

Wojciech Grzegorzczak

Uniwersytet Łódzki

DECYZJE FINANSOWE PRZEDSIĘBIORSTWA DOTYCZĄCE POLITYKI PRODUKTU I MIERNIKI ICH EFEKTYWNOŚCI

1. Relacje między strategią marketingową i strategią finansowania

Wielokrotne badania potwierdziły, że czynnikiem sukcesu przedsiębiorstwa jest strategia marketingowa oparta na gruntownej znajomości zagadnień finansowych. Strategia marketingowa rozumiana jako ustalenie długookresowego celu(-ów) przedsiębiorstwa oraz instrumentów, metod i środków niezbędnych dla jego (ich) osiągnięcia musi być tak skonstruowana, by zaspokajać potrzeby nabywców w sposób, który jednocześnie przyczynia się do sukcesu finansowego przedsiębiorstwa. Utrzymanie się przedsiębiorstwa na rynku jest uzależnione w długim okresie od jego wyników finansowych, a to z kolei od satysfakcji nabywców przejawiającej się w zakupach produktów przedsiębiorstwa. Wynika stąd wniosek, że strategia marketingowa wpływa na efekty strategii finansowania (m.in. na poziom zysku i rentowności firmy). Jest to zależność obustronna, ponieważ poziom zysku i rentowność przedsiębiorstwa warunkują zakres i intensywność działań marketingowych. Słabe wyniki finansowe nie pozwalają na wydatkowanie środków na kosztowne działania marketingowe. Natomiast pozytywne wyniki finansowe umożliwiają podejmowanie intensywnych działań marketingowych. Także ograniczanie wydatków marketingowych najczęściej powoduje pogorszenie wyników sprzedaży i w konsekwencji sytuacji finansowej przedsiębiorstwa.

Treścią strategii marketingowych są decyzje o różnym horyzoncie czasowym i przedmiotowym. Z reguły odnoszą się one do polityki produktu, ceny, dystrybucji i promocji, wzajemnie ze sobą skoordynowanych, współzależnych i komplementarnych. Mogą to być np. decyzje długookresowe – takie jak wprowadzenie nowego produktu na rynek, wejście na nowe rynki terytorialne, obniżki cenowe, różnicowanie ceny, rozbudowa własnej sieci dystrybucji, lub decyzje krótkookresowe – np. zaopatrzenie w środki i materiały do produkcji, przygotowania i realizacja akcji aktywizacji sprzedaży. Każda z tych decyzji marketingowych przedsiębiorstwa jest

ściśle powiązana z decyzją o charakterze finansowym, określającą wielkość zapotrzebowania na środki finansowe, ich źródła oraz sposoby ich wykorzystywania [Grzegorzczak 2003, s. 11-12]. Ponadto uważa się, że decyzje marketingowe powinny być poddane ocenie z punktu widzenia ich efektywności. Jest to zadanie trudne i czasochłonne, ale niezbędne, ponieważ można dzięki niemu uzyskać odpowiedź na pytanie, jakie efekty przyniosły nakłady poniesione na działania marketingowe. Działania te i poniesione na nie nakłady traktuje się jak inwestycje realizowane przez przedsiębiorstwo.

2. Decyzje przedsiębiorstwa w cyklu życia produktu i mierniki ich efektywności

Strategie marketingowe przyjmują postać kombinacji różnych instrumentów, wzajemnie ze sobą skoordynowanych i wzajemnie zależnych. Podstawowym i pierwszym z nich jest produkt, a przedsiębiorstwo podejmuje w jego wypadku następujące decyzje marketingowe:

- wykreowanie i wprowadzenie nowego produktu na rynek,
- zmiany funkcji produktu,
- wycofanie produktu z rynku.

Wymienione wyżej rodzaje decyzji dotyczą cyklu życia produktu [Garbarski, Rutkowski, Wrzosek 1997, s. 272-275]. Z każdą z tych decyzji marketingowych wiąże się także decyzje finansowe, które musi podejmować przedsiębiorstwo.

