

ЖАРТаньян и три маркетера

(«Скорая помощь» в точках надира)

Продолжение. Начало в № 2-6 за 2014 год.

Сергей
ГЛУБОКИЙ

ГЛАВА 6. СЕТКА КРЕАТИВА

ПОИСК НЕТРАДИЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Маркетеры как специалисты по работе на рынках, в отличие от маркетологов, под надиром понимают низшую точку экономического спада, после которой начинается подъем, выход из кризиса. Маркетологи как специалисты по изучению рынков предпочитают англоязычную терминологию и используют аналогичное понятие – turning point. Если перевести дословно – нижняя поворотная точка экономического цикла, а если перевести авторизованно (с маркетинговым уклоном!) – начало оживления рынков. Маркетолог должен предугадать эту точку, а маркетер должен воспользоваться его предсказанием и осуществить адекватные действия.

Прогнозирование... Предсказание...
Предвидение...

Как часто от маркетолога требуется умение заранее предупредить руководителя предприятия о возможных изменениях на рынке! В точках надира к нему особенно много претензий по этому поводу. И хотя есть шутка: «Талант маркетолога заключается в том, чтобы сделать прогноз, а потом грамотно объяснить, почему он не сбился», специалисты по рыночному прогнозированию используют самые разные средства и источники информации, чтобы максимально приблизить свое «предсказание» к реальности. Это вовсе не кофейная гуща и не карты Таро. Это – проактивные технологии, связанные с использованием возможностей сети интернет, специализированных «бумажных» носителей и, конечно, собственной интуиции.

Но на рынке выигрывает тот, кто, отойдя от традиций и сломав стереотипы, найдет собственный инструмент или оригинальный источник информации, недоступный пока конкурентам...

Кризисы приходят и уходят, а опыт, полученный маркетерами, остается. Накапливается он, как правило, в виде концепций, идей, инструментов и технологий, которые помогли компании удержаться на рынке. А возможно, не только удержаться, но и выйти на новый виток своего развития. Все известные концепции деятельности на рынке родились и получили распространение «благодаря» тому или иному надиру: кризису, спаду, обвалу на нем. Стагнация конца «нулевых» годов 21-го века не стала исключением.

И всегда в точке надира или при приближении к ней сталкиваешься с ситуацией. Тебя приглашают как консультанта по маркетингу и ожидают, что ты придешь-приедешь-прилетишь, взмахнешь «волшебной палочкой» и сразу решишь все проблемы со сбытом. Но ведь понятно, что маркетер – не волшебник. Пойдут ли на рынке инновационные товары или услуги, будет ли спрос на уже ранее освоенную продукцию, сработают ли промоакция или дисконтная программа – все это зависит от командной работы многих сотрудников предприятия.

Конечно, бывают случаи, когда консультируешь индивидуального предпринимателя, так сказать, «одинокого волка». Тогда все зависит от него самого, и ты превращаешься в аутсорсера, который берет на себя определенные маркетинговые функции.

Накануне одного из предыдущих надиров наш общий друг Артур по кличке Артос делал дизайн для каталога «Белшины», в котором пятнистые и полосатые экзотические животные ассоциировались с различными рисунками протекторов. При его посредничестве для консультаций маркетеров шинного комбината по более широкому кругу вопросов был привлечен и Абрамис. Ну и без нас с Портвосом, конечно же, не обошлось.

К тому времени БШК «Белшина» уже была создана сеть фирменных магазинов (только в РБ таких магазинов насчитывалось 10), налажена работа с торговыми агентами и дистрибьюторскими центрами СНГ и Восточной Европы, велась подготовка по формированию собственной дилерской сети. Однако по-прежнему высокая конкуренция со стороны импортных аналогов препятствовала завоеванию отечественного рынка. Хотя надир вроде бы создавал для этого все условия...

ПРЕДЧУВСТВИЕ НАДИРА

Для меня эта история началась, когда я был молод, и мои старшие товарищи еще только думали, принимать меня в свою компанию или нет. О вступлении в Гильдию маркетеров, т.е., простите, маркетологов, еще и речи не было...

В рамках краткосрочной учебы сотрудников коммерческих подразделений предприятий Министерства промышленности Республики Беларусь в Учебном центре «Кадры индустрии» я проводил семинар по маркетинговым исследованиям. Речь зашла о прогнозировании ситуации на рынке и даже каких-то мистических вещах, связанных с предсказанием будущего.

– Это что ж получается, – спросил один из слушателей, – я должен быть Нострадамусом?

– Не знаю, как насчет Нострадамуса, но маркетолог должен быть в определенной степени футурологом, т.е. должен уметь заглянуть в будущее, – ответил я.

– Но ведь это невозможно!

– Почему же? Обратите внимание, я сказал: «В определенной степени». А степень эта определяется интуицией и опытом маркетолога. Вот вы имеете личный автомобиль?

– Да.

– А сколько лет водительского стажа?

– Да уж лет 15!

– Представьте, вы ведете машину по шоссе через лес. Впереди – крутой поворот. Вы можете предсказать, что там за ним?

– Ну, разные могут быть варианты, – слегка задумался мой собеседник, но тут же нашелся: – Встречная машина может идти. Попутная может стоять. Грибник может переходить дорогу. Или даже лось.

– Вот! Это и есть предсказание будущего. Более того, вы, как опытный водитель, на подсознательном уровне имеете несколько вариантов решения вероятной проблемы: объезд, маневрирование, торможение, съезд на обочину. Точно также и маркетолог предполагает: вот сейчас на «крутом повороте» рынка может подвести поставщик, выскочить прямой конкурент, может переменеться постоянный покупатель. И в его распоряжении – целый набор маркетинговых инструментов.

Потом мне пришлось рассказывать о том, как развивать в себе маркетинговую интуицию благодаря скоротечному и работе с различными источниками информации, как систематизировать накопленный опыт в виде специальных таблиц-классификаторов и схем-идентификаторов. А слушатель стал моим другом по прозвищу Портвос.

Это был 1997 год. До «черного вторника» в августе 98-го оставалось полтора года. Был ли тот надир предсказан футурологами СНГ? Честно говоря, когда мы в рамках семинаров беседовали с руководителями, топ-менеджерами и рядовыми сотрудниками белорусских предприятий, ни от одного из них я не слышал признания, что завод вышел из кризиса начала 90-х. Зато почти каждый высказывал мнение, что за отсутствие инвестиций в оборудование и инноваций в ассортименте, низкую конкурентоспособность и неграмотную маркетинговую политику рано или поздно придется «заплатить высокую цену». Вот оно – предчувствие! Вот она – интуиция!

