

# Управление

---

Л.А. Корчагова, Ю.Е. Черемушкина

## Особенности формирования продуктового портфеля на фармацевтическом рынке

В статье рассматриваются основные характеристики и особенности фармацевтического рынка, к числу которых относятся высокие затраты при вхождении в данный рынок, высококвалифицированный персонал, наличие специального оборудования, высокие темпы развития и другие. Особое внимание в статье уделяется формированию продуктового портфеля фармацевтических компаний. В данной статье описывается использование двух методов – матрицы Бостонской консалтинговой группы и матрицы Мак-Кинси – для формирования продуктового портфеля фармацевтической компании «Эвалар». Использование этих методик позволяет фармацевтическим компаниям наилучшим образом сформировывать свой продуктовый портфель.

*Ключевые слова:* фармацевтический рынок, продуктовый портфель, портфельный анализ, ассортиментная политика, стратегия, жизненный цикл товара, импортозамещение.

В настоящее время фармацевтический рынок является одной из наиболее динамично развивающихся сфер экономики. Данный рынок представляет собой совокупность экономических отношений потребителей, производителей и торговых посредников фармацевтической продукции. Данный комплекс отношений формируют связи между производителями, сферой товарообращения и потребителями. С маркетинговой точки зрения, фармацевтический рынок можно определить как совокупность существующих и потенциальных потребителей фармацевтической продукции.

Как и любой рынок, фармацевтический рынок обладает определенными характеристиками, функциями и закономерностями. Фармацевтическая сфера деятельности характеризуется достаточно

большими затратами при вхождении в данную отрасль: это затраты на приобретение лицензии на производство лекарственных препаратов, обучение и повышение квалификации персонала, использование специально подготовленных квалифицированных работников, обеспечение условий хранения фармацевтической или парафармацевтической продукции путем приобретения специального технического оборудования, холодильников. И это далеко не весь список высоких затрат.

Однако необходимо отметить, что в связи с особенностями деятельности на фармацевтическом рынке в отношениях продавец–покупатель, а также в представлении лекарственных препаратов как товаров здесь происходит ограничение действия основных экономических законов. На фармацевтическом рынке очень часто приходится сталкиваться с понятием «социальная справедливость», поскольку некоторые категории граждан (инвалиды, пенсионеры и малоимущие семьи) сами неспособны в полной мере оплачивать лекарства<sup>1</sup>.

В современных условиях благодаря расширению системы интернет-ресурсов значительно упрощается процесс покупки определенных товаров для потребителей, в том числе и фармацевтической продукции. Но в демонстрационных залах аптек товар можно рассмотреть, потрогать руками, а в интернет-сети нет этой возможности. Поэтому на сайтах компаний, предлагающих и продающих фармацевтическую продукцию, описания предлагаемых товаров должны быть крайне корректными, подробными и комфортными для потенциальных покупателей, а также показана упаковка и форматы самой продукции.

Также крайне важным в деятельности фармацевтических компаний является вопрос, связанный с обучением медицинских представителей, которые непосредственно являются связующим звеном между конечным покупателем и провизором.

Одним из магистральных трендов в российской экономике сегодня считается импортозамещение, которое некоторые рассматривают чуть ли не как панацею для любого отечественного предприятия. Однако многие компании, предлагающие услуги или реализующие фармацевтическую продукцию, зачастую по-прежнему нацелены не на удовлетворение потребности покупателей, а только лишь на продажу набора продуктов, с помощью которых они частично могут эту потребность удовлетворить.

К сожалению, фармацевтический рынок характеризуется асимметрией информации относительно потребительских свойств лекарств у производителей, фармацевтических работников и потребителей.

Недостаточная или некорректная информированность потребителей создает дополнительные трудности при выборе лекарственных препаратов. Эту задачу обязан решить (и в какой-то мере действительно решает) врач – промежуточный потребитель, который занимает важное место в цепочке реализации лекарственных препаратов рецептурного отпуска. Все эти нюансы прямым и непосредственным образом сказываются на величине продаж и прибыли компаний.

