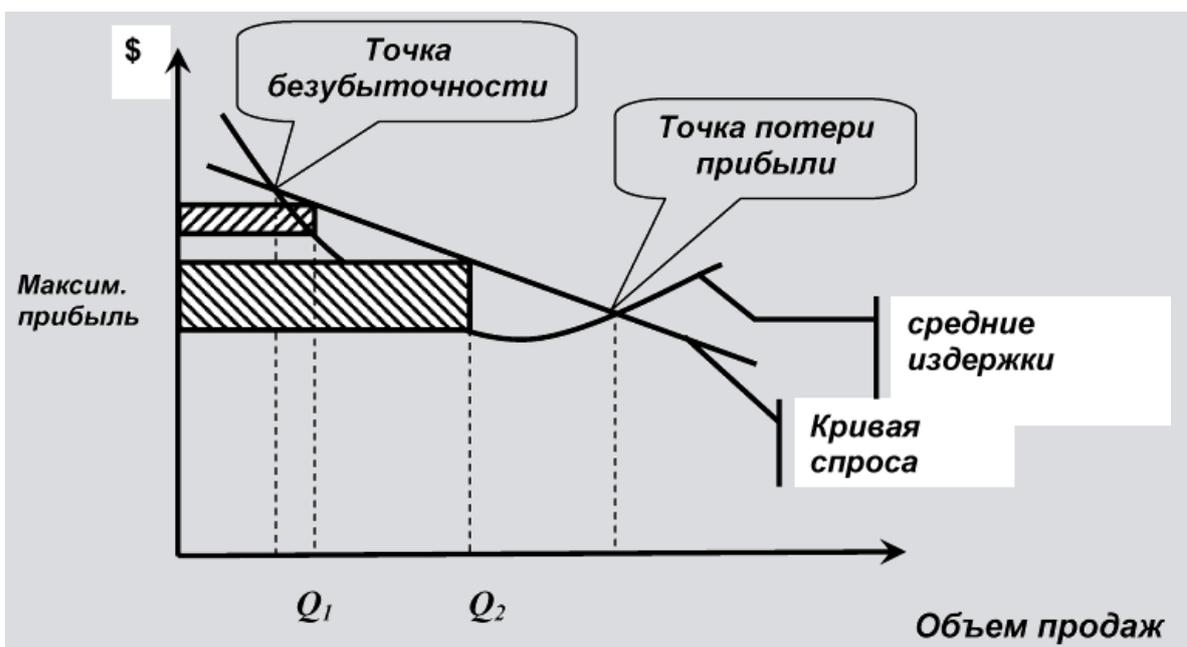


Рис. 1. Тактические действия предприятия

конкурентного пространства, предприятие лишь освоило ранее нераскрытые резервы.

Наглядно стратегические действия предприятия можно представить как определенный вектор конкурентного поведения, который имеет целью расширить конкурентное пространство, а не просто повысить текущую результативность (рис. 2).

Предлагаемая нами классификация легко сочетается с уже существующей теорией активной фирмы (актанта). Под фирмой-актантом понимается активный экономический агент, способный модифицировать окружающую экономическую среду и приспособлять к своим целям поведение других хозяйственных единиц. В отличие от активной, экономическое поведение пассивной фирмы сводится к стремлению максимизировать достижение целей в рамках существующих ограничений.

Активное стратегическое поведение предприятия на рынке подразумевает стремление раздвигать границы своего конкурентного пространства во времени, создавая еще лучшие условия для достижения поставленных целей. К формам активного поведения можно отнести любые действия, которые могут быть использованы для ослабления ограничений, например, исследования и разработки, направленные на совершенствование технологии производства и модификацию продукции, маркетинговые мероприятия, диверсификацию бизнеса.