Kreowanie nowego produktu jest działaniem zawierającym ryzyko niepowodzenia i dlatego nie może być działaniem przypadkowym i pochopnym – odbywa się więc etapami.

W pierwszym etapie następuje gromadzenie jak największej liczby idei nowego produktu. Z reguły zajmuje się tym komórka marketingowa przedsiębiorstwa. W związku z tym w firmie najczęściej nie powstają dodatkowe koszty, ponieważ pracownicy komórki marketingowej wykonują ww. czynności w ramach swoich obowiązków. Stanowi to właściwie koszt stały w przedsiębiorstwie. Na etapie drugim następuje weryfikacja zebranych idei nowego produktu z punktu widzenia celów firmy, jej zasobów i potrzeb nabywców. Także na tym etapie w zasadzie nie powinny powstawać dodatkowe koszty, ponieważ tak jak w etapie poprzednim ww. czynności należą do normalnych obowiązków pracowników komórki marketingowej. Są więc traktowane jak koszty stałe. W trzecim etapie następuje analiza ekonomiczno-marketingowa tych idei nowego produktu, które przeszły pozytywnie weryfikację w poprzednich dwóch etapach. Należy więc określić przewidywane koszty wykreowania i wprowadzenia na rynek nowego produktu oraz przewidywaną sprzedaż tego produktu. Istnieje wówczas konieczność zgromadzenia danych o przewidywanym popycie i określenia tzw. punktu krytycznego – BEP (*Break Even Point* – tj. takiej minimalnej wielkości sprzedaży, przy której nie ponosi się strat) przy różnych wariantach ceny. Podobnie jak w poprzednich etapach czynności analizy ekonomiczno-

-marketingowej należą do zakresu normalnych obowiązków pracowników komórki marketingowej przedsiębiorstwa. Nie są więc tu ponoszone dodatkowe koszty. Pojawiają się one dopiero w etapie następnym – tj. przy wytwarzaniu prototypu i podejmowaniu produkcji wstępnej. Przy niewielkiej ilości produkcji wstępnej i wysokich kosztach stałych, koszty ogółem, które muszą być ponoszone w tym etapie, są wysokie. Przedsiębiorstwo musi w związku z tym określić wielkość zapotrzebowania na środki finansowe oraz wskazać źródła sfinansowania tych działań i korzystać z własnych źródeł lub ze źródeł obcych. Dalszy wzrost kosztów widać w następnym etapie, czyli w testowaniu produktu na rynku próbnym. Dostarczenie nowego produktu na rynek testowy wiąże się z koniecznością wyboru rynku testowego i sfinansowania dostaw do przedsiębiorstw handlowych. Bardzo często etap testowania i podjęcie produkcji wstępnej nowego produktu wymagają tak dużych nakładów, że korzystanie z własnych źródeł finansowania musi być uzupełnione o środki uzyskane ze źródeł obcych. Przedsiębiorstwo podejmuje wtedy decyzje o wykorzystaniu najbardziej dostępnych źródeł środków finansowych – tj. kredytów bankowych, pożyczek zaciąganych na rynku finansowym (pieniężnym i kapitałowym) czy leasingu maszyn i urządzeń.

Pozytywne wyniki testowania kończą tzw. technologiczny cykl życia produktu i pozwalają podjąć decyzje o wprowadzeniu produktu na rynek docelowy.

Z powyższych krótkich rozważań wynika, że podczas technologicznego cyklu życia produktu we wstępnych jego fazach przedsiębiorstwo korzysta głównie z własnych środków. Natomiast w ostatnich fazach technologicznego cyklu wykorzystuje przede wszystkim dostęp do obcych środków finansowych. Dotyczy to szczególnie firm małych i średnich oraz firm wchodzących na rynek.

