

Wojciech Grzegorzczak

Uniwersytet Łódzki

FINANSOWE MIERNIKI OCENY DZIAŁAŃ MARKETINGOWYCH PRZEDSIĘBIORSTWA

1. Wstęp

W literaturze z zakresu marketingu przez wiele lat dominowało przekonanie, że nie można dokonywać pomiaru działań marketingowych głównie ze względu na ich specyfikę, odłożone w czasie rezultaty i wzajemne zależności między wykorzystywanymi instrumentami marketingowymi. Z czasem jednak uznano, że choć mierzenie rezultatów działań marketingowych jest trudne, to jednak jest ono konieczne. Znajomość wyników takich pomiarów jest niezbędna do ustalenia treści i częstotliwości podejmowania działań marketingowych w następnych okresach oraz wyeliminowania błędnych działań w przyszłości. Pozwala więc przedsiębiorstwu podejmować określone decyzje marketingowe, służące umocnieniu jego pozycji konkurencyjnej na rynku.

Pomiar działań marketingowych zakłada więc, że traktuje się nakłady marketingowe jak inwestycje, których efekty powinny być zmierzone. Pomiar ten powinien dotyczyć przedsięwzięć o różnym horyzoncie czasowym – zarówno krótkoterminowych, jak i strategicznych.

Do krótkoterminowych przedsięwzięć marketingowych można zaliczyć niektóre działania z zakresu promocji (np. akcje aktywizacji sprzedaży), polityki produktu (np. zmiany funkcji produktu) i polityki cenowej (np. zmiany cen). Natomiast do działań strategicznych należą m.in. przedsięwzięcia z zakresu polityki produktu i marki (np. budowanie lojalności wobec marki), segmentacji nabywców, polityki dystrybucji (np. polityka zapasów, rotacja produktów) i polityki promocji (np. akcje reklamowe, akcje z zakresu *public relations*).

Do pomiaru przedsięwzięć marketingowych wykorzystywane są przede wszystkim mierniki o charakterze finansowym [Kozielski 2006, s. 28-32]. Fakt ten świadczy o ścisłej współzależności między strategiami marketingową i finansową przedsiębiorstwa.

Do mierników stosowanych do pomiaru krótkookresowych działań marketingowych możemy zaliczyć m.in.:

- poziom i zmiany sprzedaży,
- poziom i zmiany zysku,
- elastyczność cenową popytu,
- zwrot z inwestycji marketingowej.

Z kolei do mierników marketingowych działań strategicznych należą:

- poziom i zmiany sprzedaży,
- zdyskontowana wartość marki lub grupy produktów,
- zwrot z inwestycji marketingowej,
- wartość życiowa klienta,
- koszt dotarcia do audytorium reklamy,
- koszt dotarcia do tysiąca odbiorców,
- wskaźnik kosztu sprzedaży.

Wymienione mierniki przedsięwzięć marketingowych należą do najczęściej stosowanych mierników o charakterze finansowym. Jednak zarówno w teorii, jak i w praktyce spotykamy się ze znacznie większą liczbą różnych mierników działań marketingowych, niekoniecznie o charakterze finansowym [Kozielski 2006, s. 32].

2. Mierniki finansowe krótkookresowych przedsięwzięć marketingowych

W przypadku wspomnianych wyżej akcji aktywizacji sprzedaży (promocji sprzedaży) – jednego z elementów promocji – często wykorzystywanym miernikiem jest wskaźnik poziomu sprzedaży i jej zmiany. W tym przypadku zakłada się, że takie akcje (np. skierowane do konsumentów – losowania nagród, konkursy, premie od zakupu, bezpłatne próbki towarów, obniżki cenowe itp.) mają charakter krótkookresowy. W ściśle określonym czasie mają zachęcać konsumentów do zakupów poprzez dołączanie do głównego produktu dodatkowych korzyści. Akcje promocji sprzedaży mają tworzyć wyjątkowe i rzadkie okazje dla konsumentów i powodować szybkie przyrosty sprzedaży danego produktu [Altkorn 2003]. Jak widać, założenia akcji promocji sprzedaży wskazują na to, by mierzyć ich efekty za pomocą zmian poziomu sprzedaży. Jej zauważalne przyrosty wskazywałyby na pozytywne oddziaływanie zastosowanych narzędzi aktywizujących sprzedaż. Jest to wskaźnik relatywnie łatwy do wyliczenia, bo przedsiębiorstwa dysponują informacjami o poziomie i zmianach sprzedaży przed realizacją i w okresie stosowania narzędzi aktywizujących sprzedaż. Krótki okres stosowania akcji promocyjnych ułatwia formułowanie wniosków o wpływie tych działań na zmiany poziomu sprzedaży. Trudności w odniesieniu do tego miernika mogą się pojawić, kiedy stosowanych jest jednocześnie wiele różnych instrumentów promocyjnych – np. bezpłatne próbki towarów, rozdawanie upominków i losowania nagród czy konkursy. Jeśli jednak w przedsiębiorstwie prowadzone są prawidłowo ewidencjon-

wanie i statystyka obrotów produktu objętego akcją aktywizacji sprzedaży, to można ustalić wpływ każdego z zastosowanych instrumentów promocyjnych.

