

Inšpirácia menom Böttcher

Peter Špiesz

Böttcher Slovenská republika

Vranovská ulica 57

851 02 Bratislava

Abstrakt:

Princípy podnikania sa v podstate nemenia už po stáročia a som presvedčený, že podnikatelia v minulosti mali podobné problémy ako majú tí dnešní. Jedinou deformáciou, ktorá sa v moderných dejinách Európy nikdy v minulosti nevyskytla, bol socializmus a plošné znárodnenie podnikateľských subjektov. V krajinách bývalého Východného bloku, to znamená, že i na území dnešného Slovenska, sa vytvorila jazva, ktorá nemala v našej histórii obdobu. V minulosti si predávali podnikatelia, ale i tí najmenší živnostníci skúseností s podnikaním z generácie na generáciu a práve tento systém zaručoval kontinuálne zlepšovanie sa jednotlivcov, ale i firiem. Vďaka nemožnosti robenia reálneho podnikania, od roku 1948 do roku 1989, a sprievodnej jazve, vytvorenej socialistickým plánovaným hospodárstvom, trvajúcej 41 rokov, je ešte stále veľký rozdiel medzi firmami zo západnej Európy, alebo z iných hospodársky vyspelých krajín sveta a tými, na území Slovenska. Preto je stále vhodné a nutné, aby sa naši podnikatelia učili od úspešných a dlhodobo pôsobiacich firiem, hlavne z vyspelého podnikateľského prostredia s dlhodobou tradíciou. V mojej práci chcem použiť príklad firmy Felix Böttcher G.m.b.H., ktorá bola založená v roku 1725 v Kolíne nad Rýnom v Nemecku. Napriek tomu, že firma prechádzala rôznymi krízami, ďaleko väčšími, ako bola tá v roku 2009, firma prežila túto dlhú cestu a je veľmi úspešná i v súčasnosti. Lexikón Der Deutschen Weltmarkt Führer uvádza túto nemeckú firmu v prvej tisícke dlhodobo najúspešnejších nemeckých firiem. Chcel by som na príklade takejto úspešnej firmy, poukázať na možnosti rozvíjania podnikania. Preanalyzovať rôzne produktové skupiny, strategické prístupy a vplyv strategického, ale i operatívneho manažmentu na dlhodobý úspech v podnikaní. Výsledkom mojej práce bude reálna analýza úspešnej firmy a určitá možnosť na zamyslenie a poučenie sa od tých dlhodobo úspešných.

Kľúčové slová:

Stratégia, história, podnikanie, znalostný manažment, Böttcher.

Abstrakt:

Principles of entrepreneurship as a matter principle do not change for centuries and I am convinced that entrepreneurs in the past had similar problems as the current ones. The only deformation which there has never been in the modern history of Europe was socialism and a full-scale nationalisation of the entrepreneurial subjects. In the counties of former Eastern bloc, i.e. also in the current Slovakia, it made a scar which is incomparable in our history. In the past entrepreneurs, also the smallest tradesmen, were passing on experience with entrepreneurship from generation to generation and this system was ensuring continuous improvement of individuals and also the companies. Thanks to impossibility of real entrepreneurship from 1948 until 1989 and the accompanying scar created by a socialist planned economy lasting for 41 years there is still big difference between companies from Western Europe and other developed countries to the companies in Slovakia. Therefore it is suitable and necessary that our entrepreneurs learn from successful and long-term active companies mainly from the developed entrepreneurial environment with a long-term tradition. In my work I would like to use the example of the company Felix Böttcher G.m.b.H., which was established in 1725 in Cologne in Germany. Despite the fact the company went through various crises far bigger than that one in 2009, the company passed a long journey and is also currently very successful. Lexikon der deutschen Weltmarktführer (Lexicon of the German World Market Champions) states this German company in the first thousand of long-term most successful German companies. I would like to show on the example of this successful company the possibilities of development of entrepreneurship, to analyse various product groups, strategic principles and the influence of strategic as well as operative management for a long-term success in entrepreneurship. The result of my work will be a real analysis of a successful company and a certain possibility for thinking and learning from those ones who are successful in a long-term.

Klíčové slová:

Strategy, History, Knowledge Management, Business, Böttcher.

1 Úvod

Slovensko je krajina, ktorá má veľký potenciál do budúcnosti. Na jednej strane má nevýhodu malého domáceho trhu, ale na strane druhej má obrovské výhody trhu Európskej Únie. Slováci sú šikovní ľudia. Niekedy im však chýba dostatok sebavedomia a skúseností. Jednotlivci, ale i firmy z krajín západnej Európy sa na ľudí, ale i firmy, z bývalého Ostbloku ešte stále pozerajú cez prsty. Niekedy neoprávnene, ale často i odôvodnene. Slovenské firmy nemajú pochopiteľne takú tradíciu ako podnikateľské subjekty, napríklad zo západnej Európy. Rozdiely sa síce už pomaly zmazávajú, ale stále sú ešte cítiť. Často majú slovenskí podnikatelia veľký problém s dodržiavaním podnikateľskej etiky a etikety. Pôsobia neisto a tak strácajú zbytočne body. Niekedy sa nevedia dostatočne predat' a prezentovať seba, svoju firmu, ani svoje výrobky. Preto by som chcel na príklade nemeckej firmy Böttcher ukázať, ako je možné podnikat' celosvetovo a stále sa zlepšovať. V tejto firme pracujem už pätnásť rokov a z nižších pozícií som sa vypracoval na tie najvyššie. Mám prístup k veľmi zaujímavým informáciám a výskumom.

