

Pomiar efektywności strategii marketingowych – kluczowe problemy

Grzegorz Karasiewicz

Ocena efektywności działań marketingowych przedsiębiorstwa na rynku – pomimo wielu lat badań oraz analiz – nadal stanowi nierozwiązany problem. Celem tego artykułu jest znalezienie odpowiedzi na pytanie: jak mierzyć efektywność marketingu w przypadku dokonywania wyboru różnych wariantów działań strategicznych na rynku. Ponadto poprzez analizę dwóch podstawowych elementów tworzących efektywność, to jest efektów i nakładów marketingowych, zostaną zidentyfikowane podstawowe problemy, jakie występują przy wyborze wskaźników do oceny efektywności marketingu.

1. Wprowadzenie

Menedżerowie marketingu w przedsiębiorstwach wydają miliony: złotych, euro, dolarów na działalność marketingową, ciągle nie znając jednoznacznej odpowiedzi na pytanie, czy te aktywności są korzystne dla firmy w krótkim i w długim okresie. Inaczej mówiąc, jaka jest ich skuteczność, a zwłaszcza efektywność. Skuteczność oznacza osiągnięcie pożądaných efektów na rynku, które w większości przypadków znajdują swój wyraz w celach definiowanych przez zarząd (właścicieli). Natomiast efektywność związana jest z określeniem relacji pomiędzy efektami a nakładami na działalność marketingową (Wrzosek 2005: 16–21; Sheth, Sisodia 2002: 351–352; Thomas 1984: 13–28; McGrath 1992: 54). Oznacza to, że niektóre działania marketingowe mogą być skuteczne, ale ich efektywność może być relatywnie niska. Planowany wzrost udziału w rynku w danym okresie można osiągnąć wydając na działalność marketingową zarówno 10 milionów złotych, jak i 2 miliony złotych.

Przy pomiarze efektywności pojawiają się dwa ważne problemy. Po pierwsze, przedsiębiorstwa wydają coraz więcej na działalność marketingową w wyniku rosnącej presji konkurencyjnej na wielu rynkach produktowych (Sheth, Sisodia 1995: 8–23; Clark 2000: 357). Efektem tego są dość liczne twierdzenia o niskiej efektywności marketingu, a wręcz o marnotrawieniu cennych zasobów firmy na działania marketingowe. Po drugie, istnieją duże trudności w określeniu jednoznacznego zestawu mierzalnych i wiarygodnych wskaźników pozwalających w sposób jednoznaczny wyznaczyć efektywność

marketingu. Nawet w początkowym okresie rozwoju teorii marketingu można było spotkać twierdzenia, że ilościowa ocena efektywności działalności marketingowej nie jest możliwa do wykonania (Houston 1948: 344).

Ocena efektywności (jak i skuteczności) może odnosić się do różnych poziomów decyzji marketingowych w przedsiębiorstwie. W najprostszym układzie można wyróżnić dwa poziomy decyzji marketingowych: strategiczne i taktyczne (Podstawka 1991: 19–20). Pierwsze z nich związane są z tworzeniem strategii marketingowych i polegają na określeniu rynku docelowego, strategii różnicowania i pozycjonowania oferty oraz podstawowych założeń odnośnie mieszanki marketingowej (marketingu-mix). Umożliwia to holistyczne (całościowe) spojrzenie na działania marketingowe firmy na danym rynku produktowym, a nie tylko z punktu widzenia konkretnych instrumentów marketingu-mix. Z kolei decyzje taktyczne polegają na prowadzeniu działań (aktywności) związanych z instrumentami mieszanki marketingowej. Przykładem takich działań może być przygotowanie nowego programu lojalnościowego, zmiana ceny, zmodyfikowanie opakowania produktu lub też nowa kampania reklamowa oparta o media masowe.

Analiza efektywności (jak i skuteczności) działań marketingowych może być przeprowadzona *ex-ante* i *ex-post* (Wrzosek 2005: 13–16). Analizy te różnią się tym, że w pierwszym przypadku wykorzystywane są dane prognostyczne, a w drugim rzeczywiste wyniki ekonomiczne. (Dodatkowo pierwszy wymiar służy do wyboru działań marketingowych (dlatego też porównywane są co najmniej dwie opcje działania), a w drugim prowadzona analiza ma charakter kontrolny, zatem pozwala firmie uczyć się na sukcesach i porażkach rynkowych. Ponadto w analizie *ex-post* należy zdefiniować punkt odniesienia. Takim punktem może być: najbliższy konkurent, inne wyróżniające się przedsiębiorstwa danej branży, przeciętne wyniki podmiotów działających na danym rynku produktowym, rezultaty osiągnięte przez to przedsiębiorstwo na innych rynkach produktowych lub też firmy z innych branż traktowane jako wzorzec działania w obszarze marketingu (benchmarking).

Wśród praktyków i teoretyków nie ma jednoznaczności, jak mierzyć efektywność działań marketingowych mających charakter zarówno strategiczny jak i taktyczny. Pewne jest to, że w tym obszarze problemowym prowadzone są poszukiwania, których celem jest zbudowanie modeli (wskaźników) pozwalających osiągnąć wysoki stopień powiązania marketingu z finansami. Chodzi o znalezienie wspólnego wskaźnika lub też wskaźników przedstawiających sukces przedsiębiorstwa na rynku (Lehmann 2004: 73–75). Głównym celem tego artykułu będzie znalezienie odpowiedzi na pytanie: **Jak mierzyć efektywność działań marketingowych oraz jakie pojawiają się przy tym pomiary problemy?** Artykuł jest skoncentrowany na odpowiedzi na powyższe pytanie w odniesieniu do decyzji strategicznych i *ex-ante* (zob. rys. 1.).

Rodzaje konfrontacji	Rodzaje decyzji marketingowych	
	Decyzje startegiczne	Decyzje taktyczne (instrumentalne)
Ex-ante	Wybór strategii marketingowych	Wybór opcji działania w ramach danych instrumentów marketingu-mix
Ex-post	Ocena dotychczasowej strategii marketingowej przedsiębiorstwa	Ocena przeprowadzonych działań (kampanii, programów, decyzji taktycznych) marketingowych

Rys. 1. Wymiary analizy efektywności działań marketingowych. Źródło: opracowanie własne.

2. Efekty – kluczowe problemy

Identyfikacja kluczowych problemów związanych z pierwszym elementem efektywności (czyli z efektami) będzie związana z odpowiedzią na trzy pytania. Po pierwsze, jakie rodzaje (typy) efektów działań marketingowych można wyróżnić i które z nich są brane pod uwagę przy wyborze różnych rozwiązań strategicznych. Po drugie, jaka jest sekwencja efektów marketingowych. Po trzecie, które z efektów marketingowych powinny odgrywać najważniejszą rolę przy wyborze alternatywnych strategii marketingowych.

2.1. Rodzaje efektów marketingowych

Najczęściej wykorzystywanymi wyznacznikami do pomiaru efektów działań marketingowych są **efekty sprzedażowe**, zwłaszcza w małych i średnich przedsiębiorstwach. Zarówno sprzedaż ilościowa jak i wartościowa, ze względu na łatwość i taniość pozyskania potrzebnych danych są wykorzystywane do wyboru rozwiązań strategicznych w obszarze marketingu. Wybór jest dość prosty – strategia marketingowa, która generuje wyższą sprzedaż przy podobnym budżecie marketingowym, jest efektywniejsza.

W niektórych przedsiębiorstwach wyniki sprzedażowe analizuje się w odniesieniu do całkowitej sprzedaży na danym rynku produktowym lub też do największych (najbliższych) konkurentów. Związane jest to z określeniem udziału w rynku. Ta miara może mieć różną formę – ilościową i wartościową, całościową (sprzedaż firmy jest określana jako część szeroko definiowanego rynku produktowego) i docelową (sprzedaż przedsiębiorstwa jest odnoszona do sprzedaży w wybranych segmentach rynku), absolutną (porównanie sprzedaży produktów firmy do całkowitej sprzedaży na danym rynku produktowym) i relatywną (porównanie sprzedaży firmy do sprzedaży największego lub trzech największych konkurentów) (Mruk 2003: 242–242). Analiza udziału w rynku jest stosowana w tych firmach, w których istnieje łatwość uzyskania danych o udziale w rynku, czyli tam, gdzie dane te są zbierane przez wyspecjalizowaną agencję badawczą (np. lekarstwa – IMS, produkty powszechnego użytku – AC Nielsen, dobra trwałego użytku – GFK Polonia, samochody – Samar) czy też agencję rządową (np. rynek usług finansowych).

Analiza udziału w rynku jest szczególnie ważna w przypadku kontroli działań marketingowych, ponieważ od razu uzyskujemy wyniki uwzględniające dość istotny punkt odniesienia – rynek produktowy lub też najbliższego (największego) konkurenta.

Rozwinięciem miary udziału w rynku jest koncepcja autorstwa Webera i Dholakia (Weber, Dholakia 1998: 401–428; Weber 2002: 705–717) określana nazwą Path Marketing Analysis. Polega ona na wyznaczeniu sprzedaży całej branży i firmy, co pozwala określić lukę rynkową, która jest rozpisywana na lukę produktową, dystrybucyjną, cenową i promocyjną; w ten sposób jest określany profil danego rynku produktowego (czy też segmentu rynku). Procedura postępowania przy tej koncepcji przedstawia się następująco: po pierwsze należy określić dany profil rynku dla bieżącego roku, po drugie jest wyznaczany przyszły profil rynku (np. po trzech latach) bez zmian w strategii marketingowej, po trzecie prognozowany jest przyszły profil rynku dla nowych strategii marketingowych i po czwarte można policzyć efekty ocenianych strategii w relacji do rozwiązania utrzymania dotychczasowej działalności marketingowej.

