

**V TÉTO KAPITOLE SE BUDEME  
ZABÝVAT NÁSLEDUJÍCÍMI  
OTÁZKAMI:**

1. Jak marketéři identifikují hlavní konkurenty?
2. Jak bychom měli analyzovat strategie, cíle a silné a slabé stránky konkurentů?
3. Jak mohou vedoucí firmy na trhu rozšířit celkový trh a bránit svůj tržní podíl?
4. Jak by měli tržní vyzyvatelé útočit na vedoucí firmy na trhu?
5. Jak mohou tržní následovatelé nebo mikrosegmentáři účinně konkurovat?

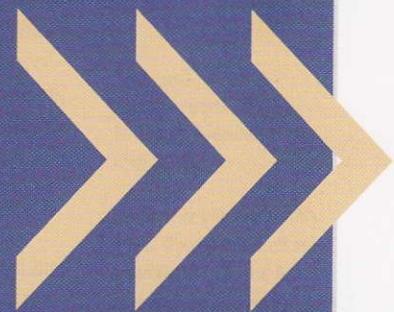


# KAPITOLA 11

## VYROVNÁVÁNÍ SE S KONKURENCÍ

Vytváření silných značek si žádá jasné pochopení konkurence, přičemž intenzita konkurence každým rokem stoupá. Nová konkurence přichází ze všech stran – globální konkurenti dychtící uchytit se na nových trzích, on-line konkurenti hledající nákladově efektivní způsoby rozšíření distribuce, privátní značky obchodníků navržené jako laciné alternativy, silné megaznačky využívající své silné stránky ke vstupu do nových kategorií. Podívejme se, jak se zvýšila konkurence na trhu s džínovými kalhotami.

**F**irma Levi Strauss byla svědkem poklesu svého obrátu z maxima ve výši 7,1 miliardy v roce 1996 na asi 4 miliardy v roce 2003 – částečně v důsledku tvrdé konkurence. Na její značky džínů, zosobňované klasickým modelem 501, útočí konkurenti ze všech stran: **s**eshora módní a drahé řady návrhářů – Calvin Klein, Tommy Hilfiger a návrháři GAP, **z**ezdola oblíbené a laciné privátní značky obchodníků jako Arizona od JC Penny a Canon River Blues společnosti Sears. **Z** jedné strany tradiční, dobře zavedené značky, například westernová Wrangler a městská Lee's, z druhé strany mladistvé řady American Eagle, Bugle Boy, JNCO, Lucky a Diesel. Levi's dostává údery z tolika stran, že je pro společnost těžké se rozhodnout, na kterou stranu by se měla bránit. Aby se stala konkurenceschopnější, přišla nedávno s řadou Signature, která se prodává v diskontních obchodech Wal-Mart, a s dražší



Konkurenti firmy Levi's: některé z mnoha značek a stylů džínových kalhot

řadou Premium Red Tab, určenou pro dražší obchodní domy Nordstrom a Neiman Marcus. Mnoho marketingových výzkumníků se však domnívá, že je to příliš málo a příliš pozdě, a pochybuje, že si tím značka získá ztracené postavení.<sup>1</sup>

Při vymýšlení a úspěšné realizaci nejlepší možné positioningové strategie značky je nutné přihlížet ke konkurentům společnosti.<sup>2</sup> Trhy se staly příliš konkurenční, takže již není možné zaměřovat se pouze na spotřebitele samotného. Tato kapitola zkoumá úlohu, kterou hraje konkurence a jak mohou marketéři nejlépe řídit své značky podle jejich postavení na trhu.

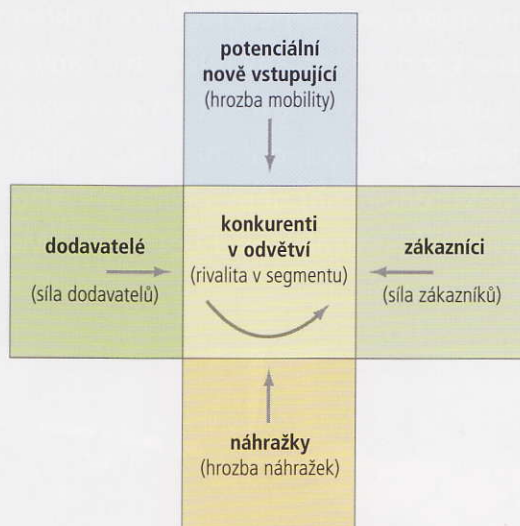
## 11.1 Konkurenční síly

Michael Porter identifikoval pět sil, které rozhodují o vlastní dlouhodobé atraktivitě trhu nebo tržního segmentu: konkurenti v odvětví, potenciální nově vstupující, náhražky, zákazníci a dodavatelé. Model těchto sil je na obr. 11.1. Síly představují následující hrozby:

- 1. Hrozba silné rivality v segmentu.** Segment je neatraktivní, jestliže v něm již působí četní a silní nebo agresivní konkurenti. Je ještě více neatraktivní, jestliže stagnuje nebo upadá, jestliže rozšíření kapacit továren vyžaduje značné skokové investice, jestliže jsou fixní náklady vysoké, bariéry vstupu vysoké nebo jestliže mají konkurenti značnou motivaci v segmentu se udržet. Tyto podmínky povedou k častým cenovým válkám, reklamním bitvám a zavádění nových produktů, takže soupeření bude nákladnější. Tuhou konkurencí v důsledku rivality v segmentu zažili například výrobci mobilních telefonů.
- 2. Hrozba nově vstupujících konkurentů.** Atraktivita segmentu se liší podle výšky bariér vstupu a výstupu.<sup>3</sup> Neatraktivnější segment je ten, jehož bariéry vstupu jsou vysoké a bariéry výstupu

Obr. 11.1  
Pět sil, které rozhodují  
o strukturální atraktivitě  
segmentu

Zdroj: Otisknuto se svolením  
Free Press, otisk podle Simon  
& Schuster, od Michaela  
E. Portera, *Competitive Advantage:  
Creating and Sustaining Superior  
Performance*. Copyright 1985  
Michael E. Porter.



nízké. Jen málo nových firem do něho dokáže vstoupit a špatně si vedoucí firmy mohou snadno odejít. Když jsou bariéry vstupu i výstupu vysoké, ziskový potenciál je také vysoký, ale firmy se vystavují většímu riziku, protože špatně si vedoucí firmy zůstávají a bojují dál. Když jsou bariéry vstupu i výstupu nízké, firmy do odvětví snadno vstupují a stejně snadno z něho odcházejí, přičemž zisky jsou stabilní a nízké. Nejhorší je případ, když jsou bariéry vstupu nízké a výstupu vysoké: firmy za dobrých časů vstupují, ale zjišťují, že ve špatných dobách je těžké odejít. Výsledkem je chronická nadměrná kapacita a snížené zisky pro všechny. Odvětví leteckých společností má nízké bariéry vstupu a vysoké bariéry výstupu, takže v něm při hospodářském poklesu nadále všechny firmy mezi sebou bojují.

3. **Hrozba náhražek.** Segment je neatraktivní, když existují skutečné nebo potenciální náhražky produktu – tedy to, co může produkt nahradit. Náhražka limituje ceny i zisky. Společnost musí pozorně sledovat cenové trendy. Jestliže se v odvětvích těchto náhražek zvyšují technologicky pokrok nebo konkurence, spadnou pravděpodobně dolů i ceny a zisky v segmentu. Společnosti Greyhound (autobusy) a Amtrak (vlak) zjistily, že jejich ziskovost je ohrožena rozšiřující se leteckou přepravou.
4. **Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků.** Segment je neatraktivní, mají-li zákazníci velkou nebo vzrůstající vyjednávací sílu. Vznik retailových obrů, jako je Wal-Mart, vedl některé analytiky k závěru, že potenciální ziskovost společností s baleným zbožím začne klesat. Vyjednávací síla zákazníků vzrůstá, jsou-li koncentrovanější a organizovanější, když výrobek představuje značnou část celkových nákladů zákazníka, když je výrobek nediferencovaný, když jsou náklady na změnu nízké, když jsou zákazníci citliví na cenu v důsledku nízkých zisků nebo když se mohou zákazníci spojit ke společnému postupu. Aby se prodejci chránili, měli by si vybírat zákazníky, kteří mají nejmenší sílu vyjednávat nebo možnost měnit dodavatele. Ještě výhodnější obrana spočívá ve vytvoření lepší nabídky, kterou ani silní zákazníci nemohou odmítnout.
5. **Hrozba vzrůstající vyjednávací síly dodavatelů.** Segment je neatraktivní, jsou-li dodavatelé schopni zvyšovat ceny nebo snižovat dodávané množství. Ropné společnosti, například Exxon, Mobil, Shell, BP a Chevron-Texaco, jsou vydány na milost množství ropných zásob a krokům ropných kartelů jako OPEC. Dodavatelé bývají silní, když jsou koncentrováni nebo organizovaní, když existuje jen málo náhražek, když je dodávaný produkt důležitou složkou výroby, když jsou náklady na změnu dodavatele vysoké a když jsou dodavatelé schopni integrace směrem dolů. Nejlepší obrana spočívá ve vytvoření takových vztahů s dodavateli, v nichž jsou vítězi obě strany nebo lze využívat více zdrojů dodávek.

## 11.2 Identifikace konkurentů

Identifikace konkurentů společnosti by se mohla zdát být snadným úkolem. PepsiCo ví, že největším konkurentem její značky Aquafina je balená voda Dasani společnosti Coca-Cola. Citigroup ví, že největším soupeřem v bankovníctví je Bank of America, a PetSmart.com si uvědomuje, že hlavním konkurentem v prodeji krmiva a potřeb pro domácí mazlíčky je Petco.com. Škála skutečných a potenciálních konkurentů společnosti však může být mnohem širší. Navíc je pravděpodobné, že společnost utrpí větší škody od nových konkurentů nebo nových technologií než od existujících konkurentů. Bylo tomu tak i u společnosti Toys „R“ Us a dalších maloobchodníků s hračkami.

### TOYS „R“ US A KB TOYS

Stejně tak ze strany diskontních retailových řetězců Wal-Mart, Target i dalších, a dokonce i prodejců elektroniky Best Buy a Circuit City, zásadní řetězec prodávající hračky a přivedl některé z nich ke krachu. V průběhu vánoční sezony roku 2004 podnikl Wal-Mart svůj dosud nejagresivnější tah do oblasti obchodu s hračkami výrazným snížením cen, čímž se dostal o 20 % níže než Toys „R“ Us a KB Toys. Ve Wal-Martu se jedna z nejoblíbenějších hraček sezony, Hockey-Pokey Elmo, prodávala za 19,99 dolarů, zatímco u KB Toys stála 24,99 dolarů. S takto „vykuchanými“ cenami dosahovali diskontní řetězce vyšších obrátů a vyšších marží, a navíc disponovaly flexibilitou v případě nutnosti pohybovat se na hranici bodu zvratu, případně přepnout do kategorií, jako jsou hračky, protože se mohly spolehnout na příjmy z kategorií ostatních. V reakci na to konkurenční, včetně váženého řetězce FAO Schwarz, vyhlásily bankrot, zatímco jiné, například Toys „R“ Us, hledají partnera. Společnost uzavřela 182 samostatných obchodů Kids „R“ Us i řetězec Imaginarium. KB Toys se zřejmě bude muset vzdát, aby přežila, a stane se z ní dodavatel určitého mikrosegmentu.<sup>4</sup>

Mnoho firem si ani nedá práci s vyhledáním nejhroživějších konkurentů na internetu. Servery nabízející zaměstnání, realitní servery a on-line prodejci aut jsou vážnou hrozbou pro noviny, které získávají značnou část svých příjmů z řádkové inzerce. Nejohroženějšími firmami ze strany internetu jsou prostředníci. Před několika lety soupeřily řetězce knihkupectví Barnes & Noble a Borders v budování obrovských obchodů, v nichž si mohli zákazníci prohlížet knihy v pohodlných křeslech a upíjet při tom cappuccino. Zatímco se tyto řetězce rozhodovaly, jaké výrobky skladovat, vytvářel Jeffrey Bezos on-line říši nazvanou Amazon.com. Bezosovo kybernetické knihkupectví mělo výhodu v možnosti nabízet téměř neomezený výběr knih bez nákladů na jejich skladování. Obě dříve zmíněné společnosti se nyní Amazon.com snaží dohnat a vytvářejí vlastní on-line obchody. „Konkurenční krátkozrakost“, soustředování se na existující konkurenty, a nikoliv na latentní konkurenty, některé firmy zničilo.<sup>5</sup>

### ■ ENCYCLOPAEDIA BRITANNICA

V roce 1996 propustila 230 let stará Encyclopaedia Britannica všechny své podomní prodejce, neboť její nabídka měsíčního předplatného on-line verze ve výši pěti dolarů učinila potřebu vlastnit dvaatřicetisvazkovou encyklopedii v ceně 1250 dolarů bezpředmětnou. Britannica se rozhodla vytvořit webové stránky poté, když si uvědomila, že počítačově nadané děti nejčastěji vyhledávají informace na internetu nebo na kompaktních discích typu Microsoft Encarta, který se prodává za 50 dolarů. Britannica měla dokonce možnost dodávat Microsoftu údaje pro Encartu, ale chytře odmítla. Britannica nyní prodává tištěné soubory a na svých webových stránkách k nim nabízí přístup svým dobrým zákazníkům.<sup>6</sup>

Konkurenci můžeme zkoumat z odvětvového nebo tržního hlediska.<sup>7</sup>

## 11.2.1 Odvětvové pojetí konkurence

Co přesně znamená odvětví? **Odvětví** je skupina firem nabízející výrobek nebo třídu výrobků, které jsou svými charakteristikami podobné. Odvětví se klasifikují podle počtu prodejců, stupně výrobkové diference, přítomnosti nebo nepřítomnosti bariér vstupu, mobility a výstupu, nákladové struktury, stupně vertikální integrace a stupně globalizace.

**POČET PRODÁVAJÍCÍCH A STUPEŇ DIFERENCIACE** Východím bodem popisu určitého odvětví je specifikace počtu prodávajících a zjištění, zda je výrobek homogenní nebo vysoce diferencovaný. Tyto charakteristiky ukáží, že existují čtyři typy struktury odvětví:

1. **Čistý monopol.** V určité zemi nebo oblasti poskytuje jistý výrobek nebo službu jediná společnost (místní vodárenská nebo kabelová společnost). Neregulovaná monopolní společnost si může účtovat vysoké ceny, provádět jen malou nebo dokonce neprovádět inzerce, a poskytovat minimální úroveň služeb. Existují-li alespoň částečné náhražky a existuje-li určité nebezpečí konkurence, bude monopolní společnost investovat do úrovně služeb a technologie. Od regulované monopolní společnosti se v rámci veřejného zájmu vyžaduje účtovat nižší ceny a poskytovat více služeb.
2. **Oligopol.** Menší počet (obvykle) větších firem vyrábí výrobky v rozsahu od vysoce diferencovaných až k standardizovaným. **Čistý oligopol** sestává z několika málo společností, které produkují v podstatě stejnou komoditu (ropu, ocel). Takové společnosti si sotva budou moci účtovat cokoliv jiného než aktuální tržní cenu. Shodují-li se konkurenti v ceně a službách, pak jediný způsob, jak získat konkurenční výhodu, jsou nižší náklady. **Diferencovaný oligopol** sestává z několika společností produkujících výrobky (automobily, fotoaparáty) částečně diferencované kvalitou, prvky, stylem nebo službami. Každý konkurent se může pokoušet získat vedení v některém z těchto hlavních atributů, přitáhnout zákazníky, jimž se tento atribut líbí a účtovat za tento atribut vyšší cenu.
3. **Monopolistická konkurence.** Mnozí konkurenti jsou schopni diferencovat své nabídky jako celek nebo v některých částech (restaurace, salóny krásy). Konkurenti se zaměří na tržní segmenty, v nichž mohou lépe naplnit potřeby zákazníků a prodávat jim za vyšší ceny.
4. **Dokonalá konkurence.** Mnozí konkurenti nabízejí stejný výrobek a službu (trh akcií, komoditní trh). Protože neexistuje možnost diference, budou ceny konkurentů stejné. Žádný z konkurentů nebude inzerovat, pokud nedokáže reklama vytvořit psychologickou diferenciaci (cigarety, pivo), takže by bylo možné popsat odvětví jako monopolisticky konkurenční.

