

**ROBERT SOBOTNIK**

Szkoła Główna Handlowa  
Warszawa

## WPLYW STRATEGII MARKETINGOWEJ NA WARTOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA

### 1. Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa o orientacji marketingowej bardzo często są skierowane na maksymalizację wartości przedsiębiorstwa. Bardzo ważną rolę odgrywa w procesie tworzenia wartości przedsiębiorstwa działalność marketingowa. P. Doyle podkreśla, że marketing to „proces zarządczy ukierunkowany na maksymalizację zwrotów dla udziałowców poprzez wdrażania strategii”<sup>1</sup>. Stawia on zatem marketing jako proces najwyższej rangi – zarządczej, który kreuje i implementuje strategię. Jak zauważa P. Fisk - były prezes Chartered Institute of Marketing „skuteczny marketing to główny motor przyszłych środków finansowych i wartości dla akcjonariuszy”<sup>2</sup>. Profesor Kotler dodaje, że „wielki marketing” opiera się na czterech filarach<sup>3</sup>: rynek docelowy, potrzeby klienta, marketing zintegrowany oraz rentowność. Profesor Dobiegała-Korona podkreśla ponadto, że „klient stał się najcenniejszym kapitałem przedsiębiorstw, które generuje wpływy, decyduje o płynności przedsiębiorstwa, jego rentowności”<sup>4</sup>. Rentowność w dzisiejszych niestabilnych czasach jest zatem jednym z ważniejszych elementów, na które zwracają uwagę zarówno kadra menedżerska, jak i właściciele. Niniejszy referat przedstawia wybrany wskaźnik wykazujący rentowność marketingu – marżę netto marketingu, a także analizuje przykład przełożenia strategii marketingowej na wartość przedsiębiorstwa w Grupie Danone w latach 2007-2010.

### 2. Pomiar wpływu marketingu na wartość przedsiębiorstwa

Strategie, które przedsiębiorstwa tworzą, są oceniane przez kadre menedżerską przez pryzmat skuteczności i efektywności działalności marketingowej przedsiębiorstwa. Zdolność do generowania odpowiedniego poziomu marży jest gwarantem efektywności organizacji. Marża netto marketingu jest popularnym wskaźnikiem wykorzystywanym przez menedżerów marketingu. Jest to różnica pomiędzy przychodami ze sprzedaży, a kosztem wytworzenia sprzedanych produktów oraz wydatkami marketingowymi przeznaczonymi na wygenerowanie określonych przychodów. Wydatki marketingowe to koszty, które przedsiębiorstwo ponosi w celu implementacji strategii. Składają się na nie koszty zatrudnienia pracowników działu marketingu, sprzedaży, obsługi klienta, koszt przeprowadzenia badań

<sup>1</sup> Doyle P., *Marketing wartości*, Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 84.

<sup>2</sup> Fisk P., *Geniusz Marketingu*, Wolters Kluwer Sp. Z o.o., Warszawa 2009, s.309.

<sup>3</sup> W oparciu o Kotler Ph., *Marketing* wyd. 11, Rembis, Poznań 2003, s. 20.

<sup>4</sup> Dobiegała-Korona B., *Klient kapitałem przedsiębiorstwa*, w: *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, red. B. Dobiegały-Korony, A. Hermiana, Difin, Warszawa 2006, s. 85.

rynkowych, promocji, reklamy, a także wszelkie inne wydatki, które zostały poniesione na komunikację oferty będącej wynikiem wdrożenia strategii. Formuła na marżę netto marketingu wygląda następująco:

$$\text{NMC}^5 = \text{SR} - \text{COGS} - \text{ME}$$

gdzie:

SR – *Sales Revenue* – przychody ze sprzedaży,  
 COGS – *Cost of Goods Sold* – koszt produktów wytworzonych,  
 ME – *Marketing Expenses* – wydatki marketingowe.

Uwzględnienie perspektywy rynkowej istotnie wpływa na modyfikację formuły (por. rys.1), poprzez wprowadzenie takich parametrów jak wielkość rynku, udziały rynkowe przedsiębiorstwa, średnia cena zakupu, a także rabaty.



Rys. 1. Dekompozycja marży netto marketingu

Źródło: Best R., *Market Based Management. Strategies for growing customer value and profitability*, New Jersey 2009, s. 53.

