

STRATEGIE MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE v turbulentní krizové době

Dušan PAVLŮ

ABSTRACT:

There is no doubt that governments, scientific teams, specialists in the theory as well as in manufacturing, business and communication and the practice of the countries undergoing the current crisis seek all possibilities to contribute to the economic recovery and help start the expected economic growth. We can see different opinions in the communication theory and practice about the level of intensity in the use of marketing communications at this turbulent time. The paper strongly suggests it is right to seek the competitive advantage in this situation and by a strategically thought out and creatively perfectly managed communication prepare good starting points for the post-crisis stage in the development of the economic life of the country.

KEY WORDS:

crisis, turbulent time, communication background, marketing communication, communication strategy, creative approaches, marketing research



prof. PhDr. Dušan Pavlů, CSc.
děkan Fakulty sociálních studií
Vysoká škola finanční a správní, Praha
Estonská 500
101 00 Praha 10
dusan.pavlu@vsfs.cz

V současné době děkan Fakulty sociálních studií Vysoké školy finanční a správní v Praze, je aktivně činný v oblasti marketingových komunikací od absolvování Fakulty sociálních věd a publicistiky Univerzity Karlovy v Praze v roce 1971. Již jako studentská pomocná vědecká síla a později asistent na Fakultě žurnalistiky UK inicioval přípravu založení specializace propagace, která byla poprvé otevřena v roce 1972 a až do jejího zrušení v roce 1990 vchovala několik set absolventů oboru propagace. D. Pavlů byl jmenován docentem v roce pro obor teorie žurnalistiky v roce 1982 na FŽ UK, habilitoval v oboru management a ekonomika v roce 2006 na UTB ve Zlíně, kandidátem filozofických věd se stal v r. 1981 a doktorát filozofie složil na FŽ UK v r. 1973. Inaugurační řízení na Univerzitě Konstantina Filozofa v Nitře ve vědním oboru 3.2.3 Masmediální studia úspěšně absolvoval v roce 2010.

Od počátku své vysokoškolské pedagogické dráhy trvale a systematicky publikuje, je autorem či spoluautorem 7 monografií s tematikou marketingové komunikace, veletrhů a výstav, napsal přes 100 původních vědeckých statí pro domácí i zahraniční odborný tisk, vystupuje na tuzemských a zahraničních odborných konferencích, publikuje ve sbornících, je často žádán o odborná stanoviska k různým otázkám marketingové komunikace pro odborná periodika. Je oficiálním akreditovaným auditorem veletržních dat s garancí UFI Paříž.

Je členem profesních asociací a organizací, které jej za jeho odborný publikační a vědecký přínos vícekrát ocenily.

Turbulentní společenské změny, jejichž nejvýraznějším a nejdramatičtějším ekonomickým projevem je bezesporu současná ekonomická krize globálního charakteru, vyvolávají celou řadu reakcí dotčených cílových skupin. Reakce mají ponejvíce povahu spuštění obranných mechanismů, jež si kladou za cíl minimalizovat škody a zajistit přežití subjektu. Historická zkušenost velí především minimalizovat dosavadní náklady, vytvářet rezervy na období trvání krize a hledat možné zdroje úspor. Je smutným faktem, že podnikatelské subjekty obvykle hledají ve svých manažerských rozhodnutích nejsnazší cesty minimalizace škod v drastických plošných úsporách, snižování počtu zaměstnanců a snižování investic do vývoje nových produktů a tvorby zásadních inovací a v omezování, až úplném odmlčení marketingové komunikace.

Přitom zkušenosti nejlepších dokládají, že je třeba volit promyšlenou, selektivní a z hlediska budoucích strategických cílů dobře plánovanou – nikoliv plošnou – cestu zásadních manažerských rozhodnutí pro krizové období. Především analyzovat situaci, diferencovaně a uvážlivě investovat, nepolevovat v marketingové komunikaci s cílem upevňovat tržní pozice, posilovat značku a připravovat zásadní inovace. Zkoumejte proto z tohoto zorného úhlu některé přístupy k řešení komunikačních rozhodnutí v rámci marketingu ve světě a v Česku.

Globální svět

Není pochyb o tom, že současná ekonomická krize, jako nejvýznamnější turbulentní jev současného světa, má řadu globálních charakteristik, z nichž považujeme za významné jmenovat především tyto:

- Globální svět je charakteristický svou nestálostí, trvalostí změn, dynamickou proměnlivostí reality v krátkém čase (Baumanova tekutá modernita).
- Krize je celosvětová – ve větší či menší míře postihuje všechny světadíly, všechny země ať již přímo, bezprostředně, či zprostředkovaně např. tím, že donátorské země nemají dostatek volných finančních prostředků pro rozvojovou, potravinovou či jinou pomoc africkým nebo asijským státům.
- Je globální – její přítomnost je patrná ve všech sférách lidského života – vývojem, výzkumem počínaje, výrobou a prodejem konče, je patrná ve výchovně vzdělávacích soustavách, médiích, marketingových komunikacích, stavebnictví, dopravě, zábavním průmyslu atd.
- Vyvolává tvorbu konceptů strategií, které na dlouhou dobu ovlivní výrobní, obchodní, vzdělávací, komunikační a jiné sféry každodenního života jednotlivců, společností, států, kontinentů.
- Svět je propojený velkým množstvím vazeb, které vyvolávají závislost jedněch na druhých.
- Platí efekt motýlích křídel – drobné změny v jednom místě systému způsobují mnohdy řadou zprostředkování i masivní změny na jiných místech.
- Všechny tyto globální projevy mají svou specifickou odezvu i v komplexním světě marketingových komunikací

