

# Budżet marketingowy – klucz do efektywności

Jacek Kotarbiński

*W pewnej spółce właśnie zatrudnionemu menedżerowi postawiono zadanie weryfikacji kosztów marketingu. Ponieważ dotychczas nie prowadzono szczególnej ewidencji, menedżer poprosił o szczegółowe zestawienie dział finansowy, który do tej pory przekazywał informację zarządowi firmy o rodzajach tych kosztów. Dyrektor ds. Finansowych ustalił, że łączna kwota wydatków na marketing w ubiegłym roku wynosiła prawie 1,5 mln zł. netto – zgodnie z zapisem na kontach księgowych. Taka informacja została przekazana również zarządowi. Po szczegółowym przeanalizowaniu faktur zakupowych okazało się, że 20% tej kwoty stanowiły różne zakupy administracyjne na potrzeby zarządu, 15% – typowe koszty reprezentacyjne, 20% – koszty, które trudno było sklasyfikować funkcjonalnie do jakiegokolwiek działu. Okazało się, że jedynie 45% wydatków można traktować w wymiarze operacyjnego budżetu marketingu. Równocześnie stałą praktyką firmy było księgowanie różnych, nieprzypisywanych nigdzie kosztów – na kontach komórki marketingu.*

## 1. Wstęp

Według danych przekazanych przez serwis Media Run, łączne koszty kampanii reklamowej nowej marki Play, operatora sieci komórkowej P4 zamykają się kwotą 250 mln zł<sup>1</sup>. Budżet ten obejmuje zarówno wykorzystanie kanałów medialnych (ATL) jak i pozamedialnych (BTL). Pytanie brzmi: czy jest to łączna kwota budżetu marketingowego operatora? Jeśli nie, to jakie kwoty należałoby dodatkowo uwzględnić? Spółka P4 wprowadzając na rynek markę Play musiała wcześniej sfinansować zróżnicowane fazy badań marketingowych, przeprowadzić testy wizerunkowe i postrzegania nowej marki. Inwestuje również wiele w ukształtowanie wizerunku i szereg uzupełniających narzędzi dodatkowych. Współcześnie nikt, kto jest przy zdrowych zmysłach, nie kładzie na stół ćwierć miliarda złotych tylko i wyłącznie dlatego, że jakaś agencja reklamowa przeprowadziła ujmującą prezentację.

Pojęcie budżetu marketingowego wydaje się szersze. Nie należy go traktować wyłącznie w rozumieniu kosztów komunikacji firmy. Istotnym czynnikiem staje się zdefiniowanie miejsc powstawania kosztów marketingu, których planowanie i rozliczanie staje się kluczem do oceny efektywności.

Precyzyjne zdefiniowanie budżetu pozwala na klarowną odpowiedź, ile i w jakie składniki zainwestowano środki finansowe. Budowa systemu wartościowania marketingu w zakresie wprowadzania, analizowania i interpretacji wskaźników staje się w pełni uzasadniona. Ale czy „budżet marketingowy” jest jedynym aspektem finansowym, który powinien być brany pod uwagę w ocenie efektów? Czy nie jest on w zasadzie elementem operacyjnym szerszego kontekstu, określanego pojęciem „kosztów marketingu”?

Ustalenie budżetu marketingowego oraz jego funkcjonalny podział jest zasadniczą kwestią finansowania mieszanki marketingowej (Kotler 1994: 102–108). Decyzje, które podejmuje marketerzy, dotyczą dążenia do lepszej alokacji funduszy w działaniach związanych z zarządzaniem programami marketingowymi. Badania prowadzone nad różnymi modelami ekonometrycznymi służą odnajdywaniu rozwiązań szacowania reakcji sprzedaży w związku z finansowaniem środkami przeznaczonymi na marketing operacyjny zróżnicowanych elementów mieszanki (Hassens, Parsons 1990: 60–73).

W procesach planowania i zarządzania programami marketingowymi, wykorzystywana jest często „Teoria efektywnej alokacji zasobów marketingowych” (Kotler 1994: 102–108), której celem jest wariantowa optymalizacja środków finansowych i jak najefektywniejszego ich podziału na pokrycie inwestycji w wybrane narzędzia marketingowe. Jednakże wspomniana teoria nadal koncentruje się na alokacjach w środki komunikacji i nie ujmuje budżetu marketingu jako całości kosztów.

Tworzenie i kontrola budżetu wpisane jest przede wszystkim w system planowania marketingowego i ukierunkowanie procesu na prognozowanie rachunku wyników (Kotler, Armstrong, Saunders, Wong 1999: 147–148). Według tego punktu widzenia, strona dochodów to przewidywalna wielkość sprzedaży, a strona kosztów – koszty produkcji, dystrybucji i marketingu. Różnica stanowi oczekiwany przez przedsiębiorstwo zysk. W tym przypadku pojęcie „kosztów marketingu” nie jest zdefiniowane precyzyjnie, co nie pozwala jednoznacznie zaklasyfikować do nich takich a nie innych składników kosztów. Szerzej zagadnienie jest rozpatrywane w kontekście budżetu na narzędzia promocji i ustalaniu najbardziej optymalnych na nie środków.

Autorzy definiują 4 podstawowe metody ustalania budżetu promocyjnego (Kotler, Armstrong, Saunders, Wong 1999: 839–842):

- według możliwości („tyle, ile możemy”) – od kwoty przychodów odejmuje się koszty działalności i nakłady kapitałowe, a następnie część z pozostałej kwoty inwestuje się w reklamę,
- jako procent od sprzedaży,
- parytet konkurencyjny – budżet ustalany jest na poziomie konkurencyjnych firm<sup>2</sup>,
- metoda celowo-zadaniowa – ustalanie budżetu w kontekście celów, jakie chce się ostatecznie osiągnąć.

Powyższe metody, ze względu na stosunkową łatwość ich zastosowania, są często wykorzystywane do budowy całkowitego budżetu marketingowego i finansowania nim projektów operacyjnych.

