

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

Zarządzanie i marketing. Spektakularne sukcesy i porażki

Autor: Robert F. Hartley

Tłumaczenie: Tomasz Rzychoń (wstęp, rozdz. 1, 2, 4, 5, 18, 20, 24, dod. A), Marzena Witek (rozdz. 3, 6 – 9, 11, 13 – 15, 17, 19, 21, 22, 25), Jarosław Dobrzański (rozdz. 10, 12, 16, 23, 26 – 29)
ISBN: 83-7361-318-8

Tytuł oryginału: [Marketing and Management Mistakes and Successes, 7th Edition](#)

Format: B5, stron: 534

ROBERT F. HARTLEY
**ZARZĄDZANIE
I MARKETING**

*Spektakularne
sukcesy i porażki*

Poznaj kulisy najboleśniejszych wpadek marketingowych.
Ucz się na błędach największych światowych firm.
Dowiedz się, co decyduje o sukcesie strategii marketingowej.
Zapoznaj się z najgłośniejszymi kampaniami marketingowymi,
które tworzą historię tej dziedziny.

Stare przysłowisko mówiące, że najlepiej uczyć się na cudzych błędach, jest szczególnie prawdziwe w marketingu. Jak wielokrotnie można było się przekonać, stosowanie pozornie prawidłowych metod marketingowych przynosiło czasem opłakane efekty. Historie, których autorem jest samo życie, dostarczają wielu praktycznych porad i wniosków płynących z bogatych doświadczeń.

Aby wzbogacić swoją wiedzę zajrzyj za kulisy niektórych spośród najgłośniejszych marketingowych sukcesów i porażek. To już dziewiąte wydanie tej bestsellerowej książki, ukazujące się 25 lat po pierwszej edycji. Książka pomoże podejmować lepsze decyzje, wdrażać strategie, unikać pułapek i pełniej wykorzystywać możliwości.

Książka jest również doskonałą pomocą w zajęciach dydaktycznych z zakresu marketingu i zarządzania. Szczegółowa analiza marketingowych strategii, technik zarządzania pozwala na praktyczne zastosowanie zdobytych umiejętności przez przyszłych menadżerów.

Robert Hartley przedstawia i analizuje decyzje oraz działania, które wywołały najgłośniejsze wojny marketingowe, powroty, kryzysy i triumfy wśród największych korporacji. Ćwiczenia i dyskusje dotyczą różnorodnych sytuacji, co gwarantuje wciągającą intelektualną rozrywkę.

- Poznaj kulisy najboleśniejszych wpadek marketingowych
- Ucz się na błędach największych światowych firm
- Dowiedz się, co decyduje o sukcesie strategii marketingowej
- Zapoznaj się z najgłośniejszymi kampaniami marketingowymi, które tworzą historię tej dziedziny

Wydawnictwo Helion
ul. Chopina 6
44-100 Gliwice
tel. (32) 230-98-63
e-mail: helion@helion.pl



Spis treści

Od Tłumacza	5
Wstęp	7
Rozdział 1. Wprowadzenie.....	11
Część I Wojny marketingowe	21
Rozdział 2. Wojny PC — Dell Computer kontra Gateway	23
Rozdział 3. Wojna w butelce — Pepsi kontra Coca-Cola	39
Rozdział 4. Podniebna wojna — Airbus kontra Boeing	67
Rozdział 5. Wojna w tenisówkach — Reebok kontra Nike	87
Część II Wielkie powroty	105
Rozdział 6. Continental Airlines — czyli jak powstać z popiołów	107
Rozdział 7. IBM — przebudzenie śpiącego olbrzyma.....	123
Rozdział 8. Harley Davidson — nareszcie	145
Część III Zarządzanie zmianą i kryzysem	161
Rozdział 9. Scott Paper, Sunbeam i Al Dunlap	163
Rozdział 10. Wielka oponiarska katastrofa Firestone’a i Forda.....	179
Rozdział 11. Perrier — nadgorliwa reakcja na kryzys	195
Rozdział 12. United Way — organizacja non-profit ze zniszczonym wizerunkiem ...	209
Rozdział 13. Herman Miller — modelowy przykład zarządzania zmianą.....	225
Rozdział 14. Klasyczny przykład doskonałego zarządzania kryzysem — Johnson & Johnson i sprawa tylenolu	239

Część IV Błędy w zarządzaniu i marketingu253

Rozdział 15. Maytag — nieudana promocja w Anglii.....255

Rozdział 16. McDonald's — potknięcie tytana271

Rozdział 17. Disney — Euro Disneyland i inne wpadki.....291

Rozdział 18. Borden — kulejące marki311

Rozdział 19. Snapple — nieudane przejęcie325

Rozdział 20. Newell Rubbermaid — przegrać bitwę, by zdobyć miejsce na półkach ...341

Rozdział 21. DaimlerChrysler — fuzja równoprawnych?355

Część V Znakomite sukcesy marketingowe373

Rozdział 22. Vanguard — sukces przy minimum marketingu375

Rozdział 23. Sukces Southwest Airlines w niszy strategicznej.....389

Rozdział 24. Wal-Mart — bez granic407

Rozdział 25. Czy kiedykolwiek się nauczą? — ekscesy branży high-tech
przypominające wydarzenia sprzed niemal dekady.....427

Część VI Etyczne porażki451

Rozdział 26. Zwodnicze praktyki MetLife453

Rozdział 27. ADM — regulacja cen, polityczne kumoterstwo i denuncjator.....469

Część VII Wielkie przygody przedsiębiorców483

Rozdział 28. OfficeMax — łapanie okazji485

Rozdział 29. Boston Beer — król mikrobrowarów499

Dodatki513

Dodatek A Podsumowanie — pouczające wnioski515

5

Wojna w tenisówkach — Reebok kontra Nike

W późnych latach 70. i w pierwszej połowie lat 80. Nike stał się czołowym producentem na rynku obuwia sportowego, deklasując Adidasa, który utrzymywał prowadzenie od czasu pamiętnej olimpiady w 1936 roku, kiedy to Jesse Owens w butach Adidasa zdobył medale na cześć Hitlera, narodu niemieckiego i całego świata.

W późnych latach 80. Reebok niespodziewanie stał się głównym konkurentem Nike, wykazując gigantyczny wzrost, który zapewnił producentowi pierwsze miejsce w branży aż do 1987 roku. Jednakże Nike przeszedł do kontrataku, w którego wyniku odzyskał dominującą pozycję i zostawił konkurencję daleko w tyle na początku nowego milenium. Jak Reebok wywalczył sobie pierwsze miejsce? Dlaczego wkrótce potem pozwolił, aby Nike mu je odebrał? I wreszcie czy Nike, by wygrać, zastosował jakąś niezwykłą strategię marketingową?

Reebok

Historia

Korzenie Reeboka sięgają lat 90. XIX wieku, kiedy to Joseph William Foster stał się sławy, zakładając do biegania, jako pierwszy, buty z kolcami. Już w 1895 roku wykonywał ręcznie obuwie dla najlepszych biegaczy. Wkrótce potem szybko rozwijająca się firma J.W. Foster & Sons dostarczała obuwie dla lekkoatletów o światowej sławie.

W 1958 roku dwaj spośród wnuków Josepha założyli firmę towarzyszącą i ochrzczili ją nazwą gazeli afrykańskiej — Reebok. Firma J.W. Foster & Sons została ostatecznie przejęta przez nowe przedsiębiorstwo.