J. Jirásek upozorňuje na fakt, že podstatou globalizace je zvětšování volného tržního prostoru, jehož parametry dovolují různým subjektům do něj volně vstupovat, konkurovat jiným soutěžitelům na daném trhu a být úspěšný. Za významnou ovšem považuje nejen ekonomickou charakteristiku globálního prostoru, ale také jeho podobu, mimo jiné jako místa setkávání a místa střetu inovací, myšlenek, myšlenkových systémů a nových teorií. Přitom platí, že „šampióny globalizace jsou podniky, které nabízejí světu novou, užitečnou, potřebnou produkci. Bývají to velké, výzkumné a vývojově zabezpečené podniky, anebo menší, ale novátorské podniky.“¹

Přitom je nezbytné uvědomit si, že současná globalizační realita a nově se rodící a dynamicky se projevující další globální trendy, zakládají nové latentní globální střety. Kotler a Caslione² upozorňují na některé významné trendy do roku 2025, které nepochybně již dnes utvářejí naši budoucnost:

- Existence seskupení známé pod zkratkou BRIC – Brazílie, Rusko, Indie, Čína. Jak je z dosavadního vývoje jejich ekonomik zřejmé, půjde o budoucí vůdce ekonomiky světa (např. v 1. pololetí 2010 HDP Číny byl vyšší, než HDP Japonska).
- Dosavadní statistické údaje svědčí o tom, že dochází k poklesu výkonu a významu dosud nejsilnější ekonomiky světa, ekonomiky USA. Sice USA budou stále jednou z nejsilnějších mocností, světa, ale s menší vahou v rozhodování o chodu světa, než dosud.
- Do roku 2025 se předpokládá nárůst světové populace o 1,2 miliardy lidí – dosavadní omezené a v některých regionech světa již dnes nedostačující přírodní zdroje, se stanou ještě nedostatkovějšími: zřejmě nastane boj o energii, potraviny a vodu.
- Dosud nedořešené konflikty na Blízkém východě, zejména izraelsko-arabský konflikt a existence ohnisek terorismu ve světě, budou destabilizovat světové prostředí.
- Rozhodující podmínkou ekonomické prosperity se stanou nejen technologické inovace, ale také tempo jejich zavádění.
- Země s vysokou nezaměstnaností jako je v současné době Afghánistán, Pákistán, Nigérie a Jemen, budou typické selháváním organizační funkce státu a budou zdrojem globálnější nestability.
- Významným faktorem globálních komplikací se stanou stávající omezené energetické zdroje. Bude zde patrná výrazná snaha států nacionalizovat tyto zdroje, což vytvoří riziko konfliktů.

1 JIRÁSEK, J.: Globalizace, Moderní řízení 6/2010, str. 31

2 KOTLER, P., CASLIONE, J. A.: Chaotika: řízení a marketing firmy v éře turbulencí. Brno: COMPUTER PRESS 2009, stran 214, ISBN 978-80-251-2599-1

- Jak je již dnes patrné, turbulentní změny klimatu mají výrazný dopad na ekonomiku států nejen z hlediska jejich průmyslové produkční výkonnosti, ale i z hlediska urbanizace, vzdělanosti, péče o zdraví, schopnosti produkovat dostatek potravin atd.
- Bude nezbytné pokročit razantněji kupředu v demokratizačních procesech velkých zemí světa a v procesech jaderného odzbrojení.

Mohli bychom samozřejmě ve výčtu dalších zdrojů turbulentních a v mnoha případech velmi zásadních celosvětových pohybů pokračovat dalšími charakteristikami, jak je přináší např. studie Global Trends 2025:³

- Nastanou výraznější změny v mezinárodním rozložení sil v důsledku globalizace – přesun ekonomické síly ze Západu na Východ, rostoucí vliv nestátních subjektů na chod států.
- Poroste konkurenční tlak v bojích o trhy, investice, technologické inovace a zisky.
- Díky nižším nákladům (na pracovní sílu, energii, vzdělanostní potenciál) se část zpracovatelského průmyslu přesouvá na východ.
- Souběžně s rolí „státního kapitalismu“, v zemích BRIC a východní Asie, kdy v rozvoji řízení ekonomiky hraje hlavní roli stát, se budou prosazovat síly demokratizace společnosti.
- Je velmi pravděpodobné, že některé země Latinské Ameriky se budou postupně emancipovat a zaujímat stále významnější místo na ekonomické mapě světa, jiné země v této části světa budou stále zaostávat.
- Západní země budou z hlediska přirozeného přírůstu obyvatelstva zaznamenávat jen 3 %, zatímco Asie, Afrika, Latinská Amerika zajistí veškerý nárůst populace.
- Poptávka po potravinách podle odhadů Světové banky vzroste do roku 2030 o 50 %.
- V současné době se již 21 zemí potýká s nedostatkem zemědělsky využitelné půdy a nedostatkem zdrojů pitné vody. Prognóza uvádí, že v roce 2025 těchto zemí bude již 36.

