



Wojciech Grzegorzcyk

Uniwersytet Łódzki
Wydział Zarządzania
Katedra Marketingu
wgrzegorzcyk@uni.lodz.pl

ZALEŻNOŚCI MIĘDZY MARKETINGIEM I FINANSAMI W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Streszczenie: We współczesnych publikacjach z zakresu marketingu spotykamy się z ogólnymi stwierdzeniami o istniejących zależnościach między strategią marketingową a innymi strategiami funkcjonalnymi. W szczególności odnosi się to do relacji między strategią marketingową a strategią finansowania. Zarówno w literaturze marketingu, jak i literaturze finansów problemy te są jednak omawiane najczęściej w całkowitej odrębności. Rzadko natomiast spotkać można publikacje zawierające wyniki badań odnoszące się do relacji między w/w strategiami. W praktyce działania przedsiębiorstw nie jest jednak możliwe przygotowanie strategii marketingowej bez wskazania wielkości środków finansowych niezbędnych do realizacji celów marketingowych, źródeł tych środków i narzędzi umożliwiających korzystanie z różnych źródeł finansowania. Zależności między w/w strategiami pojawiają się w trakcie przygotowania działań marketingowych, ich realizacji i oceny ich efektów. Przy konstruowaniu strategii marketingowej i ocenie jej efektów należy także wskazać na zależności między marketingiem a rachunkowością zarządczą.

Słowa kluczowe: strategia marketingowa, strategia finansowania, controlling.

Wprowadzenie

Marketing i finanse stanowią w przedsiębiorstwie podsystemy funkcjonalne. Uogólniając, można stwierdzić, że marketing odpowiada za relacje przedsiębiorstwa z jego otoczeniem, tworzenie przewagi konkurencyjnej, obronę i umacnianie pozycji rynkowej oraz wzrost wartości przedsiębiorstwa w długim okresie. Finanse zajmują się gromadzeniem i wydatkowaniem zasobów pieniężnych na cele gospodarcze przedsiębiorstwa. Informacje pozyskiwane dzięki analizie finansowej umożliwiają podejmowanie optymalnych decyzji o wykorzystaniu jego zasobów.

bów. Funkcjonowanie przedsiębiorstwa wymaga więc wzajemnego uwarunkowania i ścisłych powiązań między finansami i marketingiem. Osiągnięcie określonego poziomu zysku i rentowności przedsiębiorstwa umożliwia obronę i umocnienie jego pozycji rynkowej. Z drugiej strony zysk i rentowność są uwarunkowane trafnym przygotowaniem i realizacją strategii marketingowej. Z kolei intensywność i zakres działań marketingowych zależy od poziomu rentowności i wielkości zysku przedsiębiorstwa. Wszystkie decyzje marketingowe w przedsiębiorstwie mają więc wymiar finansowy – powodują powstawanie określonych kosztów tych decyzji oraz ich finansowe efekty w postaci przychodów środków finansowych. Jednakże w praktyce i w teorii można zaobserwować niezależność i autonomizację marketingu i finansów. Bardzo rzadko spotyka się publikacje podnoszące wzajemne zależności między nimi, a w publikacjach naukowych, szczególnie w podręcznikach, są one omawiane odrębnie. Często także autorzy z zakresu marketingu i finansów reprezentują pogląd o nadrzędności i przewodniej roli w procesach zarządzania własnych dziedzin nauki, [Adamska, Dąbrowski, 2007, s. 5-10; Niestrój, 2002; Grzegorzczak, 2009].

W prezentowanym artykule chodzi o próbę wskazania przedmiotu i zakresu wzajemnych relacji między finansami i marketingiem w przedsiębiorstwie.

1. Budżet działań marketingowych i jego elementy

Współzależność decyzji marketingowych i finansowych w przedsiębiorstwie odnosi się przede wszystkim do tworzenia budżetu marketingu, a więc określenia kosztów marketingu oraz do sformułowania efektywności decyzji marketingowych. Istotnym problemem jest także ustalenie relacji między controllingiem/rachunkowością zarządczą a marketingiem.

Budżet działań marketingowych obejmuje zestawienie kosztów (wydatków) związanych z działaniami marketingowymi w danym okresie i przychodów osiąganych dzięki tym działaniom. Budżet działań marketingowych może obejmować wszystkie podjęte w danym okresie przedsięwzięcia marketingowe lub wybrane działania. Może też być przygotowany odrębnie dla tzw. jednostek biznesu (np. oddziałów czy obsługiwanych regionów działania). Dla prawidłowego określenia znaczenia marketingu w procesach zarządzania przedsiębiorstwem powinien być przygotowany budżet działań marketingowych za dany okres sprawozdawczy.