Podobnie jeśli przedsiębiorstwo zmienia funkcje dodatkowe w produkcie, np. jego opakowanie, nazwę, przedłużony okres gwarancji itp., wówczas do mierzenia rezultatów takich działań służyć może również wskaźnik zmian poziomu sprzedaży z okresu przed zmianami funkcji produktu i po wprowadzeniu takich zmian. Jeśli jednocześnie realizowane są akcje aktywizujące sprzedaż i zmiany funkcji produktu, może się okazać trudne wykazanie oddzielnego wpływu każdego z tych działań na zmiany obrotów. Wtedy wydaje się konieczne przeprowadzenie badań ankietowych z wykorzystaniem krótkiego kwestionariusza ankiety zawierającego pytania o przyczyny zakupów. Badania ankietowe mogłyby być przeprowadzone podczas zakupów na zbiorowości nabywców.

Istnieje także możliwość obserwowania wielkości obrotów ulepszanego produktu w okresie akcji aktywizacji sprzedaży i po tym okresie. W obu sytuacjach wyliczane są wskaźniki zmian sprzedaży. Wtedy można porównać, o ile wzrosły obroty ulepszanego produktu wraz z zastosowaniem akcji promocyjnych w stosunku do sprzedaży produktu niezmienionego i o ile zmieniły się obroty ulepszanego produktu bez zastosowania akcji aktywizacji sprzedaży również w stosunku do obrotów produktu niezmienionego. Porównując wskaźniki zmian sprzedaży, można określić rezultaty działań marketingowych – tj. akcji aktywizacji sprzedaży i zmian w produkcie.

Kolejny wskaźnik służący do mierzenia rezultatów działań marketingowych to wskaźnik elastyczności cenowej popytu. Odnosi się on głównie do przedsięwzięć związanych z polityką cenową i nie jest to typowy wskaźnik finansowy. Informuje on, w jakim kierunku i jak silne zmiany nastąpiły w popycie na skutek zmian poziomu ceny określonego produktu. Z reguły wskaźnik występuje ze znakiem minus, co oznacza, że wzrost cen powoduje spadek popytu. Znając wartość tego wskaźnika, przedsiębiorstwo może podnosić lub obniżać ceny. Jego wartość w przedziale od zera do jedynki (ze znakiem minus) sprzyja podwyższaniu cen, ponieważ popyt i sprzedaż spadną słabiej niż wzrost ceny, który to zrekompensuje spadek ilościowy sprzedaży. Wartość wskaźnika poniżej jedynki (ze znakiem minus) sprzyja raczej obniżaniu ceny, ponieważ popyt znacznie silniej zareaguje na spadek ceny i wzrost ilościowy sprzedaży po niższej cenie zrekompensuje obniżki cenowe [Waniowski 2003]. Trzeba jednak podkreślić, że informacje o tym, ile wynosi wskaźnik elastyczności cenowej popytu, można uzyskać dopiero po podjęciu określonych decyzji cenowych. Można zakładać, że nabywcy zareagują przy kolejnych podobnych decyzjach cenowych w taki sam sposób jak wcześniej ale pod warunkiem braku istotnych zmian sytuacji rynkowej (np. brak zmian dochodów nabywców, podobne działania konkurentów, przepisy cenowe itp.).

Następny wskaźnik wykorzystywany do pomiaru rezultatów krótkookresowych działań marketingowych to stopa zwrotu z inwestycji marketingowej. Jest to typowy wskaźnik o charakterze finansowym. W niektórych publikacjach spotkać się

można nawet z opinią, że jest to podstawowy miernik służący do oceny przedsięwzięć inwestycyjnych z zakresu marketingu [Lenskold 2004, s. 67-80]. Pozwala on na odniesienie kosztów całkowitych danej inwestycji od zysku całkowitego zrealizowanego dzięki niej. Należy jednak zauważyć, że w odróżnieniu od typowych decyzji inwestycyjnych, inwestycje marketingowe obejmują bardzo wiele różnych przedsięwzięć. Mogą to być przedsięwzięcia o charakterze długookresowym (np. wykreowanie nowego produktu, rozwój sieci dystrybucji, wprowadzenie produktów na rynki zagraniczne itp.) lub decyzje odnoszące się do krótkiego horyzontu czasowego – np. związane z akcjami aktywizacji sprzedaży czy innymi działaniami promocyjnymi (jak ustalenie liczby emisji reklamy, częstotliwości tych emisji), a nawet decyzje bieżące dotyczące kontaktów z poszczególnymi klientami.