Všechny tyto trendy a řada dalších jevů, které jsou dnes již reálnými či latentně přítomnými veličinami v procesu pohybu společenských sil, mohou být samozřejmě na své trajektorii intenzivně či jen okrajově modifikovány zejména těmito silami: novými technologiemi, velkými transfery imigrantů, zlepšením zdravotních služeb, důraznější rolí žen v rozhodovacích procesech, razantnějším vlivem relevantních ekologických hnutí, mírou vzdělanosti, intenzitou vlivu masové komunikace i specifickými soubory marketingových komunikačních aktivit apod.

Kvalifikovaná komunikační reakce na krizové projevy

Pro tuto aktuální krizi, jejíž kořeny jsou především ve spekulativních operacích s finančním kapitálem, platí dva axiomy:

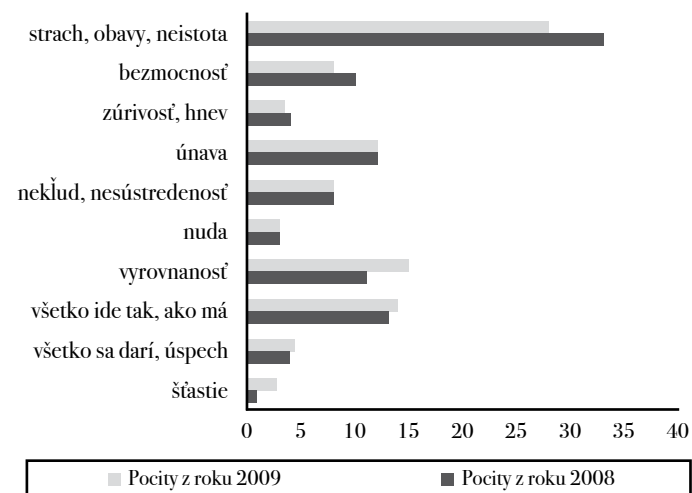
- Jak konstatuje velká většina prognostiků – krize budou častější a delší, než bývaly klasické cyklické krize ve 20. století.
- Hospodářské cykly se nebudou střídat po cca 7 letech, jak to bylo běžné v minulosti, ale nepředvídaně.

Je nepochybné, že krize obecně má velmi negativní dopad ve veřejném sociálně ekonomickém prostoru, intenzivně ovlivňuje veřejné mínění, úvahy obyvatel o řešení naléhavých otázek osobního i rodinného rozvoje atd. Jak dokládá výzkum z ledna 2010⁴, reprezentativní vzorek české veřejnosti při hodnocení svých pocitů z roku 2009, ve srovnání s rokem 2008, konstatoval znatelně více obav, nejistoty a bezmoci. Nejrozšířenějším pocitem byl strach a nejistota – tedy typické charakteristiky ekonomické krize, jejíž důsledky v minulém roce pocítili i občané ČR: tak vnímali respondenti rok 2009 v plné třetině odpovědí.

„Jaké máte převládající pocity z minulého roku? Z následujících odpovědí vyberte pouze jednu, samozřejmě tu, která nejlépe vystihuje Vaše pocity.“

3 Global Trends 2025: A Transferred World 2025 in: www.dni.gov./nic/NIC_2025_project_html, staženo 2010-06-08

4 STEM Praha: Trendy 01/2010, 1297 respondentů v ČR, in: www.stem.cz, staženo 2010-03-15



Při řešení krizových projevů je z hlediska našeho odborného zaměření především nezbytné, aby také marketéři byli připraveni na spoluúčast marketingových komunikací při řešení krizových dopadů. Proto je třeba, aby měli alespoň rámcové informace o tom, jak reagovat na krizové jevy, aby marketingoví komunikační specialisté v pozicích vrcholového managementu byli schopni kvalifikované reakce a dokázali v rámci marketingového mixu nejen uhlíť pozici marketingové komunikace, ale také zapojit její aktivity do pozitivního řešení daného výrobního, obchodního, prodejního řešení úkolu. Obdobně nazírání platí samozřejmě také pro sféru sociální marketingové komunikace.

Historický pohled na vývoj lidstva prokazuje, že společenský pokrok se stále méně uskutečňuje na trajektorii předvídatelných vývojových trendů a kroků. Naopak – zásadní inovace, jejichž tlumočnický na trhu jsou především marketingové komunikace, se stále častěji uskutečňují formou kvalitativních skoků – nevytvářejí přechodová stádia, ale zcela novou, kvalitativně odlišnou realitu. Tak např. nástup počítačů změnil skladbu médií, které veřejnost sleduje, změnil charakter trávení volného času a prožívání zábavy, způsoby komunikace mezi lidmi. Zcela ukončil existenci psacích strojů. Stejně tak nástup digitálních technologií ukončil výrobu klasických fotopřístrojů. Výzkumníci předpokládají, že se v průběhu 3 – 5 let začnou vyrábět fotovoltaické fólie se 70% účinností – domy se stanou částečně energeticky soběstačné, atd.

