

## SYSTEMATYKA METOD OCENY JAKOŚCI DZIAŁALNOŚCI MARKETINGOWEJ ORGANIZACJI

### Wstęp

Wśród istniejących metod oceny jakości działalności marketingowej organizacji można wskazać trzy odrębne ich grupy. Pierwszą z nich tworzą metody jakościowe, w ramach których na użytek oceny nie określa się żadnych parametrów liczbowych<sup>1</sup>. Zaliczyć tu można następujące metody: audyt marketingowy, ocenę doskonałości marketingu oraz przegląd etycznej i społecznej odpowiedzialności organizacji. Druga grupa to metody ilościowe służące do oceny badanych zjawisk czy obiektów za pomocą wartości liczbowych, wyrażonych we właściwych dla tej oceny jednostkach miary. Do metod tych należą: analiza sprzedaży, analiza udziału w rynku, analiza wpływu wydatków marketingowych na wielkość sprzedaży, analiza finansowa, kontrola rentowności i efektywność marketingu, ranking efektywności marketingu oraz obserwacja zadowolenia klienta. Ostatnią grupę tworzą metody jakościowo-ilościowe (mieszane) łączące cechy zarówno metod jakościowych, jak i ilościowych. Oznacza to, że część parametrów oceny jest wyrażona liczbowo, a część nie. Metody te stanowią: zrównoważona karta wyników, a także benchmarking marketingowy. Tabela 1 przedstawia proponowany podział istniejących metod oceny jakości działalności marketingowej organizacji.

Tabela 1. Podział istniejących metod oceny jakości działalności marketingowej organizacji

Rodzaj metod	Nazwa metody
Jakościowe	<ul style="list-style-type: none"><li>• audyt marketingowy, - ocena doskonałości marketingu,</li><li>• przegląd etycznej i społecznej odpowiedzialności organizacji</li></ul>
Ilościowe	<ul style="list-style-type: none"><li>• analiza sprzedaży, - analiza udziału w rynku,</li><li>• analiza wpływu wydatków marketingowych na wielkość sprzedaży,</li><li>• analiza finansowa,</li><li>• kontrola rentowności marketingu,</li><li>• efektywność marketingu,</li><li>• ranking efektywności marketingu,</li><li>• obserwacja zadowolenia klienta</li></ul>
Jakościowo-ilościowe	<ul style="list-style-type: none"><li>• zrównoważona karta wyników, - benchmarking marketingowy</li></ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: H. Mruk, B. Pilarczyk, H. Szulce, *Marketing*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005; E. Jendrzeczak, A. Tomczak, *Podstawy marketingu dla inżynierów*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2003; Ph. Kotler, *Marketing*, REBIS, Poznań 2005; R. Krupski (red.), *Metody zarządzania przedsiębiorstwem w przestrzeni marketingowej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004; E. Michalski, *Marketing. Podręcznik akademicki*, PWE, Warszawa 2003.

<sup>1</sup> K. Charmaz, *Teoria Ugruntowana. Praktyczny przewodnik po analizie jakościowej*, PWN, Warszawa 2009; P. Have, *Understanding Qualitative Research and Ethnomethodology*, SAGE Publications Ltd, London 2004.

Ponadto istniejące metod oceny jakości działalności marketingowej organizacji można sklasyfikować według rodzajów oceny. Ilustruje to tabela 2.

**Tabela 2. Rodzaje oceny działalności marketingowej organizacji**

Rodzaj oceny	Główny odpowiedzialny	Cel oceny	Metody
<b>Ocena planu rocznego</b>	Najwyższe i średnie kierownictwo	Zbadać, czy osiąga się zaplanowane wyniki	<ul style="list-style-type: none"> <li>• analiza sprzedaży,</li> <li>• analiza udziału w rynku,</li> <li>• analiza wpływu wydatków marketingowych na wielkość sprzedaży,</li> <li>• analiza finansowa,</li> <li>• obserwacja zadowolenia klienta,</li> <li>• zrównoważona karta wyników</li> </ul>
<b>Ocena rentowności</b>	Kontroler marketingowy	Określić, co organizacji przynosi zyski, a co straty	kontrola rentowności: <ul style="list-style-type: none"> <li>• produktu,</li> <li>• terytorium,</li> <li>• klienta,</li> <li>• segmentu,</li> <li>• kanału handlowego,</li> <li>• wielkości zamówienia</li> </ul>
<b>Ocena efektywności</b>	Kierownictwo liniowe i działu kadr  Kontroler marketingowy	Ocena i zwiększenie efektywności wydatków marketingowych	efektywność: <ul style="list-style-type: none"> <li>• personelu sprzedaży,</li> <li>• reklamy,</li> <li>• promocji sprzedaży,</li> <li>• dystrybucji</li> </ul>
<b>Ocena strategiczna</b>	Najwyższe kierownictwo  Audytor marketingu	Stwierdzić, czy organizacja wykorzystuje wszystkie możliwości stwarzane przez rynki, produkty i kanały dystrybucji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ranking efektywności marketingu,</li> <li>• audyt marketingowy,</li> <li>• ocena doskonałości marketingu,</li> <li>• przegląd etycznej i społecznej odpowiedzialności organizacji,</li> <li>• benchmarking marketingowy</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ph. Kotler, *Marketing*, REBIS, Poznań 2005, s. 700.