THIS WETLAND HAS PROVIDED PROTECTION FOR CENTURIES. NOW WE'RE RETURNING THE FAVOR.

Bald eagles. Gulf fisheries. The diversity of Louisiana's coastal wetland makes it among the country's most valuable resources. A buffer against hurricanes and storms, this unique area also protects a transportation network and infrastructure that supplies a quarter of the country's energy. For Chrystal Kain and Dr. Michael Macrander, the wetland is their backyard, their livelihood and their passion. Chrystal is an environmental specialist with a Shell affiliate. Michael is an environmental ecologist with Shell Global Solutions. Together, they're fighting back against the erosion and deterioration that claim 35 square miles a year.

The two are working with government and community groups to develop a hydrology model which will help determine how to restore the area and others like it around the world. Not only because it's their backyard and their livelihood. But because, at Shell, it's their responsibility. For details about this and other Shell sustainable development efforts, visit [www.shell.com](http://www.shell.com) and [www.americaswetland.com](http://www.americaswetland.com).



Shell Oil je vertikálně integrovanou firmou, která se dnes stává ekologicky ohleduplnou. Tento inzerát je jednou z řady reklam kampaně vysvětlující její program trvale udržitelného rozvoje.

Strukturální struktura odvětví se může časem měnit. Například odvětví médií se konsolidovalo a změnilo se z monopolistického na diferencovaný oligopol.

## ODVĚTVÍ MÉDIÍ

Poslední desetiletí se mediální byznys v USA postupně konsolidoval až k bodu, kdy čtyři mediální říše mohou vertikálně integrovat obsah s distribucí: News Corp. Roberta Murdocha s obratem 30 miliard dolarů, Time Warner s 39,9 miliardy dolarů, Verizon s 26,6 miliardy dolarů a nejmenší NBC s 6,9 miliardy dolarů. Spojení studií vytvářejících programy s kabelovými a satelitními divizemi, které distribuují obsah, šetří peníze a poskytuje výhody akcionářům. Spotřebitelé však mají stále rostoucí se konkurence. Současně s tím, jak stále méně lidí rozhoduje o programové skladbě, by mohla utrpět její konkurenceschopnost, a menší konkurence znamená vyšší ceny pro předplatitele kabelové a satelitní televize. Nejdůležitější je však to, že pokud má pod kontrolou obsah a distribuci pár mediálních obrů, mohou být menší, inovativnější programy konkurenceschopnější.<sup>8</sup>

**BARÉRY VSTUPU, MOBILITY A VÝSTUPU** Odvětví se značně liší snadností vstupu. Je snadné vstoupit do restaurace, ale obtížné vstoupit do leteckého průmyslu. K hlavním **bariérám vstupu** patří vysoké kapitálové požadavky, úspory z rozsahu, patenty a licenční požadavky, nedostatek vhodných zdrojů výrobních surovin a distributorů. A rovněž nutnost reputace. I poté, co firma do odvětví vstoupí, může se setkat s **bariérami mobility** při pokusu o vstup do atraktivnějších tržních segmentů.

Firmy se také setkávají s **bariérami výstupu**, jako jsou právní nebo morální závazky k zákazníkům, věřitelům a zaměstnancům, vládní restrikce, nízká realizační hodnota aktiv v důsledku jejich vysoké specializace nebo nadbytečnosti, nedostatek alternativních příležitostí, vysoká vertikální integrace a emocionální bariéry.<sup>9</sup> Mnohé firmy zůstávají v odvětví tak dlouho, dokud dokáží pokrýt provozní náklady a část svých fixních nákladů, případně všechny fixní náklady. Jejich pokračující

přítomnost však ničí zisky všem. I když některé firmy nechtějí z odvětví odejít, zmenšují alespoň svoji velikost. Společnosti se proto mohou alespoň pokusit snížit bariéry zredukováním aktivit a umožnit tak alespoň ustupujícím konkurentům zmenšit svou velikost se ctí.<sup>10</sup>

**STRUKTURA NÁKLADŮ** Každé odvětví má jisté břemeno nákladů, které ovlivňuje značnou část strategického chování uvnitř odvětví. Výroba ocele například vyžaduje náklady na těžké stroje a suroviny, výroba hraček vyžaduje náklady na intenzivní distribuci a marketing. Firmy se snaží snížit své největší náklady. Integrovaná ocelářská společnost s neefektivnějšími výrobními náklady získá výhodu nad jinými integrovanými ocelářskými společnostmi, přesto bude mít vyšší náklady než nové malé ocelárny.

**STUPEŇ VERTIKÁLNÍ INTEGRACE** Společnosti pokládají za výhodné integrovat se zpětně nebo dopředu (**vertikální integrace**). Hlavní producenti ropy hledají nová ložiska, provádějí ropné vrty, provozují rafinerie, vyrábějí chemikálie a provozují čerpací stanice. Vertikální integrace často snižuje náklady a společnost získá větší podíl přidané hodnoty. Navíc mohou vertikálně integrované firmy manipulovat s cenami a náklady v různých částech hodnotového řetězce tak, aby vydělávaly tam, kde jsou nejnižší daně. Mohou se však vyskytnout i nevýhody, jako jsou vysoké náklady v některých částech hodnotového řetězce a nedostatek flexibility. Společnosti si stále více kladou otázku, jak vertikální by měly být. Mnohé outsourcují stále více činností, zvláště těch, které mohou být prováděny lépe a laciněji specializovanými firmami.

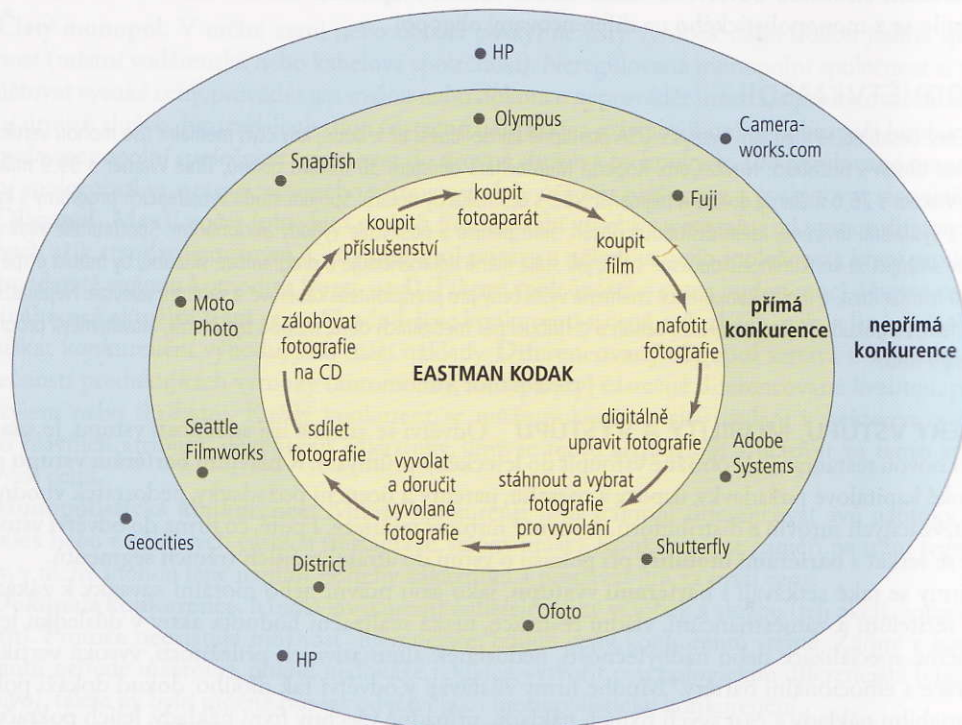
**STUPEŇ GLOBALIZACE** Některá odvětví jsou vysoce lokální (péče o trávníky), jiné jsou globální (ropa, letecké motory, fotoaparáty). Společnosti v globálních odvětvích musí soupeřit na globálním základě, pokud mají dosáhnout úspor z rozsahu a udržet krok s nejnovějším technologickým vývojem.<sup>11</sup>

## 11.2.2 Tržní pojetí konkurence

Použijeme-li tržní přístup, konkurenty jsou společnosti uspokojující stejnou potřebu zákazníků. Zákazník, který si koupí textový editor s příslušenstvím, ve skutečnosti vyžaduje „možnost psát“ – což je potřeba, kterou může uspokojit stejně tak tužka, pero nebo psací stroj. Marketéři musí pře-

Obr. 11.2  
Mapa konkurentů – Eastman Kodak

Zdroj: Jeffrey F. Rayport a Bernard J. Jaworski, *e-Commerce*, New York: McGraw 2001, str. 53.



... „marketingovou krátkozrakost“ a přestat definovat konkurenci v tradičních mezích kategorie.<sup>12</sup> Coca-Cola, soustředěná na své odvětví nealkoholických nápojů, přehlédla bary nabízející kávu nebo čerstvé ovocné šťávy, které nakonec vývoj v odvětví nealkoholických nápojů ovlivnily.

Třetí pojetí konkurence odhaluje širší soubor skutečných a potenciálních konkurentů. Report a Jaworski navrhuji profilaci přímých a nepřímých konkurentů společnosti zmapováním kroků zákazníka při získávání a používání výrobku. Obr. 11.2 znázorňuje **mapu konkurentů** společnosti Eastman Kodak v odvětví výrobců fotografických filmů. Uprostřed je přehled činností spotřebitelů: nákup fotoaparátu, nákup filmu do fotoaparátu, fotografování atd. První vnější kruh ukazuje seznam hlavních konkurentů Kodaku ve vztahu ke každé činnosti spotřebitelů: Olympus při nákupu fotoaparátů, Fuji při nákupu filmů atd. Druhý vnější kruh je seznamem sekundárních konkurentů – HP, Intel, Cameraworks.com, kteří se v případě Kodaku mohou stát více konkurenty přímými. Tento typ analýzy zvýrazňuje jak příležitosti, které se společnosti naskýtají, tak výzvy, před nimiž společnost stojí.<sup>13</sup>

## 11.3 Analýza konkurentů

Jakmile společnost identifikuje své hlavní konkurenty, musí si udělat přehled o jejich strategiích, cílech a silných i slabých stránkách.

### 11.3.1 Strategie

Společnost, která se na daném cílovém trhu řídí stejnou strategií, se nazývá **strategická skupina**.<sup>14</sup> Předpokládejme, že se společnost chystá vstoupit do odvětví velkých spotřebičů. Jaká je její strategická skupina? Připraví si schéma uvedené na obr. 11.3 a dělali tak čtyři strategické skupiny lišící se kvalitou výrobků a úrovní vertikální integrace. Ve skupině A je jen jeden konkurent (Maytag), ve skupině B tři (General Electric, Whirlpool a Sears), ve skupině C čtyři a ve skupině D dva. Z tohoto příkladu vyplývají důležité poznatky. Za prvé, výška bariér vstupu jednotlivých skupin roste. Za druhé, jestliže společnost úspěšně vstoupí do některé ze skupin, členové této skupiny se stanou jejími hlavními konkurenty.

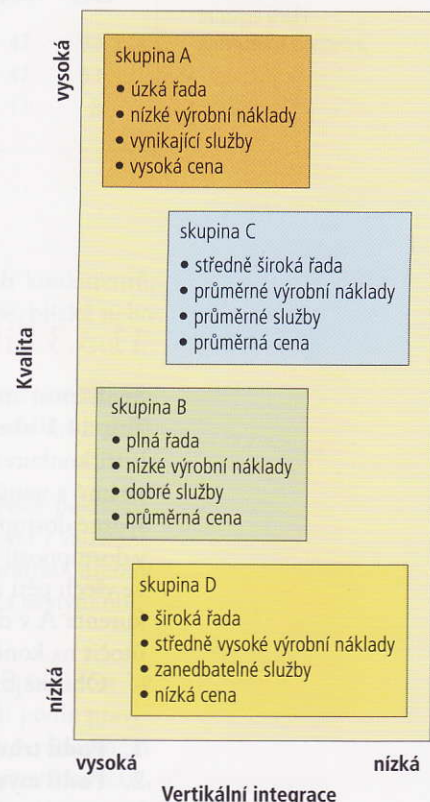
### 11.3.2 Cíle

Jakmile společnost identifikuje své hlavní konkurenty a jejich strategie, musí se zeptat: Co každý konkurent na trhu hledá? Co je motivem chování každého z konkurentů? Cíle konkurentů jsou ovšem na mnoha faktorech, včetně velikosti, historie, současného vedení a finanční situace. Je-li konkurentem živě větší společnosti, je důležité vědět, zda mateřská společnost chce její růst, očekává nebo naopak chce jen dojit.<sup>15</sup>

Ještě s ušlechtilými počátečními předpoklady spočívá v tom, že se konkurenti pokoušejí maximalizovat zisky. Společnosti se však liší v důrazu, který kladou na krátkodobé nebo dlouhodobé zisky. Společnost v USA bylo kritizováno za to, že operují na základě krátkodobého výhledu, hlavně proto, že aktuální výkon je hodnocen akcionáři, kteří by mohli ztratit důvěru, prodat své akcie nebo takto společnosti růst nákladů na zisk kapitálu. Japonské firmy operují převážně na základě maximalizace tržního podílu. Značnou část svých prostředků získávají od bank za nižší úroky, což jim umožňuje ochotně přijímat nižší zisky. Alternativní předpoklad spočívá v tom, že každý konkurent má určitý mix cílů: současnou ziskovost, růst tržního podílu, cash flow, technologické vedení nebo vedení v úrovni poskytovaných služeb.

Je-li konkurent, společnost musí sledovat plány expanze konkurentů. Obr. 11.4 ukazuje bitevní mapu osobních počítačů s kategoriemi výrobek – trh. Dell, který začal jako silný hráč na trhu osobních počítačů individuálním uživatelům, je nyní důležitým hráčem i na trhu komerčním a podnikovým. Firmy zavedené na dalších trzích se mohou pokusit vztyčit bariéry mobility, aby zabránily další expanzi Delli do svého segmentu.

Obr. 11.3  
Strategické skupiny v odvětví velkých domácích spotřebičů





Obr. 11.4  
Plány expanze  
jednoho z konkurentů

	individuální uživatelé	komerční a korporátní uživatelé	vzdělávací instituce
osobní počítače	DELL →		
hardwarové příslušenství	↓		
software			

### 11.3.3 Silné a slabé stránky

Společnost musí shromažďovat informace o silných a slabých stránkách každého z konkurentů. Tab. 11.1 ukazuje výsledky prozkumu společnosti, v němž byli zákazníci požádáni, aby ohodnotili tři konkurenty společnosti – A, B a C – v pěti atributech. Ukázalo se, že konkurent A je dobře známý a uznávaný pro výrobu kvalitních výrobků a dobrou prodejní sílu. Jeho slabiny jsou však ve špatné dostupnosti výrobků a technické pomoci. Konkurent B je dobrý ve všech atributech a výtečný v dostupnosti výrobků a prodejní síle. Konkurent C si podle výzkumu vede špatně nebo jen průměrně ve všech pěti atributech. Výsledky výzkumu tedy naznačují, že by společnost mohla napadnout konkurenta A v dostupnosti výrobků a technické pomoci a konkurenta C téměř ve všem, ale neměla by útočit na konkurenta B, který nemá žádnou viditelnou slabinu.