Do podstawowych ograniczeń wykorzystania miar bazujących na sprzedaży przy wyborze strategii marketingowej można zaliczyć takie kwestie jak:

- bazowanie na prognozach sprzedaży produktów firmy i branży (sektora), które najczęściej są przygotowywane w oparciu o historyczne dane sprzedaży,
- koncentrowanie uwagi na ostatecznych efektach działań marketingowych, co utrudnia wyjaśnienie, dlaczego firma osiągnęła sukces lub też porażkę na rynku,
- minimalizowanie aspektu finansowego i kosztowego przy ocenie działań marketingowych (poza kosztami marketingowymi, jeśli jest wyznaczana efektywność marketingowa),
- zbieranie danych o całkowitej sprzedaży na rynku produktowym oraz konkurencji na wielu rynkach produktowych może być trudnym przedsięwzięciem (wtedy gdy przedsiębiorstwo chce wykorzystać je do analizy udziału w rynku),
- dominowanie krótkookresowej perspektywy pomiaru (sprowadza się właściwie do czasu prognozy, a niektóre działania marketingowe mogą przynieść korzyści firmie poza okresem prognozy),
- występowanie problemów ze zdefiniowaniem rynku produktowego w przypadku kalkulacji udziału w rynku oraz przy tworzeniu prognozy sprzedaży dla całego rynku (branży),
- traktowanie marketingu jako samodzielnej funkcji w przedsiębiorstwie, która odpowiada za sprzedaż (wówczas staje się prawdziwy pogląd, że marketing to sprzedaż),
- dominowanie produktowego punktu widzenia pomiaru efektywności marketingu.

Krytyka efektów związanych ze sprzedażą i udziałem w rynku oraz budowania wskaźników efektywności na tych miarach doprowadziła do zbudowania zestawu miar odnoszących się do **zachowań nabywców na rynku** (Sheth, Sisodia 2002: 354–355; Clark 2000: 362–364). Punktem wyjścia do opracowania tego zestawu miar były modele hierarchii reakcji, z najbardziej znanym modelem AIDA (uwaga, zainteresowanie, pragnienie i działanie), które pierwotnie były wykorzystywane do planowania i oceny efektywności kampanii reklamowych (Kotler 1994: 551–553). Rozwinięciem tych modeli jest propozycja Amblera (Ambler, Bhattacharya, Edell, Keller, Lemon, Mittal 2002: 13–25), opierająca się na pięciu grupach miar:

- świadomość nabywców: przedstawia stopień znajomości i rozpoznawania marki (firmy) przez nabywców oraz wiązania marki (firmy) z danym rynkiem produktowym. Najczęściej stosowanymi miarami są: stopień znajomości marki ze wspomaganiami (*aided brand awareness*), stopień znajomości marki bez wspomaganiania (*unaided brand awareness*) i pierwsza wymieniana marka (*Top of Mind*) (Kozielski 2006: 286–300),
- skojarzenia nabywców: są to atrybuty i korzyści oferty czy też unikalne właściwości postrzegane przez nabywców danej marki. Związane jest to z określeniem wizerunku (*image*) marki (firmy). Jest to zbiór przekonań, myśli i wrażeń nabywców o marce (firmie) (Kotler 1994: 549).
- postawa nabywców: jest to stosunek emocjonalny i oceniający nabywcy do marki (firmy) wyrażający się w kategoriach pozytywnych, negatywnych lub neutralnych (Mika 1984: 113–114). Najważniejszą miarą postaw z punktu widzenia marketingowego jest stopień zadowolenia nabywców. Ta miara opisuje relację uzyskanych korzyści (atrybutów) z danego produktu przez nabywcę do oczekiwanych korzyści (atrybutów) wynikających z działań marketingowych dostawcy oraz własnych doświadczeń. Związane to jest z bardzo istotną zasadą marketingową „mniej obiecuj, a więcej dwaj” (Kotler 1994: 35; Karasiewicz 2003: 250–251; Karasiewicz, Trojanowski 2002: 50–51). Dla określenia stopnia zadowolenia nabywców warto wykorzystywać ujednolicony sposób pomiaru i kalkulacji tego wskaźnika (Best 2005: 8–9).
- doświadczenia nabywców: jest to zestaw działań jakie podejmuje klient po zakupie produktu. Można do nich zaliczyć powtórny zakup (intencja powtórnego zakupu), rekomendacje udzielane przez klienta (czy też chęć ich udzielania), poszukiwanie dodatkowych informacji o marce (firmie), wspieranie przedsiębiorstwa przy pracach rozwojowych.
- lojalność nabywców: jest to silne przywiązanie nabywcy do marki (dostawcy), co oznacza, że nawet w sytuacji gdy nadarza się okazja zakupu produktu konkurencyjnego, nabywca pozostaje wierny swojej ulubionej marce (Trojanowski 2000:31). Do pomiaru lojalności można wykorzystać bezpośrednie pytanie ankietowe, określające stopień przywiązania nabywców do marki (Kozielski 2006: 68–76). Innym sposobem wyznaczenia stopnia lojalności jest kalkulacja miary składającej się trzech czynników

mających bezpośredni wpływ na poziom lojalności nabywców: stopnia zadowolenia, stopnia rekomendacji i wskaźnika powtórnych zakupów (Best 2005: 19–20).

Uproszczoną wersją badania efektów działań marketingowych bazującą na zachowaniach nabywców jest kalkulacja wskaźnika utrzymania klientów bądź pozyskania nowych klientów. Pierwszy wskaźnik stanowi iloraz liczebności utrzymanych klientów do całkowitej populacji klientów z przedniego okresu (Kozielski 2006: 62–67). Natomiast wskaźnik pozyskania nowych klientów jest to iloraz liczby nowych klientów do całkowitej liczby klientów w bieżącym okresie. Zaletą tych wskaźników w porównaniu do innych miar opisujących zachowania nabywców jest łatwość pozyskania danych potrzebnych do ich kalkulacji w odniesieniu do klientów, z którymi firma utrzymuje bezpośredni kontakt.

Do podstawowych zalet miar związanych z zachowaniem nabywców można zaliczyć dominującą perspektywę analiz – nabywców, a nie produktową, która jest charakterystyczna dla miar sprzedażowych oraz to, że opisują one wstępne (wyprzedzające) zjawiska rynkowe, które poprzedzają sprzedaż (nie każda aktywność marketingowa przynosi natychmiastowe pozytywne efekty sprzedażowe).

Podobnie jak w przypadku efektów sprzedażowych można wyróżnić takie ograniczenia jak: pomijanie aspektu finansowego i kosztowego, krótkookresowa perspektywa pomiaru oraz brak całościowego spojrzenia na marketing, co oznacza, że za efekty rynkowe odpowiadają jedynie komórki marketingowo-sprzedażowe. Ponadto pojawia się dodatkowe ograniczenie, które jest charakterystyczne dla efektów bazujących na zachowaniu nabywców. Jest ono związane z koniecznością przeprowadzenia badań marketingowych opartych na eksperymentach, pozwalających określić wpływ poszczególnych strategii na zachowania nabywców, co pociąga za sobą znaczne koszty i jest czasochłonne. Takie badania charakteryzują się ograniczoną wiarygodnością wyników. W niektórych sytuacjach mogą być one zastąpione danymi historycznymi i następnie zbudowanymi w oparciu o nie modelami zachowań nabywców, ale stosowanie tego rozwiązania wymaga przyjęcia założenia, że sytuacja na rynku będzie charakteryzowała się wysokim poziomem stabilizacji.

Następna grupa miar wykorzystywana w określaniu efektów działań marketingowych również wynika z krytyki miar sprzedażowych. Przy czym krytyka ta jest prowadzona z punktu widzenia finansistów. Miary bazujące na **wyniku finansowym** pozwalają spojrzeć na działalność przedsiębiorstwa na rynku z szerszej perspektywy, a nie tylko z marketingowej (sprzedażowej i klientowskiej). Taką miarą jest marketingowa marża brutto (*net marketing contribution*) w dwóch podstawowych wymiarach produktowym i klientowskim (Best 2005: 40–51).

$$NMC = [MD \times MS \times (PU - VCU)] - ME$$

$$NMC = [NC \times MP \times (RC - VCC)] - ME$$

gdzie:

- NMC – marketingowa marża brutto (*Net Marketing Contribution*)
- MD – wolumen popytu (*Market Demand – units*)
- MS – ilościowy udział w rynku (*Market Share – units*)
- PU – cena (*Price per Unit*)
- VCU – jednostkowy koszt zmienny (*Variable Cost per Unit*)
- ME – wydatki marketingowe (*Marketing Expenses*)
- NC – ilość klientów na rynku (*Market Demand – numbers of customers*)
- MP – stopień penetracji rynku (*Market Penetration*)
- RC – przeciętne przychody od jednego klienta (*Revenue per Customer*)
- VCC – koszt zmienny od jednego klienta (*Variable Cost per Customer*)

Stosując marketingową marżę brutto można nie tylko określić wpływ różnych strategii marketingowych na wynik finansowy przedsiębiorstwa, ale również określić, poprzez jakie zmienne można kształtować wyższy jego poziom. Firma może uzyskać wyższy poziom marketingowej marży brutto poprzez działania ukierunkowane na zwiększenie rozmiarów rynku, zwiększenie udziału w rynku (stopnia penetracji rynku), zastosowanie wyższych cen (osiągnięcie wyższych przychodów ze sprzedaży od przeciętnego klienta), obniżenie kosztów zmiennych, obniżenie budżetu marketingowego poprzez wybór skuteczniejszych instrumentów marketingowych.