КОГДА РЫНОЧНАЯ НИША «ИСЧЕЗАЕТ»...

Этот разговор мне пришлось вспомнить, когда через несколько месяцев все в том же 1997 году, к нашему Абрамису обратилась экономическая служба Минского завода колесных тягачей. Сейчас это назвали бы аутсорсингом – привлечением сторонней организации для выполнения определенных функций, в частности – функций планирования и прогнозирования. Конечно, специалисты МЗКТ вполне могли бы и сами составить долгосрочный бизнес-план стратегического развития, но им нужен был именно «объективный взгляд» на перспективы автотехники марки «Волат». А со стороны, как известно, виднее...

Проблема же заключалась в том, что завод был на грани закрытия. Падение «железного занавеса» и завершение «холодной войны» сделало его оборонную продукцию невостребованной. Предшественником предприятия было специальное производство Минского автозавода. Именно на нем в 1961 году было создано первое получившее всемирную известность колесное шасси – МАЗ-543, серийно выпускавшееся десятки лет. Его конструкция легла в основу целого семейства машин, на которых было смонтировано более 60 образцов вооружения и спецоборудования. Среди них, помимо ракетного комплекса «Темп-С» (для которого 543-я модель, собственно, и задумывалась), – тактический комплекс «Эльбрус» (более известный как Scud), зенитно-ракетный комплекс С-300, система залпового огня «Смерч», противокорабельные комплексы: артиллерийский «Берег» и ракетный «Рубеж».

Но еще более важно, что эта конструкция послужила прототипом для ряда других эпохальных машин. Например, таких, как колесные шасси под знаменитый (сейчас бы сказали – «брендовый») мобильный стратегический ракетный комплекс «Тополь» SS-25. Сначала это был МАЗ-7912, затем МАЗ-7917.

После распада СССР доля изделий военного назначения в портфеле заказов МЗКТ, выделившегося к тому времени из состава МАЗа, стала не просто малой, а «исчезающе малой» – по меткому выражению известного отечественного эксперта по колесной и оборонной технике Александра Алесина.

И вот – сотрудники кафедры экономики и организации машиностроительного производства и кафедры маркетинга технического университета были привлечены для составления долгосрочного бизнес-плана стратегического развития МЗКТ.

А вспомнился мне давешний разговор на семинаре потому, что Портвос, задававший вопрос про Нострадамуса, был маркетологом именно этого предприятия. На меня же, как сотрудника кафедры маркетинга, была возложена ответственность за соответствующие разделы бизнес-плана и, в частности, – за прогноз.

Предстояло заглянуть в будущее, а точнее – в XXI век.

«ЭПОХА ГАНГСТЕРСКИХ ВОЙН»

Конечно, действовал я не один. Над разделами «Маркетинговые исследования» и «План маркетинга» (сейчас их принято объединять в один раздел «Анализ

рынков. Стратегия маркетинга») работала команда из трех человек, включавшая Абрамиса и Артоса. Но мы чувствовали незримое участие в проекте наших любимых писателей-фантастов – братьев Стругацких и их книг «Страна багровых туч», «Путь на Амальтею», «Возвращение. Полдень. XXII век», «Далекая Радуга», «Хищные вещи века». Написанные в 60-ых годах, они до сих пор поражают (помимо всего прочего) футурологической интуицией авторов.

Конечно, мы перерабатывали горы «бумажной» информации и сведений из впервые предоставленного в наше распоряжение интернета (кстати, Стругацкие предсказали его появление в виде Большого всемирного информатория в то время, когда и компьютеров не существовало), выстраивали тренды, подбирали математические модели. Но Мир Полудня Стругацких нависал над всем этим маркетинговым хозяйством как некий фоновый купол будущего.

Конечно, мы опирались на сегментацию, дифференциацию и технико-экономические показатели, но и предсказанная Стругацкими «эпоха гангстерских войн» в начале XXI века не упускалась из виду. Да, неточное название! Но кто мог тогда вообразить себе сомалийских пиратов и волну исламского терроризма?

Помните, как у них было: «В Боливии правительственные войска после упорных боев овладели городом Рейес, мятежники оттеснены за реку Бени... Генеральный секретарь ООН направил генералиссимусу Орельяносу официальное послание, в котором предупредил, что в случае повторного применения экстремистами атомных гранат в Эльдorado будут введены полицейские силы ООН... Глава английской делегации в ООН от имени великих держав выступил с проектом полной демилитаризации, хотя бы и насильственным путем, еще милитаризованных районов земного шара...»?

– Да мало ли чего они предсказывают, – сказал Портвос, когда я познакомил его с этим нетрадиционным источником информации для долгосрочных прогнозов. – У них где-то написано, что в первом десятилетии XXI века в США президентом изберут афроамериканца. Разве можно в такое поверить?..

Не могли поверить специалисты и в наши радужные прогнозы по поводу развития нефтегазового комплекса в России через 5-10 лет, для которого понадобятся трубо-, лесо- и сортиментовозы марки «Волат». События надира 1998-99 годов, казалось, усиливают эти сомнения, однако выбранный нами общий тренд все же оправдал себя.

Да, как мы и предсказывали, заводу пришлось пережить весьма болезненную конверсию. Но из нее, несмотря на потери, предприятие вышло окрепшим и овладевшим навыками работы в условиях рынка. МЗКТ оказался одним из тех наших предприятий, которые быстро осознали необходимость выработки новых маркетинговых стратегий. Специализация завода, как мы и предрекали, сохранилась – дорожные и внедорожные (предназначенные для самых экстремальных условий эксплуатации) автомобили большой грузоподъемности (а также прицепная техника к ним), многоосные колесные шасси под монтаж самых разнообразных видов оборудования и вооружения.

А ЧТО ЧЕРЕЗ 10 ЛЕТ?..

Сохранив наработки прошлых лет, к следующему надиру 2008 года «Волат» пополнил номенклатуру выпускаемой гражданской автотехники более совершенными самосвалами и седельными тягачами, новыми колесными шасси под монтаж оборудования для транспортного, строительного, нефтегазового и машиностроительного комплексов. За год на МЗКТ было разработано 18 образцов таких машин.