Однако следует указать и на принципиальное отличие предлагаемого подхода от теории активной фирмы. Если рассматривать активное поведение только как влияющее на отраслевую структуру, на положение окружающих фирм и условия спроса, с которыми приходится сталкиваться фирме, то применение

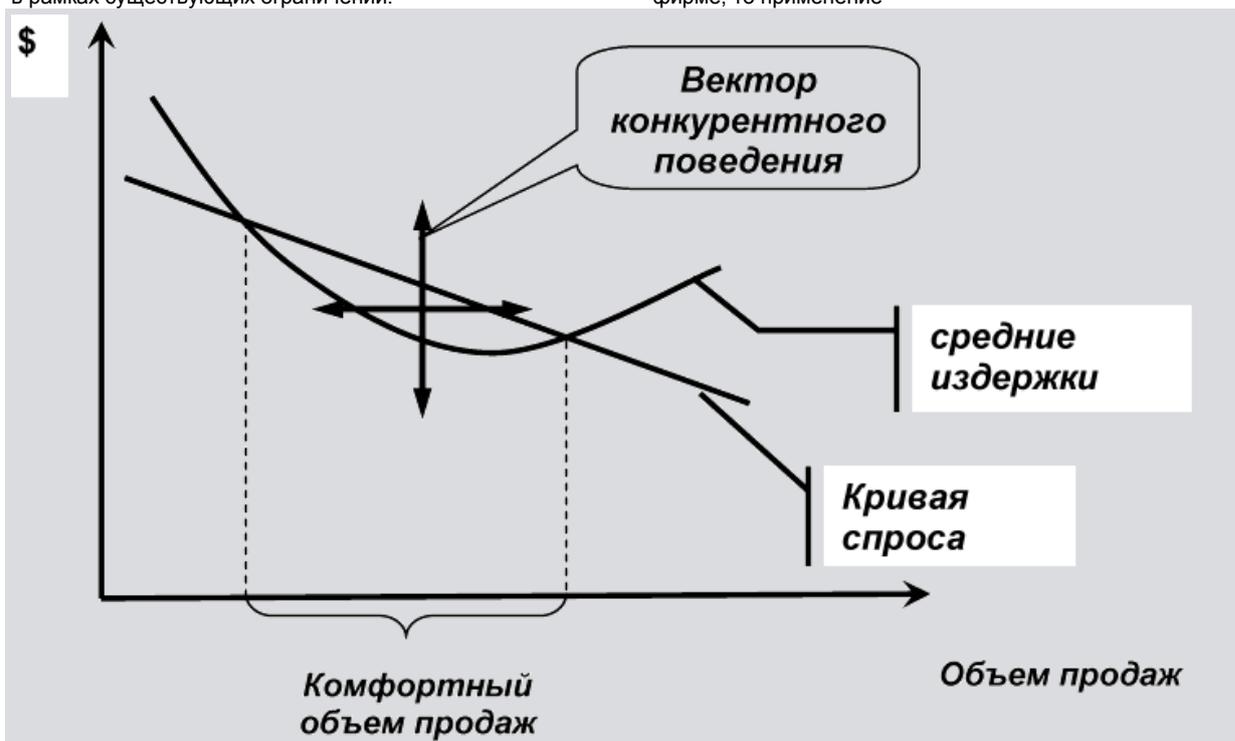


Рис. 2. Активное конкурентное поведение предприятия

понятия «активная фирма» больше подходит для анализа деятельности крупных компаний. Однако не только крупные компании способны реализовать стратегические действия, которые позволяют расширять соответствующие рыночные возможности. Небольшие по своему размеру предприятия могут использовать многие стратегии, активно изменяющие параметры их конкурентного пространства. Например, даже предприятия на совершенно конкурентном рынке может найти варианты снижения затрат по сравнению со средним уровнем для отрасли в целом и получать, благодаря своему особому положению, экономическую ренту.

Модель конкурентного пространства предприятия позволяет также разделить действия предприятия на активные и пассивные.

Активными действиями предприятие атакует ограничения внешней среды, проникает далеко за пределы исходного конкурентного пространства. Преимуществом активных действий является то, что такая стратегия направлена на создание уникальной рыночной позиции, которая обеспечивает устойчивое конкурентное преимущество над соперниками. Для этого типа конкурентного поведения характерна ориентация на инновационный путь развития, т.е. на создание новых качественных характеристик или абсолютно нового товара, разработку новых технологий, использование нестандартных для данного рынка каналов и методов сбыта и прочие. Такой тип конкурентного поведения является наиболее перспективным в условиях развитых рыночных отношений. Однако производя активные действия, предприятие обычно быстро расходует ресурсы, и, чтобы сохранить скорость и энергию движения, ему необходимо иметь постоянные источники и регулярно пополнять ресурсы.