Do grupy mierników można zaliczyć inne kategorie wyniku finansowego: marża brutto, zysk brutto czy też EBITA (zysk przed opodatkowaniem i amortyzacją), ale one w mniejszym stopniu oddają specyfikę działalności marketingowej.

Miary bazujące na wyniku finansowym charakteryzują się podobnymi co miary sprzedażowe ograniczeniami, które są następujące: przygotowanie wiarygodnych prognoz sprzedaży, dysponowanie dość szczegółowymi danymi o rynku oraz dominacja krótkookresowej perspektywy oceny. Dodatkowym ograniczeniem specyficznym dla efektów bazujących na wyniku finansowym jest konieczność rozliczenia wydatków marketingowych na jednostki, odpowiednio na produkty w pierwszej wersji marketingowej marży brutto oraz klientów (czy też segmenty rynku) w drugiej wersji.

Czwarta grupa miar pozwalających ocenić efekty strategii marketingowych jest związana z **aktywami marketingowymi**. Do podstawowych aktywów marketingowych można zaliczyć: wartość marki i wartość klientów (Rust, Ambler, Carpenter, Kumar, Srivastava 2004: 78). W ostatnich dwudziestu latach koncepcja wartości marki stała się jedną z popularniejszych koncepcji nie tylko w świecie nauki, ale również dla praktyków. Wartość marki może być definiowana przy pomocy modeli jakościowych, z których najbardziej znane są modele Aakera (Aaker 1991: 15–21) i Kellera (Keller 1993:

1–22). Bazują one na zespole miar opisujących zachowania nabywców. W takiej sytuacji ocena planowanych strategii marketingowych polega na określeniu znaczenia poszczególnych miar opisujących zachowania nabywców i tym samym kreujących wartość marki a następnie ocenie strategii z punktu widzenia poszczególnych miar według przyjętej skali. W relacji do miar opisujących zachowanie nabywców uzyskujemy syntetyczny wskaźnik przedstawiający efekty działań marketingowych. Jeśli dodamy do tego estymację przyszłych przepływów gotówkowych wynikających ze wzrostu wartości marki, taka ocena projektowanych strategii marketingowych nabierze charakteru długookresowego (Simon, Sullivan 1993: 28–52; Kall, Kłeczek, Sagan 2006: 251–266).

Wartość klientów jest to suma wartości życiowej klientów (*customer lifetime value CLV*) obsługiwanych przez przedsiębiorstwo (Blattberg, Deighton 1991: 136–144). Do wyznaczenia wartości życiowej klienta można wykorzystać następujący wzór (Kozielski 2006: 134–135; Venkatesan, Kumar 2004: 108–109; Calcu, Salerno 2002: 124–147; Berger, Nasr 1998: 17–30)¹:

$$CLV = \frac{NMC_1}{(1+R)^1} + \frac{NMC_2}{(1+R)^2} + \dots + \frac{NMC_n}{(1+R)^n}$$

gdzie:

- CLV: wartość życiowa klienta,
- NMC: marketingowa marża brutto przynoszona przez danego klienta w danym okresie,
- N: czas współpracy z klientem,
- R: koszt kapitału (średnio ważony koszt kapitału). Punktem wyjścia do oceny alternatywnych strategii marketingowych jest określenie, jaki jest wpływ tych rozwiązań na kształtowanie się liczebności klientów w okresie prognozy, poprzez ustalenie stopnia penetracji rynku, wskaźnika utrzymania klientów oraz pozyskania klientów, a następnie na poziomie poszczególnych klientów (lub segmentów rynku) wyznaczenie czasu współpracy przy pomocy następującej formuły (Best 2004.):

$$N = \frac{1}{1 - CR}$$

gdzie:

- N: czas współpracy z klientem,
- CR: wskaźnik utrzymania klientów.

Przyjęcie takiego rozwiązania umożliwi wyjście poza czas prognozy w szacowaniu wartości klientów wynikających z poszczególnych strategii. W dalszym kroku należy oszacować marketingową marżę brutto, jaką można uzyskać od danego klienta. Szacunek ten powinien uwzględnić zmienne przychody uzyskiwane przez przedsiębiorstwo od klienta (ze względu na

zmieniający się w czasie poziom zakupów danego produktu, ale też zjawiska cross-selling'u oraz up-selling'u) i zmienne koszty obsługi klienta (z wyrażnym zaakcentowaniem wyższych kosztów pozyskania klientów od kosztów ich utrzymania).

Mocną stroną przy wykorzystaniu aktywów marketingowych (zwłaszcza wartości klientów) do oceny planowanych jest holistyczny charakter tych wskaźników – uwzględniają one nie tylko perspektywę sprzedażową i finansową, ale również zachowania nabywców na rynku. Ponadto możliwe jest określenie efektów po czasie prognozy. Słabą stroną tej grupy miar efektów marketingowych są:

- skomplikowany i złożony charakter miar,
- konieczność wykorzystania różnorodnych źródeł informacji o nabywcach (dane wtórne, pierwotne, syndykatowe),
- mała wiarygodność szacunków przychodów ze sprzedaży i kosztów obsługi klientów.

Ponadto w przypadku miar opartych na wartości marki pojawiają się takie same ograniczenia jak w przypadku miar bazujących na zachowaniu nabywców, gdyż są ona składową różnorodnych wskaźników opisujących zachowania klientów na rynku. To wszystko powoduje, że wartość marki ma większą użyteczność przy ocenie efektywności mającej charakter ex-post.

Ostatnia grupa efektów marketingowych odnosi się do **wartości firmy**. Związane to jest z pytaniem: jakie wybory marketingowe prowadzą do lepszych rezultatów w zakresie kreowania wartości przedsiębiorstwa dla właścicieli (*shareholder value analysis* – SVA) w długim okresie (Kłeczek 2004: 27–36; Lenskold 2004: 17–33; Doyle 2003: 44–82; Day, Fahey 1988: 45–57; Cook, Talluri 2004: 244–254). Wówczas pozytywna wartość ekonomiczna określonych strategii marketingowych jest tworzona pod warunkiem, że zwrot z inwestycji (marketingowej) jest wyższy niż koszt uzyskania kapitału. Wyznaczając wartość firmy dla właścicieli korzystamy z następującego równania (Day, Fahey 1988: 46–47):

$$TSV = PV_a + PV_b + I - D$$

gdzie:

- TSV: wartość przedsiębiorstwa dla właścicieli,
- PV_a: wartość przepływów gotówkowych z działalności operacyjnej w okresie prognozy,
- PV_b: wartość ciągła (rezydualna),
- I: inne inwestycje,
- D: wartość rynkowa zadłużenia firmy.

Najważniejszym elementem powyższego wzoru jest określenie wartości przepływów gotówkowych z działalności operacyjnej. Jest to różnica pomiędzy wpływami a wypływami gotówkowymi związanymi z działalnością operacyjną. Według finansistów jest to źródło wartości przedsiębiorstwa, gdyż

wyznacza wolne środki finansowe, jakie ma firma do wypłacenia właścicielom i wierzycielom. W celu wyznaczenia przepływów gotówkowych należy określić prognozę sprzedaży, a następnie przepływów gotówkowych dla każdego roku w okresie prognozy i zdyskontować do aktualnego momentu z uwzględnieniem wartości kosztu kapitału. Można posłużyć się następującą formułą (Day, Fahey 1988: 46–47):

$$PV_a = \sum_{i=1}^T \frac{A_i}{(1+R)^i}$$

gdzie:

- PV_a : wartość przepływów gotówkowych z działalności operacyjnej w okresie prognozy,
- A_i : bieżące przepływy gotówkowe z działalności operacyjnej w danym roku (i)
= zysk brutto z działalności operacyjnej
x (1- stopa podatku dochodowego)
+ amortyzacja
- dodatkowa inwestycja w kapitał stały i pracujący
- R : koszt kapitału,
- T : czas prognozy.

W powyższym wzorze pojawia się składnik, który jest trudny do oszacowania, czyli koszt kapitału. Przedstawia on minimalny poziom zwrotu z inwestycji oczekiwany przez właścicieli. Wpływ na niego mają trzy elementy: stopa procentowa banku centralnego, oczekiwania inflacyjne oraz premia za ryzyko kapitałowe. Do wyznaczenia kosztu kapitału stosuje się podejście średniego ważonego kosztu kapitału (*weighted average cost of capital* – WACC) (Szczęsny 2003: 153–159; Rutkowski 2000: 285–289).

Jeszcze jeden element wzoru określającego wartość firmy dla właścicieli wymaga wyjaśnienia. To jest wartość ciągła (rezydualna). Przedstawia ona wartość przepływów gotówkowych po upływie okresu prognozy. Do jej wyznaczenia można wykorzystać metody: wartości trwałej (jest to iloraz operacyjnego zysku netto po opodatkowaniu i kosztów kapitału), wskaźnika cena/zysk (jest to operacyjny zysk netto po opodatkowaniu w ostatnim roku pomnożony przez średni wskaźnik cena/zysk i następnie zdyskontowany) czy też wskaźnika wartości rynkowej do wartości księgowej (jest to wartość aktywów w końcowym roku prognozy pomnożona przez średni wskaźnik wartości rynkowej do wartości księgowej) (Doyle 2003: 49–52).

