

**Robert Kozielski**

Uniwersytet Łódzki  
e-mail: rkozielski@questus.pl

---

## **POMIAR DZIAŁAŃ MARKETINGOWYCH – PROCES I OBSZARY**

---

## **MEASURING MARKETING – PROCESS AND DIMENSIONS**

---

DOI: 10.15611/pn.2016.460.08  
JEL Classification: M10

**Streszczenie:** Nowe koncepcje i trendy rynkowe, takie jak big data, marketing automation czy wzrost znaczenia komunikacji cyfrowej, mediów społecznościowych oraz wykorzystania nowoczesnych technologii sprawiają, że rośnie rola analityki marketingowej i pomiaru działań marketingowych. Pomiar ten rozumiany jest jako zdolność mierzenia działań i oceny ich efektów w celu podnoszenia skuteczności i efektywności prowadzonych aktywności rynkowych. Na bazie literatury przedmiotu artykuł podejmuje próbę wpisania się w dyskusję nad obszarami i procesem pomiaru marketingu. W oparciu o klasyczne hierarchiczne podejście do struktury organizacyjnej wskazano na poziomy i obszary pomiaru marketingu w wymiarze zarządu, strategicznych jednostek biznesowych oraz działań operacyjnych. Zdefiniowano także cztery kluczowe etapy procesu pomiaru – budowa mapy strategii, identyfikacja celów, kluczowych czynników sukcesu, KPI, systemów i wskaźników pomiaru oraz dashboardów marketingowych.

**Słowa kluczowe:** pomiar marketingu, systemy pomiaru, marketing dashboard, wskaźniki marketingowe.

**Summary:** New market concepts and trends such as big data, marketing automation, digitals media, social media, new technologies and others influence the role of marketing analytics and measurement of marketing activities. Marketing measurement should be perceived as the process of evaluation of marketing activities in order to increase business efficiency and effectiveness. Based on the literature analysis, the paper aims to describe the scope and stages of process of marketing measuring. Three key levels of measuring marketing have been indicated e.g. corporation, SBU and marketing operations level. Marketing measurement process has also been described. It should consist of four main stages – mapping the business strategy, identifying critical success factors and KPI, developing measurement system and indicators, building marketing dashboards.

**Keywords:** measuring marketing, measurement systems, marketing dashboard marketing marketing ratios.

## 1. Wstęp

Wraz z rozwojem nowych koncepcji i trendów rynkowych, takich jak big data, marketing automation czy wzrost znaczenia komunikacji cyfrowej, mediów społecznościowych oraz wykorzystania nowoczesnych technologii i innych rośnie rola analityki marketingowej i pomiaru działań marketingowych. Pomiar ten rozumiany jest jako zdolność mierzenia działań i oceny ich efektów w celu podnoszenia skuteczności i efektywności prowadzonych aktywności rynkowych. Jednocześnie istnieje wiele dylematów związanych z określeniem procesu czy obszarów tak postrzeganego pomiaru.

Pomiar marketingu mieści się w nurcie badań nad sprawnością funkcjonowania organizacji. Opierając się na analizach przeprowadzonych przez A. Lewin i J. Minton [1986], początków tego nurtu doszukiwać się należy w publikacjach F. Taylora w początkowych latach XX wieku [Taylor 1911]. Zwrócił on uwagę na znaczenie standardów działań, planowania, kontroli i współpracy, a także na optymalizację użycia zasobów czy specjalizację. Innymi autorami, którzy przyczynili się do rozwoju tego nurtu, są H. Fayol<sup>1</sup>, E. Mayo<sup>2</sup>, H. Simon<sup>3</sup>, A. Chandler<sup>4</sup>, D. McGregor i R. Likert<sup>5</sup>, a także praktycy Ch. Barnard<sup>6</sup>, A. Sloan<sup>7</sup> i inni<sup>8</sup>.

