

FINANČNÍ KRIZE IMPULSEM K MARKETINGOVÝM A PROCESNÍM ZMĚNÁM V PODNICÍCH

PETR SKOPAL

VŠB-Technical University of Ostrava, the Czech Republic

Abstract in original language:

Český trh zažívá v současné době těžké časy. Světová finanční krize a pokles zájmu nejen o „nové automobily“ udělaly s trhem své. Je tedy pochopitelné, že výrobci a prodejci optimalizují své náklady a přemýšlí, jak se co nejlépe přizpůsobit stávající situaci. Škrty v rozpočtu se proto dotknou oblastí, které přímo nesouvisí se samotnou výrobou, tedy např. marketingovými aktivitami společností. Je toto však „šťastné řešení“? Neměly by firmy naopak optimalizovat své procesní řízení a přehodnotit své kroky z doby hektického rozvoje a uspokojování poptávky, která byla v mnohých odvětvích mnohonásobně vyšší než nabídka na trhu?

Key words in original language:

Finanční krize; organizační struktura podniku; procesní řízení; marketing; horizontální marketing.

Abstract:

Czech market is passing through hard times. Worldwide financial crisis and decline of interest not only in "new cars" has strongly hit it. It's understandable that producers and dealers optimise their costs and think about how to adapt to the situation the best. Budget reducing will therefore touch those activities that are not directly connected with production, e.g. company's marketing activities. But is it the „right solution“? Shouldn't companies optimize their process management and review their steps from the time of hectic development and demand satisfaction that was manifold higher than supply in many sectors?

Key words:

Financial Crisis; Organizational Structure; Process Management; Marketing; Horizontal Marketing.

1. ÚVOD

Současná finanční krize, a sní spojená recese české ekonomiky, zapříčinila nemalé změny v podnikatelském sektoru. Hospodářská recese ovlivňuje podnikání všech, nicméně mnohem snesitelnější bude pro ty, kteří se zpomalující ekonomice dovedou přizpůsobit. Vše zlé je k něčemu dobré a záleží na podnicích, jak si se současnou situací poradí. Zda se poučí ze svých předchozích chyb, které byly mnohdy ku prospěchu jedné věci, nikoli systému. Cílem tohoto příspěvku je přiblížit současnou situaci na trhu malých a středních podniků, které byly ovlivněny působením hospodářské krize. Upozornit na jednostrannost řízení podniků v době expanze. Příspěvek se zabývá využitím marketingových a procesních opatření, které by měly sloužit jako nápravná opatření.

2. FINANČNÍ KRIZE

2.1 HLAVNÍ PŘÍČINY FINANČNÍ KRIZE

Podle Roberta Vlacha je příčinou finanční krize selhání řídicích a kontrolních mechanismů, ale také dluhová ekonomika občanů, firem a v neposlední řadě i států.

Moderní bankovníctví je díky složitému názvosloví a neprůhlednosti většiny finančních produktů laikům zcela nesrozumitelné. Pro běžného klienta je proto celá věc zjednodušena na pár prázdných pojmů, dobrých leda tak do reklamy. Banky, pojišťovny a jiné finanční instituce dlouhodobě těžší z toho, že jejich klienti financím v podstatě nerozumějí. Aby této pozice příliš nezneužívaly, jsou ze zákona podřízeny přísnému dohledu, a právě v jeho selhání je třeba hledat hlavní příčiny současné krize:

- Selhání řídicích a kontrolních mechanismů – Státní instituce a soukromé agentury, které měly předcházet problémům vyspělých ekonomik, hrubě neodhadly situaci na trhu s nemovitostmi. To vedlo k nadhodnocení celé ekonomiky a následnému splasknutí bubliny. Chyba je také na straně teoretických ekonomů a politiků, kteří volali po stále větší deregulaci a omezování kontroly.

- Dluhová ekonomika – Občané, podnikatelé, firmy i celé státy dnes žijí na dluh. Zatímco dříve byla hodnota peněz kryta zlatem nebo jinou komoditou, moderní bankovníctví tuto praxi zrušilo. Hodnota peněz je tak vyjádřena pouze relativně a nepřímo jejich kupní silou. Problém nastal v okamžiku, kdy se ukázalo, že četné pohledávky, na kterých je hodnota peněz závislá, mohou být nedobytné. Tyto náhlé ztráty ohrožily platební schopnost bank a vyžádaly si rychlý zásah států.