Podstawową zaletą miar odnoszących się do wartości firmy dla właścicieli jest możliwość uwzględniania perspektywy długookresowej, poprzez wyznaczenia wartości ciągłej oraz spojrzenie na efekty rynkowe z perspektywy całej i jej właścicieli.

Podobnie jak w przypadku efektów sprzedażowych, miary bazujące na wartości firmy mają ograniczenia wynikające: ze stopnia wiarygodności prognozy sprzedaży (która bezpośrednio przenosi się na wiarygodność prognozy przepływów gotówkowych), produktowej perspektywy oceny efektów oraz koncentracji na ostatecznym efekcie działań marketingowych. Ponadto można wyróżnić dwie słabe strony, które są charakterystyczne dla tej kategorii miar efektów działań marketingowych:

- wyznaczenie wartości kapitału, a w szczególności premii za ryzyko,
- szacowanie wartości ciągłej (rezydualnej), która w wielu sytuacjach stanowi znaczną część wartości przedsiębiorstwa dla właścicieli, opiera się na dyskusyjnych metodach dających różne wyniki.

2.2. Sekwencja efektów marketingowych

Do opisu sekwencji efektów marketingowych można wykorzystać „łańcuch produktywności marketingowej” (*the chain of marketing productivity*) (Rust, Ambler, Carpenter, Kumar, Srivastava 2004: 77–80). Punktem wyjścia tej zmodyfikowanej wersji jest strategia marketingowa firmy i wynikające z niej działania instrumentalne generujące efekty rynkowe w krótkim i długim okresie. Działania marketingowe przedsiębiorstwa na rynku mają w pierwszym rzędzie wpływ na zachowania nabywców. Oznacza to, że te



Rys. 2. Sekwencja efektów marketingowych. Źródło: Opracowanie własne na podstawie Rust R.T., Ambler T., Carpenter G.S., Kumar V., Srivastava R.K. 2004, *Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions*, "Journal of Marketing", Vol. 68, October, s. 77.

efekty mają charakter pierwotny i stanowią wczesne sygnały ostrzegawcze. Osiągnięcie pozytywnych zmian w obszarze zachowań nabywców prowadzi do wzrostu sprzedaży, udziału w rynku oraz wartości aktywów marketingowych. Efekty sprzedażowe w sposób bezpośredni wpływają na rezultaty związane z wynikiem finansowym i pośrednio na finalny efekt – wartość firmy dla właścicieli, co podkreśla ważną rolę tych miar w sekwencji efektów marketingowych (rys. 2).

2.3. Efekty działań marketingowych – który z nich jest najważniejszy?

Wybór strategii marketingowych powinien bazować na wielu efektach. Nie da się zmierzyć efektów działań marketingowych przy pomocy tylko jednego wskaźnika (miary). Nie ma „świętego Graala”, który rozwiąże wszelkie problemy marketerów w tym obszarze. Ta ocena (analiza) powinna być wielowymiarowa i uwzględniać miary z różnych obszarów. Jedynie miary dotyczące zachowań nabywców mogą być pominięte, gdyż ich użyteczność ze względu na cząstkowy wynik jest stosunkowo niewielka. Jednakże w przypadku oceny efektów dla potrzeb kontroli zdecydowanie rośnie znaczenie tych miar z uwagi na ich wyprzedzający charakter. Można je traktować jako wczesne sygnały ostrzegawcze.

Analizując charakterystyki poszczególnych miar (zob. tab. 1.) – można postawić hipotezę, że ocena alternatywnych strategii marketingowych powinna bazować przede wszystkim na efektach związanych z wartością firmy oraz aktywach marketingowych (w szczególności na wartości klientów).

Wartość firmy powinna być najważniejszym efektem brany pod uwagę, zwłaszcza przy wyborze alternatywnych strategii marketingowych, ponieważ długookresowym celem każdej firmy jest tworzenie wartości dla właścicieli. Należy odejść od tradycyjnego ujęcia, że wzrost udziału w rynku (lub też sprzedaż), czy też trochę nowocześniejszego, że wzrost zadowolenia nabywców bądź ich lojalności jest ostatecznym i najważniejszym celem działań marketingowych przedsiębiorstwa. Nie zawsze jest tak, że wzrost tych wskaźników przekłada się na większą wartość firmy dla właścicieli (Doyle 2003: 23–27).

Równie ważnymi miarami efektów marketingowych powinny być aktywa marketingowe, gdyż one przyczyniają się do zwiększenia wartości firmy poprzez (Srivastava, Shervani, Fahey 1998: 2–18):

- przyspieszenie przepływów gotówkowych (np. szybszy proces akceptacji na nowości rynkowych czy też szybsza reakcja na działania marketingowe),
- zwiększenie przepływów gotówkowych (np. możliwość uzyskiwania wyższych cen, sprzedaż produktów komplementarnych, obniżenie kosztów sprzedaży i usług posprzedażowych),

Efekty	Sprzedaż	Zachowania nabywców	Wynik finansowy	Aktywa marketingowe	Wartość firmy dla właścicieli
Rodzaje miar	Sprzedaż ilościowa Przychody ze sprzedaży Udział w rynku	Znajomość marki Wizerunek marki Powtórny zakup Rekomendacje klientów Zadowolenie nabywców Lojalność nabywców	Marketingowa marża brutto Marża brutto Zysk brutto EBITA	Wartość marki Wartość klientów	Wartość firmy dla właścicieli (oparta na dyskontowanych przepływach gotówkowych)
Stopień złożoności miar	Niski	Średni	Średni	Wysoki	Wysoki
Charakter danych	Dane wtórne Dane syndykatowe	Dane pierwotne Dane syndykatowe Dane wtórne	Dane wtórne Dane syndykatowe	Dane pierwotne Dane syndykatowe Dane wtórne	Dane wtórne Dane syndykatowe
Koszty zebrania danych	Małe	Duże	Małe	Duże	Średnie
Czasochłonność	Niska	Wysoka	Niska	Wysoka	Średnia
Perspektywa analiz	Produkt	Nabywcy	Produkt Klient	Nabywcy	Produkt
Horyzont czasowy	Czas prognozy	Krótki okres	Czas prognozy	Długi okres (wykracza poza okres prognozy)	Długi okres (wykracza poza okres prognozy)
Podejście do marketingu	Marketing jako odrębna funkcja	Marketing jako odrębna funkcja	Cała firma odpowiada za marketing	Cała firma odpowiada za marketing	Cała firma odpowiada za marketing
Identyfikacja determinant efektu końcowego	Wtórna	Pierwotna	Wtórna	Pierwotna	Wtórna
Prognoza (estymacja)	Sprzedży firmy i rynku produktowego	Zachowań nabywców	Sprzedży firmy i rynku produktowego	Zachowań nabywców	Przepływów gotówkowych (opierająca się na prognozie sprzedaży)
Uwzględnianie aspektu finansowego i kosztowego	Nie	Nie	Tak	Tak	Tak

Tab. 1. Charakterystyka efektów marketingowych. Źródło: opracowanie własne.

- redukowanie ryzyka związanego z przepływem gotówkowym (co przyczynia się do obniżenia kosztu pozyskania kapitału),
- zwiększenie wartości ciągłej (rezydualnej).

Wśród nich kluczową rolę powinna odgrywać wartość klientów, bazująca na życiowej wartości klientów, ze względu na jej ilościowy (finansowy) wymiar oraz wysoki wpływ na kształtowanie się wartości przedsiębiorstwa dla właścicieli (Hogan, Lehmann, Merino, Srivastava, Thomas, Verhoef 2002: 26–38; Stahl, Matzler, Hinterhuber 2003: 267–279; Rust, Zeithaml, Lemon 2004: 23–53).

3. Nakłady – kluczowe problemy

W przypadku drugiego elementu tworzącego równanie efektywności marketingowej, czyli nakładów na marketing, pojawiają się trzy istotne pytania, które określają kluczowe problemy w obszarze: (1) jakie nakłady tworzą budżet marketingowy (2), jak rozliczać nakłady marketingowe na jednostki i (3) jak rozliczać nakłady na marketing w czasie?

3.1. Nakłady tworzące budżet marketingowy

W literaturze przedmiotu (Best 2005: 42; Grzegorzczuk 2003: 108–109; Weber 2002: 705–706; Rayburn 1989: 1066–1075), jak również i w praktyce nie ma jednoznacznej odpowiedzi na pytanie, jakie rodzaje nakładów tworzą budżet marketingowy. Można wyróżnić trzy podstawowe rozwiązania związane z klasyfikacją nakładów do budżetu marketingowego, ze względu na istniejące struktury organizacyjne w firmie i ilość uwzględnianych kategorii kosztowych (Karasiewicz 2004: 469–473; zob. tab. 2.):

- organizacyjne: polegające na tym, że budżet marketingowy to tylko wydatki bezpośrednio związane z pionem marketingowym. Wówczas budżet marketingowy składa się z trzech podstawowych rodzajów wydatków: na promocję (w tym przede wszystkim wydatki na reklamę i promocję sprzedaży ukierunkowanej na finalnych nabywców), badania marketingowe i administrację (ale wydatki dotyczące tylko pionu marketingowego),
- kosztowe: uwzględniające wszystkie wydatki marketingowe mające charakter wewnętrzny (z wyjątkiem kosztów rozwoju nowych produktów i dyskont cenowych) bez względu na to, w którym pionie (komórce organizacyjnej) one powstają. Takie rozwiązanie wynika w dużej mierze z tradycyjnej rachunkowości zarządczej (Sheth, Sisodia 2002: 350),
- kompleksowe: polegające na uwzględnieniu wszystkich wewnętrznych i zewnętrznych nakładów marketingowych (z wyjątkiem wydatków na rozwój nowych produktów). Oddaje ono w najpełniejszy sposób kwestię wydatków marketingowych i poprzez kreowanie sytuacji dużego udziału wydatków marketingowych w całkowitych kosztach i przychodach firmy podkreśla rolę funkcji marketingowej dla sprawnego działania przedsiębiorstwa na rynku.

