

## MANAGEMENT AND MARKETING

**STRATEGIE WZAJEMNEGO ODDZIAŁYWANIA  
KONKURENCYJNEGO STRUKTUR BIZNESOWYCH  
WE WSPÓŁCZESNYCH WARUNKACH RYNKOWYCH**<sup>1</sup>Natalia Mychalczyszyn, Dr<sup>2</sup>Iryna Skrebets, Mgr

Ukraina, Lwów, Uniwersytet narodowy "Politechnika Lwowska"

<sup>1</sup>Docent katedry ekonomiji teoretycznej i stosowanej<sup>2</sup>Doktorant katedry ekonomiji teoretycznej i stosowanejDOI: [https://doi.org/10.31435/rsglobal\\_ws/31102018/6187](https://doi.org/10.31435/rsglobal_ws/31102018/6187)

## ARTICLE INFO

**Received:** 16 August 2018**Accepted:** 19 October 2018**Published:** 31 October 2018

## KEYWORDS

competitive interaction,  
market strategy,  
market niche,  
consumer need,  
market profitability,  
competitive struggle.

## ABSTRACT

The article analyses firms' behaviour in the market in conditions of competitive interaction. The competitive strategies and conditions for their implementation are explored. The authors show that strategies used by business structures can be friendly or hostile in view of market niche capacity, market profitability and consumer needs volatility. The authors deny the impossibility of one competitor domination in the market, since the desire to maximize profits and competitive behaviour harmonization can lead to the elimination and prevention of market competition. The conditions under which an enterprise will seek to leave a niche and create a new one, in which there will be no competition as such, are determined. Based on the interrelation of "disadvantages-motives-needs-demand", the authors establish the interconnection between consumer demand and company's tasks creation, which have to be performed to consolidate the position in the occupied market niche.

**Citation:** Natalia Mychalczyszyn, Iryna Skrebets. (2018) Strategie Wzajemnego Oddziaływania Konkurencyjnego Struktur Biznesowych we Współczesnych Warunkach Rynkowych. *World Science*. 10(38), Vol.2. doi: 10.31435/rsglobal\_ws/31102018/6187

**Copyright:** © 2018 Natalia Mychalczyszyn, Iryna Skrebets. This is an open-access article distributed under the terms of the **Creative Commons Attribution License (CC BY)**. The use, distribution or reproduction in other forums is permitted, provided the original author(s) or licensor are credited and that the original publication in this journal is cited, in accordance with accepted academic practice. No use, distribution or reproduction is permitted which does not comply with these terms.

**Wstęp.** Większość rynków można określić jako nie zmonopolizowane, czyli takie, na których działa różna ilość wzajemnie oddziałujących przedsiębiorstw. Typ wzajemnego oddziaływania przedsiębiorstw nie ma stałego charakteru, gdyż raczej zależy od cech samego rynku i wpływu szeregu czynników. Jednak dla określenia strategii wzajemnego oddziaływania konkurencyjnego struktury biznesowe muszą analizować warunki rynków, prognozować ich zmiany i wybierać sposób adaptacji, który pozwoliłby przedsiębiorstwu zabezpieczyć własny wzrost ekonomiczny w obecnej lub nowej niszy rynkowej. Celem zaprezentowanych tu badań jest analiza strategii wzajemnego oddziaływania konkurencyjnego ze szczególnym uwzględnieniem czynników, jakie na nie wpływają. Dla osiągnięcia wyznaczonego celu analizę oparto na koncepcjach strategii wzajemnego oddziaływania rozwiniętych przez M. Portera, F. Kotlera, A. Yudanowa, A. Tompsona oraz J. Stricklanda. Za pomocą metody porównawczej pokazano strategię wzajemnego oddziaływania konkurencyjnego, które można traktować jako przyjazne lub wrogie. Posługując się metodą analizy i syntezy oraz metodą graficzną, pokazano korelacje pojęć „poczucie braku – motyw – potrzeba – popyt” i zadania, które przedsiębiorstwo musi wykonać dla zmiany niszy rynkowej.

