

## Маркетинговые войны.

В 1986 году американские исследователи Эл Райс и Джек Траут задумались: а нельзя ли изобрести что-нибудь лучше фантастически простой и универсальной теории маркетинга Филиппа Котлера? Результатом их размышлений стал бестселлер "Маркетинговые войны", из которого становится ясно, почему, например, PepsiCo - злейший враг компании Coca-Cola, а Apple представляется исчадием ада для IBM. Главный ответ исследователей Котлеру был таков: *"Маркетинг - это война"*. Обобщив богатый опыт кровопролитных противостояний племен, народов, наций, стран и целых материков, Райс и Траут перенесли его в маркетинговую теорию.

У современных военных и маркетинговых сражений много общего, а причины их возникновения часто лежат в одной плоскости. Это борьба за стратегически важные каналы распределения товаров, рынки сбыта и т. д. Сегодня маркетинговые войны являются эффективной стратегией завоевания, удержания и развития конкурентного преимущества.

### Враги и союзники

Авторы теории маркетинговых войн утверждают, что в бизнесе главным и единственным противником являются конкуренты. Однако это не совсем так. На маркетинговом поле находятся еще как минимум две значимые силы, оказывающие сопротивление, а в некоторых случаях и противодействие маркетинговой политике компании.

Во-первых, это **потребитель**. За его доверие нужно бороться, предлагая ему товар или услугу, которых нет у конкурента. **Анастасия Птуха**, директор маркетингового агентства Step by Step: "Одна из причин маркетинговых войн находится в основе основ маркетинга, а именно, в поиске уникальности своего товара/услуги и построении на ее базе стратегии конкурентной борьбы. Именно вокруг уникальности ведутся основные маркетинговые баталии".

Во-вторых, это **властные структуры**, формирующие "правила игры", а также различные лоббисты, действующие на рынке. С ними тоже нужно устанавливать определенные отношения. Ведь маркетинг - это не только борьба за клиента. Это еще и борьба за ресурсы, позволяющие компании вести борьбу за потребителя.

Эти **ресурсы** - инвестиции; возможность влияния на формирование рынка; известность и репутация самой компании и тех товаров или услуг, которые она предлагает потребителю. Обладание хотя бы одним из трех перечисленных ресурсов резко увеличивает конкурентное преимущество. Наличие же всех трех ресурсов в сочетании с правильно выстроенной моделью взаимоотношений с потребителем делает компанию лидером рынка.

### Два фронта

Маркетинговая война ведется одновременно на двух фронтах. На **первом фронте** идет война за ресурсы. Их получение зависит от людей, которые либо могут распоряжаться ресурсами, либо имеют к ним доступ. Сегодня основным средством получения инвестиций и влияния на формирование рынка является близость компании к государству

или людям, наделенным властью. Достаточно вспомнить ситуацию с нефтяными месторождениями Вала Гамбурцева. Конкурс на право их разработки в марте 2001 года выиграла компания "Северная нефть", возглавляемая бывшим первым замминистра финансов РФ Андреем Вавиловым. Некоторые конкуренты компании не согласились с итогами конкурса и оспорили их через суд.

На **втором фронте** ведется борьба за право определять конечный выбор потребителя при совершении им покупки. **Андрей Федотов**, исполнительный директор Russian Public Relation Group, делит всех потребителей на активных и пассивных. Активные почти всегда знают, чего хотят. Пассивные, наоборот, сомневаются и прежде чем сделать выбор в пользу того или иного товара, сто раз подумают. Последние часто и становятся жертвами маркетинговых войн. Итак, мы покупаем то, что лучше чистит, моет, поет и думает и не покупаем то, что плохо продается, ломается и быстро забывается. Сделав свой выбор, мы определяем победителя в войне брэндов и репутаций отдельных компаний.

### **Оружие**

Главным средством борьбы маркетинговых "генералов" является информация. Благодаря своим универсальным свойствам она позволяет склонить противника на свою сторону.

