

Wojciech Grzegorzczak
Uniwersytet Łódzki

Relacje między strategią marketingową a strategią finansowania

INTERRELATIONS OF MARKETING AND FINANCING STRATEGIES

We współczesnych publikacjach z zakresu marketingu niezwykle rzadko możemy spotkać się z rozważaniami dotyczącymi zależności między strategią marketingową a innymi strategiami funkcjonalnymi. W szczególności odnosi się to do relacji między strategią marketingową a strategią finansowania. Zarówno w literaturze marketingu, jak i literaturze finansów problemy te są omawiane w całkowitej odrębności. W praktyce działania przedsiębiorstw nie jest jednak możliwe przygotowanie strategii marketingowej bez wskazania wielkości środków finansowych niezbędnych do realizacji celów marketingowych, ich źródeł i narzędzi. Zależności między w/w strategiami pojawiają się w trakcie przygotowania działań marketingowych, ich realizacji i oceny ich efektów. Należy także wskazać na zależności między marketingiem a rachunkowością zarządczą, które pojawiają się szczególnie przy konstruowaniu strategii marketingowej i ocenie jej efektów. Celem prezentowanego artykułu jest ustalenie przedmiotu zależności między marketingiem i finansami w przedsiębiorstwie oraz wskazanie na relacje między marketingiem a rachunkowością zarządczą, szczególnie w świetle publikacji z zakresu rachunkowości zarządczej. Rozważania przedstawione w artykule są efektem badań literaturowych, opartych na literaturze krajowej i zagranicznej z marketingu i rachunkowości zarządczej/controllingu.

Słowa kluczowe: strategia marketingowa, strategia finansowania, rachunkowość zarządcza, controlling

1. Przedmiot relacji między strategią marketingową i strategią finansowania

Każde przedsiębiorstwo, które zamierza osiągnąć sukces na rynku powinno opierać swoje działania na zasadach marketingowych. Oznacza to, że w praktyce powinno realizować określoną strategię marketingową, której zakres obejmuje:

- analizę i ocenę możliwości i zagrożeń rynkowych,
- identyfikację i wybór rynku docelowego,
- określenie zestawu instrumentów i działań dostosowanych do wybranego rynku docelowego.

Strategia marketingowa, podobnie jak strategia finansowania, zarządzania personelem, zarządzania produkcją (świadczeniem usług) i zarządzaniem badaniami i rozwojem, należy do strategii funkcjonalnych przedsiębiorstwa. Strategie te określają, w jaki sposób realizowana będzie dana funkcja w przedsiębiorstwie dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i celów ogólnych firmy. Dlatego strategie funkcjonalne wyraźnie oddzielone

pod względem przedmiotowym, muszą być ze sobą skoordynowane i zintegrowane, bo tylko wówczas możliwa jest realizacja strategii ogólnej.

Zależności między wymienionymi strategiami funkcjonalnymi polegają na tym, że warunkują się one wzajemnie i są wobec siebie komplementarne. Jest to szczególnie widoczne w odniesieniu do strategii marketingowej i finansowania. Wielokrotne badania potwierdziły, że podstawą sukcesu przedsiębiorstwa są działania marketingowe oparte na gruntownej wiedzy zagadnień finansowych. Mają one na celu identyfikację, przewidywanie, kreowanie i zaspokajanie potrzeb nabywców w taki sposób, który przyczynia się do wytworzenia przez przedsiębiorstwo zysku, co umożliwi mu obronę i wzmocnienie pozycji konkurencyjnej na rynku. Utrzymanie się przedsiębiorstwa na rynku i jego rozwój są więc uzależnione w długim okresie od jego zysku i rentowności, a to z kolei od satysfakcji nabywców, którzy skłonieni poprzez określone działania marketingowe dokonują zakupów produktów przedsiębiorstwa¹. Widać więc wpływ marketingu na poziom zysku i rentowności przedsiębiorstwa i jest to zależność obustronna, ponieważ poziom zysku i rentowności warunkuje w dużej części zakres i intensywność działań marketingowych.²

W literaturze możemy spotkać się także z nieco innym definiowaniem zakresu marketingu. Uważa się, iż marketing jest działalnością zróżnicowaną, obejmującą wiele funkcji szczegółowych. Obszar działań marketingowych można wówczas podzielić na trzy zakresy funkcjonalne: funkcje przygotowawcze, funkcje wykonawcze i funkcje wspomagające.