**Wyniki badań.** Strategie wzajemnego oddziaływania konkurencyjnego.

Rynek jako kategoria ekonomiczna należy do formacji dynamicznych, które mają własny cykl życia uzależniony od czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Taka dynamiczność jest uwarunkowana w pierwszej kolejności przez prawo popytu i podaży, zgodnie z którym istnienie popytu i zmiany w tym zakresie będą odpowiadać zmianom w sferze podaży. Właśnie równowaga ta stanowi niezbędny warunek do istnienia rynku. Innymi słowy pozostaje niezmienną tezę, jakoby dla jakiegokolwiek produktu lub usługi rynek będzie istniał tylko przy równowadze popytu i podaży.

Niezależnie od potencjału rozwojowego zespołu czynników wytwórczych oraz sukcesów w poziomie zyskowności firmy na rynku zawsze będą walczyć o konsumenta jako osobę stwarzającą popyt na produkt, który każda z firm proponuje na rynku. Takie uzależnienie firmy od konsumenta stwarza wzajemne oddziaływania rynkowe i kształtuje różne strategie, które firmy wykorzystują dla utrzymania lub zwiększenia własnego udziału w rynku.

Spośród strategii wzajemnego oddziaływania rynkowego najważniejsze zostały zaproponowane przez M. Portera, F. Kotlera, A. Yudanowa, A. Tompsona oraz J. Stricklanda.

M. Porter określił strategię konkurencyjną jako staranie firmy o zajęcie stabilnej i wygodnej pozycji w branży, która pozwoli jej przeciwdziałać wpływowi sił konkurencyjnych, wliczając zyskowność długoterminową [5, s.25-26]. Oznacza to, że firmy w trakcie wzajemnego na siebie oddziaływania i podejmowania decyzji zarządczych kierują się najpierw własną zyskownością i perspektywą długoterminowego istnienia na konkretnym rynku. Zgodnie z tą teorią będzie się rozwijać pomiędzy strukturami biznesowymi zacięta walka konkurencyjna o zysk, a stąd – o konsumenta.

F. Kotler, R. Berger i N. Bikhoff twierdzą, że firmy dla zagwarantowania swojego wzrostu rynkowego powinny bronić swój udział w rynku. Dlatego przedsiębiorstwa muszą zabezpieczyć średni poziom własnego wzrostu i wartość firmy dla akcjonariuszy m.in. poprzez inwestowanie i zwiększanie rozmiaru firmy, co będzie świadczyć o wzroście płynności finansowej i zyskowności. Wspomniani autorzy twierdzą także, że we wzroście firmy zawsze istnieje minimalny poziom optymalności w rozmiarze przedsiębiorstwa, powyżej którego nie obniżają się koszty produkcji. Uwzględniając potrzebę wzrostu i obrony udziału rynkowego, przedsiębiorstwa działające w środowisku rynkowym mogą zastosować następujące strategie wzrostu – innowacje oraz branding, narzucanie nowych zasad gry innym graczom na rynku, globalizacja, portfel sfokusowany, zmniejszenie integracji pionowej przez outsourcing, obecność na rynku i konsolidacja przez fuzje i przejęcia, budowanie sieci/partnerstw/wirtualizacja [5]. Strategie wzrostu mogą zatem obejmować istniejące środowisko konkurencyjne, jak i być skierowane na kształtowanie odrębnej niszy rynkowej, w której konkurenci będą nieobecni, jak w przypadku wykorzystywania strategii „innowacje i branding”.

Zajęcie nowej niszy rynkowej może nie tylko wynikać z zamiaru firmy wyjść poza granice walki konkurencyjnej. W przypadku osiągnięcia przez firmę szczytu płynności finansowej i zyskowności we własnej niszy rynkowej, i zakładając osiągnięcie optymalnego rozmiaru firmy, powyżej którego dalszy wzrost jest już niemożliwy, firma może podjąć decyzję o wchodzeniu do nowej niszy rynkowej.

Jeśli firma nadal planuje funkcjonować w aktualnym środowisku rynkowym, wzajemne oddziaływanie konkurencyjne może być skierowane zarówno na współpracę, jak i na walkę konkurencyjną, w której wygra silniejszy. Tak samo zależnie od tego, czy konkurenci postrzegają zachowanie danej firmy jako przyjazne lub wrogie, można wyróżnić też przyjazne lub wrogie strategie narzucania nowych zasad gry innym graczom na rynku, takich jak globalizacja, portfel sfokusowany, zmniejszenie integracji pionowej przez outsourcing, obecność na rynku i konsolidacja przez fuzje i przejęcia, budowanie sieci/partnerstw/wirtualizacji.