W roku 1979 Paul Fireman, zajmujący się dystrybucją sprzętu sportowego, zwrócił uwagę na Reeboka podczas targów międzynarodowych. Wynegocjował dla firmy North American licencję na sprzedaż i jeszcze w tym samym roku wprowadził na rynek USA trzy modele butów do biegania. Był to szczytowy okres sprzedaży obuwia dla biegaczy. Buty do biegania Reeboka osiągnęły najwyższe ceny, dochodzące do 60 dolarów. Popyt rósł w oszałamiającym tempie, znacznie wyprzedzając moce produkcyjne. Otwarto nowe zakłady produkcyjne w Korei.

Sprzedaż za rok 1981 wyniosła 1,5 miliona dolarów, jednak przełom miał nadejść w roku następnym. Reebok wprowadził na rynek pierwszy damski model obuwia sportowego — *Freestyle*. Były to buty przeznaczone do aerobiku. Czy to za sprawą genialnej prognozy, czy przypadku, Reebok przewidział trzy główne trendy, które zrewolucjonizowały branżę obuwia sportowego: (1) moda na aerobik, (2) zamiłowanie kobiet do sportu i ćwiczeń fizycznych oraz (3) noszenie obuwia sportowego na co dzień, do normalnego ubioru.

Sprzedaż dynamicznie wzrosła z 13 milionów dolarów w 1983 roku do 307 milionów w 1985. W 1986 roku osiągnęła wielkość 919 milionów dolarów, aby w roku 1991 ustabilizować się na poziomie 2,7 miliarda.

Reebok wydał w 1993 roku następujące oświadczenie: „W ciągu ostatnich lat nieformalne motto wzywało firmę, jej produkty i pracowników do kreatywności, więc jednym z głównych celów przedsiębiorstwa było stać się najlepszym, najbardziej innowacyjnym i czołowym producentem sprzętu sportowego na świecie”¹.

Trudne lata Reeboka

W 1987 roku udział Reeboka w rynku obuwia sportowego w USA przewyższył udział jego największego rywala — Nike, który wykazał sprzedaż na poziomie 900 milionów dolarów, podczas gdy wartość sprzedaży Reeboka wyniosła 1,4 miliarda. Wkrótce potem spadło tempo wzrostu sprzedaży Reeboka. W 1990 roku Nike ze sprzedażą 2 235 244 000 dolarów wyprzedził Reeboka, który uzyskał roczny przychód w wysokości 2 159 243 000 dolarów. Dystans zwiększał się w latach późniejszych, w miarę jak Reebok stopniowo tracił grunt pod nogami. Gigantyczny wzrost sprzedaży z poprzednich lat skończył się, a cena akcji spółki oraz nastroje inwestorów to potwierdzały.

Pogorszenie pozycji konkurencyjnej Reeboka można częściowo wytłumaczyć wysoką skutecznością reklamy Nike, do której przyczyniły się dwie sportowe sławy: Michael Jordan i Pete Sampras. Z drugiej strony, Reebok także ponosi winę za utratę swojej pozycji. Pierwsza połowa lat 90. ujawniła wiele błędów, które poważnie zagroziły pozycji firmy.

¹ *Reebok International, Ltd.*, „Corporate Background”, styczeń 1993 r., str. 13. – 14.

Paul Fireman kupił Reeboka w 1984 roku i zwiększył jego sprzedaż ponad dziesięciokrotnie w ciągu niespełna pięciu lat. Wobec takiego wzrostu zarząd firmy zauważył potrzebę powierzenia funkcji prezesa menedżerowi z doświadczeniem w zarządzaniu dużym podmiotem. Fireman, który posiadał 20% kapitału akcyjnego, popierał tę ideę do tego stopnia, że był skłonny z dnia na dzień zrezygnować z pełnionej funkcji przewodniczącego oraz prezesa zarządu. Kierując Reebokiem, koncentrował się raczej na realizacji prywatnych celów, w tym otwarciu pola golfowego w Cape Cod.

Nowe kierownictwo działało nieudolnie. Prezesi Reeboka zmieniali się trzykrotnie w ciągu pięciu kolejnych lat, gdyż wykazywali niezadowalające wyniki. Ostatnim z nich był John Duerden, który wcześniej pracował w Xeroxie. Wydawało się, że nie jest w stanie powstrzymać upadku. W końcu, w sierpniu 1992 roku, Fireman ponownie wziął sprawy w swoje ręce, a stworzenie nowego zespołu zarządzającego nie zajęło mu wiele czasu. Wkrótce powziął odważne plany, które miały na celu przywrócenie firmie utraconej pozycji.

Agresywna strategia Reeboka

Fireman w pierwszej kolejności zaatakował Nike w obszarze koszykówki. Udział Nike w rynku butów do gry w koszykówkę wynosił 50%, podczas gdy Reebok miał 15%. Był to okres, kiedy Michael Jordan odchodził od koszykówki, by spróbować baseballa. Fireman skomentował sytuację następująco: „Nike osiągnął sukces, jednak gwiazda Jordana bezpowrotnie zgasła”². Zawarł kontrakt z Shaquillem O’Nealem, wschodzącą gwiazdą, aby odebrać Nike dominującą pozycję.

Pozycja Nike została nadszarpnięta w wyniku meczu gwiazd NBA w lutym 1994 roku, kiedy to Reebok rozpoczął pamiętną kampanię reklamową tenisówek, które nie miały sznurówek, zamiast tego były napelniane dwutlenkiem węgla za pomocą specjalnej pompki, zwanej *Instapump*. Buty były drogie, w sprzedaży detalicznej kosztowały 130 dolarów, jednak cena zdawała się być ustalona optymalnie. Fireman oczekiwał, że dzięki innowacyjnemu produktowi sprzedaż wzrośnie w ciągu najbliższych trzech lat o 10%.

Zaatakował także inny sektor — rynek butów ze zmienną wkładką wart 250 milionów dolarów, w którym Nike miał 80-procentowy udział. W styczniu 1993 roku Reebok wprowadził nową linię butów ze zmienną wkładką dla licealistów lekkoatletów. Fireman przewidywał, że sprzedaż wzrośnie do 1994 roku do poziomu 45 milionów dolarów. W 1994 roku skoncentrował się na butach służących do górskich wędrówek, a także spacerów, wprowadzając 12 nowych modeli, które miały przynieść przychody rzędu 100 milionów dolarów.

W okresie, kiedy Fireman nie sprawował zarządu, Reebok wypróbował wiele hasel reklamowych, m.in. „UBU” oraz „Physics Behind Physique”³. Żaden ze sloganów nie przyniósł firmie sławy, jak „Just Do It” w przypadku Nike. Fireman wprowadził slogan, który zawierał w sobie wszystkie poprzednie hasła Reeboka — „Planet Reebok”.

² Geoffrey Smith, „Can Reebok Regain Its Balance?”, *Business Week*, 20 grudnia 1993 r., str. 109.

³ „Fizyka za psychiką” — *przyp. tłum.*

Fireman rozwiązał także kwestię kampanii reklamowych z udziałem gwiazd, które Nike stosowała z dużym powodzeniem. Jednak Reebok korzystał z tego narzędzia bardzo ostrożnie, ponieważ sumy, jakich żądały sportowe sławy, były uważane przez kierownictwo firmy za zbyt wysokie. Pomimo to został zawarty kontrakt z O’Nealem wart 3 miliony dolarów, a następnie umowy z około 400 wschodzącymi gwiazdami piłki nożnej, baseballu i futbolu amerykańskiego. Logo firmowe zostało zamienione na odwrócone „V” z poprzeczną ukośną kreską, co miało być kojarzone z produktami wysokiej klasy. „Będziemy czołową firmą na rynku do końca 1995 roku” — zapowiedział Fireman⁴.

