

Marketing

Controlling działań marketingowych

Pojęcie, narzędzia, etapy

Wojciech Grzegorzczak



Controlling działań marketingowych

Pojęcie, narzędzia, etapy



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Marketing

Controlling działań marketingowych

Pojęcie, narzędzia, etapy

Wojciech Grzegorzczak



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

Łódź 2023

Wojciech Grzegorzcyk (ORCID: 0000-0002-8908-6351) – Uniwersytet Łódzki
Wydział Zarządzania, Katedra Marketingu
90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

RECENZENTKI

Magdalena Grębosz-Krawczyk
Joanna Szwacka-Mokrzycka

REDAKTOR INICJUJĄCY

Monika Borowczyk

OPRACOWANIE REDAKCYJNE

Monika Poradecka

SKŁAD I ŁAMANIE

AGENT PR

KOREKTA TECHNICZNA

Wojciech Grzegorzcyk

PROJEKT OKŁADKI

Agencja Reklamowa efactoro.pl

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/pressmaster

© Copyright by Wojciech Grzegorzcyk, Łódź 2023

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2023

Publikacja jest udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND)

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.11022.23.0.M

Ark. wyd. 7,0; ark. druk. 8,375

ISBN 978-83-8331-229-3

e-ISBN 978-83-8331-230-9

<https://doi.org/10.18778/8331-230-9>

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-237 Łódź, ul. Matejki 34A

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. 42 635 55 77

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział 1	
Controlling – pojęcie i instrumenty	9
1.1. Kontrola działalności marketingowej – pojęcie, rodzaje i etapy	9
1.2. Pojęcie controllingu – jego funkcje i uwarunkowania	13
1.2.1. Uwarunkowania stosowania controllingu	16
1.2.2. Uwarunkowania zewnętrzne controllingu	19
1.3. Controlling marketingowy – istota, ograniczenia i etapy	21
1.4. System informacji marketingowej jako warunek stosowania controllingu marketingowego	25
1.5. Zakres przedmiotowy controllingu marketingowego	28
1.6. Audyt jako narzędzie controllingu	33
1.7. Audyt marketingowy – pojęcie, ewolucja i zakres przedmiotowy	35
Rozdział 2	
Analizy controllingowe w marketingu	45
2.1. Analiza sytuacji rynkowej i popytu	45
2.2. Analiza nabywców	48
2.3. Analiza konkurencji	53
2.4. Analiza controllingowa personelu przedsiębiorstwa	56
2.5. Analiza controllingowa sytuacji finansowej przedsiębiorstwa	59
2.6. Analiza controllingowa działań marketingowych	63
2.6.1. Analiza controllingowa polityki produktu i sprzedaży	65
2.6.2. Analiza controllingowa cen i polityki cenowej	77
2.6.3. Analiza controllingowa polityki dystrybucji	85
2.6.4. Analiza controllingowa polityki promocji	91
2.7. Analiza controllingowa efektywności działań marketingowych	93
2.8. Budżet działań marketingowych i jego procedury	98
2.9. Ustalanie nakładów na działania marketingowe	102
2.10. Prognozowanie sprzedaży jako czynnik budżetu działań marketingowych	106
2.11. E-controlling marketingowy i stosowane wskaźniki	113

6 Spis treści

Podsumowanie	117
Załącznik. Studia przypadków	119
Bibliografia	127
Spis rysunków	131
Spis tabel	133

Wstęp

Przedsiębiorstwo realizujące na rynku swoją strategię marketingową z reguły napotyka na konkurencję. W konfrontacji z działaniami konkurentów odpowiednio przygotowana i realizowana strategia powinna umożliwiać obronę i umacnianie pozycję przedsiębiorstwa na rynku. Jest to możliwe, jeśli prawidłowo zgromadzone i przeanalizowane informacje o samym przedsiębiorstwie i o jego otoczeniu staną się przesłanką i podstawą do przygotowania strategii marketingowej (planu marketingowego). Podczas jej realizacji i po zakończeniu konieczne jest gromadzenie informacji o sytuacji rynkowej oraz o realizowanych działaniach z zakresu marketingu miksu. Celem jest tu kontrola wykonania zamierzeń, porównanie ich z założonymi wynikami i sformułowanie ewentualnych działań naprawczych. Przedsiębiorstwo gromadzi więc informacje stanowiące podstawę do opracowania planu marketingowego, który następnie jest realizowany i poddawany ocenie z punktu widzenia planowanych zamierzeń. W literaturze fachowej tak rozumiany jest controlling marketingowy w ujęciu funkcjonalnym.

Celem prezentowanej pracy jest przedstawienie podstawowych informacji o controllingu marketingowym, jego funkcjach, narzędziach i etapach, a także zaprezentowanie niezbędnych analiz controllingowych odnoszących się do działań marketingowych przedsiębiorstwa. Praca składa się z dwóch rozdziałów. W pierwszym zaprezentowano pojęcia kontroli, controllingu oraz controllingu marketingowego. Przedstawiono także pokrótce funkcje controllingu, jego uwarunkowania, bariery stosowania przez przedsiębiorstwo, narzędzia controllingu marketingowego, a także pojęcie i obszary audytu marketingu. Przyjęto założenie, że warunkiem koniecznym do stosowania controllingu marketingowego przez przedsiębiorstwo jest posiadanie przez nie systemu informacji marketingowej. W rozdziale drugim przedstawiono analizy controllingowe odnoszące się do otoczenia przedsiębiorstwa, jego zasobów personalnych, sytuacji finansowej, strategii marketingowej i stosowanych narzędzi marketingu miksu.

Na końcu umieszczono trzy studia przypadków, które mogą zostać wykorzystane w pracy ze studentami kierunków ekonomicznych i zarządzania. Ich rozwiązanie wymaga dokonania analiz controllingowych otoczenia przedsiębiorstwa, jego sytuacji finansowej oraz działań z zakresu polityki marketingu miksu.

Rozdział 1

Controlling – pojęcie i instrumenty

1.1. Kontrola działalności marketingowej – pojęcie, rodzaje i etapy

Pojęcie controllingu jest często utożsamiane w literaturze z pojęciem kontroli. Obydwa te słowa wywodzą się z języka angielskiego: *to control* – ‘kierowanie, regulowanie, sterowanie, kontrolowanie’. W istocie są to jednak pojęcia różniące się od siebie. **Kontrola** jest w literaturze jedną z funkcji zarządzania – obok planowania, organizowania, koordynowania i motywowania. **Kontrola sensu largo** oznacza porównywanie osiągniętego rezultatu z założonym celem dla dokonania oceny poprawności działania. **Kontrola sensu stricto** to natomiast porównywanie rezultatów z przyjętym wzorcem i ustalanie ewentualnych odstępstw oraz zaleceń na przyszłość.

Kontrola w działalności marketingowej jest często przedmiotem rozważań naukowych i badań. Autorzy zwracają w nich uwagę na różne jej aspekty – np. na jej zakres przedmiotowy, miejsce w procesie zarządzania marketingowego, pełnione funkcje, cele czy też znaczenie w strategii firmy. **Kontrola jest więc uznawana za proces oceny i korygowania działalności marketingowej w celu nadania pożądanego kierunku rozwoju**¹. Można też spotkać się ze stwierdzeniem, że kontrola jest ostatnim etapem procesu zarządzania marketingiem w przedsiębiorstwie. Jej funkcja sprowadza się do ustalania stopnia realizacji założonych celów marketingowych przedsiębiorstwa i ewentualnych odchyień od nich. **W tym ujęciu nie jest uwzględniana funkcja kontroli jako źródła informacji**².

W literaturze występuje także ujęcie, według którego kontrola to ciągły, jednoczesny z planowaniem proces pozyskiwania i przetwarzania informacji dla

1 E. Michalski, *Marketing*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.

2 B. Żurawik, W. Żurawik, *Zarządzanie marketingiem w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.

wcześniejszego wskazania ewentualnych zmian w realizowanej strategii. Kontrola jest tu więc równoległa do działań planistycznych³.

Kontrola działań marketingowych może występować jako:

- 1) kontrola kompleksowa;
- 2) kontrola problemowa;
- 3) kontrola studyjna;
- 4) kontrola interwencyjna;
- 5) rekontrola;
- 6) kontrola planowa;
- 7) kontrola doraźna.

Kontrola kompleksowa obejmuje całość działań marketingowych przedsiębiorstwa, a więc bieżących i długookresowych, odnoszących się do wszystkich przedsięwzięć.

Kontrola problemowa odnosi się do wybranego aspektu strategii marketingowej lub do kilku jej aspektów (np. kontrola działań związanych z wprowadzeniem nowego produktu na rynek, kontrola skuteczności promocji czy kontrola wybranych kanałów dystrybucji).

Kontrola studyjna dotyczy określonych problemów, przyczyn odchyień od planów i kierunków naprawy. Jest to pojęcie bliskie kontroli problemowej.

Kontrola interwencyjna występuje sporadycznie w sytuacji pojawienia się problemów i trudności realizowania strategii (np. w przypadku obniżania się poziomu sprzedaży, braku reakcji na podjętą akcję reklamową).

Rekontrola pojawia się, gdy wyniki kontroli są niezadowolające lub gdy nie wykazały przyczyn niepożądanego stanu.

Kontrola planowa jest realizowana zgodnie z przyjętymi wcześniej ustaleniami, w wyraźnie określonych terminach, natomiast **kontrola doraźna** jest przeprowadzana, gdy wystąpi nagle jej konieczność (np. nieprzewidziane i duże spadki sprzedaży). Można uznać, że kontrola doraźna odpowiada kontroli interwencyjnej.

Ze względu na czas i zakres kontroli można ją podzielić na kontrolę bieżącą, operacyjną i strategiczną.

Kontrola bieżąca odnosi się do realizowanego planu działań w danym czasie i ma za zadanie ich monitorowanie.

Kontrola operacyjna odnosi się do relatywnie krótkiego okresu i ma za zadanie dokonanie diagnozy stopnia realizacji planu marketingowego oraz ustalenie prognozy tych działań na krótki okres.

Kontrola strategiczna pełni w przedsiębiorstwie funkcje diagnostyczną i prognostyczną (pod uwagę bierze się warunki jego mikro- i makrootoczenia).

Inne kryterium podziału kontroli to jej **przedmiot**. Ze względu na niego wyróżnia się kontrolę:

3 P. Hasselberg, L. Martan, H. Steinmann, *Kontrola strategiczna w gospodarce rynkowej i planowej*, „Przegląd Organizacji” 1989, nr 1, s. 37–40.

- 1) procesów produkcji;
- 2) finansową;
- 3) marketingu;
- 4) działań z zakresu B+R;
- 5) personelu.

Ten podział wynika jednocześnie z funkcji, jakie są realizowane przez przedsiębiorstwo.

Kontrola procesów produkcji odnosi się przede wszystkim do wielkości produkcji, jej sprzedaży, struktury według asortymentu, zgodności z normami produkcji, zgodności z wymogami jakości.

Kontrola finansowa dotyczy zasobów przedsiębiorstwa ujętych w jego bilansie, gospodarowania majątkiem, sytuacji finansowej przedsiębiorstwa i wykorzystywania przez nie różnych źródeł finansowania.

Kontrola marketingu odnosi się do ogółu działań marketingowych, tj. celów, wybranych rynków oraz stosowanych narzędzi marketingowych.

Natomiast **kontrola działań z zakresu B+R** dotyczy działań badawczych i innowacyjnych przedsiębiorstwa oraz wyników tej działalności.

Kontrola personelu odnosi się do jego liczby, struktury, zmian tych wielkości, ruchu personelu, jego wydajności i wynagradzania.

Należy podkreślić, że między tymi funkcjami zachodzą zależności. Przy formułowaniu strategii marketingowej należy uwzględniać sytuację finansową przedsiębiorstwa, stan jego personelu, wielkość produkcji i poziom jej jakości oraz ewentualne innowacje – wyniki działalności z zakresu B+R.

Można także spotkać się z kontrolą funkcjonalną i instytucjonalną. **Kontrola funkcjonalna** jest prowadzona przez kierownika jednostki (np. kierownika komórki marketingu) i najczęściej jest to kontrola bieżąca. Ponadto ma ona charakter kontroli wewnętrznej. Natomiast **kontrola instytucjonalna** jest prowadzona przez wyodrębniony w tym celu zespół. Może to być wyodrębniona komórka kontroli w przedsiębiorstwie lub jednostka kontrolująca spoza firmy.

Realizacja kontroli działań marketingowych jest złożona i przebiega w kolejno następujących po sobie etapach. Pierwszą czynnością jest ustalenie wielkości kontrolnych (przedmiotu kontroli), czyli tego, co będzie kontrolowane. Drugi etap to określenie częstotliwości czynności kontroli wybranych elementów. Etap trzeci to określenie przedziałów dopuszczalnych odchyłek wielkości podlegających kontroli. Etap czwarty to ustalenie źródeł informacji i metod pomiaru wielkości kontrolowanych. Etap piąty obejmuje organizację działań kontrolnych, czyli usytuowanie czynności kontrolnych i osób zajmujących się kontrolą w strukturze przedsiębiorstw. Szósty etap odnosi się do określenia sposobów i metod wdrażania wniosków i wyników z kontroli.

Ustalenie wielkości kontrolnych (etap pierwszy) i ich mierników polega na określeniu badanego zjawiska i jego pożądanego stanu. Na tym etapie definiowany jest przedmiot kontroli marketingowej, np. polityka produktu czy działania cenowe.

Następnie formułowane są wielkości kontrolne odnoszące się do tych właśnie przedmiotów. Przykładowo: do wielkości kontrolnych można zaliczyć wielkość sprzedaży, zysku, udziały w rynku, wielkość inwestycji czy zatrudnienia, wysokość ceny, zmiany ceny. Ustala się tu także pożądane wielkości wymienionych mierników.

Określenie częstotliwości pomiaru (etap drugi) wielkości kontrolnych wyznacza terminy dokonywania kontroli i zależy od badanego zjawiska, szczebla zarządzania, wielkości przedsiębiorstwa i jego sytuacji na rynku.

Ustalenie dopuszczalnych odchyień (etap trzeci) wielkości kontrolowanych od przyjętych założeń (planów) wskazuje, przy jakich ich wielkościach konieczna jest ingerencja w celu skorygowania działań.

Określenie źródeł informacji (etap czwarty) o badanym zjawisku i metod ich pomiaru jest konsekwencją wcześniejszych etapów. Można tu mieć do czynienia ze **źródłami wtórnymi wewnętrznymi i zewnętrznymi**, które są nieustannie gromadzone i przetwarzane w różnego rodzaju systemach ewidencyjnych w przedsiębiorstwie. Ponadto na tym etapie konieczne jest ustalenie przedmiotu **badania kontrolnych prowadzonych systematycznie** i procedur prowadzenia takich badań. Dodatkowo należy ustalić procedury prowadzenia **badania doraźnych** na podstawie różnych źródeł i za pomocą różnych instrumentów.

Powyższe etapy mogą być realizowane, jeśli podejmowane działania będą **ujęte w ramy organizacyjne (etap piąty)**. Oznacza to konieczność utworzenia komórki organizacyjnej odpowiedzialnej za przeprowadzenie czynności kontrolnych lub przypisanie zadań wynikających z wyżej wymienionych etapów do istniejących już stanowisk w komórkach organizacyjnych.

Realizacja kontroli, opracowanie wyników kontroli i jej wdrażanie to ostatnie działania w jej procesie (**etap szósty**). Realizacja celów strategii marketingowej jest możliwa, gdy wyniki kontroli są wdrażane. Może to oznaczać kontynuowanie działań lub zmianę, w zależności od efektów kontroli. Kontynuowanie działań jest podejmowane, gdy wyniki badanego zjawiska mieszczą się w granicach odchyień ustalonych na trzecim etapie procesu kontroli lub gdy odchylenia są pozytywne (tzn. ponad ustalone mierniki). Jeśli mamy do czynienia z odchyleniami poniżej zamierzonych wyników, konieczne jest dokładne ustalenie przyczyn takiego stanu. W następnej kolejności podejmowane są działania korygujące strategię marketingową.

Proces kontroli w przedsiębiorstwie powinien spełniać następujące wymogi⁴:

- 1) przepływ informacji powinien być na tyle dynamiczny, aby szybko można było wykryć odchylenia od zamierzonych wyników;
- 2) kontrola powinna obejmować jednocześnie różne zakresy działalności przedsiębiorstwa;
- 3) procedury kontroli (przedmiot i mierniki) muszą być elastyczne;
- 4) koszty kontroli powinny być mniejsze od kosztów, które powstałyby, gdyby nie uwzględnić wyników kontroli;
- 5) system kontroli powinien być jasny i zrozumiały dla kontrolowanych jednostek.

4 Por. W. Dryll, *Audyt marketingowy*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2018.

Podsumowując zaprezentowane informacje o kontroli działań marketingowych, należy stwierdzić, że proces kontroli jest konieczny i powinien odbywać się według wskazanych wyżej etapów i zasad. Umożliwi to ocenę tych działań i ewentualne ich korygowanie.

1.2. Pojęcie controllingu – jego funkcje i uwarunkowania

Controlling marketingowy jest częścią controllingu przedsiębiorstwa – stosunkowo nowej koncepcji zarządzania organizacją gospodarczą, która pojawiła się w pierwszej połowie XX wieku. W literaturze istnieje wiele różnych definicji controllingu, ale we wszystkich głównym jego zadaniem jest wspomaganie zarządzania w firmie. Definicje controllingu można podzielić na dwie grupy:

- 1) **definicje w ujęciu funkcjonalnym;**
- 2) **definicje w ujęciu instytucjonalnym.**

Autorzy definicji funkcjonalnych wychodzą z założenia, że działania przedsiębiorstwa należy analizować z punktu widzenia funkcji, jakie ono pełni i w związku z tym controlling powinien odnosić się właśnie do tych funkcji. Z tej przyczyny mówi się o tzw. **ujęciu funkcjonalnym controllingu**. **Controlling jest to więc podsystem zarządzania, który – poprzez zasilanie w informacje – umożliwia planowanie, koordynowanie działań, kontrolę i analizę wykonania planu**⁵. W niektórych definicjach autorzy zwracają uwagę na poszczególne funkcje, np. na gromadzenie danych, a w dalszej kolejności przewidywanie przyszłości firmy i prognozowanie – te działania są treścią etapu planowania. W innych na plan pierwszy wprowadzane są koordynowanie, kontrola i analiza⁶.

W ujęciu instytucjonalnym controlling opiera się na rachunkowości. Oznacza to, że rachunkowość zarządcza jest jego podstawowym narzędziem i wiąże się z pomiarem i dokumentacją rezultatów działania organizacji. Odnosi się to nie tylko do wyników finansowych, ale właściwie do wszystkich aspektów działania przedsiębiorstwa (także do działań marketingowych). W rezultacie controlling powinien m.in. wprowadzić ośrodki odpowiedzialności za koszty i wyniki finansowe, budowę systemu rachunku kosztów, stworzenie systemu sprawozdawczości wewnętrznej. W krajach niemieckojęzycznych controlling jest utożsamiany z rachunkowością zarządczą i wchodzi w skład *Betriebswirtschaftslehre* (ekonomiki

5 P. Horvath, *Controlling*, Franz Vahlen Verlag, München 1990, s. 22.

6 Por. K. Serfling, *Controlling*, Kohlhammer GmbH, Stuttgart 1983; J. Godziszewski, *Controlling – system koordynacji przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 1990, nr 8–9, s. 16–18; P. Horvath, *Controlling*.

przedsiębiorstwa)⁷. W takim ujęciu zadania controllingu polegają na pozyskiwaniu informacji z rachunkowości i tworzeniu na ich podstawie systemu informacyjnego wspomagającego planowanie, realizację strategii i kontrolę⁸.

W controllingu, a w szczególności w controllingu marketingowym, odpowiednie jest podejście funkcjonalne, dotyczące funkcji:

- 1) zasilania w informacje;
- 2) planowania;
- 3) koordynacji;
- 4) kontroli.

Funkcja zasilania w informacje polega na gromadzeniu, przetwarzaniu i analizie danych o przedsiębiorstwie i jego otoczeniu. Dane te warunkują realizowanie następnych funkcji controllingu. Dlatego właśnie system informacyjny jest najistotniejszym elementem controllingu, a dostarczane informacje powinny być dokładne, aktualne i możliwe do analizowania (skwantyfikowane). Powinny one zapewniać podejmowanie decyzji strategicznych i dotyczących bieżącej działalności gospodarczej przedsiębiorstwa.

Funkcja planowania oznacza, że na podstawie zgromadzonych i przeanalizowanych danych tworzone są w przedsiębiorstwie plany działań bieżących (operacyjne) i długookresowych (strategiczne). Plany zawierają cele, jakie przedsiębiorstwo zamierza osiągnąć, dostosowane do możliwości ich realizacji środki i sposoby działania oraz rynek, na którym przedsiębiorstwo ma funkcjonować. Plany operacyjne mają charakter wykonawczy wobec planów długookresowych (strategicznych). Odnoszą się więc do wybranych zdarzeń lub przedsięwzięć o krótkim horyzoncie czasowym i zawierają niewiele zmiennych. Natomiast plany strategiczne dotyczą długich okresów i rozwojowych przedsięwzięć. Plany takie zawierają dużą liczbę zmiennych o dużym stopniu agregacji.

Funkcja koordynacji odnosi się do uzgodnienia działań w ramach pozostałych funkcji controllingu – tj. zasilania w informacje, tworzenia planów i kontroli. Chodzi o ustalenie, jakie informacje są niezbędne do utworzenia planów, wyznaczenia celów operacyjnych i strategicznych przedsiębiorstwa oraz sposobów, metod i mierników kontroli realizacji celów. W praktyce dzięki funkcji gromadzenia informacji uzyskuje się dane o realizacji założonych wcześniej celów. Następuje wtedy porównanie wartości rzeczywistych z wartościami planowanymi i uzyskiwana jest informacja o ewentualnych odchyleniach między tymi wartościami. Te wyniki umożliwiają dokonanie korekty działań i przygotowanie planów na następne okresy. Koordynacja może odnosić się do⁹:

7 Zob. A. Szychta, *Etapy ewolucji i kierunki integracji metod rachunkowości zarządczej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.

8 E. Nowak, M. Chmielowiec-Lewczuk, *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.

9 Por. E. Nowak, *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.

- 1) środków, jakimi dysponuje przedsiębiorstwo, oraz określonych przedsięwzięć (koordynacja rzeczowa);
- 2) terminów podejmowania działań (koordynacja czasowa);
- 3) procedur dotyczących gromadzenia informacji i analiz (koordynacja formalna);
- 4) relacji między pracownikami realizującymi funkcje controllingu.

Funkcja kontroli jest ściśle związana z realizacją planów i polega na sprawdzaniu, czy działania przedsiębiorstwa przebiegały zgodnie z planem i czy zamierzony cel został osiągnięty. Następuje więc porównanie wielkości mierników planowanych z wielkościami osiągniętymi oraz podejmowane są ewentualne działania korygujące. W przypadku tej funkcji można mówić o kontroli strategicznej i kontroli operacyjnej. Kontrola strategiczna polega na weryfikowaniu planów strategicznych, natomiast kontrola operacyjna odnosi się do controllingu operacyjnego i występuje w postaci kontroli budżetowej. Polega to na okresowym porównywaniu założeń planów operacyjnych z krótkoterminowymi rezultatami działania przedsiębiorstwa, ustalonymi w postaci różnych mierników.

Trzeba zauważyć, że w ramach controllingu wszystkie wyżej wymienione funkcje muszą być ściśle skoordynowane, ale podstawowe znaczenie ma funkcja zasilania w informacje. Brak tej funkcji lub jej wadliwa realizacja powodują, że pozostałe funkcje nie będą możliwe do wykonania albo będą wadliwie realizowane.

Controlling można podzielić na **controlling operacyjny i strategiczny**. Controlling operacyjny odnosi się do krótkiego horyzontu czasowego i koncentruje na działaniach bieżących. Natomiast controlling strategiczny dotyczy długiego horyzontu czasowego i ma wspierać realizację planów strategicznych.

System controllingu w przedsiębiorstwie może mieć różny zakres przedmiotowy i podmiotowy. Może dotyczyć całości przedsiębiorstwa, wszystkich jego komórek organizacyjnych i szczebli organizacyjnych oraz działań. Mówi się wtedy o **controllingu kompleksowym**, który jest uwarunkowany posiadaniem przez przedsiębiorstwo informacji dotyczących wszystkich obszarów jego działania i jego otoczenia, wspólnych baz danych, jednolitych procedur gromadzenia, analizowania i przetwarzania danych oraz zintegrowanego systemu informatycznego.

Można także spotkać się z controllingiem wybranych jednostek organizacyjnych (tzw. ośrodków odpowiedzialności) lub wybranych działań i funkcji. Mówi się wówczas o **controllingu funkcjonalnym**. Controlling funkcjonalny dotyczy różnych aspektów działania przedsiębiorstwa i w związku z tym wyróżnia się controlling inwestycyjny, zaopatrzenia, produkcji, dystrybucji, personalny, finansowy i **marketingowy**¹⁰.

10 W. Radzikowski, J. Wierzbicki, *Controlling. Koncepcje – Metody – Zastosowanie*, Toruńska Szkoła Zarządzania, Toruń 1999, s. 9.

1.2.1. Uwarunkowania stosowania controllingu

Zastosowanie controllingu w przedsiębiorstwach i jego zakres zależą od dwóch grup warunków. Są to **uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne**. Pierwsza grupa odnosi się do czynników zależnych od przedsiębiorstwa, natomiast druga do czynników od przedsiębiorstwa niezależnych, na które nie ma ono wpływu i musi się do nich dostosować.

Uwarunkowania wewnętrzne controllingu to przede wszystkim:

- 1) wielkość przedsiębiorstwa i jego cele;
- 2) zasoby przedsiębiorstwa (rzeczowe, finansowe, struktura organizacyjna);
- 3) personel i jego cechy.

Wielkość przedsiębiorstwa najczęściej jest mierzona wielkością obrotów, zysków i zatrudnienia. Czynnikiem ten jest silnie powiązany z zasobami przedsiębiorstwa. Można założyć, że mikroprzedsiębiorstwa oraz małe firmy napotykać na poważne bariery stosowania controllingu. Wynika to z ich niewielkich obrotów i wyników finansowych, relatywnie małego zatrudnienia oraz niedużego zakresu geograficznego działania. Controlling najczęściej stosowany jest w średnich i dużych firmach. Wiąże się to ze znacznie większymi obrotami, zyskami, zasięgiem geograficznym działania (rynek krajowy i zagraniczny), liczniejszym personelem i dużymi zasobami finansowymi. Z reguły także właściciele lub personel zarządzający są świadomi konieczności stosowania controllingu ze względu na terytorialny zasięg, wzrost stopnia niepewności i ryzyka działalności czy konieczność koordynacji działań jednostek przedsiębiorstwa. **Cele przedsiębiorstw** wynikają bardzo często z wielkości przedsiębiorstwa. Mogą mieć charakter rozwojowy lub wiązać się z obroną dotychczasowej pozycji na rynku. W obydwu przypadkach stosowanie controllingu jest niezbędne, jednak jest ono wskazane w szczególności wówczas, gdy przedsiębiorstwo formułuje cele ekspansywne – np. wejście na nowe rynki (zagraniczne), wzrost obrotów, wzrost zysku, wzrost liczby obsługiwanych klientów, inwestycje marketingowe itp. Konieczne jest wtedy posiadanie informacji np. o nowych rynkach, nowych nabywcach i ich postępowaniu oraz o działaniach konkurentów. Warunkuje to prawidłowe sformułowanie celów i mierników umożliwiających ustalenie stopnia ich realizacji. Przyjęcie celów odnoszących się do obrony pozycji rynkowej także wymaga gromadzenia i analizy informacji o wielkości sprzedaży, udziałach w rynku, a w szczególności o pozycji rynkowej konkurentów i ich strategiach.

Z omówionymi powyżej czynnikami ściśle związane są kolejne czynniki wewnętrzne, tj. **zasoby rzeczowe, finansowe przedsiębiorstwa i jego struktura organizacyjna**. Chodzi tu o posiadany park maszynowy, sieć sprzedażową i magazynową, systemy informatyczne. Jeśli zasoby rzeczowe są na niskim poziomie technologicznym, to z reguły przedsiębiorstwo nie jest w stanie osiągać dużych przychodów i ma trudności z utrzymaniem swojej pozycji na rynku. Wiąże się to ściśle z zasobami finansowymi firmy i jej sytuacją finansową. Jeśli są one na niskim poziomie, to w przedsiębiorstwie trudno stosować controlling. Wymaga on bowiem środków na zatrudnienie dodatkowego personelu i funkcjonowanie komórki controllingu.

Dopiero wysoki poziom środków finansowych, ewentualnie ich wzrost i rozwój przedsiębiorstwa stymulują praktyczne stosowanie controllingu.

Czynnikiem stosowania controllingu jest także **struktura organizacyjna przedsiębiorstwa**. W literaturze i w praktyce spotkać można jej różne odmiany. Do klasycznych struktur zalicza się **strukturę liniową**, w której każdy podwładny ma tylko jednego przełożonego na wyższym szczeblu hierarchii. Jemu przekazuje sprawozdania, a w kontaktach między szczeblami organizacyjnymi obowiązuje droga służbowa. Z reguły w takiej strukturze stosowany jest autokratyczny styl zarządzania. Oznacza on, że wszelkie decyzje podejmuje główny kierownik i od jego wiedzy i świadomości zależy stosowanie controllingu w przedsiębiorstwie. Styl ten powoduje z reguły przeciążenie decyzyjne kierownika i nadmierną koncentrację zarządzania. Te negatywne cechy stają się szczególnie odczuwalne w warunkach zmian otoczenia przedsiębiorstwa. Główne wady struktury liniowej to brak elastyczności, bezwzględna podległość wobec przełożonych, często opóźnione przesyłanie informacji i w efekcie podejmowanie decyzji błędnych lub zbyt późno. Taki styl zarządzania i struktura organizacyjna często są spotykane w mikro- i małych przedsiębiorstwach. Autokratyczny styl zarządzania i liniowa struktura organizacyjna nie sprzyjają praktycznemu stosowaniu controllingu przez przedsiębiorstwo. Nawet jeśli w ramach struktury organizacyjnej znajdowałaby się komórka controllingu, to i tak – ze względu na długi okres przesyłania informacji do przełożonych – wyniki jej pracy nie mogłyby być często wykorzystywane.

Współcześnie mamy do czynienia m.in. ze strukturami funkcjonalną, funkcjonalno-liniową, macierzową, zadaniową i sieciową.

W **strukturze funkcjonalnej** bezpośredni zastępcy kierownika głównego są kierownikami wyspecjalizowanymi w określonej dziedzinie i mają prawo wydawania poleceń pracownikom na niższym szczeblu tylko w ramach swojej specjalności. Ci zaś nie mają więc jednego przełożonego, ale kilku przełożonych funkcjonalnych. Kierownicy funkcjonalni dodatkowo informują się wzajemnie o zamiarach podjęcia określonej decyzji, aby unikać sprzecznych decyzji. W ramach tej struktury może zostać powołana komórka controllingu, ale – jak zauważono wyżej – wydawane przez nią polecenia muszą być uzgadniane z kierownikami innych komórek funkcjonalnych.

Struktura funkcjonalno-liniowa łączy elementy struktury liniowej oraz funkcjonalnej i dzieli czynności kierownicze na podstawowe i pomocnicze. Czynności podstawowe są zarezerwowane dla kierowników liniowych, natomiast pomocnicze są przygotowywane w komórkach – sztabach. Są one tworzone dla obsługi kierowników liniowych najczęściej na wyższych szczeblach zarządzania. Tu właśnie pojawia się możliwość powołania komórki controllingu jako komórki sztabowej, która odciąża kierowników liniowych od czynności controllingowych. Kierownik liniowy akceptuje zaproponowane rozwiązania z komórki sztabowej i przekazuje je do realizacji (lub odrzuca je)¹¹.

11 Cz. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 60–62.

W **strukturach macierzowych** występują komórki wyodrębnione według różnych kryteriów (np. grup nabywców lub regionów działania), a w ich ramach stanowiska pracy wydzielone według zadań lub funkcji (np. obsługi produktów). Jedną z takich funkcji mogą być czynności controllingowe. Z kolei **struktura zadaniowa** polega na przydzieleniu określonemu zespołowi zadań związanych z realizacją konkretnej funkcji w całej organizacji. Przy rozwiązywaniu określonego zadania można korzystać z istniejącej komórki controllingowej w organizacji lub włączyć do zespołu pracowników zajmujących się controllingiem.

W **strukturze sieciowej** podejmowana jest próba odejścia od zasad hierarchii i rezygnacja z kierowników średniego szczebla, których funkcje przejmują kierownicy i pracownicy zespołów zadaniowych. Ważne znaczenie ma tu dostępność do informacji i szybkość jej obiegu. Sieć zbudowana jest z węzłów, czyli zespołów powołanych do realizacji zadań, i połączeń między nimi. Powiązania między elementami sieci polegają na bezpośrednim informowaniu się, a stopień sformalizowania działań jest na ogół niski. Na czele zespołów stoją kierownicy, ale ich władza jest nietrwała i przechodnia, i opiera się na fachowości. Pojawiają się propozycje, aby w ramach sieci powoływać stałe zespoły zadaniowe w celu gromadzenia i analizy informacji o otoczeniu organizacji dla usprawnienia jej działań. Odpowiada to w istocie powołaniu w ramach sieci zespołu controllingu¹². Zespoły (węzły) sieciowe można opisać ze względu na ich cele lub organizacyjny poziom działalności. Mogą to być np. zespół główny (naczelne kierownictwo firmy) lub zespoły pełniące funkcje usługowe dla innych zespołów sieci. Jednym z takich zespołów może być zespół zajmujący się zagadnieniami controllingu¹³.

Omówione pokrótce rodzaje struktur organizacyjnych wiążą się ściśle z partycypacyjnym stylem zarządzania. Zakłada on delegowanie uprawnień decyzyjnych na niższe szczeble w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Za decyzje w zakresie poszczególnych funkcji przedsiębiorstwa odpowiadają specjaliści i nie występuje centralizacja procesu decyzyjnego. Najczęściej takie struktury organizacyjne spotyka się w przedsiębiorstwach dużych i ponadnarodowych, które funkcjonują na wielu rynkach i mają szeroki oraz głęboki asortyment, a także liczne grupy nabywców. Powoduje to konieczność stosowania controllingu i możliwość uczestniczenia w procesie decyzyjnym menedżerów i analityków z zakresu controllingu¹⁴.

Podkreślić należy, że przedsiębiorstwo jest w stanie kształtować wewnętrzne uwarunkowania controllingu i w związku z tym eliminować bariery jego stosowania.

Personel to kolejny czynnik wewnętrzny warunkujący stosowanie controllingu w firmie. Chodzi tu o sposoby doboru personelu, jego wynagradzania i awansowania, liczbę pracowników, jej zmiany i takie cechy jak wykształcenie, wiedza, doświadczenie, staż pracy, znajomość języków obcych, ukończone kursy czy szkolenia. Niski

12 Ibidem, s. 73.

13 Ibidem, s. 77.

14 Ibidem.

poziom tych cech, szczególnie wiedzy i wykształcenia personelu zarządzającego, utrudnia zrozumienie i konieczność stosowania controllingu. Natomiast duże doświadczenie i wysoki poziom wiedzy personelu powodują, że ma on świadomość konieczności działań controllingowych. Jest to warunek sprzyjający tworzeniu działu controllingu i jego stosowaniu.

1.2.2. Uwarunkowania zewnętrzne controllingu

Uwarunkowania zewnętrzne controllingu odnoszą się przede wszystkim do otoczenia, w jakim funkcjonuje przedsiębiorstwo, i obejmują¹⁵:

- 1) otoczenie demograficzne;
- 2) otoczenie gospodarcze i technologiczne;
- 3) otoczenie prawne;
- 4) otoczenie finansowe – rynki finansowe.

Zgromadzenie informacji o wyżej wymienionych czynnikach umożliwi przygotowanie planów działania przedsiębiorstwa w skali makro, a następnie przejście do formułowania planów w skali sektora i regionu działania. Powstają wtedy strategie przedsiębiorstwa uwzględniające czynniki makroekonomiczne oraz warunki w skali branży i regionu.

Otoczenie demograficzne determinuje wielkość i strukturę popytu. Jego znajomość oraz zmiany pozwalają opracować plany działania przedsiębiorstwa i ocenić atrakcyjność poszczególnych rynków. Konieczne są więc zebranie, uporządkowanie i analiza danych o liczbie ludności, tempie przyrostu naturalnego, gęstości zaludnienia i największych skupiskach ludności. Niezbędne są także informacje o strukturze społeczeństwa ze względu na takie cechy, jak płeć, wiek, miejsce zamieszkania, zawód, liczba gospodarstw domowych oraz o strukturze gospodarstw domowych ze względu na liczbę członków, wiek, etap cyklu życia rodziny itp.¹⁶

Należy dodać, że właśnie dane demograficzne są najczęściej jedną z podstawowych zmiennych umożliwiających dokonywanie segmentacji rynku. Informacje o czynniku demograficznym pozwalają także na ustalenie takich elementów planu przedsiębiorstwa, jak szerokość i głębokość oferty, wysokość ceny, techniki, metody sprzedaży i lokalizacja punktów jej prowadzenia.

Poziom rozwoju gospodarczego i technologicznego można scharakteryzować za pomocą takich wskaźników, jak wielkość PKB, jego struktura, zmiany i wielkość na mieszkańca, stopa bezrobocia, wielkość eksportu i importu, ich struktura, bilans płatniczy, stopa inflacji itp.

¹⁵ Zob. szerzej W. Grzegorzczak, *Marketing na rynku międzynarodowym*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2013.

¹⁶ Duże znaczenie ma informacja o liczbie i strukturze gospodarstw domowych, ponieważ zakładanie rodzin i określona liczba osób w rodzinie wiążą się ze specyficznym typem potrzeb oraz wielkością dochodów gospodarstwa domowego.

Zakłada się, że wraz ze wzrostem poziomu PKB rośnie poziom rozwoju technologicznego danego rynku oraz wymagania nabywców dotyczące nowoczesności produktów. Jeśli przedsiębiorstwo zamierza wejść na rynek, który charakteryzuje się wysokim poziomem rozwoju gospodarczego i co za tym idzie – wysokim poziomem technologii, to musi przygotować swoją ofertę odpowiednio do takich warunków. Natomiast przedsiębiorstwa funkcjonujące już na takich rynkach z reguły dysponują złożonym, szerokim i głębokim asortymentem, działają w różnych segmentach rynku w kraju i za granicą. Powstaje konieczność permanentnej oceny tych rynków i segmentów oraz uwzględniania zmian sytuacji gospodarczej w polityce produktu.

Czynnik prawny jest ściśle powiązany z wymienionym wyżej czynnikiem i obejmuje m.in. takie zagadnienia, jak regulacje odnoszące się do tworzenia przedsiębiorstw, ich funkcjonowania, systemu podatkowego, regulacje obrotu gospodarczego, ochrony inwestycji, ochrony znaków towarowych, działań antymonopolowych, obsługi transakcji eksportowo-importowych, przepisów prawa dewizowego. W związku z funkcjonowaniem wielu firm na rynkach zagranicznych duże znaczenie mają także regulacje prawne dotyczące płatności w handlu zagranicznym (np. przepisy prawa czekowego, wekslowego, bankowego, dewizowego). Informacje te mogą ułatwić także podjęcie decyzji o sposobie wejścia na zagraniczne rynki oraz o formie rozliczeń z partnerami z tych rynków. W odniesieniu do jednolitego rynku wewnętrznego Unii Europejskiej szczególne znaczenie mają informacje o jednolitym systemie prawa. Wymienione elementy czynnika prawnego w istotny sposób określają plan (strategię) przedsiębiorstwa. Tu właśnie widać istotne znaczenie controllingu, szczególnie jego funkcji zasilającej w informacje o wyżej wymienionych zagadnieniach. Rezultaty realizacji strategii muszą z kolei podlegać ocenie i kontroli, są więc także przedmiotem controllingu.

Otoczenie finansowe obejmuje rynki finansowe, tj. rynki kredytowy, pieniężny, kapitałowy i instrumentów pozabilansowych. Są to obce źródła finansowania przedsiębiorstwa, które umożliwiają i warunkują jego bieżące funkcjonowanie oraz inwestycje i rozwój. Należy więc zgromadzić informacje o tych rynkach, jego uczestnikach i warunkach korzystania z ich oferty. Następnie należy oceniać możliwości i stopień wykorzystania tych źródeł w odniesieniu do różnych przedsięwzięć marketingowych i ewentualnie uwzględniać je w planach przedsiębiorstwa (strategiach).

Na podstawie zaprezentowanych wyżej informacji o kontroli i controllingu można sformułować wniosek, że różnice między nimi odnoszą się głównie do horyzontu czasowego i funkcji. Kontrola ma za zadanie przede wszystkim ustalić odchylenia od założonych planów i uchwycić błędy w działaniu organizacji. Daje podstawę do poprawy dotychczasowych działań. Natomiast controlling pełni znacznie więcej funkcji, a poprzez funkcję gromadzenia informacji umożliwia przygotowanie planu marketingowego (strategii marketingowej), jego wdrożenie i ocenę skutków oraz efektów działań przedsiębiorstwa.

