

H e r m a n n S i m o n

JAK NA KRIZI

**33 OKAMŽITÝCH
OPATŘENÍ PRO VAŠI
FIRMU**



MANAGEMENT PRESS, PRAHA 2009

Hermann Simon

Beat the Crisis: 33 Quick Solutions for Your Company

Original published by Campus Verlag, May 2009, entitled

„33 Sofortmassnahmen gegen die Krise: Wege für Ihr Unternehmen“

The book was translated from German to English

by Simon-Kucher & Partners

The English book published by Springer, New York, October 2009

Copyright © Hermann Simon, 2009

Translation © Hana Škapová, 2009

Cover design © Petr Foltera, 2009

All rights reserved

ISBN 978-10-7261-204-8

Obsah

Předmluva	9
Kapitola 1 Diagnostika krize	11
Jde o krizi prodejní, nikoli nákladovou	12
Jaké jsou příčiny a následky krize?	14
Jak se mění chování zákazníků?	32
Shrnutí	36
Kapitola 2 Co proti krizi zabírá a co ne	37
Je nutné rozumět nabídce a poptávce	37
Veličiny ovlivňující zisk a jejich působení	40
Rychlost působení	45
Opatření, která proti krizi nezabírají	48
Shrnutí	52
Kapitola 3 Promyšlené snižování nákladů	55
Porozumění faktorům ovlivňujícím náklady	55
Využijte kombinací nákladových proměnných	59
Využijte interních zdrojů	65
Kde nešetřit	66
Shrnutí	69
Kapitola 4 Okamžitá opatření reagující na změnu potřeb zákazníků	71
Okamžité opatření 1: Nabídněte větší záruky!	71
Okamžité opatření 2: Nabídněte stroje a přístroje k vyzkoušení!	73

Obsah

Okamžité opatření 3: Přistupte na platby, jejichž výše závisí na úspěšnosti!	74
Okamžité opatření 4: Zdůrazněte v komunikaci konkrétní přínosy!	75
Okamžité opatření 5: Využijte své finanční síly!	76
Okamžité opatření 6: Přistupte na výměnné obchody!	79
Okamžité opatření 7: Odlákejte zákazníky od oslabených konkurentů!	80
Okamžité opatření 8: Vytvořte nové obchodní modely!	81
Shrnutí	83

Kapitola 5 Okamžitá opatření v oblasti prodeje 85

Okamžité opatření 9: Zvyšte prodejní výkonnost svého podniku!	85
Okamžité opatření 10: Zvyšte množství času věnovaného klíčovým prodejním činnostem!	88
Okamžité opatření 11: Navštěvujte zákazníky selektivněji!	89
Okamžité opatření 12: Posilte přímý prodej!	91
Okamžité opatření 13: Pronikněte do nových zákaznických segmentů!	92
Okamžité opatření 14: Zaveďte speciální motivační program!	94
Okamžité opatření 15: Přesuňte administrativní zaměstnance do oddělení prodeje!	95
Okamžité opatření 16: Přetáhněte prodejce od konkurentů!	96
Okamžité opatření 17: Zmobilizujte skvělé prodejní výkony!	97
Okamžité opatření 18: Vystupňujte cross-selling!	99
Okamžité opatření 19: Rozšiřte své prodejní portfolio!	101
Shrnutí	103

Kapitola 6 Okamžitá opatření v oblasti řízení nabídek a cen 105

Okamžité opatření 20: Snižte objem výroby!	105
Okamžité opatření 21: Snižujte ceny promyšleně!	108
Okamžité opatření 22: Poskytněte slevy formou naturálií, nikoli formou slevy z ceny!	115

Okamžité opatření 23: Zaveďte nelineární nastavení cen a využijte cenových balíčků!	117
Okamžité opatření 24: Braňte své ceny zuby nehty!	121
Okamžité opatření 25: Zvyšte ceny, které nejsou v centru pozornosti zákazníků!	123
Okamžité opatření 26: Udělejte pořádek v systému slev!	125
Okamžité opatření 27: Zpoplatněte služby, které byly dosud zahrnuté v ceně!	127
Co není okamžitým opatřením: cenové války!	129
Shrnutí	130
Kapitola 7 Okamžitá opatření v oblasti služeb	133
Okamžité opatření 28: Obohaťte svůj hodnotový řetězec o rozšířenou nabídku služeb!	136
Okamžité opatření 29: Zvyšte podíl zákazníků, s nimiž máte uzavřené servisní smlouvy!	138
Okamžité opatření 30: Změňte se z dodavatele výrobků na poskytovatele systémových řešení!	138
Okamžité opatření 31: Zvyšte flexibilitu svých služeb!	140
Okamžité opatření 32: Zaměřte se více na komplementární než na základní trh!	140
Okamžité opatření 33: Vytvořte inovativní nabídky služeb!	142
Shrnutí	144
Kapitola 8 Implementace okamžitých opatření	147
Vyhňte se zásadním chybám	147
Posuzování okamžitých opatření	149
Implementační proces	151
Školení	162
Zapojení konzultantů	163
Vedení v době krize	167
Shrnutí	168