Podstatné je, aby marketingová veřejnosť nevytvárela své komunikační aktivity pouze úzce utilitárně, ale aby do svých rozhodovacích procesů při koncipování komunikační strategie organicky zakomponovala širší sociologické, politologické, psychologické a další trendy, které pomáhají formovat aktuální – ale co je ještě významnější – budoucí formy životního stylu. Proto také je nezbytné, aby marketingová komunikace byla na vysokých školách vyučována interdisciplinárně, jako komunikační věda s širokou společenskovední základnou, s hlubokým pochopením zákonitostí společenského vývoje a znalostí možností, které právě marketingová komunikace jako jeden z neefektivnějších persuzivních nástrojů, ve společenském prostoru má.

Seriozní marketéři, ekonomičtí analytici a prognostici se shodují na východiskovém axiomu: nejde o to dělat vše pro to, abychom po krizi navázali na stav firmy (obchodu, komunikace, prodeje, veřejného mínění apod.) jaký byl před krizí, ale o to, abychom byli připraveni na zcela novou situaci, protože po krizi již nic nebude takové jako v minulosti. Celá světová společnost bude stát před zcela novými úkoly a novou sociálně ekonomickou realitou. Některé její kontury jsme již naznačili výše, nyní přidáme ještě další.

Harvard Business Review⁵ přinesl v březnu 2010 inspirativní úvahu na téma strategie pro svět po krizi. Naznačuje hlavní směry vývoje pěti strategických komponent budoucích trhů, jež musejí být zahrnuty do strategických firemních úvah. Právě jimi se musejí zabývat vrcholoví manažeři a také marketéři, aby jim byla zcela jasná role marketingových interních i externích komunikací v této nové situaci, přitom s vidinou další možné ekonomické krize, kterou ve střední Evropě někteří ekonomové předvídají již na rok 2013.

- *Strategie a konkurence:* většina globálních strategií, největších a nejsilnějších ekonomických subjektů s celosvětovou působností, byla ještě donedávna založena na filozofii globálního světa, integrovaného systému, který se postupně sjednocuje na základě přibližně stejných hodnotových systémů. Tato vize ale byla zřejmě nastolena přece jen předčasně – nestejná startovní čára integrujících se systémů jen obtížně může harmonicky a v historicky krátkém časovém období vést k homogenním výsledkům. Proto je nezbytné přijmout vizi, která dává prostor národním odlišnostem a specifickým rysům, ba dokonce nelze vyloučit, že právě tyto specifické rysy mohou ještě posilovat. Zřejmě tedy bude manažerským uměním řídit tyto odlišnosti, využít je ku prospěchu cílů firemní strategie a vhodně na ně reagovat. Manažerským imperativem bude zcela jistě schopnost selektivně využívat nové příležitosti, které se na trhu objeví. Růst východních ekonomik povede k růstu jejich vnitřní konkurence, jejíž síla se nepochybně projeví také na globálních trzích.
- *Trhy a produkty:* v této sféře lze uvažovat o třech hlavních změnách. Globální společnosti se při pronikání na zahraniční trhy obvykle soustředily na cílové spotřebitelské skupiny, které bychom mohli charakterizovat jako městskou elitu – vyšší střední třídu. Ta si mohla dovolit spotřebovat kvalitní a dražší zboží ve specializovaných obchodních jednotkách. Aby firmy upevnily své tržní postavení a zvětšily svůj tržní podíl, budou muset ve své expanzi postoupit z aglomerací na venkov – tak např. úspěšně postupují na svém teritoriu firmy v Číně a v Indii. V domácím prostředí se tyto firmy musí více soustředit na detailnější segmentaci potenciálních trhů a vyhledávat nedostatečně obsluhované relevantní cílové skupiny. Přitom ovšem zde intenzivně působí faktor tlaku na dosažení nižších cen. Třetí změnou je podstatně větší diverzifikace produkce, založená na hloubkové znalosti místního trhu. Firmy budou muset vyvíjet nové produkty, které se budou podstatně více než předtím přizpůsobovat místním podmínkám, lokálním odlišnostem, lokálním kulturním vzorcům – z hlediska balení, chutě, designu, ceny, obvyklých doplňkových služeb apod. Jde o větší vnímání interkulturních odlišností, než bylo doposud zvykem.
- *Provoz a inovace:* základní strategické úvahy vycházejí z faktu, že v podmínkách globálního obchodu je nezbytné zjednodušit, zracionalizovat, zkrátit a posílit dodavatelské řetězce. Jde třeba o zmenšení počtu výrobních operací v různých zemích, snižování přepravních vzdáleností a četnosti přesunu polotovarů, produktů apod. Analýzy například prokázaly, že dřívější snaha přesouvat méně automatizované činnosti do zemí s nižšími náklady na pracovní sílu přestává být výhodná. V rozvíjejících se ekonomikách rovněž začíná být celosvětově nedostatek odborníků s příslušným technickým vzděláním, což vede globální hráče k tomu, že v těchto zemích zřizují svá výzkumná a vývojová střediska.
- *Organizace a lidé:* dosavadní tendence globálních producentů globálně integrovat firemní struktury byla poměrně razantně zpochybněna změnami podmínkami v prostředí ovlivněném krizí. Lze předpokládat, že řada řídicích kompetencí se vrátí zpátky k lokálním manažerům v závislosti na tom, jak se firmy budou adaptovat na lokální podmínky a potřeby. Zároveň musejí společnosti reagovat na další vývojové trendy: rychleji uvádět na trh nové výrobky v nižších cenových hladinách – zde poroste také role marketingové komunikace. Globální firmy budou nuceny razantněji a agresivněji vystupovat v ostrém konkurenčním boji vůči místním producentům. Budou muset rychleji expandovat do nových cílových spotřebitelských segmentů a nových teritorií. Globální společnosti již dnes uvažují o zřízení dvou manažerských center – jednoho na západě, jednoho v Asii – aby byly flexibilnější, rychlejší, s vyšší mírou znalosti místních kulturních specifíků, kterou zaručí místní kvalifikovaní manažeři, se znalostí místních komunikačních zvyklostí, rozhodovacích spotřebitelských procesů, kulturních vzorců apod. S tím souvisí složitý proces vyhledávání talentů na řídicí pozice. Velké výzvy jsou před zvládnutím interní firemní komunikace mezi řídicími centry, před motivací kulturně různorodého personálu v různých částech světa apod.

