

# КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ И КОНКУРЕНТНОЕ ПРОСТРАНСТВО ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

А.Л. Карпов,

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

*В статье предложена модель конкурентного пространства предприятия, которая позволяет количественно оценить конкурентоспособность бизнеса. Обоснована необходимость определять область, формирующую конкурентное пространство фирмы в трех измерениях. Трехмерное описание конкурентной области и последующая ее декомпозиция позволяет провести более широкий анализ и выявить новые зависимости по сравнению с традиционными моделями и матрицами, которые используются в стратегическом менеджменте и маркетинге.*

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

УДК 339:339.924; ББК 65.290.2

Любое предприятие занимает некоторое рыночное, конкурентное пространство. Именно конкурентное пространство можно рассматривать в качестве основы при оценке конкурентоспособности предприятия на текущий момент. Однако когда мы говорим «конкурентное пространство», то подразумеваем не то же самое что и «рыночная ниша».

Рыночная ниша — это достаточно традиционное для маркетинга и менеджмента понятие. Например, А.Ю. Юданов дает определение фундаментальной рыночной ниши, как совокупности рыночных сегментов, для которых подходят товары или услуги, производимые данной фирмой [1]. Фундаментальная рыночная ниша определяется, прежде всего, отраслью, в которой осуществляет свою деятельность фирма, представляемым ассортиментом и качественными характеристиками товаров и услуг. Фундаментальную рыночную нишу принято отличать от реализованной. Реализованная рыночная ниша — это часть фундаментальной ниши, которая представляет собой те сегменты рынка, которые предприятию реально удается удержать за собой в борьбе с конкурирующими предприятиями [2].

Конкурентное пространство предприятия — это множество вариантов выбора, которые доступны и эффективны для фирмы. Размеры рыночной ниши и состав входящих в нее сегментов являются результатом выбранного фирмой варианта осуществления своей деятельности. Таким образом, конкурентное пространство определяет возможности предприятия, а рыночная ниша является результатом конкретного выбора.

Наглядно конкурентное пространство предприятия можно представить на графике. Однако прежде чем давать описание предприятия и его продуктов, необходимо определить саму область, внутри которой формируется конкурентное пространство конкретного предприятия. Определим основные подходы к графическому описанию модели.

Первая и наиболее важная предпосылка состоит в том, что целесообразно определять область, формирующую конкурентное пространство предприятия в трех измерениях (рис. 1):

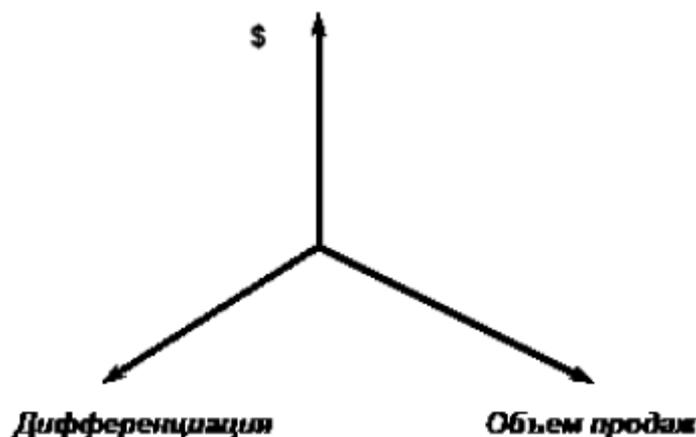


Рис.1. Трехмерное описание конкурентной области

первое измерение позволяет количественно определить стоимостные показатели;

второе измерение позволяет описать количественные параметры объемов производства и продаж;

третье измерение описывает качественные параметры, которые предварительно можно определить термином «дифференциация продукта».

### Дифференциация продукта

Если со стоимостными показателями и объемом продаж и производства все относительно понятно — это количественно измеримые показатели, которые широко используются во многих экономических моделях, то с третьим параметром — дифференциацией продукта — могут быть некоторые различия.

Дифференциация продукта — это качественный параметр и, следовательно, требует использования субъективных методов измерения. Грань между однородной и дифференцированной продукцией тоже довольно тонкая. Например, к однородному типу продукции относят зерно и нефть (это позволяет делать эти товары биржевыми). В отличие от другого биржевого товара — валюты, которая является абсолютно однородным товаром — эти продукты могут различаться по своим качественным характеристикам. Однако существуют методы, которые позволяют унифицировать эти продукты, что и позволяет рассматривать их как однородные.