Obsah

Kapitola 9 Co bude po krizi	171
Průběh krize: V, U, L nebo hystereze?	171
Společensko-politické důsledky krize	173
Tržní a podniková rovina: krize jako očista	180
Shrnutí	188
<i>Poděkování</i>	<i>190</i>
<i>Poznámky</i>	<i>191</i>

Kapitola 1

Diagnostika krize

První kapitola se bude věnovat analýze současné krize. Naším cílem je nabídnout manažerům a podnikům praktické rady, jak s krizí bojovat a jak nad ní zvítězit. Proto se zaměříme na konkrétní problémy týkající se každodenních podnikových záležitostí. Tato kniha se výrazně liší od většiny jiných prací právě v tom, že se primárně nezabývá makroekonomickými aspekty krize.

Jde o krizi prodejní, nikoli nákladovou

Současná krize, která začala v roce 2007 a v následujících letech se prohloubila, se týká prodeje a příjmů, nikoli nákladů. Došlo k šokujícímu propadu prodejních objemů a tržeb. Na mnoha trzích zákazníci zkrátka odmítají nakupovat. Důvodem není, že by se náhle vytratila jejich kupní síla, nejsou jim ani příliš vysoké ceny a náklady. Stejně tak nepředstavuje hlavní problém konkurence z nízkonákladových zemí nebo nepříznivý kurz dolaru, jako tomu bylo u dřívějších krizí. Naopak řada faktorů, jako klesající ceny ropy a surovin, ve skutečnosti přinesla v oblasti cen a nákladů určitou úlevu. Důvodem, proč jednotlivci i podniky odmítají nakupovat, jsou jejich obavy z budoucnosti – ty je nutí hromadit peníze. „Hotovost je králem,“ to platí pro podniky i spotřebitele. Na rozdíl od dřívějších recesí došlo k nárůstu spotřebitelských úspor.¹ Spotřebitelé nevyužívají svých úspor k vyrovnávání nižších příjmů. Jedním z důvodů je náhrada ztrát, které utrpěla

Jak na krizi: 33 okamžitých opatření pro vaši firmu

jejich investiční portfolia. Čím závažnější je krize, tím výraznější jsou tyto tendence.

Jak by měly podniky reagovat na takový typ krize? Jedna věc je jistá při jakémkoli typu recese: je třeba udělat vše pro snížení nákladů. Většina podniků si v posledních letech udržela pozoruhodnou nákladovou disciplínu. Jak to vyjádřil jeden generální ředitel: „Druhého zaměstnance jsme najali až v momentě, kdy jsme potřebovali třetího.“ Bylo dosaženo obrovského pokroku v oblasti automatizace a náklady na řadu výrobků jsou dnes mnohem nižší než dříve. To se projevuje nejen na stále klesajících cenách spotřební elektroniky. Když dnes kupujete auto, dostanete za své peníze mnohem větší hodnotu než před deseti lety. Dokonce i odvětví jako potravinářství musela reagovat na tlak ze strany diskontních řetězců typu amerického Wal-Martu nebo evropského Aldi a snížit náklady.² Důsledkem je, že dnes máme mnohem menší prostor pro snižování nákladů než dříve.

Když dojde k poklesu příjmů o 20, 30 či 40 procent, podniky začínají bojovat o přežití. V takto vypjaté situaci nepomůže pouhé snížení nákladů. Žádný podnik nedokáže během krátké doby snížit náklady v tak drastické míře. Navíc racionalizace obvykle v první fázi vede ke zvýšení nákladů. K úsporám dochází až po implementaci opatření a po uplynutí určité doby. Amortizační doba pro nákladová opatření se často pohybuje v řádu měsíců, ne-li let. Pokud je současná recese krizí prodejní a příjmovou, je třeba s ní bojovat na poli prodeje a příjmů – a to všemi prostředky, jež má podnik k dispozici. Řada podniků si to už uvědomila. V rámci průzkumu společnosti Simon-Kucher provedeného mezi 2600 průmyslovými podniky uvedlo 72 procent respondentů, že se krizi hodlají postavit nejen snižováním nákladů, ale také v oblasti prodeje.³