Pomiar marketingu ma bezpośrednio związek z problematyką skuteczności, efektywności czy wydajności. Generalnie uważa się, że skuteczność to sposób realizacji zakładanych celów w określonych zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowaniach środowiska biznesowego [Koziełski 1997]. Skuteczność oceniana jest więc przez porównanie stanu początkowego ze stanem końcowym i odniesienia tego do zakładanego celu. W odróżnieniu od skuteczności, efektywność jest trudniejsza do oceny i wiązana jest raczej z kotlerowskim audytem marketingowym [Kotler i in. 1977]. Jest ona łączona z wytwarzaną wartością (dla klientów) i definiowana jako

<sup>1</sup> Postrzega zarządzanie jako zestaw umiejętności, których można się nauczyć, efektywność oparta jest na zasadach i przepisach, jasnym podziale władzy i dyscyplinie – por. [Fayol 1949].

<sup>2</sup> Zwrócił uwagę na znaczenie czynników emocjonalnych. Efektywność zależy od satysfakcji pracowników, zdolności diagnostycznych menedżerów i umiejętności interpersonalnych – por. [Mayo 1993].

<sup>3</sup> Efektywność oparta jest na aspekcie racjonalnym i racjonalnym określaniu celów. Zwrócił uwagę, iż cechą efektywności jest skuteczność wykorzystania informacji – por. [Simon 1947].

<sup>4</sup> Zwrócił uwagę na zależność efektywności organizacji od struktury będącej wynikiem przyjętej strategii. Podkreślał znaczenie kontroli otoczenia i umiejętności dostosowywania się do niego – por. [Chandler 1962].

<sup>5</sup> Podkreślali znaczenie satysfakcji pracowników, lojalności, otwartej komunikacji, ale także zarządzania partycypacyjnego współwystępującego z satysfakcją pracowników – por. [McGregor 1960].

<sup>6</sup> Podkreśla znaczenie wewnętrznej równowagi i potrzeby dopasowywania do warunków zewnętrznych – por. [Barnard 1938].

<sup>7</sup> Skuteczność realizowana przez ekonomię skali, potrzeba decentralizacji organizacji i centralizacji oceny i kontroli. Zwraca uwagę na multidywersyjną strukturę i ocenę zwrotu na inwestycjach przez pryzmat poszczególnych wydziałów – por. [Sloan 1963].

<sup>8</sup> Więcej między innymi w: [Lewin, Minton 1986].

stopień, w jakim oczekiwane rezultaty są osiągnięte przy określonych nakładach [Sink, Tuttle 1989].

Zatem mimo relatywnie długiego już okresu zainteresowania problematyką mierzenia marketingu wciąż nie ma wypracowanych standardów pomiaru. Również literatura przedmiotu dopiero od kilku lat próbuje uporządkować ten obszar. Z tego punktu widzenia celem artykułu będzie, na podstawie analizy literatury przedmiotu, podjęcie dyskusji na temat kluczowych aspektów związanych z pomiarem marketingu. Artykuł ma stanowić propozycję określenia obszarów, procesu i poziomów pomiaru marketingu.

## 2. Pomiar marketingu – poziomy i obszary

Początków zainteresowania mierzaniem marketingu należy się doszukiwać w latach 50., ale pierwsze pełniejsze opracowania pojawiły się w latach 60. i 70. [Kozielski (red.) 2006]. Najważniejsze jednak prace z tego okresu dotyczą zastosowania analizy opłacalności i skuteczności do marketingu [Sevin 1965], a Ch. Sevin wprowadził obowiązujące do dziś pojęcie wydajności marketingu, zapożyczając je z mechaniki jako działu fizyki [Bush i in. 2002]. Wzmocnieniem potrzeby mierzenia marketingu było obowiązujące już wtedy przekonanie, że błędne inwestycje w niektóre obszary marketingu wynikają z braku systemu mierzenia marketingu [Feder 1965]. W efekcie we wstępnej fazie rozwój mierzenia marketingu skupiał się wokół dystrybucji i koncentrował się na poszukiwaniu możliwości obniżenia jej kosztów<sup>9</sup>. Zauważyć także trzeba, iż wówczas większość podręczników z zakresu „podstaw marketingu” miała rozdziały poświęcone wydajności marketingu, wartości dodanej czy skuteczności. Publikacje, jak zauważa B. Clark [2001], ukazujące się w latach 70. i 80. skupiały się wokół związków i zależności pomiędzy marketingiem a rachunkowością [Shapiro, Kirpalani 1984], a także finansowymi wartościami generowanymi przez marketing (cash flow, NPV marketingu) [Day, Fahey 1988]. Pierwszy z kierunków doprowadził do obecnej tendencji uwzględniania marketingu w procesie pomiaru i oceny efektywności (np.: balanced scorecard), drugi ocenia skutki działań rynkowych i ich wpływ na aktywa firmy, jakie on buduje (kapitał marki, kapitał klienta, wartość firmy itp.). Jak się uważa, oba te kierunki w sferze marketingu stanowią nierozłączne elementy tzw. systemu oceny działań marketingowych (Marketing Performance Assessment) [Morgan i in. 2002]. Współcześnie wzrost zainteresowania pomiarem marketingu i działań rynkowych nie jest tylko wynikiem podejmowanych działań związanych z rewitalizacją marketingu jako koncepcji działania, nie jest także wyłącznie wynikiem prac nad oceną zwrotu z inwestycji

