



# تجارت جنگ است

ال ریس و جک تروت

ترجمه: هدایت طریقی نژاد



## فهرست

۱۱.....	مقدمه؛ بازاریابی جنگ است
۱۹.....	فصل اول: ۲۵۰۰ سال جنگ
۳۵.....	فصل دوم: اصل قوا.....
۴۵.....	فصل سوم: برتری در دفاع.....
۵۳.....	فصل چهارم: عصر جدید در رقابت.....
۶۱.....	فصل پنجم: ماهیت میدان جنگ.....
۶۹.....	فصل ششم: میدان استراتژیک.....
۷۷.....	فصل هفتم: اصول جنگ دفاعی.....
۹۱.....	فصل هشتم: اصول جنگ هجومی.....
۱۰۹.....	فصل نهم: اصول جنگ جناحی.....
۱۲۹.....	فصل دهم: اصول جنگ غیرنظامی.....
۱۴۹.....	فصل یازدهم: جنگ کولا.....
۱۷۱.....	فصل دوازدهم: جنگ برگر.....
۱۸۵.....	فصل سیزدهم: جنگ کامپیوتر.....
۲۰۹.....	فصل چهاردهم: استراتژی و تاکتیک ها.....
۲۲۷.....	فصل پانزدهم: بازاریابی عمومی.....

# فصل چہاردهم

استراتژی و تاکتیک‌ها

## « استراتژی و تاکتیک‌ها

«اگر ما تصور کنیم که استراتژی، قدرتی مستقل از نتایج تاکتیک‌ها دارد، مرتکب اشتباه شده‌ایم.»

### کارل ون کلاوزویتس

برخی شرکت‌ها باور دارند که راه توسعه استراتژی این است که سه یا چهار تن از بهترین افراد را در یک اتاق جمع کنیم و آن‌ها را در آنجا نگه داریم تا به پاسخ قطعی برسند. این روش را «اندیشگاه بلنداندیشی در انزوا»<sup>۱</sup> می‌نامند. شرکت‌های دیگر تمایل دارند برای تدوین برنامه‌های آینده خود، همه اعضای گروه مدیران ارشد خود را در مرکز هم‌اندیشی (ترجیحاً مثل جزایر کارائیب) جمع کنند، یعنی روش «بدون تلفن» و «دور از همه». این دوروش تلاش می‌کنند تا حد ممکن از تفکر استراتژیک بلندمدت به جای تصمیم‌های تاکتیکی روزانه استفاده کنند که هر دو اشتباه هستند.

### استراتژی از تاکتیک پیروی می‌کند

همان‌طور که کار باید تابع عمل باشد، استراتژی هم باید تابع تاکتیک باشد، یعنی دستیابی به نتایج تاکتیکی، هدف نهایی و تنها هدف استراتژیک است. اگر یک استراتژی به نتایج تاکتیکی منجر شود، مشکل دارد و طرز بیان و ارائه آن اصلاً اهمیت ندارد. استراتژی باید از پایین به بالا توسعه پیدا کند نه از بالا به پایین.

فقط با دانش کلی و عمیق درباره آنچه در میدان جنگ اتفاق افتاده است می‌توان برای ایجاد استراتژی مؤثر استفاده کرد.

1. The ivory-tower think-tank approach

استراتژی باید حاصل فضای پرنوسان بازار باشد نه فضای بسیار تمیز، مرتب و آرام.

هدف از یک استراتژی بزرگ، انجام کار عملیاتی در سطح تاکتیکی است و هیچ هدف دیگری ندارد. در عملیات نظامی هدف از نقشه کلیات در شرایطی که دشمن فقط یک سرباز دارد، داشتن دو سرباز آماده و توانا برای جنگیدن در لحظه مناسب است. به عبارت دیگر، منظور از تسهیل، استفاده از توان در سطح تاکتیکی است.

یک استراتژی بزرگ ممکن است بسیار جذاب، الهام بخش، بی پروا و جسورانه باشد و در عین حال هم اگر نیروهای نظامی خود را در میدان جنگ دقیقاً در مکان درست قرار ندهد و از آن‌ها در زمان مناسب برای اتمام کار تاکتیکی استفاده نکنند، شکستی مطلق به حساب آید.

چیزی به نام استراتژی بد یا خوب وجود ندارد. استراتژی‌ها ماهیتاً ارزشی ندارند. آن‌ها همانند طرح اولیه یک رمان یا خلاصه یک فیلم نیستند که فقط منتظر کسی بمانند تا به او پند و اندرز و موسیقی یاد دهند.

