# Тема 5. Маркетинговые проблемы анализа и оценки рыночной деятельности фирмы

1) Маркетинговые проблемы оценки конкурентоспособности фирмы.

2) Факторы конкурентного преимущества фирмы и их анализ.

3) Напряженность и многоплановость конкурентной борьбы фирмы.

Заключение

1. МАРКЕТИНГОВЫЕ ПРОБЛЕМЫ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБ-НОСТИ ФИРМЫ

Изучение конкурентов и условий конкуренции в отрасли требуется фирме в первую очередь, для того, чтобы определить, в чем ее преимущества и недостатки перед конкурентами и сделать выводы для выработки фирмой собственной успешной конкурентной стратегии и поддержания конкурент­ного преимущества.

Определение собственной конкурентоспособности предприятия являет­ся неотъемлемым элементом маркетинговой деятельности любого хозяйст­венного субъекта.

Опенка конкурентной позиции фирмы требуется для:

* разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности;
* выбора предприятием партнера для организации совместного выпуска продукции:
* привлечения средств инвестора в перспективное производство;
* составление программы выхода предприятия па новые рынки сбыта и др.

В любом случае проведение оценки преследует цель: опреде­лить поло­жение предприятия на отраслевом рынке.

Достижение этой цели возможно лишь при наличии оперативной и объек­тивной методики оценки конкурентоспособности.

Наиболее известными методами оценки конкурентоспособности счи­таются:

1. Матричный метод (разработан «Бостонской консалтинговой груп­пой»).

В основе методики лежит анализ конкурентоспособности с учетом жизненного цикла товара/услуги. Сущность оценки состоит в анализе матрицы, построенной по Принципу системы координат: по горизонтали-темпы роста/сокращения Количества продаж в линейном масштабе: по вертикали относительная доля товара/услуги на рынке. Наиболее конкурен­тоспособными считаются предприятия, которые занимают значительную долю на быстрорастущем рынке.

Преимущества метода: при наличии достоверной информации об объе­мах реализации метод позволяет обеспечить высокую репрезентативность оценки.

Недостатки метода: исключает проведение анализа причин происхо­дящего и осложняет выработку управленческих решений.

2. Метод, использующий в качестве основного подхода оценку товара/услуги предприятия.

Этот метод базируется на рассуждении о том, что конкурентоспособ­ность производителя тем выше, чей выше конкурентоспособность его продукции. В качестве показателя, оценивающего конкурентоспособность товара/услуги используют соотношение двух характеристик: цены и качества. Наиболее конкурентоспособен товар, имеющий оптимальное соотношение этих характеристик:

***Кт=К/Ц***

где: К - показатель качества товара;

Ц - показатель цены товара;

Кт - показатель конкурентоспособности товара.

Чем выше разница между потребительской ценностью товара для, по­купателя и ценой, которую он за него платит, тем выше запас конку­рентоспособности товара доля потребителя.

Преимущество метода: он учитывает наиболее важный критерий, влияющий на конкурентоспособность предприятия – конкурентоспособность  
товара.

Недостатки метода: позволяет получить весьма ограниченное представ­ление о преимуществах и недостатках в работе предприятия, так как конкурентоспособность предприятия принимает вид конкурентоспособности товара и не затрагивает другие аспекты.

**3. Метод, основанный на теории эффективной конкуренции.**

Согласно этой теории наиболее конкурентоспособными являются те пред­приятия, где наилучшим образом организована работа всех подраз­де­лений и служб. На эффективность деятельности каждой из служб оказывает влияние множество факторов - ресурсов фирмы. Оценка эффективности работы каждого из подразделений предполагает оценку эффективности использования им этих ресурсов. В основе метода лежит оценка четырех групповых показателей или критериев конкурентоспособности.

**Критерии и показатели конкурентоспособности предприятия.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***Критерии и показатели конкурентоспособности*** | ***Роль показателя в оценке*** | ***Правило расчета показателя*** |
| ***1*** | ***2*** | ***3*** |
| 1. Эффективность производ­ственной деятельности пред­приятия |  |  |
| 1.1. Издержки производства на единицу продукции, ман. | Отражает эффективность затрат при выпуске продук­ции | Валовые издержки  Объем выпуска продукции |
| 1.2. Фондоотдача, тыс. ман. |  | Объем выпуска продукции; среднегодовая стоимость ос­новных производ­ствен­ных фондов |
| 1.3. Рентабельность товара, % | Характеризует эффектив­ность использования основ­ных производственных фон­дов | Прибыль от реализации |
| 1.4. Производительность труда, тыс. ман. | Характеризует степень при­быльности произ­вод­ства товара  Отражает эффективность ор­ганизации производства и использования рабочей силы | Х 100%  Полная себестоимость продукции  Объем выпуска продукции;  Среднесписочная численность работников |
| 2. Финансовое положение предприятия |  |  |
| 2.1. Коэффициент автономии | Характеризует незави­си­мость предприятия от заем­ных источников | Собственные средства предприятия |
|  |  | Общая сумма источников финансирования |
| 2.2. Коэффициент платежеспособности | Отражает способности пред­приятия выполнить свои финансовые обяза­тель­ства и измеряет вероят­ность банкротства | Собственный капитал  Общие обязательства |
| 2.3. Коэффициент абсолютной ликвидности | Отражает качественный состав средств, являю­щих­ся источниками покрытия текущих обязательств | Денежные средства и быст­ро­реализуемые ценные бу­маги  Краткосрочные обяза­тель­ства  Выручка от реализации продукции |
| 2.4. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств | Характеризует эффектив­ность использования обо­рот­ных средств. Соответ­ст­вует времени, в течение ко­торого оборотные средства проходят все стадии про­из­водства и обращения | Среднегодовой остаток оборотных средств |
| 3. Эффективность органи­зации сбыта и продвижения товара |  |  |
| 3.1. Рентабельность продаж, % | Характеризует степень при­быльности работы пред­приятия на рынке, правиль­ность установления цены товара | Прибыль от реализации к 100%  Объем продаж |
| 3.2. Коэффициент затоваренности готовой продукцией | Отражает степень затова­рен­ности готовой продук­ции. Рост показателя свиде­тельствует о снижении спроса | Объем нереализованной продукции |
| 3.3. Коэффициент загрузки производственной мощности | Характеризует деловую ак­тивность предприятия, эф­фективность работы служ­бы быта | Объем выпуска продукции  Производственная мощность |
| 3.4. Коэффициент эффектив­ности рекламы и средств стимулирования сбыта | Характеризует экономи­чес­кую эффективность рекла­мы и средств стимули­рова­ния опыта | Затраты на рекламу и сти­му­лирование сбыта  Прирост прибыли от реали­зации |
| 4. Конкурентоспособность товара |  |  |
| 4.1. Качество товара | Характеризует способность товара удовлетворять пот­ребность в соответствии с его назначением |  |
| 4.2. Цена товара |  |  |

В первую группу входят показатели, характеризующие эффективность управ­ления производственным процессом: экономичность производственных затрат, рациональность эксплуатации основных фондов, совершенство техно­логии изготовления товара, организацию труда на производстве.

