

HLAVNÍ MYŠLENKY



Knihy o osobním rozvoji a vedení lidí v krátkém provedení

Jak překonat krizi

33 rychlých řešení pro vaši společnost



HERMANN SIMON



E-kniha ve zkráceném provedení z projektu:

www.hlavni-myslenky.com

© Tento text je parafrází vzniklou na základě myšlenek knihy „Beat the crisis. 33 Quick solutions for Your Company“ (vyšlo v roce 2009), kterou napsal Hermann Simon, ve smyslu ustanovení § 2, odst. 6, zákona č. 121/2000 Sb., autorského zákona.

OBSAH:

CHARAKTERISTIKA SOUČASNÉ KRIZE	3
ÚVOD	5
33 RYCHLÝCH A EFEKTIVNÍCH PROTIKRIZOVÝCH OPATŘENÍ	6
ZÁVĚR	19



Charakteristika současné krize

„Rozhodli jsme se přijmout druhého zaměstnance ve chvíli, kdy jsme potřebovali třetího.“ Toto vyjádření dobře ilustruje, že dnes už podniky omezily všechno, co mohly. Avšak krize pokračuje, a je potřeba hledat nové způsoby, jak se udržet nad vodou.

V současné době klesají příjmy některých společností o 40 %. Takovou díru nezacelí ani to nejtvrdší šetření. Autor knihy je mezinárodně uznávaným expertem v oblasti managementu a bývá svým významem srovnáván s mysliteli jako byl Peter F. Drucker nebo jako je Phillip Kotler. **Doporučuje, aby se podniky nesoustředily jenom na šetření, ale byly aktivní ve třech směrech ovlivňujících prodeje – jsou to náklady, cena a objem prodeje. Přičemž prodeje by měly hrát první housle ve vašem protikrizovém orchestru, a náklady s cenou by měly mít jenom charakter hudebního doprovodu. Pokud by před vámi stála volba, jestli máte snížit cenu nebo objem prodeje, tak je vhodné vybrat druhou variantu. Je to proto, že když zmenšíte objem prodejů, utrpí tím méně celkový zisk.**

Nejdůležitější charakteristikou současné krize (knihy vyšla v roce 2009, pozn. redakce) je, že **spotřebitelé odmítají utrácet peníze. Proto je v první řadě důležité studovat nové potřeby zákazníků a přizpůsobit jim svůj model podnikání.** Přitom autor důrazně nedoporučuje přistupovat k takovým řešením, která si vyžadují velké investice, které by garantovaly větší příjmy až za několik let (například různé inovace). **Potřebná jsou taková opatření, která se dají rychle realizovat a zároveň poskytnou výsledky – zvýší příjmy za několik měsíců nebo dokonce týdnů.**

V období krizí dochází k aktivním změnám na trhu. **Jako vítězové se pak projevují společnosti, které neztrácejí přímý kontakt se svými zákazníky.** Poraženými pak bývají společnosti, které jsou nerozhodné a přidržují se starých strategií. Neseďte se složenýma rukama – studujte různé varianty a přistupujte k jejich realizaci.

Informace o autorovi

Hermann Simon (nar. 1947) je mezinárodně uznávaný německý podnikový poradce, autor, myslitel v oboru podnikového managementu a profesor. Zaměřuje se na otázky strategie, marketingu a cenotvorby. Je předsedou představenstva poradenské společnosti Simon-Kucher & Partners. Dříve vedl Evropskou akademii marketingu EMAC a Evropskou školu managementu a technologií v Kolíně nad Rýnem. Vyučoval na univerzitách v Bielefeldu a Mohuči, na Harvardově podnikatelské škole a Londýnské podnikatelské škole, na Tokijské univerzitě a na Massachusettském technologickém institutu. Publikoval přes 30 knih o podnikání a managementu, které byly přeloženy do 22 jazyků. Byl členem rady ředitelů v různých akciových společnostech a členem dozorčích rad.

Společnost Simon-Kucher & Partners je prestižní konzultační společnost, která má kanceláře ve 22 zemích. V roce 2014 vykázala obrat ve výši 172 milionů euro a zaměstnávala 760 lidí.

Je svým významem srovnávána s americkými poradenskými společnostmi McKinsey a Boston Consulting Group.