Konsekwencje

Niestety, agresywne działania Firemana, zmierzające do uzdrowienia firmy i odebrania Nike dominacji, nie dawały dobrych rezultatów. Wyszły na jaw błędy. Na przykład kampania *Shaq Attaq* z udziałem Shaquille’a O’Neala wydawała się pewną wygraną w segmencie nastolatków, gdyby nie pewien szkopuł: buty miały jasnoniebieską obłamówkę i kosztowały 130 dolarów. W tym sezonie w modzie były buty czarne, poza tym niewielu nastolatków mogło pozwolić sobie na obuwie za 130 dolarów. W pierwszej połowie 1993 roku sprzedaż butów do koszykówki Reeboka spadła o 20%, pomimo Shaqa.

Do 1995 roku koszty operacyjne wzrosły do 32,7% wartości sprzedaży, podczas gdy w 1991 roku wielkość ta wynosiła 24,4%. Średnia dla całej branży w roku 1995 stanowiła 27%. Reebok uzasadniał wysoką wartość wskaźnika wysokimi kosztami odważnej kampanii reklamowej związanej z udziałem sportowych sław, a także kosztami sponsorowania imprez sportowych. Na przykład firma zawarła 3 000 kontraktów ze sportowcami na noszenie butów i odzieży Reeboka podczas igrzysk olimpijskich w Atlancie w 1996 roku. Dla porównania podczas igrzysk cztery lata wcześniej podpisało kontrakty z 400 sportowcami. Reebok kupił także reklamy od drużyny San Francisco 49 i innych klubów NFL oraz gwiazdy koszykówki Rebeki Lobo.

Niektóre z najdroższych reklam z udziałem gwiazd nie wypaliły: prestiż tenisisty Michaela Changa z kontraktem na 15 milionów dolarów został przyćmiony przez Samprasa i Agassiego, zawodników „zakontraktowanych” przez Nike, a Shaquille O’Neal poczuł się niedowartościowany kontraktem z Reebokiem na 3 miliony dolarów i zaczął się rozglądać za większymi pieniędzmi.

Koszty Reeboka podniosły także inwestycje mające na celu rozwiązanie problemów z dystrybucją oraz otwarcie nowego obiektu w Memphis.

Inne problemy Reeboka miały swą przyczynę w zamieszaniu związanym z częstymi zmianami na najwyższych szczeblach kierowniczych. Niektórzy akcjonariusze wypytawali Firemana o tę kwestię: „Jak można pozyskać najwyższej klasy menedżerów przy takiej fluktuacji personelu na najwyższych szczeblach zarządzania?”⁵.

⁴ Ibid., str. 108.

⁵ Joseph Pereira, „In Reebok-Nike war. Big Woolworth chain is a major battlefield”, *The Wall Street Journal*, 22 września 1995 r., str. A6.

Dodatkowym problemem dla firmy były kary związane z ustaleniem cen reglamentowanych, narzucone przez FTC. Rząd stwierdził: „Firma Reebok zakazała sprzedawcom detalicznym obniżenia cen poniżej określonego poziomu pod groźbą wstrzymania dostaw”. W maju 1995 roku Reebok zgodził się na zapłatę 9,5 miliona dolarów z tytułu kary, twierdząc, iż pomimo braków dowodów w sprawie niewłaściwego postępowania, firma woli to rozwiązanie, by uniknąć kosztownej sprawy sądowej.

Jednak największy problem polegał na tym, że Reebok zdawał się być nielojalnym partnerem w relacjach z największym sprzedawcą detalicznym na rynku obuwia sportowego — Foot Lockerem.

Walka o zwycięstwo w Woolworth's Foot Locker

Do 1995 roku Woolworth's Foot Locker, sieć około 2 800 sklepów, stała się największym detalicznym sprzedawcą obuwia sportowego. Wraz z powiązanymi z nią podmiotami odnotowała sprzedaż w wysokości 1,5 miliarda dolarów, co oznacza 23% rynku USA, na którym sprzedano w roku 1995 obuwie sportowe za 6,5 miliarda dolarów. Nike utrzymywała dobre stosunki z tym ogromnym kanałem dystrybucji. W 1993 roku sprzedaż Nike w sieci Woolworth'sa wyniosła 300 milionów dolarów, podczas gdy Reebok był niedaleko w tyle ze sprzedażą na poziomie 228 milionów. Dwa lata później te wielkości uległy drastycznej zmianie: Nike — 750 milionów dolarów, Reebok — 122 miliony⁶.

Spadek udziału sprzedaży Reeboka w sieci Foot Lockera można wytłumaczyć zaniedbaniem dobrych relacji z tym potężnym kanałem dystrybucji. Fireman był nieprzychylny warunkom stawianym przez Foot Lockera od samego początku. Na przykład w latach 80., kiedy obuwie do aerobiku Reeboka odniosło ogromny sukces, Foot Locker domagał się wyłączności, tj. specjalnej linii dystrybucji tylko dla siebie. Woolworth's postrzegał wyłączność na sprzedaż jako główną broń przeciwko detalistom stosującym bonifikaty i otrzymywał ją od innych producentów, ale nie od Reeboka, który sprzedawał buty każdemu, w tym punktom sprzedaży zlokalizowanym w pobliżu salonów Foot Lockera.

Nike, przeciwnie, współpracowała z Foot Lockerem przez lata, a do 1995 roku zostały zawarte umowy wyłączności na sprzedaż kilkunastu produktów, w tym *Flights 65* i *Flights 67*, jednych z droższych butów do koszykówki. Pomimo że Fireman próbował nadrobić zaległości w stosunkach z siecią, niewiele zostało zmienione do końca 1995 roku⁷.

Dodatkowym kłopotem Reeboka w związku z Foot Lockerem byli klienci sieci, głównie nastolatki i przedstawiciele pokolenia „X” poszukujący obuwia za 80 – 90 dolarów. Większość produktów Reeboka była skierowana do innych grup. Podstawową bazę klientów Reeboka stanowili ludzie starsi oraz dzieci do 10 lat, osoby, które nie były skłonne lub wystarczająco dostatanie, by płacić wysokie ceny.

⁶ Ibid., str. A1.

⁷ Ibid., str. 6A.

Złe stosunki z Foot Lockerem pogorszyła jeszcze bardziej beztroska Reeboka dotycząca dostarczania na czas próbek towarowych klientom Woolworth'sa. Z uwagi na rozmiar sieci decyzje dotyczące zakupów partii towarów musiały być podejmowane na początku sezonu. Zbyt późne udostępnienie lub nieudostępnienie próbek oznaczało, że dany produkt nie zostanie kupiony przez sieć w pożądanej ilości. Zobacz ramkę „Znaczenie zarządzania relacjami z głównymi klientami”, aby przedyskutować znaczenie głównych klientów przedsiębiorstwa.

Znaczenie zarządzania relacjami z głównymi klientami⁸

Zdarza się, że sprzedawcy rozpoznają znaczenie głównych klientów zbyt późno, ale rzadko kiedy aż tak późno jak Reebok. Kluczowi klienci to tacy, którzy generują znaczną część sprzedaży firmy, a usatysfakcjonowanie ich w warunkach rosnącej konkurencyjności na rynku wymaga indywidualnego podejścia. Zarządzanie relacjami z dużymi klientami powinno być stosowane w celu rozwijania długoterminowych kontaktów. Taki sposób obsługi znaczących klientów odgrywa coraz większą rolę w utrwalaniu współpracy. W związku z tym konieczne jest zrozumienie potrzeb i preferencji klienta oraz umiejętność dostosowania się do nich. Jeżeli wiąże się to z zapewnieniem tak ważnemu klientowi wyłączności sprzedaży i udostępnieniem próbek towarowych w pierwszej kolejności, należy podjąć te kroki bez wahania.