Rodzaje nakładów marketingowych	Pierwsze rozwiązanie – organizacyjne	Drugie rozwiązanie – kosztowe	Trzecie rozwiązanie – kompleksowe
Reklama	Tak	Tak	Tak
Promocja sprzedaży (konsumencka)	Tak	Tak	Tak
Promocja sprzedaży (handlowa)	Nie (pion sprzedaży)	Tak	Tak
Public Relations	Nie (komórka PR)	Tak	Tak
Marketing bezpośredni	Tak	Tak	Tak
Sponsoring	Tak	Tak	Tak
Targi handlowe	Nie (pion sprzedaży)	Tak	Tak
Promocja spektakularna	Część (pion sprzedaży)	Tak	Tak
Materiały promocyjne	Tak	Tak	Tak
System identyfikacji wizualnej	Tak	Tak	Tak
Badania marketingowe	Tak	Tak	Tak
Transport	Nie (pion sprzedaży)	Tak	Tak
Magazynowanie	Nie (pion sprzedaży)	Tak	Tak
Obsługi klientów	Nie (pion sprzedaży)	Tak	Tak
Sprzedaży	Nie (pion sprzedaży i personalny)	Tak	Tak
Rozwoju produktów	Nie (pion badań i rozwoju)	Nie (pion badań i rozwoju)	Nie (pion badań i rozwoju)
Administracyjne	Tak (ale tylko odnoszące się do pionu marketingowego)	Tak (wydatki pionu marketingowego i sprzedażowego)	Tak (wydatki pionu marketingowego i sprzedażowego)
Dyskonta cenowe	Nie	Nie	Tak
Marże pośredników handlowych	Nie	Nie	Tak

Tab. 2. Budżet marketingowy – części składowe (trzy rozwiązania). Źródło: Karasiewicz G. 2004, Budżet marketingowy – części składowe i determinanty, [w:] Finansowanie rozwoju organizacji gospodarczych, pod red. J. Turyna, W. Szczęsny, Difin, Warszawa 2004, s. 473.

3.2. Rozliczanie nakładów na marketing na jednostki

W przypadku oceny projektowanych działań marketingowych ważną kwestią jest umiejętność rozliczania nakładów marketingowych na jednostki. Przede wszystkim decydenci powinni estymować nakłady na takie jednostki jak: produkty (marki), segmenty rynku oraz nabywców.

Tradycyjna rachunkowość zarządcza koncentrowała się na rozliczaniu wydatków (kosztów) na produkty. Taka informacja była potrzebna przede wszystkim do podejmowania decyzji cenowych. Ale z punktu widzenia decyzji marketingowych należy poszukać odpowiedzi na pytanie, jakie nakłady są związane nie tylko z produktami (markami), ale również z nabywcami (segmentami rynku), kanałami dystrybucji, rynkami geograficznymi, sprzedawcami i metodami sprzedaży. W dużym stopniu odpowiedzią na to zapotrzebowanie jest nowy sposób kalkulacji kosztów – tzw. rachunek kosztów działań (*activity based costing*) (Cooper, Kaplan 1988a: 96–103; Cooper, Kaplan 1988b: 20–27.; Karasiewicz 1997: 9–80). Stosowanie tego podejścia wymaga wiedzy na temat tego, jak poszczególne wydatki zachowują się w relacji do danych jednostek, oraz określenia, jakie wskaźniki będą w danej sytuacji pozwalać najlepiej rozliczyć dany wydatek na konkretną jednostkę.

Na przykład rozliczenie wydatków na sprzedawców w firmie, która ma strukturę geograficzną działu sprzedaży oraz rynki geograficzne, nie nastęrcza większych problemów, bowiem mają one charakter wydatków bezpośrednich. Natomiast rozliczenie ich na inne jednostki wymaga poszukania wskaźników, które w najlepszy sposób opiszą zachowanie tych nakładów. I tak w przypadku nabywców (segmentów rynku) i kanałów dystrybucji dobrym rozwiązaniem może być ilość kontaktów handlowych. Z kolei w przypadku produktów (marek) czas poświęcony na prezentację poszczególnych produktów (marek).

Pomimo dużej użyteczności podejścia Coopera i Kaplana, należy pamiętać o tym, że w przypadku niektórych wydatków trudno znaleźć „dobre rozwiązanie” pozwalające rozliczyć je na poszczególne jednostki. Takim przykładem mogą być wydatki związane z administracją marketingową (np.: wynagrodzenie dyrektora ds. marketingu w firmie).

3.3. Rozliczanie nakładów na marketing w czasie

W wielu przedsiębiorstwach wydatki na marketing są zdecydowanie większe niż nakłady na środki trwałe. W literaturze przedmiotu (rachunkowość finansowa i zarządcza) zdecydowanie więcej miejsca zajmują kwestie dotyczące wydatków na środki trwałe. Ponadto są one traktowane jako inwestycje, gdyż istnieją mechanizmy ich rozliczania w czasie poprzez określenie odpisów amortyzacji oraz sposobu rozliczania (amortyzacja liniowa, naturalna, degresywna i progresywna) (Matuszewicz 1987: 101–117).

Nakłady na marketing (z wyjątkiem wydatków na promocje sprzedaży, ze względu na jej krótkookresowy charakter), pociągają za sobą rezultaty,

które są rozciągnięte w czasie. Ponadto przyczyniają się one do tworzenia ważnych aktywów z punktu widzenia marketingowego, takich jak: wartość marki czy też wartość klientów. Taki punkt widzenia powoduje konieczność traktowania wydatków na marketing jak inwestycji (Sheth, Sisodia 2002: 357–358; Sływotzky, Shapiro 1993: 97).

Warto na gruncie rachunkowości zarządczej wypracować rozwiązania pozwalające rozliczać wydatki na marketing w czasie. Można, moim zdaniem, wiele zapożyczyć ze sposobów rozliczania wydatków na środki trwałe. Jako przykład prezentuję kilka wstępnych propozycji:

- wydatki związane z nowym opakowaniem można rozliczyć uwzględniając średni czas życia opakowania na danym rynku produktowym, przyjmując rozwiązanie progresywne, aby uwzględnić większe efekty w początkowym okresie obecności nowego opakowania na rynku,
- wydatki związane z zakupem wyników badań marketingowych dostosowanych do potrzeb firmy można rozliczyć bazując na typowym interwale czasowym, w jakim są realizowane takie badania w danej firmie, również stosując rozwiązanie progresywne,
- wydatki na reklamę masową można rozliczyć bazując na cyklu życia produktu (marki), przyjmując założenie, że każda złotówka wydana na reklamę przyczynia się do zwiększenia wartości marki. Podobnie jak we wcześniejszych przykładach należy zastosować podejście progresywne.

Innym rozwiązaniem umożliwiającym rozliczanie wydatków na marketing w czasie jest kalkulacja wydatków na klientów. W tym przypadku, bazując na czasie współpracy klienta z firmą wynikającym ze wskaźnika utrzymania nabywców, można rozliczyć każdy wydatek na czas (lata), jaki został do końca współpracy danego klienta z przedsiębiorstwem. Zsumowanie pojedynczych wydatków na poszczególnych klientów da łączny nakład na działalność marketingową w danym roku. Takie rozwiązanie jest prawdopodobnie najlepszym sposobem rozwiązywania tego problemu związanego z kalkulacją efektywności marketingowej.

4. Studium przypadku

Analiza użyteczności różnych wskaźników efektywności² zostanie przeprowadzona na przykładzie hipotetycznego przedsiębiorstwa działającego na rynku napojów chłodzących. Ta firma ma swojej ofercie trzy grupy asortymentowe: wodę mineralną, napoje gazowane i napoje niegazowane. Po przeprowadzeniu analiz strategicznych grupa asortymentowa – wody mineralne zajęła pozycję w polu „znaki zapytania” (w macierzy BCG), a w macierzy GE w komórce wysokiej atrakcyjności rynkowej i średniej pozycji konkurencyjnej. Kierownictwo firmy zdecydowało się w przypadku tej grupy asortymentowej na strategię ofensywną.

Opracowano trzy alternatywne propozycje strategii ofensywnych. Pierwsza z nich zakładała zwiększenie stopnia penetracji rynku poprzez wprowadzenie

nie nowych pozycji asortymentowych (uzupełnienie dotychczasowej oferty poprzez opakowanie 0,33 l oraz 5 l dla wody niegazowanej), intensyfikację działań reklamowych, zorganizowanie wysokobudżetowej akcji promocji sprzedaży adresowanej do pośredników handlowych. Druga strategia bazowała na wejściu firmy w nowe segmenty rynku poprzez wprowadzenie nowej marki wody mineralnej, która miała być uplasowana w górnej części rynku, a działania marketingowe w odniesieniu do dotychczasowej marki miały być prowadzone z nieznacznie większą intensywnością. Trzecia strategia związana była z przejściem regionalnych marek wód mineralnych (trzech) i ich stopniowym rozwojem, a dotychczasowa marka miała utrzymać swoją pozycję rynkową, przy nieznacznie zwiększonym budżecie marketingowym.