Działania podjęte na ww. etapach kreowania nowego produktu muszą być poddane badaniom z punktu widzenia ich efektywności. Odnosi się to do etapu testowania, ponieważ ten właśnie etap ocenia efekty całego procesu kreowania nowego produktu. Wówczas wykorzystywane są takie mierniki, jak poziom i zmiany sprzedaży nowego produktu oraz poziom i zmiany zysku osiąganego ze sprzedaży nowego produktu. Są to ze względu na swoją konstrukcję proste mierniki i ich wyliczenie jest możliwe, gdy przedsiębiorstwo prowadzi statystykę sprzedaży i zysków osiągniętych na rynku testowym. Kolejnym miernikiem może być relacja kosztów nowego produktu i kosztów związanych z jego dostarczeniem na rynek testowy do wielkości sprzedaży tego produktu na rynku testowym.

Po osiągnięciu pozytywnych wyników testowania nowego produktu następuje jego komercjalizacja i rozpoczęcie rynkowego cyklu życia. Składa się on z faz: wprowadzenia na rynek, wzrostu sprzedaży, nasycenia i spadku.

Pierwsza faza ma na celu uzyskanie akceptacji rynkowej dla nowego produktu, tworzenie i rozszerzanie świadomości jego istnienia wśród konsumentów. Jest on oferowany grupie nabywców zwanych innowatorami. Jest to grupa bardzo nieliczna, jej udział w całej liczbie nabywców wynosi ok. 2,5-3% ogółu kupujących. Dlatego wielkość sprzedaży w tym etapie jest bardzo skromna. Elastyczność cenowa po-

pytu na nowy produkt jest w tej fazie niska, co pozwala ustalać cenę na wysokim poziomie i korzystać z tzw. renty pierwszeństwa na rynku. Jednak ze względu na małą liczbę nabywców i w związku z tym niewielką sprzedaż w pierwszym etapie cyklu życia produktu przedsiębiorstwo ponosi straty. Dodatkowo z reguły musi ono ponosić koszty dystrybucji i bardzo często dostarczać produkty do sfery handlu na podstawie tzw. dostawy z odroczone zapłatą. Oznacza to, że przedsiębiorstwo-innowator przejmuje rolę kredytobiorcy. Taka sytuacja powoduje, że w pierwszej fazie cyklu życia produktu przedsiębiorstwo to musi dysponować dużymi środkami finansowymi. Chodzi tu o utrzymanie ciągłości produkcji i finansowanie dostaw nowego produktu. Przedsiębiorstwo musi także ponosić samodzielnie lub wspólnie z dystrybutorami koszty działań promocyjnych. Pojawia się więc znowu, jak w czasie technologicznego cyklu życia produktu, problem korzystania z własnych źródeł i/lub dostępu do obcych źródeł finansowania oraz podjęcia ewentualnych decyzji o korzystaniu np. z kredytów bankowych, o emisji papierów wartościowych (czy rolowaniu kolejnych emisji). Można też spotkać się z powiększaniem zobowiązań wobec dostawców. Także na tym etapie należy poddać ocenie finansowej realizowane działania marketingowe. Wykorzystuje się wtedy wymienione już mierniki zmian poziomu sprzedaży nowego produktu i poziomu zysków osiągniętych z jego sprzedaży.

