**1. Apsimesti naiviu**

Jei akivaizdžiai telksite jėgas, priešininkas darys tą patį. Kad pasiektumėte savo tikslų minimaliomis pastangomis, nedarykite veiksmų, kurie skatintų priešininką telkti jėgas prieš jus. Bendrovės, gebančios nepasirodyti grėsmingos, susikuria palankesnes konkuravimo sąlygas. Pavyzdžiui, bendrovei „Virgin“ eiti į naujas rinkas padeda jos susikurtas įvaizdis – tarp varžovų ji yra pagarsėjusi kaip nelogiškai besielgianti ir nevertinanti dalykų, kuriuos kitos bendrovės laiko labai svarbiais.

**Pagrindiniai elementai:**

* Jūsų priešininkas yra stiprus ir / arba jūs esate silpnas.
* Jūs pasistengiate atrodyti kvailas ir nieko nesugebantis, kad nebūtumėte suvoktas kaip grėsmė.
* Kai priešininkas praranda budrumą, jūs jį įveikiate.

**Beprotiškas „Virgin“ telefono skambutis bendrovei „Boeing“.** 1984 metais, kai „Virgin Group“ paskelbė apie savo planus užsiimti oro linijų verslu, dauguma žmonių šią idėją laikė nieko verta. Daug oro susisiekimo bendrovių buvo bandžiusios konkuruoti su „British Airways“, bet nė vienai neužtekdavo finansų stoti į konkurencinę kovą su šia galinga valstybės kompanija.

Dauguma bendrovių savo galimybes įvertindavo pasitelkusios racionalia analize ir strategine logika pagrįstus argumentus. „Virgin“ vadovas Richardas Bransonas paskambino bendrovei „Peaple‘s Express“ („British Airways“ varžovui), bet niekas neatsakė. To pakako, kad Richardas Bransonas nuspręstų pats imtis šio verslo. Kitą dieną jis jau skambino bendrovei „Boeing“ ir teiravosi apie galimybę išsinuomoti išperkamosios nuomos būdu naują lėktuvą. Taip, anot jo, „buvo atliktas jam reikalingas rinkos tyrimas ir priimtas sprendimas“.

„Virgin“ ir toliau nesibodėjo „nevykėlės“ bendrovės įvaizdžio, kurį dar labiau sustiprino keletas suorganizuotų keistų viešų akcijų, pavyzdžiui, per pirmąjį „Virgin Atlantic“ transatlantinį skrydį Bransonas buvo apsirengęs piratu, o lėktuve nestigo muzikos pasaulio žvaigždžių ir šampano.

Tokia strategija „Virgin“ buvo naudinga keliais požiūriais. Pirma, apie ją sužinojo ir gražiai atsiliepė keleiviai, o antra, tokiu būdu ji sumažino „British Airways“ budrumą. Ši rimta bendrovė sutriko ir nežinojo, kaip reaguoti į „Virgin“. Ji svarstė, ar „Virgin“ su savo „nevykėlės“ įvaizdžiu – akivaizdžiai priešingu rimtam „British Airways“ įvaizdžiui – yra daugiau ar mažiau grėsminga negu kitos ankščiau į rinką įeiti bandžiusios bendrovės. Žinoma, galiausiai „British Airways“ rimtai priėmė „Virgin“ iššūkį ir metė į kovą visas jėgas. Sunku pasakyti, ar tiesa, bet esama nuomonės, kad neįprastas „Virgin“ elgesys vis dėl to uždelsė „British Airways“ reakciją, ir tai buvo labai naudinga „Virgin“. Vėliau rašydamas apie „beprotišką“ „Virgin“ ėjimą į geležinkelių verslą, žurnalas „The Economist“ pripažino: „Tiesą sakant, 1984 metais Bransono žengimas į oro susisiekimo verslą taip pat atrodė ir beprotiškas, ir pražūtingas“.

