

Marta Targowicz

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

Pomiar i ocena działalności promocyjnej na podstawie strategicznej karty wyników

Streszczenie. Rosnące znaczenie działań w zakresie komunikacji podmiotu z otoczeniem, a co za tym idzie – znaczny udział kosztów promocji w budżecie niemal każdej jednostki rynkowej oraz ich rosnące tempo wzrostu powodują konieczność pomiaru i oceny obszaru promocji. Pomiar działalności promocyjnej oparty na wskaźnikach finansowych może być niewystarczający. Konieczne jest uzupełnienie ich o miary niefinansowe. Narzędziem pomocnym w analizie tej działalności może być strategiczna karta wyników, która uwzględniając cztery perspektywy: finansową, procesów wewnętrznych, klientów oraz uczenia się i rozwoju, pozwala w pełni ocenić obszar promocji.

Celem artykułu jest przedstawienie problemu pomiaru i oceny działalności promocyjnej na podstawie strategicznej karty wyników. Zaproponowano w nim wskaźniki finansowe i niefinansowe oraz określono podstawowe problemy związane z pomiarem działalności wpływającym na jej ocenę, opartym na finansowych, ilościowych i jakościowych wskaźnikach, wynikających ze specyfiki działalności promocyjnej.

Słowa kluczowe: strategiczna karta wyników, specyfika działalności promocyjnej, mierniki działalności promocyjnej

Wprowadzenie

Obecność rynkowa podmiotów (w tym organizacji non-profit) wymusza prowadzenie działalności promocyjnej. Niezależnie od rodzaju działalności „jesteństwo rynkowe”¹ jednostki wymusza podejście prorynkowe w działalności oraz ciągłą ocenę ich aktywów rynkowych. Określone programy w sferze komunikacji

¹ A. Pabian, *Student jako beneficjent działań promocyjnych szkół wyższych*, „Marketing i Rynek” 2008, nr 8, s. 31-37.

jednostki wynikają z możliwości finansowych, które decydują o skali i zakresie prowadzonej działalności. Podobnie jak inne sfery zarządzania, działalność promocyjna wymaga pomiaru i oceny. Jednym z narzędzi, które umożliwiają wielopłaszczyznowy pomiar, analizę i monitoring tego obszaru, jest strategiczna karta wyników.

Ocena działalności promocyjnej w ramach strategicznej karty wyników pozwala ocenić stopień realizacji strategii i misji jednostki poprzez poszczególne zadania promocyjne. Duże znaczenie ma rosnący udział kosztów promocji w budżetach przedsiębiorstw oraz pojawienie się wydatków promocyjnych w organizacjach non-profit. Dodatkowo, zwłaszcza w przypadku małych przedsiębiorstw i organizacji niedochodowych, określenie sposobów wielopłaszczyznowego pomiaru działalności promocyjnej może mieć wpływ na percepcję promocji i zrozumienie mechanizmu wpływu promocji na różne obszary zarządzania.

Celem artykułu jest przedstawienie kwestii pomiaru i oceny działalności promocyjnej za pomocą analizy wskaźnikowej. Może ona być narzędziem wspierającym badanie struktury działalności promocyjnej, służącym zarządzaniu, analizom finansowym i controllingowi obszaru promocji podmiotów. Określono także podstawowe problemy związane z pomiarem działalności promocyjnej wpływającym na jej ocenę, a wynikające ze specyfiki tej działalności.

Pomiar działalności promocyjnej ma charakter złożony, toteż wymaga kompleksowego podejścia, na które składa się:

- określenie zakresu i specyfiki działalności promocyjnej,
- określenie sposobu pomiaru działalności promocyjnej i jego uzasadnienie,
- stworzenie grup podstawowych mierników sfery promocyjnej,
- określenie trudności i barier poznawczych związanych z oceną działalności promocyjnej.

1. Określenie zakresu oraz specyfiki promocyjnej

Działalność promocyjna jest prowadzona przez większość uczestników rynku, którzy mają do zaoferowania drugiej stronie pewne dobra materialne (produkty pracy, towary) i niematerialne (np. wartości, idee). Jest to działalność wspierająca działalność podstawową, a także jej pozostałe zakresy. Celem ekonomicznym promocji jest zwiększenie przychodów ze sprzedaży produktów działalności statutowej. Działalność promocyjna, aby była skuteczna, wymaga wsparcia pozostałych obszarów działalności jednostki: właściwej jakości produktów, polityki kadrowej, innowacji produktów i rozwiązań organizacyjnych.

Zakres działalności promocyjnej obejmuje:

- proces audytu promocyjnego, dotyczący działań w ramach przygotowania koncepcji i przeprowadzania badań rynkowych w zakresie możliwości komunikacji jednostki,

- proces opracowania strategii promocji, polegający na gromadzeniu, analizie, interpretacji zebranych danych, oraz opracowania sposobu realizacji polityki promocyjnej w postaci programów (projektów) promocyjnych,
- procesy właściwe promocji, związane z planowaniem, realizacją programów (projektów) promocyjnych z użyciem różnych środków promocyjnych,
- proces zarządzania promocją (głównie projektami promocyjnymi), który ma na celu realizację celów operacyjnych i strategicznych promocji oraz celów ekonomicznych.