Традиционно выделяются четыре основных вида дифференциации продукта [3]:

1) Преимущество в месторасположении промышленного предприятия или торговых точек. Относительная близость расположения места производства к месту продажи по сравнению с конкурентами позволяет экономить на транспортных затратах и, следовательно, дает возможность устанавливать более низкую цену продукта. Относительная близость расположения торговых точек по отношению к клиенту дает существенную экономию для самого покупателя. Такое географическое преимущество снижает транзакционные издержки клиента, которые могут быть связаны не только с доставкой товара, но и с затратами на поиск товара и выбор из имеющихся вариантов, затратами по ведению переговоров и заключению контрактов и затратами по юридической защите в случае нарушения условий контракта.

2) Преимущества на основе качественных различий самого продукта по сравнению с продуктами-аналогами предприятий-конкурентов. Они будут подробно показаны ниже.

3) Преимущества, основанные на различиях в обслуживании. Высокий уровень обслуживания обычно позволяет получить преимущество продукта по сравнению с конкурентами из-за увеличения его субъективной ценности для покупателя или снижения его транзакционных издержек (например, за счет развитой системы гарантийного и сервисного обслуживания). Низкий уровень обслуживания позволяет сэкономить деньги покупателя и, следовательно, привлечь низкодоходные группы или тех покупателей, которые имеют низкую субъективную оценку системы обслуживания в данной области и которые, соответственно, не готовы переплачивать за предоставляемые услуги.

4) Дифференциация на основе субъективного имиджа, создаваемого в ходе проведения разного рода рекламных мероприятий. В данном случае функциональные отличия могут быть незначительными по сравнению с продуктами-аналогами, однако в сознании потребителя данный продукт четко позиционируется как более качественный, наиболее соответствующий его образу жизни или соответствующий его внутренним ценностям, за которые он готов переплатить.

Естественно, предприятие может комбинировать разные виды дифференциации, получая при этом преимущества более сложной структуры.

Для оценки конкурентоспособности продуктов широко используются методы, которые предполагают выделение и учет влияния отдельных свойств продукта на восприятие его качества [4]. В основе этих методов лежит утверждение о том, что потребителя интересуют не столько сами продукты, сколько их функциональные характеристики и качественные свойства, носителями которых они являются.

Традиционно качественные характеристики товаров подразделяют на две основные группы: материальные и нематериальные факторы.

Материальные факторы описывают важнейшие функции товара и связанные с ним основные характеристики (их изменение или замена могут осуществляться лишь в строгих пределах).

1. Материальные факторы включают:

1.1. параметры назначения, которые характеризуют области применения продукции и функции, которые она предназначена выполнять;

1.2. эргономические параметры характеризующие продукцию с точки зрения ее соответствия свойствам человеческого организма при использовании этой продукции;

1.3. экономические параметры и параметры надежности характеризующие затраты связанные с содержанием и использованием продукта, в том числе и в случае возникновения поломок и проблем в эксплуатации.

2. Нематериальные факторы товара включают следующие параметры:

2.1. эстетические параметры, характеризующие внешний вид товара, его восприятие пользователями продукта и сторонними наблюдателями;

2.2. классификационные параметры, характеризующие свойства продукции, которые регламентируются обязательными нормами, стандартами и законодательством на конкретном рынке, где эту продукцию предполагается продавать, с учетом требований международных и национальных стандартов и технических регламентов;

2.3. имиджевые параметры, характеризующие структуру и ценность торговой марки товара, структуру и временные характеристики рекламной активности, а также уровень торговой мотивации;

2.4. инновационные параметры, характеризующие уровень инноваций и уровень новизны товара;

2.5. параметры информационной защиты, характеризующие уровень защищенности товара от подделки различными средствами защиты, методы сохранения авторских прав и наличия нормативных параметров информационной защиты, выдвигаемых рынком.

Эта классификация качественных характеристик товаров достаточно полно показывает второй вид дифференциации — на основе физических и функциональных различий товара — и четвертый — на основе различий в имидже. Недостатком является то, что не учтена дифференциация на основе месторасположения и незначительно определено преимущество в обслуживании (оно отчасти просматривается в пункте 1.3 экономических параметров и параметров надежности).