Úvod

Současná krize není krizí nákladů. Její nejdůležitější charakteristikou je, že spotřebitelé odmítají utrácet peníze. Z toho důvodu neřeší problém nejpopulárnější protikrizové opatření – snížení nákladů. Je potřeba zkoumat nové potřeby klientů a přizpůsobit jim model svého podnikání. Překonat tuto situaci, kdy zákazníci nechtějí utrácet, se podaří těm společnostem, které na sebe převezmou část finančního rizika, poskytnou doplňující možnosti, zdůrazní cenové výhody a své hlavní úsilí zaměří na prodej. Podíváme se na to, jak to může probíhat v praxi.



33 rychlých a efektivních protikrizových opatření

Řešení 1. Podělit se se zákazníkem o finanční riziko.

Softwarová společnost Infusionsoft garantuje zákazníkům vrácení peněz, pokud nezdvoujnásobí své prodeje v průběhu jednoho roku pomocí jejího počítačového programu. Tento program stojí 4000 US dolarů a je vytvořen pro firmy nepřevyšující 10 zaměstnanců. Když zákazníci získají takovouto záruku, tak se snadněji rozloučí se svými penězi. Zpravidla využívají nadále tento program i firmy, které nedosáhly stoprocentního nárůstu.

Dodavatel vysoce kvalitního vybavení pro ozvučení Ficion Audio se potýkal s prudkým poklesem poptávky po svém akustickém systému třídy Hi-End (stojí 3400 až 15000 US dolarů). V té době společnost slíbila, že pokud jejich zákazník přijde v průběhu následujícího roku po nákupu o práci, tak mu nahradí 90 % ceny zařízení. Pokud klient ztratí práci v průběhu jednoho nebo druhého roku po nákupu, tak může vrátit koupené zboží a získat 75 % jeho ceny.

Řešení 2. Poskytnout produkt na zkoušku

Ve skladu výrobce strojního vybavení Nomis Precision se nahromadilo velké množství neprodaných produktů. Společnost začala poskytovat vybavení na zkoušku, a to pomohlo k nárůstu obrátu. Zároveň vyprázdněný sklad motivoval vlastní zaměstnance. Mnozí zákazníci si po skončení zkušebního období zařízení koupili.

Společnost Kraft Food nabízí svým zákazníkům, aby si vyzkoušeli po dobu 6 týdnů její automatický kávovar Tassimo. Zákazníci si kupují kávovar jako obvykle, ale přitom ho mohou vrátit a získat zpět peníze, i když ho aktivně používali.

Řešení 3. Stanovit cenu v závislosti na zisku zákazníka

Přední světová firma na výrobu větrných turbín Enercon nabízí zákazníkům rozdělení obchodního rizika – cena opravy či renovace zařízení závisí na získaných příjmech. 85 % zákazníků větrných elektráren uzavírá tento druh kontraktu. Protože mají turbíny vysokou kvalitu a kazí se jenom výjimečně, nemá Enercon žádné ztráty.

Podobné kontrakty se používají i při pronajímání hotelů, kdy kromě stanoveného pronájmu, platí nájemce hotelu také procento ze zisku.

Řešení 4. Dávat důraz na konkrétní a rychlé výhody

Ty, kteří si kupují automobily, zajímá, jaká je spotřeba benzínu, zplodiny a cena auta při druhém prodeji, z toho důvody by měli výrobci ve svých reklamních kampaních zdůrazňovat odpovídající výhody. Například v televizní reklamě na nemrznoucí směs Prestone si jeden zákazník vybírá levnější zboží, ale druhý mu doporučuje Prestone, protože by se přece „nikomu nechtělo zapadnout s autem, které by nenastartovalo“. Tento argument vypadá přesvědčivě.

Řešení 5. Prodávat na úvěr

Maloobchodní prodejce domácích spotřebičů a nábytku Best Buy nabízí splátkový režim při nákupu nad určitou cenu, například nad 150 euro. Například televizor s plochou obrazovkou stojí 2000 euro. Zákazník si ho odváží domů a potom ho splácí v průběhu jednoho roku. Je to výhodné i pro prodejce i pro zákazníka. Ten může zaplatit 150 euro při nákupu a 1850 euro až v průběhu roku. Možná, že tolik peněz najednou ani nemůže v době krize vynaložit.

Řešení 6. Přijmout platbu v barterové podobě

V roce 2009 měl jeden sportovní klub finanční problémy a nemohl zaplatit služby své reklamní agentuře. Místo peněz jim však nabídli VIP vstupenky do lóží na stadionu. Agentura souhlasila a pozvala na stadion své klíčové zákazníky. V důsledku toho se podařilo uzavřít nový důležitý kontrakt.