Какая информация нужна для ведения маркетинговых войн? С одной стороны, это "разведданные" о действиях конкурентов. С другой, информация, которую компания дает потребителям и дозированно "впрыскивает" конкурентам и лоббистам. Выбирая стратегию маркетинговой войны, компания должна проанализировать ситуацию на рынке, позиции властных структур, лоббистов и конкурентов, а также определить предпочтения потребителей. Это позволяет правильно выбрать маркетинговое оружие. Какое оружие чаще всего используется в маркетинговых войнах? Авторы "Маркетинговых войн" утверждают, что "реклама - это артиллерия и танки маркетинговых войн". Эта аналогия может быть продолжена. Цены и скидки - это мины и минометы, властные структуры - это авиация, лоббисты - ракеты с системой самонаведения и, наконец, слухи - это оружие массового поражения. Рассмотрим действие каждого из видов маркетингового оружия на конкретных примерах.

### **Рекламная война брэндов**

Наиболее заметны для потребителя маркетинговые сражения, в которых война ведется с помощью рекламы. Особенно эффективно это оружие для компаний сектора FMCG (потребительские товары повседневного спроса). Для них реклама является средством подавления "артиллерии" конкурента. Реклама чрезвычайно важна и для компаний, предоставляющих услуги "жизненной необходимости" (недвижимость, здравоохранение, сотовая связь, туризм и отдых и т. п.), которым важно завоевать первичную аудиторию постоянных клиентов.

"Поражающее действие" рекламы ясно видно в войне российских производителей пива. В конце прошлого года на телевидении появилась реклама пива "Солодов". В ролике мелькали фрагменты из рекламных сюжетов других производителей пива. Прыгающие пробки - пародия на рекламу пива "Патра", а мужики, копающие мобильниками песочек, - насмешка над брэндом "Золотая бочка". В конце ролика потребителю давали понять, что лучшее пиво - "Солодов".

Неслучайно в ролике "Солодова" упоминаются далеко не все известные и популярные в России пивные брэнды. Совсем недавно появившийся на рынке "Солодов" воюет не с "Балтикой" или Heineken, имеющими постоянных почитателей. Цель этой локальной

войны - "выдавить" из памяти потребителя брэнды, которые атакуют занимаемые "Солодовым" позиции.

В принципе, этот рекламный ролик можно рассматривать как **партизанскую атаку** пива "Солодов" против своих прямых конкурентов. "Солодов" атакует их в пределах тех образов, с которыми ассоциируется у потребителя товар конкурентов.

Без слухов и сплетен невозможно представить нашу жизнь, даже если мы считаем их уделом обитателей коммуналки. Любая информация, распространяемая в виде слухов, анонимна и при каждой последующей передаче неизбежно искажается. Применение слухов в маркетинговой войне весьма эффективно, когда объектом атаки является лидер рынка или компания, имеющая сформировавшийся круг клиентов. Особенно подвержены воздействию слухов потребители с самыми низкими и самыми высокими доходами. Зная их вкусы и предпочтения, можно легко и практически без затрат нанести удар по репутации конкурента. Иногда с помощью слухов удается почти полностью нейтрализовать эффект от самой дорогостоящей и массивной рекламной кампании конкурента. Появление интернета, где информация распространяется очень быстро, послужило толчком к более активному использованию слухов.

В начале нынешнего года по каналам агентства "Интерфакс" прошла информация, что при строительстве элитного жилого комплекса "Алые паруса" компания "Дон-Строй" использует бетон, который содержит радиоактивные вещества. Информация подавалась как пресс-релиз самой компании. На сайте агентства он присутствовал в течение двух часов, пока представители "Дон-Строя" не связались с агентством и не потребовали снять ложную информацию. Однако этого времени оказалось достаточно, чтобы ведущие СМИ подхватили "сенсацию". **Милана Зотова**, руководитель отдела по связям с общественностью компании "Дон-Строй": "Мы понимаем, откуда идет эта информация, и пытаемся адекватно реагировать на выпады в свой адрес".

Таким образом, анонимный конкурент перешел в наступление и применил против "Алых парусов" "оружие массового поражения". Атака производится на компанию, имеющую прочные позиции на рынке. Компания вынуждена оправдываться. При этом нападающий наносит удар в самое незащищенное место конкурента - в формирующийся контингент покупателей элитного жилья "Дон-Строя".

### **Административный ресурс**

Подавление конкурента с помощью властных структур - тоже весьма распространенная практика.