<sup>9</sup> Podkreślić trzeba, że prace te skutkowały powstaniem między innymi koncepcji logistycznego łańcucha dostaw, która – jak się podaje – umożliwiła w latach 80. bardzo poważnie obniżyć koszty fizycznej dystrybucji, ale także tzw. zarządzania materiałowego. Jak się podaje, koszty te na początku lat 60. stanowiły 30% produktu krajowego brutto USA, a w latach 80. spadły do jedynie 10% por. [Coyle i in. 1996].

marketingowych i doskonaleniem działań, jest natomiast efektem holistycznego podejścia do budowania wartości i przewagi konkurencyjnej [Sheth, Sisodia 2002].

Jeśli przyjąć, że pomiar marketingu zdefiniować można jako ocenę skuteczności i efektywności działań marketingowych oraz uzyskiwanych efektów [Neely i in. 2005], to można zauważyć, iż pomiar marketingu dotyczy dwóch głównych obszarów. Po pierwsze, obejmuje ocenę realizowanych działań rynkowych jako elementu procesu działań rynkowych z punktu widzenia kosztów i efektów oraz możliwości doskonalenia tych działań. Po drugie, dotyczy stopnia, w jakim działania te czy to przyczyniają się do rynkowego sukcesu firmy, czy to zwiększają wartość różnorodnych jej aktywów [Sheth, Sisodia 2002]. W pierwszym przypadku mówimy o tzw. efektywności działań, w drugim o tzw. skuteczności. Często oba pojęcia były w literaturze wymiennie używane i równie często stosowane zamiennie z wydajnością [Sink, Tuttle 1989; Chew 1988; Sumanth 1994].

Wskazane obszary pomiaru marketingu mają dość ogólny charakter. Współcześnie na gruncie teorii, jak i praktyki zarządzania wyróżnić można nieco bardziej szczegółowy podział. Dotyczy to zarówno poziomów pomiaru, jak i obszarów. Podejmując próbę nieco bardziej szczegółowego opisu poziomów i wynikających z nich obszarów pomiaru, wykorzystać można klasyczny hierarchiczny model spojrzenia na organizację i jej działania rynkowe. W efekcie mamy więc poziom zarządu, poziom poszczególnych jednostek biznesowych (produkty, marki, regiony, segmenty rynku itp.) oraz poziom działań operacyjnych. Jak można zauważyć w tabeli 1, poziom analizy determinuje rolę marketingu, obszar pomiaru, wykorzystywane mierniki.

Na poziomie zarządu główną rolę marketingu można zdefiniować jako rolę adwokata klienta. Główne zadanie sprowadza się do reprezentowania interesów klienta w organizacji. W efekcie pomiar koncentrować się będzie na ocenie zdolności organizacji do myślenia jak klient, stopnia rynkowego uwrażliwienia firmy, zdolności szybkiego reagowania na zmiany zachodzące w organizacji, ale także poziomu innowacyjności czy gotowości na zmianę. Stosowane mierniki obejmują te tradycyjne, jak udział w rynku czy kapitał marki, ale także na przykład „time to market”, miernik kultury organizacyjnej czy orientacji marketingowej.