Во вторую группу объединены показатели, отражающие эффективность управления оборотными средствами: независимость предприятия от внешних источников финансирования, способность предприятия расплачиваться по своим долгам, возможность стабильного развития предприятия в будущем.

В третью группу включены показатели, позволяющие получить пред­ставление об эффективности управления сбытом и продвижением товара на рынке средствами рекламы и стимулирования.

И в четвертую группу – показатели конкурентоспособности товара: качество товара и его пена.

В связи с тем, что каждый из этих показателей имеет разную степень важности для расчета коэффициента конкурентоспособности предприятия (Ккп), эксертным путем были разработаны коэффициенты весомости критериев.

Расчет критериев и коэффициента конкурентоспособности предприятия производится по формуле средней взвешенной арифметической:

***Ккп = 0.1 5 Эп + 0.29 Фп + 0,23 Эс + 0,33 Кт***

где: Ккп – коэффициент конкурентоспособности предприятия;

Э­п – значение критерия эффективности производственной деятельности предприятия;

Фп – значение критерия финансового положения предприятия;

Эс – значение критерия эффективности организации сбыта и прод­ви­жения товара на рынке;

Кт - значение критерия конкурентоспособности товара;

0,1 5; 0,29; 0,23; 0,33 – коэффициенты весомости критериев.

***Эп = 0,31 И + 0,19 Ф + 0,40 Рт + 0,10 П***

где: Эп – критерий эффективности производственной деятельности предприятия;

И – относительный показатель издержек производства на единицу продукции:

Ф – относительный показатель фондоотдачи;

Рт – относительный показатель рентабельности товара:

П – относительный показатель производительности груда;

0,31; 0,19; 0,40; 0,10 – коэффициенты весомости показателей.

***Фп - 0,29 Ка + -0,20Кп 0,36 Кл + 0,15Ко***

где: Фп – критерий финансового положения предприятия;

Ка – относительный показатель автономии предприятия;

Кп – относительный показатель платежеспособности предприятия;

Кл – относительный показатель ликвидности предприятия;

Ко – относительный показатель оборачиваемости оборотных средств;

0,29; 0,20; 0,36; 0,15 – коэффициенты весомости показателей.

***Эс = 0,37 Рп + 0,29 Кз + 0,21 Км + 0,14 Кр***

где: Эс – критерий эффективности организации сбыта и продвижения товара;

Рп – относительный показатель рентабельности продаж;

Кз – относительный показатель затоваренности готовой продукцией;

Км – относительный показатель загрузки производственных мощностей;

Кр – относительный показатель эффективности рекламы и средств стиму­лирования сбыта;

0,37; 0,29; 0,21; 0,14 – коэффициенты весомости показателей.

Расчет критерия конкурентоспособности товара проводится по формуле, представленной в первом методе.

В общем виде алгоритм расчета коэффициента конкурентоспособности промышленного предприятия предусматривает три последовательных этапа:

I этап. Расчет единичных показателей конкурентоспособности пред­приятия и перевод показателей в относительные величины (баллы).

Для перевода показателей в относительные величины производится их сравнение с базовыми показателями. В качестве базовых показателей (базы для сравнения) могут выступать:

* среднеотраслевые показатели;
* показатели любого конкурирующего предприятия или предприятия – лидера на рынке;
* показатели оцениваемого предприятия за прошлые отрезки времени.

В целях перевода показателей в относительные величины используется 15-ти балловая шкала. При этом 5-ю баллами оценивается показатель, имею­щий значение хуже, чем базовый; 10-ю баллами – на уровне базового; 15-ю баллами – лучше, чем базовый.

II этап. Расчет критериев конкурентоспособности предприятия по представлен­ным выше формулам.

III этап. Расчет коэффициента конкурентоспособности предприятия (Ккп). Данная оценка конкурентоспособности предприятия охватывает все наиболее важные оценки хозяйственной деятельности промышленного пред­приятия, исключает дублирование отдельных показателей, позволяет быстро и объективно получить картину положения предприятия на отраслевом рынке. Использование в ходе оценки сравнения показателей за разные промежутки времени дает возможность применять этот метод как вариант оперативного контроля отдельных служб.

2. ФАКТОРЫ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА ФИРМЫ И ИХ АНАЛИЗ

Конкурентное преимущество – это те характеристики, свойства товара или марки, которые создают для фирмы определенное превос­ходство над свои­ми прямыми конкурентами. Эти атрибуты или харак­теристики могут быть самыми различными и относиться как к самому товару (базовой услу­ге), так и к дополнительным услугам, сопровождаю­щим базовую, к формам производства, сбыта или продаж, специфичным для фирмы или товара.

Указанное превосходство является, таким образом, относитель­ным, опре­деляемым по сравнению с конкурентом, занимающим наилучшую пози­цию на рынке товара или в сегменте рынка. Этот самый опасный конкурент называется приоритетным.

Конкурентное преимущество может быть «внешним», если ос­новано на отличительных качествах товара, которые образуют ценность для покупателя за счет либо сокращения издержек, либо повышения эффективности. Внешнее конкурентное преимущество, следовательно, увеличивает «рыноч­ную силу» фирмы в том смысле, что она может заставить рынок принять цену продаж выше, чем у приоритетного конкурента, не обеспечивающего соответствующего отличительного качества.

Анализ конкурентных преимуществ рекомендуется проводить в следующие этапы:

* анализ истории успешных отраслей промышленно развитых и новых индустриальных стран;
* структурный анализ отраслей;
* нахождение позиции фирмы в глобальном масштабе;
* определение стратегии фирмы;
* определение цепочки ценности фирмы;
* анализ факторов удержания конкурентных преимуществ фирмы;
* анализ детерминантов конкурентного преимущества страны;
* разработка, обоснование и согласование мер по повышению конкурен­то­способности страны, отраслей, отдельных фирм;
* аудит и мотивация достижения запланированных результатов.