В результате, даже несмотря на снижение производства в кризисном IV квартале, Минскому заводу колесных тягачей в 2008 году удалось произвести и реализовать 651 единиц автотехники, что составило 120% к уровню 2007 года. Экспорт продукции превысил итоговый показатель 2007 года в 1,5 раза и достиг 90 млн долл. На 44% возросла отгрузка в Россию, в т.ч. автомобилей и колесных шасси в рамках программы по перевооружению российской армии. В последней категории прежде всего следует отметить восьмиосный колесный транспортер МЗКТ-79221, обеспечивающий беспрецедентную подвижность, а следовательно, и высокую живучесть мобильному ракетному комплексу «Тополь-М» (по замыслу российских военных именно он в ближайшие годы должен стать основой ракетных войск стратегического назначения РФ); а также шасси МЗКТ-7930 (ставшее преемником МА3-543) для оперативно-тактического ракетного комплекса «Искандер», наделавшего в последнее время столько шума во всем мире. (Александр Алесин несколько провокационно, но впечатляюще назвал их «колесницами судного дня», чем напомнил наши нетрадиционные источники информации о будущем).

Конечно, удельный вес таких поставок несравним с советской эпохой. В соответствии с планами Минобороны РФ на 2008-2011 годы предполагалось

закупить около 70 стратегических ракет (и только примерно половина из них – мобильного базирования), более 30 ракет для комплексов «Искандер». Но, как говорится, и это – хлеб. Особенно если учесть цену подобных изделий и госгарантию оплаты.

Правительство страны по-прежнему считает равные условия доступа к системе российских госзакупок и мерам господдержки одним из важнейших факторов смягчения последствий надир для белорусских предприятий. И прежде всего машиностроения, где спад оказался наибольшим (около 30%).

Между тем многие независимые эксперты оценивают подобные ожидания как завышенные. Во-первых, количество продукции, закупаемой госорганами РФ или реализуемой при их поддержке, ни в какое сравнение не идет с потерями в объемах продаж у производителей. Во-вторых, даже те средства, которые «железно» выделены под казенные нужды и на поддержку наиболее значимых предприятий, зачастую задерживаются, поступают в меньшем размере или вообще не доходят до адресата. Так, согласно данным СМИ, общая сумма гособоронзаказа РФ, выделенная на закупки, разработку и ремонт вооружений, в одном из кварталов «предкризисного» 2008 года составила 130 млрд руб., но до производителей реально дошло менее 70 млрд руб. Что же тогда говорить про «кризисный» 2009-й и последующие «посткризисные» годы? Ну и в-третьих, как бы не рассуждали адепты интеграции о равных условиях, белорусские заводы никогда не окажутся впереди российских в очереди за своей порцией российского бюджетного «пирога». Им сегодня следует рассчитывать на собственные силы и максимально диверсифицировать рынки.

«ОБОРОТКА» В ПОДДЕРЖКУ КРЕАТИВА

Действительно по мере обострения кризисных явлений 2009-10 годов в РФ деньги оттуда даже на военные заказы почти перестали поступать. Что уж говорить о штатских потребителях! Как следствие, по итогам уже первых трех месяцев 2009 года объем производства на заводе сократился на 25% против уровня аналогичного периода 2008 года.

Помимо основных причин, на которые обычно ссылаются при подобных обстоятельствах (сокращение спроса из-за отсутствия финансов у потенциальных покупателей и задержек с предоплатой по уже заключенным договорам), в руководстве МЗКТ называют еще одну: остановки российских предприятий-смежников в конце 2008 года – начале 2009 года.

Дабы не допустить простоев и выполнить собственные обязательства, топ-менеджерам и маркетологам завода пришлось принимать срочные меры по поиску альтернативных поставщиков, но уже из числа белорусских предприятий. Производство шин для спецтехники взяло на себя ОАО «Белшина», выпуск особых стекол наладило частное предприятие в Могилеве, около 20 новых автокомпонентов осваивает для минчан борисовское НПО «Экран».

Однако в условиях, когда перечисление средств из России задерживалось даже по оборонным контрактам, первейшим условием поддержания нормального производственного процесса на МЗКТ стало пополнение собственных оборотных средств. Надо думать, что перед белорусским правительством особо не стояла дилемма, давать или не давать деньги обладателю уникальных (даже по мировым меркам) технологий: сэкономив на оборотном капитале, можно было безвозвратно потерять интеллектуальный.

МЗКТ ведет активную работу по расширению рынков сбыта не только в точках надира. По-прежнему большое внимание уделяется рынку РФ. Российскому «Сургутнефтегазу» в 2009 году направлено 15 единиц автотехники, в т.ч. 8 шасси под монтаж геологоразведочной сейсмотехники и оборудования для ремонта и восстановления скважин (стоимость каждого – 2,9 млн росс. руб.), а также 7 седельных тягачей (по 3,5 млн росс. руб.). Партия автомобилей МЗКТ из 20 единиц поступила в Объединенные Арабские Эмираты. Активно ведется работа с Индией, странами Африки. С целью облегчения условий доступа своей продукции на рынок РФ Минский завод колесных тягачей еще в начале 2009 г. заключил соглашение с воскресенским заводом «Машиностроитель» о выпуске на площадях последнего самосвалов МЗКТ-65151. На первом этапе предусматривается осуществлять их сборку из машинокомплектов, поставляемых из Минска. Только самосвальная платформа должна изначально изготавливаться россиянами. В будущем планируется дальнейшая локализация производства в РФ.

Опыт марки «Волат» показал, что небольшие предприятия с мелкосерийным и позаказным характером производства легче адаптируются к условиям кризиса и могут быстрее преодолеть точку надира.

Особое внимание в 2009 году на МЗКТ было уделено сервису техники, а также налаживанию обратной связи с дилерами и потребителями. Каждый дилер теперь обязан иметь план совместной работы с за-

водом, важная составная часть которого – усиление мониторинга за ходом эксплуатации проданных автомобилей с целью последующего улучшения качественных характеристик продукции. Со своей стороны конструкторское бюро завода готово до 25% рабочего времени уделять проработке предложений со стороны дилеров. В 2009 году были сохранены и все дилерские скидки, размер которых напрямую зависит от оперативности платежей. Это существенно ускорило оплату контрактов и движение оборотных средств.

