



## Зміст

**Пролог** ..... 17

### **Вступ. Маркетинг — це війна**

Справжня суть сучасного маркетингу полягає не в тому, щоб догодити споживачу, а в тому, щоб перехитрувати, обійти, пересилити своїх конкурентів. Коротше кажучи, маркетинг — це війна, де конкурент — це ворог, а споживач — територія, яку потрібно захопити. .... 19

### **Розділ 1. 2500 років війни**

Спеціалісти з маркетингу можуть багато чого навчитися на прикладі найвеличніших битв світу. .... 27

### **Розділ 2. Принцип сили**

Перший принцип Клаузевіца — це принцип сили. Великі риби їдять маленьких рибок. Великі армії розбивають малі армії. У маркетингу так само. Великі компанії розбивають своїх малих опонентів. .... 41

### **Розділ 3. Вищість оборони**

Другий принцип Клаузевіца полягає у вищості оборони. Жоден воєначальник не захоче битися тоді, коли перевага не на його боці. А як же маркетингові генерали? Скільки їх веде наступ на позиції конкурента, який встиг добряче окопатися й зайняти оборонну позицію? Так само, як це робили Кардіган під Балаклавою та Лі під Геттисбургом, значна кількість маркетингових полководців ведуть наступ, маючи недостатньо сил проти супротивника, що займає вигідну оборонну позицію. .... 49

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

## **Розділ 4. Нова ера конкуренції**

Мова маркетингу має величезну кількість запозичень із військової лексики (скажімо, ми розгортаємо маркетингову кампанію). Ми говоримо та діємо, наче полководці; ми лише не думаємо і не плануємо відповідно. Час застосувати правила військової стратегії до наших маркетингових операцій і в такий спосіб збільшити власні шанси на успіх. .... **55**

## **Розділ 5. Природа поля бою**

Маркетингові битви не проводяться ані в конкретних місцях на кшталт аптек чи супермаркетів, ані на вулицях конкретних міст на зразок Детройта чи Далласа. Вони розгортаються у свідомості цільового споживача. Поле бою — це свідомість. Підступна місцевість, яку надзвичайно важко зрозуміти. .... **61**

## **Розділ 6. Стратегічний квадрат**

Не існує єдиного способу ведення маркетингової війни. Радше можна назвати чотири способи. Саме у визначенні правильного типу ведення бойових дій полягає ваше перше й найважливіше рішення. Тип війни, яку ви вестимете, залежить від вашого положення в стратегічному квадраті, який можна накреслити для будь-якої галузі чи типу продукту. .... **67**

## **Розділ 7. Правила ведення оборони**

Оборона — це гра, у яку може грати лише маркетинговий лідер. У цьому слід дотримуватися трьох основних правил; суть найдивнішого з них полягає в тому, щоб атакувати не супротивника, а самого себе. .... **73**

## **Розділ 8. Правила ведення наступу**

Наступ — це справа для тих, хто займає другу та третю позицію в галузі. Найголовніше тут — знайти слабке місце в сильній

## **Розділ 9. Правила флангових ударів**

Напади з флангу — це найбільш інноваційний тип ведення маркетингової війни. Упродовж багатьох років найбільшого маркетингового успіху досягали саме удари з флангу. .... 101

## **Розділ 10. Правила ведення партизанської війни**

Більшість учасників маркетингової війни мусить іти в партизани. Менші компанії можуть успішно функціонувати доти, доки не намагаються змагатися з гігантами на їхній території. .... 120

## **Розділ 11. Війна за колу**

Pepsi-Cola виграє війну зі своїм заклятим ворогом Coca-Cola. Однією з головних причин цього явища стало те, що Coca-Cola неефективно використовувала свої стратегічні переваги. .... 135

## **Розділ 12. Пивна війна**

Пивний бізнес — це процес консолідації як для сотень місцевих броварень, так і для кількох національних виробництв. Але коли меншим конкурентам слід було б об'єднати свої сили, вони роблять цілком протилежне. .... 155

## **Розділ 13. Бургерна війна**

McDonald's і досі лишається лідером у виробництві й продажу бургерів, однак Burger King та Wendy's просунулись уперед, використовуючи деякі класичні правила ведення маркетингової війни. .... 173