Determinując istotę wzajemnego oddziaływania konkurencyjnego, przedsiębiorstwa mogą wybierać pomiędzy dwoma jej rodzajami – wzajemnego oddziaływania konkurencyjnego według konsumenta lub wzajemnego oddziaływania konkurencyjnego według dostawcy. Bruce H. Clark zaznacza, że konkurenci oddziałują wzajemnie na siebie, jeżeli ich relacje trwają przez jakiś czas, cechują się wzajemnym wpływem, od którego zależy osiągnięty wynik na rynku. Dlatego wzajemne oddziaływanie konkurencyjne może mieć cechy walki lub współpracy [11]. Pomimo że uczestnictwo w wojnie konkurencyjnej wymaga dużych kosztów, firmy mogą zgadzać się na wykorzystanie agresywnych strategii konkurencyjnych dla osiągnięcia dominującej pozycji na rynku.

Natomiast A. Yudanow w swojej teorii konkurencji stwierdza, że dominowanie jednego typu firm na rynku jest niemożliwe, ponieważ firmy różnego typu stwarzają stałe zagrożenie dla drugich. Konkurencja nie polega na walce silniejszego przeciw słabszemu, lecz na złożonej interakcji w walce konkurencyjnej, w ramach której siła cechuje duże firmy-wiolenty, elastyczność – małe firmy-komutanty, przystosowanie do szczególnych segmentów rynku – specjalistyczne firmy-patienty, a

przewaga pionierów rynku – firmy-eksploranci. Zdaniem A. Yudanowa taka różnorodność firm i relacji nie może całkowicie zniknąć z rynku z powodu zróżnicowanych potrzeb konsumentów [9].

Ze względu na różne potrzeby konsumentów, o ile firmy są w stanie zidentyfikować je i odnaleźć sposób na ich zaspokojenie, istnienie różnorodnych firm na poszczególnych rynkach jest rzeczywiście potrzebne. Taka różnorodność wynika też z tego, że dzięki posiadaniu różnych przewag firmy swoim zachowaniem zapewniają w ogóle istnienie tego rynku i przyczyniają się do rozwoju gospodarczego. Poza tym istnieją rynki, w których zyskowność jest ograniczona, takie jak owe, w których konsument nie jest bardzo wrażliwy na rynkowe zmiany i istnieją warunki dla całkowitego usunięcia lub niedopuszczania konkurencji na rynkach w wyniku kooperacji firm i koordynacji zachowania konkurencyjnego. Według regulacji prawnej dotyczącej konkurencji na Ukrainie wyraźnie określono wypadki, w których wzajemne oddziaływanie konkurencyjne będzie potraktowane jako naruszenie prawa. Na przykład, w artykule nr 5 Ustawy „O ochronie konkurencji ekonomicznej” zaznaczono, że za skoordynowane zachowanie uważają się czynności, w wyniku których przedsiębiorstwa układają umowy między sobą lub przyjmują decyzje w jakiegokolwiek formie, które mają na celu niedopuszczenie, usunięcie lub ograniczenie konkurencji. Takie działania zostaną potraktowane jako antykonkurencyjne, a ich prowadzenie jest prawnie zakazane [2, art. 64].

Wzajemne oddziaływanie konkurencyjne nie może bazować tylko na bieżącym stanie funkcjonowania firmy. Decyzje zarządcze, które firmy podejmują w okresie krótkoterminowym, mogą mieć wpływ na pozycje rynkową w perspektywie długoterminowej zarówno samej firmy, jak i jej konkurentów. Dlatego, zgodnie z modelem zarządzania strategicznego zaproponowanym przez A. Tompsona i J. Stricklanda, według którego podstawą podejmowania decyzji zarządczych jest osiągnięcie integracji bieżącej działalności przedsiębiorstw i celów w przyszłości, należy oceniać obecną skuteczność, analizować bieżącą sytuację rynkową i na podstawie tych elementów kształtować nowe idee i możliwości rynkowe [13]. Dla skutecznego funkcjonowania w okresie długoterminowym firmy muszą analizować zajmowaną pozycję rynkową i prognozować zmiany w przyszłości, uwzględniając czynniki powodujące te zmiany na rynku.

Czynniki wzajemnego oddziaływania konkurencyjnego

Na wzajemne oddziaływanie konkurencyjne wpływają różne czynniki, William P. Putsis, Jr. i Ravi Dhar wyszczególniają następujące:

- nisza towarowa, którą zajmuje firma
- stopień władzy rynkowej pomiędzy grupami strategicznymi
- elastyczność popytu rynkowego [12].

