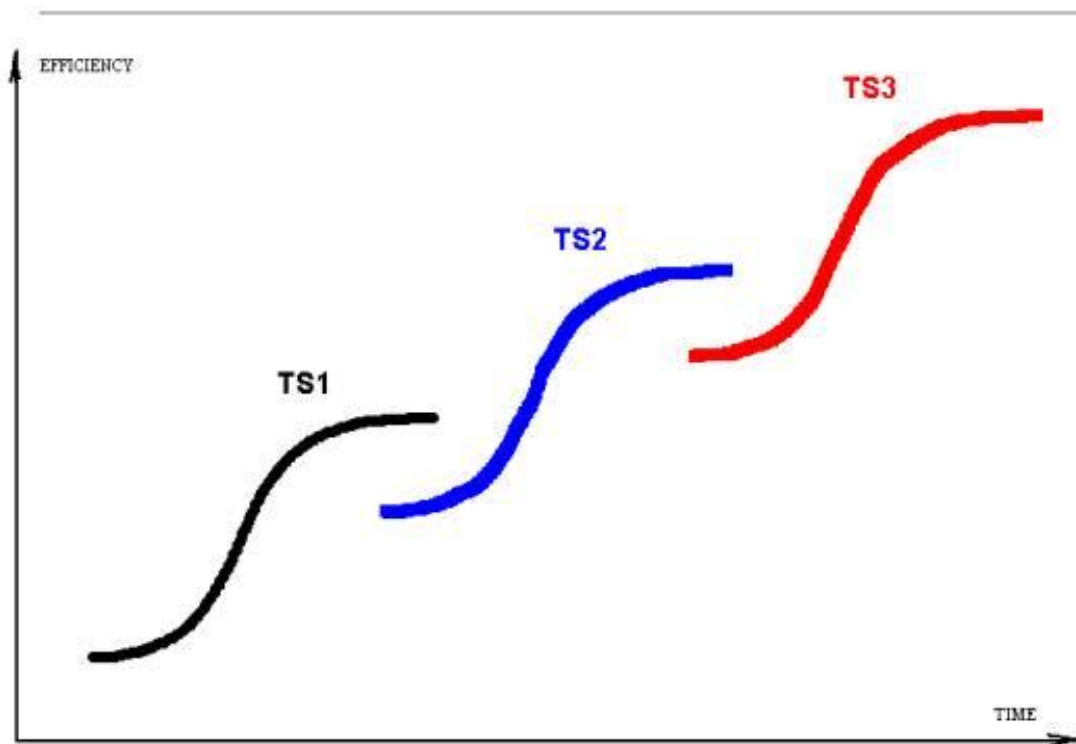


Часть II

Целенаправленный анализ прошлого вместо изобретения будущего.

В большинстве работ по S-кривым технических систем приводится картинка, изображенная на рисунке 9. И действительно, иногда различные технические системы сменяют друг друга именно таким образом. То есть возникновение новой, более прогрессивной технической системы происходит, когда старая уже исчерпала возможности своего развития. Например, автомобиль, возникший на века позже того, как дилижанс дошел до своего совершенства, сменил его именно по этой причине. И этот случай отнюдь не единственный.

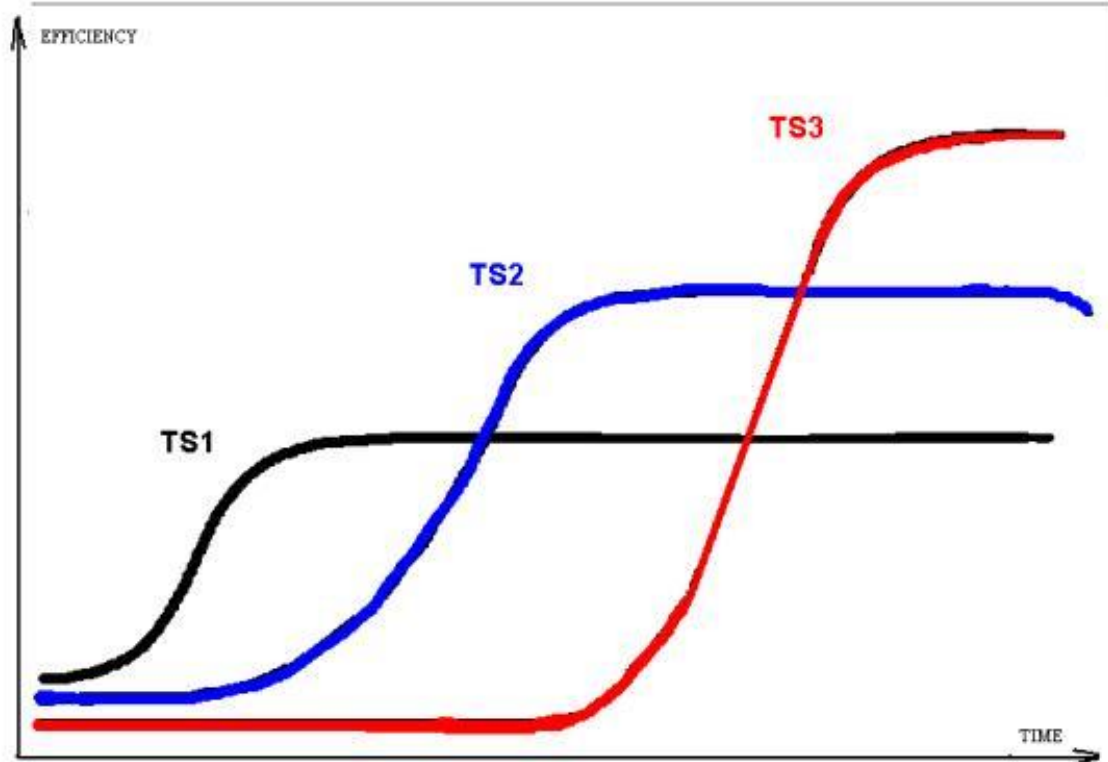
Fig. 9 Classical sequence of S-curves



Многочисленные примеры показывают, что альтернативные технические системы зачастую возникают одновременно, но одна прорывается первой, а другие впадают в "анабиоз" или умирают. Во времени картинка выглядит так, как это представлено на рисунке 10. Например, сколько статей мы читали об автомобиле будущего - электромобиле. А ведь первые электромобили появились одновременно с двигателями внутреннего сгорания, а возможно, и немногим

ранее. Правда, одновременно с этими двумя разновидностями появились и автомобили на паровой тяге, забвение которых вряд ли стоит сожаления. Таким же образом почти одновременно появились самолет и вертолет, пропеллерный двигатель и реактивный. При этом успех на рынке к разным конструкциям пришел с отставанием на десятки лет. А сколько замечательных изобретений мы знаем лишь потому, что они были "заново изобретены" позднее, в тот момент, когда рынок был к ним готов? А сколько золотonosных изобретений нам еще предстоит сделать заново?

Fig. 10. S-curves for Alternative Technical Systems



Но ведь это замечательная возможность для целенаправленного создания новых бизнесов. А нельзя ли не брать на себя риск изобретения нового, в чем всегда много непредсказуемого, а целенаправленно реанимировать то, что уже существовало; и за основной риск его разработки уже заплатили другие? Можно! И такая бизнес-модель напоминает ситуацию с золотом и платиной в средневековой Испании.

Испанцы добывали не очень высокого качества золото, но с большим количеством прекрасной платины. В то время платина не ценилась, поэтому, чтобы очистить золото, из нее делали слитки, грузили на суда, вывозили в море и там выкидывали. Конечно, сегодня цена этой платины гораздо выше, чем была у золота, и счастье тому, кто найдет старые карты с местами сброса платиновых отходов. И это при том, что сегодня продолжают добывать новую платину. Так и с техническими системами. Некоторые из заброшенных ранее можно перевести в продукты, сэкономив деньги и время на самых рискованных

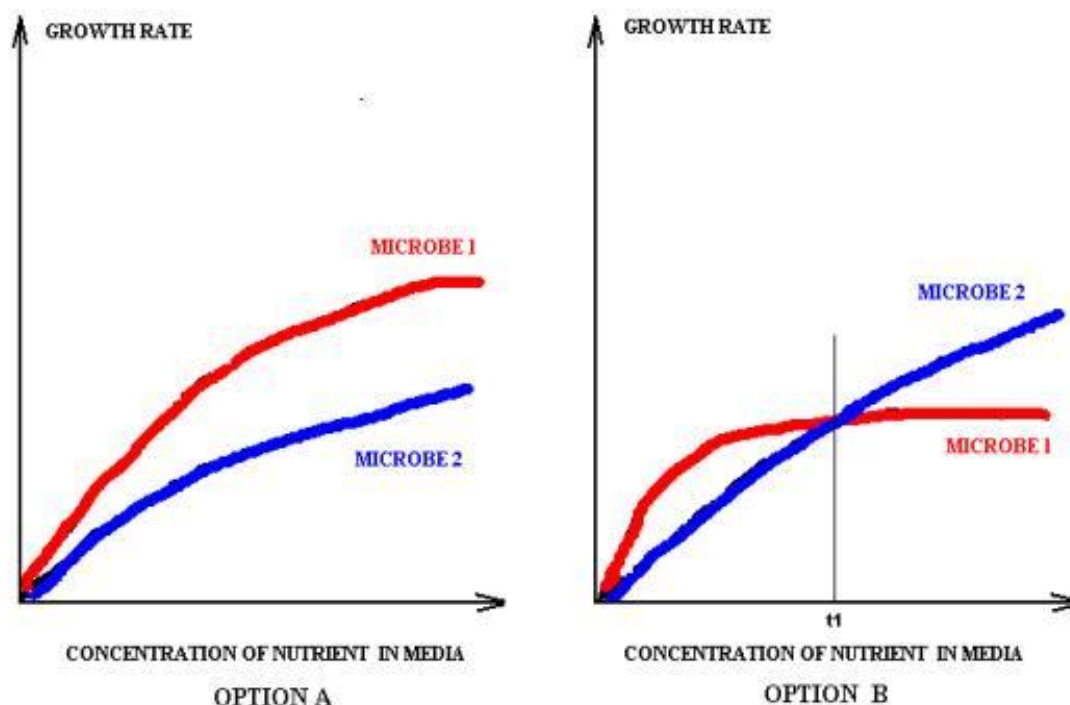
первых шагах.

Первое, что необходимо, чтобы научиться отбирать те системы, которые могут представлять сегодня ценность для рынка и которые напрасно забыты, отличая их от "динозавров", которым место только в музее технической истории, это понять, почему одни технические системы изначально прорываются на рынок, а другие – нет. Ответ на этот вопрос мы найдем в микробиологии. Ведь именно изучая кривую роста микроорганизмов, Пастер открыл S-кривую, которую затем взяли на вооружение исследователи техники.

Мы живем в мире, в котором зачастую чего-то полезного не хватает. Поэтому микробиологи W.Harder, J.G. Kuenen и A.Martin провели следующий, ставший теперь классическим, эксперимент. Две разные культуры микроорганизмов поместили вместе в среду с ограниченным количеством некоего питательного вещества. И постепенно стали это вещество в среду добавлять. Одновременно они измеряли скорость роста обоих микроорганизмов при разных уровнях недостающего питательного продукта. А скорость роста микроба представляет собой некую аналогию способности технической системы к захвату рынков.

Выяснилось, что вне зависимости от комбинаций видов микробов, возможна лишь одна из двух ситуаций, схематично изображенных на рисунке 11. В первом случае при любой концентрации питательного ресурса в среде скорость роста первого микроба всегда будет выше, чем второго. В этой ситуации первый микроорганизм обязательно в конечном счете захватит среду и будет в ней доминировать (рисунок 11 А). Во втором же случае первый микроб имеет преимущество, когда питательного вещества мало. Помести их вместе в такую бедную среду, и первый "забьет" второго. Если же количество питательного вещества в среде увеличивается выше некоего порогового уровня, то более приспособленным оказывается второй микроб. И он занимает нишу (рисунок 11 В).

Fig. 11 Example of two options of microbe growth rate



© 2001 Feasibility Study Institute

А что произойдет во времени, если сначала среда бедная и питательного вещества в ней мало, а потом его количество увеличивается? Исход первый: сначала больше первого микроба, а второй в слабеньком меньшинстве, а потом, при изменившейся ситуации, преимущества второго дают ему возможность "отвоевать" нишу. Возможна и вторая ситуация, при которой преимущество первого микроба вначале настолько велико, что второй практически исчезает. Тогда, когда позже среда даже уже и становится более выгодной для второго, его просто больше нет, чтобы вытеснить первого. Первый продолжает доминировать. Зато, если в этот момент привнести опять в среду второй микроб, он победит.

То же самое происходит и с техническими системами. Только вместо питательных веществ в среде фигурируют ресурсы рынка и общества. Представьте себе самородка, который бы 150 лет назад предложил использовать для каких-то технических целей алюминиевую фольгу. Люди уже знали алюминий, но был он на вес золота. Русские цари украсили алюминиевой фольгой залы Екатерининского дворца (летней резиденции в Царском Селе под Петербургом), а особо богатые ели из алюминиевой посуды. Лишь после того, как алюминий подешевел, предложения, связанные с его использованием, стали возможны.

Примером не гипотетическим, а реальным является лечение диабета. Когда был открыт инсулин, его добывали химическим методом из органов животных. Производство было крайне неэффективным и дорогим хотя бы потому, что инсулин не составляет и сотых долей процента от веса. В Америке с ее упором на

социальную справедливость дозы инсулина разыгрывались между пациентами. Немудрено, что доминирующими методами в здравоохранении оставались те, которыми пользовались врачи до открытия инсулина. Но вот пришла эра биотехнологии. Вместо экстракции инсулина из органов животных его стали дешево и в больших количествах производить в микроорганизмах, и старые методы лечения отпали раз и навсегда.

Примером целенаправленного использования данного подхода является блистательное решение, найденное для одной из крупных международных корпораций замечательным американским изобретателем российского происхождения Борисом Злотным и его коллективом. У фирмы-клиента была проблема, свойственная всей индустрии. Одним из этапов производства являлось выделение твердых частиц из сильноокислотной жидкой среды. Проводилось отделение на гигантских производственных центрифугах, которые были очень дорогими и часто ломались. И вот Злотину нужно было удешевить эксплуатацию этих центрифуг.

Центрифуга к тому времени была типичной "третьеэтапной" технической системой. Это значит, что тысячи первоклассных инженеров затратили уже многие миллионы долларов, чтобы оптимизировать в ней все, что можно. И если "вылизанная" до предела центрифуга все равно не удовлетворяла потребителей, возлагать надежд на нее больше не имело смысла. Понимая это, Злотин изучил альтернативные системы, которые были предложены для данного производства до того, как центрифуга завоевала этот рынок.

Выяснилось, что, кроме использования центрифуги, предпринимались попытки отделять частицы методом фильтрования. Но в силу того, что жидкая среда кислая, ни один металлический фильтр, имевшийся тогда, не выдерживал таких условий работы. Единственным исключением был фильтр позолоченный, так как золото в кислоте не растворяется. Однако абразивные частицы стирали золото, и фильтры приходилось часто менять. Использование золотого покрытия делало такой процесс экономически невыгодным по сравнению с центрифугированием. По этой причине центрифуги полностью вытеснили фильтры на первом этапе данного рынка и стали полными монополистами рынка на третьем этапе.

Злотину лишь оставалось вспомнить, что за полвека, прошедших с момента победы центрифуги на данном рынке, появились дешевые и кислотоустойчивые фильтры из синтетических материалов. Вместо эксплуатации огромной, опасной и дорогой промышленной центрифуги требовалось просто перевести процесс на фильтрацию.

Приведенный пример показывает, что отбор происходит в момент времени, определяемый этапом развития рынка, а не уровнем развития технических систем. Так фильтры, как система более простая и раньше возникавшая, давно уже находились на втором этапе S-кривой своего технического развития. Центрифуги, которые пришлось специально создавать для данного типа производств, напротив, только переходили с первого этапа на второй. При том, что чаще всего на рынке конкурируют технические системы одного уровня, это правило вторично. Отбор происходит, когда рынок находится на первом этапе. На второй этап рынка обычно выходит лишь одна из альтернативных систем, а остальные могут вновь появиться на нем уже позднее.

