Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 22/11/2026 12:43:16

A N N A L E S
UNIVERSITATIS MARIAE CURIE-SKŁODOWSKA
LUBLIN – POLONIA
VOL. XLVIII, 1 SECTIO H 2014

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Katedra Marketingu

ILONA BONDOS

Wykorzystanie miar finansowych do oceny efektywności marketingu

Using financial measures to assess the marketing effectiveness

Słowa kluczowe: skuteczność marketingu, pomiar efektów marketingu, miary finansowe, przejrzystość marketingu

Keywords: marketing effectiveness, marketing performance measurement, financial measures, marketing transparency

Wstęp

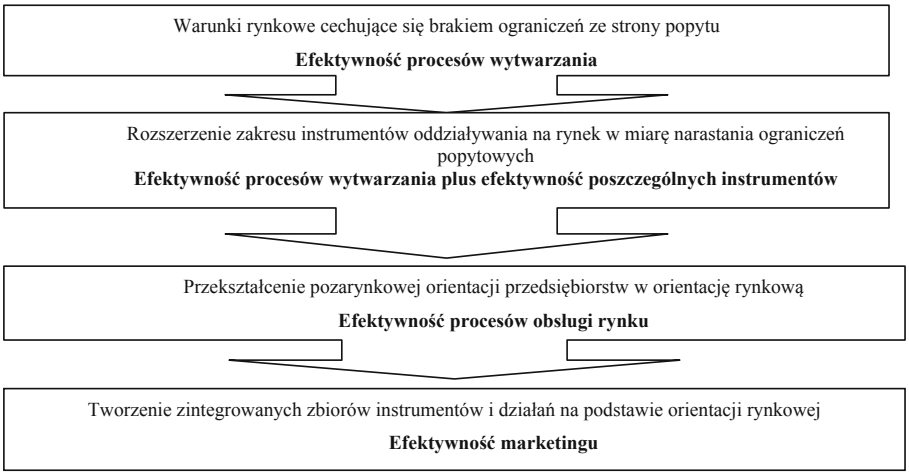
Efektywność działań marketingowych zawsze była istotnym zagadnieniem dla specjalistów ds. marketingu. Analiza relacji uzyskanych efektów do poniesionych nakładów umożliwiała znalezienie odpowiedzi na pytanie o zasadność realizowania określonych działań. Obecnie coraz większy nacisk kładzie się na przejrzystość marketingu i ponoszenie odpowiedzialności za ponoszone na ten cel wydatki. Zmiany wpływają również na instrumentarium dotychczas wykorzystywane do pomiaru i oceny efektywności marketingu. Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na ograniczoną przydatność tradycyjnych mierników marketingowych oraz wskazanie nowych koncepcji bazujących na powiązaniu marketingu z miarami finansowymi.

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 22/11/2026 12:43:16

1. Problem oceny efektywności marketingu

1.1. Zmiany rynkowe impulsem do zmiany instrumentarium

Z efektywnością marketingu ściśle wiąże się jego skuteczność, czyli zdolność do osiągania założonych celów. Jest to ważny czynnik oraz warunek konieczny osiągania i zwiększania efektywności [Wrzosek, 2005, s. 18]. Żadnych działań marketingowych, w wyniku których nie osiągnięto pożądanych efektów, nie można uznać za efektywne. Obie wspomniane kategorie są ze sobą powiązane i stanowią o pełnej, rzeczywistej ocenie efektów działań marketingowych. Jednak osiągnięcie celu nie zawsze decyduje o efektywności marketingu, należy jeszcze ustalić, jakim kosztem cel został zrealizowany, czyli uwzględnić poniesione nakłady. Pojawienie się efektywności marketingu jako kategorii ekonomicznej wynikało ze zmieniającego się w sposób ewolucyjny postępowania przedsiębiorstw na rynku. W poszczególnych etapach rozwoju przedsiębiorstw dominowały inne wymiary efektywności. Rysunek 1 pokazuje drogę kształtowania się efektywności marketingu. Przedsiębiorstwo decydujące się na przyjęcie orientacji rynkowej i wdrożenie marketingu jest przekonane, że dzięki temu może w danych warunkach rynkowych osiągnąć lepsze efekty niż bez marketingu [Wrzosek, 2006, s. 2].



