

Marta Nowak

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

BUDŻETOWANIE KAPITAŁOWE W STRATEGICZNYM CONTROLLINGU DZIAŁALNOŚCI MARKETINGOWEJ¹

1. Kluczowa rola klienta z punktu widzenia marketingu

C. Schewe traktuje marketing jako filozofię, która uznaje, iż „konsument powinien być centralnym punktem wszelkiej działalności w przedsiębiorstwie” [16], pokreśla zatem kluczową rolę konsumenta w działalności przedsiębiorstwa i wyraża pogląd, że marketing powinien być traktowany nie tylko jako jeden z jej obszarów funkcjonalnych, ale przede wszystkim filozofia ogarniająca cały prowadzony biznes.

Inna definicja określa marketing jako „dopasowywanie zasobów i możliwości przedsiębiorstwa do zmieniających się potrzeb i wymagań konsumentów tak, by zapewnić sobie dochodowość” [14, s. 4]. Z jednej więc strony kładzie nacisk na fakt, iż przedsiębiorstwa powinny zadawać sobie sprawę z własnych mocnych stron, czyli posiadanych zasobów oraz zdolności ich wykorzystania, z drugiej zaś – na konieczność takiej ich eksploatacji, by sprzężone to było z wymaganiami i potrzebami klientów. Podkreśla także zmienność postaw konsumenckich. Całość dopełnia warunek dochodowości prowadzonej działalności, czyli wskazanie, że nie wystarczy posiadanych zasobów wykorzystywać na potrzeby realizacji wymagań konsumentów, ale należy to robić w ten sposób, by przedsiębiorstwu zapewnić rentowność. *De facto* definicja ta przedstawia regułę racjonalności działania. Jej korzenie można zauważyć już w poglądach głoszonych w XVIII w. przez Adama Smitha: „Dobrobyt społeczeństwa jest nie tyle wynikiem zachowania altruistycznego, co raczej wynikiem dopasowania się do siebie egoistycznych interesów sprzedawcy i nabywcy dzięki wymianie w warunkach konkurencji” (za [12, s. 22]) .

Warto również przytoczyć jedną z najprostszych i najkrótszych, ale również najbardziej chyba trafnych definicji marketingu, traktującej go jako „dostarczanie

¹ Praca naukowa finansowana ze środków budżetowych na naukę w latach 2005-2007 jako projekt badawczy.

konsumentowi satysfakcji tak, by jednocześnie osiągać zysk” (za [11, s. 5]). Opisuje ona dwuwymiarowość marketingu i działań z jego sfery. Jednym wymiarem jest tu cel przedsiębiorstwa, czyli jego dochody, drugim zaś – punkt widzenia konsumenta, któremu zależy na osiągnięciu satysfakcji. Oczywiście wymiar, w którym porusza się klient, warunkuje osiągnięcie celu przedsiębiorstwa, czyli osiągnięcie dochodu.

Powyższy wywód ma na celu wykazanie, że do najistotniejszych punktów ciężkości, związanych z działalnością marketingową przedsiębiorstwa, należą jego klienci. Należy zauważyć, iż w przeciwieństwie do innych obszarów, w których punkty ciężkości zazwyczaj są wewnątrz przedsiębiorstwa, tutaj znajduje się on na zewnątrz. Mimo to powinien on być jak najbardziej przez przedsiębiorstwo kontrolowany, monitorowany oraz motywowany. Do tych działań nieodzowny jest controlling, zwłaszcza jeśli chodzi o klientów kluczowych, w stosunku do których powinno się zastosować zarządzanie relacjami z klientem (CRM – *customer relationship management*), a więc nakierowane na efekty i działania długofalowe, wskazane jest zastosowanie controllingu strategicznego.

Do jednych z najczęściej stosowanych narzędzi controllingu należy budżetowanie, stosowane głównie w controllingu operacyjnym. W controllingu dotyczącym relacji z klientem, które mają charakter strategiczny, wskazane jest zastosowanie budżetowania kapitałowego.

