

## СТРАТЕГІЇ ЗАХИСТУ ВИДАВНИЧОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ГЛОБАЛЬНОГО ЦИФРОВОГО КОНТЕНТУ

***Анотація.** У статті розглянуті теоретичні аспекти захисних стратегій для міжнародного бізнесу; виявлено ключові захисні механізми, що застосовувались міжнародними видавничими компаніями; класифіковано три захисні стратегії проти експансії електронних книжок на ринок традиційної паперової книжки.*

**Ключові слова:** міжнародний видавничий бізнес, електронні книжки, захисні стратегії.

***Аннотация.** В статье рассмотрены теоретические аспекты защитных стратегий для международного бизнеса; определены ключевые защитные механизмы, которые использовались международными издательскими компаниями; классифицировано три защитные стратегии против экспансии электронных книг на рынок традиционной бумажной книги.*

**Ключевые слова:** международный издательский бизнес, электронные книги, защитные стратегии.

***Annotation.** The article describes theoretical aspects of defensive strategies for international business; identified key defensive mechanisms that were applied by international publishing companies; classified three defensive strategies against e-book expansion on the traditional paper book market.*

**Key words:** international publishing business, e-books, defensive strategies.

**Актуальність теми дослідження.** Пришвидшення розвитку нових технологій та адаптації інновацій серед споживачів по всьому світу запустили процеси перетворення звичних ринків і появу нових товарних категорій. Зокрема поява та розвиток електронних книжок змушують ключових видавничого ринку вдаватись до стратегій захисту.

**Рівень дослідження теми.** Категорія захисних стратегій у ринковому середовищі широко розкрита в різноманітних академічних виданнях, зокрема її досліджували Ф. Котлер, Ел. Райс та Дж. Траут, Дж. Шуган та С. Хаусер, Р. Петч та Дж. Дурден, Ф. Каракая, А. Карла, Дж. Робретс. Також, деякі науковці (Дж.К Хан, Р. Аренд, М. Ліндерс та К. Воерманс) фокусувались на дослідженні механізмів захисту від появи нових товарів або компаній на ринку. Проте жодне досліджування не розглядало дану категорію в контексті глобальної технологічної трансформації видавничої галузі та розвитку цифрового контенту.

**Мета дослідження.** Визначення та групування ключових захисних стратегій та порівняння їх з реальними, застосованими стратегіями видавництва в умовах розвитку глобального цифрового контенту.

### **Вступ**

Сучасні темпи розвитку та поширення новітніх технологій давно досягли історичного максимуму. Міжнародні системи дистрибуції продукції та наявність глобальних тенденцій у структурі споживання людства дають можливість прогнозувати еволюційний розвиток цілих ринків та галузей. Домінуючою рисою більшості революційних інновацій є їхній винятковий зв'язок із соціальним аспектом життя. Переважно, розвиток нових галузей економіки та еволюція існуючих технологій починається з покращення споживчих параметрів базових характеристик продукту. Проте з часом вторинні характеристики виходять на перший план, таким чином зручність та доступність для кінцевого споживача стає зоною фокусу всіх клієнт-орієнтованих міжнародних корпорацій. В результаті глобальних перетворень у потребах кінцевих споживачів, відбувається підвищення інноваційної складової багатьох продуктів. Останні досягнення галузі інформаційних технологій дозволяють змінювати уявлення про найпростіші речі, робити їх багатофункціональними та інтегрованими у соціальне життя користувача. Наприклад, перетворення простих окулярів на інтегрований у соціальні мережі пристрій з можливістю фото та відео зйомки (Google glass), розробка годинника з інтерфейсом повноцінної операційної системи, що з можливістю доступу в інтернет та обміну миттєвими повідомленнями (Samsung Galaxy Gear, iWatch), або ж створення багатофункціонального цифрового паперу, що за базовими характеристиками нагадує звичайний лист А4 проте має вбудовану пам'ять та здатність підключення до мережі Інтернет (Sony digital paper). Всі ці технологічні новації змінюють життя людини XXI століття.