Strojírenská firma, která potřebuje nová nákladní auta, může dodávat svoje produkty výrobcí nákladních aut jako výměnu za jeho produkci. Je to snazší než prodávat složitě nákladáky na otevřeném trhu.

Řešení 7. Přitáhnout klienty slabých konkurentů

Když se likvidovaly velké národní americké banky, klienti přešli k regionálním bankám a ty začaly aktivně zvětšovat svůj podíl na trhu v oblasti úvěrování a obchodního financování. V Německu místní spořitelny a družstevní banky oznamují také významný nárůst aktiv. Klienti převádějí své peníze z velkých bank, protože je považují za nespolehlivé, do menších, které považují za stabilnější.

Řešení 8. Předložit alternativní podnikatelský model

Firma Chrysler uskutečnila na konci roku 2008 kampaň s názvem „Palivo pro Ameriku“. Klienti si mohli vybrat mezi tradičním a novým návrhem – buď úvěr s nulovou sazbou nebo kartičku, která umožňuje nákup benzínu za 2,99 dolarů za prvních 12000 mil v roce v průběhu tří let. Ceny za naftu v té době sice klesaly, ale nikdo nemohl zaručit, že brzy zase neporostou. Klienti měli tedy o čem přemýšlet. Návštěvnost webovské stránky společnosti narostla o 25 %, návštěvnost prodejen vzrostla o 35 %. Kartičku na benzín si nakonec zvolilo jen 5 až 10 % zákazníků, avšak důležitější bylo, že se široký okruh vlastníků aut dozvěděl o nových modelech Chrysler, Dodge a Jeep.

Softwarové společnosti začaly nabízet uživatelům internetu službu cloud computing, nebo SaaS (Software as a Service = software jako služba). Aby mohli klienti používat určitý program, nemusí si ho kupovat, stačí jen zaplatit abonentský poplatek. Vznik tohoto podnikatelského modelu změnil trh.

Řešení 9. Zvýšit aktivitu na trhu

Výrobce šroubů a matic T & L zaznamenal silný pokles prodeje. Možností pro snížení nákladů bylo málo, protože výrobní proces společnosti byl prakticky celý automatizován a zaměstnanci pracují velmi efektivně. V té době společnost zvýšila svou aktivitu na trhu – začala využívat všechny svoje kontakty ve všech oborech. Manažeři si domlouvali schůzky se svými známými a nabízeli jim produkci. To umožnilo udržet objem prodeje a zabránit dalšímu propadu. Nevyplatí se zkracovat rozpočet na podporu tržních aktivit v době krize, mohlo by to společnost jenom poškodit.

Řešení 10. Zvýšit čas přímých kontaktů se zákazníky

Prodejci netráví příliš mnoho času vlastním prodejem. Například, bylo zjištěno, že v americkém hutnickém průmyslu zabírá základní čas prodeje jenom 48 % pracovního času manažera. Když by se od tohoto času odečetl ještě čas věnovaný na cestu, tak na přímý prodej zůstane jenom trocha času. Jak zvýšit důležitý čas na prodeje? V období krize sedí mnozí zaměstnanci prakticky bez práce a mohli by se zcela věnovat domlouvání setkání, zpracování poptávek a mohli by být také řidiči, kteří budou vozit prodejce. Přerozdělení pracovních povinností zvýší čas na základní obchodní činnosti. Čas, který tím prodejci získají, mohou věnovat lepší přípravě svých obchodních setkání, zpracování objednávek nebo jednoduše na odpočinek.

Řešení 11. Více komunikovat s těmi klienty, kteří nejvíce nakupují

V krizi nelze věnovat všem klientům stejnou pozornost. Je potřeba častěji navštěvovat ty, kteří nejvíce nakupují. Například, jeden výrobce montovaných produktů si spočítal, že 10 % klientů (260 lidí) mu přináší příjem ve výši 74,4 %; dalších 40 % klientů (820 lidí) představuje 23,4 % příjmů; a dalších 50 % klientů (více než 1080 lidí) přináší jenom 2,2 % příjmů. Je evidentní, že by se měla věnovat pozornost především první skupině a v poslední řadě té poslední skupině.