W celu zwiększenia sprzedaży produkt jest w dalszym ciągu oferowany następnej grupie konsumentów – tzw. wczesnym nabywcom. Jest to grupa znacznie liczniejsza – stanowi bowiem ok. 15% ogółu kupujących dany produkt. Rozpoczyna się wówczas **druga faza cyklu życia** produktu. Jej celem jest maksymalizacja udziału w rynku. Następuje gwałtowny wzrost sprzedaży, głównie ze względu na kilkukrotny wzrost liczby kupujących. Powoduje to istotny spadek kosztów sprzedaży, zmniejszenie nakładów na promocję i dystrybucję. Wzrost sprzedaży można także osiągnąć, obniżając cenę. Jest to bardzo często konieczne, ponieważ w miarę upływu czasu na rynku pojawiają się konkurencyjne produkty i następuje wzrost współczynnika elastyczności cenowej popytu. Wymienione wyżej czynniki powodują, że w fazie wzrostu sprzedaży pojawia się zysk, który zaczyna szybko rosnąć. Na skutek tego dostawcy przedsiębiorstwa traktują je jak potencjalnego dużego odbiorcę materiałów i środków do produkcji i oferują korzystniejsze warunki płatności. W miarę wzrostu produkcji i sprzedaży na skutek zwiększonego popytu rosną także zapasy. Istnieje więc konieczność zapewnienia odpowiedniej struktury finansowania rosnących pozycji majątku obrotowego. Chodzi o zachowanie tempa wzrostu zapasów mniejszego niż tempo sprzedaży i tempa przyrostu należności mniejszego niż tempo sprzedaży. Jeśli proporcje te nie będą zachowane, grozi to nawet utratą płynności finansowej firmy. Na drugim etapie cyklu życia, podobnie jak wcześniej, konieczne są badania efektywności działań marketingowych. Wykorzystywane są ww. mierniki zmian sprzedaży i zysku.

Następna faza to **faza dojrzałości**, w której wielkość sprzedaży i zysków osiąga maksimum, a następnie stabilizuje się. W tej fazie w jej pierwszej części nabywcami

są konsumenci z grupy wczesnej większości (ok. 33% ogółu), a następnie z grupy późnej większości (podobnie ok. 33% ogółu nabywców). Ze względu na uzyskanie akceptacji wśród nabywców jednostkowe koszty sprzedaży maleją, maleje także intensywność działań promocyjnych, spadają też jednostkowe koszty dystrybucji. Przedsiębiorstwo poszukuje jednak możliwości poprawy swojej sytuacji finansowej. Jest to możliwe albo poprzez wchodzenie z dotychczasowym produktem na nowe rynki terytorialne (lub nowe segmenty nabywców), albo przez działania racjonalizacyjne. Pierwszy rodzaj działań wymaga zwiększenia nakładów finansowych na badania marketingowe nowych rynków i intensywne akcje promocyjne oraz wydatki na dystrybucję na tych rynkach. Powtarza się tu sytuacja jak w pierwszej fazie cyklu życia na dotychczasowym rynku. Przedsiębiorstwo nie musi jednak korzystać z obcych źródeł finansowania, ponieważ przychody ze sprzedaży w fazie trzeciej (nasylenia) są w pełni wystarczające do wprowadzenia produktu na nowe rynki. Drugi rodzaj działań jest podejmowany, gdy wejście na nowe rynki jest niemożliwe lub poważnie utrudnione. Sprowadza się wtedy do poszerzenia funkcji dodatkowych dotychczasowych produktów oraz racjonalizacji zapasów i zaostrzenia polityki windykacji należności wobec odbiorców produktów firmy. W konsekwencji następuje zmniejszenie majątku obrotowego, zatrzymanie części wypracowanego zysku w przedsiębiorstwie i dalsze zmniejszenie zapotrzebowania na kapitał obcy.

W fazie trzeciej przedsiębiorstwo musi także podjąć decyzje dotyczące kształtowania struktury asortymentowej jego produktów. Chodzi tu głównie o ewentualne wprowadzenie na rynek nowego produktu. Ze względu na rosnącą konkurencję wprowadzanie nowych produktów jest jedną z metod, która umożliwia przedsiębiorstwu zachowanie korzystnej pozycji na rynku. Decyzje o wykreowaniu i wprowadzeniu nowego produktu na rynek powinny być podjęte w końcowej części fazy wzrostu lub w pierwszej części fazy nasylenia. Pojawiają się wtedy pierwsze produkty konkurencyjne i można przewidywać, że konkurencja będzie systematycznie narastać. Przedsiębiorstwo dysponuje wtedy wystarczającymi środkami finansowymi i powinno rozpocząć procedurę kreowania nowego produktu. Wstępne etapy technologicznego cyklu życia nie wymagają zbyt wielkich nakładów finansowych. Natomiast produkcja wstępna i testowanie mogą być zrealizowane za pomocą środków własnych lub wyjątkowo, w przypadku poważnych nakładów, także ze środków obcych. Przedsiębiorstwo nie musi się więc w zasadzie zadłużać i zwiększać stanu swoich zobowiązań. W tej fazie, podobnie jak poprzednio, konieczne są badania efektywności podjętych działań marketingowych odnoszących się do wykreowania nowego produktu. Służą temu wspomniane wskaźniki zmian sprzedaży i zmian zysku na sprzedaży nowego produktu.