W przypadku czynnika „nisza towarowa firmy” to nasycenie towarowe rynku, podział rynku pomiędzy istniejącymi konkurentami i zyskowność rynkowa będą determinować decyzję firmy o pozostaniu w zajmowanej niszy towarowej albo o jej opuszczeniu i sformowaniu nowej niszy rynkowej.

Stopień władzy rynkowej pomiędzy grupami strategicznymi będzie determinować swobodę działalności gospodarczej, w tym także zależność od innych struktur w podejmowaniu decyzji zarządczych. W przypadku walki rynkowej pomiędzy grupami strategicznymi rzeczywiście będzie się toczyć zacięta walka konkurencyjna. Według teorii A. Yudanowa to jest walka pomiędzy firmami-wiolentami.

Elastyczność popytu rynkowego jest jednym z czynników, na podstawie którego można wyznaczyć nastawienie konsumentów do realizowanych przez firmy strategii konkurencyjnych. W praktyce na każdym rynku firmy nie mogą orientować się tylko na konkurentów, walczyć z nimi o konsumenta i modelować swoje zachowanie rynkowe, zaniedbując konsumenta. Czy będzie firma realizować agresywne zachowanie w zwiększeniu udziału w rynku, czy będzie współpracować z konkurentami i bronić swój udział rynkowy, konsument nie zawsze będzie akceptować firmę w taki sposób, jakby tego chciała sama firma. Będą pojawiać się takie sytuacje rynkowe, w których agresywne zachowanie poszczególnych firm odwrotnie zniechęci konsumenta, który nie będzie się zgadzać ze zbyt szybkim tempem zmian na rynku i nie będzie pewny, że takie zmiany będą dla niego korzystne.

Ponadto jednym z najważniejszych czynników kształtujących rynkowy i indywidualny popyt, od którego zależy skuteczność przedsiębiorstwa w sprzedaży towarów, jest zmienność potrzeb konsumenta. Dla badania tego czynnika firmy muszą stwarzać portret psychologiczny konsumenta, który zapewni na 99% przypadków skuteczność zbytu towarów. Taki portret przewiduje też informowanie konsumenta o towarze w zrozumianej dla niego formie i w taki sposób, żeby przedstawić jakościowe cechy towaru, jego praktyczne stosowanie i otrzymaną od niego satysfakcję [6].

Na podejmowanie przez konsumenta decyzji o nabyciu jakiegoś towaru wpływają następujące czynniki:

- możliwość nabycia towaru
- możliwość korzystania z towaru biorąc pod uwagę jego obsługiwanie
- możliwość utylizacji towaru lub opakowania po zużyciu [1, 187-191].

Każda z wymienionych powyżej możliwości ma różny stopień wpływu na konsumenta. Na Ukrainie podczas podejmowania decyzji o nabyciu towaru przez konsumenta dominują możliwości nabycia oraz używania. Natomiast wpływ możliwości utylizacji jest minimalny z powodu niskiego poziomu kultury ekologicznej, którą kierują się konsumenci podczas podejmowania decyzji.

Badając popyt konsumenta, przedsiębiorstwom warto uwzględnić designerską teorię, według której konsument, podejmując decyzję o nabyciu towaru, kieruje się:

- Świadomością – to znaczy potrzebą, która skłania do zakupu
- Torbą – to znaczy wartością, którą stanowi towar i jego cena;
- Sercem – to znaczy emocjonalnym magnesem, stworzonym przez designera [7, 152-153].