1.3. Controlling marketingowy – istota, ograniczenia i etapy

Jak wspomniano wyżej, w przypadku controllingu funkcjonalnego mamy do czynienia z controllingiem wybranych działań i funkcji przedsiębiorstwa. Chodzi tu o wspieranie podejmowania decyzji zarządczych w odniesieniu do poszczególnych funkcji. Jednym z takich działań w przedsiębiorstwie jest **marketing**. W związku z tym powinien on także zostać objęty controllingiem. **Controlling marketingowy jest to podsystem controllingu, którego zadaniem jest zasilanie w informacje, koordynowanie, umożliwienie tworzenia planów marketingowych (strategii), ich realizacja i kontrola wykonania.**

W praktyce jednak można natknąć się na bariery stosowania controllingu marketingowego:

- 1) wiążą się one m.in. z brakiem jednoznaczności niektórych pojęć z zakresu marketingu (można spotkać się np. z wieloma różnymi pojęciami świadomości marki, postrzegania produktu, stosunku do produktów zagranicznych i krajowych); to z kolei powoduje trudności w stworzeniu narzędzi do pomiaru ich poziomu;
- 2) zachowania nabywcze często powiązane są ze zjawiskami psychologicznymi, trudnymi do pomiaru;
- 3) w przeważającej większości marketingowe działania i/lub strategie przedsiębiorstw mają indywidualny i niepowtarzalny charakter; wówczas bardzo trudno ustalić standardy postępowania, które mogłyby służyć do oceny i porównań działania firm;
- 4) wyniki działań marketingowych mogą być konsekwencją działań różnych komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa (np. nie tylko komórki marketingu, ale także mogą być związane ze zmianami systemu wynagradzania pracowników czy źródeł zaopatrzenia);
- 5) wyniki działań marketingowych mogą być odroczone w czasie lub wiązać się z działaniami innych podmiotów gospodarczych (np. zmniejszeniem intensywności promocji konkurentów lub ograniczeniem ich oferty) lub zmianami elementów otoczenia przedsiębiorstwa (np. zmianami struktury rynku czy przepisów prawa);
- 6) brak normatywności mierników oceny działań marketingowych często powoduje dokonywanie porównań między przedsiębiorstwami lub przeprowadzanie analiz kształtowania się wyników działań w czasie.

Etapy controllingu marketingowego

Proces controllingu marketingowego obejmuje następujące po sobie etapy:

- 1) ustalenie precyzyjnych standardów działania i celów działań marketingowych; etap ten jest analogiczny do etapu procesu kontroli i obejmuje sformułowanie różnych wskaźników odnoszących się do przedmiotu controllingu i ich pożądaných poziomów;
- 2) obserwacja realizacji planów działania z punktu widzenia ustalonych wcześniej standardów i wskaźników;
- 3) porównywanie osiągniętych wyników z zakładanymi poziomami;
- 4) przekazywanie informacji z analiz porównawczych z poprzedniego etapu do różnych komórek organizacyjnych;
- 5) podejmowanie ewentualnych działań naprawczych i korekcyjnych na podstawie analiz z etapu czwartego.

Zaprezentowany proces controllingu marketingowego jest oparty na zarządzaniu przez informacje. Realizowane są przy tym funkcje gromadzenia informacji, ich analizowania, przekazywania ich innym komórkom organizacyjnym (koordynacja) i na tej podstawie budowania planu marketingowego, a następnie oceny jego realizacji. Natomiast źródłem informacji w procesie controllingu marketingowego jest system informacji marketingowej.

Podobnie jak w przypadku kontroli, także w odniesieniu do controllingu marketingowego można mówić o controllingu strategicznym i controllingu operacyjnym¹⁷. **Controlling strategiczny** odnosi się do okresów długich i wykorzystuje analizę strategii marketingowej i jej realizacji. Natomiast **controlling operacyjny** dotyczy okresów bieżących i koncentruje się na analizach związanych z bieżącą sprzedażą, kosztami działań marketingowych, polityką dystrybucji (magazynowaniem, polityką zapasów), ustalaniem progu rentowności, wyznaczaniem ceny.

Do **narzędzi wykorzystywanych w controllingu strategicznym** zaliczyć można:

- 1) metody portfelowe – stosowane w polityce produktu, ocenie: nabywców, konkurencji, pozycji przedsiębiorstwa na rynku;
- 2) analizę SWOT.

Narzędzia controllingu operacyjnego to:

- 1) analiza sprzedaży;
- 2) analiza progu rentowności;
- 3) analiza kanałów dystrybucji, stosowanych narzędzi promocji;
- 4) rachunek kosztów poszczególnych działań marketingowych.

W literaturze naukowej często spotkać można stwierdzenie, że realizowanie przez przedsiębiorstwo controllingu powoduje konieczność powołania w strukturze

17 Por. D. Adrianowski, *Controlling marketingowy a controlling strategiczny*, Wydawnictwo Bezkręsy Wiedzy W3W, Warszawa 2013.

organizacyjnej przedsiębiorstwa **komórki controllingu marketingowego** i stanowiska **kontrolera marketingu**. Do jego głównych zadań należą¹⁸:

- 1) koordynacja przedsięwzięć marketingowych już na etapie ich planowania wraz z określaniem celów marketingowych;
- 2) określanie budżetu marketingu i budżetów poszczególnych przedsięwzięć;
- 3) dokonywanie analiz działań marketingowych i odchyień wartości rzeczywistych od planowanych;
- 4) proponowanie działań w reakcji na odchylenia od planów marketingowych;
- 5) sporządzanie raportów dotyczących wykonania przedsięwzięć marketingowych;
- 6) przygotowywanie raportów z działań marketingowych na potrzeby podmiotów zewnętrznych;
- 7) kontrola wykonania budżetu przedsięwzięć marketingowych;
- 8) wykonywanie wewnętrznego audytu marketingu.

Kontroler marketingu może być usytuowany w strukturze przedsiębiorstwa w różny sposób. Pierwszy wariant polega na tym, że podlega on bezpośrednio menedżerowi głównemu, a dodatkowo komórka marketingowa jest w pełni niezależna od innych działów przedsiębiorstwa. Jej działania mają dla przedsiębiorstwa strategiczne znaczenie. Oznacza to, że przedsiębiorstwo w pełni realizuje orientację marketingową, a kontroler marketingu pełni funkcję doradcą dla głównego menedżera. Drugi wariant jest spotykany często w praktyce w odniesieniu do przedsiębiorstw wdrażających controlling. Wtedy można spotkać się z powierzaniem funkcji controllingu działowi rachunkowości zarządczej, działowi finansów lub działowi analiz. Wynika to z traktowania go jako doskonalszego systemu rachunkowości zarządczej, czyli ze stosowania podejścia instytucjonalnego. Kontroler marketingu jest wtedy pracownikiem jednego z wyżej wymienionych działów lub ma samodzielne stanowisko w strukturze organizacji. Podlega jednak kierownikowi jednego z działów finansowych. Wariant trzeci zakłada wyodrębnienie w strukturze organizacji osobnego działu controllingu, w skład którego wchodzi stanowisko kontrolera marketingu. Dział ten podlega głównemu menedżerowi, ma więc charakter doradczy i niezależny od innych komórek organizacyjnych w przedsiębiorstwie. Jest on zorganizowany według układu funkcjonalnego, więc w jego składzie poza kontrolerem marketingu są kontrolerzy innych funkcji (ośrodków odpowiedzialności) realizowanych przez przedsiębiorstwo¹⁹. Wówczas mamy do czynienia z kontrolerem marketingu, który jest elementem komórki controllingu i jest formalnie niezależny od komórki marketingu. Wiąże się to koniecznością dokonywania przez niego także kontroli i oceny działalności tej komórki organizacyjnej.

18 Por. M. Nowak, *Controlling działalności marketingowej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.

19 Por. A. Sierpińska-Sawicz, *Zadania i miejsce komórki controllingu w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego. Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej” 2015, nr 112, s. 128; M. Nowak, *Controlling w działalności marketingowej*, s. 82–85.

Można również spotkać się z wariantem czwartym, kiedy kontroler marketingu jest usytuowany właśnie w komórce marketingowej i podlega jej kierownikowi. Taki wariant można zalecić firmom małym i średnim, które rozpoczynają stosowanie controllingu w swoich działaniach. Ponadto wymienione wyżej zadania kontrolera marketingowego, takie jak np. koordynacja przedsięwzięć marketingowych i ich planowanie, ustalanie budżetu marketingowego, analizy działań marketingowych, korekty przedsięwzięć, powodują, że w optymalny sposób mogą one być realizowane właśnie przez pracownika komórki marketingowej (kontrolera marketingu). Wadą takiego rozwiązania mogą być trudności przy wykonywaniu przez kontrolera audytu, w którym należy poddać ocenie działania komórki marketingowej. Powstaje wtedy niebezpieczeństwo subiektywizmu w jej ocenie i wpływu nieformalnych relacji między kontrolerem a pracownikami komórki marketingu. Odmianą tego wariantu jest usytuowanie kontrolera marketingu w strukturze przedsiębiorstwa jako organu doradczego dla kierownika marketingu. Jest to wariant struktury funkcjonalno-liniowej, w której komórka controllingu ma charakter funkcjonalny. Kontroler marketingu nie podlega więc służbowo kierownikowi komórki marketingowej.

W literaturze z zakresu zarządzania spotkać można pojęcia zbliżone do controllingu i controllingu marketingowego. Są to m.in. *business intelligence* i *market intelligence*. Pojęcie *business intelligence* (tłumaczone często jako analityka biznesowa lub wywiad gospodarczy) rozumiane jest jako zespół narzędzi i metod do analizy danych ilościowych i jakościowych przede wszystkim o przedsiębiorstwie, a także o jego otoczeniu, i ich przekształcenia w użyteczne informacje w celu podejmowania decyzji operacyjnych i strategicznych. Ma więc charakter narzędziowy, zawiera bowiem narzędzia analityczne i różnego rodzaju techniki prezentacyjne wyników tych analiz²⁰. Odnosi się najczęściej do komputerowych systemów i technik przetwarzania danych i z reguły do samej firmy, a nie do jej otoczenia rynkowego, jest też ściśle związane z oceną działania przedsiębiorstwa i jej wskaźnikami. Natomiast *market intelligence* to program działań polegających na gromadzeniu i przetwarzaniu istotnych dla przedsiębiorstwa i użytecznych dla decydentów informacji dotyczących otoczenia organizacji, konkurencji i zwiększenia konkurencyjności rynkowej organizacji (np. rynku docelowego, jego tempa wzrostu, analizy konkurentów)²¹. W praktyce *business intelligence* umożliwia i prezentuje np. analizę nabywców, sprzedaży produktów w różnych kanałach dystrybucji i w różnych okresach, a *market intelligence* łączy te analizy z procesem segmentacji, cechami nabywców i postępowaniem przedsiębiorstw konkurencyjnych²².

20 C.M. Olczak, *Organizacja oparta na Business Intelligence – wybrane wyniki badań empirycznych*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Wydziałowe, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach” 2013, s. 231–244.

21 B. Gregor, M. Kalińska-Kula, *Market Intelligence jako program wsparcia procesów decyzyjnych we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018, s. 53–56.

22 C.M. Olczak, *Tworzenie i wykorzystanie systemów Business Intelligence na potrzeby współczesnej organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2007, s. 69.

Często *market intelligence* utożsamiany jest z badaniami marketingowymi, choć ma znacznie szerszy zakres tematyczny. Odnosi się do zwłaszcza do powiązania informacji o otoczeniu rynkowym z informacjami o sytuacji finansowej organizacji, konkurentów i ich działań oraz sytuacji w branży, w której funkcjonuje organizacja. Badania marketingowe koncentrują się z reguły na bardzo konkretnych zadaniach, a po ich rozwiązaniu stanowią skończone zadanie, natomiast *market intelligence*, podobnie jak controlling marketingowy, ma charakter ciągły i kompleksowy.

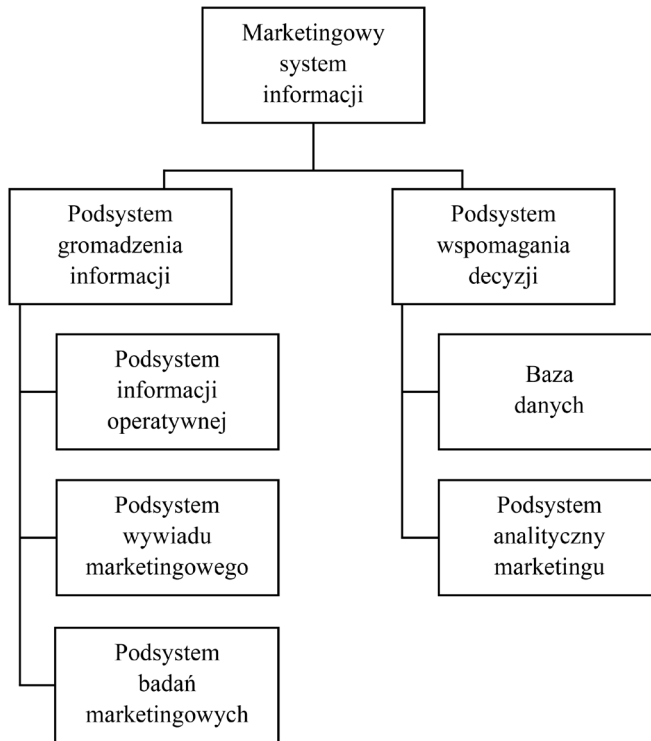
Podsumowując przedstawione informacje o istocie controllingu marketingowego, można stwierdzić, że powinien on być rozumiany jako proces obejmujący zaprezentowane wyżej etapy oraz być realizowany permanentnie – zarówno podczas przygotowywania strategii i jej realizacji, jak i po jej wykonaniu.

1.4. System informacji marketingowej jako warunek stosowania controllingu marketingowego

Jak podkreślono wyżej, podstawową funkcją controllingu jest zasilanie w informacje. W przypadku controllingu marketingowego funkcja ta może być realizowana, jeśli w przedsiębiorstwie działa **system informacji marketingowej. Jest to skoordynowany zespół ludzi, ich działań, narzędzi i procedur, mający na celu gromadzenie, przetwarzanie, analizę i przechowywanie informacji niezbędnych do podejmowania decyzji marketingowych**²³. Konieczne jest więc utworzenie w strukturze przedsiębiorstw komórki organizacyjnej, która zajmowałaby się właśnie gromadzeniem, przetwarzaniem i analizą danych oraz ich przechowywaniem. Brak takiej komórki oznacza, że nie ma w przedsiębiorstwie żadnej jednostki odpowiedzialnej za wymienione czynności. Tym samym podstawowa funkcja controllingu marketingowego, tj. zasilanie w informacje, nie jest realizowana.

Na rysunku 1.1 przedstawiono system informacji marketingowej w przedsiębiorstwie.

²³ Zob. P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wydawnictwo Gebethner i S-ka, Warszawa 1994, s. 115; K. Karcz, Z. Kędzior, *Badania marketingowe w praktyce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997, s. 14; S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe. Metody i techniki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999, s. 29.



Rysunek 1.1. System informacji marketingowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wydawnictwo Gebethner i S-ka, Warszawa 1994, s. 116; A. Czubała (red.), *Podstawy marketingu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 253.

System informacji marketingowej obejmuje dwa ściśle z sobą skoordynowane podsystemy. Są to podsystem gromadzenia informacji i podsystem wspomagania decyzji. **Podsystem gromadzenia informacji** składa się z podsystemów: informacji operatywnej (inaczej zasobów zarchiwizowanych), wywiadu marketingowego i badań marketingowych. Natomiast **podsystem wspomagania decyzji** obejmuje bazy danych i podsystem analityczny.

Podsystem zasobów zarchiwizowanych (wewnętrznej dokumentacji lub inaczej informacji operatywnej) zawiera gromadzone dane o bieżących zjawiskach przebiegających w przedsiębiorstwie. Zbierane są tu informacje, które posłużą jako przesłanki do podejmowania zrętnizowanych decyzji marketingowych, np. o sprzedaży, zapasach, kosztach, udziale w rynku, należnościach, zobowiązaniach. Rejestrowane są tu także efekty podejmowanych decyzji. Podsystem ten opiera się na elektronicznym przetwarzaniu danych.

Podsystem wywiadu marketingowego obejmuje procedury i źródła informacji o bieżących zmianach w otoczeniu przedsiębiorstwa, które należy brać pod uwagę

przy realizacji strategii marketingowej. Chodzi tu zarówno o otoczenie bliższe (sektor lub branża i rynek terytorialny przedsiębiorstwa), jak i dalsze (rynek całego kraju lub krajów).

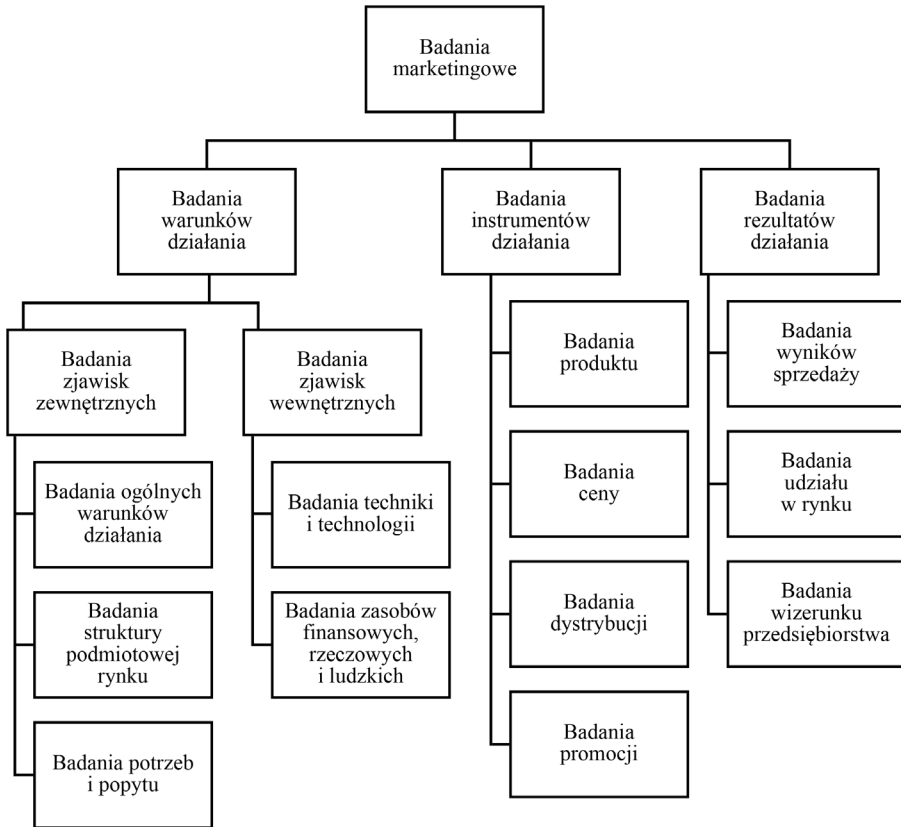
Podsystem badań marketingowych, traktowany jako główny element systemu informacji marketingowej, obejmuje procedury niezbędne do gromadzenia, przetwarzania i analizy informacji na potrzeby podejmowania określonych (specyficznych) decyzji marketingowych.

Podsystem wspomagania decyzji marketingowych obejmuje dwa elementy – tj. bazy danych i podsystem analityczny marketingu. Przez **bazy danych** określa się zbiór danych nieprzetworzonych i uporządkowanych, tak by można było je magazynować i przetwarzać w formie niezbędnej do podejmowania decyzji marketingowych. Natomiast **podsystem analityczny marketingu** obejmuje bank metod i bank modeli. **Bank metod** to zbiór technik statystycznych i ekonometrycznych niezbędnych do określania zależności między informacjami zawartymi w danych a ich statystyczną pewnością. **Bank modeli** to zbiór modeli matematycznych i ekonometrycznych opisujących związki między badanymi zjawiskami. Podsystem wspomagania decyzji umożliwia tworzenie raportów z badań prowadzonych regularnie i badań specyficznych problemów²⁴.

Jak wspomniano wyżej, główne elementy systemu informacji marketingowej to podsystemy badań marketingowych i wywiadu marketingowego. Niżej zaprezentowano ich zakres przedmiotowy. Obejmują one badania warunków działania przedsiębiorstwa, czyli badania jego zasobów, otoczenia zewnętrznego, instrumentów i rezultatów działania. Można uznać, że zaznaczone na rysunku 1.2 badania zjawisk zewnętrznych są przedmiotem **podsystemu wywiadu marketingowego**, a badania zjawisk wewnętrznych przedmiotem **podsystemu informacji operatywnej**. Natomiast badania instrumentów i efektów działania są przedmiotem **podsystemu badań marketingowych**.

Podsumowując, należy przyjąć, że w każdym przedsiębiorstwie powinien funkcjonować system informacji marketingowej. Umożliwia on realizację badań marketingowych i przygotowanie strategii marketingowej oraz działania controllingowe.

24 J. Altkorn (red.), *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków 1993, s. 88.



Rysunek 1.2. Rodzaje badań marketingowych według kryterium przedmiotu badań

Źródło: K. Karcz, Z. Kędzior, *Badania marketingowe w praktyce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997, s. 36.

1.5. Zakres przedmiotowy controllingu marketingowego

Controlling marketingowy obejmuje następujące zakresy badawcze:

- 1) analizę sytuacji rynkowej;
- 2) analizę konkurencji;
- 3) analizę klientów;
- 4) analizę polityki produktu i sprzedaży;
- 5) analizę polityki cenowej, promocyjnej i dystrybucji;
- 6) analizę efektów działań marketingowych.

Analiza sytuacji rynkowej odnosi się do informacji o strukturze podmiotowej rynku i stopniu równowagi rynkowej. Należy zgromadzić informacje o wielkości sprzedaży danej grupy produktów na całym rynku i o jej zmianach w minionych okresach. Zgromadzone i przetworzone informacje umożliwią ustalenie etapu cyklu życia analizowanej grupy produktów. Może to być istotna wskazówka dla przedsiębiorstwa o dalszych kierunkach w jego polityce produktu. Informacje o sytuacji rynkowej odnoszą się do udziałów rynkowych największych dostawców oraz zmian cen w badanej grupie produktów. Analiza tych informacji umożliwia odpowiedź na pytanie o poziom równowagi rynkowej i o to, czy mamy do czynienia z rynkiem nabywcy czy rynkiem sprzedawcy.

Dzięki tym informacjom można także określić rodzaj struktury podmiotowej rynku. Należy obliczyć także udział rynkowy analizowanego przedsiębiorstwa, który może wystąpić w postaci udziału absolutnego lub względnego. Udział absolutny wyliczany jest jako relacja sprzedaży produktów danej firmy do całkowitej sprzedaży danej grupy produktów na rynku. Natomiast udział względny to relacja bezwzględnego udziału sprzedaży danej firmy do bezwzględnego udziału rynkowego lidera rynku (największego konkurenta). Dane dotyczące udziałów w rynku i zmiany sprzedaży można wykorzystać w metodzie BCG, zgodnie z którą określona zostaje pozycja przedsiębiorstwa w odniesieniu do poszczególnych grup produktów²⁵. Ta informacja umożliwi podejmowanie decyzji o utrzymaniu lub zmianach w strukturze oferty przedsiębiorstwa.

Na etapie **analizy konkurencji** należy ustalić liczbę i potencjał konkurentów funkcjonujących w danym sektorze i rynku geograficznym. Są to wytwórcy produktów konkurencyjnych w stosunku do produktów danego przedsiębiorstwa. Potencjał każdego z konkurentów można określić za pomocą takich informacji, jak:

- 1) wielkość ich produkcji i jej zmiany;
- 2) rodzaje asortymentów produkcji i ich zmiany;
- 3) udział bezwzględny lub względny w rynku;
- 4) wskaźniki znajomości marki konkurentów;
- 5) sytuacja ekonomiczna konkurentów.

Ustalony na podstawie wyżej wymienionych wskaźników potencjał konkurentów oraz ich liczba stanowią strukturę konkurencji. W literaturze ekonomicznej prezentowane są cztery rodzaje struktury konkurencji²⁶:

- 1) konkurencja doskonała;
- 2) czysty monopol;
- 3) konkurencja monopolistyczna (niedoskonała);
- 4) konkurencja oligopolistyczna.

25 Szerzej zob. L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing – punkt zwrotny w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

26 Por. J. Górski, W. Sierpiński, *Historia powszechnej myśli ekonomicznej*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1977.

Już w latach dwudziestych ubiegłego wieku stwierdzono, że w większości dziedzin gospodarki nie występuje konkurencja doskonała. W następnych latach w literaturze zaprezentowano wiele odmian konkurencji niedoskonałej, np. teorię konkurencji monopolistycznej E. Chamberlaina, monopolu absolutnego i wielkich zrzeszeń przedsiębiorstw J. Robinson²⁷. Współcześnie dominującą strukturą rynków jest struktura oligopolistyczna. Głównym problemem jest tutaj mechanizm tworzenia cen. Występuje więc wariant ustalania cen przez lidera cenowego, którym jest zazwyczaj przedsiębiorstwo o największym udziale w rynku lub przedsiębiorstwo o najniższych kosztach. Niezwykle rzadko spotkać się można z konkurowaniem między oligopolistami za pomocą cen. Dominują natomiast działania marketingowe, takie jak poszerzanie i pogłębianie asortymentu produktów, polityka marki i opakowania, instrumenty promocji i działania w sferze dystrybucji.

W celu dokonania **analizy najgroźniejszych konkurentów i ich strategii** zgromadzone wcześniej informacje o nich należy uzupełnić o wiadomości dotyczące:

- 1) personelu przedsiębiorstw konkurencyjnych;
- 2) działań marketingowych konkurentów;
- 3) kosztów działań konkurentów.

Charakterystyka personelu firm konkurencyjnych pozwala na ocenę możliwości realizacji strategii marketingowej tych przedsiębiorstw przez ich pracowników.

Informacje o strategii marketingowej konkurentów obejmują m.in. dane o asortymencie produktów, nowych produktach, wielkości i zmianach sprzedaży, stosowanej dystrybucji (w tym dystrybucji własnej i jej udziale w sprzedaży), wskaźnikach dystrybucji, wysokości i zmianach cen, wykorzystywanych instrumentach promocyjnych, czasie trwania akcji promocyjnych, kosztach tych działań, znajomość marki konkurentów. Wiedza o tych zagadnieniach umożliwia porównanie działań marketingowych konkurentów z działaniami analizowanego przedsiębiorstwa i może być inspiracją do ich zmian.

Istotnym problemem w ocenie konkurentów, poza wyżej wymienionymi informacjami, jest gromadzenie i przetwarzanie informacji o **kosztach ich działania**. Większość przedsiębiorstw ma formę organizacyjno-prawną wynikającą z przepisów prawa handlowego. Jest więc zobowiązana składać swoje sprawozdania finansowe do sądów rejestrowych i publikować w **Monitorze Polskim B**. Jest to więc wiarygodne źródło informacji o kosztach konkurentów. Należy ponadto podkreślić, że współcześnie szczególnego znaczenia nabierają wywiadownie gospodarcze – nowoczesne, kompleksowe i relatywnie niekosztowne źródła informacji o konkurentach i ich kosztach.

Analiza klientów dotyczy nabywców produktów. Chodzi o uzyskanie danych o ich liczbie, cechach oraz zmianach tych wielkości. Niezbędne są też informacje o ich opiniach o produktach analizowanej firmy i jej konkurentów, wielkości i częstotliwości zakupów i czynnikach decyzji zakupowych. Na tej podstawie można

27 Ibidem, s. 287–304.

dokonywać segmentacji nabywców, czyli ich podziału na jednorodne grupy według określonych cech. Umożliwia to także obliczenie wskaźników wartości klienta, które są pomocne w ocenie poszczególnych segmentów i istotne dla decyzji o dalszych działaniach podejmowanych wobec nich. W analizie nabywców można także ustalać stopień ich lojalności wobec przedsiębiorstwa i jego oferty. Zgromadzone informacje o każdej grupie nabywców powinny zostać wykorzystane dla wykonania analiz za pomocą różnych odmian metody portfelowej, dzięki której można dokonać oceny grup nabywców. Umożliwia to podjęcie decyzji o wyborze segmentu lub segmentów rynku, na które przedsiębiorstwo zamierza oddziaływać.

Jeśli przedsiębiorstwo dostarcza produkty pośrednikowi w kanale dystrybucji i nie ma dostępu do ostatecznych nabywców, to jego klientem jest właśnie pośrednik. Istotne znaczenie mają wtedy informacje o zakresie terytorialnym działania pośrednika, wielkości jego obrotów, zatrudnienia, sytuacji finansowej, preferowanych formach płatności, częstotliwości dostaw. Ta ostatnia informacja jest szczególnie ważna, gdy przedsiębiorstwo dostarcza produkty do pośredników na rynki zagraniczne. Chodzi bowiem o zabezpieczenie zapłaty za sprzedane produkty i ograniczenie ryzyka otrzymania częściowej zapłaty lub jej niezyskania. Wiązałoby się to z koniecznością dochodzenia swoich należności przed sądem arbitrażowym i z ponoszeniem dodatkowych kosztów.

W **analizie polityki produktu i sprzedaży przedsiębiorstwa** konieczne jest zgromadzenie i opracowanie informacji o wielkości sprzedaży ogółem i według grup produktów oraz o zmianach sprzedaży w ujęciu ilościowym, wartościowym i procentowym. W dalszej kolejności dokonywana jest analiza rozproszenia, koncentracji i sezonowości sprzedaży. Analiza rozproszenia może odbywać się w ujęciu geograficznym (regiony działania, miejsca sprzedaży), produktowym (np. według grup produktów) lub w odniesieniu do grup nabywców (np. według wielkości zakupów lub ich częstotliwości). Dodatkowo ustala się liczbę i udział w sprzedaży nowych produktów wprowadzonych przez badane przedsiębiorstwo. W odniesieniu do polityki produktu wykorzystuje się także analizę portfelową dla kształtowania optymalnego portfela produktów przedsiębiorstwa. Stosowana jest tu macierz wspomnianej metody BCG, a także macierze ADL, General Electric czy Hofera²⁸.

Analiza polityki cenowej, dystrybucji i promocji odnosi się do czynników i metod ustalenia ceny przez analizowane przedsiębiorstwo, jej wysokości i zmian, relacji do ceny najczęściej występującej (tzw. dominanty) i cen konkurentów, określenia elastyczności cenowej popytu, wpływu ceny i jej zmian na wielkość sprzedaży oraz ustalenia tzw. progu rentowności (BEP) w przedsiębiorstwie. Chodzi o ustalenie ilości i wartości sprzedaży po określonej cenie, przy której przedsiębiorstwo ma wynik finansowy równy zeru. Natomiast każda wielkość powyżej tego progu przynosi zyski. Te dane umożliwią odpowiedź na pytanie, jaki typ polityki cenowej realizuje przedsiębiorstwo.

28 Por. B. Sojkin (red.), *Zarządzanie produktem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.

Analiza dystrybucji dotyczy wykorzystywanych kanałów dystrybucji w podziale na własne i obce oraz dystrybucji fizycznej. Należy ustalić udziały tych form dystrybucji w całej sprzedaży przedsiębiorstwa i ich zmiany oraz określić, czy mamy do czynienia z procesami rozproszenia czy koncentracji. Należy także określić koszty dystrybucji w poszczególnych kanałach dystrybucji, ponoszone we współpracy z pośrednikami. Analiza dystrybucji obejmuje także działania z zakresu gospodarowania zapasami w przedsiębiorstwie.

Analiza promocji odnosi się do podejmowanych przez przedsiębiorstwo działań promocyjnych. Konieczne jest więc zebranie i poddanie analizie danych o wielkości nakładów na promocję według środków przekazu promocyjnego w mediach tradycyjnych oraz w mediach społecznościowych, o ich zmianach i częstotliwości takich działań. Można wtedy podjąć próbę ustalenia wpływu promocji na zmiany sprzedaży i wyników finansowych przedsiębiorstwa. Wykorzystywane są tu mierniki skuteczności i efektywności stosowanych instrumentów promocji i realizowanych akcji promocyjnych.

Analiza efektów działań marketingowych opiera się na zgromadzonych informacjach o kosztach działań marketingowych i efektach, jakie osiągnięto dzięki tym działaniom. Ustalenie efektywności marketingu (porównanie osiągniętych efektów do poniesionych kosztów) wiąże się z koniecznością jednoznacznego określenia poniesionych kosztów i uzyskanych efektów. W pierwszej kolejności należy określić wydatki marketingowe, które tworzą **koszty marketingu**. W odniesieniu do kosztów marketingu pojawiają się jednak trudności w jednoznacznym ustaleniu ich poziomu, wynikające z zakresu działań marketingowych, i w konsekwencji wydatków marketingowych. W opinii części praktyków i naukowców z zakresu zarządzania marketing obejmuje tylko działania promocyjne wspierające sprzedaż. W związku z tym koszty marketingu to przede wszystkim koszty reklamy i innych działań promocyjnych²⁹. Wynika to najczęściej z faktu, iż takie wydatki są relatywnie łatwe do określenia i ujęcia w całości kosztów przedsiębiorstwa. Pozostałe działania marketingowe są pomijane. Podejście odwrotne uwzględnia w kosztach marketingu poza wydatkami na promocję wszystkie wydatki ponoszone na przygotowanie i realizację wszelkich przedsięwzięć marketingowych w danym okresie, które wynikają z zaplanowanej strategii marketingowej. Są one związane z badaniami marketingowymi, polityką produktu, polityką cenową, dostarczeniem produktu na rynek i działaniami promocyjnymi. Część z tych kosztów odnosi się do klasycznej działalności marketingowej, ale niektóre z nich powstają podczas realizacji innych funkcji przedsiębiorstwa (np. procesu produkcji czy transportu i spedycji). Kryterium ich wyróżnienia może być miejsce ich powstawania. W sposób relatywnie prosty można je wyodrębnić według struktury organizacyjnej oraz realizowanych procesów produkcyjnych i handlowych (np. koszty zakupu materiałów, surowców i energii, koszty produkcji).

29 E. Karasiewicz, *Wydatki marketingowe polskich przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 8, s. 480–485.

W celu obliczenia efektywności marketingu należy ustalić **przychody ze sprzedaży** osiągnięte w wyniku realizacji określonego przedsięwzięcia. W publikacjach dotyczących efektywności marketingu nadal słusznie podnosi się trudności związane z badaniem indywidualnego wpływu każdego z zastosowanych instrumentów marketingu na realizację założonych celów. Są one bowiem stosowane łącznie, a często efekty podjętych działań są odroczone w czasie. Po ustaleniu nakładów na marketing i efektów działań marketingowych należy porównać te wielkości. Otrzymuje się wtedy wskaźnik efektywności tych działań.

Jeśli przedsiębiorstwo zamierza np. wprowadzić na rynek nowy produkt i chce oszacować efektywność takiego przedsięwzięcia, konieczne jest określenie kosztów takiego działania i przyszłej sprzedaży. Oblicza się wtedy na początku potencjał rynkowy, a następnie dokonuje się prognozy przychodów ze sprzedaży tego produktu. 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 za pomocą metod jakościowych i ilościowych³⁰.

Jak widać, zakres przedmiotowy controllingu marketingowego jest szeroki, obejmuje elementy bliższego i dalszego otoczenia przedsiębiorstwa, jego działania marketingowe i ich efekty. Funkcjonujący w przedsiębiorstwie system informacji marketingowej umożliwia jednak objęcie działaniami controllingowymi wszystkich elementów tego otoczenia i działania przedsiębiorstwa.

1.6. Audyt jako narzędzie controllingu

W literaturze dotyczącej controllingu podkreśla się, że jednym z podstawowych narzędzi controllingu jest audyt. To sformułowanie wiąże się jednak z wątpliwościami co do trafności i jednoznaczności tego terminu. Praktycznie we wszystkich definicjach audytu podkreśla się, że istnieją określone czynności lub działania. Na przykład uznaje się, że są to **niezależne czynności sprawdzające oraz oceniające strukturę i działania wewnątrz przedsiębiorstwa**³¹. Według Instytutu Auditorów Wewnętrznych audyt to **działalność niezależna, obiektywna i doradcza w celu dodania wartości i ulepszenia operacji danej organizacji**³². Z kolei według

30 Por. P. Dittmann, *Prognozowanie w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Kraków 2008.

31 W. Luck, *Die Zukunft der Internen Revision. Entwicklungstendenzen der unternehmensinternen Überwachung*, E. Schmidt Verlag, Berlin 2000.

32 *Standardy IAA*, Stowarzyszenie Auditorów Wewnętrznych IIA Polska, Warszawa 2003.

Stowarzyszenia Księgowych w Polsce audyt wewnętrzny to **niezależna i obiektywna ocena sposobu, w jaki organizacja jest zarządzana i kontrolowana**³³. Można więc uznać, że **audyt to nie narzędzie controllingu, a zespół działań**.

Na podstawie licznych definicji audytu wewnętrznego zawartych w polskiej literaturze można stwierdzić, że jest to **niezależna i obiektywna działalność doradcza, służąca tworzeniu wartości dodanej poprzez usprawnianie procesów zarządzania organizacją, weryfikację procedur kontrolnych i ograniczanie ryzyka działalności**³⁴. Najczęściej audyt wykonywany jest w okresach rocznych, choć spotkać się można z tzw. audytem bieżącym, odnoszącym się do krótszych okresów. Audyt pełni funkcje:

- 1) informacyjną (dostarcza informacji do podejmowania decyzji marketingowych);
- 2) korygującą (wskazuje odchylenia od założonych celów);
- 3) kreatywną (pobudza do rozwiązywania problemów);
- 4) doradczą (wskazuje kierunki działań).

W literaturze można spotkać się z różnymi podziałami audytu, m.in.:

- 1) audytem wewnętrznym (dokonujący audytu są pracownikami przedsiębiorstwa) i zewnętrznym (dokonujący audytu jest firmą zewnętrzną);
- 2) audytem operacyjnym (odnoszącym się do działań bieżących) i strategicznym (dotyczącym działań długookresowych).

Audyt wewnętrzny jest wykonywany przez pracownika (pracowników) organizacji. W praktyce możliwe jest także zlecenie takiego audytu firmie zewnętrznej. Natomiast **audyt zewnętrzny** może być wykonywany tylko przez zewnętrzną firmę. Przyczyną realizacji audytu wewnętrznego jest chęć uzyskania informacji o sytuacji firmy, realizacji celów czy też analiza ryzyka dla ewentualnej poprawy działań i skonstruowania nowego planu działania. Z kolei audyt zewnętrzny koncentruje się przede wszystkim na danych z przeszłości, najczęściej na danych finansowych. Osoba zajmująca się audytem w przedsiębiorstwie wykonuje swoje zadania w systemie ciągłym, natomiast audyt zewnętrzny jest realizowany zazwyczaj raz w roku. Audyt wewnętrzny odnosi się do wszystkich aspektów działania przedsiębiorstwa, natomiast audyt zewnętrzny ma znacznie węższy zakres tematyczny – najczęściej finansowy.

Audyt wewnętrzny można podzielić na audyt finansowy, operacyjny i audyt zgodności. **Audyt finansowy** odnosi się do różnego zakresu finansów i rachunkowości organizacji. **Audyt operacyjny** to ocena efektywności i skuteczności działań organizacji w odniesieniu do wszystkich funkcji zarządzania. **Audyt zgodności** to z kolei badanie zgodności działań z celami organizacji³⁵.

Według innej klasyfikacji w ramach audytu wewnętrznego wyróżnia się audyt na poziomie organizacji, na poziomie funkcji i na poziomie cyklu. **Audyt na poziomie**

33 *Audyt wewnętrzny. Spojrzenie praktyczne*, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 2003, s. 8.

34 W. Dryll, *Audyt...*, s. 95.

35 *Ibidem*, s. 105.

organizacji odnosi się do działań jednostki organizacyjnej (np. całej firmy lub tzw. strategicznej jednostki biznesu). **Audyt na poziomie funkcji** koncentruje się na funkcjach wykonywanych w organizacji przez różne komórki organizacyjne – np. audyt procesów produkcyjnych, audyt finansowania działań, audyt marketingu. **Audyt na poziomie cyklu** dotyczy procesów realizowanych przez organizację od powstania idei operacji do odnotowania jej w sprawozdaniach finansowych.

Niesklasyfikowaną formę audytu stanowi *due diligence* ('należyta staranność'). Odnosi się ona do sfery finansowej i prawnej organizacji. Jest to badanie jej dokumentacji, przeprowadzane z dużą starannością, szczególnie w sytuacji przejęcia i połączenia przedsiębiorstw. *Due diligence* służy przede wszystkim do wyceny przedmiotu transakcji i oceny ryzyka związanego z przejęciem czy połączeniem organizacji.

1.7. Audyt marketingowy – pojęcie, ewolucja i zakres przedmiotowy

W ramach wymienionych wyżej podziałów audytu wewnętrznego bardzo rzadko wyodrębnia się **audyt marketingowy jako odrębny i niezależny rodzaj audytu**³⁶.

Na podstawie przeglądu różnych klasyfikacji audytu wewnętrznego można uznać, że audyt marketingowy jest rodzajem audytu operacyjnego i audytu na poziomie funkcji organizacji. Jego zadaniem jest ocena efektywności zarządzania marketingowego w organizacji. Jeśli przyjmie się to założenie, audyt marketingu, podobnie jak w odniesieniu do controllingu organizacji, jest głównym działaniem controllingu marketingowego.