Такой подход имеет свои достоинства. При этом потребительское восприятие товара представляется как сложная система взаимосвязанных элементов. Например, приобретая телевизор, потребитель получает:

во-первых, источник информации в видео- и аудио формате;

во-вторых, предмет интерьера помещения, поэтому имеет значение цвет корпуса и занимаемые габариты;

в-третьих, эргономичность определяется размером экрана, качеством изображения и звука, удобством управления (наличие и удобство пульта дистанционного управления, и удобство настроек телевизора);

в-четвертых, надежность и экономичность определяется качеством сборки, возможностью и доступностью сервисного обслуживания в случае возникновения технических проблем, текущим энергопотреблением;

наконец, дорогой телевизор престижной марки с большой диагональю характеризует его покупателя как успешного человека, который может позволить себе приобретение дорогих и качественных вещей.

Настоящим перечислением свойств такого товара, как телевизор, автор не пытался охватить все свойства, поэтому возможно некоторые из них остались за пределами внимания. Но важно другое: что любой, даже очень простой продукт представляет собой некий набор свойств, которые формируют в восприятии потребителя образ его ценности.

Для расчета обобщенного показателя качества чаще других применяется комплексный метод [5]. Сначала определяется спектр потребительских свойств, по которым потребитель обычно судит о качестве товара, т.е. атрибуты, на основе изучения которых производится сравнение. Затем устанавливается важность отдельных показателей потребительских свойств в оценке. В результате сравнения потребительских свойств данного товара и товара конкурента осуществляют оценку каждого показателя в баллах. И, наконец, по формулам средней взвешенной арифметической и средней взвешенной геометрической рассчитываются значения качества продукции [6].

Качественные характеристики продуктов консервативны во времени. То есть, когда с рынка уходят одни продукты, то на их место приходят другие, которые также являются носителями прежних свойств, скорее всего, в новом более высоком качестве. Так, например, печатные машинки за последние несколько десятилетий оказались практически полностью вытеснены принтерами и копировальной техникой.

Кроме того, качественные характеристики продукта должны удовлетворять следующим предпосылкам [7]:

1. Для того чтобы рассматривать наборы свойств, необходимо эти свойства квантифицировать, то есть выявлять. Если свойство товара не выявляется, то оно для моделирования не существует.

2. Каждое свойство должно быть описано не только качественно, но и количественно, то есть необходимо четко определить, что в одной единице продукта содержится некое количество определенного свойства. Если свойство товара не возможно измерить количественно, то в моделировании его можно будет использовать только в бинарном виде (например, если оно есть, то — 1, если нет, то — 0).

3. Качественные характеристики должны быть однородны: они должны одинаково идентифицироваться в различных продуктах, которые имеют эти свойства. Именно это качество часто позволяет унифицировать товар: например, сопоставить по качеству разные партии зерна.

Теперь рассмотрим, в каком подходящем виде можно дать оценку дифференциации продукта, чтобы ее можно было бы включить в геометрическое описание конкурентной области. Дифференциация может быть оценена через потребительскую ценность продукта. При этом первоначально потребительская ценность находит свое выражение не в стоимостных параметрах, а в оценке уникальности свойств и возможности их замены потреблением других продуктов. Именно качественную характеристику необходимо разместить на третьей оси координат. По этой причине можно предложить следующие два вида ее оценки:

1) Степень дифференциации может быть измерена на основе расчета перекрестной эластичности спроса, которая позволяет измерить реакцию спроса покупателя на один товар при изменении цены другого товара. Чем выше уникальность продукта и его субъективная внутренняя оценка в глазах покупателей, тем труднее им отказаться от товара в пользу других товаров даже при изменении рыночной цены.

2) Экспертная оценка восприятия уникальности продукта (как вариант она может быть основана на статистическом исследовании потребительских предпочтений).

В зарубежной практике существует много методик *анализа ощущаемой потребителем ценности*, которые позволяют выявить сильные и слабые стороны компании в сравнении с ее конкурентами. Например, Ф. Котлер предлагает следующие основные ступени такого анализа [8]:

1. *Определение ценных для потребителя атрибутов продукта*, когда покупатели опрашивают на предмет того, какие

функции продукта они оценивают как наиболее значимые и какого качества исполнения они ожидают.