Рассмотрим важнейшие этапы анализа конкурентных преимуществ по работе М. Портера.[[1]](#footnote-2)

В работе М. Портер приводит перечень конкурентоспособных отраслей Дании, Германии, Италии, Японии, Кореи, Сингапура, Швеции, Швейцарии, Великобритании, США. Поскольку информация приведена по состоянию на 1987 г., здесь не будем повторять эти сведения полностью, а приведем только некоторые данные. Германия стала базой для целого ряда ведущих произво­дителей типографского оборудования, роскошных автомобилей и химичес­ких реактивов. В крохотной Швейцарии сосредоточены мировые лидеры фармацевтической промышленности, производства шоколада, а также тор­говли. В Швеции базируются ведущие фирмы по производству тяжелых гру­зовиков и оборудования для горнодобывающей промышленности. США дали миру лидеров в таких областях, как персональные компьютеры, программное обеспечение, расчеты с кредитными карточками и кинематограф. Итальянцы сильны по части керамических плиток, лыжных ботинок, упаковочного оборудования и автоматизированных производственных систем. Япония удерживает первое место в мире в области бытовой электроники, роботов, фото – и копировальной аппаратуры и др.

Структурный анализ отраслей М. Портер рекомендует осуще­ствлять на основе анализа пяти сил, определяющих конкуренцию (рис. 1).

Значение каждой из пяти сил меняется от отрасли к отрасли и предопределяет в конечном счете прибыльность отраслей. В тех отраслях, где действия этих сил складываются благоприятно, мно­гочисленные конкуренты могут получать высокие прибыли от вло­женного капитала. В тех же отраслях, где одна или несколько сил действуют неблагоприятно, очень немногим фирмам удается долгое время сохранять высокие прибыли.

Угроза появления новых конкурентов

Способность покупателя торговаться

Способность поставщи­ков торговаться

Угроза появления товаров и услуг заменителей

Соперничеств между имеющимися конкурентами

## Рис. 1. Пять сил, определяющих конкуренцию в отрасли

Пять сил конкуренции определяют прибыльность отрасли, потому что они влияют на цены, которые могут диктовать фирмы, на расходы, которые им приходится нести и на размеры капиталовложений, необходимые для того, чтобы конкурировать в этой отрасли. Угроза появления новых конку­рентов снижает общий потенциал прибыльности в отрасли, потому что они привносят в отрасль новые производственные Мощности и стремятся запо­лучить долю рынка сбыта, тем самым снижая Позиционную прибыль. Мощ­ные покупатели или поставщики, торгуясь, Извлекают выгоду и снижают прибыль фирмы. Ожесточенная конкуренция отрасли снижает прибыльность, ибо за то, чтобы сохранить конкурентоспособность, приходится платить (расходы на рекламу, организацию приходится платить (расходы на рекламу, организацию (научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ), или же прибыль «утекает» к покупателю за счет снижения цен. Наличие товаров - заменителей ограничивает цену, которую могут запросить фирмы, конкурирующие в этой отрасли; более высокие цены побудят покупателей обратиться к заменителю и снизят объем производства в отрасли.

Значение каждой из пяти сил конкуренции определяется структурой отрасли, т.е. ее основными экономическими и техническими характерис­тиками. Например, воздействие покупателя - это отражение таких вопросов: сколько у фирмы конкурентов и покупателей; какая часть объема сбыта приходится на одного покупателя; является ли цена товара значительной частью расходов покупателя (это делает товар «чувствительным к цене»)? Угроза появления новых конкурентов зависит от того, насколько трудно новому конкуренту «внедриться» в отрасль (это определяется такими показа­телями, как верность покупателей какой-либо марке, масштаб экономики и необходимость подключаться к сети посредников). При этом следует пом­нить, что параметры каждой отрасли постоянно изменяются.

Позицию фирмы в отрасли определяют ее конкурентные пре­имущества, которые укрупненное делятся на два основных вида: более низкие цены; дифференциация товаров.

Низкие издержки отражают способность фирмы разрабатывать, выпус­кать и продавать сравнимый товар с меньшими затратами, чем конкуренты. Продавая товар по такой же цене, что и конкуренты, фирма получает боль­шую прибыль. Так, корейские фирмы, выпускающие сталь и полупро­вод­никовые приборы, одержали победу над зарубежными конкурентами именно таким образом.

Они выпускают сравнимые товары с очень низкими издержками, Используя низкооплачиваемую, но весьма производительную рабочую силу и современную технологию и оборудование, купленные за рубежом или изготовленные по лицензии.

Дифференциация – это способность обеспечить покупателя уникальной и большей ценностью в виде нового качества товара, особых потреби­тельских свойств или послепродажного обслуживания. Так, немецкие станко­строи­тельные фирмы конкурируют, используя стратегию дифференциации, осно­ванную на высоких технических характеристиках продукции, надежнос­ти и быстром техническом обслуживании. Дифференциация позволяет фирме диктовать высокие цены, что при равных с конкурентами издержках опять - таки дает большую прибыль.

Трудно, но все-таки можно получить конкурентное преимущество на основе и более низких издержек и дифференциации. Трудно это сделать потому, что обеспечение очень высоких, потребительских свойств или отлично поставленного обслуживания неизбежно приводит к удорожанию товара. Конечно, фирмы могут совершенствовать технологию или производ­ственные методы так, чтобы одновременно снижать издержки и усиливать дифференциацию, но в конечном счете конкуренты сделают то же самое и вынудят решать, на каком же типе конкурентного преимущества сосредо­точиться.

Тем не менее любая действенная стратегия должна уделять внимание обоим типам конкурентного преимущества, как это делают ведущие фирмы мира «Сони», «Интел», «Самсунг» и др.

Типовые стратегии фирм «Sony», «Intel», «Samsung» представлены на рис. 2.