W pierwszej kolejności obejmuje on wydatki marketingowe, które tworzą koszty marketingu. Poza kosztami działań marketingowych niezwykle istotnym elementem budżetu marketingu są przychody ze sprzedaży osiągnięte w wyniku

realizacji określonego przedsięwzięcia. Konieczne jest więc określenie potencjału rynkowego i dokonanie prognozy przychodów ze sprzedaży produktów. W odniesieniu do kosztów marketingu pojawiają się jednak trudności jednoznacznego ustalenia ich poziomu, wynikające z zakresu marketingu i w konsekwencji wydatków marketingowych. W opinii części naukowców i praktyków zarządzania marketing obejmuje tylko działania promocyjne wspierające sprzedaż. W związku z tym koszty marketingu to przede wszystkim koszty reklamy i innych działań promocyjnych [Karasiewicz, 2014]. Pozostałe działania marketingowe są pomijane. Podejście odwrotne uwzględnia w kosztach marketingu, poza wydatkami na promocję, wszystkie inne wydatki ponoszone dla przygotowania i realizacji wszelkich przedsięwzięć marketingowych w danym okresie, które wynikają z realizowanej strategii marketingowej. Są one związane z badaniami marketingowymi, polityką produktu, polityką cenową, dostarczeniem produktu na rynek i działaniami promocyjnymi. Część z tych nakładów odnosi się do klasycznej działalności marketingowej, ale niektóre z nich powstają podczas realizacji innych funkcji przedsiębiorstwa. Kryterium ich wyodrębnienia może być miejsce powstawania, a w sposób relatywnie prosty można je wydzielić według struktury organizacyjnej oraz realizowanych procesów produkcyjnych i handlowych (np. koszty zakupu materiałów, surowców i energii, koszty wytworzenia, koszty sprzedaży). Na problem niejednorodności kosztów marketingowych wskazał R. Niestrój, który przedstawił trafną propozycję ich podziału na dwie grupy [Niestrój, 2002]. **Pierwsza grupa** obejmuje koszty związane z funkcjonowaniem systemu marketingowego, a **grupa druga** wydatki na jego rozwój. Koszty funkcjonowania systemu marketingowego obejmują koszty stałe i koszty zmienne. Do kosztów stałych można zaliczyć koszty bieżącego funkcjonowania działu marketingu (np. płace pracowników działu, koszty związane z jego wyposażeniem, koszty zakupu literatury fachowej, materiałów prasowych, bieżących raportów badawczych itp.). Natomiast koszty zmienne obejmują koszty realizowanych konkretnych przedsięwzięć wynikających z przyjętej strategii marketingowej. W tabeli 1 zaprezentowano przykładowe zestawienie kosztów marketingowych.

Tabela 1. Koszty działań marketingowych

Działania marketingowe	Koszty marketingowe
1. Badania marketingowe	1. Budowa Systemu Informacji Marketingowej (w tym np. tworzenie baz danych klientów) 2. Badanie rynku: <ul style="list-style-type: none"> ▪ badanie samodzielne wtórne, ▪ badania samodzielne pierwotne, ▪ badanie zlecone firmie marketingowej i zakup raportów o rynku i jego elementach.
2. Polityka produktu	3. Opracowanie koncepcji produktu: <ul style="list-style-type: none"> ▪ projekt nowego produktu (samodzielny), ▪ projekt zlecony projektantowi, ▪ projekt opakowania, ▪ realizacja opakowania, ▪ projekt marki. 4. Produkcja testowa nowego produktu 5. Testowanie nowego produktu na rynku
3. Polityka promocji	6. Działania z zakresu polityki promocji: <ul style="list-style-type: none"> ▪ projekt i realizacja krótkiej informacji o firmie (informator, folder), ▪ ogłoszenia prasowe przygotowywane samodzielnie w prasie codziennej i periodycznej ▪ reklama radiowa (projekt, nagranie, emisja), ▪ marketing bezpośredni (dojazdy, koszty telefonów, faksu itd.), ▪ reklama wysyłana pocztą, ▪ reklama telewizyjna, ▪ afisze, plakaty, ulotki, ▪ sponsoring, ▪ public relations, ▪ pozostałe formy działań promocyjnych: <ul style="list-style-type: none"> ○ targi, wystawy i związane z tym upominki i eksponaty reklamowe, ○ opracowanie materiałów do prezentacji produktu w miejscach sprzedaży (np. w sklepach detalicznych lub hurtowniach), ○ materiały promocyjne dla detalistów i hurtowników, ○ działania popierające sprzedaż. 7. Działania w sferze dystrybucji, w tym dostawy do: <ul style="list-style-type: none"> ▪ indywidualnych nabywców, ▪ przedsiębiorstw, ▪ innych instytucji, ▪ własnych sklepów, ▪ sklepów samodzielnych, ▪ hurtowników, ▪ detalistów.
4. Polityka dystrybucji	8. Spedycja 9. Załadowanie, wyładowanie, składowanie towarów (w przypadku dostaw kombinowanych na rynki zagraniczne) 10. Ubezpieczenie towarów w kraju i w przypadku dostaw na rynki zagraniczne) 11. Uzyskanie dokumentów reprezentujących towar w transakcjach handlu zagranicznego 12. Cła (w przypadku dostaw na rynki zagraniczne) 13. Reklamacje towarowe