Výzkum amerického trhu lékařské techniky ukázal, že prodejci ztrácejí prakticky všechny svůj čas s klienty, s nimiž se jim příjemně komunikuje, a kteří už používají produkty jejich společnosti. Avšak pro vyšší zisk by bylo mnohem užitečnější setkávat se se zákazníky, kteří ještě nepoužívají produkci daného výrobce.

Řešení 12. Prodávát přímo bez prostředníků

Společnost Home & House prodává rolety, markýzy a okna prostřednictvím sítě, jež spojuje 600 přímých obchodních zástupců. Společnost pracuje přímo s každým zákazníkem. I přes to, že probíhala v roce 2009 krize, tak její obrat neklesl.

Výrobce plastových kontejnerů a dalších kuchyňských zařízení Tupperware prodává své zboží za pomoci celé armády poradců (2,2 miliónu lidí), kteří pracují na základě komisionářských smluv. V roce 2008 vzrostly prodeje společnosti o 8 procent.

Řešení 13. Vstoupit do nových spotřebitelských segmentů, které jsou blízké těm vašim dosavadním

Vstup na nový tržní segment je dlouhým a finančně náročným procesem. Pokud je však nový segment podobný tomu dosavadnímu – územně nebo charakterem produkce, tak je možné ho získat rychle a bez větších investic. Řekněme, že se stavební podnik ze zemědělské oblasti setkal se snížením poptávky ze strany místních zákazníků. Rozšíří tedy zónu svého působení z okruhu 75 mil na 150 mil, jež bude zahrnovat dvě nová milionová města. I kdyby nepřinesly nové kontrakty velký obrat, tak alespoň pomohou s udržením zkušených zaměstnanců.

Výrobce elektrického nářadí prodával svou produkci profesionálním servisům a firmám. V době krize však přišel se skupinou výrobků pro kutily a začal je prodávat prostřednictvím maloobchodní sítě. Za několik týdnů tvořily prodeje této skupiny zboží 5 % celkového obratu.

Řešení 14. Stimulovat prodejce, aby mysleli především na zisk

Autor knihy doporučil jednomu zákazníkovi, aby zavedl proti-slevový systém motivace pro prodejce – čím větší slevu poskytnou klientovi, tím nižší bude procento jejich rabatu. Za dva měsíce pak klesl průměrný objem slev z 16 na 14 % bez ztráty klientů. Čistý zisk vzrostl ze 4 na 6 %.

Řešení 15. Přimět k prodejm nudící se zaměstnance

Je obvyklé myslet si, že technickohospodářští pracovníci nemají schopnosti dobrých prodejců, jinak by se sami přihlásili do prodejního oddělení. V mnoha případech tomu tak je, ale ne vždy. Například, světový lídr na trhu montovaných produktů firma Wuerth (roční obrat 12 miliard US dolarů) si vytvořila jasnou tržní kulturu. Polovina ze 65 tisíc zaměstnanců pracuje v oddělení prodeje. V době krize v devadesátých letech převedla firma téměř 10 % TH pracovníků do oddělení prodeje a ti se vynikajícím způsobem zhostili svých nových povinností. Avšak takové velké množství nemusí být nutné – důležité je, aby zaměstnanci sami projevíli přání vyzkoušet si své síly v této oblasti. Zaškolení nováčků v technikách prodeje si nevyžaduje mnoho zdrojů, protože tito lidé znají zvláštnosti vlastní produkce.

Řešení 16. Zorganizovat uvnitř společnosti výměnu zkušeností

Toto opatření umožní nejen zlepšit průměrné výsledky prodejců, ale také vytvořit ve společnosti novou tržní kulturu, o níž se hovořilo v předcházejícím řešení. Například, velký výrobce automobilů Retelo (roční obrat více než 6,5 miliard US dolarů) rozjel program na zvyšování efektivity prodejců. Požádali nejlepší prodejce, aby se podělili o své zkušenosti. Avšak ti se přiznali, že pracují intuitivně a je pro ně obtížné zformulovat pravidla pro druhé. Manažeři jim tedy pomohli s analýzou zkušeností a společným úsilím zformulovali klíčové faktory úspěchu, mezi nimiž figurovaly:

- dokonalá znalost podnikových procesů a struktury nákladů v zákaznických podnicích;
- schopnost přesvědčivě povyprávět o výhodách zboží a spočítat finanční výhodnost nákupu;
- oblíbené taktiky přesvědčování.