2.2 HOSPODÁŘSKÁ RECESE

Globální ekonomika je na všech úrovních propojená. V obdobích prosperity to přináší mnoho výhod a růst životní úrovně ve většině zemí. Tato provázanost má ale i své stinné stránky. Současná krize sice vypukla v USA, ale rychle zachvátila další zahraniční trhy a dosud nevíme, jak velké škody tato „nákaza“ napáchá.

Český trh zažívá v současné době těžké časy. Světová finanční krize a pokles zájmu nejen o „nové automobily“ udělaly s trhem své. Kouzlem tržní ekonomiky ale je skutečnost, že volný trh dává v podmínkách hospodářské recese největší šanci přežít ekonomicky schopným firmám a jednotlivcům. Ti méně zdatní ztratí svůj tržní podíl a někteří nepřežijí vůbec. Jde o tzv. ozdravný proces, jehož pomocí trh a s ním celá společnost předchází mnohem horším možným variantám vývoje.

Česká ekonomika je v recesi, a je tedy pochopitelné, že výrobci a prodejci optimalizují své náklady a přemýšlí, jak se co nejlépe přizpůsobit stávající situaci. Škrty v rozpočtu se proto dotknou celé řady divizí, útvarů či oddělení.

3. ZÁKLADNÍ ÚLOHA MARKETINGU V PODNIKU

Jedná se o funkci řízení, spočívající v organizování a usměrňování podnikových aktivit, které se týkají odhadu kupní síly zákazníka, její konverze na koupěschopnou poptávku po specifických výrobcích nebo službách, transformace výrobků nebo služeb dle představ

zákazníka a v dovedení výrobků a služeb k tomuto konečnému spotřebiteli nebo uživateli tak, aby byl dosažen cílový zisk nebo jiné podnikem stanovené cíle.

Jinými slovy marketing začíná odhadem potřeb spotřebitelů, pokračuje přes vytváření představy o produktech, hledáním vhodných dodavatelů (marketing na straně nákupu), usměrňováním výrobního procesu dle potřeb zákazníka při optimalizaci výrobních nákladů podniku, ve spolupráci s logistikou optimalizuje skladovací a odběratelské procesy a končí plným uspokojením potřeb zákazníka se zpětnou vazbou směřovanou zpět do podniku a vyhledáváním nápravných opatření.

Cílem marketingu je stálý prodej se ziskem (v tomto směru se shoduje stejně jako cíl podnikatele), zároveň však usiluje také o to, aby podnik vyráběl to, co zákazník potřebuje, nikoli aby prodal to, co má vyrobeno!

Efektivní a účelný marketing se vždy uplatňuje při tvorbě hodnot 5 základními procesy, tj. procesem:

- marketing managementu (řízení marketingových činností, procesů a využitelnosti výstupů na bázi hodnot),
- transakčního marketingu (efektivní adresná tvorba a výměna hodnot transakcemi),
- relačního marketingu (efektivní a účelné řízení vztahů se zákazníky na bázi hodnot – VCRM = Value Customer Relationships Management),
- marketingu konkurence a konkurenceschopnosti (identifikace hodnot, které v konkurenčním prostředí akceptuje zákazník a uživatel jako konkurenční výhody a tedy i motivy pro koupi ve svém nákupním chování a rozhodování),
- inovativní marketing (účelná a efektivní inovace hodnot požadovaných zákazníkem a procesů jak tyto hodnoty vyrobit a včas distribuovat k zákazníkovi, včetně inovace marketingové metodologie).