Rysunek 1. Wymiary efektywności w poszczególnych etapach rozwoju przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Wrzosek, 2005, s. 33].

Aby ocenić, czy działania marketingowe są efektywne, należy wykorzystać odpowiednie mierniki, które umożliwią pomiar, a następnie ocenę uzyskanych efektów. W tym miejscu należy zwrócić uwagę na istotny problem, jakim jest konieczność oceny całości działań marketingowych, nie zaś poszczególnych narzędzi marketingowych.

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 22/11/2026 12:43:16

Ocena efektywności tych ostatnich nie jest zagadnieniem nowym ani dla teoretyków, ani dla praktyków gospodarczych. Jednak dla jednych i drugich oczywiste jest, że pomiar efektywności poszczególnych instrumentów marketingowych nie stanowi podstawy do całościowej oceny efektywności działań marketingowych realizowanych w przedsiębiorstwie. Dotychczas opracowano i stosowano szereg wskaźników marketingowych do pomiaru poszczególnych narzędzi marketingu (dystrybucji, reklamy, *public relations*), ich przydatność jest jednak ograniczona. Niektóre ze znanych miar z powodzeniem mogą być wykorzystywane do pomiaru efektów marketingu, ale nie są wystarczające do oceny tych efektów. Przykładem może być wielkość sprzedaży. Obecna stanowi ona efekt działań marketingowych już zrealizowanych przez przedsiębiorstwo, odnoszących się do przeszłości, dlatego nie można na niej opierać prognoz dotyczących przyszłych efektów marketingu [Baran, 2006, s. 9].

1.2. Ograniczona przydatności mierników tradycyjnych

Coraz bardziej upowszechnia się pogląd, że tradycyjne wskaźniki wykorzystywane do pomiaru efektów działań marketingowych stają się nieodpowiednie, nie uwzględniają bowiem wszystkich kwestii związanych z działaniem przedsiębiorstwa na rynku [Cook, Talluri, 2003, s. 244]. Niezwykle ważną rolę odgrywają zmiany rynkowe, które istotnie wpływają na wybór mierników i ich ważność w ocenie działań marketingowych [Ambler i inni, 2004, s. 496]. Rosnącą liczbę wskaźników marketingowych można w pewien sposób uzasadnić następującymi czynnikami:

- postęp w zakresie przetwarzania danych umożliwił przedsiębiorstwom gromadzenie większej ilości informacji nie tylko na temat swoich klientów, ale także dotyczących konkurencji i jej klientów;
- pojawienie się nowych kanałów dystrybucji produktów i usług znacząco wpłynęło na wzrost dostępności i złożoności miar marketingowych;
- identyfikacja nowych czynników wpływających na klienta i wartość przedsiębiorstwa spowodowała pojawienie się różnych typów miar marketingowych, poza pomiarem wartości klienta i zwrotu z inwestycji [Petersen i inni, 2009, s. 95].

Oczywiste jest, że mnogość wskaźników marketingowych nie ułatwia podjęcia decyzji, które z nich wykorzystać. Może się okazać, że mimo tak wielu dostępnych wskaźników brakuje takich, które byłyby przydatnym narzędziem oceny efektywności działań marketingowych i podejmowania decyzji dotyczących przyszłej aktywności marketingowej przedsiębiorstwa. W wyniku zastosowania niewłaściwych miar określone działanie może okazać się nieefektywne, a decyzja o jego zaniechaniu (lub znacznym ograniczeniu) w przyszłości może mieć istotny wpływ na ogólną efektywność działalności przedsiębiorstwa. Pomocne w wyborze odpowiednich wskaźników może być wcześniejsze znalezienie odpowiedzi na następujących pięć pytań:

1. Jakie miary są obecnie wykorzystywane w innych przedsiębiorstwach?
2. Jakie miary powinny być wykorzystywane w innych przedsiębiorstwach?

