

---

**М.Ю. СИМОНОВА**

СОИСКАТЕЛЬ КАФЕДРЫ МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА  
МОСКОВСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО ИНСТИТУТА МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ (УНИВЕРСИТЕТ)  
МИНИСТЕРСТВА ИНОСТРАННЫХ ДЕЛ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

## **ПРОБЛЕМЫ АДМИНИСТРАТИВНО-ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ РАЗВИТИЯ ВИНОДЕЛЬЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ ФРАНЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

Законодательство в области виноделия Франции относительно молодо. Развитие этой отрасли экономики характеризовалось хаотичностью, в условиях абсолютной свободы. В 1855 году неограниченные регионы Медок разделили лучшие местные вина на 5 категорий (знаменитые *крю - сру*). Однако не было принято никаких норм, устанавливающих применяемые сорта винограда для производства этих категорий вин. Также не регулировалось количество вина, разрешенного для производства, и даже не были четко определены границы территории Медок.

**Ключевые слова:** административно-правовое регулирование, виноделие.

**M. SIMONOVA**

RESEARCH STUDENT, DEPARTMENT OF MANAGEMENT AND MARKETING,  
MGIMO (UNIVERSITY) UNDER THE MINISTRY FOR FOREIGN AFFAIRS OF RUSSIA

## **PROBLEMS IN REGULATION OF WINERY OF FRANCE AT CURRENT STAGE**

**Regulation of the Winery Sector in France in Present Day Conditions. The paper explores the development of legislation regulating the winery sector in France.**

**Key words:** administrative and legal regulation, winery.

Законодательство в области виноделия Франции относительно молодо. Развитие этой отрасли экономики характеризовалось хаотичностью, в условиях абсолютной свободы. В 1855 году неограниченные регионы Медок разделили лучшие местные вина на 5 категорий (знаменитые *крю - сру*)<sup>1</sup>. Однако не было принято никаких норм устанавливающих, применяемые сорта винограда для производства этих категорий вин. Также не регулировалось количество вина, разрешенного для производства, и даже, не были четко определены границы территории Медок.

XIX век охарактеризовался бурным развитием транспорта, что позволило реализовывать продовольственную продукцию в удаленных от места её производства регионах. При этом участились случаи подделок винной продукции, особенно после кризиса, вызванного американским паразитом - филлоксерой, когда виноградники во Франции находились под угрозой уничтожения. Первые попытки борьбы с подделками были малоэффективны. 1 августа 1905 года был принят закон, который присвоил ряду регионов статус защищенных, но при этом четко определил только географические границы регионов. Качество вина варьировалось в очень широких рамках, а преследовать производителей подделок было практически невозможно.

Закон от 6 марта 1919 года предоставил виноградарям право требовать присвоения своим

винам наименования (*appellation*), право вынесения окончательного решения принадлежало судам. Именно к этому времени можно отнести возникновение важнейшего принципа французского винодельческого законодательства - названия мест, в которых выращивается виноград и производится вино, являются коллективной собственностью сообщества виноградарей данной местности. Идеи закона 1919 года нашли своё продолжение в законе от 30 июля 1935, который ввел понятие Контролируемых Наименований по Происхождению (А.О.С.). Также был создан и контролирующий орган - Национальный институт наименований, контролируемых по происхождению НИИП (INAO)<sup>2</sup>.

В соответствии с регламентацией Европейского Союза вина делятся на 2 класса: столовые вина и марочные или «качественные вина, произведённые в определённом регионе» - VQPRD. Во Франции каждая из этих категорий подразделяется ещё на две категории, в результате чего сформировалась следующая иерархия вин:

- столовые вина (*vins de table*);
- местные (региональные) вина (*vins de pays*);
- марочные вина высшего качества (*vins délimité de qualité supérieure*);
- вина Наименований контролируемых по происхождению (*appellations d'origine contrôlée* А.О.С.).

Столовые вина должны содержать не менее

8,5 - 9% спирта в зависимости от района производства, но и не более 15%. Эти вина могут быть произведены из смеси вин нескольких регионов Франции, из вин, произведенных в других странах Европейского сообщества. «Купаж» с винами, импортированными из стран, не являющихся членами Европейского сообщества, запрещены. Качество и характер столовых вин, часто продаваемых под торговой маркой, варьируются в зависимости от марки. Фирмы, которые их производят, как составы (ассамбляж) или смеси (меланж), стремятся к определенному постоянству качества и характера в соответствии со вкусами их основных потребителей.