Obecně lze říci, že by společnost měla při analýze konkurentů sledovat tři veličiny:

1. **Podíl trhu.** Podíl konkurenta na cílovém trhu.
2. **Podíl myslí.** Procento zákazníků, kteří jmenují konkurenta v odpovědi na otázku: Můžete jmenovat společnost, která vám v tomto odvětví přijde na mysl jako první?
3. **Podíl srdce.** Procento zákazníků, kteří jmenují konkurenta v odpovědi na otázku: Můžete jmenovat společnost, které byste dali při nákupu výrobku přednost?

Mezi těmito třemi veličinami existuje zajímavý vztah. Tab. 11.2 ukazuje hodnoty těchto veličin pro tři konkurenty uvedené v tab. 11.1. Konkurent A má nejvyšší tržní podíl, ale ten projevuje klesající tendenci. Klesají i jeho podíly myslí a srdce zákazníků, pravděpodobně proto, že jeho výrobky nejsou dostatečně dostupné a nedostávají dobrou technickou pomoc. U konkurenta B se tržní podíl stále zvyšuje, pravděpodobně díky strategiím, které zvyšují jeho podíly myslí a srdce. Zdá se, že konkurent C uvízl na nízké úrovni tržního podílu i podílů myslí a srdce, a to pravděpodobně kvůli špatným vlastnostem výrobku a jeho marketingu. Mohli bychom to shrnout následovně: **Společnosti, které dokáží postupně získávat vyšší podíly myslí a srdce, dosáhnou nevyhnutelně i zvýšení tržního podílu a ziskovosti.**

Aby vylepsily svůj tržní podíl, provádějí mnohé společnosti benchmarking svých nejuspěšnějších konkurentů, stejně jako předních světových firem v dané oblasti. Tato technika a její výhody jsou popsány v marketingové vsuvce *Benchmarking pro zlepšení konkurenčního výkonu*.

Tab. 11.1  
Hodnocení klíčových faktorů  
úspěchu konkurentů zákazníky

	Zákaznická znalost	Kvalita výrobků	Dostupnost výrobků	Technická pomoc	Zaměstnaní prodeje
konkurent A	V	D	Š	Š	D
konkurent B	D	D	V	D	V
konkurent C	P	Š	D	P	P

Poznámka: V – výtečná, D – dobrá, P – průměrná, Š – špatná

	Podíl trhu v %			Podíl mysli v %			Podíl srdce v %		
	2000	2001	2002	2000	2001	2002	2000	2001	2002
konkurent A	50	47	44	60	58	54	45	42	39
konkurent B	30	34	37	30	31	35	44	47	53
konkurent C	20	19	19	10	11	11	11	11	8

 Tab. 11.2  
 Podíl trhu,  
 podíl mysli,  
 podíl srdce

### 11.3.4 Výběr konkurentů

Jakmile společnost provede analýzu hodnoty pro zákazníky a pečlivý výzkum svých konkurentů, může se soustředit na útok na jednu z následujících tříd konkurentů: silné nebo slabé, blízké nebo vzdálené a „dobré“ nebo „špatné“.

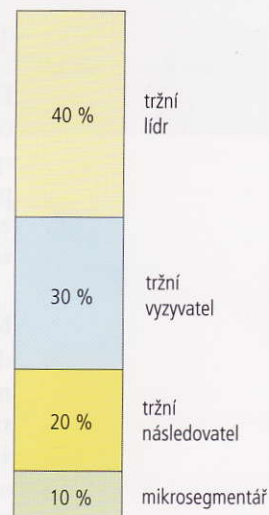
- **Silné nebo slabé.** Většina společností zaměřuje své úderky na slabé konkurenty, protože na získání jednoho procentního bodu podílu tak potřebuje méně prostředků. Firma by však měla soupeřit i se silnými konkurenty, aby s nimi držela krok. I silní konkurenti mají své slabiny.
- **Blízké nebo vzdálené.** Většina společností soupeří s konkurenty, kteří se jim nejvíce podobají. Chevrolet soupeří s Fordem, nikoliv s Ferrari. Společnosti by však měly zohledňovat i vzdálené konkurenty. Coca-Cola tvrdí, že největší konkurenci pro ni představuje voda z kohoutku, nikoliv Pepsi. US Steel se obává více umělých hmot a hliníku než Bethlehem Steel a muzea se nyní obávají tématických parků a nákupních středisek.
- **„Dobré“ nebo „špatné“.** V každém odvětví jsou „dobří“ a „špatní“ konkurenti.<sup>16</sup> Společnost by měla podporovat své dobré konkurenty a útočit na špatné. Dobří konkurenti hrají podle pravidel odvětví, mají realistické předpoklady o potenciálu růstu odvětví, stanovují ceny v rozumném vztahu k nákladům, dávají přednost zdravému odvětví, omezují se na část nebo segment odvětví, motivují ostatní ke snižování nákladů nebo zvyšování diferenciaci a přijímají stávající úroveň svého podílu a zisků. Špatní konkurenti se spíše snaží podíl koupit než si ho zasloužit, přijímají značná rizika, investují do nadměrných kapacit a porušují rovnováhu v odvětví.

## 11.4 Konkurenční strategie tržních lídrů

Další poznatky můžeme získat rozdělením firem podle rolí, které na cílovém trhu hrají: lídr, vyzývatel, následovatel nebo výklenkář. Předpokládejme, že se na trhu vyskytují firmy v podílu, jak je ukázáno na obr. 11.5. Čtyřicet procent trhu je v rukou **tržního lídra**, dalších 30 % v rukou **tržního vyzývatele**, 20 % v rukou **tržního následovatele**, firmy, která si chce svůj tržní podíl udržet a nenarušit rovnováhu. Zbývajících 10 % je v rukou **mikrosegmentářů (výklenkářů)**, firem obsluhujících malé tržní segmenty, které větší firmy neobsluhují.

Mnoho odvětví obsahuje jednu firmu, která je uznávána za tržního lídra. Tato firma má největší tržní podíl na příslušném výrobním trhu a obvykle vede nad ostatními firmami ve změnách cen, v zavádění nových výrobků, distribučním pokrytí a intenzitě propagace. K dobře známým tržním lídrům patří Microsoft (počítačový software), Intel (mikroprocesory), Gaterade (nápoje pro sportovce), Best Buy (maloobchodní prodejce elektroniky), McDonald's (fast food), Gillette (žiletky), UnitedHealth (zdravotní pojištění) a Visa (kreditní karty).

Ries a Trout tvrdí, že dobře známé výrobky obvykle mají v myslích spotřebitelů výrazné postavení. Pokud se však dominantní firma netěší zákonnému monopolu, nemá snadný život. Musí být neustále ostražitá. Může dojít k výrobkové inovaci, která tržnímu lídrovi uškodí (digitální mobilní telefony Nokia a Ericsson nahradily analogové modely společnosti Motorola). Lídr obvykle vynakládá prostředky konzervativně, zatímco vyzývatel může být mnohem liberálnější (Sears převzala po druhé světové válce dominantní retailové postavení společnosti Montgomery Ward's). Lídr může špatně vyhodnotit svou konkurenci a pak zjistí, že zůstává pozadu (jak se stalo společnosti Sears, když podcenila společnost Kmart a později Wal-Mart). Dominantní firma může vypadat vůči novým a nápaditějším rivalům jako staromódní (Pepsi se

 Obr. 11.5  
 Hypotetická struktura trhu


## MARKETINGOVÁ VSUVKA: BENCHMARKING PRO ZLEPŠENÍ KONKURENČNÍHO VÝKONU

*Benchmarking* je umění učit se od společností, které provádějí některé úkoly lépe než jiné společnosti. Rozdíl mezi úrovní kvality, rychlosti nebo nákladů vynikající společnosti a společnosti průměrné může být až desetinásobný. Cílem benchmarkingu je okopírovat „nejlepší praktiky“ buď v rámci odvětví, nebo napříč odvětvími. Zahrnuje sedm kroků:

1. určit funkce pro benchmarking,
2. identifikovat, které klíčové veličiny výkonu mají být měřeny,

3. identifikovat *best-in-class* společnosti,
4. změřit výkon *best-in-class* společností,
5. změřit výkon společnosti,
6. formulovat programy a akce k odstranění rozdílu,
7. realizovat je a sledovat výsledky.

Jak mohou společnosti identifikovat *best-in-class* společnosti? Dobrým výchozím bodem je zeptat se zákazníků, dodavatelů a distributorů, koho oni považují za nejlepšího.

*Zdroje:* Robert C. Camp, *Benchmarking: The Search for Industry-Best Practices that Lead to Superior Performance*, White Plains, NY: Quality Resources 1989; Michael J. Spendolini, *The Benchmarking Book*, New York: Amazon 1992; Stanley Brown, „Don't Innovate – Imitate!“ *Sales & Marketing Management*, leden 1995, str. 24–25; Tom Stermerg, „Spies Like Us“, srpen 1998, str. 45–49. Viz rovněž [www.benchmarking.org](http://www.benchmarking.org); Michael Hope, „Contrast and Compare“, *Marketing*, 28. srpna 1997, str. 11–13; Robert Hiebeler, Thomas B. Kelly a Charles Ketteman, *Best Practices: Building Your Business with Customer-Focused Solutions*, New York, Artur Andersen/Simon & Schuster 1998.

pokoušela odebrat Coca-Cole tržní podíl tím, že se představovala coby mladistvější značka). Náklady dominantní firmy mohou nadměrně vzrůst a poškodit její zisky, neboť diskontní konkurent může podrazit ceny. Marketingový postřeh *Kdy váš konkurent poskytuje více za méně* popisuje, jak mohou reagovat lídři na agresivní konkurenční společnost, která přijde s výraznými slevami.

Podívejme se, jak se snaží společnost Hershey udržet své vedoucí postavení na trhu čokoládových cukrovinek v USA.<sup>17</sup>

### ■ HERSHEY

Pod stálým tlakem rychle rostoucích výrobců chuťovek různých druhů si společnost Hershey Foods uvědomila, že dominance v odvětví čokoládových cukrovinek nestačí. Spotřebitelé ve stále zvýšené míře přecházejí od sladkostí společnosti k brambůrkám, tyčinkám pro sportovce, müsli tyčinkám a dalším. Aby společnost dosáhla ziskových cílů, snížila náklady, zbavila se slabých výrobních řad, což byly bombóny proti kašli Luden, zrušila stovky pomalu se prodávajících velikostí balení, zlepšila distribuci zvýšením své přítomnosti v luxusnějších obchodech potravin a rozšířila své nejsilnější značky jako Reese's Inside Out Cups. Aby dokázala konkurovat v širším měřítku a udržela růst, uvažuje nyní společnost dokonce i o nových druzích chuťovek.

Zůstat číslem jedna si vyžaduje různé kroky na třech frontách. Za prvé, firma musí najít způsoby rozšíření celkové tržní poptávky. Za druhé, musí chránit svůj současný tržní podíl pomocí dobrých obranných a útočných akcí. A za třetí, musí se pokoušet svůj tržní podíl zvýšit, i když velikost trhu zůstává konstantní.

#### 11.4.1 Rozšíření celého trhu

Dominantní firma obvykle při rozšíření trhu získá nejvíce. Kdyby obyvatelé USA zvýšili konzumaci kečupu, získala by na tom nejvíce společnost Heinz, protože prodává téměř dvě třetiny kečupu spotřebovaného v zemi. Kdyby Heinz přesvědčila více obyvatel USA, aby používali kečup nebo aby používali kečup k více jídlům nebo aby při každé příležitosti používali kečupu více, měla by z toho značný prospěch. Obecně řečeno, tržní lídr by měl hledat nové zákazníky nebo rozšířené používání současnými zákazníky.

**NOVÍ ZÁKAZNÍCI** Každá výrobní třída má potenciál přilákat zákazníky, kteří o výrobku nevědí, nebo kteří ho odmítají kvůli ceně nebo absenci některých vlastností. Společnost může vyhledávat nové uživatele mezi třemi skupinami: těmi, kteří by výrobek mohli používat, ale nedělají to (**strategie tržní penetrace**), těmi, kteří ho nikdy neužívali (**strategie segmentu nového trhu**) nebo těmi, kteří žijí jinde (**strategie geografické expanze**).

Starbucks Coffee je jednou z nejznámějších značek na světě. Společnost Starbucks je schopna prodat šálek kávy za tři dolary, zatímco vedlejší obchod za něj dostane pouhý dolar. A chcete-li



## MARKETINGOVÝ POSTŘEH: KDY VÁŠ KONKURENT POSKYTUJE VÍCE ZA MÉNĚ

Společnosti nabízející silnou kombinaci nízkých cen a vysoké kvality dobývají srdce a peněženky spotřebitelů v Evropě a v USA, kde více než polovina populace nakupuje jednou týdně ve velkých obchodech Wal-Mart, Target i v dalších, což je zvýšení oproti 25 % v roce 1996. Tito a podobní hráči jako Aldi, ASDA, Dell, E\*TRADE Financial, Jet Blue Airways, Ryanair a Southwest Airlines mění způsoby, jimiž spotřebitelé téměř každého věku a příjmu nakupují potraviny, oděvy, letenky, finanční služby a počítače.

Získávání tržního podílu diskontními hráči definitivně znepokojuje jejich dražší soky. Po letech téměř výlučné nadvlády nad všemi spotřebiteli, kromě těch cenově nejcitlivějších, dnes mnohé tradiční společnosti čelí nevýhodě výrazně vyšších nákladů a postrádají onu nadřazenost svých výrobků a služeb, která je kdysi odlišovala od levnějších konkurentů. Tak jak se diskontní společnosti v rostoucím počtu odvětví přesunují od čisté cenové konkurence k přidávání dalších vlastností, například kvality, služeb a pohodlí, mají tradiční hráči plné právo cítit se ohroženi.

K soupeření s diskontními soky musí tradiční společnosti znovu zvážit trvalejší cesty podnikatelského úspěchu: udržování nákladů pod kontrolou, hledání prostředků diferenciací a efektivní řízení cen. K tomu, aby společnosti uspěly na trzích orientovaných na hodnotu, jsou nuceny zavádět tyto nadčasové strategie s větší intenzitou a provádět je bez chyb. Například diferenciací přestává mít abstraktní cíl povýšit se nad konkurenční změt a je spíše o nalezení příležitostí opomenutých podnikatelskými modely konkurentů. Efektivní řízení cen znamená vést od transakce k transakci bitvu o vnímání a získat tak ty zákazníky, kteří věří, že diskontní konkurenti jsou vždy levnější. O vítězi tohoto soupeření se jako obvykle rozhodne na „bitevním poli“ – v uličkách obchodů, ve výkladních skříních s vystaveným zbožím, v novém promyšlení celého procesu a etiketami cenovek. Jakmile dojde k hodnotově založenému soupeření, nemohou si tradiční hráči dovolit sebestmírnější chybu. Diskontní konkurenti změnili očekávání spotřebitelů o vztahu mezi hodnotou a cenou. Tento posun nabírá na síle a dodává nový smysl starým imperativům diferenciací a provedení.