4.1. Efektywność strategii marketingu opierająca się na miarach sprzedażowych

W przypadku trzech strategii marketingowych branych pod uwagę w odniesieniu do grupy asortymentowej wody mineralne najlepsze efekty sprzedażowe końcowe – mierzone za pomocą udziału w rynku (miara powszechnie uważana za najlepiej opisującą wyniki sprzedażowe oraz pozycję rynkową firmy na danym rynku produktowym) – daje strategia trzecia. Wówczas przedsiębiorstwo uzyskuje 15% udział w rynku wody mineralnej, podczas gdy pierwsza daje tylko 9%, a druga 12% (tab. 3., 4. i 5.).

Lata	2006	2007	2008	2009
Wolumen popytu (w mln. litrów)	1965	2122	2319	2397
Udział w rynku ilościowy (w %)	5,980	7,990	9,000	9,010
Wydatki marketingowe (w mln. zł)	8,500	15,00	15,500	16,500
Stopa procentowa – koszt kapitału (w %)	1,000	0,909	0,826	0,751
Wydatki marketingowe – wartość bieżąca (w mln. zł)	8,500	13,640	12,800	12,390

Tab. 3. Efekty sprzedażowe – pierwsza strategia. Źródło: opracowanie własne (na podstawie danych hipotetycznych).

Lata	2006	2007	2008	2009
Wolumen popytu (w mln. litrów)	1965	2122	2319	2397
Udział w rynku ilościowy (w %)	5,980	8,990	11,000	12,020
Wydatki marketingowe (w mln. zł)	8,500	30,500	25,000	25,500
Stopa procentowa – koszt kapitału (w %)	1,000	0,909	0,826	0,751
Wydatki marketingowe – wartość bieżąca (w mln. zł)	8,500	27,720	20,650	19,150

Tab. 4. Efekty sprzedażowe – druga strategia. Źródło: opracowanie własne (na podstawie danych hipotetycznych).

Lata	2006	2007	2008	2009
Wolumen popytu (w mln litrów)	1965	2122	2319	2397
Udział w rynku ilościowy (w %)	5,980	8,990	12,010	15,020
Wydatki marketingowe (w mln. zł)	8,500	20,00	25,000	30,000
Stopa procentowa – koszt kapitału (w %)	1,000	0,909	0,826	0,751
Wydatki marketingowe – wartość bieżąca (w mln. zł)	8,500	18,180	20,650	22,530

Tab. 5. Efekty sprzedażowe – trzecia strategia. Źródło: opracowanie własne (na podstawie danych hipotetycznych).

Uzyskane wyniki sprzedażowe mogą być podstawą do wyznaczenia efektywności strategii marketingowych opierających się na miarach sprzedażowych. W tym przypadku można wykorzystać wskaźnik opisujący efektywność w relacji do konkurencji, czyli bazujący na udziale w rynku ilościowym. Efektywność marketingu – udział w rynku (ilościowy)

$$EM_{SOM} = \frac{\Delta SOM_1 + \Delta SOM_2 + \dots + \Delta SOM_N}{\Delta ME_1 + \Delta ME_2 + \dots + \Delta ME_N}$$

gdzie:

EMSOM – efektywność marketingu – udział w rynku

ΔSOM – zmiana udziału w rynku w relacji do roku przedniego

ΔME – zmiana wydatków marketingowych w relacji do roku poprzedniego

N – czas prognozy

Zastosowanie zmian w wielkościach obrazujących efekty i nakłady, a nie wielkości absolutnych, umożliwi ocenę strategii marketingowych bez względu na poziom punktu wyjścia (co może być ważne dla porównywania efektywności strategii marketingowych dla różnych rynków produktowych). Dzięki temu istnieje także możliwość uniknięcia porównania efektywności tylko z punktu widzenia rezultatu w ostatnim roku prognozy. Takie rozwiązanie zostanie zastosowane również przy innych wskaźnikach efektywności.

W odniesieniu do trzech ocenianych strategii marketingowych dla grupy asortymentowej z punktu widzenia efektywności bazującej na miarach sprzedażowych – najlepszą strategią jest strategia penetracji rynku. Oznacza to, że złotówka zainwestowana w rynek w przypadku tej strategii przyniosła największe korzyści dotyczące wzrostu udziału w rynku (zob. tab. 6.).

Wskaźniki efektywności	Pierwsza strategia	Druga strategia	Trzecia strategia
Zmiana udziału w rynku w relacji do poprzedniego roku (w %)	3,03	6,03	9,03
Zmiana wydatków marketingowych – wartość bieżąca relacji do poprzedniego roku (w mln. zł)	3,89	10,65	14,03
Udział w rynku (ilościowy)	0,78	0,57	0,64

Tab. 6. Efektywność strategii marketingowej – sprzedaż. Źródło: opracowanie własne (na podstawie danych hipotetycznych).

4.2. Efektywność strategii marketingu bazująca na wyniku finansowym

Uwzględniając wcześniejsze rozważania, można przyjąć, że najważniejszym efektem związanym z wynikiem finansowym jest marketingowa marża brutto. W ostatnim roku prognozy najwyższą marketingową marżę brutto daje druga strategia, związana z rozwojem drugiej marki. Jest to ponad 32 miliony złotych, w porównaniu do 16 milionów (pierwsza strategia) i 20 milionów (trzecia strategia) (zob. tab. 7., 8. i 9.).

Lata	2006	2007	2008	2009
Sprzedaż (w mln. litrów)	117,6	169,6	208,8	216,0
Przychód ze sprzedaży (w mln. zł)	117,6	169,6	208,8	216,0
Cena zbytu (w zł za l)	1	1	1	1
Jednostkowy koszt zmienny (w zł)	0,8	0,83	0,85	0,85
Jednostkowa marża brutto (w zł)	0,2	0,17	0,15	0,15
Marża brutto (w mln. zł)	23,52	28,83	31,32	32,4
Wydatki marketingowe (w mln. zł)	8,50	15,00	15,50	16,50
Marketingowa marża brutto (w mln. zł)	15,02	13,83	15,82	15,90
Stopa procentowa – koszt kapitału (w %)	1,000	0,909	0,826	0,751
Marketingowa marża brutto – wartość bieżąca (w mln. zł)	15,02	12,57	13,07	11,94
Wydatki marketingowe – wartość bieżąca (w mln. zł)	8,50	13,64	12,80	12,39

Tab. 7. Efekty wynik finansowy – pierwsza strategia. Źródło: opracowanie własne (na podstawie danych hipotetycznych).

Lata	2006	2007	2008	2009
Sprzedaż (w mln. litrów)	117,6	190,8	255,2	288,0
Przychód ze sprzedaży (w mln. zł)	117,6	209,9	293,5	331,2
Cena zbytu (w zł za 1l)	1	1,1	1,15	1,15
Jednostkowy koszt zmienny (w zł)	0,8	0,9	0,95	0,95
Jednostkowa marża brutto (w zł)	0,2	0,2	0,2	0,2
Marża brutto (w mln. zł)	23,52	38,16	51,04	57,6
Wydatki marketingowe (w mln. zł)	8,50	30,50	25,00	25,50
Marketingowa marża brutto (w mln. zł)	15,02	7,66	26,04	32,10
Stopa procentowa – koszt kapitału (w %)	1,000	0,909	0,826	0,751
Marketingowa marża brutto – wartość bieżąca (w mln. zł)	15,02	6,96	21,51	24,11
Wydatki marketingowe – wartość bieżąca (w mln. zł)	8,50	27,72	20,65	19,15

Tab. 8. Efekty wynik finansowy – druga strategia. Źródło: Opracowanie własne (na podstawie danych hipotetycznych).

Lata	2006	2007	2008	2009
Sprzedaż (w mln litrów)	117,6	190,8	278,4	360
Przychód ze sprzedaży (w mln zł)	117,6	190,8	278,4	360
Cena zbytu (w zł za 1l)	1	1	1	1
Jednostkowy koszt zmienny (w zł)	0,8	0,82	0,84	0,86
Jednostkowa marża brutto (w zł)	0,2	0,18	0,16	0,14
Marża brutto (w mln zł)	23,52	34,34	44,54	50,4
Wydatki marketingowe (w mln zł)	8,50	20,00	25,00	30,00
Marketingowa marża brutto (w mln zł)	15,02	14,34	19,54	20,40
Stopa procentowa – koszt kapitału (w %)	1,000	0,909	0,826	0,751
Marketingowa marża brutto – wartość bieżąca (w mln. zł)	15,02	13,04	16,14	15,32
Wydatki marketingowe – wartość bieżąca (w mln zł)	8,50	18,18	20,65	22,53

Tab. 9. Efekty – wynik finansowy – trzecia strategia. Źródło: opracowanie własne (na podstawie danych hipotetycznych).

Wskaźnik efektywności strategii marketingowej opierający się na wyniku finansowym, podobnie jak bazujący na wynikach sprzedażowych, stanowi iloraz sumy zmian efektów (czyli marketingowej marży brutto) oraz sumy zmian nakładów w okresie prognozy.