Po raz pierwszy pojęcie audytu marketingowego pojawiło się w literaturze w 1959 roku. W raporcie American Management Association zaprezentowano jego definicję, która wywodziła się z propozycji **A. Shuchmana**. Uznawał on **audyt marketingu za systematyczną, krytyczną, bezstronną analizę i ocenę wszystkich działań marketingowych organizacji**³⁷. Według niego audyt powinien być stosowany

36 Z taką sytuacją można spotkać się u A. Pomykalskiego. Według niego audyt marketingowy – jako niezależny rodzaj audytu – został wymieniony obok audytu finansowego, personalnego i produkcyjnego. Jednak nie jest to propozycja kompleksowa, ponieważ podział audytu odnosi się tu tylko do wybranych funkcji zarządzania – zob. A. Pomykalski, *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

37 A. Shuchman, *The Marketing Audit: Its Nature, Purposes and Problems*, [w:] A. Newgarden, E.R. Bailey (red.), *Analysing and Improving Marketing Performance: „Marketing Audits” in Theory and Practice*, AMA Management, Report No. 32, American Management Associations, New York 1959, s. 16–17.

nie tylko w przedsiębiorstwach, w których pojawiły się problemy zarządzania, ale także w tych, które znajdowały się w dobrej kondycji ekonomicznej. Zakres audytu marketingu powinien obejmować cele organizacji, strategię, system organizacyjny, procedury i personel. Taki audyt może odnosić się do wybranego działania lub do całokształtu działań marketingowych firmy. W późniejszych latach popularna była definicja A. Oxenfeldta, który uznawał **audyt marketingu za całościową, niezbyt częstą i dogłębną ocenę działań marketingowych firmy**. W definicji tej zabrakło jednak ustalenia kolejności działań i relatywnie stałych procedur.

W kolejnych latach audyt był stosowany w praktyce zarządzania marketingowego, ale głównie odnosił się do wybranych przedsięwzięć marketingowych. Dodatkowo był używany z reguły w odniesieniu do tych działań lub przedsięwzięć, które generowały problemy. Koncentrował się na analizach i opisie tych problemów, często bez wskazywania na przyczyny pojawiających się trudności. W końcu lat siedemdziesiątych uznano, że audyt powinien odnosić się do działań o różnym horyzoncie czasowym. W związku z tym wyróżniony został audyt strategiczny marketingu i audyt działań bieżących. Istotne znaczenie dla rozwoju controllingu marketingowego i audytu marketingu miała publikacja P. Kotlera, W.T. Gregora i W. Rogersa³⁸. Autorzy ci uznali, że **audyt marketingowy to wszechstronne, systematyczne, niezależne i okresowe sprawdzanie otoczenia marketingowego przedsiębiorstwa, jego celów, strategii działalności, z zamiarem określenia problemowych obszarów i szans oraz poprawy realizacji marketingu**. Audyt marketingu powinien obejmować:

- 1) audyt otoczenia marketingowego;
- 2) audyt strategii marketingowej;
- 3) audyt organizacji marketingu;
- 4) audyt systemu marketingu;
- 5) audyt działań marketingowych;
- 6) audyt wydajności ogółu działań marketingowych.

Elementem nowym w stosunku do propozycji Shuchmana i Oxenfeldta było wskazanie na przyszłościowe działanie firmy, tj. na obszary problemowe i szanse oraz poprawę wyników. Powinno to odnosić się zarówno do całego przedsiębiorstwa, jak i strategicznych jednostek biznesu³⁹.

Pod koniec lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku na skutek zmian w gospodarce światowej wskazano na podstawowe obszary audytu marketingu, a mianowicie:

- 1) globalizację audytu marketingu na skutek globalizacji gospodarki;
- 2) wzmocnienie pozycji działu controllingu w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa;
- 3) uwzględnianie w treści audytu działań proekologicznych przedsiębiorstwa;
- 4) ustalenie stałych procedur i częstotliwości audytu w przedsiębiorstwach.

38 P. Kotler, W.T. Gregor, W. Rogers, *The marketing audit comes of age*, „Sloan Management Review”, Winter 1977, s. 25–43.

39 W. Kowal, *Audyt marketingowy jako narzędzie kontroli marketingowej w świetle wyników badań polskich przedsiębiorstw*, „Nauki o Zarządzaniu. Management Science” 2011, nr 9, s. 107–130.

W związku z procesami globalizacji przedsiębiorstwa podejmowały działania w różnych krajach i na różnych kontynentach. Wywołało to konieczność kontroli tych działań według jednolitych procedur i standardów. Rzeczywiste realizowanie controllingu marketingowego w przedsiębiorstwach i rozszerzenie zakresu geograficznego ich działań powodowało konieczność uwzględnienia w strukturze firm działu controllingu i nadania mu uprawnień w zakresie analiz marketingowych i finansowych oraz koordynacji przedsięwzięć poszczególnych działów w przedsiębiorstwie. Wzrost świadomości ekologicznej konsumentów wymusił na przedsiębiorstwach uwzględnianie problemów ekologicznych w ich strategii marketingowej. Oznacza to poszerzenie zakresu controllingu o aspekty ekologiczne. Wymienione wyżej nowe obszary, które powinny zostać objęte controllingiem, wymusiły z kolei stworzenie spójnego systemu działań controllingowych. Powodowało to konieczność ustalenia jednolitych procedur kontrolnych oraz zintegrowania stałych i okresowych działań.

W efekcie teoretycznych rozważań prowadzonych w ciągu ostatnich pięćdziesięciu lat **P. Kotler** utworzył definicję audytu marketingowego. Jest ona najczęściej przytaczana w publikacjach z zakresu controllingu marketingowego. **Audyt marketingowy jest to kompleksowe, niezależne i systematyczne badanie otoczenia przedsiębiorstwa (lub jednostki biznesu), jego celów i działań marketingowych (strategii), prowadzone dla zidentyfikowania trudności i szans rozwojowych oraz sformułowania planów w celu poprawy marketingu przedsiębiorstwa**⁴⁰.

Spotkać można też inne (krótsze) określenie audytu marketingu – **jest to systematyczny, krytyczny i obiektywny przegląd (wraz z oceną) otoczenia marketingowego przedsiębiorstwa oraz jego zasobów i działań marketingowych**⁴¹.

W latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku wielu autorów prezentowało swoje propozycje odnoszące się do **obszarów controllingu i audytu marketingowego**. Na przykład zdaniem **R. Koehlera** audyt marketingu powinien obejmować audyt procedur marketingu, audyt strategii marketingowych, audyt marketingu miksu i audyt organizacji marketingu. **Audyt procedur** powinien koncentrować się na procesach gromadzenia informacji, ich przepływie w przedsiębiorstwie, tworzeniu planów marketingowych i kontroli ich wyników. **Audyt strategii marketingowej** obejmować powinien ocenę misji, celów firmy i zgodności strategii marketingowej z ogólną strategią firmy. **Audyt marketingu miksu** poddawać powinien ocenie elementy polityki marketingu miksu. Natomiast **audyt organizacji marketingu** powinien koncentrować się na ocenie form organizacyjnych marketingu, ich zadań i uprawnień⁴². W powyższej propozycji widać skoncentrowanie się na zasobach i działaniach przedsiębiorstwa z jednoczesnym pominięciem jego otoczenia mikro- i makroekonomicznego.

40 P. Kotler, *Marketing...*

41 Zob. M. McDonald, *Strategic Marketing Planning*, Kogan Page, London 1996, s. 152.

42 Por. W. Dryll, *Audyt...*, s. 145.

Poszerzoną propozycję zakresu audytu marketingowego można spotkać także w polskiej literaturze. Audyt marketingowy został podzielony na trzy elementy – **audyt makro- i mikrootoczenia, audyt uwarunkowań wewnętrznych przedsiębiorstwa i audyt jego działań marketingowych**⁴³. W porównaniu z propozycją R. Koehlera zakres audytu został tu poszerzony o otoczenie przedsiębiorstwa. Natomiast audyt jego działań jest tożsamy z audytem marketingu miksu i audytem strategii marketingowej. Zabrakło jednak wydzielonego audytu organizacji marketingu w przedsiębiorstwie. Te zagadnienia ujęte zostały w ramach oceny uwarunkowań wewnętrznych przedsiębiorstw pod nazwą *organizacja i struktura*. Nie ma natomiast jednoznacznego określenia, czy chodzi o ogólną strukturę firmy, czy odnosi się to tylko do organizacji marketingu w firmie.

Kolejna rozbudowana propozycja audytu marketingu spotykana w polskiej literaturze obejmuje szczegółowy podział zakresu przedmiotowego audytu marketingowego⁴⁴. Propozycja ta jest bardzo podobna do zaleceń P. Kotlera, W.T. Gregora i T. Rogersa. Audyt marketingowy obejmuje tu:

- 1) audyt otoczenia marketingowego;
- 2) audyt strategii marketingowej;
- 3) audyt systemów marketingu;
- 4) audyt organizacji marketingu;
- 5) audyt efektywności marketingu;
- 6) audyt funkcji marketingowych.

Ad 1. **Audyt otoczenia marketingowego** odnosi się do otoczenia typu makro i mikro.

1.1. Analizie należy poddać elementy **makrośrodowiska marketingowego** dotyczące całego rynku krajowego, na którym funkcjonuje badane przedsiębiorstwo. Obejmuje ono **elementy demograficzne, ekonomiczne, technologiczne, kulturowe, polityczne i ekologiczne**. W istocie elementy te odpowiadają elementom poddanym analizie PEST.

Zgromadzenie informacji o **czynniku demograficznym** jest niezbędne, ponieważ determinuje on wielkość i strukturę popytu. Znajomość sytuacji demograficznej oraz jej zmian pozwala ocenić atrakcyjność poszczególnych rynków, w tym także zagranicznych. Konieczne są więc zebranie, uporządkowanie i analiza danych o:

- liczbie ludności;
- tempie przyrostu naturalnego;
- gęstości zaludnienia;
- największych skupiskach ludności;
- strukturze społeczeństwa ze względu na płeć, wiek, miejsce zamieszkania, wykształcenie, liczbę gospodarstw domowych;
- strukturze gospodarstw domowych ze względu na liczbę członków, wiek, etap cyklu życia rodziny itp.

43 Por. A. Pomykałski, *Zarządzanie...*, s. 47.

44 H. Mruk, P. Kwiatek, *Audyt – narzędzie kontroli marketingowej*, „Marketing w Praktyce” 2001, nr 1, s. 41.

Zebrałe informacje umożliwią ocenę rynku z punktu widzenia stanu i rozwoju czynnika demograficznego.

Czynnik ekonomiczny opisuje potencjał ekonomiczny i poziom rozwoju kraju oraz informuje o atrakcyjności dla inwestorów i o ewentualnym ryzyku inwestowania. Można go scharakteryzować za pomocą różnego rodzaju wskaźników i ich zmian, takich jak:

- wielkość i struktura PKB ogółem;
- wielkość PKB w przeliczeniu na mieszkańca;
- stopa bezrobocia;
- wielkości eksportu i importu oraz ich struktura;
- wielkości eksportu i importu przypadające na mieszkańca;
- bilans płatniczy;
- średnie płace i ich opodatkowanie;
- kursy walut i ich zmiany;
- stopa inflacji.

Czynnik technologiczny odnosi się do poziomu rozwoju technologicznego w danym kraju. Informacje o tym są pomocne przy konstruowaniu instrumentów marketingu, w szczególności ofert produktowej. Zakłada się bowiem, że wraz ze wzrostem poziomu PKB rośnie poziom rozwoju technologicznego danego rynku i wymagania nabywców dotyczące nowoczesności produktów. Poziom rozwoju technologicznego wyznacza ponadto stopień wyposażenia gospodarstw domowych w nowoczesny sprzęt (np. komputery) oraz dostęp do internetu. Te informacje są z kolei przesłanką do ewentualnego korzystania przez przedsiębiorstwo z nowoczesnych form dystrybucji, kanałów dystrybucji i technik sprzedaży. Czynnik technologiczny określa także ewentualne możliwości współpracy z lokalnymi przedsiębiorcami w sferze dostaw półproduktów i dystrybucji.

Czynnik kulturowy obejmuje m.in. takie elementy, jak społeczna aprobata dla wybranej branży, system wartości i norm społecznych, język, poziom edukacji, religia, rola rodziny w społeczeństwie, etnocentryzm konsumencki. Brak **aprobaty dla danego sektora** oznacza niewielkie szanse na rozwój firmy. **Normy społeczne** to reguły odnoszące się do zachowań akceptowanych przez społeczeństwo. Dotyczą one m.in. zachowania przedsiębiorstw w kontaktach z obywatelami i państwem – każde przedsiębiorstwo musi więc je znać i brać je pod uwagę w swoich działaniach. **Język** jest głównym narzędziem komunikowania się przedsiębiorstw z konsumentami. Nieznajomość języka potencjalnych nabywców powoduje brak możliwości ustalenia ich intencji i sposobów zakupu. **Poziom edukacji społeczeństwa** wyznacza sposoby dotarcia do konsumentów z przekazami promocyjnymi, instrumentami promocji, wpływa na jakość produktu, jego postrzeganie przez nabywców i sposób ich obsługi. Poziom edukacji może być także wykorzystywany do działań segmentacyjnych nabywców. **Religia**

może natomiast mieć duży wpływ na strukturę konsumpcji i stosunek do dóbr materialnych. Znajomość zasad religijnych obowiązujących w danej społeczności jest ważnym czynnikiem przy ustalaniu oferty produktowej, wielkości popytu na określone produkty lub jego braku. Również **model rodziny** i jej liczebność wyznaczają decyzje o zakupie różnych produktów. Często ze względów religijnych i zwyczajowych istnieje określona hierarchia w rodzinie, wyznaczone są role mężczyzny i kobiety. Stąd ważne znaczenie ma informacja o tym, kto decyduje w rodzinie o zakupach. Z kolei **etnocentryzm konsumencki** sprowadza się do uznawania wyższości produktów krajowych nad zagranicznymi. Jest to świadome i konsekwentne preferowanie produktów krajowych ze względów racjonalnych i emocjonalnych. Wpływ na taką postawę wywierają czynniki demograficzny i psychospołeczny. Różnorodność kulturowa i otwartość na obcą kulturę sprzyjają ograniczaniu poziomu etnocentryzmu. Natomiast duży udział osób starszych, z reguły o konserwatywnych poglądach, sprzyja umacnianiu etnocentryzmu konsumenckiego.

Czynnik polityczny dotyczy w szczególności **polityki gospodarczej w danym kraju**. Konieczne jest więc zebranie i przeanalizowanie informacji o polityce państwa w zakresie ochrony własnej produkcji oraz tworzenia instrumentów protekcji własnego przemysłu i usług. Z jednej strony można się tu spotkać z działaniami ewidentnie chroniącymi własny rynek, z drugiej zaś z polityką tzw. rynku otwartego, czyli stwarzania równych szans dla wszystkich jego uczestników, bez względu na kraj pochodzenia. W związku z tym należy uzyskać informacje o ewentualnych systemach wspierania przez władze rodzimych producentów (np. poprzez linie kredytowe, gwarantowanie eksportu, obniżone oprocentowanie kredytów, bezzwrotne pożyczki, dofinansowanie udziału w targach i wystawach międzynarodowych).

Czynnik ekologiczny odnosi się do zagadnień ochrony środowiska w danym kraju oraz podejmowanych przez państwo w tym zakresie działań. Konieczne są np. informacje o dostępności naturalnych zasobów i energii, o ruchach społecznych i konsumenckich dotyczących ochrony środowiska naturalnego, o wymogach ochrony środowiska nałożonych na producentów.

Ostatni czynnik opisujący makrośrodowisko marketingowe to **czynnik prawny**. Nie został on wprawdzie wymieniony osobno przez P. Kotlera, W.T. Gregora i W. Rogersa, ale ewidentnie jest elementem makrootoczenia. System prawny obejmuje m.in. takie zagadnienia, jak:

- prawną ochroną znaków towarowych i patentów;
- regulacje odnoszące się do tworzenia firm i ochrony inwestycji;
- system podatkowy;
- regulacje obrotu gospodarczego;

- przeciwdziałanie praktykom monopolistycznym;
- możliwości transferu zysków do kraju macierzystego.

Informacje o tym czynniku warunkują decyzje o ewentualnej ekspansji na dany rynek lub o wycofaniu się z dotychczasowego rynku.

- 1.2. **Elementy mikrośrodowiska marketingowego** odnoszą się do sektora, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo i terytorialnego zakresu jego działania. Obejmują więc rynki klientów, konkurentów, dostawców, pośredników i usługodawców oraz grupy społeczne.

W odniesieniu do **rynku** należy gromadzić i poddać analizie informacje, które dotyczą jego wielkości, położenia geograficznego, głównych segmentów, zmian wyżej wymienionych elementów oraz sytuacji w zakresie popytu i podaży. Informacje o **klientach** odnoszą się do ich charakterystyki z punktu widzenia cech demograficznych, ekonomicznych, społecznych i psychologicznych. Konieczna jest także wiedza o tym, jakie mają oni potrzeby i oczekiwania dotyczące produktów sektora analizowanej firmy, jakie są główne determinanty zakupów i jak przebiega proces decyzji zakupu. Należy także gromadzić informacje o pozycjonowaniu oferty firmy przez nabywców i opinie o jej produktach. Audyt w zakresie **konkurentów** może być realizowany przede wszystkim na podstawie informacji o ich liczebności, pozycji na rynku, strategiach marketingowych i ocenie oferty konkurencji przez nabywców. W odniesieniu do **pośredników (dystrybutorów)** gromadzone są dane o rodzajach kanałów dystrybucji w sektorze, ich uczestnikach, relacjach między nimi, o kosztach dystrybucji na różnych jej poziomach oraz dominujących formach współpracy z pośrednikami. Audytowi podlegają także **dostawcy produktów, materiałów, surowców i usług** (np. finansowych, transportowych, logistycznych, promocyjnych itp.) do analizowanej firmy. Chodzi więc o dane o ich liczbie, pozycji na rynku, formach współpracy z nimi, ofercie i jej zmianach oraz kosztach współpracy. Ostatni przedmiot audytu mikrośrodowiska marketingowego to **grupy społeczne**, jakie występują na rynku, na którym funkcjonuje firma. Chodzi tu o informacje, jakie są to grupy, jaka jest ich liczebność, jaki jest ich stosunek do firmy i jej oferty, czy przedsiębiorstwo współpracuje z takimi grupami i jakie to są formy współpracy⁴⁵.

Ad 2. Kolejny element audyt marketingu to **audyt strategii marketingowej**. Obejmuje zgromadzenie i analizę informacji o misji, wizji, celach firmy, jej pozycji rynkowej oraz rodzaju strategii. Istotne są także informacje o znajomości misji i wizji firmy wśród załogi, sposobie ustalenia celów, ich wielkości, zgodności z pozycją przedsiębiorstwa na rynku oraz o możliwości weryfikacji ich wykonania. W przypadku oddziaływania na różne segmenty rynku ważne jest, czy strategie marketingowe

45 Por. P. Hadrian, *Audyt – strategiczne narzędzie kontroli marketingu. Studium teoretyczno-metodyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2020, s. 140–143.

dla tych segmentów różnią się istotnie między sobą. Ważne znaczenie mają także informacja o ewentualnym podejmowaniu przez przedsiębiorstwo w swojej strategii działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu (*corporate social responsibility* – CSR) i kreowanie wartości wspólnej (*creating shared value* – CSV).

Ad 3. Trzeci przedmiot audytu to **struktura formalna marketingu**. Obejmuje ona ocenę w zakresie organizacji komórki marketingowej, jej personelu, wyposażenia w środki i usytuowania w strukturze firmy. Konieczna jest informacja o tym, czy w strukturze organizacyjnej firmy wyodrębniona została komórka marketingowa i na podstawie jakiego kryterium została utworzona, jaki jest zakres jej czynności, wyposażenie w personel, środki rzeczowe i finansowe. Kolejne informacje dotyczą skupienia wszystkich działań marketingowych w jednej komórce organizacyjnej lub ich rozdzielenia między różne komórki organizacyjne. Istotne jest także to, czy pomiędzy komórką marketingową a innymi komórkami przedsiębiorstwa dochodzi do konfliktów, a jeśli tak, to jakiego są one rodzaju. Ważne znaczenie ma tu informacja dotycząca tego, komu podlega komórka marketingowa i czy wyniki jej działań są brane pod uwagę przy formułowaniu strategii ogólnej przedsiębiorstwa. Konieczna jest informacja o tym, czy w składzie komórki marketingu znajduje się kontroler marketingu lub czy w strukturze przedsiębiorstwa funkcjonuje odrębna komórka controllingu marketingowego.

Ad 4. Czwarty przedmiot audytu marketingu to audyt **systemu marketingu**. Jego elementy to **system informacji marketingowej, planowanie marketingowe w przedsiębiorstwie, kontrola marketingu i procesy kreowania nowych produktów**. Należy odpowiedzieć na pytanie, czy w przedsiębiorstwie funkcjonuje system informacji marketingowej, a jeśli tak, to z jakich elementów się składa, jak przebiegają procedury gromadzenia i analiz informacji i jakie są koszty funkcjonowania tego systemu. Audyt systemu planowania marketingowego odnosi się do wykorzystywania wyników działania systemu informacji marketingowej w procesie budowania planów marketingowych (strategii). Należy ocenić także strukturę tych planów w przedsiębiorstwie. Kolejny obszar audytu to system kontroli marketingowej. Chodzi tu o przedmiot, zakres kontroli, jej częstotliwość oraz procedury. Istotne znaczenie ma także koszt działań kontrolnych i wdrażanie wyników kontroli działań marketingowych. Ostatni element audytu systemu marketingu to kreowanie nowych produktów. Audyt ma tu za zadanie uzyskanie odpowiedzi na pytanie, czy istnieją w przedsiębiorstwie procedury kreowania nowego produktu, jego testowania i wprowadzania na rynek. Ważne są także informacje o tym, na podstawie jakich danych podejmowane są decyzje o rozpoczęciu wyżej wymienionych działań.

Ad 5. Piąty przedmiot audytu to **efektywność marketingu**. Określa się ją jako relację uzyskanego efektu przedsięwzięć marketingowych do nakładów poniesionych na ich realizację. W audycie chodzi o efektywność poszczególnych przedsięwzięć marketingowych i ogółu działań marketingowych. Jak już wspomniano, w praktyce można spotkać się z poważnymi trudnościami w ustalaniu kosztów marketingu i efektów działań marketingowych. Jednak wykonanie analiz w tym zakresie jest

konieczne. W audycie efektywności wylicza się także skuteczność działań marketingowych jako stopień realizacji celów marketingowych. Ustalenie skuteczności jest zadaniem relatywnie łatwiejszym niż obliczenie efektywności przedsięwzięć marketingu. Chodzi tu bowiem o porównanie planowanych wielkości z wielkościami rzeczywiście osiągniętymi.

Ad 6. **Audyt funkcji marketingu** to ostatni element audytu marketingowego i w istocie odnosi się do stosowanych narzędzi **marketingu miksu**. W pierwszej kolejności należy poddać ocenie **politykę produktu**. Chodzi tu o analizy sprzedaży produktów, jej strukturę, pozycję grup produktów na rynku oraz ocenę produktów przez nabywców. Najczęściej wykorzystuje się tu takie metody jak analiza BCG, macierz GE czy macierz Hofera. Badaniu powinny także podlegać działania innowacyjne. Jednak, jak wspomniano wcześniej, są one przedmiotem audytu systemu marketingu w przedsiębiorstwie. W odniesieniu do **polityki cenowej** istotne znaczenie ma odpowiedź na pytanie, czy przedsiębiorstwo poprawnie kształtowało i zmieniało swoje ceny. Chodzi więc o zbadanie czynników ceny, metod jej ustalenia i różnicowania. Konieczne są także informacje o poziomie ceny z punktu widzenia nabywców, pośredników i w porównaniu do cen produktów konkurencyjnych. Trzeci przedmiot audytu funkcji marketingu to audyt **dystrybucji**. Chodzi w nim o określenie stosowanych kanałów dystrybucji dla produktów analizowanej firmy i ich roli w całości jej dystrybucji. Analizie powinny zostać poddane także obowiązki poszczególnych pośredników oraz koszty współpracy z nimi. Efektem analiz powinno być dokonanie oceny stosowanych kanałów dystrybucji. W odniesieniu do **promocji** należy ustalić, jakie były nakłady na działania promocyjne i jak zmieniały się one w relacji do zmian obrotów. Jakie narzędzia promocji były stosowane przez przedsiębiorstwo, z jaką częstotliwością i jaka była hierarchia instrumentów promocji. Ocenie poddać należy także efektywność i skuteczność stosowanych narzędzi promocji. Ten element audytu jest ściśle powiązany z audytem efektywności marketingu.

Jak widać, zakres przedmiotowy audytu marketingowego przedsiębiorstwa jest obszerny i wymaga zgromadzenia wielu informacji oraz przeprowadzenia dogłębnych analiz uzyskanych danych. W wyniku przeprowadzenia audytu marketingu i diagnozy działań marketingowych oraz ich efektów podejmowane są decyzje odnoszące się do ewentualnych zmian w rynku docelowym (obsługiwanych segmentów), strategii marketingu i jej elementów oraz organizacji marketingu.

Audyt marketingu należy rozumieć jako system działań kontrolnych organizacji, jej jednostek lub jej obszarów działań marketingowych. Jego celem jest ocena poprawności przygotowania i realizacji strategii marketingowej organizacji oraz zgłaszanie propozycji w celu eliminowania braków i błędów w tym zakresie. Przedmiotem audytu powinny być udokumentowane procesy i zjawiska związane z działaniami marketingowymi organizacji. Audytorami mogą być osoby fizyczne lub organizacje, które gwarantują niezależną kontrolę i ocenę podejmowanych decyzji marketingowych. Procedury kontrolne z reguły powinny zawierać:

- 1) sprawdzanie dokumentów wewnętrznych i zewnętrznych;
- 2) obserwację realizacji zadań w zakresie marketingu;
- 3) uzyskiwanie informacji od osób spoza przedsiębiorstw (np. od klientów, dostawców czy pośredników);
- 4) procedury analityczne i pytania kontrolne.

Pytania kontrolne mogą być kierowane do pracowników działów marketingu lub osób spoza przedsiębiorstwa, które mogą dysponować informacjami o przedmiocie audytu. Najczęściej są one stosowane jako uzupełnienie wymienionych wyżej procedur kontrolnych⁴⁶.

Podsumowując rozważania o audycie marketingowym, należy stwierdzić, że jest on rodzajem audytu operacyjnego i audytu na poziomie funkcji organizacji. Jest to systematyczny przegląd i ocena całości działań marketingowych przedsiębiorstwa, przeprowadzany po realizacji strategii marketingowej. Jest możliwy do wykonania dzięki posiadaniu przez przedsiębiorstwo systemu informacji marketingowej, a jego wyniki są podstawą do ewentualnych korekt strategii przedsiębiorstwa.

46 Ibidem, s. 268–281.

Rozdział 2

Analizy controllingowe w marketingu

Analizy controllingowe w marketingu odnoszą się do otoczenia przedsiębiorstwa i jego zasobów oraz działań marketingowych. W ramach otoczenia dotyczą sytuacji rynkowej, konkurentów i nabywców. Odnoszą się do celów przedsiębiorstwa, wyboru rynków, stosowanych narzędzi marketing mixsu, personelu i zasobów finansowych. Analizy te powinny być wykonywane przed sporządzeniem strategii marketingowej – decyzje o jej treści są podejmowane właśnie po dokonaniu analiz otoczenia oraz zasobów przedsiębiorstwa i jego sytuacji finansowej. Ich pozytywne wyniki umożliwiają ustalenie celów, wybór rynku docelowego i narzędzi marketingowych. Podczas realizacji strategii marketingowej gromadzone są także informacje bieżące, odnoszące się do sprzedaży, postępowania nabywców i konkurentów. Są one przedmiotem kolejnych analiz controllingowych, mających na celu bieżącą poprawę działań marketingowych. Analizy controllingowe są także wykonywane do celów audytu marketingowego za okresy minione. Ich wyniki służą wówczas do oceny i ewentualnych korekt dotychczasowej strategii.

2.1. Analiza sytuacji rynkowej i popytu

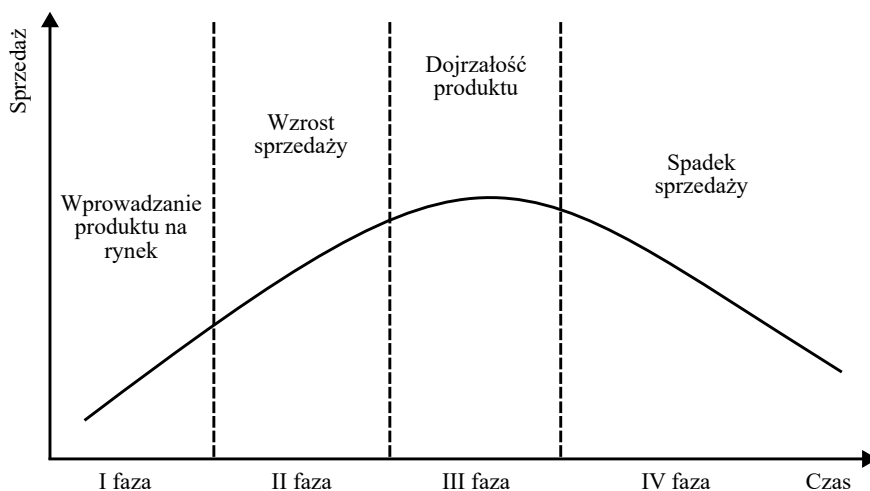
Sytuację rynkową można scharakteryzować za pomocą analiz sprzedaży określonej grupy produktów na rynku, wysokości i zmian cen oraz udziałów rynkowych największych dostawców produktów i zmian tych wielkości. W związku z tym należy ustalić poziom sprzedaży za okres bieżący i okresy minione (2–3 lata) i na tej podstawie podjąć próbę określenia tempa zmian sprzedaży i cyklu życia danej grupy produktów.

Tempo zmian popytu na dany produkt znajduje wyraz w tzw. **rynkowym cyklu życia produktu**. Krzywa cyklu życia ma kształt odwróconej litery S i prezentuje

rozwój sprzedaży produktu na rynku od wprowadzenia nowego produktu do momentu jego zejścia z rynku¹.

Najczęściej w literaturze mówi się o czterech fazach cyklu życia:

- 1) fazie wprowadzenia;
- 2) fazie wzrostu;
- 3) fazie dojrzałości (nasycenia);
- 4) fazie spadku (schyłku sprzedaży).



Rysunek 2.1. Cykl życia produktu

Źródło: H. Mruk, I.P. Rutkowski, *Strategia produktu*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994, s. 102.

Faza wprowadzenia jest najtrudniejsza dla przedsiębiorstwa – dostawcy produktu na rynek. Chodzi bowiem o to, by przekonać nabywców do zakupu nowego produktu. Mamy więc do czynienia z bardzo niewielkim poziomem i wzrostem sprzedaży na rynku. Główna grupa nabywców („innovatorzy”), która kupuje nowy produkt, jest niewielka (około 1,5–2,5% ogółu). Ceny produktów wprowadzonych na rynek są najczęściej wysokie. Wynika to z unikatowości nowego produktu oraz niskiego poziomu elastyczności cenowej popytu, który jest konsekwencją braku konkurentów. Poziom sprzedaży i jej przyrosty są jednak niewielkie i w konsekwencji przedsiębiorstwo-innowator ponosi w tej fazie straty.

W **fazie wzrostu** zaobserwować można bardzo szybki przyrost sprzedaży. Do grupy dotychczasowych nabywców dołącza następna grupa – „wczesnych naśladowców”, która stanowi około 13,5% ogółu nabywców. Zastosowane kanały dystrybucji umożliwiają dotarcie do coraz większej grupy konsumentów. Ceny nie

¹ P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wydawnictwo Gebethner i S-ka, Warszawa 1994, s. 329–330.

ulegają zmianie, ewentualnie mogą być nieco obniżane. Pojawiają się pierwsze zyski, a przyrosty sprzedaży są w tej fazie najwyższe. W tej fazie przedsiębiorstwo ulepsza i usprawnia produkt, co pomaga budować lojalność kupujących i umożliwia oferowanie go nowym segmentom nabywców. Szybkie przyrosty sprzedaży i rosnące zyski są sygnałem dla konkurentów, którzy zaczynają oferować produkty substytucyjne. Przedsiębiorstwo wykorzystuje nowe kanały dystrybucji i przechodzi od dystrybucji ekskluzywnej do selektywnej, oferuje produkt w tych kanałach, w których obecne są produkty konkurentów.

Produkt przechodzi do **fazy nasycenia**, w której wielkość sprzedaży osiąga maksymalny poziom, natomiast zmniejsza się przyrost sprzedaży aż do jego całkowitego wyhamowania. W tej fazie kupują bowiem następne grupy konsumentów – na początku tzw. wczesna większość (około 34% ogółu nabywców), a następnie grupa tzw. późnej większości (podobnie około 34% ogółu). Dla utrzymania sprzedaży przedsiębiorstwo dokonuje modyfikacji produktu poprzez podnoszenie jego jakości, dodawanie nowych funkcji, wykorzystuje także nowe kanały dystrybucji. Powoduje to wzrost kosztów sprzedaży, a nasilająca się konkurencja sprawia, że przedsiębiorstwa decydują się także na aktywne wykorzystanie ceny. Zaczynają wykształcać się liderzy rynku – przedsiębiorstwa o najwyższych obrotach i udziałach rynkowych.

Po fazie nasycenia następuje **faza spadku**. Może ona charakteryzować się dużymi lub powolnymi spadkami sprzedaży. Podobnie można mieć do czynienia z powolnym spadkiem zysków lub z szybko zmniejszającymi się zyskami przedsiębiorstwa. W ostatniej fazie cyklu życia produkty są kupowane przez tzw. konserwatywnych nabywców, którzy stanowią około 16% ogółu nabywców. Są oni przywiązani do dotychczasowych produktów, a nowy produkt kupują głównie wtedy, gdy z rynku jest wycofywany produkt dotychczasowy.

Obecnie nie ma uniwersalnych zasad określających czas trwania poszczególnych faz cyklu życia produktu i zależy to m.in. od możliwości wykreowania nowych produktów, stabilności potrzeb nabywców i ich lojalności. Można natomiast wskazać na stale skracający się cykl życia produktów.

Na podstawie danych o przebiegu sprzedaży można podjąć próbę ustalenia, na którym etapie cyklu życia znajduje się określona grupa produktów. Można się tu posługiwać nie tylko zmianami wielkości sprzedaży, ale także wskaźnikiem relacji pomiędzy wzrostem sprzedaży a wzrostem PKB oraz liczbą konkurentów i ich udziałami rynkowymi. W pierwszej fazie wzrost sprzedaży jest z reguły niższy niż wzrost PKB, nie ma jeszcze konkurencji wobec wprowadzonego na rynek produktu. W fazie wzrostu tempo sprzedaży jest trwale wyższe niż przyrost PKB, pojawiają się pierwsi konkurenci, ale ich udziały rynkowe są niewielkie. W fazie nasycenia przyrost sprzedaży w przybliżeniu odpowiada tempu wzrostu PKB, z rynku eliminowani są najsłabsi konkurenci, a udziały rynkowe pozostałych rosną. W fazie spadku maleje sprzedaż oraz liczba konkurentów, a ich udziały są stabilne. Ustalenie etapu cyklu życia produktu jest istotną wskazówką dla przedsiębiorstwa i jego polityki produktu. Jeśli przedsiębiorstwo zamierza wejść na określony rynek, to może na

tej podstawie podjąć decyzję pozytywną lub zrezygnować z ekspansji. Informacja o etapie cyklu życia produktu może być także jedną z przesłanek o wychodzeniu z rynku, jeśli przedsiębiorstwo już na nim funkcjonuje.

Wysokość cen i ich zmiany wskazywać mogą na stopień równowagi rynkowej. Długotrwały wzrost cen może wynikać z rosnących kosztów wytworzenia lub nadwyżki popytu nad podażą. Należy więc dokonać analiz kształtowania się kosztów surowców, materiałów i kosztów produkcji oraz dochodów nabywców. Ich wyniki umożliwią ustalenie stopnia równowagi rynkowej (rynek nabywcy, rynek dostawcy). Natomiast określenie udziałów rynkowych uczestników rynku pozwoli odpowiedzieć na pytanie, czy w odniesieniu do badanego rynku mamy do czynienia ze strukturą monopolistyczną, duopolistyczną, oligopolistyczną czy z rynkiem rozproszonym. Takie informacje są pomocne przy wyborze przez przedsiębiorstwo rodzaju strategii konkurowania.

Podsumowując, analiza otoczenia przedsiębiorstwa, odnosząca się w pierwszej kolejności do sytuacji rynkowej, umożliwia dokonanie oceny kształtowania się popytu i podaży oraz cyklu życia określonej grupy produktów, a także struktury podmiotowej rynku, na którym funkcjonuje przedsiębiorstwo lub rynku, na który zamierza wejść.

2.2. Analiza nabywców

Celem analizy nabywców jest charakterystyka kupujących i ich postępowania. Jest ona dokonywana w ramach tworzenia strategii marketingowej i służy ocenie rynku, na który zamierza wejść przedsiębiorstwo. Analiza controllingowa nabywców jest także dokonywana w czasie realizacji strategii – zmieniać się mogą bowiem liczba i cechy nabywców. Dodatkowo analiza nabywców jest przedmiotem audytu marketingu po realizacji strategii.

Należy więc zgromadzić informacje o liczbie nabywców określonej grupy produktów, jej zmianach i strukturze według różnych cech. Można do nich zaliczyć np. cechy ekonomiczne, demograficzne, społeczne, miejsce zamieszkania, motywy zakupu. Informacje te umożliwią dokładną charakterystykę nabywców. Chodzi o takie dane, jak wiek, płeć, wykształcenie, zawód, dochody nabywców, ich źródła, zmiany dochodów, wydatki na określoną grupę produktów i ich udział w całości wydatków nabywców, liczebność gospodarstwa domowego, ocena produktów, przyczyny zakupu, przynależność do grup społecznych, kultywowane tradycje itp. Powyższe informacje są przydatne do celów segmentacji, tj. podziału nabywców na jednorodne grupy (segmenty) oraz do ich oceny. Można tu wykorzystać wspomnianą wcześniej metodę portfelową. Dla uzyskania kompleksowej oceny zaleca się dokonanie wyboru dużej liczby czynników oceny spośród zebranych informacji

o nabywcach. Następnie ustala się hierarchię ich ważności poprzez nadanie tym czynnikom wag, których suma wynosić może np. dziesięć punktów. W trzecim etapie następuje ocena określonych czynników odnoszących się do nabywców na przyjętej skali (np. od jednego do pięciu punktów). Wówczas maksymalna ocena wynosi pięćdziesiąt punktów. Etap, w którym nadaje się punkty czynnikom oceny nabywców, jest relatywnie trudny i pracochłonny oraz narażony na błędy subiektywnej oceny. Utworzone skale ocen dla każdego z czynników (kryteriów) oceny dają także możliwość subiektywnego działania osób wykonujących takie analizy. W ostatnim etapie następuje pomnożenie wagi każdego z kryteriów przez przyznaną mu ocenę punktową na skali ocen. W wyniku tych działań uzyskuje się ogólną wartość punktową ocenianych nabywców. W poniższym przypadku ocena ta może osiągnąć wartości w przedziale od zera do pięćdziesięciu punktów (suma wag: $10 \times$ maksymalna ocena każdego czynnika $- 5 = 50$ punktów). Przedział ten można podzielić na dowolne mniejsze przedziały – najczęściej tworzy się trzy takie przedziały:

- 1) od 0 do 17 punktów – ocena niska;
- 2) ponad 17 do 34 punktów – ocena średnia;
- 3) ponad 34 punkty do 50 punktów – ocena wysoka.

W tabeli 2.1 zaprezentowana została taka ocena nabywców.

Tabela 2.1. Przykładowa ocena ogółu nabywców

Czynniki oceny	Waga	Ocena ogółu nabywców	Wartość ważona ogółu nabywców
1. Liczba nabywców	1,5	2,0	3,00
2. Zmiana liczby nabywców za okresy minione	1,5	3,0	4,50
3. Dochód średni nabywców	1,5	4,0	6,00
4. Zmiana średniego dochodu nabywców za minione okresy	1,5	3,0	4,50
5. Udział wydatków na grupę produktów	1,0	3,5	3,50
6. Zmiana udziału wydatków na grupę produktów za minione okresy	0,5	4,0	2,00
7. Znajomość marki produktu	1,0	4,0	4,00
8. Ocena produktu	1,0	3,0	3,00
9. Główna determinanta zakupu	0,5	3,5	1,75
Suma	10,0		32,25

Źródło: opracowanie własne.

Z tabeli 2.1 wynika, że rezultat oceny nabywców wynosi 32,25 punktu, co oznacza, że jest ona na poziomie średnim, choć blisko oceny wysokiej.