Na poziomie strategicznych jednostek biznesu rola marketingu może być opisana metaforą „właściciela biznesu”, który odpowiada za definiowanie konceptu i modelu biznesowego czy też strategii marketingowej. Odpowiada on za projektowanie i sprawne funkcjonowanie kluczowych procesów i systemów w organizacji – budowanie wartości (*value proposition*), zarządzanie marką, obsługę klienta itp. Przykładowe mierniki to CLV, NPS, rentowność produktów, SofW, RFM, penetracja rynku i inne.

W sferze działań operacyjnych rolę marketingu można spersonifikować jako „profesjonalnego menedżera” odpowiedzialnego za budowanie i dostarczanie wartości do odbiorców. W konsekwencji pomiar koncentrować się będzie na ocenie skuteczności i efektywności wykorzystywania poszczególnych narzędzi, instrumentów

**Tabela 1.** Poziomy i obszary pomiaru marketingu

Poziomy pomiaru	Rola marketingu	Obszary pomiaru	Nazwa pomiaru	Przykładowe pomiary	Przykładowe mierniki
Poziom zarządu	adwokat klienta w organizacji	kultura organizacyjna, strategia rynkowa	marketing due dilligence (audyt marketingowy)	innowacyjność, myślenie klientem, wrażliwość rynkowa, zwinność organizacyjna	time to market, udział w rynku, wartość rynku
Poziom strategicznych jednostek biznesowych	właściciel biznesu	systemy i procesy rynkowe	efektywność marketingu	lojalność i relacje z klientami, branding, value proposition	CLV, NPS, rentowność produktów, SofW, RFM, penetracja rynku
Poziom działań operacyjnych	profesjonalny menedżer	działania i narzędzia	efektywność działań i narzędzi	dystrybucja, reklama, promocja sprzedaży, mailing, social media itp.	konwersja, GRP, CPP, CPT, CPS, dystrybucja numeryczna i ważona, CPC, CPM

Źródło: opracowanie własne.

i działań marketingowych, takich jak dystrybucja, reklama, promocja sprzedaży, e-mailing, social media itp. Przykładowe mierniki wykorzystywane w tym obszarze to konwersja, GRP, CPP, CPS, dystrybucja numeryczna i ważona, CPC, CTR.

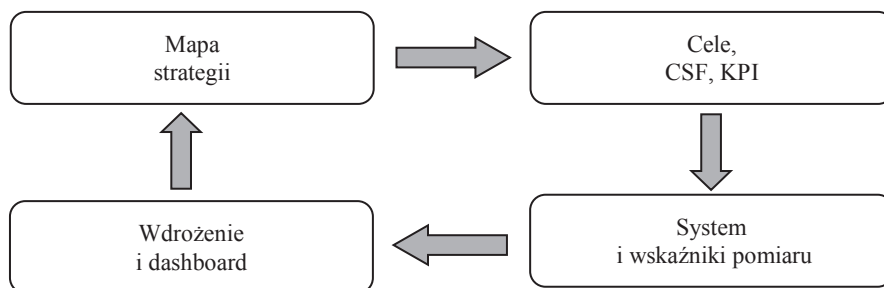
Opisanie obszarów i poziomów pomiaru w zależności od pozycji w strukturze organizacyjnej pozwala kompleksowo spojrzeć na pomiar marketingu. Inne podejścia do definiowania poziomów i obszarów pomiaru dotyczą popularnego lejka sprzedażowego czy też podmiotu (udziałowcy, zarząd, klienci, pracownicy, dostawcy itp.). Ograniczenia artykułu nie pozwalają na bardziej szczegółową analizę. Niemniej jednak pomiar w każdym z poziomów i obszarów wymaga uruchomienia procesu pomiaru, który nie tylko zapewnia staranność realizacji pomiaru, ale także wpisuje go w szerszy kontekst działań rynkowych organizacji.

### 3. Proces pomiaru marketingu

Słabość tradycyjnego podejścia do pomiaru działań marketingowych wynika głównie z faktu traktowania pomiaru w sposób bardzo operacyjny, tzn. koncentracji na doraźnych danych, bez uwzględnienia szerszego kontekstu funkcjonowania organizacji, a przede wszystkim zdolności gromadzenia, upowszechniania wiedzy rynkowej w organizacji i uruchamiania procesów organizacyjnego uczenia się. Stąd też wynika potrzeba nie tylko definiowania bieżących potrzeb informacyjnych czy też danych kontrolnych, ale i wpisania ich w zależności przyczynowo-skutkowe.