Кстати, судьбоносным фактором для выхода или невыхода какого-либо ресурса на рынок может стать неумелая реклама или более четко налаженная система доставки у конкурента. Так произошло с автомобилями. Почему победил автомобиль с двигателем внутреннего сгорания, а электромобиль проиграл? Дело в том, что в эпоху первых автомобилей мир освещался керосиновыми лампами. Бензин же был отходом производства керосина и продавался в аптеках как средство от вшей. В результате, куда бы ни поехали первые автомобилисты, в любом городишке они могли найти аптеку, купить в ней бензин и заправить мотор. А что было делать водителю электромобиля, если его автомобиль остановился? Если бы к тому времени мир был бы уже электрифицирован, то победить бы мог и электромобиль. Теперь же его черед настанет только, если цены на нефть вырастут до величины, оправдывающей гигантские капитальные

затраты на переход к новому виду и если не успеет возникнуть какая-нибудь новая альтернатива типа биотехнологического спирта, причем в гигантских количествах.

Более обобщенно пример с топливом для первых автомобилей демонстрирует, что "прорывается" та техническая система, которая наиболее согласована и скоординирована в своей работе с окружающим ее миром. И это не обязательно инфраструктура, например, аптеки, к которым нужно подстроиться. Очень важно быть скоординированным, оптимально соответствовать тем объектам, над которыми система непосредственно работает. Приведем пример из фармацевтической промышленности. В отличие от примеров ретроспективных, это пример продукта, который лишь появляется на рынке с потенциальным размером в многие миллиарды долларов.

Обычная цена разработки нового лекарства от 150 до 300 миллионов долларов. При этом первые шаги поиска лекарства, то есть лабораторные исследования, занимают относительно малый процент общей стоимости (около 10 миллионов), хотя и требуют высочайшей научно-технической культуры и развитой исследовательской инфраструктуры. Подавляющее большинство расходов, измеряемое девятизначным числом, приходится на клинические испытания.

Клинические испытания состоят из трех фаз. В первой фазе лекарство испытывают на двадцати – тридцати пациентах, и проверяется лишь его токсичность. Его терапевтические свойства при этом в расчет не берутся. Те же задачи и на второй стадии клинических исследований, но проводятся они уже на двухстах – трехстах пациентах. Самая же дорогостоящая – это третья стадия клинических испытаний, которая может стоить более 100 миллионов долларов. На этой стадии на тысячах пациентов проверяют уже не только токсичность, но и эффективность препарата.

И вот типичная картина. Фармацевтическая фирма, вложившая в разработку сотни миллионов долларов, после третьей фазы клинических испытаний обнаружила, что лекарство не токсично, но и пользы от него не видно. Что дальше? Дальше разработку кладут на полку, а расходы списывают как неизбежные для индустрии убытки. И никто со всем этим ничего не делает.

А теперь рассмотрим подробнее, как проводится третий этап клинических испытаний. Для него по возможности подбирают разные категории пациентов: мужчин, женщин, молодых, пожилых, курильщиков, некурящих, с сопутствующими заболеваниями, диетами и факторами жизни. Те лекарства, что прошли отбор подобным образом и продаются в аптеке равно эффективны для всех. Но вспоминается шутка: „Померить среднюю температуру по больнице“. Для каждого конкретного больного найденное таким образом лекарство не оптимально по определению.

А давайте представим себе потенциальное лекарство от гипертонии, которое гораздо эффективнее всех других для одной конкретной группы больных, например, для некурящих рожавших женщин, страдающих панкреатитом. Таких пациенток в клинические испытания попадет немного. А на остальных, предположим, наше лекарство никак не действует: ни пользы, ни вреда. В результате потрясающий эффект воздействия на конкретную группу женщин окажется "замаскированным" низким общим средним. В результате хорошее лекарство, которое бы завоевало своих покупательниц, будет отвергнуто, и женщин этих будут продолжать лечить другим препаратом, для них не самым лучшим.

Интересно то, что информация, необходимая для выявления таких маленьких подгрупп больных, для которых испытанное лекарство оказалось бы наиболее полезным, после проведения третьей фазы клинических испытаний у фармацевтических компаний есть. Она задокументирована. По жестко регулируемым правилам проведения клинических испытаний ее просто не может не быть. Но вычислить ее, извлекая из общей массы данных, фармацевтические фирмы не умеют. Для этого нужны специальные математические расчеты.

До недавнего времени создавать такой математический аппарат не имело

смысла, так как никого не интересовало лекарство, пусть и более эффективное, но с узким рынком. Сейчас же ситуация в Америке изменилась. Страховые компании заговорили о том, что лучше платить больше за более эффективные препараты, которые быстро лечат каждую конкретную группу, чем долго и понемногу тратить средства на лекарства, которые одинаково плохи для всех. Ведь в первом случае дополнительно экономятся расходы по утрате трудоспособности и уходу за больным.

В новой атмосфере компания MB Lab, используя метод, описанный в данной главе, предприняла следующий шаг. Вместо того, чтобы "с нуля" участвовать в гонках по разработке новых лекарств, тратя до 100 миллионов долларов на этапах, предшествующих третьей фазе клинических испытаний, и рискуя провалиться на каждом из них, не лучше ли пересмотреть то, что уже было сделано за чужой счет? Математический отдел MB Lab разработал пакет программного обеспечения, который может обработать данные "неудачных" клинических испытаний и найти те группы пациентов, для которых этот забракованный препарат был наиболее хорош. Ведь все необходимые данные уже лежат у фармацевтических фирм "мертвым грузом".

Конечно, не для всех отвергнутых препаратов такая чувствительная группа найдется. Но цена пересмотра данных и реанимации потенциального лекарства в тысячу раз меньше, чем то, что уже было на него потрачено. Даже появление обоснованной надежды, что отвергнутый препарат сможет из списанного в убыток превратиться в еще один доходный продукт, подхлестнет цену акций фармацевтической компании, вступившей в партнерство с MB Lab. Последний же получит долю участия в прибыли при практически нулевых затратах.

Кстати, с появлением новой, более эффективной технической системы старая не обязательно исчезает. Она может или уйти на четвертый этап, роли которого посвящен отдельный раздел, или оставаться в полной мере существовать на отдельном сегменте рынка. Например, дизели и бензиновые двигатели прекрасно сосуществуют, особенно в странах типа Германии, где цена на бензин очень высока.

Мы надеемся, что данной главой не подорвали уважения руководителей и коллег к талантливому изобретателю нового. Он все равно нужен и любим. Мы всего лишь хотели помочь "не изобретать велосипед", что зачастую требует больше умственных усилий, чем его вторично изобретать.

Типы конкурентной борьбы на разных уровнях развития рынка.

Конкуренция при появлении рынка

Конкуренция есть неотъемлемая черта рынка. Это давно всем известный факт. В данной главе мы рассмотрим различные типы и приемы конкурентной борьбы, применяемые на разных этапах развития рынка. Они повторяются от раза к разу, от рынка к рынку и от индустрии к индустрии. Суммируя в одной фразе, конкуренция становится все менее личностной и злой, все более цивилизованной, с упором на регулирование и законодательные акты.

На нулевом этапе рынка, то есть когда рынка с потребителями, которые платят деньги, еще нет, а есть лишь сообщество людей по интересам, конкуренция сводится к конфликту амбиций и проявлениям эгоизма. Деньги за этим еще не стоят и стоять не могут, хотя те, кто борются на этом этапе за звание лидера, будут "до синевы" утверждать, что борются они за вещи сугубо материальные. На самом же деле каждый из них просто боится, что не он, а конкурент войдет в энциклопедию. И страх этот понятный, земной, не лишенный смысла, но к рынку не относящийся. Пока конкуренты мечтают уничтожить не столько альтернативный продукт или коллектив его создателей, а конкретного человека как такового. Как бы ни ненавидели друг друга профессора MIT, одновременно пришедшие к одному и тому же, как бы ни было невозможно свести

их вместе в одной комнате, даже если это в их общих интересах, какие бы они гадости друг другу ни делали – все это деньгами унять нельзя и рассматривать в этой книге далее не стоит.

В конце нулевого и в начале первого этапа рынка основная борьба происходит даже не между компаниями, выходящими с новыми продуктами, а между альтернативными техническими системами, техническими принципами, на основе которых продукты для данного рынка будут развиваться. Ведь поначалу прорвется лишь одна из них.

Это прекрасно понимал великий американский изобретатель и еще более великий организатор изобретательской деятельности Томас Эдисон. Правда, говорят, что основные изобретения в команде Эдисона сделал югославский эмигрант Никола Тесла. Но Тесла над приемами борьбы не задумывался (а зря), и уйдя от Эдисона в "самостоятельное плавание", умер в Нью-Йорке в нищете.

Эдисон решил электрифицировать Америку и мир на основе постоянного тока. Никола Тесла понимал, что ток лучше использовать переменный. Может, вскоре и Эдисон это тоже понял, но борьба уже началась. И надо было драться. Никаких технических причин, по которым можно было бы напасть на переменный ток, у Эдисона не было. Решение Тесла было однозначно лучше. Тогда Эдисон решил сыграть на психологии. Были проведены испытания двух электрических стульев: один на постоянном токе, другой на переменном. Постоянный ток вызывает электролиз в крови и клетках. Он более опасен. Приговоренный на электрическом стуле с переменным током мучился дольше, и пришлось несколько раз давать ему электрический разряд.

Эдисон поднял страшную шумиху в газетах, дескать, ах, какой негуманный этот переменный ток! Будучи умнейшим человеком, он не мог не понимать, что большинство читателей на электрический стул не попадет и кричать-то должен бы был Никола Тесла о большей опасности постоянного тока в случае аварии. Но далекий от маркетинга Тесла так и не закричал: „Дотронувшись до оголившейся проводки, вы умрете, как на электрическом стуле!“. Все же устроители крупнейшей Нью-Йоркской ярмарки выбрали переменный ток, протянули провода от Ниагарского Водопада до Нью-Йорка, и мы теперь имеем все чудеса XX века.

Почти на всем своем протяжении первый этап посвящен не борьбе с кем-то, а борьбе с непривычностью нового предложения. Основной "враг", которого надо переломить, сидит в головах первых потребителей, которых требуется уговорить попробовать новый товар или сервис. Однако в конце первого этапа, перед началом второго стоит ожидать ударов со стороны доминирующего "третьеэтапного" рынка, которому вовсе не хочется скатиться в рынки четвертого этапа, отдав своих потребителей вновь возникающему "первоэтапному" конкуренту. Нам не хотелось бы в этом обсуждении стать на позицию идиллического киногероя, который отождествляет рынок первого этапа с прогрессом, а рынку третьего этапа желает зла, как и всему устаревшему. Мы рассмотрим некоторые эффективные приемы, которые могут применять обе стороны в этой борьбе.

Типичным и очень эффективным приемом, которым "третьеэтапный" рынок душит рынок первого этапа, является временное снижение цен. Например, многократно замечено, что как только в Америке поднимает голову какое-либо направление по альтернативному топливу для автомобилей, нефтяные компании временно резко снижают цены на нефть. Это – наглядный пример поведения рынка третьего этапа как единого целого со своим системным поведением.

Худшее из того, что "третьеэтапный" рынок может придумать на этой стадии – это антиреклама. Антирекламу нужно оставить на тот момент, если конкурент пройдет рынок первого этапа и дорастет до второго. Пока же все, что придает нарождающемуся рынку известность, идет ему на пользу. "Сильно бить" рынок третьего этапа может, используя все рычаги своих общественных связей.

Например, когда рынок "лошадиной силы" почувствовал конкуренцию со

стороны появившихся автомобилей, "лошадиное" лобби стало проводить самые нелепые законы, регулирующие автомобильный транспорт. Например, вводилось требование прикреплять на капот автомобиля изображение лошадиной головы, чтобы не пугать лошадей. Или, чтобы предупреждать пешеходов о приближающемся автомобиле, перед машиной должен был бежать человек с колокольчиком.

В этот момент "первоэтапный" рынок еще слишком слаб. Избыточных денег на лоббирование у него нет, как нет и большого количества сотрудников, которых можно очень эффективно использовать на выборах. Все, что "первоэтапный" рынок может противопоставить - это временно уйти в те ниши, где или нужда в нем острее, или лоббировать труднее, или для "третьеэтапного" рынка этот сегмент не слишком интересен. Зачастую хорошей стартовой площадкой для новых технических систем были военные. Их не очень беспокоит цена, а острота нужды у военных порой доходит до дилеммы: „убьют - выживем". Именно военные способствовали развитию авиации и космических полетов, компьютеров и Интернета.

Еще можно "убегать" в те географические зоны, где лоббировать по тем или иным причинам труднее. И воспринимать это следует как командировку, а не как ссылку. Характерен пример с насосами для пожарных в Америке начала века. Для эффективного тушения пожара пожарной команде требовалось создать напор воды. На пожары приезжали команды из шести, а то и двенадцати мужчин, которые вручную качали воду из пожарных колодцев. Но их сила и продолжительность их работы все равно были ограничены, а слишком большое число людей приводило к тому, что они просто мешали друг другу. Поэтому появление первых машин-насосов резко повысило эффективность пожаротушения, сокращая трудоемкость и потребность в людях. Особенно в городах плотной застройки.

Однако пожарные команды играли определенную роль в политической борьбе. Они являлись частью агитационной и пропагандистской машины политиков. Ведь "человеческие насосы" представляли собой сложившиеся организованные коллективы здоровых мужчин, которые ездят по городу и делают людям добро. И люди они простые и бесхитростные. Нетрудно представить, что и пожарные не забывали пользоваться своими контактами в мэриях, чтобы защитить свою незаменимость от напора машинных насосов.

В результате насосы для пожарных начали свой путь, но не в центральных городах, как это можно было бы предложить, а в захолустном южном штате. В этом малозаселенном месте произошла скандальная история. На один пожар одновременно приехали две команды, которые должны были качать воду, причем обе в хорошем подпитии. Выясняя, какая из них будет качать, команды начали драться. Пока они дрались, все сторело. Понятно, что у мэра этого городишки исчезла возможность поддерживать проштрафившихся пожарных. Именно там впервые в Америке и был принят на вооружение пожарный насос с двигателем. А последним городом, куда пришел этот насос пришел, стал Нью-Йорк, где для него был самый большой рынок, но и самое сильное противостоящее лобби.

Несправедливо было бы выставлять государственную машину и политиков как обязательных "телохранителей" "третьеэтапного" рынка. Рейган, например, ввел в Америке программу грантов для малого инновационного бизнеса SBIR. Согласно этой программе, малый бизнес может получать от государства гранты в размере до 850 тысяч долларов каждый, если представит достойное предложение. Государство при этом не просит потом вернуть эти деньги, не претендует на собственность или пакет акций компании. В Израиле с 1991 г. активно действует программа технологических теплиц. Эта программа была реакцией Израиля на волну высококвалифицированной рабочей силы из бывшего Советского Союза. Государство инвестирует в рождение новой теплицы, от которой ожидает, что она вырастет в самостоятельную компанию. Например, один из мировых лидеров на рынке биоинформатики CompuGene, Inc. , стоящий сегодня более 100 миллионов долларов, начался как технологическая теплица.

Но и до начала инвестиций государства в малый бизнес именно государственное регулирование порой меняло технологическое лицо мира, спасая "первоэтапный" рынок. Так было с полупроводниками. К моменту появления

полупроводниковой промышленности ее предшественница – ламповая промышленность – была настолько сильна, что "первоэтапный" рынок полупроводников и по сей день мог бы быть неконкурентоспособен. Прорыв произошел, когда американское правительство ввело налог на западный вакуум. При том, что такой налог выглядит как издевательство, он сделал первое применение полупроводников экономически оправданным. А отсюда начались все современные компьютеры. Лампы же ушли в нишевые рынки четвертого этапа. Например, самые высокосовременные профессиональные усилители и микрофоны по-прежнему ламповые. Интересно, что в силу этого заметное место на данном нишевом рынке занимает российская продукция.