Пассивными действиями предприятие адаптируется к внешним условиям, оптимизируется, приспосабливает свою внутреннюю структуру к внешним рыночным условиям. Пассивные действия компании направлены на сохранение достигнутых позиций на рынке без существенных изменений продукции, технологии и методов ведения бизнеса. Средствами удержания позиции служит повышение операционной эффективности, лимитирующее ценообразование, незначительное улучшение качества, видоизменение ассортимента товаров или услуг и другие методы. Преимуществом пассивных действий является, прежде всего, экономия и накопление ресурсов, накопление рыночного опыта и усвоение информации. Недостатком является то, что преобладание данного типа конкурентного поведения в определенной отрасли может привести к существенному ухудшению положения компаний как в данной отрасли, так и в связанных и зависимых отраслях. Пассивные улучшения обычно легко копируются другими конкурентами в отрасли. По мере того, как компании копируют друг у друга усовершенствования в качестве, временных циклах или партнерстве с поставщиками, стратегии становятся все более однотипными, и конкуренция превращается в соревнование одинаковых способов ведения бизнеса. В этих условиях ни один из участников рынка не в состоянии осуществить конкурентный прорыв, что приводит лишь к ухудшению положения отрасли и является симптомом ее устаревания.

Невозможно использовать только один вид конкурентного поведения, чтобы достичь конкурентного преимущества. Позволим себе провести некоторые простые аналогии. Технологические прорывы позволяют мировой экономике резко продвинуться вперед, но затем следует довольно длительный период, в течение которого общество осваивает новый технологический уклад, извлекает из него максимум эффективности.

Активные действия результативны, но на длительном периоде они изматывают предприятие. Злоупотреблять пассивным развитием также нельзя, так как всегда найдется конкурент, который пожелает перейти к быстрым и агрессивным действиям. Необходимо постоянно менять активные и пассивные действия, извлекая из каждого этапа развития максимальную пользу.

Стратегия и тактика ценообразования

Стратегическое и тактическое ценообразование оказывает огромное влияние на эффективность деятельности фирмы. Обычно эффективное ценообразование — это единственный способ, с помощью которого можно достаточно быстро добиться положительных результатов в текущем положении компании. Некоторые споры вызывает само понятие «эффективного ценообразования». На наш взгляд, достаточно полно концепция эффективного ценообразования изложена у Долана и Симона [2],

где отмечается, что в современных условиях гиперконкуренции ценовая политика компании может приводить как к получению значительных прибылей, так и к серьезным убыткам. Авторы отдают предпочтение методам агрессивного использования различных ценовых стратегий (конкурентное стратегическое ценообразование, международное ценообразование, нелинейное ценообразование и т.д.), которые позволяют компаниям достигать выдающихся финансовых результатов. Отечественные исследователи в целом поддерживают эту точку зрения, например, Е. Бадокина [3], И. Липсиц [4] и др. Таким образом, еще более важное значение приобретает стратегия ценообразования фирмы в долгосрочном периоде. Основная цель такой стратегии — это предложение покупателям такого товара, ценность которого позволила бы фирме назначить на него цену, превышающую издержки. В качестве дополнительных задач можно рассматривать увеличение объема продаж и доли рынка без существенных потерь для эффективности фирмы.

В современных условиях достаточно редко простое снижение цены товара выступает как база для создания конкурентного преимущества. С одной стороны, жесткая конкуренция на мировом рынке стран с низкой стоимостью рабочей силы постоянно меняет лидеров в этом компоненте. Китай, который в настоящее время является таким лидером, уже начинает постепенно терять преимущество, так как экономический рост в стране автоматически начинает поднимать уровень доходов населения. С другой стороны, жесткая конкуренция существует и на рынках с высокой производительностью, дорогостоящими ресурсами и высоким качеством выпускаемых товаров. Эти два основных направления конкуренции в сочетании с растущей нестабильностью валютных курсов являются причиной неустойчивости ценовых преимуществ.