Ocena ostatecznego wpływu środków przeznaczanych np. na działania reklamowe, w rozumieniu ich wpływu na sprzedaż, budzi ciągle wiele kontrowersji (Kotler, Armstrong, Saunders, Wong 1999: 839–842). Wynikają one z ilości i różnorodności zmiennych, takich jak elementy wizerunku i potencjału marki, otoczenia konkurencyjnego, aspektów socjologicznych, modeli zachowań klientów czy różnorodnych uwarunkowań kulturowych. Elementem, który często jest też niedoceniany w tego rodzaju szacunkach, jest wpływ składników kreatywnych na ostateczne efekty działań promocyjnych.

Budżet marketingowy definiowany jest często jako „konkretne kwoty pieniężne, które powinny być zagwarantowane aby plan [marketingowy – przypis autora] mógł być realizowany” (Pilarczyk, Mruk 2006: 294). W tym przypadku planowanie funduszy odbywa się poprzez (Pilarczyk, Mruk 2006: 294–296):

- zarezerwowanie niezbędnych środków i ukierunkowanie ich na osiągnięcie celów częściowych (metoda zadaniowa),
- oszacowania ogółu niezbędnych środków (metoda mechaniczna),
- prognozowania wyników sprzedaży w zależności od zarezerwowania określonego pułapu środków (metoda negocjacyjna).

## 2. Koszty marketingu a budżet

Nie ulega wątpliwości, że całość działań marketingowych firmy jest jej elementem operacyjnym. Całość kosztów operacyjnych tworzy spójną strukturę stałych i zmiennych kosztów własnych, w tym ich podział według pełnionych funkcji i miejsc powstawania. Koszty marketingu mogą być tym samym wydzielone spośród innych składników poprzez zastosowanie określonego klucza klasyfikacyjnego (Garbarski 2004: 118–120). Częstym sposobem jest rodzajowy podział tych kosztów jako (Garbarski 2004: 118–120):

- przypisanych bezpośrednio do działań marketingowych (usługi obce, świadczone przez segment firm typu *marketing services*<sup>3</sup>),
- kosztów wynagrodzeń, klasyfikowanych całościowo bądź częściowo jako koszty marketingu,
- wybranych kosztów rodzajowych (min. koszty związane z reprezentacją i reklamą).

Ważnym aspektem, jest przeświadczenie, że koszty marketingu nie są ponoszone jedynie w kontekście klasycznie postrzeganych działań (np. akcje promocyjne, wynagrodzenie personelu marketingu), ale zawierają również sumy wydatkowane na inne funkcje. Tym samym procedura wyodrębniania kosztów marketingu powinna być związana z ustaleniem **jednoznacznych kryteriów dla miejsc powstawania tych kosztów**. Jeden z proponowanych

sposobów podziału związany jest z podstawową strukturą procesów biznesowych i obejmuje udział kosztów marketingowych w:

- procesie wytwarzania (projektowanie i testowanie produktów, koszty zapewnienia jakości, opakowanie i oznakowanie produktów),
- kosztach zakupu (załadunki i wyładunki towarów, przewóz, ubezpieczenia transportowe itp.),
- kosztach sprzedaży (przewóz, opakowanie, promocja, ubezpieczenia transportowe).

Koszty marketingu mogą być również traktowane w wymiarze podziału strukturalnego na:

- fazę przygotowania działań (min. gromadzenie informacji, testowanie),
- fazę prowadzenia działań (operacyjne koszty marketingu).

Należałoby tym samym przyjąć, że pojęcie **kosztów marketingu** jest zdecydowanie szersze od **budżetu marketingu** i spróbować jednoznacznie je zdefiniować.

**Koszty marketingu** można traktować w wymiarze wyodrębnionych składników z całości kosztów przedsiębiorstwa, posiadających bezpośredni lub pośredni wpływ na:

- bieżące wyniki sprzedaży oraz jej strategiczną i operacyjną zyskowność,
- wizerunek firmy w zaleźnym i niezależnym otoczeniu rynkowym,
- zwiększanie wartości firmy (w tym wartość marek i znaków towarowych),
- stopień wewnętrznej orientacji na tzw. „klienta wewnętrznego” (marketing wewnętrzny),
- stopień orientacji przedsiębiorstwa na identyfikację i zaspokajanie potrzeb klientów.

Jednocześnie taki sposób traktowania tych kosztów, może sugerować ich bardzo szerokie ujęcie. Stąd potrzeba rodzajowego podziału tej struktury na:

- koszty niewywierające żadnego wpływu na wymienione składniki lub wpływające nań w niewielkim stopniu (np. koszty administracyjne typu *back office*, koszty produkcyjne i logistyczne, inwestycje niezwiązane bezpośrednio z wymienionymi elementami),
- koszty wpływające na te elementy w średnim i wysokim stopniu (np. koszty personelu sprzedaży i marketingu, sponsoringu, lobbying, identyfikacja wizualna itp.),
- koszty wpływające na te elementy w bardzo wysokim stopniu (np. bieżące koszty operacyjne działań marketingowych<sup>4</sup>, udział w aliansach marketingowych, badania i testy itp.).

**Budżet marketingu** pojmowany jest tym samym jako operacyjny składnik kosztów marketingu, obejmujący głównie koszty wynikające z elementów, których wpływ na wyżej wymienione zjawiska jest średni, duży i bardzo duży (pkt. 2–3) i służących ich finansowaniu (pod warunkiem definiowania ich w planie marketingowym). Tym samym koszty niedefiniowane w planie marketingu nie są składnikami budżetu marketingowego. Każdy element budżetu należy do kosztów, ale nie każdy koszt traktowany jest jako składnik budżetu.

