



33 OKAMŽITÝCH OPATRENÍ PROTI KRÍZE

33 QUICK SOLUTIONS ON CRISIS

Katarína SOPKOVÁ

Abstract

This article aims to provide information about the 33 quick solutions on the crisis. This article aims to offer managers and business practical advice on how to tackle the crisis and how to win her over.

Key words

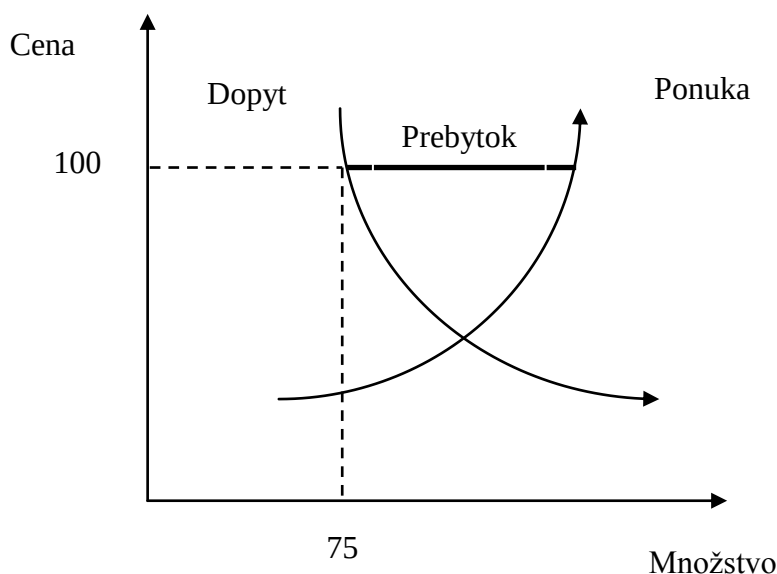
Crisis, strategy, solutions on crisis

Úvod

Nečakanosť a závažnosť krízy predstavuje obrovské nebezpečenstvo pre podniky, ktoré nezareagujú rýchlo a rozhodne. Význam včasného zareagovania na krízu je nedoceneniteľným faktorom. Závažnosť krízy vyžaduje porozumenie príčiny, vyhodnotenie konkrétnej situácie, prijatie rozhodných opatrení a sledovanie vývoja podniku.

1 Opatrenia na zmeny v čase krízy

V súčasnej kríze nieje núdza o rady a doporučená. Predsa sa objavujú i návrhy na rovnaké štandardné opatrenia, ktoré sú predkladané v časoch stability: inovácie, rastu, zvyšovania podielu na tržby. Opatrenia, ktoré vyžadujú vysoké vstupné investície a ich pozitívne vplyvy na tržby sa prejavujú až za niekoľko rokov, predstavujú minimálne bezprostrednú pomoc pre podniky, ktoré potrebujú prežiť krízu. Je nutné porozumieť ponuke a dopytu. Situácie, kde ponuka prevyšuje dopyt je na obr. 1, ktorá je veľmi blízka skutočnosti.



Obr. 1 Krivka dopytu a ponuky v čase krízy

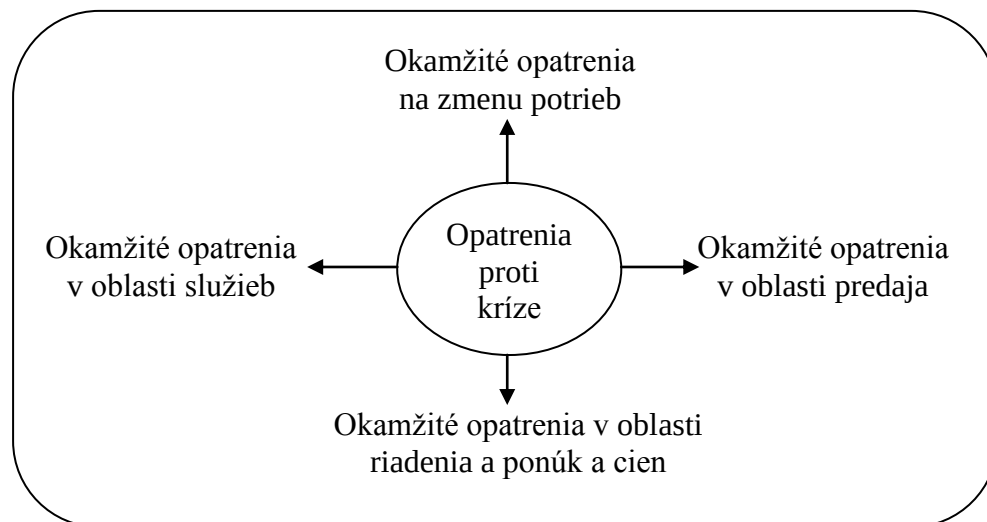


Dramatické zmeny a ich dôsledky v čase krízy:

- Interné dopady – podniky plne nevyužívajú svoje kapacity ani zamestnancov, čo vedie k skracovaniu pracovnej doby, prepúšťaniu.
- Rast zásob – vyrobené produkty, ktoré je treba predat', sa hromadia v skladoch, v obchodoch, atď.
- Zvyšujú sa tlaky na znižovanie cien, spôsobené jednak zákazníkmi, ktorí začínajú využívať svoje lepšie kupné pozície.
- Okamžitý cash flow – má výrazne väčší význam ako nové investície. Potenciálny kupujúci odkladá nákupy, znižuje náklady a hromadí tak hotovosť, aby krízu prežil.
- Na predajné útvary je vyvínutý väčší tlak – vzhľadom k tomu, že zákazníci svoje nákupy môžu viac zvažovať, plnenie predajných cieľov je omnoho ťažšie.

1.1 Účinné opatrenia proti kríze

V čase krízy väčšina podnikov potrebuje riešenia, ktoré je ľahko zrealizovať a ktoré sa účinne a pozitívne prejaví na tržbách, príjmoch, cash flow a zisku behom niekoľko týždňov alebo mesiacov. [2] Opatrenia, ktoré poukazujú na radu spôsobov a prostriedkov ako s krízou bojovať sú na obr.2. [2]



Obr. 2 Opatrenia proti kríze [2]

Okamžité opatrenia na zmenu potrieb zákazníkov: [2]

1. Ponuka väčšej záruky - ide o presunutie rizika zo zákazníka na dodávateľa, aby mohol dodávateľ prijímať s optimálnym rozložením rizika zo svojho pohľadu musí:
 - Porozumieť ako riziko vnímajú zákazníci a ako reagujú na neistotu.
 - Mať podrobný prehľad o svojich vlastných rizikách v dobe krízy.Dodávateľ by sa mal poistiť tak, aby mieru riziká uniesol i v prípade, keď zákazník nebude schopný platiť.
2. Ponuka stroja a prístroja k vyskúšaní - Jednou z možností je ponúknuť zákazníkovi nový stroj na skúšobnú dobu alebo za mesačné poplatky. Samozrejme, že predajca nesie počas tejto skúšobnej doby omnoho vyššie riziko ako zákazník.
3. Pristúpiť na platby, pričom výška závisí na úspešnosti - Výška platby sa odvíja od úspešnosti alebo od výkonu, tým pádom presúvajú riziko zo zákazníka na dodávateľa, pretože je založený na úspešnosti zákazníka. Dodávateľ musí pri rizikách a zárukách zvažovať výšku svojich nákladov.



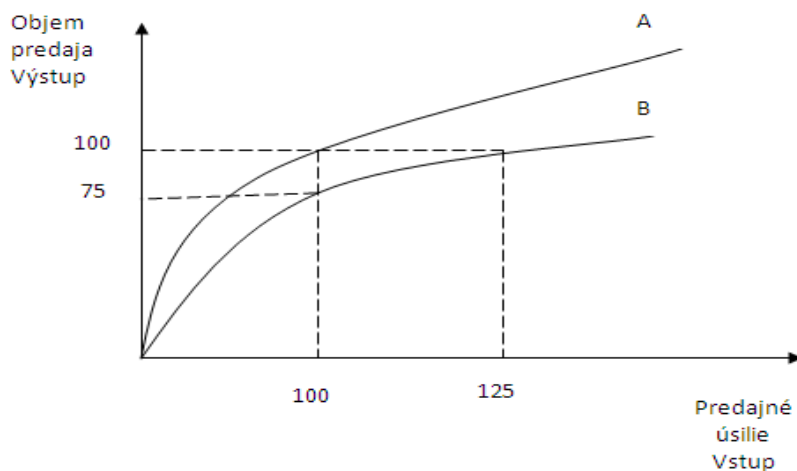
4. Z dôrazniť v komunikácii konkrétne prínosy - V čase krízy je potrebné komunikovať so zákazníkmi, a preto pre dosiahnutie určitého objemu predaja je potrebné výrazne znížiť cenu. (reklama, kampane, ...) Zvýšenie intenzity komunikácie o cenách, aby sa prekonalí dôsledky nižšej cenovej elasticity.