### Diferenciacie

Aby společnosti mohly čelit diskontním hráčům, je nutné, aby se soustředily na oblasti, v nichž jejich podnikatelské modely umožňují ostatním hráčům manévrovat. Místo aby se například Walgreens

snažila konkurovat Wal-Martu a jiným diskontním retailerům cenou, zdůrazňuje pohodlí ve všech druzích své činnosti. Rychle expandovala, aby její obchody byly všudypřítomné, a současně si zajistila, aby většina z nich umístěna na rozích ulic s možností snadného zaparkování. Navíc předělala rozmístění regálů svých obchodů tak, aby jimi mohli spotřebitelé rychleji procházet a klíčové kategorie, jako jsou potraviny každodenní potřeby a zhotovení fotografií do jedné hodiny, umístila v blízkosti vchodu. Aby ochránila svoji pozici v prodeji léků, zavedla společnost jednoduchý telefonní a on-line systém předobjednávky, který usnadňuje přesun předpisů mezi jednotlivými lokalitami po celé zemi, a u většiny samostatně stojících obchodů zřídila okénka tzv. drive-through. Tyto kroky pomohly společnosti Walgreens v letech 1998–2002 zdvojnásobit příjmy – z 15 miliard dolarů na 32 miliard dolarů.

### Provádění

Hodnotové trhy také kladou důraz na exekuci, zvláště co se týče cen a nákladů. Katastrofální zkušenost společnosti Kmart, když se pokoušela čelně soupeřit s Wal-Martem, ukazuje, jak je obtížné vyzvat k souboji vedoucí diskontní společnosti na jejich vlastní půdě. I pokud se firmě podaří vyrovnat se cenám diskontního hráče nebo je dokonce ještě překonat, jak se to krátce podařilo Kmartu, neznamená to ještě vítězství nad společností s reputací nejnižších cen. Diskontní hráči obvykle agresivně upravují ceny často kupovaných a snadno srovnatelných výrobků a služeb a vynahrazují si ztracené marže stanovením vyšších cen za luxusnější zboží. Jednoduchá a výrazná reklama zaměřená na ukázkové „speciální koupě“ umožňuje maloobchodníkům získat kredit za hodnotu, kterou nabízejí, a stane se pravděpodobně stále viditelnější rysem konkurenčního prostředí.

Ve svém důsledku i samotná schopnost nabízet konkurenční ceny selektivně vyžaduje udržení nákladů pod kontrolou. Neustálé zlepšování je nezbytné a ukazuje v mnoha odvětvích zvyšující se úlohu zeštíhlujících výrobních metod Toyota. Cílem je neustále snižovat náklady a zároveň zvyšovat kvalitu. Například ve finančních službách použily banky tyto techniky k urychlení zpracování šeků a schvalování hypoték a ke zlepšení služeb call centra. Zeštíhlující operace se pravděpodobně objeví ještě v dalších odvětvích. Společnosti nemají na výběr – ty, kterým se nedaří neustále snižovat náklady, mohou zaniknout.

*Zdroj:* Upraveno z článku Roberta J. Franka, Jeffrey P. Georgeho a Axmana Narasimhana, „When Your Competitor Delivers More for Less“, *McKinsey Quarterly*, zima 2004, str. 48–59.

oblíbené café latte, bude vás stát čtyři dolary. Starbucks má po Severní Americe, Tichomoří, Evropě a Středním východě přes 7200 provozoven a její roční obrat přesáhl v roce 2002 3,3 miliardy dolarů. Její korporátní webové stránky umožňují pohled na její mnohostranný přístup k růstu.<sup>18</sup>

Starbucks nakupuje a praží kávové boby vysoké kvality a prodává je společně s čerstvými, našlehanými nápoji ve stylu italského espressa, škárou pečiva a zákusků a ke kávě se vztahujícího příslušenství především prostřednictvím svých vlastních kaváren. Kromě toho prodává Starbucks mletou kávu prostřednictvím specializované prodejní skupiny a supermarketů. Navíc Starbucks vyrábí a prodává lahvové kávové nápoje pod značkou Frappuccino®, v rámci joint venture partnerství nabízí řadu prémiových zmrzlin a prostřednictvím své stoprocentní dceřiné společnosti Tazo Tea Company i inovativní prémiové čaje. Cílem společnosti je učinit ze Starbucksu nejznámější

a nejuznávanější značku na světě. Aby dosáhla tohoto cíle, hodlá společnost pokračovat v rapidní expanzi počtu svých kaváren a selektivně využívat příležitosti pro využití značky při uvádění nových výrobků a pronikání do nových distribučních kanálů.

**VYŠŠÍ VYUŽÍVÁNÍ** Využívání lze zvýšit zvyšováním úrovně nebo množství spotřeby nebo zvyšováním frekvence spotřeby.

Spotřebované množství lze někdy zvýšit pomocí balení nebo designu výrobku. Bylo prokázáno, že větší velikost balení zvyšuje množství výrobku, které spotřebitelé konzumují při jednom použití.<sup>19</sup> Spotřeba impulzivně nakupovaných výrobků, jako jsou nealkoholické nápoje a různé chuťovky, se zvyšuje s vyšší dostupností výrobku.

Zvyšování frekvence užívání si na druhé straně žádá identifikaci dalších příležitostí k využívání značky obvyklým způsobem nebo identifikaci naprosto nových a rozdílných způsobů využívání značky. V některých případech může být výrobek chápán jako užitečný pouze na jistých místech a v jistých obdobích, zvláště tehdy, má-li silné asociace k určitým situacím nebo typům uživatelů.

K vytvoření dalších uživatelských příležitostí může marketingový program komunikovat vhodnost a výhody častějšího používání značky v nových nebo existujících situacích a/nebo připomenout spotřebitelům používání značky v těchto situacích. Vinaři podnikli na konci devadesátých let řadu iniciativ směřujících k přilákání generace X a k jejich přesvědčení, že „víno je pohodový nápoj pro každý den, stejně jako balená voda, pivo nebo nealkoholické nápoje“.<sup>20</sup>

Další potenciální příležitost k zvýšení frekvence používání přináší situace, kdy se vnímání používání výrobku spotřebiteli liší od jeho skutečného používání. U mnoha výrobků s relativně krátkým životním rozpětím spotřebitelé výrobek nenahradí ve vhodnou dobu, protože přeceňují délku jeho použitelnosti.<sup>21</sup> Jednou strategií pro urychlení náhrady výrobku je spojit ji s určitým svátkem, událostí nebo roční dobou. Další strategií je poskytnout spotřebitelům lepší informace za prvé o tom, kdy byl výrobek poprvé použit nebo by měl být nahrazen, nebo za druhé o současné úrovni výkonu produktu. Na každé žiletce Gillette Mach 3 je modrý proužek, který opakovaným používáním pomalu mizí. Po zhruba dvanácti oholeních zmizí zcela a naznačí tak uživateli, že by měl začít používat novou žiletku.

Druhý přístup spočívá v identifikaci zcela nových a odlišných aplikací. Potravinářské společnosti například již dlouho ve svých reklamách uvádějí nové recepty, podle nichž se jejich značkové výrobky používají zcela odlišnými způsoby. Vzhledem k tomu, že průměrný obyvatel USA konzumuje ke snídani cereálie třikrát týdně, jejich výrobci by získali, kdyby se jim podařilo přesvědčit spotřebitele i k jejich konzumaci při jiných příležitostech, například jako svačin.

## ■ ARM & HAMMER

Po zjištění, že spotřebitelé používají jedlou sodu Arm & Hammer coby vůni do chladniček, byla zahájena intenzivní propagační kampaň zaměřující se na toto jediné využití. Poté, co společnost dokázala přimět polovinu domácností v USA, aby vkládaly otevřené krabičky s jedlou sodou do chladniček, rozšířila se značka do různých nových výrobových kategorií, jako je zubní pasta, antiperspirant a prací prášek.

Vývoj výrobku může inspirovat nová využití. Výrobci žvýkaček zkoumají způsoby, jak produkovat nutraceutické výrobky jako laciné, účinné prostředky aplikace léků. O většině žvýkaček značky Adam (druhá nejrozšířenější na světě) se tvrdí, že jsou prospěšné zdraví. Aquafresh a Arm & Hammer jsou dvě žvýkačky pečující o ústní hygienu, které dosáhly určitého úspěchu.<sup>22</sup>

## 11.4.2 Obrana tržního podílu

Pokouší-li se dominantní firma expandovat na celou šířku trhu, musí přitom neustále bránit svůj současný business. Lídr je jako velký slon napadený rojem včel. Tropicana se musí neustále bránit před pomerančovou šťávou značky Minute Maid, Duracell před bateriemi značky Energizer, Hertz před půjčovnou automobilů Avis a Kodak před filmy značky Fuji.<sup>23</sup> Někdy je konkurent domácího původu, jindy zahraničního.

Co může lídr trhu učinit, aby si ubránil své území? Nejkonstruktivnější odpovědí je **nepřetržitá inovace**. Lídr překonává ostatní firmy v odvětví ve vývoji nových výrobků a služeb zákazníkům, v efektivitě distribuce a snižování nákladů. Zvyšuje svoji konkurenční sílu i hodnotu pro zákazníky. Podívejme se, jak se Caterpillar stal dominantním v odvětví stavebních strojů navzdory prémiovým cenám a výzvám řady schopných konkurentů včetně společnosti John Deere, J. I. Case, Komatsu a Hitachi. Úspěch Caterpillaru lze vysvětlit kombinací několika přístupů.<sup>24</sup>



Akio Morita a jeden z prvních walkmanů. Morita se nehodlal vzdát své představy o přenosném kazetovém přehrávači. Říkával, že Sony trhy neobsluhuje, ale vytváří je. Měl zajisté pravdu: do dvacátého výročí uvedení walkmana na trh jich Sony prodala přes 250 milionů kusů.

- **Přemiový výkon.** Caterpillar vyrábí stroje nejlepší kvality, které jsou proslulé svojí spolehlivostí a trvanlivostí, což jsou hlavní přednosti při výběru těžké stavební techniky.
- **Extenzivní a účinný systém dealerů.** Caterpillar si udržuje nejvyšší počet nezávislých dealerů stavební techniky v celém odvětví a všichni nabízejí úplnou řadu stavebních strojů Caterpillar.
- **Lepší služby.** Caterpillar si vytvořil celosvětový systém náhradních dílů a servisu, jemuž se jiná firma v odvětví nevyrovná.
- **Strategie úplné řady.** Caterpillar vyrábí úplnou řadu stavebních strojů, aby zákazníci mohli vše potřebné koupit od jednoho dodavatele.
- **Dobré financování.** Caterpillar poskytuje svým zákazníkům širokou škálu možností platebních podmínek a financování.

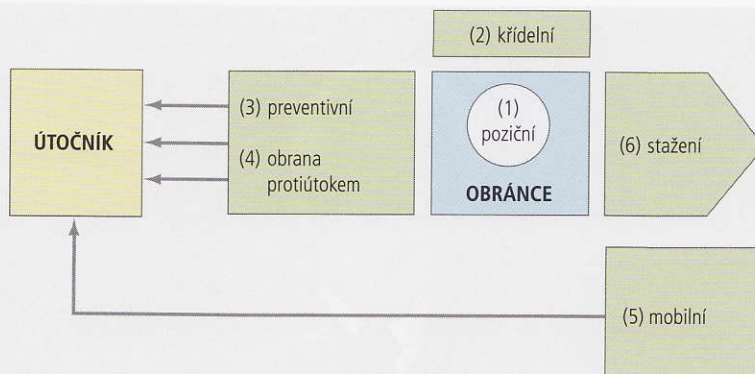
Při uspokojování potřeb zákazníků lze rozlišovat mezi reaktivním marketingem, anticipativním marketingem a kreativním marketingem. **Reaktivní** marketér zjistí konstatovanou potřebu a splní ji. **Anticipativní** marketér hledí dopředu a přemýšlí, jaké potřeby by mohli mít zákazníci v blízké budoucnosti. **Kreativní** marketér hledá a nachází řešení, která zákazníci nežádali, ale která nadšeně přijímají.

Společnost Sony je příkladem kreativního marketingu. Uvedla na trh mnoho úspěšných nových výrobků, které zákazníci vůbec nevyžadovali nebo ani nepovažovali za možné: walkmany, videorekordéry, videokamery, kompaktní disky. Sony je firma **řídící trh**, nikoliv jen tržně řízená firma. Její zakladatel Akio Morita kdysi prohlásil, že Sony neobsluhuje trhy, ale vytváří je.<sup>25</sup> Klasickým příkladem je walkman: na konci sedmdesátých let 20. století pracoval Akio Morita na svém milovaném projektu, který měl provést revoluci způsobu, jímž lidé poslouchali hudbu: na přenosném kazetovém přehrávači, jemuž dal název walkman. Inženýři společnosti namítali, že po takovém výrobku je jen malá poptávka, ale Morita se odmítl rozloučit se svou vizí. Do dvacátého výročí uvedení walkmana na trh jich Sony prodala přes 250 milionů v téměř 100 rozdílných modelech.<sup>26</sup>

I když tržní lídr nepodniká ofenzivou, nemůže si dovolit nechat nekrytá křídla. Musí pečlivě sledovat, která území je důležité bránit i za cenu ztráty a kterých se může vzdát.<sup>27</sup> Cílem obranných strategií je snížení pravděpodobnosti napadení, odvrácení útoku do méně citlivých oblastí a zmírnění jejich intenzity. Rychlost reakce napadeného může mít důležité důsledky pro zisk. Dominantní firma může použít šest obranných strategií – viz obr. 11.6.<sup>28</sup>

**POZIČNÍ OBRANA** Poziční obrana spočívá v obsazení nejžádoucnějšího tržního prostoru v mysli spotřebitelů, což značku činí téměř nenapadnutelnou, jako je tomu u pracího prášku Tide u praní prádla, zubní pasty Crest v prevenci zubních kazů a plenek Pampers s ohledem na suchost.

Obr. 11.6  
Šest typů obranných strategií



**KŘÍDELNÍ OBRANA** Přestože je poziční obrana důležitá, měl by lídr trhu také postavit předstunutá křídla na obranu slabé fronty nebo jako případnou základnu protiútoků. Když na značku Smirnoff firmy Heublein, která drží 23 % trhu vodky v USA, zaútočil diskontní konkurent Wolfschmidt, zvýšila Heublein ceny a zvýšené výnosy vložila do reklamy. Současně uvedla na trh novou značku Rejska, aby konkurovala Wolfschmidtovi a další značku Popov, která se prodávala ještě levněji než Wolfschmidt. Tato strategie efektivně uzavřela Wolfschmidt a ochránila křídla značky Smirnoff.

**PREVENTIVNÍ OBRANA** Agresivnějším manévrem je zaútočit **dříve**, než tak učiní nepřítel. Společnost se může preventivně bránit několika způsoby. Může rozpoutat partyzánské akce po celém trhu – uhodit na jednoho konkurenta na určitém místě, na dalšího na jiném – a vyvést všechny protivníky z rovnováhy. Může se rovněž pokusit o velký obchvat trhu. 13 000 bankomatů a 4500 poboček Bank of America po celých USA nyní ostře konkuruje místním a regionálním bankám. Společnost může vysílat signály trhu, které odradí konkurenty od útoku.<sup>29</sup> Může přicházet s proudem nových výrobků, které samozřejmě nezapomene **předběžně ohlásit** – záměrné komunikování budoucích akcí.<sup>30</sup> Předběžná ohlášení mohou signalizovat konkurentům, že budou muset bojovat, aby získali tržní podíl.<sup>31</sup> Ohlásí-li Microsoft plány na vývoj nového výrobku, mohou se menší firmy včas rozhodnout, že zaměří svoje vývojové úsilí jinými směry, aby se vyhnuly čelnímu střetu. Některé high-tech firmy byly dokonce obviněny z praktik *vaporware* – předběžného ohlašování výrobků, jejichž uvedení se neustále zpožďuje nebo které nejsou na trh často uvedeny vůbec.<sup>32</sup>

**OBRANA PROTIÚTOKEM** Většina lídrů trhu zareaguje na útok protiútokem. Protiútoky mohou mít mnoho podob. Při **protiofenzivě** se může lídr střetnout s útočníkem čelně nebo může uhodit na jeho křídlo či se ho může pokusit dostat do kleští. Účinný protiútok spočívá v napadení hlavního území protivníka, aby se musel stáhnout a bránit ho. Poté, co FedEx sledovala, jak UPS úspěšně napadla její leteckou poštovní službu, investovala intenzivně do pozemní poštovní služby sérií akvizic, aby vyzvala UPS na jejím domácím hřišti.<sup>33</sup> Další běžnou formou protiofenzivy je ekonomický nebo politický úder. Lídr se může pokusit rozdrtit konkurenta subvencováním nižších cen u zranitelného výrobku z příjmů ziskovějších výrobků nebo může předběžně ohlásit, že připravuje novou verzi výrobku, aby zabránil zákazníkům v nákupu výrobku konkurenta, případně může lídr lobovat u zákonodárců a podniknout tak politické kroky k poškození konkurence.