Mojim cieľom je podeliť sa, v niektorých prípadoch so začínajúcimi kolegami, o tieto podnikateľské princípy vychádzajúce z nemeckého podnikateľského prostredia, ktoré je jedno z najinšpiratívnejších a najstabilnejších v Európe. Nemecký priemysel je dlhodobo v popredí a Nemci sú známi svojim perfekcionizmom. Konkrétnymi prípadmi z histórie, ale i zo súčasnosti, by som rád poskytol čitateľom príbeh na zamyslenie. Nemám takú ambíciu opisovať podnikateľské prostredie tak detailne ako Thomas Mann v románe Buddenbrookovi, alebo ako bolo opísané v románe Cirkus Humberto od Eduarda Bassa. Na druhej strane môj kratučký príbeh bude do maximálnej možnej miery pravdivý a dúfam, že rovnako poučný. Firma Böttcher je uvedená i v publikácii Lexikon der deutschen Weltmarktführer, kde je uvedených tisíc najvýznamnejších nemeckých exportérov. I toto je dôkaz, že ide o výnimočnú firmu.



Obrázok 1: Lexikon der deutschen Weltmarktführer, kde je uvedených tisíc najvýznamnejších nemeckých exportérov

Firma Böttcher je nemecká firma s hlavným sídlom v Kolíne nad Rýnom a jej história siaha až do roku 1725. Prešla postupným vývojom a momentálne je svetovým lídrom v oblasti výroby polygrafických valcov a spotrebných materiálov pre polygrafický priemysel. Pôsobí prakticky po celom svete a má pätnásť výrobných závodov, dvanásť mimo Nemecka. Celosvetovo má 2 200 zamestnancov v 29 krajinách. Počet zákazníkov prevyšuje číslo 90 000 a stále sa zvyšuje.

Prvá vetva rodiny, ktorá založila túto firmu, siaha až do roku 1725. V tom čase Jacob Loosen založil v Kolíne nad Rýnom vlastnú garbiarsku dielňu. Výroba kože bola v tom čase veľmi kapitálovo náročná a nakoľko veľmi zapáchala a znečisťovala veľké množstvo vody (spotreba vody až 2000 litrov na jednu kožu) bola neoblíbená u ostatných obyvateľov. Spracovanie kože je veľmi náročná práca a v tom čase výroba konečného produktu, trvala až jeden rok. Do konca 19. storočia bola výroba kože, týmto ručným spôsobom, výnosná. Vďaka priemyselnej revolúcii v roku 1829 v Mülheime, v terajšom Nemecku, bola založená továreň na výrobu kože a ručná výroba začala zanikať.

Nakoľko rodina Loosenovcov strácala možnosť podnikania v roku 1825, začala vyrábať glej. Toto lepidlo sa vyrábalo v podstate z odpadov od garbiarov a vytavovalo sa pomocou pary. Sušenie bolo závislé na počasí a výroba veľmi zapáchala. I v tom čase boli dôležité neustále inovácie a tak sa neskôr prešlo na umelé sušenie. Kolínsky glej bol slávny a mimoriadnej kvality. Firma sa neustále obhliadala po iných možnostiach podnikania, napríklad možnosť výroby umelých hnojív, alebo konská dráha.

Veľmi dôležitým medzníkom bola výroba želatíny a na jej výrobu sa používali teľacie nožičky, šľachy, rohy, chrupavky, kože. V podstate produkty potrebné i na výrobu gleju. Od výroby želatíny bol len krôčik k výrobe valcoviny, čo je zmes želatíny, glycerínu a sirupu – mimoriadne elastická hmota. V roku 1891 sa začala technická želatína používať na valce. V tom čase začal byť veľmi perspektívnym odvetvím priemyslu polygrafický priemysel. Tlačové valce nesmeli byť poškodené tlačovou farbou, ani mechanicky tlačovou formou. Vznikla orientácia firmy na polygrafický priemysel a táto orientácia zostala firme až doposiaľ.

Druhú vetvu rodinného podniku založil Félix Böttcher v roku 1878 v Lipsku. Firma v Lipsku sa veľmi rýchlo zamerala na výrobu tlačových valcov. V posilňujúcom konkurenčnom prostredí hľadali podnikatelia spojencov a tak došlo v roku 1910 ku spojeniu vetvy Loosenovcov s vetvou Félixu Böttchera a prostredníctvom spojenia začalo obdobie rozkvetu a rozletu firmy.