Столовые вина представляет собой низший сегмент винного рынка, как по цене, так и по качеству. На этикетках французских столовых вин запрещено упоминать сорт используемого винограда, название региона, год производства.

Категория Региональных вин соответствует группе столовых вин. Чтобы получить это наименование, вина должны:

- быть получены только из рекомендованных сортов винограда и быть произведены в определенной местности, указываемой в названии (департамент, определенная зона внутри департамента или регион, охватывающий несколько департаментов);
- содержать как минимум 10% спирта для средиземноморских регионов и 9% - для других регионов);
- иметь аналитические и органолептические свойства, удовлетворяющие нормам.

Эти свойства проверяются дегустационной комиссией, состав которой согласовывается с Национальной Межпрофессиональной Службой Вин (Office National Interprofessionnel des Vins<sup>3</sup>). По географическому признаку региональные вина можно разделить на 3 типа: собственно региональные, департаментальные и зональные<sup>4</sup>. Собственно региональные вина могут происходить из 4 весьма обширных регионов, в которые объединены все винодельческие области Франции:

- Жарден-де-ля-Франс (Jardin de la France), то есть долина Луары;
- Конте-Роданьян (Comptés Rhodaniens), куда входят почти вся долина Роны, Божоле, Юра и Савойя;
- Конте-Толозан (Compté Tolosan) - весь юго-запад страны;
- Вен-дю-Пеи-д'Ок (Vins du Pays d'Ос) - Лангедок.

Производство Марочных вин Высшего Качества (VDQS) строго регламентируется и контролируется НИИП. Данная регламентация предусматривает выдачу ярлыка заинтересованным

синдикатам виноделов, с оговоркой, что вино будет соответствовать определенным требованиям Министерства сельского хозяйства. К таким требованиям относятся: производство и набор сортов винограда, минимальное содержание спирта, максимальная урожайность с гектара, определенные способы ухода, способы винификации<sup>5</sup>, анализ вина и дегустация.

Категория VDQS была создана в 1950 году в качестве нового продукта, претендующего на А.О.С. В 1990 году стоял вопрос об упразднении этой категории, так как все средиземноморские винодельческие регионы получили свои А.О.С, однако, было решено сохранить эту категорию в качестве стимула для производителей региональных вин, которые хотели бы в будущем получить право на А.О.С. В настоящее время данная категория является довольно немногочисленной. На неё приходится около 1 % производимых во Франции вин.

Понятие Вин контролируемых наименований по происхождению (А.О.С) было введено декретом министерства сельского хозяйства. Правила производства этих вин отличаются ещё большей строгостью, чем для V.D.Q.S., они включают: местность производства, набор сортов винограда, максимальный объём производства, способ обработки виноградной лозы, методы подрезки, винификации и условий выдержки.

Для вин А.О.С. обычно указывается минимальная зрелость ягод и крепость, а также другие технологические особенности. Для некоторых А.О.С также указаны разрешённые и запрещённые винодельческие методы, например, могут быть требования об обязательном удалении плодоножки перед брожением, об использовании при брожении и обработке в давяльне только целые ягоды; может указываться также и минимальное число лет выдержки перед тем, как поставить вино на рынок.

Система АОС основана на понятии «терруар», под которым понимается совокупность всех природно-геологических факторов (рельеф местности, почвы, климат, наличие поблизости моря и др.), влияющих на формирование свойств вина. Основная идея заключается в том, чтобы благодаря следованию правилам и требованиям в винах каждого АОС с максимальной ясностью и чёткостью проявлялся характер участка, на котором был выращен виноград для вина. Система АОС, долгое время являющаяся гордостью французского виноделия, подвергается сегодня критике, говорят даже о структурном кризисе<sup>6</sup>. Причиной этому стал тот факт, что зачастую знак АОС перестал быть гарантом высочайшего качества вина.