Do pierwszych funkcji zaliczyć można: gromadzenie informacji rynkowej, badania rynku, planowanie produktu, ustalanie cen, tworzenie systemu dystrybucji, promocji i kontrolę wyników marketingu. Druga grupa funkcji obejmuje reklamę, promocję sprzedaży, obsługę bezpośrednią, spedycję, transport, gospodarkę zapasami. Natomiast trzecia grupa funkcji to finansowanie i udział w ryzyku sprzedaży oraz jego ograniczanie³.

Tu, jak widać, działania z zakresu finansowania włączono do obszaru działań marketingowych. Jest to jednak nazbyt szerokie pojmowanie marketingu, ale świadczy o tym, iż między działaniami marketingowymi, a działaniami finansowania istnieją silne i obustronne powiązania i zależności.

Każde przedsiębiorstwo, które realizuje określoną strategię marketingową podejmuje decyzje dotyczące przedsięwzięć o różnym horyzoncie czasowym. Mogą to więc być decyzje długookresowe - dotyczące np. wejścia na nowy rynek, wprowadzenia nowego produktu, rozwoju sieci dystrybucji - lub decyzje krótko okresowe, odnoszące się np. do zaopatrzenia w środki produkcji, sprzedaży własnych produktów, realizacji akcji reklamowej. Dla każdej z tych decyzji przedsiębiorstwo musi określić wielkość zapotrzebowania na środki finansowe, ich źródła oraz sposoby ich wykorzystania. Zależności między strategią finansowania a strategią marketingową pojawiają się już na pierwszym etapie strategii marketingowej. Chodzi wtedy o dokonanie oceny sytuacji zewnętrznej i wewnętrznej przedsiębiorstwa, a następnie sformułowanie jego celów i dokonanie wyboru określonego rynku docelowego. Jedną z najczęściej stosowanych

¹ K. Przybyłowski, S. W. Hartley, R.A. Kerin, W. Rudelius, Marketing, Dom Wydawniczy ABC Warszawa 1998.

² W. Grzegorzczak, Finansowe aspekty marketingu, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2009, s.9

³ Por. R. Niestrój, Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne, PWN, Warszawa 1999, s. 17-23.

metod takiej diagnozy jest analiza SWOT, obejmująca ocenę atutów i słabych stron przedsiębiorstwa i ich konfrontację z zagrożeniami i szansami otoczenia, w którym ono funkcjonuje. Jednym z elementów przedsiębiorstwa poddanych ocenie jest jego sytuacja finansowa. Jak już zauważono wyżej, to m.in. zasoby finansowe przedsiębiorstwa wyznaczają zakres, intensywność i częstotliwość prowadzenia działań marketingowych. Oceny sytuacji finansowej można dokonać m.in. przy pomocy analizy sprawozdań finansowych. Wykorzystuje się tu grupy wskaźników płynności finansowej, zadłużenia, rentowności i sprawności działania, a dla spółek emitujących papiery wartościowe dodatkowo przy pomocy wskaźników rynkowej oceny tych dokumentów. Wskaźniki płynności informują o zdolności przedsiębiorstwa do wywiązywania się ze swoich zobowiązań. Wskaźniki zadłużenia pozwalają określić jego poziom i zdolność do obsługi długu oraz możliwość zaciągania nowych zobowiązań. Wskaźniki rentowności umożliwiają określenie stopy zysku i rentowności, jaką osiąga przedsiębiorstwo, a wskaźniki sprawności działania oceniają efektywność wykorzystania zasobów firmy.