Mnohem více než v dobrých časech platí, že rozhodující je zisk a likvidita. Likviditu je třeba udržovat neustále. Podle Petera Druckera je zisk nákladem přežití. Zisk je definován jako cena krát prodejní objem minus náklady. Existují tedy pouze tři veličiny ovlivňující zisk: cena, objem prodeje a náklady. Tyto základní vztahy jsou velmi jednoduché a vedou k nevyhnutelnému závěru, že v této krizi je třeba zmobilizovat všechny tři zmíněné veličiny. Nestačí využít pouze jedné z nich, tedy na-

příklad jen snížit náklady, změnit ceny nebo podpořit prodej. Je zapotřebí vytvořit komplexní program okamžitých opatření, která lze snadno realizovat a která budou mít rychlé a pozitivní účinky. Tato kniha nabízí právě taková opatření a budeme se zabývat všemi třemi veličinami ovlivňujícími zisk. Nákladům se věnuje kapitola 3. Vzhledem k tomu, že o nutnosti opatření v této oblasti nikdo nepochybuje a již existuje spousta literatury, která se tímto tématem zabývá, jde o kapitolu poměrně krátkou. My klademe důraz na stranu příjmů. V kapitolách 4 až 7 představíme 33 okamžitých opatření, včetně reakcí na měnící se potřeby zákazníků, opatření v oblasti prodeje, opatření při řízení nabídek a cen a řešení v oblasti služeb. Zaváděním těchto okamžitých opatření se bude zabývat kapitola 8. Ve všech případech jde o opatření praktická a budou ilustrována na konkrétních příkladech.

Vzhledem k rozsahu ztrát je pro většinu podniků nerealistické udržet příjmy, prodeje a zisk na úrovni dřívějších konjunkturálních let. Mnohem častěji půjde o boj proti dramatickým propadům příjmů a zisku, ohrožujícím existenci podniku. Pokud poptávka na trhu klesne o 40 procent a podnik dokáže udržet pokles příjmů na úrovni „pouhých“ 20 procent, jde o obrovský úspěch. Nebo pokud konkurenti snižují ceny o 20 procent, může být podnik, jemuž se daří udržet cenovou hladinu na minus deseti procentech, velmi hrdý.

Kromě okamžitých opatření, která jsou hlavní náplní této knihy, se budeme věnovat také dlouhodobým důsledkům krize, a to v kapitole 9. Tato kapitola bude poněkud spekulativní, protože momentálně nikdo nedokáže předpovědět, co se bude dít. Pro současnou krizi je typické, že dokonce ani ministři financí, šéfové centrálních bank, přední bankéři či ekonomové nedokážou plně porozumět její složitosti. Přestože to některým z nich nebrání v tom, aby nadále předkládali přesné předpovědi, stále větší počet začíná přiznávat, že sami utrpěli ztráty. Gary Becker, laureát Nobelovy ceny za ekonomii a profesor na Chicagské univerzitě, odpověděl na otázku, jak se bude krize vyvíjet dál: „To nikdo neví. A rozhodně to nevím já.“ Stále více odborníků používá v debatách o krizi metafory typu „mlha před námi“.⁴ Jedním z ponaučení získaných z této krize jsou silné pochybnosti o tom, zda moderní ekonomové rozumějí globální eko-

Jak na krizi: 33 okamžitých opatření pro vaši firmu

nomice v celé její složitosti. Philip Kotler a John Caslione ve své nové knize „Chaotics“⁵ radí: „Nevěřte ekonomům, kteří tvrdí, že vědí.“

Jaké jsou příčiny a následky krize?