Учитывая рыночную конъюнктуру, на МЗКТ ни на минуту не останавливают работу над созданием и освоением в производстве новых моделей для узких рыночных ниш. По договоренности с германской компанией был начат выпуск на шасси МЗКТ бетононасосов с подъемом бетона на высоту 45 м, а затем – и на 55 м. Завершено изготовление шестисосного прицепа грузоподъемностью 70 т, который был представлен на выставке MILEX-2009. Кроме того, велись работы над семейством четырех-, шести-, семиосных прицепов с низкой погрузочной высотой грузоподъемностью от 40 до 100 т. Недавние маркетинговые исследования в России показали перспективность этой рыночной ниши для минского предприятия и вообще – подобной «точечной» маркетинговой стратегии. Несмотря на финансовые трудности, продолжается разработка новых изделий военного назначения, таких как корпусные колесные шасси для монтажа различных систем вооружения. В частности – российского зенитно-ракетного комплекса малого радиуса действия «Тор-2МЭ», испытания которого завершены, и подписан контракт на выпуск первой промышленной партии.

Вполне реально участие белорусских предприятий (и МЗКТ в первую очередь) в производстве и других современных российских вооружений. Основой для такого сотрудничества, по словам представителя Госкомвоенпрома, станут совместные белорусско-российские предприятия, работа над созданием которых уже ведется. В частности, и посредством акционирования ряда флагманов отечественного военно-промышленного комплекса.

Так что наш нетрадиционный источник маркетинговой информации оказался вполне надежным. Светлая память Аркадию и Борису Стругацким!

ТАМ, ГДЕ ТАИТСЯ УСПЕХ

Но как же искать свои рыночные ниши? На эту тему решил высказаться наш «умник» Абрамис. Начал он, как это часто с ним бывает, необычно:

– Вечная жизненная дилемма, которую лаконично описал еще И.А. Крылов в своей известной басне, решалась в пользу трудыги-«муравья», но никак не попрыгуньи-«стрекозы». При перенесении этой дилеммы на маркетинг все оказывается не столь однозначно. Ведь как ставится вопрос? Что приведет предприятия к успеху на рынке: постепенное скрупулезное движение от сегмента к сегменту или оперативное «порхание» от одной целевой группы к другой? Считается, что в первом случае топ-менеджмент предприятия ориентирован на долгосрочный успех, а во втором – на максимизацию текущей прибыли. Но можно ли заглянуть в будущее, как это обещают сделать некоторые маркетологи-футурологи, и узнать, стоит ли тратить время на тщательное выстраивание «муравейника» своего бизнеса?

– Или лучше «косить капусту» по всем подвораживающимся направлениям без особой оглядки на перспективу? – подсказал Портвос.

– А возможен ли какой-то промежуточный вариант в виде интегрированной стратегии работы с потребителями, которая позволит, так сказать, и «снимать вершки», и не «губить корешки»? – спросил Артос.

– Да, такая схема есть, но для ее применения не обойтись без предварительного тестирования сегментов, рыночных ниш и целевых аудиторий, – торжественно объявил Абрамис.

Мне, как маркетологу компании «Белтехнология», поставили в то время задачу – найти целевые сегменты, на которых была бы востребована продукция из листовых нержавеющей сталей, титановых сплавов, алюминия, дюраля, меди, латуни и бронзы. Кроме того, необходимо разработать шадящую стратегию их освоения. Что поделаешь, если в точке надира предприятие сидит на «инвестиционной диете»? Не от хорошей ведь жизни!

– В принципе, это задание – вполне в духе времени, – продолжил Абрамис. – Успеха добивается тот, кто первым находит узкие рыночные ниши, пусть небольшие, но достаточно платежеспособные сегменты рынка. Узкоспециализированная работа с целевыми группами называется таргетингом, и это – одно из самых перспективных направлений современного маркетинга. Когда говорят, что «весь рынок поделен и начинающей фирме туда никак не вклинить», то на самом деле лукавят. Опытные маркетологи и таргетологи знают, что в таких случаях **нишу следует создавать самим**. На базе новой рыночной потребности, которая, в свою очередь, базируется на новом виде товара или услуги.

– Да, но в условиях «инвестиционной диеты» внедрение нового продукта невозможно, – возразил Портвос.

– Это – тоже стереотип, выгодный тем, кто привык вести себя на рынке пассивно. Часто все решают нюансы, детали, незначительные доработки-переработки, которые переориентируют ранее освоенные товары и услуги на иные сегменты. А иногда даже конструкторско-технологическое вмешательство не потребуется. Достаточно креативного синектического решения. Синектика – еще одно перспективное направление современного маркетинга, которое предполагает творческий подход к решению инновационных, сбытовых, рекламно-информационных, финансово-ценовых и других задач бизнеса. Маркетолог работает со специальными схемами и таблицами, которые позволяют оперативно генерировать оригинальные рыночные идеи. Один из наиболее эффективных инструментов синектики – «морфологический ящик», предложенный швейцарцем Фрицем Цвикки и известный в русскоязычном маркетинге как сетка сегментации.

МАРКЕТЕР ПРЕВРАЩАЕТСЯ В «ТАРГЕТЕРА»

– А как строится такая синектическая таблица? – спросил я.

– Сначала подбираются наиболее важные признаки и характеристики товара (элементы его морфологии). Затем маркетер назначает их градации и расписывает их по графам, как это сделано в таблице 1, – показал Абрамис на экране компьютера. – Здесь по горизонтальным графам пущены такие характеристики, как материал и степень готовности изделия к продаже, а по вертикальным – рельефность проштамповки листовых материалов и габаритность изделия. На пересечении граф, в каждой клетке таблицы, мы получаем идею товара, нового или... уже освоенного ранее.

– Хорошо! Скажем, по первой характеристике – материал – имеем 4 варианта. Пускаем эти варианты по вертикали «морфологического ящика» – титан, нержавеющая сталь, дюралюминий, медь. Кроме того, по вертикали пустим и варианты второй характеристики – степень готовности изделия. I степень – полная готовность после одной штамповочной операции. Например, № 4 – титановая ложка для агрессивных сред получается за один технологический переход. II степень – необходимость незначительной доработки...

– ...В виде окраски, нанесения рисунка или покрытия, сварка, пайка, клепка и т.д., – подхватил Артос,

пускаясь в свою стихию. – Например, № 64 – медная джезва для приготовления кофе (в просторечии – турка) нуждается в лужении, а № 46 – алюминиевая облицовочная плитка – в нанесении покрытия «под мрамор», «малахит» или «янтарь» (I степень).