**MOBILNÍ OBRANA** Při mobilní obraně rozšíří lídr své panství na nová území, která mohou sloužit coby centra budoucí obrany nebo útoku, a to pomocí rozšíření trhu a tržní diverzifikace. **Rozšíření trhu** spočívá v přesunu ohniska ze současného výrobku na samotnou potřebu v jeho pozadí. Společnost se začne zabývat výzkumem a vývojem napříč všemi technologiemi schopnými uspokojovat tuto potřebu. Ropné společnosti se takto pokoušely přetvořit v „energetické“ společnosti. Tato proměna vyžadovala, aby se pustily i do výzkumu v ropném, uhelném, jaderném, hydroelektrárenském a chemickém průmyslu. **Tržní diverzifikace** se týká přesunu do zcela odlišných odvětví. Když si tabákové společnosti v USA, například Reynolds a Philip Morris, uvědomily narůstající omezování kouření, nespokojily se s poziční obranou ani hledáním náhražky cigaret. Přesunuly se raději rychle do nových odvětví, jako je pivo, alkohol, nealkoholické nápoje a mražené potraviny.

**STRANA STAŽENÍM** Velké společnosti někdy zjistí, že již nedokáží ubránit své celé území. Nejlepší strategií se v takových případech jeví **plánovitě stažení** (nazývané také **strategickým ústupem**): vzdát se slabších území a přesunout prostředky do silnějších území. Společnost Diageo koupila v roce 2001 většinu značek společnosti Seagram a vzdala se značek Pillsbury a Burger King, aby se mohla koncentrovat na úspěšné značky alkoholických nápojů – vodku Smirnov, skotskou whisky Black & Tan a gin Tanqueray.<sup>34</sup>

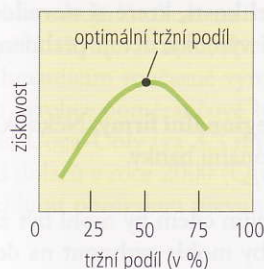
### 11.4.3 Expanze tržního podílu

Tržní lídři mohou vylepšit svoji ziskovost zvýšením tržního podílu. Na mnoha trzích má jeden procentní bod tržního podílu hodnotu desítek milionů dolarů. Získání jednoho procentního bodu podílu na trhu kávy má cenu 48 milionů dolarů a v nealkoholických nápojích dokonce 120 milionů dolarů. Není divu, že se normální konkurence změnila v marketingovou válku.

Získání vyššího podílu obsluhovaného trhu však automaticky nevytváří vyšší zisky – zvláště v případě společností služeb s velkou intenzitou využití lidských zdrojů, v jejichž případě nelze očekávat velké úspory z rozsahu. Mnohé záleží na strategii společnosti.

Přesto výdaje na získání vyššího tržního podílu mohou daleko přesáhnout hodnotu přírůstkových příjmů, měla by společnost před úsilím o získání vyššího tržního podílu zvážit čtyři faktory:

- Možnost vyprovokování antimonopolního vyšetřování – viz případ Microsoftu a Intelu. Závistiví konkurenti zpravidla začnou křičet „Monopol!“ ve chvíli, kdy firma podnikne další výpad. Toto vyhlášení rizika může zmenšit atraktivitu zvětšení tržního podílu.
- Ekonomické náklady. Obr. 11.7 ukazuje, že ziskovost může po dosažení určité úrovně tržního podílu začít s jeho dalším růstem klesat. **Optimální tržní podíl** společnosti na ilustraci je 50 %. Náklady na získání dalšího tržního podílu by mohly překročit jeho hodnotu. Zbývající zákazníci mohou společnost nemít rádi, být věrní konkurenčním dodavatelům, mít jedinečné potřeby nebo dávat přednost jednání s menšími společnostmi. Náklady na právní pomoc, public relations a udržování stoupají s rostoucím tržním podílem. Snaha o vyšší tržní podíl je méně ospravedlnitelná, když neexistují úspory z rozsahu nebo zkušenostní, existují neatraktivní tržní segmenty, zákazníci si přejí zásobování z více zdrojů a bariéry výstupu jsou vysoké. Někteří tržní lídři dokonce zvýšili ziskovost selektivním snížením tržního podílu ve slabších oblastech.<sup>35</sup>
- Nevalší investiční strategie marketingového mixu. Společnost Miller Brewing utratila v devadesátých letech **1,5 miliardy dolarů** na reklamní kampaně, ale přesto nadále ztrácela tržní podíl. Tyto kampaně byly vysoce odlišující, ale naneštěstí také značně irelevantní pro její cílovou zákaznickou základnu.<sup>36</sup> Když ji v roce 2002 koupila společnost SAB, nové vedení reorganizovalo marketingové operace.<sup>37</sup> Společnosti, jímž se daří zvyšovat tržní podíl, obvykle předčí konkurenty ve třech oblastech: v zavádění nových výrobků, relativní kvalitě výrobků a ve výdajích na marketing.<sup>38</sup> Společnosti, které podrazí ceny pod úroveň konkurence, obvykle významných zisků podílu nedosáhnou, protože mnoho rivalů sníží ceny na stejnou úroveň a další nabídnu jiné hodnoty, takže od nich zákazníci jinam neodejdou. Bylo prokázáno, že konkurenční rivalita a snižování cen je nejúčinnější v odvětvích s vysokými fixními náklady, vysokými náklady na udržování zásob a stagnující poptávkou, jako jsou odvětví výroby oceli, automobilů, papíru a chemikálií.<sup>39</sup>
- Důležitost zvýšeného tržního podílu na skutečnou a vnímanou kvalitu.<sup>40</sup> Příliš mnoho zákazníků může vnímat prostředky firmy, ublíží hodnotě výrobku a úrovni poskytovaných služeb. Americká ocelárna prožívala narůstající potíže, když se její zákaznická základna rozšiřovala, což vyústilo



Obr. 11.7  
Pojetí optimálního  
tržního podílu



v systémové výpadky a problémy s přístupem. Spotřebitelé mohou také dojít k názoru, že „ještě nemusí být lepší“ a mohou předpokládat, že růst povede k zhoršování kvality. Jestliže je „exkluzivita“ klíčovou výhodou značky, nemusí se zákazníkům líbit přibývání dalších zákazníků.

## 11.5 Další konkurenční strategie

Firmy, které zaujímají v daném odvětví druhé, třetí a další pořadí, jsou často nazývány porážkami finalisty (*runner-up*) nebo vlečenými firmami (*trailing firms*). Některé z nich, jako Colgate, Ford, Avis a Pepsi, jsou značně velké. Tyto firmy mohou zaujmout jeden ze dvou postojů. Mohou zaimit na lídra a další konkurenty v agresivním úsilí rozšířit svůj tržní podíl (tržní vyzyvatelé) nebo mohou své místo přijmout a nenarušovat rovnováhu (tržní následovatelé).

### 11.5.1 Strategie tržních vyzyvatelů

Mnoho tržních vyzyvatelů se dostalo do popředí nebo dokonce předstihlo tržního lídra. Toyota dnes vyrábí více automobilů než General Motors a British Airways přepraví více mezinárodních pasažerů než ve svých vrcholných dnech dokázal bývalý lídr, společnost Pan Am. Airbus dodává více letadel než Boeing.

#### ■ BOEING A AIRBUS

Když společnost Airbus 31. prosince 2003 uzavřela své účetnictví za právě skončený rok, zjistila, že se jí, firmě začínající v roce 1970 (tehdy vypadala jako nemotorná konfederace evropských leteckých společností), podařilo předstihnout 85 let starý Boeing a dostat se na první místo na světě ve výrobě komerčních letadel. Airbus dodal v roce 2003 300 nových letadel, zatímco Boeing 280 – jen o pět let dříve, v roce 1998, dodal Boeing dvakrát více letadel než Airbus. Co se stalo? Vyzyvatel Airbus začal s čistým štítem. Vytvořil inovativní novou výrobovou řadu vybavenou moderními prvky – velký letoun A380 pro 555 pasažerů s náklady pouhých 2,5 centu na míli a sedadlo. V kontrastu s tím měl Boeing výrobní systém vyvinutý za druhé světové války, který se nedokázal vyrovnat pokroku Airbusu bez redesignu svých letadel, což znamenalo neúnosné náklady. Kdysi výrobní div světa zaostal v devadesátých letech jak v technologii, tak ve výrobní efektivitě. „Nový hráč, který je agresivní a soustředěný, vždy získává půdu na úkor zavedeného hráče,“ říká Dean Headley, spoluautor zprávy o kvalitě národních aerolinek v USA. A v leteckém průmyslu, v němž může přechod od návrhu k uvedení výrobku na trh trvat téměř desetiletí, je ztracenou půdu nesmírně obtížné získat zpět.<sup>41</sup>

Vyzyvatelé jako Airbus mají velké aspirace a využívají svých zdrojů, zatímco lídr trhu dále řídí svoji společnost stejným způsobem. Proto generální ředitel Airbusu Noel Foregard slíbil, že bude udržovat to, čemu říká „mentalita vyzyvatele“. Pojďme nyní prozkoumat strategie konkurenčního útoku, které se vyzyvateli nabízejí.

**DEFINICE STRATEGICKÉHO CÍLE A PROTIVNÍKA** Tržní vyzyvatel musí nejprve definovat svůj strategický cíl. Většina z nich usiluje o zvýšení tržního podílu. Vyzyvatel se musí rozhodnout, na koho zaútočit:

- **Může zaútočit na tržního lídra.** Jedná se o vysoce riskantní, ale i potenciálně vysoce ziskovou strategii, která má smysl, pokud lídr trhu neobsluhuje dobře. Alternativní strategií je porazit vůdčí firmu inovacemi napříč celým segmentem. Xerox se zmocnil trhu kopírek na úkor 3M tím, že přišel s lepším procesem kopírování. Později získal značnou část trhu Xeroxu Canon, když uvedl na trh stolní kopírky.
- **Může zaútočit na firmy stejné velikosti, které si nevedou dobře a jsou nedostatečně financovány.** Tyto firmy mají stárnoucí výrobky, účtují přehnané ceny nebo neuspokojují zákazníky jinými způsoby.
- **Může zaútočit na malé místní a regionální firmy.** Několik větších bank vyrostlo do dnešní velikosti tím, že „polykaly“ menší regionální banky.

Útočí-li společnost na tržního lídra, jejím cílem by mohl být zisk určitého podílu. Společnost Miller Brewing si nečiní žádné iluze, že by mohla svrhnout na domácím trhu prémiových piv značku

Budweiser společnosti Anheuser-Bush – chce jednoduše jen získat větší podíl. Útočí-li společnost na malou lokální společnost, jejím cílem by mohlo být zničit ji, aby přestala existovat.

**VYBĚR OBECNÉ STRATEGIE ÚTOKU** Existují-li jasní protivníci a cíle, jaké možnosti útoku jsou k dispozici? Můžeme rozlišit pět útočných strategií: frontální, křídelní, obklíčení, obejití nepřítele a partyzánské útoky.

**Frontální útok.** Při čistě frontálním útoku se útočník chce vyrovnat výrobku, reklamě, ceně a distribuci protivníka. Princip síly říká, že vyhraje ta strana, která má více síly (zdrojů). Modifikovaný frontální útok, jako je snížení ceny ve srovnání s cenou protivníka, může vyjít, pokud se protivník nechytí k odvetě a jestliže konkurent přesvědčí trh, že jeho výrobek se vyrovná výrobku lídra. Firma Heineke Curtis je mistrem v přesvědčování trhu, že její značky, například Suave a Finese, mají stejnou kvalitu a přitom vyšší hodnotu než značky s vyššími cenami.

**Křídelní útok.** Přirozenými cíli jsou slabá místa nepřítele. Křídelní útok může být veden ve dvou strategických dimenzích – geografické a segmentové. Při geografickém útoku si vyzyvatel všimne míst, v nichž si protivník nevede dobře. Například někteří z bývalých soků společnosti IBM ve středně velkých počítačích jako Honeywell se rozhodli zřídit silné prodejní pobočky ve středně velkých a menších městech, které IBM poměrně zanedbávala. Jiná strategie křídelního útoku spočívá v odhalování nepokrytých tržních potřeb, jak učinili japonští výrobci automobilů, když přišli s automobily s menší spotřebou paliva.

Strategie křídelního útoku je jen jiným názvem pro identifikaci posunů v tržních segmentech, při nichž vznikají díry, jež je možné naplnit a vytvořit z nich silné segmenty.

## LEAPFROG ENTERPRISES

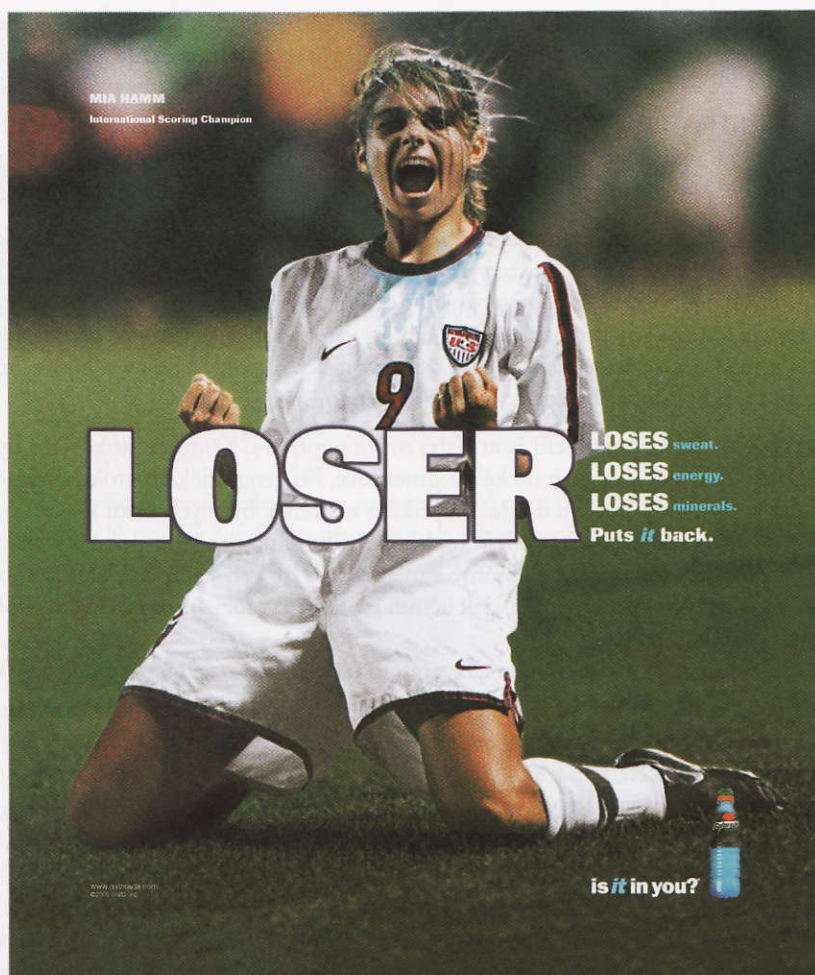
Tento malému „Davidovi“ mezi hračkářskými společnostmi, který má základnu v kalifornském Emeryillu, se podařilo křídelním útokem na „Goliáše“ – firmu Mattel. V roce 1999, kdy na tom nemohla být kategorie výchovných hraček hůře, přišla společnost LeapFrog s výrobkem propagovaným jako „hračka tvarem, ale výchovný výrobek duší“. Tato hračka s názvem LeapPad se podobá laptopu, který učí děti od čtyř do osmi let zábavným způsobem čtení, matematice, hláskování slov a geografii. Rodiče ochotně platili 50 dolarů za konzole a 15 dolarů za kazety z obsahem. V prosinci 2000 překonal tento výrobek svůj Razor a stal se nejprodávanější hračkou – poprvé za posledních minimálně 15 let, kdy se stala číslem jedna v kategorii hraček. V roce 2001 se LeapPad stal nejprodávanější hračkou v celých USA a až dosud jich společnost prodala více než milion kusů. Tento úspěch samozřejmě donutil společnost Mattel k čelnímu útoku uvedením vlastní verze LeapPadu, snadno obsluhovatelného přístroje Power Touch Learning System.<sup>42</sup>

Strategie křídelního útoku je v nejlepším souladu s tradicí moderního marketingu, podle níž je účelem marketingu objevovat potřeby a uspokojovat je. Křídelní útoky jsou zvláště lákavé pro vyzyvatele, protože prostředky, než jich má protivník, a jejich úspěch je pravděpodobnější než úspěch čelních útoků.