Przedstawione wyżej decyzje o racjonalizacji majątku obrotowego oraz decyzje o rozszerzaniu działalności na nowych rynkach są często niewystarczające lub nie zawsze kończą się powodzeniem. Sytuacja konkurencyjna wymusza podjęcie decyzji o wprowadzaniu na rynek nowych produktów. Brak takich decyzji (a więc brak w ofercie nowego produktu) powoduje, że dotychczasowy produkt trafia do **fazy**

czwartej, czyli fazy spadku. Nabywcami są wtedy klienci z grupy konserwatystów (ok. 15% ogółu nabywców) i następuje wówczas spadek sprzedaży i gwałtowny spadek zysków. Na skutek trudności w dostosowaniu wielkości zapasów do popytu, intensywnych akcji promocyjnych oraz liberalizowania przez przedsiębiorstwo terminów płatności rośnie udział majątku obrotowego w stosunku do sprzedaży. W efekcie zwiększa się zapotrzebowanie na kapitał krótkoterminowy [Szymański 2001, s. 219-228]. W rezultacie produkt jest wycofywany z rynku.

Wynika stąd zasada, że dla utrzymania przedsiębiorstwa w równowadze środki finansowe zwalniane w końcu fazy drugiej i w fazie trzeciej służyć powinny finansowaniu produktów znajdujących się w trakcie technicznego rozwoju, ewentualnie produktów znajdujących się w fazie pierwszej rynkowego cyklu życia. Jeśli decyzje o podjęciu prac nad nowymi produktami i sposobami sfinansowania wprowadzenia na rynek zostaną opóźnione, to dotychczasowe produkty przechodzą do fazy schyłku i przedsiębiorstwo może mieć w krótkim czasie trudności finansowe. Z punktu widzenia finansowego optymalna powinna być struktura całej oferty firmy, w której do 10% przychodu pochodzi ze sprzedaży produktów znajdujących się w fazie wprowadzenia na rynek, od 15 do 20% ze sprzedaży produktów w fazie wzrostu, od 50 do 60% ze sprzedaży produktów w fazie nasycenia i do 10% przychodów ze sprzedaży produktów w fazie spadku [Garbarski, Rutkowski, Wrzosek 1999, s. 301-304].

W czwartej fazie do badań efektywności polityki kreowania nowego produktu należy wykorzystać (poza ww. wskaźnikami zmian sprzedaży i zmian zysku) wskaźniki zwrotu z inwestycji marketingowej i wskaźnik zdyskontowanej wartości marki (lub grupy produktów). Stopa zwrotu z inwestycji marketingowej to typowy wskaźnik o charakterze finansowym. W niektórych publikacjach spotkać się nawet można z opinią, że jest to podstawowy miernik służący do oceny wszystkich przedsięwzięć inwestycyjnych z zakresu marketingu [Lenskold 2004, s. 67-80]. Pozwala on na odniesienie kosztów całkowitych danej inwestycji do całkowitego zysku zrealizowanego dzięki niej. Należy jednak zauważyć, że w odróżnieniu od typowych decyzji inwestycyjnych inwestycje marketingowe obejmują bardzo wiele różnych przedsięwzięć.