## **Розділ 14. Комп'ютерна війна**

Ніхто не веде лінію маркетингової війни так вправно, як Блакитний гігант. Однак навіть IBM може дати маху, намагаючись воювати на чужій території. .... 185

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

## **Розділ 15. Стратегія і тактика**

Так само, як зміст мусить супроводжуватися формою, тактика мусить супроводжуватися стратегією. Інакше кажучи, досягнення тактичних цілей — це основна і єдина мета стратегії. Стратегію слід вибудовувати знизу вгору, а не навпаки. Лише полководець із глибоким, досконалим розумінням того, що відбувається на полі бою, може розробити дієву стратегію. . . . . 205

## **Розділ 16. Маркетинговий полководець**

Сучасний бізнес переживає гостру необхідність у фельдмаршалах, потребу в людях, що хотіли б брати на себе відповідальність за планування та ведення всієї маркетингової програми. Серед найважливіших рис майбутніх маркетингових полководців можна назвати гнучкість, відвагу та зухвалість. . . . . 223

**Алфавітний покажчик . . . . . 233**

**Епілог . . . . . 238**

Зброя може змінюватися, однак сама війна, як першим визнав Клаузевіц, завжди ґрунтується на двох незмінних складових: на стратегії й тактиці. І цілком імовірно, що його чітке пояснення стратегічних правил війни зможе стати дороговказом для воєначальників навіть у XXI столітті.

## Маркетингу необхідна нова філософія

Класичне визначення маркетингу створює враження, ніби його суть полягає в задоволенні потреб і бажань споживача.

«Маркетинг — це людська діяльність, спрямована на задоволення потреб і бажань через процес обміну», — зазначає викладач Північно-Західного університету Філіп Котлер.

«Маркетинг — це ведення певної ділової діяльності, що спрямовує потік товарів і послуг від виробника до споживача», — зазначає Американська асоціація маркетингу.

«Маркетинг — це виконання дій, спрямованих на досягнення цілей організації шляхом передбачення потреб клієнта чи споживача та спрямування потоку товарів і послуг, що ці потреби задовольняють, від виробника до споживача чи клієнта», — говорить Е. Джером Маккарті, викладач Мічиганського університету.

Напевно, найповнішим поясненням теорії «потреб і бажань» можна вважати визначення, надане в 1973 році Джоном А. Говардом із Колумбійського університету. Маркетинг, за словами пана Говарда, це процес: 1) ідентифікації потреб споживача, 2) формування ідеї про ці потреби в межах виробничого потенціалу організації, 3) передача цієї ідеї до відповідних органів влади в організації, 4) формування ідеї про подальший результат у межах ідентифікованих раніше потреб споживачів і 5) передача цієї ідеї споживачеві.

[Купити книгу на сайті biz.ua >>>](http://biz.ua)



2005 року Американська асоціація маркетингу випустила нове визначення маркетингу: «Маркетинг — це функція організації та низка процесів, націлених на створення певного ресурсу, повідомлення про нього споживачам і його доставку, а також на управління відносинами зі споживачами в такий спосіб, що був би вигідний організації та її акціонерам». (Конкуренція однаково не згадується).

Чи справді шлях до успіху в сучасному маркетингу полягає лише в цих п'яти кроках? Чи допоможе компанії *American Motors* ідентифікація ідей, їх формування та передача весті успішну конкуренцію із *General Motors*, *Ford* та *Crysler*? Не кажучи вже про *Toyota*, *Datsun*, *Honda* та решту імпортованих автомобілів?

Припустімо, що *American Motors* розробить товарну стратегію, що ґрунтуватиметься на визначенні потреб споживачів. Як наслідок, ми матимемо продукцію, ідентичну продукції *General Motors*, що витрачає мільйони доларів на дослідження того самого ринку для визначення тих самих потреб споживачів.

Невже в цьому й полягає суть маркетингу? Перемога належить тій стороні, яка краще досліджує ринок?

Очевидно, щось не так. Коли *American Motors* ігнорує потреби споживачів, це приносить компанії значно більший успіх. Переможцем стає *Jeep* — автомобіль, запозичений у збройних сил, поки легкові автомобілі *American Motors* зазнають поразки.