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 danego przedsięwzięcia. Są to w odniesieniu do wykreowania nowego produktu koszty personelu niezbędne do opracowania planu marketingowego dla nowego produktu, koszty stworzenia prototypu, produkcji testowej i testowania nowego produktu, koszty działań promocyjnych, koszty związane z dostarczeniem nowego produktu na rynek (dystrybucja).

W przypadku przedsięwzięć w zakresie dystrybucji można rozpatrywać dwa warianty. Pierwszy z nich dotyczy budowy i funkcjonowania własnych kanałów dystrybucji (magazyny, składy, hurtownie, sklepy detaliczne itp.). Wydaje się, że wówczas całość kosztów ich tworzenia i bieżącego funkcjonowania można zaliczyć do kosztów marketingowych. Drugi wariant odnosi się do korzystania przez przedsiębiorstwo z obcych kanałów dystrybucji. Wtedy, w zależności od zakresu obowiązków stron – tj. przedsiębiorstwa i jego odbiorców, koszty dystrybucji mogą być zaliczane do kosztów marketingowych przedsiębiorstwa lub kosztów pośredników w kanale dystrybucji. Są to np. koszty spedycji, transportu, ubezpieczenia, uzyskania dokumentów itp. i to, czy ponosi je przedsiębiorstwo, wynika z warunków dostawy.

Zwrot z inwestycji marketingowej stanowi więc ułamek, w którego liczniku jest różnica między marżą brutto i inwestycją marketingową, a w mianowniku 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, energia, praca) i koszty ogólne. Niżej zamieszczono uproszczony wzór przedstawiający zwrot z inwestycji [Lenskold 2004, s. 34-37, 72-74].

$$\text{Zwrot z inwestycji marketingowej} = \frac{\text{marża brutto} - \text{inwestycja marketingowa}}{\text{inwestycja marketingowa}} =$$

$$\frac{(\text{przychód ze sprzedaży} - \text{koszty sprzedaży} - \text{koszty dodatkowe}) - (\text{suma wszystkich wydatków marketingowych przedsięwzięcia obciążonych ryzykiem})}{\text{inwestycja marketingowa (suma wszystkich wydatków marketingowych przedsięwzięcia obciążonych ryzykiem)}} =$$

Jak widać, stosowanie wskaźnika stopy zwrotu z inwestycji marketingowej odpowiada wspomnianej wcześniej zasadzie o traktowaniu nakładów marketingowych jak inwestycji. Wskaźnik zwrotu z inwestycji marketingowej może być również określany jako wskaźnik zwrotu wydatków (nakładów) marketingowych. Jego wyliczanie może obejmować różne okresy (np. miesięczne, kwartalne czy roczne), w zależności od potrzeb analizy marketingowej. Racjonalne postępowanie nakazuje, by w przedsiębiorstwie ustalić przed podjęciem decyzji strategicznych poziom progu rentowności inwestycji, a następnie szacować zwrot z inwestycji różnych przedsięwzięć marketingowych. Pozwoli to na podjęcie decyzji wyboru takiego wariantu przedsięwzięcia marketingowego, który jest równy założonemu progowi rentowności lub go przekracza. Naturalnie należy również ustalić stopę zwrotu z inwestycji już po zrealizowaniu danego przedsięwzięcia, głównie w celu porównania wielkości planowanych z wielkościami zrealizowanymi.

W przedsiębiorstwie niektóre działania marketingowe są realizowane permanentnie w długim okresie i wspomagają wiele innych przedsięwzięć marketingowych. Dotyczy to np. korzystania z internetu, gdzie zamieszczane są przekazy reklamowe informujące o firmie czy ofercie produktów, utrzymywane są marketingowe bazy danych itp. Wówczas należałoby koszty związane z tymi działaniami rozliczać proporcjonalnie do wszystkich kolejnych przedsięwzięć marketingowych lub tylko do najważniejszych przedsięwzięć, czyli 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.