2.1 Prvá svetová vojna

Prvá svetová vojna a obdobie po tejto vojne, bolo pre Nemecko a nemecké firmy extrémne ťažké a problematické obdobie. Veľký problém pre firmu Böttcher bola nemožnosť kúpy glycerínu, nakoľko ten sa používal ako súčasť výbušnín, alebo ako zdroj tepla pre vojenské kuchyne. Pred Prvou svetovou vojnou manažment firmy nakúpil gigantické zásoby glycerínu. Vďaka tomuto prezieravému kroku, firma po celú vojnu fungovala, napriek tomu, že bola veľká kríza v polygrafickom priemysle. Po prvej svetovej vojne stál kg valcoviny 9 DM a neskôr, v roku 1923 už 3 000 000 000 DM. Nastala hyperinflácia a bolo veľmi ťažké v takomto prostredí podnikáť. Neskôr sa situácia mierne stabilizovala a firma opäť začala prosperovať. Želatína bola nestabilná a bola prekonaná gumou a v roku 1933, na výstave v Bad Nauheimu, Böttcher vystavoval prvé gumové valce pre polygrafiu, technické pogumované valce boli už skôr.



Obrázok číslo 2: Medzivojnová reklama firmy Böttcher
Zdroj: Geschichte eines Familienunternehmens, Felix Böttcher GmbH & company, Köln 2000

2.2 Druhá svetová vojna

V rokoch 1941-1945 bola firma Loosen/Böttcher pričlenená k vojnovnej výrobe, avšak po celú dobu sa podarilo zachovať produkciu valcoviny. Druhá svetová vojna, znamenala pre firmu prechod na vojnové hospodárstvo a v posledných rokoch vojny deštrukciu výrobných závodov, kde hlavne továreň v Kolíne nad Rýnom bola totálne zničená. Firma začala s postupnou obnovou. Prvé povojnové valce vyrobila v roku 1946. Spustenie železnej opony a vznik dvoch nemeckých štátov rozdelil i firmu Böttcher. Časť v Lipsku bola znárodnená. Napriek tomu, že firma bola v totálnej deštrukcii, spamätala sa a začala až zázračne expandovať. Západná časť sa začala rozvíjať samostatne v intenciách známeho nemeckého hospodárskeho zázraku.



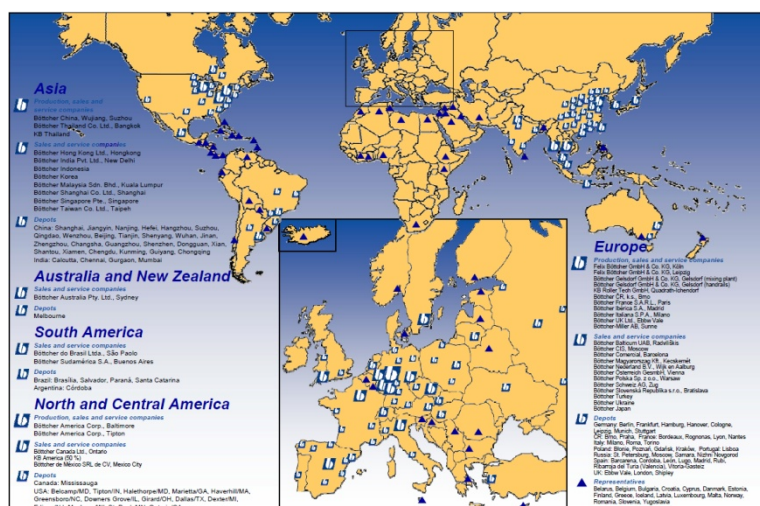
Felix Böttcher, Köln: zničená továrňa, 1945

Obrázok číslo 3: Rozbombardovaná továreň firmy Böttcher počas Druhej svetovej vojny
Zdroj: Geschichte eines Familienunternehmens, Felix Böttcher GmbH & company, Köln 2000

2.3 Vstup na nové trhy

Už od roku 1952 dodával Böttcher valce z Kolína do mnohých krajín v Európe. Postupne si firma vybudovala rozsiahlu sieť zastúpení po celom svete a prichádzala na trh s mnohými technickými novinkami. Zmeny na politické mape po roku 1989 využila spoločnosť k expanzii na trhy strednej a východnej Európy. Po zjednotení Nemecka prevzala firma Böttcher znovu i výrobný závod v Lipsku a integrovala ho do svojej výrobnjej štruktúry. Nástupom nového generálneho riaditeľa Franza - Georga Heggemanna začala nová forma expanzie, trvajúca až dosiaľ.

Po roku 1990 sa expanzia zamerala okrem krajín východného bloku i na úplne nové trhy ako: India, Čína, Brazília, Argentína, Malajzia, Kórea, Japonsko, Hong Kong, Austrália, Mexiko, atď. Výrazne sa zvýšil podiel zamestnancov mimo Nemecka a začala sa nová vlna expanzie, ktorá trvá až doposiaľ. Táto stratégia pomohla firme rásť, nakoľko Európa a severná Amerika sú trhy, ktoré momentálne stagnujú.