Фармацевтическая отрасль развивается в России крайне быстрыми темпами. Количество компаний, выпускающих фармацевтическую продукцию, растет в геометрической прогрессии каждый год. На развитие рынка фармацевтики влияют как усилия со стороны государственных структур, законов, так и самих фармацевтических компаний. Коммерческий модуль фармацевтического рынка состоит из прямых аптечных продаж всех препаратов, а также и парафармацевтических, без учета продаж по программе дополнительного лекарственного обеспечения. Программа ДЛО (дополнительное лекарственное обеспечение) реализуется на всей территории Российской Федерации с 1.01.2005 г. и регулируется Федеральным законом от 22.08.2004 г. № 122-ФЗ<sup>2</sup>. Государственный раздел фармацевтического рынка содержит аптечные продажи лекарственных препаратов по Программе ДЛО, а также реализацию их через все возможные лечебно-профилактические учреждения.

Классификация фармацевтических товаров ведется в соответствии с отраслевым стандартом 91500.01.0003 – 2000 «Принципы и порядок построения классификаторов в здравоохранении. Общее положение»<sup>3</sup>. Если рассматривать классификацию медицинских и фармацевтических товаров, то к ним можно отнести: лекарственные средства; медицинскую технику; изделия медицинского назначения; парафармацевтическую продукцию. Парафармацевтическая продукция – это группа средств, стоящих ближе к лекарственным препаратам, чем к пище, целенаправленно воздействующих на функции организма. Правительство Москвы в Московской городской аптечной палате дает следующее определение в информационном письме от 9 декабря 1994 г.: «Парафармацевтическая продукция – это товары дополнительного аптечного ассортимента, сопутствующие лекарственным средствам и изделиям медицинского назначения, предназначенные для профилактики, лечения заболеваний, облегчения состояния человека, ухода за частями тела, реализуемые из аптек, обслуживающих население»<sup>4</sup>.

Ассортиментная политика – это один из важнейших компонентов в инструментах и составляющих маркетинговой деятельности любой компании, в том числе и фармацевтической. Особое вни-

мание компании должны уделять формированию своего продуктового портфеля, так как борьба с конкурентами на любом рынке в первую очередь заключается в ассортименте, оригинальности и стратегии его продвижения. Стратегия формирования «продуктового портфеля» (т.е. количества продуктовых линий и продуктов в каждой линии, которые компания может предложить) имеет первостепенное значение для формирования общей маркетинговой политики компании.

Проблемами формирования продуктового портфеля предприятий и организаций занимались такие отечественные ученые, как А.Г. Аганбегян, Л.А. Бирман, Л.В. Канторович, А.В. Мищенко, Н.В. Нестерович, и многие другие, а также ряд зарубежных авторов – А. Акофф, П. Друкер, И. Ансофф, Ф. Котлер, М. Портер, О. Уильямсон, Ф. Хайек и другие.

Формирование грамотного и сбалансированного продуктового портфеля является основой конкурентной стратегии. Под «портфелем продукции» понимается совокупность всех товаров (товарных групп, видов и разновидностей товара), для выпуска которых имеются возможности в рамках организационно-экономических условий конкретного производства. Продуктовый портфель мы также можем рассматривать как набор продуктов, находящихся на разных стадиях кривой жизненного цикла. Продуктовый портфель должен обуславливаться ресурсами организации, учитывать ее сильные, а также слабые стороны, учитывать все условия внешней и внутренней среды. Организация на основе проводимого анализа своего портфеля должна определять, какие направления деятельности следует развивать, а от каких стоит отказаться. Стратегия «продуктового портфеля» определяется с учетом миссии компании. Обычно в миссии заложена долгосрочная цель компании, в которой также отражается сфера деятельности компании, и это помогает отбирать продукты и предлагаемые услуги, являющиеся частью товарной политики.