5 Ghemawat, P.: Finding Your Strategy in the New Landscap. In: Strategie pro svět po krizi. Praha. Moderní řízení: duben 2010, str. 24-27

• *Identita a pověst firmy:* pro globálně orientované firmy budou tyto dva faktory zřejmě klíčové pro oblast interních a externích komunikací. Je nesporné, že v rámci komunikace korporátních symbolů a hodnot je firemní identita východiskem i cílem integrované marketingové komunikace. Právě pro společnost globálního typu, působící na globálních trzích je korporátní identita sjednocujícím prvkem jak pro firemní interiér, tak pro spotřebitelskou veřejnost. Prostřednictvím firemní identity vysílá společnost cílovým skupinám v celém světě jedinečné, nezaměnitelné a jasně identifikovatelné poselství spojené s prezentací značky (tvar, design, barva, písmový standard atd.), který vyjadřuje informace o kvalitě producenta i kvalitě produktu, o jeho historii, současné dynamice atd. „Lze předpokládat, že v pokrizovém období budou právě tyto atributy korporátní kultury součástí mezinárodní (firemní diplomatické) komunikace, již se budou muset globální manažeři věnovat více, než kdykoliv jindy.“ Globální krize je v očích široké veřejnosti jednoznačně spojena s nezvládnutým manažerským přístupem k řízení ekonomických procesů – zejména v bankovním sektoru. Není tedy divu, jak upozorňuje citovaný autor, že ve výzkumu názorů americké veřejnosti na společenskou prospěšnost deseti vybraných profesí – tedy názorů na to, jak představitelé těchto profesí přispívají k obecnému blahu – právě manažeři skončili s jen 21% pozitivním oceněním na posledním místě, před nimi se umístili právníci s 23 %. Naopak nejlépe byli hodnoceni vojáci – 84 %, učitelé – 77 %. Z výzkumu vyplývá – a lze předpokládat, že výsledky v jiných zemích dotčených současnou globální krizí, by jen stěží byly řádově odlišné. V souladu s objektivní realitou, tedy je-li to oprávněné, musí marketingová komunikace posilovat důvěru v tyto profese, které jsou v očích veřejnosti nejtěsněji spjaté se světovou hospodářskou krizí. Integrovaná marketingová komunikace nezbytně musí v globálně orientovaných společnostech budovat silnou korporátní identitu v interním i externím prostředí. Naléhavě musí vytvářet pocit souznělosti zaměstnanců se zaměstnavatelskou organizací především prostřednictvím všech interních komunikačních kanálů. Z hlediska externí komunikace pak musí obnovovat důvěru veřejnosti k podnikání, ke kvalitě producenta i produktu.

P. Ghemawat na závěr formuluje dvě klíčová poselství pro postkrizový svět:

- Typická globální společnost potřebuje poněkud volnější přístup ke své firemní strategii a firemní organizaci, než tomu bylo doposud.
- Musí zvýšit diverzitu ve svých manažerských týmech a zároveň budovat soudržnou korporátní kulturu a řídit talenty, které ve svém středu má.

Obě tato poselství jednoznačně kladou naléhavé úkoly před firemní marketingovou komunikaci; naléhavější o to více, o co více je firma globálnější z hlediska pracovníků z různých kulturních segmentů, je disklokovaná v různých kulturních prostředích, dodává do těchto teritorií globální produkty, které bude muset stále více adaptovat na místní zvyklosti a podmínky.