По отношению к бизнесу государство находится в том же положении, что и авиация к сухопутным войскам - "над схваткой", и обладает территориальным и силовым преимуществом. Территориальное преимущество - возможность контроля всех рыночных фронтов маркетинговых битв. Силовое преимущество - право наказывать участников рынка за нарушение или игнорирование установленных "правил игры". В конце прошлого года крупнейшие российские авиаперевозчики, возглавляемые "Аэрофлотом", совместно с Министерством транспорта РФ попытались ограничить количество российских авиакомпаний, работающих на рынке. 90% этого рынка обслуживает лишь 30 авиакомпаний, при том что всего в России их 284. Доходы лидеров рынка резко падают из-за ценового демпинга мелких авиакомпаний в секторе чартерных перевозок. Именно в этом секторе и началась "спецоперация" по удалению с рынка мелких конкурентов.

Первым шагом стало введение Государственной службой гражданской авиации (ГСГА) квотирования чартерных рейсов на различных направлениях. Квоты действовали до 2001 года, и в итоге тарифы выровнялись. Затем глава МЧС Сергей Шойгу заявил, что нужно закрыть большинство частных авиакомпаний, так как они используют изношенную авиатехнику. Авиакомпании с плохим качеством сервиса, нарушающие технику безопасности, могут удалиться с рынка. Но решающие сражения на российском рынке авиаперевозок еще впереди.

### **Лоббирование**

Это мощное оружие в маркетинговых сражениях. Принцип его воздействия на противника похож на действия ракет с системой самонаведения, которыми оснащены современные истребители.

Напомним, что властные структуры, осуществляющие регулирование того или иного рынка,- это "авиация" маркетинговых войн. Компания запускает ракету-лоббиста к цели. Цель - получение компанией определенных привилегий. Используя систему самонаведения - различные методы управления действиями людей, от которых зависит принятие нужного компании решения, лоббист поражает цель. Обычно с помощью лоббирования компании стараются изменить в свою пользу такие характеристики рынка, как доступ на него, уровень конкуренции, цены и др. Вот пример использования лоббирования на рынке алюминиевой тары.

С начала этого года Минэкономразвития вдвое (до 40%) повысило таможенные пошлины на алюминиевую тару. Это решение вызвало раздражение у российских пивоваров, которые раньше закупали алюминиевые банки за рубежом, в основном в Польше. При прежней ставке таможенной пошлины цены на импортную алюминиевую тару были намного ниже цен российских производителей. Теперь ситуация изменилась. Объективно введение более высокой пошлины выгодно двум производителям алюминиевой тары, работающим в России,- компании "Ростар", принадлежащей ОАО "Русский алюминий", и шведской Rexam.

Это не первый эпизод в борьбе за создание рынка отечественных алюминиевых банок. Сначала алюминиевое лобби провело агрессивную рекламную кампанию по повышению популярности баночного пива. Поскольку себестоимость отечественных банок на 30% выше себестоимости произведенных в Польше, российские алюминщики попытались добиться снижения тарифов на железнодорожные перевозки и электроэнергию. Но таким образом резко уменьшить себестоимость не удалось. Затем было пролоббировано введение запретительной пошлины, резко ограничивающей доступ на российский рынок импортных банок. Теперь российские пивоваренные компании должны либо отказаться от розлива пива в алюминиевые банки, либо повышать цены на готовую продукцию.

Так же, лоббируя свои интересы во властных структурах, компании ведут борьбу за заказы от крупных клиентов. Таким крупным клиентом часто является государство. Настоящее сражение происходило в Госдуме между аудиторскими компаниями "Юникон" и ФБК за право проводить ежегодную аудиторскую проверку Банка России. Интересы "Юникона" отстаивал комитет по кредитным организациям и финансовым рынкам, ФБК рекомендовал бюджетный комитет нижней палаты парламента. Однако накануне дня голосования бюджетный комитет отозвал предложенную им кандидатуру ФБК и сделал выбор в пользу "Юникона". По неофициальной информации, столь резкая перемена решения произошла не без непосредственного участия руководителя аппарата бюджетного комитета Госдумы, в недавнем прошлом - акционера компании "Юникон". В компании "Юникон" эту информацию, кстати, комментировать отказались.

## Война цен

Ценовые войны - самый распространенный вид маркетинговой борьбы. Обычно такие войны происходят в самом начале развития рынка или в период его "старения".