В основном на сегодняшний день все компании, функционирующие на определенном рынке, тем или иным образом пересекаются по составляющим своего портфеля, и для того, чтобы сделать уникальный, неповторяющийся продукт, нужно очень четко понимать принципы формирования продуктового портфеля. Продуктовый портфель должен быть сбалансирован и включать продукцию, находящуюся на разных стадиях жизненного цикла, что обеспечивает преемственность производственно-сбытовой деятельности организации. При несбалансированности продуктового портфеля происходит медленный, а иногда и очень резкий спад прибыли

организации. Компанию перестают воспринимать как хорошего «игрока» на рынке конкуренции. Поэтому, как правило, компания торгует различными видами продуктов, предлагаемых различным рынкам, выбирая, таким образом, стратегию диверсификации. Это позволяет значительно снизить степень риска. Один-два раза в год компании необходимо проводить тщательный анализ продуктового портфеля, и в случае надобности пересматривать его. Первоначально компания может создать классификацию продуктов в зависимости от стадии их жизненного цикла. Например: только выпущенные продукты; продукты, которые находятся на стадии роста; зрелые продукты; и продукты, переживающие спад. В дальнейшем можно использовать и другие подходы.

В современном мире покупатель, сам того не зная, диктует производителям правила игры. Все зависит и от существующих тенденций, и от территориальной принадлежности, и от каких-либо других естественных факторов. Производя продукт как отдельную единицу или выпуская целую линию продукции, участник данной игры должен учитывать и продумывать все до мелочей. Будет ли этот продукт удобен в использовании; привлекательный ли у него вид; какова его функциональность и эффективность использования; полезность и проч.

Одна из крупнейших в России фармацевтических компаний, абсолютный в стране лидер по объему выпуска натуральных препаратов для сохранения и укрепления здоровья, компания «Эвалар» впервые в России реализовала на практике мировой опыт создания производства полного цикла в рамках одного предприятия: от выращивания лекарственных трав и их переработки в экстракты до упаковки готовой продукции<sup>5</sup>. В ассортиментном портфеле компании «Эвалар» более 300 наименований лекарственных препаратов и биологически активных добавок различных форм выпуска: таблетки, капсулы, настойки, капли, водорастворимые напитки в саше, чай в фильтр-пакетах, масла, косметические средства в тубах. Для формирования эффективного продуктового портфеля компании необходим тщательный портфельный анализ. Для этого можно воспользоваться целым рядом существующих методик. Коротко рассмотрим основные методы, которые получили наибольшую популярность и которые наиболее часто используются действующими компаниями на рынке.

Первый – это матрица Бостонской консалтинговой группы, именуемая сокращенно матрицей БКГ, или, в английской транскрипции, BCG. Это один из самых известных инструментов анализа, который давно и эффективно используется в области мар-

кетинга и менеджмента. Построение данной матрицы основано на двух параметрах – доле занимаемого рынка относительно главных конкурентов и темпах роста самого рынка. Основным достоинством данного метода является его простота и эффективность применения при определении стратегических продуктов и распределении ресурсов на ближайшую перспективу. Однако данный метод имеет и свои недостатки, связанные со сложностями при определении доли рынка конкурентов, особенно когда речь идет об инновационной продукции или услугах, которые могут еще не иметь сформировавшегося рынка и соответственно конкурентов на нем. Матрица БКГ имеет свои разновидности – модифицированная и адаптированная. За основу построения модифицированной матрицы БКГ взяты такие показатели, как темп роста объемов продаж и рентабельность продукции. Адаптированная матрица строится по соотношению двух показателей: темпа роста объемов реализации продукции к предыдущему периоду и доли ассортиментной группы в общем объеме продаж предприятия. В результате построения матриц БКГ ассортимент продукции или услуг разбивается на четыре группы товаров, именуемых «трудный ребенок», «звезда», «дойная корова», «собака». Далее для каждой из групп определяется стратегия дальнейших действий, которая дает возможность определить направления последующего развития ассортиментной политики предприятия. Преимуществом матриц БКГ является возможность постоянного доступа к информации, которую можно непосредственно получить на предприятии. Использование матрицы БКГ позволяет фирме:

- идентифицировать положение каждого из своих СХП (стратегическое хозяйственное подразделение) по его доле на рынке относительно основных конкурентов и по темпам годового роста в отрасли. Под СХП может пониматься группа товаров, отдельный товар, отдельная марка, а также в качестве СХП могут рассматриваться и отдельные направления деятельности компании, и ее структурные подразделения и др.;
- выявить, какое из СХП фирмы занимает ведущие позиции по сравнению с конкурентами, какова динамика его развития на рынке;
- произвести предварительное распределение стратегических финансовых ресурсов между СХП<sup>6</sup>.

Матрица БКГ часто используется для оценки товарного портфеля, а также для оценки видов бизнеса, которыми обладает компания. Недостаток этой модели состоит в узости применяемых для анализа показателей.

Рассмотрим применение данной модели на примере фармацевтической компании «Эвалар». ЗАО «Эвалар» – одна из крупнейших в России фармацевтических компаний, абсолютный лидер в стране по объему выпуска натуральных препаратов для сохранения и укрепления здоровья. На рынке – с 1991 г. Основные направления деятельности – разработка и выпуск натуральных лекарственных средств и биологически активных добавок, а также развитие аптечной сети «Эвалар». Миссия компании – дать возможность каждому человеку сохранить и укрепить свое здоровье, повысить качество своей жизни, используя натуральные, эффективные, качественные и современные препараты: растительные лекарственные средства и биологически активные добавки<sup>7</sup>.

Выделим основные потенциальные СЗХ (стратегические зоны хозяйствования) компании:

1 – для почек (Овесол, Милона-14, чай Эвалар БИО для почек, Транзит – Цисто Транзит);

2 – для контроля веса (Турбослим Альфа, Ананаса экстракт, Гарциния форте, Тропикана Слим Гарциния, Турбослим «Худеем со вкусом»);

3 – для женского здоровья (Боровая матка; Гинеколь; Красная щётка; Индол форте);

4 – витамины (Аевит Эвалар, Биоритм поливитамины, КардиоАктив – витамины для сердца, Черника Форте с витаминами и цинком);

5 – для сердечно-сосудистой системы (Атероклефит БИО, Глицин форте «Эвалар», КардиоАктив Боярышник, КардиоАктив Таурин, Эвалар БИО чай для сердца и сосудов);

6 – для улучшения сна (Арома Эвалар спрей «Формула сна», чай «Формула сна», Фитогипноз, Ромашка);

7 – для легких (Бронхоплант, Шалфей Эвалар, Эвалар БИО чай при кашле, Милона-1 для дыхательных путей);

8 – для иммунитета (АкваМастер, Золотое мумие алтайское очищенное, НатурГриппин для иммунитета, Сказания Алтай бальзам для укрепления иммунитета);

9 – для ЖКТ (Фитолакс, Бифилар, Ротокан, Эвалар БИО чай желудочно-кишечный; Эвэнзим);

10 – для зрения (Биоритм зрение 24 день/ночь, Звездная очанка, Лютеин-интенсив, Направит – витамины для глаз).

Для построения матрицы БКГ исходную информацию обобщим и представим в табличной форме (табл. 1).

Таблица 1

Исходные данные для построения матрицы БКГ (цифры условные)

Номер СЗХ	Объем продаж организации, тыс. ед.	Объем продаж ведущего конкурента, тыс. ед.	Емкость (размер) рынка, тыс. ед. (D круга)	Темп роста рынка, % (вертикаль)	Относительная доля рынка СЗХ (горизонталь)	Доля рынка СЗХ, %
1	872,6	2810,5	4726	97,4	0,31	18,46
2	1335,7	543,2	4591	101	2,46	29,09
3	175,0	420,3	1103	112,3	0,42	15,87
4	2173,6	410,5	3218	116,2	5,30	67,54
5	699,2	3145,7	3511	103	0,22	19,91
6	550,0	301,1	2813	115,6	1,83	19,55
7	216,8	342,9	2217	113,2	0,63	9,78
8	81,7	302,4	1159	103,5	0,27	7,05
9	597,1	350,6	2701	110	1,70	22,11
10	411,8	1491,2	2414	99,1	0,28	17,06

Исходя из данных, представленных в таблице 1, построим матрицу БКГ (рис. 1).