V podniku začaly probíhat pravidelné semináře zaměřené na studium zkušeností nejlepších prodejců. Ukazatel prodeje vzrostl už za několik týdnů po spuštění tohoto programu.

Řešení 17. Získat dobré prodejce od konkurence

Toto řešení je výhodné jenom v tom případě, pokud vaše společnost předstihuje konkurenty svým podílem na trhu nebo finančními možnostmi. Výhody tohoto opatření, ve srovnání s přeškolením nudících se zaměstnanců, spočívají v tom, že získáte najednou zkušené prodejce, kteří pracovali ve stejném spotřebitelském segmentu a mají svou základnu kontaktů. V období krize můžete ještě navíc dosáhnout jejich souhlasu s menší mzdou.

Řešení 18. Zvýšit křížové prodeje

Analýza prodeje bankovních služeb ukázala, že klienti, kteří mají běžný účet v bance s debetní kartou a kteří převádějí peníze z tohoto účtu, přinášejí bance 2,6krát více příjmů než klienti, kteří mají jenom účet a kreditní kartu. Jestli se k těmto službám přidá kreditní karta, tak se příjmy banky zvýší čtyřikrát ve srovnání s příjmem od klientů, kteří používají jenom jeden produkt. Navíc jsou klienti, kteří využívají několik bankovních služeb, loajálnější.

Velký podnik s maloobchodními prodejny s foto a video vybavením Visio Lumina předává každému zákazníkovi fotoaparátu nebo videokamery seznam příslušenství (tašky nebo pouzdra na fotoaparát, akumulátory, elektronické nosiče dat, stativy, mikrofony, filtry atd.), toto jednoduché opatření zvýšilo prodeje doplňkového zboží o 30 %.

Řešení 19. Rozšířit výběr sortimentu

Dva výrobci vzájemně se doplňujících stavebních materiálů se dohodli, že budou nabízet zákazníkům vzájemně svoji produkci. Takovým způsobem zvýšily firmy svůj obrat, zachovaly pracovní místa v oddělení prodeje a objemy výroby.

Dva výrobci potravinářských produktů následovali tuto taktiku a jejich tržní výkon se začal mnohem efektivněji využívat. Stejná taktika se používá i v pojišťovnictví, v investiční oblasti, při poskytování hypoték a při prodeji léků. Například jedna velká pojišťovna svěřila řízení 92 procent svých prodejů organizaci, jež se specializovala na přímé prodeje. V následujících měsících se obrat pojišťovny významně zvýšil a její postavení na trhu se značně upevnilo.

Řešení 20. Snižte objem výroby

Společnost Porsche zafixovala ceny nových automobilů, aby se vyhnula poklesu cen ojetých vozů a tímto způsobem ochránila svou značku. Když se snižuje poptávka, tak společnost snižuje objem výroby. Zvolená strategie pak přináší výsledky – Porsche je nejziskovější automobilkou z hlediska čistého zisku a v roce 2009 převzala kontrolu nad společností Volkswagen, která je patnáctkrát větší.

Světový lídr ve výrobě oceli Arcelor-Mittal snížil v listopadu roku 2008 svou výrobu o třetinu. Díky tomu se vyhnul nezbytnosti snížit významně ceny. Stejným způsobem postupoval i největší světový výrobce chemických produktů BASF (uzavřel 80 podniků v různých zemích) a společnost Dow Chemical (zavřela 20 podniků). Jde o to, že snížení objemu prodejů poškodí méně zisk ve srovnání se snížením cen.

Řešení 21. V krajním případě - snížit cenu

Snížení ceny vede téměř vždy ke snížení zisku. Jak už bylo řečeno výše, výhodnější je snižovat objem výroby. Avšak, pokud prodeje klesají velmi významně, tak je vhodné zahrnout toto krajní opatření do souboru protikrizových opatření. Přitom je nutné inzerovat snížení cen v co nejširší míře, jinak to bude mít negativní efekt.

V Německu dostávali kupující, kteří se při nákupu nového auta obratem vzdali svého ojetého, bonus ve výši 3250 euro. Cílem tohoto programu bylo vyrobení 2 milionů nových aut. Výrobci automobilů poskytovali ještě doplňkové slevy, takže souhrnná cena klesla o 40 procent. Prodeje vyskočily do nebes. Většina zákazníků byli lidé s nízkými příjmy a významné snížení cen zlomilo jejich odpor. Avšak není možné realizovat takovou akci bez podpory státu.

