nak, hanem a szerkesztőbizottsági munka vállalásával szintén komoly segítséget nyújtottál számunkra. A kérdésem az, hogy ezt a tevékenységet te úgy tekinted-e, mint életműved szerves tartozékát? És van-e esély arra, hogy folytatjuk ezt a közös munkát? A Közgazdász Társaság bármilyen segítséget szívesen vesz, de szívesen is nyújt azt a sok kéziratot illetően, ami még feldolgozásra vagy kiadásra vár. Társaságunk várja további szerkesztői munkádat és kéziratait a történelemtudomány és közgazdaságtudomány értékeinek gazdagítására.

Cs. E.: A válaszom az, hogy munkásságomnak mindig szerves része, egy külön vonulata volt a gazdaságtörténet. Úgy tekintem, hogy ennek a jelenlegi gazdája a Közgazdász Társaság, tehát az itt folyó tevékenység nemcsak a közgazdászoknak, hanem a historikusoknak is fontos. Ez egy olyan egészséges együttműködés, aminek folytatását a magam számára is kötelezőnek tartom. Az együttműködés konkrét eredménye nemcsak az, hogy az Erdélyi gazdasági gondolkodásról szóló két kötetben és a Széchenyi és Erdély című kiadványban szerzőként és szerkesztőként vettem részt, hanem a szövetkezeti mozgalom történetének, középkori és újkori előzményeinek kutatása is, amelyben részt veszek az RMKT keretében.

S. J.: *Köszönjük ezt a megtiszteltetést, azt, hogy a* Közgazdász Fórum *számára ezt az interjút megejthettük, és sok erőt-egészséget kívánunk további munkásságodhoz.*

Sakk-matt marketing

REIKLI MELINDA

A marketing nem egyszerűen a javak és szolgáltatások áramlása a termelőtől a fogyasztóig, hanem a „koponyák", azaz a vásárlók megszerzéséért folytatott ádáz harc, „ háború".

Bevezető

Mi a marketing? Philip Kotler szerint „társadalmi folyamatok és menedzseri lépések láncolata, melynek során az egyének és csoportok termékeket és értékeket hoznak létre és cserélnek ki egymással, s ezáltal szükségleteiket és igényeiket elégítik ki." És most lássuk, hogyan vélekedik erről az Amerikai Marketing Szövetség: a marketing „olyan üzleti tevékenység, melynek célja irányítani a javak és szolgáltatások termelőtől fogyasztóhoz való áramlását".

Piacorientáció

A fenti meghatározásokból az a lényeges megállapítás szűrhető le, miszerint a marketing alapja a fogyasztók igényeinek és szükségleteinek felderítése és azok kielégítése, vagyis a vevőorientáltság. Ám a marketing nemcsak ennyiből áll: A marketing lényegéből fakadóan is (a megnevezés is ezt mutatja) piacorientált tevékenység, viszont a piac nemcsak fogyasztókból vagy vevőkből áll, hanem versenytársakból is, nemcsak a kereslet, hanem a kínálat képviselőiből is. Éppen ezért nem elég az, ha csak fogyasztóink igényeire figyelünk oda, és ezekre válaszolunk, a hatékony marketing feltétele a versenytársak kihívásainak is megfelelni. Így a piacorientáltság magában foglalja úgy a vevőorientáltságot, mint a versenytárs-orientáltságot is. Tekintettel arra, hogy a vevőorientáltság oly sok tanulmányban fellelhető, most célunk rávilágítani a versenytársak fontos szerepére a stratégiai marketingben.

Marketingháború?

Hogyha figyelembe vesszük az egy adott piacon lévő versenytársakat, és így tervezzük meg vállalatunk marketingstratégiáját, rá kell jönnünk arra, hogy a marketing nem más, mint háború[1]. Háború, mivel ennek tétje fogyasztóink száma, amit csak úgy növelhetünk, ha elhódítjuk versenytársunk vevőit. Ez a marketingháború azonban teljesen eltér a szokványos értelemben vett háborúktól, mivel ennek színtere nem más, mint fogyasztóink elméje, a harc pedig koponyavadászat. Az a vállalat győz, aki minél több fogyasztó koponyájában foglalja el a legkedvezőbb, legjobb helyet. Ebben pedig a leghatásosabb eszköz a *differenciálás* és *pozicionálás.* Most pedig akkor lássuk csak, hogy mit is fednek ezek a fogalmak:

„A termékdifferenciálás a vállalat termékeinek elkülönítése a versenytársakétól értelmes különbségek tervezésével."