2. Net Present Value

– podstawowe narzędzie budżetowania kapitałowego

Budżetowanie kapitałowe jest niezwykle istotnym procesem, pozwalającym organizacjom podejmować długoterminowe decyzje inwestycyjne [1, s. 499]. Budżetowanie kapitałowe może być szeroko zdefiniowane jako systematyczne ocenianie tego, jak dużo kapitału należy zainwestować w projekt bądź aktywo oraz jakie specyficzne aktywa muszą być przez przedsiębiorstwo użyte, aby zrealizować cele inwestycyjne [3, s. 55-60] (za [5, s. 149]).

W związku z oceną projektów inwestycyjnych w ogólne i za zastosowaniem do tychże ocen technik budżetowania kapitałowego w szczególności pojawia się szereg wątpliwości i problemów. Otóż inwestycje długoterminowe są trudne do zarządzania, ponieważ należy dokonać wyliczenia ryzyka oraz niepewności [5, s. 149]. Poza tym potencjalny i rzeczywisty sukces budżetowania kapitałowego jest zdeterminowany przez ocenę na podstawie prognozowania i monitorowania [17, s. 870] (za [5, s. 150]).

Do najbardziej znanych technik oceny długoterminowych projektów inwestycyjnych, opartych na budżetowaniu kapitałowym, należy technika wartości zaktualizowanej netto (Net Present Value – NPV). Zasada NPV „akceptacji pro-

jektu wtedy i tylko wtedy gdy jego NPV jest dodatnie” jest oparta na intuicyjnym założeniu, że pieniądź dzisiaj jest wart więcej niż ta sama ilość pieniądza w przyszłości [1, s. 499]. W podstawowej wersji NPV mamy do czynienia z sytuacją, w której przepływy pieniężne są dokładnie znane. Niepewność dotycząca przepływów może być włączona przez wzięcie pod uwagę przewidywań dotyczących przepływów oraz dyskontowania z użyciem stopy procentowej uwzględniającej ryzyko. Niepewność jest związana z dwoma założeniami podkreślającymi zasadę NPV, z którymi to założeniami nie tak łatwo się uporać. Zasada NPV zakłada, że (1) decyzja o przyjęciu projektu jest decyzją typu „teraz albo nigdy” (jeśli projekt jest odrzucony, nie można będzie go podjąć w przyszłości) oraz (2) decyzje są podejmowane albo w przedsiębiorstwie jednoosobowym albo w przedsiębiorstwie wieloosobowym, w którym nie występuje asymetria informacyjna pomiędzy jednostkami [1, s. 500].

Podstawowe różnice między dwiema najbardziej znanymi technikami budżetowania kapitałowego skłaniają środowiska akademickie do uznania wyższości NPV nad IRR z następujących powodów:

- NPV prezentuje oczekiwane zmiany w bogactwie właścicieli dane przez projekcję zbioru przepływów pieniężnych oraz stopy dyskontowej,
- gdy przepływy pieniężne pojawiają się w dłuższym okresie, NPV zakłada średniookresowe przepływy inwestowane w wysokości IRR, która dla każdego dodatniego NPV jest wyższa od kosztu kapitału,
- NPV nie jest wrażliwa na wielokrotne zmiany znaku w przepływach pieniężnych [15, s. 356].

Pomimo to w okresie kilku poprzednich dekad menedżerowie zarządzający finansami przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych woleli wykorzystywać technikę IRR lub niezdykontowane modele zwrotu niż NPV, którą środowiska akademickie uważały za lepszą [15, s. 355]. W okresie 1959-1990 najczęściej stosowaną techniką ewaluacji w budżetowaniu kapitałowym była IRR, drugą najbardziej popularną metodą była technika stopy zwrotu [7, s. 26-30; 8, s. 387-397; 9, s. 137-148; 10, s. 87-96; 4, s. 66-71; 13, s. 32-41] (za [2, s.17]). Jednakże na początku wieku XXI sytuacja ta znacznie się zmieniła. Badania przeprowadzone wśród dyrektorów finansowych przedsiębiorstw znajdujących się na liście Fortune 1000 odkrywają, iż techniką preferowaną w budżetowaniu kapitałowym jest NPV [15, s. 355]. Należy także zauważyć, że:

- zdyskontowane metody budżetowania kapitałowego są generalnie uznawane za lepsze niż metody niedyskontowe,
- przedsiębiorstwa z większymi budżetami kapitałowymi częściej stosują NPV i IRR [15, s. 362].