Po dokonaniu oceny ogółu klientów należy przeprowadzić analizy controllingowe klientów przedsiębiorstwa. Wykorzystuje się tu wskaźnik tzw. **wartości życiowej klienta** (*consumer lifetime value*) – określa ona zyski, jakie firma osiąga z transakcji z danym klientem w określonym czasie. Wykorzystywana jest tu formuła obliczania terażniejszej wartości strumienia przyszłych dochodów osiągniętych z tytułu zarządzania relacjami z klientem²:

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

gdzie:

C – dochody przynoszone przez klienta w okresie od 1 do n ,

k – koszt kapitału,

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, gdy przedsiębiorstwo dysponuje bazą informacji o nabywcach swoich produktów i o sprzedaży tych produktów określonym grupom nabywców. Należy wtedy ustalić wielkość zakupów danego klienta (lub grupy klientów) 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 wylicza się 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. Obliczane są tu wskaźniki kosztów pozyskania klienta (*customer acquisition cost* – CAC) jako relacja kosztów działań marketingowych w danym okresie do liczby klientów pozyskanych w wyniku tych działań. Dzięki temu wskaźnikowi oraz wskaźnikowi wartości życiowej klienta można porównywać różne warianty działań reklamowych czy aktywizujących sprzedaż i wybierać te, które mają najbardziej wartościowe wskaźniki. Informacje te mogą posłużyć do wyboru najkorzystniejszych segmentów rynku.

W analizach controllingowych klientów stosuje się także wskaźniki dotyczące ich **satysfakcji**. Są to m.in.:

- 1) relacja liczby skarg i reklamacji do wielkości sprzedaży;
- 2) koszt skarg i reklamacji do wartości sprzedaży oraz zmiany tych wskaźników.

² R. Koziełski (red.), *Wskaźniki marketingowe*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2017, s. 134–136; J. Czekaj, Z. Dresler, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 16–20.

Dodatkowo w celu uzyskania dokładniejszych informacji o ich zadowoleniu z zakupu wykorzystuje się badania ankietowe wśród nabywców. Jako alternatywną metodę badania klientów stosuje się metodę tzw. tajemniczego klienta. Polega ona na tym, że ankieter wysyłany jest do miejsc, w których dokonuje zakupu i zachowuje się jak zwykły klient. Następnie wypełnia specjalną ankietę odnoszącą się do procesu zakupu. Ponadto wykorzystywane są analizy klientów rezygnujących z zakupu.

W odniesieniu do postępowania nabywców istotna jest wiedza o kształtowaniu się **lojalności klientów**. Lojalność konsumenta oznacza dokonywanie zakupów produktów tej samej marki, zakupów w tym samym miejscu sprzedaży lub od tego samego sprzedawcy pomimo istnienia czynników ekonomicznych przemawiających za zakupem produktów konkurencyjnych³. Dla uzyskania informacji o poziomie lojalności klientów często stosuje się wskaźnik lojalności klientów, wzmożony wskaźnik lojalności klientów oraz wskaźnik utraty klientów⁴.

Wskaźnik lojalności klientów (WL) przedstawiony jest wzorem:

$$WL = (\text{liczba klientów deklarujących bezwarunkową chęć zakupu} + \text{liczba klientów deklarujących warunkową chęć zakupu} : \text{liczba badanych klientów}) \times 100\%.$$

Natomiast **wzmożony wskaźnik lojalności klientów (WLw)** to:

$$WLw = (\text{liczba klientów deklarujących bezwarunkową chęć zakupu} : \text{liczba badanych klientów}) \times 100\%.$$

Wskaźnik utraty klientów (WuK) oblicza się według wzoru:

$$WuK = (\text{liczba klientów, którzy zrezygnowali z zakupów} : \text{liczba klientów}) \times 100\%.$$

Analiza lojalności obejmuje także ustalenie liczby nabywców, jej zmiany oraz podział klientów ze względu na ich zakupy produktów danego przedsiębiorstwa i produktów konkurencyjnych. W wyniku tych działań można wyróżnić:

- 1) klientów lojalnych wobec produktów danej firmy (korzystających stale tylko z jej produktów);
- 2) klientów lojalnych wobec produktów firm konkurencyjnych;
- 3) klientów kupujących produkty danej firmy i produkty konkurencyjne;
- 4) klientów niekupujących w ogóle danej grupy produktów.

Dla przedsiębiorstwa najważniejsze znaczenie mają klienci lojalni wobec jego oferty i ci, którzy w ogóle nie korzystają z danej grupy produktów. W dalszej kolejności istotna jest także grupa klientów kupujących produkty konkurencji. Najłatwiej

3 Zob. S. Sudoł, J. Szymczak, M. Haffer, *Marketingowe testowanie produktów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.

4 M. Rzemieniak, *Controlling marketingu*, b.r., <http://zprpl.pollub.pl/wp-content/uploads/2022/02/Controlling-marketingu-W.pdf> (dostęp: 20.11.2022).

można oddziaływać na nabywców potencjalnych, czyli tych, którzy nie są jeszcze klientami danej firmy, ponieważ nie mają oni doświadczenia z określoną grupą produktów i kontaktów z firmą. O wiele trudniej dotrzeć do grupy nabywców produktów konkurencyjnych, ponieważ mogą oni porównywać produkty firmy i warunki zakupu różnych przedsiębiorstw.

Podziału klientów można dokonać także ze względu na ich lojalność i zadowolenie z produktu (wykres 2.2).

Zadowolenie	Klienci zadowoleni i nielojalni	Klienci zadowoleni i lojalni
	Klienci niezadowoleni i nielojalni	Klienci niezadowoleni i lojalni
	Lojalność	

Rysunek 2.2. Podział klientów ze względu na lojalność wobec produktów

Źródło: W.G., *Lojalność to mit*, „Rzeczpospolita”, 5.12.1998.

Dla przedsiębiorstwa najkorzystniejsze są widoczne na wykresie 2.2 grupy klientów zadowolonych i lojalnych oraz niezadowolonych i lojalnych. Firma powinna w pierwszej kolejności dążyć do utrzymania tych grup i koncentrować swoje działania marketingowe właśnie na nich. Grupy klientów nielojalnych i zadowolonych oraz nielojalnych i niezadowolonych z reguły nie są dla przedsiębiorstwa grupami atrakcyjnymi, ponieważ każda zmiana warunków sprzedaży skłania ich do zmian decyzji o zakupie produktu. Skonstruowanie wykresu podobnego do wykresu 2.2, ustalenie liczebności klientów lojalnych i przygotowanie instrumentów oddziaływania na tę grupę wymaga dysponowania informacjami o liczbie i strukturze tych nabywców oraz o ich cechach i ich zmianach. Jest to możliwe, gdy w przedsiębiorstwie funkcjonuje system informacji marketingowej.

Po dokonaniu oceny ogółu nabywców i analiz dotyczących wartości życiowej klientów, ich satysfakcji i lojalności należy scharakteryzować kompleksowo klientów przedsiębiorstwa. Zgromadzić trzeba takie same informacje jak w odniesieniu do ogółu nabywców oraz wykorzystać dodatkowo wskaźniki wartości życiowej klienta, liczby klientów lojalnych i wskaźniki lojalności.

Obsługiwane grupy klientów powinny być także poddane ocenie za pomocą metody portfelowej. Jak wspomniano wyżej, czynnikami oceny są te same zmienne

jak w przypadku oceny ogółu nabywców i dodatkowo wskaźniki wartości życiowej, przynależność do jednej z grup lojalnościowych i wskaźniki lojalności.

Tabela 2.2 przedstawia przykładową ocenę klientów przedsiębiorstwa.

Tabela 2.2. Przykładowa ocena klientów przedsiębiorstwa

Czynniki oceny	Waga	Ocena ogółu nabywców	Wartość ważona ogółu nabywców
1. Liczba klientów	1,5	3,0	4,5
2. Zmiana liczby klientów za minione okresy	1,5	2,0	3,0
3. Dochód średni klientów	1,5	3,0	4,5
4. Zmiana średniego dochodu klientów za minione okresy	1,5	3,0	4,5
5. Udział wydatków na grupę produktów	1,0	3,0	3,0
6. Zmiana udziału wydatków na grupę produktów za minione okresy	0,5	4,0	2,0
7. Znajomość marki produktu	0,5	4,0	2,0
8. Ocena produktu	1,0	3,5	3,5
9. Wartość życiowa klienta	0,5	2,0	1,0
10. Grupa lojalnościowa	0,5	1,0	0,5
Suma	10,0		28,5

Źródło: opracowanie własne.

Z tabeli 2.2 wynika, że ocena klientów przedsiębiorstwa mieści się w przedziale od 17 do 34 punktów, czyli jest na średnim poziomie. Jednak ostateczny wynik jest niższy niż dla oceny ogółu nabywców na rynku.

Podsumowując, analiza controllingowa nabywców umożliwia dokonanie ich oceny ze względu na ich cechy ilościowe, jakościowe, na dokonanie segmentacji rynku, wybór określonego segmentu (określonych segmentów) oraz ewentualne zmiany liczby już obsługiwanych segmentów nabywców.

2.3. Analiza konkurencji

Analiza konkurencji, podobnie jak analiza nabywców, jest wykonywana w ramach tworzenia strategii marketingowej. W przypadku kiedy przedsiębiorstwo zamierza wybrać rynek (lub rynki), wówczas jedną z przesłanek takiej decyzji jest sytuacja

konkurencyjna. Podobnie jak w odniesieniu do nabywców, także i w tym przypadku analiza sytuacji konkurencyjnej jest realizowana w trakcie wykonywania strategii marketingowej i po jej zakończeniu. Co więcej, jak już wspomniano, taka analiza jest wykonywana w ramach audytu marketingu.

Informacje przydatne do celów analizy konkurencji to przede wszystkim informacje o liczbie konkurentów, wielkości ich sprzedaży, szerokości i głębokości asortymentu, sytuacji ekonomicznej, personelu, działaniach marketingowych i ich efektach oraz kosztach działalności. Na ich podstawie można dokonać oceny konkurentów i wyodrębnić najgroźniejszych z nich. Szczególnie istotne jest dysponowanie informacjami o kosztach konkurentów, gdy przedsiębiorstwo wprowadza nowe produkty na rynek, zamierza utrudnić wejście na rynek konkurentom lub zamierza dokonać obniżki cen swoich produktów.

W pierwszym przypadku informacja o kosztach konkurentów pozwala na podjęcie decyzji o rodzaju strategii cenowej i wyborze pomiędzy strategią cen wysokich i cen penetracyjnych.

W drugim przypadku dysponowanie informacjami o kosztach konkurentów, w szczególności związanych z wprowadzeniem przez nich na rynek nowych lub usprawnionych produktów, umożliwi proaktywne obniżki cenowe (dokonane przed wejściem konkurenta na rynek). Wówczas produkty konkurenta nie różnią się istotnie cenowo od produktów dotychczas sprzedawanych przez istniejące w sektorze przedsiębiorstwa.

W trzecim przypadku informacje o kosztach konkurentów będą stanowić przesłankę do podjęcia decyzji o ewentualnych obniżkach ceny i ich wielkości. Mogą być także pomocne w ustaleniu scenariusza kolejnych działań cenowych konkurenta.

Gromadzenie informacji o kosztach konkurentów i ich wykorzystanie napotyka jednak poważne przeszkody. Najczęściej bowiem można uzyskać informacje o kosztach konkurentów ogółem, ewentualnie o ich rodzajowym podziale. Są to jednak informacje z reguły niewystarczające, ponieważ nie odnoszą się do poszczególnych produktów, miejsca powstawania albo struktury według innych kryteriów. Ponadto bardzo często konkurenci prowadzą różne rodzaje działalności, sprzedają w kraju i na rynkach zagranicznych, oprócz produktów konkurencyjnych oferują także produkty niekonkurencyjne (zaspokajające inne potrzeby nabywców), wytwarzają części zamienne lub półprodukty, których koszty są zawarte w kosztach ogółem. Ustalenie kosztów jednostkowych produktów konkurentów jest więc poważnie utrudnione. Wydaje się, że ustalenie w przybliżeniu ich wysokości jest możliwe, gdy znane są wielkości marży detalicznej i hurtowej w sieci dystrybucji, w której dokonywana jest sprzedaż tych produktów. Wówczas zmniejszenie cen hurtowych i detalicznych o wysokość marży umożliwia ustalenie wysokości cen zbytu produktów konkurencyjnych. Przyjmując kolejne założenie o wysokości marży zysku przedsiębiorstw konkurencyjnych na poziomie średniej marży zysku w sektorze, można ustalić koszty produkcji grup produktów konkurentów.

Oceny konkurentów można dokonać – jak poprzednio oceny nabywców – za pomocą metody portfelowej. Po ustaleniu kryteriów (czynników) tej oceny

i przypisaniu im wag nadawane są im wartości punktowe według przyjętej skali oceny konkurentów. W trzecim etapie mnożone są one przez wagi. W wyniku tych działań uzyskuje się wartość punktową ocenianych konkurentów. Przedsiębiorstwo, które uzyskało najwyższą wartość, jest najgroźniejsze spośród konkurentów. Jego działania i postępowanie na rynku powinny być przedmiotem systematycznej obserwacji, można bowiem przyjąć, że jest ono liderem rynku, na którym funkcjonuje dane przedsiębiorstwo.

W tabeli 2.3 zaprezentowano uproszczony przykład oceny portfelowej dwóch konkurentów na podstawie dziesięciu czynników oceny, sumy wag równej dziesięciu punktom i skali ocen od jednego do pięciu punktów (maksymalna ocena wynosi pięćdziesiąt punktów).

Tabela 2.3. Przykładowa ocena portfelowa konkurentów

Czynniki oceny	Waga	Ocena		Wartość ważona	
		Pierwszego konkurenta	Drugiego konkurenta	Pierwszego konkurenta	Drugiego konkurenta
1. Wielkość sprzedaży	1,5	2,00	3,00	3,00	4,50
2. Udział w rynku	1,5	3,00	3,00	4,50	4,50
3. Znajomość marki	1,5	4,00	3,40	6,00	5,10
4. Wyniki finansowe	1,5	3,00	3,50	4,50	5,25
5. Wielkość zatrudnienia	0,5	3,50	3,30	1,75	1,65
6. Wskaźnik ruchu ogólnego	0,5	4,00	3,90	2,00	1,95
7. Liczba produktów nowych	1,0	4,00	4,20	4,00	4,20
8. Nakłady na promocję	1,0	3,00	3,90	3,00	3,90
9. Ważony wskaźnik dystrybucji	0,5	3,50	3,30	1,75	1,65
10. Cena/średnia cena rynkowa	0,5	2,50	2,90	1,25	1,45
Suma	10,0			31,75	34,15

Źródło: opracowanie własne.

Z danych zawartych w tabeli 2.3 wynika, że ocena konkurenta nr 2 mieści się w trzecim przedziale (powyżej 34 punktów), co oznacza, że jest on najgroźniejszym konkurentem.

W przypadku kiedy ze zgromadzonych informacji wynika, że liczba konkurentów jest duża, analizie poddawane są: najczęściej lider rynkowy (ze względu na jego

udział w sprzedaży) oraz przedsiębiorstwo o podobnym potencjale jak przedsiębiorstwo, które zamierza wejść na rynek.

Podsumowując, analiza controllingowa elementów otoczenia przedsiębiorstwa, tj. analiza sytuacji rynkowej i popytu, nabywców i konkurencji, umożliwia skonfrontowanie zasobów przedsiębiorstwa z warunkami otoczenia, sformułowanie celów marketingowych przedsiębiorstwa i ustalenie jego strategii marketingowej.

2.4. Analiza controllingowa personelu przedsiębiorstwa

W literaturze z zakresu marketingu często można się spotkać z podejściem, według którego istotnym elementem marketing mixu – poza produktem, ceną, dystrybucją i promocją – są ludzie, czyli pracownicy przedsiębiorstwa. Personel jest traktowany jako jeden z elementów strategii przedsiębiorstwa i – podobnie jak inne elementy marketing mixu – także musi zostać poddany ocenie z punktu widzenia controllingu.

W pierwszej kolejności należy określić poziom i zmiany zatrudnienia w wielkościach naturalnych oraz zmiany procentowe, a następnie jego strukturę – tj. personel kierowniczy i wykonawczy oraz ich zmiany. Należy wyliczyć także wskaźniki związane ze zmianami stanu zatrudnienia – tj. wskaźniki zwolnień, przyjęć i ogólnego ruchu zatrudnienia. **Wskaźnik zwolnień** to relacja liczby zwolnionych w ciągu danego okresu (np. roku) do ogólnej liczby zatrudnionych na początek danego okresu. **Wskaźnik przyjęć** to relacja nowo przyjętych pracowników w ciągu danego okresu do ogólnej liczby zatrudnionych na początek tego okresu. Natomiast **wskaźnik ogólnego ruchu zatrudnienia** to relacja sumy przyjętych i zwolnionych pracowników w danym okresie do stanu zatrudnienia na początek tego okresu. W prawidłowo funkcjonującym przedsiębiorstwie wskaźniki te nie powinny być wysokie. Ich wysoki poziom i wzrosty oznaczają brak stabilności zatrudnienia w firmie i utrudniają realizację strategii marketingowej. Konieczne jest także określenie cech personelu, które są istotne z punktu widzenia możliwości realizowania strategii marketingowej. Chodzi tu np. o takie cechy, jak wiek, staż pracy, wykształcenie, znajomość języków obcych, ukończone szkolenia i kursy.

Kolejnym wskaźnikiem controllingowym dotyczącym personelu w przedsiębiorstwie jest ustalenie relacji między wydatkami na płace a wynikami sprzedaży i zyskiem przedsiębiorstwa. Należy przestrzegać zasady, że tempo przyrostu wydatków na zatrudnienie nie powinno być wyższe niż tempo przyrostu sprzedaży i zysków firmy. Można stwierdzić wówczas, że nastąpił wzrost wydajności pracy, a jednocześnie w przedsiębiorstwie zachowane zostały środki na jego rozwój.

W tabeli 2.4 zaprezentowano przykłady analiz controllingowych w odniesieniu do personelu. Wykorzystać tu można **wartości średnie oraz dominantę i medianę w odniesieniu do różnych cech personelu – np. do stażu pracy.**

Tabela 2.4. Przykładowe dane o stażu pracy pracowników

Staż pracy w latach	Liczba pracowników	Skumulowana liczba pracowników
Do 5	100	100
Ponad 5 do 10	99	199
Ponad 10 do 15	106	305
Ponad 15 do 20	158	463
Ponad 20 do 25	150	613
Ponad 25 do 30	43	656
Razem	656	

Źródło: opracowanie własne.

Średni staż pracy można wyliczyć według wzoru⁵:

$$\text{Średni czas pracy} = \frac{\sum L_p \times X_p}{Z}$$

gdzie:

X_p – środek przedziału klasowego stażu pracy,

L_p – liczba pracowników z określonym stażem pracy,

Z – zatrudnienie ogółem.

Średni staż pracy wynosi więc:

$$[100 \times 2,5 + 99 \times 7,5 + 106 \times 12,5 + 158 \times 17,5 + 150 \times 22,5 + 43 \times 27,5] : 656 = 14,7 \text{ lat.}$$

Kolejny miernik to **dominanta**, czyli taka wartość stażu pracy, która powtarza się w szeregu najczęściej. W powyższym przykładzie wartość ta mieści się w przedziale od 15 do 20 lat (158). Dla obliczenia dominanty wykorzystuje się wzór⁶:

$$D = L_o + I \times \frac{(F_m - F_{m-1})}{(F_m - F_{m-1}) + (F_m - F_{m+1})}$$

5 Por. H. Kassyk-Rokicka, *Statystyka nie jest trudna. Mierniki statystyczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998, s. 26–32.

6 Ibidem, s. 38.

gdzie:

L_o – początek przedziału klasowego dominanty,

I – rozpiętość przedziału klasowego dominanty,

F_m – liczebność przedziału klasowego dominaty,

F_{m-1} – liczebność przedziału klasowego poprzedzającego przedział dominanty,

F_{m+1} – liczebność przedziału klasowego następującego po przedziale dominanty.

W powyższym przypadku dominanta wynosi:

$$D = 15 + 5 \times (158 - 106) : [(158 - 106) + (158 - 150)] = 15 + (5 \times 52) : (52 + 8) = 15 + (260 : 60) = 15 + 4,3 = 19,3 \text{ lat.}$$

Następny wskaźnik to **mediana**, czyli taka wartość zmiennej, która dzieli zbiorowość na dwie równe części. Jedna z nich zawiera wartości mniejsze od mediany, a druga wartości od niej większe. Wzór na obliczenie mediany to⁷:

$$M = L_o + \left[\frac{N+1}{2} - n_{-1} \right] \times \frac{I}{n_1},$$

gdzie:

L_o – początek przedziału klasowego mediany,

N – liczba obserwacji (pracowników),

n_{-1} – suma liczebności przedziałów klasowych poprzedzających przedział mediany,

I – rozpiętość przedziału mediany,

n_1 – liczebność przedziału mediany.

Według danych z tabeli 2.4 przedział mediany to od 15 do 20 lat. Skumulowana liczba pracowników wynosi tu 463 osoby, a połowa z 656 osób to 328 osób. Liczba ta nie mieści się w przedziale od 10 do 15 lat, ponieważ tam liczba skumulowana pracowników to 305 osób – należy zatem do przedziału następnego: 15 do 20 lat.

Mediana wynosi więc:

$$M = 15 + [(656 + 1) : 2 - 305] \times (5 : 158) = 15 + [(328,5 - 305) \times (5 : 158)] = 15 + 23,5 \times 0,032 = 15 + 0,75 = 15,75 \text{ lat.}$$

Ta wartość dzieli całą zbiorowość pracowników na grupę o stażu pracy mniejszym niż 15,75 lat i grupę o takiej samej liczebności, ze stażem pracy większym od 15,75 lat.

W następnej kolejności powinna zostać przeprowadzona analiza personelu według jego cech jakościowych. Informacje te oraz dane o cechach ilościowych personelu umożliwią dokonanie jego ostatecznej oceny według wspomnianej wyżej metody portfelowej. W tabeli 2.5 przedstawiono przykładową ocenę portfelową personelu.

⁷ Ibidem, s. 42.

Tabela 2.5. Przykładowa ocena portfelowa pracowników

Czynniki oceny personelu	Waga	Liczba punktów	Ocena (waga × liczba punktów)
1. Liczba personelu	1,0	3,0	3,00
2. Zmiany liczby personelu	0,5	3,0	1,50
3. Wskaźnik przyjęć	1,0	2,0	2,00
4. Wskaźnik zwolnień	1,0	2,0	2,00
5. Średni staż pracy	1,0	3,0	3,00
6. Średnia płaca	1,5	3,0	4,50
7. Zmiana średniej płacy	1,0	2,0	2,00
8. Sprzedaż na zatrudnionego	1,5	2,5	3,75
9. Zmiany sprzedaży na zatrudnionego	1,0	3,5	3,50
10. Znajomość języków obcych	0,5	1,5	0,75
Razem	10,0		26,00

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 2.5 przyjęto takie same założenia jak we wcześniejszych analizach – tj. suma wag = 10 punktów, skala ocen od 0 do 5 punktów. Z przedstawionego przykładu wynika, że ocena personelu mieści się w przedziale drugim – od 17 do 34 punktów. Personel został więc oceniony na średnim poziomie.

Reasumując, analiza controllingowa personelu odnosi się do zasobów przedsiębiorstwa, a personel jest oceniany z punktu widzenia jego cech ilościowych i jakościowych. Wyniki tej analizy pozwalają na dostosowanie strategii marketingowej do poziomu tych cech.

2.5. Analiza controllingowa sytuacji finansowej przedsiębiorstwa

Wielokrotne badania potwierdziły, że podstawą sukcesu przedsiębiorstwa jest polityka marketingowa oparta na gruntownej znajomości zagadnień finansowych. Działania marketingowe mają na celu identyfikację, przewidywanie, kreowanie i zaspokajanie potrzeb nabywców w sposób, który przyczynia się do wytworzenia przez przedsiębiorstwo zysku. Utrzymanie się przedsiębiorstwa na rynku i jego rozwój są więc uzależnione w długim okresie od jego zysku, rentowności i gospodarowania zasobami finansowymi. Osiągnięcie zysku z kolei zależy m.in. od satysfakcji

nabywców⁸. Widoczny jest więc wpływ marketingu na poziom zysku i rentowności przedsiębiorstwa. Jest to zależność obustronna, ponieważ poziom zysku i rentowności warunkuje w dużej części zakres, częstotliwość i intensywność działań marketingowych. Każde przedsiębiorstwo, które realizuje określoną strategię marketingową, podejmuje decyzje dotyczące przedsięwzięć o różnym horyzoncie czasowym. Dla każdej z tych decyzji musi określić wielkość zapotrzebowania na środki finansowe, ich źródła oraz sposoby ich wykorzystania. Konieczna jest więc znajomość i ocena sytuacji finansowej.

Można jej dokonać na podstawie analizy bilansu i rachunku wyników przedsiębiorstwa. Należy podkreślić, że właśnie w tych dokumentach znajdują się także informacje odnoszące się do marketingowych działań przedsiębiorstwa. Mogą to być np. dane o wartości aktywów trwałych (budynki, budowle oraz ich wyposażenie i urządzenia). Ich wysoka wartość może oznaczać stosowanie nowoczesnych technologii i kreowanie nowoczesnych produktów. Wartości pozostałych aktywów, takich jak należności czy zapasy, świadczyć mogą o ewentualnych problemach ze sprzedażą produktów lub o nietrafnym doborze pośredników w kanałach dystrybucji i opóźnieniach zapłaty.

W odniesieniu do **bilansu** należy ustalić wielkość aktywów i pasywów za okres bieżący oraz ich zmiany za okresy minione, a następnie strukturę aktywów i pasywów za okresy minione i okres bieżący oraz zmiany udziałów elementów aktywów i pasywów. Po stronie aktywów odnosi się to do majątku trwałego i środków obrotowych przedsiębiorstwa. Wśród środków obrotowych należy wyodrębnić środki płynne, o średnim stopniu płynności i o niskim stopniu płynności.

Ustalenie zmian elementów struktury bilansu umożliwi odpowiedź na pytanie, czy w przedsiębiorstwie występują pozytywne tendencje w strukturze aktywów⁹. Taki wniosek można postawić, jeśli:

- 1) wzrost udziału środków trwałych w aktywach jest szybszy od wzrostu środków obrotowych, ale wolniejszy od wzrostu sprzedaży;
- 2) następuje spadek lub utrzymanie poziomu zapasów przy wzroście produkcji lub wzrost zapasów jest wolniejszy niż wzrost produkcji;
- 3) następuje spadek wielkości i udziału należności w aktywach lub wzrost wielkości należności, ale wolniejszy niż wzrost sprzedaży;
- 4) widać wzrost wartości i udziału środków pieniężnych w całości aktywów.

Tendencje te oznaczają, że przedsiębiorstwo się rozwija, dokonuje inwestycji finansowanych z przychodów ze sprzedaży i prawidłowo gospodaruje zapasami i należnościami.

8 Zob. M.J. Thomas (red.), *Podręcznik marketingu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999, s. 240–255; A. Adamska, T. Dąbrowski, *Marketing i finanse w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2007.

9 Zob. T. Jachna, M. Sierpińska, *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004; J. Czekaj, Z. Dresler, *Zarządzanie finansami...*

Trzeba również ustalić strukturę pasywów i jej zmiany, na którą składają się kapitały własne, zobowiązania bieżące, zobowiązania długookresowe i pozostałe pasywa. **Tendencjami pozytywnymi są:**

- 1) wzrost wartości kapitałów własnych i wzrost ich udziału w pasywach oraz
- 2) spadek wielkości i/lub udziału zobowiązań bieżących i długookresowych w całości pasywów.

Oznacza to, że przedsiębiorstwo w większym stopniu finansuje się ze środków własnych, a więc się nie zadłuża. Należy także określić różnicę między sumą aktywów bieżących i sumą zobowiązań bieżących. Jest to tzw. **kapitał pracujący netto**, który jest miarą zdolności firmy do pokrywania swoich zobowiązań w należnym czasie przy zachowaniu zdolności rozwojowych.

Analizie należy poddać również **rachunek wyników**. W tym celu trzeba dokonać porównań przychodów firmy, jej kosztów i wyniku finansowego. Strukturę przychodów ze sprzedaży należy określić według branży, asortymentu, regionów sprzedaży i na jednego zatrudnionego oraz ustalić zmiany tych wielkości. Podobnie należy ustalić wielkość kosztów, ich zmiany i strukturę w układach branżowym, rodzajowym, geograficznym i w odniesieniu na jednego zatrudnionego. Dokonuje się także porównania wielkości wyniku finansowego za badane okresy i jej zmian w liczbach względnych i absolutnych.

Dodatkowo korzystając z bilansu i rachunku wyników, za pomocą relacji między różnymi pozycjami z tych dokumentów można obliczyć wskaźniki obrazujące sytuację finansową przedsiębiorstwa. **Są to wskaźniki płynności, rentowności, zadłużenia, wykorzystania zasobów i wskaźniki rynkowe**. Niżej przedstawiono jedynie kilka najczęściej stosowanych.

Wskaźniki płynności informują o tym, w jakim stopniu przedsiębiorstwo jest w stanie wywiązywać się z krótkoterminowych zobowiązań, czyli takich, które są płatne w ciągu roku. Pierwszy z nich – wskaźnik szybki lub tzw. mocny test (relacja środków o najwyższym stopniu płynności do zobowiązań bieżących) – informuje o możliwości spłaty zobowiązań bieżących za pomocą środków pieniężnych. Uważa się, że zadowalający poziom wskaźnika szybkiego to około 1,0. Wskaźnik następny to wskaźnik drugiego stopnia, czyli relacja środków pieniężnych i należności do zobowiązań bieżących. Jego wielkość powinna oscylować w granicach od 1 do 1,2. Z kolei trzeci wskaźnik – płynności bieżącej (relacja środków pieniężnych, należności i zapasów do zobowiązań bieżących lub relacja majątku obrotowego do zobowiązań bieżących) – informuje, ile razy bieżące aktywa pokrywają bieżące zobowiązania. Uważa się, że zadowalający poziom wskaźnika wynosi od 1,2 do 2¹⁰.

Wskaźniki rentowności przedstawiają rentowność przedsiębiorstwa. Może to być relacja wyniku finansowego (brutto lub netto) do wielkości sprzedaży (marża zysku), relacja wyniku finansowego (brutto lub netto) do wielkości kapitałów

10 T. Jachna, M. Sierpińska, *Ocena przedsiębiorstwa...*, s. 80; J. Czekaj, Z. Dresler, *Zarządzanie finansami...*, s. 212.

przedsiębiorstwa (stopa zwrotu kapitału) i relacja wyniku finansowego (brutto lub netto) do wielkości aktywów firmy (stopa zwrotu aktywów). Pierwszy wskaźnik, zwany także zwrotem na sprzedaży, informuje o udziale zysku w wartości sprzedaży. Wskaźnik stopy zwrotu kapitału mówi natomiast o efektywności kapitału własnego, informuje o tym, jaką stopę zysku przynosi inwestycja w dane przedsiębiorstwo. Z kolei wskaźnik zwrotu na aktywach, inaczej zwrot majątku, ukazuje zdolność aktywów przedsiębiorstwa do generowania zysku. Prezentuje więc, jak przedsiębiorstwo zarządza aktywami.

Wskaźniki zadłużenia mówią o strukturze finansowania działań przedsiębiorstwa i stopniu jego zadłużenia. Są to: wskaźnik ogólnego zadłużenia (relacja sumy zobowiązań do sumy aktywów przedsiębiorstwa), wskaźnik zadłużenia kapitału własnego (relacja zadłużenia do kapitału własnego) i wskaźnik możliwości obsługi długu (relacja zysku po opodatkowaniu do rat kapitałowych i odsetek). Uważa się, że wskaźnik ogólnego zadłużenia informuje o udziale zobowiązań, czyli kapitałów obcych, w finansowaniu majątku i powinien się znajdować w przedziale od 0,57 do 0,67. Wskaźnik zadłużenia kapitału własnego określa stopień zaangażowania kapitałów obcych w stosunku do kapitału własnego. Uważa się, że relacja ta powinna wynosić 33 : 67, czyli 0,5. Oznacza to, że kapitał własny powinien być dwukrotnie wyższy niż kapitał obcy. Dopuszcza się jednak relację 0,5 : 0,5 = 1. Racjonalny wskaźnik zadłużenia powinien więc mieścić się w przedziale od 0,5 do 1,0. Wskaźnik możliwości obsługi długu powinien być wyliczony dla zysku netto, ponieważ na spłatę kredytów przeznaczany jest zysk po opodatkowaniu. Jego poziom powinien być wyższy od 1¹¹. Im jest on wyższy, tym łatwiej przedsiębiorstwu spłacać zaciągnięte kredyty.

Wskaźniki wykorzystania zasobów odnoszą się do gospodarowania zapasami, należnościami i zobowiązaniami. Są to wskaźniki rotacji zapasów, rotacji należności i rotacji zobowiązań. Pierwszy z nich mówi o tym, ile czasu mija od pojawienia się zapasów w przedsiębiorstwie do momentu sprzedaży towarów. Ich wysoki poziom jest niekorzystny, bo oznacza zamrożenie gotówki w towarach niesprzedanych i magazynowanych. Podobnie niekorzystna jest sytuacja, kiedy wskaźnik ten rośnie. Wskaźnik rotacji należności informuje o tym, jak długo przedsiębiorstwo czeka na zapłatę należności za sprzedane towary, czyli jak długo kredytuje swoich odbiorców. Jest to relacja średniego stanu należności do sprzedaży netto pomnożona przez 365 dni. Także i tu wysoki poziom tego wskaźnika lub jego wzrost są niekorzystne dla sytuacji finansowej przedsiębiorstwa i świadczą o nieskutecznej polityce ściągania należności. Wysokość tego wskaźnika powinna być porównywana do jego średniej wartości w branży. Oprócz wyliczania rotacji należności w dniach oblicza się także wskaźnik rotacji należności jako relację sprzedaży netto do średniego stanu należności. Informuje on o tym, ile razy w ciągu roku odtwarzany jest stan

11 M. Sierpińska, T. Jachna, *Ocena przedsiębiorstwa...*, s. 92.

należności firmy. Zakłada się, że powinien on oscylować w przedziale 7,0–10,0¹². Wskaźnik rotacji zobowiązań mówi o tym, w jakim okresie przedsiębiorstwo spłaca swoje zobowiązania. Jest to relacja średniego stanu zobowiązań do sprzedaży netto pomnożona przez 365 dni. Sytuacja jest korzystna, kiedy wskaźnik rotacji należności jest mniejszy niż wskaźnik rotacji zobowiązań. Dla wskaźników płynności, rentowności, zadłużenia wykorzystania zasobów stosowane są granice ich wielkości w zależności od branży i wielkości przedsiębiorstwa. Po obliczeniu tych wskaźników należy więc porównać ich wartości z wartościami zalecanymi.

Wskaźniki rynkowe odnoszą się tylko do przedsiębiorstw, które wyemitowały papiery wartościowe notowane na giełdzie papierów wartościowych. Wskaźniki te obliczane są dla akcji tych przedsiębiorstw i można do nich zaliczyć m.in. dochód na jedną akcję, cenę akcji do zysku netto przypadającego na jedną akcję i wartość rynkową akcji do jej wartości księgowej¹³.

Ocena sytuacji finansowej przedsiębiorstwa dokonana poprzez analizę bilansu, rachunku wyników i wymienionych wyżej wskaźników umożliwi uzyskanie odpowiedzi na pytanie, czy przedsiębiorstwo jest w stanie realizować założone cele marketingowe na podstawie posiadanych zasobów finansowych i czy będzie korzystać z obcych środków finansowych.

Trzeba zauważyć, że informacje o sytuacji finansowej przedsiębiorstwa i jego działaniach marketingowych można także uzyskać z innych dokumentów – np. ze sprawozdań zarządu organizacji przedstawianych udziałowcom/akcjonariuszom oraz radzie nadzorczej. Dotyczy to spółek prawa handlowego.

Podsumowując, analiza sytuacji finansowej odnosi się do zasobów przedsiębiorstwa. Jest przesłanką do ustalenia narzędzi marketingowych i intensywności ich stosowania dla realizacji celów marketingowych na wybranych rynkach i w ich segmentach.

2.6. Analiza controllingowa działań marketingowych

Do działań marketingowych można zaliczyć w pierwszej kolejności **badania marketingowe**. Powinny one być stale wykonywane przez przedsiębiorstwo. Analiza controllingowa powinna więc dotyczyć także badań. Należy ustalić nakłady na badania marketingowe za analizowany okres, ich zmiany w relacji do minionych okresów w ujęciu wartościowym i procentowym oraz strukturę według wybranych

¹² Ibidem, s. 83.

¹³ Ibidem, s. 111–115.

rodzajów badań. W następnej kolejności można podejmować próby ustalenia ich efektywności za pomocą kilku wskaźników. Chodzi o ustalenie **wskaźnika kosztów badań marketingowych w relacji do wartości sprzedaży i jej zmian** oraz **wskaźnika kosztów badań marketingowych w relacji do wielkości sprzedaży (ilości naturalne) i jej zmian**. Wskaźniki te informują o tym, czy nakłady na badania marketingowe i sprzedaż zmieniają się w takim samym tempie i kierunku, czy mamy do czynienia np. z szybszym przyrostem nakładów na badania niż przyrostem sprzedaży. Wówczas można formułować wnioski o braku wpływu badań na przyrost sprzedaży. Może to wynikać np. z nadmiernych kosztów badań marketingowych lub ich zbyt szerokiego zakresu.

W dalszej kolejności należy dokonać analizy związanej ze **strategią marketingową** przedsiębiorstwa. Strategia marketingowa obejmuje ustalenie celów marketingowych, rynków docelowych i narzędzi marketingu miksu. Jest to możliwe w przypadku zamiaru wejścia przedsiębiorstwa na rynek dzięki analizom controllingowym. Odnoszą się one właśnie do wyboru rynków, ustalenia celów i narzędzi marketingu miksu. Są one także wykonywane w czasie realizacji strategii, dla ustalenia stopnia realizacji celów i ewentualnych korekt strategii. Analizy controllingowe strategii marketingowej są także podstawowym elementem audytu marketingu, realizowanego po wykonaniu strategii, z reguły w okresach dwu-, trzyletnich. Niżej zaprezentowano przykłady analiz controllingu marketingowego odnoszące się do celów i rynków docelowych oraz do polityki produktu, ceny, promocji i dystrybucji.

Analiza odnosząca się do celów i rynków docelowych może być wykonana za pomocą odmiany metody portfelowej, tj. macierzy McKinseya. Polega ona na skonfrontowaniu wyników analizy atrakcyjności rynku, na którym przedsiębiorstwo funkcjonuje (lub zamierza funkcjonować), z wynikami analizy jego pozycji rynkowej. Na podstawie informacji o otoczeniu bliższym przedsiębiorstwa (sektorze i rynku geograficznym, na którym funkcjonuje) dokonuje się wyboru czynników opisujących rynek (branża i rynek geograficzny), nadaje się im wagi, a następnie punkty na przyjętej skali ocen. Po pomnożeniu wag przez oceny punktowe uzyskuje się informacje o łącznej liczbie punktów ocenianych rynków. Mogą one znaleźć się w trzech przedziałach – rynki o niskiej atrakcyjności, rynki o średniej atrakcyjności i rynki o wysokiej atrakcyjności. Jeśli przedsiębiorstwo zamierza dopiero wybrać rynek docelowy, to otrzymany wynik daje podstawę do jego wyboru. Wykorzystywana jest tu przede wszystkim funkcja informacyjna controllingu. Jeśli natomiast przedsiębiorstwo działa na rynku (rynkach), to w ramach audytu marketingowego dokonuje ich oceny w celu podjęcia decyzji o pozostaniu na nich, ewentualnie o wycofaniu się i poszukiwaniu nowych rynków docelowych. Wtedy poza atrakcyjnością rynku wykonywana jest ocena pozycji przedsiębiorstwa na tych rynkach i wyniki tej analizy są konfrontowane z wynikami atrakcyjności rynku. Ta konfrontacja umożliwia podjęcie decyzji o pozostaniu na rynku (rynkach) lub wycofaniu się z niego (nich) oraz ustalenie celów marketingowych, które przedsiębiorstwo zamierza osiągnąć. Zaleca się wycofywanie z rynku (sektora),

jeśli jego atrakcyjność jest niska lub średnia, a pozycja konkurencyjna słaba. Przy wysokiej atrakcyjności rynku i słabej pozycji przedsiębiorstwa pozostaje alternatywa: wycofanie się z rynku lub silne inwestycje marketingowe w celu poprawy swojej pozycji. Przy dużej i średniej atrakcyjności rynku oraz mocnej i średniej pozycji przedsiębiorstw należy pozostać na rynku, bronić swojej pozycji i umacniać ją poprzez inwestycje. W sytuacji niskiej atrakcyjności rynku oraz silnej pozycji przedsiębiorstwa zaleca się pozostać na rynku i bronić swojej pozycji. Natomiast w sytuacji niskiej atrakcyjności rynku i średniej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa można działać w kierunku poprawy swojej pozycji lub stopniowego wycofywania się z rynku (sektora).

Na rysunku 2.3 zaprezentowano wyniki powyższej analizy.

		Atrakcyjność sektora		
		Duża	Średnia	Słaba
Pozycja konkurencyjna	Silna	Pozostać na pozycji dominującej za wszelką cenę	Śledzić rozwój sektora	Zapewnić rentowność
	Średnia	Inwestować i rozwijać się	Utrzymać rentowność	Zapewnić rentowność przez stopniowe wycofywanie się
	Słaba	Masowo inwestować lub wycofywać się	Wycofać się	Wycofać się
		Inwestować	Inwestować selektywnie	Zbierać plony i wycofywać się

Rysunek 2.3. Macierz McKinseya

Źródło: B. Sojkin (red.), *Zarządzanie produktem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 362.