„A pozicionálás a vállalati kínálat és imázs tervezésének folyamata. Célja, hogy a vállalat tartalmas és megkülönböztetett versenypozíciót foglaljon el a célvásárlók tudatában." (Philip Kotler)

„A pozicionálás a termékkel kezdődik. Egy áru, egy szolgáltatás, egy vállalat, egy intézet, vagy akár egy személy… De a pozicionálás nem az, amit a termékkel teszek. A pozicionálás az, amit a célszemélyek tudatával teszek. Vagyis pozicionálom a

[1] Nem véletlen, hogy a marketingben használt szavak és kifejezések többsége a hadászatból ered.

terméket a célszemélyek tudatában." (Ries-Trout)

Ezek a meghatározások alátámasztják a marketingháborúról szóló érveket, úgyhogy a továbbiakban erről a két témáról lesz szó, hogy előkészítsük a háborús stratégiákat.

Differenciálás és versenyelőny

A kompetitív differenciálás célja a versenyelőny megszerzése. Ennek érdekében a piaci kínálatát öt dimenzió mentén tudja differenciálni: termék vagy szolgáltatások, ár, személyzet, csatorna és imázs.

A termékdifferenciálás területén a vállalatoknak számos lehetőségük van termékeik megkülönböztetésére, előnyre tehet szert például a termékjellemzők, a teljesítményminőség, az állandó minőség, a tartósság, a javíthatóság, a megbízhatóság, a stílus és a design egyediségével is.

Az ehhez kapcsolódó szolgáltatásoknál, melyek célja a termék értéknövelése, a differenciálás elsődleges szempontja a fogyasztó kényelme, így nagy hangsúlyt kap a megrendelés egyszerűsége, a házhozszállítás (ez legyen pontos és gyors), az üzembe helyezés, a felhasználó betanítása, a vevőszolgálat és tanácsadás, a karbantartás és javítás és egyéb szolgáltatások.

Az ár differenciálásával a különböző árérzékenységű fogyasztók tudatának meghódítása a cél. A személyzet profizmusa, a versenytársénál jobb képzettsége is a siker kulcsa lehet. Íme néhány fontos tulajdonság, ami a jó személyzet velejárója: hozzáértés, udvariasság, hitelesség, megbízhatóság, válaszkészség és kommunikáció. Bár a csatorna differenciálásával ritkábban találkozunk, mégis fontos a termék könnyű hozzáférhetősége érdekében, így válogatni lehet a különböző hosszúságú indirekt és direkt marketingcsatornák között. Vannak például olyan vállalatok, amelyek a csatorna differenciálásával nagyban hozzájárultak az imázs kiépítéséhez (pl. az Avon).

A differenciálás legfontosabb eleme az imázs differenciálása, hiszen ez az, ami elsősorban meghatározza a vállalatok pozícióját a fogyasztók tudatában. A megfelelő imázs kialakítása érdekében a vállalat különböző szimbólumokat, írott és audiovizuális médiumokat használhat fel. Ugyanakkor a légkör kialakításával és különböző események, rendezvények támogatásával is hozzájárulhat az imázs építéséhez.

Pozicionálás a koponyákban: a sakkjátszma

A vállalat ezen különbözőségek segítségével pozicionálhatja magát vásárlóik tudatában. Most a kérdés csak az, hogy hány ilyen egyedi jegyet használjon fel? Természetesen csak a fogyasztó számára hasznos jegyek közül használjunk fel egyet, mégpedig lehetőleg a „leg"-et. Ez a legelfogadottabb álláspont, mert ezt a fogyasztó is könnyebben megjegyzi. Mindazonáltal volt már példa arra, hogy több egyedi jegy együttes felhasználása is meghozza a sikert (Aquafresh – 3 in 1).