Przedsiębiorstwo może wypracować odpowiednie strategie nakierowane na maksymalizację efektywności w poszczególnych obszarach:

1. Strategie wzrostu popytu rynkowego – polegają na zwiększaniu liczby jednostek produktu sprzedanego na rynku, zazwyczaj poprzez zwiększenie liczby klientów, którzy dokonują transakcji na danym rynku dóbr lub usług. Mogą to być decyzje o skierowaniu sprzedaży do nowych krajów, konkurowanie w nowych kategoriach bądź segmentach rynku albo zachęcenie klientów, którzy do tej pory nie korzystali z kategorii. Zwiększenie popytu rynkowego przy zachowaniu udziałów rynkowych sprawia, że przedsiębiorstwo generuje dodatkowy przychód.
2. Strategie wzrostu udziałów w rynku – skupiają się na zwiększeniu penetracji produktu wśród użytkowników danej kategorii i produktów konkurencyjnych lub na zwiększeniu częstotliwości zakupu wśród obecnych użytkowników produktu. Często jest to próba zachęcenia klientów konkurencji do wypróbowania oferty przedsiębiorstwa. Konkurencyjna oferta musi być wystarczająco atrakcyjna i uwypuklać o najważniejsze kryteria decyzyjne klienta.

<sup>5</sup> Z ang. *Net Marketing Contribution*.

3. Strategie wzrostu jednostkowego przychodu z transakcji – zwiększają cenę, którą klient jest skłonny zapłacić za produkt. Przedsiębiorstwa konkurujące na stabilnych i dojrzałych rynkach rozwijają bardziej dochodowe oferty, bądź poszerzają dotychczasową ofertę o elementy komplementarne. Najpopularniejsze aktywności w ramach tej strategii to usługi dodatkowe do podstawowych (np. dodatkowe pakiety sms, opłata stała za internet), rozszerzenia linii produktowej marek o nowe wersje (np. wersje sportowe popularnych modeli samochodów), zmiana pozycjonowania marek w kierunku marek Premium, innowacje produktowe posiadające przewagi konkurencyjne, które wypierają w najwyższym segmencie produkty Premium itp.
4. Strategie obniżania kosztów transakcji – mające przynieść korzyści z uproszczenia łańcucha dostaw, zmiany warunków handlowych. Mogą to być mniejsze rabaty dla dostawców, zmiana warunków handlowych ze względu na rosnącą skalę współpracy, szukanie tańszych alternatyw.
5. Strategie wzrostu marży – związane są z działaniami poprawiającymi efektywność kosztową poprzez obniżkę kosztów jednostkowych. Działania, które firmy podejmują to obniżka kosztów transakcyjnych, lepsze warunki uzyskane od dostawcy surowców, zmiana systemu dystrybucji, a także inne procesy logistyczno-produkcyjne. Jednym z najprostszych metod wzrostu marży jest podniesienie ceny, lecz jest to działanie bardzo ryzykowne w przypadku trudnych i bardzo konkurencyjnych rynków.
6. Strategie poprawy efektywności działań marketingowych – sprowadzają się do obniżenia wydatków na marketing przy stałych udziałach rynkowych, bądź więcej niż propozycjonalnym wzroście udziałów rynkowych poprzez zwiększenie wydatków na promocję i komunikację marketingową. W trakcie planowania strategii, wymagane jest określenie wartości udziałów rynkowych gwarantującej odpowiedni zwrot z inwestycji. Wzrost efektywności może być ponadto wynikiem negocjacji cenowych z dostawcami usług marketingowych, zmianie modelu komunikacji i zastąpienie droższych nośników tańszymi o tej samej efektywności, restrukturyzacji wydatków marketingowych przez zwiększenie skali pojedynczych aktywności, co zmniejsza udziałów wydatków stałych.

Połączenie poszczególnych strategii generować może nadzwyczajne wzrosty marży netto marketingu, przy założeniu zachowania spójności i wewnętrznej logiki.

### **3. Wpływ strategii marketingowej na marżę netto marketingu – analiza przykładu Grupy Danone**

#### **Opis spółki**

Początki Grupy sięgają roku 1966, w którym dwa połączone biznesy branży szklarskiej założyły grupę BSN. W latach siedemdziesiątych połączenie BSN z Gervais-Danone – producentem jogurtów założonym w 1919 - sprawia, że Grupa stała się największym francuskim producentem żywności. W kolejnych dekadach przedsiębiorstwo pozbywa się branży szklanej, przejmuje General Biscuits, Nabisco, Numico i staje się jednym z największych na świecie producentów żywności. Ostatnia dekada XX wieku to szybki zyskowy międzynarodowy rozwój, tworzenie wartości dla akcjonariuszy oraz nacisk na rozwój głównych marek. W 2010 roku przychody grupy wyniosły 17 mld Euro.

