

# Finansowanie działań marketingowych w przedsiębiorstwach w Polsce w świetle badań empirycznych

Lechosław Garbarski, Adam Czarnecki

*Przedmiotem artykułu jest problem postrzegania przez przedsiębiorstwa działające w Polsce kosztów marketingu rozpatrywanych w kontekście budżetu marketingu. Analiza tego problemu została dokonana na podstawie badania ilościowego przeprowadzonego w okresie XI 2006 – I 2007 z wykorzystaniem wywiadów bezpośrednich wspomaganych komputerowo (CAPI) na próbie 300 przedsiębiorstw stosujących marketing, dobranych metodą kwotową w 5 makroregionach GUS, charakteryzujących się największym potencjałem ekonomicznym. Analizie poddano kwestie przygotowywania w przedsiębiorstwach budżetu marketingu, wydatków ujmowanych w budżecie, metod jego kształtowania, uczestników planowania budżetu oraz horyzontu czasowego planowania i aktualizacji budżetu marketingu.*

## 1. Koszty i efekty a budżet marketingu

Stosowanie marketingu przez przedsiębiorstwa jest związane z ponoszeniem kosztów i uzyskiwaniem określonych efektów. W ramach poniesionych kosztów możliwe jest uzyskanie mniejszych lub większych efektów. Poprzez zestawienie ze sobą kosztów i uzyskanych efektów możliwa jest analiza efektywności marketingu. Przedsiębiorstwa mogą zaliczać do kosztów marketingu różne elementy, jak też uznawać różne rezultaty za efekty marketingu. Interesującym problemem badawczym jest określenie, w jaki sposób przedsiębiorstwa postrzegają koszty i efekty marketingu, a w konsekwencji, jaki to ma wpływ na podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwie.

Do działań marketingowych są zaliczane przede wszystkim działania związane z: kształtowaniem instrumentów oddziaływania na rynek (tzn. kształtowaniem produktu, ceny, dystrybucji, komunikacji marketingowej), badaniami marketingowymi, a także planowaniem i kontrolą działalności marketingowej. Koszty poszczególnych działań marketingowych składają się na koszty marketingowe.

Istnieją różne ujęcia teoretyczne problematyki kosztów marketingowych. Analiza literatury skłania jednak do wniosku, że problematyka ta wymaga szczegółowego opracowania, gdyż dylematy z nią związane nie zostały jeszcze rozstrzygnięte.

W literaturze nie ma zgody co do tego, które koszty można kwalifikować do kosztów marketingowych (por. Czubała, Niestrój 2004). Zalicza się do nich często koszty dystrybucji i komunikacji marketingowej oraz niektóre koszty administracyjne związane z działalnością marketingową (zob. Kehoe 1971). W literaturze zwraca się też uwagę, że koszty marketingowe są zwykle zaliczane do kosztów sprzedaży, kosztów ogólnych i administracyjnych (ang. *selling, general and administrative costs* – zob. Sheth 2001). Istnieją jednak również inne ujęcia analizowanej problematyki, w których koszty marketingowe są utożsamiane na przykład z kosztami komunikacji marketingowej (zob. Foster, Gupta 1994). Należy zaznaczyć, że zbyt szerokie ujmowanie kosztów marketingu może wpływać na sztuczne obniżanie efektywności marketingu, podczas gdy ujęcie zbyt wąskie prowadzi do jego zawyżania. Oba powyższe ujęcia kosztów marketingu obarczone są błędami o charakterze strukturalnym.

Z kolei efekty osiągnięte przez przedsiębiorstwo można podzielić na finalne i pośrednie (patrz szerzej Wrzosek 2005: rozdział I, punkty 2., 5. i 6.). Do efektów finalnych osiągniętych przez przedsiębiorstwo m.in. w wyniku działań marketingowych można zaliczyć przede wszystkim wzrost (ewentualnie utrzymanie lub przeciwdziałanie spadkowi) wielkości sprzedaży lub udziału w rynku. Ale efektami działań marketingowych mogą być również wartość przedsiębiorstwa, jego wizerunek rynkowy czy reputacja. Efekty te muszą być analizowane w inny sposób niż wielkość sprzedaży.

Nie wszystkie efekty finalne, takie jak wielkość sprzedaży, można wiązać tylko ze stosowaniem marketingu. Analizując efekty finalne działań marketingowych należy wyodrębniać rezultaty zależne i niezależne od stosowania marketingu. Osiągnięciu wspomnianych wyżej efektów finalnych ma sprzyjać osiągnięcie efektów pośrednich. Można do nich zaliczyć m.in. wiele efektów związanych z uruchamianiem poszczególnych działań marketingowych. Są to np.: wzrost wiedzy na temat nabywców i ich postępowania (osiągany w wyniku badań marketingowych), wzrost akceptacji nabywców wobec produktów oferowanych przez przedsiębiorstwo (osiągany w wyniku działań związanych z podnoszeniem jakości oferowanych produktów, wprowadzaniem nowych produktów na rynek oraz stosowaniem instrumentów komunikacji marketingowej), wzrost zadowolenia nabywców z obsługi handlowej (osiągany w wyniku działań związanych z dystrybucją). Wielkość wspomnianych wyżej efektów nie zależy jednak wyłącznie od przedsiębiorstwa, lecz także od czynników i podmiotów zewnętrznych wobec niego, co utrudnia ocenę podejmowanych przez przedsiębiorstwo działań marketingowych.