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 22/11/2026 12:43:16

3. Jak menedżerowie mogą powiązać strategiczne decyzje z nowymi wskaźnikami?
4. Jaki jest związek nowych mierników z wartością klienta oraz wynikami osiąganymi przez przedsiębiorstwo?
5. Jakim wyzwaniom będzie musiało sprostać przedsiębiorstwo, jeżeli zdecyduje się na nowe miary? [Petersen i inni, 2009, s. 96]

Nieprzypadkowo, gdy pisze się o wyborze wskaźników, używana jest liczba mnoga. Analizując możliwe sposoby oceny efektywności marketingu, należy mieć świadomość, że nie ma jednego idealnego miernika. Istota problemu polega na doborze zestawu miar, które okażą się najbardziej użyteczne w procesie oceny efektów działań marketingowych. Ze względu na złożoność działań marketingowych konieczna jest analiza uwzględniająca zarówno miary finansowe, jak i niefinansowe. Brak odpowiednich wskaźników zwiększa ryzyko decyzji, zwłaszcza dotyczących inwestycji marketingowych [Sampaio i inni, 2011, s. 8]. Jednym z dwóch głównych celów, jakie należy uwzględniać przy wyborze odpowiednich wskaźników, jest, oprócz uzasadnienia wydatków ponoszonych na marketing, identyfikacja czynników mających wpływ na wartość przedsiębiorstwa oraz budowa powiązań pomiędzy strategią marketingową przedsiębiorstwa a jej wynikami finansowymi [Sampaio i inni, 2011, s. 8]. W literaturze można znaleźć argumenty na poparcie tezy, że oceniając efekty inwestycji marketingowych, należy się posługiwać miarami finansowymi:

- finanse to język, jakim posługuje się przedsiębiorstwo podczas komunikacji z otoczeniem,
- przedsiębiorstwa upubliczniają raporty ze swojej działalności i są oceniane przez rynek na podstawie przedstawionych w nich wskaźników finansowych,
- miary finansowe umożliwiają porównywanie alternatywnych, i nieporównywalnych w inny sposób, sposobów działania dotyczących obsługiwanych rynków, klientów i produktów,
- stosowanie miar finansowych wspiera organizacyjne uczenie się i pracę w zespołach wielozadaniowych,
- miary finansowe umożliwiają udzielenie odpowiedzi na pytanie o optymalny marketing-mix, gdy przedsiębiorstwo ma do czynienia z różnymi, odrębnymi działaniami marketingowymi i pośrednimi efektami tych działań [Stewart, 2009, s. 636–637].

Działaniom z zakresu marketingu coraz częściej stawiany jest wymóg finansowej przejrzystości i odpowiedzialności [Lovett, MacDonald, 2005, s. 476]. Chcąc spełnić te oczekiwania, należy sięgać po nowe instrumenty służące ocenie efektów działań marketingowych. Konieczne staje się korzystanie ze wskaźników o charakterze finansowym, skoro tradycyjne miary marketingowe nie mają wyraźnego związku z wynikami finansowymi przedsiębiorstwa [Lenskold, 2007, s. 28], a realia gospodarcze takich powiązań wymagają. W literaturze stwierdza się nawet wprost, że jeśli marketing ma odgrywać istotną rolę w procesach decyzyjnych w przedsiębiorstwie, musi mieć przejrzyste powiązania z wielkościami finansowymi [Lehmann, 2004,

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 22/11/2026 12:43:16

s. 74] i współgrać z finansami [Shugan, 2004, s. 25]. Rysunek 2 pokazuje zależności pomiędzy miarami marketingowymi a wynikami finansowymi osiąganymi przez przedsiębiorstwo. Jak z niego wynika, wszelkie działania marketingowe podejmowane w przedsiębiorstwie wpływają na wielkości wskaźników finansowych, generują bowiem zarówno koszty, jak i przychody, które ostatecznie wpływają na wielkość zysku. W warunkach ery informacyjnej to właśnie aktywa marketingowe – marki, znajomość rynków i relacje z klientami i partnerami handlowymi – stały się podstawowymi czynnikami generującymi długofalowe zyski [Doyle, 2003, s. 23]. Wynika z tego, że zupełne odseparowanie marketingu od finansów jest niemożliwe. Skoro tak, to trzeba wykorzystać możliwość zwiększenia przejrzystości wydatków ponoszonych na działania marketingowe i stosować miary finansowe w ocenie efektywności marketingu.

2. Nowe koncepcje oceny efektów marketingu

Wśród nowych koncepcji pomocnych w ocenie efektów powstałych wskutek działań marketingowych można wymienić takie koncepcje jak [Baran, 2011, s. 308]:

- wartość życiowa klienta (*lifetime customer value*, LCV),
- rentowność klienta (*customer profitability*),
- zwrot z inwestycji w marketing (*marketing ROI*).