Procesy audytu i opracowania strategii promocji są realizowane na początku każdego cyklu (np. roku kalendarzowego), natomiast procesy właściwe promocji stanowią odpowiednie projekty (programy) promocyjne prowadzone w sposób ciągły. Zarządzanie procesami promocji na bieżąco towarzyszy procesom audytu, opracowania strategii i realizacji projektów promocyjnych. W przypadku pojawienia się trudności w realizacji określonych programów czy w sposobie realizacji strategii podejmowane są działania korygujące. W procesie zarządzania promocją konieczny jest ciągły monitoring działań poprzez sporządzanie raportów wewnętrznych dotyczących stopnia realizacji założeń docelowych i na bieżąco ponoszonych kosztów przez osoby odpowiedzialne za poszczególne zadania (działania) w sferze promocji.

Wszystkie te procesy mogą być w całości lub części realizowane we własnym zakresie (w przypadku posiadania odpowiednich, często specjalistycznych zasobów) lub delegowane na zewnątrz. Należy zauważyć, że nawet w przypadku realizacji procesu we własnym zakresie specyfika niektórych działań wymusza zakup usług zewnętrznych, np. w przypadku reklamy medialnej jest to zakup czasu, miejsca, zaś w procesie opracowania strategii – zakup specjalistycznych raportów rynkowych opracowywanych przez instytucje badawcze. W procesie promocji występuje podmiot promujący się, a także jednostki, które realizują część zleconych zadań całościowego procesu promocji (media, podmioty gospodarcze zajmujące się statutowo promocją czy jednostki badawcze). W związku z tym pomiar i ocena działalności są częściowo ograniczone przez podmiot. W przypadku zleceń realizacji projektów lub ich części na zewnątrz (nazywanych kontraktami) istnieją formuły cenowe, które w różnym stopniu wpływają na kontrolę kosztów promocji przez zlecającego. W przypadku kontraktów o stałej cenie z góry jest określona cena projektu akceptowana przez jednostkę (kontrola kosztu dopuszczalnego jest całkowicie po stronie wykonawcy). Kontrakty zapewniające wykonawcy zwrot poniesionych kosztów skłaniają zlecającego do większego udziału w procesie kontroli nieprzekroczenia kosztu dopuszczalnego.

Na proces pomiaru i oceny tej sfery (konstrukcje wskaźników działalności promocyjnej, trudności metodologiczne związane z interpretacją wskaźników) wpływa ponadto specyfika działalności promocyjnej. Podstawowe cechy procesów promocyjnych to:

- niepowtarzalny, indywidualny charakter zadań promocyjnych powoduje tworzenie budżetów zadaniowych,
- część lub całość prac jest wykonywana na zewnątrz, co komplikuje problem kontroli kosztów w zakresie racjonalności kosztów ponoszonych na każdym etapie przez zleceniodawcę (zwłaszcza gdy wykonawca otrzymuje zwrot poniesionych kosztów powiększonych o narzut zysku),
- „produktem” działań promocyjnych i kosztów z nimi związanych jest często przekaz informacyjny, którego wartość i jakość są trudne do weryfikacji,
- uznaniowość decyzji w obszarze promocji umożliwia bardziej elastyczne zarządzanie tymi kosztami w porównaniu do kosztów technologicznych czy zapydłych (np. amortyzacji) – w sytuacjach kryzysowych działania promocyjne można ograniczać lub odkładać w czasie,
- ponoszenie kosztów działań promocyjnych powoduje niepewne efekty promocji, które mogą być dodatkowo opóźnione czasie, np. projekty public relations (ewentualne przychody, jakie wygenerują, nie są uzyskane w okresie poniesienia kosztu), lub wzmocnione działaniami marketingowymi innymi niż promocyjne,
- produkty procesów promocyjnych (np. przekaz reklamowy, gratisy dołączone do produktów) nie są przedmiotem sprzedaży, lecz elementem składowym produktu rynkowego, który jest sprzedawany,
- przychody z działalności promocyjnej nie istnieją samodzielnie, chyba że występują złożone struktury organizacji promocyjnej w jednostce i procesy promocyjne w znacznej części są realizowane samodzielnie – w tym przypadku „przychodem” jest cena wewnętrzna produktu promocji przekazywana komórkom wewnętrznym,
- przychody ze sprzedaży będące rezultatem działań promocyjnych mają częściowo charakter przychodów zrealizowanych (udokumentowana sprzedaż), np. w przypadku zadań promocyjnych typu promocje w miejscu sprzedaży, dołączanie gratisów bądź spodziewanych przychodów ze sprzedaży odroczone w czasie, np. programów lojalnościowych adresowanych do klientów, które są trudne do pełnej i rzetelnej wyceny (aby otrzymać produkty bezpłatnie lub po obniżonej cenie – w ramach programu lojalnościowego – klient musi po pierwszych zakupach dokonać kolejnych; w praktyce część klientów dokona zakupów, a część z różnych względów z nich zrezygnuje).

