

IDŹ DO

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

KATALOG KSIĄŻEK

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK

DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE

ZAMÓW INFORMACJE  
O NOWOŚCIACH

ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

## Wojujący marketing. Zwycięskie strategie i kampanie

Autor: Al Ries, Jack Trout

Tłumaczenie: Anna Owsiak, Magdalena Strzelecka

ISBN: 978-83-246-0512-5

Tytuł oryginału: [Marketing Warfare](#)

Format: 205x195, stron: 215



### Marketing to wojna, w której wrogiem jest konkurencja, a klient to terytorium do zdobycia

Dwadzieścia lat temu Al Ries i Jack Trout wstrząsnęli światem marketingu, publikując „Wojujący marketing. Zwycięskie strategie i kampanie”, która błyskawicznie stała się klasykiem i pchnęła branżę w kierunku całkowicie odmiennej rzeczywistości rynkowej. Dzisiaj autorzy są znanymi na całym globie wybitnymi strategami marketingowymi, a nowa edycja „Wojującego marketingu” zawiera najnowsze, najpotężniejsze taktyki i świeże spojrzenie na batalie i szranki konkurencyjne współczesnych firm. Kolejne pokolenie marketingowców ma szansę stworzyć własny plan ataku, przechytryć, oskrzydlić i zwyciężyć swoich rywali, by w końcu podbić wymarzone obszary sukcesu.

Ten uaktualniony, naszpikowany strategiami przewodnik daje bystrym specjalistom do spraw marketingu klucz do prowadzenia właściwego typu wojny: defensywnej, ofensywnej, oskrzydlającej lub partyzanckiej. Oferuje również nowe, dogłębne analizy niektórych najbardziej niezwykłych sukcesów i błędów marketingowych – w tym Volkswagena, Sony, Coca-Coli, Budweisera, IBM i restauracji McDonald’s – wraz z opatrzonymi komentarzem reprodukcjami udanych i nieudanych reklam.

Zasady „Wojującego marketingu” pozwolą Ci pomaszerować w pełnej glorii do zwycięstwa na biznesowym polu bitwy:

- poznaj kluczowe strategie bitewne, niezbędne przy tworzeniu programów marketingowych;
- wykorzystaj przewagę liczebną i technologiczną;
- stosuj zasady ofensywnej, defensywnej, oskrzydlającej i partyzanckiej wojny marketingowej;
- planuj jak Aleksander Wielki, przeprowadzaj napoleońskie manewry i walcz niczym George S. Patton.



# Spis treści

## **Wprowadzenie: Marketing to wojna**

Prawdziwa natura współczesnego marketingu nie polega na służeniu klientowi, lecz na przechytrzeniu, oskrzydleniu i zwyciężaniu konkurencji. Reasumując, marketing to wojna, w której wrogiem jest konkurencja, a klient ziemią do zdobycia. ....15

## **Rozdział 1. 2500 lat wojny**

Specjaliści od marketingu mogą wiele się nauczyć, poznając historię kilku największych bitew wszech czasów. ....23

## **Rozdział 2. Zasada siły**

Pierwsza zasada sformułowana przez Clausewitza to zasada siły. Duża ryba zjada małą rybę. Duże armie pokonują małe armie. Taki też jest marketing. Duże firmy pokonują małe firmy. ....35

## **Rozdział 3. O wyższości defensywy**

Druga zasada sformułowana przez Clausewitza mówi o wyższości defensywy. Żaden dowódca wojskowy nie będzie dążył do bitwy w sytuacji, gdy jego szanse są mniejsze. A jednak iluż to dowódców marketingowych porywa się przeciwko świetnie okopanemu konkurentowi pozostającemu w defensywie? Niczym Cardigan pod Bałakławą i Lee pod Gettysburgiem wielu dowódców marketingowych, mających do dyspozycji niewystarczające siły, przypuszcza ataki na konkurencję mającą znaczną przewagę. ....41

**Rozdział 4. Nowa epoka konkurencji**

Język marketingu został zapożyczony z wojskowości (*odpalamy kampanię marketingową*). Mówimy i zachowujemy się jak dowódcy; tyle że nie myślimy i nie planujemy niczym dowódcy. Najwyższy czas, by zacząć stosować zasady strategii militarnej w operacjach marketingowych, zwiększając tym sposobem szanse na powodzenie. .... 47

**Rozdział 5. Charakterystyka pola bitwy**

Bitwy marketingowe nie rozgrywają się w fizycznych miejscach, takich jak alejki w drogerii czy w supermarkecie. Ani nawet na ulicach takich miast jak Detroit czy Dallas. Wojny marketingowe rozgrywają się w umyśle potencjalnego klienta. To umysł jest polem bitwy. A jest to teren zdradliwy, który niełatwo zrozumieć. .... 51