***2.* Priversti priešininką veikti dviem frontais**

*Lengviau nugalėti priešininką, kurio pajėgos yra išsklaidytos, o ne sutelktos prieš tave vieną.*

Tai mokymas, kaip suderinti puolimą su sąjungininko puolimu, kad priešininkas būtų priverstas kovoti dviem frontais. Tada jūsų sėkmė labiau tikėtina. Ši strategija kartais net gana silpnai armijai padeda išplėšti pergalę, o jaunai bendrovei suteikia pranašumą senos lyderės atžvilgiu. Tarp ją naudojusių yra bendrovių, kuriom pavyko išplėsti verslą iki pasaulinio masto.

**Pagrindiniai elementai:**

* Tarp jūsų ir priešininko kyla konfliktas
* Jūsų priešininką užpuola jūsų sąjungininkas.
* Jūsų priešininkas iš dalies atsitraukia nuo konflikto su jumis, nes yra priverstas gintis nuo jūsų sąjungininko.
* Dabar jis turi kovoti dviem frontais, tai didina jūsų šansus laimėti.

**Kaip „Virgin“ puolė „British Airways“.** 1984 m. Jungtinėje Karalystėje žlugo daug bendrovių, bandžiusių plėtoti oro linijų verslą, nes šioje rinkoje buvo įsitvirtinusi monopolistė „British Airways“. Atrodė, kad su ja konkuruoti yra beprasmiška. Todėl, kai „Virgin Group“ įkūrė oro bendrovę „Virgin Atlantic“, dauguma verslo ekspertų į tai žiūrėjo skeptiškai.

Daugeliu požiūriu „Virgin Atlantic“ buvo prastesnėje padėtyje; ji turėjo mažiau pinigų, pajėgumų, politinės įtakos ir patirties, ji nekontroliavo rezervavimo sistemos. Todėl jos pralaimėjimas atrodė neišvengiamas. Tačiau į žaidimų lauką „Virgin“ galėjo įtraukti figūrą, kurios niekada neturėjo pirmtakai. Tai buvo jos prekių ženklas arba, tiksliau sakant, kitos „Virgin Group“ priklausiusios bendrovės, kurios, veikdamos kaip sąjungininkės, ir privertė „British Airways“ kovoti keliais frontais.

Iki tol didelė ir gerą vardą turinti bendrovė „British Airways“ buvo pajėgi įveikti beveik kiekvieną tiesioginį konkurentą. Bet „Virgin“ jai buvo mįslė: ši bendrovė ne tik veržėsi į oro linijų sektorių, bet ir turėjo labai tvirtas pozicijas muzikos industrijoje. Taigi „British Airways“ teko kovoti ne tik su „Virgin Atlantic“, bet ir su „Virgin Records“. Kiekviena „Virgin Records“ parduota plokštelė padėdavo bendrovei „Virgin Atlantic“ prisivilioti keleivių.

Bendrovės „British Airways“ pozicijas „Virgin“ silpnino verždamasi į radijo, televizijos ir viešbučių verslo sektorius. Susidūrusi su iš esmės kitokiu puolimu, „British Airways“ negalėjo su „Virgin Atlantic“ susidoroti tokiais būdais, kaip tai darė su visomis kitomis oro linijų verslu bandžiusiomis užsiimti bendrovėmis. Jau po penkerių metų „Virgin Atlantic“ pelnas išaugo iki 10 mln. svarų. O dar po penkerių metų ji išplėtė verslą į Aziją ir Australiją. „Virgin“ žinojo, kad norint pasitelkti vieną verslo šaką kitai verslo šakai apsaugoti dažniausiai nereikia didelių išteklių. Dažniausiai iš to laimi abi šakos. „Virgin Group“ įkūrėjas Richard Branson yra pasakęs: *Šios grupės („Virgin Group“) bendrovės netik saugo viena kitą, bet ir veikia būdamos tarpusavyje susijusios. Kai „Virgin Atlantic“ pradeda skrydžius į Pietų Afriką, ten pradeda dirbti ir „Virgin Radio“ bei „Virgin Cola“. Panaudoję savo patirtį oro linijų versle mes organizuojame, kaip keleiviams patogiau ir pigiau įsigyti traukinių bilietų. Mes žinome, kaip linksminti lėktuvais keliaujančius klientus, ir tą patirtį perkeliame į traukinius. Panaudojame kino teatrus, kad žmonės paragautų „Virgin Cola“ gėrimų. O mūsų išplėtotas laisvalaikio verslas „Virgin Megastores“ pritraukia daugiau žmonių į „Virgin Cinemas“.*

