

КОТЛЕР

ФИЛИП

ФЕРНАНДО ТРИАС ДЕ БЕС



ЛАТЕРАЛЬНЫЙ



МАРКЕТИНГ



ТЕХНОЛОГИЯ ПОИСКА РЕВОЛЮЦИОННЫХ ИДЕЙ

**Филип Котлер
Фернандо Триас де Бес
Латеральный маркетинг:
технология поиска
революционных идей**

Текст предоставлен издательством

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=4253345

Латеральный маркетинг: технология поиска революционных идей /

Филип Котлер, Фернандо Триас де Бес: Альпина Паблишер; Москва;

2010

ISBN 978-5-9614-2365-5

Аннотация

Латеральный маркетинг — методика поиска нестандартных рыночных решений. Она позволяет разрабатывать новые продукты, находить новые рыночные ниши и в конечном итоге совершать прорыв в бизнесе. В этой книге вы найдете подробное руководство по внедрению латерального маркетинга в практику вашей компании.

Без сомнения латеральный маркетинг становится ключевой рыночной концепцией XXI века, а менеджеры раздвигают границы своего мышления и существенно увеличивают прибыль.

Содержание

Вступление	6
Глава 1	11
1.1. Концентрация в сфере дистрибуции товаров массового потребления	12
1.2. Сокращение числа конкурентов при одновременном значительном увеличении количества брендов	14
1.3. Сокращение жизненного цикла продуктов	16
1.4. Дешевле заменить, чем починить	18
1.5. Революция, произведенная переходом к цифровым технологиям	20
1.6. Рост числа товарных знаков и патентов	22
1.7. Рост разнообразия внутри категорий товаров	23
1.8. Гиперфрагментация рынков	25
1.9. Насыщение и фрагментация каналов распространения рекламы	26
1.10. Уменьшение воздействия на сознание потребителя	28
Глава 2	32
2.1. Выявление потребностей в качестве стартовой точки	33
Конец ознакомительного фрагмента.	35

Филип Котлер, Фернандо де Бес Латеральный маркетинг: технология поиска революционных идей

*Эдварду де Боно
и всем гениям креативности.
Филип Котлер*

*Трем главным женщинам моей жизни:
моей матери Тойе,
моей жене Марии дель Мар
и моей дочери Бланке.
Фернандо Триас де Бес*

Редактор *М. Суханова*

Руководитель проекта *М. Шалунова*

Технический редактор *Н. Лисицына*

Корректор *Е. Аксенова*

Компьютерная верстка *М. Поташкин, Ю. Юсупова*

© Philip Kotler and Fernando Trias de Bes, 2003

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО

«Альпина Паблишер», 2010

Все права защищены. Никакая часть электронного экземпляра этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

Вступление

В наши дни невероятно вырос процент новых товаров, обреченных на неудачу на рынке. Еще 20 лет назад картина была более благоприятной. Почему же новым товарам стало так трудно пробивать себе дорогу?

Попробуем рассмотреть диапазон доступных сегодня возможностей и сделать выводы.

Скажем, в категории сухих завтраков есть десятки подкатегорий и разновидностей, адресованных разным группам потребителей. Выпускаются специальные злаковые хлопья для тех, кто следит за своим весом, и для тех, кто нуждается в клетчатке для улучшения пищеварения; для тех, кому нравится вкус фруктов, шоколада, меда, и для тех, кому интересна форма продукта (хлопья, звездочки, колечки и т. д.). Может ли в принципе существовать тип сухих завтраков, еще не представленный среди этого множества предложений?

В категории молочных продуктов на полках магазинов конкурируют друг с другом более полусотни разных йогуртов. Мы найдем здесь йогурты простые и ванильные, с протертыми фруктами и с кусочками фруктов, пониженной жирности и вовсе обезжиренные, а также муссы. Мыслимо ли дальнейшее увеличение разнообразия?

В любой развитой стране работает несколько десятков те-

леканалов, хотя всего десять лет назад их число редко превышало три или четыре. Есть ли на этом рынке хоть какое-то пространство для роста?

Из десяти акций по стимулированию сбыта лишь одна приводит к повышению спроса более чем на 5 %, тогда как несколько лет назад это был минимум, достигавшийся почти при любой акции. Почему?

Современный маркетинг – далеко не то же, что маркетинг 1960-х или 1970-х гг. На рынке имеются товары для удовлетворения практически любой потребности. Спрос не просто насыщен – он пресыщен.