**Rozdział 6. Kwadrat strategiczny**

Nie istnieje jeden sposób na wygranie wojny marketingowej — są cztery. Określenie typu działań wojennych, które będziesz prowadził, jest pierwszą i najważniejszą decyzją, jaką musisz podjąć. Wybór ten zależy od Twojej pozycji w kwadracie strategicznym, który można skonstruować dla każdej kategorii produktu i dla każdej branży. .... 57

**Rozdział 7. Zasady defensywnych działań wojennych**

Tylko lider rynku może brać pod uwagę grę w defensywie. Istnieją trzy podstawowe zasady defensywnych działań wojennych, z których najbardziej zaskakująca polega na atakowaniu samego siebie, a nie wroga. .... 63

**Rozdział 8. Zasady ofensywnych działań wojennych**

Wojna ofensywna jest dobra dla firmy nr 2 albo nr 3 na danym polu. Kluczowa zasada polega na znalezieniu słabości nierozłącznie związanej z siłą konkurencji i zaatakowaniu w tym właśnie miejscu. .... 75

**Rozdział 9. Zasady prowadzenia oskrzydających działań wojennych**

Najbardziej innowacyjnym sposobem prowadzenia wojny marketingowej jest oskrzydlenie. W minionych latach większość najbardziej spektakularnych sukcesów marketingowych była oparta o działania oskrzydające. .... 89

**Rozdział 10. Zasady prowadzenia wojny partyzanckiej**

Większość uczestników wojen marketingowych powinna być partyzantami. Mniejsze firmy mogą odnosić wielkie sukcesy, dopóki nie usiłują naśladować gigantów ze swej branży. .... 105

**Rozdział II. Wojna coli**

Pepsi-Cola wygrywa wojnę o Colę ze swym wielkim rywalem Coca-Colą. Jedną z głównych przyczyn takiego stanu rzeczy jest fakt, iż firma Coke nie wykorzystuje w efektywny sposób swych największych atutów strategicznych. ....121

**Rozdział I2. Wojna piwna**

Branża browarnicza podlega procesowi konsolidacji, w wyniku której z setek lokalnych browarów powstała garstka firm na skalę krajową. W momencie, w którym mniejsi konkurenci winni skoncentrować swe siły, robią coś wręcz przeciwnego. ....139

**Rozdział I3. Wojna burgerowa**

Sieć restauracji McDonald's nadal dominuje w branży burgerowej, lecz restauracje Burger King i Wendy's robią postępy, korzystając z klasycznych zasad prowadzenia wojen marketingowych. ....155

**Rozdział I4. Wojna komputerowa**

Nikt tak dobrze nie rozgrywa marketingowej gry wojennej jak Big Blue. Jednak nawet firma IBM może ponieść porażkę, usiłując współzawodniczyć na polu bitwy, które nigdy do niej nie należało. ....167

**Rozdział I5. Strategia i taktyka**

Podobnie jak forma powinna odpowiadać funkcji, tak strategia winna odpowiadać taktyce. Oznacza to, że osiągnięcie taktycznych sukcesów jest głównym i jedynym celem strategii. Strategię powinno się opracowywać od dołu do góry, a nie od góry do dołu. Jedynie dowódca dysponujący dogłębną wiedzą na temat tego, co dzieje się na polu bitwy, jest w stanie obmyślić efektywną strategię. ....185

**Rozdział I6. Dowódca marketingowy**

Współczesny świat biznesu domaga się większej liczby marszałków polowych, większej liczby osób skłonnych wziąć odpowiedzialność za planowanie i kierowanie całościowym planem marketingowym. Do głównych cech przyszłych dowódców marketingowych należą: elastyczność, otwartość i śmiałość. ....201

**Skorowidz** .....209

*Analizując rozmieszczenie wojsk naszego przeciwnika, możemy przewidzieć jego zamiary i dzięki temu zaplanować stosowne działania.*

Karl von Clausewitz



## **Charakterystyka pola bitwy**

W przypadku bitwy zbrojnej teren, na którym dochodzi do starcia, jest do tego stopnia istotny, że bitwy niezmiennie biorą swe nazwy od położenia geograficznego.

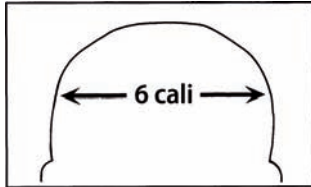
Nizina Maratonu, rzeka Metaurus, wioska Waterloo, miasto o nazwie Gettysburg, wzgórze zwane Bunker, góra zwana Cassino — każde z tych miejsc zostało rozślawione za sprawą jakiejś bitwy.