Obrázok číslo 4: Celosvetová pôsobnosť firmy Böttcher
Zdroj: Felix Böttcher GmbH & company

V roku 1993 materská firma v Kolíne nad Rýnom rozhodla o výstavbe nového výrobného závodu vo Vyškove na Morave. Bol postavený na zelenej lúke v priemyselnej zóne na severe Vyškova. Postupne sa vybavil modernou technológiou. V súčasnosti 60 % produkcie sa exportuje do Nemecka a celého sveta. 40 % produkcie je určenej na trhy strednej a východnej Európy. Tento závod sa postupne rozširoval až dosiahol v roku 2010 počet 220 zamestnancov vo výrobe a 15 zamestnancov v predaji spolu i s exportom.

3 Aplikácia znalostného manažmentu

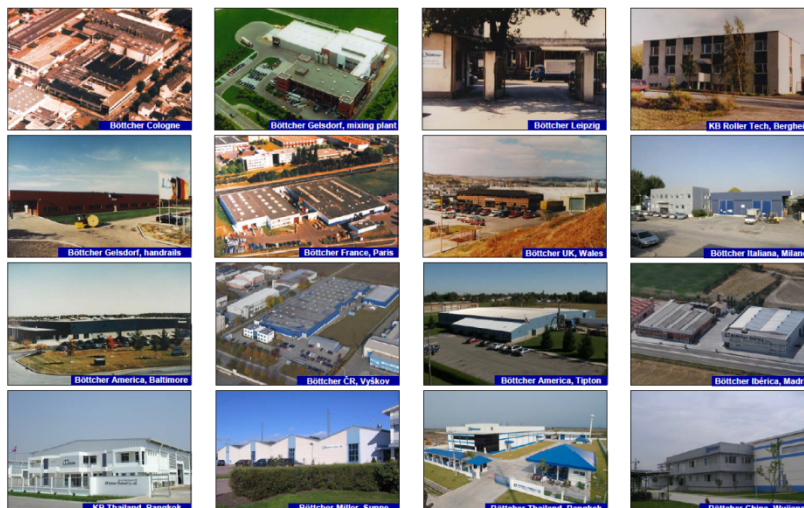
Podnik Böttcher sa zaoberá predajom hlavne troch skupín produktov:

- **Pogumovanými valcami,** ktoré sa používajú v rôznych druhoch priemyslu. Najväčšia časť sa používa v polygrafickom priemysle ktorý tvorí až 80% podielu obratu tejto produktovej skupiny.

Ďalšie druhy priemyslov sú sklársky, drevársky, výroba umelých hmôt, hutnícky priemysel a iné. Tento produkt je z hľadiska obratu veľmi dôležitý z dvoch dôvodov:

- a, Je na ňom najväčšia pridaná hodnota
- b, Prináša prácu do výrobných závodov po celom svete

Production Plants:



Obrázok číslo 5: Výrobné závody firmy Böttcher - celosvetovo
Zdroj: Felix Böttcher GmbH & company

- **Chémiou pre polygrafický priemysel.** Táto sa používa ako čistiaci prostriedok na čistenie tlačových strojov a umývanie znečistených tlačových agregátov a odstránenie nepotrebné farby. Ďalším chemickým produktom je prísada do vlhčiaceho roztoku. Proces tlače je komplikovaná záležitosť. Preto i paleta rôznych chemických produktov je rozsiahla. V ponuke je vyše 100 rôznych chemických produktov, ktoré majú rôzne formy použitia.
- **Ofsetovými gumami.** Tento produkt sa používa na ofsetových tlačových strojoch na prenos tlačeného obrazu, alebo tlačového laku, na potláčaný papier, alebo iný materiál. Firma Böttcher má v ponuke viac ako dvadsať druhov.

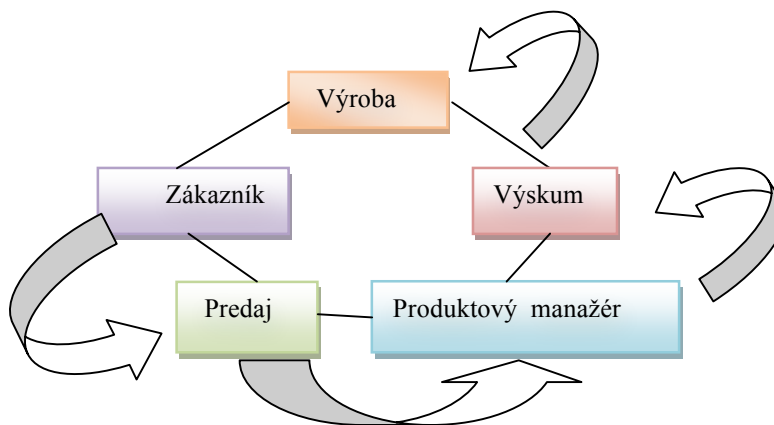
Uplatňovanie znalostného manažmentu spočíva hlavne v troch oblastiach. **Prvou** dôležitou súčasťou tohto systému je vlastné učňovské stredisko, ktoré vychováva svoje kádre. Na Slovensku je učňovské školstvo vo veľkých problémoch a je to veľká chyba. V Nemecku stále platí, že remeslo má zlaté dno a v niektorých prípadoch sú zruční remeselníci finančne viac ohodnocovaní ako vysokoškooláci. Práve učenie mladých potencionálnych kádrov je prvý krok uplatňovania znalostného manažmentu vo firme. Skúsení pracovníci učia mladých učňov a tak im predávajú svoje znalosti, ktoré sa týmto spôsobom rozvíjajú. Vďaka takejto komunikácii je možné zvládať i tie najnáročnejšie úlohy.