## 1. Metody oceny jakościowej

### Audyty marketingowy

Rozważania teoretyczne prowadzone na przestrzeni ostatnich pięćdziesięciu lat w zakresie audytu marketingowego pokazują, iż powszechnie używana jest w dalszym ciągu w tym względzie definicja Ph. Kotlera, która brzmi następująco: „*audyt marketingowy jest to wszechstronne, systematyczne, niezależne i regularne badanie środowiska marketingowego, celów, strategii i działań danego przedsiębiorstwa lub jednostki biznesu, prowadzone dla zidentyfikowania trudności i szans rozwojowych oraz sformułowania planów, mających na celu usprawnienie marketingu przedsiębiorstwa*”<sup>2</sup>. Według R. W. Haas’a, audyt marketingowy jest najbardziej pełnowartościowym ze wszystkich narzędzi kontroli i oceny działalności marketingowej organizacji<sup>3</sup>.

Audyty marketingowy posiada 4 zasadnicze cechy. Są to: wszechstronność, systematyczność, niezależność i regularność. W tabeli 3 zawarte zostały objaśnienia każdej z cech. Jeśli chodzi natomiast o zakres audytu marketingowego, to większość teoretyków i praktyków korzysta z podziału zaproponowanego przez Ph. Kotlera (tabela 4). Pozostali autorzy,

<sup>2</sup> Ph. Kotler, *From sales obsession to marketing effectiveness*, Harvard Business Review 1997, November–December, s. 67–75.

<sup>3</sup> R. W. Haas, *Business marketing, a managerial approach*, South – Western College Publishing, Ohio 1995.

bazując na tych rozważaniach, stworzyli własne podziały, są one jednak w pełni kompatybilne z propozycją pierwotną.

Do zalet audytu marketingowego możemy zaliczyć fakt, iż uwzględniana w nim ocena obejmuje wszystkie obszary działalności marketingowej organizacji. Jednak nie przyjmuje się w niej jednolitego systemu postępowania. Ponadto audyt jest kosztowny, czasochłonny i wymaga nadzoru nad osobą, która go wykonuje.

Tabela 3. Cechy audytu marketingowego

<b>WSZECHESTRONNOŚĆ</b>
Obejmuje wszystkie ważne działania marketingowe, nie ograniczając się jedynie do obszarów problemowych. Wyjątkiem są audyty funkcjonalne, które koncentrują się na wybranych aspektach działalności marketingowej. Ich skuteczność jest mniejsza niż wszechstronnego audytu marketingowego. Wszechstronny audyt marketingowy pozwala skuteczniej lokalizować prawdziwe źródło problemów przedsiębiorstwa.
<b>SYSTEMATYCZNOŚĆ</b>
Stanowi sekwencję badań środowiska mikro i makromarketingowego, celów, strategii i systemów marketingowych, a także konkretnych działań marketingowych danego przedsiębiorstwa. Diagnoza sytuacji uzyskana w wyniku audytu stanowi wytyczne do działań korygujących dla przyszłych planów krótko i długoterminowych.
<b>NIEZALEŻNOŚĆ</b>
Audyt marketingowy może być przeprowadzany na sześć sposobów: autoaudyt (self – audit), audyt z przeciwka, audyt z góry, audyt poprzez biuro audytu, audyt przez specjalną grupę zadaniową w przedsiębiorstwie, audyt z zewnątrz. Audytem o najwyższym stopniu niezależności jest audyt przeprowadzany przez konsultantów zewnętrznych, którzy posiadają niezbędny obiektywizm, szerokie doświadczenie, odpowiednią wiedzę z badanej dziedziny oraz niepodzielny czas i uwagę podczas prac audytorskich.
<b>REGULARNOŚĆ</b>
Potrzeba przeprowadzania audytu marketingowego nie ogranicza się do sytuacji kryzysowych. Audyt powinien być przeprowadzany w równych odstępach czasu, niezależnie od kondycji organizacji.

