

VYUŽÍVANIE MARKETINGOVÉHO KOMUNIKAČNÉHO MIXU V PODNIKOVEJ KRÍZE

Ing. Jaroslava Vidová, PhD.

Ing. Marek Vida

Technická univerzita v Košiciach
Strojnícka fakulta
Katedra manažmentu a ekonomiky
Němcovej 32, 042 00 Košice,
jaroslava.vidova@tuke.sk
Zeocem, a.s., 094 34 Bystré
vida@zeocem.sk

Abstract

In the article, the main attention is paid on marketing communication that consists of different marketing tools. The marketing communication depends on stage of company of its financial and economic issues. The marketing communication in company's crisis has to mainly use sale that is the most chip marketing communication tool.

Úvod

Interná aj externá komunikácia v podniku je základom pre získanie a poskytovanie informácií. V procese komunikácie vznikajú mnohé nedostatky a prekážky, ktoré znižujú jej efektívnosť. Samotný priebeh komunikácie a nástroje marketingového komunikačného mixu závisia od životného cyklu podniku. V krízovej situácii sa mení poslanie a používané nástroje marketingovej komunikácie. Nesprávne riadená marketingová komunikácia má potenciál samotnú krízu podniku prehĺbiť. Preto je potrebné poznať mechanizmus jej pôsobenia na jednotlivých účastníkov komunikácie, či už v podniku, alebo v jeho okolí.

1. Marketingová komunikácia

Snahou každého podniku je dosahovať ekonomickú efektívnosť, ktorá je podmienená predajom určitého množstva tovaru. Na dosiahnutie plánovaného objemu predaja podnik využíva rôzne komunikačné prostriedky a rôznu štruktúru komunikačného mixu. Výber komunikačného mixu závisí od spôsobu, akým podnik dokáže vytvoriť najpriaznivejší dojem na cieľový zákaznícky segment. Komunikačné programy vytvárajú variantné nástroje komunikačného mixu.

Úlohou marketingovej komunikácie je zabezpečiť komunikáciu výrobcu, predajcu alebo poskytovateľa produktu so zákazníkom a s ostatnými kľúčovými trhmi, zvýšiť významnosť produktov, pomáhať zákazníkom lepšie sa orientovať na trhu a hodnotiť celkovú ponuku produktov.

V procese marketingovej komunikácie vznikajú rôzne prekážky, nezhody a šumy. Prekážky v komunikácii je možné rozdeliť do niekoľkých skupín:

- ♦ **Bariéry vnímania:**
 - environmentálne stimuly,
 - postoje a hodnoty príjemcu,
 - potreby a očakávania príjemcu.
- ♦ **Bariéry pochopenia:**
 - jazyk, sémantické problémy,
 - schopnosť príjemcu počúvať a prijímať zvlášť tie správy (odkazy), ktoré sú ohrozené v dôsledku jeho alebo jej ponímania,
 - príliš dlhá, obširna komunikácia,
 - účinok statusu.
- ♦ **Bariéry prijatia:**
 - predsudky
 - individuálne konflikty medzi odosielateľom a príjemcom

Na potlačenie uvedených prekážok v komunikácii sa používajú tri základné metódy:

- **Spätné pripájanie** prakticky znamená, že osoba, ktorá vydala informáciu sa kontrolnými otázkami presvedčí o tom, či príjemca správne pochopil informáciu. Najjednoduchším spôsobom je požiadať príjemcu o zopakovanie informácie.
- **Redundancia** - nadbytočnosť, neznamená poskytnutie novej informácie. Ide iba o zopakovanie pôvodnej informácie, aby si príjemca uvedomil jej význam. Takýto postup používajú často učitelia, keď dôležitú časť z preberanej látky zopakujú ešte raz, napr. definíciu.
- **Empatia** predstavuje vcítenie sa do pozície príjemcu. Chápať informáciu mozgom príjemcu, vidieť informáciu očami opäť príjemcu. Tento postup platí aj opačne, keď sa príjemca snaží pochopiť osobu, ktorá je prameňom informácie. Konkrétnym príkladom absencie empatie môže byť situácia, keď sa v jazykovo cudzom prostredí môžeme dohovoriť s podpriemernými jazykovými schopnosťami a prihovorme sa človeku, ktorý nevyniká ochotou. V prípade, že máme šťastie, človek, ktorý k nám prejavuje empatiu pochopí aj náš chabo vyslovený problém.