Wiedza na temat kosztów i efektów działań marketingowych, jakkolwiek poruszana w literaturze naukowej, nie jest ani pełna, ani ostatecznie uporządkowana. Nie ma wyczerpującej klasyfikacji kosztów i efektów działań marketingowych oraz sposobów ich oceny. Brakuje zwłaszcza wiedzy na temat tego, jakie koszty i efekty są zaliczane w przedsiębiorstwach działających w Polsce do kosztów i efektów działań marketingowych, czy i w jaki

sposób wspomniane koszty i efekty są mierzone i oceniane, a także jakich rezultatów oczekuje się w przedsiębiorstwach w związku z podejmowaniem działań marketingowych.

Podejmowanie przez przedsiębiorstwa działań marketingowych wymaga ponoszenia określonych kosztów, które dość często są ujmowane we wcześniej przygotowywanym budżecie marketingu. Problematyka tworzenia i rozdysonowywania budżetu marketingu w przedsiębiorstwach działających w Polsce była przedmiotem reprezentatywnych badań empirycznych, których część wyników jest prezentowana w niniejszym opracowaniu.

## 2. Przedmiot i metodyka badania empirycznego

Badania empiryczne zostały wykonane w ramach projektu badawczego KBN „Koszty i efekty działań marketingowych”. Na etapie badań pierwotnych o charakterze jakościowym zrealizowano indywidualne wywiady pogłębione, które posłużyły do określenia poziomu świadomości głównych decydentów w przedsiębiorstwach w zakresie ponoszenia określonych kosztów działań marketingowych, rekonstrukcji sposobów myślenia na temat kosztów i efektów marketingu oraz ich kategoryzacji. W ramach tych badań przeprowadzono ok. 30 wywiadów z respondentami stykającymi się w przedsiębiorstwach z różnymi aspektami kosztów i efektów marketingu (np. dyrektor działu marketingu, główna księgowa, kierownik działu sprzedaży). Realizacja wywiadów pogłębionych pozwoliła na przygotowanie scenariusza wywiadu bezpośredniego, który został z kolei wykorzystany w badaniach pierwotnych o charakterze ilościowym.

Badanie ilościowe zostało zrealizowane z wykorzystaniem wywiadów bezpośrednich wspomaganych komputerowo (CAPI) na próbie  $N=300$  przedsiębiorstw stosujących marketing dobranych metodą kwotową w 5 makroregionach GUS charakteryzujących się największym potencjałem ekonomicznym. Technika CAPI została zastosowana ze względu na długość kwestionariusza oraz możliwość zapewnienia wyższej jakości danych. Kwestionariusz badania obejmował 43 pytania kwestionariusza podstawowego, 15 pytań kwalifikacyjnych oraz 8 pytań metryczkowych. Został on skonstruowany na podstawie wyników wcześniej przeprowadzonego badania jakościowego oraz analizy badań empirycznych dotyczących zbliżonej problematyki prowadzonych na świecie. W każdym z makroregionów zrealizowano taką samą liczbę wywiadów. Połowę próby stanowiły firmy o zatrudnieniu od 50 do 200 pracowników, połowę o zatrudnieniu powyżej 200 pracowników. Jedna trzecią całości próby stanowiły firmy zajmujące się produkcją dóbr konsumpcyjnych, jedną trzecią usługami dla ludności (w tym firmy handlu detalicznego) i jedną trzecią produkcją i usługami o charakterze inwestycyjnym. Respondentami były osoby zarządzające marketingiem (głównie dyrektorzy i kierownicy działów marketingu). Stosowanie marketingu było weryfikowane przy pomocy zestawu pytań sprawdzających wyko-

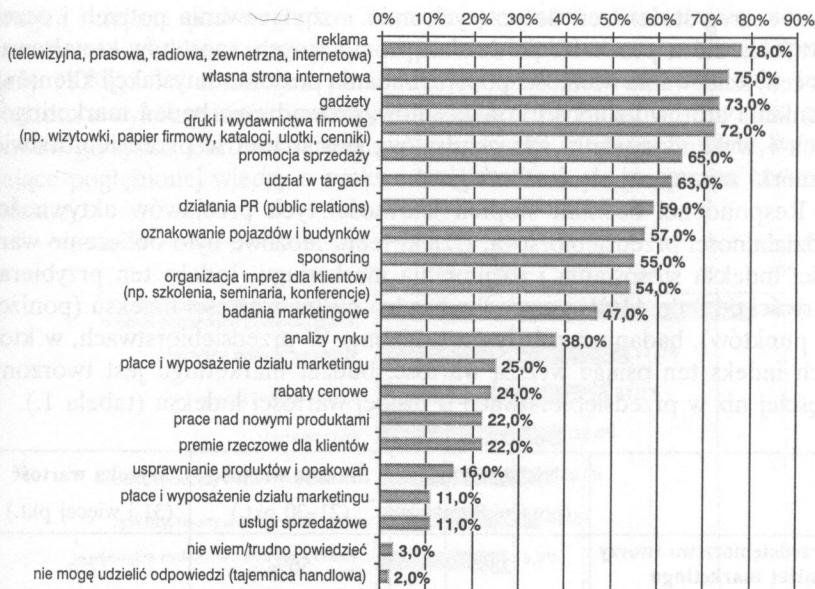
rzystywanie podstawowych instrumentów marketingowych oraz prawidłowe rozumienie zasad marketingu. Część terenowa badania została przeprowadzona w okresie od listopada 2006 r. do stycznia 2007 r. Ze względu na ilość wywiadów i rozproszenie geograficzne respondentów, a także na konieczność wykorzystania specjalistycznego sprzętu, realizacja badania została powierzona profesjonalnej firmie zajmującej się badaniami opinii i rynku; wywiady były realizowane przez ankieterów instytutu badawczego PBS DGA. Analiza wyników badania ilościowego odbywała się w oparciu o techniki analizy statystycznej i została przeprowadzona z wykorzystaniem pakietu statystycznego SPSS.