На большинстве развитых рынков стратегические основы маркетинга (т. е. сегментирование, выбор целевых групп и позиционирование) начинают терять эффективность в качестве механизмов формирования конкурентных преимуществ, которые можно было бы развить в возможности расширения бизнеса и новые товары.

Компании могут дальше сегментировать рынок, используя все более тонкие различия, но конечным результатом этого процесса оказываются такие маленькие рынки, что их невыгодно обслуживать. Все яснее вырисовывается необходимость в принципиально новом подходе к созданию осмысленных рыночных предложений. Мы достигли того поворотного момента, когда маркетинг нуждается в радикальном пересмотре системы генерирования идей.

В последнее время мы могли наблюдать появление кон-

цепций бизнеса, выработанных не путем бесконечного вертикального сегментирования – методики вчерашнего дня, а в ходе некоторого иного творческого процесса.

- Как возникла концепция злакового батончика, который можно съесть с утра вместо сухого завтрака с молоком?¹
- Какой творческий процесс привел к идее устройства супермаркетов при бензозаправочных станциях?²
- Каким образом удалось додуматься до замороженной пиццы, которая смогла заменить свежую пиццу, доставляемую на дом?³
- Благодаря какому ходу мысли была изобретена шоколадка с игрушкой внутри?⁴
- По какой системе генерировалась идея йогурта, который работающая женщина может положить в свою сумочку и съесть в офисе в первой половине дня?⁵

Наиболее успешные маркетинговые идеи основаны на парадигме, не сводящейся к тому, чтобы просто определить свой рынок, а потом его без конца сегментировать или менять позиционирование продукта. Реальные прорывы берут

¹ Примеры: батончики мюсли фирмы Неро, злаковые батончики с начинкой Nutri-Grain.

² Примеры: магазины Mobil Mart, Cumberland Farms, Repsol (Repshop).

³ Пицца компании Casa Tarradellas.

⁴ Kinder Surprise (компания Ferrero).

⁵ Йогурт Danio компании Danone (аналог на российском рынке – творожок «Даниссимо». – Прим. ред.)

начало в *латеральном мышлении* и основанном на нем *латеральном маркетинге*.

Цель этой книги – определить основные понятия и сформулировать теорию латерального маркетинга – подхода, противоположного вертикальному маркетингу. Эдвард де Боно, всемирно известный специалист по вопросам творческого мышления, рекомендует латеральное (нестандартное) мышление как идеальный способ выработки новых идей. Мы считаем, что сейчас, когда классическое маркетинговое мышление работает уже не так успешно, как прежде, компаниям очень важно развивать нестандартные подходы к решению задач маркетинга.

Мы говорим не об отказе от классического маркетинга, вовсе нет. Существующие теории маркетинга по-прежнему играют решающую роль. Наша задача – предложить более широкий взгляд на возможности маркетингового мышления, позволяющий не ограничиваться строго последовательной логической процедурой, на которой базируется современный маркетинг.

Принятие латерального мышления в качестве дополнительной платформы для открытия новых маркетинговых идей позволит вам вырабатывать идеи совершенно самостоятельно, а не в ответ на пожелания потребителей, высказанные ими непосредственно или извлеченные исследователями из данных опросов. Эти новые идеи помогут компании лучше справиться с растущим единообразием товаров и про-

блемой гиперконкуренции.

Глава 1

Эволюция рынков и развитие конкуренции

Последние десятилетия XX в. были удачны для большинства компаний развитых стран. Этому способствовали политическая стабильность, устойчивый демографический рост и увеличение средней продолжительности жизни. Значительную роль здесь сыграло и совершенствование маркетинговых механизмов. Отделы маркетинга могли тратить большие суммы на разработку и выведение на рынок новых товаров, просвещение и информирование потребителей с целью убедить их сделать пробную покупку, повторную покупку и обеспечить лояльность по отношению к бренду.

Но в начале XXI в. достигнуть успеха стало труднее. Почему? Ниже мы рассмотрим основные причины этого.

1.1. Концентрация в сфере дистрибуции товаров массового потребления

В 1950-е гг. в США и Европе дистрибуцией товаров массового потребления занимались в основном мелкие независимые фирмы. Сегодня в результате появления дистрибьюторов-новаторов, таких как Wal-Mart или Ikea, а также процессов слияний и поглощений этот бизнес все более сосредотачивается в руках гигантских корпораций, многие из которых являются международными. Сети гипер- и супермаркетов контролируют более 80 % розничной торговли продуктами питания. Другая существенная доля рынка пищевых продуктов принадлежит крупным франчайзинговым сетям общественного питания – McDonald's, KFC⁶, Subway, Domino's Pizza. Подобная картина наблюдается во всех отраслях.

