

PŘÍSTUPY K HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI PRODEJců A MANAŽERů PRODEJNÍCH SÍTÍ

APPROACHES TO EVALUATION EFFICIENCY DEALER AND MANAGERS SELLING NETWORKS

Štěpán Kala

Anotace:

Příspěvek řeší přístup k hodnocení znalostí a dovedností prodejců a manažerů prodejních sítí při prodeji osobních automobilů. Tyto přístupy jsou formulovány na základě teoretických východisek v podobě alternativních ekonomických modelů. Alternativní ekonomické modely jsou charakteristické hodnocením manažerské užitečnosti. Přístup je ověřen na praktickém příkladu.

Klíčová slova:

manažerské teorie firmy, Behavioristické teorie firmy, hodnocení výkonnosti firmy, zkušenosti, dovednosti,

Annotation:

Report solving access to evaluation knowledge and skill dealer and managers selling networks on sale personal cars. These avenues of approach are formalized and defined pursuant to theoretical solution in form alternative economical models. Alternative economical models are characteristic classification managerial usefulness in company. Formalized access is tested to practical example.

Key words:

Manager firm theory, Behavioural firm theory, evaluation efficiency firm, experience, skill, knowledge

ÚVOD

Pojem firemní výkonnost je většinou vymezen jako schopnost firmy (podnikatelského subjektu) co nejlépe zhodnotit investice vložené do jeho podnikatelských aktivit. Tato definice vede k názoru, že podnikatelsky výkonná je pouze ta firma, která vykazuje dobré hospodářské výsledky. Toto pojetí se ukazuje být vzhledem k uvedené definici neúplné. Navíc podnikatelskou resp. tržní výkonnost hodnotí různí aktéři vystupující na trhu z odlišných hledisek. Odlišně hodnotí podnikatelskou výkonnost firmy její vlastníci, jinak manažeři a jinak zákazníci firmy a konkurence. Je zřejmé že klasické ekonomické přístupy sice jsou určitým východiskem, ale problém je v tom z jakých cílů vychází hodnotitel. V současné době se do popředí všech firemních činností dostávají znalosti a dovednosti manažerů a zaměstnanců. Tyto faktory hrají klíčovou roli v konkurenčním boji.

CÍL PŘÍSPĚVKU

Cílem tohoto příspěvku je na základě teoretických východisek v podobě klasických a alternativních modelů formulovat možný přístupy k hodnocení úrovně znalostí a dovedností manažerů a zaměstnanců – v případové studii osob prodejců a manažerů prodejních sítí při prodeji osobních automobilů.

Dílčí cíle:

- 1) Metodologie přístupu
- 2) Analýza hodnocení efektivnosti (úrovně znalostí a dovedností) prodejců a manažerů prodejních sítí při prodeji osobních automobilů

METODOLOGIE PŘÍSPĚVKU

Teoretická východiska

Za teoretický základ byly brány klasické a alternativní teorie firmy a problematika zkušenostních efektů.

Sběr sekundárních dat

Pro vyjádření úrovně znalostí a dovedností prodejců a manažerů prodejních sítí byla shromážděna data objemů prodeje kategorie osobních vozů M1 v letech 1998 – 2004. Z těchto dat bylo vybráno 5 nejsilnějších importérů (zahraničních společností) působících na českém trhu.

Analýza dat

Primárně byly definovány podmínky za kterých bude prováděná analýza platná. Podmínky přístupu byly definovány analogicky dle charakteristiky dokonalé konkurence. Při analýze dat byly vypočítány difference jednotlivých importérů v rámci daného roku. Na základě těchto diferencí došlo k vyjádření alternativních výnosů respektive nákladů a alternativního zisku, který vyjadřuje úroveň znalostí a dovedností prodejců a manažerů prodejních sítí v daném roce. Podrobněji uvedeno dále.

VÝSLEDKY VLASTNÍ PRÁCE

Metodologie přístupu

Provedení analýzy úrovně znalostí a dovedností personální složky obchodních jednotek prodejních sítí je analogicky sestaveno na základě teoretických východisek za podmínek dokonalé konkurence.