### **3. Wydatki ujmowane w budżecie marketingu**

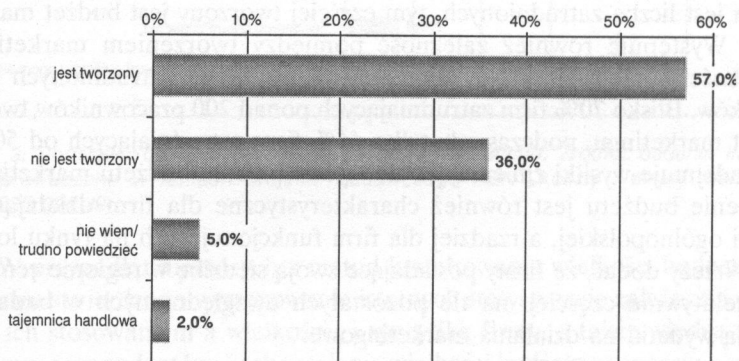
Kontrowersje w literaturze dotyczące kosztów marketingowych, będące pochodną zaliczania lub też nie różnych kategorii działań do działań marketingowych, znajdują swoje odzwierciedlenie także w przeprowadzonych badaniach w przedsiębiorstwach działających w Polsce. Zgodnie z dość nadal powszechnym rozumieniem marketingu jako przede wszystkim działalnością promocyjną, tworzony w przedsiębiorstwach budżet marketingu jest przeznaczony głównie na finansowanie działań reklamowych. Cztery najczęściej wskazywane wydatki finansowane z budżetu marketingu to wydatki na reklamę, tworzenie i obsługę strony internetowej, gadżety reklamowe oraz ulotki i inne drukowane materiały reklamowe (patrz rysunek 1.). W każdym z powyższych przypadków ponad 70% przedsiębiorstw deklaruje ujmowanie tych wydatków w budżecie marketingu. Na kolejnych miejscach są wskazywane działania w zakresie promocji sprzedaży, udział w targach oraz działania Public Relations. Badania marketingowe oraz analizy rynku były wymieniane jako działania ujmowane w ramach budżetu marketingu przez mniej niż połowę respondentów. W ¼ firm wydatki na płace i wyposażenie działu marketingu są ujęte w ramach budżetu marketingu. Stosunkowo najrzadziej budżet marketingu obejmuje wydatki na wprowadzanie nowych produktów na rynek (22%) czy też modyfikacje opakowań (16%).

### **4. Przygotowywanie budżetu marketingu i jego uwarunkowania**

Prowadzenie działań marketingowych na rynku wymaga ich finansowania. Finansowanie działań marketingowych jest związane z tworzeniem specjalnego budżetu na nie. W Polsce zaledwie w 57% badanych firm tworzony jest budżet marketingu. Świadczyć to może o tym, że w wielu przedsiębiorstwach działania marketingowe nie mają planowanego z góry charakteru, wymagającego tworzenia takiego budżetu. Wskazywać może również na to, że wiele przedsiębiorstw tak naprawdę nie stosuje marketingu lub jego stosowanie ma charakter deklaracyjny.



Rys. 1. Wydatki ujmowane w budżecie marketingowym przedsiębiorstw. Źródło: badania ilościowe przeprowadzone w ramach projektu badawczego KBN „Koszty i efekty marketingu” (1 H02D 026 29).



Rys. 2. Tworzenie budżetu marketingu w przedsiębiorstwie. Źródło: badania ilościowe przeprowadzone w ramach projektu badawczego KBN „Koszty i efekty marketingu” (1 H02D 026 29).

Potwierdzeniem tej ostatniej tezy jest występowanie istotnej statystycznie zależności pomiędzy deklaracją stosowania marketingu a wartością indeksu rozumienia i stosowania marketingu. W kwestionariuszu badań sformuło-

wano szereg stwierdzeń dotyczących m.in. rozpoznawania potrzeb i oczekiwań klientów, prowadzenia działań promocyjnych, sposobów kształtowania cen, szacowania wielkości popytu, badania poziomu satysfakcji klientów, oceniania atutów i słabości konkurentów, prowadzenia badań marketingowych i wykorzystywania ich rezultatów, posiadania w przedsiębiorstwie komórki zajmującej się marketingiem.