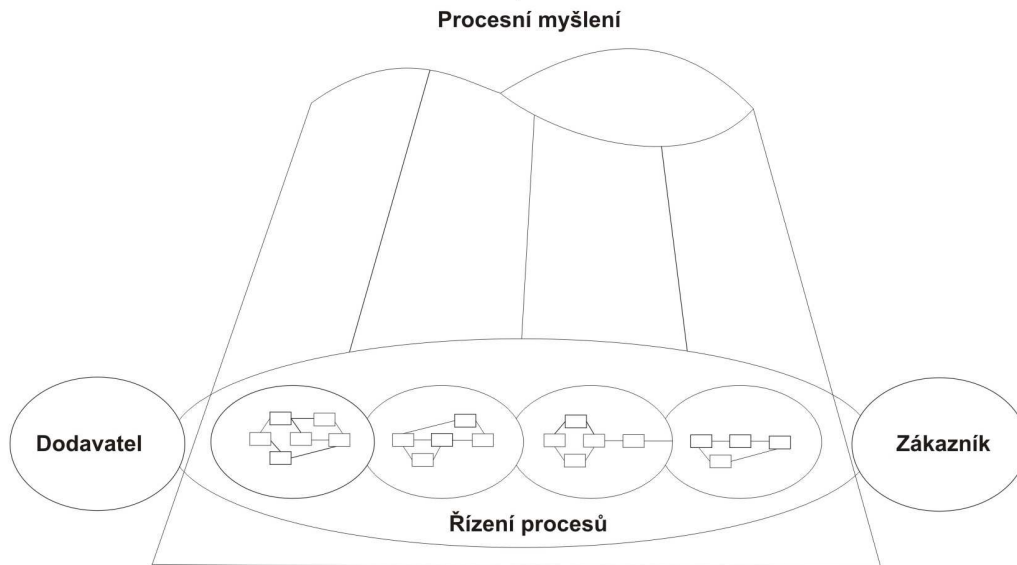
4. MARKETING JAKO AKTIVNÍ SOUČÁST ORGANIZAČNÍ STRUKTURY PODNIKU

Podniková struktura je mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace. Smyslem podnikové struktury je rozdělení práce mezi členy organizace a koordinace jejich aktivit tak, aby byly zaměřeny k dosahování organizačních cílů podniku.

Vytvoření funkční organizační struktury není lehký úkol. Funkční organizační struktura by měla splňovat následující požadavky:

- Efektivně využívat činnost organizace a organizačních podsložek.
- Efektivně využívat zdroje.
- Přidělovat odpovědnost jednotlivým členům a skupinám členů organizace.
- Aktivně se přizpůsobovat změnám v okolí.

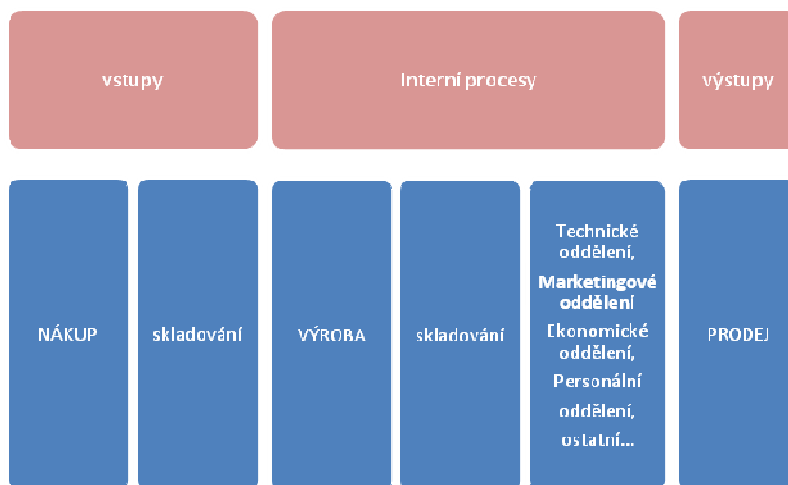
Podle typu, formy, chceme-li tvaru organizační struktury, můžeme odhadovat dynamiku či funkčnost podniku a procesy v podnikové struktuře.



Obrázek 1: Procesní myšlení v organizační struktuře podniku

4.1 MARKETING JAKO HORIZONTÁLNÍ PILÍŘ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY PODNIKU

Marketing se postupem času v prostředí firmy adaptuje z polootevřeného oddělení na oddělení otevřené a mění se tedy i postavení v podniku z vertikálního útvaru na útvar horizontální.



Obrázek 2: Organizační struktura podniku

Polootevřeným oddělením rozumíme oddělení komunikující s útvary, nutnými pro funkčnost divize, pracující striktně na projektech souvisejících s produkty podniku.