برخلاف آثار هنری که بیشتر بر اساس اصل بودن، خلاقیت و برجستگی فکر مورد قضاوت قرار می‌گیرند، استراتژی‌های بازاریابی باید فقط بر اساس کارایی‌شان در زمان تماس با مشتری و رقابت سنجیده شوند.

در جنگ نظامی، کسی که می‌خواهد استراتژی را فرا بگیرد، آموزش خود را با شناخت سرنیزه آغاز می‌کند. تصادفی نیست که احتمالاً بهترین استراتژیست شناخته شده نظامی جهان کار خود را در ارتش پروس در دوازده سالگی آغاز کرد.

کارل ون کلاوزویتس نیز می‌دانست جنگ چیست، زیرا تمام ترس‌های آن را تجربه کرده بود. هنگامی که در فرانسه دستگیر شد، در جنا بود؛ در بورودینو<sup>۲</sup>

1. Jena

2. Borodino

محل مواجهه عظیم ارتش ناپلئون و ارتش تزار و در رودخانه بریتانیا، یکی از سیاه‌ترین مناظر در طول تاریخ، شاهد لگد مال شدن هزاران فرانسوی در زیر پای اسب‌های فراق‌ها بود و همچنین در واترلو حضور داشت. مفاهیم بزرگ استراتژیکی او حاصل تجربه‌های عملی‌اش هستند. کلاووزیتس اهمیت جنگ را می‌دانست، چون تلخی شکست در کار خود را چشیده بود. تمام استراتژیست‌های بزرگ نظامی الگویی مشابه را دنبال کرده‌اند. آن‌ها استراتژی را ابتدا با یادگیری تاکتیک‌های جنگی آموختند.

### افسر توپخانه

اواخر دهه ۱۷۰۰، هیچ مرد جوانی با خون سلطنتی یا روابط سلطنتی در جنگ خدمت نمی‌کرد. این یک انتصاب پرسروصدا، پست و کم‌رشد بود. کارشناسان ارشد آن زمان در سواره‌نظام بودند که یونیفرم‌ها ترس‌آور بودند. اما جنگ در سطح تاکتیک‌ی در حال تغییر بود. سواره‌نظام فقط برای شناسایی متوقف می‌شد تا نقش خود را در جنگ‌های بزرگ آن روزگار ایفا کند. (بریتانیا هرگز با حمله سواره‌نظام شکست نخورده بود.) سلاحی که موجب تلفات بسیار شد، توپخانه بود.

هیچ‌کس بهتر از ناپلئون بناپارت، افسر سابق توپخانه، از این موضوع مطلع نبود که در ۲۴ سالگی ژنرال و ۳۴ سالگی امپراتور فرانسه شد. راز درخشش استراتژیکی ناپلئون دسترسی به توپخانه بود تا جایی که بیشترین اثرا بر سطح تاکتیک گذاشت. ناپلئون مدام از تحرک توپخانه‌اش استفاده می‌کرد، توپ‌های خود را جمع می‌کرد و آن‌ها را به نزدیک‌ترین محدوده ممکن برای شلیک به سواره‌نظام و پیاده‌نظام می‌فرستاد. ناپلئون گفت: «توپخانه سرنوشت ارتش‌ها و ملت‌ها را تعیین می‌کند و هیچ‌کس هم به اندازه کافی توپ ندارد.»

## فرمانده تانک

تکه‌ای از توپ را بردارید و آن را روی یک موتور احتراق داخلی نصب کنید و به آن زره و زنجیر تراکتور اضافه کنید، چه چیزی به دست می‌آید؟ تانک، معادل توپ شش پوندی دوره ناپلئون در قرن بیستم.

شاید تصادفی نیست که بهترین استراتژیست‌های نظامی جنگ جهانی دوم نیز روش او را از پایین به بالا آموختند. زمانی که انگلیس اولین حمله با تانک در مقیاس بزرگ جهانی را شروع کرد، جورج اس. پاتون جونیور شاهد آن در کمبره<sup>۲</sup> در سال ۱۹۱۷ بود.

سال ۱۹۱۸ پاتون اولین فرمانده زره‌پوش ایالات متحده شد. یک سال پس از آن، او تانک‌های جنگی خود را روانه جنگ با سینت مینهل<sup>۳</sup> کرد. پاتون در شکست ژرماندی<sup>۴</sup> و پرتاب توپ‌های درنده خود در سال ۱۹۴۴ به جناح فرانسه که در آن ارتش سومش برای گرفتن زمین از هر چیزی استفاده کرد، از دانش تاکتیک‌های تانکی خود بهره برد.

