

## **SOUČASNÉ METODY MĚŘENÍ EFEKTIVNOSTI MARKETINGOVÝCH ČINNOSTI**

LUCIE SYCHROVÁ - FRANTIŠEK MILICHOVSKÝ - MAREK  
SOLČANSKÝ

Faculty of Business and Management, Brno University of Technology,  
Department of Management, Czech republic

### **Abstract in original language**

Tento příspěvek se zabývá analýzou nejvýznamnějších současných metod pro měření efektivnosti marketingových činností. První analyzovanou metodou je metoda ABC ( Activity based costing ), která patří mezi moderní metody kalkulace nákladů a lze ji s úspěchem použít pro snižování nákladů a růst zisku. Práce se dále zabývá možností využití finanční analýzy pro měření efektivnosti marketingových činností jako investice a analýzou marketingové výkonnosti s ohledem na jednotlivé sortimentní složky. Přínosem příspěvku je porovnání uvedených metod

### **Key words in original language**

Výkonnost; kvantifikace; rentability; náklady; zisk.

### **Abstract**

This paper deals on analyzing the most current methods for measuring the effectiveness of marketing activities. First analyzed method is the method ABC (Activity Based Costing), which belongs to the modern methods of cost calculation and can be successfully used to reduce costs and increase profits. This work also discusses the possibility of using financial analysis to measure the effectiveness of marketing activities such as investment analysis and marketing performance with respect to the individual product components. Main goal is to compare those methods.

### **Key words**

Performance; Quantification; Profitability; Costs; Profits.

## **1. ÚVOD**

Následující studie se zabývá některými ze současných metod měření efektivnosti marketingu, konkrétně metodou ABC (Activity Based Costing), finanční analýzou a marketingovou výkonností. Uvedené metody patří mezi nejčastěji používané a mají potenciál přinést data, které organizacím pomohou zefektivnit podnikovou činnost. V závěru této studie jsou zmínované metody porovnány.

## **2. METÓDA ABC (ACTIVITY-BASED COSTING)**

V 80.tých letech 20. století byly velké společnosti nespokojné s tím, jak přiřadují náklady k jednotlivým produktům. Používali tradiční kalkulaci nákladů (přímé mzdy, přímé náklady ...) a vyznačovali se tím, že jejich režijní náklady byly vyšší než u konkurence.

náklady na přímé mzdy. Tak sa začala vyvíjať nová metóda. [1] Kaplan a Cooper vytvorili v rámci účtovníctví nový prístup založený na ziskovosti. Pri tejto metóde je nutné, aby prodejce zaznamenal, jaké náklady byli s každým zákazníkem spojeny a osvojili si parametre ziskovosti [2].

Cieľom tohto prístupu je dosiahnúť rozvržení režijných nákladov podle příčin ich vzniku, kde náklady sú prirazované dílčím aktivitám. Podnikové činnosti se rozvrhnú do takých elementárných aktivit (napr. doprava, skladování, kontrola ...), kde vznikají režijní náklady, pričom se skoumá nezbytnost nákladov týchto aktivit (procesní účtovníctví) . Název tejto metody je Activity-Based Costing neboli metoda ABC.

Activity Based Costing je definován jako metoda, která měří náklady a výkony aktivit, zdrojů a nákladových objektů. Zdroje jsou přiřazovány k aktivitám a aktivity jsou následně přiřazovány k nákladovým střediskům na základě jejich použití. [6]

Cílem kalkulace podle elementárních procesů je dosaženo rozvržení režijních nákladů podle skutečné příčinnosti jejich vzniku. Tyto kalkulace zjišťují a přiřazují náklady dílčím aktivitám. Kalkulace se začínají rozložením podnikových činností do dílčích elementárních aktivit (takovými jsou např.. Objednávání materiálu, příjem a výdej materiálu, doprava a skladování materiálu, seřizování strojů, kontrola kvality, vnitropodniková doprava, balení výrobků, expedice), přičemž se zaměřuje především na oblasti, ve kterých vznikají režijní náklady. Zkoumá se, jaké náklady aktivity vyvolávají a testuje se jejich důležitost. [5]