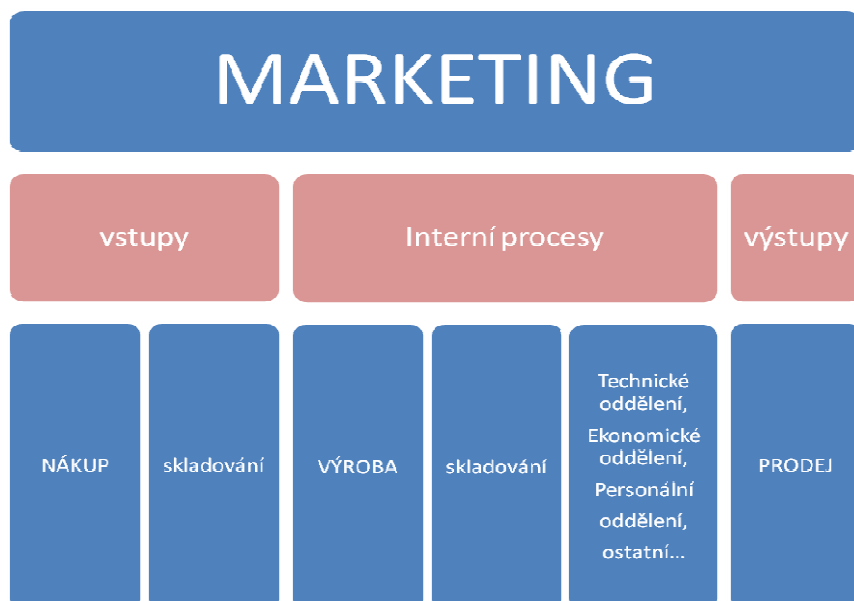
Otevřené oddělení rozumíme aktivní zapojení marketingového oddělení do podnikových procesů, tedy úzkou spoluprací se všemi podnikovými útvary (kromě běžného obchodního oddělení nejčastěji přibývá nákupní, výrobní, technické.) Rozsah marketingu se stále rozšiřuje a na základní činnost marketingu se nabalují další úkony, tím marketingové oddělení získává vyšší kompetence, ovlivňuje stále více procesů, se kterými běžně není přímo spojeno.

4.2 MARKETINGOVÉ AKTIVITY V HORIZONTÁLNÍ STRUKTUŘE PODNIKU

Marketingové prvky se dnes nachází

- jak na straně nákupu, kde komunikují s dodavateli na vstupu,
- tak ve výrobě, kde se podílí na modelování a výzkumu v závislosti na přáních zákazníků,
- tak v prodeji, kde se snaží uspokojit v rámci zákaznického servisu, obchodu navrhují výzkumem podložené návrhy na obchodní strategii,
- tak marketing ve spolupráci s logistikou ovlivňuje skladovací politiku firmy,

nemůžeme tedy namítat, že marketing se stává nedílnou součástí každé divize podniku, a proto se postupně nadřazuje, resp. prolíná do všech podnikových divizí.



Obrázek 4: Horizontální podoba marketingu v podniku

5. FINANČNÍ KRIZE IMPULSEM K MARKETINGOVÝM AKTIVITÁM MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ

Jak již bylo napsáno výše, české firmy prožívají „ozdravné“ období. Čas shonu, rychlých úvah a rychlých rozhodnutí je pryč. Ekonomika se zpomaluje, klesají objemy produkce, jazýčky vah mezi poptávkou a nabídkou se převážili k nabídce.

Podniky jak malé, střední či velké nadnárodní se dostávají do nových situací a mnohé z nich bojují o přežití. V mnoha firmách se můžete setkat s otázkou, jak je možné, že to přišlo tak rychle? Kde jsme udělali chybu? Naše výrobky jsou přece dobré, proč o ně není zájem? Tyto firmy dnes hledají pomocnou ruku a snaží se najít řešení, která by je vyvedla z blížícího se krachu.