2. Pomiar działalności promocyjnej na podstawie strategicznej karty wyników

Pomiar działalności promocyjnej za pomocą wskaźników finansowych jest konieczny, ale niewystarczający. Analiza działalności promocyjnej będzie kompletna, kiedy oprócz mierników obejmujących koszty działalności promocyjnej,

przychody będące efektem promocji oraz ich wzajemne relacje uwzględnia się wpływ procesów wewnętrznych i wykorzystania dotychczasowych doświadczeń w skutecznym i efektywnym promowaniu oferty jednostki. Pomocnym narzędziem, które wykorzystuje mierniki jakościowe, ilościowe oraz wartościowe, jest strategiczna karta wyników.

Jest to koncepcja zaproponowana przez Roberta Kaplana i Davida Nortona², która powstała na fali krytyki tradycyjnej oceny ośrodków odpowiedzialności i efektywności organizacji za pomocą finansowych miar jako podstawowych wskaźników oceny³. Podstawową zaletą karty wyników jest to, że służy ona do wielopłaszczyznowego pomiaru dokonań jednostki. Pomiar i ocena działalności dokonywane są z czterech perspektyw: finansowej, klientów, procesów wewnętrznych oraz uczenia się i rozwoju. Karta wyników jest narzędziem wspomagającym zarządzanie – stanowi nie tylko system mierzenia wyników działalności, ale także określa, w jakim stopniu realizowane zadania odpowiadają założeniom strategicznym całej jednostki.

W związku z tym pomiar i ocena działalności promocyjnej mogą być prowadzone z czterech perspektyw właściwych dla strategicznej karty wyników.

Perspektywa finansowa służy ocenie efektywności ekonomicznej działalności promocyjnej. Mogą być w niej budowane wskaźniki wykorzystujące:

- koszty promocji, które mogą być grupowane w zależności od przyjętego systemu rachunku kosztów oraz systemu zarządzania promocją,
- część przychodów z działalności podstawowej, będących efektem działań promocyjnych wspierających sprzedaż konkretnych produktów zasadniczych, przychody z działalności promocyjnej (jako cena wewnętrzna przekazywanych produktów promocji na rzecz innych komórek wewnętrznych, które zamawiają świadczenie promocji),
- relację między przychodami a kosztami tej działalności, tzw. współczynniki intensywności,

Perspektywa klienta odnosi się przede wszystkim do postrzegania działań przedsiębiorstwa przez klientów. Znaczenie działalności promocyjnej w budowaniu wizerunku i relacji z klientami jest zasadnicze. Perspektywa klienta jest podstawową, obok finansowej, przesłanką prowadzenia działalności promocyjnej. Przy pomiarze i ocenie działalności promocyjnej nie można oddzielnie analizować wskaźników finansowych i wskaźników związanych z jakościową stroną realizacji zadań promocyjnych. Uwzględnienie tej perspektywy wymaga oceny i postrzegania skuteczności polityki promocyjnej przez klientów m.in. w zakresie

² R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działania*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001.

³ M. Łada, A. Kozarkiewicz, *Customer-oriented performance measurement in the Balanced Scorecard w: Performance Measurement and Management*, red. B. Nita, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.

doboru środków promocyjnych do grup docelowych klientów (adresatów promocji), cyklu życia produktów objętych promocją czy jakości świadczeń promocyjnych. Ponadto zarządzający promocją ustalają dodatkowe mierniki w ramach perspektywy klienta, np. liczbę pozyskanych i utrzymanych klientów, rentowność klientów, udział w rynku.

Perspektywa procesów wewnętrznych określa, w jakim stopniu procesy zachodzące w jednostce oraz wewnętrzne uwarunkowania (pracownicy, wyposażenie, przepływ informacji) wpływają na wyniki działalności promocyjnej. Wyznacza ona miejsce i rolę działalności promocyjnej w jednostce. Konieczna jest analiza poszczególnych procesów i działań jednostki wpływających na efektywność działalności promocyjnej, w tym:

- potencjału pozapromocyjnego produktów zasadniczych jednostki (jakość, innowacyjność, technologia produktów objętych promocją), który umożliwia skuteczniejszą politykę promocji,
- skali oraz zakresu pozostałych działań marketingowych, które uzupełniają efekty promocji,
- zarządzania personelem, kultury organizacyjnej (np. stopnia identyfikacji pracowników z miejscem pracy jako nośnika działań public relations).

Perspektywa uczenia się i rozwoju jest kontynuacją i rozwinięciem perspektywy procesów wewnętrznych. Ma na celu rozwój i poprawę efektywności procesów wewnętrznych oraz inwestycje w kadry, systemy informacyjne, które mogą przyczynić się do skutecznego zarządzania działalnością promocyjną i poprawy wyników finansowych tego obszaru.

3. Przykładowe mierniki działalności promocyjnej w ramach poszczególnych perspektyw

W przypadku działalności promocyjnej proponowane są następujące wskaźniki finansowe:

- a) wskaźnik nakładów finansowych poniesionych na działalność promocyjną:

$$W_a = \frac{\text{nakłady finansowe poniesione na działalność promocyjną w danym okresie}}{\text{wartość łącznych inwestycji podmiotu w danym okresie}}$$

Przedstawia on udział wydatków na programy promocyjne w łącznej wartości inwestycji realizowanych w podmiocie i w ten sposób określa postrzeganie promocji w jednostce, jej znaczenie dla zarządzających jednostką.