Однією з таких революційних інновацій стало поширення електронних книжок. Сама технологія не є новою, і з'явилась півстоліття тому, проте масового поширення набула лише тепер. Успішному поширенню даної інновації сприяли ті ж самі фактори, що вплинули на вибух популярності мобільних та планшетних пристроїв, а саме можливість вільного доступу до мережі Інтернет, зниження вартості продукту для кінцевого споживача, наявність зростаючої бази контенту, перш за все безкоштовного, і звичайно вихід на ринок електронних книжок глобальних ІТ компаній. Розвиток цього сегменту суттєво вплинув на розвиток багатьох ринків від персональних комп'ютерів до ринку реклами, проте особливої уваги заслуговує виникнення загрози існуванню видавничої галузі. Ця інновація призвела до процесу дигіталізації (оцифрування) традиційної паперової літератури і

створення нового ринку електронних книжок. Завдяки своїй нематеріальній сутності та доступності, поширенню мобільних пристроїв та інтеграції споживачів в мережі Інтернет, електронні книжки стали витіснити папери. В результаті, міжнародні видавничі групи та локальні видавництва по всьому світу на початковому етапі поширення електронних книжок вбачали суттєву загрозу для бізнесу і менеджмент більшості компаній по всьому світу почав застосовувати захисні стратегії, щоб заблокувати експансію електронних книжок [1, с.580].

### *Концептуальні засади захисних стратегій*

Одним з популярних підходів до визначення та класифікації стратегій міжнародних корпорацій є концепція маркетингових війн. Траут і Райс визначали маркетинг, як тактичну та стратегічну зброю, що використовується для перемоги на полі битви за частку ринку [2]. Теорія базується на припущенні, що глобальний ринок це поле битви, конкуренція це війна, конкуренти є ворогами, а споживачі є союзниками. Ця гіпотеза незважаючи на свою простоту є достатньо правдивою і може бути застосованою у деяких випадках. В академічній літературі, також заслуговують уваги ідеї Клемонса та Сантамарії, що розробили власну концепцію, де висвітлили особливості використання сучасних методів ведення війни у боротьбі за міжнародні ринки. Автори підкреслюють, що в сучасних ринкових війнах між глобальними корпораціями підвищується значення таких ключових тактичних елементів сучасних війн, як швидкість і гнучкість, несподіваність та непередбачуваність, сфокусованість та точність [4].

В той же час, в науковій літературі існує думка, що уособлення маркетингу з війною є результатом прімітивізації та не підходить для сучасних бізнес процесів. Талбот відзначає: «Мілітаристська метафора має дуже вузьке застосування в маркетингу» [3, с.6]. Автор наводить приклади стратегічного співробітництва між конкурентами та розповсюдження негативних відгуків споживачами про продукти компанії, що суперечить базовому твердженню цієї концепції. Проте, у більшості випадків сучасне глобальне конкурентне середовище є своєрідним полем битви, на якому корпорації змагаються за споживачів. Як у будь-якій війні, є атакуюча сторона, що намагається розширити долю ринку та сторона, що захищається і не дає цього зробити конкурентам. Динаміка ринкового середовища на глобальних ринках існує завдяки постійному руху його учасників. Транснаціональні корпорації застосовують атакуючі та захисні стратегії для перерозподілу ринкових позицій і завоювання лідерства. В літературі панує точка зору, що незалежно від цілей, стратегії компаній передбачають налаштування елементів маркетингового комплексу до змін ринкового середовища [5]. Таким чином, вносячи зміни до продукту, цінової політики, процесів дистрибуції та просування, як міжнародні, так і локальні компанії реагують на виклики глобального ринкового середовища. В результаті, комплекс вірних та адекватних реакцій визначає оцінку ефективності менеджменту міжнародних корпорацій.

Інтенсифікація конкуренції на ринку відбувається у результаті утворення нових сегментів, продуктів замінників або ж коли конкуренти змушують один одного захищатись. Хаусер та Шуган досліджуючи реакції корпорацій на вихід на ринок нових продуктів зазначають: «На кожен новий бренд, що з'являється, часто існує 4-5 компаній (або брендів), що в результаті змушені захищати свої ринкові позиції» [5, с. 88]. Стратегія захисту міжнародної корпорації визначається як дія, що призначена запобігти або уповільнити вихід нового конкурента на свій сегмент ринку. Тим не менш, іноді захисна стратегія може набувати інших форм, наприклад стратегія попереджувального удару, з метою звести до мінімуму шанси інших компаній вийти на ринок зі своїм новим продуктом. У підтримку цієї тези Котлер підмітив: «Найбільш конструктивна відповідь для захисту власної частки ринку – це безперервні інновації» [6, с. 363]. Таким чином, компанія має змогу випереджати своїх конкурентів і знаходитися у вигіднішій ринковій позиції.