– II степень – необходимость существенной доработки-переработки, т.е. штампуемая нами деталь является полуфабрикатом или комплектующим изделием для производства какого-либо сложнотехнического товара, – продолжил генерацию идей уже сам Абрамис. – Например, № 16 – корпусные детали сферического термоса для минеральной воды, который при соответствующей доработке может работать как холодильник, а при переработке – как нагреватель. Далее, по горизонтали ящика пускаем рельефность проштамповки – высокая, средняя, низкая. Это очень важная характеристика при таргетинге. Ведь не все сегменты рынка готовы платить за высокое качество и глубину проштамповки, многие целевые группы согласны на среднее и даже на низкое. Если взять, например, корпус индивидуального счетчика расхода воды, то подавляющее большинство пользователей совершенно не волнует его внешний вид. Лишь бы не «врал». А так – все равно он щитком закрыт.

– Или есть такие особые сегменты, где низкое качество проштамповки специально заказывается потребителем. Например, там, где это качество незаметно, потому как на изделия смотрят издали. Так возникла идея рельефных билбордов из титановых, дюралевых, медных пластин. Постоянно действующий при офисе фирмы брендинговой «маяк». При должной подсветке – впечатляющее зрелище! И не слишком дорогое, учитывая низкое качество проштамповки. А уж о долговечности по сравнению с пленочными билбордами и говорить нечего.

– Или вот, например, если надо чего-нибудь отштамповать со стилизацией «под старину» для музея, для церкви, для оригинального оформления помещения. – Это уже успел добавить я. Забегая вперед, могу сказать, что так и была открыта оригинальная рыночная ниша «Белтехнологии» – утварь для костелов в Западной Европе.

И СНОВА «НИЗКОВИСЯЩИЙ ФРУКТ»

Если посмотреть в правый нижний угол таблицы 1, где «расположились» различные чаши, канделябры, подсвечники, то у маркетера может возникнуть вполне закономерный вопрос по поводу конкуренции на данном географическом сегменте рынка.

– Неужели в Европе ни одному из производителей изделий из листовых металлов не пришла в голову аналогичная рыночная идея? – усмехнулся Арто, когда мы сегодня обсуждали этот проект, который вывел предприятие из точки надира.

Вместо меня ответил Абрамис:

– Конечно, немецкие, итальянские и французские обработчики металлов имели необходимое оборудование, но... Есть в англоязычном маркетинге такой эффект – low hanging. Дословно не переведешь. Поэтому добавим авторизации и назовем его «эффектом низковисящего фрукта». Все конкуренты тянутся к «верхушкам дерева», где созревают самые спелые, сочные и крупные плоды. А какая-нибудь мелкая фирма, которой туда не дотянутся, р-р-раз – и сняла себе самый низковисящий, но не самый зрелый.

– Нельзя сказать, что конкуренты его не видели, – подтвердил я. – Просто им возиться не хотелось. Ведь заказы – мелкие, рисунок рельефа – разнообразный, да и с металлом – проблема. А у отечественного предприятия была высокая и ресурсосберегающая технология – штамповка гидроэластичной средой, а не пуансоном. Подгонка инструмента по матрице не нужна; сделать оснастку и перестроиться на выпуск новой продукции – стоило копейки (была такая денежная единица) и делом трех дней. А пресс для такой штамповки производило Пинское производственное объединение «Кузлитмаш». Так что без ложного патриотизма, можно сказать, что уже и в прошлом веке мы кое-что умели. Начали, правда, с Восточной Европы. Венгрия, Чехия, Польша... Потом – Италия, Франция и прочее Средиземноморье, где располагались курорты и требовались термосы для минеральной воды. Закончили, правда, тем же, чем и всегда: насыщением рынка и снятием с производства.

– В этом-то и состоит назначение «морфологического ящика» – показывать новые незанятые рыночные ниши, т.н. «низковисящие фрукты», к которым следует переходить от уже освоенного сегмента, – подытожил Абрамис. – А задача таргетинга – обеспечивать оперативное проникновение на них.

ПОДОБНО СТАЛКЕРУ

Могу от себя добавить, что работа с сеткой сегментации увлекает не меньше, чем чтение детектива. Точнее – научной фантастики.

Иногда в клетках «морфологического ящика» возникают самые неожиданные сочетания характеристик, которые на первых порах кажутся нереаль-

ными и напоминают экспонаты Музея веземных культур из романов советских фантастов братьев Стругацких или трофеи из их же «Пикника на обочине». Помните, как сталкер Рэдрик Шухарт таскал из Зоны скарб в мешке, а потом «втюхивал» заинтересованным лицам все эти непонятные «пустышки», «браслеты», «зуды»?

«Он надел резиновый фартук, натянул резиновые перчатки до локтей и принялся выгружать на стол то, что было в мешке. Две «пустышки». Коробка с «булавками». Девять «батареек». Три «браслета». И один какой-то обруч – тоже вроде «браслета», но из белого металла, полегче и диаметром побольше, миллиметров на тридцать. Шестнадцать штук «черных брызг» в полиэтиленовом пакете. Две великолепной сохранности «губки» с кулак величиной. Три «зуды». Банка «газированной глины». В мешке еще оставался тяжелый фарфоровый контейнер, тщательно упакованный в стеклотару, но Рэдрик не стал его трогать. Он достал сигареты и закурил, рассматривая добро, разложенное на столе...».

Не думаю, что подрастающее поколение маркетеров хорошо знает классику советской фантастики, но аналогия вполне уместна. Работа специалиста по синектике напоминает этот процесс, но в отличие от контрабандиста-сталкера, он должен все-таки узнать, для чего и – самое главное – для КОГО предназначен тот или иной трофей из Зоны сегментации, какая целевая группа предъявит на него платежеспособный спрос.

Кроме того, в этом-то и прелесть сетки сегментации, что маркетолог, «тосуя» элементы морфологии товара (конструкция, состав, размеры, инфраструктура), может получить идею инновационного продукта. Идеи сыплются как из рога изобилия. Мы еще сами не знаем, для чего нужен этот товар, но уже задумываемся о возможных потребностях, которые он может удовлетворять. Это нисколько не противоречит основному принципу маркетинга: не приспособлять уже имеющийся продукт к рынку, а исходить из рыночной потребности и создавать продукт под нее. По сути, в каждой клетке «морфологического ящика» записана именно характеристика рыночной потребности. Другой вопрос – насколько она (потребность) велика.