Respondenci oceniali stopień istotności tych przejawów aktywności w działalności przedsiębiorstwa. Dzięki temu możliwe było obliczenie wartości indeksu stosowania i rozumienia marketingu. Indeks ten przybierał wartości od 0 do 44. W przypadku bardzo niskiej wartości indeksu (poniżej 11 punktów), badania nie były prowadzone. W przedsiębiorstwach, w których indeks ten osiąga wyższą wartość, budżet marketingu jest tworzony częściej niż w przedsiębiorstwach o niskiej wartości indeksu (tabela 1.).

	Niska wartość (poniżej 20 pkt.)	Średnia wartość (21–30 pkt.)	Wysoka wartość (31 i więcej pkt.)
<b>Przedsiębiorstwo tworzy budżet marketingu</b>	28%	56%	77%

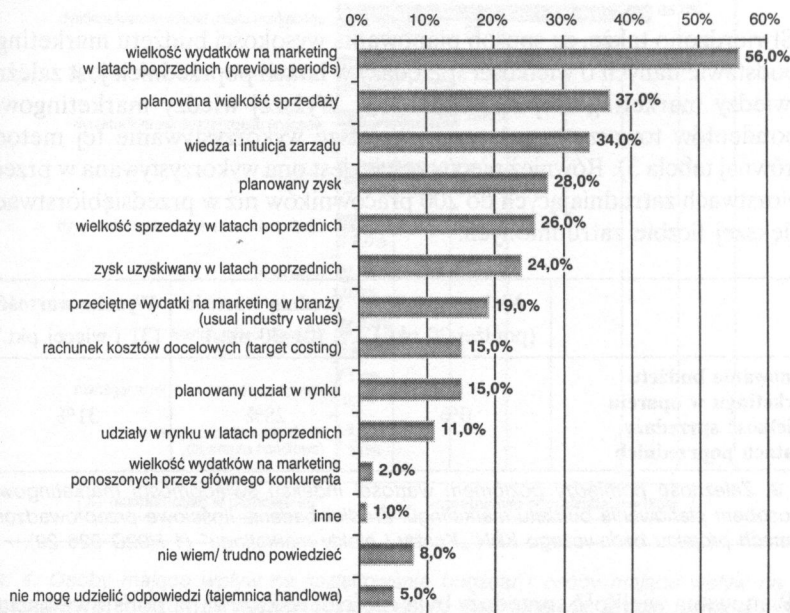
Tab. 1. Zależność pomiędzy wartością indeksu stosowania i rozumienia marketingu a tworzeniem budżetu marketingu. Źródło: badania ilościowe przeprowadzone w ramach projektu badawczego KBN „Koszty i efekty marketingu” (1 H02D 026 29).

Stwierdzono również występowanie zależności pomiędzy liczbą zatrudnionych pracowników w dziale marketingu a tworzeniem budżetu. Czym wyższa jest liczba zatrudnionych, tym częściej tworzony jest budżet marketingu. Występuje również zależność pomiędzy tworzeniem marketingu a wielkością przedsiębiorstwa mierzona ogólną liczbą zatrudnionych pracowników. Blisko 70% firm zatrudniających ponad 200 pracowników tworzy budżet marketingu, podczas gdy tylko 44% firm zatrudniających od 50 do 200 podejmuje wysiłki zmierzające do wyodrębnienia budżetu marketingu. Tworzenie budżetu jest również charakterystyczne dla firm działających w skali ogólnopolskiej, a rzadziej dla firm funkcjonujących na rynku lokalnym. Należy dodać, że firmy posiadające swoją siedzibę w regionie centralnym relatywnie częściej, na tle pozostałych uwzględnionych w badaniu, planują wydatki na działania marketingowe.

## 5. Metody kształtowania budżetu marketingu

W literaturze przedmiotu wymienia się wiele różnych metod kształtowania budżetu marketingu. Spośród dostępnych metod wybrano najważniejsze i one stały się przedmiotem dalszej analizy w badaniach empirycznych. Respondenci najczęściej wskazywali na metodę kształtowania wydatków na marketing z wykorzystaniem danych z lat poprzednich (por. rysunek 3.). Taka praktyka występuje w blisko 60% badanych firm. Na

drugim miejscu, pod względem częstości stosowania znalazła się metoda kształtowania budżetu marketingu na podstawie planowanej wielkości sprzedaży (37%). Na zbliżonym poziomie jest praktykowane ustalanie tego budżetu z wykorzystaniem wiedzy i doświadczenia zarządu firmy oraz planowanego zysku. Bardziej zaawansowane sposoby ustalania budżetu, wymagające pogłębionej wiedzy o rynku i konkurentach, są stosowane znacznie rzadziej.



Rys. 3. Podstawa ustalania wysokości budżetu marketingu. Źródło: badania ilościowe przeprowadzone w ramach projektu badawczego KBN „Koszty i efekty marketingu” (1 H02D 026 29).