Szerintem a pozicionálás legfontosabb eleme, hogy jelentése tudatmódosítás, hiszen nem a piacon pozicionáljuk termékeinket, hanem érzeteket keltünk az emberek tudatában. A marketing nem a termékek, hanem az érzetek csatája, bár sokan azt hiszik, hogy a marketing a termékek csatája. Úgy gondolják, hosszú távon a jobb termék fog nyerni. Mindez merő illúzió. Ami a marketinget illeti, nincs objektív realitás. Nincs „legjobb termék". Minden, ami a marketing világában létezik, nem más, mint érzet, benyomás, vélemény, ami a potenciális vevők koponyájában él. Az érzet a realitás. Minden más illúzió. És ezek az érzetek jelentik a taktikai lépéseket a háborús stratégiában. Így a pozicionálás és egyben a háború színtere nem más, mint az emberi tudat, melyet szinte teljes mértékben nem ismerünk, így csak megpróbálhatjuk elképzelni. Sokan, pontosan azért, mert ismeretlen terep, a repülőgépek fekete dobozához hasonlítják, elképzelésünk szerint azonban inkább hasonlít egy sakktáblához[2]. Természetesen nem egy hagyományos értelemben vett sakktábláról van szó. Itt a 8x8-as tábla bővíthető tetszés szerint akár 16x16-osra is. Ami a lényeges különbség, az az, hogy a táblán lévő kockák nincsenek felosztva színekre felefele arányban, hanem azok a kockák vannak saját színnel beszínezve, amelyeket az illető játékos-vállalat elhódított magának a versenytársakkal vívott csata során. A táblán történő lépéseket, hódításokat pedig a reklámhadjáratok teszik láthatóvá számunkra.

A játékosok

A továbbiakban meg kell határozni a játékosokat, hiszen itt nem két játékosról van szó, egy feketéről és egy fehérről, hanem annyiról, ahányan a piacon jelen vannak, feltételezve, hogy a fogyasztó mindegyiket ismeri. Most az egyszerűség kedvéért a játékos-vállalatokat különböző típusokba sorolnám, hogy könnyebben áttekinthető legyen a sakktáblánk. A besorolási kritérium a piacrészesedésük aránya lesz, így megkülönböztetjük a piacvezető-, challenger-, „futottak még" (utánzó)- és kisvállalatokat. Piacvezetőből minden piacon csak egy vállalat van, ő az, aki a legnagyobb piacrészesedéssel rendelkezik. A rögtön utána következő vállalat a challenger, aki méreténél és erőforrásainál fogva „megengedheti magának" a piacvezető megtámadását. A „futottak még" (utánzó) vállalatoknak nagyobb a piaci részesedésük, mint a kisvállalatoknak, de épp úgy belőlük is lehet több. A különbség kettejük között nemcsak méretbeli. Míg az utánzó

[2] A sakkjátékot ősi formájában, még az ókorban a háborúk modellezésére használták, illetve a már megvívott háborúk megjelenítésére az utókor számára.

a piacvezető stratégiájának lemásolásával még érhet el sikereket, addig a kisvállalatoknak csak olyan kisméretű piaci szegmentumon érdemes tevékenykedni, amely már senki másnak nem kelti fel az érdeklődését. Tehát a sakktáblán négy különböző játékos-vállalattípus háborúzik (pozicionál), négy különböző színnel, négy különböző stratégiával, de egy közös céllal, mégpedig elsőnek lenni a vevők koponyájában, vagyis növelni a piaci részesedést, illetve a piacvezető esetében megtartani azt.

A sakkfigurák

Lássuk most a játékos-vállalatok eszköztárát, fegyvertárát (differenciáit)! Minden vállalat erőforrásainak megfelelően van felszerelve a különböző differenciálások általi versenyelőnnyel. Így a sakkfigurák fontossági sorrendben a következők lesznek:

 *Gyalog* – árdifferenciálás/termékvonal

 *Huszár* – személyzetdifferenciálás

 *Futár* – csatornadifferenciálás

 *Bástya* – a kapcsolódó szolgáltatások differenciálása

 *Vezér* – termékdifferenciálás

 *Király* – imázsdifferenciálás

A játékos-vállalatok ezen figurák segítségével pozicionálják magukat, teret hódítanak maguknak a fogyasztók tudatában, ezek segítségével hajtják végre az adott háborús stratégia taktikai lépéseit. A figurák lépési szabályai megegyeznek a sakkban használatosakkal.