2. *Количественная оценка значимости различных атрибутов.* Опрос покупателей позволяет получить информацию о степени важности различных атрибутов продукта. Если мнения покупателей во вкусах и предпочтениях принципиально расходятся, то возможно, имеет смысл выделить различные сегменты потребителей, уменьшить границы рынка.

3. *Оценка соответствия собственного продукта и продуктов конкурентов оценкам значимости атрибутов товара потребителями.* Если продукт фирмы превосходит предложение конкурента по всем важным атрибутам, есть все основания для увеличения цены товара или при той же цене расширения доли рынка.

4. *Мониторинг изменений приоритетов потребителей.* Хотя восприятие потребителем ценности продукта на коротких отрезках времени достаточно стабильно, на него оказывают влияние экономические условия и развитие технологий. Если компания стремится к реализации эффективных стратегий, она должна периодически возобновлять исследования восприятия покупателями ценности продукта и установок конкурентов.

Таким образом, основа получения конкурентного преимущества — это исследование того, как каждый потребительский сегмент оценивает предложения рассматриваемой компании и ее основных конкурентов. Так как оценка будет носить сравнительно-качественный характер, то целесообразно разделить всю область дифференциации на несколько сегментов. Например, на три: высокая, средняя и низкая дифференциация продукта.

Кроме того, в модели должна быть заложена возможность рассматривать не только отдельный товар по сравнению с продуктами-аналогами, но и сопоставление некоторых продуктовых наборов. Это позволит сравнить оценку чистого продукта и оценку продукта в сочетании с взаимодополняющими товарами и услугами. Необходимым условием этого должна быть возможность суммировать однородные свойства. Это также позволит математически оценить заменяемость продукта. То есть, какое количество других продуктов позволит полностью восстановить или компенсировать потерю определенного количества свойств, при отказе от рассматриваемого продукта. Можно рассмотреть заменяемость продукта с другой стороны, оценивая то, какой продуктовый набор, включающий рассматриваемый продукт может заменить единицу продукта-конкурента.

*Декомпозиция трехмерной модели*

Трехмерное описание области конкуренции позволяет проводить декомпозицию. Декомпозиция области конкуренции поворачивает анализ к масштабу отдельных ее частей и переводит анализ в более простую среду. Декомпозицию области конкуренции можно определить как разложение всей области на отдельные самостоятельные части, которые дают возможность описать конкурентное пространство предприятия и провести его *сравнительный анализ в разрезе трех плоскостей*.

1) *Первая плоскость* традиционно описывает конкурентную область в рамках стоимостных и количественных показателей выпуска или продаж (рис. 2). В этой плоскости конкурентное пространство предприятия конструируется в рамках кривой спроса или среднего дохода на единицу продукции и средних затрат [9]. Функциональную зависимость обратной функции спроса по цене можно выразить следующей формулой:  $P^D = f(Q^D)$ . Нижняя кривая средних затрат функционально может быть описана как  $AC = f(Q^D)$ . Любую точку в пределах этих кривых предприятие может выбрать без нанесения ущерба своему финансовому состоянию.

2) *Вторая плоскость* позволяет описать конкурентную область в системе координат «цена-дифференциация продукта» (рис. 3). Эта область позволяет выявить в каждом изучаемом объекте содержание причинно-следственных связей между: качеством, эксплуатационно-техническими характеристиками, пространственными, имиджевыми и сервисными особенностями продукта и затратами на их создание.

Верхняя граница конкурентного пространства — это кривая, показывающая средний доход от дифференциации продукта. Потребитель готов платить больше за удобное месторасположение, более высокое качество самого товара и сервисное обслуживание, за престиж от его обладания. Поэтому кривая будет иметь возрастающий вид: чем выше дифференциация, тем выше резервная цена, которую готов заплатить потребитель. При этом цены, которые индивиды готовы платить за каждый

элемент дифференциации сильно различаются. Это и будет определять форму кривой.



**Рис.2. Конкурентное пространство в системе координат «цена-объем продаж»**

Нижняя граница конкурентного пространства — это кривая, которая показывает взаимосвязь степени дифференциации продукта и издержек, связанных с позиционированием, созданием дифференциации продукта. К таким издержкам можно отнести: рекламную деятельность предприятия, направленную на создание имиджа торговой марки; увеличение стоимости аренды, связанное с улучшением месторасположения торговой точки; затраты на создание сети сервисного и гарантийного обслуживания; затраты на модификацию старых гардутов и создание принципиально новых продуктов и т.д.