Анализируя данную матрицу, мы можем сделать следующие выводы:

- СХП 7 и 3 относятся к категории «вопросительный знак» (или, как их еще называют, «трудные дети»), их положение пока неустойчиво, они могут дать большую прибыль при условии инвестирования, поскольку у них весьма высок темп роста, но на данный момент их доля рынка чрезвычайно мала. Рекомендуется стратегия роста и инвестирования;
- СХП 4, 6 и 9 относятся к категории «звезды» и имеют большие перспективы на рынке. В СХП 6, 4 целесообразно вкладывать инвестиции для дальнейшего развития. Рекомендована стратегия роста. Для СХП 9 рекомендуется стратегия сохранения доли рынка;
- СХП 2 относится к категории «дойных коров», ее доля рынка весьма высока, но темп роста уже низкий. В данном случае необходимо рассматривать вопрос о том, покрывает ли получаемая от этих препаратов прибыль затраты на удержание позиций на рынке, а также ответить на вопрос о том, возможен



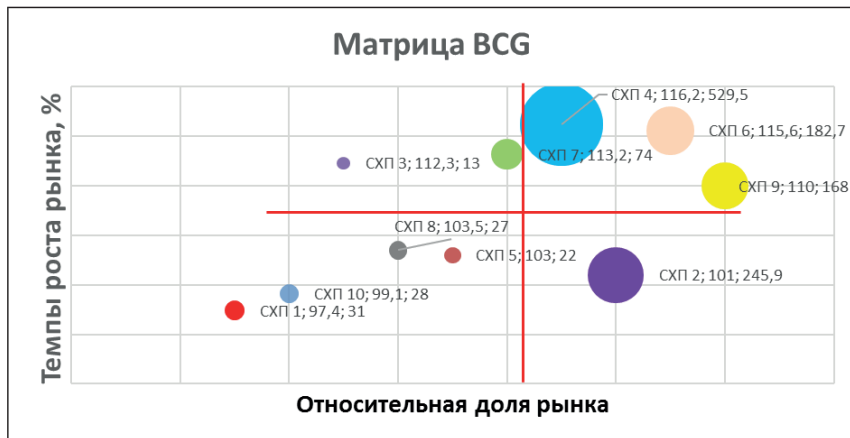


Рис. 1. Матрица БКГ для компании «Эвалар»

ли дальнейший рост за счет каких-либо мероприятий. Препараты для похудения достаточно популярны среди потребителя, данное СХП стабильно развивается и за его счет можно брать средства для развития других СХП;

- СХП 1, 5, 8, 10 можно отнести к группе «собаки», которые обладают низкой долей рынка и низким темпом роста. Это говорит о том, что препараты из этих СХП уже устарели, целесообразно рассмотреть вопрос о снятии их с производства. Для данной группы оптимальной будет стратегия сокращения.

Следующей моделью является матрица Мак-Кинси. В матрице Мак-Кинси произошли усовершенствования матрицы БКГ. Эта матрица имеет размерность 3×3. Обычно в этой матрице площади кругов, отображающие СХП, пропорциональны объемам продаж в них, а заштрихованные секторы показывают долю рынка, контролируемую фирмой. В матрице Мак-Кинси выделяют три области приоритетов для инвестиций:

- со слабым приоритетом,
- средним,
- высоким<sup>8</sup>.

Для определения позиции предприятия в матрице используются показатели конкурентоспособности и привлекательности рынка. Построим матрицу Мак-Кинси на основе данных о компании «Эвалар». Для оценки привлекательности рынка и конкурентоспособности компании «Эвалар» на нем был проведен экспертный

опрос. В качестве оценок использовалась балльная система от 1 до 10. Итоговые показатели по оценкам экспертов по показателям привлекательности рынка и конкурентоспособности компании представлены в таблицах 2 и 3.