A négy különböző játéktaktika

A négy különböző vállalattípus háborús stratégiája jócskán eltér egymástól. Nagyon fontos a helyes önértékelés. A háború első szabálya: Ismerd meg önmagad!, hiszen csak így tudod kiválasztani a neked megfelelő háborús stratégiát. Így a piacvezető vállalat számára a védekező stratégia ajánlott, a challengernek a támadó stratégia, a „futottak még” cégeknek (utánzóknak) az oldaltámadás, míg a kisvállalatoknak a gerillaháború. Nem létezik általában vett jó marketingstratégia. A jó stratégia lehet rossz, a rossz stratégia pedig jó. Minden attól függ, hogy ki alkalmazza. Ezek csak ajánlott stratégiák. A gyakorlat pedig általában eltér az ajánlottól.

Az Al Ries és Jack Trout szerinti háborús játékszabályok:

A védekező stratégia szabályai:

1. Csak a piacvezetőnek szabad védekező háborúban gondolkodnia! (A cégek nem a saját döntésük alapján, hanem a vevők által lesznek vezetők. A valódi vezető az, akit a vásárlók vezetőként érzékelnek.)

2. A legjobb védekező stratégia az, ha van bátorságod önmagad támadni! (Újabb és újabb termékeket, illetve szolgáltatásokat kell piacra dobni, melyek elavulttá teszik a már kaphatókat.)

3. A versenytársak erőteljes megmozdulásait mindig blokkolni kell! (A legtöbb játékos-vállalatnak egyetlen esélye van a győzelemre, a piacvezetőnek azonban kettő. Ha ugyanis kihagyja a lehetőséget, hogy megtámadja önmagát, még mindig van egy esélye: elég, ha utánozza a versenytársak húzásait. Fontos viszont, hogy gyorsan cselekedjen, és megelőzze, hogy a támadó stabil pozíciót építsen ki magának.)

4. Készülj fel a visszavágásra! (A háborúban nincs helye az „élni és élni hagyni” filozófiának.)

5. Legyen tartalékod! (A támadó játékos-vállalatok kénytelenek teljes erőbedobással támadni, a védekezőnek azonban ajánlatos csak annyit költenie marketingre, amennyi éppen elég, hogy a helyén tartsa a versenytársát, a többi legyen tartalék! Ha például egyik versenytársad szokatlanul kedvező ajánlattal próbálja kikezdeni piaci pozíciódat, nem lesz probléma a védekezéshez szükséges pénz előteremtése.

6. És az állam mit tesz? (Mi az, ami minden céget sakkban tart: a központi megtorló intézkedésektől való félelem.)

Marketingbéke: A védekező háború célja természetesen a marketingbéke, vagyis egy olyan állapot, melyben a versenytársak támadása csupán szórványos gerillatámadásokra korlátozódik. Nem árt azonban az óvatosság. A háborúk általában párban járnak: a másodikat mindig az első háború vesztese indítja. Ha viszont végérvényesen felbomlik a béke, a piacvezető megteheti, hogy stratégiát változtat. Márkastratégia helyett folytathat általános stratégiát, így a torta egészét próbálja növelni, nem csak a saját szeletét.

A támadó háború szabályai:

A támadó stratégia tulajdonképpen ugyanaz, mint a védekező stratégia, kivéve egy dolgot: annak pontosan az ellenkezője. Olyannyira összefonódnak, hogy nagyon nehéz elválasztani őket egymástól.

1. A legfontosabb szempont a piacvezető cég pozíciójának erőssége! (Ez pontosan ugyanaz, mint a védekező hadviselés első szabálya, csakhogy amíg a piacvezetőnek elég a saját helyzetének ismerete, addig a támadónak egy másik cég piacvezető pozícióját kell elemeznie.)

