

PŘECHOD FIRMY NA MARKETINGOVĚ ŘÍZENOU SPOLEČNOST

Pavel Tomšík

Ústav managementu a marketingu, PEF
VŠZ v Brně, Zemědělská 5, 613 00 Brno

Anotace:

V současném období, kdy dochází k transformaci státních podniků na jiné formy podnikání je nutné měnit i přístupy k řízení nově vzniklých nebo vznikajících subjektů.

Příspěvek řeší návrh přechodu firmy, která se zabývá zpracováním masa na masné výrobky a dalšími činnostmi, na marketingově řízenou firmu. Obchodní úspěch zpracovatelské firmy, která je součástí druhé vlny privatizace, podporuje vlastně i trvalý rozvoj zemědělské prvovýroby a jejich forem.

Summary:

The firm, who want to be success at the market, must change its management. It is good to use marketing and management philosophy for market conditions. For this reason is necessary to change organization of market activities. The article solves the problem of the firm, who specialize in produce and sale of own production.

Klíčová slova:

marketing, řízení, struktura útvaru

Key words:

marketing, management, structure formation

V současném období, kdy dochází k transformaci státních podniků na jiné formy podnikání, je nutné měnit i přístupy k řízení nově vznikajících nebo vzniklých subjektů.

V tomto případě se jedná o akciovou společnost, která se přeměnila ze státního podniku a je nyní privatizována v druhé vlně kupónové privatizace. Předmětem činnosti společnosti je řeznictví a uzenářství, mrazírenství a skladovací činnost, nákup zboží za účelem jeho dalšího prodeje, zprostředkování a prodej hospodářských zvířat včetně surovin pro masnou výrobu, žláz a jiných tkání jatečných zvířat.

Takto orientovaná firma s uvedeným portfoliem činností soustřeďuje pozornost na výrobu a prodej kvalitních výrobků, případně jejich inovaci, ale současně si musí v dnešních tržních podmínkách trvale uvědomovat, že hlavním posuzovatelem kvality není podniková laboratoř a dodržování norem, ale že je to klient - konečný spotřebitel, který posoudí či

rozhoduje, zda výrobky jsou kvalitní nebo ne, a podle toho nakupuje nebo nenakupuje vyrobené nebo nabízené produkty a služby.

Tato obecná zásada patří mezi dostatečně významné a žádná společnost, chce-li uspět na trhu, nesmí na ni zapomínat. Z uvedeného důvodu bylo akciové společnosti navrženo, aby zvolila novou podnikovou strategii, která spočívá v přechodu na marketingovou koncepci řízení společnosti. Přechod na takovou koncepci řízení zpravidla umožní společnosti, aby se víceméně vyhnula ztrátě důležitých trhů, postupnému úbytku a ztrátě zisku a nebyla zaskočena úspěchem dynamičtějšího konkurenta.

Návrh změny řízení

Při navrhování změn v organizační a řídicí struktuře sledované akciové společnosti jsme vycházeli z původního členění firmy, které bylo v době návrhu platné. Hlavní pozornost byla však zaměřena na dva základní útvary - útvar obchodní a výrobní. Nicméně muselo být bráno v úvahu celé členění podniku.

Při navrhování nové koncepce řízení, vycházíme z předpokladu, že firma, která prochází druhou vlnou privatizace, má za jeden ze základních strategických cílů - dlouhodobé přežití podniku. Chce-li však cíle dosáhnout, musí přejít bez dlouhých odkladů k filosofii marketingově řízeného podniku.

První formální změnou navrhujeme v tom, že podnik doplní nebo zvolí nový název útvaru. Jedná se o název útvar obchodu a marketingu nebo lépe, pouze marketingu, neboť marketing v sobě obchodní činnost zahrnuje. Konečný výběr názvu však ponecháváme na vedení společnosti.

Nově pojmenovaný útvar marketingu zpravidla doporučujeme rozdělit na dva úseky:

- * úsek obchodní
- * úsek marketingu.

Úsek obchodní je vhodné členit na dvě základní složky obchodní činnosti, což zpravidla spočívá ve vytvoření dvou oddělení:

- * oddělení nákupu
- * oddělení prodeje.

Oddělení prodeje obsahuje v našem návrhu - řízení prodejen v ČR a SR, oddělení expedice masa, produktů, fakturaci a provoz dopravy.

Oproti původnímu stavu bylo z oddělení prodeje převedeno pod úsek marketingu několik organizačních jednotek:

- evidence zákazníků
- oddělení objednávek
- oddělení marketingu s prodejní silou,

které byly v původní verzi v úseku prodeje a navrhujeme zřídit sklad výrobků nebo ho převést z kompetence jiných organizačních jednotek.

K posílení marketingového řízení firmy je nutné vytvoření podstatně větší specializované marketingové činnosti, která by konstitovala vlastní úsek v rámci marketingového útvaru. Podnik, který chce převzít podobu podniku marketingově řízeného, si nutně vytváří takovou organizační strukturu, kde marketingový útvar získá nejméně stejnou vážnost jako útvar výrobní nebo finanční.

V marketingovém útvaru naší akciové společnosti bude potom zahrnuta veškerá komerční činnost určená k tomu, aby podnik poznal, pochopil a efektivně uspokojoval potřeby zákazníků a tím i vlastní cíl podniku.

Marketingová úloha sehrává v podniku dvě role - strategickou a praktickou.

Strategická jasně vymezuje cíl a směr podniku na delší časové období a tak uspokojuje definovatelné potřeby trhu. Praktická role pracovníků marketingu spočívá ve vytvoření takové nabídky produktů a služeb, která uspokojuje požadavky s využitím zdrojů podniku.

Do úseku marketingu podniku proto navrhuje začlenit:

- * prodejní sílu (obchodní zástupce)
- * evidenci zákazníků, jako důležitý zdroj informací pro prodejní sílu
- * oddělení objednávek.

Oddělení objednávek prostřednictvím úseku komunikuje s expedicí a hlavně s výrobou, neboť přesně ví, co požaduje zákazník (spotřebitel) a na základě objednávky působí na využití výrobní kapacity podniku (praktická role).

Marketingový úsek převezme po dohodě s výrobním útvarem činnost inspekce trhu a spojí ho s průzkumem trhu.

Dále se marketingový úsek bude zabývat:

- prognózami trhu,
- propagací,
- cenami výrobků a služeb,
- výrobky podniku.

V počáteční fázi přechodu podniku na marketingovou strategii řízení mohou být některé činnosti kumulovány. Zavádění uvedené koncepce vyžaduje postupný přístup, který je dán určitým stanoveným postupem, jež podnik modifikuje podle vlastních potřeb a podmínek.