**„Starbucks“ išstumia vietines kavines.** Dar visai neseniai JAV buvo labai daug vietinių gatvės ar kvartalo kavinukių, kuriose susitikdavo kaimynystėje gyvenantys kavos mėgėjai. Kai ir nedidelės maisto produktų krautuvėlės ar smuklės, kiekviena tokia kavinukė turėjo savo pavadinimą, kuris buvo žinomas tik artimoje jų aplinkoje. Čia lankydavosi kaimynystėje gyvenantys klientais. Tokia kavinukė nekėlė grėsmės kitame kvartale įsikūrusiai kavinei, kuri turėjo savo pavadinimą ir savų klientų.

Šiandien jau taip nebėra. Tokių vietinių pavienių kavinukių nebeliko. Jas nušlavė bendrovės „Starbucks“ tinklas, išplitęs ne tik visose JAV, bet ir Europoje bei Azijoje. Ši bendrovė paspartino rinkos augimą – nuo 1997 m. - 2001 m. kavinių pajamos JAV padidėjo 20 %. („Starbucks“ pajamos per tą laikotarpį kasmet augo 27 %). Snūduriuojančią vietinę rinką „Starbucks“ pavertė sparčiai augančia nacionaline ir net tarptautinio masto rinka. To pasiekė pasitelkusi strategiją „*Priversti priešininką veikti dviem frontais“.*

Kad geriau suprastumėte „Starbucks“ strategiją, įsivaizduokite tris kaimynystėje maždaug vienodu atstumu įsikūrusias kavines. Šios kavinės tarpusavyje nekonkuruoja. Kava, maistas ir bendra kavinės aplinka yra panašūs, o jų išsidėstymas toks, kad klientui neprasminga sukti iš kelio ir eiti į toliau esančią kavinę, kai panaši kavinė yra jo rajone.

Dabar įsivaizduokite, kad dvi iš šių trijų kavinių susijungia ir savo veiksmus derina. Pvz., kai viena perka kavą, jos nuperka ir kitai kavinei, todėl gali pirkti pigiau. Kai duoda reklaminį skelbimą, jis reklamuoja abi kavines, ir iš investicijos galima tikėtis didesnės grąžos.

Jei abi šios kavinės pasivadina vienu vardu, atsiranda dar daugiau privalumų. Artėdamos prie kliento dviem frontais (nes klientas šį pavadinimą, užuot matęs vieną kartą, pamato du kartus), jos gali pritraukti į rinką daugiau klientų. Ši ataka dviem frontais leidžia joms užgrobti didesnę rinkos dalį: Kai viena iš susivienijusių kavinių prisivilioja naują klientą, šis klientas tampa lojalus ir „sesutei“. Kitą kartą jis jau galbūt net pasuks iš kelio ir praeis pro likusią neprisijungusią kavinukę, kad apsilankytų toje, kurios vardą žino. Ištikimi „Starbucks“ klientai nueina ištisus kvartalus, kad surastų šio tinklo kavinę. Ši klientų ištikimybė atsiliepia konkuruojančioms kavinėms (nors „Starbucks“ atveju kaimyninės kavinės dažnai pastebi, kad padidėjo pardavimas, nes nuostolius dėl prarastos rinkos dalies kompensuoja bendras rinkos augimas).