- 1) Dokonalá konkurence existuje v odvětví při velkém počtu firem s nízkou, zhruba stejnou koncentrací výroby. Každá z firem má velmi malý podíl na celkové tržní nabídce, takže žádná firma změnou nabídky neovlivní tržní rovnováhu odvětví. [Mach a kol. 1998]
 - V našem případě předpokládáme, že námi vybraný soubor obchodních společností je maximálním možným počtem subjektů působících v tržním segmentu. Dále uvažujeme stejnou velikost prodejních sítí každé společnosti. Žádná prodejní jednotka (prodejna) nemůže ovlivnit rozsah tržní nabídky.
- 2) Firmy produkují homogenní naprosto shodný produkt. Žádný z kupujících nemá důvod preferovat produkt vyráběný některou z nich. [Mach a kol. 1998]
 - V našem případě uvažujeme homogenitu prodáváného produktu, jelikož při hodnocení efektivnosti prodejců a manažerů nejde o vlastnosti produktů (osobní automobil), ale o služby které jsou nabízeny. Z toho vyplývá, že kupující nemá důvod kupovat fyzický produkt na základě jeho vlastností, ale službu o kterou projevuje zájem díky dovednostem, znalostem a schopnostem prodejního personálu a jejich manažerů.
- 3) Poptávka po produktu jedné firmy je tedy dokonale pružná a na trhu se vytváří jednotná cena produktu. [Mach a kol. 1998]
 - I v našem případě uvažujeme dokonale pružnou poptávku a jednotnou cenu produktů a služeb.

Tyto zjednodušující podmínky můžeme zavést zejména proto, že v řešeném přístupu nejde o produkt (osobní automobil), ale o službu prodeje, která je vytvářena osobami prodejců a manažerů prodejních sítí. Proto uvádíme komplexní výčet podmínek definovaných pro náš případ:

- 1) Produkty (osobní automobily) konkurentů mají stejnou cenu v rámci daného časového období (roku).
- 2) Produkty jsou homogenní (100% substituce) a to jak z hlediska kvality, vzhledu, image, tak z hlediska užité hodnoty pro zákazníka.
- 3) Každý zákazník, který navštíví jakékoli prodejní místo uvažuje o nákupu produktu a je koupěschopný. Hodnota produktu pro zákazníka je vyjádřena jeho užitečností tj. potřebou přepravy z místa A do místa B. Zákazník nemá důvod preferovat konkrétní značku vozu.
- 4) Prodejní sítě jednotlivých společností jsou kapacitně stejné. To znamená že každý importér má stejný počet prodejních míst na celém zkoumaném trhu. Tyto prodejní místa jsou v tržním prostředí ideálně rozmístěny. Žádný zákazník nemá problém navštívit jakékoliv prodejní místo z hlediska dostupnosti, velikosti a koncentrace.

Důležité je si uvědomit, že fyzický produkt v našem případě osobní automobil, je při platnosti výše uvedených podmínek pouze nástrojem k nabízení služby při prodeji tohoto produktu. Objektem studie je hodnocení právě těchto služeb. Nositeli této služby jsou osoby prodejců a manažerů a do úrovně jejich znalostí a dovedností se odvíjejí výše prodejů. Tyto personální složky mají za úkol navozovat ideální podmínky pro uskutečnění nákupu.

Následující analýza pomocí grafů podle definovaných podmínek vyjadřuje efektivnost (úroveň znalostí a dovedností) osob prodejců a manažerů prodejních sítí.

ANALÝZA EFEKTIVNOSTI PRODEJNÍCH SÍTÍ

Analýza efektivnosti prodejců a manažerů při prodeji automobilů je sledována na prodejních sítích společností Volkswagen, Ford, Renault, Opel, Peugeot. Základem jsou objemy prodejů v období od 1998 – 2004.