W przypadku niektórych z metod kształtowania wielkości budżetu marketingu stwierdzono występowanie istotnych statystycznie zależności pomiędzy ich stosowaniem a wielkością i specyfiką firmy, a także wiedzą marketingową respondentów. I tak ustalanie wielkości budżetu w oparciu o wydatki na marketing w latach poprzednich jest częściej stosowane w firmach posiadających dział marketingu, a zwłaszcza dział marketingu z większą liczbą zatrudnionych osób (patrz tabela 2). Ta metoda jest również częściej stosowana w przedsiębiorstwach charakteryzujących się większym zatrudnieniem (powyżej 200 pracowników). Co ciekawe, jest ona również bardziej popularna w przedsiębiorstwach działających na rynku lokalnym w porównaniu z przedsiębiorstwami obsługującymi rynek ogólnopolski.

	<b>brak działu marketingu</b>	<b>1 osoba</b>	<b>2-5 osób</b>	<b>powyżej 5 osób</b>
<b>Planowanie budżetu w oparciu o wielkość wydatków na marketing w latach poprzednich</b>	27%	46%	52%	73%

Tab. 2. Zależność pomiędzy wielkością działu marketingu w przedsiębiorstwie a sposobem planowania budżetu marketingu. Źródło: badania ilościowe przeprowadzone w ramach projektu badawczego KBN „Koszty i efekty marketingu” (1 H02D 026 29).

Stwierdzono także, że sposób planowania wysokości budżetu marketingu na podstawie danych o wielkości sprzedaży w latach poprzednich jest zależny od wiedzy marketingowej respondentów. Wyższej wiedzy marketingowej respondentów towarzyszy relatywnie częstsze wykorzystywanie tej metody (porównaj tabela 3). Również nieco częściej jest ona wykorzystywana w przedsiębiorstwach zatrudniających do 200 pracowników niż w przedsiębiorstwach o większej liczbie zatrudnionych.

	<b>Niska wartość (poniżej 20 pkt.)</b>	<b>Średnia wartość (21-30 pkt.)</b>	<b>Wysoka wartość (31 i więcej pkt.)</b>
<b>Planowanie budżetu marketingu w oparciu o wielkość sprzedaży w latach poprzednich</b>	0%	28%	31%

Tab. 3. Zależność pomiędzy poziomem wartości indeksu świadomości marketingowej a sposobem planowania budżetu marketingu. Źródło: badania ilościowe przeprowadzone w ramach projektu badawczego KBN „Koszty i efekty marketingu” (1 H02D 026 29).

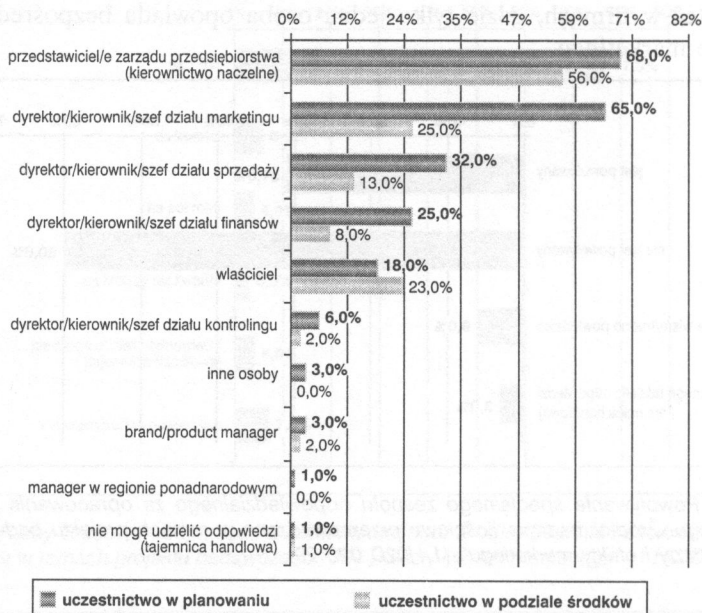
Planowana wielkość sprzedaży była częściej wskazywaną podstawą kształtowania wielkości budżetu wśród respondentów charakteryzujących się dłuższym doświadczeniem pracy w marketingu (powyżej 5 lat).

## 6. Uczestnicy planowania budżetu marketingu

Planowanie budżetu marketingu zazwyczaj nie jest czynnością, która leży w gestii jednej osoby w przedsiębiorstwie. Znaczenie kwestii finansowych oraz złożoność materii planowania finansowego powoduje, że decyzje w tym zakresie należą do istotnych i są często podejmowane przez grono głównych decydentów w przedsiębiorstwie. Respondenci badań byli pytani o to, kto w ich przedsiębiorstwie uczestniczy w planowaniu budżetu marketingu. Jest rzeczą dość oczywistą, że najczęściej wskazywano kierownictwo przedsiębiorstwa (prawie 70% przypadków). Na drugim miejscu, ze zbliżoną częstością wymieniano dyrektora (kierownika) działu marketingu. Niższy odsetek respondentów wymieniał kierownika działu sprzedaży. Stosunkowo rzadko wskazywano na dyrektora (kierownika) finansowego. Może to świadczyć o dosyć konserwatywnym podejściu przedsiębiorstw do kwestii plano-



wania budżetu marketingowego, które jest postrzegane głównie jako kompetencja zarządu/kierownictwa firmy oraz działu marketingu; w planowaniu budżetu nie bierze w nim najczęściej aktywnego udziału dział finansowy. Wyniki badań w tym zakresie przedstawia rysunek 4.