1.	Koszty przygotowania i realizacji samodzielnie prowadzonych projektów badań marketingowych i badań rynkowych, w tym koszty wewnętrznego i zewnętrznego personelu wynagradzanego w jego ramach.
2.	Koszty przygotowania i realizacji zleczanych za zewnątrz projektów badań marketingowych i badań rynkowych, w tym koszty wewnętrznego i zewnętrznego personelu wynagradzanego w jego ramach, pod warunkiem nie uwzględnienia tych kosztów w dokumentach finansowych usługodawców zewnętrznych.
3.	Koszty zakupu odrębnych wyników badań i analiz rynkowych, analizy dotyczących konkurencji oraz zestawień branżowych związanych z rynkiem działania firmy – zarówno w kraju jak i za granicą.
4.	Koszty przygotowania i realizacji (samodzielnie oraz zleczanych zewnętrznym dostawcom) kampanii promocyjnych i reklamowych, w tym zakup projektów, nośników i mediów – traktowane jako elementy ATL ( <i>Above-The-Line</i> ), obejmujące produkcję i emisję reklam w mediach drukowanych i elektronicznych (w tym reklama internetowa), produkcję i emisję spotów radiowych i telewizyjnych, produkcję i emisję reklam outdoorowych, product placement oraz innych narzędzi związanych bezpośrednio z mediami.
5.	Koszty związane z działalnością sponsorską, dotyczącą przygotowania, realizacji i kontroli projektu sponsoringu, usługi projektowania, produkcji i zakupu nośników i mediów oraz innych elementów służących promocji projektu. Koszty działalności sponsorskiej mogą być traktowane w wymiarze „profit” lub „non-profit” rozumianych jako dążenie do osiągnięcia konkretnych efektów marketingowych, bądź nie (donacje).
6.	Koszty przygotowania i realizacji (samodzielnie oraz zleczanym zewnętrznym dostawcom) działań public relations, w tym zakup nośników i mediów, koszty usług szkoleniowych, doradztwa, innych usług dodatkowych oraz organizacji i zarządzania zewnętrznymi i wewnętrznymi projektami eventowymi, zarówno własnych jak i realizowanych w formule aliansów marketingowych.
7.	Koszty przygotowania i zarządzania projektami i elementami identyfikacji firmy (corporate identity), produktów i marek w tym produkcji wszystkich materiałów z tym związanych.
8.	Koszty związane z wszelkimi materiałami promocyjnymi i handlowymi wykorzystywanymi bezpośrednio bądź pośrednio przez zespół handlowy oraz innych pracowników firmy, służące nawiązaniu kontaktu z klientami i kształtowania z nim pozytywnych relacji.
9.	Koszty związane z przygotowaniem, realizacją i kontrolą programów lojalnościowych i rabatowych, służące bezpośrednio umacnianiu więzi z istniejącymi klientami.
10.	Koszty przygotowania i realizacji (samodzielnie oraz zleczanych zewnętrznym dostawcom) elementów i kampanii promocyjnych i reklamowych, w tym zakup projektów i nośników – traktowane jako elementy BTL ( <i>Below-The-Line</i> ), obejmujące projektowanie, prototypy, produkcję i dystrybucję materiałów reklamowych oraz innych narzędzi nie związanych bezpośrednio z mediami.
11.	Koszty związane z projektowaniem, prowadzeniem i kontrolą promocji sprzedaży (w tym opłaty licencyjne sieci dystrybucji), zarówno we własnym zakresie jak i zleczanych na zewnątrz w tym koszty zatrudniania i utrzymania personelu.
12.	Koszty usług i działania centrum telemarketingowego, obsługującego połączenia przychodzące i wychodzące oraz innych produktów i usług związanych z wymianą informacji z klientami drogą telefoniczną.
13.	Koszty zakupów lub tworzenia, zarządzania i modyfikacji baz danych klientów i potencjalnych klientów, w tym koszty licencyjne i utrzymywania na nośnikach elektronicznych.

14.	Koszty wystawiennictwa dotyczące przygotowania, projektowania, testowania i kontroli rozwiązań targowych i wystawienniczych, w tym koszty usługodawców zewnętrznych, koszty personelu i koszty promocji w ramach danego projektu.
15.	Koszty testowania nowych produktów i usług, jeśli nie są traktowane w wymiarze kosztów promocji, kosztów badań i rozwoju oraz kosztów badań marketingowych lub rynkowych.
16.	Koszty personalne związane z zarządzaniem i utrzymywaniem komórek marketingu wewnątrz firmy, w tym koszty zewnętrznej obsługi administracyjnej, doskonalenia zawodowego oraz koszty rekrutacji personelu.
17.	Koszty handlowe związane z pozyskiwaniem i utrzymywaniem klientów firmy.
18.	Koszty związane z doradztwem w zakresie marketingu, w tym koszty audytów, wycen marek i znaków handlowych oraz innych projektów analitycznych i operacyjnych.
19.	Koszty licencji wszelkich praw dotyczących bezpośrednio działań marketingowych.
20.	Inne koszty marketingu nie sklasyfikowane wyżej.

Tab. 1. Lista Kosztów Marketingowych<sup>5</sup>. Opracowanie: Jacek Kotarbiński, MMC Euromarketer Poland (C) 1997–2005.

### 3. Uwarunkowania budżetu marketingowego

Tworzenie i zarządzanie budżetem marketingowym w polskich warunkach uwarunkowane jest szeregiem zależnych i niezależnych czynników, na które mają wpływ:

- obowiązujące rozwiązania legislacyjne w zakresie rachunkowości,
- rozumienie istoty inwestycji marketingowych przez zarząd/ właścicieli firmy,
- umiejętności marketerów związane z finansową optymalizacją elementów mieszanki marketingowej.

Od zarządu/właścicieli firmy zależy w głównym stopniu skala akceptacji wysokości budżetu oraz estymacja ostatecznych celów, jakie dzięki temu zostaną osiągnięte. Odzwierciedleniem wielu stereotypów w tym zakresie są poniższe, autentyczne wypowiedzi zasłyszane przez autora:

- „marketing jest ważny, ale nie mamy na to pieniędzy”,
- „wszyscy mnie znają, nie muszę się reklamować”,
- „nie mogę się reklamować, bo nie mam na to pieniędzy”,
- „my marketing robimy bez pieniędzy”,
- „mamy tak dobre produkty, że same się sprzedają”,
- „marketing robimy sposobem gospodarczym”.