Таким образом, власть перешла от производителей к дистрибьюторам. Дистрибьютор распоряжается местом на полках и решает, с какими производителями сотрудничать и сколько пространства каждому из них выделять. Он взимает плату за дистрибуцию, комиссионные сборы и фактически навязывает производителям нужные ему условия продажи и промоакции.

⁶ В России представлена сетью «Ростикс-KFC». – Прим. ред.

Дистрибьюторы реагируют на изменения путем концентрации бизнеса. Каналы распределения сосредотачиваются в руках относительно небольшого числа компаний, обладающих огромной властью.

1.2. Сокращение числа конкурентов при одновременном значительном увеличении количества брендов

Многие производители не выдержали натиска гигантов розничной торговли и либо исчезли, либо были поглощены «акулами» своей отрасли. Хотя фирм-производителей в результате стало значительно меньше, они продолжали выводить на рынок новые торговые марки, причем во все большем количестве. Таблица 1.1 показывает рост числа зарегистрированных брендов в трех странах в период между 1975 и 2000 г.⁷

Таблица 1.1. Зарегистрированные бренды в США, Великобритании и Германии с 1975 по 2000 г.

	США	Великобритания	Германия
1975	30 931	11 440	12 828
1995	85 557	33 400	21 934
2000	109 544	65 649	70 279

Увеличение числа брендов связано с тремя факторами:

1. Необходимость адаптировать товары к специфическим

⁷ Источник: статистика Всемирной организации интеллектуальной собственности (ВОИС), см. www.wipo.int/ipstats/.

потребностям определенных сегментов (групп потребителей) и даже ниш (малых групп), вытекавшая из стратегий сегментирования.

2. Уменьшение уязвимости. Чем больше у компании торговых марок, тем труднее конкурентам ее атаковать. Намного труднее превзойти сразу много брендов, чем только один, доминирующий в данной категории. Кроме того, атомизация рынка препятствует выходу на них новых конкурентов.

3. Большой портфель брендов усиливает позицию производителя в переговорах с дистрибьютором. Высокая скидка, предлагаемая на один бренд, компенсируется низкой скидкой на другой.

Многонациональные компании и корпорации набирают силу. Игроков стало меньше, а брендов – больше.

1.3. Сокращение жизненного цикла продуктов

Время пребывания на рынке новых продуктов значительно сократилось. Почему?

Во-первых, компаниям сейчас стало проще выводить на рынок новые марки, особенно если у них есть незагруженные производственные мощности. Они могут с минимальными изменениями производственного процесса менять ингредиенты, добавки, функции, дизайн или упаковку продукта, планируя окупить все затраты на разработку в течение первого года продаж и надеясь на то, что еще несколько лет продукт будет оставаться прибыльным.

Во-вторых, готовность потребителей пробовать новые марки, рекламу которых они видят, растет. Они легко откажутся от прежней марки ради новой, которая понравится им больше. Но, разочаровавшись в этой новой марке, они столь же легко откажутся и от нее.

В-третьих, ситуация на потребительских рынках похожа на гонку вооружений. Каждая новая марка отнимает продажи у существующих. Компании, бренды которых пострадали, вынуждены тоже выпускать новые марки, поскольку у них нет иного способа восстановить свое положение. В ответ на это другие конкуренты выпустят еще более новые продукты, и так далее по циклу.

В гипермаркетах новые бренды занимают больше места на полках, и в результате разгорается яростная борьба. Производители, чтобы лучше использовать отведенное им ограниченное пространство, переходят от управления брендами к управлению категориями.

Вывод на рынок новых брендов становится дешевле. Скорость, с которой появляются новые марки, в настоящее время растет, а время жизни новых товаров на рынке сокращается.

1.4. Дешевле заменить, чем починить

Товары длительного пользования служат не так долго, как прежде. Если устройство ломается, его обычно проще заменить аналогом более новой модели, чем починить. Рассмотрим следующие примеры.

- Новый лазерный принтер стоит примерно \$180 и может быть доставлен в течение одного дня. Ремонт имеющегося принтера будет стоить почти \$120 и займет около двух недель. Есть ли при этом смысл ремонтировать старый принтер, тем более что он может опять сломаться?