2.6.1. Analiza controllingowa polityki produktu i sprzedaży

Analiza controllingowa polityki produktu i sprzedaży odnosi się do ustalenia wielkości i zmian sprzedaży, stosowanej polityki produktu i polityki marki. Chodzi o poznanie kształtowania się sprzedaży w badanym okresie, procesów jej

koncentracji, rozproszenia, sezonowości w ujęciu terytorialnym i w odniesieniu do grup produktów i grup nabywców.

Powinna ona rozpocząć się od ustalenia poziomu sprzedaży i jej zmian w wielkościach naturalnych i wartościowo. Następnie należy wyliczyć jej procentowe zmiany oraz strukturę sprzedaży według grup produktów, miejsca sprzedaży i grup nabywców. Uzyskuje się wówczas informacje o udziałach poszczególnych grup produktów, sprzedaży dla grup nabywców i sprzedaży w poszczególnych regionach w całości obrotów przedsiębiorstwa. W dalszej kolejności należy skonfrontować zmiany sprzedaży grup produktów na całym rynku ze zmianami sprzedaży w przedsiębiorstwie. Wtedy uzyskuje się informacje o tym, czy tempo sprzedaży produktów firmy jest podobne do tempa wzrostu sprzedaży tych produktów na całym rynku, czy też od tego tempa się odchyła. Odchylenia *in plus* oznaczają umacnianie pozycji przedsiębiorstwa na rynku, a odchylenia *in minus* najczęściej spadek udziału rynkowego i pogorszenie się pozycji konkurencyjnej. W analizie sprzedaży wykorzystuje się także wskaźniki marży zysku brutto i netto jako relacje zysku brutto i netto do wielkości sprzedaży. Te wskaźniki należy obliczać dla całości sprzedaży i dla poszczególnych grup produktów. Wtedy informacje o zmianach sprzedaży, jej strukturze i zyskowności pozwolą na kompleksową ocenę roli poszczególnych grup produktów w całej ofercie przedsiębiorstwa.

Podobnie można analizować sprzedaż w odniesieniu do grup nabywców. Wtedy uzyskuje się informacje o roli poszczególnych grup nabywców w sprzedaży przedsiębiorstwa. Takie informacje są przydatne w procesie oceny obsługiwanych grup nabywców, dokonanej segmentacji i w ewentualnych zmianach w wyborze segmentów nabywców.

Także analiza sprzedaży i jej zmian w poszczególnych regionach będzie pomocna w ustaleniu, w których z nich przedsiębiorstwo sprzedaje swoje produkty i jaka jest ich kolejność z punktu widzenia wielkości obrotów i ich udziałów w sprzedaży całej firmy. Umożliwi to wskazanie regionów dominujących i tych, których udziały w sprzedaży i tempo sprzedaży odbiegają od średnich wartości.

W analizie sprzedaży produktów wykorzystuje się **średnie arytmetyczne** oraz takie wskaźniki jak **dominanta** i **mediana**. W tabeli 2.6 zaprezentowano wielkości sprzedaży w poszczególnych punktach oraz średnią arytmetyczną ważoną, dominantę i medianę.

Średnia ważona sprzedaży obliczana jest według wzoru¹⁴:

$$\text{Średnia ważona} = \frac{\sum (X_i \times N_i)}{N_i},$$

gdzie:

X_i – środek przedziału klasowego wartości sprzedaży,

N_i – liczba sklepów.

14 H. Kassyk-Rokicka, *Statystyka nie jest trudna...*, s. 30.

Tabela 2.6. Przykładowe dane o sprzedaży przedsiębiorstwa

Oroby w mln zł	Środek przedziału X_i	Liczba punktów sprzedaży N_i	Skumulowana liczba punktów sprzedaży	Środek przedziału × liczba punktów sprzedaży
Od 20 do 25	22,5	4	–	90,0
Ponad 25 do 30	27,5	7	11	192,5
Ponad 30 do 35	32,5	10	21	325,0
Ponad 35 do 40	37,5	12	33	450,0
Ponad 40 do 45	42,5	15	48	637,5
Ponad 45 do 50	47,5	10	58	475,0
Ponad 50 do 55	52,5	2	60	105,0
Razem		60		2275,0

Źródło: opracowanie własne.

Średnia arytmetyczna ważona w tym przypadku wynosi więc $2275 : 60 = 37,92$ mln zł.

Dominanta to wartość sprzedaży, która powtarza się w szeregu najczęściej. W powyższym przykładzie wartość ta mieści się w przedziale od 40 do 45 mln (15 sklepów i 637,5 mln zł).

Dla obliczenia dominanty wykorzystuje się wcześniej przedstawiony wzór:

$$D = L_o + I \times \frac{(F_m - F_{m-1})}{(F_m - F_{m-1}) + (F_m - F_{m+1})},$$

gdzie:

L_o – początek przedziału klasowego dominanty,

I – rozpiętość przedziału klasowego dominanty,

F_m – liczebność przedziału klasowego dominaty,

F_{m-1} – liczebność przedziału klasowego poprzedzającego przedział dominanty,

F_{m+1} – liczebność przedziału klasowego następującego po przedziale dominanty.

$D = 40 \text{ mln zł} + 5 \text{ mln zł} \times \{(15 - 12) : [(15 - 12) + (15 - 10)]\} = 40 \text{ mln zł} + 5 \text{ mln zł} \times (3 : 8) = 40 \text{ mln zł} + 5 \text{ mln zł} \times 0,375 = 40 \text{ mln zł} + 1,875 \text{ mln zł} = 41,875 \text{ mln zł}$. Taka wartość sprzedaży powtarza się w powyższym przypadku najczęściej.

Mediana to taka wartość zmiennej, która dzieli zbiorowość na dwie równe części. Jedna z nich zawiera wartości mniejsze od mediany, a druga wartości od niej większe. Wzór na obliczenie mediany to:

$$M = L_o + \left[\frac{N+1}{2} - n_{-1} \right] \times \frac{I}{n_1},$$

gdzie:

L_o – początek przedziału klasowego mediany,

N – liczba obserwacji (punktów sprzedaży),

n_{-1} – suma liczebności przedziałów klasowych poprzedzających przedział mediany,

I – rozpiętość przedziału mediany,

n_1 – liczebność przedziału mediany.

W powyższym przypadku przedział mediany to **od 35 do 40 mln**. Skumulowana wartość punktów sprzedaży to 60, więc połowa to 30. Liczba ta mieści się właśnie w powyższym przedziale, pozostałe przedziały mają za dużo lub za mało zmiennych.

$M = 35 \text{ mln zł} + [(60 + 1) : 2 - 21] \times (5 \text{ mln zł} : 12) = 35 \text{ mln zł} + (30,5 - 21) \times 417 \text{ tys. zł} = 35 \text{ mln zł} + 9,5 \times 417 \text{ tys. zł} = 35 \text{ mln zł} + 3,9615 \text{ mln zł} = 38,9615 \text{ mln zł}$.
Ta właśnie wartość dzieli punkty sprzedaży na dwie połowy o obrotach większych od mediany i mniejszych od niej.

W następnej kolejności należy wykonać **analizę rozproszenia**. Powinna ona odpowiedzieć m.in. na pytanie, czy sprzedaż w poszczególnych punktach obsługi klienta koncentruje się wokół średniej, czy też rozprasza się i powiększa się rozpiętość sprzedaży między poszczególnymi punktami obsługi klienta. Służyć to może następnie do oceny analizowanych punktów sprzedaży (regionów) z perspektywy ich pozycji na rynku i ewentualnej konfrontacji tych wyników z atrakcyjnością rynków, na których działa przedsiębiorstwo. Rozproszenie obrotów można obliczyć, korzystając z odchylenia standardowego i współczynnika zmienności. Odchylenie standardowe mówi o tym, jakie jest średnie odchylenie badanej zmiennej (np. sprzedaży) od średniej arytmetycznej sprzedaży w danym okresie. Natomiast współczynnik zmienności to stosunek procentowy tego odchylenia od średniej arytmetycznej¹⁵.

$$Q = \sqrt{\frac{\sum (X - M)^2}{N}}$$

gdzie:

X – wartość zmiennych,

M – średnia arytmetyczna wartości zmiennych,

N – liczebność populacji.

¹⁵ Ibidem, s. 50.

W tabeli 2.7 zaprezentowano przykład ustalenia rozproszenia sprzedaży przedsiębiorstwa według regionów działania (punktów sprzedaży).

Tabela 2.7. Przykładowe dane o rozproszeniu sprzedaży

Punkt obsługi klienta	Sprzedaż (w tys.)		
	Pierwszy rok	Drugi rok	Trzeci rok
1	2,0	2,2	2,4
2	1,9	2,1	2,5
3	1,6	1,7	2,0
4	1,9	2,1	2,4
5	2,4	2,6	2,8
6	2,6	2,8	3,2
7	3,0	3,3	3,6
Razem	15,4	16,8	18,9
Średnia	2,2	2,4	2,7

Punkt obsługi klienta	$X - M$	$(X - M)^2$
1	-0,2 tys.	0,04 mln
2	-0,3 tys.	0,09 mln
3	-0,6 tys.	0,36 mln
4	-0,3 tys.	0,09 mln
5	0,2 tys.	0,04 mln
6	0,4 tys.	0,16 mln
7	0,8 tys.	0,64 mln
Razem		$\Sigma = 1,42$ mln

Źródło: opracowanie własne.

$$Q = \sqrt{\frac{1,42 \text{ mln}}{7}} = 450.$$

Współczynnik zmienności wynosi, zgodnie ze wzorem:

$$V = \frac{Q}{M} = \frac{450}{2200} = 20,45\%.$$

Obliczenia dla lat następnych wynoszą:

- 1) drugi rok – odchylenie standardowe 496, $V = 22,5\%$,
- 2) trzeci rok – odchylenie standardowe 544, $V = 23\%$.

Wyniki te można zinterpretować następująco – widoczny jest powolny proces nierównomiernego rozwoju sprzedaży w poszczególnych punktach obsługi klientów. Punkty o obrotach mniejszych od średniej notują słabszy przyrost sprzedaży niż punkty o obrotach wyższych od średniej w okresie bazowym (tj. w pierwszym roku).

Kolejny przedmiot analizy sprzedaży to **sezonowość sprzedaży**. Zasadniczym celem tej analizy jest dostarczenie przesłanek do podejmowania decyzji dotyczących eliminowania sezonowości (np. przez akcje aktywizacji sprzedaży i akcje reklamowe) oraz odnoszących się do gospodarowania personelem i ewentualnych zmian organizacji i technik sprzedaży.

Najprostsza metoda wyodrębnienia wahań sezonowych polega na obliczeniu wskaźników sezonowości w postaci ilorazów średnich wartości zmiennej od średniej ogólnej. Wykorzystuje się tu następujący wzór¹⁶:

$$S_i = \frac{Y_i}{Y}$$

gdzie:

Y_i – średnia arytmetyczna dla okresu jednorodnego (np. kwartału),

Y – średnia ogólna (jednoroczna).

W tabeli 2.8 zamieszczono przykład obliczania sezonowości sprzedaży produktów przedsiębiorstwa.

Tabela 2.8. Przykładowe dane o sezonowości sprzedaży

		Rok								
Kwartały	I	II	III	IV	V	VI	VII	Suma	Y_i	
I	10	11	11	12	13	14	14	85	12,14	
II	11	13	12	12	12	13	13	86	12,28	
III	12	13	14	14	15	15	16	99	14,14	
IV	14	15	15	16	16	17	18	111	15,86	
$\Sigma = 54,42$										

Źródło: opracowanie własne.

16 Por. Z. Lonc, *Statystyka w przedsiębiorstwie handlu wewnętrznego*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1977, s. 38.

$$Y = \frac{54,42}{4} = 13,6,$$

$$S_1 = \frac{Y_1}{Y} = \frac{12,14}{13,6} = 89,26\%, \quad S_2 = \frac{12,28}{13,6} = 90,29\%,$$

$$S_3 = \frac{14,14}{13,6} = 103,97\%, \quad S_4 = \frac{15,86}{13,6} = 116,82\%.$$

Wskaźniki te informują, o ile sprzedaż danego kwartału różni się od średnich obrotów kwartalnych. Widać, że od średnich obrotów kwartalnych za siedem lat najbardziej *in plus* – prawie o 17% – różni się sprzedaż w czwartym kwartale. *In minus* od tych średnich różnią się z kolei obroty w pierwszym kwartale – prawie o 11%. Sezonowość sprzedaży występuje więc przede wszystkim w tych dwóch kwartałach.

Analiza koncentracji

Jeśli występują duże różnice między poszczególnymi wartościami zmiennej (np. sprzedaży poszczególnych grup produktów czy sprzedaży w poszczególnych regionach), to powstaje potrzeba badania koncentracji wartości tej zmiennej u niektórych jednostek badanej zbiorowości.

Dla obliczenia wskaźnika koncentracji należy posłużyć się metodą graficzną (wyznaczenie tzw. krzywej koncentracji Lorenza) lub wzorem¹⁷:

$$K = \frac{5000 - x^0 \times s}{5000}.$$

Tabela 2.9 zawiera wyliczenie wskaźnika koncentracji sprzedaży dla banku, jego oddziałów i sprzedaży kredytów.

¹⁷ Por. H. Kassyk-Rokicka, *Statystyka nie jest trudna...*, s. 56–60.

Tabela 2.9. Przykładowe dane o koncentracji sprzedaży

Wartość udzielonych kredytów w mln zł	Liczba punktów obsługi (s)	Suma udzielonych kredytów	Odsetki punktów obsługi (s) (proc.)	Odsetki sumy kredytów (proc.)	Skumulowane odsetki punktów obsługi (s) (proc.)	Skumulowane odsetki kredytów (proc.)	Połowa przedziałów skumulowanych odsetek kredytów (x^0)	Poprzednia kolumna x odsetek punktów obsługi ($x^0 \times s$)
Do 10	3	28	7,9	1,4	7,9	1,4	0,70	5,530
11-20	2	36	5,3	1,8	13,2	3,2	2,30	12,190
21-30	5	145	13,2	7,3	26,4	10,5	6,85	90,420
31-40	6	235	15,7	11,8	42,1	22,3	16,40	257,480
41-50	4	190	10,5	9,5	52,6	31,8	27,05	284,025
51-60	4	235	10,5	11,8	63,1	43,6	37,70	395,850
61-70	4	275	10,5	13,8	73,6	57,4	50,50	530,250
71-80	5	389	13,2	19,5	86,8	76,9	67,15	886,380
81-90	3	265	7,9	13,3	94,7	90,2	83,55	660,045
91-100	2	195	5,3	9,8	100,0	100,0	95,10	504,030
Razem	38	1993	100,0	100,0	100,0	100,0		3626,200

Źródło: opracowanie własne.

$$K = \frac{5000 - 3626,2}{5000} = 0,275.$$

Współczynnik koncentracji znajduje się w przedziale od zera do jeden. Im bliższy jest jednocy, tym większa koncentracja obrotów (tj. niewiele oddziałów realizuje większość sprzedaży). Jeśli sprzedaż jest idealnie równomierna, to współczynnik wynosi zero. Wyliczony w tym przykładzie wskaźnik koncentracji jest niski, co oznacza, że nie ma ewidentnie dominujących punktów sprzedaży i rozkłada się ona mniej więcej równomiernie pomiędzy wszystkie punkty sprzedaży.

W analizie polityki produktu należy także brać pod uwagę kreowanie innowacji produktowych przez przedsiębiorstwo. Konieczne są informacje o tym, czy przedsiębiorstwo wprowadza na rynek nowe produkty i jak często to robi. Należy ustalić, jak duża jest sprzedaż nowych produktów i jak zmieniała się w minionych okresach. Następnie trzeba ustalić, jaki jest udział sprzedaży innowacji w całej sprzedaży firmy i jak zmieniała się ta wielkość. Informacje te powinny zostać porównane z ich odpowiednikami odnoszącymi się do największych konkurentów przedsiębiorstwa. Umożliwi to sformułowanie wniosków o tym, czy analizowane przedsiębiorstwo realizuje politykę innowacji produktowych oraz czy należy do czołówek innowatorów produktów na danym rynku.

Następnym przedmiotem analizy polityki produktu i sprzedaży jest **marka produktu**. W tym przypadku niezbędne są informacje o sprzedaży produktów według marek i ich udziale w całej sprzedaży przedsiębiorstwa. Można wtedy sformułować wnioski o znaczeniu poszczególnych marek w sprzedaży firmy. W dalszej kolejności konieczne są informacje o postrzeganiu i ocenie marek przez nabywców. Informacje takie można zgromadzić za pomocą badań pierwotnych nabywców, wykorzystując kwestionariusz ankiety (lub wywiadu). Powinny one być prowadzone systematycznie dla zaobserwowania ewentualnych zmian oceny marki i pozycjonowania jej przez przedsiębiorstwo. Wyniki takich badań należy gromadzić w systemie informacji marketingowej (w podsystemie wspierania decyzji – bazy danych). Dla oceny marki można także wykorzystywać **wskaźnik stosowania marki**. Jest to relacja liczby nabywców danej marki do ogólnej liczby nabywców danego produktu. Informuje on o udziale danej marki wśród produktów zaspokajających te same potrzeby.

Kolejny wskaźnik to **zdyskontowana wartość marki** (*discounted cash flow brand value*). Jego stosowanie jest konsekwencją stanowiska, że marka jest jednym z aktywów przedsiębiorstwa zdolnych do tworzenia przychodów. Wycena wartości marki według tego wskaźnika pozwoli na porównanie różnych marek, którymi dysponuje przedsiębiorstwo. Informacje takie umożliwiają podejmowanie decyzji o wycofywaniu niektórych z nich i preferowaniu tych, których wskaźniki zdyskontowanej wartości są najwyższe. Obliczanie tego wskaźnika opiera się na modelu terażniejszej wartości strumieni przyszłych dochodów płynących z danej marki produktu¹⁸. Zdyskontowaną wartość marki oblicza się według wzoru:

18 R. Kozielski (red.), *Wskaźniki...*, s. 143–155.

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

gdzie:

C – dochody uzyskane ze sprzedaży danej marki w okresie od 1 do n ,

k – koszt kapitału,

n – okres rachunku.

Dla 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.

Następne wskaźniki związane z marką produktu to **wskaźnik świadomości spontanicznej marki, wskaźnik świadomości wspomaganej i wskaźnik świadomości grupy docelowej TOMA (*Top of Mind*)**. Pierwszy z nich oznacza udział grupy docelowej, która jest w stanie podać nazwę marki bez pomocy ankietera. Wskaźnik świadomości wspomaganej to udział grupy docelowej, która rozpoznaje markę wśród listy innych marek konkurencyjnych. Natomiast wskaźnik grupy docelowej TOMA (*Top of Mind*) to udział grupy docelowej, która wskazuje daną markę jako pierwszą skojarzoną z danym produktem/usługą.

Wskaźniki te są istotne dla posiadacza marki, ponieważ informują o poziomie jej znajomości przez nabywców z określonej grupy. Ich ustalenie wymaga jednak przeprowadzenia badań pierwotnych ankietowych na wybranych grupach nabywców.

Po wykonaniu analiz sprzedaży produktu oraz jego marki można dokonać kompleksowej oceny polityki produktu. Stosuje się tu zaprezentowaną wcześniej analizę BCG i analizę portfelową¹⁹. W analizie BCG na podstawie zmian sprzedaży analizowanych grup produktów i ich udziałów rynkowych ustala się ich miejsce wśród produktów rozwojowych, ustabilizowanych, o niepewnej przyszłości i produktów spadkowych²⁰.

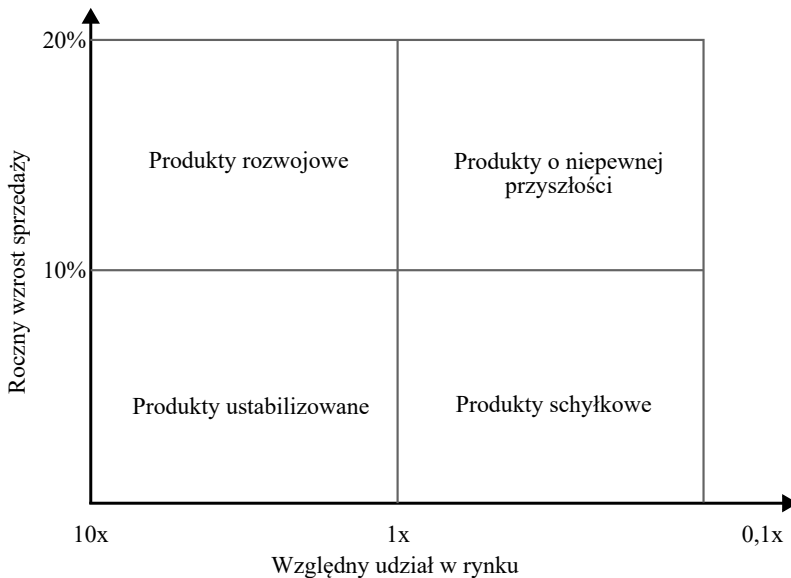
Na rysunku 2.4 przedstawiony został wykres macierzy BCG według względnego udziału w rynku i zmian sprzedaży.

Pierwsza grupa (produkty rozwojowe) obejmuje te produkty, których udział względny na rynku jest duży. Odnosi się to także do tempa ich sprzedaży oraz udziału w dochodach przedsiębiorstwa. Wymagają one dużych nakładów finansowych, aby utrzymać udział w rynku. Można zakładać, że po doinwestowaniu staną się produktami z grupy drugiej – tj. ustabilizowanymi. Druga grupa (produkty ustabilizowane) to produkty o dużym względnym udziale na rynku, ale ustabilizowanym tempie wzrostu sprzedaży. Stanowią one istotne źródło dochodów przedsiębiorstwa. Do grupy trzeciej (produkty o niepewnej przyszłości) należą produkty o niskim względnym udziale w rynku, ale dużej dynamice sprzedaży. Po dokonaniu znacznych

19 B. Sojkin (red.), *Zarządzanie produktem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 359.

20 Ibidem, s. 350.

inwestycji marketingowych w tę grupę istnieją duże szanse przejścia tych produktów do grupy produktów rozwojowych. Ostatnia grupa (produkty schyłkowe) obejmuje te, których przyrost sprzedaży jest mały, a udział na rynku niewielki, spada również ich udział w dochodach przedsiębiorstwa i najczęściej nie generują zysków. Zaleca się utrzymywanie takiej struktury portfela produktów, w której udział produktów ustabilizowanych jest największy, bo finansują one produkty rozwojowe i produkty o niepewnej przyszłości. Tych ostatnich z kolei nie powinno być w strukturze produktów zbyt wiele, ponieważ może to wywołać duże zapotrzebowanie na środki finansowe. Podobnie zbyt wiele produktów o niepewnej przyszłości może wywołać konieczność dużych inwestycji marketingowych.



Rysunek 2.4. Macierz BCG

Źródło: B. Sojkin (red.), *Zarządzanie produktem...*, s. 352.

Omówiona pokrótce portfelowa metoda analiz macierz BCG ma jednak słabe strony. Ocena poszczególnych grup produktów odbywa się tylko na podstawie dwóch zmiennych, a więc jest niepełna. Podczas jej wykorzystywania występują trudności w prawidłowym ustaleniu granicy na osi rzędnych i odciętych, które dzielą produkty na te o niskim i wysokim udziale rynkowym i określają małą i dużą dynamikę rynku. Najczęściej są to ustalenia arbitralne, co powoduje, że wyniki macierzy BCG mogą być poważnie zafałszowane. Stosowanie wyłącznie tej metody do celów analizy portfelowej mogłoby spowodować, że wyniki byłyby niepełne. Macierz BCG nie uwzględnia także sytuacji rynkowej, w której brakuje przyrostów sprzedaży, a w praktyce można spotkać się ze spadkami sprzedaży różnych grup produktów i spadkową tendencją sprzedaży na rynku. Problemy z zastosowaniem

macierzy BCG pojawiają się również wtedy, gdy przedsiębiorstwo wprowadza na rynek nowy produkt, który nie napotyka produktu konkurencyjnego. Firma jest wówczas w pozycji monopolistycznej, a dynamika rynku pokrywa się z dynamiką sprzedaży owego produktu. Wtedy bezwzględny udział w rynku wynosi 100%, ale względnego udziału nie da się obliczyć, ponieważ nie ma do czego porównywać własnego udziału bezwzględnego. Wydaje się, że niektórych wad tej metody można unikać, jeśli wykorzystuje się rozszerzoną wersję macierzy BCG. Wprowadzone są tu dodatkowe trzy grupy produktów, również wyodrębnione według kryteriów udziału w rynku i dynamiki sprzedaży. Dodatkowo macierz ta zakłada, w przeciwieństwie do poprzedniej, możliwość spadku sprzedaży. Mamy tu więc do czynienia z produktami, które dopiero są wprowadzane na rynek, nie generują zysków i wymagają dużych nakładów finansowych – tzw. **dziećmi**. W przeciwieństwie do produktów schyłkowych – „**psów**”, wyodrębnionych w klasycznej macierzy BCG, te produkty dopiero zostały wprowadzone na rynek, znajdują się w fazie wejścia, nie generują jeszcze zysków i nie wiadomo, co stanie się z nimi w przyszłości. Wymagają więc dużych nakładów finansowych na rozwój sprzedaży. Kolejne dwie grupy produktów charakteryzują się spadkami sprzedaży. Pierwsza z nich, tzw. **słabeusze**, ma dodatkowo mały udział w rynku. Są to z reguły produkty przestarzałe i nieopłacalne dla udoskonalenia. Zaleca się wycofywanie ich z oferty firmy. Następna grupa produktów – tzw. **pokonani** – ma duży udział w rynku, ale spadającą sprzedaż. Po dokładniejszej analizie istnieje możliwość doinwestowania tej grupy produktów i niewycofywania jej z rynku. Ta odmiana produktów eliminuje wskazaną wyżej słabość klasycznej metody BCG. Wydaje się, że poszerzona wersja macierzy BCG znacznie lepiej przedstawia możliwości stosowania analizy portfelowej niż wersja klasyczna. Jednakże nadal nie można wyeliminować wad dotyczących zbyt małej liczby czynników, za pomocą których dokonuje się oceny poszczególnych grup produktów, wad odnoszących się do subiektywnego ustalenia granic między poszczególnymi grupami produktów i dotyczących rozproszonego rynku (w szczególności występuje to na rynkach dużych miast i metropolii).

Z powyższych powodów analiza pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa w odniesieniu do grup produktów może być dokładniej wykonana przy wykorzystaniu metody portfelowej, której istotę wyjaśniono wyżej – przy ocenie konkurentów i nabywców. W analizie portfelowej oceny polityki produktu dokonuje się na podstawie takich czynników, jak wielkość sprzedaży i jej zmiany, udział sprzedaży grupy produktów całej sprzedaży przedsiębiorstwa i jego zmiany, udział rynkowy grupy produktów i jego zmiany, liczba wprowadzonych nowych produktów, wskaźniki rozproszenia, sezonowości, koncentracji, ocena marki produktu przez nabywców, zdyskontowana wartość marki i wskaźniki świadomości spontanicznej, wspomaganey oraz świadomości TOMA. Po ustaleniu wagi każdego z tych czynników i przyznaniu punktów na przyjętej skali ocen uzyskuje się łączną ocenę grup (grupy) produktów (marki).

Względny udział w rynku

		Mały	Duży
Tempo wzrostu rynku	Niskie	„Dzieci”	
	Wysokie	„Znaki zapytania”	„Gwiazdy”
	Niskie	„Biedne psy”	„Dojne krowy”
	Spadek	„Dodo” (słabeusze)	„Konie wojenne” (czerpaki, pokonani)

Rysunek 2.5. Poszerzona macierz BCG

Źródło: B. Sojkin (red.), *Zarządzanie produktem...*, s. 357.

Prawidłowo wykonana analiza BCG powinna zawierać wyniki zbieżne z wynikami analizy portfelowej – produkty ustabilizowane i rozwojowe powinny mieć wysoką ocenę według metody portfelowej, a produkty o niepewnej przyszłości i produkty schyłkowe oceny słabsze.

2.6.2. Analiza controllingowa cen i polityki cenowej

Kolejnym przedmiotem analiz controllingowych jest **analiza cen i polityki cenowej przedsiębiorstwa**. Chodzi tu przede wszystkim o ustalenie wysokości cen zbytu produktów przedsiębiorstwa, ich zmian w badanym okresie i porównanie z wysokością i ze zmianami średnich cen detalicznych i hurtowych tej samej grupy produktów na rynku. Można tu wykorzystywać średnie arytmetyczne cen zwykłe lub ważone, ewentualnie ceny najczęściej występujące – dominanty. Umożliwi to odpowiedź na pytanie, czy ceny zbytu przedsiębiorstwa zmieniały się w tym samym tempie co ich ceny hurtowe i detaliczne i czy istotnie odbiegają od średnich cen rynkowych. Należy także porównać wysokość i zmiany cen produktów przedsiębiorstwa z cenami produktów głównych konkurentów. Różnice między cenami przedsiębiorstwa a średnimi cenami w badanym okresie umożliwią sformułowanie wniosku o stosowanej przez przedsiębiorstwo polityce cenowej. Znacznie wyższy poziom cen od średnich cen rynkowych i cen konkurentów może oznaczać prowadzenie polityki cen wysokich (*skimming*). Oscylowanie cen produktów przedsiębiorstwa wokół średnich cen rynkowych może oznaczać stosowanie neutralnej polityki cenowej.

Z kolei znacznie niższy poziom cen przedsiębiorstwa od średnich cen konkurentów pozwala sformułować wniosek o stosowaniu polityki cen niskich (penetracyjnych).

Istotne jest także uzyskanie informacji o ewentualnym różnicowaniu cen przez przedsiębiorstwo oraz o przyjętych kryteriach takiego działania. Można do nich zaliczyć np. typ nabywcy, warunki płatności, wielkość i wartość transakcji, czas zakupu, lokalizację nabywcy, funkcje marketingowe realizowane przez odbiorcę.

Analiza polityki cenowej ma także za zadanie ustalenie, jakie czynniki przedsiębiorstwo bierze pod uwagę przy ustaleniu wysokości swoich cen. Mogą to być czynniki związane z kosztami wytworzenia i dostarczenia produktu na rynek, ceny produktów konkurencyjnych, etap cyklu życia produktu i sytuacja rynkowa. W zależności od dominującej roli któregoś z wymienionych czynników można mieć do czynienia z kosztową metodą ustalenia ceny, metodą cen porównawczych lub metodą popytową. Te informacje w konfrontacji z danymi o zmianach sprzedaży produktów przedsiębiorstwa umożliwiają sformułowanie wniosków o ewentualnych zmianach stosowanej metody ustalenia ceny.

Podstawowym instrumentem analizy cen jest indeks cen. Jest to relacja ceny towaru (towarów) w okresie badanym do jego ceny w okresie podstawowym (bazowym)²¹:

$$I = \frac{C_t}{C_b},$$

gdzie:

C_t – cena w okresie badanym,

C_b – cena w okresie bazowym.

Tabela 2.10. Indeksy cenowe

Rok	Cena	Indeks R1 = 100	Indeks łańcuchowy
			Rok poprzedni = 100
1	100	100,00	120,00
2	120	120,00	105,00
3	126	126,00	103,20
4	130	130,00	106,20
5	138	138,00	115,90
6	160	160,00	

Źródło: opracowanie własne.

W sytuacji gdy dokonuje się analizy cen asortymentu obejmującego więcej niż jeden produkt, należy posługiwać się ceną średnią, obliczaną jak średnia arytmetyczna lub średnia ważona:

21 H. Kassyk-Rokicka, *Statystyka nie jest trudna...*, s. 110–115.

$$C = \frac{\text{suma } W \text{ (wartość sprzedaży towarów)}}{\text{suma } q \text{ (ilość sprzedanych towarów)}}$$

W tabeli 2.11 przedstawiono wyliczenie zmian sprzedaży dla dwóch grup produktów za okres trzech lat.

Tabela 2.11. Przykładowe indeksy cenowe sprzedaży

Sprzedaż produktów (ilość)					Sprzedaż produktów (wartość w tys. zł)		
	Pierwszy rok	Drugi rok	Trzeci rok	Cena	Pierwszy rok	Drugi rok	Trzeci rok
Produkt A	1000	1100	1120	100	100	110	112
Produkt B	900	950	1050	120	108	114	126
Suma	1900	2050	2170	-	208	224	238
Zmiana sprzedaży	Trzeci rok : pierwszy rok - 14,2%				14,4%		

Źródło: opracowanie własne.

Średnia cena w pierwszym roku – 208 tys. : 1900 = 109,5 zł.

Średnia cena w drugim roku – 224 tys. : 2050 = 109,3 zł.

Średnia cena w trzecim roku – 238 tys. : 2170 = 109,7 zł.

Indeks ceny w drugim roku : pierwszy rok = 109,3 zł : 109,5 zł = 0,998 = 99,8%.
W drugim roku średnia cena była niższa o 0,2% niż w pierwszym roku, mimo że nie zmieniły się ceny jednostkowe.

Indeks ceny w trzecim roku : pierwszy rok = 109,7 zł : 109,5 zł = 1,002 = 100,2%.
W trzecim roku średnia cena była wyższa o 0,2% od ceny z pierwszego roku, choć jednostkowe ceny nie uległy zmianie.

Indeks ceny w trzecim roku : drugi rok = 109,7 zł : 109,3 zł = 1,004 = 100,4%.
Średnie ceny w trzecim roku były wyższe w porównaniu do roku drugiego o 0,4%, choć ceny jednostkowe się nie zmieniły.

Do analizy ceny wykorzystywane są indeks cen **Laspeyresa** i indeks cen **Paaschego**. Umożliwiają one określenie rzeczywistych zmian sprzedaży i wpływu zmian cen na jej kształtowanie się.

Indeks **Laspeyresa** mówi o tym, o ile średnio zmieni się wartość sprzedaży w okresie badanym przy stałych cenach z okresu bazowego. Natomiast indeks **Paaschego** pokazuje, o ile zmieniłaby się wartość sprzedaży, gdyby w okresie bazowym aktualne były ceny z okresu badanego.

Indeks **Laspeyresa** oblicza się według wzoru²²:

$$I_L = \frac{\sum q_1 \times p_0}{\sum q_0 \times p_0},$$

gdzie:

q_0 – ilość sprzedaży w okresie bazowym,

p_0 – cena w okresie bazowym,

q_1 – ilość sprzedaży w okresie badanym,

p_1 – cena w okresie badanym.

Indeks **Paaschego** można obliczyć według wzoru²³:

$$I_P = \frac{\sum q_1 \times p_1}{\sum q_0 \times p_1}.$$

Tabela 2.12 zawiera dane o sprzedaży, służące obliczeniu indeksów Laspeyresa i Paaschego.

Tabela 2.12. Przykładowe indeksy cenowe sprzedaży grup produktów

	Pierwszy rok			Drugi rok			Zmiana sprzedaży 2 r : 1 r
	Ilość	Cena	Wartość	Ilość	Cena	Wartość	
	q_0	p_0	$q_0 \times p_0$	q_1	p_1	$q_1 \times p_1$	
Produkt A	1000	200,0 zł	200 tys. zł	1200	290,0 zł	348 tys. zł	174,0%
Produkt B	800	300,0 zł	240 tys. zł	1000	400,0 zł	400 tys. zł	166,0%
Produkt C	900	250,0 zł	225 tys. zł	1300	350,0 zł	455 tys. zł	202,2%
Suma	2700	246,3 zł	665 tys. zł	3500	343,7 zł	1203 tys. zł	180,1%

Źródło: opracowanie własne.

Cena średnia w pierwszym roku: 665 tys. zł : 2700 = 246,3 zł.

Cena średnia w drugim roku: 1203 tys. zł : 3500 = 343,7 zł.

Indeks zwykły średniej ceny: 343,7 zł : 246,3 zł = 139,6%.

Indeks ceny dla produktu A: 290 zł : 200 zł = 145%.

Indeks ceny dla produktu B: 400 zł : 300 zł = 133,4%.

Indeks ceny dla produktu C: 35 zł : 250 zł = 140%.

Dla przykładu zamieszczonego w tabeli 2.12 można obliczyć indeksy Laspeyresa i Paaschego.

²² Ibidem, s. 126.

²³ Ibidem.

Indeks Laspeyresa

$$I_L = \frac{\sum q_1 \times p_0}{\sum q_0 \times p_0} = 1200 \times 200 + 1000 \times 300 + 1300 \times 250 (= 865 \text{ tys. zł}) : 1000 \times 200 + 800 \times 300 + 900 \times 250 (= 665 \text{ tys. zł}) = 130\%.$$

Przy stałych cenach z okresu bazowego (pierwszy rok) wzrost sprzedaży wniósłby w okresie badanym (drugim roku) 130,1%. Z porównania wzrostu obrotów wynika, że wyniósł on 180,1%. Widać więc, że to silny wzrost cen spowodował tak duży przyrost obrotów.

Indeks Paaschego

$$I_p = \frac{\sum q_1 \times p_1}{\sum q_0 \times p_1} = 1203 \text{ tys. zł} : 1000 \times 290 + 800 \times 400 + 900 \times 350 (= 925 \text{ tys. zł}) = 130\%.$$

Gdyby w okresie bazowym (pierwszym roku) ceny były z okresu badanego (drugiego roku), to wzrost sprzedaży w okresie badanym wniósłby 130%. Indeks Paaschego jest w tej samej wysokości co indeks Laspeyresa. Potwierdza się więc, że duże przyrosty cen dla poszczególnych grup produktów (od 74 do 202,2%) silnie wpłynęły na wzrost wartości sprzedaży. Obydwa zastosowane indeksy informują więc o rzeczywistych zmianach sprzedaży i wpływie zmian cen na zmiany sprzedaży.

Jednym z elementów polityki cenowej jest zapewnianie efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa. Chodzi o analizę tzw. **progu rentowności (BEP)**, czyli minimalnego poziomu sprzedaży, pozwalającego na pokrycie kosztów stałych i zmiennych. W analizach controllingowych wykonywanych na koniec wybranego okresu następuje porównanie wielkości rzeczywiście sprzedawanych z wielkością punktu *BEP* – w celu ustalenia różnic między tymi wielkościami. Jak wskazano wyżej, osiągnięcie punktu krytycznego przy danej cenie umożliwia tylko nieponoszenie strat. Dlatego należy dążyć do osiągnięcia i przekroczenia tego punktu.

Obliczenie tego progu umożliwia następująca formuła²⁴:

$$BEP = K : (c - kzj) \text{ lub}$$

$$BEP = K : 1 - (kzj : c),$$

gdzie:

K – koszty stałe,

c – cena jednostkowa,

kzj – koszt zmienny jednostkowy.

Pierwszy wzór pozwala obliczyć próg rentowności w ujęciu ilościowym, a drugi w ujęciu wartościowym.

²⁴ G. Karasiewicz, *Marketingowe strategie cen*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997, s. 175-177.

Słabą stroną tej formuły jest trudność precyzyjnego obliczenia jednostkowych kosztów zmiennych, w szczególności dla firm o szerokim asortymencie. Można wtedy stosować wzór na wysokość sprzedaży przy progu rentowności:

$$S = (K + K_z) : m,$$

gdzie:

S – prognozowana wartość sprzedaży,

K – koszty stałe,

K_z – koszty zmienne,

m – wskaźnik marży.

Zgodnie z tym wzorem w poniższym przykładzie można obliczyć wartość sprzedaży dla progu rentowności.

Przykład: Koszty stałe wynoszą 100 tys. zł, koszty zmienne 30 tys. zł, wskaźnik marży 20%.

Prognozowana wartość sprzedaży $S = (100 \text{ tys. zł} + 30 \text{ tys. zł}) : 0,20 = 650 \text{ tys. zł}$.

W praktyce próg rentowności oblicza się często według poniższych wzorów, stosowanych szczególnie w sferze dystrybucji.

BEP bez osiągnięcia zysku to²⁵:

$$\text{Wskaźnik marży } (m) \times \text{ wielkość sprzedaży } (S) = \text{koszty stałe } (K) + \text{ wskaźnik kosztów zmiennych } (K_z) \times \text{ sprzedaż.}$$

BEP uwzględniający osiągnięcie zysku to:

$$\text{Wskaźnik marży } (m) \times \text{ wielkość sprzedaży } (S) = \text{koszty stałe } (K) + \text{ wskaźnik kosztów zmiennych } (K_z) \times \text{ sprzedaż} + \text{ zysk } (Z).$$

Przykład: Koszty stałe wynoszą 100 tys. zł, wskaźnik marży 25%, koszty zmienne 15%, zakładany zysk 20 tys. zł.

Progu rentowności bez osiągnięcia zysku wynosi:

$$BEP = 100 \text{ tys. zł} : (0,25 - 0,15) = 100 \text{ tys. zł} : 0,10 = 1000 \text{ tys. zł.}$$

Przy zakładanym zysku 20 tys. zł BEP (minimalna sprzedaż) wynosi:

$$BEP = 100 \text{ tys. zł} + 20 \text{ tys. zł} : (0,25 - 0,15) = 1200 \text{ tys. zł.}$$

25 J. Pindakiewicz, *Kształtowanie cen w warunkach konkurencji rynkowej*, „Serwis Finansowo-Księgowy” 1997, nr 4, s. 17.

Przykład obliczenia progu opłacalności według klasycznej formuły

Firma produkcyjna zamierza podjąć produkcję torebek młodzieżowych. Ustalono, że koszty zmienne związane z wyprodukowaniem jednej torebki wynoszą 27 zł, natomiast koszty stałe wynoszą 60 tys. zł. Rozpatrywano różne warianty cenowe: 46 zł, 55 zł, 60 zł. Obliczenia według wzoru *BEP* są następujące:

$$BEP = \frac{K}{(c - kzj)}$$

gdzie:

K – koszty stałe,

c – cena,

kzj – koszty zmienne jednostkowe.