**3. JĖGA IR SILPNUMAS**

Kada 1558 metais Anglijos karalienės sostą užėmė Elžbieta I (1533-1603), jai teko spręsti daugybę problemų: šalį buvo nualinęs pilietinis karas, o jos finansinė būklė buvo tiesiog pasibaisėtina. Elžbieta svajojo apie galimybę įtvirtinti šalyje taiką ilgesniam laikotarpiui, per kurį ji būtų galėjusi pamažu atstatyti sugriautus valstybės pamatus ir kartu pagerinti Anglijos ekonominę padėtį. Pastaroji užduotis buvo ypač svarbi: juk turtingas valdovas yra kartu ir galingas valdovas. Anglija maža sala, turinti ribotus išteklius, neturėjo nė mažiausios vilties, kad jai pavyktų laimėti karą su Prancūzija ir Ispanija – pačiomis stipriausiomis valstybėmis tuometinėje Europoje. Karalienė turėjo rasti būdą, kaip sustiprinti valstybę nekariaujant, - plėtoti prekybą ir per ją pasiekti ekonominį stabilumą.

Ištisus du dešimtmečius Elžbieta kantriai siekė užsibrėžto tikslo. Baigiantis XVI a. aštuntajam dešimtmečiui, karalienės sostas ėmė braškėti: kilo didžiulė karo su Ispanija grėsmė, karas galėjo vėjais paversti visus tuomečius šalies laimėjimus. Ispanijos karalius Pilypas II, uolus katalikas, kovą su protestantizmo plitimu laikė šventa. Nyderlandai (dabartinės Olandija ir Belgija) tuo metu priklausė Ispanijai, tačiau šias sritis buvo sunku valdyti dėl nuolat maištaujančių ir nenorinčių paklusti karaliaus valdžiai protestantų. Pilypas, kupinas ryžto sutriuškinti maištininkus, išsirengė į karą. Be to, pati karščiausia jo svajonė, jau seniai jo puoselėta, buvo atkurti Anglijoje katalikybę. Pagrindinis karaliaus planas buvo surengti sąmokslą prieš Anglijos karalienę Elžbietą I ir ją nužudyti. Įgyvendinęs šį sumanymą, Pilypas ketino į Anglijos sostą pasodinti Elžbietos I įseserę Škotijos karalienę Mariją, kuri išpažino katalikybę. Kitas Pilypo planas buvo pristatyti laivų, su šia Nenugalimąja armada patraukti į Britanijos salas ir jas užkariauti.

Pilypui nepavyko nuslėpti savo ketinimų, ir Elžbietos ministrai netrukus suprato, kad karo su Ispanija nepavyks išvengti. Jie patarė jai pasiųsti kariuomenę į Nyderlandus ir, privertus Pilypą sutelkti čia visas savo pajėgas, apsaugoti Angliją nuo įsiveržimo. Tačiau karalienė šį pasiūlymą atmetė: ji nusprendė, jog pakaks pasiųsti į Nyderlandus kelis nedidelius kariuomenės būrius, kad šie padėtų maištaujantiems protestantams užkirsti kelią karinei katastrofai. Elžbieta bijojo karo: armijos išlaikymas kainavo milžiniškus pinigus, o kur dar daugybė kitokių išlaidų, keliančių grėsmę jos sukurtam stabilumui. Jeigu karas su Ispanija išties neišvengiamas, Elžbieta jį norėjo kariauti taip, kaip norėjo ji pati: ji norėjo tokio karo, kuris būtų išsekinęs Ispanijos finansus, o Anglija būtų likusi saugi.