2. Komunikačné problémy v kríze

K najčastejším komunikačným problémom a príčinám neefektívnej komunikácie v krízovom manažmente patria:

- rozdielne názory, postoje, znalosti a skúsenosti ako dôsledok neporozumenia, alebo nesprávneho porozumenia obsahu informácie,

- podceňovanie informačných potrieb podriadených a podceňovanie ich schopnosti podieľať sa na riešení problémov krízového plánovania,
- selektívne vnímanie, zameranie sa na iný zdroj informácie, nedocenenie podstatnej informácie,
- neschopnosť vedúcich počúvať názory podriadených,
- chyby v hodnotení správy,
- filtrovanie správ pre nadriadenú zložku alebo média,
- nepripravenosť včas a správne reagovať na informácie.

Dôsledkom uvedených komunikačných problémov môže byť:

- **narušenie komunikačného systému**, deformácia interakcie vnútri subjektu aj s vonkajším prostredím,
- **neuspokojenie informačných potrieb**, nedôvera k manažmentu, narušenie sociálnych vzťahov, narušenie motivácie spustenie negatívnych emócií, agresivita, ale aj pocity bezmocnosti, neistota, strach a panika.

V krízovej situácii je dôležité, aby manažér v rámci svojej komunikačnej úlohy aktívne uplatňoval jednotlivé funkcie komunikácie tak, aby zabránil vzniku negatívnych komunikačných efektov, akými sú:

- **vznik komunikačných bariér**,
- **vznik komunikačných dier**, v ktorých môže úplne alebo čiastočne zaniknúť informačná a stimulačná funkcia komunikácie, ktorá je pre riadenie krízovej situácie dôležitá.

Pri vzniku krízy je v prvom rade dôležité **oddeliť formálne a neformálne vnútropodnikové komunikačné toky** a v priebehu krízy ich nielen kontrolovať, ale aj vhodne informačne dopĺňať. Pri prvých signáloch krízy sa v podnikoch najskôr aktivizujú neformálne komunikačné toky, ktorým dávajú zamestnanci prednosť. Aj v normálnych podmienkach majú zamestnanci sklon miešať dohady so skutočnosťou. V krízovej situácii sa to ešte stupňuje. Ak sa stanú tieto signály nepovšimnutými, môžu sa stať pre manažment rizikovými. Množstvo nekontrolovaných, skreslených, emóciami motivovaných informácií a dohadov môže podnieť vznik paniky alebo davovej psychózy a stať sa prekážkou racionálneho riadenia krízovej situácie.

Môže sa stať, že vplyvom zlej komunikačnej stratégie a nevhodných komunikačných nástrojov stratia dôveryhodnosť aj formálne komunikačné toky, a tým sa uvoľní miesto neformálnym komunikačným tokom.

V krízových situáciách sa menia funkcie, nástroje, komunikačné prostredie a ostatné fenomény komunikačného procesu. Platia zvláštne pravidlá založené na flexibilitate a rýchlosti reakcie v každodennom **styku so zákazníkmi a médiami**, ktoré sa v období krízy stávajú jedným z rozhodujúcich faktorov úspechu. Podnik, ktorý nedokáže v období krízy rýchle a účinne komunikovať, dosiahne to, že sa bude komunikovať o ňom a bez neho. Môže to prehĺbiť krízu.

Podnik v kríze sa stretáva so zvýšeným záujmom širokej verejnosti. Podnik, ktorý je nepripravený na takúto situáciu, môže čeliť kritike a náročným otázkam. Tým riskuje, že namiesto udržania možných škôd v prijateľných hraniciach, ich nevhodnou formou ešte zväčší. Podnik sa tak dostáva do defenzívy.