پاتون به سبب شخصیت افراطی‌اش یک استراتژیست دانا بود که ارتشش بر اساس قالب مفاهیم خردمندانه کلاوزویتس موفقیت کسب می‌کرد. پاتون گفت: «نباید شرایط را با برنامه تطبیق داد، بلکه باید برنامه را مناسب شرایط تنظیم کرد.» من فکر می‌کنم تفاوت بین موفقیت و شکست بر سرفرماندهی، به توانایی یا فقدان آن برای انجام درست آن بستگی دارد.

## کارشناس تبلیغات

تانک‌ها و توپخانه‌های جنگ بازاریابی امروزه در حال تبلیغ هستند. تا زمانی که شما ندانید چگونه از تبلیغات در سطح تاکتیکی استفاده کنید، در مقام استراتژیست بازاریاب نقطه ضعف شدید دارید.

1. George S. Patton Jr.

2. Cambrai

3. Saint Mihiel

4. Normandy

از آنجاکه بسیاری از مدیران از کاربردهای تاکتیکی تبلیغات غافل هستند، علیه رقابت پیشرونده از همان حملات انتحاری‌ای استفاده می‌کنند که در جنگ جهانی اول اعمال شدند. پاتون گفت: «عقبه سپاه دشمن یک میدان عالی برای زره‌پوش است و از هرابزاری برای رسیدن به آنجا استفاده کنید.» شرکت اپل جان اسکالی را استخدام کرد چون سروسامان دادن به امور تبلیغات را می‌دانست و برایش مهم نبود که اسکالی می‌داند چگونه کارخانه ساخت بطری یا فرمول مخفی پپسی کولا را اداره کند.

احتمالات مخالف استراتژی اسکالی در شرکت اپل بودند (همان‌طورکه مخالف رئیس قدیمی ترا بودند)؛ اما تبلیغات اسکالی با مهارت زیاد هدایت شدند. پیام بازرگانی او در سال ۱۹۸۴ با موضوع جورج اورول بیشتر از هر پیام تلویزیونی دیگر تأثیرگذار بود.

فروش فردی و سلاح‌های دیگر بازاریابی به هیچ‌وجه منسوخ نمی‌شوند. در واقع هر سلاحی در جنگ بازاریابی نقش حیاتی ایفا می‌کند. (همان‌طورکه پیاده‌نظام در دوران ناپلئون ایفای نقش کرد.)؛ اما تبلیغات سلاحی مهم هستند که اگر شرکتی خواهان پیروزی در جنگ بازاریابی است باید به خوبی آن را به کار گیرد.

(البته منظور ما از تبلیغات، تمام اشکال مکانیزه دسترسی به بازار است، از جمله چاپ و پخش تبلیغات، انتشارات، پست مستقیم، نمونه‌گیری، فروش بروشورها، نمایش‌ها و در مفهوم مشابه، سپاه زره‌پوش آماده حمله و مجهز به اسلحه، شامل زره و مجموعه‌ای از تجهیزات جنگی چون تانک.)

منتقدان می‌توانند نمونه‌های بسیاری را ارائه کنند که تبلیغات ضعیف اثری نداشتند. راه‌اندازی کامپیوتر شخصی آی‌بی‌ام با موفقیت، به دلیل استفاده از چارلی چاپلین در تبلیغات نبود. تبلیغات ضعیف برای شرکت‌هایی قدرتمند همانند آی‌بی‌ام مانعی جزئی است؛ اما تبلیغات ضعیف برای شرکت‌هایی که منابع عظیم آی‌بی‌ام را ندارند، می‌تواند مخرب و مصیبت‌زا باشد.



### استراتژی تاکتیک‌های معمولی و متوسط را هموار می‌کند

استراتژی از درک عمیق تاکتیک‌ها شکل می‌گیرد و خلاف آن این است که استراتژی کارا به تاکتیک‌های عالی وابسته نیست. لازمه یک استراتژی بی‌نظیر، پیروزی در جنگ بازاریابی بدون مهارت تاکتیکی است. آی‌بی‌ام برای برنده شدن در جنگ کامپیوتر شخصی به تبلیغات نیاز نداشت. استراتژی این شرکت به‌عنوان اولین شرکت معروف کامپیوترهای شخصی، موفقیت شرکت را از قبل از عرضه محصول تضمین می‌کرد. این استراتژی موجب شد تاکتیک‌ها به‌خوبی کار کنند. درک تاکتیک‌ها بود که آی‌بی‌ام را به اتخاذ این استراتژی متقاعد کرد.