В Европе особым протекционизмом пользуются технологии, направленные на защиту окружающей среды, например, ветряные электрогенераторы. Вывод: в конкурентной борьбе между рынками первого и третьего этапов государственное регулирование и лоббирование играют важную роль.

Искусственное "отставание" на первом этапе рынка (TS1-C2-M1"TS1-C3-M1)

Важнейшей чертой первого этапа становления рынка является то, что на этом рынке не может сложиться распределения потребителей между компаниями (market sharing). Это будет происходить на втором этапе рынка. В силу этого одной из наиболее выигрышных и наименее применяемых тактик является выжидание и искусственное отставание от "конкурентов". Использование этой тактики требует от маркетологов и менеджеров большой грамотности и мужества. Но особенно хорошие плоды этот метод может принести небольшой компании второго и раннего третьего уровня. Давайте рассмотрим его подробнее.

В Америке только что плачевно закончился интернетовский бум, лозунгом которого было first mover advantage. На русский это переводится как "преимущества у того, кто движется первым". А верен ли этот лозунг? Есть только одна ситуация, когда ДА! На "первоэтапном" рынке, тот, кто рвется первым, окажется в выигрыше при обязательном соблюдении двух условий. Условие первое: потребность в каком-то продукте или сервисе давно и очевидно назрела в обществе. Причем требуемый продукт (и это общеизвестно) пытаются создать, но не могут. В этом случае продолжительность первого этапа рынка будет столь короткой, что сведется разве что к демонстрации эффективности и полезности нового продукта и оповещении потребителей, что он, наконец, появился. Примером могут служить новые эффективные методы лечения давно известных грозных физических недугов. Компании Phizer, например, не пришлось долго объяснять: „ Кому и зачем нужны таблетки от импотенции Виагра?".

Вторым обязательным условием, необходимым, чтобы лидер первого этапа рынка выиграл, является надежная патентная защита нового продукта или сервиса. Защита не формальная, а реальная возможность не дать конкурентам скопировать ваш продукт, но без необходимости для них вернуть себе затраты на изначальную разработку и рекламу. Например, патентование нового лекарства и всех возможных его производных, да еще и принципа его действия дает уверенность, что если конкурент поставит на аптечную полку украденное у вас, то вам не составит труда привлечь его к суду.

Индустрий и ситуаций, где соблюдение обоих этих условий реально возможно, не так много, как может показаться. Разработка лекарств есть чуть ли ни единственная сегодня сразу приходящая на ум область, демонстрирующая данную модель. И этим вызвано то, что даже сейчас – в конце 2001 г., когда американская биржа упала до рекордно низкого уровня, биотехнологические компании страдают много меньше других, и от них не требуется сиюминутная прибыльность.

Опасно путать приведенный выше пример с изобретением инструмента, необходимого, по мнению разработчика, гигантским компаниям позднего третьего уровня. Ведь, как мы знаем, модернизация производства не является основной

головной болью "третьеэтапных" компаний. Оно уже отлажено до такой степени, чтобы считаться тем лучше, чем стабильнее. Риск нового у себя на производстве "третьеэтапная" компания согласна терпеть только в случае, если конкуренты прижимают, например, внедрением того же нового инструмента. Получается замкнутый круг, зачастую губительный для компаний первого уровня. Недаром автомобильный магнат Генри Форд, прогонявший евреев и изобретателей, нанес удар по своей компании более первым, чем вторым. Мы вернемся к данной ситуации (TS1,2-C1,2-M1@C3) в главе "Использование культурных различий".

Теперь рассмотрим, что происходит в ситуации "первоэтапного" рынка, когда хотя бы одно из двух перечисленных условий не выполняется. А происходит следующее. Компания, которая первой создает рынок первого этапа, тратит свои деньги и силы на то, чтобы убедить первых потребителей попробовать свой продукт. Грегори Мор в книге "Пересекая Пропась" ("Crossing the Chasm") называет этих первых потребителей "ранние адопторы" (early adoptors). Таких людей, готовых попробовать новое, всегда не много, и не они составляют рынок. Но это те люди, которые, если им понравится новинка, разрекламируют ее среди тех, кто составит все возрастающий поток потребителей рынка второго этапа.

Причем они будут рекламировать не вашу фирму и ваш продукт, рассказывая о новинках, они будут рекламировать себя как новаторов и тот новый путь, на который они вступили одними из первых. В этой ситуации почти в равной мере выигрывают все компании. И те, которые уже платят деньги, "прививая" новый товар, и те, кто этот товар только будет продавать завтра при переходе рынка с первого этапа на второй. Но платят пока лишь компании-первопроходцы. Значит, им потребуется вернуть больше затраченных денег, чтобы добиться результатов, аналогичных тем, которых добьются идущие за ними. А это автоматически лишает возможности снижать цену и предпринимать многие другие маневры. Таким образом получается, что первой компанией на "первоэтапном" рынке быть невыгодно. И если бы средний американский инвестор это понимал, не произошло бы ни интернетовского бума, ни постинтернетовского кризиса. Ведь практически ни одна из Интернет-компаний, акции которых были "перегреты", не удовлетворяла двум приведенным выше условиям.

И здесь появляется конкурентный прием, который стоит применять компаниям второго уровня в борьбе с компаниями третьего уровня на рынке первого уровня (TS1-C2-M1"TS1-C3-M1). Рассмотрим такой гипотетический пример. Компания второго уровня разработала компьютеризированные очки, которые меняют фокусное расстояние в зависимости от удаленности предмета. Не надо больше разных очков для близи и для дали, не надо приближать и удалять книгу - очки сами определяют, как далеко предмет, и настроятся так же, как это делает здоровый хрусталик глаза.

Компания уже прошла два раунда финансирования и располагает 40 миллионами долларов. На эти деньги были сделаны разработка очков, их полномасштабное патентование и предварительная разработка технологического цикла по их производству. По плану компании, на оставшиеся деньги она должна за несколько месяцев завершить оптимизацию производства в опытном цехе. После чего, "подняв" следующий раунд финансирования, компания должна начать операции по промышленному производству, рекламе и продажам новых очков.

И вдруг, как гром среди ясного неба, гигантский концерн, производящий продукцию здравоохранения, объявляет, что он выходит на рынок с новыми очками, реагирующими на мимику владельца. Если человек в очках прищуривается, чтобы что-то лучше рассмотреть, очки меняют свой фокус. Сравнительный анализ показал, что хотя сегодняшние очки у обеих фирм хороши, но очки, реагирующие на расстояние до объекта, есть техническая система с большим потенциалом, чем очки, реагирующие на мимику. Ведь мимику труднее точно замерить, да и зависит она не только от напряженности глаз, но и от укуса комара, например.

Что делать бедной "второэтапной" компании? Перестроить свои планы и, не доведя опытное производство до оптимальных показателей, начать выпуск очков

на продажу прямо в экспериментальном цехе? Бежать к инвесторам, не закончив текущий этап, и срочно просить дополнительные инвестиции на невыгодных условиях? Начать тратить драгоценные ресурсы на непредвиденную рекламу: „А мы тоже молодцы!“?

Изложенное выше и формула "TS1-C2-M1"TS1-C3-M1" дает возможность не делать ничего из перечисленного. Надо продолжать работу и завершать то, что было намечено. Тем временем гигант третьего уровня будет оплачивать все расходы за себя и за конкурента на попытки убедить людей, что очки с меняющимся фокусом – идея не фантастическая и что такие очки стоит попробовать. И следующий этап инвестирования теперь будет получить куда легче. Главное, когда начнет формироваться рынок второго уровня, выйти уже с продуктом и рекламой самих себя, а не идеи. Ведь потребители на рынке этого этапа рассказывают другим не о том, какие они решительные, а том, какой продукт, где и за сколько они купили с пользой для себя. Каждый удовлетворенный покупатель становится рекламодателем, необходимым на втором этапе рынка.

Конкуренция на втором этапе рынка

Второй этап рынка – этап жесточайшей конкуренции компаний между собой, появления "брендов", формирования market shares, т.е. процентного деления рынка между компаниями. Конкуренции компаний на втором этапе рынка посвящено подавляющее большинство книг по маркетингу. И тем не менее КЭА привносит много нового в понимание этого вопроса.

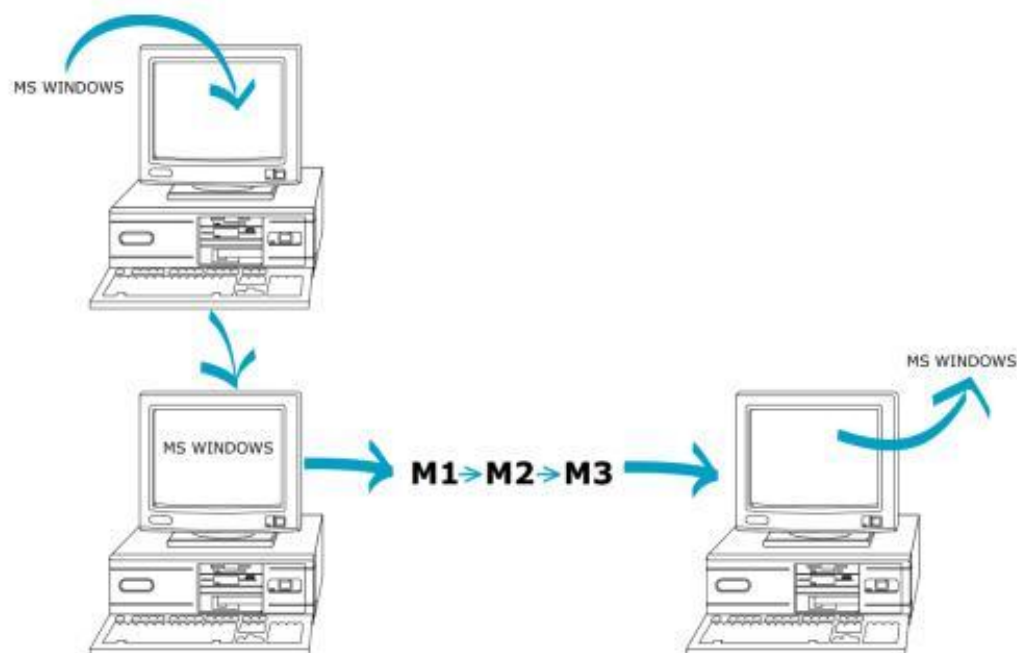
Как уже говорилось в части I, на входе во второй этап рынка мы видим как компании второго этапа, так и "третьеэтапные" компании. К концу второго этапа на рынке остаются только "третьеэтапные" компании. Наиболее очевидный вывод для "второэтапных" компаний: „Растите и реструктурируйтесь, пока не поздно!“. Но, кроме этого глобального вывода, КЭА предлагает также и приемы, найденные в результате методологического анализа характерных побед и неудач. Приведем прием, найденный на примере Microsoft, который за два десятка лет вырос из маленькой фирмочки до крупнейшей компании мира. По явной аналогии с вирусологией мы назвали этот прием „латентной инфекцией“.

Латентная инфекция TS2-C2-M1-3viaTS2-C3-M1-3

В биологии вируса СПИДа существует такая модель. Вирус проникает в поражаемую им клетку лимфоцита и встраивается в ее ядро. Интегрируясь в клетку, вирус начинает стимулировать ее рост и деление. Со временем большинство лимфоцитов в организме будут нести в себе встроенный вирус. При этом вирус сам мало что делает. Почти все действия совершают клетки-носители. Когда организм захвачен больными лимфоцитами, вирус выделяется из клеточного ядра и выходит из клетки в "свободное плавание". Для клетки такое высвобождение вируса обычно смертельно.

Конечно, мы привели данную биологическую аналогию лишь как иллюстрацию механизма, но никак не как базу для "моральных оценок". Рисунок 12 схематично отражает путь Microsoft к победе. На момент появления персональных компьютеров Microsoft был лишь одной из многих компаний раннего второго уровня, производящих операционные системы. Ни средств, ни персонала для захвата рынка у компании не было. В этот момент гигант третьего этапа IBM начал выпускать персональные компьютеры. У IBM были и финансы, и налаженная инфраструктура сбыта, и имя, привычное покупателю.

Fig. 12 Latent Infection Model of Marketing



Microsoft вступил в альянс с IBM. В каждый свой продаваемый компьютер IBM вставляла операционную систему MS-DOS, лицензию на которую она купила у Microsoft. IBM предприняла ряд прекрасных маркетинговых шагов, чтобы отобрать "второэтапный" рынок компьютеров у многочисленных конкурентов. И делала это, не скупясь. В результате каждый победоносно проданный компьютер IBM стал "разносчиком" операционной системы компании Microsoft. Более того, тем, кто покупал компьютеры у более мелких компаний, стало выгодно устанавливать у себя MS-DOS, а не другую систему, чтобы иметь возможность обмена программами и информацией с пользователями компьютеров IBM, так как их было больше всего.

Когда рынок был в достаточной мере захвачен, Microsoft перестал позиционировать себя как субподрядчик IBM и поставщик программного блока для пакета продаж IBM. Microsoft стал активно продавать все новые, более усовершенствованные версии своего продукта, все меньший процент вместе с компьютером и все больший - отдельно. Они надстраивались над старыми, давая возможность удобно переводить все данные вашего компьютера в новый формат. А ведь данные, накопленные годами, куда ценнее все дешевого "железа". Соответственно, и ценность новых инструментов, сделанных компанией Microsoft, была для многих выше, чем таких же инструментов, но сделанных конкурентами. Ведь они могли применить эти инструменты к уже имеющимся в их компьютерах данным.

В результате Microsoft очень быстро превратился из вассала в более

сильного партнера, чем сама IBM. И попробовала бы IBM сегодня выпустить компьютер, несовместимый с операционной системой Microsoft – Windows. Рынок был бы утрачен тут же. А почему так получилось? И могло ли быть иначе?

Изначально IBM считала, что ценность имеет "железо" компьютера, а программное обеспечение – это лишь необходимое приложение к осязаемому предмету. В результате контракт был составлен так, что Microsoft мог объединять и разделять свой продукт с продуктом IBM достаточно свободно. Есть мало оснований для сомнений, что при составлении изначального контракта "третьеэтапный" гигант IBM мог связать Microsoft, находившийся в начале второго этапа своей корпоративной жизни, по рукам и ногам. Microsoft бы навсегда остался вассалом. А не захотел бы Microsoft принимать жесткие условия, мы бы о нем так и не узнали, потому что IBM выбрала бы кого-то другого.

Формула "латентной инфекции", сводящаяся к тому, что компания второго этапа встраивает свой продукт – техническую систему второго этапа – в другой "второзападный" продукт, продвигаемый "третьеэтапной" компанией на "второзападный" рынок. По достижении продуктом-носителем "критической массы" в овладении рынком компания второго уровня выделяет свой продукт и начинает маркетинговать его отдельно.

Но для применения этой методики необходимо, чтобы встроенный продукт "второзападной" компании обладал двумя свойствами. Первое, чтобы его нельзя было легко и дешево заменить на конкурирующий товар. Представьте, если бы Microsoft поставлял для компьютеров не операционную систему, а шнур для подключения к розетке. Заменяв операционную систему, упираешься в проблему: "А что делать с ценными данными в компьютере?". А шнур – один выдернул, другой вставил. И неважно, что они разных компаний.

Второе требование к встроенному продукту, чтобы он сам и его новые версии могут обновляться, заменяться и использоваться внутри продукта-носителя достаточно легко. Ведь если для замены старой версии, изначально купленной с продуктом-носителем, на новую (или для любой другой манипуляции с теперь уже независимым встроенным продуктом) обязательно вызывать техника с "третьеэтапной" фирмы-производителя, то "третьеэтапная" фирма всегда сможет запретить своим техникам это делать. А раз сами потребители этого сделать не могут, то отделившись, "второзападная" фирма тем самым сама загонит себя в ловушку.