Inwestycja marketingowa zawiera więc wszystkie koszty danego przedsięwzięcia wynikającego z planu marketingowego, które są obciążone ryzykiem. Zwrotem z tej inwestycji jest natomiast cała nadwyżka finansowa ponad inwestycję, którą można jej przypisać. Jeśli inwestycja dotyczyłaby wprowadzenia na rynek nowego produktu, to koszty związane bezpośrednio ze sprzedażą są odejmowane od przychodu przy wyliczaniu marży brutto. Natomiast koszty ściśle marketingowe są zaliczane do inwestycji (np. koszty promocji, koszty personelu niezbędne do opracowania planu marketingowego określonego przedsięwzięcia, koszty dystrybucji dla danego przedsięwzięcia oraz inne dodatkowe koszty marketingowe).

Zwrot z inwestycji stanowi więc ułamek, w którego liczniku jest różnica między marżą brutto a inwestycją marketingową, w mianowniku zaś inwestycja marketingowa. Natomiast marża brutto to różnica między przychodem ze sprzedaży a kosztami

sprzedanych produktów i kosztami dodatkowymi. Koszty sprzedanych produktów obejmują z kolei koszty stałe i zmienne produkcji (materiały, surowce, energię, pracę) i koszty ogólne. Niżej zamieszczono uproszczony wzór przedstawiający zwrot z inwestycji [Lenskold 2004, s. 34-37, 72-74].

$$\text{zwrot z inwestycji marketingowej} = (\text{marża brutto} - \text{inwestycja marketingowa}) : \text{inwestycja marketingowa} =$$
$$[(\text{przychód ze sprzedaży} - \text{koszty sprzedaży} - \text{koszty dodatkowe}) - (\text{suma wszystkich wydatków marketingowych przedsięwzięcia obciążonych ryzykiem})] : \text{suma wszystkich wydatków marketingowych przedsięwzięcia obciążonych ryzykiem}$$

Jak widać, stosowanie wskaźnika stopy zwrotu z inwestycji marketingowej odpowiada wspomnianej wcześniej zasadzie o traktowaniu nakładów marketingowych jak inwestycji. Naturalnie należy również ustalić stopę zwrotu z inwestycji już po zrealizowaniu danego przedsięwzięcia, głównie w celu porównania wielkości planowanych z wielkościami zrealizowanymi. W przypadku kreowania nowego produktu obliczenie ww. wskaźnika rozpocznie się więc w końcowej części czwartej fazy cyklu życia produktu. Najczęściej jednak zaleca się, by wyliczać go już na początku ostatniej fazy.

Niektóre działania marketingowe są realizowane w przedsiębiorstwie permanentnie w długim okresie i wspomagają wiele innych przedsięwzięć marketingowych. Dotyczy to np. korzystania z Internetu, gdzie zamieszczane są przekazy reklamowe informujące o banku i ofercie produktów, czy utrzymywania marketingowych baz danych itp. Takie działania generują koszty, które mają wpływ na efektywność całości działań marketingowych banku. Dlatego należałoby koszty związane z tymi działaniami rozliczać proporcjonalnie do wszystkich kolejnych przedsięwzięć marketingowych, ewentualnie w postaci ustalonego procentowego narzutu na poszczególne działania, albo też tylko do najważniejszych przedsięwzięć, tj. takich, które generują największe udziały w marży brutto firmy.

Podsumowując krótkie uwagi o wskaźniku zwrotu z inwestycji marketingowej, można uznać, że w przeciwieństwie do innych miar obejmuje on wszystkie koszty związane z danym przedsięwzięciem i wszystkie jego efekty.