اهمیت سلاح تبلیغاتی ثابت شده است؛ اما بسیاری از مدیران به اشتباه بر این سلاح تکیه می‌کنند. آن‌ها دنبال تبلیغاتی هستند که شاهکار کند و موجب پیروزیشان در جنگ شود. نبرد بالچ<sup>۱</sup>، ضد حمله هیتلر از طریق آردن<sup>۲</sup> در زمستان ۱۹۹۴، بیشتر در زمینه بازاریابی رخ می‌دهد. شرکت‌ها همه چیز را منوط به یک برنامه تبلیغاتی بزرگ می‌کنند تا «موقعیتشان حفظ شود». این موقعیت‌ها به‌ندرت حفظ می‌شوند، علت‌ها هم کاملاً مشخص هستند. اگر استراتژی کارا باشد، می‌توان با تاکتیک‌های جزئی در جنگ پیروز شد. اگر برای پیروزی در جنگ به تاکتیک‌های عالی نیاز باشد، استراتژی درست نیست.

به عبارت دیگر، شرکتی که بردرخشش تاکتیکی متکی است نیز بر استراتژی نادرست تکیه کرده است. از این رو شرکت در میدان جنگ با هر دوروش، با شکست مواجه می‌شود: ۱. استراتژی ضعیف ۲. وابستگی به درخشش تاکتیکی که تاریخ نشان داده این امر به‌ندرت اتفاق می‌افتد.

1. Bulge

2. Ardennes

هنگامی که پاتون سراسر فرانسه را درنور دید، دنیای آزاد تحسین کرد؛ اما حقیقت این است که ما بدون او هم پیروز می‌شدیم.

هیچ چیزی مطلق نیست. در بازاریابی همانند جنگ نظامی، موقعی وجود دارد که احتمالات به شدت متضاد هستند. کلاوزویتس می‌گوید: «هرچه شرایط بدتر باشد، اجزا بیشتر به سمت یک ضد حمله واحد بسیار سخت تمایل پیدا می‌کنند.»

شوت از راه دور در بازی فوتبال در واقع بازی در عین ناامیدی است و بازیکنی این کار را انجام می‌دهد که همه چیز را تمام شده می‌پندارد. بیشتر اوقات تاکتیک پیشروی مختصر پراکترو گمبل، پیروزی در آن زمان را به ارمغان می‌آورد.

به طور کلی بازاریابی‌ای که برای پیروزی در جنگ به تاکتیک‌های برتر وابسته است، معمولاً جنگی را شعله‌ور می‌سازد که تأثیری ندارد. در میدان‌های نبرد امروز، آن جنگ‌افزار معمولاً تبلیغات است.

### استراتژی هدایت تاکتیک

فرمانده‌ای که بررسی وضعیت تاکتیکی در پیشبرد استراتژی را نادیده بگیرد، اغلب به هر سو کشیده می‌شود و به تاکتیک‌هایی حساس می‌شود که ناگهانی جنگ راه انداخته‌اند.

اگر یک استراتژی از نقطه نظر تاکتیکی به طور کامل درک شود، هنگامی که نبرد آغاز می‌شود می‌تواند تاکتیک‌ها را هدایت کند.

یک فرمانده قدرتمند این توانایی را دارد که از مشکلات تاکتیکی به منظور فشار به جلو برای دستیابی به اهداف استراتژیک چشم‌پوشی کند. ممکن است گاهی لازم باشد به منظور اخذ نقاط کلیدی، منابع را زیاد گسترش داد که این نیز به نوبه خود ممکن است از توسعه استراتژیک دیگری جلوگیری کند. به عنوان مثال، ممکن است مجبور شوید برای مدت زمانی کوتاه

کسب و کار در حال رکودی را اداره کنید تا به اهداف تاکتیکی ای دست یابید که موجب موقعیت استراتژیک کلی می شوند.

البته عکس این حالت هم صادق است. ممکن است وقتی محصولات سودآور منطبق با استراتژی شما نیستند، مجبور شوید آن‌ها را کاهش دهید یا از بین ببرید. این امر می تواند موجب بروز مشکلاتی با کارکنان فروش گرا در زمینه میزان فروش و هر پیامد دیگر شود. کلاوزویتس مدام بر وحدت استراتژیک تأکید داشت.

کلاوزویتس این ایده را که گرفتن یک نقطه جغرافیایی خاص یا اشغال یک استان بی دفاع به معنی همه چیز است مگر اینکه در کل به عملیات کمک کند، صریح رد می کند. او معتقد است: «تاجر در تجارت نمی تواند خود را از بقیه جدا کند و در یک معامله سود خود را به تنهایی حفظ کند، از این رو در جنگ یک مزیت تنها نمی تواند از نتیجه کلی جدا باشد.»