Конкуренция на третьем этапе рынка.

На третьем этапе рынка конкуренция сводится, в основном, к попыткам лидирующих компаний сохранить имеющийся у них процент рынка и по возможности отобрать кусочек рынка у своих конкурентов. Только большие "третьеэтапные" компании остаются постоянными игроками на "третьеэтапном" рынке. Статус-кво между ними может сохраняться десятилетиями, если только компании не совершают явных ошибок или не происходит неожиданного изменения внешних условий.

Вариантов ошибок может быть слишком много, чтобы перечислять их здесь. Но одна ошибка наиболее типична и непоправима: проглядеть "первозападный" рынок как будущего конкурента-могильщика. Изменение же внешних условий может оказаться непредсказуемым. Например, бомбардировка Центра Международной Торговли в Нью-Йорке застала врасплох весь мир, в том числе и корпоративный. Кстати, именно арабские страны повлияли на перераспределение автомобильного рынка в Америке, устроив нефтяной кризис в 1973 г.

К тому моменту большая тройка американских автомобилестроителей – Ford, Chrysler, и General Motors – чувствовала себя в абсолютной безопасности. Американцы любили эти машины, напоминающие коммодоры на колесах, и в этих машинах любили друг друга. По статистике большинство американских девушек

приобрело свой первый опыт в автомобиле. До нефтяного кризиса идея пересестись из такого уюта в малюсенький японский автомобильчик, где даже ноги-то не вытянешь, вызвала бы смех у большинства американцев. Но арабские страны хотели доказать возможность экономического шантажа, и цены на бензин временно взлетели до болезненной высоты. Это заставило американцев попробовать экономичные Toyota и Honda. Японские автомобильные корпорации прорвались на американский рынок неожиданно для самих себя. Правда, сегодня процент рынка, которым они владеют, обуславливается, в первую очередь, высоким качеством машин.

Однако даже "третьеэтапной" компании на "третьеэтапном" рынке изобретательность полезнее, чем фатализм. Приведем пример. Панамериканским лидером по продаже через каталоги является компания Sears. Все знают, что Sears создал этот рынок. Но почти никто не помнит, что долгие годы Sears делил рынок фифти-фифти со своим единственным конкурентом. А сегодня даже имя этого конкурента никто точно не помнит, поэтому и мы не станем его здесь приводить.

Обе компании выпускали практически одинаковые каталоги, у них были совершенно равные список товаров, качество поставщиков и возможность добиться от этих поставщиков льготных скидок. Одна компания не могла предложить ничего объективно лучшего, чем другая. И вдруг, на протяжении нескольких месяцев, процент продаж у Sears резко вырос, а у их конкурентов упал. Появившейся разницы в доходах хватило, чтобы Sears смог употребить ее на ценовые льготы, необратимо сместить равновесие и навсегда покончить с конкурентом.

Так что же сделал Sears? Sears выпустил свой каталог на полсантиметра меньше, чем у конкурента. Да-да, не больше, а меньше. Логика была гениально проста. У каждой хозяйки и в каждом доме есть оба каталога. Они или стоят на полке, или лежат на журнальном столике. Предположим, половина каталогов стоит, а половина лежит. Если каталоги одного размера, то равновероятно сверху окажется один или другой. А если один из них меньше? Как вы складываете вещи? Что сверху? Ну, а раз маленький каталог Sears лежит сверху, то и возьмут его первым. Но зная, что второй все равно ничего лучшего предложить не сможет, ибо они одинаковы, его просто не станут брать. Все заказы по каталогам, лежащим на столиках, пошли из Sears. А имя конкурентов Sears мы не привели, чтобы подчеркнуть, что если вы, будучи представителем стабильного "третьеэтапного" мира, перестанете творчески работать, ваше имя тоже будет незачем вспоминать.

Необходимо добавить, что одна и та же "третьеэтапная" компания часто "играет" на рынках всех трех уровней одновременно. В этом случае ей необходимо решать задачи и применять приемы и методы, диктуемые каждым конкретным рынком. Учитывая, что при этом коллектив у компании остается один и тот же, КЭА должен помочь в этом "сеансе одновременной игры".

Разумеется, мы не ставили в этой главе цели перечислить и проанализировать все формы конкурентной борьбы. Это было бы просто невозможно, да и не нужно. Мы лишь хотели показать, что уровень развития рынка определяет, кто с кем в данный момент конкурирует, а уровень конкурирующих компаний на данном этапе определяет эффективные приемы. Подробный классифицированный каталог конкурентных приемов есть тема отдельной работы и самостоятельное направление исследований внутри КЭА.

Динамика количества компаний на рынке

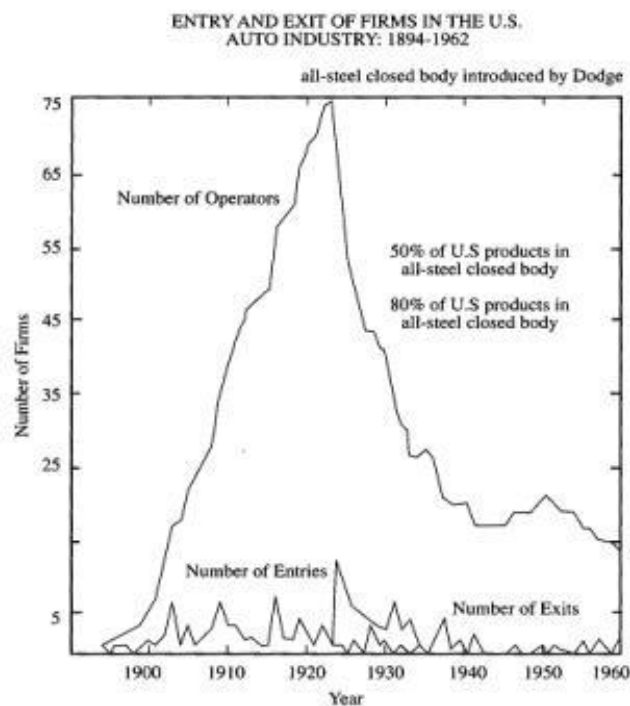
Колоколообразная кривая количества компаний во времени.

Количество компаний, выступающих сегодня на том или ином рынке, является относительно общедоступной информацией. В Америке, например,

перечень компаний, что-то предлагающих, сведен в так называемый Thomas Register. Существуют информационные сервисы, подготавливающие прекрасные обзоры по каждому сектору экономики, например, Lexus Nexus. Наконец, просто качественную динамику на уровне, увеличивается число компаний в своем секторе или сокращается, достаточно аккуратно дадут многие специалисты. Однако есть ли у вас аналитические инструменты, которые помогут вам вовремя инвестировать или выйти из инвестиции, а также принять менеджерские решения, исходя из информации о количестве компаний? КЭА предлагает такой инструмент.

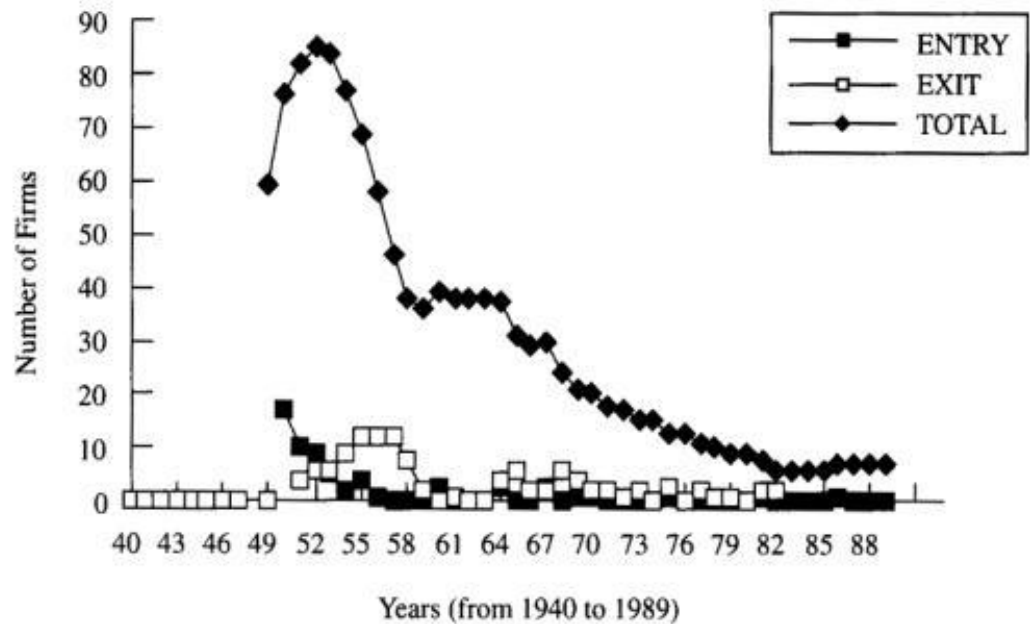
На рисунках 13, 14 и 15 приведены реальные исторические данные по трем различным индустриям: автомобилестроение, производство печатных машинок и телевизоров. Во всех трех случаях на графике показано количество компаний с момента возникновения рынка до момента стабилизации их количества на рынке. Как мы видим, и в этих трех индустриях, и в других кривая количества компаний во времени имеет форму колокола. И обусловлена эта форма тем, что уровень развития товара как технической системы и уровень развития рынка диктуют, сколько компаний-производителей может быть на данном рынке и уровень развития этих компании (рисунок 16).

Fig. 13 Number Of Firms in the U.S. Auto Industry



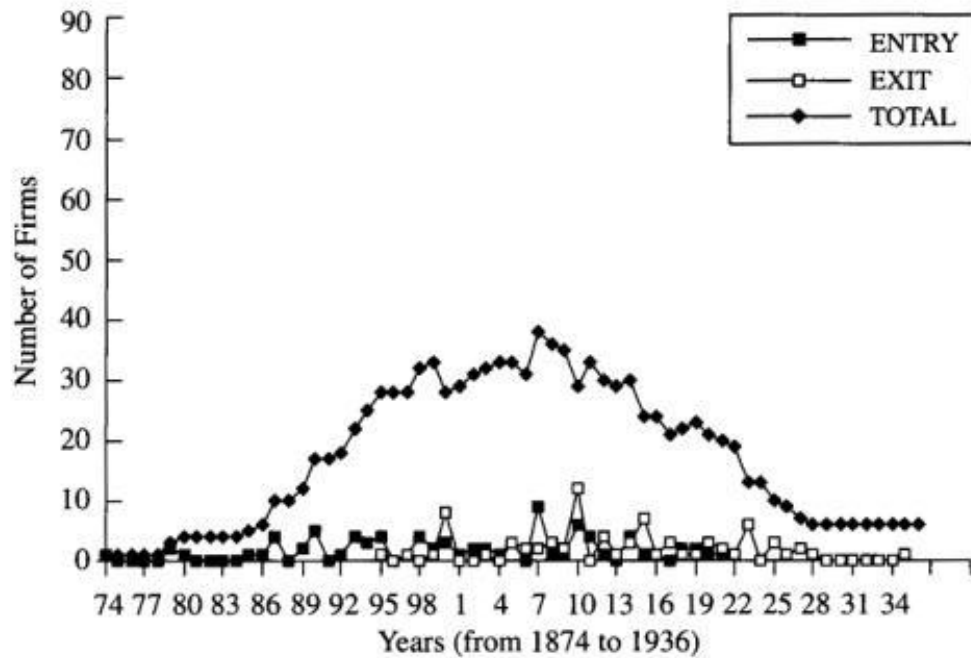
Utterback, James. *Mastering the Dynamics of Innovation*.
Boston: Harvard Business School Press, 1994

Fig. 14 Number of Firms in the U.S. Television Industry



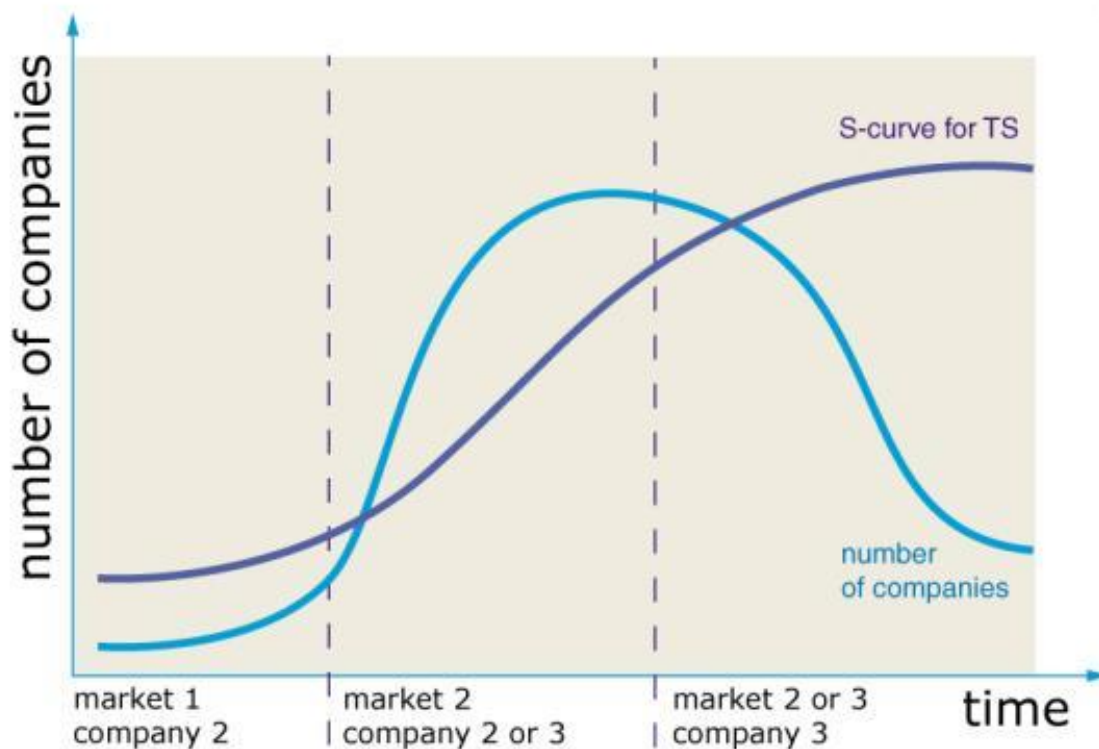
Utterback, James. *Mastering the Dynamics of Innovation*.
Boston: Harvard Business School Press, 1994

Fig. 15 Number of Firms in the U.S. Typewriter Industry



Utterback, James. *Mastering the Dynamics of Innovation*.
Boston: Harvard Business School Press, 1994

Fig. 16 Dynamics for the Number of Companies



Обычно рынок первого уровня появляется в момент, когда предлагаемая на нем техническая система переходит с первого этапа своей эволюции на второй. И это естественно. Пока система была на первом уровне, она еще не была готова к продаже. В нее все вкладывали и вкладывали, а она все не работала или работала лишь с помощью своих создателей. И вот наконец она заработала. Разумеется, разработчикам хочется скорее начать ее продавать, а их инвесторам это требуется, чтобы решить, вкладывать ли дальше в ее разработку. Типично, что производителями такого "первоэтапного" продукта являются "второэтапные" компании. Они же его и продают.

По мере того, как количество продаж, начавшееся с нуля, растет, новый продукт и рынок привлекают внимание других компаний. Количество компаний на рынке начинает увеличиваться. При этом вновь пришедшие компании, в свою очередь, привлекают к зарождающемуся рынку и новых покупателей. Происходит переход на второй этап рынка. Важнейшим фактором здесь является то, что на рынок начинают приходить и "третьеэтапные" компании.

В начале второго этапа рынка количество на нем потребителей, компаний, а также качество предлагаемого товара постоянно растет. И это неудивительно. Растущее число потребителей привлекает на рынок как новых "игроков", так и новые инвестиции, направленные на улучшение товара. Все выглядит безоблачно. Но в какой-то момент количество компаний достигает своего пика, а потом начинается резкий спад.