Każda z nich stanowi próbę spełnienia oczekiwań, aby uwidocznić związek marketingu z finansami. Oczywiście nowe rozwiązania nie są idealne i mają pewne ograniczenia wynikające między innymi z trudności w ustaleniu kluczowych wielkości stanowiących istotę poszczególnych koncepcji. Problem ten dotyczy m.in. określania LCV, oznaczającej strumienie zysku generowane dla przedsiębiorstwa przez klienta w całym jego życiu[1] [Chang i inni, 2012, s. 1060]. Rentowność klienta ocenia się na podstawie pomiarów następujących wielkości [Baran, 2011, s. 308]:

- koszt pozyskania klienta (*customer acquisition*) – liczony jako stosunek kosztów poniesionych przez przedsiębiorstwo na pozyskanie nowych klientów do ich liczby;
- zysk z klienta (*customer margin*) – liczony jako relacja zysków osiągniętych przez przedsiębiorstwo dzięki obsłudze klientów do ich liczby;
- koszt utrzymania klienta (*customer retention*) – średni koszt utrzymania klienta przez przedsiębiorstwo.

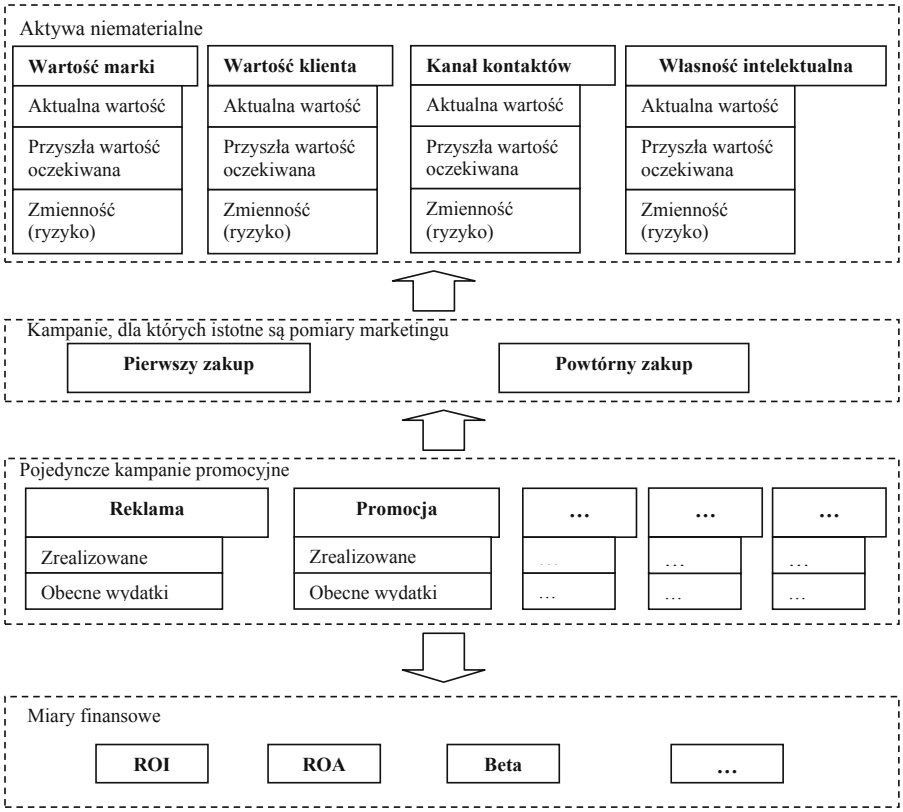
Ostatnia z wymienionych koncepcji oceny efektywności marketingu – zwrot z inwestycji w marketing – jest wykorzystywana już na etapie planowania działań marketingowych. Analiza ROI umożliwia ustalenie poziomu zwrotu z poszczególnych inwestycji marketingowych. Trzy główne elementy *marketing ROI* są stosowane do

[1] O modelach szacowania CLV m.in. w: [Bohari, Rainis, Marimuthu, 2011].