З позиції Траута та Райса захисні дії передбачають використання спеціальних тактик та стратегій задля втримання частки ринку, що була досягнута компанією. Концептуальна основа захисних стратегій базується на трьох ключових принципах [2]. Перший принцип стверджує, що тільки лідер ринку може захищатись. Котлер підтримує це твердження, відповідно до його бачення, домінуюча компанія має мати в арсеналі захисну стратегію та має бути здатна швидко втілити її в життя. Тим не менш, існує певна невідповідність, оскільки цей принцип унеможливує імплементацію стратегії захисту компаніями, що функціонують на ринку атомістичної конкуренції. В той же час, вихід нового продукту на глобальному ринку впливає на абсолютно всіх його учасників, та змушує їх захищати свої позиції [7].

Другим принципом Траута і Райса є наступний: «Найкраща захисна стратегія – це сміливість атакувати самого себе» [2, с. 56]. Основою цієї тези є переконання, що постійне оновлення або зміна старого продукту на новий попереджує та запобігає можливості атаки з боку конкурентів. Безперечно, процес інновацій є вигідним для міжнародних компаній, як з технологічної, так і з економічної точки зору. Більше того, Сноу переконаний, що продуктові інновації є ключовим фактором для досягнення успіху у глобальному бізнес середовищі і наголошує на необхідності кооперації в процесі адаптації нових технологій до вимог ринку та споживачів [8]. З іншого боку, розвиток продукту є дорогим процесом і ризикує не бути сприйнятим споживачами. Зокрема, більшість технологічних інновацій є невдалими через невірні тактичні рішення, такі як цінова політика, час виходу на ринок, брендинг тощо.

Останній принцип, що був визначений авторами концепції є найбільш ґрунтовним з практичної точки зору і широко застосовується менеджментом, як локальних, так і міжнародних компаній: «Сильні ходи конкурентів завжди повинні блокуватись» [2, с. 57]. Блокування полягає у створенні своєрідного бар'єру для конкурента, що ускладнює його вихід на ринок або розробку нових продуктів. З позиції міжнародного менеджменту, слід враховувати неоднорідність ринків у різних країнах. В розвинутих країнах, адаптація нових продуктів та

технологій може проходити значно швидше, ніж в кранах, що розвиваються. Таким чином, першочергового значення набуває точка на кривій життєвого циклу, в якій знаходиться продукт та інновація [9]. В результаті, на основі цих принципів в академічній літературі сформувались окремі групи захисних стратегій.

### **Класифікація захисних стратегій**

В академічній літературі існує ряд підходів до класифікації стратегій захисту. Багато авторів погоджуються, що захисна реакція на атаку конкурента в основному відбувається через зміну елементів маркетингового комплексу, в основному ціни. Також існує точка зору, що в результаті різкої технологічної зміни, яка мала місце у випадку з видавничою індустрією можливий варіант кооперації міжнародних компаній із новачками ринку. Тим не менш, найбільш чітко стратегії було класифіковано Котлером, він розробив 6 основних захисних стратегій, що використовують лідери ринку у відповідь на атакуючі випадки конкурентів.



**Рис 1. Захисні стратегії [10, с. 980]**

### *Позиційний захист*

За Котлером ця стратегія передбачає зайняття компанією найбільш вигідної та цінної позиції у споживача [6]. З точки зору міжнародного маркетингу, корпорації намагаються ототожнити себе зі своїм продуктом, що робить їх бренд синонімом товару чи послуги (Coca-Cola, Pampers, iPad). Головна ідея такого кроку полягає у тому, що бренд, який першим осідає у свідомості споживача різко підвищує свої шанси на перемогу у конкурентній боротьбі [2]. Стратегія передбачає створення своєрідних бар'єрів та цементування позицій компанії у глобальному бізнес середовищі. Захист може бути організований навколо продукту, системи дистрибуції, географічного регіону тощо. Проте, нерухома позиція може бути дуже ризиковою для компанії. Статичний захист існуючої ринкової позиції призводить до незначних змін у продукті та деградації системи сталого впровадження інновацій [11]. Таким чином, використовуючи дану стратегію захисту менеджменту міжнародних компаній необхідно постійно впроваджувати та генерувати нові ідеї. В інакшому випадку, застарілий продукт у глобальному бізнес середовищі дуже швидко втратить свої позиції.