В данном контексте нуждается в уточнении само понятие ценообразование. Для целей нашего исследования важно, что ценообразование — это различные меры, направленные:

1) на изменение явной цены продукта,

2) на изменение полной стоимости продукта с учетом затрат, возникающих в ходе приобретения и потребления (в этом случае мы учитываем транзакционные и эксплуатационные затраты потребителя),

3) на изменение связанных с ценообразованием дополнительных условий, влияющих на восприятие ценности продукта в глазах потребителя.

Такое понимание термина «ценообразование» необходимо для того, чтобы перейти от ставших традиционными рассуждений о кратковременных изменениях продаж при изменении цены к изучению влияния цены на формирование устойчивых конкурентных преимуществ.

Кроме того, в рамках данного исследования мы считаем целесообразным разделить тактику и стратегию ценообразования. Стоит отметить, что этой проблеме посвящены многие работы зарубежных и отечественных ученых, таких как Нэгл и Холден [5], А. Матанцев [6], Е. Сарафанов [7], Ф. Биншток [8] и др. В общем виде различие стратегии и тактики ценообразования заключается в следующем.

Если тактическое ценообразование большей частью направлено на изменение оперативной ситуации и является реакцией на существенное изменение рынка, то стратегическое ценообразование главным образом нацелено на изменение самой системы установления цен.

Грань между тактикой и стратегией в данном случае может быть размытой, и любое тактическое действие может быть частью общей концепции ценообразования. Здесь принципиально важно то, что данная мера согласуется или не согласуется с избранной фирмой общей концепцией.

Ранее было отмечено, что действия фирмы можно представить как определенный вектор конкурентного поведения, и что все действия можно разделить на активные и пассивные. Графически любое изменение в сторону увеличения имеет направление вправо и вверх, так как в этом случае растут и факторный и результирующий показатели. Поэтому активные действия фирмы в области ценообразования будут направлены выше пунктирной линии, так как они меняют отношение потребителей в положительную сторону и тем самым смещают кривую спроса вправо и вверх (см. рис. 3).

Предположим, фирма действует на рынке олигополии или монополистической конкуренции. В этом случае она в той или иной мере (в зависимости от своего размера) влияет на рынок