Dla ceny 46 zł:

$$BEP = 60 \text{ tys. zł} : (46 \text{ zł} - 27 \text{ zł}) = 3158 \text{ szt.}$$

$$3158 \times 46 \text{ zł} = 145\,263 \text{ zł.}$$

Przychód ze sprzedaży – koszty stałe = 145 263 zł – 60 000 zł = 85 263 zł (suma kosztów zmiennych).

Dla ceny 55 zł:

$$BEP = 60 \text{ tys. zł} : (55 \text{ zł} - 27 \text{ zł}) = 2142 \text{ szt.}$$

$$2142 \times 55 \text{ zł} = 117\,857 \text{ zł.}$$

Przychód ze sprzedaży – koszty stałe = 117 857 zł – 60 000 zł = 57 857 zł (suma kosztów zmiennych).

Dla ceny 60 zł:

$$BEP = 60 \text{ tys. zł} : (60 \text{ zł} - 27 \text{ zł}) = 1818 \text{ szt.}$$

$$1818 \times 60 \text{ zł} = 109\,091 \text{ zł.}$$

Przychód ze sprzedaży – koszty stałe = 109 091 zł – 60 000 zł = 49 091 zł (suma kosztów zmiennych).

W praktyce przedsiębiorstw handlowych często istnieje konieczność ustalenia ceny, po jakiej detalista może kupować produkty od hurtownika, a hurtownik od producenta. Zdecydowana większość firm ustala ceny na podstawie metody kosztowej. Jak wiadomo, metoda ta ma jednak podstawową wadę, polegającą na nieuwzględnianiu czynników rynkowych przy kształtowaniu ceny. Do kosztowej metody ustalania ceny należy więc próbować włączyć elementy rynkowe, czyli maksymalny akceptowany przez nabywców poziom ceny detalicznej. Taki poziom można ustalić na podstawie wyników badań ankietowych nabywców. Cena, po jakiej detalista kupi produkt od hurtownika, może być obliczona według formuły, która uwzględni poziom ceny akceptowany przez nabywców²⁶:

$$\text{Maksymalna cena zakupu} = \text{cena dla nabywcy} \times (100 - \text{marża}) : 100.$$

²⁶ Ibidem, s. 19.

Poniżej umieszczono przykład obliczenia ceny płaconej przez detalistę hurtownikowi przy przyjętym akceptowanym poziomie ceny przez nabywców.

Przykład: Z badań wynika, że maksymalny akceptowany przez nabywców poziom ceny to 50 zł, a zwyczajowa marża detaliczna wynosi 35%. Wówczas cena, jaką może zapłacić detalista, wynosi:

$$50 \text{ zł} \times \frac{(100 - 35)}{100} = \frac{(50 \text{ zł} \times 65)}{100} = \frac{3250}{100} = 32,5 \text{ zł}.$$

Przy założeniu, że marża hurtu wynosi 20%, hurtownik może zapłacić producentowi cenę w wysokości:

$$\frac{32,5 \text{ zł} \times (100 - 20)}{100} = \frac{(32,5 \times 80)}{100} = \frac{2600}{100} = 26 \text{ zł}.$$

W praktyce handlowej istotne znaczenie mają także zmiany cen, tj. obniżki lub podwyżki. W obydwu przypadkach należy kalkulować stopień zmiany ceny tak, by nie powodować obniżek sprzedaży.

Wzrost sprzedaży konieczny do zrekompensowania obniżonej ceny zależy od jednostkowego zysku. Im wyższy jest zysk jednostkowy, tym bardziej konieczny jest mniejszy wzrost sprzedaży dla zrekompensowania spadku ceny. Zakłada się także, że obniżka ceny (w proc.) nie może być większa niż zysk jednostkowy (w proc.), ponieważ przynosiłoby to stratę. Wykorzystuje się tu wzór:

$$\text{Wzrost sprzedaży w proc.} = \frac{(\text{zysk jednostkowy w proc.} \times 100\%)}{\text{zysk jednostkowy w proc.} - \text{obniżka ceny w proc.}} - 100.$$

W poniższym przykładzie, przy założeniu, że zysk jednostkowy wynosi 20%, a obniżka ceny 10%, wzrost sprzedaży konieczny do zrekompensowania tej obniżki wyniesie:

$$\frac{(20\% \times 100\%)}{20\% - 10\%} - 100\% = \frac{0,2 \times 1}{0,2 - 0,1} - 1 = \frac{0,2}{0,1} - 1 = 2 - 1 = 1(100\%).$$

Wzrost sprzedaży powinien więc osiągnąć 100%.

2.6.3. Analiza controllingowa polityki dystrybucji

Analizy controllingowe polityki dystrybucji są wykonywane w czasie realizacji strategii marketingowej i wtedy ich wyniki umożliwiają korektę działań w sferze dystrybucji. Mogą także być wykonywane, gdy przedsiębiorstwo wchodzi na nowy rynek – wówczas można podjąć decyzję o wyborze kanału dystrybucji na tym rynku. Powinny również być przeprowadzane po realizacji strategii – w ramach audytu marketingu. Analizy controllingowe dystrybucji odnoszą się do dwóch problemów, tj. **do kanałów dystrybucji i do dystrybucji fizycznej**.

W celu określenia kanału dystrybucji na nowym rynku należy gromadzić informacje o kanałach rynku głównych konkurentów, ich podziale na kanały własne i kanały obce, wielkościach sprzedaży w nich oraz o zmianach w tym zakresie.

Można tu wykorzystać wskaźniki opisujące intensywność dystrybucji konkurentów za pomocą wskaźników **dystrybucji numerycznej i dystrybucji ważonej**²⁷.

Wskaźnik dystrybucji numerycznej to ułamek, w którego liczniku jest liczba punktów sprzedaży prowadzących sprzedaż produktu danej firmy, a w mianowniku liczba punktów sprzedaży prowadzących sprzedaż wszystkich produktów tej kategorii:

$$D_n = \frac{\text{liczba punktów sprzedaży prowadzących sprzedaż danego produktu firmy}}{\text{liczba punktów sprzedaży prowadzących sprzedaż wszystkich produktów tej kategorii}}$$

Ten wskaźnik informuje o zasięgu sprzedaży danego produktu i jego dostępności. Jest stosowany głównie dla produktów konsumpcyjnych powszechnego zakupu. Znając jego wartość, przedsiębiorstwo może podjąć decyzje o ewentualnym zintensyfikowaniu strategii dystrybucji lub zmianie pośredników w kanałach dystrybucji.

Wskaźnik dystrybucji ważonej obliczany jest także jako ułamek. Ma on w liczniku wartość sprzedaży określonego produktu danej firmy we wszystkich punktach, w których jest prowadzona jego sprzedaż. Natomiast w mianowniku jest wartość całkowitej sprzedaży produktów danej kategorii:

$$D_w = \frac{\text{wartość sprzedaży produktu firmy w punktach sprzedaży prowadzących jego sprzedaż}}{\text{wartość całkowitej sprzedaży produktów w tej kategorii}}$$

Podobnie jak poprzednio dystrybucja ważona informuje o dostępności produktu na rynku i o tym, jaką rolę w całej sprzedaży na rynku odgrywa określony kanał dystrybucji produktu danej firmy²⁸.

W analizach controllingowych dla tworzenia kanału dystrybucji istotne znaczenie mają ustalenie długości kanału dystrybucji i związana z tym ocena oraz wybór ewentualnych pośredników.

²⁷ Por. A. Czubała, *Dystrybucja produktów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.

²⁸ Ibidem; R. Kozielski (red.), *Wskaźniki marketingowe...*, s. 165–176.

W tej ocenie można wykorzystywać wskaźnik efektywności współpracy z poszczególnymi pośrednikami. Może on być obliczony według poniższego wzoru i odnosić się do pojedynczego pośrednika w kanale dystrybucji lub do całego kanału dystrybucji. Można go obliczać także po realizacji strategii marketingowej w ramach audytu marketingu.

Wskaźnik efektywności kanału dystrybucji (T) jest to relacja różnicy przewidywanej wielkości sprzedaży i kosztów tej sprzedaży do kosztów sprzedaży²⁹:

$$T = (S - K) : K,$$

gdzie:

S – przewidywana sprzedaż w kanale dystrybucji,

K – koszty sprzedaży w kanale dystrybucji.

Zgromadzone informacje o kanałach dystrybucji konkurentów, ich długości, szerokości, ewentualnym wykorzystywaniu kanałów własnych i o wskaźnikach dystrybucji stanowią przesłanki do budowy kanału dystrybucji badanego przedsiębiorstwa. Dodatkowo dla oceny i wyboru pośredników wykorzystuje się tu takie wskaźniki controllingowe, jak:

- 1) wielkość sprzedaży produktów przez pośrednika i jej zmiany (ilościowe i procentowe);
- 2) udziały pośrednika w całości sprzedaży produktów na rynku i ich zmiany;
- 3) zasięg terytorialny pośrednika i jego zmiany;
- 4) sytuacja finansowa pośrednika;
- 5) terminy płatności uzyskiwane od pośrednika;
- 6) wskaźniki rotacji wiarygodności pośrednika;
- 7) obowiązki w zakresie transportu i ubezpieczenia produktów przejęte przez pośrednika;
- 8) koszty współpracy z pośrednikiem;
- 9) wskaźnik przewidywanej efektywności współpracy z pośrednikiem;
- 10) wskaźnik dystrybucji numerycznej pośrednika.

Wskaźniki te powinny być zastosowane w portfelowej metodzie oceny pośredników w kanałach dystrybucji. Po nadaniu im wagi, a następnie punktowej oceny i pomnożeniu tej oceny przez wagi otrzymuje się punktową ocenę określonego pośrednika. Umożliwi ona podjęcie decyzji o jego wyborze, ewentualnie o kontynuowaniu współpracy z nim, jeśli dokonywana jest analiza controllingowa w ramach audytu marketingu po realizacji strategii.

Podczas konstruowania strategii dystrybucji, po wyborze pośredników i ustaleniu długości i szerokości kanału dystrybucji, przedsiębiorstwo przyjmuje także złożenia dotyczące dystrybucji fizycznej, tj. **polityki magazynowej i gospodarowania zapasami**. Wylicza się tu planowane wskaźniki rotacji dla poszczególnych grup produktowych i średnią rotację towarów. Jest to szczególnie istotne, jeśli przedsiębiorstwo

²⁹ A. Czubała, *Dystrybucja...*, s. 110.

ma wiele różnych grup towarowych, ewentualnie – jeśli działa na wielu różnych rynkach terytorialnych. Natomiast po realizacji strategii marketingowej konieczne jest wyliczenie rotacji rzeczywistej i jej porównanie z wielkościami planowanymi. Należy także ustalić wpływ zmian sprzedaży i zmian zapasów na zmiany rotacji produktów. Dodatkowo wyliczane są nadmiernie zgromadzone zapasy i zapasy postulowane.

Wskaźnik rotacji zapasów w dniach określa, co ile dni przedsiębiorstwo odnawia swoje zapasy. Wysoki wskaźnik informuje o wolnym obrocie zapasów, a niski o szybkim. W tym drugim przypadku oznacza to, że występuje znaczny popyt, łatwość sprzedaży i krótki okres magazynowania.

Tabela 2.13 przedstawia planowane i rzeczywiste obroty, zapasy oraz rotacje zapasów.

Tabela 2.13. Przykładowe dane o obrotach i zapasach przedsiębiorstwa

Produkty	Obroty planowane	Obroty faktyczne	Zapasy planowane	Zapasy faktyczne	Rotacja planowana	Rotacja faktyczna
	W mln zł		W mln zł		W dniach	
Przemysłowe	50	65	15	18	108	100
Spożywcze	130	140	17	19	47	49
Razem	180	205	32	37	65	66

Źródło: opracowanie własne.

Z obliczeń widać, że obroty wzrosły o 13,9% (205 : 180), a zapasy o 15,6% (37 : 32). Tendencja jest więc niekorzystna, czego dowodem jest wzrost rotacji z 65 do 66 dni (o 1,6%).

Rotacja ogólna obliczona według wzoru³⁰:

$$R = \frac{\text{zapasy (w mln zł)} \times 365 \text{ dni}}{\text{obroty (w mln zł)}}$$

wyniosła według planu $R_p = 32 \text{ mln} \times 365 \text{ dni} : 180 \text{ mln} = 65 \text{ dni}$.

Natomiast rotacja faktyczna zwiększyła się o 1,6% i wyniosła:

$$R_f = 37 \text{ mln} \times 365 \text{ dni} : 205 \text{ mln} = 66 \text{ dni}$$

Z kolei rotacja przy zapasach planowanych (32 mln zł) i faktycznych obrotach (205 mln zł) wyniosła:

$$R_s = 32 \text{ mln} \times 365 \text{ dni} : 205 \text{ mln} = 57 \text{ dni.}$$

We wzorach na R_p i R_s występują te same zapasy (planowane 32 mln zł), ten sam okres (365 dni), różnią się one tylko obrotami – w R_p są obroty planowane, a w R_s obroty faktyczne.

Odejmując od wartości R_s wartość R_p , czyli $57 - 65$, otrzyma się -8 . Oznacza to, że gdyby zmieniły się tylko obroty (wzrost o 13,9%), to nastąpiłby spadek rotacji o 8 dni.

We wzorach na R_f i R_s występują te same obroty (faktyczne) i ten sam okres (365 dni), natomiast różne są zapasy – w R_f występują zapasy faktyczne, a w R_s zapasy planowane.

Odejmując od wartości R_f wartość R_s , czyli $66 - 57$, otrzyma się 9. Oznacza to, że gdyby zmieniły się tylko zapasy (wzrost o 15,6%), to rotacja wzrosłaby o 9 dni.

Spadek rotacji o 8 dni i jej wzrost o 9 dni dają w sumie zmiany rotacji – tj. wzrost o jeden dzień.

Należy także obliczyć zapasy postulowane – tj. dostosowane do rzeczywistych obrotów. Chodzi o to, by nie posiadać tzw. zapasów nadmiernie gromadzonych.

Wzór na rotację należy przekształcić i obliczyć zapasy. Wtedy zapasy oblicza się jako iloraz:

(Rotacja w dniach \times obroty faktyczne w mln zł) : 365 dni.

$$\text{Zapasy} = \frac{65 \text{ dni} \times 205 \text{ mln zł}}{365 \text{ dni}} = 36,5 \text{ mln zł.}$$

Jest to właśnie zapas postulowany. Zapas faktyczny wyniósł 37 mln zł, jest więc większy od postulowanego o 0,5 mln zł. **Jest to zapas nadmiernie zgromadzony.**

Kolejne wskaźniki dotyczą odnowienia zapasów przeciętnych – jest to relacja obrotów w danym okresie do średnich zapasów. W powyższym przypadku obroty wynoszą według planu 180 mln zł, a zapas 32 mln zł. **Wskaźnik odnowienia zapasów** wynosi więc $180 : 32 = 5,6$. Oznacza to, że w danym okresie trzeba odnowić zapasy 5,6 raza. Według danych faktycznych wskaźnik ten wynosi $205 : 37 = 5,5$, a więc zapas należy odnowić 5,5 raza.

Jeśli przedsiębiorstwo funkcjonuje na wielu różnych rynkach terytorialnych lub ma wiele różnych grup produktów, to w ramach audytu, poza wyliczeniem wskaźników rotacji dla tych grup towarów lub regionów, należy obliczyć średnią rotację w przedsiębiorstwie.

W tabeli 2.14 zamieszczono przykład obliczenia średniej rotacji dla całego przedsiębiorstwa z różnymi grupami produktów.

Tabela 2.14. Przykładowe dane o zapasach i rotacji sprzedaży

Grupa produktów	Zapas w tys. zł (n_i)	Rotacja w dniach (x_i)
Grupa 1	80	20
Grupa 2	60	18
Grupa 3	90	25
Grupa 4	120	30
Grupa 5	100	28
Grupa 6	140	35
Razem	590 (N)	

Źródło: opracowanie własne.

$$R_s = \frac{N}{\sum \frac{n_i}{x_i}}$$

gdzie:

R_s – średnia rotacja produktów,

N – suma zapasów,

x_i – rotacja grup towarów,

n_i – zapasy poszczególnych grup towarów.

Średnia rotacja dla całego przedsiębiorstwa wynosi więc $R_s = 590 : (80 : 20 + 60 : 18 + 90 : 25 + 120 : 30 + 100 : 28 + 140 : 35) = 590 : 22,53 = 26,18$ dnia i znacznie odbiega od poziomu rotacji poszczególnych grup produktów.

Po realizacji strategii marketingowej wykonywany jest z reguły audyt marketingowy. Odnosi się on także do działań w zakresie dystrybucji. Wymaga ustalenia, z jakich kanałów dystrybucji korzystało przedsiębiorstwo i czy wykorzystywało kanały dystrybucji własnej. Należy także wyliczyć, jakie są udziały poszczególnych kanałów dystrybucji w całej sprzedaży przedsiębiorstwa i jak się te wielkości zmieniały w badanym okresie. Dodatkowo porównywane są planowane wskaźniki efektywności poszczególnych kanałów dystrybucji z wielkościami osiągniętymi oraz koszty planowane współpracy z każdym pośrednikiem z kosztami rzeczywistymi.

W analizach controllingowych w ramach audytu marketingu wykorzystywane są także wskaźniki pojemności kanału detalicznego. Są to wskaźniki hipotetycznej i rzeczywistej pojemności kanału dystrybucji oraz wskaźnik nasycenia kanału dystrybucji³¹. **Wskaźnik pojemności hipotetycznej** – $P_{(h)}$ – określa liczbę produktów niezbędną dla zachowania ciągłości ich sprzedaży w punktach sprzedaży detalicznej. **Wskaźnik pojemności rzeczywistej** – $P_{(r)}$ – oznacza rzeczywistą liczbę tych

31 Por. K. Dohn, M. Matusek, M. Odlanicka-Poczobutt, *Ocena efektywności kanału dystrybucji w wybranym przedsiębiorstwie produkcyjnym*, „Logistyka” 2012, nr 4, s. 99–106.

produktów w punktach sprzedaży detalicznej. Może on być obliczany po określonym czasie, np. po miesiącu lub kwartale po zgromadzeniu informacji o rzeczywistej sprzedaży detalicznej. **Wskaźnik nasycenia kanału dystrybucji** – $N_{(d)}$ – to relacja wskaźnika pojemności rzeczywistej do pojemności hipotetycznej kanału dystrybucji:

$$N_{(d)} = \frac{R_{(r)}}{P_{(h)}}.$$

Niżej przedstawiono przykład obliczenia omówionych wskaźników dla przedsiębiorstwa z branży kosmetycznej, które dostarcza do handlu detalicznego cztery produkty. Liczba i rodzaje punktów sprzedaży detalicznej są następujące:

- 1) sieć sklepów wyspecjalizowanych – 100;
- 2) sieć drogerii – 150;
- 3) supermarkety wielobranżowe – 30;
- 4) sklepy indywidualne – 300;
- 5) salony prasowe – 200.

Razem 780 punktów sprzedaży.

Przedsiębiorstwo zakłada, że w każdym z wyżej wymienionych punktów sprzedaży powinny być sprzedawane wszystkie produkty, a ciągłość sprzedaży zapewni obecność w sklepie 10 sztuk każdego produktu.

Tabela 2.15. Przykładowe dane o pojemności kanału dystrybucji

Punkty sprzedaży	Liczba produktów	Liczba sztuk produktów		$P_{(h)}$	$P_{(r)}$
		Planowana	Rzeczywista		
1. 100	4	10	8	$100 \times 4 \times 10 = 4\ 000$	$100 \times 4 \times 8 = 3\ 200$
2. 150	4	10	8	$150 \times 4 \times 10 = 6\ 000$	$150 \times 4 \times 8 = 4\ 800$
3. 30	4	10	6	$30 \times 4 \times 10 = 1\ 200$	$30 \times 4 \times 6 = 720$
4. 300	4	10	7	$300 \times 4 \times 10 = 12\ 000$	$300 \times 4 \times 7 = 8\ 400$
5. 200	4	10	6	$200 \times 4 \times 10 = 8\ 000$	$200 \times 4 \times 6 = 4\ 800$
Razem 780				31 200	21 920

Źródło: opracowanie własne.

Średnia rzeczywista liczba sztuk produktów w punktach sprzedaży detalicznej wyliczana jest jako średnia ważona liczby punktów sprzedaży i liczby sztuk produktów. Wynosi ona $(8 \times 100 + 8 \times 150 + 6 \times 30 + 7 \times 300 + 6 \times 200) : 780 = 5480 : 780 = 7$. **Jest więc mniejsza niż zakładana liczba 10 sztuk.**

Wskaźnik pojemności hipotetycznej kanału dystrybucji to iloczyn punktów sprzedaży, liczby produktów i planowanej liczby sztuk każdego produktu. W powyższym przypadku wynosi $P_{(h)} = 31\ 200$ i jest to konieczna planowana liczba produktów dla

zachowania ciągłości sprzedaży we wszystkich punktach detalicznych. Wskaźnik rzeczywistej pojemności kanału dystrybucji to iloczyn tych samych rzeczywistych czynników. W przykładzie wynosi on natomiast $P_{(r)} = 21\ 920$ i jest znacznie niższy niż wskaźnik hipotetyczny (planowany). Wskaźnik nasycenia kanału dystrybucji to relacja wskaźnika pojemności rzeczywistej do wskaźnika pojemności hipotetycznej kanału. Wynosi on $21\ 920 : 31\ 200 = 70,26\%$. Oznacza to, że w nieco ponad 70% zachowana była ciągłość sprzedaży produktów przedsiębiorstwa w wymienionych punktach sprzedaży detalicznej.

2.6.4. Analiza controllingowa polityki promocji

Analiza controllingowa polityki promocji jest wykonywana podczas przygotowywania strategii marketingowej dla rynku, na który przedsiębiorstwo dokonuje ekspansji oraz w czasie jej realizacji – w celu ewentualnego szybkiego korygowania działań promocyjnych. Natomiast po realizacji strategii w założonym okresie realizowany jest audyt marketingowy działań promocyjnych. W pierwszym przypadku na podstawie informacji o działaniach promocyjnych konkurentów, zasobach przedsiębiorstwa, wrażliwości nabywców na działania promocyjne oraz informacjach o zasięgu oddziaływania poszczególnych mediów należy ustalić wielkość nakładów przedsiębiorstwa na promocję. Następnie należy określić strukturę tych nakładów według stosowanych narzędzi promocji. W tym celu można wykorzystywać wskaźniki odnoszące się do skuteczności i kosztów różnych mediów promocji. W przypadku działań reklamowych istnieje bardzo duża liczba mierników. **Zaliczyć do nich można m.in. wskaźnik kosztu dotarcia do audytorium reklamy, wskaźnik kosztu dotarcia do tysiąca odbiorców i wskaźnik kosztu sprzedaży**³².

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 informacjami o kosztach działań reklamowych i o liczbie punktów GRP uzyskanych w kampanii reklamowej³³.

$$C_{pp} \text{ (cost per point)} = \frac{\text{koszt działań reklamowych}}{\text{zasięg reklamy} \times \text{liczba emisji przekazu reklamy}} .$$

Wskaźnik ten oblicza się w postaci planowanej przy planowanych kosztach reklamy, planowanej liczbie emisji i informacji o zasięgu środka przekazu.

32 R. Koziełski (red.), *Wskaźniki marketingowe...*, s. 351–366.

33 E. Duliniac, *Badania marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.

Wskaźnik kosztu dotarcia do tysiąca odbiorców jest obliczany także jako ułamek. W jego liczniku znajduje się iloczyn kosztu kampanii reklamowej i liczby tysięcy, a w mianowniku liczba odbiorców reklamy.

$$Cpt \text{ (cost per thousand)} = \frac{\text{koszt działań reklamowych} \times 1000}{\text{liczba odbiorców przekazu reklamy}}.$$

Podobnie jak w poprzednim przypadku także tu wylicza się planowany poziom tego wskaźnika, biorąc pod uwagę planowane koszty nakładów na reklamę i informacje o liczbie odbiorców danego środka przekazu.

Wskaźnik kosztu sprzedaży przedstawia relację kosztów kampanii reklamowej do liczby klientów pozyskanych podczas tej kampanii³⁴:

$$Cps \text{ (cost per sale)} = \frac{\text{koszty działań reklamowych}}{\text{liczba pozyskanych klientów (w wyniku tych działań)}}.$$

W istocie przedstawia on koszty reklamy przypadające na pozyskanych klientów, a więc daje informacje o tym, jak duże były wydatki reklamowe przypadające na jednego pozyskanego klienta. Może on odnosić się do różnych narzędzi promocyjnych, np. do akcji aktywizacji sprzedaży. Podobnie jak w odniesieniu do przedstawionych wyżej wskaźników jego niska lub malejąca wartość oznacza dużą lub rosnącą efektywność kampanii reklamowych. Jest to wskaźnik stosunkowo prosty do wyliczenia i stosowany szczególnie w sektorze B2B, niektórych rodzajach usług oraz w odniesieniu do działań przedstawicieli handlowych. Wskaźnik ten może być jednak wykorzystany dopiero po realizacji strategii marketingowej dla oceny poszczególnych działań promocyjnych.

Długookresowy charakter mają z reguły działania z zakresu public relations. Ich zadaniem jest najczęściej budowa pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa, które ma być postrzegane jako przedsiębiorstwo postępujące na rynku racjonalnie, a jego strategia ma charakter rozwojowy. 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. Ze względu na długookresowy charakter działań public relations zmian opinii o przedsiębiorstwie należy spodziewać się po kilku latach.

Często w praktyce można spotkać się z sytuacją, w której przedsiębiorstwo – po ustaleniu nakładów na promocję – nie przygotowuje i nie realizuje samodzielnie działań promocyjnych. Wynika to głównie z braku odpowiedniego personelu i doświadczenia. Działania promocyjne są wtedy realizowane na zlecenie przez agencję

34 R. Kozielski (red.), *Wskaźniki marketingowe...*, s. 350.

promocyjną, która dla jej przygotowania i oceny skutków oraz efektów wykonuje analizy controllingowe. Można także spotkać się z sytuacją, w której przedsiębiorstwo przenosi działania promocyjne na pośrednika w kanale dystrybucji, ale przynajmniej częściowo partycypuje w ich kosztach. Czynniki oceny i wyboru pośrednika mogą być dodatkowo: realizowanie przez niego promocji i jej koszty.

Po zakończeniu realizacji strategii marketingowej wykonywane są analizy controllingowe działań promocyjnych. Polegają one na zgromadzeniu informacji o wielkości rzeczywistych nakładów na działania promocyjne ogółem i w rozbiciu na poszczególne instrumenty promocji mix oraz akcje promocyjne związane z konkretnymi przedsięwzięciami marketingowymi (np. wprowadzenie nowego produktu, otwarcie nowych punktów sprzedaży). Dane te powinny być porównywane z ich wielkościami planowanymi oraz z wielkościami z lat poprzednich. Można wtedy ustalić zmiany nakładów na promocję w badanym okresie. Wykorzystywane są także wymienione wyżej wskaźniki kosztu dotarcia do audytorium reklamy, kosztu dotarcia do tysiąca odbiorców i kosztu sprzedaży³⁵. Wyliczone są ich wartości rzeczywiste i porównywane z wielkościami planowanymi. Umożliwia to ocenę wykorzystywanych środków promocyjnych i ewentualne zmiany w ich doborze w przyszłych okresach. Dokonywane są także porównania wielkości na promocję i ich zmian z wielkością sprzedaży i jej zmianami. Umożliwia to wstępne określanie efektywności działań promocyjnych.

Podsumowując, analizy controllingowe działań marketingowych przedsiębiorstwa pozwalają na dobór narzędzi marketingowych i ocenę ich zastosowania w jego praktycznych działaniach na wybranych rynkach. Analiza sprzedaży w powiązaniu z analizą kształtowania się cen przy zastosowaniu indeksów cenowych pozwala na podjęcie decyzji o utrzymaniu oferty produktowej, jej zmianach, wycofaniu produktów lub wprowadzeniu innowacji. Analizy controllingowe polityki dystrybucji umożliwiają dokonanie ewentualnych zmian w strukturze kanałów dystrybucji lub zastosowanie nowych kanałów sprzedaży. Z kolei controllingowe analizy promocji dają podstawy do podjęcia decyzji o ich ponowieniu lub modyfikacji stosowanych instrumentów promocji, czasu ich stosowania i intensywności.

2.7. Analiza controllingowa efektywności działań marketingowych

Jednym z zadań controllingu marketingowego jest określenie efektywności działań marketingowych. Efektywność marketingu realizowanego przez przedsiębiorstwo należy rozumieć jako relację osiągniętych wyników działania do nakładów

³⁵ Ibidem, s. 351–366.

poniesionych na nie. Oprócz tego pojęcia w literaturze przedmiotu występuje pojęcie skuteczności działań marketingowych. Skuteczność określa się jako stopień realizacji celów działań marketingowych. W odniesieniu do efektywności spotkać się można z poglądem, że efekty działań marketingowych mogą mieć charakter finalny i pośredni. **Efekty finalne** można mierzyć poprzez wielkość i zmiany sprzedaży oraz wielkość i zmiany udziału w rynku, natomiast **efekty pośrednie** poprzez wzrost świadomości marki, poprawę wizerunku marki i/lub przedsiębiorstwa, liczbę klientów i jej wzrost, poziom zadowolenia klientów, wzrost ich lojalności³⁶.

Analiza efektywności działań marketingowych wymaga dysponowania informacjami o ich kosztach oraz efektach. Odnosi się to do działań już podejmowanych i do zamierzeń marketingowych.

Koszty marketingu w przedsiębiorstwie mogą być ujęte w dwie grupy. Pierwsza grupa obejmuje **koszty związane z funkcjonowaniem systemu marketingowego**. Natomiast grupa druga obejmuje **koszty związane z jego rozwojem**³⁷. Koszty funkcjonowania systemu marketingowego obejmują koszty stałe i koszty zmienne. Do **kosztów stałych** można zaliczyć koszty bieżącego funkcjonowania działu marketingu (np. płace pracowników tego działu, koszty związane z jego wyposażeniem, zakup literatury fachowej, materiałów prasowych, bieżących raportów badawczych itp.). Natomiast **koszty zmienne** obejmują koszty realizowanych przedsięwzięć wynikających z przyjętej strategii marketingowej. Trzeba jednak podkreślić, że część kosztów marketingowych jest ponoszona w sferze produkcji – np. koszty opracowania koncepcji i produkcji testowej. Pozostałe koszty są efektem działań promocyjnych i dystrybucyjnych (sprzedażowych). Jeśli przedsiębiorstwo prowadzi swoje działania także na rynkach zagranicznych, wówczas do kosztów marketingowych należy zaliczyć również podejmowane tam działania promocyjne i dystrybucyjne.

Druga grupa kosztów marketingu odnosi się do rozwoju systemu marketingu w przedsiębiorstwie i powstaje w wyniku długookresowych decyzji. Może to być np. zmiana lub budowa systemów informatycznych sprzedaży w przedsiębiorstwie, budowa lub rozbudowa własnej sieci dystrybucji w kraju lub na rynkach zagranicznych (np. budowa składów, magazynów, hurtowni, sklepów detalicznych). Koszty funkcjonowania systemu marketingowego i jego rozwoju 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.

36 Zob. szerzej W. Wrzosek (red.), *Efektywność marketingu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.

37 R. Niestrój, *Finansowe aspekty planowania marketingowego*, [w:] L. Żabiński, K. Śliwińska (red.), *Marketing – koncepcje, badania, zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 357–365.

Dla obliczenia efektywności marketingu należy ustalić **przychody ze sprzedaży** osiągnięte w wyniku realizacji określonego przedsięwzięcia lub ogółu działań marketingowych. Tu jednak można spotkać się z wieloma trudnościami. Wyniki działania mogą być bowiem odroczone w czasie, mogą być także efektem innych działań poza przedsięwzięciami marketingowymi, mogą wynikać ze zmian dochodów nabywców lub zmniejszenia intensywności konkurencji. Należy więc podjąć próbę ustalenia, czy powyższe czynniki wystąpiły i jaki miały wpływ na wynik działalności przedsiębiorstwa.

Sprawdzić należy, czy w przedsiębiorstwie poza przedsięwzięciami marketingowymi podejmowane były inne działania, które mogłyby wpłynąć na zmiany sprzedaży. Mogą to być np.: zmiany sposobu wynagradzania pracowników-sprzedawców, przekazanie większych uprawnień decyzyjnych oddziałom sprzedażowym (co może wpłynąć na wzrost sprzedaży), zwiększenie zatrudnienia w sferze sprzedaży, wprowadzenie sprzedaży przez internet. Jeśli nie stwierdzono takich działań, można uznać, że podejmowane przedsięwzięcia marketingowe były przyczyną zmian sprzedaży. Należy również sprawdzić, czy przedsiębiorstwa konkurencyjne zmniejszyły intensywność swoich działań lub wycofały określone produkty z rynku. Istotne są także informacje o ewentualnych zmianach dochodów nabywców i struktury ich wydatków. Ich wzrost może być czynnikiem sprzyjającym wzrostowi zakupów. Duże znaczenie mają także informacje o zmianach liczby ludności w rejonach obsługiwanych przez przedsiębiorstwo. Wzrost liczby gospodarstw domowych powoduje wzrost popytu w danym rejonie i wzrost sprzedaży. Jeśli takie sytuacje nie miały miejsca, wtedy można przyjąć, że wzrost sprzedaży wynika z podjętych przedsięwzięć marketingowych. Dodatkowo na próbie nabywców należy przeprowadzić badania pierwotne z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety (lub wywiadu), których celem byłoby uzyskanie informacji o przyczynach zakupu określonej grupy produktów. Wyniki tych badań wraz z wynikami badań wskazanych wyżej mogą być podstawą do sformułowania wniosku o wpływie działań promocyjnych na zmiany sprzedaży. Dzięki temu można będzie porównać zmiany sprzedaży do kosztów marketingowych i wyliczyć poziom efektywności tych działań. W odniesieniu do ogółu działań marketingowych proponuje się także określanie efektywności strategii marketingowej na podstawie pomiaru sprzedaży i udziału przedsiębiorstwa w rynku. Pierwszy wskaźnik to relacja wielkości sprzedaży za dany okres do całości nakładów marketingowych poniesionych w danym okresie. Natomiast drugi wskaźnik to relacja udziału przedsiębiorstwa w rynku w danym okresie do ogółu nakładów marketingowych poniesionych w tym czasie³⁸. Wiązą się one ze wspomnianymi wcześniej efektami finalnymi marketingu. Dysponując tymi wskaźnikami za minione okresy, można ustalić, czy wraz ze wzrostem nakładów na działania marketingowe

38 G. Karasiewicz, *Pomiar efektywności strategii marketingowych. Kluczowe problemy*, „Problemy Zarządzania” 2007, nr 2, s. 9–36.

następuje wzrost udziału przedsiębiorstwa w rynku oraz czy szybciej ulegają zmianom sprzedaż i udział w rynku, czy nakłady na działania marketingowe.

Wskaźnikiem controllingowym umożliwiającym ustalenie efektywności działań jest najczęściej występujący **wskaźnik zwrotu z inwestycji marketingowej**. Jest on wykorzystywany do pomiaru rezultatów krótko- i długookresowych działań marketingowych. Jest to typowy wskaźnik o charakterze finansowym, a w niektórych publikacjach spotkać się można z opinią, że jest to podstawowy miernik służący do oceny przedsięwzięć inwestycyjnych z zakresu marketingu. 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 obciążone ryzykiem. Zwrotem z tej inwestycji jest natomiast cała nadwyżka finansowa ponad inwestycję, którą można jej przypisać. Jeśli inwestycja dotyczyłaby np. 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. W odniesieniu do wykreowania nowego produktu są to 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 (dystrybucją).

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. Uproszczony wzór na zwrot z inwestycji marketingowej przedstawia się następująco³⁹:

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

Niżej zaprezentowano przykład obliczania zwrotu z inwestycji marketingowej dla akcji reklamowej:

Przykład: Koszty akcji reklamowej to 90 tys. zł, wartość sprzedaży reklamowanych produktów to 400 tys. zł, koszty ich produkcji wynoszą 250 tys. zł, a koszty dodatkowe sprzedaży 50 tys. zł.

Wtedy marża brutto wynosi 400 tys. zł – 250 tys. zł – 50 tys. zł = 100 tys. zł. Zwrot z inwestycji marketingowej (akcji reklamowej) wynosi:

(100 tys. zł – 90 tys. zł) : 90 tys. zł = 10 tys. zł : 90 tys. zł = 11,1%.

39 D. Lenskold, *Pomiar rentowności inwestycji marketingowych*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Kraków 2004, s. 34.

Jak widać, 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 przed podjęciem decyzji strategicznych ustalić poziom prognozy rentowności inwestycji, a następnie szacować zwrot z inwestycji różnych wariantów przedsięwzięć marketingowych. Pozwoli to na wybór takiego wariantu przedsięwzięcia, który jest równy założonemu prognowi 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. 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 produktów, utrzymywania marketingowych baz danych, kosztów prenumeraty czasopism fachowych, raportów z badań marketingowych, uczestnictwa w konferencjach branżowych itp. Wówczas koszty związane z tymi działaniami należałoby rozliczać proporcjonalnie do wszystkich kolejnych przedsięwzięć marketingowych lub tylko do najważniejszych przedsięwzięć – tj. takich, które generują największe udziały w marży brutto firmy.

Wykonywanie omówionych wyżej analiz controllingowych odnoszących się do otoczenia przedsiębiorstwa i jego działań marketingowych wiąże się z wykorzystywaniem wielu różnych wskaźników. W literaturze z zakresu controllingu spotkać się można w związku z tym z pojęciem **KPI** (*key performance indicators*), które jest tłumaczone jako **kluczowe wskaźniki efektywności**⁴⁰. Jest to zestaw wskaźników służących do pomiaru stopnia realizacji celów przedsiębiorstwa⁴¹. Na przykład w odniesieniu do sprzedaży obejmują one takie wskaźniki, jak wielkość sprzedaży, jej zmiany, strukturę według regionów, grup nabywców i marżę zysku.

Wyniki badań, w których respondentami byli menedżerowie przedsiębiorstw wskazują na różny zakres i częstotliwość wykorzystania wskaźników controllingowych.

Co tydzień gromadzone i wyliczane są przychody, wskaźniki dotyczące strony WWW (wejścia, czas na stronie itp.), wskaźniki reklamy online.

40 A. Grycuk, *Kluczowe wskaźniki efektywności (KPI) jako narzędzie doskonalenia efektywności operacyjnej firm produkcyjnych zorientowanych na lean*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 2, s. 28–31; A. Zagajewski, S. Saniuk, *Kluczowe wskaźniki efektywności w e-commerce*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie, Politechnika Śląska” 2018, t. 118, s. 691–701.

41 Wydaje się, że tłumaczenie KPI jako kluczowych wskaźników efektywności nie jest w pełni trafne, bo przecież wskaźniki te mają odnosić się do stopnia realizacji celów, a więc do skuteczności działań przedsiębiorstwa, a nie do efektywności.

Co miesiąc wykorzystywane są: marża, wskaźnik zwrotu z inwestycji marketingowych (marketing ROI), wskaźniki dotyczące strony WWW (wejścia, czas na stronie itp.), wskaźniki zasięgu/zaangażowania w social mediach.

Rzadziej, bo co kwartał, stosowane są: udział w rynku, wskaźnik zwrotu z inwestycji marketingowych (marketing ROI), wskaźnik skuteczności sprzedaży.

Co pół roku wykorzystywany jest wskaźnik satysfakcji klientów i retencji klientów.

Natomiast raz do roku wykorzystywane są wskaźniki świadomość marki, satysfakcji klientów i retencji klienta⁴².

Wśród najczęściej stosowanych wskaźników znaleźć można wskaźniki finansowe (marża, przychody, zysk, koszt pozyskania klientów, marketing ROI), rynkowe (retencja, udział w rynku), klientów (retencja i satysfakcja klientów) oraz działań marketingowych w internecie (zasięg, zaangażowanie, mierniki reklamy online, konwersja itp.)

Najrzadziej wykorzystywanymi wskaźnikami działań marketingowych są te, które odnoszą się do influencer marketingu, *share of wallet* (udział wydatków konsumenta na zakup określonej marki) oraz wskaźnik wartości życiowej klienta. Wskaźniki o relatywnie mniejszej popularności dotyczą marketingu operacyjnego – np. indeksy cenowe, koszty sprzedaży online, dystrybucja numeryczna, rotacja produktów na półce⁴³.

Podsumowując, analizy controllingowe skuteczności i efektywności działań marketingowych są złożone i czasochłonne. Wymagają posiadania przez przedsiębiorstwo odpowiedniego systemu księgowego, umożliwiającego ustalenie kosztów marketingowych w odniesieniu do różnych przedsięwzięć, sprzedaży grup produktów, nabywców i regionów działania. Analizy takie są konieczne do przeprowadzenia, ponieważ na podstawie ich wyników można dokonywać korekt wyboru rynku docelowego, potencjalnych nabywców, oferty produktowej i narzędzi marketingowych.