Řešení 22. Poskytovat slevy v nefinanční podobě

Jeden výrobce terénních vozů nabídl svým dealerům, že při objednání pěti terénních aut dostanou šesté bezplatně. Nominální hodnota terénního vozu je 10 tisíc US dolarů, což znamenalo, že reálná sleva představovala 16,7 %. Při takovém objemu prodeje je – za šest aut příjem 50 tisíc dolarů a zisk 14 tisíc dolarů. Pokud by výrobce poskytl slevu 16,7 % ve finančním vyjádření, tak by byl výsledek následující: objem prodeje – 5 aut, příjem 41 650 US dolarů, zisk – 11 650 US dolarů. Díky nefinanční slevě byl objem prodejů i zisk vyšší. Zároveň se udržela i zaměstnanost.

Řešení 23. Poskytovat slevy za objem nákupu

Německá železniční společnost Deutsche Bahn vydala zákaznickou kartu BahnCard. Karta druhé třídy stojí 300 euro a první třídy 600 euro. Vlastník získává slevu 50 % na všechny jízdenky v průběhu roku. Cestující, kteří jezdí často vlakem, platí za každou jízdenku méně. Kartu si koupilo 5 milionů lidí. Toto schéma snížení ceny je výhodné, protože klient platí peníze předem, a následně se snaží snižovat náklady častým cestováním. Takto se prodeje dopravní společnosti garantovaně zvyšují.

Řešení 24. Udržovat cenu za každou cenu

Společnost Simon-Kucher provedla výzkum strojírenského odvětví, při němž srovnávala 56 dodavatelů z oblasti průmyslu. Všichni se setkali s potřebou snížit cenu v průměru o 5 % a snažili se obhájit staré ceny. Avšak s různou efektivností.

Někteří dodavatelé se v průběhu vyjednávání dohodli se zákazníky na snížení ceny o 1,4 % a druzí o 3,8 %. Ve strojírenském průmyslu je čistý zisk velmi nízký i v období hospodářského růstu, proto je rozdíl mezi 1,4 a 3,8 % velmi podstatný.

Řešení 25. Výběrově zvýšit ceny

Výběrově znamená s ohledem na informovanost zákazníků. Například, kolik stojí zámek? Protože nekupujeme zámků každý den, tak neznáme přesnou cenu. Člověk, který přišel do železářství a uviděl zámků v ceně od 4 do 12 US dolarů, si nejspíše vybere zámek v průměrné ceně – 8 US dolarů. Kdyby byl cenový rozptyl mezi 4 až 16 dolary, pak by si kupující nejspíše koupil také střední variantu – za 10 dolarů. To znamená, že by zaplatil o 25 % více.

Výrobce náhradních dílů pro automobily rozdělil svoji výrobu do dvou kategorií:

- exkluzivní náhradní díly, které je možné získat jenom u něj;
- spotřební díly, které je možné nalézt u kteréhokoliv prodejce. Cenu náhradních dílů z první kategorie zvýšil o 12 % a díky tomu se zvýšil jeho zisk o 20 %, nehledě na krizi.

Řešení 26. Neposkytovat slevy jen tak

Sestavte si graf závislosti objemu prodeje na velikosti slevy. Když uvidíte místo rovné čáry mrak tvořený tečkami, tak je to způsobeno tím, že rozdáváte nepromyšleně slevy. Musí existovat přímá úměrnost – čím větší objem, tím větší sleva. Když jedna b2b společnost s obratem přibližně 5 miliard US dolarů, snížila průměrnou hodnotu slev ze 16 na 14 %, její ceny vzrostly o 2 %, ale zisk se zvýšil o 100 milionů US dolarů.

Řešení 27. Zavést platbu za doplňkové služby

Nízkorozpočtová letecká společnost Ryanair zavedla v roce 2006 platbu za zavazadla ve výši 4,5 US dolarů. Už v následujícím kvartálu vzrostl její zisk o 30 %. Postupně společnost navyšovala platbu až do výše 13 US dolarů. Přitom se

nesetkala s nespokojeností pasažérů. Věc se má tak, že pro ty, kteří nemají zavazadlo, je zavedení platby také výhodné. Odděleně se platí i jiné služby – registrace bez fronty a podobně.

Řešení 28. Poskytovat služby ke svému zboží za fixní ceny

Maloobchodní síť domácích elektrotechik Media-Saturn (obrat 25 miliard US dolarů) zavedla servisní program „Energio dodávání 24“ – za fixní cenu získává kupující dodávku, instalaci a servisní služby pro nakoupené zařízení.