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 22/11/2026 12:43:16

planowania i pomiaru działań marketingowych, przyczyniają się tym samym do maksymalizacji takich wskaźników, jak:

- wartość życiowa klienta (*customer lifetime value*, CLV) – zdyskontowana wartość przepływów gotówkowych powstałych w okresie korzystania przez klienta z usług danego podmiotu. Wzrost CLV powoduje poprawę wskaźnika ROI;



Rysunek 2. Powiązanie miar marketingowych z wynikami finansowymi

Źródło: [Srivastava i inni].

- całkowita liczba klientów pozyskanych w wyniku inwestycji marketingowej. Wskaźnik ROI poprawia się wraz ze wzrostem liczby klientów – tak długo, jak CLV jednego klienta jest wyższa od kosztów marketingowych przypadających na jednego klienta;
- koszty działań marketingowych – wzrost wskaźnika ROI następuje wraz ze zmniejszaniem się rozmiarów ponoszonych kosztów [Lenskold , 2002, s. 32].

Efektywność tych trzech miar stosowanych odrębnie ocenia się jako niższą od tej, jaką można uzyskać, wykorzystując marketing ROI, który opiera się na połą-

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 22/11/2026 12:43:16

czeniu tych miar [Lenskold, 2002, s. 33]. Jedną z głównych przesłanek stosowania koncepcji marketing ROI jest traktowanie wydatków na marketing jako inwestycji, a nie kosztu [Court i inni, 2005, s. 38] – postrzeganie tych wydatków nie jako konieczności wynikającej z faktu, że postępują tak konkurenci, tylko jako możliwości zwiększenia atrakcyjności oferty, która przełoży się na większe zyski i wzrost wartości przedsiębiorstwa w przyszłości. Marketing powinien być traktowany jako jeden z elementów warunkujących sukces finansowy prowadzonej działalności. Wskaźnik ROI może być również wykorzystywany przy podejmowaniu innego typu decyzji, m.in. takich jak:

- optymalizacja zysków z łącznych inwestycji marketingowych,
- pomiar łącznej wartości zintegrowanych kampanii marketingowych w stosunku do pojedynczych,
- dokładniejsze porównywanie efektywności kampanii marketingowych,
- ustanawianie limitów inwestycyjnych przypadających na jednego klienta,
- opracowywanie strategii na podstawie cyklu życia klienta i wartości życiowej klienta,
- przewidywanie rosnących wyników wymagających dodatkowych zachęt i obniżek,
- ustalanie idealnego budżetu marketingowego,
- ustalanie hierarchii cięć w budżecie na podstawie zysków długo- lub krótkoterminowych,
- identyfikacja słabych obszarów marketingu w kontekście cyklu życia klienta,
- wskazywanie decyzji bezpośrednio po nietrafionych inwestycjach, w wyniku których utracono środki finansowe [Lenskold, 2002, s. 34].

W celu poprawnego stosowania koncepcji zwrotu z inwestycji w marketing należy uwzględnić właściwą – długoterminową – perspektywę czasową. W krótkim okresie omawiany wskaźnik może się okazać niewłaściwą podstawą oceny efektywności działań marketingowych. Kwestia zastosowania w analizach odpowiedniej perspektywy czasowej stanowi problem w pomiarze i ocenie efektów marketingu bez względu na przyjętą metodę. Koncepcje wykorzystania mierników finansowych na potrzeby marketingu również po części z tego wynikają. Obecnie wiele przedsiębiorstw zgłasza zapotrzebowanie na miary, na podstawie których możliwe byłoby ocenianie przyszłej sytuacji rynkowej przedsiębiorstwa, natomiast decyzje i tak podejmowane są na podstawie tradycyjnych wskaźników bazujących na danych historycznych [Seggie i inni, 2007, s. 837]. Trzeba jednak docenić funkcję, jaką pełnią te mierniki – ułatwiają one ocenę ilościową efektywności zrealizowanych kampanii marketingowych, co daje jasny obraz aktualnej kondycji finansowej przedsiębiorstwa [Zeithaml i inni, 2006, s. 13]. Jednak czym innym jest zobrazowanie, w jakim stanie przedsiębiorstwo znajduje się tu i teraz, a czym innym wskazanie możliwości poprawy relacji z klientami i ich wpływu na przyszłe wyniki finansowe przedsiębiorstwa – stąd potrzeba stosowania różnorodnych miar.