Zarządzanie relacjami z dużymi klientami spowodowało zmiany w wielu organizacjach. Wyselekcjonowane są odrębne służby i stanowiska, takie jak doradcy klienta, które są stworzone tylko po to, aby skoncentrować się na jak najlepszej obsłudze jednego lub kilku największych klientów, podczas gdy reszta personelu w działach sprzedaży obsługuje pozostałych klientów w zwykłym trybie. Relacjom z klientami wielkości Foot Lockera kierownictwo najwyższego szczebla, w tym prezes zarządu, powinno poświęcać wystarczająco dużo uwagi.

Zakładając, że uważasz potrzeby głównego klienta za kompletnie nieuzasadnione, jak według Ciebie należałoby się zachować na miejscu Paula Firemana: przystać na warunki klienta pomimo odmiennych przekonań, trzymać się swoich zasad, negocjować czy może postąpić jeszcze inaczej?

Nike

Historia

Phil Knight był biegaczem długodystansowym z przyzwoitymi dokonaniem. Jego najlepszy czas to 4 godziny 13 minut, wynik, który nieomal kwalifikował go do grupy zawodników światowej klasy z czasem poniżej 4 godzin. Ćwiczył w latach 50. pod okiem renomowanego trenera, Billa Bowermana, z uniwersytetu w Oregonie. Bowerman

⁸ Ang. Importance of Major Account Management — *przyp. tłum.*

sprawił, że świat dowiadywał się coraz więcej o mieście Eugene w stanie Oregon, w miarę jak rok po roku szkoleni przez Billa biegacze długodystansowi ustanawiali nowe rekordy na skalę światową. Bowerman nieustannie eksperymentował z butami: wysnuł teorię, że obniżenie wagi buta o jedną uncję może stanowić różnicę, która pozwoli wygrać wyścig.

W trakcie zdobywania tytułu MBA na Stanford University Phil napisał pracę na podstawie własnej teorii mówiącej, że Japończycy są skłonni uczynić dla obuwia sportowego znacznie mniej niż dla aparatów fotograficznych. Po odbiorze dyplomu w 1960 roku Knight pojechał do Japonii, aby zawrzeć umowę dystrybucji butów *Tiger*, produkowanych przez Onitsuka Company. Wracając do domu, dał próbki Bowermanowi.

W 1964 roku Knight i Bowerman rozpoczęli wspólnie działalność. Złożyli się po 500 dolarów i utworzyli Blue Ribbon Shoe Company, spółkę, która była wyłącznym dystrybutorem butów Tiger w USA. Za magazyn posłużyła im piwnica ojczyzny Knighta. W pierwszym roku działalności sprzedali buty za 8 000 dolarów. W ciągu dnia Knight pracował jako księgowy w Coopers & Lybrand, nocami i w weekendy sprzedawał buty, głównie szkolnym drużynom sportowym.

W 1972 roku Knight i Bowerman ostatecznie zaprojektowali własny model buta i postanowili produkować go na własną rękę. Zawarli umowy z fabrykami w Azji, gdzie siła robocza była tania. Ochrzcili but mianem Nike — greckiej bogini zwycięstwa. Opracowali także wyraziste i w efekcie bardzo rozpoznawalne logo. Umieszczali je na wszystkich swoich produktach. Nazwali je *swoosh*. Buty Nike po raz pierwszy pojawiły się na zawodach sportowych podczas eliminacji do olimpiady, które odbyły się w Eugene w stanie Oregon w 1972 roku. Maratończycy byli żywo zainteresowani nowym obuwem, ponieważ noszący je zawodnicy zajęli miejsca od czwartego do siódmego, jednak noszący buty Adidasa uplasowali się na trzech pierwszych miejscach.

Pewnego pięknego niedzielnego poranka w 1975 roku Bowerman zaczął majsterkować z płytką żelaza i gumą. Wynalazł nowy rodzaj podeszwy, zwany podeszwą „gofrową”⁹, która dzięki gumowym ćwiekom była bardziej sprężysta od innych wówczas produkowanych. To pozornie proste ulepszenie pozwoliło Knightowi i Bowermanowi wybić się. W efekcie sprzedaż za 1976 rok wzrosła do 14 milionów dolarów z 8,3 miliona w roku poprzednim i 2 milionów w roku 1972.

Nike pędził do przodu. Zostawił daleko w tyle konkurencję, która bardzo ostrożnie podchodziła do badań nad nowymi modelami. W 1980 roku Nike zatrudniał prawie setkę ludzi w dziale badań i rozwoju. W tym czasie firma oferowała już ponad 140 modeli, spośród których wiele należało do najbardziej zaawansowanych pod względem technologicznym. Ta różnorodność wynikała z dostosowania poszczególnych modeli do kształtów stóp, wagi ciała, szybkości biegu, intensywności treningów, płci i klasy biegacza. Do 1981 roku Nike stał się czołową firmą wśród producentów obuwia sportowego z 50-procentowym udziałem w rynku. Adidas, historyczny przywódca, spadł na drugą pozycję.

⁹ Ang. waffle sole — *przyp. tłum.*

W 1980 roku Nike wszedł na giełdę, a Knight stał się w mgnieniu oka multimilionerem, tym samym znalazł się na liście czterystu najbogatszych Amerykanów *Forbesa*, a wartość firmy została oszacowana na prawie 300 milionów dolarów¹⁰. 70-letni Bowerman sprzedał większość swoich akcji, pozostał właścicielem 2% kapitału akcyjnego, co stanowiło około 9,5 miliona dolarów.

Forbes w wydaniu z 4 stycznia 1982 roku w rocznym sprawozdaniu przemysłu amerykańskiego umieścił Nike na pierwszym pod względem rentowności miejscu spośród wszystkich amerykańskich firm we wszystkich klasyfikowanych branżach, biorąc pod uwagę dane z ostatnich pięciu lat¹¹.

Pod koniec lat 80. Reebok stał się najpoważniejszym konkurentem Nike i bardzo nadszarpnął jego pozycję. Trafnym wytłumaczeniem tej sytuacji wydaje się fakt niedostrzeżenia i niewykorzystania szansy rynkowej przez Nike. W efekcie firma spóźniła się z wprowadzeniem nowych produktów na szybko rosnący rynek butów do aerobiku, napędzany świetnie sprzedającymi się książkami m.in. Jane Fondy. Reebok wykorzystał tę szansę i jako pierwszy zaoferował obuwie sportowe przeznaczone specjalnie dla kobiet: buty do aerobiku.

Rysunek 5.1 prezentuje dynamikę sprzedaży Reeboka i Nike od początku istnienia obu firm do 1995 roku. Należy zwrócić szczególną uwagę na gigantyczny wzrost Reeboka w połowie lat 80. W ciągu zaledwie kilku lat wyprzedził konkurenta, ponieważ Nike przeoczył okazję, w efekcie czego wzrost jego sprzedaży zatrzymał się. W latach późniejszych Reebok wyhamował, co można zauważyć na wykresie, i nie zdołał wybić się do połowy lat 90., podczas gdy Nike raz jeszcze wystartował. Tabela 5.1 pozwala porównać zysk netto obu przedsiębiorstw na przestrzeni lat. Obydwie firmy wykazywały nie zrównoważone zyski. Gwałtowny wzrost zysków Reeboka w pierwszych latach okazał się niemożliwy do utrzymania, co potwierdza tabela 5.2, która prezentuje przychody i zyski w latach 1995 – 1998.