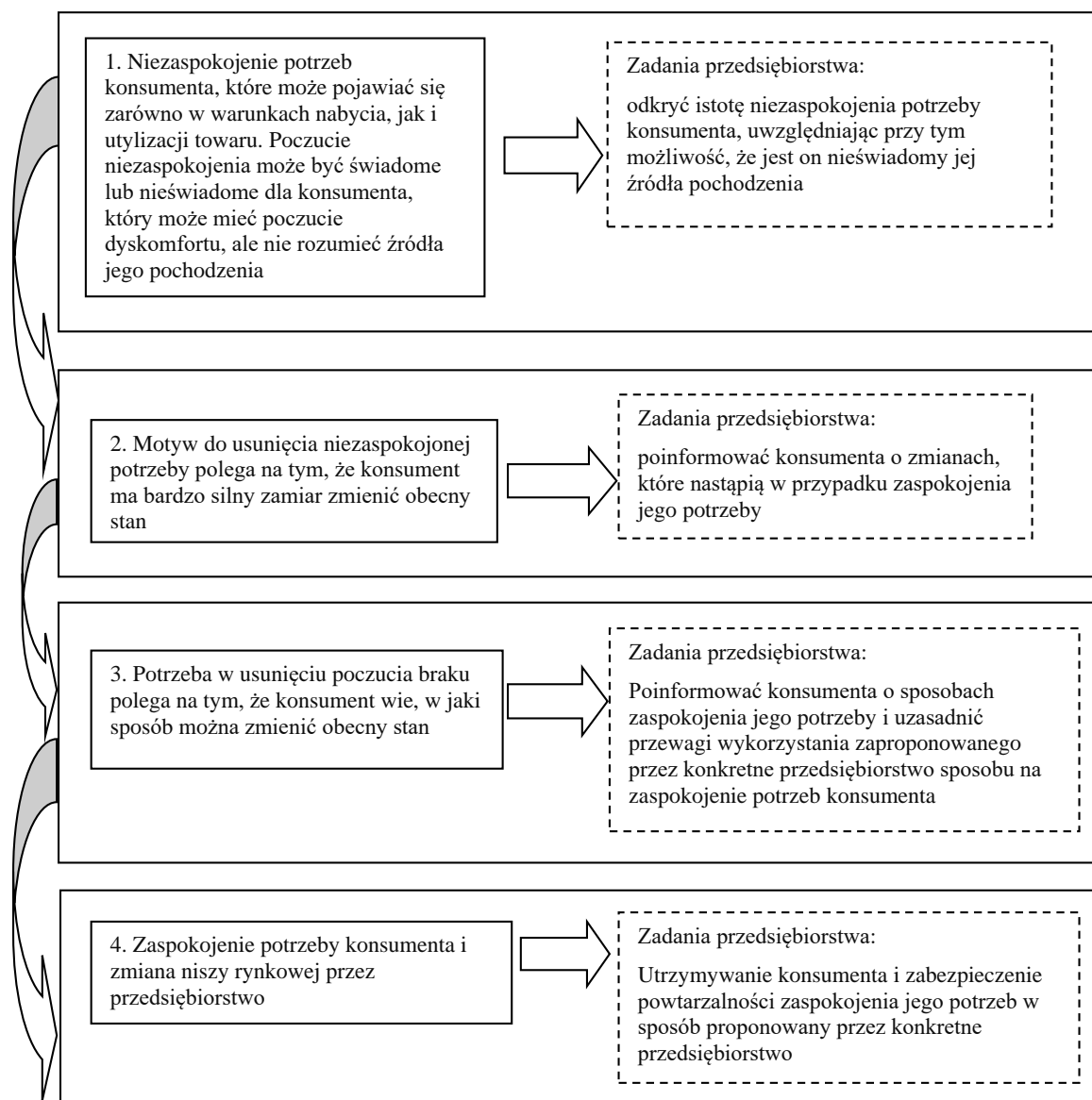
Determinując strategię konkurencyjną wzajemnego oddziaływania, firma musi badać popyt, który opiera się na korelacji „poczucie braku – motyw – potrzeba – popyt” [10, 193-199]. Zgodnie z założeniami A. Zozulewa poczucie braku można dzielić na dwa rodzaje – aktualny, który wymaga natychmiastowego zaspokojenia, wywołuje motyw oraz określa konkretną formę odpowiadającą osobie, która odczuwa potrzebę. Natomiast za potrzebę uważa się siłę nabywczą towaru, która kształtuje popyt [3].

Przedsiębiorstwa i konsumenci, którzy już mają sformowaną siłę nabywczą i mogą naprawdę kupić towar, wzajemnie na siebie oddziałują. Tacy konsumenci są prawdziwi i właśnie kształtują popyt. Jeśli firmy działają w otoczeniu konkurencyjnym, to główna walka toczy się o konsumenta posiadającego siłę nabywczą. Właśnie on w konkretnym czasie jest gotowy do nabycia odpowiedniego dla niego towaru, jeśli tylko taki towar jest dostępny na rynku.