Почему это происходит? Дело в том, что помимо улучшения самого товара и "войны качества", естественно, происходит и война цен. А цена единицы продукции не только связана с тем, что выпускают, но и с тем, как производят. Зарождение капитализма и было связано с тем, что те, кто смог инвестировать в наилучшие средства производства, могли опускать цену продукции, вытесняя конкурентов. То же самое и сегодня. В конце второго этапа рынка "третьеэтапные" компании, обладающие большими финансовыми ресурсами, инвестируют в производственно-технологические линии, оборудование и процессы.

Такие большие инвестиции не по карману компаниям второго уровня. Более того, технологическая перестройка компании столь глубока, а капиталовложения столь велики, что они невозможны без полной реструктуризации "второэтапной" компании и перевода ее на третий этап. В результате к концу второго этапа рынка компании, находящиеся на втором этапе своей корпоративной эволюции, с данного рынка уходят. А таких "второэтапных" компаний на рынке только что было большинство. В дополнение к этому, в конце второго этапа рынка и на третьем этапе происходит объединение компаний с целью сокращения расходов, увеличения эффективности и захвата более надежного положения на рынке. Все это приводит к тому, что на рынке остается ограниченное количество "третьеэтапных" компаний.

Вышеизложенное необходимо знать как инвесторам, так и менеджерам. Предположим, мы купили акции "второэтапной" компании, увеличивающей объемы продаж и прибыль на рынке, находящемся в начале второго этапа своего развития. Что это значит? Это значит, что "прилив будет поднимать и ваш кораблик тоже", даже если он невелик. Но искусство инвестора состоит не только в том, чтобы хорошую акцию вовремя купить, но и в том, чтобы ее своевременно продать. До проведенного нами анализа невозможно было понять, что из инвестиции необходимо выходить в тот момент, когда в самой компании все прекрасно, она на взлете (как кажется) а перестал расти лишь один очень косвенный показатель – количество компаний на рынке. Теперь же мы знаем, что этот показатель предупреждает, что скоро начнется "отлив" и ваш "кораблик" неминуемо сядет на мель. И тогда мы продадим наши акции в момент, когда их цена максимальная, а будущее – минимальное.

А что делать менеджеру, который не может или не хочет уйти от своей "второэтапной" компании, но знает, что лишь "третьеэтапные" корпорации рано или поздно останутся на его рынке. Во первых, расти и перестраивать компанию на третий уровень корпоративного развития. Настоящий рост без соответствующего реструктурирования компании невозможен, а это – вещь всегда тяжелая и неприятная. И большинство "второэтапных" компаний на "второэтапном" рынке даже не пытаются перейти на третий этап. А, между тем, это возможно. Большинство доминирующих "третьеэтапных" компаний на высокотехнологическом рынке – это те, кто такой переход совершил и до компании третьего уровня дорос.

Глядя на поведение менеджмента, и инвестору вовсе не обязательно продавать акции "второэтапной" компании в момент, когда количество компаний на рынке перестало расти. Если он видит, что компания реструктурируется на третий этап, это хороший аргумент за то, чтобы оставить акции такой компании.

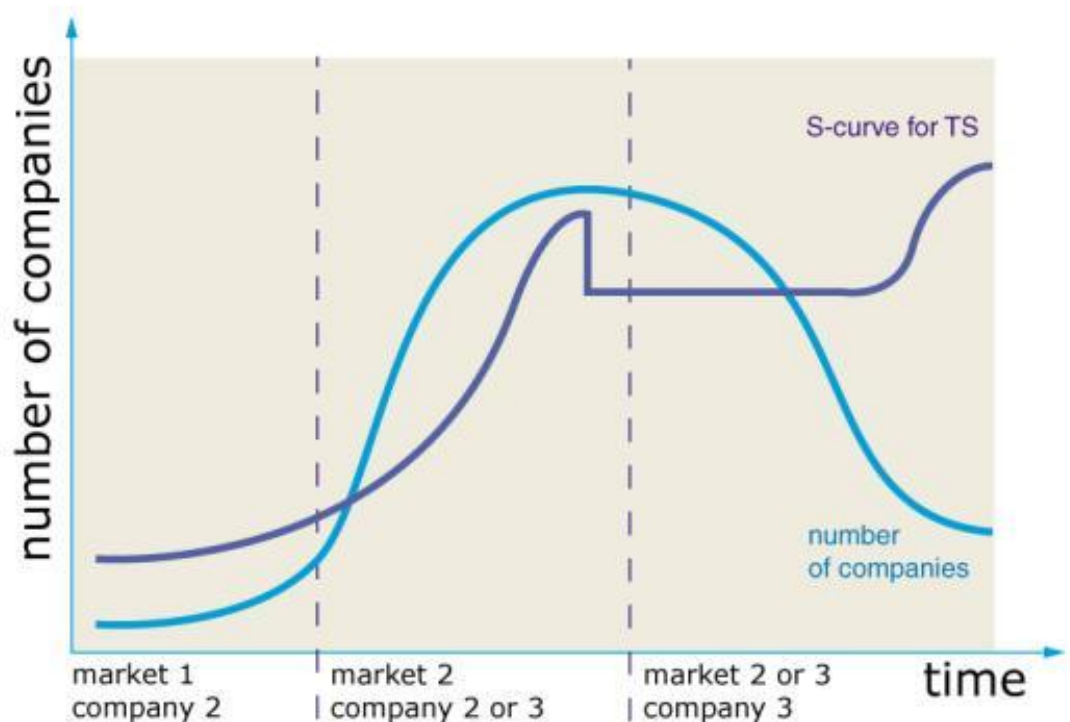
Снижение показателей товара ради уменьшения его цены (TS2İ-C2,3-M2,3) .

Нормальной и естественной тактикой борьбы на "второэтапном" рынке является постоянное повышение потребительских качеств товара и его технических показателей. Это и неслучайно, поскольку типична ситуация, когда товаром на "второэтапном" рынке служит техническая система второго же этапа. А второй этап развития технической системы характеризуется ростом технических показателей товара (при инвестициях в его дальнейшее

развитие). Тем не менее, прием конкурентной борьбы может служить и целенаправленное снижение его показателей, на которое идет компания-производитель ради резкого снижения цены.

Рисунок 17 иллюстрирует, что особенно эффективен прием целенаправленного снижения показателей продукта ради его удешевления (TS2I-C2,3-M2,3) в тот момент, когда вскоре ожидается сокращение числа компаний на рынке.

Fig. 17 Quality Reduction Trick



Рассмотрим пример. В момент, когда компания IBM вышла на рынок со своим первым персональным компьютером, на рынке уже были компьютеры, явно превосходившие IBM по всем параметрам. У компьютера фирмы Xerox, в отличие от IBM, и монитор был цветной, и память больше, и быстродействие выше. Но продукция IBM, имеющая необходимый минимум по всем параметрам, была много дешевле. В результате, именно IBM, целенаправленно ухудшавшая товар, захватила рынок.

Тактика ухудшения товара - это зачастую временный шаг, заканчивающийся после того, как компания захватила достаточный процент рынка. Так IBM, став лидером, постоянно улучшает показатели своих компьютеров, увеличивая их параметры каждые несколько месяцев. Нет сомнений, что компьютеры IBM уже много лет лучше тех моделей, от которых они в свое время спустились вниз. То же самое относится и к японским автомобилям. Если после войны японские автомобилестроители начали с производства машин пониженного качества,

прорываясь на рынок только за счет дешевизны, то в конце 80-х годов основными аргументами в Америке за покупку машины марки Toyota или Honda стали их высокая надежность и качество.

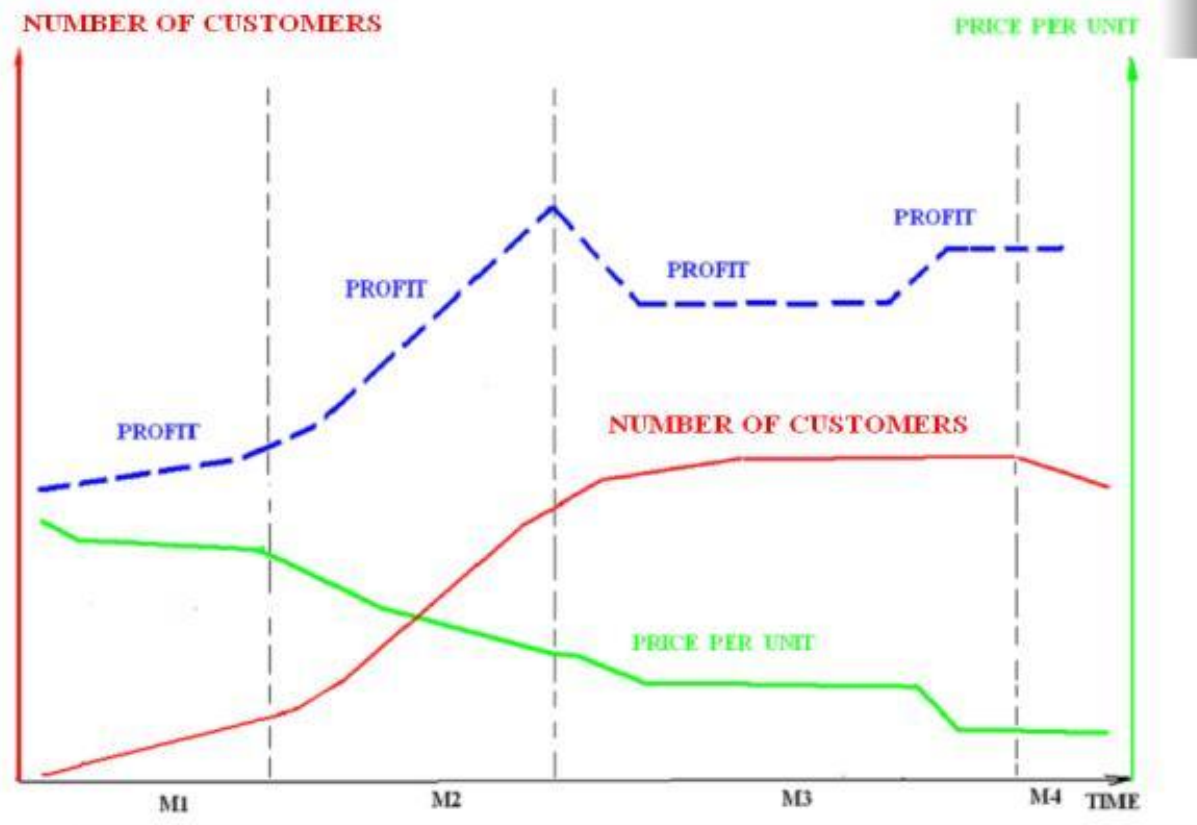
Интересно, что досужие клише часто приписывают прием временного ухудшения показателей товара ради его удешевления Соединенным Штатам Америки. Добротность преподносится как достоинство "старого континента", который бы никогда на "такое" не пошел. Те, кто это говорят, пытаются "подколоть" Америку, наверное забыли о ситуации, имевшей место в доколумбовой Германии, стране, славящейся высоким качеством продукции. Немецкие кузнецы умели делать прекрасные самозатачивающиеся ножи. Сталь в них была тверже к центру и мягче по краям. Но эти ножи были вытеснены с рынка простыми несамозатачивающимися ножами просто потому, что они дешевле.

Неизбежное падение доходности при переходе рынка на третий этап.

Стремление любой компании - продемонстрировать постоянно растущие прибыли. А если в каком-то квартале прибыли падают, то это однозначно воспринимается как ошибки менеджмента. Однако всегда ли это так? Существуют ли ситуации, в которых на каком-то этапе прибыли запрограммированно снизятся в силу объективных причин?

Рассмотрим динамику количества потребителей на каком-либо рынке, как это изображено на рисунке 18. Пока рынок находится на первом этапе, количество потребителей на нем растет медленно и пропорционально времени. Когда же рынок переходит на второй уровень, то приток потребителей происходит экспоненциально, т.е. за каждый следующий интервал времени на рынок приходит больше потребителей, чем за предыдущий. При переходе рынка на третий уровень количество потребителей на нем стабилизируется и становится неизменным.

Fig. 18 Profitability fall during the market transition to the third stage



© 2001 Feasibility Study Institute

А как при этом меняется стоимость товара? Сначала она уменьшается. В самом простом случае она уменьшается со временем на протяжении всего первого этапа и еще существеннее на втором этапе рынка. Происходит это за счет того, что отлаживается технология, и прирост потребителей ведет к дополнительным инвестициям в технологию и оборудование.

Доходы же компании при этом растут. Если зафиксировать норму прибыли и добавлять, например, по 20% к стоимости товара, то доход с каждой единицы уменьшается, но прирост количества проданных единиц перекрывает это уменьшение. Произведение цены единицы товара на количество проданных единиц растет на втором этапе рынка.

Однако при переходе на третий этап рынка стоимость и цена продолжают падать, а количество потребителей перестает расти. Увеличить же норму прибыли в этот момент невозможно, так как существует жесткая ценовая конкуренция. Получается, что при переходе рынка на третий этап доходы компании с данного продукта неизбежно должны упасть. И никакой ошибки менеджмента здесь нет. Это такой же предсказуемый процесс, как солнечное затмение.

К счастью для производителей и инвесторов падение доходов не будет вечным. В какой-то момент технология выйдет на плато, а потребители привыкнут к тому, что данный товар стоит столько-то. И доходы производителя выровняются. При этом не исключено, что со временем они даже возрастут, если появится прорыв в технологии, уменьшающий себестоимость, а цены каждый из производителей решит не опускать, пока этого не сделает кто-то из конкурентов. Такое неустойчивое равновесие на третьем этапе рынка может

просуществовать довольно долго.

Интересно, что незнание и непонимание данного закона стоит инвестиционному сообществу больших паник и убытков.

Два кризиса в одном.

Период, начавшийся где-то в двухтысячном году, считается одним из самых затяжных кризисов в пост-депрессивной экономике США. Сначала разорение компаний типа Iridium и дот-комов, потом World Com и ему подобные. Мы же, однако, считаем, что имеет место не один затянувшийся кризис, а последовательно "наехавшие" друг на друга два кризиса, разные по своей природе.

Что хотел Iridium? Это была идея создать новый рынок, которого раньше не существовало - рынок телефонной связи непосредственно через спутник, минуя наземные телефонные станции. Он предлагал неоспоримые преимущества для человека, которому необходимо было бы срочно позвонить, например, с Северного Полюса или из глубины пустыни Сахара. На данном, первом, этапе рынка выживание нового предложения зависит от того, сочтут ли потребители полезным начать переходить с того, чем они пользовались ранее, на новый вид услуги и товара. Произойдет ли переход рынка с первого уровня на второй?

Этого не произошло. И по разным техническим причинам, и потому, что в даже в отсталых странах предложение обычной сотовой связи уже было достаточным, чтобы удовлетворять базовый спрос. И потому, что в тех странах, где телефонизация отстает не по рыночным, а по политическим причинам, так там и Iridium можно запретить с тем же успехом. Не выйдя на второй уровень рынка, Iridium ушел в специальные ниши, например, военных. А стало быть, инвесторы в Iridium потеряли свои инвестиции потому, что первоэтапный рынок не перерос во второйэтапный. То же произошло и со многими дот-комами, которые, оставаясь на первоэтапном рынке, не оправдали ожидания инвесторов и не смогли привлечь новые инвестиции (или реализовать задуманную бизнес-модель).

Но относится ли это к World Com(y)? Разорение World Com(a) и спад, происходящий сейчас, не имеет с этим ничего общего. В начале девяностых годов цена на телефонную связь падала столь существенно, что люди стали больше пользоваться телефоном, и рынок Рынок World Com(a) опять перешел на второй этап. Это значит, что уже каждый день на данном рынке больше потребителей оставляло свои деньги, чем вчера. В данной ситуации World Com стал поглощать другие компании за счет того, что одалживал деньги, исходя не из сегодняшних доходов, а из завтрашних. И для второго этапа рынка это правильно. Те же, кого World Com поглощал, привыкли оперировать на третьестадийном рынке, и одалживали, основываясь на сегодняшнем доходе.