تجار قرن بیستم مثل کوکاکولا، گاهی اوقات اصلی را فراموش می کنند که به نظر تجار قرن نوزدهم آن را درک کردند. آن‌ها یک محصول بسیار آسان برای فروش چون نوشابه رژیمی را ارائه کردند و بعد وقتی کسب و کار تب از هم پاشید، تعجب خود را بیان کردند. باز تکرار می کنیم که «یک مزیت جدا از نتیجه کل نیست.»

یک روش غیرمتمرکز در مدیریت شایع ترین علت برای هدایت نکردن استراتژیک تاکتیک‌های یک شرکت است، همانند گسترش خط تولید که در کوتاه مدت با مدیریت غیرمتمرکز می تواند نتایجی را به همراه داشته باشد؛ اما در طولانی مدت شرکت محکوم به ضرر است. آی تی تی که در حال حاضر تاوان سال‌های مدیریت غیرمتمرکز را می دهد، نمونه این امر است.

اتخاذ تصمیم در این زمینه، منطق اکثر سازمان‌های غیرمتمرکز است که برای توجیه وجود خود از آن استفاده می کنند. تصمیم‌گیری در زمینه بررسی

وضعیت تاکتیکی، یک اصل مهم برای توسعه یک استراتژی مفید است؛ اما این تنها فقط یک بخش است و هنوز افرادی هستند که برای منسجم کردن استراتژی سازمان یافته به منسجم کردن تمام عناصر با هم نیاز دارند.

### تنها نقطه حمله

در هر مقطع خاص از زمان باید یک هدف بر برنامه‌های استراتژیک یک شرکت تسلط داشته باشد. این هدف باید ابتدا منابع شرکت را مشخص کند. شما ممکن است این هدف را «تنها حمله» بنامید.

مدیریت غیرمتمرکز و یکپارچه نبودن استراتژی شرکت متحد، به نقاط حمله متعدد منجر می‌شود که امروزه در کسب و کار امریکا رایج است. برخی موجب موفقیت و برخی موجب شکست می‌شوند؛ اما هیچ‌کدام برای ساخت کسب و کار طولانی مدت مناسب نیستند.

سرمایه‌گذاری بدفرجام شرکت اکسون<sup>۱</sup> روی محصولات اداری و سیستم‌ها را در نظر بگیرید: کیوویپ<sup>۲</sup>، کیوزیپ<sup>۳</sup>، زیلوگ<sup>۴</sup>، ویدک<sup>۵</sup>، دی استار<sup>۶</sup>، دیالوگ<sup>۷</sup> و دلفی<sup>۸</sup>. این‌ها برخی اسامی‌ای هستند که شرکت اکسون در حمله به بازار اداری استفاده کرد؛ اما استراتژی شرکت اکسون کجا بود؟ مخلوط آب و روغن بسیار بهتر از روغن و دستگاه‌های اداری بود.

دوران خوش شرکت اکسون را با راه‌اندازی کامپیوتر شخصی آی بی ام مقایسه کنید. یک هدف مهم استراتژیک وجود داشت که با کامپیوتر شخصی به دست آمد، یعنی این شرکت می‌خواست از کسب و کار کامپیوترهای خود در

1. Exxon

2. Qwip

3. Qwyx

4. Zilog

5. Zilog

6. Daystar

7. Dialog

8. Delphi

برابرکنار گذاشته شدن دفاع کند. آی بی ام بخش بزرگی از انرژی و منابع خود را به تلاش در زمینه کامپیوتر شخصی اختصاص داد. (همان فکری که چند دهه پیش موجب خط تولید ۳۶۰/۳۷۰ کامپیوترهای بزرگ آی بی ام شد.)

بیشتر شرکت‌ها بخش‌های خود را با پول و مواد تجهیز می‌کنند و بعد آن‌ها را بدون نظارت یا نظارت کم در میدان جنگ رها می‌کنند. «این سرمایه را بگیر و با آن پول درآور» مسیر مشترک تمام شرکت‌ها با خطوط حمله متعدد است. از آنجاکه بخش‌های مختلف یک شرکت وارد دنیای تجارت می‌شوند، شرکت‌ها تمایل دارند حملات خود به «اهداف فرصت» را محدود می‌کنند. ممکن است دلایل معتبری برای رسیدن آسان به هدفی خاص وجود داشته باشد، به عنوان مثال احتمالاً محصول آینده بلندمدت نداشته باشد.