Tak więc dokonanie oceny sytuacji finansowej firmy przy pomocy analizy wskaźnikowej warunkuje przeprowadzenie pierwszego etapu strategii marketingowej. W zależności bowiem od wyników tej oceny ustalać się będzie różne cele marketingowe, dokonywać wyboru określonego rynku docelowego i formułować zestaw narzędzi oddziaływania na nabywców.

Trzeba ponadto wskazać, że po zrealizowaniu danego przedsięwzięcia marketingowego konieczne jest określenie jego efektywności. Można tego dokonać przede wszystkim przy pomocy wskaźników o charakterze finansowym. Jest to kolejny problem wskazujący na zależności między marketingiem a finansami w przedsiębiorstwie.

W literaturze marketingu przez wiele lat dominowało przekonanie, że ze względu na specyfikę i wzajemne zależności między zastosowanymi instrumentami marketingowymi nie ma możliwości dokonywania pomiaru działań marketingowych. W konsekwencji takie podejście nie pozwalało na określanie zależności między strategią marketingową i finansowaniem przedsiębiorstwa. Dopiero w końcu lat 60-tych ubiegłego stulecia uznano, że można i należy liczyć koszty działań marketingowych. Skoncentrowano się jednak przede wszystkim na sferze dystrybucji oraz opłacalności rynków geograficznych i ich segmentów. Na początku lat 90-tych można było natomiast odnotować rozwój dyskusji na tematy efektywności ekonomicznej strategii marketingowych i zależności między marketingiem i finansami. Na podstawie wieloletnich badań zostały sformułowane m.in. modele przedstawiające zależności między wybranymi działaniami marketingowymi a ich finansowymi efektami. Zaliczyć do nich możemy model MAX(finansowania reklamy), model PIMS(odnoszący się do relacji między decyzjami marketingowymi a rentownością przedsiębiorstwa), czy też modele powiązań strategii marketingowej ze wskaźnikami cyklu życia przedsiębiorstwa. Szczególnie interesujący dla oceny efektów działań marketingowych wydaje się model PIMS. Poddano tu analizie czynniki otoczenia przedsiębiorstwa(sytuacja rynkowa, struktura rynku) oraz zasoby oraz działania przedsiębiorstwa (pozycja na rynku, oferta, procesy produkcji, struktura kapitału, relacje nakładów na B+ R i nakładów marketingowych do sprzedaży i efektów działań marketingowych). Zgodnie z tym modelem wzrost udziału rynkowego zapewnia wzrost wskaźnika rentowności przedsiębiorstwa. Czynnikiem podnoszącym rentowność jest także jakość produktów. Wzrost poziomu jakości produktów jako efekt działań innowacyjnych i marketingowych wpływa więc pozytywnie na wzrost rentowności. Duże i

rosnące nakłady na marketing przy niskiej jakości produktów powodują spadek rentowności przedsiębiorstwa. Natomiast wzrost nakładów na marketing dla produktów o wysokiej jakości podnoszą rentowność. W związku z tymi zależnościami zaleca się by przedsiębiorstwa, które nie są w stanie podnosić poziomu jakości swoich produktów stosowały strategię wczesnej imitacji. Jak widać powyższy model wskazuje na zależność między działaniami marketingowymi i poziomem rentowności przedsiębiorstwa.⁴ Obecnie powszechnie uznaje się, że choć badanie efektywności działań marketingowych jest złożone i czasochłonne, to jest niezbędne. Znajomość wyników takich pomiarów jest niezbędna dla ustalenia treści i częstotliwości podejmowania działań marketingowych w następnych okresach oraz wyeliminowania błędnych działań w przyszłości. Pozwala więc przedsiębiorstwu podejmować określone decyzje marketingowe, służące umocnieniu jego pozycji konkurencyjnej na rynku.

Pomiar działań marketingowych jest elementem budżetowania marketingu. Chodzi tu o porównanie kosztów i przychodów planowanych z rzeczywistymi, a także dokonanie analizy zyskowności grup produktowych i rodzajów działań marketingowych.

