

Wojciech Grzegorzczak

Uniwersytet Łódzki

FINANSOWE MIERNIKI OCENY STRATEGII MARKETINGOWYCH PRZEDSIĘBIORSTW

1. Relacje między strategią finansowania i strategią marketingową przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwo, które funkcjonuje na rynku, powinno skutecznie zaspokajać potrzeby nabywców. Jest to podstawowe zadanie wynikające z istoty marketingu, ale niezwykle trudne do realizacji, ponieważ na rynku dokonują się szybkie i gwałtowne zmiany. Pojawiają się nowi konkurenci, zmieniają się potrzeby nabywców, produkty dotychczas pozytywnie oceniane przez nabywców szybko się starzeją. Dodatkową trudnością funkcjonowania przedsiębiorstwa jest konieczność zaspokojenia potrzeb nabywców w taki sposób, by mogło ono wypracować nadwyżkę finansową i dzięki temu w dalszym ciągu funkcjonować na rynku oraz umacniać na nim swoją pozycję. Już tu widzimy ścisłe związki między strategią marketingową a zarządzaniem finansami firmy. W ciągu ostatnich kilku lat spotkać się można z akcentowaniem roli finansów w strategii marketingowej przedsiębiorstw [Thomas 1999, s. 240-255; Doyle 2003, s. 3-35, 80-82; Grzegorzczak 2003, s. 9-39]. Niektórzy autorzy wręcz zaliczają sferę finansów do tzw. funkcji dodatkowych marketingu [Niestrój 1999, s. 17-23].

Wydaje się, że nie można kwestionować stwierdzenia, iż podstawą sukcesu przedsiębiorstwa jest prawidłowy wybór rynków docelowych i osiąganie na nich przewagi konkurencyjnej dzięki odpowiednio przygotowanej i realizowanej strategii marketingowej. Realizacja strategii marketingowej uzależniona jest jednak m.in. od zasobów finansowych przedsiębiorstwa, a sama powinna jednocześnie powodować wzrost efektywności i jego rentowności. Dzięki niej powinien następować dopływ środków finansowych do przedsiębiorstwa za świadczone usługi lub sprzedane produkty. To z kolei pozwoli mu dalej funkcjonować, umożliwi ewentualnie zwiększenie intensywności działań marketingowych w celu umocnienia pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku. W efekcie nastąpi poprawa opinii o przedsiębior-

stwie wśród jego dostawców, kooperantów, nabywców i wzrost wartości firmy dla jej ewentualnych udziałowców. Spotkać się nawet można z opinią, że zadaniem marketingowej strategii przedsiębiorstwa jest tworzenie i wykorzystywanie aktywów marketingowych w celu generowania przyszłych strumieni gotówki o dodatniej zaktualizowanej wartości netto [Doyle 2003, s. 36]. Przez aktywa marketingowe rozumieć należy markę przedsiębiorstwa, jego wizerunek na rynku, nowe produkty przedsiębiorstwa, sieć dystrybucji oraz umiejętności promocyjne jego kadry. Jak widać, mamy do czynienia z ewidentnymi dwustronnymi relacjami między strategią marketingową przedsiębiorstwa i jego strategią finansową. Trzeba jednak podkreślić, że te zależności są bardzo trudne do prezentacji ilościowej, powstaje bowiem problem wyboru i miarodajności wskaźników skuteczności działań marketingowych firmy i spełniania powyższego celu – tj. generowania przychodów finansowych.