Powyższe rozważania wskazują, iż z zarówno teoretycznego, jak i praktycznego punktu widzenia, do najbardziej wskazanych metod oceny długoterminowych projektów inwestycyjnych należy technika NPV.

3. Customer Lifetime Value (CLV) jako narzędzie strategicznego controllingu działalności marketingowej oparte na budżetowaniu kapitałowym metodą NPV

Działania związane z budowaniem relacji z klientami można uznać za pewną szczególną inwestycję. Aby dokonać oceny opłacalności tej inwestycji, należy dobrać odpowiednią technikę. Na podstawie wcześniej przedstawionych wniosków można stwierdzić, że szczególnie wskazane są metody budżetowania kapitałowego, zwłaszcza dyskontowe. W odniesieniu do inwestycji w klienta będzie to przede wszystkim oszacowanie wartości życiowej klienta Customer Lifetime Value, metoda w której wykorzystuje się wszystkie założenia techniki NPV, preferowanej zarówno przez środowiska akademickie, jak i przez praktyków zarządzania. Przedstawia ona zaktualizowaną wartość netto klienta dla przedsiębiorstwa w cyklu jego życia, czyli w okresie współpracy klienta z danym przedsiębiorstwem. Wzór na obliczenie *CLV* przedstawia się następująco:

$$CLV = \sum \frac{C_i}{(1+k)^i},$$

gdzie: C_i – marża brutto na kliencie, którego wartość życiową liczymy, w okresie i -tym,

k – koszt kapitału,

$(1+k)^i$ – współczynnik dyskontujący dla okresu i -tego.

W obliczaniu *CLV* ważne jest wzięcie pod uwagę wszystkich kosztów związanych z klientem, w szczególności zaś:

- kosztów pozyskania klienta,
- kosztów utrzymania klienta.

Oczywiście przewidywanie przepływów pieniężnych osiągniętych nawet z obecnych klientów jest zadaniem nietrywialnym oraz obciążonym błędem potencjalnej tendencyjności [6, s. 27]. Również dostosowanie do ryzyka związanego z dynamiką zachowań klienta jest kwestią istotną w odniesieniu do klientów obecnych i jeszcze trudniejszą w odniesieniu do wyceny klientów potencjalnych, którzy mają dopiero zostać pozyskani [6, s. 27].

W tabeli 1 jest przedstawiony przykład obliczania wartości życiowej klienta. Założono, że na podstawie odpowiednich analiz oszacowano koszt kapitału na 10%, przedstawiono też prognozowane koszty ponoszone w związku z danym klientem oraz przychody uzyskiwane z tytułu wymiany z tym klientem.

Tabela 1. Przykład wyceny klienta według metody CLV (w zł)

Poszczególne elementy kształtujące wartość życiową klienta	1. rok współpracy z klientem	2. rok współpracy z klientem	3. rok współpracy z klientem	4. rok współpracy z klientem
Przychody ze sprzedaży usług klientowi	11 000,00	15 000,00	14 000,00	7 000,00
Koszty pozyskania klienta:	2 800,00			
<ul style="list-style-type: none"> • koszty druku ulotek, projektowania stron internetowych, zakupu nośników • koszty wizyt przedstawicieli handlowych 	2 300,00 500,00			
Koszty utrzymania klienta:	3 200,00	3 400,00	4 000,00	2 900,00
<ul style="list-style-type: none"> • koszty tworzenia i obsługi baz danych oraz zakupu oprogramowania • koszty komunikacji z klientem • koszty programów lojalnościowych 	2 400,00 500,00 300,00	2 400,00 500,00 500,00	2 400,00 500,00 1 100,00	2 400,00 500,00
Marża brutto na kliencie	5 000,00	11 600,00	10 000,00	4 100,00
Współczynnik dyskontujący	1/1	1/1,1	1/1,21	1/1,331
Net Present Value w kolejnych latach	5 000,00	10 545,45	8 264,46	3 080,39
Customer Lifetime Value w kolejnych latach	5 000,00	15 545,45	23 809,92	26 890,31

Źródło: opracowanie własne.