И причина разорения World Com и ему подобных в том, что они не учли, что рынок неизбежно перейдет со второго этапа на третий. Доходы не только перестали увеличиваться, но и естественно уменьшились. А World Com продолжал вести себя так, как будто рынок вот-вот опять вернется на второй этап. Разумеется, непонимание эволюции рынка привело компанию и многих ей подобных к банкротству. И вторая составляющая кризиса "на стыке тысячелетий" продиктована не болезнью перехода с первого уровня рынка на второй, а именно переходом со второго этапа рынка на третий.

От восторга до привычки

Проводя семинары с руководителями предприятий и специалистами по маркетингу, мы часто задаем вопрос: „ Предположим, ваша компания разработала новый продукт, но не довела его еще до "кондиции". Что вы станете делать?". Обычно аудитория предлагает варианты от "выводить продукт на рынок немедленно" до "не торопиться, не позориться и довести товар до хорошего качества". Но вскоре все соглашаются с молоденькой выпускницей бизнес-школы, что в первую очередь надо проанализировать. На этом все "зависает", так как ни выпускница, ни аудитория не знают, а как именно анализировать.

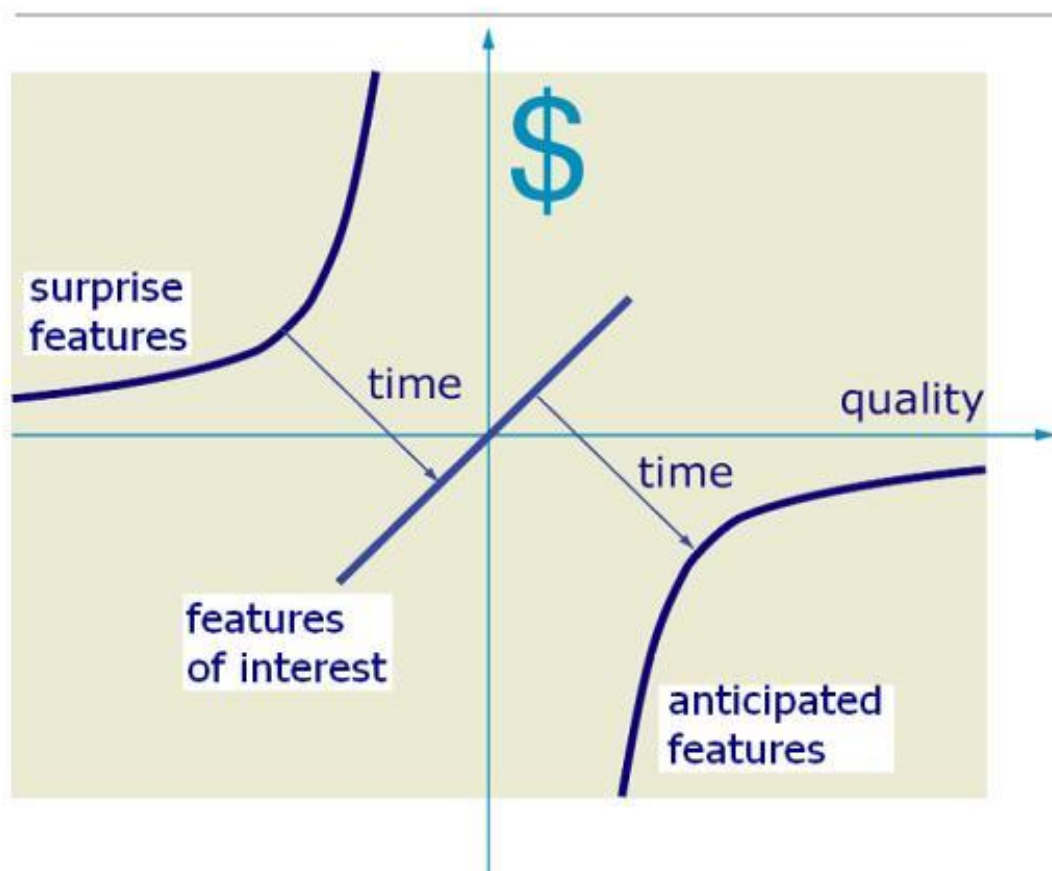
Чтобы ответить на этот вопрос, сначала сделаем шаг в сторону и рассмотрим типы свойств товаров, которые отражают три разные степени того, насколько покупатель к ним привык. Первые – это свойства, о которых мы не спрашиваем у продавца. Мы подразумеваем, что они есть. Например, мы не спрашиваем у продавца автомобиля: „Есть ли там спинка у сиденья?". Предполагается, что у каждого кресла есть спинка. Назовем эти свойства "ожидаемыми".

Кроме ожидаемых свойств существуют свойства "интересующие". Это те свойства, о которых мы знаем и понимаем, что они вполне могут у товара быть, а могут и не быть. О них мы спрашиваем у продавцов. Например, подогрев спинки автомобильного кресла. В отличие от ожидаемых свойства интересующие являются предметом рекламы или дополнительной продажи. Если продавец автомобиля скажет вам, что там даже и спинки у кресел есть, вы испугаетесь и уйдете. Но если дилер не обратит вашего внимания на то, что спинки с подогревом, то его нужно увольнять.

И, наконец, третья группа свойств – это свойства "удивляющие". Это те свойства, которые нам хотелось бы видеть в товаре, и ничего фантастического в них нет, но это как-то пока никому не приходило в голову. Например, сев в Mercedes 500 после того, как компания впервые установила в спинках кресел этой модели охлаждение и массажер, мы приятно удивились новой "игрушке". А что может быть большей рекламой, чем наше удивление?

Три группы свойств товара – ожидаемые, интересующие и удивляющие – предъявляют разные требования к качеству исполнения. Рисунок 19 иллюстрирует степень финансового вознаграждения, которое получает производитель в зависимости от качества производимого им товара. При этом нулевым вознаграждением считается тот возврат на тот уровень инвестиций, который является средним по индустрии. В противном случае, если вы идете ниже этого, вам просто выгоднее закрыть свое производство и вложить деньги в кого-то другого.

Fig. 19 Dynamics of Product Features



© 2001 Feasibility Study Institute

Как видно из графика, производство товаров с только ожидаемыми свойствами описывается русской поговоркой "каждое лыко в строку". Если товар идеален (т.е. столь же хорош, как у лучшего из конкурентов), то компания-производитель выходит на нулевую отметку вознаграждения. А за каждую недоработку вы должны или цену снизить, или заплатить по рекламациям, или утратить часть рынка.

Лучше обстоит ситуация с интересующими свойствами товаров. Нулевым уровнем качества на графике служит среднее качество, производимое сегодня по индустрии. Производя товар с интересующими свойствами более высокого, чем средний конкурент, качества, (но не идеально, т.е. хуже, чем лидеры качества), компания получит вознаграждение выше нуля. При работе только с ожидаемыми свойствами это, повторим, невозможно. Однако если качество ниже среднего, то вместо вознаграждения компанию ожидают убытки и штрафные санкции, как и в случае с ожидаемыми свойствами.

Зато уж как бы плохо компания ни воплотила удивляющие свойства товара, она все равно будет вознаграждена. И первые массажер, и охладитель в кресле Mercedes работали не так хорошо. Но положительную эмоцию вызывало уже то, что они вообще там были. И поскольку это свойства удивляющие то, по определению, мы не могли сравнить это качество со средним по индустрии. Среднего еще нет, или мы о нем пока не знаем. На удивляющих свойствах делаются порой самые большие нормы прибыли.

Но на беду производителей товаров с удивляющими свойствами время неизбежно переведет любое удивляющее свойство в свойство интересующее, а интересующее в ожидаемое. Это и понятно. Удивившись новому свойству товара, люди рассказывают о нем знакомым. А те начинают о нем спрашивать у продавцов, делая его тем самым свойством интересующим. А потом, по принципу "к хорошему быстро привыкаешь", свойство это становится ожидаемым.

Иногда это приводит к анекдотичным ситуациям. Например, одна замечательная женщина покупала автомобиль. Она спросила у продавца, есть ли в машине стереоустановка для дисков и кассет. Узнав, что нет, женщина решила сэкономить. И лишь приехав на новой машине домой, она обратила внимание, что в автомобиле нет радиоприемника. Она вернулась к дилеру, а тот на ее возмущение напомнил, что женщина про радио не спрашивала. "Да, но это же очевидно, что радио быть должно!" - возмущалась женщина.

Но кроме источника для редких анекдотов, переход свойств товаров во времени от удивляющих к ожидаемым является одним из двигателей прогресса. Компании, желая повысить норму прибыли, изобретают все новые и новые товары с удивляющими свойствами, которые в свою очередь вскоре перестают удивлять и воспринимаются как данность.

А какими предстают эти три группы свойств в свете КЭА? Удивляющие свойства обычно привносят "первозтапные" технические системы. Более того, новые технические системы, может быть, полезно сначала предложить рынку не как самостоятельные принципиально новые продукты, которым требуется преодолеть скепсис потребителя, а как удивляющие добавки к товарам, для потребителя привычным. Рынок удивляющих свойств - это по определению "первозтапный" рынок. Ведь они лишь потому и "удивляющие", что до этого такого рынка просто не было.

Интересующие свойства - это прерогатива рынка "второзтапного". А "второзтапный" рынок предпочтительнее реагирует на технические системы второго же этапа. Не будет ничего плохого, если за это время товар как техническая система успеет дорасти до третьего уровня. И, наконец, свойства ожидаемые - это всегда и "третьезтапный" рынок, и "третьезтапная" техническая система.

Теперь вернемся к вопросу, с которого начинался данный раздел. Не дает ли приведенный здесь анализ методологической основы для решения вопроса, выходить ли с новым не оптимизированным продуктом на рынок сразу или не рисковать и подождать.

Вы, ваш маркетинговый отдел или консультанты должны сделать предположительный прогноз относительно того, сколько времени на данном рынке потребуются для перехода свойства из удивляющего в интересующее. Для этого нужно, в том числе, и посмотреть, сколько времени такой переход занимал на данном рынке раньше для других продуктов, и насколько быстрее такой переход стал происходить на других рынках сегодня, а также провести маркетинговый опрос группы потенциальных покупателей.

Далее вы ставите вопрос инженерному отделу: „Возможен ли переход товара как технической системы с одного уровня на другой за то время, которое определили маркетинтологи?“. Если да, то с выходом товара нельзя медлить и дорабатывать в процессе. Если нет, то лучше не начинать заранее обреченную игру. При этом может оказаться, что сам по себе инженерный отдел не в состоянии правильно предвидеть сроки. И это не их вина. Они - лучшие в мире специалисты по какому-то конкретному типу продукции. Но определяющими и ограничивающими время могут быть эволюционные факторы, которые ваши инженеры знать не обязаны. Поэтому такие оценки инженерам компании, может быть, лучше проводить в партнерстве с консультантами-эволюционистами. Естественно, инженерам при этом отводится ключевая роль экспертов по индустрии.

Приведем два примера раннего выхода на рынок, один из которых на наш взгляд удачный, а второй - нет. Системы глобального позиционирования появились в автомобилях, когда их точность была еще чрезвычайно низкой -

около десяти метров. Представьте себе легковую машину, которой нужно повернуть направо здесь или через восемь метров, а система советует направление лишь с точностью до десяти метров. Но и такая система оказалась прекрасным дополнением к автомобилям дорогих марок как удивляющее свойство.

Пока системы позиционирования переходили в интересующие свойства автомобиля, над Землей появилось больше спутников, уточнились компьютерные карты, в результате системы стали работать намного аккуратнее. У них появилась достаточная многоязыковая поддержка и указание на рекомендуемое направление движения произносилось вслух, так что водителю уже не надо отвлекаться от дороги. В результате производители систем глобального позиционирования для автомобилей сделали абсолютно правильно, что не стали выжидать с выводом продукта на рынок.

Другим примером является виртуальная реальность. Если что и было удивляющим свойством, так это она. Сколько игр, развлечений и обучающих возможностей она обещала. Неудивительно, что ожидания рынка по отношению к виртуальной реальности были самые радужные и компаниям-производителям прощалась "первоэтапная" недоработанность их шлемов, очков и прочих технических систем. Но, к сожалению, отношение к продуктам виртуальной реальности перешло из свойств удивляющих в интересующие до того, как сами продукты как технические системы окончательно перешли с первого уровня на второй. В результате готовый к переходу на второй этап рынок "наказал" виртуальную реальность разочарованием инвесторов. Многие менеджеры ретроспективно считают теперь, что их компаниям лучше было тогда заняться чем-то другим.

Трезвое понимание компанией, что продукт как техническая система не успеет совершить необходимый скачок за то время, которое понадобится рынку чтобы перейти с первого уровня на второй, обязательно предотвратит убытки, но не обязательно отвратит компанию от производства данного продукта. Понимая скорость процесса, компания должна будет найти те ниши для своего продукта, которые по определению могут долго оставаться "первоэтапным" рынком и приносить доход. С виртуальной реальностью, например, таким вечно "первоэтапным" рынком могли служить центры по подготовке пилотов. Таких центров в принципе не так много, чтобы сформировать поток "второэтапного" рынка. Более того, они готовы платить большие деньги за каждый тренажер, а неудобства несовершенного инструмента для них все равно меньшее зло, чем возможность разбиться.

Перенос Технологий Между Странами

Оглядываясь на многовековую историю взаимоотношений разных стран, можно выделить четыре основные типа поведения: изоляционизм, завоевательность (зачастую, под лозунгами миссионерства), торговля, т.е. перенос товара, и наконец, перенос технологий. Последний тип оказывается наиболее плодотворным. К нашей радости, наметившиеся тенденции во взаимоотношениях России и Запада (в первую очередь Америки), а также новый виток капитализма в России создают предпосылки для переноса технологий. При этом имеющихся конкретных аналитических методов для инициирования и оценки проектов по переносу технологий недостаточно. А это опасно, ведь перенос технологии "в лоб" и тем более перенос технологий не избирательно может повлечь очень серьезные убытки. В данном разделе мы предложим некоторые из инструментов и соображений, вытекающих из применения КЭА к проблеме переноса технологий.

Искусственный четвертый этап продукта как технической системы (TS3-C1,2,3-M3NWtransferM1,2ND)

Как переносить продукты, являющиеся технической системой третьего уровня, из стран, где их рынок уже является рынком третьего уровня, в страны, где рынок этого товара находится в начале второго этапа? Ответ неочевиден для подавляющего большинства концернов, пытающихся расширить географию своего влияния. Более того, он так же неочевиден и для местных производителей. Иначе они не упускали бы такую возможность.

Экономистам и политологам давно известно, что на начальном этапе становления капитализма происходит очень сильное расслоение общества, а затем появляется все более комфортабельно живущий и все более многочисленный средний класс (как в старом анекдоте, не богатых становится меньше, а бедных). Поэтому перенос продуктов, являющихся "третьеэтапной" технической системой, идет со скоростью, отражающей скорость появления в обществе потребителей, платежеспособность которых дорастает до цены предлагаемого "третьеэтапного" товара.

Например, богатые люди в Китае уже имеют и холодильники, и автомобили, и яхты. Но их не очень много, особенно в процентном отношении к общей численности населения. Средние же китайцы уже начали покупать холодильники. Поэтому, если вы заняты в индустрии производства холодильников, то вам может быть очень комфортно на сегодняшнем китайском рынке. А вот автомобили большинство китайцев пока не покупает. Это им еще не по карману. И если вы автомобилестроитель, то вам следует набраться терпения и ждать, пока миллиард китайцев постепенно разбогатеет. Но есть и альтернативный подход, предлагаемый КЭА.

Автомобиль – это "третьеэтапная" техническая система, разработанная в западном обществе, в котором все привыкли к определенному уровню комфорта. Пользуясь приведенной выше классификацией свойств продуктов, большинство удобств современного автомобиля для западного человека есть свойства ожидаемые. Но являются ли они ожидаемыми во всех странах? Конечно, нет. Даже внутри западного мира различия велики. Автоматическая коробка передач, например, является свойством, ожидаемым при прокате автомобиля в Америке, но никак не Европе. А где-нибудь в Африке? Так же и во многом другом.