Efektywność marketingu – marketingowa marża brutto

$$EM_{NMC} = \frac{\Delta NMC_1 + \Delta NMC_2 + \dots + \Delta NMC_N}{\Delta ME_1 + \Delta ME_2 + \dots + \Delta ME_N}$$

gdzie:

EM_{NMC} – efektywność marketingu – marketingowa marża brutto,

ΔNMC – zmiana marketingowej marży brutto w relacji do roku poprzedniego,

ΔME – zmiana wydatków marketingowych w relacji do roku poprzedniego,

N – czas prognozy.

Biorąc pod uwagę wskaźnik efektywności strategii marketingowej ze względu na wynik finansowy zdecydowanie najlepiej przedstawia się strategia druga. Natomiast pierwsza strategia, która została najwyżej oceniona poprzez wskaźnik efektywności sprzedażowej, osiągnęła w tym przypadku nawet wynik ujemny, co oznacza, że pomimo wzrostu wydatków na marketing (łączna suma zmian wydatków wynosi 3,89 mln zł) powstaje ujemna łączna zmiana marketingowej marży brutto. Taka strategia działania z punktu widzenia finansowego jest nie do przyjęcia (zob. tab. 10.).

Wskaźniki efektywności	Pierwsza strategia	Druga strategia	Trzecia strategia
Zmiana marketingowej marży brutto – wartość bieżąca w relacji do poprzedniego roku (w mln. zł)	-3,08	9,09	0,30
Zmiana wydatków marketingowych – wartość bieżąca relacji do poprzedniego roku (w mln. zł)	3,89	10,65	14,03
Marketingowa marża brutto	-0,79	0,85	0,02

Tab. 10. Efektywność strategii marketingowej – wynik finansowy. Źródło: opracowanie własne (na podstawie danych hipotetycznych).

4.3. Efektywność strategii marketingu opierająca się na wartości firmy dla właścicieli

Ostatnią miarą, która zostanie wykorzystana do oceny projektowanych wariantów strategii marketingowej dla wody mineralnej, będzie wartość firmy dla właścicieli. W tym przypadku kalkulacje nie będą prowadzone na poziomie danego rynku, ale w odniesieniu do całej firmy. Jednakże zostanie

przyjęte założenie, że na pozostałych rynkach produktowych zostanie utrzymane *status quo*. Oznacza to, że wszelkie dane ekonomiczne w odniesieniu do pozostałych rynków będą takie same jak roku bazowym (to jest 2006). Na koniec okresu prognozy największą wartość firmy dla właścicieli generuje druga strategia (327 milionów złotych), chociaż w pierwszym roku prognozy realizacja tej strategii przyczyni się do spadku wartości przedsiębiorstwa (zob. tab. 11., 12. i 13.).

Lata	2006	2007	2008	2009
Przychód ze sprzedaży (w mln. zł)	403,68	455,68	494,88	502,08
Marża brutto (w mln. zł)	81,52	86,83	89,32	90,40
Wydatki marketingowe (w mln. zł)	22,00	28,50	29,00	30,00
Marketingowa marża brutto (w mln. zł)	59,52	58,33	60,32	60,40
Koszty pośrednie (w mln. zł)	30,00	30,00	30,00	30,00
Zysk operacyjny przed opodatkowaniem (w mln. zł)	29,52	28,33	30,32	30,40
Podatek 20% (w mln. zł)	5,90	5,67	6,06	6,08
Zysk operacyjny pomniejszony o podatek (w mln. zł)	23,62	22,67	24,26	24,32
Korekta w przepływach gotówkowych (w mln. zł)		-2,6	-1,96	-0,36
Przepływy gotówkowe (w mln. zł)		20,07	22,30	23,96
Stopa procentowa – koszt kapitału (w %)	1	0,909	0,826	0,751
Przepływy gotówkowe- wartość bieżąca (w mln. zł)		18,24	18,42	17,99
Skumulowane przepływy gotówkowe – wartość bieżąca (w mln. zł)		18,24	36,66	54,65
Wartość ciągła – bieżąca (w mln. zł)	236,16	206,03	200,35	182,64
Wartość bieżąca (w mln. zł)	236,16	224,27	237,01	237,29
Inne inwestycje (w mln. zł)	15,00	15,00	15,00	15,00
Wartość zadłużenia (w mln. zł)	30,00	30,00	30,00	30,00
Wartość dla udziałowców (w mln. zł)	221,16	209,27	222,01	222,29
Wydatki marketingowe – wartość bieżąca (w mln. zł)	22,00	25,91	23,95	22,53

Tab. 11. Efekty – wartość firmy dla właścicieli – pierwsza strategia Źródło: opracowanie własne (na podstawie danych hipotetycznych).

Lata	2006	2007	2008	2009
Przychód ze sprzedaży (w mln. zł)	403,68	495,96	579,56	617,28
Marża brutto (w mln. zł)	81,52	96,16	109,04	115,60
Wydatki marketingowe (w mln. zł)	22,00	44,00	38,50	39,00
Marketingowa marża brutto (w mln. zł)	59,52	52,16	70,54	76,60
Koszty pośrednie (w mln. zł)	30,00	30,00	30,00	30,00
Zysk operacyjny przed opodatkowaniem (w mln. zł)	29,52	22,16	40,54	46,60
Podatek 20% (w mln. zł)	5,90	4,43	8,11	9,32
Zysk operacyjny pomniejszony o podatek (w mln. zł)	23,62	17,73	32,43	37,28
Korekta w przepływach gotówkowych (w mln. zł)		-4,61	-4,18	-1,89
Przepływy gotówkowe (w mln. zł)		13,11	28,25	35,39
Stopa procentowa – koszt kapitału (w %)	1	0,909	0,826	0,751
Przepływy gotówkowe- wartość bieżąca (w mln. zł)		11,92	23,34	26,58
Skumulowane przepływy gotówkowe – wartość bieżąca (w mln. zł)		11,92	35,26	61,84
Wartość ciągła – bieżąca (w mln. zł)	236,16	161,15	267,89	279,97
Wartość bieżąca (w mln. zł)	236,16	173,07	303,15	341,81
Inne inwestycje (w mln. zł)	15,00	15,00	15,00	15,00
Wartość zadłużenia (w mln. zł)	30,00	30,00	30,00	30,00
Wartość dla udziałowców (w mln. zł)	221,16	158,07	288,15	326,81
Wydatki marketingowe – wartość bieżąca (w mln. zł)	22,00	40,00	31,80	29,29

Tab. 12. Efekty – wartość firmy dla właścicieli – druga strategia. Źródło: opracowanie własne (na podstawie danych hipotetycznych).

Przychód ze sprzedaży (w mln. zł)	403,68	476,88	564,48	646,08
Marża brutto (w mln. zł)	81,52	92,34	102,54	108,40
Wydatki marketingowe (w mln. zł)	22,00	33,50	38,50	43,50
Marketingowa marża brutto (w mln. zł)	59,52	58,84	64,04	64,90
Koszty pośrednie (w mln. zł)	30,00	30,00	30,00	30,00
Zysk operacyjny przed opodatkowaniem (w mln. zł)	29,52	28,84	34,04	34,90

Podatek 20% (w mln. zł)	5,90	5,77	6,81	6,98
Zysk operacyjny pomniejszony o podatek (w mln. zł)	23,62	23,08	27,24	27,92
Korekta w przepływach gotówkowych (w mln. zł)		-3,66	-4,38	-4,08
Przepływy gotówkowe (w mln. zł)		19,42	22,86	23,84
Stopa procentowa – koszt kapitału (w %)	1	0,909	0,826	0,751
Przepływy gotówkowe- wartość bieżąca (w mln. zł)		17,65	18,88	17,90
Skumulowane przepływy gotówkowe – wartość bieżąca (w mln. zł)		17,65	36,53	54,43
Wartość ciągła – bieżąca (w mln. zł)	236,16	209,75	224,96	209,68
Wartość bieżąca (w mln. zł)	236,16	227,40	261,49	264,11
Inne inwestycje (w mln. zł)	15,00	15,00	15,00	15,00
Wartość zadłużenia (w mln. zł)	30,00	30,00	30,00	30,00
Wartość dla udziałowców (w mln. zł)	221,16	212,40	246,49	249,11
Wydatki marketingowe – wartość bieżąca (w mln. zł)	22,00	30,45	31,80	32,67

Tab. 13. Efekty wartości firmy dla właścicieli – trzecia strategia. Źródło: opracowanie własne (na podstawie danych hipotetycznych).

Wskaźnik efektywności strategii bazujący na wartości firmy dla akcjonariuszy można wyznaczyć w oparciu następująco formułę matematyczną: Efektywność marketingu – wartość firmy dla właścicieli

$$EM_{SVA} = \frac{\Delta SVA_1 + \Delta SVA_2 + \dots + \Delta SVA_N}{\Delta ME_1 + \Delta ME_2 + \dots + \Delta ME_N}$$

gdzie:

EMSVA – efektywność marketingu – marketingowa marża brutto,
 ΔSVA – zmiana wartości firmy dla właścicieli w relacji do roku poprzedniego,
 ΔME – zmiana wydatków marketingowych w relacji do roku poprzedniego,
 N – czas prognozy.

Z punktu widzenia wskaźnika efektywności marketingu bazującego na wartości firmy dla właściciela najlepsze rezultaty daje druga strategia. Jej przewaga na pozostałymi rozwiązaniami jest znaczna. Uwzględniając wcześniejsze rozważania dotyczące efektów, zwłaszcza ich zalet i wad, można stwierdzić, że w przypadku tej firmy i tego rynku produktowego powinna być wybrana druga strategia, która polega na wejściu na nowe segmenty rynku poprzez rozwój nowej marki wody mineralnej (zob. tab. 14.).