## Strategia marketingowa Grupy Danone w latach 2007-2010

W sprawozdaniu rocznym w 2007 roku Franck Riboud – Dyrektor Zarządzający Grupy Danone – ogłosił przełom w historii Danone. Sprzedaż części ciastkowej oraz pełna integracja Numico zamknęły dekadę z ponadprzeciętnym całkowitym zwrotem dla akcjonariuszy na poziomie 17% i stały się podstawą nowej strategii. Wizją Danone stało się dostarczanie konsumentom produktów, które mają właściwości zdrowotne.<sup>6</sup> W celu realizacji strategii firma wyznaczyła 6 kluczowych czynników rentownego wzrostu, z których omówione zostaną cztery – ściśle powiązane z działalnością marketingową:

- **Silne marki w najszybciej rosnących kategoriach**

Nowa strategia zakładała konkurowanie w czterech kategoriach, które analitycy ocenili jako mające największy potencjał do wzrostu wartości sprzedaży<sup>7</sup> (por. Tabela 1).

*Tabela 1. Prognoza średniorocznej stopy wzrostu dla kategorii produktów Grupy Danone*

Kategoria	Prognoza średniorocznej stopy wzrostu
Medyczne produkty spożywcze	8,8%
Wody butelkowane	6,6%
Pożywienie dla dzieci	5,3%
Świeże produkty nabiałowe	4,4%

Źródło: 2007 Danone economic and social report.

Skierowanie zasobów organizacji na najlepiej rokujące kategorie jest działaniem, które z jednej strony służy zwiększaniu przychodów – na skutek organicznego wzrostu rynku. Z drugiej strony wysoka innowacyjność i kapitałochłonność kategorii dziecięcej i medycznej skutecznie ogranicza konkurencję i pozwala generować ponadprzeciętne przychody i marże. Grupa Danone posiada w swoim asortymencie duże marki globalne konkurujące we wspomnianych kategoriach – Danacol, Fortimel, Bebelac, Actimel, Activia, Bonafont, Evian, a także szereg marek lokalnych – min. polskie Danio, Fantasia, Gratka. Wyniki poszczególnych kategorii przedstawia Tabela 2.

*Tabela 2. Wyniki kategorii Grupy Danone w latach 2007-2010*

mln Euro	2007	2008	2009	2010	CAGR
<b>Medyczne produkty spożywcze</b>					
Przychody	133	854	925	1055	68%
Marża	5,3%	22,1%	20,6%	19,7%	39%
<b>Wody butelkowane</b>					
Przychody	3535	2874	2578	2868	-5%
Marża	13,6%	12,8%	12,6%	12,9%	-1%

<sup>6</sup> Z ang. „Bringing health through food to as many people as possible.”

<sup>7</sup> 2007 Danone economic and social report, s. 19, Danone, <http://finance.danone.com/phoenix.html?c=95168&p=irol-reportsAnnual>, dostęp z dn. 11.05.2011.

<b>Pożywienie dla dzieci</b>					
Przychody	809	2795	2924	3355	43%
Marża	9,1%	17,5%	18,3%	18,9%	20%
<b>Świeże produkty nabiałowe</b>					
Przychody	8299	8697	8555	9732	4%
Marża	13,7%	14,1%	14,5%	14,0%	1%

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań rocznych Grupy Danone.

Najwyższy wzrost odnotowały medyczne produkty spożywcze oraz pożywienie dla dzieci. Są to jednocześnie najbardziej dochodowe kategorie, w których Danone wykorzystuje swoje doświadczenie oraz unikalne zdolności rozwojowe. Kategorie tradycyjne jak nabiał oraz wody w perspektyw ostatnich 4 lat były stabilne, gwarantując regularny dochód i pozwalając firmie inwestować w innowacyjność. Zmiana strategii przyniosła oczekiwany wzrost dochodów oraz zysku.