V procese prípravy na možnú krízu je potrebné vytvoriť skúsený **komunikačný tím**, ktorý bude schopný sformulovať komunikačnú stratégiu a vybrať vhodné komunikačné nástroje a zaviesť ich do praxe. Komunikačný tím musí byť akceptovaný na všetkých organizačných úrovniach a budovať si dobré vzťahy s tými, ktorí dokážu ovplyvňovať názory a postoje ľudí. Proaktívny prístup k zvládnutiu krízy si vyžaduje vypracovať **krízový komunikačný plán** skôr, ako kríza nastane. Určia sa úlohy a postupy v krízovej situácii. Tieto preventívne opatrenia sa podniku v období krízy vyplatia.

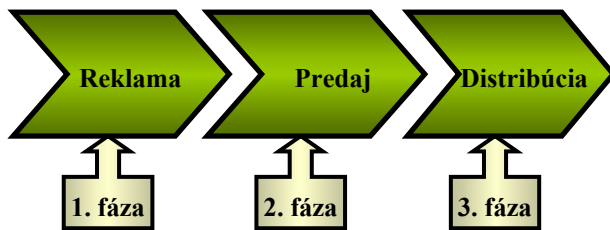
V kríze je nevyhnutné vybrať správnu stratégiu a nástroje komunikácie. Existujú dve komunikačné stratégie:

- **neinformovať o ničom**,
- **informovať o všetkom a veľmi rýchlo**.

Ak sa podnik prikloní k druhej možnosti je dôležité zvoliť komunikačné nástroje na ovplyvňovanie postojov zamestnancov, ich ďalšieho správania a konania. Nie každý komunikačný nástroj dosiahne identifikáciu zamestnanca s navrhnutým postupom riešenia krízovej situácie. Najvýraznejší vplyv majú komunikačné nástroje, ktoré sa v podniku radia medzi tradičné komunikačné nástroje, ktoré sú založené na priamych interpersonálnych vzťahoch medzi zamestnancami a manažermi.

3. Využitie marketingového komunikačného mixu v podnikovej kríze

Jedným z prejavov krízy podniku je pokles objemu predaj výrobkov a služieb. Dôvody poklesu objemu predaja môžu byť rôzne. Najčastejšie sa pokles objemu predaja zdôvodňuje poklesom dopytu alebo nedostatočnou alebo neúčinnou reklamou. Proces umiestnenia produktov na trhu nie je možné obmedziť len na reklamu, pretože celý proces prebieha v troch fázach znázornených na obr. 1.



Obr. 1 Proces umiestňovania produktov na trhu [1]

1. fáza – Reklama

Úlohou reklamy je osloviť cieľové skupiny zákazníkov alebo cieľové trhové segmenty. Účelom reklamy je upozorniť na produkt, podnik, obchodnú ponuku, vzbudiť záujem, vytvoriť povedomie u zákazníka.

2. fáza – Predaj

V procese predaja sa nositeľ ponuky priamo stretáva s nositeľom dopytu. Komunikácia so zákazníkom sa sústreďuje na apelovanie na niektorý z motivačných faktorov nákupu aplikovaný na konkrétneho zákazníka.

Vo fáze predaja zohráva významnú úlohu komunikácia, ktorej úlohou je:

- motivovať distribútorov a obchodníkov, aby zaradili výrobok do svojho sortimentu,
- kontrolovať dostatočnú úroveň zásob výrobku na jednotlivých úrovniach distribúcie,
- starať sa o vhodné zviditeľnenie výrobkov v mieste ich predaja konečnému zákazníkovi,
- poskytovať dostatok odborných informácií o parametroch výrobku.

3. fáza - Distribúcia

Účelom distribúcie je priblížiť skutočný fyzický produkt zákazníkovi a umožniť mu uskutočniť svoj zámer a produkt fyzicky kúpiť.

V tretej fáze je dôležité rozhodnutie o výbere stratégie, ktorá môže byť:

- Stratégia push**, v ktorej je úlohou reklamy zabezpečiť ťahanie výrobku distribučnou sieťou prostredníctvom záujmu zákazníkov, ktorí výrobok požadujú.
- Stratégia pull**, pri ktorej je výrobok pretláčaný cez distribučnú sieť smerom od výrobcu ku konečnému zákazníkovi, za podpory silnej reklamy.