#### Конкурентное преимущество

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Сфера конкуренции | Широкая цель | Лидерство за счет эко­номии на издержках | Дифференциация качества товара |
| Узкая цель | Сосредоточение на издержках | Сфокусированная дифференциация |

## Рис. 2. Типовые стратегии фирмы

Каждая из архитипичных стратегий, изображенных на рис. 2, пред­ставляет собой фундаментально отличающуюся от прежних концепцию того, как надлежит конкурировать и добиваться успеха. Например, в судостроении японские фирмы избрали стратегию дифференциации и предлагают широкий выбор высококачественных судов по высоким ценам. Корейские судострои­тельные фирмы выбрали стратегию лидерства за счет издержек и тоже предлагают разнообразные типы судов, но не высшего, а просто хорошего качества; однако себестоимость их меньше, чем японских. Стратегия преус­певающих скандинавских судоверфей – сфокусированная дифференциация: они выпускают в основном специализированные типы судов, такие как ледо­колы или круизные лайнеры. При их изготовлении применяются специали­зированные технологии, и продаются эти суда по весьма высокой цене, чтобы оправдать расходы на рабочую силу, которая в странах Скандинавии ценится дорого. И наконец, китайские судостроители, которые недавно стали активно конкурировать на Мировом рынке (стратегия – сосредоточение на уровне издержек), предлагают сравнительно простые и стандартные суда с еще Меньшими издержками и по еще более низким ценам, чем корейские.

Все виды деятельности фирмы М. Портер называет цепочкой Ценности. Виды деятельности он подразделяет на первичную (основную) и вспомо­гательную. К основной деятельности относятся: обеспечение поставок сырья и т.п.; выпуск продукции; обеспечение сбыта продукции; маркетинг и про­дажа; послепродажное обслуживание. По каждой из перечисленных видов деятельности выполняются вспомогательные работы: планирование, финан­совая деятельность; управление людскими ресурсами; развитие технологии; снабжение и т.п. В совокупности основная и вспомогательная деятельность вносят свой вклад в потребительную стоимость. Цепочка ценности фирмы должна обеспечивать максимальное использование ее конкурентных преимуществ.

К наиболее типичным причинам новаций, дающих конкурентное преимущество, М. Портер относит следующие:

1. Новые технологии. Изменение технологии может создать новые возможности для разработки товара, новые способы маркетинга, производ­ства или доставки и улучшение сопутствующих услуг. Именно оно чаще всего предшествует стратегически важным нововведениям. Новые отрасли появляются тогда, когда изменение технологии делает возможным появление нового товара. Так, немецкие фирмы стали первыми на рынке рентгеновской аппаратуры, потому что рентгеновские лучи были открыты именно в Германии. Смена лидерства вероятнее всего происходит в тех отраслях, где резкое изменение технологии делает устаревшими знания и фонды прежних лидеров. Например, в том же рентгеновском и других видах медицинского оборудования такого назначения японские фирмы обогнали немецких и американских конкурентов благодаря появлению новых технологий на основе электроники, позволивших заменить традиционные рентгеновские лучи. Фирмам, «вросшим» в старую технологию, трудно понять значение новой, только что появившейся технологии.

2. Новые или изменившиеся запросы покупателей. Часто конкурентное преимущество возникает или переходит из рук в руки тогда, когда у поку­пателей появляются совершенно новые запросы или же их взгляды на то, «что такое хорошо и что такое плохо», резко меняются. Те фирмы, которые уже закрепились на рынке, могут этого не заметить или своевременно не создадут новую цепочку ценности. Так, американские компании быстрого питания добились преимущества во многих странах, потому что клиентам было нужно дешевое доступное питание, а рестораны реагировали на это требование медленно, ведь сеть закусочных быстрого питания работает совершенно иначе, чем традиционный ресторан.

3. Появление нового сегмента отрасли. Тут есть возможность не только выйти на новую группу покупателей, но и найти новый, более эффективный способ выпускать некоторые виды продукции или новые подходы к определенной группе покупателей. Пример - выпуск японскими фирмами новых автопогрузчиков, они добились унификации моделей и высокоав­томатизированного производства. Новый сегмент для конкурентов, уже утвердившихся на рынке, оказался трудным.

4. Изменение стоимости или наличия компонентов производства. Конкурентное преимущество часто переходит из рук в руки из-за изменения абсолютной или относительной стоимости компонентов, таких как рабочая сила, сырье, энергия, транспорт, связь, средства информации, оборудование и т. п. Это говорит об изменении условий у поставщиков или о возможности использовать новые или другие по своим качествам компоненты. Фирма добивается конкурентного преимущества, приспосабливаясь к новым усло­виям, в то время как конкуренты связаны по рукам и ногам капитало­вложениями и тактикой, приспособленными к старым условиям.

Классический пример – изменение соотношения стоимости рабочей силы между странами. Так, Корея, а теперь и другие страны Азии стали силь­ными конкурентами в сравнительно несложных проектах международного строительства, когда в более развитых странах резко повысилась зарплата.

5. Изменение правительственного регулирования. Изменение политики правительства в таких областях, как стандарты, охрана окружающей среды, таможенная и налоговая системы, требования к новым отраслям и торговые ограничения, - еще один распростра­ненный стимул для новаций, влекущих за собой конкурентное пре­имущество.

Важно быстро среагировать на изменение структуры отрасли, заметить новое и внедрить его.

Выявить конкурентное преимущество часто бывает проще, чем его удержать.

М. Портер рассматривает три фактора удержания конкурентного преи­мущества.

Первый фактор определяется источником преимущества. Су­ществует целая иерархия конкурентного преимущества с точки зрения их удерживае­мости. Преимущества низкого ранга (например, дешевая рабочая сила, сырье) довольно легко могут получить и конкуренты. Например, в выпуске бытовой электроники преимущество по цене рабочей силы у Японии давно уже отошло Корее и Гонконгу. В свою очередь, их фирмам уже угрожает еще большая дешевизна рабочей силы в Малайзии и Таиланде. Поэтому японские фирмы переводят производство за рубеж. К преимуществам низкого уровня относят также преимущество на масштабе производства.

Преимущества более высокого порядка (патентованная технология, Дифференциация на основе уникальных товаров или услуг, репутация фирмы, основанная на усиленной маркетинговой деятельности, тесные связи с клиентами и т.п.) можно удерживать более длительное время, но они свя­заны со значительными инвестициями, риском получения дополнительной прибыли.

Второй фактор удержания преимущества определяется количеством имеющихся у фирмы явных источников конкурентного преимущества перед конкурентами.

