**Маркетинг как ведение боевых действий**

Конкуренты — "враги", торговые представители — "пехота", реклама — "артиллерия", показатель успеха — "захваченная" доля рынка. На конференцию по вопросам сбыта по тревоге стягиваются войска. А самые славные люди оказываются в рядах "карательного батальона".

Тим Амблер (Tim Ambler), старший научный сотрудник Лондонской **школы** бизнеса

Из всех возможных определений маркетинга самой забавной является формулировка его сущности через конфликт (по крайней мере для тех, кто все еще испытывает тоску по игре в солдатики). Конкуренты — «враги», торговые представители — «пехота», реклама — «артиллерия», основной показатель успеха — «захваченная» доля рынка. На ежегодную конференцию по вопросам сбыта как по «сигналу тревоги» стягиваются имеющиеся в наличии войска. Проявляется чрезвычайная забота о моральном духе подразделений, братания с «противником» не допускаются. А самые славные люди вдруг оказываются в рядах «карательного батальона».

Идея перенесения стратегических и тактических приемов ведения боевых действий в бизнес отнюдь не нова. Считается, что впервые подобную мысль высказал Сократ, а я осмелюсь заявить, что она родилась гораздо раньше.

**Партизанский маркетинг**

Мы советуем каждому маркетологу ознакомиться с бесценным, посвященным анализу военных катастроф трактатом Нормана Диксона "Психология военной некомпетентности" (Norman Dixon, «The Psychology of Military Incompetence»). Из него вы можете узнать, например, что термин «групповое мышление» был введен в научный обиход после того, как в Заливе Свиней были окончательно похоронены надежды американцев на успех вторжения на Кубу. Любой разумный сторонний наблюдатель, имевший возможность оценить складывавшуюся ситуацию, сделал бы вывод о том, что планируемая высадка обречена на провал. Тем не менее штабные генералы во главе с Президентом США Дж. Кеннеди настолько прониклись неясными ощущениями, которые заразили всех и каждого, что в конце концов поверили в невозможное. В более мягкой форме этот пример объясняет, почему комитеты, как правило и вопреки распространенному мнению, чаще, чем отдельные лица, принимают радикальные решения, последствиями которых становятся как триумфальные победы так и катастрофические поражения.

Н. Диксон определяет успешное ведение боевых действий как сосредоточение максимальной энергии в нужное время в нужном месте. И время, и место должны быть определены с максимальной точностью, для чего необходимо располагать достоверной информацией. Таким образом, речь идет о трех составляющих: энергии (ресурсах), позиционировании и информации. Одна из сильных сторон парадигмы конфликта заключается в том, что все вышесказанное относится и к маркетингу. Распыление ресурсов на обширной территории или в неудачное время по крайней мере неэффективно.

Дополняет и развивает эти положения концепция концентрации: принцип сосредоточения энергии на узком, наиболее уязвимом участке «фронта». Солнце несравнимо больше планеты Земля, но оно далеко, однако с помощью небольшого кусочка стекла мы имеем возможность сфокусировать солнечные лучи на небольшом участке и вызвать пожар прямо здесь и сейчас. Эта метафора призвана пролить свет (прошу прощения) на глобальную проблему маркетинга: как мы используем наши ограниченные (для маркетологов и военных ресурсы всегда дефицитны) ресурсы для увеличения сбыта и прибылей и абсолютно, и относительно наших конкурентов?

Как вам известно, термин «партизан» возник в период испанских походов Наполеона Бонапарта. Сама же концепция ведения войны небольшими вооруженными отрядами родилась на два тысячелетия раньше. Как правило, тактика ведения партизанской войны основывается на следующих принципах:

1. Власти недооценивают угрозу восстания.

2. Уклонение от встречи с превосходящими силами противника. Пока партизанские отряды создают резервы, они избегают открытых столкновений с регулярными войсками. Мао Цзе Дун различал пассивную и активную оборону. Стадия активной обороны предполагает необходимость концентрации сил для начала «войны на поражение».

3. Контрнаступление. Партизанские отряды начинают маневренную войну, в ходе которой они окружают и уничтожают войска противника.

Жертва агрессии обычно пользуется поддержкой общественности. В 1917 г. популярность российской Красной Армии частично объясняется агрессивной политикой белогвардейцев. Абсолютно то же самое может произойти в маркетинге. Агрессивная политика крупных корпораций обеспечивает общественную поддержку малому и среднему бизнесу.

Давайте рассмотрим основные принципы партизанской войны.

**Маскировка**

Конкуренты не воспринимают вашу новую марку всерьез? Тем лучше. Обычно новая марка, компания или продукт не в силах противостоять целенаправленной атаке. Владельцу популярной марки не составит особых затруднений сделать так, что контрольный рынок конкурента перестанет быть контрольным.

Нам известно, что 39 из 40 новых марок терпят крах (называйте это как хотите). Уязвимость чего угодно только что рожденного очень высока. Чем меньше ресурсов вы израсходуете на отражение атак конкурентов, тем больше средств вы можете использовать на стимулирование потребителей.