Významný polský sociolog Zygmunt Bauman publikoval počátkem října úvahu Předvídaní nepředvídatelného, v níž v závěru formuluje globální výzvu k cílevědomému ovlivňování budoucích jevů, která je velice dobře aplikovatelná také na sféru marketingové komunikace a je v podstatě jedno, jestli se bude týkat lokálních trhů a lokálních sociálních otázek, nebo globálních trhů a globálních problémů lidstva. Marketingové komunikace – komerční i sociální – jsou skutečně silným a účinným nástrojem, pokud jsou koncipovány na základě vědeckých poznatků a pod stejným znaménkem jsou také realizovány: „Velký italský myslitel Antonio Gramsci prohlásil, že jediná možnost, jak „předpovědět“ budoucnost, je skloubit naše úsilí a přimět tak budoucí události, aby se přizpůsobily našim přáním a vyhýbaly se nežádoucím scénářům. Neexistuje záruka, že tyto snahy přinesou výsledek, jakého si přejeme dosáhnout; válka proti nejistotě totiž nebude nikdy dobojována vítězně na celé čáře. Avšak toto je jediná strategie, která nám dává šanci vyhrávat alespoň některé bitvy. Není to dokonalé řešení, ale je jediné, které máme opravdu k dispozici. Berte, nebo nechte být.“⁶

6 BAUMAN, Z.: Předvídaní nepředvídatelného. Hospodářské noviny 1. - 3. října 2010, str. 12

Jak předvídat budoucnost a jít ji vstříc

S nástupem globální hospodářské krize a skutečnými, praktickými dopady do života ekonomických vývojových, výzkumných, výrobních a obchodních subjektů, se začaly v českém odborném tisku objevovat nejrůznější přehledy žádoucích forem chování aktivních subjektů. I jen ilustrační zaznamenání může být inspirativní:

DESATERO PRO KRIZI	OSM RAD FIRMÁM V DOBĚ KRIZE
komplexní analýza	na nic nečekat – trvale přizpůsobovat firmu podmínkám na trhu
jednejte rázně, ale na základě spolehlivých dat	nenechat se uspat úspěchem
náklady je třeba řídit, nejen snižovat	začít šetřit
hotovost	bezhlavě nepropouštět, kvalifikované pracovníky bude firma potřebovat
uvažujte dlouhodobě, krize jednou skončí	opatrně s výprodejem
připravte se na možná rizika	rychle se přizpůsobit
nezapomeňte na daňové důsledky	mít kvalitní plán, odhad vývoje poptávky trhu
kommunikujte	naučit se prodávat
kde najít zdroje financí	
uvědomte si hodnotu svých lidí	

Výzkum mezi 1200 generálních ředitelů, který realizoval PricewaterhouseCoopers na celém světě v rámci průzkumu Global CEO Survey 2010, přinesl některá zobecnění zkušeností, které společnost PWC vtělila do 10 lekcí z krize:⁷

1. *Udržitelnost* – krize udeřila nečekaně, překvapivě a je třeba si být vědom toho, že může kdykoliv přijít znovu.
2. *Vnější Svět* – je jasné patrné, jak silně vnější faktory ovlivňují strategii a organizaci společnosti.
3. *Řízení Rizik* – krize poučila firmy o významu řízení rizik v klíčových okamžicích i průběžně. Je třeba posilovat hlavní podnikatelské aktivity a další aktivity zahajovat pouze tehdy, když má firma jistotu.
4. *Investice* – je třeba lépe plánovat investice do budoucnosti a nejen utrácet, když je firma zisková.
5. *Rozvoj* – reagovat včas, pečlivě řídit vše, co firma dělá, vyvarovat se přehnaného sebeuspokojení v dobrých časech. Držet krok s tím, co přichází a neohlížet se jen do minulosti.
6. *Podstata* – krize pomáhá porozumět, kde je podstata firemního podnikání a odvětví, v jehož rámci firma působí.
7. *Flexibilita* – je nezbytné rozšířit sortiment výrobků, nabízet více než jeden produkt a mít výrobovou flexibilitu. Je nezbytné porozumět procesům v dodavatelském řetězci a porozumět svým klientům.
8. *Kontrola* – je třeba důsledně posuzovat procesy v podnikání i v dobách růstu. Jen tak je možné pohotově a smysluplně reagovat, pokud nastane krize.
9. *Hodnota* – krize pramení z přehnané honby za ziskem. Je třeba se vrátit ke kořenům a zaměřit se na hodnotové řízení firmy.
10. *Financování* – přílišná zadluženost vede v době krize k finančním potížím, až k selhání.

Kotler a Caslione také (v již citované publikaci) formulovali 8 nejčastějších chyb v turbulentním prostředí.

Považují za ně především tyto aktivity:

- Rozhodnutí o alokaci prostředků v rozporu s firemní strategií a kulturou.
- Plošné snižování nákladů místo cílených a promyšlených kroků.
- Zkratkovitá řešení usilující o udržení cash flow bez ohledu na klíčové partnery.
- Snižování výdajů na marketing, podporu značky a vývoj nových výrobků.

7 <http://www.pwc.com/cz/cs/ceo-survey/destaero-poucení-z-hospodarske-krize.jhtml>, staženo 2010-09-29

- Snížení cen v době klesajících tržeb.
- Odcizování zákazníků v důsledku snížení výdajů spojených s prodejem.
- Omezení výdajů na školení a rozvoj zaměstnanců v době krize.
- Nedocnění dodavatelů a distributorů.