واژه‌پردازها را در نظر بگیرید. تمایل بیشتر آی بی ام به کامپیوترهای اداری همه منظوره، موجب شد بازار واژه‌پردازها نسبتاً باز بماند. از این رولایر، سی پی تی<sup>۱</sup>، ان بی آی<sup>۲</sup> و دیگران برای دستیابی به این هدف وارد معرکه شدند. این شرکت‌ها در آینده کجا خواهند بود؟

آیا شرکت وارنر کامیونیکیشنز<sup>۳</sup> وقتی آتاری را خرید، استراتژی منسجم بلندمدت داشت؟ یا اینکه فقط نقش بازی می‌کرد؟

آیا جنرال میلز قبل از دست دادن پوشاک آیزوی<sup>۴</sup> خود، یک طرح استراتژیک داشت؟

تصور می‌کنید موبیل<sup>۵</sup> چه نقشه‌ای برای مونتگمری وارد<sup>۶</sup> در سر داشت؟

1. CPT
2. NBI
3. Warner Communications
4. Izod
5. Mobil
6. Montgomery Ward

در گذشته این حرکات شرکت‌های بزرگ را با متنوع بودن مد توجیه می‌کردند. آن‌ها همه به سمت تمرکز قدرت، اساسی‌ترین اصول نظامی، حرکت می‌کردند. چرا ام‌سی‌آی<sup>۱</sup> در نبرد با ای‌تی‌اند‌تی، یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های دنیا، بسته شد و با راه‌اندازی ام‌سی‌آی میل<sup>۲</sup> دومین جبهه را افتتاح کرد؟ از نظر نظامی این کار هیچ معنایی ندارد و هنگامی که ضرر و زیان ام‌سی‌آی میل بالا رفت، به نظر می‌رسید که حرکت دیگر هیچ مفهوم بازاریابی ندارد.

وقتی جنرال موتورز در مقابل دالاس شکست خورد و برای سیستم‌های الکترونیکی اطلاعاتی به راس پروت<sup>۳</sup> ۲/۵ میلیارد دلار پرداخت کرد، در حال انجام چه کاری بود؟ مطمئن باشید که هیچ استراتژی‌ای وجود نداشت. اگر این نوع حرکت‌ها تصادفی باشند، بسیار بد هستند. (آن‌ها پیشنهادی را ارائه می‌کنند که نمی‌توان رد کرد.) و این حالت زمانی بدتر می‌شود که شرکت‌ها برای توسعه یک استراتژی متفاوت از مسیر خود خارج می‌شوند. سونی را در نظر بگیرید. بر اساس گزارش مجله فورچون، سونی استراتژی ۵۰۵۰ را توسعه داده بود. در سال ۱۹۹۰ این شرکت می‌خواست هم مصرفی باشد و هم غیرمصرفی؛ اما در عوض امروزه شرکتی با استراتژی ۸۰۲۰ است، آیا منطقی است؟ نه. این یعنی تبدیل نبرد در حال پیروزی به نبرد در حال باخت. علاوه بر این، سونی این حرکت را زمانی انجام می‌دهد که با بحران در سمت مصرف‌کننده مواجه می‌شود؛ اما درباره تکنولوژی بتامکس<sup>۴</sup> چه کار می‌کنید که مدام میدان نبرد را به تکنولوژی وی‌اچ‌اس<sup>۵</sup> می‌بازد؟

1. MCI

2. MCI Mail

3. Ross Perot

4. Betamax

5. VHS

## حمله و ضد حمله

طبق قانون فیزیک هرکنشی، واکنشی برابر و مخالف خود دارد. بسیاری از فرماندهان بازاریابی طرح‌های جنگی را هنگامی تنظیم می‌کنند که دشمن هیچ واکنشی نشان نمی‌دهد. هیچ چیزی برتر از حقیقت نیست. این نظر در مورد احتمال درست برعکس است. قیمت را به نصف کاهش دهید و احتمالاً رقیب شما نیز همین کار را انجام خواهد داد. هرکنش شما واکنش رقیبتان را به همراه دارد حتی اگر دقیقاً مشابه حمله ابتدایی شما نباشد.

هرگز به سمتی حرکت نکنید که حرکت رقیب شما معلوم نیست. یک استراتژی بازاریابی کارآمد ضد حمله رقیب را پیش‌بینی می‌کند. بسیاری از اصول جنگ بازاریابی خطر ضد حمله را تشخیص می‌دهند. اصول تهاجمی شماره ۲: یک ضعف ذاتی در قدرت رهبر پیدا کنید و به آن حمله کنید. رهبران برای مسدود کردن چنین حرکتی باید قدرت ذاتی خود را تضعیف کنند، کاری که برای انجام آن تردید دارند.

روش دیگر برای تجزیه و تحلیل امکان ضد حمله قوی، جست‌وجو در تغییرات پیش‌بینی شده سهم بازار است. مثلاً برخی شرکت‌ها با قاطعیت پیش‌بینی می‌کنند که نیمی از سهم رهبر را به دست می‌آورند. با این حال آن‌ها نمی‌توانند چالش‌های موجود در این فرایند را پیش‌بینی کنند. سپس رقیب زخمی واکنش نشان می‌دهد.