W literaturze i praktyce marketingu przez wiele lat uważano, że nie ma możliwości mierzenia efektywności działań marketingowych i w konsekwencji brak jest zależności między strategią marketingową i finansową. Dopiero w końcu lat sześćdziesiątych uznano, że można liczyć koszty działań marketingowych. Skoncentrowano się jednak przede wszystkim na sferze dystrybucji oraz opłacalności różnych rynków geograficznych i ich segmentów. Nie brano pod uwagę całości procesów i działań marketingowych. Dopiero z początkiem lat dziewięćdziesiątych i w latach następnych można odnotować rozwój dyskusji na temat efektywności ekonomicznej strategii marketingowych i zależności między finansami a marketingiem. Na podstawie wieloletnich badań i obserwacji sformułowano m.in. modele przedstawiające zależności między wybranymi działaniami marketingowymi a ich finansowymi efektami. Zaliczyć do nich możemy model MAX (finansowania reklamy), model PIMS (odnoszący się do relacji między różnymi decyzjami marketingowymi a rentownością przedsiębiorstwa) czy też modele powiązań strategii marketingowej przedsiębiorstwa z wykorzystywanymi wskaźnikami w cyklu życia przedsiębiorstwa [Koziełski 2004, s. 15-23; Kłeczek, Kowal, Woźniczka 2001, s. 393-400].

W pierwszej fazie tego cyklu firma dąży do osiągnięcia ustalonego udziału w rynku i rozwoju. Cele te są możliwe do osiągnięcia, jeśli realizowane są założone przychody ze sprzedaży oraz zapewniony jest dopływ środków finansowych. Do oceny działań marketingowych wykorzystuje się wówczas wskaźniki udziału w rynku i odnoszące się do zmian sprzedaży (np. tempo wzrostu sprzedaży czy jej rentowność). Stosowanie tych wskaźników jest także pomocne przy ocenie przedsiębiorstwa jako potencjalnego kredytobiorcy lub emitenta papierów wartościowych. Właśnie wtedy przedsiębiorstwo osiąga ujemny wynik finansowy. Po przejściu do etapu rozwoju następuje szybki przyrost sprzedaży i pojawia się dodatni wynik finansowy. Wtedy główne cele przedsiębiorstwa odnoszą się do wzrostu poziomu zysków lub obrotów albo maksymalizacji udziału rynkowego. Duże znaczenie ma również utrzymanie odpowiednich relacji między tempem przyrostu sprzedaży a tempem wzrostu zapasów i należności. Istotna jest więc rola wskaźników opisują-

cych te relacje oraz gospodarkę zapasami i należnościami. W fazie dojrzałości, kiedy nie ma już możliwości powiększania udziału rynkowego, z reguły chodzi o utrzymanie osiągniętego udziału w rynku, stabilizację finansową przedsiębiorstwa i racjonalne gospodarowanie własnymi środkami przedsiębiorstwa. Wówczas główne mierniki, jakie wykorzystuje się dla oceny działań marketingowych to wskaźniki wykorzystania aktywów, kapitału własnego, zapasów, należności, marża zysku [Szymański 2001, s. 225-227]. Natomiast w fazie schyłku (żniw) najważniejsze wskaźniki wykorzystywane w firmie do oceny efektów marketingu to głównie stopa zwrotu z inwestycji i wielkość przepływów gotówkowych. Jak widzimy, powszechnie uznano, że do oceny efektów strategii marketingu konieczne jest stosowanie wskaźników ekonomicznych. Jednakże do pełnej oceny tej strategii niezbędne jest stosowanie także innych mierników odnoszących się m.in. do struktury rynku, zachowania nabywców, postępowania konkurentów itp.