Następny wskaźnik o charakterze finansowym wykorzystywany do pomiaru efektywności polityki produktu to tzw. zdyskontowana wartość marki produktu (*discounted cash flow brand value*). Stosowanie tego wskaźnika jest konsekwencją stanowiska, że marka jest jednym z aktywów przedsiębiorstwa zdolnym do tworzenia przychodów. Wycena wartości marki według tego wskaźnika umożliwi porównanie różnych marek, którymi dysponuje przedsiębiorstwo. Informacje takie mogą pozwalać na podejmowanie decyzji o wycofywaniu niektórych z nich i preferowaniu tych, których wskaźniki zdyskontowanej wartości są najwyższe. Obliczanie tego wskaźnika opiera się na modelu terażniejszej wartości strumieni przyszłych dochodów płynących z danej marki produktu [Koziełski 2006, s. 143-155].

$$W = \frac{C_1}{1+k} + \frac{C_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{C_n}{(1+k)^n},$$

gdzie: C – dochody uzyskane ze sprzedaży danej marki w okresie od 1 do n ,
 k – koszt kapitału,
 n – okres rachunku.

Do obliczenia tego wskaźnika niezbędne jest dysponowanie informacjami o sprzedaży produktów określonych marek i o kosztach ich sprzedaży (łącznie z kosztami marketingowymi) za okresy minione aż do okresu bieżącego. Najczęściej to duże przedsiębiorstwa wyliczają wskaźnik zdyskontowanej wartości marki, ponieważ z reguły ich marki są rozpoznawalne na rynku. Ponadto jeśli posiadają one produkty o różnych markach, to znajomość ich zdyskontowanej wartości pozwoli na kształtowanie prawidłowej polityki asortymentu produktów.

3. Podsumowanie

Powyższe krótkie rozważania o decyzjach marketingowych i finansowych przedsiębiorstwa podejmowanych podczas cyklu życia produktu oraz o miernikach efektywności decyzji marketingowych świadczą o istnieniu zależności między strategią marketingową i strategią finansowania. Brak w określonej fazie cyklu życia produktu decyzji racjonalizujących gospodarke majątkiem obrotowym i decyzji o wprowadzeniu kolejnego nowego produktu przynosi pogorszenie sytuacji finansowej przedsiębiorstwa i jego pozycji konkurencyjnej na rynku. To z kolei ogranicza środki na działania marketingowe i jest jedną z przyczyn zmniejszania się sprzedaży i zysków przedsiębiorstwa. Natomiast brak informacji o efektywności tych działań może spowodować podejmowanie błędnych decyzji marketingowych i finansowych przez przedsiębiorstwo w następnych okresach. Jednak badanie efektywności działań marketingowych wymaga posiadania przez przedsiębiorstwo bazy danych, m.in. o kształtowaniu się sprzedaży w kolejnych etapach cyklu życia produktu, sprzedaży według marek lub grup produktów, kosztach według miejsca ich powstawania i wzdług grup produktów.

Literatura

- Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing, punkt zwrotny w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1999.
- Grzegorzczak W., *Finansowanie strategii marketingowych*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz, Łódź 2003.
- Kozielski R. (red.), *Wskaźniki marketingowe*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Lenskold J.D., *Pomiar rentowności inwestycji marketingowych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

Szymański P., *Strategie zarządzania majątkiem obrotowym i kapitałem obrotowym brutto na tle cyklu życia przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie finansami: cele – organizacja – narzędzia*, Uniwersytet Szczeciński, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 2001.

THE FINANCIAL DECISIONS OF ENTERPRISES IN THE LIFE CYCLE OF A PRODUCT – PRODUCT POLICY

Summary

There are mutual correlations between the marketing strategy and the financial strategy of an enterprise. An effective marketing strategy causes an increase in sales and profits, which influences the marketing activities. Financial decisions of the enterprise during the product's life cycle are especially important. They refer to the choice of the financial sources needed for the creation of a new product and the management of the current assets during the life cycle of the product. In order to keep profitable position in the market the enterprise should assign its financial resources to the new product's creation and its introduction into the market in third phase of the product's life cycle. The financial position of the enterprise may suffer from the delay of these decisions. The efficiency of the financial decisions in the product's life cycle can be measured with the use of the ROI and discounted cash flow brand value.