Za počátek krize se obvykle považuje splasknutí americké hypoteční bubliny v létě roku 2007.⁶ Není pochyb, že toto zhroucení hypotečního trhu bylo spouštěcím mechanismem. Hlubší příčiny jdou ovšem mnohem dále do minulosti a lze je nalézt především v americké monetární politice po opuštění zlatého standardu za vlády prezidenta Richarda Nixona v roce 1971. Od té doby byla každá krize v USA „léčena“ prostřednictvím nízkých úrokových sazeb a zvýšené nabídky peněz.⁷

Dlouhodobé následky takové politiky se nakonec musely projevit. Šoková vlna způsobená zhroucením hypotečního trhu se nejprve šířila pomalu. Taková časová zpoždění jsou pro ekonomické procesy typická. Když 15. září 2008 zbankrotovala společnost Lehmann Brothers, začalo být zřejmé, že půjde o krizi neobvyklých rozměrů a neurčitého trvání. Z dnešního pohledu vypadají naivně tehdejší pochybnosti, zda se krize rozšíří z finančního sektoru do průmyslového nebo zda ovlivní rozvíjející se tržní ekonomiky (tzv. emerging countries). Z hlediska odvětvového i regionálního ekonomika vždy představuje propojený potrubní systém, v němž žádná silná porucha nemůže nikdy zůstat izolovaná. To platí pro vzájemné vztahy mezi finančním a průmyslovým sektorem stejně jako pro trhy B2C i B2B⁸ a pro vztahy globální propojenosti. Do roku 2009 již krize rozhodně zasáhla ekonomiku v širokém měřítku. A vyvíjela se s takovou silou a rychlostí, jakou nikdo nečekal. Nenadálá strmost propadu měla na postoje podnikatelů a široké veřejnosti stejně silný dopad jako jeho rozsah. Obrázek 1.1 ilustruje tuto kombinaci strmého vzestupu a strmého pádu. Obdobné křivky můžeme najít i v jiných regionech a jiných odvětvích. Strmý propad představuje téměř univerzální vzorec, přinejmenším v odvětvích, která krize postihla. Během šesti měsíců došlo k vymazání růstu dosaženého v posledních letech. Manažeři často

Při nákupu vozu Multivan United společnost poskytovala základní slevu 3000 dolarů plus další 2000 dolarů za každé dítě do 18 let. Pro rodinu se třemi dětmi tak sleva dosáhla výše 9000 dolarů.²³ Příležitostně má tento slevový model podobu kuponových knížek. Kuponů mohou v restauracích, které se akce účastní, využít dva hosté, přičemž platí pouze za jednoho. Devadesát procent zapojených restaurací uvádí, že díky těmto kuponům pro více osob získalo nové zákazníky.²⁴ Také pro ceny podle počtu osob platí, že zvyšují objem prodeje, realizace opatření je snadná a dosahuje rychlých výsledků. Ale podobně jako u schémat popsanych v předchozím textu, i zde je třeba postupovat opatrně, aby slevové akce nepoškodily prodej a ziskovost.

Okamžitá opatření 24: Braňte své ceny zuby nehty!

Když se začne zvyšovat tlak na snižování cen, jednou z možností je podlehnout, druhou své ceny bránit. Existuje řada způsobů a prostředků, jak bojovat proti erozi cen:

- důkladnější příprava na vyjednávání o ceně,
- hlubší znalosti týkající se zákaznickova hodnotového řetězce a obchodních procesů,
- kvantifikace přínosů pro zákazníka,
- jasné cíle a stimuly,
- využití schopných cenových vyjednávačů,
- intenzivnější monitorování realizovaných cen.

Stále znovu se potvrzuje, že profesionálnější přístup k těmto aspektům vede ke zlepšení cenové výkonnosti. V době recese se schopnost uhájit ceny stává rozhodujícím faktorem, zvláště pokud konkurenti brání své objemy prodeje prostřednictvím masivního snižování cen.

V rámci projektu pro jednoho z největších světových dodavatelů automobilových součástek se pomocí 15 kritérií hodnotily schopnosti týmů

prodejnách nemá tento podnik žádné koše s výhodnými nabídkami, které by budily dojem levných výrobků. Místo toho je poskytována všeobecná sleva při obslužení zákazníka. Stanovená cena jednotlivých výrobků zůstává beze slev.²⁶ Tento typ „cenové síly“ odráží jednak sílu značky (společnost nedávno získala ocenění za „nejrychleji rostoucí produktovou značku“) a jednak odhodlání managementu udržet ceny na odpovídající úrovni. Pokud vedení podniku hlídá vyšší cen a pomáhá prodejcům při jejich udržování, může být výsledkem rozdíl v marži odpovídající několika stovkám bazických bodů.²⁷