Wskaźniki efektywności	Pierwsza strategia	Druga strategia	Trzecia strategia
Zmiana wartości firmy dla właścicieli – wartość bieżąca w relacji do poprzedniego roku (w mln. zł)	1,13	105,65	27,95
Zmiana wydatków marketingowych – wartość bieżąca relacji do poprzedniego roku (w mln. zł)	0,53	7,29	10,67
Marketingowa marża brutto	2,14	14,49	2,62

Tab. 14. Efektywność strategii marketingowej – wartość firmy dla właścicieli. Źródło: opracowanie własne (na podstawie danych hipotetycznych).

5. Zakończenie – wnioski końcowe

Ocena efektywności marketingu wymaga jeszcze dalszych badań, aby znaleźć odpowiedź na kilka kluczowych pytań. Po pierwsze, czy istnieje jeden uniwersalny wskaźnik efektywności, który można wykorzystać w każdej sytuacji. Po drugie, jeśli nie ma takiego wskaźnika, to jaki zestaw wskaźników należy brać pod uwagę w różnych sytuacjach pomiaru efektywności. Po trzecie, jak uwzględnić długookresową perspektywę przy ocenie efektywności marketingu (Po części odpowiedzią te na trzy pytania jest wartość klienta w czasie oraz wartość firmy dla właścicieli). Zaletą wskaźników efektywności bazujących na tych miarach jest przed wszystkim długookresowa perspektywa oraz powiązanie marketingu ze światem finansów.

Informacje o autorze

Prof. UW dr hab. Grzegorz Karasiewicz – Katedra Marketingu, Wydział Zarządzania Uniwersytet Warszawski. E-mail: karas.@mail.wz.uw.edu.pl.

Przypisy

- ¹ W artykule został przedstawiony najprostszy model opisujący wartość życiową klienta.
- ² Zostaną uwzględnione wskaźniki efektywności dotyczące: miar związanych ze sprzedażą, wynikiem finansowym oraz wartością firmy dla właścicieli.

Bibliografia

- Aaker, D. 1991. *Managing Brand Equity*, New York: The Free Press.
- Ambler, T., Bhattacharya, C.B., Edell, J., Keller, K.L., Lemon, K.N. i V. Mittal. 2002. Relating Brand and Customer Perspectives on Marketing Management. *Journal of Service Research*, vol. 5, s. 13–25.
- Berger, P.D. i N.I. Nasr. 1998. Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications. *Journal of Interactive Marketing*, vol. 12, s. 17–30.
- Best, R. 2005. *Market-Based Management. Strategies for Growing Customer Value and Profitability*, Upper Saddle River: Prentice Hall.

- Blattberg, R.C. i J. Deighton. 1996. Managing Marketing by the Customer Equity Test. *Harvard Business Review*, vol. 75, nr 4, s. 136–144.
- Calciu, M. i F. Salerno. 2002. Customer Value Modelling: Synthesis and Extension Proposals. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, vol. 11, nr 2, s. 124–147.
- Clark, B.H. 2000. A Summary of Thinking on Measuring the Value of Marketing. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, vol. 9, nr 4, s. 357–369.
- Cook, W.A. i V.S. Talluri. 2004. How the Pursuit of ROMI is Changing Marketing Management. *Journal of Advertising Research*, vol. 44, nr 3, s. 244–254.
- Cooper, R. i R.S. Kaplan. 1988b. How Cost Accounting Distorts Product Costs. *Management Accounting*, vol. 69, s. 20–27.
- Cooper, R. i R.S. Kaplan. 1988a. Measure Costs Right: Make the Right Decisions. *Harvard Business Review*, vol. 66, nr 5, s. 96–103.
- Day, G. i L. Fahey. 1988. Valuing Marketing Strategies. *Journal of Marketing*, vol. 52, s. 45–57.
- Doyle, P. 2003. *Marketing wartości*, Warszawa: Felberg SJA.
- Grzegorzczak, W. 2003. *Finansowanie strategii marketingowych*, Bydgoszcz–Łódź: Oficyna Wydawnicza Branta.
- Hogan, J.E., Lehman, D.E., Merino, M., Srivastava, R.K., Thomas, J.S. i P.C. Verhoef. 2002. Linking Customer Assets to Financial Performance. *Journal of Service Research*, vol. 5, s. 26–38.
- Houston, N. 1948. *Methods of Efficiency Analysis in Marketing*, Ph. D. dissertation, Cambridge: Harvard University – cytowane za Sheth J.H., Lisodia R. 2002.
- Kall, J., Kłęczek, R. i A. Sagan. 2006. *Zarządzanie marką*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Karasiewicz, G. 2004. Budżet marketingowy – części składowe i determinanty. w: Turyna J. i W. Szczyński (red.) *Finansowanie rozwoju organizacji gospodarczych*, s. 468–479. Warszawa: Difin.
- Karasiewicz, G. 1997. *Marketingowe strategie cen*, Warszawa: PWE.
- Karasiewicz, G. 2003. Strategia marketingowa bazująca na lojalności nabywców. w: *Gospodarka i przedsiębiorstwo – nowe tendencje w zarządzaniu*, s. 247–255. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Karasiewicz, G. i M. Trojanowski. 2002. Utrapienia marketingu bezpośredniego. *Marketing w praktyce*, vol. 55, nr 9, s. 49–52.
- Keller, K.L. 1993. Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, vol. 57, nr 1, s. 1–22.
- Keller, K.L. 1998. *Strategic Brand Management*, Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Kłęczek, R. 2004. Nowa gospodarka, nowa ekonomia i marketing. w: Gregor B. (red.) *Marketing – handel – konsument w globalnym społeczeństwie informacyjnym*, s. 27–36. *Folia Oeconomica*, vol. 179. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Kotler, P. 1994. *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Warszawa: Gebethner & Ska.
- Kozielski, R. (red.) 2006. *Wskaźnik marketingowe*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Lehmann, D.R. 2004. Metric for Making Marketing Matter. *Journal of Marketing*, vol. 68, s. 73–75.
- Lenskold, J.D. 2004. *Pomiar rentowności inwestycji marketingowych*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Matuszewicz, J. 1987. *Rachunkowość przedsiębiorstw i instytucji*, Warszawa: PWE.
- McGrath, A. 1992. The Management of Marketing productivity. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 7, nr 4, s. 49–54.
- Mika, S. 1984. *Psychologia społeczna*, Warszawa: PWN.
- Mruk, H. (red.) 2003. *Analiza rynku*, Warszawa: PWE.
- Podstawka, K. 1991. *Marketing*, Warszawa: Międzynarodowa Szkoła Menedżerów.

- Rayburn, L.G. 1989. *Principles of Cost Accounting. Using a Cost Management Approach*, Homewood: Irwin.
- Rust, R.T, Ambler, T., Carpenter, G.S., Kumar, V. i R.K. Srivastava. 2004. Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions. *Journal of Marketing*, vol. 68, s. 76–89.
- Rust, R.T., Zeithaml, V.A. i K.N. Lemon. 2004. Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy. *Journal of Marketing*, vol. 68, s. 23–53.
- Rutkowski, A. 2000. *Zarządzanie finansami*, Warszawa: PWE.
- Sheth, J.H. i R.S. Sisodia. 1995. Feeling the Heat: Marketing is Under Fire to Account for What It Spends. *Marketing Management*, vol. 4, s. 8–23.
- Sheth, J.H. i R.S. Sisodia. 2002. Marketing Productivity. Issues and Analysis. *Journal of Business Research*, vol. 55, s. 349–362.
- Simon, C.J. i M. Sullivan. 1993. The Measurement and Determination of Brand Equity. *Marketing Science*, vol. 12, nr 1, s. 28–52.
- Slywotzky, A. i B. Shapiro. 1993. Leveraging to Beat the Odds: The New Marketing Mind-Set. *Harvard Business Review*, vol. 71, nr 5, s. 97–108.
- Srivastava, R. K., Shervani, T.A. i L. Fahey. 1998. Market-based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis. *Journal of Marketing*, vol. 62, s. 2–18.
- Stahl, H.K., Matzler, K. i H.H. Hinterhuber. 2003. Linking Customer Lifetime Value with Shareholder Value. *Industrial Marketing Management*, vol. 32, s. 267–279.
- Szczęśny, W. (red.) 2003. *Finanse firmy. Jak zarządzać kapitałem*, Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Thomas, M.J. 1984. The Meaning of Marketing Productivity Analysis. *Marketing Intelligent Planning*, vol. 2, nr 2, s. 13–28.
- Trojanowski, M. 2000. W kierunku budowania więzi z klientami – nowe wyzwanie dla marketingu. w: Mazurek-Łopacińska K. i A. Styś (red.) *Marketing – przełom wieków. Paradygmaty i zastosowania*, s. 31–41. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im O. Langego we Wrocławiu.
- Venkatesan, R. i V. Kumar. 2004. A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy. *Journal of Marketing*, vol. 68, s. 106–125.
- Weber, J. 2002. Managing the Marketing Budget in a Cost-Constrained Environment. *Industrial Marketing Management*, vol. 31, s. 705–717.
- Weber, J. i U. Dholokia. 1998. Planning Market Share Growth in Mature Industrial Markets. *Industrial Marketing Management*, vol. 27, s. 401–428.
- Wrzosek, W. (red.) 2005. *Efektywność marketingu*, Warszawa: PWE.