Druhou dôležitou aplikáciou aplikácie znalostného manažmentu je dôsledná aplikácia pentagónu:

- Výroba.
- Výskum.

- Produktový manažér.
- Predaj.
- Zákazník.

Grafické znázornenie aplikácie tohto pentagónu do firemného života vyzerá takto:



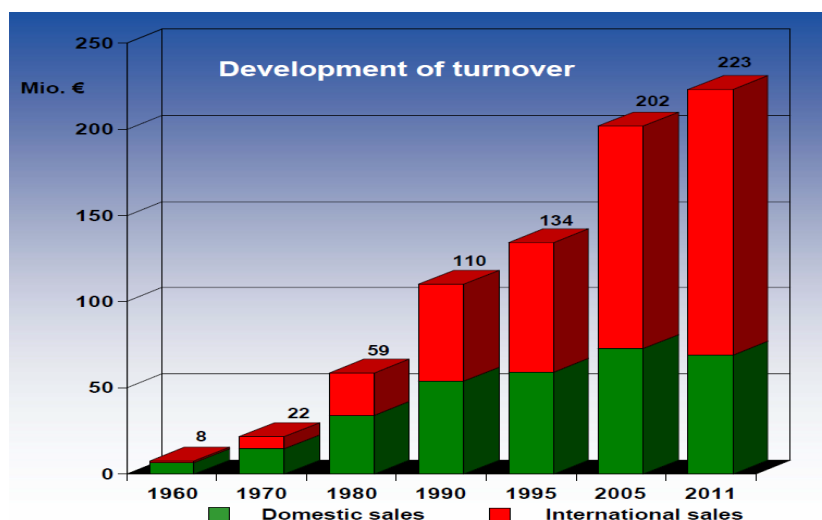
Nákres číslo 1; Pentagón aplikácie znalostného manažmentu

Zdroj: Peter Špiesz

Tretím krokom je aplikácia znalostného manažmentu do novozaložených firiem na nových trhoch. V praxi to funguje tak, že pri založení novej firmy (napríklad v Hong Kongu), zodpovední manažéri dohliadajú na implementáciu firemnej kultúry, dôležitých informácií v oblasti všetkých produktových skupín. Prvý rok je takáto firma pod silnou kontrolou manažmentu, hlavne z centrál v Kolíne nad Rýnom, ale neskôr dostáva viac a viac voľnosti. Cieľom je, aby všetky takéto firmy boli čo najviac produktívne, ale mali i potrebnú dávku slobody a nezávislosti. Po celý rok je každá firma Böttcher v neustálom kontakte s produktmanažermi a s centrárou. Neustála komunikácia so zamestnancami v Kolíne nad Rýnom je pre najvyšší manažment extrémne dôležitá.

3 Celosvetová expanzia

Ako bolo i popísané v predchádzajúcej kapitole, firma neustále expanduje do celého sveta. Táto expanzia sa týka buď expanzie na nové trhy, alebo toto expandovanie funguje vďaka novým produktom, alebo produktovým skupinám. Založenie firmy v cudzej krajine nie je až také ťažké ako by sa mohlo zdať na prvý pohľad. Funguje tak, že sa v konkrétnej krajine nájde manažér, ktorý bude riaditeľom konkrétnej Böttcher firmy (napríklad Böttcher Hong Kong) a ten si vybuduje celú sieť zamestnancov a zákazníkov. Takýto manažér rieši všetky právne ale i ekonomické záležitosti v konkrétnej krajine. Práve táto stratégia firmy prináša neustále zvyšovanie tržieb, ako je vidieť na grafe číslo 1.



Graf číslo 1; Vývoj obratu firmy Böttcher do roku 2011
Zdroj: Felix Böttcher GmbH & company

4 Marketingové aktivity

Marketingové aktivity nie sú riadené centrálné, ale o dôležitých marketingových aktivitách sa musí informovať najvyššie vedenie firmy. Všetky firmy Böttcher (napríklad Böttcher Maďarsko) majú v ročnom pláne nákladov i náklady na marketing. V Nemecku je veľmi malé marketingové oddelenie, kde má na starosti marketing v podstate len jedna osoba. Marketing sa robí hlavne tak, že pre zákazníkov typu A sa robia cieľové aktivity, hlavne podľa miestnych zvyklostí. Je pochopiteľné, že marketingové aktivity v Číne a v Brazílii sú diametrálne rozdielne. Firma dbá na to, aby boli dodržané základné štandardy firmy (logo, jeho farba, atď.) ale všetko ostatné je ponechané v podstate na konkrétnom manažérovi, pohybujúcom sa v prostredí konkrétnej krajiny. Takéto marketingové aktivity majú dve hlavné výhody:

- Sú relatívne lacné.
- Sú do maximálnej možnej miery účinné.