- **Zróżnicowanie geograficzne**

W 2007 roku produkty Grupy sprzedawane były w 40 krajach. W ramach aktywności mających zwiększyć globalną sprzedaż, a co za tym idzie zysk w wartościach absolutnych, Danone postawił sobie ambitny cel podwojenia liczby krajów w przeciągu dekady, czyli 3-5 krajów rocznie. W 2017 roku produkty Grupy powinny być dostępne w 80 krajach. Działania dystrybucyjne skierowane są głównie na obecność w krajach rozwijających się – Chiny, Indonezja, Brazylia, Argentyna, Rosja. W 2010 roku, po kolejnym przejęciu – Uni Milk – przychody z krajów wschodzących wynosiły już 49% całości przychodów, podczas gdy w 2000 roku było to zaledwie 30%. Dodatkowymi działaniami w zakresie zwiększania przychodów poprzez budowę obecności produktów była poprawa dystrybucji na zachodzie USA, wschodniej Rosji, czy północnej Brazylii.

- **Unikalna misja**

Misja Grupy Danone jest unikalna w skali globalnej. Grupa Danone chce dostarczać smaczne produkty spożywcze, które mają właściwości zdrowotne i medyczne. Misja firmy jest zbudowana na dogłębnym poznaniu trendów konsumenckich, potrzeb konsumentów w zakresie dbałości o swoje zdrowie oraz etapach rozwoju cywilizacyjnego. Grupa Danone określiła swoją rolę w procesie prewencji i utrzymywania zdrowego organizmu jako źródła produktów odpowiednio dobranych do różnych cykli dnia i życia. Analizując stronę biznesową tej misji, należy zwrócić uwagę, że jest to próba jednocześnie zwiększania przychodów w skutek rosnącego zapotrzebowania na zdrowe produkty, ale także budowa asortymentu o wysokich marżach. Produkty, które Danone dostarcza, są na skutek walorów zdrowotnych, wysoce unikalne, a więc mające niską elastyczność cenową. Strategia Danone zakłada wzrost grupy z 700 mln do 1 mld konsumentów używających produkty Grupy co najmniej raz w miesiącu. Dodatkowo przedsiębiorstwo stara się pokryć pełną siatkę potrzeb konsumentów o różnych dochodach, np. oferując kompleksowy asortyment produktów dziecięcych w Indonezji konkurujących w różnych segmentach cenowych. Grupa Danone wzmacnia także swoje kompetencje w dziedzinie wykorzystywania nowoczesnych narzędzi komunikacyjnych, np. sprzedaż on-line produktów medycznych w USA, wykorzystywanie blogów, stron internetowych oraz pozycjonowania w wyszukiwarkach, a także

budowa reklam telewizyjnych trafiających z emocjonalnym przekazem są przykładami nowoczesnych działań komunikacji marketingowej.

Warto wspomnieć, że wraz ze zmianą wizji, podjęto także modyfikację asortymentu – m.in. sprzedaż części Ciastkowej do Kraft Foods – i obecnie 100% produktów Danone należy do „zdrowych” kategorii.

#### • Wzrost produktywności

Częścią strategii jest ograniczanie kosztów wytworzenia produktów sprzedanych, co pozytywnie wpływa na marżę netto marketingu. Strategia działania Grupy Danone była określona na poziomie zarówno globalnym, jak i lokalnym. Lokalne zakłady produkcyjne regularnie zajmują się przeglądem procesów wewnętrznych i generowaniem pomysłów na poprawę efektywności wykorzystania wszelkich zasobów. Komitety produktywności i innowacyjności współpracują z odpowiednimi komitetami w innych zakładach i wymieniają się dobrymi pomysłami. Komitety złożone są z przedstawicieli różnych działów, co zapewnia maksymalizację kreatywności komitetów. Przykładowymi działaniami za sfery produkcyjnej są projekt Booster, a także system Damaway. Na szczególną uwagę zasługuje Damaway (Danone Manufacturing Way), który jest systemem logistycznym upraszczającym zarówno system menedżerski, jak i przede wszystkim produkcyjny. Jest on głęboko zakorzeniony w idei ciągłej poprawy jakości bazującej na wypracowanych standardach, uproszczeniach procesu oraz eliminacji zbędnych fragmentów procesu produkcyjnego. Jego efektem są roczne oszczędności w procesie produkcyjnym rzędu 200-400 mln USD.