2. Találj egy gyengeséget a piacvezető erősségében, és ott támadj! (Néha a piacvezetők rendelkeznek olyan gyenge pontokkal, melyek egyszerűen csak gyenge pontok, nem pedig erősségükből fakadó gyengeségek. Ezek azok, amelyek elkerülték a piacvezető figyelmét, lényegtelennek értékelte őket vagy egyszerűen csak megfeledkezett róluk. Létezik azonban egy másfajta gyengeség is. Ez az a bizonyos erősségből fakadó gyengeség, mely mindig együtt jár az erősséggel, és elválaszthatatlan tőle.)

3. Támadj a lehető legrövidebb frontszakaszon! (Lehetőleg egyetlen termékkel. A széles frontvonalú támadás olyan luxus, amit csak a piacvezető cégek engedhetnek meg maguknak. A támadó hadviselést célszerű minél rövidebb frontszakaszon vívni, a lehető legkevesebb termékkel. Ha rövid fronton támadsz, saját előnyödre használod fel a túlerő szabályát. Összevonod erőidet, hogy egy bizonyos ponton erőfölénybe kerülj.)

Az oldaltámadás szabályai:

A legtöbb marketingvezető számára az oldaltámadás csupán katonai fogalom, melyet a marketingben nem lehet alkalmazni. Ez nem így van. Az oldaltámadás a marketing-hadviselés valóban innovatív módja. Kockázatos kaland nagy nyerési lehetőséggel. Ezt a kalandot azonban napra és órára lebontva pontosan meg kell tervezni, olyan készségekre van hozzá szükség, melyeket egy jó sakkozó fejleszt ki magában.

1. Egy jó oldaltámadási hadmozdulatnak ellenségmentes területre kell irányulnia! (A hagyományos marketing elmélete ezt szegmentálásnak, vagyis piacfelosztásnak, illetve piaci rések keresésének nevezi. Ez egy nagyon fontos művelet. Ahhoz, hogy valódi oldaltámadást indíts, fontos, hogy az illető piaci szegmensen te légy az első. Minden más esetben ugyanis csupán egy védekező cég ellen indított támadásról van szó.)

2. A taktikai meglepetés fontos alkotóeleme a jó tervnek! (Az oldaltámadás természeténél fogva meglepetésszerű támadást jelent. Ebből a szempontból teljesen különbözik a támadó, illetve a védekező hadviseléstől, ahol a támadás irányára a legtöbb esetben előre számítani lehet. Azok a legsikeresebb oldaltámadások, amelyek teljesen váratlanok. Minél nagyobb a meglepetés, annál lassabban tud reagálni és fedezékbe vonulni a piacvezető.)

3. Az üldözés legalább olyan fontos hadművelet, mint maga a támadás! (Üsd a vasat, amíg meleg! Egy cég marketingtevékenységén belül gyakran túl nagy hangsúlyt kap a régi termékek és régi piacok védelme. A sikerek stabilizálására viszont már jóval kevésbé figyelnek. A siker sikert szül. Fontos, hogy az egész marketingtevékenységed arra irányuljon, hogy az új termék minél gyorsabban felemelkedjen, még mielőtt a piacvezető blokkoló műveletével és egy halom „én is” termékkel elsöprő győzelmet aratna feletted.)

A gerillaháború szabályai:

Egy gerilla taktikai előnyökből származó erőforrásokkal rendelkezik, melyek lehetővé teszik számára, hogy kis cég létére is virágozzék az óriások földjén. Nem az a döntő, hogy mekkora egy cég, hanem az, hogy mekkorák a versenytársak. A marketing-hadviselés során soha ne a saját cégedhez igazítsd a taktikádat, hanem a versenytársakhoz!

1. Válassz ki egy akkora részpiacot, ami elég kicsi ahhoz, hogy megvédd! (Ez lehet kicsi földrajzi értelemben, a forgalom szempontjából vagy bármely más szempontból. A fontos az, hogy egy nagyobb cég csak nehezen tudja megtámadni. Egy gerillaszervezet nem változtatja meg a marketingháborúk számtanát. Vagyis azt, hogy a nagy hal megeszi a kis halat. A gerilla inkább a csatatér méretének összezsugorítására törekszik, hogy ott erőfölénybe kerülhessen. Megpróbál nagy hal lenni egy kis tóban. Mennyire kis piacot válasszon egy gerilla? Nos, itt jön a képbe az ítélőképesség. Próbálj olyan kis részpiacot találni, ahol vezető lehetsz! A gerilla természeténél fogva nagyon szűkös erőforrásokkal rendelkezik. Ahhoz, hogy életben tudjon maradni, ellen kell állnia minden csábításnak, melyek terjeszkedésre ösztönzik. Ez csak katasztrófához vezethet.)