Także w bitwie marketingowej ważny jest teren. Pytanie jednak brzmi następująco: „Gdzie?”. Gdzie jest ten teren? Gdzie rozgrywają się marketingowe bitwy?

### **Nędzne i brzydkie miejsce**

W niniejszej książce przeczytasz o zaletach utrzymywania w marketingu „wysokich pozycji” oraz konieczności unikania „dobrze okopanej” konkurencji. Gdzie znajdują się te wysokie pozycje? Gdzie są te okopy?

Jeśli chcesz wyruszyć na wojnę z konkurencją, dobrze jest wiedzieć, dokąd powinienes się udać.



Marketing rozgrywa się na polu bitwy mierzącym cześć cali, w umyśle potencjalnych klientów. To pojęcie kluczowe dla zrozumienia istoty marketingu. Nie wygrasz dzięki lepszemu produktowi. Wygrasz dzięki lepszemu postrzeganiu go przez klientów.



Opublikowaliśmy 27 biuletynów informacyjnych zatytułowanych *Battleground* (Pole bitwy), zanim znużliśmy się tym tematem. Naszym celem była analiza różnych sytuacji marketingowych z militarnego punktu widzenia. Biorąc pod uwagę mnogość dostępnych dziś dobrych opisów przypadków, moglibyśmy kontynuować wydawanie biuletynu.

Bitwy marketingowe nie rozgrywają się w biurze klienta ani w supermarkecie, ani też w amerykańskich sklepikach. To jedynie punkty dystrybucji dla kupców, marki wybiera się gdzie indziej.

Bitwy marketingowe nie rozgrywają się w takich miejscach jak Pallas, Detroit czy Denver. A przynajmniej nie w mieście czy regionie w sensie fizycznym.

Bitwy marketingowe są rozgrywane w nędznym i brzydkim miejscu. W miejscu ciemnym i wilgotnym, w znacznej mierze niezbadanym, pełnym niebezpiecznych pułapek czyhających na nierozważnych.

Bitwy marketingowe rozgrywają się w umyśle. W Twoim własnym umyśle oraz w umysłach Twoich potencjalnych klientów każdego dnia tygodnia.

Umysł jest polem bitwy — terenem zdradliwym, który niełatwo zrozumieć.

Całe pole bitwy jest szerokie zaledwie na 6 cali. To właśnie tu rozgrywają się marketingowe bitwy. Usiłujesz wymanewrować i pokonać konkurencję na umysłowym wzgórzu o rozmiarach melona.

Wojna marketingowa jest wojną o charakterze intelektualnym, z polem bitwy, którego nikt nigdy nie widział. Można ją sobie jedynie wyobrazić, co czyni ją

## Mapowanie umysłu

Dobry dowódca przed bitwą uważnie bada teren. Każde wzniesienie, każda góra czy rzeka są poddawane szczegółowej analizie pod kątem jej możliwości defensywnych bądź ofensywnych.

Dobry dowódca bada również rozmieszczenie nieprzyjacielskich wojsk. Najlepiej, jeśli dokładna lokalizacja i siła każdej jednostki są nanoszone na mapę i analizowane przed rozpoczęciem bitwy. Najlepszą niespodzianką jest jej brak. Każdy dowódca stara się za wszelką cenę uniknąć ataku z zaskoczenia, z niespodziewanego kierunku.

W wojnie marketingowej rekonesans jest szczególnie trudny. Jak tu zajrzeć w ludzki umysł, aby poznać ukształtowanie terenu oraz mocne strony przeciwnika?

Jednym ze sposobów na zbadanie ludzkiego umysłu jest badanie marketingowe. Przy czym nie chodzi tu o tradycyjne wypytywanie klientów o to, co chcą kupić — ten sposób przeszedł już do lamusa.

Musisz dowiedzieć się, jakie pozycje zajmują poszczególne firmy oraz do kogo należą wysokie pozycje.

Jeśli zrobisz to umiejętnie, będziesz mógł zarysować umysł przeciętnego potencjalnego klienta, tworząc mapę, która jest równie przydatna marketingowemu dowódcy, co mapy Michelin, które generał Patton wiozł ze sobą przez całą Europę.

Mapowanie mentalnego pola bitwy może dać Ci ogromną przewagę. Większość Twoich rywali nie będzie nawet wiedziało, gdzie rozgrywa się bitwa. Będą martwili się swoim własnym polem: swoimi własnymi produktami, swoją własną siłą sprężadzą, swoimi własnymi planami.