Wykonano także działania w obszarze poprawy efektywności marketingu – na skutek integracji funkcji zakupowej pomiędzy kategorialnej oraz międzynarodowego przetargu na dom mediowe, uzyskano 15% wzrost wskaźnika GRPs<sup>8</sup> przy stałym poziomie budżetu mediowego.

#### Wyniki finansowe

Dane prezentowane w Tabeli 3 pochodzą z raportów giełdowych zamieszczanych przez Grupę na stronie internetowej. Marża netto marketingu jest wyliczona przez autora zgodnie z formułą przedstawioną w rozdziale 1. Autor uznał, że definicja pozycji „Selling expenses”<sup>9</sup>, którą posługuje się Grupa Danone w pełni spełnia wymogi stawiane w modelu.

*Tabela 3. Podstawowe wskaźniki finansowe dotyczące działalności operacyjnej firmy*

	2010	2009	2008	2007	CAGR
Kapitalizacja (mln €)	30 465	27 710	22 200	32 000	-1,0%
Przychód netto ze sprzedaży (mln €)	17 010	14 982	15 220	12 776	5,9%
Koszt sprzedanych produktów (mln €)	7 959	6 749	7 172	6 380	4,5%
Koszt sprzedanych produktów (w %)	47%	45%	47%	50%	
Marża brutto (mln €)	9 051	8 233	8 048	6 396	7,2%
Marża brutto (w %)	53%	55%	53%	50%	

<sup>8</sup> Z ang. Gross Rating Point – wskaźnik skuteczności dotarcia reklamy telewizyjnej.

<sup>9</sup> Selling expenses - koszty promocji, reklamy, dystrybucji oraz koszty stałe działu sprzedaży.

Wydatki na badania i rozwój (mln €)	209	206	198	121	11,6%
Wydatki na badania i rozwój (%)	1,2%	1,4%	1,3%	0,9%	
Wydatki marketingowe (mln €)	4663	4212	4197	3498	5,9%
Marża netto marketingu (NMC) (mln €)	4388	4021	3851	2898	8,7%
Marża netto marketingu (NMC) (%)	26%	27%	25%	23%	

Źródło: opracowanie własne na podstawie rocznych sprawozdań finansowych publikowanych na [www.danone.com](http://www.danone.com), [12.05.2011].

Kapitalizacja Grupy Danone przez badany okres spadła. Najmocniejszy spadek nastąpił w 2008 roku, będąc efektem globalnego kryzysu gospodarczego. W kolejnych dwóch latach przedsiębiorstwu udało się odbudować wartość rynkową, ale w dalszym ciągu kurs akcji jest niższy od tego sprzed kryzysu. Warto przytoczyć opinię z raportu rocznego za rok 2007, że „prawie przez cały rok kurs akcji spadał wolniej niż index CAC 40, Dow Jones Euro Stoxx 50 (...), udowadniając większą odporność na erupcję kryzysu niż wiele indeksów giełdowych”<sup>10</sup> Poniżej znajduje się analiza jak kluczowe czynniki rentownego wzrostu przełożyły się na wyniki finansowe.

- **Silne marki w najszybciej rosnących kategoriach**

Grupa Danone przez ostatnie 4 lata przeszła dużą transformację, która bezpośrednio wpłynęła na marki i przychody generowane w poszczególnych kategoriach.

**Tabela 4.** Porównanie wzrostów i estymacji wartości kategorii

Kategoria	Prognoza średniorocznej stopy wzrostu	Wzrost Grupy Danone w kategorii
Medyczne produkty spożywcze	9%	68%
Wody butelkowane	7%	-5%
Pożywienie dla dzieci	5%	43%
Świeże produkty nabiałowe	4%	4%

Źródło: opracowanie własne autora.

Grupa Danone bardzo dobrze oszacowała kategorie, w których powinna konkurować. Wysokie średnioroczne stopy wzrostu osiągnięte przez Danone pokazują, że wartość sprzedaży medycznych produktów spożywczych i pożywienia dla dzieci, uzasadnia wydatki na ich rozwój. Świeże produkty nabiałowe – podstawowe źródło dochodów – uzyskały rzetelne dochody stabilizujące dopływ gotówki do firmy. Jedynie wyniki kategorii wody butelkowanej były poniżej oczekiwań. Warto zwrócić uwagę na procentowy wzrost marży brutto i marży netto marketingu. Od momentu wprowadzenia produktów z linii medycznej i dziecięcej w 2007, oba wskaźniki wzrosły o 2-3 punkty procentowe. Średnioroczna stopa

<sup>10</sup> Raport roczny Grupy Danone 2008, s. 105.

wzrostu dla obu tych mierników przewyższa wzrost przychodów, co potwierdza zwiększenie efektywności marketingu.