Analiza literatury przedmiotu pozwala opisać proces pomiaru działań marketingowych, który redukuje słabości tradycyjnego podejścia. Jak można zauważyć, na

rysunku 1, proces pomiaru marketingu rozpoczyna się od zbudowania bądź też pozyskania mapy strategii. Mapa strategii jest intelektualnym i graficznym opisem strategii rynkowej organizacji, który definiuje cele strategiczne (finansowe) firmy, jej fundament strategiczny, propozycję wartości, kluczowe procesy oraz wymagania operacyjne. Jednym z najpowszechniej stosowanych modeli, opisującym mapę strategii, jest strategiczna karta wyników [Kaplan, Norton 2003].



**Rys. 1.** Proces pomiaru działań marketingowych

Źródło: opracowanie własne.

Mapa strategii buduje ramy pod proces pomiaru. Wskazuje cele strategiczne, które w dalszym etapie przekładane są na kluczowe czynniki sukcesu (CSF), KPI i mierniki. Ponadto mapa strategii wskazuje na ramy strategii, a tym samym determinuje te elementy, które są kluczowe dla jej realizacji, a więc także dla pomiaru.

Mapa strategii wraz z kluczowymi czynnikami sukcesu, KPI pozwalają na uruchomienie trzeciego etapu procesu pomiaru, mianowicie budowy systemu i wskaźników pomiaru. Rozwój problematyki pomiaru, zarówno od strony teoretycznej, jak i praktycznej, pozwolił na wytworzenie wielu systemów pomiaru, które mogą stanowić dobry wzorzec do budowania zindywidualizowanych systemów. Przykładami mogą być wspomniana już strategiczna karta wyników, pryzm działań, piramida działań, marketing ROI itp.

Ostatnim etapem procesu pomiaru działań marketingowych jest wdrożenie systemu pomiaru, upowszechnienie jego wyników i wykorzystanie płynącej z niego wiedzy dla lepszego rozumienia funkcjonowania rynków, klientów i konkurentów poprzez wykorzystanie tzw. marketingu dashboards. Marketing dashboards to graficzny opis danych i informacji, które przedstawiają kluczowe wyniki, trendy rynkowe i wspierają proces podejmowania decyzji. Główna wartość marketingu dashboards opiera się na doborze właściwych KPI i zaprezentowaniu ich w intuicyjny i zrozumiały sposób. Kluczowa wartość ostatniego etapu opiera się bowiem na przekonaniu, że celem pomiaru nie jest tylko kontrola bieżących działań, ale i budowanie relatywnie trwałej przewagi konkurencyjnej poprzez wykorzystanie wiedzy rynkowej.

## 4. Zakończenie

Rosnące znaczenie pomiaru marketingu wynika z wielu czynników i zmian rynkowych, takich jak dążenie do uwzględniania celów niefinansowych w strukturze celów firmy, powszechne dążenie do pomiaru działań firmy w różnych obszarach funkcjonowania organizacji, nacisk na wzrost efektywności wydatków marketingowych, wzrost znaczenia różnych grup interesu w organizacji, zmiany zachodzące w organizacji czy też wzrost znaczenia aktywów niematerialnych.

Efektywne wdrożenie dobrego systemu pomiaru pozwala realizować wiele korzyści zarówno z poziomu strategiczno-organizacyjnego (np.: wzmocnienie pozycji konkurencyjnej firmy w długim okresie, podniesienie skuteczności zarządzania – nie wyłącznie intuicyjnego, rozwój kompetencji uczenia się pracowników i organizacji, możliwość doskonalenia i uczenia się organizacji), jak i poziomu jednostek biznesowych i działań operacyjnych (zrozumienie zasad rządzących naszym biznesem – customer insights, przewaga rynkowa, dostosowanie celów rynkowych do celów firmy, podniesienie efektywności wykorzystania zasobów – dostosowanie zasobów i działań do sytuacji biznesowej, ograniczenie kosztów poprzez eliminację nieefektywnych działań, budowa efektywnego systemu motywacyjnego w oparciu o systemy pomiaru – podejmowanie odpowiedzialności, poprawa komunikacji wewnętrznej i wzmocnienie roli marketingu w organizacji).