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

Do krótkoterminowych przedsięwzięć marketingowych zaliczyć można niektóre działania z zakresu promocji (np. akcje aktywizacji sprzedaży), polityki produktu (np. zmiany funkcji produktu), polityki cenowej (np. zmiany cen) i polityki dystrybucji.

Natomiast do działań strategicznych należą m.in. przedsięwzięcia z zakresu polityki produktu i marki (np. budowanie lojalności wobec marki), segmentacji nabywców, polityki dystrybucji (np. polityka zapasów, rotacja produktów) i polityki promocji (np. akcje reklamowe, akcje z zakresu public relations).

Dla pomiaru przedsięwzięć marketingowych wykorzystywane są przede wszystkim mierniki o charakterze finansowym.⁵ Fakt ten świadczy o ścisłej współzależności między strategiami marketingową i finansową przedsiębiorstwa.

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

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

Z kolei do mierników marketingowych działań strategicznych należą:

- poziom i zmiany sprzedaży
- zdyskontowana wartość marki lub grupy produktów,
- zwrot z inwestycji marketingowej,
- wartość życiowa klienta;
- koszt dotarcia do audytorium reklamy,

⁴ R. Kłeczek, W. Kowal, J. Woźniczka, Strategiczne planowanie marketingowe, PWE, Warszawa 2001, s.393-401 oraz R. Kozielski (red), Wskaźniki marketingowe, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006. s.15-23.

⁵ R. Kozielski (red), Wskaźniki marketingowe, s.28-32 oraz E. Duliniec, Badania marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem, PWN, Warszawa 1999.

- koszt dotarcia do tysiąca odbiorców,
- wskaźnik kosztu sprzedaży.
- wskaźnik dystrybucji numerycznej,
- wskaźnik dystrybucji ważonej.

Wymienione wyżej mierniki przedsięwzięć marketingowych należą do najczęściej stosowanych mierników o charakterze finansowym. Odnoszą się one do polityki produktu, ceny, dystrybucji i promocji, a więc do wszystkich instrumentów marketingu-mix. Jednak zarówno w teorii, jak i w praktyce spotykamy się ze znacznie większą liczbą różnych mierników działań marketingowych, niekoniecznie o charakterze finansowym⁶.

W wielu publikacjach spotkać się można z opinią, że podstawowym miernikiem oceny efektywności działań marketingowych, zarówno krótko-, jak i długookresowych jest **stopa zwrotu z inwestycji marketingowej**. Jest to typowy wskaźnik o charakterze finansowym, który umożliwia odniesienie kosztów całkowitych danej inwestycji do zysku całkowitego zrealizowanego dzięki niej.⁷ Należy jednak zauważyć, że w odróżnieniu do typowych decyzji inwestycyjnych, inwestycje marketingowe obejmują bardzo wiele różnych przedsięwzięć. Mogą to być przedsięwzięcia o charakterze długookresowym (np. wykreowanie nowego produktu, rozwój sieci dystrybucji, wprowadzenie produktów na rynki zagraniczne itp.) lub decyzje odnoszące się do krótkiego horyzontu czasowego – np. związane z akcjami aktywizacji sprzedaży czy innymi działaniami promocyjnymi (np. ustalenie liczby emisji reklamy, częstotliwości tych emisji), a nawet decyzje bieżące dotyczące kontaktów z poszczególnymi klientami.

Inwestycja marketingowa zawiera więc wszystkie koszty danego przedsięwzięcia wynikającego z planu marketingowego, które są obciążone ryzykiem. Zwrotem z tej inwestycji jest natomiast cała nadwyżka finansowa ponad inwestycję, którą można jej przypisać. Jeśli inwestycja dotyczyłaby wprowadzenia na rynek nowego produktu, to koszty związane bezpośrednio ze sprzedażą są odejmowane od przychodu przy wyliczaniu marży brutto. Natomiast koszty ściśle marketingowe są zaliczane do inwestycji danego przedsięwzięcia. Są to np. w odniesieniu do wykreowania nowego produktu koszty personelu niezbędne do opracowania planu marketingowego dla nowego produktu, koszty stworzenia prototypu, produkcji testowej i testowania nowego produktu, koszty działań promocyjnych, koszty związane z dostarczeniem nowego produktu na rynek (dystrybucja).