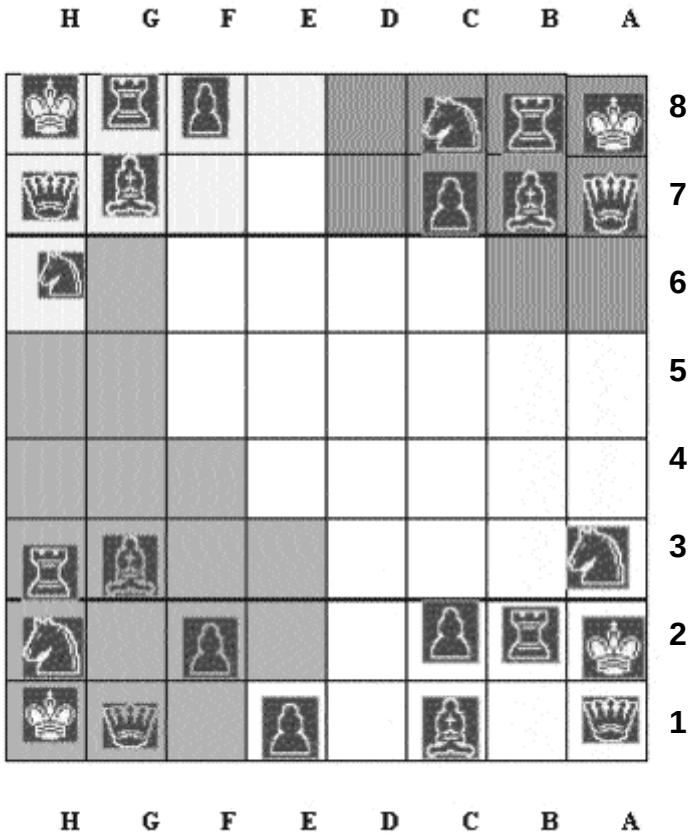
2. Légy bármilyen sikeres, soha ne viselkedj piacvezetőként! (A sikeres gerillák más szervezeti felépítésben és más menetrend szerint működnek. A gerilla alkalmazottainak lehető legnagyobb részét kell a tűzvonalba állítania. Fontos, hogy ellenálljon a hivatalos szervezet sémák, munkaköri leírások, karrierutak és egyéb, nagyvállalatoknál használt fegyverek csábításának. Amennyire csak lehet, maradjon mindenki a vonalban, és ne legyen kiszolgáló személyzet. A karcsú szervezeti forma nem csupán taktika, mellyel nagyobb százalékban tudjuk erőinket a csatára összpontosítani. Egy ilyen szervezet jelentősen megnöveli a gerilla „gyorsaságát”, amikor a piac változásaira kell reagálnia.)

3. Légy kész egyetlen pillanat alatt kiásni magad és továbbállni! (A cég, amely időben menekül, megéri a másnapot, hogy új csatába induljon. Ez az a pont, ahol valóban nagy előny a rugalmasság és a karcsú szervezet. A gerilla gyakran tud pozíciót váltani egy nagy cégnél elkerülhetetlen kínok és stressz nélkül. Egy kis cégnél sokkal könnyebb bármit is változtatni. Kiásni magad és beásni magad – egyazon érem két oldala. Ha a gerilla lehetőséget lát, célszerű rugalmasságát felhasználva minél gyorsabban a piacra vetnie magát. Ha egy kis cégnél valakinek van egy ötlete, rögtön megjelenhet az új termékkel a piacon. Egy nagy cégnél azonban az ötleteket gyakran hónapokra eltemetik a bizottságokra váró akták alá.)