В 80 департаментах Франции размеще-

ны посадки виноградных лоз при этом на 30 департаментов приходится 95% этих посадок. Специалисты выделяют следующие винодельческие районы: Эльзас; Долина Луары; Шампань; Бордо; Бургонь (Бургундия); Божоле; Жюра и Савойя; Ланге-док - Руссильон; Прованс; Долина Роны; Юго-запад; Корсика; Коньяк и Арманьяк. Все эти регионы представляют собой довольно пеструю картину, так как отличаются по многим параметрам: размерами, почвами, климатическими особенностями, рельефом, набору разрешённых к посадке сортов, исторически сложившимся особенностям.

Шампань - единственный винный регион Франции со стабильными торговыми марками. Стоит вспомнить хотя бы шампанское Moët Chandon, Pommery, Veuve Clicquot, Mumm, Dom Perignon и др.

Бургундия отличается самой сложной во Франции системой АОС, а в Шампани есть всего один АОС - Шампань. В Эльзасе формирование системы АОС происходило одним из последних, этот процесс закончился лишь к 1990 г. В то же время, Эльзас является одним из редких регионов Франции, где вина обычно называются в дополнение к наименованию по сорту винограда, из которого они произведены (знаменитые белые вина Riesling и Gewuertzaminer). Прованс является наиболее древним винодельческим регионом Франции: первые виноградники здесь были разбиты ещё в период древнегреческих поселений вдоль средиземноморского побережья. Сегодня это единственный регион, в котором преобладает производство розовых вин (80% от совокупного объема произведённых вин)<sup>7</sup>.

С районом Божоле связано распространение феномена потребления нового вина, то есть вина, произведённого из винограда урожая этого года. Это единственный регион, где успевают произвести, разлить и продать примерно 1/3 или даже урожая за шесть месяцев после сбора. То, что когда-то было лишь маркетинговой хитростью, рассчитанной на парижский рынок, стало в 70-80-е гг. XX века деятельностью международного масштаба.

Жюра и Савойя - два небольших по размеру виноградарских региона, расположенных в горной зоне. Несмотря на значительное число АОС в этих регионах, в целом произведенные здесь вина отличаются более низким качеством по сравнению с винами других регионов.

Особенно выделяется Бордо. Это единственный регион, вина которого торгуются на торговой бирже. Вина здесь носят названия замков, при которых первоначально было создано то или иное винодельческое хозяйство. При смене владельца названия вин не меняются. Однако

Бургундия известна изменчивостью своих семейственных названий.

В регионах Коньяк и Арманьяк производят белые вина, которые затем проходят процесс дистилляции с целью получения спиртовых растворов и производства на их основе крепких алкогольных напитков.

Франция представляет собой довольно разнообразную картину с точки зрения представленных в ней винодельческих регионов и категорий производимых вин. Этот факт наряду со сложной иерархичной системой законодательства, множеством различных органов регулирования и координации делает анализ отрасли производства вина довольно затруднительным.

В июле 2004 г., министр сельского хозяйства Франции Эрве Гэмар выступил с инициативой проведения реформы винодельческой отрасли. Речь идет о преодолении во французском производстве застойной ситуации, которая усугубляется снижением потребления вина на внутреннем рынке и усилением конкуренции со стороны стран «Нового Света». Основной причиной сложившейся неблагоприятной ситуации является несоответствие модели функционирования сектора виноделия и виноградарства Франции современным условиям мирового рынка. На протяжении всего XX века французская модель виноделия формировалась вокруг следующего равенства:

*качество = низкая производительность + географическая идентификация.*

В результате 80% продаваемых французских вин имеют маркировку с точным обозначением места производства (АОС, региональные вина). Существующая во Франции сложная система категорий вин (более 450 АОС, региональные, столовые наименования) усложняет потенциальным покупателям процесс выбора, особенно за пределами страны. Надо учитывать, что первое место в мире по продажам вина занимают многочисленные супермаркеты.

Для отрасли виноделия и виноградарства во Франции характерно некоторое пренебрежение вопросами экономической эффективности производства и желанием потребителей знать, из какого сорта винограда произведено вино, а не к какому географическому региону (терруару) оно относится. Характерным и известным фактом является значительное различие качества вина, имеющее одни и те же идентификационные знаки (год, АОС, сорт винограда и т.п. при производстве в различных замках). В результате потребитель не может быть уверен, что он будет в конечном счёте удовлетворён вкусом купленного вина. Гарантом стабильного качества является торговая марка, а во французской отрасли виноделия феномен «торговой марки» остаётся

скорее редким исключением, чем общим правилом.