Źródło: Grzegorzcyk [2009, s. 95, 96]; Wrzosek (red.), [2005, s. 31].

Powyższe zestawienie zawiera w zdecydowanej większości zmienne koszty marketingowe, odnoszące się do konkretnych przedsięwzięć podejmowanych dla realizacji strategii marketingowej. Wynika z niego również, że część kosz-

tów marketingowych jest ponoszona w sferze produkcji (np. koszty opracowania koncepcji i produkcji testowej). Koszty testowania rynkowego także można zaliczyć do kosztów związanych z wytworzeniem produktu. Pozostałe koszty są efektem działań promocyjnych i dystrybucyjnych (sprzedażowych). Jeśli przedsiębiorstwo prowadzi swoje działania także na rynkach zagranicznych, to wówczas do kosztów marketingowych należy także zaliczyć podejmowane tam działania promocyjne i dystrybucyjne. Powyższe zestawienie nie zawiera wszystkich zmiennych kosztów marketingowych, ich ilość i rodzaje zależą od konkretnych stosowanych instrumentów marketingu-mix.

Druga grupa kosztów marketingu odnosi się do rozwoju działań i systemu marketingu w przedsiębiorstwie i powstaje w wyniku długookresowych decyzji. Mogą to być np. zmiana lub budowa systemów informatycznych w przedsiębiorstwie, budowa lub rozbudowa własnej sieci dystrybucji w kraju lub na rynkach zagranicznych (budowa składów, magazynów, hurtowni, sklepów detalicznych). Poniesione koszty na rozwój marketingu, a także nakłady na bieżące działania marketingowe należy traktować jak inwestycję marketingową, która powoduje wzrost wartości przedsiębiorstwa i jego aktywów. Mogą to być aktywa materialne i niematerialne, takie jak nowoczesne systemy informatyczne, sieć dystrybucji własnej, udziały w rynku, znajomość marki, wizerunek przedsiębiorstwa.

Poza kosztami działań marketingowych elementem budżetu marketingu są przychody ze sprzedaży osiągnięte w wyniku realizacji określonego przedsięwzięcia. Konieczne jest więc określenie potencjału rynkowego i dokonanie prognozy przychodów ze sprzedaży określonych produktów. W zależności od stopnia pożądanej dokładności prognozy sprzedaży można mówić o projekcjach, predykcjach i prognozach sprzedaży. *Projekcja sprzedaży* to przeniesienie przeszłych i obecnych warunków w przyszłość (ekstrapolacja). *Predykcja* to określenie wielkości sprzedaży w przyszłości na podstawie wykrytych zależności między sprzedażą a jej czynnikami. Natomiast *prognoza* jest opracowywana na podstawie projekcji i predykcji oraz przewidywania tych czynników, które są niemierzalne. Można ją wykonać przy pomocy metod jakościowych i ilościowych [Dębski, 1998, s. 4-34; Dittmann, 2008, s. 34-38, 165-167].