- Новая электробритва стоит меньше \$60, и вы забираете ее сразу после совершения покупки. Чтобы починить старую бритву, вам придется заплатить около \$100 и подождать две-три недели. В любой мастерской вам порекомендуют купить новую бритву.

Часто дешевле, быстрее и проще купить новый товар, чем отремонтировать старый. В результате возникла культура, в которой товары длительного пользования рассматриваются как одноразовые. Если, например, раньше видеомэгнитофоны и телевизоры служили по 7–8 лет, то сейчас их меняют раз в 2–3 года. Из-за этого в том числе усиливается лихорадочный выпуск новинок.

Процесс производства настолько эффективен, что

замена изделия становится дешевле его ремонта. Это подстегивает выпуск новых товаров.

1.5. Революция, произведенная переходом к цифровым технологиям

Сегодня все можно перевести в нули и единицы: образы, звуки, голос, текст и данные. Все воспроизводимо. Правда, мы пока не умеем оцифровывать запах и вкус, но это, по-видимому, лишь вопрос времени.

Цифровые технологии привели к появлению целого спектра новых товаров: компьютеры, интерактивные телевизоры, КПК, цифровые телефоны, интеллектуальные посудомоечные машины, микроволновые печи, тостеры и т. д. Технологии распространяются и на самые простые товары: книги выпускаются со звуком, а куклы распевают по два десятка мелодий. Системы спутникового позиционирования позволили создать ряд новых услуг, таких как поиск угнанных автомобилей, пропавших людей и животных.

Наконец, существует Интернет, обеспечивающий практически бесплатные контакты миллионов людей друг с другом. Революция, производимая Интернетом в сферах информации, потребления и коммуникаций, продолжается; мы находимся лишь на начальном ее этапе.

Цифровая эра сделала возможным создание ряда новых товаров и услуг. Развитие технологий увеличивает темп инноваций и количество новых товаров. Интернет способствует появлению новых

брендов и форм ведения бизнеса.

1.6. Рост числа товарных знаков и патентов

Все больше новых товаров создается для замены товаров, совсем недолго пробывших на рынке. По мере совершенствования технологий новые товары дополнительно модернизируются. В течение 1990-х гг. количество ежегодных обращений в Бюро по регистрации патентов и торговых марок США почти удвоилось⁸. Становится трудно зарегистрировать название товара из пяти букв (или более короткое), поскольку большинство таких сочетаний букв уже занято.

Рост числа патентов и товарных знаков привел к усилению конкуренции на рынках.

⁸ См. Grant, 2002, глава 2 (подробные выходные данные всех упоминаемых работ приводятся в списке литературы в конце книги).

1.7. Рост разнообразия внутри категорий товаров

Любая наугад взятая категория товаров сегодня намного разнообразнее, чем раньше. Вот некоторые примеры.

- Пойдите в супермаркет и запишите названия всех йогуртов, которые там можно купить, подразделяя их по вкусу и расфасовке. Вероятно, в вашем списке будет более 50 разновидностей йогуртов: простые, сладкие, ванильные, с кусочками фруктов, с разным вкусом, пониженной жирности, обезжиренные, йогуртовые муссы и т. д.

- Загляните в любой автомобильный журнал и сосчитайте, сколько разных типов (вариантов) автомобилей и марок там упоминается: универсалы, мини-вэны, внедорожники, малолитражки, дизельные и не дизельные, трех-, четырех- и пятидверные, с разной мощностью двигателя. В Испании в настоящее время в продаже более 450 моделей и марок автомобилей.

- Просмотрите «Желтые страницы» и брошюры по образованию для взрослых в вашем городе и составьте список всех типов курсов для любителей. Если несколько лет назад предлагались главным образом курсы европейских языков, рисования, танцев, музыки и некоторых видов спорта, то сегодня попадают и более редкие разновидности – тайцзи, акупунктура, японский и арабский языки и многое другое.

В рамках каждой категории товаров их разнообразие значительно увеличилось, а выбор расширился. Рост числа разновидностей достиг точки насыщения.

1.8. Гиперфрагментация рынков

В стремлении к дифференциации компании непрерывно выделяют и создают новые сегменты и ниши, что ведет к высокой фрагментации рынков. Логическим завершением этого процесса видится рынок с полностью индивидуализированными товарами и маркетингом, своими для каждого конкретного потребителя. Компаниям стало очень сложно находить рыночные сегменты, позволяющие рассчитывать на высокую рентабельность инвестиций. Выпуск каждого нового товара лишь незначительно увеличивает прибыль, ощутимого ее роста не происходит. Прибыли «размазываются» по рынку все более и более тонким слоем.