	1998		1999		2000		2001		2002		2003		2004	
	prodej v ks	tržní podíl v %	prodej v ks	tržní podíl v %	prodej v ks	tržní podíl v %	prodej v ks	tržní podíl v %	prodej v ks	tržní podíl v %	prodej v ks	tržní podíl v %	prodej v ks	tržní podíl v %
Volkswagen	6746	4,78	8 151	5,58	7836	5,27	9517	6,26	7803	5,28	7640	5,11	9098	6,84
Ford	9844	6,97	7 360	5,04	4378	2,94	4609	3,03	4946	3,35	6580	4,4	6047	4,55
Renault	5149	3,65	6 952	4,76	7509	5,05	8838	5,81	9448	6,39	9143	6,11	6000	4,51
Opel	6626	4,69	9 566	6,54	8879	5,97	8369	5,5	6123	4,14	6325	4,23	4302	3,24
Peugeot	3246	2,3	5 173	3,54	6836	4,6	8344	5,48	8785	5,95	8732	5,84	6309	4,74
Celkem	31611	22,39	37202	25,46	35438	23,83	39677	26,08	37105	25,11	38420	25,69	31756	23,88

Tabulka č. 1. Tabulka prodejů 1998 – 2004 (zpracováno podle statistiky www.autosap.cz)

Tabulka udává objemy prodejů vybraných firem včetně vývoje tržního podílu v daných obdobích. Poslední položka tabulky uvádí celkový objem prodejů v množstevních jednotkách (ks) a celkový tržní podíl (%).

Podrobným sledováním tržních podílů v daných létech zjistíme, že celkový tržní podíl všech pěti vybraných společností se pohybuje v intervalu od 22,39% do 26,08%. Velikost tržních podílů vybraných společností je relativně stabilní. Proto můžeme v našem případě izolovat analyzované společnosti a předpokládat, že pět vybraných společností představuje relativně homogenní segmentem trhu. V dalších analýzách budeme brát v potaz pouze tento segment bez dalších tržních vlivů.

V následujících analýzách bude podle definovaných podmínek vyjádřena efektivnost prodejců a manažerů prodejních sítí. Jak už bylo uvedeno efektivnost musí být oddělena od fyzického produktu, protože tyto efekty jsou vyjádřeny znalostmi, dovednostmi a ochotou personální složky prodeje. Úroveň těchto složek závisí na mnoha faktorech z nichž některé

jsou kvantifikovatelné, ale u převážné většiny záleží na osobních pohnutkách a cílech daného jedince (manažera, prodejce). V obecné rovině můžeme hovořit o motivaci. Motivační složku lze vyjádřit v konkrétní hodnotě příjmy a prémiei prodejců a manažerů. To co už jde obtížněji vyjádřit jsou osobní pohnutky k motivaci jedince, kdy každý jedinec má své osobní cíle a touhu kterou se těchto cílů snaží dosáhnou. Toto platí ve všech činnostech, které jsou prováděny pracovníky. Další, obtížně kvantifikovatelné jsou faktory zkušeností a znalostí. Je zřejmé že prodejce, který bude pracovat v oboru např. 10 let bude mít více zkušeností a znalostí potřebných pro prodej než prodejce, který bude v praxi 2 roky. Je však otázkou jak dlouho bude trvat prodejci, který má méně zkušeností než dosáhne kvalit zkušenějšího kolegy.

Pro analýzu vycházíme z předpokladu, že zaměstnanci podávají v delším časovém horizontu průměrný výkon. V našem případě vyjádřen v grafu jako (0) na ose (y). Tedy přijímáme podmínku o schopnosti dosáhnout průměrného výkonu za každé situace. To znamená, že každá s pěti vybraných společností může bez větších problémů dosáhnout průměrného výkonu. Pokud v grafech znázorníme průběh křivky prodeje zjistíme, že se difference prodeje jednotlivých účastníků trhu pohybují i pod námi stanovenou nulou. Tento stav vyjadřuje nízký výkon v daném období. Křivka znázorněná v grafu je vyjádřena sumou jednotlivých diferencí s ohledem na znaménko prodeje vybraných analyzovaných společností vůči hodnocené společnosti. Tyto difference jsou vyjádřeny kombinací rozdílů jedné společnosti vůči ostatním. Po zaznamenání do grafu byla křivka v určitém vztahu k námi definované úrovni (0). Křivka vyjadřuje prodeje (uskutečněnou poptávku, ve finančním vyjádření tržeb), vyvolané dovednostmi a zkušenostmi prodejců a manažerů dané společnosti v daném období. Jak už bylo naznačeno výše předpokládáme schopnost jakékoliv společnosti dosáhnout průměrné hodnoty (v grafu definovaná 0) prodeje v daném období. Je potřeba si uvědomit, že při této hodnotě prodeje jsou již uhrazeny veškeré náklady a to jak variabilní tak fixní a to proto že v každé ceně za každý osobní vůz je zahrnutá dostatečná zisková přírážka, která je schopna uhradit veškeré náklady a tvořit přiměřený zisk v daném období. Proto můžeme konstatovat že námi stanovená (0) tedy průměr je dostačující pro přežití společnosti na trhu.