A kólajátszma (kólaháború)

Mivel a marketing példák és gyakorlat nélkül semmit nem ér, lássuk, hogyan játszódott és játszódik az üdítőitalok sakkmér-

1. ábra A játékosok kezdőpozíciója



kőzése. A négy játékos: Coca-Cola – a piacvezető, Pepsi – a challenger, a 7 Up – a „futottak még" és a Royal Crown – a kisvállalat, gerilla. Figyeljük meg most a kezdő felállást.

A számozás a sakktáblán lentről fölfelé halad egytől nyolcig. A négy szín a négy játékosunkat jelöli, a fehér a Coca-Cola fölségterülete, a zöld a Pepsié, a sötétebb zöld a 7 Upé, míg a világosabb zöld a Royal Crowné.

Az 1. ábra mutatja a négy vállalat kezdeti elhelyezkedését, piaci részesedését.

A Coca-Cola kezdeti pozíciója: A1 - Vezér, A2 - Király, A3 - Huszár, B2 - Bástya, C1 - Futár, E1 - Gyalog (ár), C2 - Gyalog (termékvonal)

A Pepsi kezdeti pozíciója: F2 - Gyalog (ár), G3 - Futár, G1 - Vezér, H1 - Király, H2 - Huszár, H3 - Bástya

A 7 Up kezdő pozíciója: H8 - Király, H7 - Vezér, H6 - Huszár, G8 - Bástya, G7 - Futár, F8 - Gyalog (ár)

A Royal Crown kezdeti pozíciója: A8 - Király, A7 - Vezér, B8 - Bástya, B7 - Futár, C8 - Huszár, C7 - Gyalog.

Most pedig levetítjük az üdítőital történelem során lejátszódott eseményeket. „Kezdetben vala a Coca-Cola, és akkor még csak nem is üdítőital vala, hanem elsősorban gyógyszer", hiszen kokalevelekből származó kokaint és kóladióból nyert koffeint tartalmazott. Egy korai reklám így hirdette: „Jó ízű, felvidító, frissítő és erősítő hatású ital, mely minden idegrendszeri eredetű panasz, fejfájás, neuralgia, hisztéria és melankólia hatásos gyógyszere." Azután elkezdték kivonni belőle a kokaint, és egy új terméket hoztak létre, ezzel bővítették termékvonalukat, így a sakktáblán ők léptek először: I. Lépés - C2-D1 Gyalog (termékvonal). 1915-ben a Coca-Cola rátalált az egyedi formájára, az új 6 és fél unciás üvegre, mely szervesen beépült az imázsába - II. Lépés - A2-B2 a Király védelmi pozícióba, sáncba lép. Később, 1939 körül a Pepsi oldaltámadást hajtott végre, mégpedig alacsony áron kétszerannyi üdítőt adott ugyanannyi pénzért, mely olyannyira jól sikerült, hogy kiütötte a Coca árát: III. Lépés F2-E1 Pepsi Gyalog (ár) leveszi a Coca Gyalog (ár)ját. A következő támadás szintén a Pepsi részéről következett be, megkereste a Coca erősségében a gyengeséget, és ott támadott, a forma, az üveg területén: IV. Lépés: G1-G2 sakk a Coca Királyának, az imázsnak. Majd a Pepsi megváltoztatta a disztribúciós politikáját is, és az otthoni fogyasztást promoválta, a Pepsi megjelent a szupermarketek polcain is „Be sociable!" jelszóval: V. Lépés: G3-E5, ezzel egy újabb sakkot adott a Coca-nak. Ekkor olyan nagyon meggyengült a Coca, hogy elkezdett összevissza lépegetni, így zavarossá téve pozicionálását, és teret engedve a Pepsinek: VI. Lépés: B2-B1 elmozdul a Királlyal, VII. Lépés: A2-B2 elmozdul a Bástyával, VIII. Lépés: G2-E4 a Pepsi előrelép a Vezérrel, a fiataloknak pozicionálva termékét különböző popsztárok segítségével, és IX. Lépés: E5-F4 visszalép a Futárral egyet. Ezután a Coca-nak sikerül egy jó kommunikációs politikával visszaszerezni imázsa dicsfényét: Coca-Cola -