В силу своих небольших размеров, раздробленности, статуса семейного бизнеса французские винодельческие компании не обладают мощными финансовыми и организационными ресурсами, вследствие чего они не в состоянии осуществлять успешные стратегии сразу на нескольких потребительских рынках.

Французские компании не всегда уделяют достаточное внимание вопросам исследования рынков потребителей, сегментирования своей продукции. Идеи маркетинга нашли своё применение далеко не во всех винодельческих хозяйствах, так как они полагают, что производимое ими вино (с большой буквы!) не нуждается в маркетинге. О данной позиции убедительно свидетельствуют слова винодела Жан-Мари Гюффанс о том, что „маркетинг - это искусство продажи мусора идиотам»<sup>8</sup>.

Основной проблемой французского виноделия является наличие большого числа законов, указаний, рекомендаций, технических требований, административных процедур, которые тормозят любую инициативу со стороны виноделов и не допускают инноваций, рассматриваемых как отход от существующего «одобренного» эталона.

Существующая во Франции система А.О.С. закрепляющая определенные процедуры виноделия, препятствует внедрению инноваций, креативному подходу в производственной деятельности, так как при любом несоблюдении ими единого одобренного стандарта их вина автоматически попадают в категорию столовых вин, что значительно снижает их ценность. В то же время, эта отрасль Франции обладает рядом сильных сторон, которые должны явиться опорой и ориентирами её реформирования.

Франция является лидером мирового рынка вина: на неё приходится около 23% мирового экспорта<sup>9</sup>, при росте вывоза этого продукта за 5 последних лет на 50%. Позиции Франции особенно сильны в сегменте игристых вин, в основном за счет шампанских вин. Несмотря на негативную динамику потребления, внутренний рынок Франции остается наиболее значительным в мире. В сознании потребителей всех стран мира вино ассоциируется со стилем жизни «по-французски» (*l'art de vivre à la française*), считается культурным достоянием нации. Франция обладает значительным историческим опытом, запасом накопленных знаний. Французские специалисты в области энологии (науки о вине) приглашаются во многие страны (например, Чили, Краснодарский край в России) в качестве консультантов по различным вопросам виноделия.

Группа российских предпринимателей решила создать в России компанию по производству элитных вин Chateau Le Grand Vostok и для участия в проекте пригласили французского винодела Франка Дюсенера. Заводскую лабораторию по контролю за качеством вина возглавила Гаэль Брюллон. В качестве внешнего консультанта в проекте также участвовал Жиль Рей, ведущий эксперт компании Chateau Mouton Rothschild, а с 2004 г. консультантом проекта является Дидье Роббер, представляющий Институт вина долины Роны<sup>10</sup>.

Исходя из вышеперечисленных слабых и сильных сторон французского винного сектора, следует обозначить ряд проблем, которые нужно решить с целью последовательного реформирования данной отрасли. Прежде всего, необходимо обеспечить такой подход в производстве, когда предложение вина будет ориентировано на существующий спрос. Лучшим продуктом на рынке является не тот, который больше нравится самому производителю, а тот, которому отдают своё предпочтение потребители. В мире всегда будут любители вина, происхождение которого будет непосредственно связано с престижным регионом (терруаром). Однако более многочисленная категория потребителей хочет потреблять вина с разнообразными вкусовыми характеристиками (более фруктовые, мягкие, менее кислые) и получать от этого истинное удовольствие.

Неоспоримой является необходимость упрощения существующей иерархической структуры категорий производимых вин. В первую очередь, можно рекомендовать отказаться от категории V.D.Q.S.. Для этого все существующие наименования этой категории можно трансформировать: либо «повысить» до А.О.С., либо «понизить» до региональных вин.

Намного сложнее пересмотреть категорию существующих на настоящий момент вин А.О.С. В целях повышения эффективности данной классификационной системы возможно пересмотреть все существующие наименования: наиболее ценные из них оставить, сгруппировав по определенным признакам, а наименее себя зарекомендовавшие наименования перевести в категорию региональных вин. При этом особое внимание стоит уделить возврату доверия потребителей к знаку А.О.С. на бутылке.