2. Efektywność działań marketingowych

Traktowanie nakładów na marketing jak inwestycje marketingowe oznacza konieczność ich pomiaru i określania ich skuteczności i efektywności. W literaturze marketingu przez wiele lat dominowało przekonanie, że nie ma możliwości

dokonywania pomiaru działań marketingowych ze względu na ich specyfikę i wzajemne zależności między zastosowanymi instrumentami marketingowymi. W konsekwencji takie podejście nie pozwalało na określanie zależności między strategią marketingową i finansowaniem przedsiębiorstwa. Dopiero z początkiem lat 90. można było odnotować rozwój dyskusji na tematy efektywności ekonomicznej strategii marketingowych i zależności między marketingiem i finansami.

Proces zarządzania marketingowego obejmuje analizę przedsiębiorstwa i jego otoczenia, określenie celów marketingowych, strategii marketingowej i zastosowanych instrumentów oraz jej wdrożenie. Ostatnim etapem jest kontrola marketingowa i tu właśnie następuje badanie stopnia osiągnięcia zamierzonych celów i efektywności marketingu. Porównanie zrealizowanych celów z celami planowanymi, dotyczącymi określonych przedsięwzięć, pozwoli ustalić stopień realizacji planów, czyli skuteczność. Natomiast porównanie nakładów na przedsięwzięcia marketingowe z efektami, jakie one przyniosły, umożliwi ustalenie ich efektywności. Efektywność marketingu można mierzyć w różnych aspektach. Może się ona odnosić do [Karasiewicz, Skorek, Wilczak, 2006, s. 253-254]:

- pozycji przedsiębiorstwa na rynku – np. wielkość sprzedaży, udział w rynku,
- nabywców – np. satysfakcja nabywców, wizerunek produktu,
- aktywów marketingowych – np. wartość marki, wartość klienta, sieć dystrybucji.

W publikacjach dotyczących efektywności marketingu nadal słusznie ponosi się trudności związane z badaniem indywidualnego wpływu każdego z zastosowanych instrumentów marketingu na realizację założonych celów, ponieważ są one stosowane łącznie. Ponadto efekty podjętych działań bardzo często są odroczone w czasie.

Do pomiaru efektywności działań marketingowych wykorzystuje się różnego rodzaju wskaźniki. Odnoszą się one do wszystkich rodzajów działań marketingowych, podejmowanych w ramach polityki produktu, ceny, dystrybucji i promocji [Koziełski (red), 2006]. Jednak najczęściej wykorzystywanym wskaźnikiem do pomiaru rezultatów krótko- i długookresowych działań marketingowych jest stopa zwrotu z inwestycji marketingowej. Jest to typowy wskaźnik o charakterze finansowym. W niektórych publikacjach spotkać się można 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 do zysku całkowitego zrealizowanego dzięki niej. Inwestycja marketingowa zawiera więc wszystkie koszty danego przedsięwzięcia wynikającego z planu marketingowego, które są obarczone ryzykiem. Zwrotem z tej inwestycji jest natomiast cała nadwyżka finansowa ponad inwestycję, którą można jej przypisać. Jeśli inwestycja dotyczyłaby wprowadzenia na rynek nowego pro-

duktu, 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).

Niżej zamieszczono wzór przedstawiający zwrot z inwestycji [Lenskold, 2004, s. 34]:

$$Z_{im} = (M_b - I_m) : I_m,$$

gdzie Z_{im} – zwrot z inwestycji marketingowej,

M_b – marża brutto,

I_m – inwestycja marketingowa.

Zwrot z inwestycji marketingowej stanowi więc ułamek, w którego liczniku jest różnica między marżą brutto i inwestycją marketingową, a w mianowniku inwestycja marketingowa. 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. Stosowanie wskaźnika stopy zwrotu z inwestycji marketingowej odpowiada wspomnianej wcześniej zasadzie traktowania 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 prognozy 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. 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. Wiążą się one z kosztami stałymi funkcjonowania systemu marketingowego w przedsiębiorstwie. Dotyczy to np. korzystania z Internetu, gdzie zamieszczane są przekazy reklamowe informujące o firmie czy ofercie produk-

tów, utrzymywanie marketingowych baz 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.

Jak wspomniano wyżej, ostatnim etapem zarządzania marketingowego jest kontrola marketingu. Ostatnio można spotkać się z nazywaniem tego etapu controllingiem marketingowym [Sławińska, 2014], który sprowadza się do badania stopnia osiągnięcia zamierzonych celów i badania efektywności. Wyniki tych badań mają służyć do korekty treści poszczególnych etapów zarządzania marketingowego w okresach następnych.