5 Aplikácia vlastného výskumu

Firma Böttcher používa aplikovaný (cieľový) výskum k získaniu nových poznatkov, zameraných na špecifické, konkrétne dopredu stanovené ciele. Vyvíjajú sa konkrétne produkty, ktoré si žiada trh. V niektorých prípadoch sa vyvíjajú špecifické produkty, len pre určitý trh, napríklad argentínsky. Vývojové stredisko je v Kolíne nad Rýnom. Na vývoji nových alebo vylepšených produktov sa podieľa približne päťdesiat výskumníkov. Každý rok dostane vývojovo-výskumné stredisko konkrétnu požiadavku a cieľ vyvíjať presný počet nových produktov. Vývoj má za cieľ prinášať nové alebo vylepšené produkty, hlavne z týchto dôvodov:

- Nové produkty slúžia ako možnosť zvýšenia predaja.

- Nové produkty zvyšujú podiel firmy na konkrétnom trhu.
- Lepšie riešia potreby a problémy zákazníkov.
- Zlepšujú imidž firmy – inovačná firma.

Za posledné dva roky sa podarilo vyvinúť úspešné produkty, ktoré sa ujali na trhu, nie len v Európe ale i na celom svete. Asi 30 až 40 % nových výrobkov sa neosvedčí a vyradia sa z produktového portfólia. Medzi tie najúspešnejšie novo vyvinuté produkty (vynájdene v priebehu posledných troch rokov) patria nasledovné:

- Pro Aqualis – lakovaný vlhčiaci valec.
- Twister – zlepšený čistiaci prostriedok.
- Mistral - zlepšený čistiaci prostriedok.
- Lawanta – čistiaci prostriedok s mikroemulziou vody.
- BT 7400 – superkompresibilná ofsetová guma.
- BT 7200 - ofsetová guma s technológiu DUO TEC.
- Gold Pepral – náhrada rilsanových valcov.
- Pro colora – lakované farebníkové valce.

Všetky tieto produkty trh úspešne prijal a podarilo sa vďaka nim zvýšiť obrat a imidž firmy. Veľká výhoda je možnosť pozvať si konkrétneho výskumníka z Nemecka, priamo ku konkrétnemu zákazníkovi, v podstate kdekoľvek na svete, pokiaľ to vyžaduje situácia.

Ako slabinu vidím, že väčšina výskumníkov sú fyzici a chemici a nepoznajú dostatočne polygrafický priemysel po praktickej stránke. Komunikácia výrobných pracovníkov a predajcov s vývojovým strediskom sa v poslednom čase (posledných 10 rokov) zlepšuje, nakoľko toto bol i strategický cieľ od majiteľa firmy. Prispelo k tomu vymenovanie niekoľkých konkrétnych produkt manažérov:

- Technické valce: Christian Gellermann
- Chémia: Dr. Helmut Sander
- Ofsetové gumy: Roland Geartner
- Polygrafické valce: Thorsten Pfeil

Títo produktoví manažéri sú vo svojej podstate „styčnými dôstojníkmi“ medzi predajom a vývojom. Fungujú výborne. Prax ukázala, že pri veľkosti firmy, pôsobiacej na veľkom teritóriu, je používanie produktových manažérov, nevyhnutný krok, nakoľko správna aplikácia produktov je dôležitá pre samotný úspech u zákazníka. Hlavne u produktov náročných na správnu aplikáciu, ako sú technické valce je tento systém veľmi dôležitý.



Obrázok číslo 6: Budova R&D v Kolíne nad Rýnom
Zdroj: Felix Böttcher GmbH & company

Proces vývoja nových výrobkov je nutné konzultovať s vývojovým oddelením v Nemecku. Každý rok musia zodpovední regionálni manažéri plánovať chod firmy na nasledujúci rok. Súčasťou tohto plánu je i požiadavka na nové výrobky. Treba sledovať požiadavky trhu, aktívnejšie uplatňovať benchmarking. Čo je však zaujímavé, existuje i skupina produktov, ktoré nesú značku Böttcher, ale nie sú vyvíjané vo vývojovom stredisku v Nemecku. Tieto produkty sa vyvíjajú a vyrábajú v iných firmách, ale predávajú sa pod značkou Böttcher.

6 Plánovanie

Plánovanie znamená vytyčovanie budúcnosti organizácie. Plány pomáhajú vytyčovať konkrétne ciele a spracovať realistické stratégie na ich dosiahnutie. Plánovanie vedie manažment k tomu, aby pripravoval podnik na budúcnosť a formoval stratégiu a víziu firmy, prípadne pripravoval pôdu pre nasledujúce generácie manažérov a vlastníkov. Plánovanie musí byť späté s plánovaním konkrétnych cieľov a do tohto procesu je nevyhnutné zapojiť prakticky celý podnik. U strategických cieľov je kľúčové, aby boli správne formulované, jasné a ľahko aplikovateľné do praxe. Plánujú sa tržby, kapacita výroby, náklady fixné ale i variabilné. Manažéri firmy Böttcher si pri plánovaní kladú nasledovné otázky. Odpovede na nich zahrnujú do konkrétneho plánu.