Справді, багато видавництв розглядали цю стратегію, як найбільш підходящу для стримування електронної книжки. На міжнародній видавничій арені ключові гравці були спостерігачами і не бажали оцифровувати свої книжки, тобто робити їх доступними у цифровому форматі. Така позиція спричинена вертикальною інтегрованістю міжнародних видавничих холдингів та великими інвестиціями у видавниче обладнання [12]. Стратегію блокування було застосовано «Великою шісткою» видавництв. Такі компанії як, Random House, Penguin Group, HarperCollins, Macmillan, Simon & Schuster та Hachette Book Group довгий час ігнорували появу та розвиток сегменту електронних книжок і не продавали цифрових версій своїх бестселерів [13].

### *Фланговий захист*

Стратегія базується на захисті слабких сторін компанії через випуск нових продуктів задля мінімізації ризику входження у сегмент конкурентів [6]. Початковим етапом стратегії є аналіз потенційних слабких сторін та можливостей для атаки з боку конкурентів на нерозвинені сегменти ринку. В результаті зміна позиціонування міжнародної компанії через випуск нових продуктів заповнює вільні ніші на ринку і унеможлиблює наступ конкурентів. Нажаль, у випадку із технологічною трансформацією книжкового ринку, ця стратегія не є актуальною для глобальних видавців.

### *Попереджувальний захист*

Дана стратегія використовує принципово відмінний підхід до захисту. На відміну від класичного позиційного відстоювання ринку, стратегія передбачає попереджувальний удар. Тобто, атакуюча та захищаюча сто-

рона міняються місцями. Сутність даної стратегії полягає в приголомшенні та випередженні конкурента. На глобальному ринку цей крок миттєво розповсюджується у засобах масової інформації і забезпечує компанії на деякий час лідерство у сегменті, навіть без явних переваг у продукті чи ціні. Існує 4 виміри попереджувальної стратегії: конфузія (дезінформація конкурента через глобальну рекламну кампанію), зіткнення (координація дій з іншими учасниками ринку з метою блокування конкурента), захоплення (купівля або співробітництво із новатором з метою поглинання нової ніші), диверсія (посилення впливу компанії на ключових для конкурента ланках, що має значення і є необхідними для успішного впровадження інновації) [14]. Траут і Райс порівнюють цю стратегію із партизанською війною, коли захисники є атакуючою стороною [2]. Така сукупність дій зазвичай розцінюється у міжнародному бізнес середовищі, як серйозний знак, що компанія готова захищати свої позиції. Найголовніше при імplementації попереджувальної стратегії постійно володіти ситуацією та нанести удар, коли конкурент цього не очікує.

У видавничому бізнесі ця стратегія була застосована найбільшою книготорговою компанією Amazon. Запуск власної лінійки електронних рідерів Kindle з безкоштовними версіями багатьох книжок став сильним ударом по позиціям традиційного книговидавництва. На міжнародному видавничому ринку відбувся переворот, що надав великої сили поштовх до дифузії технології електронних книжок у світі.

#### *Контр-атакуючий захист*

Стратегія передбачає швидку фронтальну атаку на конкурента, як тільки він вийшов на ринок. Ключові механізми, що використовуються компаніями зводяться до зниження цін, рекламних кампаній та політичного лобювання [6]. Хаусер та Шуган також відзначають зниження цін є основною захисною реакцією міжнародних компаній [5]. Тим не менш, на високо-сегментованих ринках оптимальним рішенням може бути підвищення цін домінуючою компанією. Контр-атакуюча стратегія була застосована Harper-Collins, Hachette та Penguin. Ці видавництва продавали електронні книжки за моделлю «цінової змови», що надавало їм право встановлення кінцевої ціни на електронний примірник. Більше того, видавництва штучно вирівнювали ціну на паперову та електронну версію книжки, задля уповільнення розвитку ринку електронної книги [13]. Також, видавці започаткували контроль доступу до електронних книг через систему управління цифровими правами, для захисту від піратства. Наприклад, Harper-Collins переглянув свої політики та обмежив доступ бібліотек до своєї літератури. В результаті, очевидним є той факт, що стратегія захисту видавців базувалась на жорсткому контролі даного сегменту від самого початку його виникнення.