В результате во Франции останутся существующие на сегодняшний момент категории вин (за исключением V.D.Q.S.). При этом вина А.О.С. - станут своего рода носителями истинных традиций французского виноделия, основанного на тесной связи вина с терруаром. Региональные вина должны будут пользоваться относительно большей по сравнению с предыдущей категори-

ей гибкостью критериев производства (ограничения урожайности, использование более разнообразных винодельческих практик). Именно региональные вина Франции призваны обеспечить успех французских вин на международных рынках, составить серьезную конкуренцию винам Нового Света. Упоминание на этикетке сорта винограда, из которого произведено вино, необходимо закрепить за всеми региональными винами и за теми А.О.С., которые базируются на сорте винограда (вина Эльзаса).

При производстве вина особое значение имеет использование дуба, который воздействует главным образом на танины вина, смягчая их, благодаря чему текстура вина становится округлой, а сам вкус вина более мягким и глубоким. Однако проблема состоит в том, что изготовление дубовых бочек стоит довольно дорого, сегодня вина зачастую ферментируются в металлических цистернах, в которые добавляются дубовые стружки для достижения необходимого эффекта. Эта практика широко распространена в винодельческих хозяйствах Нового Света. Для снижения издержек производства региональных вин, и тем самым улучшения их конкурентных позиций предполагается разрешение виноделам использовать дубовую стружку<sup>11</sup>.

Также пересмотру подлежит полный запрет 1964 г. на проведение оросительных работ на виноградниках, а именно планируется разрешить орошение в период до 15 августа каждого года, другими словами орошение будет запрещено лишь в период непосредственно предшествующий сбору винограда и на протяжении самого сбора урожая.

В ответ на необходимость совершенствования системы регулирования отрасли в целом по инициативе Министерства сельского хозяйства и рыболовства во Франции созданы своего рода региональные советы (*comités de bassin*). Главной задачей этих образований является объединение всех связанных с виноделием профессий отдельно взятого региона, представителей государственных органов власти, органов местного самоуправления в целях обеспечения их совместного участия в принятии решений по трансформации отрасли.

Главным регулирующим органом остаётся Национальное межпрофессиональное бюро по вопросам садо-, овоще-, цветоводства и виноделия (*VINIFLHOR - OFFICE NATIONAL INTERPROFESSIONNEL DES FRUITS, DES LEGUMES, DES VINSET DE L'HORTICULTURE*<sup>12</sup>). В области виноделия в его функции входят регулирование предложения винной продукции; анализ экономических данных о развитии отрасли; распространение результатов анализа

среди хозяйствующих субъектов; сопровождение инвестиций в сектор, поддержка мероприятий по продвижению продукции; подготовка и издание различных справочников и аналитических документов; осуществление контроля за соблюдением стандартов производства, выдача сертификатов качества региональным винам.

Параллельно с *VINIFLHOR* в рамках Министерства сельского хозяйства и рыболовства Франции функционирует *INAO*, о котором уже упоминалось в разделе про категории французских вин. Напомним, что главной функцией данного института являются установление требований производства вин А.О.С. и *V.D.Q.S.*, контроль качества, выдача сертификатов, подтверждающих право на наименование (*appellation*). Одновременное существование *VINIFLHOR* и *INAO*, вводит некоторую путаницу в организацию регулирования сектора в целом. В целях повышения эффективности регулирования, упрощения административной структуры наиболее оптимальным решением является предоставление *VINIFLHOR* всех полномочий по экономическому регулированию винодельческой отрасли в целом, а за *INAO* оставить лишь функции контроля качества и проверки происхождения вина.

В целях упрощения организации отрасли на национальном уровне предполагается создание Национального Винодельческого Совета Франции<sup>13</sup>, в который могут войти существующие на настоящий момент многочисленные межпрофессиональные национальные ассоциации: *CNIV* (Национальный Межпрофессиональный Совет Вин Контролируемых по Происхождению), *ANIVIT* (Национальная Межпрофессиональная Ассоциация столовых вин), *INTER-OC* (Межпрофессиональная ассоциация вин региона *OC*), и конфедерации: *CNAOC* (Национальная конфедерация производителей коньячных вин), *CFVDP* (Французская конфедерация региональных вин), а также по одному представителю от *C.C.V.F.* (Конфедерации винодельческих кооперативов), *V.I.F.* (ассоциации независимых виноделов) и ассоциаций коммерческих структур.