Рынки дробятся на малые ниши, которые менее прибыльны.

1.9. Насыщение и фрагментация каналов распространения рекламы

Средний житель крупного города ежедневно получает около 2000 рекламных и информационных сообщений, из которых лишь немногие задерживаются в памяти до конца дня. Рекламе, когда-то самому эффективному механизму создания бренда и продвижения новых товаров, угрожает ее собственное развитие: чем ее больше, тем меньше внимания она привлекает⁹.

Сегодня бренд-менеджеру, выпускающему на рынок новую марку шоколада, непросто сообщить об этом событии так, чтобы информация была принята к сведению потенциальными покупателями. Еще совсем недавно он мог бы рассчитывать, что после показа рекламы по ограниченному числу телеканалов, которые смотрело большинство населения, шоколадку решат попробовать несколько миллионов человек. Сейчас тот, кого способно заинтересовать предложение, может смотреть любой из ста телеканалов, слушать любую из

⁹ Джек Траут и Стив Ривкин приводят интересные данные: «К восемнадцати годам молодой британец подвергается воздействию 140 000 телевизионных рекламных роликов. В Швеции среднестатистический потребитель получает приблизительно 3000 рекламных обращений в день. За 1994 г. шесть телевизионных каналов Мадрида передали в общей сложности 508 533 рекламных сюжета». См. Trout, Rivkin, 1995.

двухсот радиостанций, читать любой из тысячи журналов. У многих телезрителей вдобавок есть привычка переключаться на другой канал во время рекламных пауз, а кто-то вообще не смотрит телевизор – сидит за компьютером либо отправляется куда-нибудь заняться спортом или развлечься. Привычки современной аудитории, касающиеся пользования СМИ, очень разнообразны, и чтобы донести до нее свою информацию, компании должны использовать сразу много носителей и каналов распространения рекламы. Это может привести к чрезмерным затратам на рекламу.

Каналы распространения рекламы достигают насыщения. Рыночные сегменты становятся мельче и мельче. Стоимость информирования о новом товаре возрастает. Для хорошего охвата аудитории необходимо представлять бренд не в одном, а во многих СМИ. Как следствие, растет стоимость вывода нового товара на рынок.

1.10. Уменьшение воздействия на сознание потребителя

Из сказанного в предыдущем разделе понятно, как мало у рекламодателей шансов на то, чтобы занять место в сознании потребителей. Такое чувство, что «миссия невыполнима».

Потребители стали невероятно привередливыми по отношению и к товарам, и к их рекламе. Они игнорируют основную массу рекламы, не считая, что упускают что-то важное. Они научились смотреть и не видеть, слушать и не слышать.

Зайдите в приемную врача и понаблюдайте, как кто-нибудь, ожидая своей очереди, просматривает журнал. Хотя такому читателю по ходу дела попадает на глаза, наверное, более четырех десятков рекламных объявлений, он (она) явно прочитывает лишь немногие из них. Чтобы пропустить рекламу, хватает и полсекунды.

Проблема для рекламодателя заключается не только в огромном количестве конкурирующих товаров, марок и рекламы, но и в принципиальной закрытости сознания потребителей для коммерческих коммуникаций. Марка, не обладающая новизной или особыми качествами, будет проигнорирована. Чтобы преодолеть подобное отношение, компании включают в рекламу своих продуктов заявления о том, что они «новые», «усовершенствованные», «с новым вкусом», «более натуральные» и т. д. Все это – попытки при-

влечь внимание потребителей, «пробив» насыщение сознания с помощью новизны.

Потребители стали привередливыми. Они все чаще игнорируют коммерческие коммуникации. Может быть, единственный путь привлечения их внимания – новизна.

Вывод: конкуренция на рынках значительно усилилась.

Современный маркетинг сложен как никогда раньше. Это не означает, что раньше не было проблем, просто проблемы сегодня совершенно другие. В настоящее время проблема заключается в борьбе с чрезмерной фрагментацией, насыщением и ураганом новинок, ежедневно появляющихся на рынках (см. рис. 1.1).