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

⁶ R. Kozielski (red.) – op. cit., s. 32-33

⁷ J.D. Lenskold, Pomiar rentowności inwestycji marketingowych, Wolters Kluwer, Kraków 2004, s. 67-80

Zwrot z inwestycji marketingowej stanowi więc ułamek, w którego liczniku jest różnica między marżą brutto i inwestycją marketingową, a w mianowniku inwestycja marketingowa. Natomiast marża brutto to różnica między przychodem ze sprzedaży a kosztami sprzedanych produktów i kosztami dodatkowymi. Koszty sprzedanych produktów obejmują z kolei koszty stałe i zmienne produkcji (materiały, surowce, energia, praca) i koszty ogólne. Niżej zamieszczono uproszczony wzór przedstawiający zwrot z inwestycji⁸.

Zwrot z inwestycji marketingowej = (Marża brutto – inwestycja marketingowa) : Inwestycja marketingowa = [(przychód ze sprzedaży – koszty sprzedaży – koszty dodatkowe) – (suma wszystkich wydatków marketingowych przedsięwzięcia obciążonych ryzykiem)] : Suma wszystkich wydatków marketingowych przedsięwzięcia obciążonych ryzykiem.

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

W przedsiębiorstwie niektóre działania marketingowe są realizowane permanentnie w długim okresie i wspomagają wiele innych przedsięwzięć marketingowych. Dotyczy to np. korzystania z Internetu, gdzie zamieszczane są przekazy reklamowe informujące o firmie czy ofercie produktów, utrzymywanie marketingowych baz danych itp. Wówczas należałoby koszty związane z tymi działaniami rozliczać proporcjonalnie do wszystkich kolejnych przedsięwzięć marketingowych lub tylko do najważniejszych przedsięwzięć- tj. takich, które generują największe udziały w marży brutto firmy.

Podsumowując krótkie uwagi o wskaźniku zwrotu z inwestycji marketingowej można uznać, że w przeciwieństwie do innych miar obejmuje on wszystkie koszty związane z danym przedsięwzięciem i wszystkie jego efekty.

2. Marketing a rachunkowość zarządcza/controlling

Według definicji Międzynarodowej Federacji Rachunkowców (IFAC) rachunkowość zarządcza to proces identyfikacji, pomiaru, gromadzenia, analizy, interpretowania i komunikowania informacji o charakterze finansowym i niefinansowym, wykorzystywanych przez zarządy organizacji na potrzeby planowania,