Szczególnie interesujący w aspekcie oceny efektów działań marketingowych wydaje się **model PIMS** [Kłeczek, Kowal, Woźniczka 2001, s. 393-400]. Właśnie w tym modelu analizie poddano czynniki opisujące otoczenie przedsiębiorstwa, a więc rynek i sytuację rynkową, pozycję firmy na rynku, ofertę przedsiębiorstwa, procesy produkcji, strukturę jego kapitału, relacje wydatków na sferę B+R i wydatków marketingowych do sprzedaży i efektów działań marketingowych przedsiębiorstwa. Model ten, weryfikowany na grupie przedsiębiorstw w USA, potwierdził zależności między udziałem w rynku a rentownością zainwestowanego kapitału. Wzrost udziału w rynku zapewnia wzrost wskaźnika rentowności. Zależności te pogłębiają się w miarę wzrostu jakości produktów. Z kolei wzrost jakości produktów to efekt działań innowacyjnych i marketingowych. Obydwa te czynniki silnie pozytywnie wpływają na wzrost wskaźnika rentowności. Stwierdzono ponadto, że duże i rosnące nakłady na działania marketingowe przy niskiej lub słabej jakości produktów powodują spadek poziomu rentowności. Natomiast wzrost nakładów marketingowych w odniesieniu do produktów o wysokiej jakości zwraca się w dłuższym okresie. Dla przedsiębiorstw, które nie są w stanie samodzielnie podnieść jakości swoich produktów ani ich unowocześnić, bardziej opłacalne jest stosowanie strategii wczesnej imitacji (nabywanie patentów i licencji na produkty innowatora znajdujące się w fazie wzrostu lub na początku fazy nasycenia).

Jest to więc model, który ewidentnie wskazuje na wzajemne zależności między działaniami marketingowymi (mierzonymi za pomocą udziału w rynku i jakości produktów) a sytuacją finansową przedsiębiorstwa (mierzoną poziomem rentowności).

2. Finansowe mierniki efektów wybranych elementów strategii marketingowej przedsiębiorstwa

Jak już podkreślono, proces mierzenia efektów działań marketingowych i zależności między strategiami marketingową i finansowania rozpoczął się z końcem lat

osiemdziesiątych, przebiegał powoli i dotyczył wykorzystywania głównie wskaźników odnoszących się do kosztów działania i wskaźników stosowanych w rachunkowości zarządczej.

W następnych latach przedmiotem pomiaru stały się działania *stricte* marketingowe, takie jak jakość produktów, satysfakcja i lojalność klientów i ich wpływ na sytuację finansową przedsiębiorstwa. Jednakże badania te były prowadzone według różnej metodologii i stąd często nie nadawały się do porównań. Dlatego następują próby budowania jednolitych narzędzi pomiaru efektów działań marketingowych.

Wreszcie pod koniec lat dziewięćdziesiątych dochodzi do wypracowania relatywnie jednolitych zasad i narzędzi pomiaru działań marketingowych, które wskazują jednocześnie na zależności między marketingiem i zarządzaniem finansami firmy. Natomiast w następnych latach przedsiębiorstwa rozpoczynają wykorzystywanie finansowych i niefinansowych mierników oceny strategii marketingowej. Odnoszą się one do różnych działań marketingowych, np. do kreowania nowego produktu i wprowadzania go na rynek, wycofania produktu z rynku, do problematyki sprzedaży, sfery dystrybucji, promocji i komunikacji, oceny klientów i pozycji firmy na rynku.

Główna zasada stosowania różnych mierników oceny tej strategii to traktowanie nakładów marketingowych jako inwestycji, której efekty powinny być mierzone. Założono także, że zwykle są to efekty odłożone w czasie (długookresowe) i mogą wiązać się nawet z rezygnacją z zysków w krótkich okresach [Simon 1996, s. 278-281].

Do głównych mierników oceniających strategię marketingową przedsiębiorstwa zaliczono wskaźniki finansowe, wskaźniki odnoszące się do pośredników, konkurentów i zachowania klienta [Kozielski 2004, s. 30-31]. Największe znaczenie wśród nich mają wskaźniki finansowe. Można wśród nich wymienić m.in.:

- poziom i zmiany zysku,
- poziom i zmiany sprzedaży,
- marżę brutto.

Często stosowane do pomiaru działań marketingowych są także:

- świadomość marki,
- udział w rynku,
- poziom i zmiany satysfakcji klientów.