Źródło: W. Dryl, T. Dryl, *Kontrola marketingowa z wykorzystaniem audytu marketingowego jako determinanta sukcesu współczesnych organizacji*, [w:] *Systemowe uwarunkowania sukcesu organizacji*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2009, s.520

Tabela 4. Elementy audytu marketingowego wg Ph. Kotlera

Audyt marketingowy		
Audyt środowiska marketingowego	Audyt strategii marketingowych	Audyt organizacji marketingu
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Makrośrodowisko: demograficzne, ekonomiczne, ekologiczne, technologiczne, polityczne i kulturowe</li> <li>• Środowisko, w którym prowadzona jest działalność: rynki, klienci, konkurenci, dystrybucja i dealerzy, dostawcy, usługodawcy i firmy marketingowe, społeczeństwo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misja biznesu</li> <li>• Cele i zadania marketingu</li> <li>• Strategia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Struktura formalna</li> <li>• Efektywność funkcjonalna</li> <li>• Efektywność współpracy działu marketingu</li> </ul>
Audyt systemu marketingu	Audyt produktywności marketingu	Audyt funkcji marketingu
<ul style="list-style-type: none"> <li>• System informacji marketingowej</li> <li>• System planowania marketingowego</li> <li>• System kontroli marketingowej</li> <li>• System rozwoju nowego produktu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza rentowności</li> <li>• Analiza efektywności wydatków</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkty</li> <li>• Cena</li> <li>• Dystrybucja</li> <li>• Reklama i promocja sprzedaży, publicity oraz marketing bezpośredni</li> <li>• Personel sprzedaży</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ph. Kotler, *Marketing*, REBIS, Poznań 2005, s. 700.

### Ocena doskonałości marketingu

Ocena doskonałości marketingu stosowana jest do oceny wyników działań marketingowych osiągniętych przez daną organizację w stosunku do wyników najlepszych organizacji (uważanych za wzorcowe). W metodzie wszystkie organizacje i działania marketingowe dzielą się na słabe, dobre i znakomite (tabela 5). Kierownictwo stawia krzyżyk w tym wierszu, który najlepiej obrazuje sytuację w jego organizacji<sup>4</sup>. W ten sposób uzyskuje się słabe i mocne strony działalności marketingowej danej organizacji, dzięki czemu można zdiagnozować te jej obszary, które funkcjonują w sposób prawidłowy oraz te, które wymagają poprawy.

<sup>4</sup> Ph. Kotler, *Marketing*, REBIS, Poznań 2005, s. 713.

Tabela 5. Ocena doskonałości marketingu

Slaby	Dobry	Znakomity
Zorientowany na produkt	Zorientowany na rynek	Kreujący rynek
Nastawiony na rynek masowy	Nastawiony na segment rynku	Zorientowany na nisze i klienta
Oferta produktowa	Rozwinięta oferta produktowa	Rozwiązujący problemy klientów
Przeciętna jakość produktu/usług	Ponadprzeciętna jakość produktu/usług	Znakomita jakość produktu/usług
Nastawiony na produkt końcowy	Nastawiony na produkt główny	Nastawiony na umiejętności
Nastawiony na proces	Nastawiony na proces	Nastawiony na wynik
Reagujący na konkurencję	Szukający inspiracji u najlepszych	Przerastający konkurentów
Eksploatacja dostawcy/odbiorcy	Pierwszeństwo dostawcy/odbiorcy	Partnerstwo dostawcy/odbiorcy
Eksploatacja dealera	Poparcie dealera	Partnerstwo z dealerem
Kierowany przez cenę	Kierowany przez jakość	Kierowany przez wartość
Przeciętna szybkość działania	Ponadprzeciętna szybkość działania	Znakomita szybkość działania
Hierarchia	Sieć	Praca zespołowa
Integracja pionowa	Organizacja spłaszczona	Sojusze strategiczne
Zorientowany na udziałowców	Zorientowany na interesariuszy/uczestników biznesu	Zorientowany społecznie

Źródło: Ph. Kotler, *Marketing*, REBIS, Poznań 2005, s. 716.

Przedstawioną metodę należy uznać za stosunkowo prostą, umożliwia ona szybkie badanie. Jeśli chodzi natomiast o wady, to stanowią je: zbyt duża ogólność, subiektywizm oraz ograniczony zestaw cech, które należy brać pod uwagę przy ocenie jakości działalności marketingowej organizacji.