**Útok obklíčením.** Obklíčovací manévr je pokusem o získání značné části území nepřítele „obkličujícím“ úderem. Spočívá v zahájení velké ofenzivy na několika frontách. Obklíčení má smysl, pokud má vyzyvatel k dispozici lepší prostředky a věří, že rychle obklíčení zlomí vůli protivníka. Když se společnost Sun Microsystems postavila svému vychytralému rivalovi, společnosti Microsoft, která licencí svého softwaru Java stovkám společností a milionům tvůrců softwaru pro různá koncová zařízení. S tím, jak procházejí výrobky spotřební elektroniky digitalizací, začala se Java objevovat v mnoha šiklých přístrojích.

**Obejití nepřítele.** Nejméně přímou strategií napadení je **obejití** nepřítele. Znamená vstoupit se nepříteli a rozšířit základnu zdrojů útokem na snadnější trhy. Tato strategie nabízí tři možné přístupy: diverzifikaci do nepříbuzných výrobků, diverzifikaci do nových geografických trhů a uchycení k novým technologiím nahrazujícím současné výrobky. Pepsi použila tuto strategii proti Coca-Colě nákupem: za prvé, obřího výrobce pomerančové šťávy Tropicana, který měl téměř dvojnásobný tržní podíl než Minute Maid Coca-Coly (za 3,3 miliardy dolarů v roce 1998) a za druhé, Quaker Oats Company za 14 miliard dolarů v roce 2000 (Quaker Oats Company vlastní Gatorade přes Quenchers, která se může pochlubit obrovskou převahou tržního podílu nad Powerade společnosti Coca-Cola).<sup>43</sup>

Reklama Gatorade zobrazující fotbalovou hvězdu Miu Hamm. V rámci strategie obejití, zaměřené proti společnosti Coca-Cola, koupila Pepsi společnost Quaker Oats Company, vlastníka společnosti Gatorade Thirst Quencher, která má mnohem větší podíl na trhu nápojů pro sportovce než Powerade společnosti Coca-Cola.



**Technologický odskok** je strategie obejití uplatňovaná v high-tech odvětvích. Vyzyvatel se nejprve trpělivě věnuje výzkumu a vývoji budoucí technologie, a pak zahájí útok, při němž se stává bojištěm jeho území – a zde má výhodu. Úspěšný útok Nintendo na trhu videoher byl právě zmocněním se vyššího tržního podílu zavedením lepší technologie a redefinicí **konkurenčního prostoru**. Pak totéž učinila Sega/Genesis s ještě pokročilejší technologií a nyní se technologického vedení zmocnila společnost Sony se svou PlayStation a získala téměř 60 % trhu s videohrami.<sup>44</sup> Vyzyvatel Google využil technologického odskoku k předstizení Yahoo! a stal se lídrem na trhu vyhledávačů. Nyní stejnou taktiku používá další společnost, aby se stala „Googlem“ e-mailu.

#### ■ STATA LABS

Pokud se naplní vize Raymie Staty, spoluzakladatele společnosti Stata Labs ze San Matea, budeme „bloombovat“ e-maily stejně jako dnes na Internetu „googlujeme“ názvy firem nebo výrobků. Vytvořil svého vlastního poštovního klienta Bloomba v reakci na nedostatky Outlooku společnosti Microsoft, který využívá 50 % kancelářských pracovníků. Stata má pocit, že lidé maří vzácný čas přizpůsobováním se něčemu, co on považuje za neintuitivního poštovního klienta. Místo používání složek nebo jiných složitých systémů souborů se Bloomba vyznačuje výkonným vyhledáváním, které indexuje všechny zprávy – včetně příloh – a umožňuje jejich vyhledávání v řádu vteřin. I když dosud technologie Bloomba Outlooku Microsoftu nepřekonala, novináři vítají tuto technologii jako významný objev pro budoucí e-mailovou komunikaci.<sup>45</sup>

**Partyzánská válka.** Partyzánská válka sestává z provádění občasných malých útoků za účelem znepokojování a demoralizace protivníka a zajištění pevných opěrných bodů. Partyzánský vyzyvatel používá jak konvenčních, tak nekonvenčních útočných prostředků. Patří k nim selektivní snižování cen, intenzivní a bleskové propagační kampaně a příležitostné právní spory. Společnost Princeton Review úspěšně napadla Kaplan Educational Center, největší firmu vytvářející zkušební

testy v USA, a to pomocí e-mailování hororových historek o firmě Kaplan a také pomocí neoma-  
lených reklam – „Stanley's a wimp“ nebo „Friends don't let friends take Kaplan“, přičemž propagovala  
v menším kolektivu probíhající a živější vyučování Princeton Review.

Za normálních okolností praktikují partyzánskou válku menší firmy proti větším. Menší fir-  
ma zahájí útok v náhodně zvolených rozích trhu většího protivníka vypočítavým způsobem, schop-  
ným oslabit jeho tržní sílu. Podle vojenských zkušeností má nepřetržitý proud malých útočných akcí  
obvykle větší kumulativní dopad a vede k větší dezorganizaci a zmatku nepřítele než menší počet  
větších útoků. Partyzánská kampaň může být nákladná, přestože je výrazně lacinější než frontální  
útok, obklíčení nebo boční útok. Partyzánská válka je spíše přípravou na válku než válkou samotnou.  
Náhlý útok musí být podpořen silnějším útokem, chce-li vyzyvatel protivníka skutečně porazit.

**VOĽBA KONKRÉTNÍ STRATEGIE ÚTOKU** Vyzyvatel se však nesmí spokojit s těmito pěti obec-  
nými strategiemi a musí si vytvořit specifitější strategie:

- **Cenový diskont.** Vyzyvatel může nabídnout srovnatelný výrobek za nižší cenu. Je to strategie  
diskontních maloobchodů. Musí však být splněny tři podmínky. Za prvé, vyzyvatel musí pře-  
svědčit zákazníky, že jeho výrobek a služba je srovnatelná s výrobkem a službou tržního lídra. Za  
druhé, zákazníci musí být citliví na cenu. A za třetí, tržní lídr musí navzdory útoku konkurenta  
odmítnout snížit cenu.
- **Levnější zboží.** Vyzyvatel může nabídnout výrobek průměrné nebo nižší kvality za mnohem  
nižší cenu. Little Debbie Snack Cakes jsou lacinější než podobné zboží firmy Drake a prodávalo  
se jich dvacetkrát větší množství. Firmy, které staví na strategii nižších cen, se však mohou stát  
obětí útoku firem s ještě nižšími cenami.
- **Kvalitní zboží za nižší ceny.** V posledních letech různé společnosti od retailerů (například Tar-  
get) až k leteckým společnostem (například Southwest) spojují nízké ceny s vysokou kvalitou,  
aby se zmocnily tržního podílu lídrů trhu. Ve Velké Británii nyní prémioví retaileri jako Boots  
a Sainsbury mají problémy vyrovnat se cenové – i kvalitativní – konkurencí firem ASDA a TES-  
CO.\*
- **Prestížní zboží.** Tržní vyzyvatel může uvést na trh výrobek vyšší kvality a účtovat vyšší cenu než  
lídr. Mercedes si v USA polepšil na úkor Cadillacu nabídkou automobilu vyšší kvality za vyšší  
cenu.
- **Rozšíření výrobku.** Vyzyvatel může napadnout lídra zavedením rozsáhlejšího výrobového sor-  
timentu a poskytnout tak zákazníkům větší výběr. Firma Baskins-Robbins dosáhla růstu v odvětví  
američtiny propagací většího množství příchutí (celkem 31), než její větší konkurenti.
- **Výrobková inovace.** Vyzyvatel může usilovat o výrobovou inovaci. Společnost 3M obvykle  
vstupuje na nové trhy s vylepšeným nebo převratným výrobkem.
- **Zlepšené služby.** Vyzyvatel může zákazníkům nabídnout nové nebo lepší služby. Slavný útok  
firmy Avis na firmu Hertz – „Jsme druzí. O to více se snažíme.“, byl založen na slibu čistších  
automobilů a rychlejší obsluhy, než nabízí Hertz.
- **Distribuční inovace.** Vyzyvatel by mohl vytvořit nový distribuční kanál. Firma Avon se stala vel-  
kou kosmetickou společností dovedením domovního prodeje k dokonalosti, namísto soupeření  
s ostatními kosmetickými firmami v konvenčních obchodech s kosmetikou.
- **Snižování výrobních nákladů.** Vyzyvatel může dosáhnout nižších výrobních nákladů než jeho kon-  
kurenti pomocí efektivnějších nákupů, nižších nákladů na pracovní síly a modernějšího výrobní-  
ho zařízení.
- **Intenzivní reklama a podpora prodeje.** Někteří vyzyvatelé zaútočí na lídry zvyšováním výdajů  
na reklamu a podporu prodeje. Podstatné výdaje na podporu prodeje však obvykle nemají smysl,  
pokud nemá vyzyvatel lepší výrobek nebo reklamní sdělení.

Úspěch vyzyvatele závisí na kombinování několika strategií k postupnému vylepšování svého posta-

## ■ SAMSUNG

Korejská mamutí společnost vyrábějící spotřební elektroniku, Samsung, využila mnoha vyzvatelských strategií i se s japonskými výrobci a začala v širokém sortimentu výrobků prodávat více než oni. Společnost Samsung – podobně jako mnoho jiných asijských společností – kladla spíše důraz na objem a ovládnutí trhu než na ziskovost. V průběhu asijské finanční krize na sklonku devadesátých let 20. století, kdy se jiné korejské *chaoboly* zhroutily pod horou dluhů, vzrostla se společnost Samsung pro jiný kurz. Snížila náklady a začala zdůrazňovat výrobní flexibilitu, která umožňuje její spotřební elektronice dostat se od projektu do prodejních regálů do šesti měsíců. Začala se také vážně zaměřovat na inovace a uvádět technologických skoků k výrobě nejmodernějších mobilních telefonů, které se výtečně prodávají nejen po celé Asii, ale i v Evropě a v USA.<sup>47</sup>

Marketingová vsuvka *Jak dělat menší lepším* poskytuje pár dodatečných rad pro vyzývatele značek.

## 11.5.2 Strategie tržních následovatelů

Před několika lety napsal Theodore Lewitt článek s názvem *Inovativní imitace*, v němž tvrdil, že strategie **výrobní imitace** může být stejně zisková jako strategie **inovace výrobní**.<sup>48</sup> Inovace nese náklady na vývoj nového výrobku, jeho prosazení do distribuce a informování a výchovu trhu. Odměnou za veškerou tuto práci a riziko bývá obvykle vedoucí postavení na trhu. Může se však stát, že jiná firma a nový výrobek okopíruje nebo vylepší. I když tím následovatel pravděpodobně nikdy nepředstihne, může dosáhnout vysokých zisků, protože nenesl žádné náklady inovace.

## ■ S&S CYCLE

S&S Cycle je největším dodavatelem celých motorů a motorových dílů více než 15 společnostem, které vyrábějí každoročně několik tisíc napodobenin motocyklů Harley-Davidson. Tito napodobitelé si účtují za své customizované výrobky 30 000 dolarů. Společnost si vybudovala jméno na vylepšeních už tak mistrovské práce Harley-Davidson. K jejím zákazníkům patří lidé, kteří by si raději koupili Harleye, kdyby je neodrazovaly dlouhé pořadníky u dealerů. Jiní zákazníci prostě zase chtějí nesmírně silné motory firmy S&S. Společnost se drží v čele vyvíjejícího se trhu tím, že si každý rok objedná novou motocykl Harley-Davidson a rozebere jeho motor, aby zjistila, co by se na něm dalo vylepšit.<sup>49</sup>

Mnohé společnosti raději lídra následují, než aby se proti němu postavily. Model **vědomé napodoběny** je běžný v odvětvích kapitálově náročných vyrábějících homogenní produkt, jako je výroba oceň, umělých hnojiv a chemikálií. Příležitostí k výrobní diferenciaci a diferenciaci image je málo, konkurence služeb je často srovnatelná a citlivost na cenu vysoká. V těchto odvětvích panuje nálada nepřetržitého krátkodobému uchvacování vyššího tržního podílu, protože tato strategie pouze vyvolá odvetná opatření. Většina firem se nepokouší krást zákazníky jiným firmám a místo toho prezentují zákazníkům podobné nabídky, obvykle takové, které kopírují lídra. Tržní podíly vykazují vysoký stupeň stability.

### MARKETINGOVÁ VSUVKA: JAK DĚLAT MENŠÍ LEPŠÍM

Adam Morgan nabízí osm rad k tomu, jak se mohou stát malé značky konkurenceschopnějšími:

- 1. Rozlučte se se svou bezprostřední minulostí.** Nebojte se klást „hloupé“ otázky, abyste napadali ustálené konvence a viděli svou značku jinak.
- 2. Vytvořte si „identitu majáku“.** Vytvořte si hodnoty a sdělte je, kdo jste a proč tu jste (viz například Apple).
- 3. Převzmete myšlenkové vedení v kategorii.** Rozbijejte konvence spojené s vaší prezentací (to, co říkáte o sobě), s tím, kde to říkáte (médiu), a se zkušeností (to, co děláte kromě mluvení).
- 4. Vytvořte symboly revaluace.** Raketa spotřebuje polovinu veškerého paliva na první míli letu, aby překonala sílu gravitace – možná bude třeba, abyste lidi polarizovali.