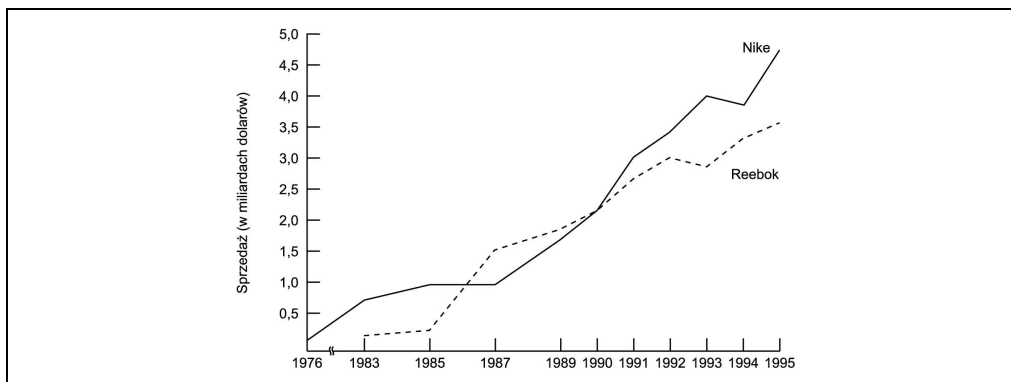
Odrodzenie Nike

Odzyskanie przez Nike utraconej pozycji po ciężkich zmaganiach z Reebokiem to pouczająca historia sukcesu. Zwykle gdy prowadzący w biegu zawodnik traci impet, tendencja ta jest trudna do odwrócenia. Jednak Phil Knight i Nike nie zostali porzeczani.

W 1993 roku Nike wciąż nie wydawał się zwycięzcą, pomimo iż odebrał Reebokowi pierwszą pozycję. Cena akcji spadła z prawie 90 dolarów w lutym 1993 roku do nieco powyżej 50. Przyczyna? Sprzedaż Nike wzrosła jedynie o 15%, a zysk o 11%, co nie zapowiadało powtórki poprzedniego sukcesu. W związku z tym Wall Street zaatakowała pytaniem, ilu jeszcze par tenisówek świat potrzebuje? (W pewnym okresie analitycy zaskoczyli McDonald'sa podobnym pytaniem: Ile jeszcze hamburgerów może zjeść świat?).

¹⁰ „The Richest People in America — The Forbes Four Hundred”, *Forbes*, 1983 r., str. 104.

¹¹ „Annual Report on American Industry”, *Forbes*, 4 stycznia 1983 r., str. 246.



Rysunek 5.1. *Wojna w tenisówkach: sprzedaż Nike i Reeboka w latach 1976 – 1995 w miliardach dolarów*

Źródło: Roczne sprawozdania spółek.

Komentarz: Wykres prezentuje gwałtowny rozwój Reeboka w drugiej połowie lat 80., który zapewnił mu pierwszą pozycję na rynku przez kilka następnych lat, jednak już w 1990 roku Nike pokazał swoją siłę.

Tabela 5.1. *Wojna w tenisówkach: porównanie zysku netto Nike i Reeboka w miliardach dolarów, lata 1985 – 1994*

	Nike	Reebok
1985	10,3	39,0
1986	59,2	132,1
1987	35,9	165,2
1988	101,7	137,0
1989	167,0	175,0
1990	243,0	176,6
1991	287,0	234,7
1992	329,2	114,8
1993	365,0	223,4
1994	298,8	254,5

Źródło: Roczne sprawozdania spółek.

Komentarz: Należy zauważyć, że w drugiej połowie lat 80. Reebok był o wiele bardziej dochodowy od Nike. W 1987 roku zysk Reeboka był prawie pięciokrotnie wyższy niż dochód Nike, jednak już w roku 1990 szala zwycięstwa przechyliła się mocno na korzyść Nike. Zauważ, że wyniki Nike były znacznie bardziej stabilne.

Knight w odpowiedzi zwrócił uwagę, że Nike sprzedaje wiele innych produktów, w tym różne rodzaje obuwia wyjściowego — od sandałów po buty spacerowe — stroje sportowe dla szkolnych drużyn futbolu i koszykówki — od spodenek i bluz po cieplejsze odzienie — oraz podobne artykuły cieszące się uznaniem szerokiej klienteli spoza drużyn sportowych, jak sprzęt i strój do gry w golf. Produkty te cieszyły się dużym powodzeniem wśród kupujących.

Tabela 5.2. *Porównanie charakterystycznych wielkości Nike i Reeboka, lata 1995 – 1998*

	Nike	Reebok	Udział Nike w sumie przychodów obydwóch spółek w %
Przychody ze sprzedaży (w milionach dolarów)			
1995	4 761	3 481	57,8
1996	6 471	3 478	65,0
1997	9 187	3 644	71,6
1998	9 553	3 225	74,8
Zysk netto (w milionach dolarów)			
1995	400	165	70,8
1996	553	139	79,9
1997	796	135	85,5
1998	400	24	82,2

Źródło: Opracowanie własne na podstawie rocznych sprawozdań spółek.

Komentarz: Analiza porównawcza wskazuje na wyraźnie zauważalny wzrost dystansu pomiędzy wynikami Reeboka a Nike na przestrzeni analizowanych lat. Udział Nike w sumie przychodów obu spółek wzrósł z 57,8% do 74,8% w ciągu czterech lat, potwierdzając dominującą pozycję zwycięzcy. Jeżeli wziąć pod uwagę zysk netto, sukces Nike jest jeszcze bardziej widoczny, pomimo słabego roku 1998, w którym z powodu pogorszenia koniunktury na rynkach azjatyckich dochód Nike spadł, lecz nie tak drastycznie, jak w przypadku Reeboka.

Pod koniec ubiegłego milenium publiczny wizerunek Nike otrzymał potężne wsparcie za sprawą Tigera Woodsa. W 1996 roku Phil Knight zawarł z nim 40-milionowy kontrakt. Było to zaraz po tym, jak Woods wygrał brązowy medal w zawodach golfowych U.S. Amateur Golf Championship i wszystko wskazywało na to, że wkrótce jego dorobek sportowy się powiększy. W roku następnym Woods zwyciężył w prestiżowym konkursie Masters Golf Tournament, osiągając najwyższą w historii przewagę nad pozostałymi rywalami, a finał rozgrywek miał większą oglądalność niż jakiekolwiek inne golfowe wydarzenie sportowe. Tiger noszący wyzywające logo swoosh podczas zawodów zwrócił na Nike więcej par oczu niż niegdyś Michael Jordan.

Jak to możliwe, że producent obuwi sportowego ciągle zwiększał sprzedaż? Odpowiedź kryje się w rozsądnym dywersyfikowaniu rynku — wchodzeniu w nowe sektory branży sportowej. Zobacz ramkę „Jaka jest rola przedsiębiorstwa w branży?”, aby przedyskutować to zagadnienie.

Knight w dążeniu do zachowania dominującej pozycji na rynku wyznawał zasadę swojego byłego trenera i współzałożyciela firmy, Billa Bowermana: „Graj zgodnie z zasadami, lecz bądź bezlitosny”¹².

¹²Fleming Meeks, „Be Ferocious”, *Forbes*, 2 sierpnia 1993 r., str. 41.

Jaka jest rola przedsiębiorstwa w branży?