**Анастасия Птуха:** "Признаками "старения" являются падение средней маржи на рынке (и, соответственно, доходов), а также "размывание" уникальности товаров. Когда аргументы в пользу уникальности исчерпаны, наступает эпоха перепроизводства и ценовой войны".

К участию в ценовой войне нужно серьезно готовиться. К войне должны быть готовы и партнеры компании. **Игорь Липсиц**, заведующий кафедрой Высшей школы экономики (ВШЭ), ведущий курса "Маркетинг и реклама" на ежемесячных семинарах "Современные технологии управления", проводимых в Москве Harvard University и ВШЭ: "Анализ партнеров позволит понять, кого из них можно привлечь в качестве союзника, а кого воспринимать как возможного предателя". Наглядный пример - осенняя ценовая война между производителями лапши быстрого приготовления, компаниями "Анаком" и "Роллтон". Неоднократное снижение цен на продукцию обеими компаниями принесло большую прибыль только их дилерам. Сохранив розничные цены на прежнем уровне, оптовики всю разницу, которая образовалась после снижения отпускных цен производителями, положили себе в карман. Поняв свою ошибку, "Анаком" и "Роллтон" поспешили заключить мир.



Наиболее заметным "фронтом" ценовых войн в России является рынок операторов сотовой связи. "Вымпелком" и "Мобильные Телесистемы" (МТС) уже давно ведут изнурительную конкурентную борьбу. Основным приемом в этой борьбе является поиск новых ценовых приманок для клиентов и копирование шагов конкурента. Действия "Вымпелкома" и МТС представляют собой классическую маркетинговую войну, где МТС держит оборонительную позицию, а "Вымпелком" пытается всеми путями расширить свою долю рынка и ведет агрессивную политику, нападая на МТС с флангов. "Вымпелком" и МТС изначально конкурировали либо в пределах существующих тарифных планов, понижая расценки, либо придумывали новые тарифные планы. Последняя по времени "ценовая схватка" произошла прошлой осенью. 15 ноября МТС представила новую тарифную сетку, достигнув ценового паритета с "Вымпелкомом",



обновившим свои тарифные планы в начале октября. Тарифный план от МТС "Президент" противопоставлен тарифу "Успех GSM" у конкурента: в первом абонентская плата \$14,4 и разговоры по \$0,23 в минуту. Во втором абонентская плата \$17, стоимость разговора - \$0,26 в минуту.

Поскольку ценовая война - это игра на публику, в ней хороши любые способы привлечения потребителей. Так, хитрым ходом "Вымпелкома" оказалась акция "Каждому купившему любой контракт на подключение - еще одну SIM-карту "Би+ GSM" в подарок". Подключившийся к сети в рамках акции абонент де-юре считается за двоих (а значит, можно заявить о быстром росте числа клиентов). Сам факт проведения такой акции говорит о том, что "атаки низкой ценой" для наращивания клиентской базы уже не дают обоим конкурентам нужного результата. Многие эксперты полагали, что появившийся на рынке новый оператор - компания "Соник Дуо", представленная маркой "Мегафон", тоже примет участие в ценовой войне "Вымпелкома" и МТС. Однако "Мегафон" пока остался "над схваткой" - его тарифы не ниже, чем у старожилов рынка.

Ценовые войны предполагают большие издержки (на рекламу, техническую поддержку и проч.). К тому же они могут привести к потере уже имеющихся у компании клиентов - низкая цена перестает быть конкурентным преимуществом, поэтому клиент может выбрать компанию, способную предложить более высокое качество услуг. Другими словами, компания рискует подорваться на своей же "ценовой mine". Так, в настоящее время ценовая война между МТС и "Вымпелкомом" приостановлена. Более того, они вынуждены заключать "перемирие" и на других полях конкуренции. Так, недавно операторы договорились о том, чтобы разрешить обмен SMS между своими абонентами. Главной задачей лидеров рынка мобильной связи становится повышение лояльности уже имеющейся клиентуры путем улучшения сервиса.