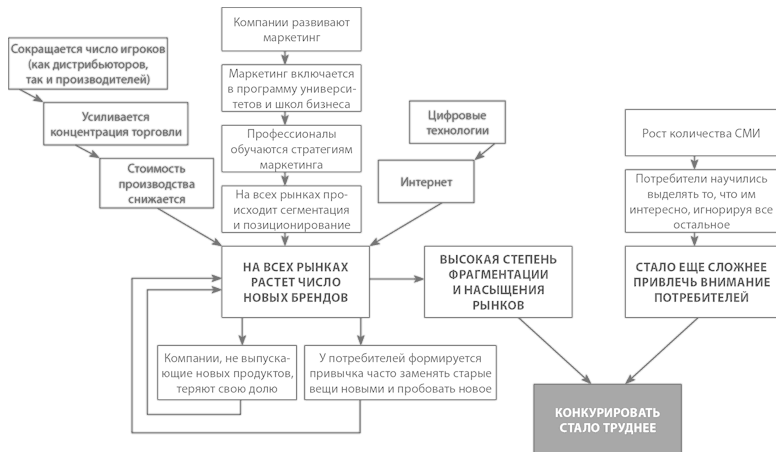


Рис. 1.1. Проблемы современного маркетинга

Эти мысли приводят нас к очевидному и прямому выводу: если (1) инновации и новые товары составляют основу конкурентной стратегии, а (2) среди новых товаров лишь небольшая часть достигает успеха, не должен ли стать приоритетом поиск путей создания и выпуска более успешных товаров? Фактически в этом и состоит одна из главных задач *латерального маркетинга*.

Мы начнем с замысла нового товара. Процесс его возникновения будет проанализирован во второй главе.

Резюме

Инновации — ключ и основа современных конкурентных стратегий. Новые товары выводятся

на рынок с необычайной быстротой, но значительная доля попыток терпит неудачу. Чтобы выжить, абсолютно необходимо понять современный инновационный процесс. Для этого мы разобьем маркетинговый процесс на составляющие, проанализируем его и определим, какого рода новизну он может обеспечить.

Глава 2

Сильные и слабые стороны традиционного маркетингового мышления

Ниже мы кратко рассмотрим основы традиционного маркетингового мышления и отметим его сильные и слабые стороны в современных условиях. Это позволит нам в дальнейшем понять, чем латеральный маркетинг отличается от традиционного, и научиться применять одновременно оба дополняющих друг друга способа мышления.

2.1. Выявление потребностей в качестве стартовой точки

Маркетинг начинается с изучения потребностей, а его задача – определить, как эти потребности могут быть удовлетворены. Тем не менее некоторые производители забывают о потребностях и направляют все внимание на продажу продукции. Чтобы пояснить, к чему может привести такой подход, рассмотрим производителей логарифмических линеек. Может быть, кто-то из вас и видел это приспособление. Оно состоит (точнее, состояло) из трех частей: двух деревянных или пластмассовых линеек с цифрами, вставленных одна в другую так, чтобы внутренняя часть скользила относительно внешней, и прозрачного бегунка с тонкой поперечной чертой, который также скользил вдоль линейки. Передвигая определенным образом части линейки, можно (было) производить различные вычисления. Когда-то такие линейки были в ходу: ими пользовались все без исключения инженеры и студенты большинства технических специальностей. Но с приходом электронных калькуляторов спрос на логарифмические линейки стал падать – ведь работать с калькулятором проще, а считает он быстрее и с более высокой точностью. Таким образом, калькуляторы лучше удовлетворяли нужды потребителей, что и привело к сокращению, а затем полному исчезновению с рынка линеек.

Можно ли было спасти логарифмическую линейку с помощью традиционных стратегий сегментирования, определения целевых групп и позиционирования? Помогли бы этому производство специальных разновидностей линеек для различных групп потребителей (например, разного цвета) и реклама, в которой бы говорилось о том, как линейка приятна на ощупь и удобна в использовании? Нет!

Мог ли производитель подумать о том, чтобы выпустить в качестве замены логарифмической линейки новый товар, такой как электронный калькулятор? Мысля в терминах сегментирования и позиционирования, нельзя вообразить ничего подобного. Решение этой задачи требовало нестандартного подхода. Чтобы придумать новый, более эффективный продукт, следовало соединить идеи логарифмической линейки, технологии и потребности в выполнении расчетов.

В большинстве современных теорий маркетинга принят метод рассмотрения вопросов «сверху вниз». По этой причине они не очень эффективны, если ставится задача создать продукт, альтернативный данному или заменяющий его.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.