Pro námi zkoumané vazby aktivit marketingové komunikace a turbulentního či krizového prostředí, je nejvýznamnější bod 4: Snížení výdajů na marketing, podporu značky a vývoj nových výrobků. Zde je totiž nejintenzivnější přítomnost celého komplexu marketingových komunikačních nástrojů nezbytností. Komunikační aspekty přirozeně nalzáme také v bodě 6, který se týká informačních služeb zákazníkům také formami klasické masové, ale i in store komunikace, v bodě 7. bychom našli interní komunikační toky včetně formování soft skills vlastního prodejního personálu. Je tedy zřejmé, že bez promyšleného nasazení marketingové komunikace, nejlépe v integrované formě, není možné úspěšně překonat ať již běžné turbulentní prostředí plné náhlých zvrátů a změn, nebo vlastní aktuální krizové globální ekonomické prostředí. Zde všude je nezbytné s trhem, dodavateli, odběrateli, orgány státními správy a orgány samospráv, komunikovat. Kvalifikovaně, se znalostí věci, s využitím vědeckých poznatků, které jsou obsaženy v základní struktuře teorie marketingové komunikace, s předvídáním všech zamýšlených, ale i nezamýšlených komunikačních efektů.

Některé příklady z komunikační praxe v průběhu globální krize

Marketingová literatura obvykle uvádí, že v době ekonomické krize, ale i ve stavu permanentních turbulentních – tedy proměnlivých, nestálých – tržních podmínek, je nezbytné především inovovat produkty, intenzivně komunikovat s relevantním trhem, upevňovat pozici značky producenta i produktů na trhu, pečovat o nejkvalifikovanější část zaměstnanců, kteří tvoří nejvýznamnější podíl hodnot. Několik ukázek z odborného tisku jednoznačně potvrzuje správnost této teorie.

Komunikace města Vídně

Vídeňská radnice jasně chápe význam systematické komunikace se svými obyvateli i s turisty. Jak konstatuje P. Fischer ve svém článku⁸, Vídeň má roční rozpočet okolo 11,5 miliard eur, z čehož ročně investuje také nemalé částky na propagaci města a propagaci mezinárodně cílených projektů. Do kultury i v této krizové době Vídeň vložila 237 milionů eur (cca 6 miliard korun = 4/5 celého rozpočtu českého ministerstva kultury), s velice jasnozřivým zdůvodněním, že „právě když je nejhůř, musí se udržet kreativní potenciál filmu, vědy a živého umění a tím i pracovní místa, jež v kulturním prostředí, do něhož se pravidelně investuje, vznikají.“

HUSKY CZ – komunikace výrobce outdoorového vybavení

Původní český výrobce sportovního vybavení HUSKY CZ působí na tuzemském trhu od roku 1997 a svou produkci prodává především v síti 14 vlastních značkových prodejen. V hlavním výrobním profilu – kempinkovém vybavení – obsadila 30 % českého trhu. Firma ve své krizové filozofii vychází ze čtyř zásad:⁹

- *Pružnost* – docilují jí především outsourcingem, díky čemuž mohou velmi rychle reagovat na nečekané výkyvy poptávky.
- *Opatrnost v investicích* – strategicky uvážlivě a v malých krocích se firma postupně buduje a rozšiřuje.
- *Zvyšuje výdaje na marketing* – v době současné krize investuje firma do podpory prodeje a propagace více financí, než v předchozích letech. Evidentně si tak upevňuje své postavení na trhu a usiluje o zvýšení tržního podílu.
- *Efektivní zaměstnanci* – minimalizuje úřednická místa.

8 FISCHER, P.: Kdo si konečně vezme Vídeň na triko? HN 29.9.2010, str. 11
9 ŠPERKOVÁ, M.A.: Promyšlená cesta na vrchol, Ekonom č. 24/2010, str. 27

ARBOEKO - pěstitel dřevin

Český trh s okrasnými dřevinami reprezentuje 1,5 – 1,6 miliard korun, z čehož společnost ARBOEKO¹⁰ ovládá pětinu a je tak jejich největším tuzemským pěstitelem. Firmu založili v roce 1993 spolužáci ze zemědělské univerzity a v počátcích je do marketingové problematiky zasvětil jejich investor – nizozemský podnikatel. Charakteristickým rysem jejich podnikatelské filozofie je systematická práce s důraznou formou nabídkové marketingové komunikace a tuto strategii praktikují stále. Jejich recept na krizi má pět nosných pilířů:

- *Trvale investují* – zisk se vrací zpět do rozvoje firmy.
- *Široké portfolio zákazníků* – firma se nekoncentruje na velké odběratele, ale rozumně diverzifikuje široký okruh odběratelů – velkoobchod, maloobchod, individuální odběratel.
- *Pečlivě analyzují náklady* – neinvestovali do reprezentační budovy vedení, ale jen do lehkých funkčních staveb.
- *Nikdy nepodceňovali reklamu* – investice do marketingu a marketingové komunikace společnost ARBOEKO nesnížila ani po dobu krize, ba dokonce tyto náklady zvýšila.
- *Loajální, motivovaný tým spolupracovníků* – je řízen jednoduchou řídicí strukturou, přičemž manažeři jsou často s pracovníky v terénu.

Jak se připravit na turbulence a krize?

Červencové Moderní řízení přineslo v článku Včas zaznamenat vynořující se trendy¹¹ velmi inspirativní výtah z časopisu Management Today. Jsem přesvědčen, že právě zde je obsaženo devět základních východních podnětů pro přípravu na další turbulence a krize jak pro marketingový management obecně, tak i pro návažné řízení marketingové komunikace.