2.8. Budżet działań marketingowych i jego procedury

Jak już wyżej podkreślano, przedsiębiorstwo musi dostosować środki finansowe do celu marketingowego oraz instrumentów umożliwiających jego realizację. Z jednej strony mamy więc do czynienia z programem strategii marketingowej, obejmującym szczegółowy zestaw konkretnych działań i komórek organizacyjnych

42 *Strategiczna przezorność w trudnych czasach. CIMO Standards & Foresight. Chartered Institute of Marketing. Officers – Standard & Foresight. Raport z badań – listopad 2022, 2022*, <https://questus.pl/CIMO-Raport-2> (dostęp: 2.12.2022).

43 *Ibidem*.

odpowiedzialnych za te działania. Natomiast z drugiej strony należy określić wielkość środków finansowych niezbędnych do realizacji każdego z tych działań i źródła tych środków. Bez takiego zestawienia strategia marketingowa może mieć tylko teoretyczny charakter i mogą wystąpić poważne trudności w osiągnięciu zamierzonych celów marketingowych. Konieczna jest przy tym znajomość sytuacji finansowej przedsiębiorstwa przez osoby odpowiedzialne za przygotowanie strategii marketingowej. Pozwala to bowiem na prawidłowy dobór różnych źródeł finansowania do rozmaitych przedsięwzięć. **Budżet działań marketingowych obejmuje więc ustalenie kosztów działań marketingowych (nakładów na marketing), przychodów wynikających z tych działań (przychodów ze sprzedaży) oraz różnicy między tymi wielkościami (wyniku finansowego marketingu).**

Tabela 2.16 przedstawia różne przedsięwzięcia marketingowe i możliwe do wykorzystania źródła ich finansowania.

Tabela 2.16. Zestawienie niektórych przedsięwzięć marketingowych ze źródłami finansowania

Rodzaj przedsięwzięcia	Źródła finansowania	
	Własne	Obce
1	2	3
Badania marketingowe	Środki z zysku	Kredyt bankowy
Badania nad nowym produktem	Środki z zysku, amortyzacja, sprzedaż elementów majątku	Kredyt bankowy, rynki kapitałowe
Wprowadzenie nowego produktu na rynek (innowacje)	Środki z zysku	Kredyt bankowy, rynki finansowe
Rozwój rynku	Środki z zysku	Kredyt bankowy, rynki finansowe
Penetracja rynku	Środki z zysku	Kredyt bankowy
Rozwój produktu	Środki z zysku, amortyzacja	Kredyty bankowe, emisja papierów wartościowych, sekurytyzacja aktywów, <i>venture capital</i>
Dywersyfikacja	Środki z zysku, amortyzacja	Emisje papierów wartościowych, kredyty bankowe, <i>venture capital</i> , sekurytyzacja aktywów
Organizacja sieci dystrybucji	Środki z zysku, amortyzacja	Leasing, rynki finansowe, sekurytyzacja aktywów
Dostarczanie produktów do hurtu i detalu	Środki z zysku, amortyzacja	Faktoring, forfaiting, kredyt handlowy, kredyt bankowy

Tabela 2.16 (cd.)

1	2	3
Akcje popierania sprzedaży	Środki z zysku, rezerwy na przyszłe zobowiązania, sprzedaż majątku	Kredyt bankowy
Akcje reklamowe i public relations	Środki z zysku, rezerwy na przyszłe zobowiązania, sprzedaż elementów majątku	Kredyt bankowy

Źródło: opracowanie własne na podstawie T. Domański, *Wstęp do biznesu*, Wydawnictwo Expert, Łódź 1994, s. 95.

Jak widać, dla przedsięwzięć marketingowych można wykorzystywać własne i obce źródła finansowania. Dla przedsięwzięć o relatywnie krótkim horyzoncie czasowym wykorzystywać można własne źródła, a spośród obcych źródeł finansowania głównie kredyty bankowe, faktoring i rynki pieniężne. Natomiast dla przedsięwzięć wymagających długookresowych i dużych nakładów można – poza środkami z zysku i amortyzacji – skorzystać z kredytów bankowych, leasingu, forfaitingu i rynków finansowych. Wielkość środków finansowych niezbędnych do realizacji przedsięwzięć marketingowych zależy głównie od poziomu skomplikowania tych działań, czasu ich trwania, częstotliwości działań oraz źródła finansowania. 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).

W literaturze można spotkać się z różnymi rodzajami budżetu marketingowego. Można mówić o budżecie strategicznym oraz o budżecie operacyjnym biernym i aktywnym⁴⁴. **Budżet strategiczny** odnosi się do stałych, długookresowych przedsięwzięć marketingowych. Jest przeznaczony do sfinansowania standardowych działań marketingowych. Mogą to być np. koszty obsługi współpracy z agencjami reklamowymi, zakup cyklicznych wydawnictw, wyników badań wtórnych, finansowanie stałych działań online, stałych wydarzeń marketingowych (sympozjów, narad). **Budżet operacyjny bierny** przeznaczony jest do sfinansowania operacyjnych projektów marketingowych, tworzonych np. według kryteriów regionalnych, produktowych czy segmentowych. **Budżet operacyjny aktywny** przeznaczony jest do realizacji przedsięwzięć, które nie zostały ujęte w rocznym planie marketingowym oraz wynikają ze zmiennych warunków rynkowych i konieczności przedsięwzięcia nadzwyczajnych działań (np. konieczności sfinansowania dodatkowych badań marketingowych ze względu na pojawienie się nagłych spadków sprzedaży, nowych rynków zbytu, możliwości okazyjnych ogłoszeń reklamowych w wysoko

44 J. Kotarbiński, *Skuteczność marketingu w procesie kształtowania rynkowej wartości przedsiębiorstwa*, niepublikowana praca doktorska, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2020.

nakładowych czasopismach lub innych mediach, dodatkowych punktów sprzedaży). Na takie przedsięwzięcia wymagane jest tworzenie rezerwy w budżecie marketingu.

Należy podkreślić, że budżet działań marketingowych powinien być przygotowany w kilku wariantach. Chodzi bowiem o to, by można było brać pod uwagę zarówno różne źródła i sposoby finansowania, jak i różne sytuacje rynkowe i w związku z tym różne wielkości sprzedaży określonych produktów i różne koszty tych działań. Cały proces budżetowania składa się z trzech etapów:

- 1) opracowania budżetu;
- 2) wdrożenia budżetu;
- 3) kontroli (obejmującej m.in. porównanie planowanych kosztów i przychodów z ich rzeczywistymi wielkościami oraz analizy wyników i zyskowności grup produktów oraz działań marketingowych).

W praktyce można spotkać się z różnymi procedurami tworzenia budżetu marketingowego. Są to:

- 1) procedura góra–dół;
- 2) procedura dół–górze;
- 3) procedura góra–dół – dół–górze;
- 4) procedura dół–górze – góra–dół.

Procedura góra–dół polega na wyznaczeniu nakładów na działania marketingowe na podstawie decyzji właściciela przedsiębiorstwa lub menedżera głównego. Występuje tu wysoki poziom centralizacji decyzji, wpływ działu marketingu na poziom budżetu jest niewielki, w tworzenie budżetu zaangażowany jest przede wszystkim główny menedżer, ewentualnie dział finansowy. Podstawowymi czynnikami wysokości budżetu są poprzednie wydatki i aktualna sytuacja finansowa przedsiębiorstw. Ten sposób wyznaczenia budżetu na marketing odpowiada głównie małym przedsiębiorstwom, a do jego podstawowych zalet należą prostota, szybkość ustalenia budżetu, powiązanie wydatków na marketing z przychodami ze sprzedaży, unikanie nadmiernych wydatków. Ma on jednak istotne wady, do których należą niewielki wpływ pracowników działu marketingu na poziom budżetu marketingowego oraz ustalenie wydatków głównie na podstawie sytuacji wewnętrznej przedsiębiorstw.

Procedura dół–górze polega na przygotowywaniu wstępnej wersji budżetu marketingowego przez pracowników działu marketingu. Następnie jest ona zatwierdzana przez głównego menedżera lub właściciela przedsiębiorstwa. Procedura taka oznacza niski poziom centralizacji procesu budżetowania i wysoki udział w nim pracowników działu marketingu. Głównymi czynnikami wielkości wydatków marketingowych są cele marketingowe, aktualna sytuacja rynkowa i prognozy sprzedaży. Procedura ta może być stosowana w średnich przedsiębiorstwach o zdecentralizowanej strukturze organizacyjnej, w której duże uprawnienia decyzyjne mają oddziały wyodrębnione według kryterium produktowego lub geograficznego. Podstawową zaletą tego rozwiązania jest powiązanie wydatków marketingowych z celami marketingowymi oraz sytuacją rynkową. Natomiast wady to możliwości kreowania

nadmiernych wydatków marketingowych i nieuwzględnianie w ustalaniu budżetu sytuacji finansowej przedsiębiorstwa.

W **procedurze mieszanej góra-dół – dół-góra** wydatki na marketing są ustalane przez zarząd przedsiębiorstwa, a następnie weryfikowane przez dział marketingu. Zaangażowanych jest tu więcej działów organizacyjnych przedsiębiorstwa i występuje średni poziom centralizacji decyzji.

W **procedurze dół-góra – góra-dół** wstępny projekt wydatków na marketing ustala dział marketingu, po czym jest on weryfikowany przez głównego menedżera z udziałem innych działów organizacyjnych firmy. Ostatnie dwie procedury mogą być stosowane w dużych przedsiębiorstwach. Do najważniejszych zalet można tu zaliczyć uwzględnianie w formułowaniu budżetu marketingu dużego zakresu czynników i zaangażowanie pracowników wielu działów organizacyjnych firmy. Słabościami są natomiast wysoki stopień skomplikowania i sformalizowania procesu oraz jego czasochłonność⁴⁵.

2.9. Ustalanie nakładów na działania marketingowe

W tabeli 2.17 zaprezentowano przykładowy schemat rodzajów działań marketingowych wchodzących w skład budżetu marketingu. Zależą one od rodzaju przedsięwzięcia marketingowego, wielkości i struktury rynku oraz obsługiwanych segmentów, branży działania firmy, horyzontu czasowego przedsięwzięcia, składu komórki marketingowej itp.

Przedstawione w tabeli 2.17 koszty działań marketingowych mogą być w większości przypadków dokładnie wyliczone. Należy tu korzystać z informacji wewnętrznych i zewnętrznych. Do tych pierwszych można zaliczyć np. informacje o dotychczasowej sprzedaży według grup produktów, udziałach rynkowych firmy, ilości i cechach nabywców, kosztach dystrybucji, zasobach firmy (np. personelu, wynikach finansowych, nowych produktach itp.). Do informacji zewnętrznych zaliczyć można dane o sytuacji rynkowej, konkurentach, ich postępowaniu, sprzedaży i udziałach w rynku, o ofercie firm badawczych, transportowych, promocyjnych, sytuacji w branży i zagranicznej konkurencji itp.⁴⁶

45 G. Karasiewicz, *Procedury tworzenia budżetu marketingowego – teoria i praktyka*, [w:] L. Garbarski (red.), *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce – tożsamość, etyka, przyszłość*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2004, s. 137–144.

46 Szerzej zob. np. S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe, metody i techniki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003; H. Mruk (red.), *Analiza rynku*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.

Tabela 2.17. Przykładowe rodzaje działań marketingowych, dla których trzeba ustalić koszty i źródła finansowania

Rodzaje zadań (działań)	Koszty i źródła finansowania (plan)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Badanie rynku <ul style="list-style-type: none"> - Badanie samodzielne wtórne - Badania samodzielne pierwotne - Badanie zlecone firmie marketingowej 2. Opracowanie koncepcji produktu <ul style="list-style-type: none"> - Projekt nowego produktu (samodzielny) - Projekt zlecony projektantowi - Projekt opakowania - Projekt marki 3. Testowanie produktu na rynku próbnym 4. Działania z zakresu polityki promocji <ul style="list-style-type: none"> - Projekt i realizacja wizytówek, papierów firmowych, szyldu, oznakowanie siedziby firmy, środków transportu itd. - Projekt i realizacja krótkiej informacji o firmie (informator, folder) - Ogłoszenia prasowe - Reklama radiowa (projekt, nagranie, emisja) - Marketing bezpośredni (dojazdy, koszty telefonów itd.) - Reklama pocztowa - Inne formy reklamy: <ul style="list-style-type: none"> • Telewizja (jeśli jest to naprawdę konieczne!) • Afisze, plakaty, ulotki • Inne - Sponsoring - Public relations - Pozostałe formy działań promocyjnych: <ul style="list-style-type: none"> • Targi, wystawy • Konkursy • Opracowanie materiałów do prezentacji produktu w miejscach sprzedaży (np. w sklepach detalicznych lub hurtowniach) - Działania popierające sprzedaż: <ul style="list-style-type: none"> • Koszty przeszkolenia personelu w dziale sprzedaży - Inne nakłady 5. Działania w sferze dystrybucji: <ul style="list-style-type: none"> - Dystrybucja bezpośrednia, w tym dostawy do: <ul style="list-style-type: none"> • Indywidualnych nabywców • Firm produkcyjnych • Innych instytucji • Własnych sklepów • Sklepów samodzielnych • Sieci detalicznych • Hurtowników • Niezależnych agentów 	

Źródło: opracowanie własne na podstawie T. Domański, *Wstęp...*, s. 95.

Jak już podkreślano, budżet działań marketingowych obejmuje ustalenie kosztów marketingowych (nakładów na marketing), przychodów ze sprzedaży w wyniku działań marketingowych oraz różnicy między tymi wielkościami (wyniku finansowego marketingu). Koszty marketingu można ujmować według ich struktury i wtedy mowa o **kosztach przygotowania działań marketingowych** (badań marketingowych, przygotowanie koncepcji strategii, koncepcji nowego produktu, sieci dystrybucji itp.) oraz o **kosztach prowadzenia działań marketingowych** (realizacja strategii). W przedsiębiorstwach koszty marketingowe są ujmowane także według ich udziału w procesach wytwarzania i w wydatkach na obsługę sprzedaży. Do tej pierwszej grupy zalicza się np. koszty projektowania nowego produktu, jego opakowania, testowania. Natomiast drugi rodzaj kosztów to koszty związane z negocjacjami, promocją, transportem, ubezpieczeniem towarów. Inne podejście do ujmowania kosztów marketingu to podejście rodzajowe, według którego mamy do czynienia z kosztami wynagrodzeń w komórce marketingu i kosztami przypisanymi bezpośrednio do określonych przedsięwzięć marketingowych⁴⁷.

Ogół nakładów (kosztów) na działania marketingowe można ustalić na wiele różnych sposobów. Pierwszy z nich zakłada, iż nakłady na marketing będą wyliczane **według z góry przyjętego wskaźnika** (np. 2%) od takich wielkości jak np. sprzedaż, zysk lub koszty z poprzedniego roku. Jest to prosta metoda, ale nie daje gwarancji realizacji celów marketingowych, a wybór wielkości wskaźnika jest subiektywny. Według drugiego sposobu nakłady na marketing można ustalać **w porównaniu do nakładów konkurencji**. Najczęściej chodzi tu o najważniejszego konkurenta, ewentualnie przedsiębiorstwo podobne wielkością do danego przedsiębiorstwa. Jest to postępowanie trudne, ponieważ wymaga dokładnego oszacowania wydatków marketingowych konkurentów. **Trzecia metoda przyjmuje**, że nakłady na marketing mogą być również wyliczone według finansowych możliwości przedsiębiorstwa. Wówczas dostosowuje się poszczególne wydatki marketingowe do kwoty, którą przedsiębiorstwo jest w stanie przeznaczyć na działania marketingowe. Jest to prosta metoda, ale podobnie jak wyżej wymienione metody nie daje gwarancji realizacji celów marketingowych. Można także ustalać nakłady na działania marketingowe **według liczby obsługiwanych nabywców**. Dzieli się wtedy kwoty nakładów na marketing przez liczbę nabywców (z poprzedniego roku) i uzyskuje wartość tych nakładów na jednego klienta. Jest to wartość wyjściowa do ustalenia nakładów na marketing w roku następnym.

Przedsiębiorstwo może także ustalić wielkość nakładów na działania marketingowe **według celu marketingowego**, który chce osiągnąć. W podręcznikach marketingu uważa się, że jest to najlepszy sposób ustalenia nakładów na marketing. Nie zawsze jest on możliwy do zastosowania, ponieważ często wymaga zaangażowania środków finansowych znacznie przekraczających możliwości przedsiębiorstwa.

47 Ibidem.

Analizując kolejno nakłady na działania marketingowe, można stwierdzić, że **wydatki na badania rynku** (samodzielne i zlecone firmie badawczej) są łatwe do skalkulowania. Oferty firm badawczych zawierają zawsze wysokość ceny. Natomiast koszty badań własnych można oszacować na podstawie takich badań prowadzonych wcześniej. **Wydatki na opracowanie koncepcji produktu** mogą być ustalone na podstawie kosztów produktów wcześniej wprowadzonych na rynek. **Koszty testowania produktu na rynku próbnym** wynikają z charakteru współpracy z dystrybutorami i zależą od tego, jaki zakres obowiązków i ryzyka związanego ze sprzedażą nowych produktów przejmują na siebie pośrednicy w kanale dystrybucji, a jakie producent. **Koszty działań promocyjnych** można określić w sposób podobny jak ogólne nakłady na działania marketingowe. Ustala się je więc na podstawie wydatków na promocję z okresów minionych, według możliwości finansowych firmy, nakładów konkurentów lub celu marketingowego. Można także skorzystać z **twierdzenia Dorfmana-Steinera**. Mówi ono, że optymalny udział nakładów na promocję, wyliczony w stosunku procentowym od obrotów, jest ułamkiem, w którego liczniku znajduje się ze znakiem ujemnym elastyczność popytu na działania promocyjne (rozumiana jako zmiana sprzedaży na skutek działań promocyjnych), a w mianowniku elastyczność cenowa popytu⁴⁸:

$$N_p = \frac{-E_r}{E_c},$$

gdzie:

N_p – nakłady na promocję,

E_r – elastyczność popytu na działania promocyjne,

E_c – elastyczność cenowa popytu.

Przykład: Jeśli elastyczność popytu na działania promocyjne wynosi np. 0,2, a elastyczność cenowa popytu –1,5, to nakłady na promocję powinny wynosić $-0,2 : (-1,5) = 13,3\%$ od wielkości sprzedaży.

Aby wykorzystać powyższe twierdzenie, przedsiębiorstwo musi jednak dysponować informacjami z przeszłych okresów o nakładach na promocję i zmianach cen oraz o efektach tych czynników po stronie sprzedaży.

Kolejna pozycja w zestawieniu kosztów działań marketingowych to **koszty dystrybucji**. Są one znane w przedsiębiorstwie, ponieważ wynikają z umów z pośrednikami w kanałach dystrybucji i z obowiązków dostawców produktów. Wiadomo więc, kto ponosi koszty transportu, spedycji, magazynowania, opakowania, ewentualnego ubezpieczenia itp.

Jeśli przedsiębiorstwo dokonuje eksportu, to również jest w stanie ustalić koszty związane z transakcjami eksportowymi. Zaliczyć do nich można np. koszty badań

⁴⁸ H. Simon, *Zarządzanie cenami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 568–569.

rynku zagranicznego, koszty wytworzenia produktu eksportowanego, koszty dystrybucji na tym rynku (spedycji, transportu, ubezpieczenia, zdobycia dokumentów towarowych, składowania, ceł itp.), koszty promocji. Jeśli firma zamierza realizować eksport poprzez własne kanały dystrybucji, to konieczne jest ustalenie kosztów ich budowy, kupna lub wykorzystania leasingu. Koszty promocji mogą być również kalkulowane w różnej wysokości, w zależności od tego, czy ponosi je przedsiębiorstwo eksportujące, czy pośrednik w kanale dystrybucji na rynku zagranicznym.

Podsumowując, można stwierdzić, że ustalenie nakładów na działania marketingowe jest oparte z reguły na informacjach wtórnych wewnętrznych i zewnętrznych i nie powinno nastroczać dużych trudności w ich zgromadzeniu. Opiera się bowiem najczęściej na kosztach podejmowanych wcześniej działań marketingowych.

2.10. Prognozowanie sprzedaży jako czynnik budżetu działań marketingowych

Następny element budżetu marketingowego to przychody ze sprzedaży osiągnięte w wyniku realizacji określonego przedsięwzięcia. Konieczne jest więc określenie potencjału rynkowego i dokonanie prognozy przychodów ze sprzedaży określonych produktów. Następnie w czasie realizacji strategii marketingowej i po jej zakończeniu należy dokonać porównania rzeczywistych przychodów z wielkością prognozowaną. W dalszej kolejności wykonywana jest analiza efektywności przedsięwzięć marketingowych za pomocą różnych wskaźników, takich jak np. wielkość i zmiany sprzedaży, wskaźnik kosztu sprzedaży czy stopa zwrotu z inwestycji marketingowej.

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa istotne znaczenie ma potencjał rynku na jego produkty.

Potencjał rynku określany jest przez siłę nabywczą konsumentów i jest to granica, do jakiej dąży popyt rynkowy w danych warunkach marketingowych. Często oblicza się go, wykorzystując poniższy wzór:

$$P = N \times q \times c,$$

gdzie:

P – potencjał rynku,

N – liczba nabywców określonego produktu,

q – wielkość zakupów przeciętnego nabywcy,

c – przeciętna cena produktu⁴⁹.

49 Patrz: P. Kotler, *Marketing...*, s. 230.

Znając udział rynkowy danego przedsiębiorstwa, można obliczyć iloczyn tego udziału i potencjału całego rynku danego produktu. Otrzymuje się wtedy wartość sprzedaży określonego produktu przedsiębiorstwa. Jego obliczenie oznacza konieczność dysponowania przez przedsiębiorstwo informacjami o swoim udziale rynkowym i o wielkości popytu na daną grupę produktów⁵⁰.

Przykład obliczenia potencjału rynku dla produktu – czapka męska materiałowa

Liczba ludności w kraju A wynosi 35 mln, odsetek osób w wieku do 12 lat – 15%, odsetek osób w wieku ponad 75 lat – 28%. Udział mężczyzn w pozostałej części ludności wynosi 47%, z czego 20% chodzi w czapkach futrzanych i kapeluszach. Należy obliczyć potencjał rynku dla produktu czapka męska materiałowa, wiedząc – na podstawie badań rynkowych – że kupują je chłopcy i mężczyźni w wieku od ponad 12 do 75 lat. Spośród nich około 25% zamierza zakupić nowy produkt, a średnia cena czapki materiałowej wynosi 70 jednostek pieniężnych. $35 \text{ mln} - 43\% [(15\% + 28\%)] \times 35 \text{ mln} = 35 \text{ mln} - 15,05 \text{ mln} = 19,95 \text{ mln}$ (osoby w wieku od ponad 12 do 75 lat).

$19,95 \text{ mln} \times 0,47 = 9,376 \text{ mln}$ osób – liczba mężczyzn.

$9,376 \times 0,8 = 7,5 \text{ mln}$ – liczba mężczyzn chodzących w czapkach.

$7,5 \text{ mln} \times 0,25 = 1,875 \text{ mln}$ – liczba mężczyzn zamierzających kupić nowy produkt.

$1,875 \times 70 \text{ j.p.} = 131,25 \text{ mln j.p.}$

Potencjał rynku w kraju A na czapki męskie materiałowe wynosi więc 131,25 mln jednostek pieniężnych.

Potencjał rynku można także obliczać za pomocą tzw. metody łańcucha wskaźników⁵¹. Jest on wtedy wyznaczony jako iloczyn wielkości wyjściowej i odpowiednich wskaźników.

Przykład obliczenia potencjału rynku dla produktu – kurtka męska

Potencjał rynkowy na nowe kurtki męskie w kraju A można wyliczyć jako iloczyn: dochody ludności (500 mld zł) \times udział wydatków na odzież (6%) \times udział wydatków na okrycia wierzchnie męskie w odzieży (10%) \times przeciętny udział wydatków na kurtki w wydatkach na okrycia wierzchnie męskie (25%) \times przeciętny udział wydatków na nowe kurtki w wydatkach na kurtki męskie (10%) = $500 \text{ mld zł} \times 0,06 \times 0,10 \times 0,25 \times 0,10 = 75 \text{ mln zł}$.

Przy poziomie dochodów 500 mld zł można spodziewać się wydatków (popytu) na nowe kurtki męskie w wysokości 75 mln zł. Przy niezmiennych innych warunkach przyrost dochodów o 10% do 550 mld spowoduje wzrost wydatków (popytu) na nowe kurtki męskie o 7,5 mln – do kwoty 82,5 mln zł.

50 Szerzej zob. W. Dębski, *Prognozowanie sprzedaży*, Wydawnictwo CIM, Warszawa 1998, s. 7–10.

51 Ibidem, s. 13.

Prognoza sprzedaży jest opracowywana za pomocą metod jakościowych i ilościowych⁵².

Metody jakościowe opierają się przede wszystkim na wynikach badań ankietowych i na wiedzy specjalistów z danej dziedziny. Nazywane są także metodami intuicyjnymi, ponieważ wykorzystywana jest tu intuicja osób, które posługują się tymi metodami. Zalicza się do nich metodę ekspertów, metodę delficką, badania sprzedawców, dyskusję grupową i badania intencji zakupów. **Metoda ekspertów** polega na sondowaniu ich opinii w zakresie prognozy określonego zjawiska w przyszłości. Jej wariantem jest **metoda delficka**, która polega na zorganizowaniu panelu (stałej grupy) ekspertów. Każdy z ekspertów prezentuje swoją wersję prognozy, a po zebraniu wszystkich wersji dokonuje się ewentualnej rewizji prognozy. Proces ten powtarza się, aby w odniesieniu do przewidywanych wartości prognozowanego zjawiska uzyskać podobieństwo wyników. **Badania sprzedawców** odnoszą się tylko do ich opinii. Wadą tej metody może być uzależnienie opinii sprzedawców od ostatniej wielkości sprzedaży. Główna zaleta to uzyskanie bieżących informacji o sprzedaży i potrzebach nabywców. **Dyskusja grupowa** polega na wymianie opinii o prognozie przez osoby zainteresowane sprzedażą, np. przedstawiciele firm hurtowych, detalicznych czy producentów. Poprzez łączenie prognoz częściowych tworzy się prognozę sprzedaży badanego zjawiska. **Badania intencji zakupów** polegają na wykorzystaniu ankiety skierowanej do przyszłych nabywców. Oni sami określają zamiar i czas zakupów. Takie badania są stosowane głównie przy podejmowaniu decyzji o wprowadzeniu na rynek nowych produktów.

Metody ilościowe obejmują techniki prognozowania oparte na modelu zbudowanym na podstawie danych dotyczących kształtowania się wartości zmiennej prognozowanej i zmiennych objaśniających w przeszłości. Do najczęściej spotykanych modeli zaliczyć można m.in. **modele szeregów czasowych i modele ekonometryczne (zwane modelami regresji), modele analogowe, modele zmiennych wiodących, testy rynkowe.**

Do najprostszych metod prognozowania zaliczyć można prognozowanie oparte na założeniu, że sprzedaż w przyszłości będzie przebiegać tak jak w przeszłości. Mówi się wówczas o tzw. modelach autoregresji⁵³. Wśród **modeli szeregów czasowych spotkać się można z modelami wygładzania na podstawie średnich ruchomych (chronologicznych), modelami wygładzania wykładniczego oraz modelami trendu**⁵⁴.

Techniki prognozowania oparte na modelach wygładzania są wykorzystywane dla sporządzania prognoz sprzedaży w krótkich okresach, a sama sprzedaż powinna charakteryzować się niewielkimi zmianami. Wykorzystywanie średnich ruchomych polega na dążeniu do wyeliminowania wartości ekstremalnych

52 Ibidem, s. 28–30.

53 Ibidem, s. 23.

54 Por. P. Dittmann, *Metody prognozowania sprzedaży w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 56; H. Mruk (red.), *Analiza rynku...*, s. 104–116.

i przypadkowych z danych opisujących sprzedaż w okresach minionych i na utworzeniu nowego szeregu statystycznego składającego się z uśrednionych wartości zawierających prognozę na najbliższy okres. Zastosowanie średnich ruchomych do sporządzenia prognozy jest możliwe szczególnie wówczas, gdy dysponuje się dużą ilością danych z przeszłości oraz gdy wpływ czynników zewnętrznych na badane zjawisko jest mały. Średnia ruchoma może być liczona zarówno z parzystej, jak i nieparzystej liczby okresów. Jeśli y_1, y_2, \dots, y_n to poziom badanego zjawiska w kolejnych okresach, to średnia ruchoma, np. dwuokresowa, wyliczana jest według wzoru⁵⁵:

$$\bar{Y}_2 = (y_1 + y_2) : 2; \bar{Y}_3 = (y_2 + y_3) : 2; \bar{Y}_4 = (y_3 + y_4) : 2; \bar{Y}_5 = (y_4 + y_5) : 2 \text{ itd.}$$

Tabela 2.18. Obliczanie średnich arytmetycznych ruchomych

Okres	Sprzedaż rzeczywista	Sprzedaż prognozowana – średnia	
		Dwuokresowa	Trzyokresowa
1	30	–	–
2	32	–	–
3	36	31,0	–
4	40	34,0	32,7
5	39	38,0	36,0
6	45	39,5	38,4
7	54	42,0	41,4
8	50	49,5	46,0
9	56	52,0	49,7
10	70	53,0	53,4
11	72	62,0	58,7
12	74	71,0	66,0
13	60	73,0	72,0
14	58	67,0	68,7
15	64	59,0	64,0
16	69	61,0	60,7
17	75	66,5	63,7
18	80	72,0	69,4
19	82	77,5	74,7
20	80	85,0	81,7
21	–	81,0	80,7

Źródło: opracowanie własne.

Techniki wykorzystujące modele wygładzania wykładniczego polegają na tym, że szereg czasowy zmiennej prognozowanej wygładzany jest za pomocą średniej ważonej ruchomej, a wagi są określane według prawa wykładniczego i znajdują się w przedziale od 0 do 1⁵⁶.

55 H. Kassyk-Rokicka, *Statystyka nie jest trudna...*, s. 154.

56 Zob. P. Dittmann, *Metody prognozowania...*, s. 60; W. Dębski, *Prognozowanie...*, s. 25–27.

Kolejne techniki prognozowania opierają się na modelach trendu, które nazywają się także modelami tendencji rozwojowych. **W tych modelach sprzedaż jako zmienna endogeniczna zależy tylko od czasu jako zmiennej objaśniającej.** Wykorzystanie modelu trendu zakłada konieczność dysponowania informacjami o sprzedaży w długim okresie. Najczęściej w praktyce stosuje się liniowy model trendu w postaci:

$$Y_t = a + b_t + u_t,$$

gdzie:

Y_t – sprzedaż w okresie t ,

t – zmienna czasowa ($t = 1, 2, 3, \dots, T$),

u_t – składnik losowy,

a, b – parametry funkcji.

Jeśli sprzedaż w okresach minionych charakteryzowała się bezwzględnie przyrostami w tym samym kierunku o podobnej wielkości, to można przyjąć, że funkcja opisująca sprzedaż przyjmie postać funkcji liniowej.

Jeśli przyrosty sprzedaży były malejąco-rosnące i odwrotnie, to mamy do czynienia z funkcją w postaci paraboli.

Jeśli przyrosty sprzedaży były coraz większe, to funkcja sprzedaży przyjmuje postać funkcji wykładniczej.

Natomiast jeśli przyrosty sprzedaży są coraz mniejsze lub występuje spadek sprzedaży, to funkcja sprzedaży przyjmuje postać hiperboli⁵⁷.

Niżej zaprezentowano przykład obliczenia prognozy sprzedaży dla funkcji liniowej⁵⁸:

$$f(t) = a_t + b,$$

gdzie:

a – przeciętna roczna wartość przyrostu sprzedaży,

t – okres trendu,

b – wielkość stała.

$$a = \frac{\sum ty_t}{\sum t^2}; \quad b = \frac{\sum y_t}{N}; \quad N - \text{liczba okresów,}$$

$$a = \frac{25\,710}{280} = 91,8; \quad b = \frac{17\,130}{15} = 1142.$$

57 Z. Lonc, *Statystyka w przedsiębiorstwie...*, s. 75.

58 Ibidem, s. 76–77.

W tabeli 2.19 przy obliczaniu prognozy dla funkcji liniowej w celu uproszczenia obliczeń kolejne okresy numerowano tak, by suma wartości t była równa 0. Średkowy okres oznaczony został jako zerowy, a lata powyżej tego okresu ponumerowane zostały kolejno: „-1”, „-2”, „-3”, „-4”, „-5”, „-6”, „-7”, natomiast lata poniżej okresu zerowego odpowiednio: „1”, „2”, „3”, „4”, „5”, „6”, „7”.

Tabela 2.19. Obliczanie prognozy sprzedaży dla funkcji liniowej

Okres N	t	Sprzedaż y_t	ty_t	t^2	$F(t)$
1	-7	600	-4 200	49	$91,8 \times (-7) + 1\ 142 = 499,5$
2	-6	630	-3 780	36	$91,8 \times (-6) + 1\ 142 = 591,2$
3	-5	680	-3 400	25	$91,8 \times (-5) + 1\ 142 = 683,0$
4	-4	750	-3 000	16	$91,8 \times (-4) + 1\ 142 = 774,8$
5	-3	820	-2 460	9	$91,8 \times (-3) + 1\ 142 = 866,6$
6	-2	910	-1 820	4	$91,8 \times (-2) + 1\ 142 = 958,4$
7	-1	1 050	-1 050	1	$91,8 \times (-1) + 1\ 142 = 1\ 050,2$
8	0	1 200	0	0	$91,8 \times 0 + 1\ 142 = 1\ 142,0$
9	1	1 210	1 210	1	$91,8 \times 1 + 1\ 142 = 1\ 233,8$
10	2	1 280	2 560	4	$91,8 \times 2 + 1\ 142 = 1\ 325,6$
11	3	1 300	3 900	9	$91,8 \times 3 + 1\ 142 = 1\ 417,4$
12	4	1 400	5 600	16	$91,8 \times 4 + 1\ 142 = 1\ 509,2$
13	5	1 600	8 000	25	$91,8 \times 5 + 1\ 142 = 1\ 601,0$
14	6	1 750	10 500	36	$91,8 \times 6 + 1\ 142 = 1\ 692,8$
15	7	1 950	13 650	49	$91,8 \times 7 + 1\ 142 = 1\ 784,6$
Suma		17 130	25 710		280
16		$f(16) = 91,8 \times 8 + 1\ 142 = 1\ 876,4$			
17		$f(17) = 91,8 \times 9 + 1\ 142 = 1\ 968,2$			
18		$f(18) = 91,8 \times 10 + 1\ 142 = 2\ 060,0$			

Źródło: opracowanie własne na podstawie Z. Lonc, *Statystyka w przedsiębiorstwie handlu wewnętrznego*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1977, s. 75.

Następna metoda prognozowania sprzedaży polega na **utworzeniu modelu ekonometrycznego**, który opisywałby zachowanie się sprzedaży uzależnione od różnych czynników (zmiennych objaśniających). Zależności zachodzące między zmienną objaśnianą (sprzedaż) a zmiennymi objaśniającymi mogą być przedstawione za pomocą jednego równania lub układu równań. Jeśli między zmienną objaśnianą a zmiennymi objaśniającymi zachodzi związek przyczynowo-skutkowy, to model nazywa się modelem przyczynowo-skutkowym. Jeśli nie ma zależności między nimi, a zmienne tylko współwystępują w czasie, to taki model nazywa się **modelem symptomatycznym**⁵⁹. Do celów prognostycznych użyteczne są przede wszystkim opisowe modele ekonometryczne w postaci modeli

59 Ibidem, s. 111; H. Mruk (red.), *Analiza rynku...*, s. 145–160.

przyczynowo-skutkowych. Uwzględniają one bowiem jednoczesny wpływ wielu czynników na prognozowane zjawisko (sprzedaż).

Modele analogowe (*per analogiam*) opierają się na wcześniejszych obserwacjach przebiegu cyklu życia produktu na różnych geograficznie rynkach albo na przebiegu tego cyklu dla różnych produktów na tym samym rynku. Rezygnuje się tu z prognozowania za pomocą ekstrapolacji dotychczasowych zależności i zakłada podobieństwo (analogię) krzywych życia tego samego produktu na różnych rynkach lub różnych produktów na tym samym rynku. Zakłada się również, że wpływ czynników otoczenia przedsiębiorstwa na kształtowanie się sprzedaży produktu w różnych rejonach będzie podobny oraz że wystąpi podobieństwo działań marketingowych firmy przy sprzedaży produktu na różnych rynkach lub różnych produktów na jednym rynku⁶⁰. Prognozowanie analogowe jest więc wnioskowaniem o przyszłości danego zjawiska na podstawie wiedzy o tym samym zjawisku zachodzącym w innych regionach⁶¹.

Następny model to **model zmiennych wiodących**. Odnosi się do sprzedaży produktów, które cechują się występowaniem wahań cyklicznych (np. sprzedaży odzieży dziecięcej, żywności dla niemowląt, artykułów szkolnych, usług turystycznych itp.). Zmienne wiodące to te zmienne, które wywierają duży wpływ na sprzedaż określonego produktu – np. w przypadku sprzedaży produktów dziecięcych może to być liczba urodzeń, w przypadku drogich produktów dochody potencjalnych nabywców, w przypadku sprzedaży artykułów szkolnych liczebność kolejnych roczników uczniów. Model zmiennych wiodących zakłada, że są one z opóźnieniem naśladowane przez zmienne naśladowujące (np. sprzedaż). Określenie zmiennej wiodącej pozwala skonstruować prognozę dla zmiennej naśladowującej. Konieczne jest jednak podobieństwo kształtowania się wartości obu zmiennych w czasie⁶².

Prognozowanie sprzedaży może się także odbywać dzięki **testom rynkowym**. Jeśli przedsiębiorstwo wprowadza na rynek całkiem nowy produkt lub korzysta z nowych kanałów dystrybucji, ewentualnie wchodzi na nowy terytorialnie rynek, może się okazać, że nie ma wystarczających ilościowych informacji do sformułowania prognozy ilościowej. Wtedy wykorzystuje się wyniki testów rynkowych – tzn. wyniki sprzedaży danego produktu na ściśle określonym rynku, tzw. rynku testowym (np. wybrany region lub sieć sprzedaży detalicznej). Zakłada się także, że warunki na rynku testowym i zastosowana strategia firmy są takie same jak na rynku docelowym. Wówczas wielkość sprzedaży na tym rynku służy do zbudowania prognozy sprzedaży na rynku docelowym⁶³.

Zakres wykorzystania wyżej wymienionych metod prognozowania jest często uzależniony od tego, czy przedsiębiorstwo wprowadza na rynek produkt nowy czy

60 Szerzej zob. P. Dittmann, *Metody prognozowania...*, s. 165–169.

61 Ibidem, s. 168.

62 Ibidem, s. 171–174.

63 Ibidem, s. 183–185; B. Sojkin (red.), *Zarządzanie...*, s. 298–309.

usprawniony, ewentualnie czy mamy do czynienia z naśladownictwem. W przypadku produktu nowego prognozowanie jest trudnym i czasochłonnym procesem. Wykorzystuje się wtedy informacje o przebiegu tzw. krzywej dyfuzji innowacji, badania ankietowe na próbie potencjalnych nabywców, badania intencji zakupów, badania sprzedawców i tworzenie modeli statystycznych opisujących sprzedaż.

Jeśli na dany rynek jest wprowadzany produkt nowy, ale nie jest to absolutna innowacja, a produkt ten był już sprzedawany na innym rynku terytorialnym (np. w innym kraju), wtedy po sporządzeniu analizy jego sprzedaży na tamtym rynku można sporządzić prognozę przy wykorzystaniu modeli analogowych.

Jeśli produkt jest usprawniony lub ulepszony, wówczas także można wykorzystać modele analogowe. W podobny sposób postępuje się w przypadku wprowadzania na rynek produktu jako efektu naśladownictwa.

Obliczenie prognozy sprzedaży za pomocą którejkolwiek z omówionych metod po skonfrontowaniu z planowanymi kosztami działań marketingowych pozwoli ustalić planowany wynik finansowy przedsięwzięcia marketingowego. W dalszej kolejności można dokonać porównania rzeczywiście osiągniętych przychodów ze sprzedaży z rzeczywiście poniesionymi nakładami i obliczyć rzeczywisty wynik finansowy działań marketingowych. Następnie trzeba dokonać porównania tego wyniku z wynikiem prognozowanym oraz wykorzystywać różne wskaźniki dla obliczenia efektywności przedsięwzięcia marketingowego.

Podsumowując rozważania o budżecie marketingowym, można uznać, że konieczne jest ustalenie dla każdego przedsięwzięcia marketingowego jego kosztów, źródeł finansowania, przychodów realizowanych dzięki niemu i jego kosztów marketingowych. Umożliwi to określenie efektów finansowych tego przedsięwzięcia, a analizy controllingowe po realizacji działań pozwolą na ustalenie stopnia jego efektywności i skuteczności.