Третий фактор - постоянная модернизация производства и других видов деятельности. Надежда на неуспех новой технологии, применяемой конку­рен­том, игнорирование нового сегмента рынка или канала сбыта -явные признаки того, что конкурентное преимущество ускользает. А такая реакция, увы, встречается сплошь и рядом.

Большое внимание в работе М. Портера уделено анализу детерминантов конкурентного преимущества страны (рис. З).

Детерминанты, показанные на рис. 3, каждый в отдельности и все вмес­те как система, создают среду, в которой рождаются и действуют фирмы данной страны, характеризуют: наличие ресурсов и навыков, необходимых для получения конкурентного преимущества в отрасли; информацию, от которой зависит, будут ли замечены и использованы возможности получить конкурентное преимущество и направления применения ресурсов и навыков, имеющихся в распоряжении фирмы; цели владельцев, менеджеров и персо­нала фирмы, участвующих в конкуренции; силы, заставляющие фирмы вкла­дывать средства в ту или иную сферу деятельности и заниматься обнов­лением.

Стратегия фирм, их структура и соперничества

Родственные и поддержи­вающие фирму отрасли

Параметры спроса на продукцию фирм страны

Параметры факторов производства и инфраструктуры

Рис. З. Детерминанты конкурентного преимущества страны (или «ромб», «бриллиант» основных свойств страны)

Конкурентное преимущество получают фирмы:

* базирующиеся в тех странах, которые позволяют наиболее быстро накопить специализированные ресурсы и навыки;
* если в стране базирования фирмы более доступная и точная информация о потребностях в товарах и технологиях;
* если возможны постоянные капиталовложения;
* если совпадают интересы владельцев, менеджеров и персонала.

Национальный «ромб» - это система, компоненты которой взаимно усиливаются. Каждый детерминант влияет на все остальные. Так, большой спрос на продукцию фирмы сам по себе не даст ей конкурентного преиму­щества, если острота конкуренции недостаточна, чтобы фирма приняла этот спрос к сведению. Кроме того, преимущества в одном детерминанте могут создать или усилить преимущества в других.

Конкурентное преимущество на основе только одного – двух детерми­нантов возможно только в отраслях с сильной зависимостью от природных ресурсов или в отраслях, где мало применяются сложные технологии и навыки. Удержать такое преимущество, как правило, не удается, т.к. оно быстро перетекает из страны в страну, а глобальные фирмы легко могут нейтрализовать его, действуя «в обход» с помощью глобальной стратегии. Чтобы получить и удержать конкурентное преимущество в наукоемких отраслях, нужно иметь преимущество во всех составных частях «ромба». Преимущество по каждому детерминанту не является предпосылкой Для преимущества в отрасли. Конкурентное преимущество страны определяется преимуществом совокупности взаимосвязанных отраслей.

К параметрам факторов производства относятся: людские ресурсы (ква­лификация, количество, стоимость), физические ресурсы (количество, ка­чество, доступность, стоимость земельных участков, воды, полезных иско­паемых; лесных ресурсов, источников природных ресурсов); ресурс знаний (сумма научной, технической, рыночной информации, влияющей на товары и услуги); денежные ресурсы (количество и стоимость капитала различных форм). К инфраструктуре относятся система связи страны, транспортная система, система здравоохранения, образования, культуры, рыночная инфра­структура и другие факторы, определяющие уровень жизни и привле­кательность страны (региона) как места проживания и работы.

Набор применяемых факторов в разных стра­­нах, регионах, отраслях су­ще­ственно различается. Фирмы достигают пре­и­мущества, если имеют в рас­поряжении дешевые или уникально высо­ко­ка­чественные факторы тех типов, которые важны при конкуренции в кон­кретной отрасли. Так, распо­ложение Сингапура на важном торговом пути меж­ду Японией и Ближним Востоком сделало его центром судоремонтной ин­дустрии. Способность швей­царцев справляться с языковыми и культур­ны­ми барьерами (в Швейца­рии есть гер­мано-, франко- и итало-язычные регио­ны) является преиму­щест­вом в сфере де­ло­вых услуг (банковском деле, тор­гов­ле, обеспечении поста­вок и т.п.). В Гер­мании и Швейцарии имеются ра­бо­чие, обладающие уни­каль­ными навы­ками в отраслях, связанных с оптикой. В Корее почти 100% грамотность и более 200 вузов при населении около 48 млн. человек (на 2002 г.).

Факторы производства подразделяются на основные и развитые. К ос­новным относятся природные ресурсы, климатические условия, географи­ческое положение, неквалифицированная и полуквалифицированная рабочая сила и дебитный капитал. К развитым факторам относятся современная Инфраструктура обмена информацией, высокообразованные кадры, научно-исследовательские учреждения и др.

Очень немногие факторы производства достаются по наследству, почти приходится развивать длительное время и с помощью капиталовложений.

Потребное время и затраты в разных отраслях сильно различаются. Основные факторы даются стране даром, или же создание их требует лишь сравнительно небольших частных и государственных капиталовложений. Такие факторы либо не имеют большого значения для конкурентного преимущества страны, либо создаваемое ими преимущество нестойко.

Значение основных факторов снижается или из-за сокращения потребности в них, или из-за их возросшей доступности, или же потому, что глобальные фирмы свободно получают к ним доступ за счет перевода дея­тельности за рубеж или поиска сырья на международном рынке. По этим же причинам прибыль от основных факторов низка, независимо от их разме­щения. Так, неквалифи­цированный рабочий все более уязвим для сокра­щения зарплаты, будь он даже американец или немец.

Основные факторы сохраняют свою важность в добывающих отраслях и в отраслях, связанных с сельским хозяйством, а также в отраслях, где требования к технологии и навыкам рабочих невелики (например, граждан­ское строительство). Например, в строительстве международным успехом пользуются корейские фирмы благодаря дешевой и квалифицированной рабочей силе. Конкуренты из более развитых стран пользуются местной рабочей силой (например, итальянские фирмы в Индии).

Развитые факторы нужны, чтобы получить конкурентные преимущества более высокого порядка, такие как дифференциация продукции или патен­тован­ная технология. Они не так распространены потому, что для их развития требуются значительные и зачастую продолжительные вложения и человеческих ресурсов, и капитала. Развитые факторы трудно приобрести на рынке. Например, Япония преуспевает во многих отраслях экономики благо­да­ря тому, что страна имеет самый высокий в мире показатель количества вы­пускников вузов на душу населения (реализацией программы развития об­разования Япония занимается с 50-х годов). Развитые факторы часто строят­ся на основных.