*Основная цель анализа в данной области* — это определение оптимальной степени дифференциации продукта с учетом соотношения затрат и готовности платить за уникальные и специфические преимущества продукта со стороны потребителя. Чем больше объем неудовлетворенной потребности, тем выше может подниматься цена.



**Рис.3. Конкурентное пространство в системе координат «цена-дифференциация продукта»**

Каждый производитель стремится выпустить товар, имеющий наибольшую ценность для потребителя, т.к. именно величина потребительской ценности определяет размер получаемой прибыли и запас конкурентоспособности. Потребительская ценность, несомненно, вырастет, если усовершенствовать ту или иную характеристику товара или несколько характеристик сразу. Однако, «неприцельный» подход к повышению качества товара, несмотря на широкую практику его осуществления, является малопродуктивным. Обычно он обусловлен недостатком информации, обусловленным разными причинами.

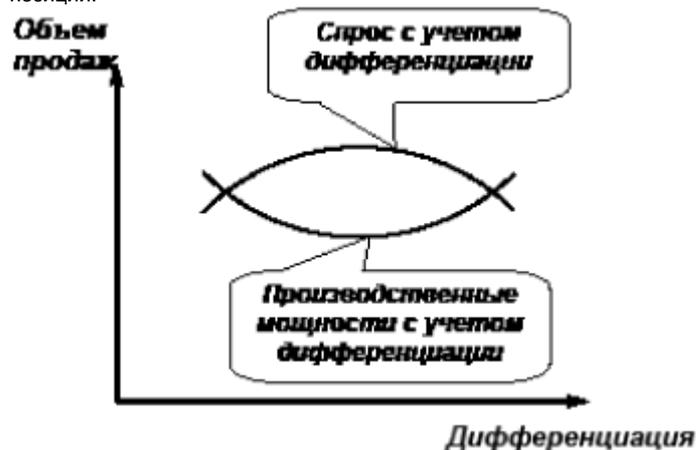
Компенсационный характер изменений качественных характеристик определяется, с одной стороны, существованием взаимоисключающих характеристик товара, и с другой — вмененными издержками. Эти издержки, прежде всего, связаны

с упускаемыми возможностями более эффективных вариантов усовершенствования товара, либо заключаются в том, что приспособление предприятия к обслуживанию определенных рыночных сегментов происходит ценой утраты других рыночных сегментов или уменьшения возможности добиться успеха внутри них.

Таким образом, действуя на рынке, компания все время вынуждена выбирать продукцию с теми характеристиками, с которыми она желает ее производить. Успех компании на рынке зависит не только от ее готовности улучшать свою продукцию, но и от обоснованности выбора тех свойств, которые подлежат улучшению, а также от определения того, чем за это можно пожертвовать.

В этой же области может получить свое решение другая экономическая проблема: какая степень дифференциации должна существовать на каждом конкретном рынке? И могут ли какие-то рыночные условия привести к излишней дифференциации? [10] Чрезмерное продуктовое разнообразие может приводить к существенному росту затрат на рекламу и, следовательно, удорожанию товаров, а также к проблемам ориентации потребителя в мире товаров. Проблемы ориентации связаны с транзакционными издержками: значительными потерями времени на выбор; затратами на получение консультаций о свойствах продукта и особенностях продавцов у соответствующих специалистов; ошибками в выборе, которые вызваны несоответствием имиджа продукта его реальным характеристикам, и издержками на устранение последствий этих ошибок.

3) Третья плоскость позволяет описать конкурентную область в системе координат «дифференциация продукта — объем продаж» (рис. 4). Именно эта область позволяет оценить, насколько удовлетворена соответствующая потребность и найти сегменты для проникновения на рынок или развития текущей рыночной позиции.



**Рис.4. Конкурентное пространство в системе координат «дифференциация продукта — объем продаж»**

Верхняя граница — это кривая, которая показывает зависимость между величиной спроса и дифференциацией продукта. Результирующим показателем здесь является потенциальный объем продаж, который оценивается как функция от дифференциации товара. Эта кривая показывает, какое максимальное количество товара можно продать при каждом уровне качества продукта, обслуживания и индивидуальности товара.