Pre úspešný predaj produktu sú potrebné všetky tri fázy umiestnenia produktu na trhu. Jednotlivé fázy sa od seba diametrálne líšia nielen **charakterom činností**, ktoré sú ich obsahom, ale aj **výškou nákladov**, ktoré sú potrebné na ich uskutočnenie.

Reklama aj distribúcia sú vo svojej podstate fixnými nákladmi, ktoré nie sú priamo ovplyvňované skutočným objemom predaných

produktov. Väčšina podnikov venuje týmto dvom fázam umiestňovania produktov na trhu vysoké finančné čiastky. Merateľnosť efektívnosti reklamy je problematická.

Nedostatočná pozornosť je venovaná **fáze predaja**, v ktorej dochádza k nákupnému rozhodnutiu. Táto fáza je z veľkej časti spojená s nákladmi, ktoré majú variabilný charakter a ich výška závisí od veľkosti skutočného objemu predaja. Efekt predaja je možné pomerne jednoducho vyčíslieť. Preto je táto fáza **najmenej finančne náročná**. Predaj predstavuje najlacnejší nástroj marketingovej stratégie a preto si vyžaduje adekvátnu pozornosť. Reklama, ktorú nenasleduje efektívne prebiehajúci predaj je zbytočná. Tak isto, ani plné sklady výrobkov nezvýšia objem predaja bez zodpovedajúceho predajného úsilia. Predaj predstavuje relatívne najlacnejší nástroj marketingovej stratégie. Preto je potrebné:

- Porovnávať náklady na predaj predajného oddelenia s nákladmi na reklamu a distribúciu.
- Uskutočňovať dôkladný audit personálneho a fyzického vybavenia predajného oddelenia.
- Konfrontovať výsledky auditu s názormi pracovníkov predajného oddelenia.

Úspešné a efektívne fungovanie predaja sa musí riadiť určitými zákonitosťami, ktoré sa premietajú do spôsobu organizácie práce všetkých činností súvisiacich s predajom. Na rozdiel od ostatných činností podniku, predaj predstavuje činnosť podniku, s ktorou zákazník prichádza priamo do kontaktu. Zákazník môže bezprostredne a dôkladne hodnotiť kvalitu a efektívnosť predaja na základe vlastných skúseností. Predajné oddelenie musí pracovať bezchybne, bez ohľadu na kvalitu procesov, ktoré prebiehajú v podniku a nie sú priamo pred zrakom zákazníkov.

Činnosti prebiehajúce v rámci predaja je možné rozdeliť do troch kategórií [1]:

♦ **Predajné zastúpenie** je činnosť, ktorú vykonávajú predajní zástupcovia, ktorí sú zamestnancami podniku, alebo pracujú ako obchodní agenti. Predajní zástupcovia pracujú v podnikovom okolí a sú zodpovední za:

- udržiavanie kontaktu s doterajšími zákazníkmi,
- vyhľadávanie nových zákazníkov,
- získavanie informácií o aktivitách konkurencie a o vývoji dopytu.

♦ **Predajná administratíva** predstavuje činnosť, ktorá v sebe obsahuje činností spojených s:

- prijímaním objednávok,
- expedíciou objednávok,
- fakturáciou,

- kontrolovaním inkasa,
- kontrolovaním skladových zásob.

♦ **Predajný a popredajný servis** poskytuje zákazníkovi technickú pomoc pri:

- inštalácii a sprevádzkovaní dodaných výrobkov,
- školení obsluhy,
- reklamačných opravách,
- poskytovaní bežnej technickej údržby,
- bežných a generálnych opravách.

Z výpočtu je zrejme, že predaj obsahuje veľké množstvo činností, ktoré je potrebné centrálné riadiť, aby sa zaručil vysoký štandard ich vykonávania. Pre dlhodobé prežitie podniku je nevyhnutné, aby boli **predajné činnosti v centre pozornosti vrcholového vedenia podniku**. Funkčnosť predajného oddelenia je pre zákazníka kritériom pre posúdenie funkčnosti celého podniku. Preto je nevyhnutné, aby vrcholové vedenie zlad'ovalo organizáciu všetkých činností podniku.