- 5. Obětujte.** Koncentrujte svůj cíl, sdělení, dosah a frekvenci, distribuci a rozšíření řady a uvědomte si, že méně může být více.
- 6. Přehánějte nasazení.** I když budete dělat věci méně, když už je děláte, dělejte z nich věci „velké“.
- 7. Využívejte publicitu a reklamu ke vstupu do populární kultury.** Nekonvenční komunikace může lidi přimět rozhovořit se.
- 8. Zaměřujte se na ideu, nikoliv na spotřebitele.** Udržujte si hybnou sílu vyzývatele a přizpůsobte marketingovou podporu a těžiště samotné společnosti tak, aby stále odrážely tuto vaši vizi.

Zdroj: Adam Morgan, *Eating the Big Fish: How Challenger Brands Can Compete Against Brand Leaders*, New York: John Wiley & Sons 1999.

Numbers are a wonderful thing. But you have to be talking about the right numbers. Anyone can build a big engine. That's just a simple matter of bore and stroke. A big displacement number can sound impressive, but the real trick is to build a big engine that runs big.

Let's not just talk displacement... lets talk torque!

**What do you WANT?**

**PROVEN S&S PERFORMANCE**

Because every industry has a leader

**Talk or TORQUE?**

Performance is in stock at your S&S Dealer.

S&S Cycle, Inc. • 14025 Cty. Hwy. G • Viola, Wisconsin • 608-627-2080 • www.sscycle.com

Strategie následovníka trhu: S&S Cycle dodává motory a součástky společností, které vyrábějí klony motocyklů Harley-Davidson. Společnost má reputaci výrobce silných motorů, které vylepšují originální výrobek firmy Harley-Davidson.

To však neznamená, že následovatelé trhu postrádají strategie. Následovník trhu musí vědět, jak si udržet současné zákazníky a získat odpovídající podíl nových zákazníků. Každý následovatel se pokouší přinést na svůj cílový trh výrazné výhody – lokalitu, služby, financování. Protože se následovatel často stává objektem útoků vyzyvatelů, musí udržovat nízké výrobní náklady a vysokou kvalitu výrobků a služeb. Musí rovněž vstupovat na nové trhy zároveň s tím, jak se otvírají. Následovatel musí definovat svou trasu růstu, ale takovou, která nevyvolá odvetu konkurentů. V tomto ohledu lze rozlišovat čtyři strategie:

- 1. Padělatel.** Padělatel napodobuje výrobek a balení lídra a prodává ho na černém trhu nebo prostřednictvím dealerů se špatnou pověstí. Hudební nahrávací společnosti, Apple Computer a Rolex, trápí problém padělání, zvláště v Asii.
- 2. Klonovač.** Klonovač napodobuje s nepatrnými odchylkami výrobky, název a balení lídra. Například Ralcorp Holding prodává imitace značkových cereálií v zaměnitelných krabicích. Její Tasteos, Fruit Rings a Corn Flakes se prodávají téměř o dolar za krabici levněji, než přední značky.
- 3. Imitátor.** Imitátor některé prvky od lídra okopíruje, ale ponechává určitou diferenciaci v balení, reklamě, cenách nebo lokalitě. Imitátor lídrovi nevádí do té doby, dokud na něho agresivně nezaútočí. Fernandez Pujals vyrůstal na Floridě ve Fort Lauderdale a převezl si ideu domácích

dodávek pizzy Domino's domů do Španělska, kde si půjčil 80 000 dolarů a otevřel v Madridu svůj první obchod. Jeho řetězec TelePizza nyní provozuje téměř 1000 obchodů v Evropě a Latinské Americe.

4. **Adaptér.** Adaptér přebírá výrobky lídra a předělává je nebo vylepšuje. Může se rozhodnout prodávat odlišným trhům, ale často z něho vyroste budoucí vyzyvatel, jak učinilo mnoho japonských firem poté, co přejalo a zlepšilo výrobky vyvinuté jinde.

Co následovatel získává? Obvykle méně než lídr. Jedna studie společností zpracovávajících potraviny například ukázala, že největší firma má v průměru návratnost investic 16 %, firma na druhém místě 6 %, zatímco firma na třetím místě již 1 % ztrácí a číslo čtyři dokonce 6 %. V tomto případě dosahují zisků jen společnosti na prvních dvou místech. Není proto divu, že Jack Welch, bývalý generální ředitel General Electric, řekl svým podnikatelským jednotkám, že každá z nich se musí dostat na svět trhu na první nebo druhé místo! Následovnictví často nebývá cestou k zisku.

### 11.5.3 Strategie mikrosegmentářů

Alternativou k roli následovatele na velkém trhu je stát se lídrem malého trhu nebo mikrosegmentu (také se používá termín tržní výklenek). Malé firmy se obvykle vyhýbají soutěžení s většími firmami tím, že se zaměřují na malé trhy, o něž mají velké firmy jen malý zájem či které je vůbec nezajímají. Podívejme se na následující příklad.

#### ■ LOGITECH INTERNATIONAL

Společnost Logitech se stala globálním příkladem úspěchu s obratem 1,3 miliardy dolarů tím, že vyrábí všechny představitelné varianty počítačové myši. Společnost vyrábí myši pro leváky i praváky, bezdrátové myši využívající rádiové vlny, měkké tvaru skutečných myši pro děti a 3D myši, které dávají uživateli pocit, že se pohybuje za objekty na obrazovce. Prodává i OEM (*original equipment manufacture*) dodavatelům i pod vlastní značkou v obchodech. Globální nadvláda v kategorii počítačových myši společnosti umožnila expandovat i do jiných periferních zařízení, jako jsou sluchátka k osobním počítačům, příslušenství k počítačovým hrám a webovým kamerám.<sup>50</sup>

I některé velké, ziskové firmy používají pro některé své podnikatelské jednotky nebo společnosti mikrosegmentové strategie.

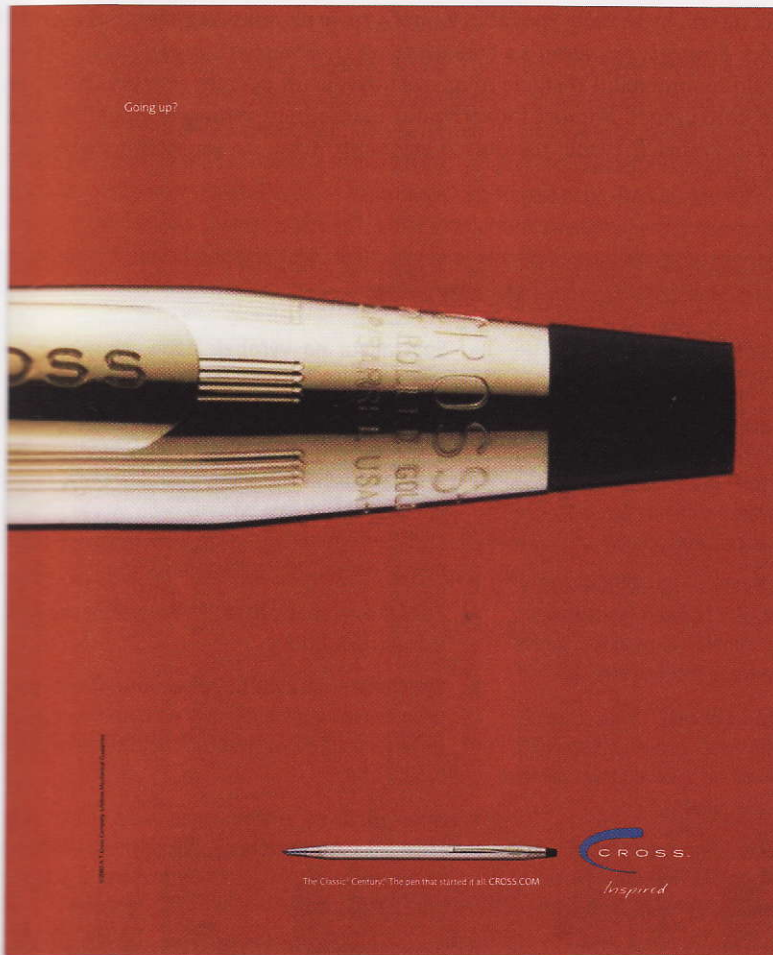
#### ■ ITW

Illinois Tool Works (ITW) vyrábí tisíce výrobků, včetně hřebíků, šroubů, držáků z umělé hmoty na nápoje v plechovkách, plíbech pro cyklisty, batohů, spon na obojky, uzavíratelných potravinových obalů a dalších. Od konce osmdesátých let 20. století provádí společnost každoročně 30–40 akvizic, což obohacuje její výrobní řady o nové výrobky. ITW má přes 500 samostatných a decentralizovaných podnikatelských jednotek. Jakmile jedna divize uvede na trh nový výrobek, jsou výrobci a zaměstnanci odděleni do nové entity.<sup>51</sup>

Firmy s nízkými podíly na celkovém trhu mohou být vysoce ziskové, najdou-li si vhodné mikrosegmenty. A.T. Cross si se svými proslulými zlatými a stříbrnými položkami našla mikrosegment dlouhých psacích potřeb. Rodinná firma Tire Rack prodává ročně dva miliony speciálních pneumatik prostřednictvím internetu, telefonu a pošty ze svého sídla v South Bend v Indianě.<sup>52</sup> Takové společnosti obvykle nabízejí vyšší hodnotu, účtují si prémiové ceny, dosahují nižších výrobních nákladů a vytvářejí silnou korporátní kulturu a vizi. New Balance je klasickým příkladem malé společnosti, která úspěšně využila strategii mikrosegmentáře k vytvoření silného postavení na trhu.

#### ■ NEW BALANCE

Navzdory skutečnosti, že tato společnost nevyužívá k propagaci žádné celebrity a spoléhá relativně málo na reklamu, dosáhla větší věrnosti zákazníků než jakákoliv jiná značka sportovní obuvi. Její tajemství? Skutečně odlišný výrobek. New Balance nabízí zákazníkům sportovní obuv různých šířek. Zaměřuje se na relativně zanedbávaný tržní segment seniorek sportovců ve věku 25 až 45 let. Její klíčové reklamy se objevují v časopisech malých tržních segmentů – *Outside*, *New England Runner* a *Prevention*, a na kabelových televizních kanálech jako CNN, Golf Channel a A&E. Konzistence a zaměření se vyplatily. S pouhými 3,7 % tržního podílu v roce 1999 vzrostl obrat v roce 2002 na téměř miliardu dolarů, čímž se tato značka dostala na třetí místo ve své kategorii.<sup>53</sup>



Strategie mikrosegmentáře: Slavná zlatá a stříbrná pera firmy A. T. Cross patří do mikrosegmentu drahých psacích potřeb.

Ve snahu stovek podnikatelských jednotek zjistil Strategic Planning Institute, že návratnost investic (ROI) na menších trzích v průměru 27 %, ale jen 11 % na větších trzích.<sup>54</sup> Proč je zaměření na mikrosegmenty tak ziskové? Hlavní důvod spočívá v tom, že mikrosegmentář pozná své cílové zákazníky velmi dobře, že dokáže plnit jejich potřeby lépe než jiné firmy, které prodávají těmto mikrosegmentům méně příležitostně. V důsledku toho si mohou mikrosegmentáři účtovat ceny značně převyšující náklady. Mikrosegmentáři dosahují **vyšších marží**, zatímco hromadní marketéři dosahují **vyšších objemů**.

Mikrosegmentáři mají tři úkoly: vytvářet mikrosegmenty, rozšiřovat je a chránit. Strategie mikrosegmentů však s sebou nese riziko, že mikrosegment vyschne nebo bude napaden. Společnosti pak investují vysoce specializované prostředky, které nemusí mít při alternativním použití vysokou hodnotu.

### ■ ZIPPO

Průběhem na ústupu zjišťuje společnost Zippo Manufacturing z Bradfordu v Pensylvánii, že trh jejího legendárního kovového zapalovače vyschává. Marketéři firmy nyní zjišťují, že musí diverzifikovat a rozšířit své zaměření na „prodávajícího“. S cílem snížit závislost na výrobcích spojených s tabákem na 50 % příjmů do roku 2010 uvedla společnost v roce 2007 na trh šiklé víceúčelové zapalovače na svíčky, grily a krby, zkoumala licenční možnosti u dodavatelů venkovních vytápěcích oheň a koupila výrobce nožů Case Cutlery.<sup>55</sup>

Nové mikrosegmenty mohou zeslábnout, musí firma neustále vytvářet nové. Marketingová vsuvka *pro podnikatele* na mikrosegmenty některé možnosti ukazuje. Firma by se měla držet svého „mikrosegmentování“, ale nikoliv nezbytně mikrosegmentů samotných. Proto je dáována přednost **více mikrosegmentům před jedním**. Vytvořením silného postavení ve dvou nebo více výklencích zvyšuje společnost své šance na přežití.



Firmy vstupující na trh, by se měly zpočátku zaměřit spíše na mikrosegment než na celý trh (viz marketingová vsuvka *Strategie pro vstup na trhy obsazené společnostmi s monopolem*). Odvětví mobilních telefonů prožívalo fenomenální růst, ale nyní se s ubývajícím počtem potenciálních nových uživatelů ocitlo v tuhé konkurenci. Pomocí inovativního marketingu vstoupily Boost Mobile a Virgin do jednoho z mála zbývajících rychle rostoucích segmentů trhu: do segmentu zákazníků Generace Y vstupujících na trh.<sup>56</sup>

## MARKETINGOVÁ VSUVKA: ROLE SPECIALISTŮ NA MIKROSEGMENTY

Klíčovou ideou úspěšných mikrosegmentů je specializace. Zde je několik možných mikrosegmentových rolí:

- **Specialista na koncové uživatele.** Firma se specializuje na obsluhování jednoho typu koncových zákazníků. Například obchodník přidávající hodnotou (*value added reseller – VAR*) customizuje počítačový hardware a software pro specifické zákaznické segmenty a získává za to cenovou prémii.
- **Specialista vertikální úrovně.** Firma se specializuje na některou vertikální úroveň výrobně-distribučního hodnotového řetězce. Měďářská firma se může zaměřit na produkci surové mědi, měděných dílů nebo na dokončené měděné výrobky.
- **Specialista na zákazníky určité velikosti.** Firma se zaměří na prodej malým, středně velkým nebo velkým zákazníkům. Mnoho mikrosegmentářů se zaměřuje na službu malým zákazníkům, kteří jsou většími firmami zanedbáváni.
- **Specialista na určité zákazníky.** Firma omezuje svůj prodej na jednoho nebo několik zákazníků. Mnohé firmy prodávají vše, co vyrobí, jediné společnosti, například Sears nebo General Motors.
- **Geografický specialista.** Firma prodává pouze v určité lokalitě, regionu nebo oblasti světa.
- **Specialista na výrobek nebo výrobkovou řadu.** Firma vede nebo vyrábí pouze jednu výrobkovou řadu nebo výrobek. Určitá firma může například vyrábět pouze čocky do mikroskopů. Maloobchodník může prodávat jen kravaty.
- **Specialista na výrobní prvky.** Firma se specializuje na výrobu určitého typu výrobku nebo výrobního prvku. Například Rent-a-Wreck je kalifornská půjčovna automobilů, která půjčuje pouze „otlučené“ automobily.
- **Zakázkový specialista.** Firma customizuje své výrobky pro jednotlivé zákazníky.
- **Specialista na kvalitu nebo cenu.** Firma operuje v nejvyšší nebo nejnižší kategorii kvality na trhu. Hewlett-Packard se specializuje na trhu s kalkulačkami na nejkvalitnější a nejdražší část tohoto trhu.
- **Specialista na služby.** Firma nabízí jednu nebo více služeb, které jiné firmy neposkytují. Příkladem by mohla být banka, která přijímá žádosti o půjčku po telefonu a nabízí osobní rozvoz peněz zákazníkovi.
- **Specialista na distribuční kanály.** Firma se specializuje pouze na jeden distribuční kanál. Společnost vyrábějící nealkoholické nápoje se například rozhodne vyrábět velké balení nápojů, které bude dostupné pouze u čerpacích stanic.