Porozumieť' kde sme:

- Porozumenie silných stránok poskytovaným produktom a porovnávanie s konkurentmi, to znamená porozumeniu našej konkurenčnej výhode.
- Kto sú naši zákazníci a prečo kupujú naše výrobky alebo služby?
- Stavanie na príležitostiach a slabé stránky meniť na príležitosti.
- Poznať naše hrozby a snažiť sa ich eliminovať.

Rozhodnutie kam chceme ísť:

- Kde sú celkové ciele pre naše podnikanie.
- Aplikácia špecifických meradiel, ktoré budú čo najobjektívnejšie merať dosahované ciele.

Plánovanie ako dosiahnuť plánované ciele:

- Vytvorenie čo najrealistickejšej stratégie na dosiahnutie konkrétnych cieľov.
- Konkrétny marketingový plán.
- Konkrétny finančný rozpočet.

Plánovanie sa prevádza na konci kalendárneho roka (október, november) za účasti majiteľa firmy a top manažmentu, zodpovedajúceho za konkrétny región. Plánované ciele sa optimalizujú tak, aby sa dali splniť viac ako na 90 %. Pri plánovaní sa používajú odhady, ale i cit a skúsenosti konkrétnych manažérov.

7 Zhrnutie

Aké ponaučenie si môžu zobrať slovenské firmy z tohto dlhodobého úspešného podniku? Môžu použiť niektoré princípy i slovenské malé a stredné firmy? Jednoznačne som presvedčený, že áno. Bohužiaľ rozsah tohto príspevku je veľmi obmedzený a nezmestili sa pochopiteľne do neho úplne všetky dôležité informácie o podniku.

Priemerná životnosť firiem je okolo 40 rokov, čo je menej, ako priemerná aktívna dĺžka života človeka v zamestnaní. 60 % zo zoznamu „Fortune 500 companies” z roku 1970 zaniklo. Odborníci tvrdia, že len 5 % až 7 % firiem prežije priemernú dĺžku ľudského života. Obrovské množstvá firiem zaniká a veľa podnikateľov krachuje a popri tom vytvára dlhy. Ale podnik Böttcher prežil dlhé obdobie a všetky prekonané krízy ho ešte posilnili. Ako je to možné? Stratégiu tohto podniku som zhrnul do niekoľkých bodov.

Nezávislosť na tretích osobách. To znamená, že podnik by nemal byť závislý od bánk, dodávateľov, alebo iných inštitúcií, ale len od svojich zákazníkov. Veľa firiem na Slovensku robí chybu, že sú extrémne závislé od bánk alebo jedného dodávateľa. Toto nesmie rozumný podnikateľ nikdy pripustiť. Musí sa snažiť, aby mal veľké množstvo zákazníkov, rozdelených do troch skupín A, B, C. Tieto skupiny by mali byť v čo najväčšej miere vyvážené.

Dôsledné plánovanie budúcich krokov, aplikovanie výskumu a odhadov. Žiadne významné budúce kroky nesmú byť urobené len na báze pocitu. Iste cit a podnikateľské skúsenosti sú veľmi dôležité. Je extrémne dôležité, aby kroky strategického významu boli podložené relevantným výskumom alebo odhadmi. I tu platí, že vďaka množstvu informácií je často rozhodovanie nepružné, ale málo informácií pri rozhodovacom procese je obrovské riziko, ktoré síce môže priniesť krátkodobý úspech, ale pravdepodobnosť je malá. Firma Böttcher používa rôzne druhy prieskumov, niektoré vykonáva vo vlastnej réžii, ale používa i relevantné firmy s vysokým kreditom ako Pira International, alebo Eupia. Tieto odhady sa musia kupovať za nemalé peniaze, ale na druhej strane často sú veľmi prínosné, nakoľko sú do vysokej miery profesionálne, presné a dá sa na nich spoľahnúť.

Správny marketingový prístup. Je zaujímavé, že marketingový prístup firmy Böttcher, by sa mohol zdať nezainteresovanému pozorovateľovi do značnej miery neprofesionálny, nakoľko nie je centrálné riadený. Na druhej strane je nesporné, vďaka výraznému celosvetovému úspechu firmy, takýto prístup funguje. Hlavným argumentom najvyššieho vedenia je názor, že prílišná pompéznosť marketingových aktivít alebo neznalosť

potrieb konkrétného zákazníka na konkrétnom trhu, je kontraproduktívna a centrálné riadenie týchto aktivít je málo účinné.

Výber kvalitných a lojálnych pracovníkov. Toto je jeden z kľúčových faktorov. Pre pracovníkov je dôležité, aby ich pracovné miesta boli stabilné a pre vedenie firmy je dôležité, aby pracovníci z dlhodobého hľadiska videli zmysel vo svojej práci. Preto nie je zriedkavosťou, že pracovníci pracujú vo firme Böttcher celý život, alebo niekoľko desiatok rokov. Pracovné výročia, 10, 25 a 40 rokov sú vždy popisované vo firemnom časopise Böttcher International. Pre pracovníkov sú vo firme pripravené rôzne bonusy. Celkovo sa vedenie snaží o vytvorenie čo najlepšej pracovnej atmosféry.

