



Не расходы, а инвестиции

Джонатан Гордон, Дэвид Корт, Йешко Перрей

Казавшиеся надежными маркетинговые приемы 1960-х и 1970-х сейчас уже не годятся. Сегодня нужно смотреть на маркетинг более прагматично — и воспринимать расходы на него как инвестиции.

Нынешним директорам по маркетингу не позавидуешь: привычные маркетинговые приемы приносят все более скромные результаты, и уже не за горами тот день, когда от них и вовсе не будет толку.

То, что эффективность массовой рекламы стремительно падает, очевидно, но это лишь верхушка айсберга. Маркетологи работают в сложных условиях: увеличивается количество рекламных носителей и каналов коммуникации¹, растет недоверие к рекламе, — люди, смотря, скажем, телевизор, часто одновременно делают еще несколько дел, а благодаря интернету и цифровым технологиям у них появляется все больше возможностей в выборе видеofilmов и музыки доверять исключительно своему вкусу². Все более явно фрагментируется аудитория, а значит, необходимы особые способы взаимодействия с ней. Похоже, что при таком развитии событий очень скоро

¹ См.: David C. Court. A New Model for Marketing // *The McKinsey Quarterly*, 2004, No 4, p. 4—5.

² См.: Michael P. Zeisser. Marketing in a Post-TiVo World // *The McKinsey Quarterly*, 2002, special edition: Technology after the Bubble, p. 89—92.

телереклама — некогда самый надежный способ донесения информации до потребителя — в лучшем случае будет приносить меньше отдачи, а в худшем — обернется пустой тратой времени и денег.

Маркетологи в растерянности. Среди них нет согласия. Некоторые специалисты пытаются с помощью комплексных эконометрических моделей оценить воздействие различных маркетинговых приемов на эффективность бизнеса (см. врезку «Не доверяйте только цифрам»). Но при подобном анализе выводы делаются на основе данных за прошедшие периоды, и прогнозировать таким образом будущие прибыли вряд ли целесообразно.

При нынешней фрагментированности мира маркетологам нужно относиться к маркетингу более прагматично — как к инвестициям, а не к расходам, что было естественно для «золотого века» рекламы. Иными словами, необходимо резко увеличить рентабельность маркетинговых инвестиций. Маркетинговым отделам нужно руководствоваться теми же принципами инвестирования, которых придерживаются все остальные бизнес-единицы. Тогда им будет проще соотносить маркетинговые и финансовые задачи, они смогут успешнее обыгрывать сильные стороны брэнда, более точно выбирать целевые сегменты потребителей и медиаканалы для воздействия на них, при этом в кратчайшие сроки получая максимальную отдачу, лучше управлять рисками и отслеживать прибыль. Только последовательное применение тщательно проработанных основных принципов инвестирования поможет преуспеть маркетологам в нынешних условиях.

Как окупить инвестиции

Еще в 1960-е и 1970-е годы, в безмятежное время массовой рекламы, сами маркетологи и создали правила, по которым они до сих пор определяют размер инвестиций в маркетинг или, как еще говорят, маркетинговых расходов. Именно поэтому им так трудно сегодня по-новому смотреть на свою деятельность.

Тяжелое наследие легких времен

Когда существовало только эфирное телевидение, маркетологи и рекламщики ориентировались на широкие круги поклонников самых популярных телепередач — и правильно делали. Главное было — создать «сообщение для всех», яркую рекламу, которая надолго запомнилась бы потребителям. Многие маркетологи, формируя бюджет телевизионной рекламы, учитывали «вес» компании, то есть долю брэнда на рынке, ее прогнозируемый

рост и расходы конкурентов. Бюджет на рекламу в других СМИ планировался куда менее тщательно.