**Уклонение от встреч с превосходящими силами противника**

Распространенное представление о партизанской тактике как о засаде, из которой делается несколько выстрелов, а потом надо просто быстро бежать, верно лишь отчасти. Основная цель — не столько причинение ущерба основным силам противника, сколько организация своих собственных сил. Ветераны партизанских войн полагают, что нецелесообразно слишком часто ввязываться в боевые действия по двум причинам. Во-первых, чем более мощный удар вы нанесете, тем сильнее будет контрудар. У погибших солдат регулярной армии тоже есть семьи и друзья. Э. Че Гевара настоятельно советовал Ф. Кастро хорошо обращаться с пленными (с советниками кубинскому диктатору Р. Батисте тоже не повезло), поскольку если ты уважительно относишься к солдатам противника, возрастают шансы на то, что в один прекрасный день они присоединятся к повстанцам. Либо, когда пленных выпустят, они расскажут о том, как хорошо относились к ним вражеские солдаты. Тем более, что партизанская армия не располагает ни временем, ни местом, ни возможностями для содержания военнопленных.

Жизненно важны для партизанского отряда хорошие отношения с местным населением, от которых зависят стол и кров. Больше всего партизаны нуждаются в положительной информации о них самих и в негативной молве о противнике. А достигается такой баланс только в том случае, если местное население расположено к партизанам. Отсюда вытекает привязанность Мао к обороне. Если местное население хорошо относится к партизанам и считает, что они терпят поражение, а их помощь поможет исправить дело, мирные граждане встанут стеной на защиту повстанцев точно также, как и на защиту местной марки пива, сыра, водки или чего-нибудь еще.

Во время Кубинской революции США были уверены в том, что Ф. Кастро получает оружие из России. На самом деле оружие поступало из США, транзитом через военные склады диктатора Р. Батисты. Мао черпал свои оружейные припасы, по свидетельству документальных источников, «со складов Лондона точно так же, как и со складов Наньяня; более того, нам их доставляли транспортные средства противника. Это не шутка, а истинная правда».

Дифференциация марки позволяет ей расширить жизненное пространство, а конкуренты получают возможность сберечь нервы.

Чем лучше оснащен враг, тем больше преимущество партизан. Мне не известно, читал ли американский генерал Уэстмореленд перед тем, как отправиться во Вьетнам, труды Мао или Э. Че Гевары. Да, у Мао и Че не было авиации, но кто победил в информационной войне?

Тактику уклонения от встреч с превосходящими силами противника в какой-то мере можно сравнить с дифференциацией марки, сотрудничеством с конкурентами и возникновением альянсов. Дифференциация марки позволяет ей расширить жизненное пространство, а конкуренты получают возможность сберечь нервы. На этом этапе необходимо, используя все доступные ресурсы, укреплять свою марку.

**Концентрация**

Независимо от того, идет ли речь о мелких стычках в начале партизанской войны или об ожесточенных битвах на более поздних ее этапах, все авторы говорят о необходимости концентрации максимальной энергии в точке соприкосновения сил таким образом, чтобы превзойти врага численностью, окружить его и подавить. Если вам это не удалось, по крайней мере убедитесь в том, что вы заняли господствующую «высоту» или равноценную ей позицию, если говорить о маркетинге. Вы можете выбрать такой простой способ, как установление более высокой цены. Если вспомнить Мао, то только в этом случае позволительно использовать дефицитные ресурсы и только в этом случае выигрыш компенсирует потери.

Мао сформулировал условие принятия решения об атаке следующим образом: «Мы должны обеспечить соблюдение по крайней мере двух из перечисленных ниже условий, прежде чем решим, что сложилась благоприятная ситуация и мы переходим в контрнаступление. Вот эти условия:

1. Население активно поддерживает Красную Армию.

2. Территория благоприятствует ведению боевых действий.

3. Основные силы Красной Армии сконцентрированы в месте предполагаемого сражения.

4. Определены слабые места противника.

5. Противник устал и деморализован.

6. Противник был вынужден совершать ошибки».

И наконец, наступает время битвы. Однако это не означает, что нам не понадобиться огромное терпение, поскольку эта фаза может продлиться весьма долгое время. Мао в течение многих лет (благодаря Второй мировой войне) приходилось вести маневренную войну, прежде чем в конце 1940-х гг., спустя 20 лет с начала боевых действий состоялось генеральное сражения с гоминьдановцами. Описываемый мною образ мысли и действий несколько отличается от принципов современного западного бизнеса «на сколько мы расширим наш рыночный сегмент в следующем квартале». В мире, в котором вот уже сто и более лет господствуют торговые марки, вопрос примирения кратко- и долгосрочных интересов никогда не перестанет быть актуальным.

**Резюме**

Партизанский маркетинг — самое полезное проявление парадигмы конфликта, согласно которой основополагающий фактор успеха — завоевание доверия местного населения (в нашем случае — потребителей); ресурсы расходуются бережно, до тех пор пока не достигается рентабельность производства; необходимы достоверная информация и терпение с тем, чтобы нанести удар в нужное время и в нужном месте, когда перевес в силах оказывается на вашей стороне. Короче говоря, партизанский маркетинг — это то, что надо.