- **Zróżnicowanie geograficzne**

Przedsiębiorstwo postawiło na dynamiczny rozwój na rynkach wschodzących, które miały większy potencjał do zwiększania przychodów. Tabela 5 pokazuje 10 najważniejszych krajów generujących przychody. Nastąpiło blisko podwojenie udziału rynków wschodzących z 16% w roku 2000 do 29% w roku 2010.

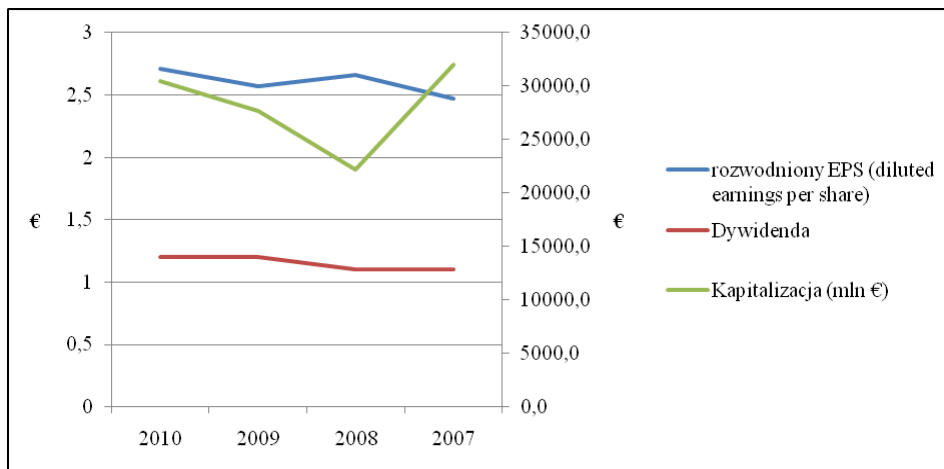
- **Unikalna misja**

W przypadku Grupy Danone misja bardzo mocno stymuluje innowacyjność, stając się wyróżnikiem na tle konkurencji. Stopa wzrostu wydatków na badania i rozwój rosła szybciej niż przychody i marża. Grupa przeznaczyła duży kapitał w 2007 roku na rozwój nowych produktów – szczególnie z nowych linii – medycznej i dziecięcej. W kolejnych latach poziom wydatków ustabilizował się na poziomie ok. 200 mln € rocznie. Kluczowym składnikiem są działania należącej do Grupy marki Nutricia - Advanced Medical Nutrition. Celem jest dostarczanie produktów wspierających rekonwalescencję i zapobieganie chorobom, takich jak Fortimel, Neocate i wiele innych.

- **Wzrost produktywności**

Koszt sprzedanych produktów росł wolniej niż przychody i marża. Wskaźnik kosztu do przychodu wyrażony procentami spadł do poziomu 47%, co jest oznaką dobrego działania w Grupie. Jest to szczególnie trudne w przypadku nowoczesnych dziedzin działalności – linie medyczna i dziecięca, które wymagają używania specjalistycznych surowców zapewniających korzyści zdrowotne w produktach. Drugim negatywnym czynnikiem była inflacja i spekulacja na rynku surowców. Dzięki sprawnemu zarządzaniu procesem zakupowym, Grupa nie odczuła wpływu tych czynników.

### Wyniki giełdowe



Rys. 2. Wskaźniki giełdowe Grupy Danone

Źródło: opracowanie własne autora.



Grupa Danone wykazała się dużą konsekwencją w latach 2007-2010. Wskaźniki EPS oraz dywidendy średniorocznie rosły o niecałe 2%. Nagły spadek kapitalizacji będący efektem kryzysowej paniki na rynkach kapitałowych nie wpłynął negatywnie na Grupę.