Jednoduchým příkladem využití této metody může být firma, která vyrábí 2 různé produkty, kde tradiční kalkulací vycházejí náklady na každý produkt např.. 100. Při použití metody ABC v praxi běžně stává, že výsledek tradiční kalkulace nesouhlasí s výsledkem po metodě ABC, a např.. pro první produkt vycházejí náklady 90 a pro druhý 110. Tento jev je způsoben podrobným rozdělením režijních nákladů pro každý produkt. To znamená, že režijní náklady jsou rozděleny do jednotlivých činností a tyto činnosti jsou přiřazeny každému produktu a je zřejmé, že různé produkty jsou vyrobeny pomocí různých operací s různými náklady. Velkou výhodou metody ABC je získání přehledu o skutečných nákladech na jednotlivé produkty, možnosti snižovat režijní náklady na zbytečné činnosti. (Jedné divizi společnosti Hewlett-Packard se dokonce podařilo díky metodě ABC snížit režijní náklady o 400% [4]) Nevýhodou této metody je právě rozklad režijních nákladů na jednotlivé činnosti a přiřazení každému produktu, kde ve velkých firmách implementace této metody trvá i několik měsíců.

Metodou ABC se získají následující informace:

- Náklady jednotlivých aktivit a podnikových procesů
- Zpřehlední skutečné příčiny vzniku nákladů
- Umožní zaměřit pozornost na důležité nákladové položky
- Poskytne spolehlivé informace o nákladech výrobků a služeb
- Poukáže na ziskovost jednotlivých výrobků a zákazníků

- Umožňuje identifikovat náklady aktivit nepřinášajících hodnotu [6]

Využití metody ABC pro měření efektivnosti marketingových činností je zjevné, díky této metodě se dokáže přesněji posoudit nákladová náročnost, kterou lze srovnat s přínosem, přičemž se naskytá možnost identifikovat nepotřebné činnosti, kde po jejich odstranění se zvyšuje efektivita činností, kterou je možné číselně vyjádřit jako zvýšení zisku nebo rentability.

### **3. FINANČNÍ ANALÝZA**

Podstatou finanční analýzy je správná příprava všech materiálů, které jsou podstatné pro optimální a kvalitní rozhodování o fungování podniku. Aktuální situaci v podniku lze identifikovat přímo ze samotných účetních výkazů. Tyto data jsou ale vázána pouze k jednomu časovému okamžiku. Pro využití těchto dat v hodnocení finančního zdraví je nutná aplikace finanční analýzy. [8]

Finanční analýza tak neuvažuje pouze o aktuálním stavu, ale přednostně o časovém trendu v porovnání s konkurenčními podniky v oboru a následně o vzájemnou provázanost podnikového rozhodování a jeho budoucího potenciálu. [9] Má tedy poskytnout celkové posouzení společnosti, současné a budoucí pozice. [11]

Při akceptování téměř všech podnikových rozhodnutí je vhodné provést důkladný průzkum stávajících činností s jejich návazností na finanční zdraví a výkonnost podniku. [9]

Cílem finanční analýzy je podpořit závěry a poznatky finančního manažera v návaznosti na strategické a taktické rozhodování o financování podniku, následně také o informování tzv. stakeholders – vlastníci, věřitelé, investoři, zaměstnanci. Před přijetím všech investičních a finančních rozhodnutí v podniku je nezbytně nutné znát finanční situaci podniku (porovnání hodnot se standardními hodnotami v oboru, hodnotami konkurence a časovými trendy). [7]

Základními zdroji dat pro finanční analýzu jsou informace, obsažené ve finančním účetnictví (jedná se o finanční výkazy). Mezi další informační zdroje patří např. statistické ročenky.

Existuje mnoho různých technik, určených pro finanční analýzu. V praxi je však nejčastěji využíváno několik základních technik: [9][10]

- horizontální a vertikální analýza účetních výkazů,
- analýza poměrových ukazatelů,
- ukazatele rentability
- ukazatele likvidity
- ukazatele aktivity
- analýza čistého pracovního kapitálu,
- souhrnné ukazatele finančního zdraví (metody hodnocení výkonnosti podniku),
- srovnávání hodnot.
- 
- ukazatele zadluženosti
- ukazatele produktivity
- ukazatele kapitálového trhu

Tyto ukazatele jsou základními nástroji finanční analýzy. Dávají určité odpovědi o finančním zdraví podniku. Důležitou otázkou na obsažnost samotné finanční analýzy je, pro koho je tato analýza primárně určena.