В то время маркетологи анализировали, как потребители запоминают рекламу, и на основе полученных данных оценивали эффективность конкретного рекламного ролика. Когда стало очевидно, что подобный метод отнюдь не всегда достоверно отражает действенность рекламы, ведущие компании разработали более совершенные инструменты тестирования. Например, с помощью системы измерения реакции аудитории они определяли, насколько убедительна их реклама по сравнению с рекламой конкурентов. Одновременно совершенствовались методики оценки эффективности рекламы в зависимости от частоты ее повторения и охвата аудитории,

Не доверяйте только цифрам

Некоторые компании видят в современных моделях оптимизации набора медиаканалов (медиамикса) или системах управления маркетинговыми инвестициями некое противоядие нарастающей сложности рыночной среды, в которой они действуют. Эти аналитические методы известны, между прочим, уже давно, они предлагают именно то, что нужно маркетологам, — возможность оценить сравнительную ценность различных медийных каналов. И действительно, когда процесс принятия решений потребителями, медиаканалы и базовые параметры модели стабильны, эти методы эффективны. Они предполагают обработку больших массивов информации. В результате появляются ценные данные для бизнеса и формирования бюджетов.

Но опытные маркетологи, наверное, и раньше знали, что сила комплексного моделирования оптимального медиамикса — скрупулезный анализ прошлого опыта — превращается в его слабость, когда на рынке происходят масштабные изменения. Возьмите, к примеру, автомобильную промышленность (в которой с появлением интернета изменились все процедуры принятия решений) или производство товаров повседневного спроса (где все большее значение приобретают не прямые маркетинговые подходы вроде скрытой рекламы товаров в кино– или телефильмах). Подобные маркетинговые методы оказываются ненадежными.

Полагаться на такие методы без предварительного широкого переосмысления маркетинговых капиталовложений опасно: маркетологи могут слепо поверить в выводы аналитических исследований, независимо от того, правильными или неправильными они в конце концов окажутся. Обеспечить высокую доходность инвестиций в маркетинговые мероприятия не значит лишь достичь неких показателей. Начинать нужно с осознания брэнда как целостной экономической сущности и заканчивать изменением стиля ведения бизнеса в отделе маркетинга.

благодаря чему можно было принимать более обоснованные решения о расходах на рекламу.

Хотя эта модель отлично подходила для Coca-Cola, Colgate-Palmolive, Procter & Gamble, Unilever и других компаний потребительского сектора, она не была идеальной. Когда средства выделяются с учетом «веса» рекламы и медийное пространство закупается заранее, рекламные расходы формируются по инерции. Более того, телереклама легко и быстро обеспечивала успех брэнду, что избавляло многих маркетологов от необходимости обосновывать бюджеты или разрабатывать показатели эффективности своей деятельности, понятные привыкшим к языку цифр сотрудникам бизнес-подразделений. Если в компании нет согласия относительно того, как определять (не говоря уже о том, как измерять) прибыльность инвестиций в маркетинг, то трудно доверять маркетологам.

Тем не менее принципы, выработанные в «золотой век» рекламы, были хороши для своего времени — времени роста, когда люди были падки на рекламу и последовательны в своем потребительском поведении, а конкурентная среда была понятна и предсказуема. Более того, эти принципы позволяли расставлять приоритеты, управлять рисками и прогнозировать поведение потребителей в зависимости от бюджета рекламы. Действительно, эти методы принесли столько пользы их первооткрывателям, что в 1980-е и 1990-е годы фармацевтические, телекоммуникационные и розничные компании стали нанимать специалистов по маркетингу из компаний — производителей товаров повседневного спроса.