Dle mého názoru malé a střední podniky resp. jejich management udělal zásadní chybu v tom, že v době expanze „nepotřeboval“ marketing, nepotřeboval a nechtěl investovat do podnikového článku, který je dnes strategickým pilířem v organizační složce každého podniku. (viz výše). Manažeři či obchodníci prodávali, na co si usmysleli, každý výrobek našel kupujícího. Pokud se firmy někdo zeptal v době expanze, zda realizovala výzkumy, zabývala se komunikací se zákazníkem, analýzou potřeb svých zákazníků a navrhla upgrade výrobků – většina těchto malých a středních podniků si „třukala“ na čelo, s komentářem proč? Na tyto věci nemáme čas! My máme problémy s dodáním, naše výrobky nestíháme vyrábět, my potřebujeme nové technologie, nové haly...

... tyto firmy jsou dnes otevřeny jakékoliv diskusi, protože dnes pochopili. Ještě lépe: vidí, že jejich nové stroje nemá kdo zaplatit, že nové haly jsou prázdné a jejich zaměstnanci ledabyly přerovávají neodebrané výrobky či zboží. Obchodníkům se nedaří prodávat v objemech, ve kterých byli zvyklí, a jsou nervózní, protože nedosahují takových odměn a třeba nejsou schopni splácet své hypotéky. Management společnosti se hrozí krizových scénářů.

Živnostníci, drobní podnikatelé, v mnoha případech malé a střední podniky jsou během krize oproti velkým firmám v nesporné výhodě. Jejich podnikání je více flexibilní. Umožňuje tak provádět zásadní změny třeba i během několika týdnů, což je pro větší firmu prakticky nereálné. Tyto malé firmy rovněž nemívají tak „velké“ fixní náklady, takže při poklesu obrátu nemusí dojít např. k ohrožení splátky úvěru či mezd.

Marketing nabízí nový směr

Nakažené resp. firmy v „ozdravovacím procesu“ se dnes staví k celé problematice jinak. Jsou si vědomi svých špatných úsudků v minulosti a věří, že implementace nových postupů a přístupů, zavedení marketingových prvků a aktivit, reorganizace podnikové struktury a rozhodovacích procesů, mohou pomoci firmě dostat se z tíživé situace.

Po diskusi s některými majiteli či manažery společností dostávám následující reakce:

„Našli jsme cestu k marketingu a slavíme úspěch u našich stávajících zákazníků“

manažer firmy poskytující internet

„Nižší odbyt nám ukázal vlastní chyby v managementu a v procesech společnosti.“

ředitel společnosti vyrábějící plastová okna

„Dodavatel se mnou musí chtít spolupracovat a hledat společnou cestu“

manažer nákupu nábytkářské firmy

Vrátím-li se zpátky k dnešnímu postavení marketingu v podniku a jeho rozšiřujících se pravomocí je zřejmé, že právě marketingové oddělení, resp. marketingový manažer by měl

přinášet do podnikového myšlení nové přístupy, získávat informace z okolí podniku a přenášet je na jednotlivé divize, dle požadavků zákazníka navrhopvat jednotlivým oddělením úpravy produktů, s obchodním oddělením vytvářet obchodní strategii.

Tento výsledný efekt je však dlouhodobý proces pro firmy, které se marketingem a jeho aktivitami v minulosti vůbec nezabývali, nebo jej přímo odsuzovali jako zbytečnou „investici“.

Aby byla firma schopna znovu postavení se na „vlastní nohy“ je nutné provést řadu opatření:

a. Obstarat si kvalitní informace

- i. Pravidelně sledovat aktuální dění na trhu
- ii. Informace čerpat z důvěryhodných zdrojů
- iii. Nepodléhat milným informacím a vytvářet paniku
- iv. Rozhodovat se s rozvahou a na základě hlubšího porozumění situace

b. Chránit své úspory

- i. Udržujte si nutnou finanční zásobu pro případy nouze
- ii. Máte-li větší finanční úspory, hlídejte si inflaci

c. Zkoumat rizika

- i. Vyhledávejte rizika
- ii. Včasná prevence je levnější
- iii. Reálnými riziky mohou být změny v poptávce, cenách, nezaměstnanosti, inflaci, aj.