W wypadku wybrania strategii wyjątkowości, poszukiwania unikatowej niszy w celu wyjścia poza granice walki konkurencyjnej, przedsiębiorstwa muszą wyzyskać poczucie braku lub niezaspokojonych potrzeb u konsumenta, które przy istnieniu pewnych motywów przetwarzają się w potrzeby. Z tego wypływa, że pomiędzy niezaspokojeniem popytu konsumenta, motywem, potrzebą a zmianą niszy rynkowej istnieje bezpośrednie połączenie (Rys. 1).

W przypadku wykonania przez przedsiębiorstwo określonych zadań na każdym etapie kształtowania popytu konsumenta (Rys. 1), ono może wyjść poza granice obecnej niszy rynkowej, sformować i podtrzymać popyt konsumenta i w konsekwencji obronić swoją pozycję rynkową.

Nie mniej ważna w strategiach wzajemnego oddziaływania konkurencyjnego jest zdolność przewidywania zmian w popycie i podaży rynkowych. Osiągając pożądaną poziom zyskowności, firma musi ciągle monitorować rynek, dostrzegać zagrożenia wpływające z wejścia na niego nowych graczy, co może spowodować istotne zmiany w rozmiarach udziałów rynkowych i zmienić preferencje konsumentów. Dlatego ważne zadanie dla przedsiębiorstwa w podejmowaniu decyzji o rozwoju i zmianie niszy rynkowej stanowi budowanie systemów prognozowania i wykrywania zmian rynkowych. A. Sływocki stwierdza, że jeśli przedsiębiorstwo może stworzyć dość podatny na szybkie reakcje system wczesnego ostrzegania w celu wykrywania nowych zagrożeń, to będzie mogło zarezerwować sobie dość dużo czasu na usuwanie ryzyka związanego z pojawieniem się nowego konkurenta. Z reguły ryzyko jest duże, złożone i potencjalnie może dotyczyć każdego aspektu działalności gospodarczej przedsiębiorstwa, ale on nigdy nie stanowi nagłego zjawiska [7].



Rys. 1. Korelacja pojęć „poczucie braku – motyw – potrzeba – popyt” i zadań przedsiębiorstwa dla zmiany niszy rynkowej.

Źródło: Badanie własne z wykorzystaniem teorii korelacji pojęć „poczucie braku – motyw – potrzeba – popyt” autorów A. Yakowlewa i L. Łarka „Szczegóły wyboru metody badania popytu konsumentów” Wydawnictwo ŻDTU 2014, №3(69), s.193-199.

Z poprzednich założeń wynika, że preferencje konsumentów i ich potrzeby nie zmieniają się raptem i rezygnacja konsumenta z nabycia towaru też nie stanowi nagłego wypadku. Zanim konsument zdecyduje się zrezygnować z używania towarów określonej firmy, na pewno będzie narastać jego niezadowolenie, które w przypadku pojawienia się alternatywy w nabyciu towaru (wejście na rynek nowej firmy, polepszenie działalności istniejących na rynku firm itp.), skłoni go do wybrania innego sprzedawcy. Dlatego w celu zachowania rozmiaru udziału rynkowego lub jego zwiększenia przedsiębiorstwo powinno realizować strategię zapewniającą utrzymywanie istniejących konsumentów i prognozowanie zmian ich preferencji.

Dla uniknięcia porażek warto, aby firma podejmowała decyzje zarządcze, które racjonalnie uwzględniałyby osiągnięcia, straty i prawdopodobieństwa. Warto zaznaczyć, że przy wprowadzaniu nowości firma będzie musiała liczyć się z naturą ludzką, która odrzuca nową wiedzę zaprzeczającą ogólne zasady dotychczas przyjęte [ 8, 300, 302]. W takich okolicznościach zasadą skutecznego ukształtowania popytu konsumentów jest przekonywanie ich o racjonalności decyzji nabycia towaru w momencie pojawienia się motywu skłaniającego do spełnienia niezaspokojonej potrzeby (patrz rys. 1).