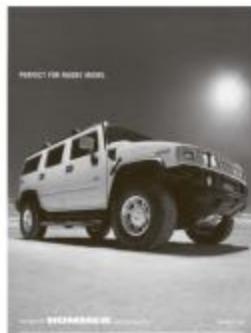
Навряд чи *Jeep* вичакувала якась фокус-група. І так само навряд чи визначення потреб споживачів допоможе другорядному конкуренту змагатися з лідером.

## Орієнтація на споживача

Спеціалісти з маркетингу традиційно орієнтувалися на споживача. Знову і знову вони казали керівництву про те, що варто орієнтуватися на споживачів, а не на продукцію.

Після завершення Другої світової війни Король Споживач мав абсолютну владу у світі маркетингу.

Однак наразі починає видаватися, що Король Споживач помер і що спеціалісти з маркетингу намагаються переконати вище керівництво орієнтуватися на марку.



General Motors також запозичила ідею у військових, презентувавши споживачку версію автомобіля Hummer, що став одним із небагатьох успішних продуктів компанії. Утім, через високі ціни на бензин Hummer навряд чи протримається довго.



У 1920-х рр. бізнес був орієнтований на продукцію.



У 1950-х рр. бізнес почав орієнтуватися на споживача.

Компаніям, що сумлінно дотримувалися вказівок своїх спеціалістів із маркетингу, доводиться бачити те, як у відважних, однак катастрофічних, орієнтованих на споживача потугах марнуються мільйони доларів.

Щоб зрозуміти, як ми потрапили в таку скрутну ситуацію, варто повернутися назад у 20-ті роки, у час, коли бізнес був зорієнтований на продукцію. Це були золоті часи Генрі Форда і його гасла: «Ви можете мати автомобіль будь-якого кольору, за умови, що цей колір — чорний».

В епоху продукції бізнес відкрив для себе рекламу. «Масова реклама створює масовий попит, що уможливило масове виробництво», — казали тодішні рекламні експерти.

Після завершення Другої світової війни провідні компанії почали орієнтуватися на споживача. Головними стали Експерти з маркетингу; на другій за важливістю посаді опинилося дослідження ринку.

Утім, сьогодні на споживача орієнтуються всі компанії. Знання того, що хоче ваш споживач, не надто вам допоможе, якщо ті самі споживацькі бажання вже задовольняє дюжина інших компаній. Проблема *American Motors* полягає не в споживачах. Проблема *American Motors* полягає в компаніях *General Motors*, *Ford*, *Chrysler* та іноземних виробниках.

## Початок орієнтації на конкурента

Сьогодні, щоб бути успішною, компанія мусить орієнтуватися на конкурентів. Вона повинна шукати слабкі місця в позиціях своїх конкурентів, а тоді розпочинати маркетингові атаки супроти цих слабких місць. Значна кількість нещодавніх успішних маркетингових ходів лише підтверджує це твердження.

Купити ~~КНИГУ~~ на сайті [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>

Наприклад, тоді, коли інші втрачали в комп'ютерному бізнесі мільйони, корпорація *Digital Equipment* заробляла їх, користуючись слабкостями *IBM* у виробництві малих комп'ютерів.

У схожий спосіб компанія *Savin* успішно захопила плацдарм невеликих і недорогих копіювальних пристроїв — там, де було слабе місце у *Xerox*.

Так само й *Pepsi* скористалося своїм солодшим смаком, щоб кинути виклик *Coca-Cola* в умовах запеклої конкуренції на ринку кофі. Водночас *Burger King* просувався в боротьбі з *McDonald's*, ведучи наступ під гаслом «смажимо на грилі, а не на олії».

Є ті, хто скаже, що добре продуманий маркетинговий план завжди враховує конкуренцію. Це справді так. Однак зазвичай про конкуренцію йдеться на останніх сторінках плану в розділі «Оцінка конкуренції». Головна ж частина плану зазвичай по букві розбирає умови ринку, його різноманітні сегменти й подає незліченну кількість статистичних даних, дбайливо зібраних від нескінченних фокус-груп, контрольних груп і ринкових випробувань.

## Маркетинговий план майбутнього

У маркетинговому плані майбутнього конкуренції приділятиметься значно більше сторінок. Такий план дбайливо робитиме розтин кожного учасника ринку. У ньому складатиметься перелік слабкостей і сильних сторін конкурентів, а також план дій стосовно того, як використовувати їх або захищатись від них.