d. Snižovat své závazky a pohledávky

- i. Platební bilance Vašich partnerů nemusí být „růžová“
- ii. Věnujte pozornost pohledávkám
- iii. Hlídejte si své peněžní toky

e. Omezovat náklady na minimum

- i. Věnujte pozornost nákupním operacím
- ii. Vyhledávejte nové odběratele
- iii. Nepotřebné nákupy eliminujte

f. Nakupovat s rozumem

- i. Přehodnoťte své investiční plány
- ii. Vytvořte si novou tabulku hodnot
- iii. Abyste mohli investovat, podpořte svou propagaci
- g. *Zaměřit se na jádro podnikání*
 - i. Uvědomte si, jaký je váš podnikatelský záměr
 - ii. Porovnejte jej s tím co Vás v současnosti živí
 - iii. Eliminujte vedlejší činnosti
 - iv. Tlačte své silné stránky
 - v. Zvyšujte povědomí o firmě
- h. *Posilovat dobré vztahy s partnery*
 - i. Krizové situace prověřují nejen obchodní vztahy
 - ii. Méně práce znamená užší spolupráci
 - iii. „Ve dvou se to lépe táhne“ – hledejte spolupráci u obchodních partnerů

6. ZÁVĚR

Správně postavený marketing ve vazbě na procesní řízení v podniku získává dnes pro podnik a jeho aktivity daleko hlubší význam. Marketing jako neustále se rozvíjející progresivní obor, vyhledávající a reagující jako první na podněty z vnějšího prostředí podniku a implementující tyto podněty do dění firmy, získává strategické postavení v organizační struktuře podniku. Díky současné ekonomické situaci, recesi v ekonomice a s tím související procesní změny v podnicích posouvají marketing na úplný vrchol organizační struktury a stává se tak nedílnou součástí rozhodovacích procesů v podniku či jednotlivých divizích podniku.

Literature:

- Bělohávek, F., Košťan, P., Šuleř, O. Management, 1.vyd. Brno:Computer Press. 2006, 724 s. ISBN 80-251-0396.
- Capricornis Development, Procesní řízení, (online), citováno dne 15.1.2008.
http://www.capricornis.cz/index.php?p=procesni_rizeni
- Čichovský Ludvík, Marketing jako integrální součást tvorby hodnot v hodnototvorných sítích produkčních systémů (online) citováno dne 27. 3. 2006.
- http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=4072
- Čichovský Ludvík, Proč používat procesní pojetí marketingu? (online), citováno dne 30. 1. 2006.

- http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=3895
- Chlebovský V., CRM Řízení vztahů se zákazníky. Brno: Computer Press, 2005. 190s. ISBN 80-251-0798-1.
- Kaplan, Zrník, J. a kolektiv Firemní nákup a e-aukce, Praha. 2007, ISBN 978-80.247.2002-9.
- Kotler Ph., Armstrong G., Marketing. Praha: Grada Publishing, 2004. 856s. ISBN 80-247-0513-3.
- Kaplan, M. Konference PRO e-biz, konaná dne:31. 10. 2007
- Řepa V., Podnikové procesy. Procesní řízení a modelování. Praha: Grada publishing, 2007, 288s. ISBN 978-80-247-2254-8
- Šmída, F. Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4.
- Tomek J. a kol., Řízení materiálového hospodářství v podniku, Praha, 1972
- ITIL, Procesní řízení, (online) citováno dne 15.1. 2008. <http://www.ital.cz/index.php?id=914>
- Tůma M., Procesní organizace (online) citováno dne 20. 1. 2008,
- <http://www.imp-plzen.cz>
- Jana Bohutínská, Rovné příležitosti v menších firmách? Krize situaci zhorší [online] podnikatel.cz [cit. 24. dubna 2009] Dostupnost:
<http://www.podnikatel.cz/clanky/rovne-prilezitosti-krize-stituaci-zhors/>
- Josef Janda, Finanční krize: vznik, vývoj a předpověď [online] měšec.cz [cit. 21. dubna 2009] Dostupnost: <http://www.mesec.cz/clanky/financni-krize-vznik-vyvoj-a-predpovedi/>
- Miloš Novák, Rezervy marketingu v době finanční krize [online] asociace.biz [cit. 24. dubna 2009] Dostupnost: <http://www.asociace.biz/novinky-marketing-v-dobe-krize.htm>
- Robert Vlach, Finanční krize [online] navolnenoze.cz [cit. 24. dubna 2009] Dostupnost: <http://navolnenoze.cz/zpravy/financni-krize/>

Reviewer:
Miroslav Merenda

Contact – email:
petr.skopal.st@vsb.cz