Řešení 29. Přitáhnout nové zákazníky pomocí smlouvy na poskytování služeb

Světový lídr ve výrobě routerů a interface pro přenos internetových dat Cisco zaznamenal v lednu 2009 pokles prodeje o 20 %. Napravit situaci pomohla nová služba – servis zboží. Po jejím zavedení vzrostl obrat o 10 %.

Ve společnosti Hewlett-Packard se také trend služeb rozvíjí lépe než ostatní a představuje růst 5,6 %. Když začala společnost Demag Cranes v roce 2008 získávat nové klienty pomocí smlouvy na poskytování služeb, její roční obrat vzrostl o 200 milionů US dolarů.

Řešení 30. Nabízet komplexní služby místo jednotlivého zboží

Světový lídr ve výrobě jehel pro textilní materiály Groz-Bekert přestal vyrábět a nabízet pletací a šicí jehly a stal se dodavatelem univerzálních systémů pro vysoce přesné díly. Společnost začala vyrábět šicí stroje, jehly na plstěné tkaniny, díly pro tkalcovské stavy. Přitom zároveň koupili světového lídra ve výrobě náhradních dílů pro tkalcovské stavy Grob Horgen a německou firmu Schmeing.

Jeden ze světových lídrů ve výrobě profesionálních čistících strojů Hako získává jen 20 % obrátu z prodeje výrobků, ostatní zajišťuje komplexní balík řešení, zahrnujících pronájem, servis, plánování objektu a poradenství.

Řešení 31. Zrychlení se

Pěkný příklad ukazuje jedna montážní společnost, která získala zakázku na vybudování gigantické sluneční elektrárny v hodnotě 33 milionů US dolarů. Zakázku získala, protože slíbila její nejrychlejší realizaci. Pro investora byla rychlost klíčovým kritériem výběru, protože mohl získat za elektrárnu maximální cenu jenom do konce roku 2008. Aby mohl dodavatel dodržet slib, museli jeho lidé pracovat při jakémkoliv počasí, 24 hodin denně a bez víkendů.

Řešení 32. Zaměřit pozornost na druhotný trh

Společnost BMW zve vlastníky starších aut do svých servisních dílen a nabízí jim renovované náhradní díly za cenu nižší, než je cena nových dílů. Jenom v jednom velkém městě tato nabídka přitáhla 400 nových klientů v průběhu měsíce. Opodstatněnost této strategie potvrzují údaje o prodeji náhradních dílů. Podobným způsobem zvýšil své prodeje o 8 % v roce 2008 i největší výrobce náhradních dílů na americkém trhu firma AutoZone.

Když došlo k poklesu na trhu výstavby nových bytů, přeorientoval se výrobce izolačních materiálů Insula Terra na výměnu zastaralého vybavení ve starých budovách. Zájem lidí o snižování energetické zátěže významně zlepšil perspektivy tohoto trhu.

Řešení 33. Demonstrujte individuální přístup ke klientovi

Světový lídr ve výrobě výbušnin firma Orica, nabízí provozovatelům dolů komplexní řešení – průzkum hornin, vrtání, výběr trhaviny a samotné trhaví práce. Uspokojení individuálních potřeb klienta činí souhrnnou cenu méně průhlednou.

Společnost Giebeler buduje naftové zásobníky na základě individuálních zakázek. Když se v době krize snížilo množství nových zákazníků, tak společnost nabídla stávajícím klientům (jednalo se o 20 tisíc instalací) balík služeb za fixní cenu. Zahrnoval: bezpečnostní prověrky zásobníků, čištění, odstraňování naftových zbytků, obnovování vnitřního povrchu se zárukou na 5 let. Tento servis probíhá na základě individuálních potřeb zákazníků.



Závěr

Podle zákona, jenž odhalil německý chemik a botanik Justus von Liebig, závisí růst rostlin na těch nejvíce nedostatkových zdrojích. Stejný zákon funguje i na trhu – v dnešní době prožíváme krizi prodeje, což znamená, že právě na něj je potřeba soustředit své úsilí. Podniky musí udělat všechno možné pro maximální zvýšení efektivnosti a produktivity prodejů. Podle autora je však potřeba šáhnout ke snižování nákladů a ke snížení ceny jen jako k doplňkovým opatřením v celkové protikrizové strategii podniku.