2.11. E-controlling marketingowy i stosowane wskaźniki

Pojęcie e-controllingu marketingowego wiąże się z wykorzystaniem przez przedsiębiorstwa internetu w przygotowaniu i realizacji strategii marketingowej. W ciągu minionych kilku lat miał miejsce wyraźny wzrost obrotów handlu elektronicznego. Natomiast w 2020 roku, głównie z powodu pandemii koronawirusa, obroty e-commerce wzrastały bardzo szybko. Ich wartość w Polsce wyniosła około 83 mld zł, w porównaniu do około 60 mld zł w 2019 roku. W 2021 roku obroty osiągnęły poziom

111 mld zł, a na 2022 rok prognozowano kwotę ponad 124 mld zł⁶⁴. Udział e-commerce w obrotach detalicznych wyniósł w 2021 roku 9,9%, a rok wcześniej 5,6%. Zaobserwowano także wzrost liczby sklepów internetowych – z 36,6 tys. w 2019 roku do 44,5 tys. w 2020, 46,5 tys. w 2021 roku i ponad 52,3 tys. w 2022 roku⁶⁵. Wzrastający wolumen obrotów e-commerce i jego udział w handlu, szczególnie artykułami konsumpcyjnymi, daje przedsiębiorstwom nowe możliwości rozwoju. Firma może znacznie intensywniej i łatwiej wykorzystywać internet w swojej strategii marketingowej, ma bowiem dane o partnerach transakcji zakupu lub sprzedaży i może je wykorzystać zwłaszcza w badaniach marketingowych. Dane te mogą posłużyć także do indywidualizacji oferty, środków promocji i ich intensywności. Dane zgromadzone w systemie informacji marketingowej umożliwiają także bardziej elastyczne reagowanie na potrzeby nabywców i lepsze dostosowanie strategii marketingowej do warunków rynkowych. Pozwalają one również na precyzyjniejsze obliczanie wskaźników controllingowych, a omówione pokrótce wyżej główne zasady, elementy i zakresy controllingu odnoszą się w pełni do e-controllingu.

W przedsiębiorstwie, które prowadzi e-commerce, w pierwszej kolejności należy gromadzić dane o wielkości sprzedaży internetowej, z podziałem według grup nabywców, regionów sprzedaży i grup produktów. Umożliwi to wyliczenie udziałów sprzedaży e-commerce w całej sprzedaży przedsiębiorstwa, a także w odniesieniu do wymienionych regionów działania, grup nabywców i grup produktów. W następnej kolejności można używać różnych mierników do oceny korzystania ze stron internetowych, ich funkcjonalności i skuteczności. Należą do nich m.in.⁶⁶:

1. **Wskaźnik śliskości serwisu** (*stickiness formula*) – jest to iloczyn częstotliwości odwiedzin serwisu, czasu trwania wizyty i całkowitego zasięgu serwisu. Opisuje on czas, jaki przeciętny użytkownik spędza na stronie WWW, lub inaczej jest to zdolność do utrzymania użytkownika przez jak najdłuższy czas dzięki unikatowej zawartości serwisu.

64 Raport PMR: Wartość rynku e-commerce wyniosła ponad 111 mld zł w 2021 roku, 2022, <https://ewp.pl/raport-pmr-wartosc-ryнку-e-commerce-wyniosla-ponad-111-mld-zł-w-2021-r/> (dostęp: 12.12.2022); Podsumowanie rynku e-commerce w 2021 roku w Polsce, 2022, <https://bluemedi.pl/baza-wiedzy/blog/ecommerce/podsumowanie-ryнку-ecommerce-2021-w-polsce> (dostęp: 10.12.2022).

65 D. Florek, *Polskie e-commerce puchnie na potęgę. 8 wykresów, które warto zobaczyć*, 2021, <https://netincubators.com/arttykul/polskie-e-commerce-puchnie-na-potege-8-wykresow-ktore-warto-zobaczyc/> (dostęp: 18.11.2021); K. Mokrzycka, *Polski e-commerce w 2020 roku jest wśród najszybciej rosnących rynków w Europie [RAPORT 300RESEARCH]*, 2020, <https://300gospodarka.pl/300research/wartosc-ryнку-e-commerce-na-swiecie-w-tym-roku-przekroczy-4-bln-dolarow-raport-300research> (dostęp: 10.12.2022); R. Kowalczyk, *Rynek e-commerce w 2022 roku. Jakie zaszły zmiany?*, 2022, www.dlahandlu.pl/e-commerce/wiadomosci/rynek-e-commerce-w-2022-roku-jakie-zaszly-zmiany,114357.html (dostęp: 12.04.2023).

66 R. Kozielski (red.), *Wskaźniki...*, s. 460.

2. **Wskaźnik skupienia** (*focus index*) – jest to relacja średniej liczby stron odwiedzanych w danym dziale witryny do całkowitej liczby stron w tym dziale. Wskaźnik ten informuje, w jakim wymiarze wykorzystywana jest przez użytkownika dana sekcja witryny. Przyjmuje on wartości od zera do jedynki – gdy jest bliski zera, mówi się, że wizyta w badanej sekcji witryny jest skupiona, a jeśli zbliża się do jedynki, to wizyta ma charakter rozproszony. Wskaźnik ten mówi o tym, jaki potencjał danej sekcji witryny jest wykorzystywany przez użytkownika. Jeśli dział witryny poświęcony danemu produktowi ma podstrony opisujące szczegółowo produkt, a wskaźnik skupienia poinformuje, że internauci bardzo rzadko z nich korzystają, umożliwi to podjęcie decyzji o ewentualnych zmianach witryny i jej działów.
3. **Współczynnik świeżości** (*freshness factor*) – jest to stosunek średniej częstotliwości uaktualniania serwisu do średniej częstotliwości jego odwiedzin. Informuje on o tym, jak szybko dokonywane są zmiany w serwisie w relacji do jego odwiedzin.
4. **Wskaźnik tempa zakupu** (*first purchase momentum*) – jest to relacja liczby kliknięć niezbędnych do dokonania zakupu do faktycznej liczby kliknięć użytkownika, które dokonał dla zakupu. Służy on do analizy funkcjonalności strony internetowej i łatwości poruszania się po niej. Najlepsza wartość tego wskaźnika to jeden, czyli internauta klika dokładnie tyle razy, ile trzeba, by kupić produkt. Im więcej kliknięć internauty w stosunku do liczby niezbędnych kliknięć, tym gorsza funkcjonalność strony.
5. **Wskaźnik CTR** (*click through rate*) – jest to relacja liczby kliknięć w formę reklamy do liczby odsłon formy reklamy razy 100%. Określa on stosunek reklam „klikniętych” do całkowitej liczby wyemitowanych reklam. Mieści się w przedziale od zera do jedynki lub podawany jest w procentach. Im wyższa jest wartość tego wskaźnika, tym większa jest zauważalność danej reklamy i jej skuteczność. Wysokość tego wskaźnika zależy od branży, ale można spotkać się ze stwierdzeniami, że średnie wartości tego wskaźnika mieszczą się w przedziałach: kampania Google Ads: 0,2–2%, newslettery: 2–5,5%, social media: 0,3–1,5%⁶⁷.
6. **Średnia wartość zamówienia** (*average order value – AOV*) – jest to iloraz przychodów ze sprzedaży e-commerce i liczby zamówień.
7. **Wskaźnik CPA** (*cost per action*) – jest to stosunek kosztów kampanii (emisji) reklamowej do liczby dokonywanych akcji w serwisie internetowym (np. liczby złożonych zamówień, rejestracji, wypełnionych formularzy). Jest typowym wskaźnikiem efektywności kampanii reklamowej. Jego wyliczenie jest możliwe, gdy dostępne są informacje o kosztach akcji reklamowej online i liczbie lub wartości dokonywanych akcji w serwisie internetowym.

67 Czym jest CTR? Definicja i podstawy optymalizacji współczynnika klikalności, 2021, <https://www.devagroup.pl/blog/czym-jest-ctr-poznaj-podstawy-optymalizacji> (dostęp: 15.11.2022).

8. **Wskaźnik kosztu pozyskania klienta** (*client acquisition cost – CAC*) – jest to relacja kosztów działań marketingowych w internecie do liczby nowych klientów, która wynika z tych działań.
9. **Wskaźnik CPM** (*cost per mille*) – jest to relacja całkowitego kosztu reklamy do liczby emisji reklamy razy tysiąc. Informuje on o koszcie wyświetlenia tysiąca razy przekazu reklamowego. Im niższa jest jego wartość, tym niższe są koszty emisji reklamy. Odmianą tego wskaźnika jest wskaźnik *eCPM* (*effective cost per mille*) – jest to relacja przychodów z reklamy internetowej do liczby jej emisji razy tysiąc.
10. **Wskaźnik CPC** (*cost per click*) – jest to stosunek kosztów emisji reklamy do liczby kliknięć w daną formę reklamy. Im niższa jest jego wartość, tym niższy koszt pozyskania użytkownika w serwisie internetowym. Informuje on o rzeczywistym koszcie skierowania użytkownika na stronę internetową. Daje możliwość porównywania kosztów poszczególnych reklam.
11. **Wskaźnik CR** (*conversion rate*) – jest to stosunek liczby zrealizowanych akcji (przez nabywcę – odwiedzającego stronę) do liczby wizyt. Wyliczany jest w procentach i odnosi się do zrealizowanych z sukcesem akcji na stronach WWW w stosunku do liczby wizyt odnotowanych w serwisie. Akcje to np. wizyty na stronie, rejestracja klienta czy zakup produktu. Wskaźnik ten najczęściej stosuje się w e-commerce właśnie w odniesieniu do rejestracji internauty, dodania produktu do koszyka, zakupu produktu, ewentualnie zapisania odbiorcy do bazy newsletterów czy wypełnienia formularza kontaktowego. Średnie współczynniki konwersji e-commerce to około 2,5–3%⁶⁸. Na przykład jeśli strona odwiedzana jest przez tysiąc użytkowników miesięcznie i w ciągu miesiąca było pięćdziesiąt transakcji sprzedaży, to współczynnik konwersji wynosi 5%.

Wykorzystywanie różnych wskaźników do oceny działań przedsiębiorstwa wiąże się także z przedstawionym wcześniej pojęciem KPI. Przedsiębiorstwom prowadzącym e-commerce zaleca się wykorzystywanie w ich ramach np. wartości życiowej klienta, kosztu pozyskania klienta, wskaźnika konwersji (relacja dokonanych zakupów do wizyt na stronie internetowej firmy) i wskaźnika ruchu ogólnego (ogólna liczba odwiedzających firmę – tj. np. stronę internetową lub/i fizyczne punkty sprzedaży w ustalonych okresach), wskaźnika zwrotów i reklamacji oraz wskaźnika odrzuceń (informującego o tym, ilu użytkowników opuściło stronę internetową zaraz po wejściu na nią)⁶⁹.

68 J. Wawrzynowicz, M. Pacak, *Czym jest współczynnik konwersji i dlaczego warto go zwiększać?*, 2021, <https://www.eactive.pl/blog-analzyka-internetowa-ux/czym-jest-wspolczynnik-konwersji-i-dlaczego-warto-go-zwiekszac/> (dostęp: 10.12.2022).

69 A. Zagajewski, S. Saniuk, *Kluczowe wskaźniki...*

Podsumowanie

Przedsiębiorstwo funkcjonuje na rynku i realizuje strategię marketingową, a jej wykonanie powinno podlegać kontroli. W czasie jej realizacji gromadzone są więc informacje o stanie wykonywania celów marketingowych w odniesieniu do poszczególnych instrumentów marketingu oraz pozycji przedsiębiorstwa na rynku. Wykorzystywane są tu system informacji marketingowej i funkcja informacyjna controllingu marketingowego. Gromadzone na bieżąco informacje są poddawane analizie, co umożliwia realizację funkcji korygującej controllingu marketingowego. Wykonane analizy pozwalają na ocenę zamierzeń w zakresie polityki produktu, cenowej, dystrybucji i działań promocyjnych, porównanie wielkości planowanych z rzeczywistymi oraz na ustalenie skuteczności i efektywności działań marketingowych. W wyniku analiz może być podjęta decyzja o pozostaniu przez przedsiębiorstwo na dotychczasowym rynku i obsłudze dotychczasowych segmentów. Skorygowany może natomiast zostać cel marketingowy oraz stosowane instrumenty marketingu. Realizowana jest wówczas funkcja doradcza controllingu.

Analizy controllingowe umożliwiają także podjęcie decyzji o działaniach na nowym rynku i dokonanie jego segmentacji oraz wyboru docelowych segmentów. W dalszej kolejności ustalane są cele marketingowe, które mają być realizowane na wybranym rynku. Następnie możliwe jest określenie prognozy sprzedaży oferowanych na nim produktów, kosztów działań marketingowych, planowanego wyniku finansowego tych działań oraz efektywności przedsięwzięć marketingowych. Przedsiębiorstwo przystępuje do realizacji nowej strategii marketingowej, a w jej trakcie znowu gromadzi informacje o jej wykonywaniu. Ponownie dokonuje analiz controllingowych w celu ustalenia odchyleń zrealizowanych celów od celów zaplanowanych. Na tej podstawie przygotowuje skorygowaną strategię na następny okres lub podejmuje decyzje o wycofaniu się z dotychczasowego rynku i ekspansji na nowe rynki. W przedstawionych czynnościach widać cykl działań controllingowych i wykorzystanie go w konstruowaniu i ocenie strategii marketingowej przedsiębiorstwa. Analizy controllingowe mogą być wykonywane nie tylko podczas realizacji strategii marketingowej, ale także po jej realizacji, w ramach audytu marketingu. Ich zakres jest wtedy znacznie szerszy, ponieważ obejmują także branżę, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo, i zakres geograficzny jego działania.

Załącznik. Studia przypadków

Zamieszczone w załączniku studia przypadków dotyczą analiz controllingowych niezbędnych do podejmowania decyzji bieżących i długookresowych. Chodzi o wykonanie oceny pozycji przedsiębiorstwa na rynku, podejmowania decyzji o zmianach struktury produktów, wprowadzenia nowych produktów na rynek i wyboru wariantu ceny oraz instrumentów promocji.

1. Polityka produktu przedsiębiorstwa handlowego

Przedsiębiorstwo handlowe X z branży artykułów chemicznych i kosmetycznych funkcjonuje na rynku od kilkunastu lat i systematycznie poszerza asortyment. Jego oferta obejmuje następujące grupy produktów:

- 1) środki do prania, płyny do płukania;
- 2) środki do zmywania i czyszczenia;
- 3) szampony, mydła, płyny do kąpieli, olejki zapachowe itp.;
- 4) kosmetyki męskie;
- 5) kosmetyki damskie;
- 6) przybory toaletowe.

Pod względem wielkości obrotów firma dominuje na miejscowym rynku z udziałem około 11% obrotów tej branży. Udział ten nie zmieniał się istotnie od trzech lat. Według badań, jakie przeprowadzono na zlecenie przedsiębiorstwa, udział rynkowy jego drugiej, trzeciej i piątej grupy asortymentowej wynosi po około 12%, natomiast dla grupy pierwszej, czwartej i szóstej po około 6%. Średnio obroty artykułami chemicznymi i kosmetycznymi na całym rynku wzrosły w ciągu minionych trzech lat o ponad 22%. W przedsiębiorstwie dokonano przeglądu polityki produktu, a wyniki sprzedaży grup asortymentowych oraz koszty sprzedaży zawarto w tabeli 1.

Tabela 1. Sprzedaż i koszty firmy X

Grupa asortymentowa	Obroty I rok (w tys. zł)	Obroty II rok (w tys. zł)	Obroty III rok (w tys. zł)	Koszty sprzedaży I rok (w tys. zł)	Koszty sprzedaży II rok (w tys. zł)	Koszty sprzedaży III rok (w tys. zł)
1	800	900	1000	600	700	800
2	1900	2000	2300	1650	1750	2000
3	1900	2100	2350	1600	1800	2050
4	600	700	800	450	550	600
5	1000	1050	1150	750	850	900
6	900	950	1100	750	750	800
Razem	7100	7700	8700	5800	6200	7150

W tabeli 2 zawarte zostały informacje o zatrudnieniu sprzedawców dla każdej z grup produktów i ich zapasach w ciągu minionych trzech lat.

Tabela 2. Zatrudnienie i zapasy w poszczególnych grupach asortymentowych

Grupa asortymentowa	Zatrudnienie (w osobach)			Zapasy (w tys. zł)		
	I rok	II rok	III rok	I rok	II rok	III rok
1	1	1	1	40	55	65
2	2	2	2	85	95	105
3	2	2	2	70	80	100
4	1	2	1	25	35	40
5	1	1	2	45	60	70
6	1	1	2	45	65	70
Suma	8	9	10	310	390	450

W tabeli 3 zaprezentowano rachunek wyników przedsiębiorstwa, a w tabeli 4 jego bilans za trzy lata działalności.

Tabela 3. Rachunek wyników za trzy lata działalności

Nakłady (w tys. zł)			
	I rok	II rok	III rok
1. Koszty zakupu towarów	1800	2000	2300
2. Koszty osobowe	1050	1150	1300
3. Koszty finansowe	600	650	700
4. Koszty utrzymania budynków	350	450	550
5. Zakup nowego wyposażenia	750	650	650
6. Koszty reklamy	400	450	550
7. Koszty transportu	600	700	800
8. Amortyzacja	150	150	150
Koszty razem	5800	6200	7150
Zysk brutto	100	1500	1550
Podatek dochodowy	250	300	300
Zysk netto	1050	1200	1250
Dochody (w tys. zł)			
	I rok	II rok	III rok
Sprzedaż	7100	7700	8700
Dochody inne	0	0	0
Dochody razem	7100	7700	8700

Tabela 4. Bilans za trzy lata działalności

	I rok	II rok	III rok
	1	2	3
Aktywa (w tys. zł)			
1. Środki w banku	500	500	550
2. Gotówka w kasie	90	100	100
3. Należności od odbiorców	400	450	450
4. Zapasy towarów	310	390	450
5. Środki transportowe	800	800	800
6. Wyposażenie magazynu i sklepów	1200	1960	2450
7. Budynki	2800	2800	2800
Odpisy	-	-150	-150
Razem	6100	6850	7450

Tabela 4 (cd.)

	1	2	3
Pasywa (w tys. zł)			
1. Kapitał własny	3500	4300	4850
2. Zobowiązania wobec dostawców	500	450	450
3. Zobowiązania krótkookresowe wobec banków	300	300	300
4. Zobowiązania długookresowe wobec banków	500	300	300
5. Podatki	250	300	300
6. Zysk netto	1050	1200	1250
Razem	6100	6850	7450

Zadania

1. Proszę dokonać analizy sprzedaży produktów przedsiębiorstwa.
2. Proszę dokonać analizy sytuacji finansowej przedsiębiorstwa.
3. Proszę sformułować propozycje polityki produktu przedsiębiorstwa na podstawie wyników powyższych analiz.

2. Polskie przyprawy SA – wprowadzenie nowego produktu na rynek

Przedsiębiorstwo z branży spożywczej – Polskie przyprawy SA – dostarcza na rynek przetwory warzywne, sosy i przyprawy kuchenne (sosy mokre i przyprawy suche). Produkty te cieszą się dużym powodzeniem i dobrą opinią wśród klientów. Przedsiębiorstwo dostarcza swoje produkty bezpośrednio do sklepów detalicznych, w tym także do sieci super- i hipermarketów. Terytorialny zakres działania firmy Polskie przyprawy SA to centrum kraju, o liczbie ludności około **4,5 mln osób**, tj. około 2 mln gospodarstw domowych. Wyniki finansowe przedsiębiorstwa są dobre – w ostatnim roku obroty osiągnęły kwotę około 37 mln zł, a kwota **zysku netto** to **około 3,7 mln zł**. Firma jest uczestnikiem rynku o średniej wielkości – koncentruje ponad **10%** obrotów swojej branży na terenie działania, a w odniesieniu do sosów około **6%**¹. Na rynku konkurenci stale umacniają swoją pozycję i wprowadzają nowe

1 Sprzedaż sosów mokrych w kraju w 2018 roku wyniosła około 1,5 mld zł (w tym ketchupu ponad 510 mln zł), przypraw suchych podobnie – około 1,5 mld zł, a tempo przyrostu sprzedaży

produkty. Jednym z instrumentów walki konkurencyjnej przedsiębiorstwa Polskie przyprawy SA jest intensywna promocja: wykorzystywane są akcje aktywizacji sprzedaży (szczególnie w sklepach detalicznych) oraz reklama radiowa, reklama w telewizji lokalnej i prasowa. W ostatnim roku w firmie Polskie przyprawy SA na działania te wydatkowano 500 tys. zł (w tym akcje aktywizacji sprzedaży – 70 tys. zł, reklama – 390 tys. zł i sponsoring – 40 tys. zł).

Obecnie dział marketingu jest zdania, że należy wprowadzić na rynek nowy produkt – sos pomidorowy (ketchup) o różnych smakach i dodatkach. Dzięki temu będzie można zwiększyć obroty oraz obronić, a z czasem zwiększyć dotychczasowy udział w rynku.

Na rynku działa konkurent A, który zajmuje dominującą pozycję, koncentrując około 35% sprzedaży ketchupu. Dostarcza go do sieci detalicznej w cenie 2 zł za kilogram. Natomiast konkurent B sprzedaje swoje produkty po nieco wyższej cenie – po 3 zł za kilogram, ale o wyższej jakości. Do tych właśnie cech odwołują się jego przekazy reklamowe. Firma B zdobyła już prawie 14% udziału w rynku, a pozostałe około 45% przypada na kilkunastu innych dostawców.

Według wstępnych kalkulacji wprowadzenie na rynek nowego produktu wiąże się z ponoszeniem kosztów stałych (wraz z nakładami inwestycyjnymi) w kwocie około 1,5 mln zł, natomiast jednostkowe koszty zmienne wynosić powinny mniej więcej 0,5 zł za kilogram. Dział marketingu określił także cenę zbytu ketchupu (wraz z zyskiem) w wysokości **3 zł** za kilogram. Cena ta jest równa cenie konkurenta B, którego produkt kojarzy się z wysoką jakością. Zakłada się także, że sprzedaż ketchupu powinna przynieść podobną marżę zysku jak w przypadku dotychczasowej sprzedaży, tj. około 10%. Założono także, że wprowadzenie nowego produktu pozwoli w ciągu roku w sytuacji coraz intensywniejszej konkurencji utrzymać dotychczasowy udział w rynku przypraw mokrych – tj. 6%. Rozważano także inne dwa warianty ceny – tj. **3,5 zł za kilogram oraz 4 zł za kilogram**. Z przeprowadzonych badań rynku wynika, że Polskie przyprawy SA sprzedadzą w ciągu roku ponad 840 ton ketchupu.

Uznano również, że wprowadzenie nowego produktu na rynek wymagać będzie intensywnych działań promocyjnych, znacznie większych niż dotychczasowe. Postanowiono więc ustalić nakłady na reklamę ketchupu na poziomie 200 tys. zł. Na promocję pozostałych produktów postanowiono przeznaczyć podobne kwoty jak dotychczas – tj. 500 tys. zł. Dla reklamy ketchupu zdecydowano się skorzystać głównie z reklamy w gazetach i czasopismach o zasięgu odpowiadającym terytorialnemu zakresowi działania firmy. Ustalono, że czas trwania akcji promocyjnej będzie wynosił 3 miesiące, a emisje będą realizowane jednocześnie w dwóch czasopismach co tydzień. Założono pełne oddziaływanie ogłoszeń reklamowych po pierwszym kontakcie czytelnika z czasopismem, w którym ukazało się ogłoszenie.

wynosiło 8% rocznie – ListonicAds, b.r., www.ads.listonic.com (dostęp: 15.09.2022); Portal spożywczy.pl, b.r., www.portalspozywczy.pl (dostęp: 28.12.2018).

Wybrano cztery najpopularniejsze czasopisma, charakteryzujące się następującymi cechami:

Czasopismo	Zasięg dotarcia do mieszkańców regionu działania firm (w proc.)	Cena jednego ogłoszenia (w tys. zł)	Prawdopodobieństwo kontaktu czytelnika z ogłoszeniem
„A”	6,0	8,0	0,25
„B”	7,0	8,5	0,25
„C”	8,0	9,0	0,25
„D”	6,5	8,5	0,30

Z wcześniejszych obserwacji sprzedaży uzyskano także informacje o wskaźniku elastyczności cenowej popytu, który wyniósł -2 . Z kolei obserwacje zmian sprzedaży po zmianach nakładów reklamowych pozwoliły określić wskaźnik elastyczności popytu na reklamę w wysokości $-0,18$. Uznano, że dane te powinny także odpowiadać sprzedaży nowego produktu (ketchupu) firmy Polskie przyprawy SA.

Przyjęto także, że wariant ceny w wysokości 3,5 zł wymaga zwiększenia o połowę nakładów na działania promocyjne – tj. do kwoty 300 tys. zł. Natomiast cena w wysokości 4 zł powoduje konieczność zwiększenia nakładów na promocję o 100% – do wysokości 400 tys. zł.

Współpraca z przedsiębiorstwami handlowymi przy wprowadzeniu nowego produktu będzie także wiązać się z dodatkowymi kosztami. Koszty te (np. transport, spedycja, koszty ekspozycji itp.) osiągną około 85 tys. zł, a koszty ubezpieczenia dostaw towarów to około 15 tys. zł rocznie.

Zadania

1. Proszę ustalić punkt opłacalności dla każdego wariantu ceny zbytu oraz marżę zysku w tych wariantach.
2. Proszę określić prawidłowość wysokości nakładów na promocję nowego produktu dla wszystkich wariantów ceny.
3. Proszę podjąć decyzje dotyczące wyboru czasopisma dla promocji nowego produktu firmy Polskie przyprawy SA.
4. Proszę określić udziały rynkowe przedsiębiorstwa na rynku dla sosów przy wyżej wymienionych wariantach ceny, przy założeniu wzrostu sprzedaży na całym terenie działania firmy podobnego do wzrostu z lat poprzednich (tj. 8%).

3. Wybór pośrednika handlowego

Przedsiębiorstwo produkcyjne z sektora MSP postanowiło dokonać zmiany pośrednika w kanale dystrybucji. Na podstawie zgromadzonych informacji wyodrębniło trzech potencjalnych pośredników – A, B, C, z których zamierza wybrać jednego. Pierwszy z nich oferuje odebranie w ciągu roku od dostawcy 100 tys. sztuk wyrobu po cenie zbytu 10 zł za sztukę; drugi akceptuje tę samą liczbę produktów i cenę zbytu w wysokości 11 zł za sztukę. Natomiast trzeci detalista wyraża zgodę na zakup 100 tys. sztuk produktu po 10,5 zł za sztukę.

Pośrednik A oferuje zapłatę w ciągu 30 dni od daty dostawy, detalista B gotów jest płacić wekslem własnym płatnym w 30 dni od daty dostawy. Natomiast dostawca C zaofferował zapłatę na rachunek dostawcy w ciągu 15 dni od daty dostawy, z jednoczesnym rabatem w wysokości 2,5% wartości dostawy w cenie zbytu.

Prowizja od czynności bankowych wynosi 0,25%, stopa dyskontowa weksli 14% w skali roku, a oprocentowanie kredytu 12% rocznie.

Zasięg dotarcia detalisty A wynosi około 100 tys. klientów, detalisty B około 110 tys. klientów, a detalisty C około 120 tys. klientów. Wskaźniki dystrybucji numerycznej dla detalisty A wynoszą 15%, detalisty B 17% i detalisty C 20%.

Dostawa do detalistów A i B odbywa się na warunkach *franco* stacja odbiorcy, a do detalisty C na warunkach *loco* magazyn dostawcy. Koszty transportu w przypadku A wynoszą 15 tys. zł, dla B 20 tys. zł, dla C 25 tys. zł. Koszt ubezpieczenia wynika z warunków transportu i wynosi 0,25% od wartości dostawy w cenach zbytu. Detaliści uznali, że sprzedaż produktów wymaga dodatkowej akcji reklamowej, której koszty wyniosą około 50 tys. zł. W przypadku detalisty A koszt ten powinien pokryć w 50% dostawca. Detalista B jest gotów pokryć koszty kampanii reklamowej w jednej trzeciej jej wysokości, a detalista C godzi się na sfinansowanie 60% kosztów kampanii reklamowej.

Zadanie

1. Proszę wybrać najkorzystniejszego pośrednika detalicznego i uzasadnić wybór.

Bibliografia

- Adamska A., Dąbrowski T., *Marketing i finanse w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2007.
- Adrianowski D., *Controlling marketingowy a controlling strategiczny*, Wydawnictwo Bez-kresy Wiedzy W3W, Warszawa 2013.
- Altkorn J. (red.), *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków 1993.
- Audyty wewnętrzne. Spojrzenie praktyczne*, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 2003.
- Czekaj J., Dresler Z., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Czubała A., *Dystrybucja produktów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
- Czubała A. (red.), *Podstawy marketingu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
- Czym jest CTR? Definicja i podstawy optymalizacji współczynnika klikalności*, 2021, <https://www.devagroup.pl/blog/czym-jest-ctr-poznaj-podstawy-optymalizacji> (dostęp: 15.11.2022).
- Dębski W., *Prognozowanie sprzedaży*, Wydawnictwo CIM, Warszawa 1998.
- Dittmann P., *Metody prognozowania sprzedaży w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999.
- Dittmann P., *Prognozowanie w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Kraków 2008.
- Dohn K., Matuszek M., Odlanicka-Poczobutt M., *Ocena efektywności kanału dystrybucji w wybranym przedsiębiorstwie produkcyjnym*, „Logistyka” 2012, nr 4, s. 99–106.
- Domański T., *Wstęp do biznesu*, Wydawnictwo Expert, Łódź 1994.
- Dryll W., *Audyty marketingowe*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2018.
- Duliniec E., *Badania marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.
- Florek D., *Polskie e-commerce puchnie na potęgę. 8 wykresów, które warto zobaczyć*, 2021, <https://netincubators.com/arttykul/polskie-e-commerce-puchnie-na-potege-8-wykresow-ktore-warto-zobaczyc/> (dostęp: 18.11.2021).
- Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing – punkt zwrotny w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Godziszewski J., *Controlling – system koordynacji przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 1990, nr 8–9, s. 16–18.
- Górski J., Sierpiński W., *Historia powszechnej myśli ekonomicznej*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1977.
- Gregor B., Kalińska-Kula M., *Market Intelligence jako program wsparcia procesów decyzyjnych we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018.

- Grycuk A., *Kluczowe wskaźniki efektywności (KPI) jako narzędzie doskonalenia efektywności operacyjnej firm produkcyjnych zorientowanych na lean*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 2, s. 28–31.
- Grzegorzczak W., *Marketing na rynku międzynarodowym*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
- Hadrian P., *Audyt – strategiczne narzędzie kontroli marketingu. Studium teoretyczno-metodyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2020.
- Hasselberg P., Martan L., Steinmann H., *Kontrola strategiczna w gospodarce rynkowej i planowej*, „Przegląd Organizacji” 1989, nr 1, s. 37–40.
- Horvath P., *Controlling*, Franz Vahlen Verlag, München 1990.
- Jachna T., Sierpińska M., *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Kaczmarczyk S., *Badania marketingowe. Metody i techniki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.
- Karasiewicz G., *Marketingowe strategie cen*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1977.
- Karasiewicz G., *Pomiar efektywności strategii marketingowych. Kluczowe problemy*, „Problemy Zarządzania” 2007, nr 2, s. 9–36.
- Karasiewicz G., *Procedury tworzenia budżetu marketingowego – teoria i praktyka*, [w:] L. Garbarski (red.), *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce – tożsamość, etyka, przyszłość*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2004, s. 137–144.
- Karasiewicz G., *Wydatki marketingowe polskich przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 8, s. 480–485.
- Karcz K., Kędzior Z., *Badania marketingowe w praktyce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997.
- Kassyk-Rokicka H., *Statystyka nie jest trudna. Mierniki statystyczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.
- Kotarbiński J., *Skuteczność marketingu w procesie kształtowania rynkowej wartości przedsiębiorstwa*, niepublikowana praca doktorska, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2020.
- Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wydawnictwo Gebethner i S-ka, Warszawa 1994.
- Kotler P., Gregor W.T., Rogers W., *The marketing audit comes of age*, „Sloan Management Review”, Winter 1977, s. 25–43.
- Kowal W., *Audyt marketingowy jako narzędzie kontroli marketingowej w świetle wyników badań polskich przedsiębiorstw*, „Nauki o Zarządzaniu. Management Sciences” 2011, nr 9, s. 107–130.
- Kowalczyk R., *Rynek e-commerce w 2022 roku. Jakie zaszły zmiany?*, 2022, www.dlahandlu.pl/e-commerce/wiadomosci/rynek-e-commerce-w-2022-roku-jakie-zaszly-zmiany,114357.html (dostęp: 12.04.2023).
- Kozielski R. (red.), *Wskaźniki marketingowe*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2017.
- Lenskold D., *Pomiar rentowności inwestycji marketingowych*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Kraków 2004.
- ListonicAds, b.r., www.ads.listonic.com (dostęp: 15.09.2022).

- Lonc Z., *Statystyka w przedsiębiorstwie handlu wewnętrznego*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1977.
- Luck W., *Die Zukunft der Internen Revision. Entwicklungstendenzen der unternehmensinternen Überwachung*, E. Schmidt Verlag, Berlin 2000.
- McDonald M., *Strategic Marketing Planning*, Kogan Page, London 1996.
- Michalski E., *Marketing*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Mokrzycka K., *Polski-e-commerce w 2020 roku jest wśród najszybciej rosnących rynków w Europie [RAPORT 300RESEARCH]*, 2020, <https://300gospodarka.pl/300research/wartosc-rynk-u-e-commerce-na-swiecie-w-tym-roku-przekroczy-4-mln-dolarow-raport-300research> (dostęp: 10.12.2022).
- Mruk H., Kwiatek P., *Audyt – narzędzie kontroli marketingowej*, „Marketing w Praktyce” 2001, nr 1, s. 41–45.
- Mruk H., Rutkowski I., *Strategia produktu*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994.
- Mruk H. (red.), *Analiza rynku*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
- Niestrój R., *Finansowe aspekty planowania marketingowego*, [w:] L. Żabiński, K. Śliwińska (red.), *Marketing – koncepcje, badania, zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 357–365.
- Nowak E., *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.
- Nowak E., Chmielowiec-Lewczuk M., *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
- Nowak M., *Controlling działalności marketingowej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Olczak C.M., *Organizacja oparta na Business Intelligence – wybrane wyniki badań empirycznych*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Wydziałowe, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach” 2013, s. 231–244.
- Olczak C.M., *Tworzenie i wykorzystanie systemów Business Intelligence na potrzeby współczesnej organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2007.
- Pindakiewicz J., *Kształtowanie cen w warunkach konkurencji rynkowej*, „Serwis Finansowo-Księgowy” 1997, nr 4, s. 17–19.
- Podsumowanie rynku e-commerce w 2021 roku w Polsce*, 2022, <https://bluemedi.pl/baza-wiedzy/blog/ecommerce/podsumowanie-rynk-u-ecommerce-2021-w-polsce> (dostęp: 10.12.2022).
- Pomykański A., *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Portal spozywczy.pl, b.r., www.portalspozywczy.pl (dostęp: 28.12.2018).
- Radzikowski W., Wierziński J., *Controlling. Koncepcje – Metody – Zastosowanie*, Toruńska Szkoła Zarządzania, Toruń 1999.
- Raport PMR: Wartość rynku e-commerce wyniosła ponad 111 mld zł w 2021 roku*, 2022, <https://ewp.pl/raport-pmr-wartosc-rynk-u-e-commerce-wyniosla-ponad-111-mln-zl-w-2021-r/> (dostęp: 12.12.2022).
- Rzemieniak M., *Controlling marketingu*, b.r., <http://zprpl.pollub.pl/wp-content/uploads/2022/02/Controlling-marketingu-W.pdf> (dostęp: 20.11.2022).
- Serfling K., *Controlling*, Kohlhammer GmbH, Stuttgart 1983.

- Shuchman A., *The Marketing Audit: Its Nature, Purposes and Problems*, [w:] A. Newgarden, E.R. Bailey (red.), *Analysing and Improving Marketing Performance: „Marketing Audits” in Theory and Practice*, AMA Management, Report No. 32, American Management Associations, New York 1959, s. 16–17.
- Sierpińska-Sawicz A., *Zadania i miejsce komórki controllingu w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego. Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej” 2015, nr 112, s. 125–136.
- Sikorski C., *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Simon H., *Zarządzanie cenami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- Sojkin B. (red.), *Zarządzanie produktem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
- Standardy IAA*, Stowarzyszenie Audytorów Wewnętrznych IIA Polska, Warszawa 2003.
- Strategiczna przezroczność w trudnych czasach. CIMO Standards & Foresight. Chartered Institute of Marketing. Officers – Standard & Foresight. Raport z badań – listopad 2022, 2022*, <https://questus.pl/CIMO-Raport-2> (dostęp: 2.12.2022).
- Sudoł S., Szymczak J., Haffer M., *Marketingowe testowanie produktów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
- Szychta A., *Etapy ewolucji i kierunki integracji metod rachunkowości zarządczej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.
- Thomas M.J. (red.), *Podręcznik marketingu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.
- W.G., *Lojalność to mit*, „Rzeczpospolita”, 5.12.1998.
- Wawrzynowicz J., Pacak M., *Czym jest współczynnik konwersji i dlaczego warto go zwiększać?*, 2021, <https://www.eactive.pl/blog-analytyka-internetowa-ux/czym-jest-wspolczynnik-konwersji-i-dlaczego-warto-go-zwiekszac/> (dostęp: 10.12.2022).
- Wrzosek W. (red.), *Efektywność marketingu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Zagajewski A., Saniuk S., *Kluczowe wskaźniki efektywności w e-commerce*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie, Politechnika Śląska” 2018, t. 118, s. 691–701.
- Żurawik B., Żurawik W., *Zarządzanie marketingiem w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.

Spis rysunków

Rysunek 1.1. System informacji marketingowej	26
Rysunek 1.2. Rodzaje badań marketingowych według kryterium przedmiotu badań	28
Rysunek 2.1. Cykl życia produktu	46
Rysunek 2.2. Podział klientów ze względu na lojalność wobec produktów	52
Rysunek 2.3. Macierz McKinseya	65
Rysunek 2.4. Macierz BCG	75
Rysunek 2.5. Poszerzona macierz BCG	77

Spis tabel

Tabela 2.1. Przykładowa ocena ogółu nabywców	49
Tabela 2.2. Przykładowa ocena klientów przedsiębiorstwa	53
Tabela 2.3. Przykładowa ocena portfelowa konkurentów	55
Tabela 2.4. Przykładowe dane o stażu pracy pracowników	57
Tabela 2.5. Przykładowa ocena portfelowa pracowników	59
Tabela 2.6. Przykładowe dane o sprzedaży przedsiębiorstwa	67
Tabela 2.7. Przykładowe dane o rozproszeniu sprzedaży	69
Tabela 2.8. Przykładowe dane o sezonowości sprzedaży	70
Tabela 2.9. Przykładowe dane o koncentracji sprzedaży	72
Tabela 2.10. Indeksy cenowe	78
Tabela 2.11. Przykładowe indeksy cenowe sprzedaży	79
Tabela 2.12. Przykładowe indeksy cenowe sprzedaży grup produktów	80
Tabela 2.13. Przykładowe dane o obrotach i zapasach przedsiębiorstwa	87
Tabela 2.14. Przykładowe dane o zapasach i rotacji sprzedaży	89
Tabela 2.15. Przykładowe dane o pojemności kanału dystrybucji	90
Tabela 2.16. Zestawienie niektórych przedsięwzięć marketingowych ze źródłami finansowania	99
Tabela 2.17. Przykładowe rodzaje działań marketingowych, dla których trzeba ustalić koszty i źródła finansowania	103
Tabela 2.18. Obliczanie średnich arytmetycznych ruchomych	109
Tabela 2.19. Obliczanie prognozy sprzedaży dla funkcji liniowej	111

Prawidłowo przygotowana i realizowana strategia marketingowa powinna zapewnić przedsiębiorstwu obronę przed konkurencją oraz mocną pozycję na rynku. Podczas i po zakończeniu jej wdrażania konieczne jest zebranie informacji o sytuacji rynkowej i podejmowanych działaniach z zakresu marketing mix w celu kontroli wykonania zamierzeń, porównania ich z założonymi wynikami czy sformułowania ewentualnych procedur naprawczych. Przedsiębiorstwo gromadzi więc informacje stanowiące podstawę do opracowania planu marketingowego, który następnie jest realizowany i poddawany ocenie z punktu widzenia zaprojektowanych inicjatyw. W literaturze fachowej właśnie tak rozumiany jest controlling marketingowy w ujęciu funkcjonalnym.

W publikacji przedstawiono podstawowe informacje na temat controllingu marketingowego – jego uwarunkowań, funkcji, barier stosowania, narzędzi i etapów, a także zaprezentowano niezbędne analizy controllingowe odnoszące się do działań marketingowych przedsiębiorstwa i jego zasobów. Na końcu zamieszczono trzy studia przypadków, które mogą zostać wykorzystane w pracy ze studentami kierunków ekonomicznych i zarządzania.

Książka dostępna również
jako e-book

 **WYDAWNICTWO**
UNIwersYTETU
ŁÓDZKIEGO

 wydawnictwo.uni.lodz.pl

 ksiegarnia@uni.lodz.pl

 (42) 665 58 63

ISBN 978-83-8331-229-3