Wspomniane stereotypy ujawniają częste postrzeganie budżetu marketingowego w wymiarze kosztowym, a nie inwestycyjnym. Na taki stan rzeczy składa się wiele zróżnicowanych elementów, do których zasadniczo można zaliczyć:

- słabą edukację menedżerską w zakresie oceny efektywności działań marketingowych, praktycznego wykorzystywania wskaźników oraz procedur controllingu marketingowego,

- niski poziom wykorzystywania audytu marketingowego jako narzędzia pozwalającego na bieżąco weryfikować skutki tych inwestycji na wyniki firmy i jej postrzeganie na rynku,
- negatywne doświadczenia historyczne związane z prowadzonymi działaniami marketingowymi (w zakresie np. nietrafionych inwestycji w kampanie reklamowe, ponoszenia wysokich kosztów na zbędne badania, niedoinwestowanie lub przeinwestowanie projektów marketingowych itp.),
- stawianie wygórowanych oczekiwań wobec skuteczności określonych elementów kompozycji marketingowej (np. oczekiwania natychmiastowych zwrotów z inwestycji w wyniku projektów public relations),
- brak spójności i koordynacji bieżących działań operacyjnych,
- nieprzejrzysta organizacja procesów marketingowych wewnątrz firmy (niska rola komórki marketingu w strukturze organizacyjnej, wysokie uzależnienie od zarządzających sprzedażą, postrzeganie działań wyłącznie w kontekście instrumentalnym),
- niski poziom umiejętności marketerów dot. optymalizacji narzędzi kompozycji marketing-mix i zarządzania projektami marketingowymi,
- brak umiejętności i motywacji marketerów do uświadamiania zarządowi/właścicielom istoty inwestowania w działania marketingowe,
- postrzeganie budżetu w wymiarze kosztowym, a nie inwestycyjnym,
- zbytne zaufanie lub zbyt wygórowane żądania kierowane do firm *marketing services*,
- „propagandowe” podejście do realizacji projektów (np. prowadzenie intensywnej kampanii reklamowej przy utrzymywaniu niskich standardów bieżącej obsługi klientów, składanie klientom nierealnych obietnic, zafałszowania przekazów reklamowych itp.).

Drugim elementem mającym wpływ na kształtowanie budżetu, są uwarunkowania legislacyjne. Przepisy podatkowe pod tym względem nie są ani jasne, ani przejrzyste. Organizacja i prowadzenie działań marketingowych rodzi szereg problemów w kontekście przepisów zarówno o podatku dochodowym, jak i podatku VAT. Wprowadzenie zmiany w sposobie rozliczeń<sup>6</sup> po 1 stycznia 2007 r. wprowadziły możliwość bezlimitowego zaliczania szeregu kosztów marketingu do kosztów działalności gospodarczej, to nadal wiele kontrowersji i sporów toczy się wokół rozliczania podatku VAT<sup>7</sup>. Jest to zagadnienie o tyle istotne, że dla wielu marketerów brak możliwości odliczenia tego podatku skutkuje wzrostem obciążeń budżetu marketingowego (wywołanego wyłącznie określoną interpretacją przepisów prawnych, a nie działaniami operacyjnymi).

W przypadku dużych firm FMCG i budżetów marketingowych liczonych w dziesiątkach milionów złotych brak możliwości odliczenia 22% podatku VAT, np. od niektórych zakrojonych na szeroką skalę działań BTL, może być istotnym problemem. Wszystkie działania finansowane z budżetu marketingowego powodują konkretne konsekwencje dla wyniku finansowego

firmy. Wiele problemów interpretacyjnych związanych z podatkiem VAT stwarzają np. akcje polegające na nieodpłatnym przekazywaniu towarów na cele reklamowe.

Innym elementem legislacyjnym wpływającym na uwarunkowania budżetu jest odpowiednie ewidencjonowanie i opisywanie działań marketingowych. Niestety, nadal spotykaną praktyką, jest traktowanie kosztów marketingu w wymiarze bardzo elastycznym. Skutkuje to wysoką podejrzliwością organów kontrolnych, do wszelkich dokumentów finansowo-księgowych, opatrzonych słynną klauzulą „koszty marketingu”. Dlatego od marketerów wymaga się umiejętności w odpowiednim opisanu tych kosztów oraz ich precyzyjnego udokumentowania.

Kolejnym elementem wpływającym na kształtowanie budżetu są umiejętności marketerów w optymalizacji tych środków i ukierunkowaniu ich na osiągnięcie celów oraz wzrost wartości przedsiębiorstwa. Według Petera Doyle'a, „(...) to właśnie zdolności marketingowe, a nie produkcyjne stały się kluczem do budowania przewagi konkurencyjnej” (Doyle 2003: 21). **Teza jednoznacznie rozszerza rolę marketera o nowe standardy, związane z analizowaniem i rozwijaniem wartości dla udziałowców przedsiębiorstwa.** Podstawowe przesłanie, jakie pozostawił po sobie prof. Doyle, to ukierunkowanie na aktywa niematerialne jako główne źródło wartości. Wymaga to precyzyjnego zdefiniowania roli marketera w tworzeniu analizy wartości dla udziałowców (SVA – *shareholder value analysis*) (Doyle 2003: 21).

**Marketer poszukujący optymalizacji inwestycji w działania marketingowe często spotyka się ze sceptycyzmem zarówno właścicieli i udziałowców jak też finansistów. Ten sceptycyzm jest bardzo często uzasadniony i uwarunkowany zaszłościami historycznymi, kiedy marketing był postrzegany jako źródło powstawania wielu nieuzasadnionych wydatków.**

Tradycyjne podejście rachunkowe traktuje budżet marketingu w wymiarze ponoszonych kosztów (Doyle 2003: 24–26). Jedynie w przypadku zwiększania wartości majątku trwałego księgowi traktują go w rozumieniu inwestycyjnym. Tym samym wszelkie wydatki związane z budowaniem marki produktów, komunikacją marketingową, testowaniem nowych produktów rozumiane są jako koszty, które należy odejmować od przychodów wykazywanych w rachunku zysków i strat. Ten kierunek myślenia kształtuje tezę, że uzasadnienie wydatków na marketing ma sens jedynie wtedy, gdy doprowadzą one do znacznego zwiększenia wartości sprzedaży w celu wypracowania zysków na odpowiednim poziomie (Doyle 2003: 24–26).