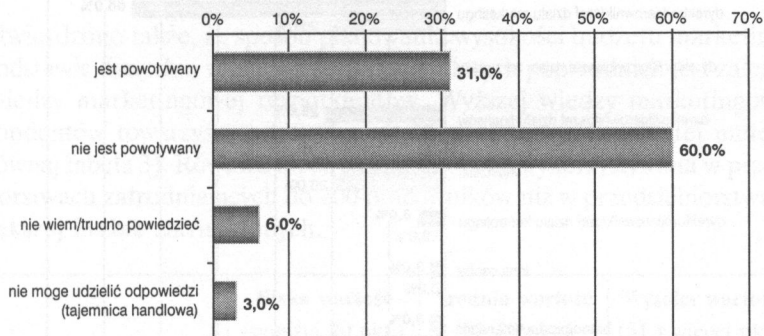


Rys. 4. Osoby mające wpływ na kształtowanie budżetu i osoby mające wpływ na rozdysponowanie środków na poszczególne działania marketingowe. Źródło: badania ilościowe przeprowadzone w ramach projektu badawczego KBN „Koszty i efekty marketingu” (1 H02D 026 29).

Przy pomocy tej samej kafeterii odpowiedzi pytano respondentów o kwestie podejmowania decyzji dotyczących podziału środków na poszczególne działania marketingowe. W tej kwestii hierarchia wskazań zbliżona jest do tej, która dotyczyła wpływu poszczególnych osób na planowanie budżetu. Zaskakujące są jednak znacząco niższe wskazania w przypadku kierownictwa działu marketingu oraz działu sprzedaży (porównaj rysunek 4.). Wynika to prawdopodobnie z faktu, że respondentami w badaniu byli właśnie dyrektorzy czy kierownicy działów marketingu. Mogą oni mieć poczucie, że to właśnie nie oni mają władzę w zakresie podziału środków finansowych na działania marketingowe. Potwierdzać tę tezę mogłoby relatywnie częste wskazywanie na właściciela firmy jako osobę podejmującą decyzję o podziale środków.

Kontynuacją wątku planowania i podziału budżetu marketingu było pytanie dotyczące powoływania do tego celu specjalnego zespołu złożonego z osób pełniących w przedsiębiorstwie różne funkcje (reprezentujące różne

komórki firmy). Okazało się, że nie jest to popularne rozwiązanie. Jedynie w 31% ogółu badanych przedsiębiorstw jest ono praktykowane (porównaj rysunek 5.). Rozwiązanie takie jest stosowane zazwyczaj w firmach, gdzie w dziale marketingu jest zatrudnionych kilka osób lub też w sytuacji braku wyodrębnionego działu marketingu w przedsiębiorstwie. Rzadziej spotyka się je też w firmach, gdzie tylko jedna osoba opowiada bezpośrednio za kwestie marketingu.



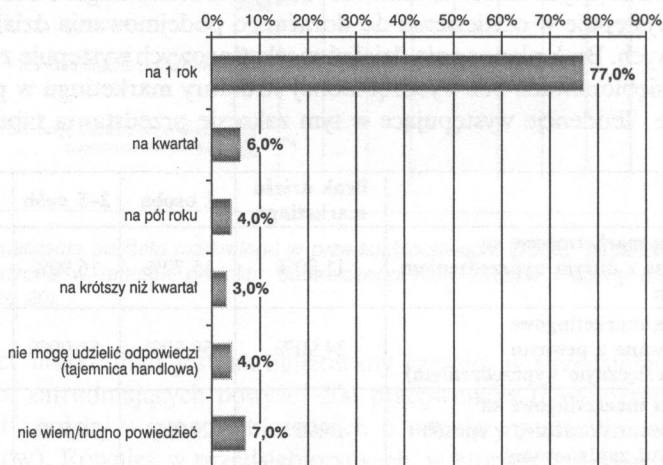
Rys. 5. Powoływanie specjalnego zespołu odpowiedzialnego za opracowanie budżetu marketingu. Źródło: badania ilościowe przeprowadzone w ramach projektu badawczego KBN „Koszty i efekty marketingu” (1 H02D 026 29).

## 7. Horyzont czasowy planowania i aktualizacji budżetu marketingu

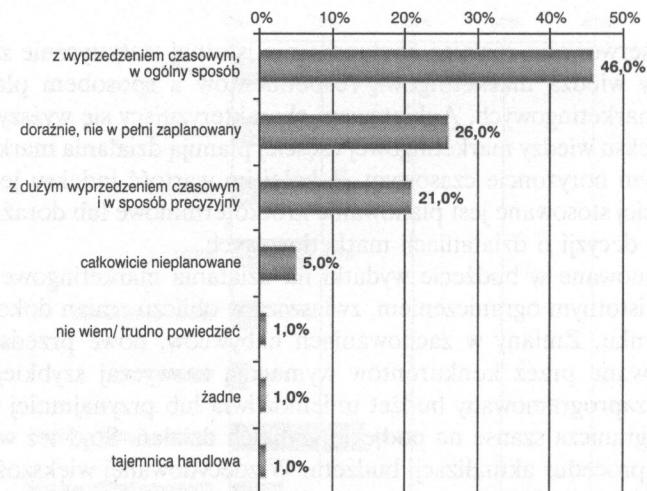
Interesującą kwestią w planowaniu budżetu marketingu jest okres, na który zazwyczaj planuje się wydatki na prowadzenie działalności marketingowej. W tym zakresie nie ma praktycznie istotnych różnic pomiędzy przedsiębiorstwami. W większości przedsiębiorstw budżet marketingu jest planowany na okres 1 roku (patrz rysunek 5). Blisko 80% respondentów wskazało na ten horyzont czasowy budżetu. Być może wynika to z tradycyjnych procedur planowania finansowego stosowanych w przedsiębiorstwach. Zaledwie 6% przedsiębiorstw planuje budżet w okresach kwartalnych i niewiele mniej w okresach półrocznych (patrz rysunek 6.).