В результате, если бы мы были автомобильным концерном с выходом на китайский рынок, то мы бы целенаправленно поставили себе вопрос: „Какие блоки автомобиля можно ухудшить или даже убрать, не нарушив при этом требования местного неэлитарного рынка?“. Разумеется, отказ от многих блоков удешевит товар, резко расширив круг потенциальных покупателей. Да, вновь созданный продукт не будет предназначен для местных богачей и станет предметом шуток. Но он даст вам доступ к карману большинства. Между прочим, французский проект по разработке автомобиля для населения бывших французских колоний реально существовал. В нем бывшие колонизаторы, прекрасно знавшие законы местного южного рынка, решили отказаться от многого, к чему потребители привыкли даже в советском "запорожце".

Между тем перевод товара как технической системы на искусственный четвертый этап с целью создания и захвата рынка второго уровня отнюдь не обязательно связан с ухудшением качеств самого продукта или получаемых с помощью этого продукта результатов. Возможно, что качество продукта остается таким же, но он станет менее удобен в употреблении. Продemonстрируем это на примере, над которым работает сейчас компания MB Lab.

Сравнив уровень медицины в России и западных странах, признаем, что традиция терапевтического мышления лучше сохранилась в России, хирургия много лучше развита и стандартизирована на Западе, но главное отставание российского здравоохранения в клинической биохимии. Перечень лабораторных анализов, являющихся рутинными для каждого пациента в Америке, а также перечень тестов профилактического характера на десятилетия ушел вперед по сравнению с тем, что имеет место сейчас в СНГ. И как бы ни старались врачи своим талантом и самоотверженностью спасать пациентов, но если американский хирург на основании проведенного обследования по анализу крови видит, что оперировать сейчас нельзя, то российскому, который не имеет таких данных, приходится оперировать. И получается, что болеть в России опаснее.

В этих условиях импортирующие компании ввозят в Россию самые современные лабораторно-аналитические комплексы. Они полностью автоматизированы, компьютеризированы, работают с огромной скоростью и стоят безумных денег. А фирмы-производители (не дураки же) делают свое оборудование так, что использовать его можно на реактивах и/или упаковках этих же фирм, т.е. стоящих втридорога. Данные лабораторные комплексы

частично решили вопрос анализов для обеспеченных слоев населения, но даже богатые страдают от того, что рынок лабораторных тестов никак не может в России перейти с первого уровня на второй, потому что перечень лабораторных исследований, которые можно провести, все равно неизбежно остается ограниченным.

Почему же на Западе выгодно работать на наиболее производительной и дорогой компьютерной базе? Потому что сотрудник клинической лаборатории, получивший сертификат, позволяющий ему быть лаборантом, получает высокую зарплату. Даже немного сэкономяв его время, лаборатория получает значительную экономию средств. Кроме того, рынок лабораторных анализов на Западе является "третьеэтапным", и медицинские центры уже не задаются вопросом, а нужно ли иметь самую современную лабораторную базу. Если их лаборатория отстанет, то центр "засудят" и закроют. В силу этого средства на приобретение лабораторного оборудования и реактивов выделены будут. И наконец, средний доход на душу населения в западных странах достаточно велик, чтобы страховые компании не были особо чувствительны к цене анализа.

Но оптимально ли данное оснащение клинической лаборатории для условий России? Покупательная способность среднего россиянина делает его способным оплатить недорогие анализы, но рост цены слишком быстро сделает анализ для него недоступным. И страховые компании, которые бы за него заплатили, экономя деньги на предотвращенных расходах, опять же отсутствуют. Не менее важно, что проведение дорогих высококачественных анализов не считается необходимым по той простой причине, что соседи этого тоже не делают. Типичная проблема перехода "первозападного" рынка на второй уровень. И наконец, лабораторный персонал оплачивается крайне низко, так что приобретая дорогое оборудование и реактивы для экономии его времени, вы не обязательно экономите деньги.

В этих условиях MB Lab разработал методологию клинических анализов, которая требует на порядок более дешевого оборудования и может работать на реактивах разных производителей, но требует больше затрат труда сотрудников лаборатории. При этом результаты анализа будут столь же точны и аккуратны. Данный пример демонстрирует целенаправленные действия, которые компания предпринимает, исходя из формулы $TS3-C1,2,3-M3NWtransferM1,2ND$. Нельзя было поставить "антипрогрессивную" задачу перевода западной лаборатории как технической системы с третьего этапа на четвертый без понимания того, что рынок лабораторных анализов в Восточной Европе переходит с первого уровня на второй.

Реклама на разных уровнях рынка.

О рекламе и ее многочисленных приемах написано много книг, читаются курсы в университетах. И тем не менее частота затрат на ни к чему не ведущую, не окупающую себя, неоправданную рекламу недопустимо высока. Причем несмотря на то, что действия, предпринимаемые рекламным агентством и одобренные заказчиком, порой одни и те же, рекламная компания оказывается то успешной, то нет. И продукты в обоих случаях рекламируют сходные. Так в чем же причина и нельзя ли найти общие правила, прогнозирующие и исключающие возможность неэффективной рекламы? КЭА показывает, что на разных этапах рынка эффективная реклама должна иметь разные цели. **Реклама в большей степени зависит от стадии развития рынка, на котором данный товар рекламируют, и в гораздо меньшей степени - от уровня развития товара как технической системы или компании, его производящей.** Попытки рекламировать вопреки этому правилу обречены.

Говорить о рекламе на нулевой стадии рынка просто не приходится. Тут кто энтузиаст- тот энтузиаст, и тратить деньги на рекламу скорее вредно, чем полезно. Основная задача рекламы на первом этапе рынка в том, чтобы объяснить, что именно предлагается и в чем преимущества нового предложения и

убедить первых потребителей попробовать. Реклама конкретной компании-производителя как таковой на данном этапе вторична. Поэтому вполне нормально, если на первом этапе рынка 90% времени удачные рекламодатели тратят на описание предложения и тех благ, которые оно сулит, и лишь 10% на конкретную компанию и марку.

Типичной ошибкой заказчика рекламы в этот момент является желание увидеть свое имя подольше и покрупнее. Желание это крайне земное и понятное. Начав отговаривать его, предлагая пока сместить рекламные акценты, рекламное агентство рискует потерять заказ. Но если оно этого не делает, то менеджеру, знающему КЭА, есть о чем задуматься. Чтобы окончательно убедиться в безысходности рекламы конкретной компании на первом этапе рынка, давайте проведем эксперимент.

Предположим, вы слышите рекламу следующего содержания: " Компания РечеВод является лидером в индустрии речеводометрии. Всех наших разработчиков избрали почетными членами ведущих академий в Европе и Америке. Мы стали абсолютным победителем международных конкурсов в Нью-Йорке, Париже и Токио.

Наша модель РечеВод Плюс на 63% быстрее и точнее любого другого прибора в мире по речеводометрии. РечеВод Плюс автоматически настраивается на каждого конкретного оратора, что обеспечивает высочайшую точность. РечеВод Плюс малогабаритен и незаметен в использовании. РечеВод Плюс одинаково эффективен, на каком бы языке перед вами ни выступали. РечеВод Плюс автоматически учитывает ваше настроение и ту глубину, с которой вы заняты своими мыслями. Из всех новинок индустрии чикагский XYZ клуб, объединяющий наиболее успешных бизнесменов, ученых и кинопродюсеров, выбрал РечеВод Плюс для ежегодной презентации наиболее полезных новинок года.

Вы были достойны более интересной жизни, и мы сделали прибор для вас!"

Ну и купите вы прибор после такой рекламы? Конечно нет! Вы же не поняли, ни что это за речеводометрия такая, ни, соответственно, зачем вам сдался этот прибор. Поверили ли вы при этом, что компания действительно является международным лидером в своей индустрии? Ну, предположим, да. А сколько денег получил с вашей веры рекламодатель? Вернул ли он хотя бы свои затраты на рекламу? При всем появившемся у вас уважении к нему и его разработчикам – НЕТ.

А теперь посмотрим на другой вариант рекламы: "Вы посещаете деловые встречи, собрания, лекции и семинары. Вы тратите часы, слушая других, в то время как они часть времени сообщают вам действительно нужную информацию и делятся мыслями, а часть времени просто "льют воду". Если бы вы знали, когда отключить внимание и думать о своем, а когда включиться опять, на протяжении карьеры вы сэкономили бы себе годы. Ваша жизнь была бы интереснее.

РечеВодометрия – это научно-обоснованный метод замерять излучение мозга и фиксировать в нем специальный сигнал, который пропадает, когда оратор перестает думать и начинает "лить воду". Как бы ни был оратор знаменит или артистичен, излучение мозга обмануть нельзя.

Компания РечеВод предлагает вам точнейший прибор РечеВод Плюс, который светится зеленым, если оратор сообщает что-то важное, и красным – если оратор начинает "лить воду". Только те, чье время наиболее ценно, пользуются РечеВодом Плюс!"

Услышав такой текст, то вы понимаете
Что вам предлагают
Зачем вам это нужно
На чем оно основано
Почему вам стоит купить это как можно скорее, не дожидаясь, пока купят все соседи.

Первый вопрос ясен, ведь продукт новый, и покупатель еще не знает

прибор это или зверюшка неведомая. Второй вопрос и есть основная цель рекламы на первом этапе рынка. Вы будете тем успешнее, чем яснее ответите на этот вопрос. Третий вопрос – вспомогательный. Он нужен лишь затем, что бы вам поверили. Если ваша реклама ориентирована на ту часть населения, для которой, например, достаточно убедительно звучат слова "доказано наукой", то ограничьтесь этим. Другим "доказательством" может служить апелляция к модным, но не прочитанным источникам, например, "секрет древних греков, индусов, монахов". Если ваша аудитория скептична и высокообразована, то сошлитесь на тех/то, что она уважает. Но даже ответив на три первых вопроса, нельзя надеяться, что на четвертый покупатель ответит сам и поспешит раскошелиться. Тут необходим дополнительный стимул.

Удачный прием рекламы в начале первого этапа рынка – это убедить потребителя рекламы в том, что начав пользоваться новым продуктом, он приобретает некоторую особенность, чуть ли не элитарность. "Вы будете делать то-то и то-то лучше, чем все вокруг", – а в подтексте, – "и они оценят ваше превосходство". В начале первого этапа зачастую рекламируется и продается не столько сам продукт, сколько идея эксклюзивности его пользователя. Кстати, инженер, который первым стал применять вновь предлагаемый метод расчета, приобретает позицию профессиональной эксклюзивности в своих же собственных глазах, что не так мало и за что не жаль заплатить деньги компании. В силу этого в начале первого этапа рынка отметка на продукте, что он принят на вооружение пока только лишь английской палатой лордов или Гарвардом, играет особую роль.

В конце первого этапа прекрасно работает и ссылка на то, что элитарная группа потребителей осознала необходимость нового предложения. Особенно, если она преподносится в форме скрытой антитезы, а покупатель должен сделать подсознательный выбор, к кому он себя относит. Например, услышав в Берлине "наш продукт взял на вооружение и предлагает своим членам Бриллиантовый Клуб Манхэттена, хотя в захолустье на границе с Мексикой предприниматели вполне смогут обходиться и без него", бургер должен будет для себя решить не высказанную вслух задачу: "Ты кто по уровню своему – нью-йорский бриллиантовый магнат или полу-мексиканец?".

При этом совершенно неважно, что Бриллиантовый Клуб с трудом удалось уговорить разослать нескольким своим членам данный продукт как бесплатный подарок, который те вряд ли открыли, а на границе с нищей Мексикой живут нефтяные короли Америки. Тот, кто купит ваш продукт, купившись на иллюзию элитарности, будет действительным и полезным для вас потребителем. Понятно, что такой психологический прием, построенный на антитезе, опасен на рынке третьего этапа, так как он обидит и оттолкнет многих покупателей.

Очень важно также на первой стадии рынка, от кого и где услышана реклама. В начале первой стадии рынка самая лучшая реклама – через личные связи и индивидуальную продажу. Затем акцент смещается на конференции, выставки, статьи независимых экспертов в уважаемых журналах. Напротив, реклама на поздних этапах рынка базируется на средствах массовой информации. Она вполне может быть визуальным фоном, который ориентирован на подсознательное восприятие (например, рекламные щиты в общественных местах).

Назовем два проекта по рекламе на "третьеэтапном" рынке, которые на наш взгляд и по мнению десятков авторитетов индустрии в США, являются выдающимися. Принципиально новым носителем рекламного места был назван в Америке конца XX века... стикер на банане. Да, тот самый непонятно зачем приклеенный элемент, который до того, как талантливые люди не подумали о возможности его использования в рекламных целях, всего лишь рассказывал о том, где произведен данный продукт. Другим достойным примером, на наш взгляд, является использование в рекламных целях мусорных ведер на улицах американских мегаполисов и, особенно, на университетских кампусах, то есть там, где рекламное место либо стоит баснословных денег, либо сами внешние проявления рекламы запрещены. И после этого вы не скажете, что все гениальное просто!

На переходе рынка с первого этапа на второй меняется и рекламный

акцент. Покупатели на втором этапе рынка обычно узнают о новом продукте и способе действий от потребителей рынка первого уровня или друг от друга. Поэтому объяснять, что делает и зачем нужен данный товар, нужно все меньше, и вскоре это может стать просто вредным (повторение очевидного раздражает). Зато становится необходимым создать марку данной компании и продукта, которые именно сейчас, на втором этапе, должны захватить процент рынка. Со стороны покупателя это выглядит как помощь ему в выборе, какой/чей продукт лучше (разумеется, он об этой помощи рекламодателя не просил).

Реклама в начале второго этапа рынка вдруг делает поворот. Вместо того, чтобы, ссылаясь на уважаемые группы пользователей, говорить, что они уже начали делать то-то и то-то, реклама сообщает, что данные уважаемые пользователи, выбрали именно наш продукт чтобы делать то-то и то-то. На данном этапе полезно перечислить и подчеркнуть новые полезные качества товара, так как они сейчас являются его интересующими свойствами, т.е. теми, о которых покупатель спрашивает и хочет знать.

А теперь представим себе, что вы уже знаете о том, что появился тип приборов, которые считывают поля мозга тех, кто перед вами выступает, и дают вам возможность отключать свое внимание, когда выступающий вот-вот начнет "лить воду", и включаться опять, когда он вот-вот заговорит о чем-то важном. Вы даже уже слышали, что некоторые из тех, кто особо ценит свое время, каким-то из этих приборов уже пользуются. Вы задумываетесь, а не попробовать ли вам такой приборчик? Может, он и вам сколько-то времени сэкономит. В таком случае вы – типичный покупатель с рынка второго уровня. И в этот момент, да-да именно в этот, а не раньше, вам произносят рекламный текст, который мы уже приводили как первую версию рекламы, неудачную для "первозданного" рынка. Давайте приведем этот текст еще раз, но взглянем на него, зная то, что знает и покупатель второго этапа.

"Компания РечеВод является лидером в индустрии речеводометрии. Всех наших разработчиков избрали почетными членами ведущих академий в Европе и Америке. Мы стали абсолютным победителем международных конкурсов в Нью-Йорке, Париже и Токио.

Наша модель РечеВод Плюс на 63% быстрее и эффективнее любого другого прибора в мире по речеводометрии. РечеВод Плюс автоматически настраивается на каждого конкретного оратора, что обеспечивает высочайшую точность. РечеВод Плюс малогабаритен и незаметен в использовании. РечеВод Плюс одинаково эффективен, на каком бы языке перед вами ни выступали. РечеВод Плюс автоматически учитывает ваше настроение и ту глубину, с которой вы заняты своими мыслями. Из всех новинок индустрии чикагский XYZ клуб, объединяющий наиболее успешных бизнесменов, ученых и кинопродюсеров, выбрал РечеВод Плюс для ежегодной презентации наиболее полезных новинок года.