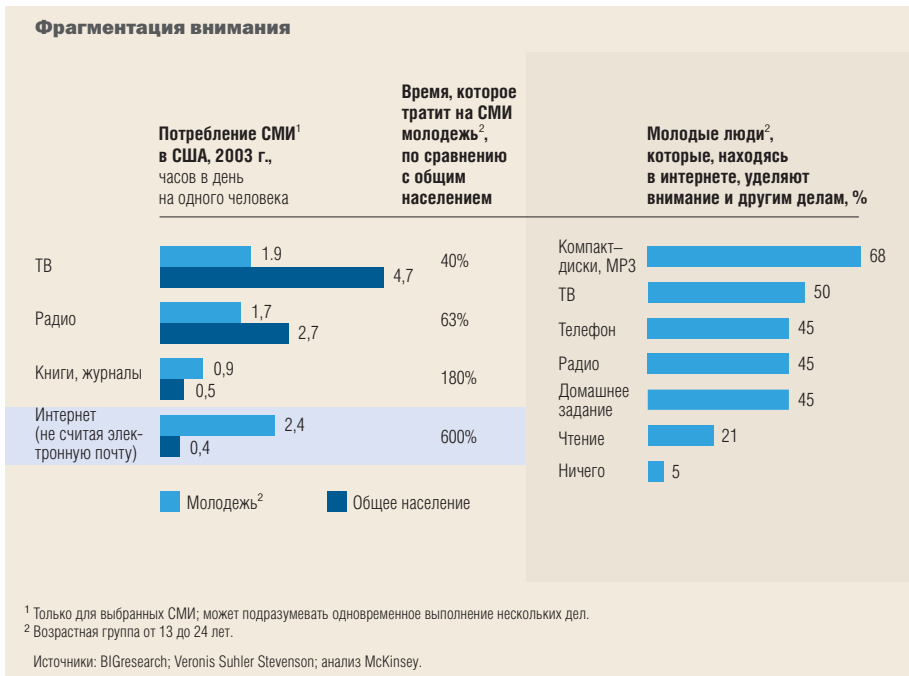
Проблемы современности

Несовершенство традиционной модели стало все более очевидно проявляться по мере увеличения количества СМИ и изменений потребительского поведения, происходящих по «вине» следующих тенденций.

Увеличение количества СМИ. Если несколько десятилетий назад в США было всего несколько телеканалов, то сегодня там насчитывается более 1600 эфирных и кабельных сетей. То же самое происходит и в Европе.

Одновременное выполнение нескольких дел. «Сидя» в интернете, американский подросток обычно делает сразу два дела, одно из которых — уроки (см. схему 1). Совмещают несколько видов деятельности и 80% сотрудников компаний.

СХЕМА 1



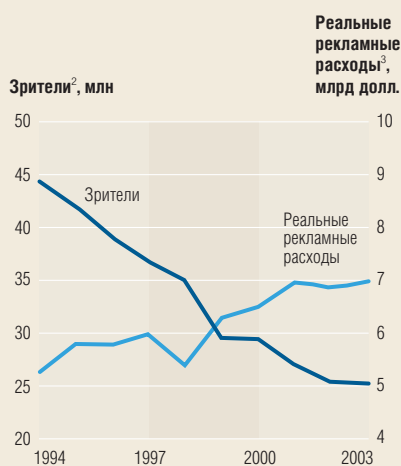
«Блокирование» рекламы. Потребители все более избирательно смотрят и воспринимают рекламу. Согласно данным компании Yankelovich Partners, 65% считают, что их «постоянно подвергают рекламной бомбардировке»; 69% «предпочитают те товары и услуги, приобретая которые они ограждают себя от назойливой рекламы», и, наконец, 54% «стараются не покупать товары, которые рекламируют на каждом углу».

По нашим оценкам, к 2010 г. эффективность телерекламы, по сравнению с 1990 г., составит лишь 35%. Хотя воздействие тенденций последнего времени на маркетинг в сфере корпоративных продаж оценить сложнее, вполне вероятно, что и здесь оно может быть столь же сильным, поскольку маркетинговые приемы вроде спонсорства мероприятий и публикаций в специализированных журналах приносят все меньше отдачи. Конечно, телевидение в той или иной степени еще долго будет мощным и действенным оружием, тем не менее маркетологам нужно учиться иначе взаимодействовать с потребителями — больше ориентироваться на новые каналы коммуникации (к примеру, на интернет и «вирусный маркетинг»), осваивать пространство, в котором их сообщения будут «цеплять» потребителей.