## Góry w umyśle

Każda próba opisu ludzkiego umysłu w kategoriach fizycznych wymaga odniesienia się do symboliki. Istnieją pewne symbole wykorzystywane do opisu działań zarówno militarnych, jak i marketingowych, które zdają się być tu szczególnie trafne.

W wojnie militarnej wzgórze lub góry zazwyczaj uważa się za dobre pozycje strategiczne, szczególnie sprzyjające obronie. W wojnie marketingowej osoby na stanowiskach kierowniczych, mówiąc o silnych pozycjach, zazwyczaj posługują się pojęciem „wysokich pozycji”. Stąd też przywołanie pojęcia góry jako kluczowej koncepcji dla marketingowych działań wojennych wydaje się jak najbardziej uzasadnione.



(Wojujący marketing przybywa do San Francisco i Nowego Jorku)

We współpracy z AMR International zorganizowaliśmy w takich miastach jak San Francisco i Nowy Jork dobrych kilka seminariów poświęconych wojnie marketingowej.



Niewiele marek jest silniejszych od Budweisera, który zajmuje sam szczyt piwnej góry. „Król wśród piw” to potężna metafora marki Budweiser. Wielu próbowało, jednak tylko nielicznym markom udało się dokonać uszczerbku na kłodce zamocowanej przez Budweisera na piwnym interesie.

W czasie działań wojennych góra może być okupowana bądź też nie. Góra chusteczkowa na przykład jest okupowana przez Kleenex. Góra ketchupowa należy do firmy Heinz. Góra komputerowa do firmy IBM.

Niektóre góry są przedmiotem zażartych sporów. Góra napojów typu cola jest częściowo okupowana przez Coca-Colę, jednak stanowi obiekt zmasowanych ataków ze strony Pepsi-Coli.

Kiedy klient posługuje się marką zamiast nazwy rodzajowej jest to nieomylny sygnał, że góra w jego umyśle trzyma się mocno. Gdy ktoś wskazuje na pudełko chusteczek firmy Scott i mówi: „Podaj mi kleeneksa”, wiesz, kto jest właścicielem góry chusteczkowej w umyśle tej osoby.

## Segmentacja to podział terytorium

Kto jest w posiadaniu góry motoryzacyjnej w Stanach Zjednoczonych? Wiele lat temu był to Ford. Jednak firma ta odpadła w wyniku strategii segmentacji General Motors.

Tak więc obecnie to Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile i Buick — każdy z nich zawłaszczył sobie inną część samochodowej góry, przy czym prawdopodobnie najsilniejszą pozycję ma Cadillac, zajmujący kosztowny, luksusowy segment. (Dziś ludzie posługują się nazwą Cadillac jako synonimem wysokiej jakości produktu. „To Cadillac wśród telewizorów”). Zajmując pięć powyższych silnych, niezależnych pozycji, General Motors posiada dominujący udział na amerykańskim rynku motoryzacyjnym.

Monolityczne góry są zdobywane i dzielone na segmenty, które zawłaszczają sobie różni władcy. Ten długofalowy trend będzie najprawdopodobniej kontynuowany w XXI wieku.

Pierwotny właściciel ma wybór: rozszerzenie albo skupienie. W walce z nieprzyjacielem usiłującym dokonać segmentacji rynku firma może rozszerzyć pole działania swych sił, próbując utrzymać kontrolę nad całym terytorium, albo skupić siły na ochronie kluczowej części tego terytorium.



Odruch właściciela jest zazwyczaj błędny. Chciwość popycha lidera danej branży do zwiększenia swych sił i próby utrzymania panowania nad wszystkimi segmentami. Często jednak, usiłując chronić niewielką część góry, można stracić wszystko. Jak niegdyś powiedział Fryderyk Wielki: „Kto próbuje bronić wszystkiego, nie obroni niczego”.

Czy nie ma żadnego sposobu, aby uchronić się przed konkurencją usiłującą podzielić Twoją górę? Na szczęście dla wielkich korporacji taki sposób istnieje. Więcej na temat tej strategii w rozdziale poświęconym wojnie defensywnej.

**G.M. i Ford sięgnęły  
dna w rankingach  
kredytowych**  
Słabe wyniki sprzedaży  
według S&P

Jedną z przyczyn, dla których General Motors ma dzisiaj kłopoty, jest strategiczna decyzja firmy, aby bronić każdego segmentu rynku motoryzacyjnego. Samochody małe, kompaktowe, średnie, samochody luksusowe, sportowe, minivany, samochody typu SUV, ciężarówki — General Motors produkuje wszystkie.