Вы были достойны более интересной жизни, и мы сделали прибор для вас!"

Сейчас такая реклама может побудить вас купить прибор РечеВод Плюс, выпускаемый компанией РечеВод, а не какой-либо другой конкурирующий продукт. В этом случае компания РечеВод распространяет свою долю рынка на вас, что и является задачей рекламной компании на втором этапе рынка.

И заметьте, оба приведенных выше рекламных текстов состоят из 129 слов, так что затраты на них одинаковые. А какая лучше? Обе, но каждая на своем этапе развития рынка. Заплатив же за них "в обратном порядке", вы напрасно потратите рекламный бюджет.

К концу второго этапа рынка все более полезным оказывается уже не ссылка на каких-то "небожителей" и королей, как на довольных потребителей вашего продукта. Они, конечно, престижные покупатели, но все меньше ваших новых потребителей будет ассоциировать себя с ними. Все более важным становится показать, что многие уже пользуются вашим продуктом именно в той группе, к которой принадлежит – ваш будущий покупатель. Если я обычный механик без комплексов неполноценности, то я, скорее, куплю то, что покупают все механики, чем президенты банков (бездельники, у которых, по моему

мнению, руки не оттуда растут).

К началу третьего этапа рынка использование в качестве рекламного примера представителей неправильной группы сравнения может повлечь за собой не нулевой, а отрицательный результат: раз это покупают *они*, то *я* это покупать не стану (мы разные). Кстати, нежелание потребителей на рынках всех уровней ассоциировать себя с кем-то может быть использовано для тонкой антирекламы. Ведь прямая антиреклама вещь опасная. Перечисляя недостатки какого-то из конкурентов, вы рискуете, что конкурент подаст на вас в суд за клевету или нарушение законов, регулирующих рыночную борьбу. В странах типа Израиля или Америки такие законы очень развиты, и нарушать их невыгодно никому.

Более того, прямая грубая антиреклама отталкивает тех, кого она была призвана привлечь. Даже на выборах (замечательная модель "третьеэтапного" рынка) антиреклама "в лоб" работает плохо. В этом отношении был показателен поединок между сенатором Бобом Доллом и наследным магнатом средств массовой информации Форбсом в ходе выборов кандидата от республиканской партии на пост президента США в 1996 г.

Раз рынок выборов, по определению, "третьеэтапный", то большинство избирателей не принадлежат к той элитарной группе, к которой с рождения принадлежал Форбс. Напротив, Долл вышел из низов среднего класса и прошел затем все его уровни. Он мог сказать избирателю: "Я – один из вас". Но он сказал это в форме прямой антирекламы своего конкурента, дескать Форбс родился "с серебряной ложечкой во рту", а я своими руками толкал вагонетки.

Хорошим средством обороны от прямой антирекламы является не ответ по пунктам обвинения, а демонстрация некомпетентности чего-то в ней. И пусть даже сами по себе обвинения были справедливые, но продемонстрировав ложность антирекламы хотя бы в чем-то, обороняющаяся сторона создает у большинства бесхитростных слушателей иллюзию, что и всем обвинениям нельзя верить. Что ответил Форбс Доллу? "Американцы, хотите ли вы голосовать за человека, который своими руками толкал вагонетки... в стране, где для этого был изобретен трактор?" Ответил ли при этом мультимиллионер на справедливое, в общем, замечание, что средний класс он знает мало? Нет, не ответил. А отбился он при этом от антирекламы? Да, полностью. И стал после этого лидировать на выборах. Но не надолго. Вскоре он открыл кампанию прямой антирекламы с выпадами в адрес Долла, и американцы решили, что он грубиян. Прямая антиреклама стоила Форбсу всей предвыборной борьбы. Ту же ошибку спустя четыре с половиной года совершил и кандидат от демократической партии Ал Гор, сфокусировавшись во время президентских дебатов на прямых нападках на Джоржа Буша.

Так как же строить "безопасную" для рекламодателя антирекламу? Приведем прием, найденный для политической сферы одним из руководителей бостонской компании RVI, L.L.C. Саймоном Литвиным, и распространим его на рекламу. Власти Испании не хотели, чтобы щеголи носили широкополые шляпы и шарфы, закрывающие лицо. Тогда они приказали в обязательном порядке носить такой наряд палачам. А палачей все презирали, и никто не захотел хоть в чем-то походить на них. Щеголи сами отказались от таких шляп и шарфов. Добровольно отказались от неудобной властям одежды и русская аристократическая молодежь XIX века, когда те наряжали в нее постовых, проверяющих документы на въезде в город. Ну какой дворянин захочет быть похожим на постового? Во Франции император напрочь отбил у аристократок охоту самим управлять экипажем (те давили людей куда чаще, чем кучера). Император разрешил женщинам сидеть на козлах только после сорока лет. Никакой француженке не хотелось после этого самой брать поводья. Прозападно настроенный иранский шах, борясь с паранджами, обязал проституток носить паранджу, а остальным женщинам разрешил выбирать самим.

А теперь сформулируем прием скрытой антирекламы, но уже без вмешательства государства. Желая отвлечь потребителя от какого-либо товара, не нужно нападать на этот товар как таковой, нужно создать ассоциацию (можно подсознательную) данного товара с персонажем, на которого

потребитель не хочет быть похожим.

Популярный мультфильм, в котором злая колдунья ест печенье в упаковке, похожей на упаковку ваших конкурентов, резко сократит их продажи детям. Расхваливая одежду какой-то фирмы за то, что она так популярна и хороша для толстенных, слабеньких, умненьких очкариков, вы оттолкнете от этой одежды многих подростков. И главное: вас не в чем обвинить Во-первых, вы говорили не об одежде, а о хорошистах из старших классов, а во-вторых, упомянув об этой одежде, вы ее хвалили. Пусть спасибо скажут. Хотите сказать, что это работает только с рынком для малолеток? Увидев рекламу психологического сервиса для уволенных с работы, в которой на всех неудачниках один и тот же галстук, мы будем склонны предположить, что психологический сервис здесь не при чем, а ролик является скрытой антирекламой галстука.

Приведенный прием скрытой антирекламы работает на рынке третьего уровня, если товар на данном рынке часто меняется (в силу моды, например) и покупатели обновляют ассортимент с достаточной периодичностью. Наиболее же эффективен данный подход для дискредитации продукта на стадии перехода рынка с первого уровня на второй. К этому моменту уже исчезли опасения, что антиреклама привлечет внимание к продукту, который так бы остался незамеченным. С другой стороны, у продукта еще нет большого количества защитников и он наиболее уязвим.

На третьем этапе рынка задачи рекламы и ее приемы опять меняются. Если "третьеэтапный" рынок уже поделен между основными игроками (и если не рассматривать редких случаев, когда новая компания вдруг захочет ворваться на него любой ценой), то задачами становятся:

Удерживать свой процент на имеющихся сегментах рынка

Найти те сегменты рынка, где свое присутствие можно увеличить за счет каких-то специфических обстоятельств

Попытаться привлечь к себе потребителей, отняв их у конкурентов

Рекламным приемом становится не перечисление основных полезных функций продукта, а акцент на отсутствие у него тех или иных недостатков. Мог ли существовать такой метод рекламы в начале второго этапа рынка? Конечно нет! Ведь скажи людям, что продукт не идеален (можно подумать, другие уже им привычные продукты лишены неизбежных недостатков), так они его и пробовать не станут. Ни в коем случае! На ранних стадиях говорят лишь о хорошем. На третьем же этапе рынка потребители уже пользуются этим продуктом и недостатки его все равно знают. Поэтому реклама, демонстрирующая отсутствие или ослабление этих недостатков, становится уместной. "Наша мясорубка меньше шумит, и вы сможете готовить пока ребенок спит!" – типичная реклама "третьеэтапного" рынка.

"Третьеэтапной" компании на "третьеэтапном" рынке становится полезно просто демонстрировать свое имя и логотип, где только можно, все время напоминая о себе. Где только ни висит эмблема Coca Cola? И совсем идеально, если логотип вдруг подсознательно начнет ассоциироваться с чем-то хорошим и приятным. Поэтому рекламный щит на обочине центральной дороги, на котором просто написана хорошая шутка или умное высказывание, а в углу стоит эмблема какой-то компании, это не акт бесплодного альтруизма со стороны этой компании, если она ориентируется на "третьеэтапный" рынок.

На третьем этапе рынка рекламными становятся упоминания даже об абсолютно бесполезных преимуществах продукта. "Наш автомобиль разгоняется до шестидесяти пяти миль в час за пять секунд", – вещает телереклама в американском городе. "Спасибо, конечно, – сказал бы горожанин на втором этапе рынка, – но с нашими пешеходами мне это абсолютно не нужно. И раз вы мне это говорите, то, наверное, и весь ваш автомобиль – идея никчемная. Не куплю". А на третьем этапе рынка, когда вопрос, покупать ли автомобиль, больше не стоит, и надо лишь решить, какой из равных взять, даже такие абсурдные преимущества одного товара над другим начинают играть роль при решении о покупке.

Практическое применение при проведении рекламных компаний КЭА находит,

например, в работе Нью-йоркского агентства Global Advertising Strategies, Inc. (Global). Приведем несколько приемов, использованных Global по применению КЭА в работе с клиентами. Global получил заказ на разработку новых форм рекламы от компании Western Union, уже более века являющейся лидером рынка денежных переводов. В данном случае Global применил приемы, выявляющие сегменты рынка, на которых можно было увеличить долю пользователей, осуществляющих переводы через Western Union.

Разработка концепции рекламной компании велась на основе понимания, что рынок денежных переводов есть рынок "третьеэтапный". Здесь не надо объяснять, зачем это нужно или что такое "третьеэтапная" компания Western Union, так же, как и то, кто является главным конкурентом компании на рынке финансовых услуг. Аналитики Global совместно с маркетологами Western Union понимали, что привлечение к себе какого-то количества новых потребителей сервисов компании не может быть достигнуто без использования новых форм рекламы и размещения последней на специфических сегментах рынка, прежде всего тех, на которых конкуренты не представлены или их присутствие слабо выражено.

Ими оказались этнические группы, проживающие в США и поддерживающие финансово своих близких, оставшихся на родине. Работа с этническими группами на их языке с активным использованием интерактивных способов рекламы позволили компании Western Union получить необходимую "фору" в жестко конкурентной среде, свойственной распределенным "третьеэтапным" рынкам.

Однако не достаточно убедительно было бы упомянуть об успехе Global в рекламной помощи заказчикам, продемонстрировав лишь сервис "третьеэтапному" гиганту на "третьеэтапном" рынке. Ведь в другой ситуации тот же самый Global отнял у "третьеэтапных" телекоммуникационных компаний многие тысячи клиентов в пользу являвшихся его заказчиками компаний второго этапа,. Рассмотрим, как это происходило.

Во второй половине 90-х годов рынок телекоммуникационных услуг претерпел исторические перемены. В результате появления закона, ограничивающего монополию на средства и сервисы в телекоммуникационной среде, монополисты рынка – такие компании-гиганты, как, например, AT&T или MCI – были вынуждены уступить часть рынка, передав некоторые из своих технических мощностей вновь созданным компаниям-конкурентам. Возможно, ситуация в чем-то аналогична расформированию Министерства торговли бывшего СССР и фактической передачи его функций десяткам компаний разного масштаба, разбросанным по территориям всех советских республик. Принципиальная разница, к счастью, состояла в том, что телекоммуникационный рынок Америки в конце XX века был, безусловно, стабильным рынком третьего уровня, которому чужды элементы "шоковой терапии".

Ситуация для телекоммуникационных компаний еще более осложнилась в связи с резким развитием в этот период Интернет-телефонии (классический конфликт между рынками третьего и первого уровней, основанных на разных технических системах). Возникла ситуация, характеризующаяся резким ускорением динамики развития технической системы и фактически ее переходом с технической системы первого уровня в техническую систему второго уровня при очень высокой скорости роста спроса на последнюю (переход рынка с первой стадии на вторую). Мы не будем описывать тот взрыв, которому подвергся рынок в период 1997–2000 гг., сколько было на нем открытий, взлетов и банкротств, а приведем те рекламные приемы, которые в существенной мере привели к столь различным результатам.

Традиционные лидеры рынка телекоммуникаций – "третьеэтапные" компании-гиганты – до определенного времени просто игнорировали возникновение рынка, основанного на новой технологии. Они по-прежнему инерционно работали в режиме, правильном для поделенного рынка третьего уровня. Их рекламные концепция и приемы были направленные исключительно на поддержание и укрепление бренда. В изменившейся ситуации, когда компании-конкуренты доказывали и разъясняли потенциальным потребителям, насколько эффективны и экономичны их сервисы, такая рекламная политика лишь

помогала ускорить переход рынка с третьего уровня на четвертый уровень с потерей все большего числа пользователей. Надо сказать, что потребовался не один год и потеря по меньшей мере половины клиентов, чтобы лидеры доинтернетовского монопольного рынка телекоммуникаций осознали ситуацию и обратились к новым формам как работы с клиентами, так и с рекламой.

Другой крайностью стали телекоммуникационные аналоги Дот-Комов – компании, стремящиеся любой ценой заполучить максимальное число пользователей за счет неконтролируемого расходования средств на "приобретение" одного клиента через рекламу в надежде, что рано или поздно количество перейдет в качество. Это были компании второго уровня, тратящие деньги инвесторов. КЭА предсказывал, что почти все они исчезнут на этапе N-образного зубца пилы. Так и произошло.

Global должен был найти ход для того, чтобы молодые "второэтапные" компании, не обладающие ни достаточными финансовыми возможностями, ни доступом к огромным клиентским базам, смогли одними из первых донести новое предложение до клиента и сделать это в пределах строгого бюджета. Как обычно и бывает в таких ситуациях, макетирование и реклама по всей территории США для "второэтапных" компаний были бы или неэффективны или неосуществимы с точки зрения финансов. Поэтому все концепции Global были направлены на выбор группы населения с жестко обозначенным привлекающим фактором и работу с ней. В результате была выбрана работа с конкретной общиной на ее родном языке с бюджетом в десятки раз меньшем, чем если бы работа с ней осуществлялись через центральные информационные ресурсы и, кроме того, в десятки раз более эффективная. Четкое использование особенностей данной общины сделало целесообразным предоставление дополнительных сервисов, например, телефонные карточки или двойной уровень сервиса, выраженный в предоставлении клиенту выбора, каким именно способом связи ему воспользоваться: по обычным телефонным линиям или с использованием Интернет-телефонии. В результате, "второэтапные" компании-клиенты получили доступ к возникающему "второэтапному" рынку, выходя на него через специфические сегменты рынка.

Обратите внимание, что в двух приведенных выше примерах компания-гигант Western Union и "второэтапные" телекоммуникационные компании делали одно и то же (проводили рекламу в конкретном этническом секторе рынка), но делали это по совершенно различным причинам и по-разному. Western Union искал новые лимитированные сегменты потому, что основной "третьеэтапный" рынок был уже исчерпан, и теперь нужно было дособирать везде и всюду все, что не захватили конкуренты. Можно сказать, что Western Union искал дополнительные сегменты рынка потому, что он мог себе это позволить. Напротив, "второэтапные" телекоммуникационные компании фокусировались на нишевом рынке лишь для того, чтобы собраться с силами перед штурмом основного рынка, пока тот будет на втором этапе. Если бы, предположим, "третьеэтапный" богач Western Union решил в этот момент пойти на рынок Интернет-телефонии, мы бы порекомендовали ему сфокусироваться только на основном рынке, пока рынок на втором этапе.

В данном разделе мы не ставили цели перечислить как можно больше рекламных приемов. Более того, мы даже не собирались перечислять все типы и задачи рекламы. Мы, единственно, стремились продемонстрировать, что уровень развития рынка определяет, какая реклама в данный момент будет воспринята или обречена на убыточность. Разумеется, при более детальном рассмотрении выясняется, что реклама, дополнительно учитывающая и уровень развития компании и продукта на данном рынке, будет еще более эффективна. Но это уже "тонкая настройка", выходящая за рамки данной книги.