Nike poszerzała swoje horyzonty rynkowe w następujący sposób:

buty do biegania → obuwie sportowe → odzież sportowa → artykuły sportowe

W ten sposób firma z wielokrotnie swój potencjał wzrostowy. Ta metoda rozwoju została po raz pierwszy przełana na papier przez Theodore'a Levitta w artykule pt. „Marketing Myopia”¹³, opublikowanym w *Harvard Business Review* na przełomie lipca i sierpnia 1960 roku. Autor stwierdził, że linie kolejowe postąpiły krótkowzrocznie, dostrzegając swoją rolę tylko w branży transportu kolejowego, nie zaś w całym przemyśle transportowym. Analogicznie, petrochemie powinny rozważyć swoje znaczenie w całej branży energetycznej i na tej podstawie przyjąć odpowiednią strategię.

Czy poszerzanie horyzontów przedsiębiorstwa do tego stopnia jest przesadą? Czy linie kolejowe mają wystarczające doświadczenie, aby prowadzić przewozy lotnicze? Jakie szanse powodzenia według Ciebie, z punktu widzenia Nike, rokuje wchodzenie tej firmy na rynek kijów i toreb golfowych, artykułów futbolowych czy sprzętu wędkarskiego?

Jednak Knight i Nike nie okazali się bezlitośni dla klientów, lecz hołubili ich, jak to było w przypadku Foot Lockera. W efekcie sprzedaż Nike była wyższa od przychodów Reeboka o 38% w 1995 roku, a w roku 1999 o 213%.

Przeciwności losu

W lecie 1996 roku Nike, podobnie jak wielu innych amerykańskich producentów, był atakowany za przeniesienie produkcji do krajów Trzeciego Świata z racji niższych kosztów wytwarzania. Stał się głównym kozłem ofiarnym krytyków tej „zdrady”.

Później, w kwietniu 1997 roku, miało miejsce kolejne zdarzenie, które zaszkodziło wizerunkowi firmy. 39 członków sekty Bramy Raju popełniło zbiorowe samobójstwo, każdy w butach Nike na nogach. Logo było wyraźnie widoczne na zdjęciach. Hasło „Just Do It” zostało okrzyknięte jako silnie tendencyjne. Niektórzy zaproponowali nawet, aby zamienić slogan na „Just Did It”¹⁴.

Czynniki makroekonomiczne i inne, niezależne od Nike, także nadszarpnęły pozycję firmy. Popyt na rynku azjatyckim gwałtownie spadł z powodu recesji. Innym szkodliwym zjawiskiem było rosnące rozczarowanie opinii publicznej lekkoatletami. Zainteresowanie fanów spadało, zapewne z powodu samolubnych, aroganckich i dekadencjonalnych zachowań sportowych gwiazd, w które Nike i Reebok zainwestowali ogromne sumy.

Knight zaczął zastanawiać się, czy aby Nike nie rozrosła się do zbyt dużych rozmiarów? Być może zbyt agresywne logo zniechęcało ludzi do kupowania? Czy może raczej slogan „Just Do It” na metce był tego przyczyną?

¹³ „Krótkowzroczność marketingu” — przyp. tłum.

¹⁴ „Po prostu to zrobili” — przyp. tłum.

Targany wątpliwościami Nike zaczął zmieniać swój wizerunek. Nowa kampania reklamowa była prowadzona pod bardziej subtelnym hasłem — „I can”. Nike ograniczył użycie logo, usuwając je z firmowego papieru i większości reklam, pozostawiając jedynie napis „nike”.

Ostatnie doniesienia

Utrzymanie dominującej pozycji Nike na początku nowego milenium jest co najmniej zastanawiające. Zmiany trendów mody, nowe produkty, redukcje kosztów i wzrost koniunktury w Azji sprzyjają Nike. Firma z zadowoleniem przyjęła fakt, że rosnąca niechęć opinii publicznej do reklamówek z udziałem gwiazd sportu pozwala zmniejszyć wydatki na reklamę o 100 milionów dolarów. Co więcej, prognozy na 2000 rok były optymistyczne. Jako że najwyższa sprzedaż artykułów sportowych przypada na lata, w których odbywają się olimpiady, Nike przewidywała, że igrzyska olimpijskie w Sydney przyniosą kolosalne przychody ze sprzedaży w Australii, gdzie firma miała 35-procentowy udział w rynku¹⁵.

Reebok poprawił notowania głównie dzięki olimpiadzie, podczas której jego obuwie nosiło na sobie 2 500 osób. Na uwagę zasługuje udany model *Survivor*. Choć przez lata błędów udział Reeboka w rynku skurczył się do 12%, Paul Fireman przewidywał wzrost do 25% w ciągu następnych sześciu lat. Korporacja przyjęła strategię dystrybucji polegającą na zmniejszeniu udziału sprzedaży przez sieci dyskontowe na rzecz cieszących się dobrym wizerunkiem dużych detalistów takich, jak Foot Locker, któremu Fireman przyznał wyłączność co do niektórych modeli. Reebok podejmował działania mające na celu odzyskanie rynku nastoletnich chłopców — odrzucających klasyczne, zdezaktualizowane modele tej marki — poprzez wprowadzenie nowych, kolorowych butów promowanych przez Allena Iversona, wysokiej klasy koszykarza i ostatnią gwiazdę Reeboka.

Nike wciąż rzucał na rynek nowe projekty odzieżowe za szczególnym naciskiem na stroje damskie. W 2001 roku sprzedaż odzieży stanowiła jedną trzecią przychodów firmy, które osiągnęły poziom 9 miliardów dolarów. Powstała sieć salonów sprzedaży *NikeTown*. Klienci mogli tam oglądać i przymierzać wszystkie produkty Nike. Jednocześnie firma rozpowszechniała markę za pośrednictwem supermarketów, które naciskały na znaczne obniżki cenowe.

Zwróć uwagę na tabelę 5.3 prezentującą wyniki operacyjne Nike i Reeboka za ostatnie lata. Najświeższe dane zostały opublikowane w drugiej połowie 2002 roku. Na tej podstawie widoczna jest poprawa dominującej pozycji Nike. Mimo że Reebok poprawił swój wizerunek w latach 2000 – 2001, pozostaje daleko w tyle.

¹⁵ Leigh Gallagher, „Rebound”, *Forbes*, 3 maja 1999 r., str. 60.

Tabela 5.3. Porównanie wyników operacyjnych Nike i Reeboka, lata 1999 – 2001

Rok	Nike	Reebok	Procentowy udział Nike
Przychody ze sprzedaży w mln USD			
1999	8 995	2 872	75,8
2000	9 449	2 865	76,7
2001	9 893	2 993	76,8
Zysk netto w mln USD			
1999	579	11	98,1
2000	590	81	87,9
2001	663	103	86,6

Źródło: Opracowanie własne na podstawie rocznych sprawozdań spółek.

Komentarz: W tym najświeższym porównaniu widać, że dominująca pozycja Nike poprawiła się w stosunku do przewagi z lat 1995 – 1996 (zobacz tabela 5.2). Pod względem przychodów udział Nike w sprzedaży obu rywali wyniósł średnio 76,4% w ciągu tych trzech lat. Jednak 90% zysków obu firm należy do Nike.

Analizy

Opisany przypadek prezentuje ostrą walkę dwóch największych rywali na rynku obuwia sportowego, która na przestrzeni lat przybrała rozmiary dalece przekraczające swój podstawowy obszar. Nike w niezwykle sposób pokonał starego przeciwnika — Adidasa, aby pozwolić się wyprzedzić Reebokowi w połowie lat 80., kiedy to Knight przespał okazję. Wkrótce Nike kontratakował i stał się silniejszy niż kiedykolwiek przedtem. Przyczyny leżą zarówno po stronie Reeboka, który popełnił poważne błędy, jak i po stronie Nike, którego odważne działania oraz towarzyszące im sprzyjające warunki rynkowe przyniosły pomyślne rezultaty po krótkim okresie przestoju.

