

Cílené řízení poptávky

Moderní firmy se stále více orientují na aktivní vytváření poptávky, neboť zajištěnost poptávkou zásadním způsobem ovlivňuje jejich efektivnost.

Jestliže poptávka neexistuje a ani se ji nepodaří vytvořit, firma fungující v normálním tržním prostředí dříve či později zanikne. S podivem proto je, jak málo se některé firmy věnují otázkám cíleného řízení poptávky. Např. ve zdravotnictví (nemocnice jsou také firmami) se jim nevěnuje pozornost téměř vůbec. Spoléhá se prostě na to, že poptávka vznikne sama od sebe a nevznikne-li, potom „systém zdravotnictví“ to již „nějak vyřeší“. Vždyť přece platí heslo, že „neexistují zdraví pacienti, ale pouze pacienti špatně diagnostikovaní“.

Obdobně k otázkám poptávky přistupují i některé firmy z jiných odvětví. Trh je však stále nemilosrdnější: nabídka u většiny produktů, výrobků či služeb převyšuje poptávku, boj o zákazníka je čím dál ostřejší a požadavky na efektivitu firem rostou.

Dobře fungující firmy proto postupně začínají

věnovat zvýšenou pozornost zajištěnosti poptávky po svých produktech a hledají nové metody jejího cílevědomého ovlivňování a integrace se systémem řízení firmy.

JAK NA TO

V článku *Inetgrovaný systém řízení firmy (viz MŘ č. 7/2005, s. 18 – 22)* byla vysvětlena podstata jednoduché metody s jejíž pomocí může firma účinně sledovat stav své zajištěnosti poptávkou. Princip metody nazvané **hvězdičková tabulka** spočívá v tom, že firma trvale sleduje všechny individuální položky potenciální a skutečné poptávky, hodnotí pravděpodobnost jejich transformace v zakázku a sleduje proces jejich realizace až po inkaso.

Používá se k tomu následující jednoduchá tabulka (tab. č. 1).

TAB. Č. 1

HVĚZDIČKOVÁ TABULKA

	Pravděpodobnost získání zakázky		
	téměř jistota	vysoká	malá
podniky a – j	***	**	*
podniky k – m			
podniky n – z			
Varianty: realistická	$\sum_a^j * 0,95 = A$	$\sum_k^m * 0,6 = B$	$\sum_n^z * 0,15 = C$
pesimistická	$\sum_n^j * 0,90 = D$	$\sum_k^m * 0,5 = E$	$\sum_n^z * 0,1 = F$

Celkové zajištění/varianty: realistická A + B + C; pesimistická D + E + F

ZKUŠENOSTI Z IMPLEMENTACE

Zmíněná metoda byla zavedena ve firmě EXCON (projekční, inženýrská a developerská společnost) před dvěma lety. Do té doby probíhaly činnosti související se získáním zakázek nekoordinovaně a vedení firmy je dostatečně systematicky neřídilo. Zavedením „hvězdičkové tabulky“ a její integrací do systému řízení firmy došlo k pozitivnímu posunu v práci managementu. Projednávání zajištění firmy poptávkou se stalo povinnou součástí každoměsíčního zasedání představenstva firmy. S jejím obsahem seznamuje představenstvo osobně vždy jeho předseda, který je současně generálním ředitelem firmy. Deklaruje tím, že je (v souladu s moderním pojetím managementu) nejvyšším obchodním a marketingovým představitelem firmy a že obchodní aktivity firmy jsou její nikoli okrajovou, ale klíčovou aktivitou. Pozornost představenstva se nyní daleko více orientuje na problémy poptávky, zákazníků a obchodu jako základních faktorů ovlivňujících úspěšnost firmy.

Každoměsíční prezentace obsahu tabulky také vyvíjí potřebný a účinný tlak na pracovníky obchodního oddělení. Vede je k důslednějšímu sledování vývoje faktorů ovlivňujících poptávku, trhu i konkurenci. Systematické sledování vývoje poptávky představenstvem firmy rovněž umožňuje hodnotit schopnost pracovníků obchodního oddělení předvídat stav trhu a jeho segmentů i situaci jednotlivých zákazníků a jejich skupin. Uvedení nepravdivých nebo nekvalifikovaně zpracovaných údajů totiž vyjde rychle najevo. Nemůže tak vzniknout situace, kdy top management je dlouhodobě falešně informován o zajištění firmy zakázkovou náplní. Právě to se mnoha firmám stalo často osudným.