Hodnota za nízke ceny = skoro zadarmo

5. Využiť finančné sily - Značná časť po dopyte sa vytráca, pretože zákazníci, ktorý by radi nakupovali, nemôžu svoje nákupy financovať a musí sa obmedziť. Úspech závisí od schopnosti vybrať a poverovať tých pravých zákazníkov, ale túto stratégiu môže voliť len finančne silné podniky. Avšak i tie by si mali starostlivo zvážiť a prepočítať riziká a vziať ich v úvahu pri stanovení cien.
6. Pristúpiť na výmenné obchody - Pokiaľ má zákazník finančné problémy a nemôže platiť hotovosti, stále je možnosť, že má nejaký výrobok, službu alebo iné aktívum, ktorý pre dodávateľa predstavuje hodnotu. To vytvára možnosť k výmennému obchodu.
7. Odlákať zákazníkov od slabých konkurentov - K tomu stačia len povesti. To napomáha silnejším podnikom, ktorý môžu odlákať zákazníkov od konkurentov čeliacich problému. V čase krízy sa zvyšuje šanca na úspech, zvlášť pokiaľ sa rozširuje priepasť medzi silnejšími a slabšími konkurentmi.
8. Vytvoriť nové obchodné modely - Ide o to ako rýchlo dokáže podnik vyvinúť a zaviesť nový cenový model, ktorá závisí od konkrétnej situácií. Tento model umožňuje rýchlu implementáciu a vedie k rýchlemu zlepšeniu cash flow. Nový model predstavuje dobrý prostriedok pre boj s krízou.

Okamžité opatrenia v oblasti predaja : [2]

9. Zvýšiť predajnú výkonnosť v podniku (obr.3).



Obr. 3 Predajná výkonnosť v podniku

Obrázok znázorňuje vzťah medzi nákladmi na predajnú činnosť a objemom predaja. Krivka A znázorňuje situáciu pred krízou. Predajné vstupy i výstupy majú hodnotu 100. Kríza posunie krivku doprava B. Pri rovnakej hodnote predajné úsilie klesne objem na krivke B na hodnotu 75. K udržaniu objemu na pôvodnú hodnotu 100 by výstup voči vstupom klesal o 25%, z hodnoty 1 na 0,75. Tieto čísla, ktoré sú pre súčasnú krízu realistická, demonštruje závažnosť dnešnej situácie.



10. Zvýšiť množstvo času venovaného kľúčovým predajným činnosťami - Efektívnym nástrojom zvyšujúci predaj účinnosťou je profesionálne plánovanie návštev a ciest, aby sa minimalizovalo množstvo času neproduktívne stráveného cestovania. Ľahkým a extrémne účinným okamžitým opatrením je oslobodiť predajných manažérov od povinnosti riadiť auto.
11. Selektívnejšia návšteva zákazníkov - Pri optimalizácii plánov návštev je dôležité zvážiť, ktorí zákazníci je potrebné navštevovať a ako často. Rovnaký počet návštev u každého klienta znamená predajnú neefektívnosť, pretože „hodnota“ zákazníkov sa obvykle líši.
12. Posilniť priamy predaj - Priamy predaj v čase krízy má určitú výhodu: majú priamy prístup ku svojim zákazníkom a nie sú závislí na sprostredkovaní, ako sú veľkoobchodníci či maloobchodníci. V čase kontaktu im zákazník venuje plnú pozornosť.
13. Preniknúť do nových zákazníckych segmentov - Vstup do nových segmentov je obvykle dlhý a nákladný proces a v tomto prípade má len obmedzený prínos ako rýchle opatrenie v čase krízy. Neplatí to pre nové segmenty, ktoré sú veľmi blízko ku existujúcim, geografickým či z hľadiska výroby.
14. Zavedenie špeciálneho motivačného programu - Väčšina systémov je založená na výške príjmov, ale v dnešnej dobe sa využíva dosahovaná marža alebo cena. Správne stimuly majú rýchle účinky, čo z nich robí vhodný nástroj v boji s krízou.
15. Preniesť administratívnych zamestnancov do oddelenia predaja.
16. Pritiahnuť predajcov od konkurentov.
17. Zmobilizovať skvelé predajné výkony - Ide o systematický program zahrňujúci workshop pre predajný tím, ktorý využíva prípadové štúdie a praktické cvičenie.
18. Vystupňovať cross-selling - Cross-selling – je kombinovaný predaj, ktorý zahŕňa cenovú taktiku kde kupujúci platí za celý balíček menej ako súčet položiek v ňom obsiahnutý.
19. Rozšíriť predajné portfolio - Ide o rozšírenie sortimentu pridaním položiek iných dodávateľov.
Okamžité opatrenia v oblasti riadenia ponúk a cien: [2]
20. Znížiť objem výroby.
21. Znižovať ceny premyslene - Najčastejším a pritom kontraproduktívnou reakciou na krízu je veľké a predčasné znižovanie cien, často realizované formou poskytovaní vysokých zľav.
22. Poskytovať zľavy formou naturálií, nie formou zľavy z ceny.
23. Zaviesť nelineárne nastavenie cien a využiť cenové baličky - Počas krízy sú veľmi populárne nelineárne cenové ponuky ako:
 - Kúpiť jeden, druhý dostane zdarma.
 - Dva za cenu jedného.
 - Zaplatiť za dva, dostane tri.
24. Brániť ceny zubami nechtami.
25. Zvýšiť ceny, ktoré nie sú v centre pozornosti zákazníkov.
26. Urobiť poriadok v systéme zľav.
27. Spoplatniť služby, ktoré boli doteraz zahrnuté v cene.