Za předpokladu, že bude podnik uvažovat o propagaci a následně celém marketingu, jako o investici, může aplikovat ukazatele finanční analýzy. Porovnávání takovýchto veličin je však velmi obtížné, neboť efektivnost a výkonnost jsou hodnoty závislé nejen na aktuálním dění, ale primárně na vlastnostech a zkušenostech marketingového manažera.

#### **4. MARKETINGOVÁ VÝKONNOST**

Existují tři základní momenty, které musí marketing podchytit a ovlivnit. Jedná se o první setkání se službou, faktický proces poskytování služby a finální vnímání poskytované služby. Úkolem podnikatelského sektoru je přicházet s nápady pramenícími z předvídání trendů poptávky, zhmotňovat tyto nápady do produktů, u nichž vztah mezi parametry, kvalitou a cenou představuje hodnotu, umístit tyto produkty na trhu tak, aby bylo jejich zakoupení pokud možno bezproblémové, a inkasováním udržovat cash flow na takové úrovni, která je potřebná pro zdraví celého sektoru. Zatímco hlavní cíle podniku, jejichž definice je výsledkem koncepční fáze, vyvěrají z vůle podniku, jejíž intenzita je kvalifikována reálnými možnostmi podniku, v analytické fázi se zaměřujeme na kvantifikaci výkonnosti podniku, na její srovnání s celkovou výkonností trhu, na kterém se pohybuje, a na její konfrontaci s výkonností ostatních podnikatelských subjektů, se kterými se podnik bez přestání utká v boji o pozici na trhu. Zatímco podstatou koncepční fáze je kvalifikace, analytická fáze je založena na kvantifikaci. [12]

V analytické fázi se zaměřujeme na analýzu marketingové výkonnosti a na to, jak se na ní podílejí jednotlivé sortimentní položky nebo skupiny. Marketingovou výkonnost lze navíc posuzovat z pohledu pozice jednotlivých sortimentních položek nebo skupin na životnostní křivce a v kontextu konkurenčního prostředí, které ovlivňuje jejich umístování na trhu. Marketingový přístup ve službách byl dlouhou dobu opomíjen. Jako argument pro nevyužívání tohoto velmi užitečného a v podstatě základního nástroje manažerů firem o trhu, zákaznících, jejich potřebách a o konkurenci bylo například uváděno to, že u služeb s převážně nehmotným charakterem nelze výzkumem zjistit názory zákazníků na zaváděný nový produkt služby. [13]

Marketingová výkonnost se projevuje ve dvou směrech:

- v prodejní výkonnosti, která ovlivňuje pozici podniku na trhu,
- ve finanční výkonnosti, která ovlivňuje celkové finanční výsledky podniku.

K tomu, abychom mohli analyzovat prodejní výkonnost, budeme potřebovat prodejní výsledky čili tržby v sortimentním členění, tj. podíl jednotlivých sortimentních položek nebo skupin:

- za předchozí rok,

- za běžný rok ke konci posledního celého měsíce předcházejícího datu konání analytické fáze.

Pokud jde o podrobnost informace o tržbách, zajímají nás sortimentní položky nebo skupiny, které reprezentují zhruba 70 % z tržeb běžného roku.

K analýze finanční výkonnosti budeme potřebovat znát krycí příspěvky (výrobní zisk) jednotlivých sortimentních položek nebo skupin, které se kvalifikují pro výše uvedenou analýzu tržeb. Krycí příspěvek kalkulujeme podle vzorce:

$$\mathbf{KP} = \mathbf{\check{C}T} - \mathbf{Pmt} - \mathbf{Pmz} - \mathbf{Pvr}$$

kde: **ČT** = čisté (fakturované) tržby, **Pmt** = přímý materiál, **Pmz** = přímé mzdy, **Pvr** = přímá výrobní reжіe.

Dále nás budou zajímat následující externí informace:

velikost trhu v běžném roce a předpokládaný růst trhu v příštím roce u výše požadovaných jednotlivých sortimentních skupin nebo položek, ve finančním vyjádření,

seznam hlavních konkurentů, tj. těch, kteří kromě nás reprezentují alespoň 50 % trhu, a objemy jejich prodeje v jednotlivých sortimentních položkách nebo skupinách, v běžném roce a očekávané objemy v příštím roce, situace v oblasti lidských, finančních a fyzických zdrojů u hlavních konkurentů,

konkurenční ceny účtované konečným uživatelům, výše poskytovaných rabatů, ceny fakturované franco konkurenční podnik a výhled předpokládaných konkurenčních cenových pohybů.