ZDOKONALENÁ FORMA TABULKY

V první etapě byla v EXCONu používána hvězdič-

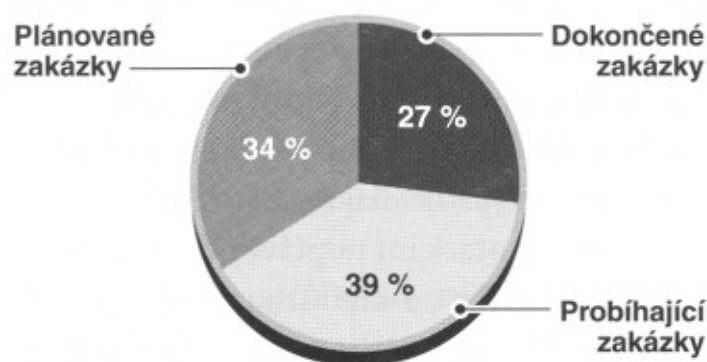
TAB. Č. 2

ková tabulka v její původní podobě, popsané v č.7/2005 nebo V knize Souček Z.: Firma 21. století (Professional Publishing 2005). Postupně však byla značně zdokonalena.

Nynější podoba hvězdičkové tabulky vyjadřuje i efektivitu jednotlivých položek jak skutečné, tak potenciální poptávky, respektive zakázek. U každé z nich se vyjadřuje i očekávaný krycí příspěvek. Lze proto daleko lépe předvídat očekávané ekonomické výsledky firmy, porovnávat je s údaji firmní strategie, business plánu a ročního plánu.

Naplnění krycího příspěvku plánovaného pro daný rok k určitému datu znázorňuje následující graf.

Obr. 1 **NAPLNĚNÍ KRYCÍHO PŘÍSPĚVKU**



Šedá část kruhového grafu ukazuje, jaký krycí příspěvek je v daném okamžiku již zajištěn dokončenými zakázkami. Černá část znázorňuje objem krycího příspěvku, vytvářeného probíhajícími zakázkami a bílá část znázorňuje objem krycího příspěvku, který musí vytvořit zakázky, jež jsou na trhu teprve získávány.

Pracovníci obchodního oddělení jsou tím orientováni nejen na objemovou stránku tržeb, ale i na jejich ekonomickou efektivnost.

VYUŽITÍ V PRAXI

Využívání hvězdičkové tabulky vyžaduje zdokonalit informační zabezpečení aktivit firmy.

NOVÁ, DOKONALEJŠÍ HVĚZDIČKOVÁ TABULKA

údaje o poptávce	očekávané objemy		pravděpodobnost*)	objemy po zohlednění % pravděpodobnosti		požadované objemy
	tržba	krycí příspěvek		tržba	krycí příspěvek	
			%			

*) Místo původně používaných v tab. 1 se v této tabulce používá procentní vyjádření pravděpodobnosti skutečného vzniku zakázky

V EXCONu sehrála kladnou roli skutečnost, že vedoucí oddělení IT je členem vedení firmy, takže rychle a správně pochopil cíle, které jsou jejím zpracováním sledovány. Jedině oddělení IT je schopno zajistit zefektivnění a zrychlení běžných agend a proto se účinná spolupráce vyplatí.

V okamžiku, kdy se podaří přimět obchodní oddělení připravovat údaje o zakázkách v předem dané struktuře, je nutné pokračovat v nastartovaném procesu dále a využít data k realizaci zakázek.

SHRNUTÍ A ZÁVĚR

Dnešní podoba hvězdičkové tabulky zahrnuje požadovaný krycí příspěvek. Tento údaj je „zadá-

ním“ pro realizační útvary a v současné době je u každého manažera produktu provázán se systémem hodnocení. V letošním roce by firma EXCON chtěla pokročit ještě dále – tuto provázanost posunout až na úroveň vedoucích projektů.

Systematická práce s údaji o vývoji očekávané poptávky je rovněž cestou k podstatnému zdokonalení práce se zákazníky a k těsnější spolupráci

s nimi. Na této problematice vedení firmy EXCON nyní intenzivně pracuje. ■

Ing. Kateřina Čapková, MBA
je výkonnou ředitelkou firmy EXCON, a.s.

Prof. Dr. Zdeněk Souček, DrSc.
je ředitelem firmy Management Focus

Hvězdičková tabulka dnes u firmy EXCON není pouze prostředkem pro sledování zajišťování zakázkové náplně, ale organickou součástí controllingu a reportingu.