Inny przykład to podejście do wartościowania marki. W obecnych warunkach przedsiębiorstwo nie może zaliczać wartości własnej marki do posiadanych aktywów. Z kolei wartość marek nabytych – podlega amortyzacji w czasie. Zdaniem autora, traktowanie wartości marki jak środków trwałych nie oddaje istoty rzeczy. Każde przedsiębiorstwo kreując i zarządzając marką na rynku, dąży do wymiernego wzrostu jej wartości. Ta wartość z kolei nie jest stała i zmienia się w czasie w zależności od szeregu czynników otocze-



nia firmy. Być może wymaga to całkowicie odmiennego traktowania wartości marki w wymiarze aktywów.

Z tego względu marketer zarządzający budżetem marketingowym powinien przede wszystkim:

- znać zróżnicowane sposoby jego tworzenia,
- posiadać szczególne umiejętności komunikowania i przekonywania do proponowanych rozwiązań zarówno zarządzających/właścicieli firmy, jak też finansistów,
- rozpatrywać wariantowo mieszankę marketingową i koncentrować się na rozwiązaniach, które ostatecznie ukierunkowują działania na wzrost wartości firmy,
- być doskonale przygotowanym merytorycznie – w zakresie wiedzy o określonych narzędziach działań marketingowych, wyliczania i szacowania ich skuteczności,
- perfekcyjnie wykorzystywać narzędzia analityki marketingowej: obliczać wskaźniki, interpretować je oraz dążyć do zamiany stawianych celów w konkretne programy marketingowe,
- kontrolować i współpracować z firmami *marketing services* w zakresie osiągania całkowitych i częściowych celów prowadzonych przez nich działań (**sytuacje, w których do kontrolowania efektów kampanii reklamowej, zapraszana jest ta sama agencja reklamowa, w zasadzie nie powinny mieć nigdy miejsca**),
- stale współpracować z komórkami finansowymi, tak aby finansiści poznali sposób myślenia marketerów i odwrotnie.

Na ile powyższe wymogi są spełniane dziś w przedsiębiorstwach? Czy są ujmowane w programach nauczania marketingu na wyższych uczelniach? Pozwolę sobie pozostawić te pytania bez odpowiedzi.

#### 4. Proces tworzenia budżetu

Planowanie i tworzenie budżetu marketingu w wielu firmach ma często wymiar albo *akcyjny*, albo *czysto administracyjny*. W pierwszym przypadku marketer aplikuje o uzyskanie środków finansowych na każdy projekt osobno. W drugim np. raz do roku opracowuje plan marketingowy, w którym zawiera preliminarze wydatków, podlegające akceptacji bądź zmianom przez zarząd firmy. Oba te dość spektakularne rozwiązania mają swoje wady i zalety.

W rozwiązaniu *akcyjnym* marketer teoretycznie nie posiada ograniczeń w uzyskiwaniu środków na finansowanie swoich projektów. Podstawą jest przekonanie do nich decydentów, a następnie odpowiednie rozliczenie projektu. Ta elastyczność w wielu przypadkach może okazać się wadą. Kilka nietrafionych projektów i efekt jest łatwo przewidywalny – nieufność i rezerwa zarządzających firmą (pod warunkiem, że marketer dalej jest zatrudniony w przedsiębiorstwie...). Poza tym brak jest w tym rozwiązaniu jakich-

kolwiek elementów planowania i ukierunkowania na realizację strategii działania.

Rozwiązanie *administracyjne* spotykane jest bodajże najczęściej. Związane jest bezpośrednio z cyklem roku rozliczeniowego i tworzeniem planów działania wszystkich jednostek operacyjnych przedsiębiorstwa. Jednak traktowanie dziś planu marketingowego w wymiarze zaplanowanych, sztywnych działań przewidywanych w perspektywie np. jednego roku wiąże się z wieloma zagrożeniami. Podstawowe to brak elastyczności operacyjnej. Komórka marketingu przestaje być tym samym przygotowana do skutecznego odpierania nieprzewidywalnych zachowań konkurencji i zaczyna mieć charakter typowo zachowawczy. Znamienna jest również koncentracja wyłącznie na np. wprowadzaniu nowych lub *relaunchingu* starych produktów czy usług. Tak wysokie ograniczenie możliwości reakcji na wyzwania konkurencji może albo skutkować wymiernymi stratami, albo powodować chaotyczne zmiany w istniejących działaniach marketingowych. Jak nietrudno zgadnąć, te ostatnie najczęściej obciążone są wysokim poziomem ryzyka.

W opinii autora, o ile metodologia tworzenia budżetu powinna być jasno precyzowana, o tyle jego planowanie niekoniecznie musi mieć wymiar roczny. Korekty działań, modyfikacje projektów powinny następować w zależności od ich charakteru. To z kolei warunkuje traktowanie planu w wymiarze *marketing project management* (MPM). Umożliwi to potraktowanie budżetu w rozumieniu środków na konkretne projekty oraz oszacowanie poziomu kosztów stałych i zmiennych.

Istota zarządzania projektem ma tutaj kluczowe znaczenie. Według jednego z podziałów (Wysocki, McGary 2005: 26–31):

- **TPM** (Tradycyjne Zarządzanie Projektem) – polega na zaplanowaniu działań, w których zarówno cele jak i sposoby ich osiągnięcia są jasno określone,
- **APF** (Adaptacyjne Zarządzanie Projektem) – polega na zaplanowaniu działań, w których cele są jasno określone, ale metody ich osiągnięcia nie są precyzyjnie zdefiniowane,
- **xPM** (Ekstremalne Zarządzanie Projektem) – polega na zaplanowaniu działań, w których zarówno cele jak i działania nie są precyzyjnie zdefiniowane.

Marketer, planując swoje przedsięwzięcia i budżet, coraz częściej realizuje projekty typu APF lub xPM. To z kolei wymusza elastyczność zarządzania nimi ze względu na bardzo dużą i zmienną wariantowość w osiągnięciu ostatecznych efektów (szczególnie w projektach typu xPM). Ten element jest ściśle powiązanych ze specyfiką funkcjonowania marketingu operacyjnego. W procesach planowania produkcji, zarządzania logistyką, administracji dominują projekty typu TPM i APF. Tym samym zarządzający wymagają od marketingu podobnej formuły planowania i rozliczania działań. A to z kolei ma bezpośredni wpływ na elastyczność.