Ставить цели, придумывать рекламные тексты и измерять результаты в такой ситуации все сложнее. Появляется все больше видов статей расходов на маркетинг: они различаются по целевым сегментам,

срокам окупаемости и критериям эффективности. Из-за этих различий трудно следовать привычным правилам бюджетирования, с помощью рекламы повышать узнаваемость бренда или лояльность потребителей, оптимально распределять финансирование маркетинговых акций, нацеленных на разные бренды, и выявлять самые восприимчивые к этим акциям сегменты³. Достучаться до потребителей все труднее и дороже, но еще сложнее понять, как потребители реагируют на СМИ. В то же время многие маркетологи отмечают, что анализ потенциального воздействия рекламы на потребителей и ее реального эффекта проводится все менее качественно. Одни считают, что всему виной нынешние условия фрагментированности и пресыщенности потребителей — из-за этого труднее измерять эффект маркетинговых программ. Другие возражают: по их мнению, у маркетологов основные силы уходят на то, чтобы, задействовав беспрестанно разрастающиеся медийные каналы, донести до сознания потребителей свои послания, а анализировать результаты проведенных мероприятий им некогда.

СХЕМА 2

Что тут не так?Вещание в прайм-тайм¹ в США

¹ Сегмент вещания с 20:00 до 22:00 четырех главных телесетей — ABC, CBS, FOX, NBC.

² Оценка.

³ С поправкой на инфляцию, уровень 2004 г.

Источники: Deutsche Bank; TV Program Investor; Kagan Research.

Хотя маркетологи ясно видят эти проблемы, индустрия маркетинга (мы имеем в виду рекламные агентства, медиакомпании, исследовательские фирмы и самих маркетологов) не торопится решать их. Скажем, реальные расходы на телерекламу в прайм-тайм по-прежнему растут, несмотря на резкое уменьшение зрительской аудитории (см. схему 2). Вот типичный пример: маркетинговые расходы американских автопроизводителей росли на протяжении 1990-х годов, при том что снизились и эффективность рекламы, и их доля рынка. Корпорации вроде Procter & Gamble, которые традиционно тратили много на маркетинг, очень обеспокоены. Директор по маркетингу P&G Джим Стенгел, выступая в 2004 г. на заседании Американской ассоциации рекламных агентств, сказал: «Я считаю нынешнюю модель маркетинга

³ См.: Stephen J. Carlotti Jr., Mary Ellen Coe, Jesko Perrey. Making Brand Portfolios Work // *The McKinsey Quarterly*, 2004, No 4, p. 24—35.

неэффективной. Мир предлагает нам новые возможности, а мы все мыслим по-старому и цепляемся за старые методы»⁴.

Как действовать маркетологам

Прежде всего, маркетологам необходимо последовательно держаться тех самых основополагающих правил инвестирования, которые уже давно освоили другие подразделения их же компаний. Мы имеем в виду четкое определение задач и целей инвестирования, выявление и применение экономических рычагов, управление рисками и мониторинг эффективности. Последовательно применяя в маркетинге принципы управления инвестициями, компания получит отчетливое представление обо всех маркетинговых расходах, несмотря на «расщепление» и потребительской аудитории, и каналов коммуникации. Более того, придерживаясь этих принципов, маркетологи смогут прогнозировать максимальную рентабельность инвестиций и тем самым успешнее действовать в условиях фрагментированной среды.

Опытные маркетологи, разумеется, никогда не будут слепо применять эти принципы. Чтобы следовать им, нужно определенное искусство.

Проясните цели инвестиций

Хороший финансовый консультант обязательно начнет с того, что спросит своего клиента о предполагаемом сроке инвестиций, ожиданиях роста и расположенности к риску. С таких же вопросов стоит начинать и инвестиции в маркетинг. Ответив на них, будет проще увязать цели маркетологов и цели всей компании — а это необходимо, если руководство понимает, как важно подключить маркетинг к решению широкого спектра задач компании. Например, компании необходим рост в смежных отраслях бизнеса. Значит, маркетологи должны сделать так, чтобы как можно больше людей узнали ее бренд, полюбили его и стали охотно покупать ее самые разные продукты. Компания IBM показала, как это делать, когда расширила свой бренд, последовательно привязывая его к электронному бизнесу и вызывая у потребителей нужные ей ассоциации.