Уникальность и специфичность свойств продукта создает устойчивый объем спроса на продукт. Можно было бы предположить, что величина спроса однозначно будет расти с ростом специфичности продукта. Однако структура предпочтений потребителей не так однозначна. Ф. Котлер выделяет три типа структуры предпочтений [11]:

- Однородная структура предпочтения — вкусы и предпочтения покупателей примерно совпадают, поэтому максимальный спрос возникает на определенном участке оси дифференциации. Другие области дифференциации, как в сторону ее уменьшения, так и в сторону увеличения, не находят большого количества покупателей.

- Рассеянная структура предпочтения — вкусы покупателей имеют большое разнообразие. Точки, характеризующие предпочтения потребителей, разбросаны по всему пространству.

При этом величина спроса будет примерно одинаковой для каждого уровня дифференциации. Марка компании-производителя, которая появится на рынке первой, обычно занимает место в центре, для того чтобы привлечь внимание как можно большего числа покупателей, как бы минимизируя общую неудовлетворенность потребителей. Следующая марка может занять место по соседству и вступить в борьбу за долю рынка или расположиться в углу, чтобы привлечь группу покупателей, которых не в полной мере устраивает имеющаяся марка. Если на таком рынке присутствует несколько торговых марок, то они, скорее всего, разместятся по всему пространству и будут существенным образом отличаться друг от друга, чтобы удовлетворить различные потребности покупателей.

- Групповая структура предпочтения: На рынке есть четкие группы покупателей с одинаковыми предпочтениями. Следовательно, спрос будет иметь несколько всплесков (подъемов и спадов в потенциальном объеме продаж) связанных с изменением уровня дифференциации продукта. У компании, которая первой вступает на такой рынок, есть три возможности: она занимает место в центре в надежде привлечь внимание всех групп покупателей; она сосредоточивает усилия на самом большом сегменте рынка (концентрированный маркетинг); она разрабатывает несколько торговых марок в расчете на каждый сегмент рынка.

Кроме описанных выше особенностей структуры предпочтений можно отметить еще один значимый факт: дифференциация способна влиять на спрос только в той мере, в которой покупатели способны определить различия между продуктами, которые являются несовершенными заменителями. Как только потребитель теряет восприятие реальных отличительных особенностей товара, так продукт становится в его глазах таким же, как и множество других его заменителей. По этой причине многие продукты, которые имеют реальные уникальные преимущества, имеют такой же спрос, что и их ординарные аналоги.

Нижняя граница конкурентного пространства показывает, какое количество продукта может быть создано и предоставлено на рынок фирмой при данном уровне его дифференциации. Естественным образом возникает зависимость: чем больше предприятие производит, тем ниже уровень дифференциации продукта. Это можно объяснить двумя причинами — объективной и субъективной.

Объективная причина состоит в том, что по-настоящему высокий уровень качества и индивидуальности продукта можно создавать только при малых объемах его производства. Поэтому шедевры всегда редки и единичны. В серийном и массовом производстве можно производить однородный, стандартизированный продукт, рассчитанный на среднестатистического потребителя. Причем даже, если технико-эксплуатационные характеристики самого продукта можно при увеличении объемов производства сохранять на прежнем уровне, то качество сервиса будет постепенно и однозначно снижаться. Это одна из важнейших причин, по которой невозможно производить бесконечное количество качественного продукта.

Для примера предположим простую ситуацию, когда торговое предприятие проводит какие-либо мероприятия по стимулированию сбыта. Дополнительное количество потенциальных покупателей требует увеличения внимания к ним со стороны продавцов-консультантов, если консультации необходимы на момент выбора продукта. Дополнительное количество покупателей, которые уже выбрали товар, потребует увеличения пропускной способности расчетной системы предприятия, то есть увеличения скорости обслуживания на кассе или у кредитных агентов (если требуется предоставление потребительского кредита) и увеличения количества самих точек кассового обслуживания. Результат — недостаточно развитая система обслуживания, которая не соответствует количеству привлеченных покупателей, может полностью нивелировать весь эффект от рекламного мероприятия или даже ухудшить восприятие данного предприятия в глазах покупателя.