#### *Мобільний захист*

Взагалі ця стратегія за своєю сутністю являє собою диференціацію або ж диверсифікацію через вихід на неспоріднені ринки. Основна перевага – це відвертання уваги. Компанія, що захищається може фокусуватись на розширенні свого ринку освоюючи нові технології та впроваджуючи інновації [10]. Міжнародні корпорації рідко використовують дану стратегію, оскільки вона означає свідоме запобігання конфлікту і показує їх слабкість. Також у міжнародному видавничому бізнесі, дана стратегія не мала поширення.

#### *Тактичний відступ*

Остання стратегія являє собою тактичну задачу позицій компанії. Компанія віддає сегмент ринку конкурентові без бою та концентрує ресурси на більш захищених сегментах ринку. Ця стратегія має сенс у випадку високо-диверсифікованого бізнесу. Зважаючи на це, видавничий бізнес не мав змоги покинути ринок, адже атака відбувалась на основу бізнесу та індустрії – паперову книгу.

#### *Глобальні стратегії захисту видавництва*

Огляд концептуальних засад визначив основні типи захисних стратегій. Проте, не всі стратегії є підходящими у випадку із видавничою галуззю. Насамперед, слід зазначити, що основні американські та британські видавничі холдинги не застосовували тактичний відступ, фланговий та мобільний захист, адже ці стратегії є методами конкурентної боротьби і не мають сенсу у випадку із поширенням електронної книжки. В результаті, важливо визначити та класифікувати реальні стратегії, що були застосовані ключовими гравцями міжнародного видавничого бізнес середовища.

#### *Стратегія протидії*

Дана стратегія полягала у агресивних атакуючих діях по відношенню до компаній новаторів, що вийшли на книжковий ринок із цифровими продуктами. Ця стратегія об'єднує контр-атакуючу та попереджувальну стратегії, що були застосовані компаніями «Великої шістки». Таким чином, видавничий бізнес зміг на певний час взяти під контроль ринок електронної книжки за рахунок управління цифровими правами та спеціальній моделі ціноутворення. В результаті, компанії виграли час для адаптації через встановлення жорстких правил на ринку цифрового контенту та контролю піратської продукції.

#### *Стратегія блокування*

Стратегія відноситься до третього принципу Траута та Райса та поєднує ознаки позиційного захисту та попереджувальної стратегії у вимірі зіткнення із потенційним конкурентом. Метою корпорацій було зупинення

розвитку сегменту електронної книжки. Блокування полягало у різкому підвищенні витрат на рекламу та зниженні цін на паперові примірники. На додаток, мало місце ігнорування існування даної інновації та відмова від оцифрування продукції. Всі ці дії успішно стримували розвиток електронних книжок довгий час, адже ця технологія не є новою. Тим не менш із подальшою інтеграцією суспільства у віртуальний комунікаційний простір та із підвищенням мобільності комп'ютерних пристроїв, деякі видавництва починали співпрацювати із новаторами на книжковому ринку з метою отримання конкурентної переваги. В результаті виникнення цього тренду більшість видавництв все ж таки відмовилась від цієї стратегії та подивилась на електронні книжки, як на можливість, а не загрозу для бізнесу.

#### *Стратегія стримування*

Саме ця стратегія виявилась найбільш далекоглядною. Сутність стратегії зводиться до прийняття міжнародними видавничими групами того факту, що ринкове середовище безповоротно змінилось і залишало їм два основні шляхи: прийняти появу технології та розвивати сегмент електронних книжок або ж спробувати уповільнити її розвиток затягуючи в часі процес співробітництва. В науковій літературі дана стратегія вважається прийнятною у разі недостатньої кількості ресурсів для впровадження інновації та запуску нової лінійки продуктів [2]. Тим не менш, Грейнер у своєму дослідженні доводить, що зазвичай стримування є ефективнішим [15]. Стратегія запобігає прямому конфлікту із конкурентом і базується на утворенні стратегічного альянсу для подальшої адаптації інновації. Прикладом успішної реалізації даної стратегії є німецька видавнича група Holtzbrinck, що утворила спільне підприємство із новатором на ринку електронної книжки Bertelsmann Group і стала активним учасником процесу адаптації нової технології у Європі. Стимування електронних книжок у міжнародному видавничому середовищі зводилось переважно до співробітництва із ІТ компаніями, що стали ключовими гравцями на ринку електронних книжок.