⁸ op. cit. s. 34-37, 72-74

oceny i kontroli w jej ramach oraz do efektywności wykorzystania jej zasobów⁹. Zgodnie z definicją organizacji CIMPA (Chartered Institute of Management Accountants) i AICPA (American Institute of Certified Public Accountants) zawartą w **Globalnych zasadach rachunkowości zarządczej z 2014** roku zadaniem rachunkowości zarządczej jest wszechstronne analizowanie i dostarczanie informacji umożliwiających i wspierających proces planowania, wdrażania i kontroli realizacji strategii organizacji.¹⁰ Rachunkowość zarządcza zajmuje się więc gromadzeniem, przetwarzaniem i raportowaniem informacji na potrzeby procesu zarządzania w przedsiębiorstwie. Ma więc koncentrować się na zasilaniu informacyjnym menedżerów, a jej podstawowym zadaniem jest stworzenie systemu informacyjnego dla zarządzania strategicznego.¹¹ W krajach niemieckojęzycznych treść i przedmiot rachunkowości zarządczej jest określana jako *controlling* i wchodzi w skład *Betriebswirtschaftslehre* (ekonomika przedsiębiorstwa). W polskiej literaturze dotyczącej problemów controllingu jest on definiowany w ujęciu funkcjonalnym lub instytucjonalnym. W ujęciu funkcjonalnym jest to system zasilania w informacje, który poprzez koordynowanie, planowanie, kontrolę i analizę wspiera kierowanie przedsiębiorstwem.¹² W ujęciu instytucjonalnym natomiast jest on utożsamiany z rachunkowością zarządczą. Controlling zajmuje się więc przejmowaniem z rachunkowości informacji i tworzeniem na tej podstawie systemu informacyjnego wspomagającego procesy planowania, kontroli i analizy w przedsiębiorstwie. Ujęcie funkcjonalne controllingu oznacza, że ma on za zadanie wspieranie informacyjne realizacji poszczególnych funkcji, czyli różnych obszarów działalności przedsiębiorstwa (badań i rozwoju, produkcji, marketingu, zarządzania ludźmi, zarządzani finansami). Te pokrótce przedstawione informacje o pojęciu i treści controllingu pozwalają potwierdzić konstatacje w podnoszone w publikacjach z rachunkowości, że controlling może być traktowany jak rachunkowość zarządcza.

Jak widać w/w definicje rachunkowości zarządczej/controllingu są bardzo szerokie, albowiem odnoszą się także do informacji niefinansowych. Natomiast funkcjonalne ujęcie rachunkowości zarządczej/controllingu oznacza to, że w istocie jej zakres nakłada się na System Informacji Marketingowej i badania marketingowe. System Informacji Marketingowej obejmuje podsystem gromadzenia informacji i podsystem wspomaganie decyzji. Pierwszy podsystem zajmuje się gromadzeniem informacji operatywnej, prowadzeniem wywiadów marketingowych, oraz prowadzeniem badań marketingowych. Podsystem wspomaganie decyzji zawiera bazy danych i zbiór metod analitycznych, które służą do wykorzystania zgromadzonych informacji. Ze struktury Systemu Informacji Marketingowej wynika więc, że informacje niezbędne dla przygotowania strategii marketingowej i strategii jednostek biznesu są gromadzone, przetwarzane, analizowane i prezentowane dzięki temu systemowi. Dotyczą one

⁹ Por. B. Nita, *Rachunkowość w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwa*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008.

¹⁰ I. Sobańska, P. Kabalski, *Partner biznesowy – nowa rola specjalisty rachunkowości zarządczej*, Przegląd Organizacji nr7/2014.

¹¹ E. Nowak, *Rachunkowość zarządcza strategiczna i operacyjna*, Controlling i Rachunkowość Zarządcza, nr 5/2000 oraz B. Nita, *Rachunkowość w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer, Kraków 2008

¹² K. Serfling, *Controlling*, W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart 1983, J. Godziszewski, *Controlling-system koordynacji przedsiębiorstwa*, Przegląd Organizacji, nr8-9/1990 oraz K. Dellmann, *Controlling-Konzept w Lexicon des Controlling*, red. Ch. Schulte, Carl Hauser Verlag, Munchen - Wien, 1996 za E. Nowak, *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2011.

przedsiębiorstwa i jego otoczenia, a więc potencjalnych i rzeczywistych nabywców, konkurentów, sytuacji w sektorze oraz sytuacji finansowej przedsiębiorstwa, jego personelu, struktury organizacyjnej, zasobów, podejmowanych działań marketingowych. Można więc ewidentnie stwierdzić, że zakres przedmiotowy Systemu Informacji Marketingowej pokrywa się z zakresem przedmiotowym rachunkowości zarządczej.