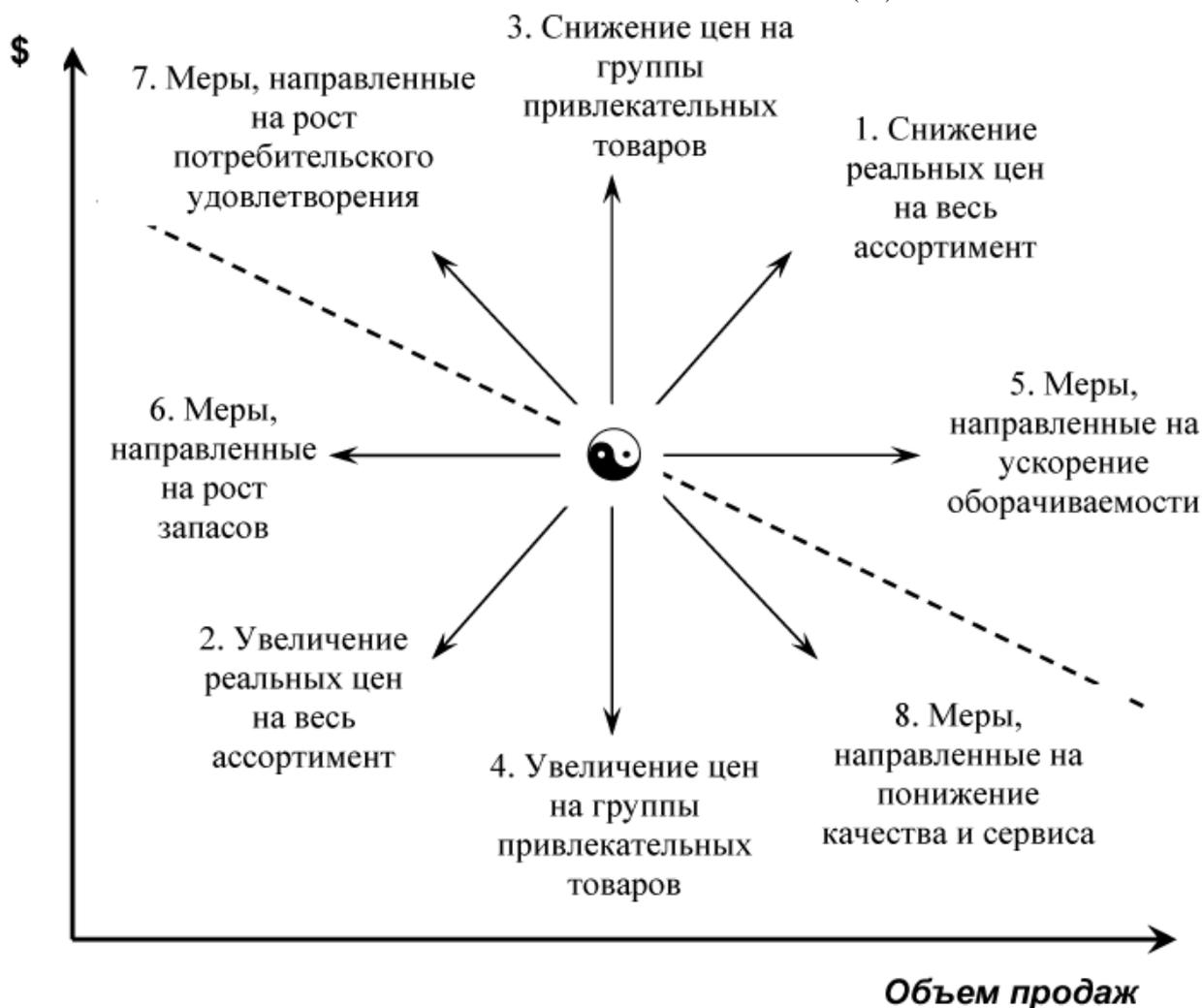


Рис.3. Активное и пассивное ценообразование фирмы

или на определенный его сегмент. Своими действиями она может изменить предпочтения потребителей по отношению к собственным товарам или даже долю рынка.

Активные и пассивные действия фирмы, противоположные по своему направлению, целесообразно рассматривать попарно.

1. Снижение реальных цен на весь ассортимент. В тактическом плане в краткосрочной перспективе снижение цены перемещает выбор фирмы по кривой спроса вправо и вниз, так как цена снижается, а объем продаж растет. Однако в долгосрочной перспективе стратегические действия, направленные на периодическое снижение цен, вырабатывают устойчивые предпочтения потребителей. Поэтому мотивация такого действия понятна, — это увеличение объема продаж, возможный рост доли рынка, улучшение имиджа в глазах потребителя, опережение конкурентов и, возможно, приобретение лидирующего положения.

Если ближайшие конкуренты имеют привычку адекватно реагировать на атаки рынка, то ответом однозначно будет снижение цен с их стороны. В этом случае доля рынка, контролируемая фирмой, не вырастет, а объем продаж при этом, скорее всего, упадет (за исключением случая, когда рынок растущий). Реакцию конкурентов и эластичность спроса, то есть восприимчивость покупателей к снижению цены, можно рассматривать как ограничение данного действия.

Активные стратегии обычно связаны с повышенным расходованием ресурсов: естественно, уменьшение цен при неизменных издержках снижает рентабельность и требует большего количества авансированных оборотных средств, так как объем производства должен увеличиваться адекватно росту спроса. В противном случае смысла от таких мер не будет. Следовательно, фирма может пойти на снижение цен, только имея достаточный запас прочности в виде собственных средств или возможностей привлечения заемного капитала.

2. Увеличение реальных цен на весь ассортимент. Мотивацией такого решения может быть уверенность в своем положении или недостаточность ресурсов для удержания прежнего уровня цен.

Уверенность в своем рыночном положении может стать основой для стратегии высоких цен. Такая уверенность обычно основана на низкой эластичности спроса, когда потребитель не готов отказаться от данного продукта в силу его особых качеств. Либо она может опираться на лидирующее положение в отрасли, когда фирма имеет уверенность в том, что мелкие конкуренты не смогут воспользоваться представившейся возможностью и, скорее всего, последуют ее примеру. Наконец, на рынке могут присутствовать значительные барьеры, которые защищают ее положение.