Starostlivosť o zákazníkov je dôležitým nástrojom marketingu, ktorý dokáže podnik odvrátiť od krízy, alebo vyvieť z krízy. Udržiavanie priazne zákazníkov má svoje zákonitosti a systém:

- Monitorovanie noviniek pravidelne, v predstihu pred ich oficiálnym zverejnením.
- Informácie o pripravovaných zmenách cien.
- Montáž, garančný servis a propagačný servis.
- Prospekty a propagačný materiál,
- Reagovanie na mimoriadne udalosti.
- Zdvorilostné návštevy.
- Pravidelné overovanie spokojnosti zákazníkov.
- Bezproblémovosť.

Pravidelný kontakt so zákazníkom je základným prístupom, ktorého cieľom je udržať si zákazníka. Zákazník očakáva, že záujem podniku o neho nekončí v momente podpisu objednávky, ale že bude trvalý. Ak je zákazník presvedčený, že obchodovanie s podnikom je bezproblémové, aj jeho lojalita k podniku bude väčšia. Práve preto je potrebné významným zákazníkom venovať zvýšenú starostlivosť. Pre určenie významnosti jednotlivých zákazníkov je možné použiť rôzne metódy ako sú ABC metóda, Paretové pravidlo a podobne.

Záver

Podnik v kríze je citlivejší na akúkoľvek pozitívnu alebo negatívnu informáciu. Dôležité je určiť komunikačný tím a komunikačnú stratégiu, ktorá sa bude prísne dodržiavať. Prax ukázala, že vhodnejšou stratégiou, ako je stratégia

neinformovania o ničom, je stratégia zaujatia jednoznačného a rýchleho stanoviska vedenia podniku k existujúcej situácii, o ktorej je nevyhnutné pravdivo informovať.

Ak v podniku prepukne kríza, jedným z najlacnejších a najrýchlejších nástrojov na jej zmiernenie je samotný predaj. Preto je potrebné sa zamerať na všetky jeho aktivity a zložky a vylúčiť nepotrebné a málo efektívne zložky marketingového komunikačného mixu.

Literatúra

- [1] Bureš, I.: Marketing pro firmu v krizi. Management press, Praha, 1995, ISBN 80-85603-89-6.
- [2] Csikósová, A.: Priemyselný marketing. TU Košice, 2005, ISBN 80-8073-416-X.
- [3] Csikósová, A.: Základy marketingu. Elfa Košice, 2001. ISBN 80-88964-90-3.
- [4] Csikósová, A.: Digital support – Marketing. TU Košice, 2006. - 1 elektronický optický disk (CD-ROM). ISBN 80-8073-366-X.
- [5] De Pelsmacker, P.: Marketingová komunikace. Grada Publishing, Praha, 2003. ISBN 80-247-0254-1.
- [6] Foret, M.: Marketingová komunikace - Získání pozornosti zákazníků a naplnění jejich očekávání. Computer Press, Brno, 2003. ISBN 80-7226-811-2.
- [7] Kincl, J.: Marketing podle trhů. Alfa Publishing, Praha, 2004. ISBN 80-8685-1-028.
- [8] Kita, J.: Marketing. Jura Edition, Bratislava, 2005. ISBN 80-8078-049-8.
- [9] Mihok, J., Vidová, J.: Riadenie podniku v kríze. SJF TU v Košiciach, 2006. ISBN 80-8073-533-6.
- [10] Rostášová, M.: Nástroje marketingovej komunikácie. In. Efekt 1/2006, str. 30-33.
- [11] Schultz, E.: Moderní reklama – umění zaujmout. Grada, Praha, 1995. ISBN 80-7169-062-7.
- [12] Smith, P.: Moderní marketing. Management Press, Praha, 2000.
- [13] Szarková, M.: Komunikácia v marketingu. Ekonóm, Bratislava, 2005. ISBN 80-225-2097-7.
- [14] Vysekálová, J., Komárková, R.: Psychologie reklamy. Grada, Praha, 2000. ISBN 80-247-0402-1.