W niektórych publikacjach z zakresu rachunkowości spotkać się można z poglądem o konieczności ścisłej współpracy marketingu i rachunkowości zarządczej, ale funkcja nadrzędna ewidentnie przypisywana jest rachunkowości zarządczej/controllersowi. I tak R. Roselender i S. J. Hart uznali, że rachunkowość zarządcza stanowi zintegrowane ujęcie rozwiązań z zakresu rachunkowości zarządczej i marketingu w procesie zarządzania strategicznego. Uzyskanie przez przedsiębiorstwo trwałej przewagi konkurencyjnej wymaga więc współpracy między specjalistami rachunkowości zarządczej i kierownikami komórek marketingu.¹³ Podobne stanowisko prezentuje także B. Nita.¹⁴ Wydaje się, że współpraca między menedżerami marketingu i rachunkowości zarządczej powinna polegać na dostarczaniu do departamentu marketingu informacji finansowych, uzyskanych z analizy dokumentacji finansowej przedsiębiorstwa (bilansu, rachunku wyników, rachunku przepływów finansowych) i jego konkurentów. Informacje te służą m.in. do określania pozycji przedsiębiorstwa w sektorze, pozycji jego najgroźniejszych konkurentów oraz wskazują na konieczność ewentualnych zmian strategii marketingowej.

Wyżej stwierdzono, że zadaniem rachunkowości zarządczej/controllersingu jest stworzenie systemu informacyjnego obejmującego zbiór instrumentów służących zasilaniu w informacje, ich gromadzeniu i przetwarzaniu dla realizacji celów przedsiębiorstwa. W związku z tym można odnieść te zadania do Systemu Informacyjnego Zarządzania. Według S. Kaczmarczyka składa się on, zgodnie z podejściem funkcjonalnym, z systemów informacji: marketingowej, produkcyjnej, badawczo-rozwojowej, personalnej, finansowej i dopływu informacji spoza Systemu Informacyjnego Zarządzania.¹⁵ Można więc założyć, że utworzony przez rachunkowość zarządczą/controllers system informacyjny wchodzi w skład Systemu Informacyjnego Zarządzania pod nazwą Systemu Informacji Finansowej (lub systemu informacji zarządczej). Można też przyjąć wariant, w którym jest on nowym i dodatkowym elementem Systemu Informacyjnego Zarządzania obok istniejącego systemu informacji finansowej. Takie podejście oznacza, że w przedsiębiorstwie wszystkie funkcje są jednakowo istotne i silnie zaangażowane w realizację jego celów strategicznych. Uwaga ta ma o tyle znaczenie, że ostatnio w literaturze rachunkowości pojawiło się pojęcie partnera biznesowego, czyli specjalisty od rachunkowości zarządczej. Powinien on być umiejscowiony w centrum procesów organizacji, a jego działalność ma stanowić najwyższą formę partnerstwa biznesowego. Taki partner biznesowy jest określany mianem przywódcy finansowego zdolnego do przewodzenia menedżerom dla uzyskania

¹³ R. Roselender, S.J. Hart, In Search of Strategic Management Accounting: Theoretical and Field Study Perspectives, „Management Accounting Research”, Vol. 14, 2003, za A. Szychta, Etapy ewolucji i kierunki integracji metod rachunkowości zarządczej, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2007.

¹⁴ Por. B. Nita Rachunkowość w zarządzaniu..., op. cit.

¹⁵ S. Kaczmarczyk, Badania marketingowe. Metody i techniki, PWE, Warszawa 1999, s.29

długookresowych celów finansowych przedsiębiorstwa.¹⁶ Jest to koncepcja trafna, o ile w przedsiębiorstwie funkcjonował będzie wspomniany wyżej System Informacyjny Zarządzania.

Podsumowanie

W literaturze nie ma ostatecznego rozstrzygnięcia o ewentualnej dominacji rachunkowości zarządczej nad realizowanymi w przedsiębiorstwie pozostałymi funkcjami. Wydaje się jednak, że umiejscowienie jej w strukturze Systemu Informacyjnego Zarządzania tworzy warunki do wykorzystywania informacji finansowych i niefinansowych dla realizacji strategii przedsiębiorstwa.