Całość kosztów to suma kosztów pozyskania klienta (tutaj w postaci kosztów reklamy, takich jak druk ulotek, oraz kosztów wizyt przedstawicieli handlowych) oraz kosztów utrzymania klienta (oprogramowanie związane z obsługą klientów, bazy danych klientów oraz koszt promocyjnych programów lojalnościowych). Na tej podstawie oraz przychodów w poszczególnych latach policzono marżę na kliencie dla każdego roku. Z uwzględnieniem kosztu kapitału policzono współczynnik dyskontowy, a w konsekwencji obliczono *NPV* dla kolejnych lat. Wynikiem końcowym jest policzenie wartości życiowej klienta w kolejnych latach przewidywanego okresu współpracy.

4. Podsumowanie

W przedsiębiorstwach funkcjonujących na rynku konkurencyjnym szczególną rolę może odgrywać marketing, a punktem centralnym marketingu jest klient. Szczególna rola marketingu powoduje, iż wskazane staje się zastosowanie controllingu działalności marketingowej, a główna rola klienta w tymże marketingu powoduje konieczność poddania controllingowi zwłaszcza relacji z klientami. Jeśli zakładamy długofalową współpracę z klientami i stosujemy zasady Customer

Relationship Management, szczególnie istotny staje się strategiczny controlling działalności marketingowej. Można w nim wykorzystać między innymi pojęcie wartości życiowej klienta, którą obliczamy za pomocą metody NPV.

Literatura

- [1] Arya A., Fellingham J.C., Glover J.C., *Capital Budgeting: Some Exceptions to the Net Present Value Rule*, „Issues in Accounting Education” 1998, nr 3 (13).
- [2] Cooper W.D., Morgan R.G., Redman A., Smith M., *Capital Budgeting Models: Theory vs. Practice*, „Business Forum” 2002, nr 1/2 (26).
- [3] Cabbage F.W., Redmond C.H., *Capital Budgeting Practices in Forest Products Industry*, „Forest Production Journal” 1985, nr 35 (9).
- [4] Gittman L.G., Forrester J.R., *A Survey of Capital Budgeting Techniques Used by Major U.S. Firms*, „Financial Management” jesień 1977.
- [5] Hogaboam L.S., Shook S.R., *Capital Budgeting Practices in the U.S. Forest Products Industry: A Reappraisal*, „Forest Products Journal” 2004, nr 12 (54).
- [6] Hogan J., Lehmann D., Merino M., Srivastava R., Thomas J., Verhoef P., *Linking Customer Assets to Financial Performance*, „Journal of Service Research” 2002, nr 1 (5).
- [7] Kim S.H., Farrarher E.J., *Current Capital Budgeting Practices*, „Management Accounting” czerwiec 1981.
- [8] Klamer T.P., Walker M.C., *Empirical Evidence of the Adoption of Sophisticated Capital Budgeting Techniques*, „The Journal of Business” lipiec 1972.
- [9] Klamer T.P., Walker M.C., *The Continuing Increase in the Use of Sophisticated Capital Budgeting Techniques*, „California Management Review” jesień 1984.
- [10] Klamer T.P., Walker M.C., *Capital Budgeting Questionnaires: A New Perspective*, „Quarterly Journal of Business and Economics” lato 1987.
- [11] Kotler P., Armstrong G., *Principles of Marketing*, Prentice-Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey 2001.
- [12] Lambin J., *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- [13] Petty W.J., Bowlin O.D., *The Financial Manager and the Quantitative Decision Models*, „Financial Management” zima 1976.
- [14] Randall G., *Principles of Marketing*, Routledge, London 1993.
- [15] Ryan P.A., Ryan G.P., 2002, *Capital Budgeting Practices of the Fortune 1000: How Have Things Changed?*, „Journal of Business and Management” jesień 2002.
- [16] Schewe C., *Marketing. Principles and Strategies*, Random House, Inc., New York 1987.
- [17] Seitz N.E., Elison M., 1999, *Capital Budgeting and Long-Term Financing Decisions*, Harcourt Brace College Publishers, Fort Worth 1999.

CAPITAL BUDGETING IN STRATEGIC MARKETING CONTROLLING

Summary

The article treats of application of capital budgeting in strategic marketing controlling. It is based on the assumption that investment in relationship with a client is a specific form of investment. Therefore they ought to be measurable by usage of the same techniques and methods which are applied to the other investment forms. As both academics and financial managers agree that discounted methods, especially NPV technique are most objective, this technique should be used while evaluating client relation investments. In this context CLV (Customer Lifetime Value) should be used.