Wielu menedżerom (np. związanym z finansami lub produkcją) zrozumienie charakteru projektów xPM, a szczególnie ich najczęściej lateralnej, a nie liniowej specyfiki następuje sporo trudności. To wywołuje szereg napięć i może prowadzić do konfliktów na linii marketing – finanse czy marketing – produkcja.

Tworzenie budżetu marketingu cechuje się specyficzną złożonością uwarunkowaną między innymi charakterem działalności firmy, branżą, konkurencyjnością, dynamiką rozwoju, ale też sposobem podejścia zarządzających/właścicieli firmy i pojmowania przez nich celowości i skuteczności inwestowania w przedsięwzięcia marketingowe. Proces ten definiowany jest też w trzech wymiarach (Karasiewicz 2004: 137–144): analitycznym, behawioralnym organizacyjnym, gdzie ważną rolę odgrywają dwa ostatnie elementy, związane z wewnętrznymi sposobami uzgadniania charakteru i wysokości budżetu.

Ten sposób podejścia klasyfikuje procedurę planowania budżetu w zakresie procedur (Karasiewicz 2004: 137–144):

- *góra-dół* (Top-Down) – budżet wyznaczany jest decyzją właściciela/zarządzającego firmą,
- *dół-góra* (Bottom-Up) – budżet proponowany przez komórke marketingu jest akceptowany na poziomie zarządu
- *góra-dół/dół-góra* (Top-Down/Bottom-Up) – posiadająca mieszany charakter, w którym budżet proponowany jest przez właściciela/zarządzającego i podlega negocjacji z komórką marketingu,
- *dół-góra/góra-dół* (Bottom-Up/Top-Down) – o tym samym charakterze, gdzie budżet proponowany jest przez komórkę marketingu i podlega negocjacji z właścicielem/ zarządzającym.

Z punktu widzenia efektywności powyższych procedur wydaje się, że dwie pierwsze z wymienionych procedur w znacznym stopniu ograniczają partycypacyjny model zarządzania i wpływ kluczowych jednostek na ostateczny kształt działań marketingowych. Wydaje się, że najczęściej spotykane i najbardziej efektywne są procedury o charakterze mieszanym. Uwzględniają bowiem możliwość swoistych „negocjacji” zarówno celów, jakie należy osiągnąć, jak i metodologii, która zostanie do tego wykorzystana. Jednak wspomniane procedury koncentrują się wyłącznie na procesie planowania środków, bez jednoznacznego zdefiniowania typologii i charakteru budżetu marketingowego.

W ramach procedur planowania budżetu warto wziąć pod uwagę następujące czynniki:

- Budżet marketingowy musi być związany z określonymi celami dotyczącymi nie tylko sprzedaży czy zakładanych poziomów zyskowności, ale również wskaźników powiązanych z wizerunkiem marek, postrzegania firmy na rynku, marketingu wewnętrznego itp. **Cele powinny odzwierciedlać wielopłaszczyznowość i interdyscyplinarność orientacji marketingowej.** Pomocnym narzędziem w tym zakresie wydaje się np. adap-

### tacja wybranych procedur *Balanced Scorecard* (Zrównoważonej Karty Wyników),

- Bardzo łatwo wydać dużo środków na marketing, o wiele trudniej jest je skutecznie zainwestować.
- Traktowanie budżetu marketingowego przez zarządzających jako *kosztów* a nie *inwestycji* zakończy się ich szybką redukcją przy każdej nadarżającej się okazji.
- W okresach recesji cięcia budżetów marketingu są na porządku dziennym. Powoduje to sytuację, w której ten czynnik doskonale wykorzystują konkurenci – utrzymanie skali dotychczasowego finansowania przy znacznym ograniczeniu go przez rywalizujące firmy powoduje, że relatywna siła oddziaływania na rynek staje się przez to znacznie wyższa.
- Planowanie budżetu powinno mieć swoje odzwierciedlenie w kalkulacji kosztów produktowych (naliczeniowej bądź odliczeniowej). **Jeśli ten element nie zostanie uwzględniony w kalkulacji – przedsiębiorstwo zawsze finansować będzie działalność marketingową z własnych zysków. A to z kolei wywoływać będzie nieustanne naciski zarządzających na ograniczenia budżetowe. W przypadku kalkulowania budżetu w cenie produktu management dąży do zwiększenia efektywności jego wykorzystania.**

Proponowana przez autora konstrukcja budżetu marketingowego dzieli go na 3 zasadnicze rodzaje:

- **budżet typu I** : tzw. *budżet strategiczny*, w którym główną rolę odgrywają koszty stałe,
- **budżet typu II**: tzw. *budżet operacyjny, bierny* – przeznaczony na finansowanie projektów zawartych w planie marketingowym,
- **budżet typu III**: tzw. *budżet operacyjny, aktywny* – służący finansowaniu całkowicie nowych projektów.

Typ budżetu	Charakterystyka	Przykłady
Budżet typu I	Główny udział stałych kosztów marketingu, ponoszonych przez firmę w trakcie roku rozliczeniowego. Przeznaczony na finansowanie standardowych elementów związanych z działalnością marketingową firmy. Uwzględnia koszty tzw. <i>marketingu korporacyjnego</i> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>– stała obsługa <i>public relations</i></li> <li>– zakupy cyklicznych wyników badań wtórnych</li> <li>– utrzymywanie elementów <i>corporate identity</i></li> <li>– stałe <i>eventy</i> marketingowe: święta, rocznice, spotkania integracyjne</li> </ul>
Budżet typu II	Przeznaczenie na finansowanie operacyjnych projektów marketingowych. Może być dzielony według segmentów rynku, geograficznie, produktowo – w zależności od charakteru projektu.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– finansowanie wszelkich elementów kompozycji marketingowej dla planowanych projektów</li> </ul>

<b>Budżet typu III</b>	Przeznaczony na finansowanie projektów, które pojawiają się w trakcie roku rozliczeniowego, a nie są ujęte w planie marketingowym. Wymagają oddzielnych procedur planowania ze względu na wyższy niż standardowy poziom ryzyka. Zawarta jest tutaj rezerwa budżetowa umożliwiająca finansowanie dodatkowych przedsięwzięć.	– złote, medialne strzały, np. reklama 1/1 strony w wysokonakładowym magazynie za 15% ceny wyjściowej – atrakcyjne projekty <i>eventowe</i> i sponsoringowe – alianse marketingowe i udziały pozafinansowe (bartery), które pojawiają się w krótkich perspektywach czasowych.
------------------------	--	---

Tab. 2. Trzy zasadnicze rodzaje budżetów. Źródło: opracowanie własne.