Jednak w literaturze rachunkowości controlling jest definiowany znacznie szerzej. W ujęciu funkcjonalnym definiuje się go jako system zasilania w informacje, który poprzez koordynowanie, planowanie, kontrolę i analizę wspiera kierowanie przedsiębiorstwem [Godziszewski, 1990; Nowak, 2011]. W ujęciu instytucjonalnym natomiast jest on utożsamiany z rachunkowością zarządczą. Rachunkowość zarządcza natomiast zajmuje się gromadzeniem, przetwarzaniem i raportowaniem informacji na potrzeby procesu zarządzania w przedsiębiorstwie [Nowak, 2000]. Według definicji Międzynarodowej Federacji Księgowych (IFAC) rachunkowość zarządcza to proces gromadzenia, analizy, interpretowania i komunikowania informacji nie tylko o charakterze finansowym, ale i niefinansowym [Nita, 2008]. Controlling zajmuje się więc przejmowaniem z rachunkowości informacji i tworzeniem na tej podstawie systemu informacyjnego wspomagającego procesy planowania, kontroli i analizy w przedsiębiorstwie. Zgodnie z w/w definicjami treści controllingu/rachunkowości zarządczej w dużej części nakładają się na treści Systemu Informacji Marketingowej. System Informacji Marketingowej (SIM) to skoordynowany zespół ludzi, ich działań oraz narzędzi i procedur w celu gromadzenia, przetwarzania, analizy i przechowywania informacji niezbędnych do podejmowania decyzji marketingowych [Kotler, 1994; Karcz, Kędzior, 1997]. Obejmuje on cztery podsystemy: podsystem zasobów zarchiwizowanych, podsystem wywiadu marketingowego, podsystem badań marketingowych i podsystem wspomagania decyzji marketingowych. Funkcje SIM pokrywają się więc z funkcjami controllingu w zakresie marketingu. Menedżerowie marketingu, korzystający z SIM potrafią ponadto dokonać oceny i interpretacji pozyskanych informacji, także o charakterze finansowym. Uzyskanie przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej wymaga jednak współpracy między specjalistami controllingu/rachunkowości zarządczej i marketingu. Taka współpraca powinna polegać na dostarczaniu menadżerom marketingu informacji finansowych, uzyskanych z analizy dokumentacji finansowej

przedsiębiorstwa (bilansu, rachunku wyników, rachunku przepływów finansowych) i jego konkurentów. Informacje te służą m.in. do określania pozycji przedsiębiorstwa w sektorze, pozycji jego najgroźniejszych konkurentów oraz wskazują na konieczność ewentualnych zmian strategii marketingowej.

Wydaje się, że problem nakładania się zakresu działań Systemu Informacji Marketingowej i controllingu/rachunkowości zarządczej może zostać rozstrzygnięty poprzez odpowiednie usytuowanie controllingu/rachunkowości zarządczej w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Występuje tu bowiem System Informacyjny Zarządzania, który składa się, zgodnie z podejściem funkcjonalnym, z systemów informacji: marketingowej, produkcyjnej, badawczo-rozwojowej, personalnej, finansowej i dopływu informacji spoza Systemu Informacyjnego Zarządzania [Kaczmarczyk, 1999]. Można więc założyć, że utworzony przez rachunkowość zarządczą/controlling system informacyjny wchodzi w skład Systemu Informacyjnego Zarządzania pod nazwą systemu informacji finansowej (lub systemu informacji zarządczej). Można też przyjąć, że jest on nowym i dodatkowym elementem Systemu Informacyjnego Zarządzania obok istniejącego systemu informacji finansowej. Takie podejście oznacza, że w przedsiębiorstwie wszystkie funkcje są jednakowo istotne i silnie zaangażowane w realizację jego celów strategicznych. Uwaga ta ma o tyle znaczenie, że ostatnio w literaturze rachunkowości pojawiło się pojęcie partnera biznesowego (specjalisty od rachunkowości zarządczej). Zgodnie z intencją autorów powinien on być umiejscowiony w centrum procesów organizacji i pełnić rolę przywódcy finansowego zdolnego do przewodzenia menadżerom dla uzyskania długookresowych celów finansowych przedsiębiorstwa [Kabalski, Sobańska, 2014]. Wydaje się, że taka propozycja jest zgodna z przedstawioną we wstępie artykułu opinią, według której często autorzy z różnych dziedzin reprezentują pogląd o nadrzędności i przewodniej roli w procesach zarządzania własnych dziedzin nauki.