Таблица 2

## Экспертные оценки привлекательности рынка

Характеристики	Вес	СХП									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Размер и темп роста рынка	0,1	5	8	7	9	7	6	5	7	6	5
Качество рынка	0,2	3	4	8	5	6	7	2	8	3	4
Конкурентная ситуация	0,3	3	6	9	6	4	5	3	7	4	9
Влияние внешней среды	0,4	3	4	7	9	8	7	3	5	4	5
Итог	1,0	3,2	5	7,8	7,3	6,3	6,3	3	6,4	4	6

Таблица 3

## Экспертные оценки конкурентной позиции компании «Эвалар» относительно компании «ЛЕОВИТ нутрио»

Характеристики	Вес	СХП									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Относительная позиция на рынке	0,1	1	9	6	6	3	5	4	7	5	4
Относительный потенциал производства	0,3	5	8	4	9	5	6	5	6	7	6
Относительный потенциал НИОКР	0,4	1	6	3	3	4	5	2	2	8	5
Относительный потенциал персонала	0,2	5	8	5	6	2	8	7	6	6	9
Итог	1,0	3	7,3	4	5,7	3,8	5,9	4,1	4,5	7	6

Используя данные таблиц 2 и 3 можно построить матрицу Мак-Кинси, где каждое СХП представлено в виде окружности, диаметр которой пропорционален емкости рынка, а диаметр окружности отражает долю рынка данного СХП. Для удобства сведем все необходимые данные в таблицу 4.

Таблица 4

Данные для построения матрицы Мак-Кинси

СХП	Привлекательность рынка	Конкурентные позиции	Относительная доля рынка СХП
СХП 1	3,2	3	31,05%
СХП 2	5	7,3	245,90%
СХП 3	7,8	4	41,64%
СХП 4	7,3	5,7	529,51%
СХП 5	6,3	3,8	22,23%
СХП 6	6,3	5,9	182,69%
СХП 7	3	4,1	63,24%
СХП 8	6,4	4,5	27,01%
СХП 9	4	7	170,32%
СХП 10	6	6	27,62%

На основании этих данных построим матрицу Мак-Кинси для компании «Эвалар» (рис. 2).

Анализируя матрицу МакКинси для компании Эвалар, можно сделать следующие выводы:

- СХП 7 попала в зону расцвета, для дальнейшего продвижения данного продукта необходим мониторинг слабых зон для идентификации уязвимостей;

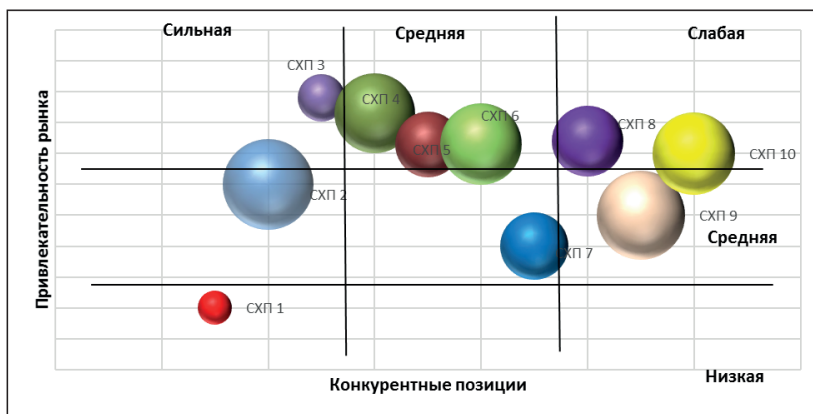


Рис. 2. Матрица Мак-Кинси, характеризующая привлекательность рынка и конкурентоспособность компании «Эвалар»