- b) wskaźnik zewnętrznych nakładów finansowych na cele promocyjne:

$$W_b = \frac{\text{zewnętrzne nakłady finansowe poniesione na działalność promocyjną w danym okresie}}{\text{całkowite nakłady finansowe poniesione na działalność promocyjną w danym okresie}}$$

Prezentuje on udział zewnętrznych nakładów finansowych, tj. środków pieniężnych pochodzących z programów pomocowych, i pozwala ocenić politykę promocji w zakresie skutecznego pozyskiwania środków.

c) wskaźnik wykorzystania nakładów zewnętrznych przeznaczonych na promocję:

$$W_c = \frac{\text{zewnętrzne nakłady finansowe wykorzystane na działalność promocyjną w danym okresie}}{\text{całkowite nakłady finansowe pozyskane na działalność promocyjną w danym okresie}}$$

Jest rozwinięciem miernika opisanego w punkcie b). Pozwala określić stopień wykorzystania środków zewnętrznych, stanowiąc podstawę oceny możliwości wykorzystania podobnych szans w tym obszarze w przyszłości. Wyższy wskaźnik informuje o konieczności szczegółowej, dokumentowanej kontroli kosztów na każdym etapie poszczególnych projektów objętych finansowaniem zewnętrznym.

d) wskaźnik udziału nakładów wewnętrznych na działalność promocyjną:

$$W_d = \frac{\text{wewnętrzne nakłady finansowe poniesione na działalność promocyjną w danym okresie}}{\text{całkowite nakłady finansowe poniesione na działalność promocyjną w danym okresie}}$$

Obrazuje on, w jakim stopniu działalność promocyjna finansowana jest we własnym zakresie. Niski wskaźnik oznacza mniejszy udział własny w finansowaniu, co może być podstawą opinii o niewykorzystaniu możliwości finansowania zewnętrznego. Wskaźnik ten ma miarę uzupełniającą. Jego dodatnia zmiana może świadczyć o zwiększonym korzystaniu ze środków pomocowych (które zakładają wkład własny) i ocenie stopnia wpływu możliwości finansowania zewnętrznego na skalę działalności promocyjnej w jednostce.

e) wskaźnik wykorzystania budżetu promocyjnego:

$$W_e = \frac{\text{nakłady finansowe poniesione na działalność promocyjną w danym okresie}}{\text{zakładane (planowane) nakłady finansowe poniesione na działalność promocyjną w danym okresie}}$$

Ukazuje on dyscyplinę kosztową i pozwala ocenić proces zarządzania kosztami promocji. W przypadku pojawienia się różnic między poniesionymi i zakładanymi nakładami finansowymi na działalność promocyjną powstają odchylenia kosztowe, które mogą być przedmiotem rachunku odpowiedzialności obszaru promocji. Ustala się w nim wysokość różnic oraz przyczyny ich powstania. W niektórych przypadkach (pojawienia się nowych okoliczności powodujących zmianę działań promocyjnych) różnice kosztowe należy interpretować pozytywnie, np. oszczędności przy zakładanych działaniach lub koszty nowych działań, których

nieprzeprowadzenie mogło spowodować większe straty, niż gdyby ich nie było. Prezentacja tego wskaźnika może być rozbudowana w zależności od złożoności klasyfikacji i grupowania kosztów promocji. Budowanie wskaźnika w przekroju poszczególnych procesów i działań daje większe możliwości poznawcze.

f) stopień wykorzystania rezerwy kosztowej w ramach każdego projektu promocyjnego:

$$W_f = \frac{\text{wykorzystana rezerwa kosztowa w ramach określonego projektu promocyjnego}}{\text{założona rezerwa kosztowa w ramach określonego projektu promocyjnego}}$$

Wskaźnik ten obrazuje wykorzystanie rezerwy kosztowej podczas realizacji projektu promocyjnego. Wielkość różna od zera może oznaczać potencjalnie niedotrzymanie terminu, jakości czy ceny projektu lub pojawienie się okoliczności uzasadnionych, które powodują konieczność modyfikacji planowanych kosztów. Wartość zerową wskaźnika można interpretować pozytywnie, gdyż oznacza ona skuteczną i ciągłą kontrolę procesów promocyjnych realizowanych w warunkach stabilnych (brak dodatkowych działań, które spowodują powstanie kosztów).

g) wskaźnik zrealizowanej sprzedaży w wartości oczekiwanej sprzedaży:

$$W_g = \frac{\text{zrealizowane przychody ze sprzedaży produktów objętych programem lojalnościowym}}{\text{całkowite (oczekiwane) przychody ze sprzedaży produktów objętych tym programem}}$$

Wskaźnik ten można konstruować do oceny niektórych projektów promocyjnych, np. programów lojalnościowych. Jest on zawsze mniejszy od jedności, gdyż klient, który dokona wstępnych zakupów zapewniających mu udział w programie lojalnościowym, nie zawsze zrealizuje następne zakupy w tym miejscu z różnych względów.

h) wskaźnik zrealizowanej sprzedaży będącej rezultatem promocji w przychodach ze sprzedaży ogółem:

$$W_h = \frac{\text{przychody ze sprzedaży produktów będących rezultatem promocji}}{\text{przychody ze sprzedaży ogółem}}$$