3. Mierniki finansowe długookresowych przedsięwzięć marketingowych

Podstawowa miara długookresowych przedsięwzięć marketingowych to stopa zwrotu z inwestycji marketingowej. Do takich przedsięwzięć zaliczyć można np. kreowanie i wprowadzenie nowego produktu na rynek, wprowadzenie produktu na rynki zagraniczne, budowa własnej sieci magazynowej lub dystrybucji detalicznej, długookresowych kampanii reklamowych czy *public relations*. Omawiając wskaź-

nik stopy zwrotu z inwestycji, wspomniano już o kosztach, które możemy zaliczyć do kosztów marketingu w przypadku polityki produktu i polityki dystrybucji.

Oprócz wskaźnika zwrotu z inwestycji dla długookresowych przedsięwzięć marketingowych wykorzystywane są także inne wskaźniki, które mają charakter finansowy, ale dotyczą wąskich zagadnień. Jednym z takich przedsięwzięć mogą być długookresowe kampanie promocyjne, wykorzystujące różne instrumenty promocji, zwłaszcza jednak reklamę. W przypadku działań reklamowych mamy do czynienia z bardzo dużą liczbą wykorzystywanych mierników i tylko niektóre z nich mają charakter finansowy. Zaliczyć do nich możemy wspomniane już i krótko omówione wcześniej zmiany w sprzedaży, wskaźnik kosztu dotarcia do audytorium reklamy, wskaźnik kosztu dotarcia do tysiąca odbiorców i wskaźnik kosztu sprzedaży [Koziełski 2006, s. 351-366]. Jak widać, wymienione wskaźniki odnoszą się tylko do fragmentu przedsięwzięcia marketingowego, tj. do kosztów działań reklamowych, i nie obejmują swoim zasięgiem całej inwestycji wraz z jej efektami finansowymi.

Pierwszy z nich – koszt dotarcia do adresatów reklamy – to ułamek, który w liczniku zawiera koszt kampanii reklamowej, a w mianowniku liczbę uzyskanych przez dany przekaz punktów GRP (iloczyn zasięgu środka reklamy i liczby emisji przekazu reklamowego). Jak widać, zastosowanie tego wskaźnika zakłada dysponowanie przez przedsiębiorstwo kosztami działań reklamowych i informacjami o liczbie punktów GRP uzyskanych w kampanii reklamowej.

Wskaźnik kosztu dotarcia do tysiąca odbiorców jest obliczany także jako ułamek, w którego liczniku znajduje się iloczyn kosztu kampanii reklamowej i liczby tysięcy, a w mianowniku liczba odbiorców reklamy. Podobnie jak w poprzednim przypadku, także tu należy dysponować informacjami o koszcie reklamy i o liczbie osób, do jakich przekaz reklamowy dotarł.

Trzeci wskaźnik – wskaźnik kosztu sprzedaży (*cost per sale*) – przedstawia relację kosztów kampanii reklamowej do liczby klientów uzyskanych podczas tej kampanii. W istocie przedstawia on wymienione koszty przypadające na pozyskanych klientów i w efekcie daje informacje o tym, jak duże były wydatki reklamowe przypadające na jednego nowo pozyskanego klienta. Wskaźnik ten może być wyliczany dla różnych narzędzi promocyjnych, np. także dla akcji aktywizacji sprzedaży. Jak poprzednio, dla obliczenia ww. wskaźnika należy dysponować informacjami o kosztach reklamy i liczbie klientów, którzy na skutek działań reklamowych skorzystali z oferty przedsiębiorstwa. Podobnie jak w odniesieniu do przedstawionych wyżej wskaźników ich niska lub malejąca wartość oznacza dużą lub rosnącą efektywność kampanii reklamowych. Jest to wskaźnik stosunkowo prosty do wyliczania i stosowany szczególnie w sektorze B2B i niektórych rodzajach usług oraz w odniesieniu do przedstawicieli handlowych.

Długookresowy charakter mają także zazwyczaj działania w zakresie *public relations*. Ich zadaniem jest najczęściej budowa pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa, które ma być postrzegane jako przedsiębiorstwo postępujące na rynku

racjonalnie, którego strategia ma charakter rozwojowy. Efekty działań w zakresie *public relations* są jednak długookresowe. Mierniki, jakie są wtedy wykorzystywane, nie mają charakteru finansowego. Chodzi bowiem o zbadanie opinii o firmie przed podjęciem działań *public relations* i po ich zrealizowaniu. Wzrost liczby opinii pozytywnych może świadczyć o prawidłowych przedsięwzięciach *public relations*.

Następne wskaźniki o charakterze finansowym wykorzystywane do pomiaru działań marketingowych odnoszą się do polityki produktu i strategii segmentacji. Zaliczyć do nich możemy tzw. wartość życiową klienta i zdyskontowaną wartość marki produktu.