В основе реального конкурентного преимущества лежат не изобилие и спокойствие, а давление неблагоприятных условий, наличие дефицита, «уз­ких мест». Так, японские фирмы в ряде отраслей столкнулись с неимоверной дороговизной земли, резко ограничившей допустимые заводские площади. В ответ они разработали форму организации «точно в срок». Дефицитность, полная недоступность или жесткие ограничения на использование конк­ретных факторов стимулируют обновление в такой же, если не в большей, мере, как и дороговизна. Пожизненный найма, ограничения увольнений рабо­чих, их дороговизна заставляли японские, шведские и итальянские фирмы с большой осторожностью нанимать рабочих и активно автоматизировать производство. Суровые климатические условия, богатые запасы природного газа стимулировали развитие цветоводства в Голландии.

Параметры спроса на продукцию – второй детерминант национального конкурентного преимущества в какой-либо отрасли. Влияя на эффект масш­таба, спрос на внутреннем рынке определяет характер и скорость внедрения новаций, вводимых фирмами. Он характеризуется тремя важными чертами:

* структурой внутреннего спроса (природа покупательских потреб­ностей);
* объемом и характером роста внутреннего спроса;
* механизмами, с помощью которых предпочтения на внутреннем рынке передаются на внешний рынок.

Для конкурентного преимущества важнее не количественная, а качест­венная сторона спроса на внутреннем рынке.

Структура спроса на внутреннем рынке характеризуется: сегментной структурой (доля внутреннего спроса, как правило, больше доли внешнего спроса); требовательностью и разборчивостью покупателей (фирмы доби­ваются успеха, если отечественные покупатели разборчивы и требова­тельны); предполагаемыми потребностями покупателей (фирмы получают преиму­щество, если потребность возникает и развивается в своей стране). Перечис­ленные факторы характеризуют национальные или местные особен­ности фирм. Приведем примеры.

Первый – история появления консорциума «Эрбас индастри» на рынке пассажирских самолетов. «Эрбас индастри» обозначил сегмент рынка, проигно­рированный «Боингом» и другими американскими фирмами, выпус­кающими гражданские самолеты, - сегмент, где требовались самолеты доволь­но большой вместимости для работы на линиях малой протяженности.

Другой пример – микроволновая аппаратура. Гористый рельеф Японии делает микроволновую связь хорошей альтернативой, кабельным линиям, которые во время второй мировой войны почти полностью были разрушены. Компания «Ниппон телефон энд телеграф» начала активно вкладывать деньги в производство аппаратуры микроволновой связи. Большой спрос на эту аппаратуру на внутреннем рынке привел компанию к сильным позициям в этой отрасли.

Третий пример – бытовые кондиционеры. В Японии, как правило, небольшие квартиры и жаркое влажное лето, что стимулировало японские фирмы освоить выпуск компактных и бесшумных кондиционеров. Условия на внутреннем рынке Японии заставляют фирмы усиленно вводить новации и выпускать легкие, компактные, неэнергоемкие и многофункциональные товары, пользующиеся международным признанием.

**3. НАПРЯЖЕННОСТЬ И МНОГОПЛАНОВОСТЬ КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЫ ФИРМЫ**

Интенсивность и конкретные формы конкурентной борьбы между прямыми соперниками на рынке варьируют в зависимости от характера конкурентной ситуации. Она описывает степень взаимозависимости конку­рентов, возникающей на конкретном рынке в результате их действий.

Проводя анализ ситуации на конкретном рынке, удобно опираться на различные конкурентные структуры: чистая (совершенная) конкуренция, олигополия, монополистическая (несовершенная) конкуренция и монополия.

Рассмотрим особенности этих структур.

Модель чистой конкуренции характеризуется присутствием на рынке большой группы продавцов, противостоящей большой группе покупателей, причем ни одна из этих групп не обладает достаточной силой, чтобы повлиять на цены. Товары имеют четко определенные характеристики, полностью взаимозаменяемы и продаются по ценам, которые определяются только соотношением между спросом и предложением. Продавцы на таком рынке не обладают никакой рыночной силой (возможностью изменения цены на свой товар по сравнению с ценой приоритетного конкурента) и их поведение не зависит от действий других продавцов. Итак, ключевые характеристики этого рынка таковы:

* большое число продавцов и покупателей;
* недифференцированные, полностью взаимозаменяемые товары;
* полное отсутствие рыночной силы.

Ситуация такого типа встречается на промышленных рынках Унифици­рованных товаров и недифференцированных товаров типа сырьевых, пищевых продуктов, металлов. Рынки последнего типа обычно являются организованными, как например Лондонская биржа металлов или различные биржи сырьевых товаров.

В краткосрочной перспективе для фирмы важно отслеживать объемы производства у конкурентов и появление новых конкурентов, что позволит предвидеть динамику цены.

В долгосрочной перспективе интерес фирмы, очевидно, в том, чтобы избавиться от анонимности чистой конкуренции, дифференцируя свои това­ры и тем самым уменьшая степень их заменияемости или создавая издержки перехода для покупателей. Такого результата можно добиться осуществляя, например, строгий контроль качества, укрепляя имидж марки. Этой страте­гии придерживается ряд стран – экспортеров пищевых продуктов, которые тем самым стремятся удержать цену и спрос на свои продукты: колум­бийский кофе, испанские апельсины, южноафриканские фрукты, шведская сталь и т. д. Речь идет о стремлении к дифференциации.

Олигополия – это ситуация, когда число конкурентов мало или несколь­ко фирм доминируют на рынке, создавая сильную взаимозависимость. На подобных рынках с высокой концентрацией каждая фирма хорошо знакома с действующими силами и маневры любого конкурента ощущаются осталь­ными фирмами. Результат стратегического маневра сильно зависит от того, будут ли на него реагировать конкуренты. Сила реактивной позиции изме­ряется эластичностью реакции фирмы на действия конкурентов. При этом снижение цены, предпринятой одной фирмой, приводит к увеличению ее доли на рынке. Конкуренты тоже идут на снижение цены либо на повышение качества. По такой схеме идет снижение Удельной цены однородной продукции.