Wspólnym mianownikiem dla tak różnych dróg rozwoju obu firm, w największym stopniu zależnym od polityki przedsiębiorstw, są relacje z klientami. Nike hołubił swoich klientów, zwłaszcza tych większych, jak na przykład Foot Lockera, podczas gdy Reebok traktował swych odbiorców z nonszalancją i arogancko. Popełnił tym samym jeden z większych błędów, jaki może popełnić producent towarów wysoce pożądanym przez rynek, polegający na próbie związania rąk swoim dealerom i uzależnienia ich od siebie. Niewątpliwie dążenie do zajęcia pozycji pozwalającej narzucać innym reguły gry jest wielką pokusą, jest to jednak destruktywny kaprys mogący szybko doprowadzić czołową firmę do utraty pozycji, tak jak to miało miejsce w przypadku kampanii *Shaq Attaq* i jej patrona, początkującego koszykarza O’Neala.

Z drugiej strony, Nike sprzyjało szczęście. Firma zawarła kontrakt ze sportowcem, który urósł do rangi gwiazdy, będąc jednocześnie ulubieńcem fanów. Slogan „Just Do It” sprawdził się doskonale, zwłaszcza wśród młodych ludzi. Należy jednak pamiętać, że taki zbieg szczęśliwych wydarzeń jest w dużej mierze nieprzewidywalny.

Sukces i wizerunek Nike oraz jego produktów pociągnęły za sobą krytyczne nastawienie opinii publicznej. Czy Nike i inni amerykańscy producenci byli winni naruszenia powszechnie akceptowanych standardów moralnych i etycznych, powierzając podwykonawstwo firmom z krajów Trzeciego Świata i wykorzystując dzieci jako tanią siłę roboczą? Krytycy określili to mianem wyzysku zmierzającego do bezwzględnej maksymalizacji korzyści. Inni zauważali, że choć długie godziny pracy w fabrykach butów i odzieży nie należą do przyjemności, stanowią lepszą alternatywę dla ludzi skazanych na harówkę w znacznie trudniejszych i bardziej brutalnych warunkach.

Czy Reebok może odrodzić się tak jak Nike? Dziś wydaje się to mało prawdopodobne — przychody Nike są cztery razy wyższe, a zysk netto sześć razy większy niż w przypadku Reeboka. Strata może zostać nadrobiona dzięki wprowadzeniu innowacyjnego produktu. Z drugiej strony, Nike może stać się zarozumiała. Pamiętajmy o zasadzie „trzech Z” omówionej w rozdziale o Boeingu, który otworzył Airbusowi drogę do sukcesu. Nie zapominajmy także, jak Nike zdystansował w swojej młodości Adidasa.

Czego możemy się nauczyć?

*Nikt nie jest wolny od popełniania błędów;
sukces dziś nie gwarantuje zwycięstwa jutro*

Wielu menedżerów oszukuje się, że osiągnięcie sukcesu jest równoznaczne z utrzymaniem wygranej pozycji. Nic bardziej mylnego! Nie ma na świecie firmy, który może pozwolić sobie na to, by spocząć na laurach i nie doceniać zmienności otoczenia, a także siły groźnych, lecz mniejszych przeciwników. Adidas był królem w swojej branży, jak niegdyś IBM w produkcji komputerów. Mimo to został wyprzedzony przez Nike, niewielką, nowo powstałą firmę z własnego podwórka, dysponującą niewielkim kapitałem, w erze, w której największym powodzeniem wśród zamożnych Amerykanów cieszyły się zagraniczne marki (piw, zegarków, samochodów), a nie marki rodzime. Adidas stracił czujność w krytycznej chwili. Podobnie, aczkolwiek w mniejszym stopniu, Nike nie doceniła lub była nieświadoma zagrożenia ze strony Reeboka, gdy gwałtownie wzrosło zainteresowanie kobiet aerobikiem i innymi ćwiczeniami fizycznymi.

Znaczenie umiejętności dostosowania się do wymagań największych klientów

Przedsiębiorstwo powinno starać się zaspokajać potrzeby wszystkich swoich klientów ze szczególnym uwzględnieniem największych z nich, ponieważ umiejętność dostosowania się do ich potrzeb i warunków jest absolutną koniecznością. Rzadko zdarza się, że kontrast pomiędzy skutecznym i nieskutecznym podejściem do głównych klientów jest bardziej widoczny niż w przypadku Nike i Reeboka w relacjach z ogromną siecią sprzedaży detalicznej Foot Lockera. Producent może wprawdzie odrzucić warunki stawiane przez kluczowego odbiorcę, jednak oznacza to, że albo

ostatecznie dostosuje się do klienta, albo utraci część sprzedaży na rzecz konkurenta. Zatem lepszym rozwiązaniem jest bliska współpraca z dużym odbiorcą w duchu wzajemnej lojalności i wspólnego interesu, nie zaś darcie kotów.

Siła wizerunku publicznego

Przy założeniu, że różnice technologiczne pomiędzy obuwiem różnych producentów zanikały na przestrzeni lat, w praktyce nie istnieją elementy dostrzegalne gołym okiem, które czyniłyby but jednej marki lepszym od produktu konkurencyjnego. Co zatem odróżnia Nike od innych? Niewątpliwie wizerunek oraz logo z nim utożsamiane. Zobacz ramkę „Znak firmowy Nike — logo *swoosh*”.

Znak firmowy Nike — logo *swoosh*

Swoosh Nike jest jednym z najbardziej rozpoznawalnych znaków firmowych na świecie. W pierwszych latach istnienia firmy miejscowy projektant, student Portland State University, stworzył je za 35 dolarów. Zakrzywiona kreska o dynamicznym wyglądzie okazała się bardzo wyrazistym symbolem, dzięki czemu umieszczano ją na wszystkich produktach Nike. Phil Knight wytatuował ją sobie na lewej łydce. Logo stało się tak popularne, że zbędne stało się dodawanie do niego nazwy firmy (Tiger Woods nosi czapki z daszkiem i inne elementy stroju z dyskretnym, lecz widocznym znakiem).

Moc tak rozpoznawalnego znaku firmowego czyni skuteczniejszym sponsoring gwiazd sportowych, noszących buty i inne elementy stroju i reprezentujących Nike w czasie bohaterskich wyczynów.

Czy w Twoim mniemaniu Nike mogłaby odnieść tak wielki sukces bez swojego unikatowego, a jednocześnie prostego znaku firmowego? Co myślisz na temat logo Reeboka?

Jeżeli chodzi o sprzęt sportowy, w tym obuwiu i resztę stroju, Nike niewątpliwie się wyróżnia. Dla wielu młodych widok sportowych sław używających sprzętu danej marki stanowi nieodpartą pokusę, wyzwała marzenia, a także generuje potrzebę konkutowania z nimi, chociażby poprzez noszenie odzieży i obuwia tej samej marki. Popularność marki wiąże się również z luźnym stylem życia i potrzebą przynależności do grupy.

Czy sukces Nike w budowaniu swojego wizerunku może być przeniesiony na inne firmy, których produkty nie mogą być kojarzone ze sławnymi ludźmi? Czy takie firmy mogą ulepszać wizerunek swojej marki? Zdecydowanie tak.

Rozważmy jedyny w swoim rodzaju zakład naprawczy Maytaga. Maytag osiągnął sukces, budując reputację, wizerunek niezawodności i pewnej jakości. Dzięki temu jest w stanie utrzymać wyższe ceny niż konkurencja. Ostrożnie, acz konsekwentnie, kreowany wizerunek wysokiej jakości, niezawodności, rzetelnej obsługi oraz utrzymywanie się w czołówce pod względem technologii i mody może zapewnić ogromny sukces w tej specyficznej branży.