Natomiast zależności między marketingiem i finansami występują już w trakcie przygotowywania strategii marketingowej, następnie podczas jej realizacji i na etapie oceny jej efektów. Dzięki informacjom finansowym możliwe jest ustalenie docelowego rynku, ocena konkurentów, dobór instrumentów marketingowych. Z kolei ocena efektywności strategii opiera na wskaźnikach o finansowym charakterze i daje możliwości jej zmian w przyszłych okresach.

Literatura

- Dellmann K., Controlling-Konzept [w:] Lexicon des Controlling, red. Ch. Schulte, Carl Hauser Verlag, Munchen-Wien, 1996
- Duliniec E., Badania marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem, PWN, Warszawa 1999.
- Godziszewski J., Controlling-system koordynacji przedsiębiorstwa, Przegląd Organizacji, nr8-9/1990
- Grzegorzczak W., Finansowe aspekty marketingu, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2009
- Kaczmarski S., Badania marketingowe. Metody i techniki, PWE, Warszawa 1999,
- Kłęczek R., Kowal, W., Woźniczka J., Strategiczne planowanie marketingowe, PWE, Warszawa 2001
- Koziński R. (red), Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Lenskold J. D., Pomiar rentowności inwestycji marketingowych, Wolters Kluwer, Kraków 2004, s. 67-80
- Niestrój R., Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne, PWN, Warszawa 1999, s. 17-23.
- Nita B., Rachunkowość w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwa, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
- Nowak E., Rachunkowość zarządcza strategiczna i operacyjna, Controlling i Rachunkowość Zarządcza, nr 5/2000
- Nowak E., Controlling w działalności przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2011.
- Przybyłowski K., Hartley S.W., Kerin R.A., Rudelius W., Marketing, Dom Wydawniczy ABC Warszawa 1998. Roselender R., Hart S. J., In Search of Strategic Management Accounting: Theoretical and Field Study Perspectives, „Management Accounting Research”, Vol. 14, 2003
- Serfling K., Controlling, W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart 1983
- Sobańska I., Kabalski P., Partner biznesowy – nowa rola specjalisty rachunkowości zarządczej, Przegląd Organizacji nr7/2014.
- Szychta A., Etapy ewolucji i kierunki integracji metod rachunkowości zarządczej, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2007.

¹⁶ I. Sobańska, P. Kabalski, Partner biznesowy- nowa rola specjalisty rachunkowości zarządczej, Przegląd Organizacji, nr 7/2014.

Summary

Both in the marketing and financing related literature, the topic of interconnections between these two areas is rather rare, as they tend to be discussed independently. In practice, however, it is not possible to prepare a marketing strategy without any indication of the source and size of the financial resources needed to achieve marketing objectives. The aim of this paper is to determine the substance of this relationship and to highlight the connection between marketing and management accounting, particularly from the perspective of the publications concerning the latter. This paper has been inspired by research in domestic and foreign literature on marketing and management accounting, as well as on controlling.

The results of the literature study and observation of business activity allowed for a conclusion that there are strict dependencies between marketing strategy and financing strategy. Keeping the company on the market and ensuring its development in the long term depend on its profitability, which in turn is a result of the decision made by the buyers persuaded by means of specific marketing activities. The impact of marketing on the company's profitability is visible, but it is a two-way relationship, as the level of profit and profitability largely determines the scope and intensity of marketing activities. The effects of marketing strategies are evaluated in terms of efficiency. This evaluation is done primarily through financial ratios. During the preparation of a marketing strategy as well as during the evaluation of its effects the relationship between management accounting and marketing clearly emerges e.g. in providing financial information for management accounting professionals and using it for the assessment of competitors, buyers, determining target markets, business objectives and other elements of the marketing strategy.

Key words : marketing strategy , financing strategy , management accounting , controlling

Informacja o autorze:

Prof. dr hab. Wojciech Grzegorzczuk

Uniwersytet Łódzki

Katedra Marketingu

e-mail: wgrzegorzczuk@uni.lodz.pl