На застойном (не расширяющемся) рынке с олигопольной структурой учет в явном виде конкурентного поведения составляет существенный аспект Разработки стратегии. Под конкурентным поведением понимается позиция, которую в процессе принятия решения занимает фирма по отношению к своим конкурентам. Реально наблюдающиеся позиции можно сгруппировать по пяти типам поведения;

1) независимое поведение, когда конкуренты не учитывают поведение фирмы;

2) кооперативное поведение, подразумевающее стремление скорее к согласию, чем к постоянной конфронтации. Явные соглашения в рамках законодательства скорее присущи крупным компаниям;

3) адаптивное поведение, основанное на явном учете действий конку­рентов;

4) опережающее поведение, предусматривающее предвидение реакции конкурентов на какое - либо действие фирмы;

5) агрессивное поведение, когда любой выигрыш для одного всегда есть проигрыш для другого (игра с нулевой суммой), конкуренты занимают неблагоприятную позицию по отношению к фирме. В случае недифферен­цированной олигополии наиболее часто встречается адаптивное и опережаю­щее поведение. Применительно к ценовым решениям нередко наблюдается агрессивное поведение.

Одним из важнейших вопросов анализа конкурентоспособности фирмы Ж.-Ж.Ламбен считает анализ реакций конкурентов, методика проведения которого рассматривается ниже.

Фирмы противостоят друг другу на олигопольном рынке, прибегая к различным орудиям маркетинга, инновационной деятельности. Реагируя на действия приоритетного конкурента фирма должна анализировать сложив­шиеся ситуации и прогнозировать стратегии своего поведения.

Ж.-Ж.Ламбен предлагает анализ производить по трем факторам: цена, реклама, качество (точнее – снижение цены, усиление рекламы, повышение Качества). Если подойти к проблеме шире - с позиций не тактического, а стратегического маркетинга или предлагаемой нами системы менеджмента, то этим трем факторам целесообразно добавить и остальные факторы, Определяющие конкурентоспособность фирмы (товара): качество сервиса, затраты в сфере потребления товара. В конечном счёте, эти пять факторов определяют конкурентоспособность товара, по которым рекомендуется строить матрицу эластичности конкурентной реакции (табл. 4).

***Таблица 4.***

###### Матрица эластичности конкурентной реакции на рынке

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Действия фирмы по факторам конкурентоспособности товара марки А | Эластичность реакции приоритетного конкурента по товару В на действие фирмы по товару А по следующим факторам | | | | |
| Кт | Кс | Ц | Зэ | Р |
| 1. Повышение качества товара (фактор Кт) | Э1 | Э6 | Э11 | Э16 | Э21 |
| 2. Повышение качества сервиса (Кс) | Э2 | Э7 | Э12 | Э17 | Э22 |
| 3. Снижение цены товара при сохранении  качества (Ц) | Э3 | Э8 | Э13 | Э18 | Э23 |
| 4. Снижение эксплуатационных затрат (Зэ) | Э4 | Э9 | Э14 | Э19 | Э24 |
| 5. Усиление рекламы (Р) | Э5 | Э10 | Э15 | Э20 | Э25 |

Будем считать, что любое действие фирмы требует затрат (ин­вестиций). Если повышается качество, то пропорционально повышается цена товара. В этом случае размер дополнительной прибыли, полученной от вложений инвестиций в повышение качества (товара или сервиса) за счет повышения цены товара, должен быть больше размера инвестиций. Снижение цены может быть достигнуто либо за счет реализации стратегии фирмы по ресурсосбережению, либо за счет уменьшения прибыли с целью ускорения реализации неконкурентоспособного товара. Снижение эксплуатационных затрат у потребителя может быть достигнуто тремя путями: повышением качества товара, совершенствованием организации технического обслужи­вания и ремонта товара, либо использованием эффекта масштаба в сфере потребления. Действие фирмы по усилению рекламы сопровождается, как правило, дополнительными затратами.

Фирма – изготовитель может действовать одновременно по нескольким факторам (от одного до пяти). При этом инвестиции тоже распределяются по этим факторам.

Приоритетный конкурент тоже может одновременно работать по нескольким факторам. Над реализацией факторов конкурентоспособности взаимозаменяемых товаров работают и другие конкуренты, которые иногда за счет реализации одной стратегии (например, стратегии повышения качест­ва) могут опередить всех конкурентов. Поэтому понятие «приоритетный (основной) конкурент» - относительное, изменяющееся в динамике.

В табл. 4 буквой «Э» обозначена эластичность (фактическая или вероятностная степень зависимости) реакции конкурента на действия фирмы. Если конкурент не реагирует на действия фирмы, т. е. политики поведения конкурента и фирмы независимы друг от друга, то эластичность будет равна нулю. Если же эластичность равна единице, значит, конкурент полностью, адекватно отреагировал на действия фирмы. Допустим, фирма инвестировала капитал только в повышение качества товара марки А, конкурент тоже вложил капитал только в повышение качества своего конкурирующего товара марки В.

Монополистическая, или несовершенная, конкуренция занимает среднее положение между чистой конкуренцией и монополией. Конкуренты много­численны, и их силы уравновешены. Однако их товары дифференцированы, т.е. с точки зрения покупателя они обладают отличительными качествами, которые воспринимаются всем рынком в качестве таковых. Дифференциация может принимать различные формы: вкус напитка, особая техническая характеристика, оригинальное сочетание характеристик, качество и диапазон услуг, сбытовая сеть, сила торговой марки и т.д. Таким образом, Монопо­листическая конкуренция проистекает из стратегии Дифференциации, осно­ванной на внешнем конкурентном преимуществе.

Для успешной реализации стратегии дифференциации Необходимо вы­полнение следующих условий:

* любая дифференциация должна представлять «ценность» для поку­пателя;
* эта ценность может состоять в повышении эффективности исполь­зования ресурсов, либо в сокращении издержек потребления или(и) исполь­зования;
* ценность для покупателя должна быть достаточно высокой, чтобы он согласился уплатить ради нее повышенную цену;
* фирма должна быть способна защитить свой элемент диффе­рен­циации, чтобы конкуренты не могли его немедленно воспроиз­вести;
* повышение цены, приемлемое для покупателя, должно быть больше повышения издержек, которые несет фирма, чтобы производить и поддер­живать элемент дифференциации;
* наконец, если элемент дифференциации малозаметен и не признан рын­ком, фирма должна сформировать сигналы, чтобы добиться его извест­ности.