В тактическом плане недостаточность ресурсов также может подтолкнуть фирму к повышению цен. Этим действием она может последовать за общей динамикой рынка (например, если растет курс валюты, в которой она приобретает сырье или товары для перепродажи) или может попробовать накопить ресурсы в период, когда она мало опасается серьезной атаки конкурентов.

Естественно, если другие фирмы не последуют примеру повышения цен и, наоборот, воспользуются ослаблением позиции, то в долгосрочной перспективе фирма потеряет часть или полностью весь свой рынок. Следовательно, положительным результатом такого повышения цен можно считать увеличение доходов, рентабельности и ресурсов, а отрицательным — возможность потерять рынок.

3. Снижение цен на группы привлекательных товаров. Прямой путь воздействия на рынок не всегда является правильным в силу того, что здесь могут быть наиболее сильные барьеры. Если барьер локальный, то можно попытаться обойти препятствие. На явное снижение цен можно получить конкурентный ответ. В

тактическом плане выборочное снижение цен используется для сиюминутных целей привлечения и стимулирования спроса со стороны покупателей. Например:

- Можно снизить цены только на группу наиболее привлекательных с точки зрения потребителя товаров. Остальной ассортимент может продаваться по прежней цене или даже по более высокой. Это может одновременно, и увеличить интерес потребителей, и не привлечь внимание конкурентов.

- Можно снизить цены только по группе товаров, которые обеспечивают наибольшую прибыль для нашей фирмы. Если ключевые по прибыли продукты не совпадают с прибыльными продуктами конкурентов, то они также могут проигнорировать этот шаг.

- Если предположить ситуацию, когда на рынке существует определенный уровень инфляции, то фирма может сдерживать рост цен. Сам факт сохранения прежнего уровня цен и отказ следовать за динамикой рынка может восприниматься конкурентами просто как необоснованное бездействие и не вызвать ответной реакции.

В стратегическом плане выборочное снижение цен может быть направлено на подавление конкурентов. Предприятие может снизить цену конкретно на те продукты или в тех регионах, где присутствуют конкуренты, которых целесообразно вытеснить с рынка. Ценовая война на этих рынках будет подпитываться ресурсами, заработанными на других продуктовых или географических рынках. В крайнем случае, можно атаковать позиции лидера, но для такого шага нужно создать серьезную ресурсную базу.

Все эти меры потребуют от фирмы повышенного расхода ресурсов. Тем не менее, их расход будет меньше, чем в случае общего снижения цен на весь ассортимент и вероятность реакции конкурентов будет меньше.

4. Увеличение цен на группы привлекательных товаров. Уверенность в своем положении или недостаточность ресурсов для удержания прежнего уровня цен являются наиболее распространенными причинами повышения цен. Однако часто мотивом избирательного роста цен является ориентация на краткосрочные цели увеличения доходности. Такая мотивация действий предприятия может рассматриваться как тактическое конкурентное поведение.

Однако если для фирмы прибыль от продажи рассматриваемой группы продуктов в ближайшем будущем имеет большую ценность, чем удержание рынка, то за этими действиями могут стоять две общеизвестные стратегии. Первая — это стратегия снятия сливок, когда фирма создает новый продукт, но она не думает держать этот рынок долго, получая максимум прибыли в короткий временной период. Такая стратегия часто используется компаниями, работающими в инновационной сфере, где жизненный цикл товара недолог и быстро происходит смена одного продукта на новый другой.

Вторая стратегия — это доение «денежных коров» (по бостонской матрице стратегий), когда фирма использует рынок раскрученного продукта для получения максимальных доходов, которые она перенаправляет в более перспективные с ее точки зрения виды деятельности. Продукт на стадии зрелости жизненного цикла, в отношении которого уже сформировались предпочтения потребителей, может удерживать свои позиции, несмотря на завышенные цены, в течение длительного периода времени. Этого вполне достаточно для целей устойчивого пополнения ресурсов компании.