Ignoruodama savo ministrų patarimus, Elžbieta iš visų jėgų su Ispanija mėgino išsaugoti taiką ir atsisakė idėjos išprovokuoti Pilypą II karui. Taip ji laimėjo laiko, kurį galėjo skirti Anglijos karinio jūrų laivyno statybai. Tuo pačiu metu ji veikė slapta, ketindama sugriauti Ispanijos ekonomiką, kurią ji laikė vienintelė šios galingos valstybės silpnąja vieta. Besiplečianti milžiniška Ispanijos imperija buvo pernelyg toli nuo Naujojo pasaulio, kad būtų galėjusi pasinaudoti ten esančiais ištekliais. Norėdamas šią imperiją išlaikyti ir turėti iš jos naudos, Pilypas buvo priverstas nuolat skirti lėšų laivyno statybai. Tam jis turėjo skolintis milžiniškas pinigų sumas iš Italijos bankininkų. Pilypo kreditas Italijos bankuose visiškai priklausė nuo to, kaip saugiai Ispanijos laivams pavykdavo pasiekti Naująjį pasaulį ir pargabenti į Europą aukso. Taigi Ispanijos galia rėmėsi labai netvirtais pamatais.

Tai žinodama, Elžbieta I pasikvietė į pagalbą patį geriausią šalies jūrininką kapitoną serą Francisą Drake‘ą ir įsakė jam puldinėti auksą gabenančius Ispanijos laivus. Niekas neturėjo žinoti apie šį karalienės ir kapitono Drake‘o suokalbį. Viskas turėjo atrodyti taip, tarsi jis būtų veikęs savarankiškai, pirataudamas jūroje savanaudiškais tikslais. Kaskart jam užgrobus ir apiplėšus Ispanijos laivą, Pilypo palūkanos Italijos bankuose šokteldavo aukštyn. Galiausiai bakininkai pradėjo kelti palūkanas ne dėl kokių nors kitų realių pavojų, o dėl grėsmės, kurią Ispanijos laivams kėlė kapitonas Drake‘as. Pilypas planavo pasiųsti savo Nenugalimąją armadą i Angliją 1582 metų pradžioje, tačiau jos statybai pritrūko pinigų ir šį sumanymą teko atidėti vėlesniam laikui. Elžbieta I laimėjo dar daugiau laiko.

Didžiam karaliaus finansinių patarėjų apmaudui, Pilypas griežtai atsisakė apkarpyti statomos armados finansavimą ir sumažinti laivų kiekį. Nesvarbu, kad šio statybos užtruks kur kas ilgiau, jis pasiskolins daugiau pinigų ir viskas eis kaip iš pypkės. Pilypas į karą su Anglija žiūrėjo kaip į religinį kryžiaus žygį, ir neketino jo atsisakyti dėl niekingo žemiško nepritekliaus.

Elžbieta ne tik siekė sužlugdyti Ispanijos ekonomiką – ji didelę dalį menko šalies biudžeto investavo į nuosavo šnipų tinklo kūrimą. Drąsiai galima tvirtinti, kad jai pavyko sukurti to metu pačią tobulinusią žvalgybos agentūrą visoje Europoje. Jos slaptieji agentai Ispanijoje pranešdavo jai apie kiekvieną Pilypo žingsnį. Ji tiksliai žinojo, kiek laivų buvo Nenugalimojoje armadoje ir kada turėjo būti baigta jos statyba. Taip ji galėjo atidėti šauktinių mobilizaciją iki pat paskutinio momento ir sutaupyti pinigų šalies biudžetui.

Galiausiai 1588 metų vasarą Ispanijos armada buvo pasirengusi išplaukti. Armadoje buvo 128 laivai, tarp kurių 20 didžiulių galionų, 8 tūkstančiai jūreivių ir 19 tūkstančių pėstininkų. Armada, savo dydžiu prilygusi visam Anglijos laivynui, kainavo Pilypui didžiulius pinigus. Antrąją liepos savaitę armada išplaukė iš Lisabonos. Tačiau Elžbietos šnipai atskleidė karalienei visas Pilypo kortas, ir ji spėjo laiku pasiųsti prieš ispanus Anglijos laivyną. Mažesni, tačiau kur kas judresni anglų laivai atakavo armadą prie Prancūzijos krantų – paskandino atsargas ir amuniciją gabenusius laivus ir tarp ispanų pasėjo paniką. Anglijos laivyno komandoras lordas Howardas Effinghamas raportavo: „Jų laivynas didelis ir stiprus, tačiau mes gerokai apipešiojome jam plunksnas.“