## MARKETINGOVÁ VSUVKA: STRATEGIE PRO VSTUP NA TRHY OBSAZENÉ SPOLEČNOSTMI S MONOPOLEM

Carpenter a Nakamoto zkoumali strategie zavádění výrobku na trh, jemuž vládne jedna značka, například Jell-O nebo FedEx. (Tyto značky, k nimž patří mnoho tržních průkopníků, je obzvláště obtížné napadnout, protože mnohé z nich slouží jako měřítko, podle něhož jsou posuzovány ostatní.) Identifikovali čtyři strategie, které mají v této situaci dobrý ziskový potenciál:

1. **Diferenciace.** Positioning stranou dominantní značky se srovnatelnou nebo vyšší cenou a značnými výdaji na reklamu, aby byla nová značka pokládána za důvěryhodnou alternativu. Příklad: motocykly Honda proti značce Harley-Davidson.
2. **Vyzyvatel.** Positioning v blízkosti dominantní značky se značnými výdaji na reklamu a srovnatelnou nebo vyšší cenou pro napadení dominantní značky jako standardu kategorie. Příklad: Pepsi soupeřící s Coca-Colou.
3. **Mikrosegment.** Positioning stranou dominantní značky s vysokou cenou a nízkým rozpočtem na reklamu k využití ziskového mikrosegmentu. Příklad: Pasta na zuby s přírodními ingrediencemi od Tom's of Maine soupeřící s Crestem.
4. **Prémiová cena.** Positioning v blízkosti dominantní značky s nízkými výdaji na reklamu, ale prémiovou cenou ke vstupu do horní části trhu vzhledem k dominantní značce. Příklad: čokoláda Godiva a zmrzlina Häagen-Dazs soupeřící se standardními značkami.

Zdroje: Gregory S. Carpenter a Kent Nakamoto, „Competitive Strategies for Late Entry into a Market with a Dominant Brand“ *Management Science*, říjen 1990, str. 1268–1278; Gregory S. Carpenter a Kent Nakamoto, „The Impact of Consumer Preference Formation on Marketing Objectives and Competitive Second Mover Strategies“, *Journal of Consumer Psychology* 5, č. 4, 1996, str. 325–358; Venkatesh Shankar, Gregory Carpenter a Lakshman Krishnamurti, „Late Mover Advantage: How Innovative Late Entrants Outsell Pioneers“, *Journal of Marketing Research* 35, únor 1998, str. 54–70.

## ■ VIRGIN GROUP

Společnost Virgin je velkým hráčem v hudbě, letecké dopravě a dalších odvětvích, v odvětví mobilní komunikace se stala novým hráčem. Místo aby společnost zahájila frontální útok na AT&T Wireless, Cingular nebo Verizon, soustředila se na mladé uživatele telefonu a byla prvním mobilním operátorem, který se na tuto skupinu výslovně zaměřil. Virgin Mobile nabízí jeden z nejjednodušších předplacených plánů bez uzavření smlouvy či skrytých poplatků. Společnost spoléhá na „cool“ prvky, jako je „vuzové volání“ umožňující utéci z nudného rande nebo hlas Isaaca Hayese nebo Grandpa Munstera místo vyzváněcího tónu. Aby zdůraznila, že její nabídka „nemá co skrývat“, přišla s reklamami s nahými herci a herečkami. Branson sám se objevil polonahý na Times Square v New Yorku, aby takto odstartoval *joint venture* se společností Sprint PSC Group, v němž má stále společnosti 50% podíl. Zdá se, že tato mikrosegmentová strategie funguje, protože ve velmi krátkém čase získala Virgin Mobile přes milion uživatelů.<sup>57</sup>

## 11.6 Vyvažování orientace na konkurenty a zákazníky

Získáváme jsme důležitost positioningu společnosti jako tržního lídra, vyzyvatele, následovatele nebo mikrosegmentáře. Společnost si však nemůže dovolit věnovat veškerý čas soustředění se na konkurenty.

### 11.6.1 Firmy orientované na konkurenci

**Firma orientovaná na konkurenci** určuje svůj postup následovně.

#### Stavce

- Konkurent W nás hodlá zničit v Miami.
- Konkurent X vylepšuje své distribuční pokrytí v Houstonu a škodí našemu obratu.
- Konkurent Y snížil ceny v Denveru a my tam ztratili tři procentní body tržního podílu.
- Konkurent Z zavedl nový prvek služby v New Orleansu a nám tam klesá obrat.

#### Reakce

- Smlákneme se z trhu v Miami, protože si tento boj nemůžeme dovolit.
- Zvýšíme výdaje na reklamu v Houstonu.
- Smlákneme ceny na úroveň konkurenta Y v Denveru.
- Zvýšíme rozpočet na podporu prodeje v New Orleansu.

Tento druh plánování má své výhody i nevýhody. K pozitivním stránkám patří to, že si firma vytvoří bojovnou orientaci. Cvičí marketéry firmy k neustálé bdělosti a ke sledování slabin konkurentů v rámci svého postavení. K negativním stránkám patří skutečnost, že firma je až příliš reaktivní. Než aby vymýšlela a prováděla konzistentní strategii orientovanou na zákazníky, činí své tahy podle tahů konkurentů. Nepohybuje se ve směru vlastních cílů. Neví, kam se dostane, protože je příliš závislá na tom, co učiní její konkurenti.

### 11.6.2 Firmy orientované na zákazníky

**Firma orientovaná na zákazníky** se při formulaci svých strategií soustřeďuje více na zákazníky.

#### Stavce

- Celkový trh roste o 4 % ročně.
- Kvalitativně citlivý segment roste o 8 % ročně.

- Segment zákazníků vyhledávajících vždy aktuálně nejvýhodnější nabídky také roste rychle, ale tito zákazníci u žádného dodavatele dlouho nevydrží.
- Vzrůstající počet zákazníků vyjadřuje zájem o horkou linku fungující 24 hodin denně, jakou nikdo v odvětví nenabízí.

### Reakce

- Soustředíme více úsilí na dosažení a uspokojení kvalitativně citlivého segmentu trhu.
- Vyhneme se snižování cen a speciálním nabídkám, protože nestojíme o typ zákazníků, který nakupuje tímto způsobem.
- Pokud to bude přínosné, zřídíme horkou linku fungující 24 hodin denně.

Je jasné, že společnost orientovaná na zákazníky může lépe identifikovat nové příležitosti a stanovit kurz, který slibuje dlouhodobé zisky. Sledováním potřeb zákazníků může společnost dojít k rozhodnutím, kterým zákaznickým skupinám a vznikajícím potřebám je nejdůležitější se věnovat s ohledem na své prostředky a cíle. Jeff Bezos, zakladatel Amazon.com, klade silný důraz na orientaci na zákazníky. „Mantrou Amazon.com bylo, že budeme posedlí našimi zákazníky a nikoliv konkurencí. Sledujeme naše konkurenty, učíme se od nich, vidíme, co dělají pro zákazníky a napodobujeme je, jak jen je to možné, ale nejsme jimi posedlí.“<sup>458</sup>

## Shrnutí

1. K přípravě účinné marketingové strategie musí společnost sledovat konkurenty stejně jako stávající a potenciální zákazníci. Společnosti musí identifikovat strategie konkurentů, jejich cíle a silné a slabé stránky.
2. Nejbližší konkurenti společnosti jsou ti, kteří se snaží uspokojit stejné zákazníky a potřeby a poskytují stejné nabídky. Společnost by rovněž měla věnovat pozornost latentním konkurentům, kteří mohou nabídnout nové nebo jiné způsoby k uspokojení stejných potřeb. Společnost by měla identifikovat konkurenty jak pomocí analýzy odvětvové, tak tržní.
3. Tržní lídr má největší tržní podíl na příslušném výrobovém trhu. Aby si udržel nadvládu, hledá lídr způsoby, jak rozšířit celkovou tržní poptávku, snaží se chránit svůj současný tržní podíl a může se ho pokusit i zvýšit.
4. Tržní vyzyvatel útočí na tržního lídra v agresivní snaze o zvýšení svého tržního podílu. Vyzyvatelé si musí vybrat z pěti obecných typů útoku a také musí zvolit specifické strategie útoku.
5. Tržním následovatelem je firma na druhém a dalším místě – tyto firmy jsou ochotné udržovat si svůj tržní podíl a nenarušit rovnováhu. Následník může hrát roli padělatel, klonovače, imitátora nebo adaptéra.
6. Mikrosegmentář obsluhuje malé tržní segmenty, kterým se větší firmy nevěnují. Klíčem je specializace. Tyto firmy vytvářejí nabídky, které plně vyhovují potřebám určitých skupiny zákazníků a v tomto procesu si účtují prémiové ceny.
7. Přestože je na dnešních globálních trzích konkurenční orientace důležitá, neměly by to firmy se soustředěním na konkurenty přehánět. Měly by udržovat rovnováhu mezi monitoringem spotřebitelů a konkurentů.

## Aplikace

### MARKETINGOVÁ ÚVAHA: JAK BYSTE ZAÚTOČILI NA LÍDRA KATEGORIE?

Útok na lídra je vždy obtížný. Někteří strategové doporučují napadnout lídra „čelně“ zacílením na jeho přednosti. Jiní strategové tomu nesouhlasí a doporučují křídelní útok a snahu vyhnout se silným stránkám lídra.

**Zvažte stanovisko:** Nejlepší způsob, jak vyzvat lídra, je zaútočit na jeho silné stránky, nebo nejlepší způsob, jak zaútočit na lídra, je vyhnout se čelnímu útoku a použít křídelní strategii.

### MARKETINGOVÁ DISKUSE

Vytvořte si nějaké odvětví. Roztřídte firmy podle čtyř různých rolí, které mohou hrát: lídr, vyzvateľ, následovatel a mikrosegment. Jak byste charakterizovali povahu konkurence? Řídí se firmy principy popsány v této kapitole?

## ZAMĚŘENO NA MARKETING: ACCENTURE

Společnost Accenture začínala jako poradenská odnož účetní firmy Arthur Andersen. V průběhu doby si progresivně měnila svůj název, aby mohla využít vlastní image značky. Začala jako Administrative Accounting Group a nakonec z ní stala Management Information Consulting Division. V roce 1988 se od firmy Arthur Andersen oddělila společnost Andersen Consulting, aby si mohla positioning vůči svým konkurentům v odvětví IT služeb. V té době měla Andersen Consulting obrát miliardu dolarů ročně, ale ve světě IT byla známá a byla chybně spojována s účetnictvím. Nově oddělená firma musela propagovat své jméno jako inovátora v IT poradenství a snažila se oddělit od svého „účetního“ odkazu.

Poradenský trh v oblasti informačních technologií byl plný konkurentů – od poskytovatelů základního hardwaru a softwaru (IBM) až k předním strategickým firmám například McKinsey a Boston Consulting Group. Aby si Andersen Consulting udělala jméno, přišla s první rozsáhlou reklamní kampaní v oblasti profesionálních služeb. Do konce desetiletí se stala největší firmou poradenského a technologického poradenství na světě.

V roce 2000 po arbitráži se svou bývalou mateřskou firmou získala svou nezávislost na firmě Arthur Andersen – ale za cenu toho, že se musela vzdát názvu Andersen. Andersen Consulting měla tři měsíce na to, aby našla, vytvořila a oznámila světu nový název své korporace. Toto její úsilí se stalo jednou z největších a nejuspěšnějších re-brandingových kampaní v historii společnosti.

Konzultant z kanceláře v Oslu propagoval název Accenture, protože se mu líbil „adventure“ (dobrodružství) a vzbuzovalo dojem kladení „akcentury na budoucnost“. Název nakonec zvítězil, protože byl chytlavý, výrazný a vyvolával smělý růst a inovace. Zůstalo v něm „Ac“ z původního názvu Andersen Consulting (použité v názvu webových stránek Ac.com), což firmě pomohlo udržet si část hodnoty značky, kterou měl původní název. Propagační kampaň názvu Accenture z roku 2001 přinesla výsledky. Vytvořila se nová identita a hloubce služeb firmy. V důsledku reklamní kampaně se zvýšil obrát 1000 firem, které uvažovaly o využití služeb Accenture.

V roce 2002 přišla Accenture s kampaní *Innovation Delivered*, aby se odlišila od svých konkurentů. Konkurenti v IT aréně jako IBM a EDS postrádali expertizu v podnikovém poradenství a nebyli pokládáni za znalé podnikové strategie a procesů. Měli sklony oslovovat firmy na úrovni informač-

ních technologií, nikoliv na úrovni nejvyššího vedení firem. Síla konkurentů z oblasti podnikového poradenství jako McKinsey byla naopak spojována se strategickým myšlením. Byli pokládáni za myšlenkové lídry, ale ne za partnery, kteří by byli ochotní vyhrnout si rukávy a realizovat ideje, které hlásali.

Accenture si uvědomila, že se může odlišit svojí schopností poskytovat jak inovativní nápady – s pevnými základy v podnikových procesech a IT – tak schopnost tyto nové nápady realizovat. Ian Watmore, ředitel pobočky Accenture ve Velké Británii, vysvětlil potřebu nabízet jak strategii, tak její implementaci: „Pokud nedokážete poskytnout transformační poradenství i možnosti outsourcingu, nemůžete vyhrát. Klienti od vás očekávají oboje. Proto jsme si vypěstovali možnosti outsourcingu a proto se společnosti jako IBM a EDS pokoušejí získat transformační schopnosti.“ Přesně toto IBM učinila, když získala poradenskou odnož firmy Price Waterhouse Cooper's a stala se tak obávanějším konkurentem Accenture.

Accenture provedla výzkum vedoucích pracovníků z různých odvětví a zemí a zjistila, že tito vedoucí pracovníci pokládají neschopnost realizovat nápady za hlavní překážku úspěchu. Accenture se svou kampaní *Innovation Delivered* se prezentovala jako firma, která přinese výsledky a zrealizuje plány: *From innovation to execution, Accenture helps accelerate your vision*. Tato cenami ověřená kampaň přinesla vysokou návratnost investic. Firma například odhadla, že ROI (návratnost investic) jejich marketingových aktivit ve Velké Británii činila 215 %.

V roce 2002 se změnilo klima. Po krachu internetových firem a hospodářském poklesu již inovace nestačily. Vedoucí pracovníci chtěli vidět výsledky vyjádřené ziskem. Accenture přišla s kampaní *High Performance Delivered*, s Tiger Woodsem coby mluvčím. Pokračující úspěchy Accenture jsou demonstrovány jejími příjmy (11,8 miliardy dolarů v roce 2003) a jejím 52. místem v žebříčku Top 100 značek časopisu *BusinessWeek*.

#### Diskusní otázky:

1. V čem spočívaly klíčové faktory úspěchu firmy Accenture?
2. Kde je Accenture zranitelná? Na co by si měla dávat pozor?
3. Jaká doporučení byste dali vedoucím pracovníkům marketingu ohledně marketingu i rozvoje celé firmy?

Source: Lessons learned from Top Firms' Marketing Blunders", *Management Consultant International*, prosinec 2003, str. 1; Sean Callahan, „Tiger Tees Off in New Accenture Campaign“, *B to B*, říjen 2003, str. 3; „Inside Accenture's Biggest UK Client“, *Management Consultant International*, říjen 2003, str. 1–3; „Accenture Re-Branding Wins UK Audits“, *Management Consultant International*, říjen 2002, str. 5(1); Accenture's Results Highlight Weakness of Consulting Market“, *Management Consultant International*, říjen 2003, str. 8–10; [www.accenture.com](http://www.accenture.com).