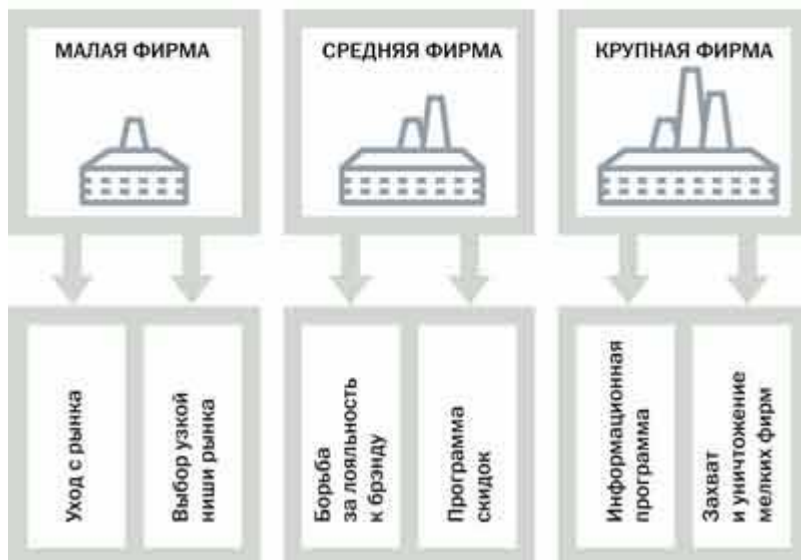
Дойдя до ценового порога в столице, операторы начали активнее осваивать региональные рынки. Очевидно, именно там в ближайшее время развернутся самые интересные сражения.

### "Ахиллесова пята"

Маркетинговые войны имеют очевидные преимущества. Но и недостатки тоже. **Андрей Ренард:** "Любые маркетинговые войны между компаниями подрывают позиции всего сегмента рынка или даже отрасли в целом. Исключение составляют новые рынки или принципиально новые технологии, когда вывод нового товара на рынок возможен только за счет резкого отвоевывания плацдарма для наступления у конкурентов."

## ВАРИАНТЫ ДЕЙСТВИЙ ФИРМЫ В СЛУЧАЕ ВОЙНЫ ЦЕН

Источник: Высшая школа экономики



Для того чтобы компания могла успешно вести маркетинговую войну, необходимы и некоторые внутренние условия. Это правильно выбранная стратегия развития бизнеса, жесткая и мобильная оргструктура, высокая квалификация и лояльность топ-менеджмента, хорошо отработанная система сбора и анализа маркетинговой информации, данные конкурентной разведки. Но далеко не все российские компании располагают сегодня хотя бы одним из перечисленных слагаемых успеха в маркетинговых войнах.

### Будущее маркетинговых войн

Будут ли в России новые маркетинговые войны? Конечно.

В ближайшее время возможно продолжение маркетинговой битвы ритейлеров. В этом году ожидается открытие еще девяти магазинов, принадлежащих иностранным компаниям (один откроет АВА и по четыре - Metro Cash & Carry и Auchan). Еще около 30 иностранных ритейлеров заявляют о своем намерении выйти на российский рынок. Численное превосходство в войне ритейлеров может перейти от российских сетей к иностранным. А значит, борьба будет более жесткой.

Иностранные ритейлеры благодаря ценовому демпингу отнимают у российских розничных сетей не только покупателей. Борьба ведется также за производителей и поставщиков продукции. Российские ритейлеры пытаются договориться и совместно противостоять натиску иностранных конкурентов. Правда, пока им это не всегда удается.

В свое время конфликт торгового дома "Перекресток" с компанией "Вимм-Билль-Данн" (ВБД) из-за условий поставок продукции привел к созданию Российского розничного альянса (РРА). В него первоначально входили ТД "Перекресток", сеть "Копейка" и компания "Юнилэнд". Вскоре "Юнилэнд" покинул альянс, и его место заняла сеть супермаркетов "Седьмой континент". Сменился и основной "враг" альянса - место ВБД заняла немецкая Metro Cash & Carry, добившаяся от поставщиков высоких скидок на предлагаемую ими продукцию. С поставщиками, внесенными в "черные списки", проводились "воспитательные беседы". Но до совместного бойкота поставщиков дело не дошло.

Какие средства будут применяться в маркетинговых войнах? **Валерий Гончарук:** "Главным оружием станет высокое качество товара и "тонкая регулировка" бизнеса компании в соответствии с изменениями ситуации на рынке." Но война никогда не закончится, потому что победа не может быть вечной. И сегодняшний аутсайдер завтра может занять место лидера.