Rozsah informací, který tvoří výchozí základnu pro analýzu marketingové výkonnosti podniku, je značný. Je zcela pravděpodobné, že řadu z nich, obzvláště těch externích, týkajících se konkurence, velikosti a vývoje trhu, nebudete mít k dispozici s potřebnou mírou přesnosti. Pokud jde o externí informace, jejich shromažďování je dlouhodobým, nikdy nekončícím procesem. Mezery v těchto informacích, které budou v řadě případů s největší pravděpodobností značné, se pokusíme vyplnit kvalifikovanými odhady. Výsledky analytické fáze poslouží jako podklad pro vypracování marketingové strategie podniku, které proběhne v rámci realizační fáze. V analytické fázi se soustředíme na vypracování racionálních podkladů pro rozhodování o marketingové strategii podniku. Základním kamenem analytické fáze je analýza marketingové výkonnosti sortimentu, tj. shromáždění a vyhodnocení informací o tržbách a krycích příspěvcích,

dosahovaných jednotlivými sortimentními položkami nebo skupinami, které reprezentují alespoň 70 % tržeb. Sortimentní položky nebo skupiny můžeme rozdělit do čtyř kategorií:

**Kategorie 1** - Nadprůměrné tržby a krycí příspěvky.

**Kategorie 2** - Nadprůměrné tržby, podprůměrné krycí příspěvky

**Kategorie 3** - Podprůměrné tržby, nadprůměrné krycí příspěvky

**Kategorie 4** - Podprůměrné tržby, podprůměrné krycí příspěvky

Jednotlivé sortimentní položky nebo skupiny podle toho, do které skupiny patří, zapíšeme do odpovídajícího čtverce v "Sortimentním kříži".

#### 4.1 SORTIMENTNÍ KŘÍŽ

Jednotlivé sortimentní položky nebo skupiny podle jejich příslušnosti do jednotlivých kategorií zaznamenejeme do jednotlivých čtverců sortimentního kříže následovně:



Figure 1 - Sortimentní kříž ( vlastní zpracování )

Zaznamenáním jednotlivých sortimentních položek nebo skupin do jednotlivých čtverců sortimentního kříže dostaneme velmi přehledný a graficky názorný obraz o tom, jak se jednotlivé sortimentní položky nebo skupiny podílejí na celkové prodejní nebo finanční výkonnosti sortimentu. [14]

**Kategorie 1 (ČT+, KP+)** Do této kategorie zpravidla patří sortimentní položky nebo skupiny, které představují nosný sortiment podniku, jak pokud

jde o tržby, tak pokud jde o krycí příspěvek, a které se nalézají někde přibližně uprostřed životnostní křivky.

**Kategorie 2 (ČT+, KP-)** V kategorii 2 se zpravidla vyskytují sortimentní položky nebo skupiny, které z hlediska svojí prodejní výkonnosti stále ještě patří k pilířům sortimentu, ale jejich finanční výkonnost začíná klesat, protože vznikají tlaky na jejich cenu, a to nejčastěji z následujících důvodů:

- pozvolná ztráta prestiže - image,
- zastarávání obalu,
- zastarávání parametrů,
- posun směrem k výběhové části životnostní křivky,

nepružná cenová strategie jak na úrovni konečných uživatelů, tak na jednotlivých úrovních distribuce, nevyužívání potenciálních rezerv v produktivitě.

**Kategorie 3 (ČT-, KP+)** Sortimentní položky nebo skupiny, které se ocitnou v této kategorii, představují zpravidla budoucí nosný sortiment a jejich pozice se nalézá v oblasti náběhové části životnostní křivky.

Díky tomu, že úroveň jejich parametrů představuje mimořádnou hodnotu, cena není rozhodujícím faktorem při nákupním rozhodování a finanční výkonnost tudíž dosahuje nadprůměrnou úroveň. Domácí i zahraniční zkušenosti s touto kategorií indikují následující nejčastěji se vyskytující důvody, proč zde prodejní výkonnost zaostává za výkonností finanční:

- nedostatečná reklama a propagace,
- nedostatečný výcvik prodejního personálu a jeho nedostatečná informovanost,
- přílišný předstih v0,šeobecné úrovně očekávání konečných uživatelů,
- výrobní kapacita značně pokulhávající za poptávkou
- neefektivní distribuce