Субъективная причина, которая не позволяет в больших количествах производить высокодифференцированный товар, состоит в том, что по мере увеличения количества продукта на рынке и его потребления субъективное восприятие относительной ценности продукта также снижается. Эксклюзивный продукт всегда воспринимается в глазах покупателя, как более интересный, по сравнению с продуктом, который имеет аналоги. Это является верным даже в том случае, если товар, который

имеет аналоги. Это является верным даже в том случае, если товар, который имеет аналоги, является более качественным и предоставляется с более высоким уровнем обслуживания.

В основе этой субъективной причины лежит тот факт, что даже покупатель, имеющий низкий уровень доходов имеет желание отличаться от окружающих. Этот мотив имеет большую силу. Например, в свое время он дал существенный толчок распространению футболок с оригинальными надписями и рисунками. Сделать футболку с уникальной надписью значительно дешевле, чем сшить уникальное платье или костюм. Но при этом покупатель удовлетворяет схожую потребность — он подчеркивает этим предметом одежды свою индивидуальность.

Таким образом, с точки зрения развития предприятия есть два обычно взаимоисключающих процесса: первый — развитие бренда, второй — увеличение специфичности продукта. Стратегия развития бренда позволяет наращивать объемы продаж сравнительно недорогих, стандартных, но при этом доброкачественных товаров, так как именно бренд является сигналом,

носителем информации об определенном уровне свойств товара или услуги.

Стратегия повышения специфичности продукта приводит к сокращению объемов продаж в количественном отношении, так как в этом случае фирма максимально удовлетворяет запросам некоторого небольшого сегмента рынка. Тем самым величина спроса будет жестко ограничена емкостью этого конкретного сегмента. В то же время предприятие увеличивает свою долю на этом сегменте или просто его монополизирует. А в свою очередь монопольное положение позволяет ему устанавливать цену существенно выше по сравнению с массовыми конкурентами.

Этой противоположностью двух стратегий и определяется сфера конкуренции, которую М. Портер выделил в качестве существенного фактора конкурентоспособности в своей матрице стратегий [12]. И здесь можно отметить еще одно важное свойство предлагаемой модели — возможность использовать ее в комплексе со ставшими уже традиционными матрицами стратегий.

- 
1. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. М.: 1998, с.29-30.
  2. Там же, с.32-34.
  3. Шерер Ф., Росс Д. Структура отраслевых рынков. – М.: «ИНФРА-М», 1997, с.565.
  4. Голубков Е.П. Исследование и анализ рыночной ситуации. // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. - №3. - с. 112-126; Федоров М.В., Задесенец Е.Е., Щаренский В.Н. Экспертиза качества товара. // М: Экономика, 1984; Гурков, Титова. Тенденции изменения конкурентоспособности отечественной продукции. // Маркетинг. – 1997. - №1. - с. 20-47; Сабецкая Г.Р. Система показателей конкурентоспособности потребительских товаров. // ЭКО. – 2000. - №4. - с.87- 92.
  5. Голубков Е.П. Исследование и анализ рыночной ситуации. // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. - №3. - с. 112-126; Федоров М.В., Задесенец Е.Е., Щаренский В.Н. Экспертиза качества товара. // М: Экономика, 1984.
  6. Помимо комплексного метода в некоторых случаях используются также и другие методы, такие как дифференциальный, экспертный, измерительно-расчетный, экспериментальный, социологический, комбинированный. Более подробно эти методы описаны: Даниляк В. И., Мунипов В. М., Федоров М. В. Эргодизайн, качество, конкурентоспособность.// М.: Изд-во стандартов, 1990., с. 131.
  7. Составлены на основе: Черемных Ю.Н. Микроэкономика. Продвинутый уровень.- М.: ИНФРА-М, 2008, с.89.
  8. Ф. Котлер. Маркетинг менеджмент. – СПб: Изд-во «Питер», 2000, 307-309.
  9. На представленных рисунках показаны принципы описания конкурентного пространства без точного отображения соответствующих кривых.
  10. Шерер Ф., Росс Д. Структура отраслевых рынков. – М.: «ИНФРА-М», 1997, с.566.
  11. Ф. Котлер. Маркетинг менеджмент. – СПб: Изд-во «Питер», 2000, с. 320-321.
  12. Портер М. Международная конкуренция./ М, Международные отношения, 1993, с. 58.