Podsumowanie

Zależności między marketingiem a finansami w przedsiębiorstwie występują na etapie tworzenia strategii marketingowej, podczas jej realizacji i na etapie oceny jej efektów. Dzięki informacjom finansowym możliwe jest ustalenie docelowego rynku, ocena konkurentów, dobór instrumentów marketingowych. Podobnie ocena efektywności strategii opiera się na wskaźnikach o finansowym charakterze i daje możliwości jej zmian w przyszłych okresach. Najważniejszym wskaźnikiem do pomiaru rezultatów krótko- i długookresowych działań marke-

tingowych jest stopa zwrotu z inwestycji marketingowej. Uzyskanie przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej wymaga współpracy między specjalistami controllingu/rachunkowości zarządczej i marketingu. Taka współpraca powinna polegać na dostarczaniu do departamentu marketingu informacji finansowych, uzyskanych z analizy dokumentacji finansowej przedsiębiorstwa (bilansu, rachunku wyników, rachunku przepływów finansowych) i jego konkurentów. Natomiast problem nakładania się zakresu controllingu i Systemu Informacji Marketingowej może zostać rozwiązany poprzez usytuowanie w Informacyjnym Systemie Zarządzania w przedsiębiorstwie systemu informacji finansowej, ewentualnie systemu informacji rachunkowości zarządczej.

Literatura

- Adamska A., Dąbrowski T. (2007), *Marketing i finanse w przedsiębiorstwie*, C.H. Beck, Warszawa.
- Dębski W. (1998), *Prognozowanie sprzedaży*, CIM, Warszawa.
- Dittman P. (2008), *Prognozowanie w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer, Kraków.
- Godziszewski J. (1999), *Controlling-system koordynacji przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji”, nr 8-9/1990.
- Grzegorzczak W. (2009), *Finansowe aspekty marketingu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Kabalski P., Sobańska I. (2014), *Partner biznesowy – nowa rola specjalisty rachunkowości zarządczej*, „Przegląd Organizacji”, nr 7.
- Kaczmarczyk S. (1999), *Badania marketingowe. Metody i techniki*, PWE, Warszawa.
- Karasiewicz G. (2014), *Wydatki marketingowe polskich przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek”, nr 8.
- Karasiewicz G., Skorek M., Wilczak A. (2006), *Efektywność działań marketingowych a marketingowa marża brutto [w:] Ekspansja czy regres marketingu*, PWE, Warszawa.
- Karcz K., Kędzior Z. (1997), *Badania marketingowe w praktyce*, PWE, Warszawa.
- Kotler P. (1994), *Marketing. Analiza. planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa.
- Kozielski R. (red.) 2006, *Wskaźniki marketingowe*, Oficyna Wydawnicza, Kraków.
- Lenskold D. (2004), *Pomiar rentowności inwestycji marketingowych*, Wolters Kluwer, Kraków.
- Niestrój R. (2002), *Finansowe aspekty planowania marketingowego*, [w:] L. Żabiński, K. Śliwińska (red.), *Marketing, koncepcje, badania, zarządzanie*, PWE, Warszawa.

Nita B. (2008), *Rachunkowość w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer, Kraków.

Nowak E. (2011), *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.

Nowak E. (2000), *Rachunkowość zarządcza strategiczna i operacyjna*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”, nr 5.

Sławińska M. (2014), *Marketing jako koncepcja zarządzania – trendy rozwoju*, „Marketing i Rynek”, nr 8.

Wrzosek W. (red.) (2005), *Efektywność marketingu*, PWE, Warszawa.

INTERRELATIONSHIPS BETWEEN COMPANY'S MARKETING AND FINANCE

Summary: Both in the marketing and financing related literature, the topic of interconnections between these two areas is rather rare, as they tend to be discussed independently. In practice, however, it is not possible to prepare a marketing strategy without any indication of the source and size of the financial resources needed to achieve marketing objectives. The company's profit and profitability are determined by the appropriate preparation and execution of the company's marketing strategy. The range and intensity of the company's marketing activities, in turn, depend on the level of the company's profitability and profit. In consequence all the marketing decisions in the company have a financial aspect since they involve certain costs and bring about financial effects in the form of the company's revenue. The aim of this paper is to determine the substance of this relationship and to highlight the connection between marketing and management accounting, particularly from the perspective of the publications concerning the latter. This paper has been inspired by research in domestic and foreign literature on marketing and management accounting, as well as on controlling.

Keywords: marketing strategy, financial strategy, controlling.