Забегая немного вперед, скажу, что есть отдельная разновидность «морфологического ящика», где уже описываются именно рыночные сегменты или ниши, т.е. группы возможных потребителей.

Интересно, что и сам сталкер рассматривается в маркетинге как оператор рынка. Так называют по-

требителей, интересующихся всякими диковинными безделушками, которые, впрочем, к инновациям не относятся. Этим они отличаются, например, от прогрессоров, которые первыми приобретают полезную в хозяйстве вещь, произведенную с использованием новых технологий. Кроме того, сталкер приобретает антиквариат или предмет интерьера, так сказать, для души и не очень-то любит этим бравировать, а прогрессор наоборот проводит активную «прогрессорскую» деятельность в виде демонстрации преимуществ инновационной бытовой техники или утвари для домашнего хозяйства. Термины пришли в русскоязычный маркетинг из популярных произведений великих советских писателей-фантастов братьев Стругацких – повести «Пикник на обочине» и цикла о прогрессорах («Трудно быть богом», «Обитаемый остров», «Жук в муравейнике», «Волны гасят ветер» и др.).

Что касается сталкинга, то это – эффективная система индивидуальных консультаций, нацеленная на развитие профессиональных способностей, личностных качеств, потребительских навыков. Вообще-то сталкингом занимается скорее консультант-прогрессор, чем сталкер, однако в русскоязычном маркетинговом консалтинге распространился именно этот варваризм. Наверное, потому что «Пикник на обочине» – более популярная книга братьев Стругацких, чем «Жук на обочине».

ПРАКТИЧЕСКАЯ ФУТУРОЛОГИЯ

– Если вернуться к нашему «морфологическому ящику» (табл. 1), – продолжал Абрамис, – то видно, что по первой характеристике мы имеем 4 градации, по второй – 3, по третьей – 3, по четвертой – 2. Четвертая характеристика банальна до неприличия – размер изделия (крупногабаритные, малогабаритные изделия). Это, конечно, понятие относительное, но обычно маркетолог рассуждает так. Исходный товар, допустим, для конкретности, – чаша кухонной мойки, позиция № 24. Принимаем его за малогабаритное изделие. Все, что больше по размерам, например, цистерна, позиция № 43, будем рассматривать как крупногабаритное изделие. Перемножая число градаций по каждой характеристике, маркетолог получает число клеток в таблице, т.е.:

$4 \cdot 3 \cdot 3 \cdot 2 = 72$ сегмента, рыночные ниши или, по крайней мере, целевые группы.

– Здесь как раз совершается переход от «морфологического ящика» к сетке сегментации (от табл. 1

		Высокая рельефность проштамповки		Средняя рельефность проштамповки		Низкая рельефность проштамповки	
		Крупногабаритное изделие	Малобагабитное изделие	Крупногабаритное изделие	Малобагабитное изделие	Крупногабаритное изделие	Малобагабитное изделие
Титановые сплавы	I	1) антенна спутниковая параболическая	2) мембрана измерительного прибора	3) гроб	4) ложки для агрессивных сред	5) поддон	6) пластины для бронезилов
	II	7) гелиокухня («солнечная кухня»)	8) елочные украшения	9) весло двухлопастное	10) отражатель	11) плитка облицовочная	12) церковная утварь «под серебро»
	III	13) корпус спускаемого аппарата	14) сифон с теплозащитной оболочкой	15) чемодан-сейф	16) корпус термоса для минеральной воды	17) перегородка защитная	18) каска-шлем
Сталь нержавеющая	I	19) столешница для кухни	20) разделительная тарелка сепаратора	21) бункер для сеялок	22) набор кухонных принадлежностей	23) каркас для улья	24) чаша кухонной мойки
	II	25) роллеты	26) жалюзи	27) резервуар пастеризатора	28) мясорубка	29) бак напорный	30) оправка для производственных очков
	III	31) батисфера	32) «табакерка»	33) корпус холодильника	34) дефлектор закрылков	35) пособие наглядное	36) лопатка соплового аппарата
Алюминий (дюралюминий)	I	37) мини-бассейн	38) чашки передвижной автопоилки	39) ванна	40) набор дорожной посуды	41) «бигборд» рельефный	42) бледа для фотоаппарата
	II	43) цистерна	44) пепельница	45) лодка	46) плитка облицовочная для внутренней отделки	47) смеситель	48) плитка облицовочная для наружной отделки
	III	49) брудер инкубатора	50) корпус уличных светильников	51) корпус стиральной машины	52) аспиратор медицинский	53) корпус насоса	54) накладка pedalная
Медь, бронза, латунь	I	55) памятник	56) памятная медаль	57) плитка облицовочная для метро	58) переходник	59) фрагменты риз	60) чаша
	II	61) крестовина	62) втулка	63) футляр подарочный	64) джезва	65) алтарь	66) кадило
	III	67) теплообменник	68) брелок	69) смеситель	70) детали плазмотронов	71) люстра с канделябрами	72) подсвечник

Таблица 1
Морфологический ящик

к табл. 2), – заметил я. – Ведь сегментация определяет не столько потребителей, сколько покупки, которые они совершают, функции и признаки товара, которые для них важны. В этой таблице характеристики товаров те же, но в клетках уже именно ниши отраслевых рынков, целевые группы секторов экономики и т.п. Собственно, их может получиться даже больше 72, поскольку в одной клетке могут оказаться

два и более сегмента. Например, № 1 – параболическая антенна ориентирована и на космос, и на домашние хозяйства, № 7 – гелиокухня – на туризм и пищевую промышленность, а № 18 – титановая каска – на спорт, строительство, силовые структуры. Впрочем, целевых групп может получиться и меньше 72, т.к. один и тот же сегмент присутствует в нескольких ячейках «морфологического