Może on być stosowany w przypadku projektów zorientowanych na określone produkty, które bezpośrednio wpływają na sprzedaż, np. promocje w miejscu sprzedaży. W przypadku pozostałych projektów promocyjnych zasadnicze jest ustalenie upływu czasu między realizacją projektu i zwiększeniem przychodów ze sprzedaży.

i) efektywność projektów promocyjnych związanych ze sprzedażą:

$$W_i = \frac{\text{przychody ze sprzedaży przed promocją handlową}}{\text{przychody ze sprzedaży po promocji handlowej}}$$

Określa on efektywność promocji, przy czym dotyczy niektórych projektów promocyjnych, które wspierają natychmiast produkty przeznaczone na sprzedaż. Pozwala na porównanie zrealizowanej sprzedaży przed i po realizacji takiego programu promocyjnego.

j) wskaźnik rentowności nakładów na promocję:

$$W_j = \frac{\text{zysk EBIT jednostki}}{\text{nakłady na promocję}}$$

Ukazuje, w jakim stopniu nakłady na promocję wpłynęły na zysk EBIT (zysk operacyjny, bez uwzględnienia odsetek i podatku). W przypadku gdy jednostka poniosła nakłady inwestycyjne na promocję, miernik ten można skorygować, uwzględniając zysk brutto jednostki (powiększony o odsetki od kredytów zaciągniętych na cele promocyjne).

Perspektywa klienta jest zasadniczą przesłanką prowadzenia działalności promocyjnej, z której wynikają trzy pozostałe. Oczekiwania i potrzeby klientów są ustalane na każdym etapie procesu promocyjnego, zwłaszcza na jego początku, do projektowania przyszłych zadań promocyjnych. Dodatkowo ustala się na bieżąco (jeżeli jest to możliwe) stopień zaspokajania potrzeb klientów przez poszczególne zadania. W końcowym etapie procesu promocji prowadzi się badanie efektów tej działalności. Perspektywa klienta wymaga ustalenia wskaźników związanych z:

- czasem, tj. okresem, w którym istnieje możliwość zaspokojenia potrzeb klienta,
- jakością realizacji zadań promocyjnych, ocenianą w badaniach marketin-
gowych, która ma wpływ na perspektywę uczenia się i rozwoju, np. ocena doboru
środka promocji do produktów oceniana przez klientów,
- stopniem utrzymania liczby klientów, polegającym na ocenie powtórzeń
zakupów objętych programami lojalnościowymi (każda karta stałego klienta ma
swoj kod), ustaleniem, jaka część przychodów ze sprzedaży jest wynikiem udziału
w programie lojalnościowym,
- stopniem pozyskania klientów, polegającym na określeniu udziału pierw-
szych zakupów klienta objętego programem lojalnościowym (każda karta ma
swoj kod), ustaleniem przychodów ze sprzedaży będących wynikiem udziału pro-
mocyj handlowej w miejscu sprzedaży.

Dodatkowo opisane wyżej wskaźniki finansowe (g-i) są związane z perspektywą klienta. Wskaźnik rentowności nakładów na promocję można rozwinąć, wyznaczając:

k) wskaźnik rentowności klienta:

$$W_k = \frac{\text{zysk netto generowany przez klienta (segment rynku)}}{\text{koszty promocji klienta (segmentu rynku)}}$$

Perspektywa finansowa oraz klienta jest odzwierciedlona w **perspektywie procesów wewnętrznych**. To procesy wewnętrzne oraz wewnętrzne uwarunkowania stanowią determinanty efektywności i skuteczności działalności promocyjnej. W pierwszej kolejności należy określić procesy zachodzące w jednostce w procesach promocji, a następnie dobrać miary tych procesów (jakość, czas realizacji, koszty, przychody). Należy zaznaczyć, że działalność promocyjna ma wspierać działalność statutową oraz działalność ogólną jednostki i często jest delegowana na zewnątrz. W takiej sytuacji należy ustalić:

l) wskaźnik poziomu outsourcingu procesów promocyjnych:

$$W_l = \frac{\text{koszty usług obcych}}{\text{koszty promocji}}$$

Określa on udział usług obcych w kosztach promocji (kosztach procesów przeprowadzenia audytu promocyjnego, opracowania strategii promocyjnej oraz realizacji programów promocyjnych). Obrazuje profesjonalizm procesów promocyjnych (zadania zlecone powierza się jednostkom wyspecjalizowanym), a także może świadczyć o złożoności procesów i działań, co nie pozwala na realizację ich w sposób samodzielny. Wskaźnik ten w realizacji większości programów promocyjnych jest różny od zera (co oznacza korzystanie z usług obcych).