В ситуации монополистической конкуренции фирма, предлагая диффе­рен­цированный товар, тем самым получает внешнее конкурентное преи­мущество. Приобретение «рыночной силы» защищает фирму и позволяет ей получать прибыли выше среднерыночных. Ее стратегическая цель поэтому состоит в том, чтобы эксплуатировать предпочтительный спрос, контролируя ценность и срок жизни элемента дифференциации.

Рыночная сила оценивается способностью фирмы заставить рынок принять цену, более высокую, чем у приоритетных конкурентов. Одной из мер этой способности может служить эластичность спроса по цене дифференцированного товара. Чем ниже эластичность спроса, тем менее чувствителен рынок к повышению цены на товар.

Например, эластичность по цене для марки А равна 1,5, а для Марки В – 3,0. Повышение цены марок на 5% снизит спрос на марку А на 7,5%, а на марку В - на 15%. Монопольная конкуренция, как и чистая, представляет собой предель­ный случай. На рынке доминирует единственный изготовитель, который противостоит большому числу покупателей. Как следствие, его товар на протяжении короткого времени не имеет в своей категории прямых конку­рентов. Это монополия новатора. Подобная ситуация наблюдается в фазе жизненного цикла, соответствующей введению товара на рынок, в зарож­дающихся секторах, характеризующихся технологическими инновациями.

### ***Основные характеристики для чистой конкуренции и монополии***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***Характеристики*** | ***Чистая конкуренция*** | ***Монополия*** |
| 1. Особенности товаров | Товары схожи, много  заменителей | Товары новые,  оригинальные, заменителей нет |
| 2. Стадия жизненного  цикла (преимущественно) | Зрелость | Рост |
| 3. Возможность постав­щикам  оказывать влия­ние на ценовую  поли­тику фирмы | Отсутствует | Незначительная |
| 4. Способность фирмы торговаться с постав­щиками и потребите­ля­ми | Не имеет | Имеет |
| 5. Число фирм-конкурентов | Большое (может быть  100 и более) | Отсутствуют либо сла­бы и немногочисленны |
| 6. Вход фирмы на рынок товаров | Свободный | Существуют мощные  барьеры |
| 7. Сила конкуренции | Конкуренция  не ограничена | Отсутствует либо слабая |
| 8.Возможность  покупа­телей оказывать давление  на фирму по снижению цены | Значительная | Незначительная |
| 9. Степень влияния фирмы на  цену своих товаров (рыночная  сила) | Отсутствует | Высокая |
| 10. Конкурентоспособ­ность  фирмы и ее товаров | Может быть любой | Ориентирована только  на высокую |
| 11. Размер прибыли | Минимальная | Возможны любые варианты |

Если монополия существует, фирма в принципе владеет повышенной рыночной силой. В реальности ей быстро начинают угрожать новые фирмы, привлеченные растущим потенциалом рынка и высокими прибылями. Следовательно, важным фактором становится ожидаемая длительность моно­полии, зависящая от масштаба инновации и существования высоких барьеров входа для новых конкурентов. Вследствие быстрого распространения техно­логических нововведений монополии становятся все более эфемерными.

Более часты случаи государственной монополии, логика которых отличается от логики частных фирм. Это уже логика не прибыли, а общест­венного блага. Трудность при этом заключается в отсутствии рыночного контроля над служением общественным интересам, что спо­соб­ствует развитию централизованного управления, сконцент­ри­рован­ного скорее на собственных внутренних задачах.

На основе рекомендаций Ж.-Ж.Ламбена нами разработана сравни­тельная таблица характеристик крайних структур (форм) конкуренции – чистой конкуренции и монополии (табл. 4). Характеристики олигополии и моно­полистической конкуренции находятся между характеристиками чистой конкуренции и монополии. Например, первая характеристика «Особенности товаров» для олигополии будет – «Товары схожи, но количество их типо­размеров ограничено», для Монополистической конкуренции – «Товары диффе­ренцированы по различным свойствам качества, для конкретных сегментов рынк

Заключение

1) Разрушение мировой социалистической системы и переход многих стран к рыночной экономике привело к усилению глобализации мировой эко­номики, усилению и ожесточению конкурентной борьбы между логисти­чес­кими фирмами и компаниями отдельных государств. В этих условиях обес­печения выживаемости производственно-коммерческих логистических струк­­тур, стабилизация из работы, снижения производственных и коммер­ческо-финансовых рисков, повышение прибыльности и рентабельности тре­буют более глубокого исследования проблем их конкурентоспособности.

1. В мировой практике разработаны и нашли свое применение следую­щие методы оценки конкурентоспособности фирм и корпораций: матричный метод; метод, основанный на оценке конкретных потребительских свойств отдельных товаров и услуг; метод, следующий из теории «эффективной конкуренции».
2. Основными критериями конкурентоспособности фирм и компаний могут выступать: эффективной производственной деятельности; финансовое положение; эффективность организации сбыта и продвижения; конкурен­тоспособность товара.
3. Анализ конкурентных преимуществ рекомендуется проводить строго придерживаясь определенным принципам и правилам, поэтапно на основе научно и практически выверенного сценария.
4. Степень напряженности и конкурентные формы конкурентной борь­бы между соперничающими логистическими фирмами и компаниями меня­ют­ся в зависимости от пространства (места) и времени, а также конкретной объективной и субъективной ситуации (комплекса факторов).
5. При исследовании уровня адаптации логистических фирм и компа­ний к конкретным условиям рекомендуется составить матрицу эластичности их конкурентной реакции.

**ЛИТЕРАТУРА**

* + 1. Закон Азербайджанской Республики «О недобросовестной конку­рен­ции». Баку, 1999.
    2. Закон Азербайджанской Республики «О естественных монополиях», Баку, 15 декабря 1988 г., № 590-I K.
    3. Закон Азербайджанской Республики «О тендере». Баку, 2 июня 1999 г., № 702-I QD.
    4. Горбашко В.А. Обеспечение конкурентоспособности промышленной продукции. СПб.: СПб УЭФ, 1994.
    5. Портер М.Э. Международная конкуренция: конкурентные преиму­щества стран. М.: Изд. «Кара», 1993.
    6. Портер М.Э. Конкуренция. Перевод с англ. Уч. пособие, М.: Изда­тель­ский дом «Вильямс», 2000 г.

1. Портер, Майкл Э. Конкуренция: Пер. с англ.: Уч. пос. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2000. [↑](#footnote-ref-2)