5. Меры, направленные на ускорение оборачиваемости. При проведении таких мероприятий основными целевыми показателями становятся не прибыль и доходность, а объем товарных запасов и время между очередными закупками сырья и товаров. Здесь могут быть два сценария:

- В тактическом плане ускорение оборачиваемости средств сопровождается уменьшением товарных запасов. Мотивом таких действий является уменьшение риска потерь из-за обесценения товара, улучшение возможностей прогнозирования цен, возможность возмещения упреждающих цен. Уменьшение товарных запасов позволяет сократить объемы замороженных ресурсов и денежных средств компании, но возникает опасность неудовлетворенности потребителей по некоторым ассортиментным позициям, которые раскупают быстрее, чем восстанавливают запасы.

- В стратегическом плане увеличение текущего товарного запаса, приходящегося на единицу времени, сопровождается

общим ускорением оборачиваемости. В этом случае ассортимент поддерживается на таком уровне, чтобы все товарные позиции постоянно были в наличии. В то же время ускорение оборачиваемости средств обеспечивает возможность гибкого и быстрого регулирования цен. Этот сценарий требует финансирования большего количества оборотных средств от компании, но при этом является однозначно более эффективным по сравнению с предыдущим сценарием.

Расширение ассортимента с одновременным увеличением оборачиваемости невозможно достичь без определенных условий. Первое условие — это постановка системы оперативного и точного контроля над остатками и продажами по всей компании с учетом ее географической и продуктовой диверсификации. Если обороты компании большие, то управленческий учет запасов с помощью современных информационных технологий — это необходимое условие. Даже сам факт своевременного восполнения недостающих и быстрообращающихся товарных позиций, а также сокращения остатков медленнообращающихся позиций может уже привести к существенному положительному эффекту.

Это — необходимое условие, но для реального ускорения оборачиваемости, скорее всего, одного его будет недостаточно. Второе условие — это проведения активных мероприятий по стимулированию сбыта. Здесь, прежде всего, необходимо опережение конкурентов при изменении скидок и бонусов, привлекающих покупателя.

При этом можно использовать два типа скидок и бонусов. Первые — направлены на привлечение новых клиентов. Такими клиентами могут быть:

- потребители, которые впервые покупают такой продукт,
- масса мигрирующих, не определившихся с предпочтительным брендом покупателей,
- клиенты, готовые отказаться от продуктов ослабленных фирм.

Новых клиентов необходимо заинтересовать с тем, чтобы они сделали первую, пробную покупку и создать впечатление более высокой потребительской удовлетворенности по сравнению с товарами-аналогами. Последнее необходимо для того, чтобы вырвать их массы мигрирующих покупателей и сделать их поклонниками именно данной марки товара.

Второй тип скидок и бонусов ориентирован на усиление привязанности постоянных покупателей. Обычно недостаточно один раз завоевать покупателя. Свое преимущество периодически нужно подтверждать, снова напоминать о качестве и других достоинствах того продукта, который он выбрал. Это позволит долгое время сохранять и подпитывать приверженность покупателей.

Когда и какие формы скидок, льгот и бонусов использовать, обычно определяется по типу развития рынка. На растущем рынке целесообразно использовать скидки для привлечения новых клиентов. На стабильном рынке, где большинство потребителей определилось со своими предпочтениями относительно брендов, более эффективными будут мероприятия направленные на усиление приверженности покупателей. На сокращающемся рынке (например, в связи с кризисом) могут быть эффективны оба типа скидок и льгот, так как появляются покупатели, которые больше не могут себе позволить или по другим мотивам готовы отказаться от продукта конкурента. Другими мотивами, к примеру, могут быть — снижение качества, которое часто происходит при ухудшении финансового состояния, или потенциальное банкротство компании и неизвестные перспективы с дальнейшим сервисным и гарантийным обслуживанием продукта.

6. Меры, направленные на рост запасов. Тактическими целями таких мероприятий могут быть снижение зависимости от изменения цен, защита от усиления влияния конкуренции, обеспечение запаса на случай внезапного положительного изменения конъюнктуры спроса. Все эти меры направлены на увеличение безопасности бизнеса компании и могут быть использованы как временная мера в условиях нестабильной рыночной ситуации.

Однако цена такой безопасности — рост замороженных в остатках ресурсов и денежных средств компании, который обычно сопровождается падением показателей оборачиваемости, потери товара, обладающего ограниченным сроком хранения, и возможность выхода товара из моды.