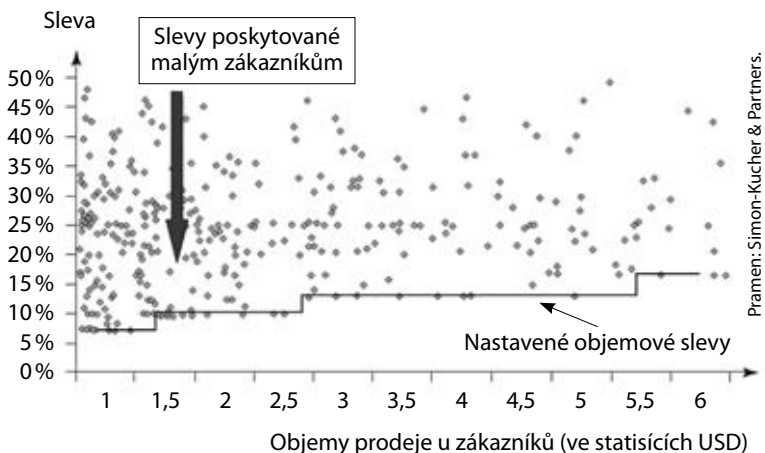
Okamžitá opatření 25: Zvyšte ceny, které nejsou v centru pozornosti zákazníků!

Navzdory převládajícímu tlaku na snižování cen je dokonce i v době krize možné některé ceny zvýšit. Existuje pro to několik důvodů. Řada cenových systémů je tak složitých, že zákazníci nemají úplný přehled o cenách. Může to být dáno rozsáhlým sortimentem, množstvím cenových parametrů nebo komplexními podmínkami. Například ceníky bank obsahují stovky položek, přičemž u řady z nich zákazník vůbec netuší, že existují. Obvykle zákazník sleduje – a pamatuje si – jen několik málo cen. Klienti bank u svého účtu obvykle sledují vyšší měsíčního poplatku, vyšší poplatků u investičních fondů, popřípadě vyšší úrokových sazeb na peněžním trhu. Podnikatelé obvykle znají současnou vyšší úrokových sazeb nebo vyšší poplatku za převod peněz. Další cenové parametry, například poplatky za správu fondu nebo vyšší debetního úroku u kreditní karty, zákazníci vesměs nesledují. To představuje příležitost pro selektivní zvýšení cen. Jedna regionální banka nedávno dosáhla okamžitého zvýšení příjmů o několik set tisíc dolarů díky tomu, že selektivně upravila ceny položek, které zákazníci nesledují. Banka nedostala žádné stížnosti týkající se změny cen. Opatření vyžadovalo pečlivou analýzu veškerých cen a produktových položek z hlediska objemu (např. počet transakcí, výše aktiv atd.), podílu na příjmech a citlivosti zákazníků na zvýšení

Okamžitá opatření 26: Udělejte pořádek v systému slev!

Selektivního zvýšení cen a zlepšení marží lze dosáhnout zrušením nepotřebných a rozporuplných slev a obecně pročištěním „slevové džungle“. V řadě podniků se slevy nesmyslně rozmohly, nejsou konzistentní a často jsou příliš vysoké. Řada slev je poskytována bez odpovídajícího protiplnění ze strany zákazníka. Slevy mají tendenci se postupně hromadit. Při svých projektech se pravidelně setkáváme s tím, že už si nikdo nepamatuje, kdy a proč se určitá sleva zavedla. Pročištění takové džungle může vést k rychlému a výraznému zvýšení marží.

Případ uvedený na obr. 6.6 ukazuje slevy poskytované prodejcem softwaru. Navzdory jasně definovaným pravidlům upravujícím objemové slevy (znázorněná stupňovanou křivkou) nelze vysledovat žádnou souvztažnost mezi prodejními objemy zákazníků a slevami, které dostávají. Nazvat tento stav „slevovou džunglí“ není žádným přeháněním. Je dost nepravděpodobné, že by taková džungle byla oprávněná, natožpak optimální. Při svých projektech na podobné nesrovnalosti narážíme hodně



Pramen: Simon-Kucher & Partners.

Obr. 6.6 Slevy poskytované prodejcem softwaru

Hermann Simon

Jak na krizi: 33 okamžitých opatření pro vaši firmu

Z anglického originálu *Beat the Crisis: 33 Quick Solutions for Your Company*,
vydaného v roce 2009 nakladatelstvím Springer, New York,
přeložila Hana Škapová

V roce 2009 vydalo nakladatelství Management Press, s. r. o.,
nám. W. Churchilla 2, Praha 3, jako svou 396. publikaci

Obálku navrhl Petr Foltera

Vydání 1.

Sazbu zhotovil SEVT, a. s., Praha

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.

ISBN 978-80-7261-204-8

Doporučená cena 290,- Kč

www.mgmtpress.cz