منتظر ضد حمله باشید. رقیبان شما پول بیشتر و فداکاری بیشتری برای حمایت از آنچه دارند صرف خواهند کرد تا به موقعیت شما حمله تهاجمی و ضد حمله کنند.

## عمل مستقل از استراتژی نیست

هر اقدامی که شرکت می‌کند یا مایل به انجام آن است، جدا از استراتژی‌اش نیست. این عمل استراتژی است.

با این حال بسیاری از بازاریابان فکر می‌کنند که می‌توانند این دو را از هم جدا کنند. به عنوان مثال، اپل اعلام کرد که مجله فورچون ۵۰۰ از نظر آن شرکت بی‌ارزش است. پس از این اظهار نظر اپل نمی‌توانست سر جای خود بنشیند و بگوید: «حالا قرار است استراتژی ما چه باشد؟» بی‌ارزش دانستن مجله فورچون ۵۰۰ استراتژی اپل است؛ اما اینکه این حمله موفق می‌شود یا نه، در درجه اول به این بستگی دارد که با توجه به قدرت تدافعی آی‌بی‌ام، استراتژی اپل تاکتیک‌های مفید برای شرکت ایجاد می‌کند یا نه.

به طور قطع اپل می‌تواند شانس موفقیت خود را با پیروی از اصول میدان جنگ بازاریابی با حمله به نقطه ضعف افزایش دهد؛ اما این عوامل تا حدودی می‌توانند کمک کنند. اصلی‌ترین سؤال استراتژیک این است که آیا شرکتی کوچک با منابع اپل می‌تواند میدان بومی آی‌بی‌ام را تصرف کند؟

شرکت‌های بسیار موفق با این تصور نادرست که هر چیزی ممکن است اگر شرکت فقط به دنبال موفقیت باشد، دچار مشکل می‌شوند. آن‌ها به طور معمول تصمیم می‌گیرند چه کاری انجام دهند و بعد برای توسعه استراتژی به منظور دستیابی به اهدافشان، نیروی کار استخدام می‌کنند. هیچ شرکتی آن اندازه بزرگ نیست که این کار را انجام دهد، زیرا اهدافی وجود دارند که ورای توانایی و دارایی آن‌هاست.

استراتژیست‌های توانای بازاریابی در جهان تاکتیک و واقعیت زندگی می‌کنند. آن‌ها هرگز به خویشتن خود اجازه نمی‌دهند درباره خودشان قضاوت کند. آن‌ها هرگز برای غیرممکن‌ها تلاش نمی‌کنند و دنبال فعالیت یا حمله به اهداف غیرمعمول نیستند. آن‌ها ذهنشان را روی چیزی متمرکز می‌کنند که



با ابزارهای تاکتیکی موجود می‌تواند انجام گیرد نه طرح‌های بلندپروازانه یا رؤیاهای غیرممکن.

### استراتژی نمی‌تواند از تاکتیک جدا باشد

اگر کار مستلزم استراتژی است، پس استراتژی هم مستلزم تاکتیک است. ویژگی این رابطه دوطرفه، پیوستگی اش است که اگر تلاش شود در بعضی نقاط این پیوستگی را قطع کرد، به شدت آسیب می‌بیند. دانش تاکتیک‌ها به توسعه استراتژی‌ای کمک می‌کند که مجموعه‌ای از فعالیت‌ها را برای همکاری ممکن می‌سازد.

به محض توافق برای انجام این کار، استراتژی برای هدایت تاکتیک اداره امور را در دست می‌گیرد. مانع انعطاف‌ناپذیر بین تاکتیک‌ها و استراتژی می‌تواند تمام روند کار را خنثی کند.

تبلیغات کنید، زیرا بخش اساسی بیشتر جنگ‌های بازاریابی است. شرکت‌ها به‌طور معمول برای انجام فعالیت‌های تبلیغاتی کارگزار استخدام می‌کنند؛ اما قبل از اینکه کارگزار شروع به کار کند، شرکت‌ها به‌طور معمول استراتژی بازاریابی را ایجاد کرده‌اند. به عبارت دیگر، شرکت تصمیم می‌گیرد چه کاری انجام دهد و نمایندگی تصمیم می‌گیرد چگونه آن کار را انجام دهد. روند تنظیم شکل تبلیغات چنان ساده و منطقی به نظر می‌رسد که ممکن است اشاره به نقصی سرنوشت‌ساز در تنظیم آن، بی‌ربط به نظر برسد. وجود مانع ساختگی بین این دو، از اینکه دانش تخصصی تاکتیک‌های کارگزار، جزء اصلی توسعه استراتژی شرکت شود، جلوگیری می‌کند.