Potom křivka, která znázorňuje prodeje vyjadřuje hodnotu pouze nad nebo pod námi definovanou (0) úroveň, tedy představuje efekt prodeje vytvořený personální složkou prodejců a manažerů.

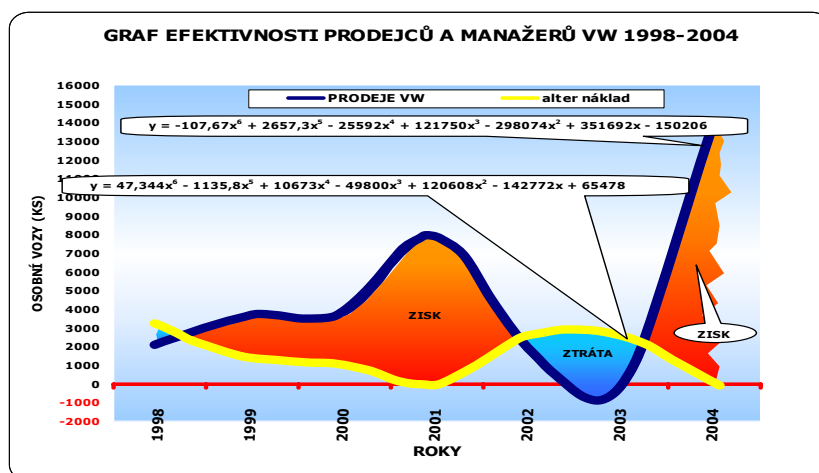
Pro vyjádření efektivity prodejců a manažerů (ziskovosti) je potřeba do grafu také zobrazit složku nákladů. Jak vyplývá z předchozího textu, jsou běžné náklady spojené s prodejem produktu uhrazeny již při dosažení úrovně (0). Proto budeme pro vyjádření efektivity uvažovat náklady analogicky podle nákladů alternativních respektive alternativních výnosů. V našem případě budeme uvažovat za alternativní náklad, každou lepší diferencí konkurence než je výsledek právě analyzované společnosti v daném období. Tento alternativní náklad (alternativní výnos) může společnost teoreticky dosáhnout při plném nasazení všech prodejců a manažerů vyjadřuje majoritní pokrytí tržního segmentu v daném období. Po zanesení obou křivek do grafu efektivity jsou vyjádřeny ziskovosti (efektivnosti) prodejců a manažerů vybraných společností, které jsou znázorněny jako ziskové a ztrátové oblasti, dále jsou vyjádřeny rovnice průběhu daných křivek.

VYJÁDRĚNÍ EFEKTIVNOSTI PRODEJČŮ A MANAŽERŮ VOLKSWAGEN

Diference společnosti VW od ostatních účastníků tržního segmentu

PRODEJE VW							
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Ford	-3098	791	3458	4908	2857	1060	3051
Renault	1597	1199	327	679	-1645	-1503	3098
Opel	120	-1415	-1043	1148	1680	1315	4796
Peugeot	3500	2978	1000	1173	-982	-1092	2789
suma	2119	3553	3742	7908	1910	-220	13734
alter náklad	-3098	-1415	-1043	0	-2627	-2595	0
-1	3098	1415	1043	0	2627	2595	0

Tabulka č. 2. Tabulka diferencí VW od ostatních účastníků trhu 1998 –2004 (zpracováno podle Tab. č. 1.)