Dodatkowo można ustalić wydajność pracowników zajmujących się promocją (w przypadku całkowitego zlecenia wskaźnik ten ustala się jedynie w odniesieniu do sfery zarządzania procesami promocyjnymi):

m) wskaźnik poziomu zaangażowania pracowników w podejmowanie działalności promocyjnej:

$$W_m = \frac{\text{liczba osobogodzin zaangażowanych w działalność promocyjną w danym okresie}}{\text{liczba osobogodzin dostępnych na działalność promocyjną w danym okresie}}$$

Określa on stopień wykorzystania potencjału osobowego obszaru promocji, który można budować w przekroju grup pracowników (np. zarządzających promocją, pracowników kreatywnych, pracowników produkcyjnych, przedstawicieli handlowych). W przypadku gdy wskaźnik ten jest różny (mniejszy) od jedności, oznacza niewykorzystane zasoby, które należy uwzględnić w kalkulacji kosztów projektów (koszty projektu pomniejszyć o koszty dostępnych, ale niewykorzystanych zasobów).

n) wskaźnik średniego dobowego wykorzystania zasobów materialnych do realizacji projektów promocyjnych:

$$W_n = \frac{\text{czas pracy urządzeń i maszyn dziennie zaangażowanych w realizację procesów promocyjnych}}{24h}$$

Przedstawia on rzeczywiste dobowe wykorzystanie maszyn i urządzeń przeznaczonych do działalności promocyjnej. Może być przydatny, gdy znany jest normatywny czas pracy urządzeń w przekroju wzorcowego działania (ocenia się w ten sposób efektywność wykorzystania maszyn zaangażowanych w realizację procesów promocyjnych). Może być stosowany w większości jednostek w odniesieniu do maszyn, urządzeń i środków transportu (komputer, drukarka, ksero, samochód służbowy).

W przypadku realizacji procesu promocyjnego lub jego części we własnym zakresie warto ustalić:

o) wskaźnik poziomu dotrzymania kosztu docelowego projektu promocyjnego:

$$W_o = \frac{\text{koszty rzeczywiste projektu promocyjnego (w przekroju procesów i działań)}}{\text{koszty docelowe projektu (w przekroju procesów i działań)}}$$

Jest on miarą dyscypliny kosztowej i kontroli realizacji procesów promocyjnych. Wszelkie odchylenia od kosztu docelowego (wskaźnik większy od jedności) należy zbadać i ustalić przyczyny; dane te tworzą ponadto wartość dla krzywej uczenia się w tej jednostce.

p) wskaźnik ciągłości projektu promocyjnego:

$$W_p = \frac{\text{liczba dni rzeczywistego trwania projektu promocyjnego}}{\text{liczba dni formalnego (udokumentowanego) trwania tego projektu}}$$

Pokazuje on ciągłość prowadzonego procesu oraz czas niewykorzystany podczas realizacji projektów. Określenia niewykorzystanego czasu można dokonać za pomocą wskaźnika poziomu zaangażowania pracowników promocji.

q) wskaźnik produktywności zaangażowanych zasobów ludzkich:

$$W_q = \frac{\text{przychody ze sprzedaży produktów objętych promocją}}{\text{koszty osobowe pracowników promocji}}$$

Określa on, w jakim stopniu nakłady na pracowników zajmujących się promocją (w tym zarządzających procesem promocji) przyczyniają się do wzrostu

przychodów firmy. Może być wykorzystywany przy ocenie działalności promocyjnej w niemal każdej jednostce (pod warunkiem istnienia jednostki organizacyjnej zajmującej się obszarem promocji). Mianownik wskaźnika może mieć złożoną treść informacyjną, określającą stopień zaangażowania zasobów ludzkich oraz koszty niewykorzystanych zdolności produkcyjnych (w przypadku gdy czas potencjalny pracowników różni się od czasu efektywnie wykorzystanego przez nich na realizację procesów promocyjnych).

r) wskaźnik produktywności aktywów trwałych:

$$W_r = \frac{\text{przychody ze sprzedaży produktów objętych promocją}}{\text{wartość aktywów trwałych przeznaczonych na działalność promocyjną}}$$

Określa on, w jakim stopniu nakłady na aktywa trwałe (głównie maszyny i urządzenia służące do produkcji reklamowej) wpływają na wzrost przychodów ze sprzedaży produktów objętych promocją. Mianownik tego wskaźnika może posiadać dodatkową wartość informacyjną określającą stopień zaangażowania tych aktywów w działalność promocyjną (tzn. koszty aktywów w gotowości – posiadanych mogą różnić się od kosztów związanych z zaangażowaniem tych aktywów w działania). Ze względu na specyfikę promocji wskaźnik ten może być wykorzystywany przy ocenie promocji i jej efektywności (zwłaszcza w odniesieniu do jednostek profesjonalnie zajmujących się promocją, w tym reklamą, posiadających specjalistyczne urządzenia do produkcji reklamowej).

W **perspektywie uczenia się i rozwoju** mierniki dotyczą wpływu działań promocyjnych na wzrost i kreowanie wartości przedsiębiorstwa. W tym obszarze mogą być konstruowane następujące wskaźniki:

s) wskaźnik wpływu działań promocyjnych na koszt własny produktu:

$$W_s = \frac{\text{koszt jednostkowy własny produktu po realizacji programu promocyjnego}}{\text{koszt jednostkowy własny produktu przed realizacją tego programu}}$$

Wskaźnik ten nie obejmuje marży, która również może być przedmiotem polityki promocyjnej.

t) wskaźnik wpływu działań promocyjnych na cenę jednostkową produktu:

$$W_t = \frac{\text{cena jednostkowa produktu po realizacji programu promocyjnego}}{\text{cena jednostkowa produktu przed realizacją tego programu}}$$