Чтобы оптимизировать инвестиции с разными сроками и критериями окупаемости, да к тому же предназначенные для разных брендов и медиаресурсов, очень важно, определяя свои цели в отношении тех или иных сегментов и медиаканалов, разделять задачи «поддержки» и «роста». Под инвестициями «в поддержку» мы понимаем

⁴ Цит. по: Ken Auletta. The New Pitch // *New Yorker*, 2005, March 28.

минимальные расходы, необходимые, чтобы удерживать твердые позиции на рынке. Рассчитывают объем инвестиций «в поддержку», оценивая расходы конкурентов, анализируя динамику насыщения рынка и циклы покупок. Цель инвестиций «в рост» — увеличить долю брэнда на рынке, добиться последовательного роста потребления или привлечь новых покупателей для той или иной категории товаров.

Четко разграничить два типа капиталовложений непросто, однако с этих попыток, как правило, в компании начинается важный диалог, благодаря которому маркетологи начинают смотреть на свою деятельность с точки зрения экономики. Со временем маркетологи научатся распределять инвестиции по категориям и определять нужный масштаб «поддержки» для разных категорий — иными словами, смогут направлять средства, предназначенные для стимулирования роста, в продукты, которые обещают максимальную отдачу.

Реализуйте экономический эффект

С точки зрения генеральных директоров, залог экономической эффективности — инвестирование в те направления бизнеса, которые приносят максимальную прибыль. С точки зрения маркетологов, залог экономической эффективности — ставка на самые сильные стороны брэнда, и от этого нужно отталкиваться, разрабатывая рекламные кампании и планируя расходы на них. В этом случае маркетологи

По нашим оценкам, к 2010 г. эффективность телерекламы, по сравнению с 1990 г., составит лишь 35%

смогут более точно формулировать рекламные сообщения, нацеливая их на конкретных потребителей и подбирая соответствующие СМИ. Это позволит им добиться оптимального (в смысле скорости и величины) «возврата»

на инвестированный капитал, что особенно важно в условиях стремительного увеличения количества медиаканалов и потребительских сегментов. Когда маркетологи мыслят категориями экономической эффективности, они начинают лучше понимать, например, что выгоднее — бороться за узнаваемость брэнда или развивать лояльность потребителей к нему, какие потребители обещают большую прибыль, а какие более всего подвержены воздействию маркетинговых программ на тех или иных стадиях принятия решений о покупке.

Но все это возможно, только если маркетологи понимают ключевые факторы привлекательности брэнда — те, от которых зависит отношение потребителей к брэнду и их лояльность и, соответственно,

доходы и прибыль компании. Если успех определяется имиджем, как, скажем, в случае пива, предназначенного для молодежи, то ключевым фактором может стать престижность брэнда или его популярность в определенных кругах. В тех отраслях, где потребители часто взаимодействуют с представителями компании, — например, в розничной торговле — таким фактором часто оказывается высокое качество обслуживания или богатство выбора.

Большинству маркетологов известны ключевые факторы привлекательности их брэндов, но мало кто умеет обыгрывать их в СМИ разного типа или оценивать воздействие отдельных факторов на те или иные сегменты потребителей, находящихся на разных стадиях процесса принятия решения о покупке. К счастью, у маркетологов есть хорошо зарекомендовавшие себя аналитические методы вроде прогностического моделирования и моделирования на основе структурных уравнений⁵. Воспользовавшись ими, маркетологи могут анализировать результаты своих акций и благодаря этому находить способы с течением времени обновлять и усиливать ключевые факторы привлекательности брэнда⁶. На основе этих факторов можно оценивать эффективность рекламы в выбранных СМИ и ее соответствие общей стратегии компании.

Одна компания, маркетинг которой в значительной степени строился на спонсорстве спорта, в 1990–е годы столкнулась с резким удорожанием спортивных контрактов. Перед ней встал непростой выбор: либо пойти на существенное увеличение расходов, либо рискнуть и пересмотреть портфель своих спонсорских проектов. Методом прогностического моделирования удалось выявить проекты, которые лучше всего раскрывали ключевые факторы привлекательности брэнда компании и доносили их до потребителей. Опираясь на эти сведения, маркетологи направили рекламный бюджет на самые важные проекты, и компания сохранила значительные темпы роста.