- СХП 10 и СХП 8 попали в зону высокой привлекательности рынка, но низкой конкурентоспособности, что подразумевает проведение мероприятий по защите рыночных позиций препаратов данной категории;
- СХП 3 обладает высокими конкурентными позициями, но функционирует на низкопривлекательной рыночной нише, поэтому следует заниматься поиском более привлекательного рыночного сегмента;
- СХП 2 попала в категорию вызовов. Для данной категории представляется целесообразным поддерживать производство СХП 2, выборочно инвестировать в наиболее конкурентоспособные препараты и в определенные сегменты рынка;
- СХП 1 попала в зону высокой конкурентоспособности, но низкой привлекательности рынка, что подразумевает проведение мероприятий по формированию конкурентных преимуществ препаратов данной категории;
- СХП 4, СХП 5, СХП 6 попали в зону селекции, для которой необходимо инвестирование в привлекательные рыночные ниши.

Представленная матрица Мак-Кинси не может дать точных численных результатов, так как для более точных выводов необходимы дополнительные данные относительно месторасположения производства, мест распространения. Для России это является весьма актуальным, поскольку зачастую покупка медицинских препаратов связана с регионом проживания потребителей. Однако использование данных методик позволит компании понять, какие маркетинговые мероприятия необходимы для формирования или изменения ее продуктовой стратегии. В зависимости от того, на каком этапе развития находится тот или иной продукт, компания разрабатывает различные мероприятия. Изменение маркетинговой стратегии может кардинально изменить положение продукта на рынке. А правильный и эффективный маркетинг может ускорить восхождение продукта на рынке или замедлить неизбежное прохождение продуктом тех стадий жизненного цикла, которые приносят наибольшую прибыль компании, или даже вернуть товар на предыдущую стадию.

У каждой компании продуктовый портфель различен и имеет свои особенности. Есть компании, в портфеле которых насчитывается всего 2–3 продукта, есть и те, у кого продуктовый портфель насчитывает более 200 наименований. При формировании продуктового портфеля у большинства производителей и продавцов существует желание сделать число позиций в ассортименте больше,

чтобы они в полной мере удовлетворяли потребности покупателей и чтобы они пользовались устойчивым спросом. Каждой компании приходится решать вопросы, связанные с долгосрочным планированием набора продуктов или услуг, объемов их реализации на протяжении ближайших нескольких лет. Фармацевтические компании, которые успешно функционируют на рынке, должны учитывать, что конкуренты могут осуществлять свою деятельность не хуже и стремятся улучшить ее, и в связи с этим быть готовыми к ответным действиям.

---

#### Примечания

- <sup>1</sup> *Васнецова О.А.* Маркетинг в фармации. М.: Книжный мир, 2009. С. 84.
- <sup>2</sup> Федеральный закон от 17 июля 1999 г. № 178-ФЗ «О государственной социальной помощи» (в ред. Федерального закона от 22 августа 2004 г. № 122-ФЗ). [Электронный ресурс] URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_23735/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_23735/) (дата обращения: 06.12.2017).
- <sup>3</sup> Приказ Министерства здравоохранения РФ от 31 июля 2000 г. № 301 «О введении в действие отраслевого стандарта “Принципы и порядок построения классификаторов в здравоохранении. Общие положения”». [Электронный ресурс] URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=27940> (дата обращения: 06.12.2017).
- <sup>4</sup> Приложение к Информационному письму от 09 декабря 1994 г. № 01-07/405. [Электронный ресурс] URL: <https://www.lawmix.ru/moscow-prof/68540> (дата обращения: 06.12.2017.)
- <sup>5</sup> Официальный сайт компании «Эвалар». <https://www.evalar.ru/>
- <sup>6</sup> *Томсон А.А.* Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа: Пер. с англ. 12-е изд. М.: Вильямс, 2012. С. 375.
- <sup>7</sup> Официальный сайт компании «Эвалар». <http://www.evalar.ru/>
- <sup>8</sup> *Портер М.* Конкурентная стратегия. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. С. 259.