**Kategorie 4 (ČT-, KP-)** Toto je zajímavá kategorie. Náleží do ní sice převážně produkty, které se definitivně blíží k úplnému konci své životnostní křivky. Výjimečně se však zde mohou objevit i velmi progresivní sortimentní položky nebo skupiny, které předstihly svojí úrovní nejen trh, ale i momentální schopnost podniku efektivně je na trhu umístit. Tato skupina se pozná podle vysoké procentuální míry KP, na rozdíl od výběhového sortimentu, který má nejen podprůměrný KP, ale i nízkou procentuální míru KP. [15]

## **5. ZÁVĚR**

Podstata porovnání výše uvedených metod spočívá v zaměření společnosti na příslušná data, se kterými dané metody pracují. U všech zmíněných metod je nutné mít k dispozici data z účetních výkazů. Liší se však náročností implementaci a zpracování. Metoda ABC vyžaduje velkou časovou investici jak na vlastní přípravu, tak i na samotné provedení. Tato doba se může pohybovat v řádech měsíců. Finanční analýza je naproti tomu metodou vypracovatelnou v kratším čase. Upozorňuje na výskyt určitého problému, sama o sobě však nedokáže přinést změnu tak zásadního charakteru jako metoda ABC. Metoda marketingové výkonnosti na základě sledování tržeb a krycích příspěvků dokáže jasně stanovit, jak jednotlivé sortimentní položky naplňují celkovou prodejní a finanční výkonnost a umožňuje tak organizaci učinit jasné rozhodnutí o prodeji.

### **Literature:**

- ANDERSON, A.H.; Nix, E.: *Effective accounting management*, Blackwell Publishing Limited, 1994, ISBN 0631191216
- KOTLER, P.; ADAMIK, J.; MALÝ, J.: *Deset smrtelných marketingových hříchu*, Grada Publishing a.s., 2005, s. 139, ISBN 9788024709697
- SYNEK, M.: *Manažerská ekonomika*, Grada Publishing a.s., 2007, s.452, ISBN 9788024719924
- DRURY, C.: *Costs and management accountig*, Published by Thomson Learning, 2006, str. 596, ISBN 9781844803491
- FLOREKOVÁ, L.; ČUCHRANOVÁ, K.: *Metóda Activity-Based Costing - Moderný prístup k riadeniu*, Acta Montanistica Slovaca Ročník 6 (2001), str. 134-139
- DUBCOVÁ, G.: on-line prezentácia, [cit. 2009-11-03] prístupné z [http://www.zpns.sk/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=107&Itemid=29](http://www.zpns.sk/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=107&Itemid=29). KISLINGEROVÁ, Eva, et al. *Manažerské finance. 2. přepr. a dopl. vyd.* Brno : Computer Press, 2006, ISBN 80-251-0913-5
- KISLINGEROVÁ, Eva, et al. *Manažerské finance. 2. přepr. a dopl. vyd.* Brno : Computer Press, 2006, ISBN 80-251-0913-5



- RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza : Metody, ukazatele, využití v praxi. Praha : Grada Publishing, 2008, ISBN 978-80-247-2481-2
- SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. Praha : Grada Publishing, 2008, ISBN 978-80-247-2424-9
- STROUHAL, Jiří. Finanční řízení firmy v příkladech. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2006, ISBN 80-251-0913-5
- VERNIMMEN, Pierre, et al. Corporate finance : Theory and practice. 2nd compl. edition. Chichester : John Wiley & Sons Ltd, 2009. ISBN 978-0-470-72192-6
- BOUČKOVÁ, J. a kol. Marketing. 1.vydání. Praha: C.H.Beck, 2003. 432 s. ISBN 80- 7179-577-1
- VAŠTÍKOVÁ, V. Marketing služeb efektivně a moderně. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9
- Měření ekonomické efektivnosti. Cssi.cz [online] 2009, [cit. 2009-04-28]. Dostupné z www: <<http://cssi.cz/cssi/mereni-ekonomicke-efektivnosti-informacniho-systemu>>
- Marketingový plán. Pef.czu.cz [online] 2009, [cit. 2009-10-11]. Dostupné z www:<<http://pef.czu.cz/~linhart/mplan.doc>>

**Contact – email**

milichovsky@fbm.vutbr.cz - sychrova@fbm.vutbr.cz -  
solcansky@fbm.vutbr.cz