Syntetycznie określa on wpływ promocji na cenę produktów. Wyznacza udział nakładów tej sfery w cenie produktu: koszty poniesione na promocję określonego produktu oraz koszty działań promujących całość asortymentu, koszty promują-

ce wizerunek jednostki, koszty zarządzania promocją (koszty pośrednie promocji w stosunku do produktu) rozliczone, np. proporcjonalnie do kosztu wytworzenia produktu. Dodatkowo cena jednostkowa będąca rezultatem działań promocji może uwzględniać opusty cenowe.

u) wskaźnik dodatkowych korzyści z prowadzenia działalności promocyjnej:

$$W_u = \frac{\text{suma dodatkowych korzyści (np. podatkowych) wynikających z podejmowanych działań promocji}}{\text{nakłady na promocję}}$$

Wskaźnik ten może mieć miarę uzupełniającą przy ocenie podejmowanych działań promocyjnych. Informuje on o możliwościach wykorzystania systemu ulg podatkowych, np. w przypadku zastosowania działań niemających charakteru reprezentacyjnego koszty działań reklamy stanowią w całości koszty uzyskania przychodu (podatkowe), a w przypadku ewentualnych darowizn przekazywanych na cele społeczne (działania promocyjne z zakresu public relations) mogą być odliczane od dochodu przedsiębiorstwa. Suma dodatkowych korzyści może być przedmiotem analiz wewnętrznych przy ocenie promocji, np. rachunku kosztów relewantnych (utraconych korzyści).

v) wskaźnik wpływu na wartość przedsiębiorstwa:

$$W_v = \frac{\text{przyrost wartości rynkowej przedsiębiorstwa}}{\text{nakłady finansowe na promocję}}$$

Pozwala on ocenić wpływ kosztów procesów promocji na zmianę wartości rynkowej przedsiębiorstwa. Można go konstruować głównie po przeprowadzeniu programów promocyjnych o znaczeniu strategicznym (promujących wizerunek jednostki), ale także operacyjnym (promujących produkty, ofertę jednostki). Istotne jest określenie czasu między zrealizowanymi programami promocyjnymi a przyrostem wartości przedsiębiorstwa. Bardzo często udział w programach promocyjnych o zasięgu krajowym, międzynarodowym, dodatkowo opisywanych w mediach, wpływa na wartość rynkową podmiotu rynkowego. Trudno w praktyce określić wpływ promocji na przyrost wartości rynkowej, ale w przypadku spółek giełdowych należy obserwować zmiany ich indeksów giełdowych po ogłoszeniu planów inwestycji marketingowych lub po realizacji inwestycji dotyczących sposobów komunikacji spółki z rynkiem.

3. Ocena działalności promocyjnej oparta na strategicznej karcie wyników

Wykorzystanie strategicznej karty wyników do oceny działalności promocyjnej niesie wiele korzyści. Wskaźniki oparte na czterech podstawowych obszarach

pozwoła ocenić wpływ promocji na stopień realizacji strategii ogólnej jednostki. Działalność promocyjna może też być lepiej oceniona, gdy w wielopłaszczyznowym pomiarze jest uwzględniona nie tylko efektywność ekonomiczna projektów promocyjnych, ale także mierniki niewymierne, np. stopień zaspokojenia potrzeb klienta, kluczowe w obszarze promocji. Generowanie informacji o wpływie procesów wewnętrznych na skuteczną i efektywną promocję zwiększa świadomość tworzenia wartości (cel promocji) na każdym etapie procesu promocyjnego, określa, jak ważne są poszczególne działania wewnątrz jednostki, a także pracownicy, kultura organizacyjna, polityka jakości we wspieraniu realizacji zadań promocyjnych.

Ocena wpływu działalności promocyjnej na wartość rynkową jednostki może pomóc w określaniu priorytetów działań podmiotu i dokonywaniu wyborów między inwestycjami w promocję a innymi kategoriami inwestycji. Istnieją jednak trudności metodologiczne w ocenie działalności promocyjnej wykorzystującej wskaźniki czterech obszarów. Dotyczy to przede wszystkim mierników ekonomicznych związanych z pomiarem efektów działalności promocyjnej, istotnych do określenia rentowności działalności promocyjnej w całości, rentowności poszczególnych zadań (zwłaszcza zadań pośrednio związanych z promocją produktów – promocja wizerunkowa). Problem pomiaru efektów promocji wpływa nie tylko na perspektywę finansową, ale także na perspektywę klienta, dotyczącą badania rentowności klienta, czy perspektywę uczenia się i rozwoju, w której określa się przyrost wartości rynkowej jednostki w wyniku działalności promocyjnej. Ponadto efekty promocji trudno jednoznacznie określić, gdy jednostka prowadzi jednocześnie inne działania marketingowe. Część efektów może być odroczone w czasie, mieć charakter potencjalnych przychodów ze sprzedaży, które nie mogą być przedstawione w sprawozdaniu finansowym (zasada ostrożnej wyceny wymaga prezentacji tylko zrealizowanych przychodów ze sprzedaży).