Для успешного противостояния конкуренции со стороны вин ЮАР, Чили, Аргентины, Австралии и Новой Зеландии Франции необходимы крупные экономические субъекты, которые могли бы усовершенствовать деятельность с целью удовлетворения требований рынка, в частности в сети каналов массового сбыта, а также укрепить свои экспортные позиции. Учитывая эту необходимость, правительство Франции, в рамках политики поддержки бизнеса, могло бы рассмотреть вопросы укрупнения существующих винных кооперативов, разработать меро-

приятия стимулирующие распространение новейших технологий управления бизнеса.

Другими словами, правительству страны необходимо играть «адекватную», по мнению Майкла Портера, роль, которая состоит, «в том, чтобы оно выступало в роли катализатора нового. Оно должно вдохновлять или даже подталкивать компании к повышению своих стремлений и движению к более высоким уровням конкуренции»<sup>14</sup>.

Инструментами такой политики могли бы стать: поощрение сделок слияний между кооперативами, селективная поддержка на конкурсной основе долгосрочных программ развития предприятий, реализация социальных мер, связанных с переподготовкой и профессиональной переориентацией сотрудников винодельческих хозяйств.

В целом, программа реформирования отрасли виноделия призвана решить следующие вопросы: упрощение иерархической структуры существующих категорий вин с целью упрощения процесса восприятия их рядовыми потребителями; стимулирование развития региональных

вин согласно американо-австралийской модели; реорганизация системы органов регулирования отрасли с целью повышения эффективности и координации их деятельности; стимулирование появления крупных игроков в отрасли, обладающих достаточным арсеналом средств для обеспечения успеха французских вин на экспортных рынках.

В результате проведения реформ будущее французской винодельческой отрасли может быть обеспечено такой моделью, в центре которой находилась улучшенная система А.О.С, которую «обрамляли» столовые и региональные вина, вписывающееся в логику системы марок, тем самым обеспечивая идентификацию вина с определенным стабильным набором качеств. Вина А.О.С. воплощали бы в себе все культурно-исторические ценности французского виноделия, оставались бы товаром для истинных ценителей. А столовые и региональные вина играли бы роль посла французских вин в мире, генерировали бы необходимые развитию отрасли денежные средства.

<sup>1</sup>

<sup>2</sup> Официальный сайт <http://www.inao.gouv.fr/>

<sup>3</sup> Официальный сайт <http://www.onivins.fr/>

<sup>4</sup> См. Джеффорд Э. Вина Франции, М.: Изд. Жигулевского, 2005, стр. 13

<sup>5</sup> Первичное виноделие - последовательность технологических операций, включающая:

- дробление винограда для извлечения внутреннего жидкого содержимого ягод;
- прессование мезги для отделения сусла от твердых частей грозди;
- осветление сусла отстаиванием с одновременной обработкой холодом или сернистой кислотой;
- сбраживание осветленного сусла; и
- снятие полученного вина с дрожжевого осадка для его доработки в винном подвале (первая переливка).

<sup>6</sup> См. Eric Conan, Le prix d'excellence// *L'Express*, 05.09.2005

<sup>7</sup> См. Джеффорд Э. Вина Франции, М.: Изд. Жигулевского, 2005, стр. 75

<sup>8</sup> Цит. по Джеффорд Э. Вина Франции, М.: Изд. Жигулевского, 2005, стр. 86

<sup>9</sup> рассчитано автором по [www.comtrade.un.org](http://www.comtrade.un.org)

<sup>10</sup> См. <http://vins-france.ru/info-2/nouvelles0055.htm>

<sup>11</sup> Panos Kakaviatos, Oak chips to be allowed in French wine// <http://www.decanter.com/news/82419.html>

<sup>12</sup> <http://www.onivins.fr/EspacePro/Economie/Index.asp>

<sup>13</sup> См. Bernard Pomel, Réussir l'avenir de la viticulture de France, 2007, p. 13-14

<sup>14</sup> Цит. по Портер М. Конкуренция. On competition, М.: Вильямс, 2000, стр. 194