Dominująca w przedsiębiorstwach roczna perspektywa budżetu marketingu skłania także do zastanowienia się nad kwestią wyprzedzenia czasowego w planowaniu budżetu. Respondenci najczęściej twierdzili, że wydatki na działania marketingowe są planowane w sposób ogólny z kilkumiesięcznym wyprzedzeniem (porównaj rysunek 7.). Blisko połowa badanych przedsiębiorstw w ten sposób planuje działania marketingowe. Duży odsetek firm (1/4 ogółu badanych) planuje wydatki na działania marketingowe w sposób doraźny. Zaledwie 1/5 firm planuje wydatki marketingowe z dużym wyprze-

dzeniem czasowym, w sposób precyzyjny. Wyniki te wskazują, że wydatki na działania marketingowe są przeważnie planowane, ale zazwyczaj krótkoterminowo. Można zatem wnioskować, że działania marketingowe mają najczęściej charakter taktyczny, a dużo rzadziej strategiczny.



Rys. 6. Ramy czasowe obejmujące budżet marketingu. Źródło: badania ilościowe przeprowadzone w ramach projektu badawczego KBN „Koszty i efekty marketingu” (1 H02D 026 29).



Rys. 7. Perspektywa planowania wydatków na działania marketingowe w przedsiębiorstwach. Źródło: badania ilościowe przeprowadzone w ramach projektu badawczego KBN „Koszty i efekty marketingu” (1 H02D 026 29).

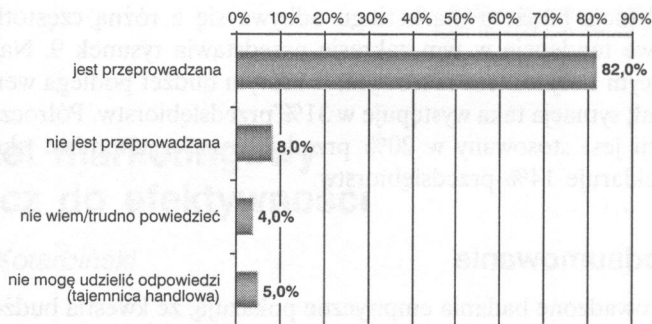
Planowanie działań marketingowych w dłuższej perspektywie (na okres roku i dłużej) jest charakterystyczne dla przedsiębiorstw posiadających rozbudowane działy marketingu (w których pracuje większa 6 lub więcej pracowników). Planowanie z kilkumiesięcznym wyprzedzeniem cechuje zaś firmy posiadających zaledwie kilkusobowy dział marketingu. Podobna tendencja występuje w odniesieniu do doraźnego podejmowania działań marketingowych. Brak planowania działań marketingowych występuje zwłaszcza w przedsiębiorstwach bez wyodrębnionej struktury marketingu w przedsiębiorstwie. Tendencje występujące w tym zakresie przedstawia tabela 4.

	<b>Brak działu marketingu</b>	<b>1 osoba</b>	<b>2–5 osób</b>	<b>Powyżej 5 osób</b>
<b>Działania marketingowe są planowane z dużym wyprzedzeniem czasowym</b>	11,00%	15,70%	16,90%	38,40%
<b>Działania marketingowe są planowane z pewnym (kilkumiesięcznym wyprzedzeniem)</b>	34,90%	39,50%	51,90%	39,70%
<b>Działania marketingowe są podejmowane doraźnie, w sposób nie w pełni zaplanowany</b>	18,90%	29,30%	26,90%	20,70%
<b>Działania marketingowe są podejmowane w sposób całkowicie nieplanowany</b>	17,50%	11,70%	3,30%	1,20%

Tab. 4. Zależność pomiędzy wielkością działu marketingu w przedsiębiorstwie a perspektywą planowania działań marketingowych. Źródło: badania ilościowe przeprowadzone w ramach projektu badawczego KBN „Koszty i efekty marketingu” (1 H02D 026 29).