آیا میلر برویینگ از مشکلات تاکتیکی برای ایجاد دو برند تحت نام یک برند راضی است؟ یقیناً نه. میلر مسیر استراتژی خود را توسعه داد و بعد کارهای تاکتیکی را برای دو آژانس تبلیغات خود تعیین کرد. آیا جی. والتر تامسون استراتژی تلاش برای ایجاد دو برند بزرگ نوشیدنی با یک نام را زیر سؤال برد؟

آیا استراتژی‌ای را که به حسابی با موجودی ۵۰ میلیون دلار منجر می‌شود، زیر سؤال می‌برید؟ حسابی که سالیانه ۷/۵ میلیون دلار درآمد برای کارگزار ایجاد می‌کند؟

کارگزاران تبلیغات برای اینکه حقیقتاً در جنگ‌های بازاریابی آینده کارآمد باشند، باید برنامه‌های استراتژیک بیشتری تدارک ببینند یا شرکت‌ها تاکتیک‌های تبلیغاتی بیشتری در نظر بگیرند. به نظر می‌رسد هر دو روند در یک زمان اتفاق می‌افتند.

با وجود این، در حال حاضر آژانس‌های معدودی به این موضوع واقف هستند که چطور دانش تاکتیکی خود درباره تبلیغات را به برنامه‌های استراتژیک سوق بدهند و شرکت‌های اندکی درباره اصول تبلیغات آگاهی عمیق دارند. برخی از کارگزاران در برابر تقاضا برای تفکر استراتژیک به شدت مقاومت خواهند کرد، زیرا اگر حقیقت آشکار شود، یقیناً تمایل ندارند که مسئولیت موفقیت برنامه‌های تبلیغاتی را به عهده بگیرند؛ آن‌ها ترجیح می‌دهند محصول یا نیروی فروش را سرزنش کنند.

### فایده نیروی ذخیره

فرمانده نظامی هیچ‌گاه بدون ذخیره و پشتیبانی کافی دستور حمله صادر نمی‌کند. کلاوزویتس می‌گوید: «تعداد نیروی ذخیره تازه همیشه نکته اصلی‌ای است که فرماندهان هر دو طرف در نظر می‌گیرند.» فرماندهی که نیروی پشتیبانی بزرگ‌تر در اختیار دارد، در موقعیت بالاتر قرار دارد. همیشه، نه نیاز است و نه حتی مطلوب که از تمام نیروهای ذخیره خود در جنگ استفاده کنید.

هیچ شرکتی تمام بودجه سالیانه تبلیغات خود را در ژانویه خرج نمی‌کند. هیچ ژنرال نظامی هم لحظه‌ای که ارتشش با نیروی مقابل مواجه می‌شود، تمام سربازهای در اختیارش را به خط مقدم نمی‌فرستد. استفاده و دست‌به‌دست کردن نیروهای ذخیره همیشه یک مسئله مهم در هر جنگ است.

یک ژنرال خردمند همیشه سعی خواهد کرد در جنگ بدون استفاده از نیروهای ذخیره پیروز شود. تقریباً بدون استثنا، نیرویی شکست می‌خورد که تمام نیروهای ذخیره‌اش خسته هستند.

البته چیزی که ما درباره آن می‌نویسیم، نیروهای ذخیره تاکتیکی هستند که می‌توانند وارد صحنه جنگ در لحظات ضروری و آماده‌باش شوند. ذخیره‌های استراتژیک بحثی دیگر هستند. ارتش‌ها نمی‌توانند به سربازهایی متکی باشند که باید نخست فراخوانده شوند و بعد آموزش ببینند. کلاوویتس در مورد تکیه به ذخیره‌های استراتژیکی هشدار می‌دهد که آن را بی‌ثباتی مخفی می‌داند، زیرا آن‌ها سریع در دسترس نیستند و با فرمانده میدان به جنگ اعزام می‌شوند.

کارفرمایی که دو تجارت را تحت یک عنوان راه می‌اندازد، در دام ذخیره استراتژیک می‌افتد، زیرا هیچ‌یک نمی‌تواند ذخیره‌ای برای دیگری باشد و هنگام ضرورت نمی‌توان دوباره سرمایه‌گذاری کرد. بهترین حالت این است که یک تجارت را با منابع سرمایه‌ای ذخیره راه‌اندازی کرد. برای شرکت‌هایی که در کوتاه‌مدت فعالیتشان بسیار زیاد است، اصلی دیگر اعمال می‌شود و سؤال اصلی این است که «ذخیره‌ها کجا هستند؟».