1) Космос (Кос); Домашние хозяйства (Дом)	2) Точное приборостроение (Пр)	3) Ритуальные услуги (Р)	4) Химическая промышленность (Хим)	5) Машиностроение (Маш)	6) Силовые структуры (Сил)
7) Туризм (Тур); Пищевая (Пищ) промышленность	8) Украшения (Укр); Игрушки (Иг)	9) Спорт (Сп); Туризм (Тур); Рыболовство (Рыб)	10) Авиастроение (Авиа); Автомобилестроение (Авто)	11) Строительство (С); Отделочные материалы (Отд)	12) Церковь (Ц); Музеи (Муз)
13) Космос (Кос); Судостроение (Судо)	14) Пищевая (Пищ) промышленность; Домашние хозяйства (Дом)	15) Транспорт (Тр); Офисные (Оф) принадлежности; Домашние хозяйства	16) Курортно-гостиничный бизнес (Гост); Здравоохранение (З)	17) Банковская сфера (Банк); Офисные (Оф) принадлежности	18) Спорт (Сп); Строительство (С); Силовые структуры (Сил); Музеи (Муз)
19) Ресторанный бизнес (Рест); Домашние хозяйства	20) Перерабатывающая промышленность (Пп)	21) Сельхозтехника (С/х)	22) Ресторанный бизнес (Рест); Домашние хозяйства	23) Пчеловодство (Пч)	24) Ресторанный бизнес (Рест); Домашние хозяйства
25) Строительство (С)	26) Офисные (Оф) принадлежности; Домашние хозяйства	27) Пищевая промышленность (Пищ)	28) Ресторанный бизнес (Рест); Домашние хозяйства	29) Перерабатывающая промышленность (Пп)	30) Машиностроение (Маш)
31) Судостроение (Судо)	32) Сувениры (Сув); Украшения (Укр)	33) Бытовая техника (Быт)	34) Авиастроение (Авиа)	35) Сфера образования (О)	36) Энергетика (Э)
37) Домашние хозяйства (Дом)	38) Животноводство (Жив)	39) Курортно-гостиничный бизнес; Домашние хозяйства	40) Автолюбители (А/л)	41) Рекламный бизнес (Рекл)	42) Приборостроение (Пр)
43) Химическая промышленность (Хим)	44) Ресторанный бизнес (Рест); Офисные принадлежности	45) Спорт (Сп); Туризм (Тур); Рыболовство (Рыб)	46) Строительство (С); Отделочные материалы (Отд)	47) Сантехника (Сан)	48) Строительство (С); Отделочные материалы (Отд)
49) Птицеводство (Пт)	50) Приборостроение (Пр)	51) Сфера услуг (Ус); Бытовая техника (Быт)	52) Здравоохранение (З)	53) Приборостроение (Пр)	54) Автомобилестроение (Авто); Транспорт (Тр)
55) Ритуальные услуги (Р)	56) Сувениры (Сув); Украшения (Укр)	57) Отделочные материалы (Отд)	58) Сантехника (Сан)	59) Церковная утварь (Ц)	60) Церковная утварь (Ц)
61) Сантехника (Сан)	62) Автомобилестроение (Авто)	63) Сувениры (Сув)	64) Ресторанный бизнес (Рест); Домашние хозяйства	65) Церковная утварь (Ц)	66) Церковная утварь (Ц)
67) Энергетика (Э); Сантехника (Сан)	68) Сувениры (Сув); Украшения (Укр)	69) Сантехника (Сан)	70) Энергетика (Э)	71) Церковная утварь (Ц)	72) Церковная утварь (Ц)

Таблица 2
Сетка сегментации

ящика». Например, такая целевая группа, как строительные организации присутствует в клетках № 11, 18, 25, 46, 48. Но не стоит гнаться за количеством. Задача маркетера, точнее, таргетера – «вычислить» 2-3 наиболее ценных сегмента, которые и составят целевой рынок.

– Для этого присваиваем сегментам одно-двух-трех-четырёхбуквенные обозначения (например, космос – Кос, домашние хозяйства – Дом, туризм – Тур и т.д.) и переходим к их тестированию, – подсказал Артос.

Мы вчетвером выступили в роли экспертов и расставили ранги рыночным нишам.

– Получилось «всего лишь» 39 сегментов, – сказал Портвос. – Но выбирать есть из чего. Не на последнем месте, как и следовало ожидать – силовые структуры Предсказанная братьями Стругацкими еще в середине прошлого века «эпоха гангстерских войн» (вот вам и футурология!) трансформировалась в волну терроризма, и государства по-прежнему нуждаются в бронезилетах (№ 6) и пуленепробиваемых касках (№ 18). Четвертое место поделили между собой стратегически важные для нашей страны целевые группы – транспортные предприятия и энергетические центры (по две «стрелки вверх» и по «два плюса»). III ранг присвоен производству игрушек

и изделий для детей (надеемся на демографический бум в ближайшем будущем) и... все тем же ритуальным услугам (пока все-таки смертность превышает рождаемость). II ранг – у строительства и спорта (что и говорить – перспективные в Беларуси сегменты). И, наконец, на первом месте оказался гостиничный бизнес... Это и есть искомые целевые аудитории.

– Таким образом, предположительно следует нацеливать дальнейшие маркетинговые исследования на изучение потребности в ритуальных услугах, пластинах для бронезилов, касках, роллетах, лопатках турбин, теплообменниках, облицовочной плитке и т.д., – сделал вывод Абрамис. – Но на этом этапе работы с сетками сегментации маркетер применяет качественный (неформализованный) подход. Он рассуждает примерно следующим образом: «Облицовочная плитка из титановых сплавов. Какой «новый русский» или «новый белорус» откажется от пуленепробиваемой облицовки своего офиса, которая к тому же блестит и сверкает, как корпус космического корабля. Кстати, московский Монумент покорителям космоса облицован именно листами титана. Так это ж какой брендинговый «маяк» для посетителей Выставочного центра! Или представим себе надгробные сооружения из титана в память «братков», погибших на полях гангстерской войны...

– Но если отвлечься от этой печальной тематики, то можно вспомнить, что была (и есть!) в Беларуси в конце прошлого – начале нынешнего века такая крупная целевая аудитория – владельцы приусадебных участков. Правда, то, чем они владели (т.е. усадьбами), можно было назвать с очень большой натяжкой. В этих домишках на что и хватало места, так это на инвентарь для обработки земли, в т.ч. и на лопаты. Впрочем, листового металла в начале 90-х в СССР-СНГ было в избытке. И не только листового, и не только металла. Даже стратегического титана было столько, что начинающие белорусские маркетологи придумали штамповать из него лопаты! Хотя с точки зрения функционально-стоимостного анализа, титановая лопата – это нонсенс. Она слишком легкая и чувствительная к царапинам. Правда, как символ, талисман – вещь отличная. Можно передавать по наследству, как посуду «Цептер», – мечтательно произнес Портвос.