#### *Висновки*

Розглядаючи практичне застосування захисних стратегій глобальними лідерами видавничої галузі слід зазначити, що основною стратегією на початковій стадії експансії електронних книжок, була стратегія блокування розвитку даного продукту. Стратегія передбачала ігнорування та створення штучних перешкод для розвитку нової технології, та є похідною від стратегії позиційного захисту. Тим не менш, із подальшим охопленням даною технологічною інновацією суспільства, деякі видавництва раніше за інших вбачали можливість для розширення частки ринку і використовували стратегію стримування, яка базувалась на кооперації з розробниками електронного контенту без значних інвестицій у проект та специфічній цінновій політиці. Особливої уваги потребує той факт, що захисна стратегія є короткостроковою мірою і з часом ключові видавничі групи почали застосовувати контр-атакуючу стратегію. В результаті, були створені умови для інтеграції видавництва на новий ринок електронних книг та започатковано умови для подальшого розвитку цього сегменту у складі видавничого бізнесу. Таким чином, подальші дослідження цієї теми, буде перш за все стосуватись адаптації міжнародного видавничого бізнесу до умов на новому ринку, інноваційним стратегіям розвитку видавничого бізнесу, а також необхідності регулювання цього сегменту з боку держави задля запобігання піратству та захисту авторських прав на цифровий контент.

#### *Список використаних джерел*

1. Верде В. The future of eBooks? Will print disappear? An end-user perspective / Верде В., Ернст О. // Library Hi Tech. – 2009. – Vol. 27, №4. – p. 570-583.
2. Райс Ел. Маркетинговые войны / Райс Ел., Траут Дж. Питер. – 2006.
3. Талбот П. Corporate generals: the military metaphor of strategy / Талбот П. // Irish Journal of Management. – 2003. – Vol. 24. – №2. – с. 1-10.
4. Клемонс Е. Maneuver warfare: Can modern military strategy lead you to victory? / Клемонс Е., Сантамарія Дж. // Harvard Business Review, – 2002. – Vol. 80, №4. – с. 57-65.
5. Хаусер Дж. Defensive marketing strategies / Хаусер Дж., Шуган С. // Marketing Science, – 2008. – Vol. 27, №1. – с. 88-110.
6. Котлер Ф. A framework for marketing management. 5 edn. / Котлер Ф., Келер К. // Harlow: Pearson Education, – 2012.
7. Сімон Д. Incumbent pricing responses to entry / Сімон Д. // Strategic Management Journal, – 2005. – Vol. 26, №13. – с. 1229-1248.
8. Сноу С. Organizing continuous product development and commercialization: The collaborative community of firms model / Сноу С., Фджелстад О., Летл С., Майлс Р. // Journal of Product Innovation Management, – 2011. – Vol. 28, №1. – с. 3-16.
9. Каракая Ф. Impact of product life cycle stages on barriers to entry / Каракая Ф., Керін Р. // Journal of Strategic Management, – 2007. – Vol. 15, №4. – с. 269-280.
10. Брасінгтон Ф. Principles of marketing. 4 edn. / Брасінгтон Ф., Періт С. // Harlow: Pearson Education Limited. – 2006.
11. Бейкер М. The marketing book. 6 edn. / Бейкер М., Харт С. // London: Butterworth-Heinemann. – 2008.
12. Gold Leaf Promoting the uptake of e-books in higher and further education. / Gold Leaf // London: JISC e-Books Working Group [Електронний ресурс]. [www.jisc.ac.uk/uploaded\\_documents/PromotingeBooksReportB.pdf](http://www.jisc.ac.uk/uploaded_documents/PromotingeBooksReportB.pdf).

13. Mintel / Books and e-book UK report. / Mintel oxygen reports platform // 2012 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://oxygen.mintel.com/display/590029/>.
14. Arend R. Defending against rival innovation / Arend R. // Small Business Economics, – 2009. – Vol. 33, №2. – с. 189-206.
15. Granier L. Entry deterrence and mergers under price competition in pharmaceutical markets / Granier L., Trinquard S. // Applied Economics, – 2010. – Vol. 42, №3. – с. 297-309.

*Стаття надійшла до редакції 01.11.2013*