Trudno jest szacować optymalny udział poszczególnych składników tak konstruowanego budżetu bez konkretnych punktów odniesienia. Jednak należałoby przyjąć, że budżet typu III jest klasyczną rezerwą i zasadniczo nie powinien przekraczać 10–15% udziału w całym portfelu. Z kolei bezpieczny udział kosztów stałych może kształtować się na poziomie nie przekraczającym 20–25%. Tym samym całkowity budżet operacyjny osiąga udział 60–70%. Oczywiście, tego rodzaju założenie jest czysto teoretyczne, ponieważ w każdym przedsiębiorstwie czy branży wartości te mogą układać się w sposób zróżnicowany.

Jednocześnie na tej podstawie można spróbować sformułować kilka założeń:

- w firmach typowo przemysłowych, ukierunkowanych na klienta B2B, udział budżetu typu I będzie najczęściej na relatywnie wysokim poziomie,
- firmy internetowe, branży medialnej, usługowe w większej mierze będą skoncentrowane na budżecie typu III,
- firmy zarządzające wieloma markami, korporacyjne mogą koncentrować się głównie na budżecie typu II.

W zależności również od funkcji, jaką pełni budżet marketingowy, można zaproponować też jego inny podział na:

- **budżet wewnętrzny** – służący finansowaniu projektów marketingu wewnętrznego,
- **budżet zewnętrzny** – klasycznie rozumiany budżet marketingowy,
- **budżet „bezpieczeństwa”** – finansowanie „ochrony” marketingowej firmy: logotypy i znaki graficzne, ochrona wzornictwa, ochrona sloganów reklamowych, domen internetowych, nazw produktowych itp.

## 5. Dokumentacja budżetu marketingu

Większość średnich i dużych przedsiębiorstw ma precyzyjnie zdefiniowane procedury dotyczące wewnętrznego obiegu dokumentów. Dotyczy to przede wszystkim dokumentacji finansowo-księgowej, która w większości procesów biznesowych pełni kluczową rolę.

W zależności od charakteru firmy można rozróżnić 4 zasadnicze typy obiegu dokumentacji w kontekście budżetu marketingu:

- dokument przesyłany jest bezpośrednio do działu finansowo-księgowego, gdzie jest opisywany i rozliczany przy komunikacji z komórką marketingu i akceptacji zarządu/właściciela,
- dokument przesyłany jest bezpośrednio do zarządu/właściciela, a następnie kierowany do działu finansowo-księgowego z jego akceptacją,
- dokument przesyłany jest bezpośrednio do komórki marketingu, która opisuje go i kieruje do działu finansowo-księgowego,
- dokument przesyłany jest bezpośrednio do komórki marketingu, która opisuje go, kieruje do akceptacji zarządu/właściciela, a następnie do działu finansowo-księgowego.

W dwóch pierwszych przypadkach, marketer ma ograniczone pole do indywidualnego ewidencjonowania budżetu marketingu oraz jego wewnętrznego rozliczania. Tutaj rejestr zdarzeń związanych z budżetem odbywa się w dużej mierze poza komórką marketingu. W związku z tym księgowanie kosztów następuje na podstawie wytycznych pionu księgowego, przy przekazywaniu jedynie komórce marketingu informacji o wybranej operacji gospodarczej (np. uznania czy płatności faktury).

W dwóch ostatnich sytuacjach, marketer uzyskuje konkretny wpływ na obieg dokumentacji finansowo-księgowej. Dzięki temu jest w stanie:

- opracować wewnętrzną dekretację kosztów marketingu, na podstawie której dokona opisu faktury i wprowadzi ją do wewnętrznej ewidencji budżetu, co umożliwiła to stałą kontrolę miejsc powstawania kosztów, jak również bieżącą konfrontację własnych adnotacji z zapisami na kontach księgowych,
- wypracować wspólnie z komórkami finansowymi spójny system informowania o charakterze fiskalnym ponoszonych kosztów (czy podatek VAT został odliczony, czy też nie). Powoduje to uzyskanie dodatkowych środków wynikających z możliwości odliczenia podatku.
- dołączać do dokumentów księgowych potwierdzenie zdarzeń finansowych z budżetu, dzięki czemu organy kontrolne mają konkretną informację o charakterze wydatków,
- kontrolować bieżący stan budżetu i opracowywać rozliczenia dla poszczególnych projektów.

## 6. Podsumowanie

W raporcie *Maximizing Marketing ROI* opracowanym przez American Productivity and Quality Center wspólnie z Advertising Research Foundation zaprezentowano następujące wnioski związane z szacowaniem efektów budżetu marketingu (Lenskold 2004: 20):

- komórki marketingu powinny wykazywać mierzalny zwrot z inwestycji,

- menedżerowie powinni powiększać wartość dla akcjonariuszy i partnerów biznesowych,
- coraz więcej marketerów wykorzystuje procedury pomiaru zwrotu z inwestycji marketingowej,
- udział interdyscyplinarnych zespołów w procesach analitycznych usprawnia ich działanie.