КАК СОЗДАТЬ СВОЮ НИШУ

– Но вот, наконец, маркетер получает искомые ранги и выбирает по ним три-четыре-пять сегментов, по-

требители в которых будут рассматриваться в качестве целевых групп, – сказал я. – Что делать дальше?

– Возможны три альтернативные стратегии: селективной, функциональной или фокусной сегментации, – ответил Абрамис. – Селективная стратегия означает, что предприятие выходит на сегменты с дифференцированными предложениями. Задача оптимизации действий пока не ставится. Как правило, просто выбирается стратегия «стрекозы» (по-научному – дискретный метод), которая предполагает выход сразу на максимально возможное число сегментов с последующим выбором наиболее прибыльных. Естественно, что для его реализации собственник предприятия должен быть способен инвестировать необходимые средства и вовлекать соответствующий персонал в различные проекты, порой совершенно не пересекающиеся. Шадящего инвестирования можно добиться, если, используя схему функциональной сегментации, маркетер все-таки предусмотрит и проработает возможные точки «соприкосновения» и даже наложения сегментов. Это будут те самые синектические товары, которые с незначительными доработками-переработками (а может быть, вовсе без них) позволят работать сразу с несколькими целевыми аудиториями. Стильная каска-шлем из титана для велосипедистов, альпинистов, строителей и... любителей рыцарских турниров позволит применить финансирование стратегии «стрекозы» в условиях «инвестиционной диеты».

Стратегия «муравья» (по-умному – концентрированный метод) означает последовательный переход от одного сегмента к другому. Это существенно растягивается во времени, но не требует больших финансовых затрат. Главное – удачно выбрать сегмент, на котором мы сфокусируемся прежде всего и начнем строительство «муравейника». С помощью сетки сегментации это сделать несложно: достаточно посмотреть, какая рыночная ниша готова воспринять максимальное число позиций возможного товарного ассортимента. Это, конечно, гостиничный бизнес, тем более что он получил у нас I ранг при тестировании, набрав 15 баллов из 15 возможных.

Что касается впервые «созданных» рыночных ниш, то для их констатации стоит вернуться к «морфологическому ящику» и сетке сегментации (табл. 1 и 2 соответственно). Они могут быть сформулированы в виде перечня инновационных товаров (в скобках указаны позиции в табл. 1):

- ложки для агрессивных сред (№ 4);
- гелиокухня (№ 7);
- облицовочная плитка из листовых металлов (№ 11, 46, 48);
- церковная утварь «под серебро» (№ 12) и «под золото» (№ 59, 60, 65, 66);
- чемодан-сейф (№ 15);
- термос для минеральной воды (№ 16);
- каска-шлем из титана (№ 18);
- рельефный билборд – брендинговый «маяк» (№ 41).

Теперь остается только найти соответствующие позиции в сетке сегментации (табл. 2), и в распоряжении маркетера оказывается перечень рыночных ниш и потребностей, которые могут быть созданы... им самим.

«Трудно быть богом», – сказали братья Стругацкие. На самом деле это не совсем так. По крайней мере, – в маркетинге.

КЕЙС ОТ АРТОСА

Подберите для своей компании нетрадиционные источники маркетинговой информации. Начать можно с фантастических романов братьев Стругацких. Посмотрите, какие из сюжетов дают вам идеи новых рыночных ниш и целевых аудиторий, отраслей промышленности и секторов экономики, которые сейчас, возможно, даже не существуют. И учтите несколько правил маркетеров, которые приводятся ниже.

Первое правило маркетера:

«Что бы ни случилось, делайте вид, что так оно и задумано».

Второе правило маркетера:

«Пусть лучше изнашивается, чем заржавеет».

Третье правило маркетера:

«Никогда нет времени, чтобы сделать качественно, но всегда есть время, чтобы сделать заново».

Правило Айзека о несвежих продуктах:

«Все, что в свежем виде является твердым, в несвежем размягчается. Все, что в свежем виде является мягким, в несвежем виде затвердевает».

Закон Фелдсона:

«Кража бизнес-идей у одного человека – плагиат, кража у многих – маркетинговое исследование».

Закон Малекса:

«Чем проще идея, тем сложнее ее излагают».

КЕЙС ОТ АБРАМИСА

Подберите 4 основные характеристики продукции своей компании и по 4 градации для каждой из них (А, Б, В, Г; 1, 2, 3, 4; I, II, III, IV; a, b, c, d – обозначения условные). На их базе постройте и попытайтесь заполнить морфологический ящик – «прямую» сетку сегментации. Особое внимание – клеткам таблицы, которые невозможно (на первый взгляд!) заполнить и образующимся в таблице «белым пятнам».

		А				Б				В				Г			
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
	a																
	b																
1	c																
	d																

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
2	a																
	b																
	c																
	d																
3	a																
	b																
	c																
	d																
4	a																
	b																
	c																
	d																

КЕЙС ОТ ПОРТВОСА

На основе построенной в предыдущем кейсе «прямой» сетки сегментации постройте «обратную», где будут накапливаться уже не варианты продукции вашей компании, а соответствующие сегменты, рыночные ниши и целевые аудитории, отрасли промышленности и сектора экономики, которые эта продукция может заинтересовать.

КЕЙС ОТ ЖАРТАНЬЯНА

Проведите тестирование рыночных ниш из построенной в предыдущем кейсе «обратной» сетки сегментации, используя трехбалльную систему. (Многоотчие в графе «Характеристики» означает, что можно добавлять собственные показатели оценки сегментов.)

Характеристики сегментов	Сегменты
Размеры сегмента	
Темпы развития внутри сегмента	
Стратегическое значение	
Наличие барьеров входа в сегмент	
Отсутствие конкурентов	
Глобальность в пространстве	
Продолжительность во времени	
...	
Ранжирование	

ОБЩИЙ КЕЙС ОТ ЧЕТЫРЕХ МАРКЕТЕРОВ

Изобразите схемы селективной, функциональной и фокусной сегментации для продукции своей компании и сегментов, получивших наилучший ранг в результате тестирования. Выберите рыночные ниши, которые вы, как маркетеры, можете «создать сами» (даже если на рынке их появление совершенно не ожидается).