Управляйте инвестиционным риском

На финансовых рынках рост доходности, как правило, сопровождается возрастанием риска. Но когда речь идет о конкретных компаниях, то для большинства из них избирательное сокращение рисков — один из важнейших факторов повышения рентабельности инвестиций: опытный стратег минимизирует риски, например, разбивая их на последовательные этапы. Маркетологи в более стабильной медийной

⁵ См.: Нора Ауфрайтер, Дэвид Элзинга, Джонатан Гордон. Новый брэндинг // *Вестник McKinsey*, 2004, № 1 (6).

⁶ Там же.

среде имели дело с куда меньшими рисками, но теперь, чтобы контролировать риски, им нужно придерживаться той же тактики.

Даже в новых условиях фрагментации маркетологи должны 75—80% своих средств расходовать на то, чтобы точно выверенная реклама (скажем, ролик, одобренный экспертами) появлялась в проверенных СМИ и получала финансирование в нужном объеме (или в чуть большем, чем необходимо для воздействия на потребителей). Даже работая с традиционной рекламой и с проверенными СМИ, маркетологам все равно следует восстановить процедуры оценки и тестирования, которые применялись в недавнем прошлом.

Оставшиеся 20—25% средств нужно направлять на финансирование четко организованных экспериментов. Скажем, чтобы понять, отслеживает ли маркетинговый отдел рентабельность инвестиций, можно проверить объем и качество проводимых в любой конкретный момент тестирований СМИ и рекламных посланий. Некоторые тесты весьма просты, — нетрудно, например, определить, оправданны ли более высокие расходы на размещение традиционной рекламы в новых СМИ или сокращение объема почтовых рассылок, понять, как отреагировали на это потребители и как воздействует новая реклама

на потребителей из некоего конкретного района.

Одновременно протестировать новое рекламное послание и новые СМИ для растущего сегмента прибыльных потребителей труднее — это довольно резкий отход от принятой процедуры. Если

Даже в новых условиях маркетологи должны основные средства расходовать на то, чтобы реклама появлялась в проверенных СМИ

экономить на экспериментах, то можно попасть в ловушку — заранее не подготовиться к появлению новых СМИ, работать с которыми придется по-новому, или к изменениям на рынке. Судя по последним успехам в раскрутке новых брэндов, например Red Bull, иногда весьма эффективными оказываются альтернативные методы вроде продвижения в торговых сетях, спонсорства и «вирусного маркетинга». Но ставить только на эти методы слишком рискованно.

Отслеживайте доходность инвестиций

Чтобы резко увеличить доходность инвестиций, нужно точно ее измерять. Это утверждение кажется слишком поверхностным, тем не менее, руководствуясь им, компании, в которых обычно слишком узко подходят к расходам и измерению достигнутых результатов, могут исправить свои недочеты.

Еще совсем недавно маркетологам достаточно было знать лишь величину маркетингового бюджета. Но теперь очень важно оценивать все средства, направляемые на маркетинг, в том числе расходы на спонсорство, основные СМИ и обеспечение продаж. Многим компаниям стоит также объединить общие расходы на продвижение своих продуктов и (речь в первую очередь идет о розничных сетях, банках и телекоммуникационных компаниях) расходы каждого отдельного магазина (отделения). Многого изменится, если маркетологи будут хотя бы учитывать все расходы и направлять только нужные послания только нужным потребителям. Когда крупный европейский провайдер мобильных услуг обнаружил, что, сам того не ведая, основное внимание уделяет существующим клиентам, он изменил весь процесс составления бюджета⁷.

Необходимо отладить прозрачную систему расходов, хотя только этого недостаточно. Все маркетологи следят за своими расходами, но мало кто отслеживает их от начала до конца. А ведь важно получить точные ответы на самые разные вопросы: как расходы воздействуют на факторы привлекательности брэнда, эти факторы — на лояльность потребителей, лояльность — на доходы и маржу; повысилась ли прибыль и оправдывается ли это повышение понесенными расходами. Только видя целостную картину, можно и точно оценить текущие доходы от маркетинговых программ, и — что не менее важно — понять, почему они сработали или не сработали — а эта информация нужна для усовершенствования работы в будущем.