Wartość życiowa klienta (*consumer lifetime value*) określa zyski, jakie firma osiąga z transakcji z danym klientem w określonym czasie. Wykorzystywana jest tu formuła obliczania terażniejszej wartości strumienia przyszłych dochodów osiąganych z tytułu zarządzania relacjami z klientem [Kozielski 2006, s. 134-136; Czekał, Dresler 2002, s. 16-20].

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

gdzie: C – zysk przynoszony przez klienta (grupę klientów) w okresie od 1 do n ,
 k – stopa dyskontowa,
 n – okres rachunku.

Jeśli mamy do czynienia z zakupem jednorazowym, to wartość życiowa danego klienta jest równa zyskowi z tej jednej transakcji. Obliczenie tego wskaźnika jest możliwe wtedy, gdy przedsiębiorstwo dysponuje bazą informacji o nabywcach swoich produktów, informacjami o sprzedaży tych produktów określonym grupom nabywców. Należy wtedy ustalić wielkość zakupów danego klienta (lub ich grupy) w poszczególnych okresach, następnie określić koszty sprzedanych produktów i koszty dodatkowe pozyskania klienta. W dalszej kolejności oblicza się zyski na sprzedaży określonemu klientowi (lub grupie klientów) i oblicza się ich wartość zdyskontowaną według powyższego wzoru za minione okresy aż do okresu bieżącego.

Znajomość wartości życiowej klienta może posłużyć do oszacowania kosztów pozyskania nowego klienta i ewentualnego różnicowania działań marketingowych wobec różnych grup klientów. Można także dzięki temu wskaźnikowi porównywać różne warianty działań reklamowych czy aktywizujących sprzedaż i wybierać te, które mają najkorzystniejsze wskaźniki wartości życiowej klienta. Informacje te mogą posłużyć do wyboru najkorzystniejszych segmentów rynku.

Następny wskaźnik to zdyskontowana wartość marki (*discounted cash flow brand value*). Stosowanie tego wskaźnika jest konsekwencją stanowiska, że marka jest jednym z aktywów przedsiębiorstwa zdolnym do tworzenia przychodów. Wyliczenie wartości marki według tego wskaźnika pozwoli na porównanie różnych marek, którymi dysponuje przedsiębiorstwo. Informacje takie mogą pozwalać na po-

dejmowanie decyzji o wycofywaniu niektórych z nich i preferowaniu tych, których wskaźniki zdyskontowanej wartości są najwyższe. Obliczanie tego wskaźnika opiera się na modelu teraźniejszej wartości strumieni przyszłych dochodów płynących z danej marki produktu [Kozielski 2006, s. 143-155].

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

gdzie: C – zysk przynoszony przez klienta (grupę klientów) w okresie od 1 do n ,
 k – stopa dyskontowa,
 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).

4. Wnioski

Zaprezentowane pokrótce niektóre wskaźniki oceny przedsięwzięć marketingowych mają charakter finansowy. Jak już podkreślano, najbardziej kompleksowy charakter ma stopa zwrotu z inwestycji marketingowej, która może być stosowana do pomiaru rezultatów marketingowych przedsięwzięć bieżących i długookresowych. Pozostałe wymienione tu wskaźniki odnoszą się raczej do wykorzystania konkretnych instrumentów marketingowych i dotyczą w zasadzie tylko fragmentów przedsięwzięć marketingowych. Pomiar rezultatów przedsięwzięć marketingowych jest trudny, ponieważ przedsiębiorstwo musi dysponować wieloma informacjami, szczególnie o kosztach tych przedsięwzięć i wielkości sprzedaży w odniesieniu do poszczególnych grup produktów, marek i nabywców lub rynków terytorialnych. Pomiar ten jest jednak konieczny, bo pozwala na uzyskanie informacji o trafności zastosowanych działań marketingowych i daje możliwości ich weryfikacji w okresach następnych.

Literatura

- Altorn J. (red.), *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków 2003.
Czekaj J., Dresler Z., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw. Podstawy teorii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
Kozielski R. (red.), *Mierniki marketingowe*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
Lenskold J.D., *Pomiar rentowności inwestycji marketingowych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
Waniowski P., *Strategie cenowe*, PWE, Warszawa 2003.

FINANCIAL MEASURES OF THE MARKETING ACTIVITIES OF THE ENTERPRISES

Summary

Between marketing strategy and financial strategy there are mutual interdependencies. This 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, sales dynamics, return of marketing investment, customer lifetime value, discounted cash flow brand value, cost per sale, cost per point, cost per thousand.