Netrukus Nenugalimoji armada prisišvartavo Kalės uoste, čia prie jos turėjo prisidėti Nyderlanduose dislokuota Ispanijos kariuomenė. Anglai pasiryžo atskirti Ispanijos laivyną nuo pastiprinimo. Jie paruošė aštuonis didelius laivus ir, prigrūdę jų triumus sprogstamųjų medžiagų, pasuko juos ispanų laivyno link (ankštame Kalės uoste visi armados laivai buvo glaudžiai prisišvartavę vienas greta kito). Kai, pakėlę visas bures, anglų laivai priartėjo prie Ispanijos laivyno, jūrininkai juos padegė, o patys susėdę į valtis, nuplaukė į šalį. Tarp ispanų kilo didžiulė panika, dešimtis jų laivų prarijo liepsnos. Kiti laivai, mėgindami ištrūkti iš uosto į atvirus vandenis, netvarkingai blaškėsi vienas su kitu susidurdami. Niekas neklausė komandų, visur viešpatavo chaosas.

Kalės uoste patirti ispanų nuostoliai taip susilpnino kovinę dvasią ir drausmę, kad invaziją į Angliją teko atidėti vėlesniam laikui. Norėdami išvengti pakartotinių antpuolių pakeliui į Ispaniją, ispanai likusius savo laivus pasuko ne į pietus, o į šiaurę, ketindami apiplaukti Škotiją ir Airiją ir pasiekti namus aplinkiniu keliu. Anglai net nesiteikė jų persekioti; jie žinojo, kad tuose vandenyse vyraujantys smarkūs vėjai visą juodą darbą padarys už juos. Nenugalimoji armada pasiekė Ispanijos krantus netekusi keturiasdešimt keturių laivų, o likę laivai buvo gerokai apgadinti. Per šį žygį jūroje žuvo apie du trečdalius ispanų jūrininkų ir karių. Anglijai pavyko išsaugoti visus laivus, o per susirėmimus su ispanais žuvo vos apie šimtą žmonių.

Tai buvo tikras Anglijos triumfas, tačiau Elžbieta neužmigo ant laurų. Siekdama sutaupyti pinigų, ji nedelsdama išformavo Anglijos laivyną. Ji taip pat atsisakė klausyti patarėjų, raginančių įtvirtinti pergalę – pulti ispanus Nyderlanduose. Ji siekė konkrečių ir ribotų tikslų: paleisti vėjais Pilypo išteklius ir finansus, kad šis išmestų ir galvos svajones apie katalikų dominavimą, ir įtvirtinti jėgų pusiausvyrą Europoje. Ir tai iš ties buvo karalienės didis triumfas, nes Ispanija niekada ir neatsigavo po finansinės katastrofos, ištikusios po Nenugalimosios armados sutriuškinimo, o Anglija netrukus tapo pirmaujančia Europos valstybe.

*Apribojimai kelia nerimą, tačiau jie yra veiksmingi. Taupiai gyvendami įprastu metu, mes ruošiamės sunkiems laikams. Taupumas gelbsti mus nuo pažeminimo. Apribojimai taip pat turi didelės įtakos pasaulio tvarkai. Gamtoje yra laikas vasarai ir yra laikas žiemai, dienai ir nakčiai, ir šios ribos suteikia metams jų prasmę. Lygiai taip pat ir taupumas, ribodamas išlaidas, padeda išsaugoti nuosavybę ir apsaugoja žmones nuo nuostolių. (Permainų knyga, Kinija, apie VIII a. pr. Kr.).*