### **Национально-освободительные войны**

В маркетинговых войнах, участниками которых становятся транснациональные и местные компании, последние нередко одерживают победу. Потому что знают национальную специфику.

### **Китайская стратегия защиты**

Старейшая в КНР косметическая компания "Шанхай Яхва" смогла дать отпор таким транснациональным гигантам, как Procter & Gamble, Unilever и Revlon, пытавшимся оккупировать китайский рынок. "Шанхай Яхва" использовала "стратегию защитника" - сконцентрировалась на использовании местных преимуществ в тех сегментах рынка, где транснационалы были гораздо слабее.

Например, продукция "Шанхай Яхва" продвигалась с учетом склонности китайцев ко всему религиозному и мистическому. На косметике непременно указывалось, что она изготовлена на основе "древних восточных секретов", гарантирующих вечную молодость. При этом "Шанхай Яхва" ориентировалась в основном на взрослую целевую аудиторию. Более молодое и прозападно настроенное поколение фирму не интересовало. Своей целевой аудитории "Шанхай Яхва" доказала, что более дорогая "транснациональная" косметика не всегда подходит местному потребителю. В результате мировые брэнды смогли занять не более 10% китайского косметического рынка.

### **Jolibee Foods оказался острее McDonalds**

Умело использовала местную специфику и компания Jolibee Foods, ведущий игрок филиппинского рынка семейных закусовых. Ей пришлось противостоять ресторанной сети McDonalds, одному из сильнейших участников международного рынка fast food. Обе компании предлагали филиппинцам абсолютно аналогичную продукцию. Но очень скоро спрос на продукцию филиппинских закусовых вырос. Дело в том, что Jolibee Foods применила небольшую хитрость: стала использовать в своих бургерах соевый соус, очень популярный в филиппинской кухне. В итоге объем продаж закусовых McDonalds пошел на спад, и американцы потеряли большую долю филиппинского рынка. А Jolibee Foods организовала свои закусовые во многих странах, где присутствует филиппинская диаспора.

### **Vimbo задавил PepsiCo масштабом**

Grupo Industrial Vimbo - крупнейший в Мексике производитель хлеба и кондитерской продукции - подверглась конкурентным атакам со стороны компании PepsiCo. Отстаивая свое преимущество на мексиканском хлебопекарном рынке, Vimbo сделала ставку на усиление местной дистрибуторской сети (это одна из самых эффективных мер борьбы с транснациональными компаниями). Vimbo расширила свою дистрибуторскую сеть до 14 тыс. водителей, которые обеспечивали до 400 тыс. ежедневных отправок товара. Хотя доставка недорогой продукции в отдаленные районы практически не приносила прибыли, Vimbo продолжала поддерживать дистрибуцию на том же уровне. Для этого мексиканской компании удалось найти удачное решение: она договорилась с другими местными поставщиками о консолидированной доставке мелких партий товара. К таким местным альянсам PepsiCo оказалась не готова.



### **Harley Davidson прокатила японцев**

Настоящая маркетинговая война разразилась на рынке США с появлением на нем японских мотоциклов Honda и Yamaha. В результате обострившейся конкуренции цены на мотоциклы этого класса снизились на 5%. Тогда Harley Davidson пролоббировала введение квоты на поставку тяжелых японских мотоциклов сроком на пять лет. Однако уже через четыре года, когда Harley вышла на прежний уровень рентабельности, компания добилась досрочной отмены квоты. Руководство Harley утверждало, что теперь компания готова противостоять любому конкуренту.

Когда японские производители вновь вышли на американский рынок, Harley встретила их во всеоружии, используя новую имиджевую стратегию. Теперь компания продавала не просто мотоциклы, а "образ жизни" в стиле Harley Davidson. За четыре года американский производитель улучшил качество продукции и создал лояльное отношение к своему бренду. На этом фоне все предложения японцев воспринимались как второсортные аналоги.

*«Секрет фирмы» – деловой журнал для российских менеджеров. Выходит раз в месяц и распространяется бесплатно вместе с еженедельником «Коммерсантъ - ДЕНЬГИ». Очередной номер, в котором публикуется этот материал, выходит 20 марта.*

Максим Жаров, Игорь Шелепин, «Секрет фирмы»  
19.03.2002 [E-EXECUTIVE.RU](http://E-EXECUTIVE.RU)