Jak widać, trzy pierwsze wymienione wskaźniki mają charakter finansowy i nie wymagają dogłębnych wyjaśnień. Kolejne natomiast dotyczą jakościowych efektów działań marketingowych i związanego z tym postępowania nabywcy na rynku. Trzeba także zwrócić uwagę na wskaźniki odnoszące się do efektywności marki i korzyści, jakie czerpie przedsiębiorstwo z decyzji konsumentów. To właśnie odpowiednie działania marketingowe mogą spowodować wykreowanie produktu markowego, jego pozytywną ocenę przez nabywców i ich satysfakcję z dokonanego zakupu. Efekty takich działań pozwalają ocenić wskaźniki tzw. **wartości życiowej klienta i zdyskontowanej wartości marki**.

Przyjęto założenie, że klient i marka produktu to aktywa, jakimi przedsiębiorstwo dysponuje i powinno zarządzać. W związku z tym ma tu zastosowanie formuła obliczania teraźniejszej wartości strumienia przyszłych dochodów osiąganych z tytułu zarządzania aktywami w określonym horyzoncie czasowym (tj. zarządzania marką i wpływania na zachowania klienta).

Wskaźnik wartości życiowej klienta – CLV (*customer lifetime value*) oblicza się według wzoru:

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

gdzie: C_n – zysk przynoszony przez klienta w okresie od 1 do n ,
 k – stopa dyskontowa,
 n – okres rachunku.

Wskaźnik ten pozwoli określić wartość zysku netto, jaki osiągnie firma z transakcji z danym klientem w określonym czasie, w którym dokonuje on zakupów jej produktów. Jeśli mielibyśmy do czynienia tylko z jednorazowym zakupem, bez powtarzania transakcji, to wówczas wartość klienta równa będzie zyskowi tej transakcji. Wskaźnik ten jest w ostatnim okresie szczególnie często wykorzystywany, głównie ze względu na szerokie stosowanie różnego rodzaju tzw. programów lojalnościowych, których celem jest zdobycie i utrzymanie klienta. Także pojawienie się marketingu relacji, w którym chodzi o indywidualne traktowanie każdego nabywcy jak partnera i nawiązanie z nim trwałych więzi, jest czynnikiem sprzyjającym wykorzystywaniu wskaźnika wartości życiowej klienta. Znajomość tego wskaźnika umożliwia przedsiębiorstwu budowę trwałych związków z nabywcami i dokonywanie ich segmentacji z punktu widzenia wartości nabywców dla firmy. Dzięki temu można przygotowywać różne strategie marketingowe i przedsięwzięcia dla utworzonych na podstawie wymienionego wskaźnika segmentów nabywców. Naturalnie bierze się pod uwagę te grupy nabywców, które charakteryzują się dodatnim poziomem wskaźnika. Wskaźnik wartości życiowej umożliwia zastosowanie w związku z tym różnych narzędzi marketingowych, np. różnych wariantów ceny czy też działań promocyjnych dla różnych grup nabywców (o różnej, ale dodatniej wartości wskaźnika). Obliczenie i wykorzystanie tego wskaźnika jest możliwe wówczas, gdy przedsiębiorstwo dysponuje bazą danych o nabywcach swoich produktów, danymi odnoszącymi się do ich zakupów, danymi o wydatkach promocyjnych koniecznych do pozyskania lub utrzymania klienta oraz danymi o marży na sprzedaży określonych produktów, które kupuje dany klient. W pierwszej kolejności należy ustalić wielkość zakupów danego klienta w poszczególnych okresach, następnie ustalić koszty sprzedanych produktów i wielkość dodatkowych wydatków przypadających na klienta. W dalszej kolejności oblicza się zyski ze sprzedaży danemu klientowi w kolejnych latach oraz ich wartość za minione okresy aż do okresu bieżącego.

Kolejny wskaźnik dotyczy marki produktu, którą wyznacza się metodą zdyskontowanych przepływów gotówkowych (*discounted cash flow brand value*) [Kozielski 2004, s. 141-153]. Już w latach osiemdziesiątych rozpoczęła się dyskusja o umieszczaniu w bilansach firm wartości marek jej produktów. Zwolennicy ujmowania w bilansach wartości marek produktów twierdzą, że w ten sposób sprawozdania finansowe przedstawiają rzeczywistą wartość firmy, a marka jest elementem aktywów firmy zdolnym do tworzenia przychodów. Natomiast przeciwnicy są zdania, że brak jest jednoznacznych metod wyceny wartości marki i może to spowodować wadliwą ocenę wartości całego przedsiębiorstwa.