Можливо, колись навіть настане день, коли такий план житиме досьє на кожного з провідних маркетингових спеціалістів конкурентів з інформацією про їхні улюблені тактичні прийоми та манери дій (подібно до тих документів, які зби-



У наш час бізнес повинен орієнтуватися на конкурентів. Зараз це стає ще очевиднішим, аніж це було 20 років тому, тоді, коли ця книжка була вперше видана. «Достатньо ясного» продукту мало для того, щоб досягти успіху. За умов сучасного ринку вам потрібно чимось відрізнятись від конкурентів, а цього можна досягти саме за допомогою маркетингу. Ви повинні відрізнятись.



У звичайній війні щонайменше дві армії борються за право контролю над певними територіями. Так, скажімо, США та їхні союзники б'ються з повстанцями в Ірані за право контролювати країну.

рали на воєначальників союзних військ під час Другої світової війни німці).

І що ж усе це значить для майбутніх спеціалістів із маркетингу?

Це означає, що їм потрібно готуватися до ведення маркетингових воєн. Планування успішних маркетингових кампаній буде дедалі більше схожим на планування кампаній військових.

Дедалі більшого значення набуватиме стратегічне планування. Компаніям доведеться навчитися вести *наступ* на своїх конкурентів і *бити з флангів, обороняти* свої позиції, а також вести *партизанську війну*. Їм треба буде вчитися ще краще передбачати ходи своїх супротивників.

На особистому ж рівні успішному маркетинговому спеціалісту необхідно буде виявляти значну частину тих рис, що роблять честь воєначальнику: відвагу, вірність і наполегливість.

## Можливо, Клаузевіц має рацію

Може, маркетинг — це й дійсно війна, де конкуренти — це ворог, а виграна битва — найголовніша мета.

Скажете, це незначні деталі? Не зовсім. Порівняйте професію маркетинголога з професією футболіста.

Футбольна команда, яка забиває найбільшу кількість голів, виграє. У схожий спосіб виграє й команда спеціалістів із маркетингу, яка досягає найкращих результатів із продажів. Отже, вони нібито рівні.

Однак спробуйте під час гри в футбол діяти так, як ви діяли б під час маркетингової «гри».

Якщо ми перенесемо керівника з маркетингу на футбольне поле, побачимо, що він визначить лінію воріт як місце, куди потрібно забивати голи (себто здійснювати продаж). Далі він

Купить книгу на сайті [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>

Для того щоб зрозуміти, що такий прямолінійний підхід у футболі призведе до неодмінного провалу, вам не обов'язково бути спортивним експертом.

Перемога в футболі дістається тому, хто перехитрує, обійде, обіграє іншу команду. Ваші очки на табло лише відображають вашу здатність до цих речей.

На війні перемога дістається тому, хто перехитрує, обійде й перевершить ворога. Територія, яку ви займаєте, лише відображає вашу здатність до цих речей.

Тож чому в маркетингу щось мусить бути інакше?

Чому сотні визначення поняття маркетингу майже ніколи не включають у себе слова «конкуренція» і не приймають конфлікт як щось природне?

Істинна природа сучасного маркетингу передбачає не задоволення людських потреб і бажань, а конфлікт між корпораціями.

Якщо в процесі ділової конкуренції задовольняються людські потреби та бажання, то продовження такої конкуренції в інтересах самих людей. Однак водночас не варто забувати про саму суть маркетингу.

## На захист маркетингових воєн

Ви можете заперечувати безпосереднє застосування військових принципів до маркетингу. Нам багато разів казали: «Від війни досить горя й у воєнний час. Навіщо переносити її ще й у мирне життя?»

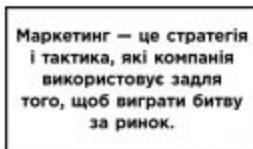
У схожий спосіб будь-який супротивник системи вільного підприємництва найвірогідніше буде проти того, щоб учасники системи використовували принципи маркетингової війни.

Так тому й буде.

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)



У маркетинговій війні щонайменше дві компанії борються за право контролю над споживачами. На відміну від звичайної війни, маркетингова війна не закінчується ніколи.



Скориставшись допомогою Карла фон Клаузевіца та багатьох інших великих військових мислителів, ми пропонуємо нове визначення маркетингу.