**Wnioski.** Pomimo że w wyborze strategii wzajemnego oddziaływania konkurencyjnego struktury biznesowe są samodzielne, przy podejmowaniu takich decyzji należy wstępnie wykonać gruntowną analizę takich czynników rynkowych jak zachowanie konkurentów na rynku, zagrożenie wejścia na rynek innych uczestników, zmiana wpływów rynkowych w wyniku zmiany ilości uczestników na rynku, zmiana preferencji konsumentów oraz stopień niezaspokojenia ich potrzeb. Badanie potwierdziło, że decydującym czynnikiem w wyborze przez przedsiębiorstwo strategii wzajemnego oddziaływania konkurencyjnego pozostaje konsument. Jeśli przedsiębiorstwo może przewidzieć zmianę popytu konsumentów i wykryć niezaspokojone potrzeby istniejących konsumentów, to w przypadku zaciętej konkurencji lub niewystarczającego poziomu zyskowności rynkowej takie firmy mogą w odpowiednim czasie zmienić niszę rynkową, co pozwoli im stworzyć własną unikatową niszę i ukształtować potrzeby konsumentów tak, żeby nabywali towary tej firmy. W taki sposób konsumenci będą przetwarzać własne niezaspokojone potrzeby w popyt rynkowy.

Prowadząc działalność gospodarczą i przebywając w otoczeniu konkurencyjnym, struktury biznesowe mogą współpracować z konkurentami i równolegle rozwijać wzajemne oddziaływanie konkurencyjne i koordynować zachowanie rynkowe, lub stosować wrogie strategie, co doprowadzi do wojen konkurencyjnych. W każdym razie wrogie strategie mogą być usprawiedliwione tylko w wypadku posiadania przez przedsiębiorstwo silnych przewag konkurencyjnych i pewności, że preferencje konsumentów nie zmienią się i że oni będą akceptować agresywne zachowanie firmy w trakcie wzajemnego oddziaływania konkurencyjnego.

Dla struktur biznesowych działających we współczesnych zmiennych warunkach rynkowych w celu zabezpieczenia własnej zyskowności i płynności finansowej należy stosować metody prognozowania zachowania nie tylko konkurentów, ale i zmiany potrzeb konsumentów, etapów formowania popytu rynkowego począwszy od niezadowolenia niezaspokojonych potrzeb konsumenta po ich zaspokojenie. W dalszej kolejności warto rozwijać badania nad nastawieniem konsumentów wobec wzajemnego oddziaływania konkurencyjnego struktur biznesowych. Innymi słowy należy określić wpływ realizowanych strategii na zmianę popytu rynkowego. Pozwoli to ustalić, czy w przypadku realizacji strategii współpracy konkurencyjnej konsumenci nadal będą mieli dostęp do różnorodności towarów lub odwrotnie, czy konsument będzie akceptować agresywne zachowanie firmy na rynku w wypadku stosowania wrogich strategii wzajemnego oddziaływania i czy nie zdecyduje zostać klientem innych firm.

## REFERENCES

1. Василькевич Л. О. (2011). Структура поведінки споживачів і характеристика її основних компонентів у системі економічних відносин. *Економіка і регіон*, № 4(31), 187-191.
2. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 № 2210-III// Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, N 12.
3. Зозулев А. (2004). К вопросу об исследовании рыночного спроса. *Маркетинговые исследования в Украине*, №4 (5), 40-53.
4. Котлер, Ф. (2016). *Стратегический менеджмент по Котлеру: лучшие приемы и методы*, 3-е изд. Москва: Альпина Паблишер.
5. Портер, М. (2005). *Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость*. Москва: Альпина Бизнес Букс.
6. Психологічний портрет клієнта. Чого хоче клієнт? (2015). Pobrane z: <http://consumer-goods-marketing-idea.blogspot.com>.
7. Сливоцький, А. Дж. (2010). *Прорив*. Львів: Видавництво Українського католицького університету.
8. Сливоцький, А. Дж., за участі Карла Вебера. (2012). *Мистецтво творення попиту: як передбачити прагнення покупців*. Львів: Видавництво Українського католицького університету.
9. Юданов, А. (2001). *Конкуренция. Теория и практика*. Москва.
10. Яковлев А.И., Ларка Л.С. (2016). Особливості вибору методичних положень щодо дослідження попиту споживачів продукції. *Вісник ЖДТУ*, №3(69), 193-199.
11. Clark, V. *Managing Competitive Interactions*. Pobrane z: <https://archive.ama.org/archive/ResourceLibrary/MarketingManagement/>.
12. Putsis, W. Jr., & Dhar R. (1998) *The Many Faces of Competition*. Pobrane z: <https://pdfs.semanticscholar.org/>.
13. Thompson, A., & Strickland, J. *The Thompson and Strickland Model*. Pobrane z: <http://www.introduction-to-management>.