В стратегическом плане предприятие может использовать ограничение диапазона скидок, бонусов и льгот для покупателей

<p>как систему. Предприятие может существенно сэкономить на ограничении мероприятий по стимулированию сбыта и может сохранить или даже увеличить объемы продаж при отсутствии или подавлении ближнего конкурента. Однако наличие сильного конкурента может наоборот привести к значительному оттоку клиентов.</p> <p>И снова эти меры позволяют экономить ресурсы и могут быть лучшим или даже единственно правильным вариантом действий, если силы компании по сравнению с конкурентом, навязывающим активную деятельность по стимулированию сбыта, не равны.</p> <p>7. Меры, направленные на рост потребительского удовлетворения. Мотивация таких действий прозрачна, — это получение преимуществ по сравнению с ближайшими конкурентами и привлечение сомневающихся или чужих клиентов.</p> <p>Тактические мероприятия при этом направлены на расширение рекламы, изменение ожиданий и повышение удовлетворения товаром через формирование благоприятного имиджа. Увеличение стоимости рекламной компании автоматически поставит вопрос перед конкурентами о возможности ответить адекватными мерами или пропустить этот тип атаки рынка.</p> <p>В стратегическом плане можно предложить как минимум два способа повышения потребительского удовлетворения:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Улучшение качества отдельных товаров особенно тех, которые оказывают первое впечатление на покупателя. • Увеличение затрат на общее сервисное предпродажное или послепродажное обслуживание. Даже увеличение количества и повышение квалификации обслуживающего персонала может дать существенный положительный эффект. Потому что один из важнейших элементов удовлетворенности клиента — это экономия его времени. Умение установить контакт с первых минут, как только потенциальный покупатель появился в офисе вашей компании, не держать потребителя 	<p>в ожидании, быстро и своевременно оказывать необходимые консультации и производить ремонт и обслуживание — все это является мощнейшим стимулом для повышения потребительской удовлетворенности и выработки устойчивой приверженности покупателя.</p> <p>Все эти меры требуют дополнительных затрат ресурсов и не являются самыми быстрыми, особенно по сравнению с простым уменьшением цены продукта, но в долгосрочной перспективе именно они являются наиболее действенными и эффективными.</p> <p>8. Меры, направленные на понижение качества и сервиса. Эти пассивные действия тоже имеют право на существование и могут приносить положительный эффект, правда при низком уровне конкуренции. В тактическом плане:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ухудшение качества используемого сырья позволяет удерживать прежний уровень цен при росте стоимости энергоносителей, материалов и комплектующих. • Увеличение доли менее качественных, но более дешевых товаров в общем ассортименте компании. <p>Стратегические изменения могут быть направлены на:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Уменьшение количества рекламных объявлений и сокращение стоимости рекламной компании. • Уменьшение затрат на общее сервисное обслуживание продукта. <p>Мотивами таких действий могут быть уверенность компании в устойчивости собственного положения; экономия дополнительных ресурсов и средств, которые можно вовлечь в оборот для закупки новых партий сырья или товаров; временная мера, используемая при резком ухудшении экономической ситуации. Основным ограничением для реализации таких мер может быть только наличие поблизости сильного конкурента, который не замедлит воспользоваться временным или постоянным ослаблением тактики соперника и перетянет клиентов к себе.</p>
---	---

Литература

1. Карпов А. Конкурентоспособность и конкурентное пространство промышленного предприятия // Проблемы современной экономики. — 2010. — № 1.
2. Долан З., Симон Х. Эффективное ценообразование. — М., 2005.
3. Бадюкина Е. А. Ценовая политика как инструмент реализации финансовой стратегии организации // Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования. — 2009. — №5.
4. Липсиц И. Управление ценами на рынках b-2-b: как бороться за рост прибыльности // Индустриальный и b2b маркетинг. — 2008. — №1.
5. Нэгл Т.Т., Холден Р.К. Стратегия и тактика ценообразования. — СПб., 2004.
6. Матанцев А.Н. Стратегия, тактика и практика маркетинга. — М., 2002.
7. Коммерческое ценообразование /Под ред. Е.В. Сарафанова. — М., 2004.
8. Биншток Ф.И. Ценообразование. — М., 2001.