Czy ograniczanie kampanii reklamowych z udziałem gwiazd jest pozytywnym zjawiskiem?

Wydaje się, że tak, co opinia publiczna zdaje się dziś potwierdzać. Sportowe sławy żądają bająćskich sum. Czy reklamy z nimi są tego warte? Być może, ale w rozsądnych ilościach i tylko z najlepszymi z najlepszych. Jednak nie da się przewidzieć z całą pewnością przyszłych wyczynów żadnego ze sportowców, nawet Michaela Jordana. Na dodatek kontrakty mogą być przyczyną poważnych kłopotów. Pomimo że krytykowano Nike za kładzenie zbyt wielkiego nacisku na reklamy z udziałem gwiazd, sławy będące idolami fanów mogą przynosić wysokie zyski. Jednak Reebok mocno przesadził, szukając właściwej gwiazdy, co spowodowało znaczny wzrost kosztów, a w konsekwencji pogorszenie zyskowności sprzedaży. Przesłanie wydaje się jasne: nadużywanie reklamy z udziałem gwiazd prowadzi do poważnych kłopotów finansowych. Poza tym zawsze istnieje ryzyko, że sławny sportowiec może ulec kontuzji kończącej jego karierę lub zniszczyć swój wizerunek, dopuszczając się niegodnych czynów.

Czy kluczem do zwycięstwa są uzdolnieni przywódcy?

Czy odrodzenie Nike i pogorszenie pozycji Reeboka wynikają głównie z uzdolnień Phila Knighta i Paula Firemana? Czy powodzenie przedsięwzięcia zależy przede wszystkim od talentu zarządzającego? Eksperci poszukują odpowiedzi na te pytania od dawna.

Pewne aspekty tego problemu są warte omówienia. Jeżeli niepowodzenie wynika z niekompetencji przywódcy, jest to z reguły łatwe do zinterpretowania. Spektakularne sukcesy często odnoszone są do talentów zarządzającego, lecz bywa, że także do sprzyjających okoliczności. W większości przypadków kierownicy nie różnią się od siebie, jeśli chodzi o poziom kompetencji: mają wizję wspierającą organizację, a także zdrowy rozsądek pozwalający na dokonanie obiektywnej oceny sytuacji. Czym więc różnią się od siebie? Zdolnością dokonania oceny możliwości, wyboru chwytliwego sloganu czy odnalezienia słabych punktów przeciwnika? Owszem, lecz ile w tym talentu, a ile szczęścia?

Jak wiemy, Phil Knight osiągnął wielki sukces. Pobił Adidasa i uczynił Nike, początkowo nic nie znaczącą firmę, najpotężniejszym producentem obuwia sportowego. Potwierdził swoją umiejętność stawiania czoła wyzwaniom, kiedy po raz drugi wyprowadził Nike na pierwsze miejsce. Czy jego talent do zarządzania był znacząco lepszy od zdolności Firemana? Czy bez niego Nike osiągnąłby tak wiele?

Być może najważniejsze pytanie brzmi: czy jednostka może odmienić losy firmy? Zapewne tak, lecz tylko, gdy jest to osoba nieomylna. A Phil Knight popełniał błędy. Najpoważniejsze z nich miały miejsce w połowie lat 80. i wynikały z okresowo kiepskiej zdolności rozpoznawania sytuacji. Jednak błędy percepcji Firemana były poważniejsze.

Ostatecznie Knight w większym stopniu wpłynął na losy firmy. Przywódców, którzy zmienili bieg historii, jest z pewnością więcej: Sam Walton z Wal-Marta, Herb Kelleher z Southwest Airlines, Lee Iacocca z Chryslera, Ray Kroc z McDonald'sa.

Bywa, że wpływ zarządzającego jest przemożny. Nie oznacza to jednak, że nie może on popełniać błędów i pomyłek w ocenie sytuacji. Prawdopodobnie ich sukcesy były spowodowane przede wszystkim właściwymi decyzjami, lecz w pewnej mierze była to kwestia szczęścia.

Do rozważenia

Jakie inne wnioski można wyciągnąć z opisaney historii?

Pytania

1. „Sukces Nike był wyłącznie szczęśliwym zbiegiem okoliczności i nie miał wiele wspólnego z podejmowaniem kluczowych decyzji”. Skomentuj tę tezę.
2. W ciągu ostatnich lat Nike uczynił wiele w kierunku rozwoju rynku butów do biegania na Dalekim Wschodzie, zwłaszcza w Chinach. Przedyskutuj, jakie działania mogłaby podjąć Nike w celu pobudzenia popytu w tych słabo rozwiniętych krajach.
3. Jak ktokolwiek mógłby krytykować Firemana za podpisanie kontraktu z Shaquillem O’Nealem? Przedyskutuj powyższe zdanie.
4. Czy według Ciebie logo *swoosh* stało się tak bardzo rozpowszechnione, że może zniechęcać kupujących?
5. Zakładając, że każdy decydent prędzej czy później popełnia błędy, jak można poprawić średnią skuteczność jego decyzji? Czy proces podejmowania decyzji można usprawnić i w efekcie uczynić go lepszym?
6. Czy według Ciebie branża artykułów sportowych ma ograniczony potencjał? Czy wciąż jest to rynek wzrostowy? Wyraż swoją opinię i uzasadnij ją.
7. Czy koncentrowanie się w zbyt dużym stopniu na potrzebach kluczowych klientów może być niebezpieczne? Przedyskutuj.
8. Co myślisz o odwróconym „V” — znaku firmowym Reeboka? Porównaj je ze *swooshem* Nike.

Zadania praktyczne

Przed

1. Jest rok 1985. Twoje moce produkcyjne z trudem zaspokajają gwałtownie rosnące zapotrzebowanie na buty. Przyszłość wydaje się nieograniczona. Opracuj dla Reeboka program, który pozwoli poprawić relacje z głównymi odbiorcami, w tym Foot Lockerem.

Po

2. Jest rok 1995. Nike odzyskał dominującą pozycję i zostawił konkurencję daleko w tyle. Niektórzy akcjonariusze wzywają Cię do złożenia rezygnacji, panie Fireman. Opracuj strategię, która przywróci Reebokowi przewagę nad Nike. Dokonaj jak największego uszczegółowienia strategii i postaraj się wybronić swoją koncepcję.
3. Przyjmij rolę adwokata diabła. Użyj wszelkich dostępnych argumentów przemawiających za utrzymaniem dużej siły oddziaływania swoosha. Postaraj się być przekonujący.

Do przedyskutowania w grupie

Przedyskutuj kwestię reklamy z udziałem gwiazd. Ile to jest za dużo? Gdzie jest granica rozsądku? Czy należy koncentrować się na niewielkiej liczbie sław? Czy może raczej włączyć do gry mniej znanych, ewentualnie pomagając im w zdobyciu sławy, zawierając jednocześnie długoterminowe kontrakty? Przedyskutuj zarówno podejście agresywne, jak i konserwatywne.

Zaproszenie do badań

Na jakim etapie jest obecnie wojna pomiędzy Reebokiem a Nike? Czy Reebok może w tej walce zdobyć punkt? Jaką pozycję ma każdy z rywali na rynkach zagranicznych? Spróbuj opracować prognozę ich pozycji konkurencyjnych w przyszłości. Czy na rynek wdzierają się nowi konkurenci, jak zreorganizowany Adidas?