Okamžité opatrenia v oblasti služieb: [2]

28. Obohatiť hodnotový reťazec o rozšírenú ponuku služieb - Nové služby môžu často zaisťovať zamestnanci, ktorí nie sú kvôli kríze plne vyťažení, ale pri tom výrobky dobre poznajú. V čase krízy sú populárne školenie, ktorá vedie k rýchlym úsporám nákladov.
29. Zvýšiť podiel zákazníkov s nimi už máte uzavreté servisné zmluvy.
30. Zmeniť sa z dodávateľa výrobkov na poskytovateľa systémových riešení.
31. Zvýšiť flexibilitu služieb - Behom krízy je flexibilita a rýchlosť ešte dôležitejšia ako za normálnych podmienok.
32. Zamerať sa viac na komplementárov než na základný trh - Trhy použiteľných výrobkov môžu v čase krízy dokonca profitovať, i keď zákazníci vo väčšej miere vyhľadávajú cesty, ako získať výrobky lacnejšie. V čase krízy došlo značnému poklesu základného trhu v oblasti odložených nákupov. Ide o autá, domáce spotrebiče, nábytok,....
33. Vytvoriť inovatívne ponuky služieb - Inovácia v oblasti služieb je často možné realizovať omnoho rýchlejšie ako inovácia výrobkov, a preto sú pre boj s krízou obzvlášť vhodné. Niekedy spočíva inovácia v tom, že sa služby, ktoré boli doteraz ponúkané samostatne, sa družia sa do balíčka a ponúknu sa za fixnú cenu.

Kríza má rozmanité dôsledky pre chovanie zákazníkov a konkurentov. Celkové zmeny vedú k tomu, že podnikanie je obťažnejšie. Viac menej ten, kto včas porozumie meniacim sa požiadavkám zákazníkov a zareaguje na ne, môže na kríze nakoniec zarobiť.

Súhrn

Kríza odhaľuje komplexné príčiny a následky. Porozumieť im je kľúčovým predpokladom pre správnu reakciu zo strany podniku. Súčasná kríza je kríza predajná a je treba s ňou bojovať na poli predaja. Predkladané 33 opatrenia neriešia krízu, ale napomáhajú obmedziť vzniknuté škody v čase krízy.

Kľúčové slová

Kríza, stratégie, opatrenia na krízu

Príspevok bol pripravený v rámci riešenia grantového projektu VEGA č. 1/0052/08 Systémový prístup racionalizácií pracovných procesov vo výrobných podnikoch.

Použitá literatúra

- [1] ŠULER, O.: *Manažerské techniky*. RUBICO, s.r.o., Olomouc, 1995, ISBN 80-85839-06-7.
- [2] SIMON, H.: *Jak na krizi: 33 okamžitých opatření pre vaši firmu*, SEVT, a.s., Praha, 2009, ISBN 978-80-7261-204-8.
- [3]<http://www.euroekonom.sk/manazment/strategicky-manazment/rastove-strategie/>

Kontaktná adresa

Ing. Katarína Sopková,
TU, Strojnícka fakulta,
Katedra manažmentu a ekonomiky,
Němcovej 32,
040 01 Košice
e – mail: katarina.sopkova@tuke.sk