Celem wskaźnika wartości marki jest określenie jej siły i efektów finansowych dla przedsiębiorstwa. Wiedza o tym ma istotne znaczenie dla podejmowania decyzji odnoszących się do treści strategii produktu i marki oraz źródeł jej finansowania. Właśnie wycena wartości marki według zdyskontowanych przepływów finansowych pomaga porównywać marki z punktu widzenia ich rentowności, decydować o eliminowaniu z oferty przedsiębiorstwa marek o słabych wskaźnikach wartości i preferować te marki, których wartości są najkorzystniejsze dla przedsiębiorstwa.

Niżej przedstawiono wzór na wartość marki, który podobnie jak wyżej zaprezentowany wzór na wartość klienta opiera się na modelu teraźniejszej wartości strumienia przyszłych dochodów, jakie dają marki produktów.

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

gdzie: C_n – dochody uzyskane ze sprzedaży marki w okresie od 1 do n ,
 k – stopa dyskontowa,
 n – okres rachunku.

Aby można było zastosować powyższy wzór, trzeba dysponować danymi o sprzedaży produktów poszczególnych marek, danymi o zyskach osiąganych na poszczególnych produktach markowych, a także danymi o dodatkowych nakładach marketingowych na poszczególne marki. Można dzięki temu obliczyć przepływy gotówkowe dla każdego produktu markowego, a następnie ich zdyskontowaną wartość w kolejnych latach.

3. Wnioski

Zaprezentowane wskaźniki, a także modele zależności między strategią marketingową i finansowania przedsiębiorstwa świadczą o tym, że są to zależności obustronne i istotne. Wskaźniki finansowe pozwalają ocenić efektywność działań marketingowych, a relacje między wymienionymi strategiami widoczne są zwłaszcza w cyklu życia przedsiębiorstwa i w odniesieniu do jego rentowności. Przygotowywanie strategii marketingowej wymaga więc uwzględnienia sytuacji finansowej firmy, jej cyklu życia i elementów otoczenia rynkowego. Natomiast efekty realizacji tej

strategii mierzy się przede wszystkim za pomocą wskaźników ekonomicznych, wśród których, poza poziomem i zmianami sprzedaży, wielkością i zmianami zysku oraz marżą brutto, wykorzystuje się wskaźniki wartości życiowej klienta i wartości marki obliczonej za pomocą zdyskontowanych przepływów gotówkowych osiągniętych przez produkty markowe.

Literatura

- Doyle P., *Marketing wartości*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2003.
- Grzegorz W., *Finansowanie strategii marketingowych*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz-Łódź, 2003.
- Kłeczek R., Kowal W., Woźniczka J., *Strategiczne planowanie marketingowe*, PWE, Warszawa 2001.
- Kozielski R. (red.), *Wskaźniki marketingowe*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2004.
- Niestrój R., *Zarządzanie marketingiem Aspekty strategiczne*, PWN, Warszawa 1999.
- Simon H., *Zarządzanie cenami*, PWN, Warszawa 1996.
- Szymański P., *Strategie zarządzania majątkiem obrotowym i kapitałem obrotowym brutto na tle cyklu życia przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie finansami. Cele – organizacja – narzędzia*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Uniwersytet Szczeciński, Warszawa 2001.
- Thomas M.J., (red.), *Podręcznik marketingu*, PWN, Warszawa 1999.

FINANCIAL CONDITIONS AND MEASURES OF THE MARKETING STRATEGIES OF THE ENTERPRISES

Summary

Between marketing strategy and financial strategy there are mutual interdependencies. It is especially visible when the measurement of effects of marketing actions is necessary. This is when economic coefficients are used above all other means. Economic coefficients include, among others, customer lifetime value and discounted cash flow brand value.