Начните сегодня

Большинство директоров по маркетингу готовы уже сегодня привести в действие рычаги, благодаря которым удастся повысить рентабельность инвестиций (см. схему 3 на с. 38). Прежде всего, им стоит при проведении исследований учитывать и все прочие данные — результаты тестов и сегментации рынка, анализа стадий принятия решений потребителями и расходов, то есть те самые данные, о существовании которых нередко просто забывают. Затем благодаря этой обобщенной информации можно решать проблему повышения рентабельности инвестиций на основе единого подхода. Этот подход предполагает:

- выстраивание прозрачной системы расходов за счет выявления (и включения в планы маркетинговых мероприятий) всех важнейших категорий затрат на связи с потребителями, даже тех, что не относятся к сфере маркетинга;

⁷ См.: Hajo Riesenbeck, Jesko Perrey. Mega-Macht Marke: Erfolg messen, machen, managen. Frankfurt, Germany: Redline Wirtschaft, 2004.

СХЕМА 3

Комплексный подход

Важнейшие рычаги для управления маркетинговой деятельностью



¹ Включая изменения в установках и типах поведения, управление третьими сторонами.

Источник: анализ McKinsey.

- создание схемы расходов по всем брэндам и странам по принципу «подобное с подобным»; для этого необходимо отобрать простые параметры измерения, которые различаются для разных типов инвестиций — «в поддержку», «в рост», в проверенные и экспериментальные инструменты продвижения брэнда;
- выявление ключевых факторов привлекательности по всем брэндам и их воздействия на различные сегменты через разные каналы СМИ.

Когда маркетологи с головой окунутся в проблемы рентабельности маркетинговых инвестиций, они, безусловно, поймут, что можно выборочно инвестировать в новые инструменты, средства и связи. А если заглянуть еще чуть дальше, то взору откроются и вовсе захватывающие перспективы. Новые технологии уже позволяют отслеживать потребительское поведение и соотносить его с воздействием СМИ. С появлением новых методов моделирования маркетологи получают в свое распоряжение комплексные симуляторы, которые работают по принципу «а что, если» — комбинируют эконометрические инструменты с анализом факторов привлекательности брэнда, выявленных в ходе исследования потребительской аудитории. Наконец, вполне вероятно, что медийные компании, рекламные и исследовательские агентства, которым тоже нужно

выживать в постоянно изменяющихся условиях, захотят по-новому сотрудничать с маркетологами.

Однако маркетологам предстоит не только и не столько освоить новые инструменты и техники, но и отказаться от установок «золотого века» рекламы. Маркетинговые и рекламные агентства, их медийные партнеры пытаются приспособиться к новым правилам игры, что дается им непросто. Например, одной известной компании, чтобы изменить сам принцип работы своего отдела маркетинга — заставить его сотрудников руководствоваться соображениями рентабельности инвестиций, пришлось пойти на комплексные преобразования, которые коснулись основных процессов, корпоративной культуры и персонала. Какие-то изменения имели символический характер: например, получив результаты тщательного анализа доходности, компания положила конец давним спонсорским взаимоотношениям с организацией, которой патронировал гендиректор. Была организована переподготовка маркетологов: им объяснили, какие новые цели стоят перед ними и с помощью каких инструментов и процессов можно достичь этих целей. Кроме прочего, компания реформировала некоторые процессы планирования и оценки результативности, а также структуру рабочих команд. Но напомним, что главное — психологические и поведенческие установки сотрудников: пока они не изменятся, повысить рентабельность инвестиций в маркетинг не удастся.

Маркетологи, которые стремятся к устойчивой прибыльности, должны видеть в себе инвестиционных менеджеров, распоряжающихся маркетинговыми бюджетами. Возможно, работать так труднее, чем по старинке или, напротив, с использованием самых новых подходов, но это — единственный способ, соответствующий сегодняшней рыночной среде. *В*

Авторы благодарят Маурицио Ибанса, Джеффа Каплана, Филитта Мошарда, Барта Сичела и Элвина Силка за помощь в подготовке статьи.