Budowa i wdrożenie efektywnego systemu pomiaru wiąże się zawsze, jak pokazują wyniki badań i praktyka zarządzania, z określonymi barierami i deficytami. Wyzwaniem jest ich pokonanie. Dotyczy to sfery kultury organizacyjnej (np.: konserwatyzm strategiczny, brak otwartości na zmianę, niechęć do uczenia się), błędnych przyjmowanych założeń systemów pomiaru (np.: brak danych, brak powiązania wskaźników ze strategią firmy, brak weryfikacji związków przyczynowo-skutkowych, ustalanie błędnych celów, nieprawidłowe pomiary) czy często spotykanych ograniczeń sfery ludzkiej (np.: opór przed zmianą, brak zaufania, konflikt, delegowanie uprawnień, brak wiedzy i umiejętności, dążenie do suboptymalizacji).

Wskazane w artykule kluczowe obszary i poziomy pomiaru, a przede wszystkim kompleksowy proces pomiaru pozwalają w świadomy i pełny sposób z jednej strony przeciwdziałać barierom budowy i wdrażania systemów pomiaru, z drugiej wykorzystywać korzyści z niego płynące.

## Literatura

- Barnard Ch.I., 1938, *The Functions of Executive*, Harvard University Press, Cambridge.
- Bush A.J., Smart D., Nicholas E.L., 2002, *Pursuing the concept of marketing productivity*, Journal of Business Research, vol. 55.
- Chandler A.D., 1962, *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge.
- Chew W., 1988, *No-nonsense guide to measuring productivity*, Harvard Business Review, vol. 66.
- Clark B.H., 2001, *A Summary of thinking on measuring the value of marketing*, Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, vol. 9.

- Coyle J.J., Bardi E.J., Langley jr C.J., 1996, *The Management of Business Management*, West Publishing Company, New York.
- Day G.S., Fahey L., 1988, *Valuing market strategies*, Journal of Marketing, vol. 52.
- Fayol H., 1949, *Administration Industrielle et Generale*, Sir Isaac Pitman & Sons, London.
- Feder R.A., 1965, *How to measure marketing performance*, Harvard Business Review, May/June.
- Goodman S.R., 1970, *Techniques of Profitability Analysis*, Wiley-Interscience, New York.
- Kaplan R.S., Norton D.P., 2003, *Strategy Maps – Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, Boston.
- Kotler Ph., Gregor W., Rodgers W., 1977, *The marketing audit comes of age*, Loan Management Review, vol. 18.
- Kozielski R., 1997, *Istota i obszary skuteczności reklamy*, Marketing i Rynek, nr 1.
- Kozielski R. (red.), 2006, *Wskaźniki marketingowe*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Lewin A.Y., Minton J.W., 1986, *Determining organizational effectiveness – another look, and an agenda for research*, Management Science, vol. 32
- Likert R.L., *New Patterns of Management*, McGraw Hill, New York.
- Mayo E., 1993, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Macmillan, New York.
- McGregor D., 1960, *The Human Side of Enterprise*, McGraw Hill, New York.
- Morgan N.A., Clark B.H., Gooner R., 2002, *Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment – integrating multiple perspectives*, Journal of Business Research, vol. 55.
- Neely A., Adams Ch., Kennerle M., 2005, *Performance Prism*, Prentice Hall, New York.
- Sevin Ch., 1965, *Marketing Productivity Analysis*, McGraw Hill, New York.
- Shapiro S. J., Kirpalani V.H., 1984, *Marketing Effectiveness – Insights from Accounting and Finance*, Allyn and Bacon, Boston.
- Sheth J.N., Sisodia R.S., 2002, *Marketing Productivity – Issues and Analysis*, Journal of Business Research, vol. 55.
- Simon H.A., 1947, *Administrative Behavior – A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, Macmillan, New York.
- Sink D.S., Tuttle T.C., 1989, *Planning and Measurement in your Organization of the Future*, Industrial Engineering and Management Press.
- Sloan A.P., 1963, *My Years with General Motors*, Doubleday, New York.
- Sumanth D., 1994, *Productivity Engineering and Management*, McGraw Hill, New York.
- Taylor F.W., 1911, *The Principles of Scientific Management*, Harper & Row, New York.