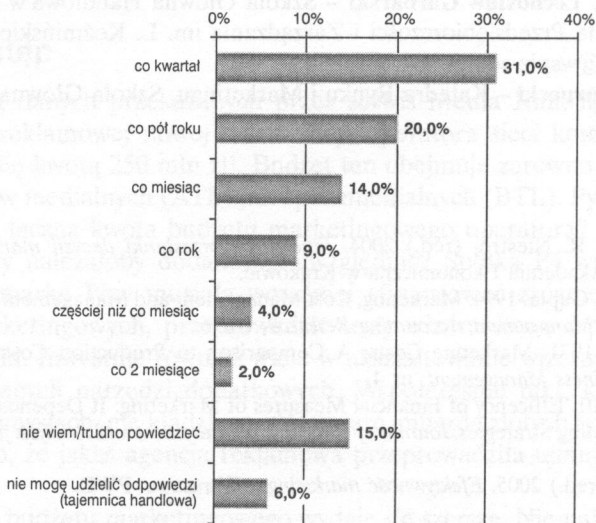
Zaobserwowano również występowanie istotnej statystycznie zależności pomiędzy wiedzą marketingową respondentów a sposobem planowania działań marketingowych. Ankietowani charakteryzujący się wyższym poziomem indeksu wiedzy marketingowej częściej planują działania marketingowe w dłuższym horyzoncie czasowym. Z kolei im wartość indeksu jest niższa, tym częściej stosowane jest planowanie krótkoterminowe lub doraźne podejmowanie decyzji o działaniach marketingowych.

Zaplanowane w budżecie wydatki na działania marketingowe stają się niekiedy istotnym ograniczeniem, zwłaszcza w obliczu zmian dokonujących się na rynku. Zmiany w zachowaniach nabywców, nowe przedsięwzięcia podejmowane przez konkurentów wymagają zazwyczaj szybkiej reakcji. Sztynno zaprogramowany budżet uniemożliwia lub przynajmniej w istotny sposób ogranicza szanse na podjęcie szybkich działań. Stąd też ważne jest istnienie procedur aktualizacji budżetu. W zdecydowanej większości przedsiębiorstw (ponad 80% – patrz rysunek 8) budżet marketingu jest poddawany procedurze weryfikacji i aktualizacji.



Rys. 8. Aktualizacja budżetu marketingu w przedsiębiorstwach. Źródło: badania ilościowe przeprowadzone w ramach projektu badawczego KBN „Koszty i efekty marketingu” (1 H02D 026 29).

Budżet marketingu jest aktualizowany częściej w przedsiębiorstwach większych, zatrudniających powyżej 200 pracowników (83% przypadków), natomiast rzadziej w przedsiębiorstwach o mniejszym zatrudnieniu (68% przypadków). Również w przedsiębiorstwach, w których w działach marketingu jest zatrudnionych więcej osób, procedura aktualizacji występuje częściej. Wynika to prawdopodobnie z faktu, że w rozbudowanych działach marketingu część pracowników jest zobowiązana, by przyglądać się wydatkom na działania marketingowe i analizować wielkość budżetu.



Rys. 9. Częstość aktualizacji budżetu marketingu. Źródło: badania ilościowe przeprowadzone w ramach projektu badawczego KBN „Koszty i efekty marketingu” (1 H02D 026 29).

Aktualizacja budżetu marketingu odbywa się z różną częstotliwością. Podstawowe tendencje w tym zakresie przedstawia rysunek 9. Najczęściej występującym horyzontem czasowym, w którym budżet podlega weryfikacji, jest kwartał; sytuacja taka występuje w 31% przedsiębiorstw. Półroczny okres aktualizacji jest stosowany w 20% przedsiębiorstw, natomiast okres miesięczny deklaruje 14% przedsiębiorstw.

## 8. Podsumowanie

Przeprowadzone badania empiryczne pokazują, że kwestia budżetu marketingu w przedsiębiorstwach działających w Polsce nabiera coraz większego znaczenia. Blisko 60% badanych przedsiębiorstw tworzy taki budżet, wykorzystując różne metody. Dotychczasowe budżety w znacznym stopniu obejmują finansowanie takich działań, które w dość powszechnie spotykanym rozumieniu stanowią o istocie marketingu, są więc często ograniczane do aktywności promocyjnej. Warto jednak zauważyć, że w niektórych przypadkach sposób myślenia o marketingu, a w konsekwencji sposób myślenia o konstrukcji budżetu marketingu odzwierciedla bardziej zaawansowane podejście do działalności marketingowej przedsiębiorstwa. Ma to miejsce głównie w firmach zatrudniających większą liczbę specjalistów marketingu, a tym samym mających bardziej rozbudowane struktury marketingowe.

### Informacje o autorach

**Prof. dr hab. Lechosław Garbarski** – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego.

E-mail: lech@wspiz.edu.pl.

**Dr Adam Czarnecki** – Katedra Rynku i Marketingu, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

### Bibliografia

- Czubała, A. i R. Niestrój (red.) 2004. *Finansowe przesłanki decyzji marketingowych*, Kraków: Akademia Ekonomiczna w Krakowie.
- Foster, G. i M. Gupta. 1994. Marketing, Cost Management and Management Accounting. *Journal of Management Accounting Research*, vol. 6.
- Kehoe, W. J. 1971. Marketing Costs: A Comparison to Production Costs. *Journal of Small Business Management*, nr 4.
- Sheth, J.N. 2001. Efficiency of Financial Measures of Marketing: It Depends on Markets and Marketing Strategies. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, nr 4.
- Wrzosek, W. (red.) 2005. *Efektywność marketingu*, Warszawa: PWE.