#### 4. Podsumowanie

Grupa Danone w roku 2007 rozpoczęła strategiczną transformację:

- Określono nowy profil działalności – stać się wiodącym producentem dostarczającym zdrowe produkty.
- Podjęto odpowiednie działania implementujące strategię – sprzedaż biznesów, które nie wspomagały realizacji misji (np. Ciastka), rozpoczęto inwestycje w kategoriach perspektywicznych – produkty medyczne oraz dziecięce.
- Grupa posiada bardzo dobrą bazę do dalszego rozwoju – rosnąca pozycja na rynkach wschodzących oraz wysoce innowacyjnych kategoriach.
- Wyniki finansowe spółki potwierdzają rosnącą efektywność marketingu. Spółka dba o inwestorów konsekwentnie dzieląc się zyskiem w postaci dywidendy oraz systematycznie poprawiając przychody oraz przepływy gotówkowe.

Wydaje się, że kilka najbliższych lat będzie kluczowe dla dalszego rozwoju Grupy Danone. Jeśli przedsiębiorstwu uda się podtrzymać wzrost poprzez rozwój kategorii spełniających misję, to zarówno konsumenci, jak i finalnie akcjonariusze w pełni docenią starania firmy.

#### 5. Literatura

- [1] Best R., *Market Based Management. Strategies for growing customer value and profitability*, New Jersey 2009.
- [2] Court D., Gordon J., Perrey J., *Boosting returns on marketing investments*, The McKinsey Quarterly, Nr 2, 2005.
- [3] Day G., Fahey L., *Valuing Market Strategies*, Journal of Marketing, vol. 52, nr 3, 1988.
- [4] Dobiegała-Korona B., Doligalski T. (red.), *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, Poltext, Warszawa, 2010.
- [5] Dobiegała-Korona B., *Klient kapitałem przedsiębiorstwa*, w: *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, red. B. Dobiegały-Korony, A. Hermana, Difin, Warszawa 2006, s. 85.
- [6] Dobiegała-Korona B., Krzepicka A., *Orientacja na kapitał klienta w przedsiębiorstwach w Polsce*, w: *Uwarunkowania wzrostu wartości przedsiębiorstw w warunkach konkurencji*, Urbańczyk E. (red.), Zeszyty Naukowe nr 634, Uniwersytet Szczeciński, 2011.
- [7] Dobiegała-Korona B., *Strategia wzrostu wartości klienta*, w: *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Wyd. Uniwersytet Szczeciński, 2009.
- [8] Doyle P., *Marketing wartości*, Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 84.
- [9] Doyle P., *Shareholder-value-based brand strategies*, Brand Management, vol.9, no. 1, 20-31 Września 2001.
- [10] Fisk P., *Geniusz Marketingu*, Wolters Kluwer Sp. Z o.o., Warszawa 2009, s.309.

- [11] <http://finance.danone.com/phoenix.zhtml?c=95168&p=irol-reportsAnnual>, dostęp z dnia 20 kwietnia 2011.
- [12] Kotler Ph., Kartajay H., Setiawan I., *Marketing 3.0*, MT BIZNES, Warszawa, 2010.
- [13] Kotler Ph., *Marketing wyd. 11*, Rembis, Poznań 2003, s. 20.
- [14] Kumar N., *The CEO's Marketing Manifesto*, Marketing Management, 2008.
- [15] Lenskold J.D., *Marketing ROI. The path to campaign, customer, and corporate profitability.*, The American Marketing Association, 2003.

#### Streszczenie

*Strategia marketingowa przedsiębiorstwa w znaczący sposób wpływa na budowę jego wartości. Artykuł przedstawia strategię marketingową Grupy Danone w latach 2007-2010. Autor wykazuje wpływ strategii na marżę netto marketingu analizując wyniki finansowe przedstawione przez Grupę.*

**Słowa kluczowe:** strategia marketingowa, wartość przedsiębiorstwa, efektywność inwestycji marketingowej, rentowność marketingu, marża netto marketingu.

#### **THE MARKETING STRATEGIES' IMPACT ON A COMPANY VALUE**

##### Summary

*The article describes case study of Danone Group. Author discusses the Group's marketing strategy in years 2007-2010 and presents impact on net marketing contribution. Financial performance of company is described and analyzed in terms of marketing strategy's impact and efficiency.*

**Keywords:** marketing strategies, enterprises value, marketing investment efficiency, profitability, net marketing contribution.

*Translated by Robert Sobotnik*

ROBERT SOBOTNIK  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie  
e-mail: sobotnik@gmail.com