Zvládanie kríz. Za skoro tristo rokov pôsobenia na trhu prešla firma rôznymi krízami. Niektoré boli d'aleko väčšie ako hospodárska kríza v roku 2009. Hyperinflácia v Nemecku po prvej svetovej vojne v podstate zabrzдила podnikanie. Bola to doba, keď ráno sa predal produkt a už večer peniaze obdržané za tento produkt, nemali žiadnu hodnotu. Firma to musela prežiť a pochopiť skutočnosť, že krízy sa periodicky opakujú či už v samotnom Nemecku, alebo lokálne, na rôznych iných trhoch vo svete. Momentálne máme krízu na Ukrajine, a musíme prežiť i túto krízu. V tom je sila dobrých podnikateľských subjektov. Často sú po kríze ešte silnejšie.

8 Záver

História je dobrá učiteľka, ale ľudia sú zlí žiaci. Žijeme v dobe, kde je prakticky všetko možné. Z malého podniku je možné relatívne rýchlo urobiť veľký a opačne. Zdá sa, že je možné kúpiť akýkoľvek podnik, nezávisle na tom ako je veľký a silný. Z technologického hľadiska sme sa rozlúčili do značnej miery s priemyselnou érou a bežíme do éry informačných spoločností. Všetko je v pohybe. Budúcnosť sa stáva súčasnosťou a nakoniec minulosťou, takto to v živote človeka ale i podniku chodí. V podnikaní, tak ako často i ľudskom živote, platí i ďalší zákon striedania sa období. Období vrcholného rozkvetu s obdobím stagnácie. Tento zákon striedania obdobia platí predovšetkým pre podnik, ktorý sa musí v rámci konkurencie meniť s ostatnými. Böttcher sa nachádza každodenne v ohnisku tohto zrovnávania – čo je dobré. Len tí najlepší vo svojej oblasti, na svojom poli pôsobnosti majú šancu tieto nové výzvy zvládnuť. Toto je zákon prírody. Toto je zákon prežitia. Výhoda rodinného podniku je tá, že oproti podniku, ktorý je obchodovaný na burzách, je rodinná firma viac orientovaná na strednodobý a dlhodobý úspech. Firma Böttcher sa permanentne hlási ku koreňom našej západnej kultúry a snaží sa o nezávislosť na niekom treťom a zachovaní sa vlastnej identity. Nezávislosť umožňuje realizovanie zámerov, ktoré manažment považuje za správne. Aplikácia tých správnych hodnôt v produktoch a službách pre zákazníkov je tou hlavnou podnikateľskou úlohou súčasnosti ale i budúcnosti. Najistejší pohyb za týmto cieľom je dôsledné plánovanie, krok za krokom a veľké zmeny realizovať iba vtedy, pokiaľ je ohrozený celok. Pri tomto podnikaní logicky vznikajú i spory, ktoré sú vo svojej podstate nutné a nie sú ničím iným, ako konštruktívnym hľadaním toho najlepšieho riešenia. Ješitnosť jednotlivca pritom musí ustúpiť spoločnému výkonu.

Mojim cieľom bolo podeliť sa s čitateľom o konkrétne námety ako česťne a dlhodobo podnikať. Nikto z nás nemá návod na genialitu. Vo vede to funguje tak, že pokiaľ sa dodrží presne popísaný postup (teplota, tlak, čas, zmiešanie komponentov, atď.) vznikne vždy to isté. Takto funguje napríklad výroba gummy, hlavný komponent na výrobu valcov. V manažmente bohužiaľ takto procesy nefungujú. Pokiaľ by sa nám čisto teoreticky, napríklad pri podnikaní, podarilo zmiešať všetko presne podľa receptu, napísaného niekde v knihe a dodržali by sme

i všetky ostatné veličiny, výsledok môže byť vždy iný. Nakoľko v manažmente sú potrebné i činnosti, ktoré sa nedajú merať, ako šťastie a byť na správnom mieste v správny čas, cit, rôzne druhy pocitov a často niečo medzi nebom a zemou čo sa len ťažko pomenuje. Preto je manažment taký zaujímavý. Tento príbeh jedného úspešného podniku, opísaný podľa presných historických skutočností môže pomôcť, ako motivácia, podnikateľovi i u nás na Slovensku byť rovnako, alebo ešte viac úspešný vo svojej činnosti.

Literatúra

Eyll Klara Prof. Dr. Klara: Böttcher 1720-2000 Geschichte eines Familienunternehmens, Felix Böttcher GmbH & company, Grafische Werkstatt Druckerei und Verlag Gebuder Kopp, Köln 2000, 110 s., ISBN - nemá

KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M.: Podnikateľský plán, Praha, Computer Press, 2007, 216 s., ISBN 9788025116050