Według Lenskolda (2004: 155–156), następujące działania pomagają w stworzeniu systemu ustalania budżetu umożliwiającego generowanie wysokich zysków:

- kształtowanie standardów i procedur pomiarów *marketing ROI* i systematyczne ich prognozowanie,
- wybieranie inwestycji<sup>8</sup> marketingowych o ponadstandardowych progach rentowności, kształtowanie portfela „okazji do przyrostowych inwestycji marketingowych” oraz poszukiwanie najlepszych możliwości,
- podział portfela inwestycyjnego na cztery kategorie projektów marketingowych: inwestycje pewne, inwestycje o dużym potencjale, inwestycje wschodzące, inwestycje innowacyjne. Ze względu na wysoce zróżnicowany charakter tych inwestycji każda z nich wymaga określenia indywidualnych kryteriów prognozy rentowności i oceny efektów.

W praktyce gospodarczej coraz częściej szacowanie rentowności inwestycji w działania marketingowe staje się priorytetem, ale jest równocześnie trudnym i poważnym wyzwaniem. **Przez ostatnie lata wokół dziedziny marketingu pojawiło się wiele negatywnych stereotypów, dotyczących również nieadekwatności efektów w stosunku do ponoszonych kosztów. Również samo zagadnienie wartościowania jest zjawiskiem bardzo młodym, jednak zyskującym coraz większe grono zwolenników, zarówno wśród przedsiębiorców, jak i kadry akademickiej.** Rozwijać się będzie na pewno funkcja audytu marketingowego jako narzędzia pozwalającego niezależnie ocenić efektywność procesów marketingu.

Ważnym elementem zarządzania budżetem marketingowym w Polsce są (poza narzędziami efektywności) aspekty fiskalne, które są w wielu sytuacjach różne w innych państwach. Często sygnalizowana odmiennosc w interpretacji przepisów np. przez organy aparatu skarbowego w tym zakresie wynika z dość powierzchownej znajomości bardzo zróżnicowanego świata *marketing services*.

**W obowiązujących przepisach brakuje precyzyjnego pojmowania kosztów marketingu. W zasadzie – z punktu widzenia podatkowo-prawnego – nie istnieje coś takiego jak „marketing”. Wprowadzie funkcjonują pojęcia „kosztów reklamy” (publicznej i niepublicznej), ale jest to zdecydowanie niewystarczające podejście.**

Brak precyzyjnych definicji budżetowania marketingu – zarówno na poziomie prawnopodatkowym, akademickim czy praktycznym – rodzi dużo niejasności, co należałoby zaliczyć do kosztów marketingu, a co nie. To z kolei wywołuje bardzo szeroką, dowolną interpretację, ograniczając moż-

liwości wykorzystania różnorodnych procedur oceny efektywności marketingu. Bez precyzyjnego zdefiniowania miejsc powstawania kosztów czy jednoznacznej informacji o poziomie budżetu i jego wpływie na poszczególne projekty uzyskanie dokładnych informacji o zwrocie z inwestycji będzie zafałszowane. W praktyce cały skomplikowany proces zaczyna się np. od podejmowania żmudnych, codziennych decyzji przez marketera, w jakim konkretnie miejscu dekretować faktury za określone usługi marketingowe. Równie kluczowym elementem wydaje się włączenie systemu planowania i zarządzania tym budżetem w rozwiązania informatyczne klasy *business intelligence* (BI) oraz *business activity monitoring* (BAM).

### Informacje o autorze

**Mgr Jacek Kotarbiński** – prezes firmy konsultingowej Euromarketer.

### Przypisy

- <sup>1</sup> Media Run [http://www.mediarun.pl/news/id/20148/play\\_jest\\_juz\\_na\\_miescie](http://www.mediarun.pl/news/id/20148/play_jest_juz_na_miescie).
- <sup>2</sup> W Polsce najczęściej wykorzystuje się do planowania budżetu tą metodą, dane z monitoringu mediów prowadzone np. przez firmę Expert Monitor.
- <sup>3</sup> „*Marketing services*” – typ firm zajmujących się dostarczaniem towarów i świadczeniem usług związanych z szerokim spektrum działań marketingowych firmy: agencje badawcze, agencje reklamowe, producenci materiałów reklamowych, drukarnie, firmy doradcze, firmy internetowe itp.
- <sup>4</sup> Rozumiane jako budżet marketingowy.
- <sup>5</sup> Lista Kosztów Marketingowych (LKM) powstała w 1997 r. To jeden z efektów projektu oceny marketingu polskich i międzynarodowych spółek giełdowych. Była wynikiem zapotrzebowania na precyzyjne określenie klasyfikacji tych kosztów. Nowe narzędzia marketingowe sprzyjały rozwojowi LKM. Obecna wersja dotyczy 2005 roku. Lista umożliwia lepszą klasyfikację budżetu marketingowego wewnątrz firmy oraz łatwiejszą dekretację na kontach księgowych czy w wewnętrznej ewidencji komórek marketingu. Należy ją traktować pogładowo i pomocniczo – nie jest to oficjalny dokument umocowany prawnie.
- <sup>6</sup> Od 1 stycznia 2007 r. likwidacja 0,25% limitu tzw. „kosztów reprezentacji i reklamy”.
- <sup>7</sup> Konsekwencje w zakresie VAT reguluje ustawa o podatku od towarów i usług. Przy ocenie skutków podatkowych np. działań reklamowych znajdzie zastosowanie zwłaszcza art. 7, art. 8 i art. 86 tej ustawy.
- <sup>8</sup> Rozumianych jako projekty marketingowe.

### Bibliografia

- Doyle, P. 2003. *Marketing wartości*, Warszawa: Feldberg SJA.
- Garbarski L. (red.) *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce – tożsamość, etyka, przyszłość*, Warszawa: Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego w Warszawie.
- Hanssens, D. i L. Parsons. 1990. *Market Response Models: Econometric and Time Series Analysis*, Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Kotler, Ph. 1994. *Marketing Management*, London: Prentice Hall.



- Kotler, Ph., Amstrong, G., Saunders, J., i V. Wong. 1999. *Principles of Marketing*, London: Prentice Hall.
- Lenskold, J. 2004. *Pomiar rentowności inwestycji marketingowych*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Pilarczyk, B. i H. Mruk (red.) 2006. *Kompendium wiedzy o marketingu*, Warszawa: PWN.
- Wysocki, R. i R. McGary. 2005. *Efektywne zarządzanie projektami*, Gliwice: Wydawnictwo Helion.