- *Pochopení trendů* – mikrotrendů i megatrendů, které reprezentují dlouhodobé a zásadní změny. Důvodem, proč je třeba předvídat trendy, jsou produkty, služby, distribuční kanály a komunikační strategie, které je třeba připravit v souladu s nadcházejícími změnami.
- *Produkty s krátkou životností* a chování, které je s nimi spojeno, jsou obvykle módními výstřelky. Nicméně i ty je třeba sledovat, protože mohou signalizovat příchod skutečně mohutného trendu a je třeba být připraven.
- *Co je třeba hledat* – hybné síly, které jsou relevantní pro firmu. Tedy co z toho, co se ve světě děje, je důležité pro prosperitu firmy. Pokud jsou nalezeny, je třeba sledovat trendy, které jsou s nimi spojeny a které mohou ovlivňovat firemní podnikání. Mnohdy lze najít i velmi překvapivé souvislosti a vazby mezi zcela rozdílnými oblastmi.
- *Všimát si souvislostí* – makrotrendy mají schopnost ovlivňovat životní podmínky, často výrazně, i když nepřímo.
- *Trendwatching* – velké technologické, politické, environmentální a společenské změny ovlivňují spotřebitelské chování a to opět ovlivňuje obchodní trendy.
- *Sledovat svět do dálky i do šířky* – nesoustředit se jen na svůj obor. Autor citovaného článku podotýká, že mnohé trendy začínají v módě, designu nebo v oborech souvisejících se špičkovými technologiemi. Je třeba sledovat média, konkurenty, výzkumné studie, online chaty a zákazníky. Nejpravděpodobněji dlouhodobě vydrží prosté, úsporné trendy.
- *Vytvářet inovační kulturu* – seznamovat s trendy, vyvolávat diskusi k trendům, vytvářet brainstormingy o trendech a možnostech jejich aplikace na výrobní program firmy, jejich dopad do firemního života, na obsah a formu marketingové komunikace apod.
- *Trvalá změna* – pro přežití v turbulentním světě je nezbytné trvale přehodnocovat strategii nabídky a poptávky, což lze pouze tehdy, jsou-li trendové změny co nejdříve identifikovány.
- *Zavrhněte myšlenku nehybnosti* – nikdy nevycházejte ze stanoviska, že se v budoucích několika letech ve vaší zájmové oblasti nic nestane.

10 ŠPERKOVÁ, M.A.: Stromový byznys kvete, Ekonom 23/2010, str. 26

Závěrem

Z těchto několika úvah podle mého soudu vyplývá jeden souhrnný závěr. Integrovaná marketingová komunikace se může kvalifikovaně a efektivně zhostit svých úkolů a dosáhnout stanovených cílů jen tehdy, pokud je její výchozí platformou skutečně vědecké poznání relevantní objektivní reality, která vzniká jako výsledek střetu konkurenčních sil. Efektivní marketingová komunikace nemůže vzniknout jinak, než jako odpověď na interdisciplinární analýzu potřeb, motivací, aspirací cílových skupin, interdisciplinární analýzu trendů a tendencí, módních vlivů, společenských hnutí, státních zájmů a řady dalších formativních vlivů, které utvářejí lidský život jak v lokálním, tak i globálním měřítku. Správná volba cíle v rámci strategie aktivního společenského subjektu – komerční i nekomerční povahy – cílové skupiny, výběr argumentace a adekvátních nosičů sdělení s potřebnou mírou kreativity, je základním předpokladem efektivní komunikace. Protínají se zde dva základní nosné prvky: interdisciplinární znalosti s kreativitou.

LITERATURA:

- BAUMAN, Z.: Předvídání nepředvídatelného. Hospodářské noviny 1. - 3. října 2010
FISCHER, P.: Kdo si konečně vezme Vídeň na triko? HN 29. 9. 2010
GARETT, A.: Spotting the Next Big Thing. Management Today leden 2010, In. Moderní řízení. 7/2010
Ghemawat, P.: Finding Your Strategy in the New Landscap. In: Strategie pro svět po krizi. Praha. Moderní řízení: 4/2010
Global Trends 2025: A Transferred World 2025. In: www.dni.gov./nic/NIC_2025_project.html
JIRÁSEK, J.: Globalizace, Moderní řízení 6/2010, str. 31
KOTLER, P., CASLIONE, J. A.: Chaotika: řízení a marketing firmy v éře turbulencí. Brno: COMPUTER PRESS 2009, stran 214, ISBN 978-80-251-2599-1
STEM Praha: Trendy 01/2010, 1297 respondentů v ČR, in: www.stem.cz
ŠPERKOVÁ, M. A.: Stromový byznys kvete, Ekonom 23/2010
ŠPERKOVÁ, M. A.: Promyšlená cesta na vrchol, Ekonom č. 24/2010
<http://www.pwc.com/cz/cs/desatero-pro-krizi/index.jhtml>,
<http://www.pwc.com/cz/cs/clanky-o-krizi/8-rad-firmam-v-dobe-krize.jhtml>, staženo
<http://www.pwc.com/cz/cs/ceo-survey/destaero-poucení-z-hospodarske-krize.jhtml>