Dla potrzeb wewnętrznych warto sporządzać raporty, w których oprócz przychodów zrealizowanych (efekty rzeczywiste i mierzalne) jako efektu niektórych działań zachęcających wprost do zakupu (np. projekty promocyjne dotyczące promocji w miejscu sprzedaży, polegające na dołączaniu gratisów) prezentowane są przychody oczekiwane w przyszłości, które mają charakter potencjalny (efekty potencjalne, trudne do zmierzenia w sposób wiarygodny, np. projekty promocyjne dotyczące realizacji programów lojalnościowych skierowanych do klientów). Przykładem złożoności wyceny przychodów są te osiągnięte z programów lojalnościowych (rodzaj umowy, w której podmiot zobowiązuje się sprzedać produkty swoje lub innego podmiotu po obniżonej cenie lub przekazać je bezpłatnie), będące przedmiotem interpretacji MSR (IFRIC nr 15)⁴. Zakłada się w niej, że wycena takich przychodów powinna odbywać się według wartości godziwej. Przychody

⁴ iasb.org.uk [1.10.2011].

zakładane przez przedsiębiorstwo w wyniku prowadzonych akcji promocyjnych są osiągnięte częściowo (nie jest możliwe całkowite osiągnięcie zakładanych przychodów m.in. ze względu na brak przymusu uczestniczenia w dalszej części programu lojalnościowego przez klienta, np. klient dokonuje pierwszych zakupów objętych promocją, ale rezygnuje z kolejnych). Przychody możliwe do osiągnięcia w przypadku powtarzania zakupów produktów objętych promocją muszą być ujęte (w raporcie wewnętrznym) jako przychody oczekiwane, odroczone w czasie. Przychody oczekiwane zostaną przekształcone w przychody zrealizowane, kiedy klient dokona kolejnych zakupów. Stopień realizacji przychodów ze sprzedaży objętej promocją jest wyznaczany jako relacja wartości dokonanych zakupów w ramach określonego programu promocyjnego do maksymalnych możliwych przychodów ze sprzedaży wszystkich produktów objętych promocją.

Kolejnym problemem przy poprawnej ocenie efektów działalności promocyjnej jest określenie rzeczywistego czasu między podjętymi działaniami a ich rezultatami. Może to oznaczać, że na wartość zrealizowanych przychodów w okresie bieżącym wpływ mają koszty poniesione na promocję w poprzednich okresach.

Przesłanki podjęcia działalności promocyjnej mogą być rozmaite, przy czym jednym z głównych motywów jest zwiększenie przychodów ze sprzedaży. Może się zdarzyć, że celem ponoszenia znacznych nakładów w dłuższym okresie – inwestycji promocyjnych – jest poprawa wizerunku, postrzegania podmiotu. Niezależnie od charakteru podjętych inicjatyw promocyjnych koszt jednostkowy produktu zwiększa się, lecz decyzje o podjęciu działań są niezbędne dla dalszego istnienia i rozwoju podmiotu.

W teorii nie istnieją określone przedziały wartości mierników, które byłyby podstawą odniesienia do oceny działalności promocyjnej. Każdy podmiot rynkowy, uwzględniając charakter swojej działalności i branży, powinien wypracować mierniki, które określą produktywność zasobów, skuteczność i efektywność tej sfery. Ograniczeniem w budowie bazy normatywnej wskaźników do oceny promocji jest niepowtarzalność niektórych działań w ramach programów promocyjnych.

Zakończenie

W artykule podjęto próbę pomiaru i oceny działalności promocyjnej za pomocą analizy wskaźnikowej. Zaproponowano zestaw czterech grup wskaźników opartych na perspektywie finansowej, klientów, procesów wewnętrznych oraz uczenia się i rozwoju. Wskaźniki te w swej strukturze zawierają kategorie ekonomiczne, m.in. koszty, przychody, zyski, cenę sprzedaży oraz inne kategorie ilościowe, takie jak: czas pracy maszyn i urządzeń, osobogodziny. Przy konstrukcji wskaźników istnieją pewne ograniczenia oraz trudności metodologiczne, zwłaszcza w zakresie właściwej wyceny przychodów wynikających z prowadzenia dzia-

łalności promocyjnej w jednostkach (przychody ze sprzedaży są często odroczone w czasie). Zwrócono uwagę, że przedstawione wskaźniki należy porównywać w czasie, by móc ocenić stopień realizacji strategii promocyjnej oraz skuteczność i efektywność zarządzania obszarem promocji.

Literatura

- Łada M., Kozarkiewicz A., *Rachunkowość zarządcza i controlling projektów*, C.H. Beck, Warszawa 2007.
- Łodziana-Grabowska J., *Efektywność reklamy*, PWE, Warszawa 1996.
- Koszty i efekty działań marketingowych*, red. L. Garbarski, SGH, Warszawa 2008.
- Pabian A., *Student jako beneficjent działań promocyjnych szkół wyższych*, „Marketing i Rynek” 2008, nr 8.
- Woźniczka J., *Efekty reklamy w systemie komunikacji marketingowej*, „Monografie i Opracowania” nr 190, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- Wrzosek W., *Wokół efektów marketingu*, „Marketing i Rynek” 2006, nr 5.
- Wskaźniki marketingowe*, red. R. Kozielski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- www.iasb.org.uk [1.10.2011].