Graf č. 2:Efektivnost prodejců a manažerů VW 1998-2004 (zpracováno podle tab. č.2)

Komentář: - Z průběhu prodejů a nákladů je jasně viditelné, že společnost VolksWagen je dlouhodobě zisková do ztráty se dostala pouze v období let 2002-2003. S toho lze usuzovat na vysokou kvalitu prodejního personálu a manažerských znalostí a dovedností. Diference společnosti VW jsou kladné od roku 1998 až do roku 2002 v roce 2003 došlo k propadu pod námi definovanou nulovou úroveň a to o 220 ks osobních vozů posléze v dalším roce křivka prodejů prudce stoupá a převyšuje dosavadní hodnoty. Za období od roku 1998 až do roku 2004 mají obě křivky jak nákladů tak prodejů průběh s dvěma cykly s toho lze usuzovat, že management dokáže dostatečně rychle reagovat a dostatečně stimulovat své prodejce k vyšším výkonům. Největších efektů (ziskového rozpětí) bylo dosaženo v letech ZISK2001= 7908Ks a ZISK2004= 13734Ks naopak největší ztráty bylo dosaženo ZTRÁTA2002= 2375Ks.

DISKUSE A ZÁVĚR

Z provedené analýzy vyplývá, že tímto přístupem lze za určitých zjednodušujících předpokladů hodnotit úroveň personálu prodejních sítí. Jedná se však pouze o základní orientační zkoumání složitých vztahů. Možnosti hodnocení a celá metoda by měla být ověřena v praxi při použití více faktorů a doplněna kombinací metod pozorování s následným hodnocením dovedností prodejního personálu s použitím finančních analýz.

LITERATURA

Backwell, E.: *Podnikatelský plán. Průvodce pro malé a střední podnikatele*. Readers International Prague, Praha 1993
Brealey, R.A., Myers, S.C.: *Teorie a praxe firemních financí*, Computer Press, Praha 2000

Freiberg, F.: *Finanční Controlling. Koncepce finanční stability firmy*, Management Press, Praha 1996
Hnátek, J., Hutýra, M., Jedlička, M., Kunčický, P., Nenadál, J., Petrašová, I., Rosa, Z., Trčka, M.: *Uplatnění požadavků normy ISO 9001:2000 v praxi*, Český normalizační institut, Praha 2001
Holman, R.: *Ekonomie*, C.H. Beck, Praha 2001
Kotler, P.: *Marketing Management*, Grada Publishing, Praha 1998
Kučera, J.: *Moderní teorie firmy*, Grada Publishing, Praha 2000
Mach, J., Havránek, J., Burianová, J., Soukup, A.: *Obecná ekonomie I. Mikroekonomie*, ČZU, Praha 1998
Meffert, H.: *Marketing Management*, Grada Publishing, Praha 1996
Pernal, E.: *Taktně profesionálně elegantně. Pravidla jednání a vystupování v obchodním a společenském styku*, Accenture, Gdaňsk 2000
Petrašová, I., Rosa, Z.: *Řízení jakosti a prvky systému jakosti. Směrnice pro služby*, Federální úřad pro normalizaci a měření, Praha 1992
Schiller, B.R.: *Mikroekonomie*, Computer Press, Brno 2004
Soukupová, J.: *Alternativní cíle firmy v ekonomické teorii*, Acta Oeconomica Pragensia 2, Praha 1992
Soukupová, J.: *Mikroekonomie pro inženýrské studium 1. část*, VŠE, Praha 1993a
Soukupová, J.: *Mikroekonomie pro inženýrské studium 2. část*, VŠE, Praha 1993b
Stýblo, J.: *Cesty ke zvyšování firemní výkonnosti*, Professional Publishing, Praha 2002

Adresa autora:

Ing. Štěpán Kala, ČZU v Praze, PEF, KŘ, Kamýcká 129, 165 21 Praha 6 - Suchbát, tel:224382353,
kalas@pef.czu.cz