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 22/11/2026 12:43:16

Zakończenie

Ocena efektywności działań marketingowych staje się coraz istotniejszym zagadnieniem. Ważny jest zarówno wybór odpowiedniej metody pomiaru, jak i właściwa interpretacja uzyskanych wyników. Na skutek zmian rynkowych oraz wzrostu stopnia złożoności działań z zakresu marketingu tradycyjne miary nie są wystarczające do właściwej oceny efektów tych działań. Przeobrażenia rynkowe wymuszają zmiany w podejściu do marketingu, podkreślają potrzebę silniejszej współpracy ze sferą finansów. Powiązanie tych dwóch ważnych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa, poprzez wykorzystanie finansowych wskaźników, może okazać się pomocne przy ocenianiu efektywności działań marketingowych.

Bibliografia

1. Ambler T., Kokkinaki F., Puntoni S., *Assessing marketing performance: reasons for metric selection*, "Journal of Marketing Management" 2004, nr 20.
2. Baran R., *Koszty i efekty działań marketingowych*, [w:] *Marketing. Koncepcja skutecznych działań*, L. Garbarski (red.), PWE, Warszawa 2011.
3. Baran R., *Pomiar efektów marketingu*, „Marketing i Rynek" 2006, nr 8.
4. Bohari A.M., Rainis R., Marimuthu M., *Customer lifetime value model in perspective of firm and customer: practical issues and limitation on prospecting profitable customers of hypermarket business*, "International Journal of Business & Management" 2011, vol. 6, no. 8.
5. Chang W., Chang Ch., Li Q., *Customer lifetime value: A review*, "Social Behavior and Personality: An International Journal" 2012, vol. 40, no. 7.
6. Cook V.A., Talluri V.S., *How to pursuit of ROMI is changing marketing management*, "Journal of Advertising Research" 2003, nr 3.
7. Court D.C., Gordon J.W., Perrey J., *Boosting returns on marketing investment*, "McKinsey Quarterly" 2005, nr 2.
8. Doyle P., *Marketing wartości*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2003.
9. Lehmann D.R., *Metrics for making marketing matter*, "Journal of Marketing" 2004, nr 4.
10. Lenskold J.D., *Align marketing witch financial performance*, "Marketing Management" 2007, nr 3.
11. Lenskold J.D., *Marketing ROI – Playing to win*, "Marketing Management" 2002, nr 3.
12. Lovett M.J., MacDonald J.B., *How does financial performance affect marketing? Studying the marketing – financial relationship from a dynamic perspective*, "Journal of the Academy of Marketing Science" 2005, nr 4.
13. Petersen J.A. i in., *Choosing the right metrics to maximize profitability and shareholder value*, "Journal of Retailing" 2009, nr 85.
14. Sampaio C.H. i in., *Marketing metrics: insights from Brazilian managers*, "Industrial Marketing Management" 2011, nr 40.
15. Seggie S.H., Cavusgil E., Phelan S.E., *Measurement of return on marketing investment: a conceptual framework and the future for marketing metrics*, "Industrial Marketing Management" 2007, nr 36.
16. Shugan S.M., *Finance, operations and marketing conflicts in service firms*, "Journal of Marketing" 2004, nr 1.
17. Srivastava R.K., Reibstein D.J., Joshi Y.V., *Linking marketing metrics to financial performance*, http://www.zibs.com/techreports/Linking%20Marketing%20Metrics%20to%20Financial%20Performance.pdf (dostęp: 14.12.2012).

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 22/11/2026 12:43:16

18. Stewart D.A., *Marketing accountability: linking marketing actions to financial results*, "Journal of Business Research" 2009, nr 62.
19. Wrzosek W. (red.), *Efektywność marketingu*, PWE, Warszawa 2005.
20. Wrzosek W., *Wokół efektów marketingu*, „Marketing i Rynek" 2006, nr 5.
21. Zeithaml V.A. i in., *Forward looking focus: can firms have adaptive foresight?*, "Journal of Service Research" 2006, nr 2.

Using financial measures to assess the marketing effectiveness

The evaluation of the effectiveness of marketing action is the great challenge for marketers. This article aims to present a new approach to this problem. As a result of market changes there was a need to use financial measures in assessing the effects of marketing. The author attempts to explain why the financial dimension is so important for a correct assessment of marketing effectiveness. The author does not indicate the ideal solution for a correct assessment of the marketing effectiveness, because it does not exist.