### Przegląd etycznej i społecznej odpowiedzialności organizacji

Działalność marketingowa nierzadko jest związana z dylematami etycznymi. Organizacje cieszące się największym szacunkiem realnie biorą pod uwagę, zarówno w aspekcie strategicznym, jak i operatywnym, interesy nie tylko ich samych, ale także innych organizacji, w tym interesy społeczne. Organizacje powinny umieć ocenić, czy rzeczywiście stosują etyczny i społecznie odpowiedzialny marketing.

Główne problemy etyczne w działalności marketingowej organizacji mają związek z wysokimi cenami, oszukańczymi praktykami, agresywną sprzedażą, wadliwymi produktami, niską jakością usług dla biednych konsumentów. Z punktu widzenia społeczeństwa natomiast problemy te są rezultatem kreowania przez marketing materialistycznego stylu życia, zanieczyszczenia środowiska kulturowego, nadmiernego wpływu na politykę, działalności niezgodnej z prawem, czy braku dbałości o kwestie ekologiczne<sup>5</sup>.

Aby działalność marketingowa była faktycznie zgodna z etyką, organizacje powinny posługiwać się przepisami prawa, tworzyć własny, spisany kodeks etyczny, który musi być rozpowszechniany w organizacji. Bardzo ważna jest także odpowiednia „świadomość społeczna” w czasie kontaktów z wszystkimi interesariuszami na rynku<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> M. D. Hutt, T. W. Speh, *Zarządzanie Marketingiem*, PWN, Warszawa 1997.

<sup>6</sup> Ph. Kotler, *Marketing*, REBIS, Poznań 2005, s. 717.

Przykładem troski o wymiar etyczny działalności organizacji jest dekalog biznesmena wg T. Borkowskiego. Jest on co prawda stworzony dość dawno, jednak wydaje się być ciągle aktualny. Zawiera również odniesienia do działalności marketingowej, a w całościowym ujęciu obejmuje następujące stwierdzenia<sup>7</sup>:

1. Żadnym swym działaniem nie przyczyniaj się do niszczenia środowiska naturalnego.
2. Wspieraj materialnie badania naukowe, które służą naprawie tego, co zostało zniszczone wskutek działalności gospodarczej.
3. Nie produkuj niczego, co zagrażałoby życiu i zdrowiu ludzkiemu.
4. Nie oszukuj nikogo.
5. Staraj się uzyskiwać coraz wyższe dochody poprzez wynalazki, lepszą organizację pracy, ciekawą reklamę (ale nie kłamliwą), skuteczny marketing i analizę zbytu, wyszukiwanie tańszych dostawców oraz zmiany technologiczne, a nie poprzez praktyki monopolistyczne, fałszywą reklamę czy zawyżone marże.
6. Szanuj swego podwładnego, zwłaszcza jeżeli solidnie wypełnia swoje obowiązki.
7. Nie wyzyskuj nikogo, nie okradaj poprzez sztuczne zaniżanie zarobków, skracanie urlopów, obcinanie premii itp. Pamiętaj, że godziwa zapłata za solidnie wykonywaną pracę należy się każdemu.
8. Stwórz swoim podwładnym dobre warunki pracy, niezagrożające zdrowiu i życiu.
9. Bądź szczodry. Niech twoja przedsiębiorczość i talenty nie służą tylko Tobie. Niech służą wszystkim potrzebującym.
10. Staraj się usilnie zrozumieć, że posiadanie nawet największej ilości pieniędzy nie oznacza, że jesteś lepszy od innych, że możesz innych poniżyć, że stałeś się najmądrzejszym i najpotężniejszym z ludzi.

Kwestie związane z etyką są niezwykle istotne zarówno dla organizacji, jak i całego społeczeństwa. Poprawiają bowiem wizerunek organizacji oraz zwiększają do niej zaufanie. Jednak są to sprawy skomplikowane, ponieważ niełatwo jest niekiedy określić, czy dane postępowanie w działalności marketingowej uznać za zachowanie etyczne czy nie.

## 2. Metody oceny ilościowej

### Analiza sprzedaży

Analiza sprzedaży stanowi pomiar i ocenę rzeczywistej sprzedaży w stosunku do zaplanowanego jej poziomu. Zawiera wiele przydatnych informacji dotyczących sprzedaży produktów wytwarzanych przez daną organizację w różnych przekrojach, m.in.: raport o nowych klientach, którzy zostali pozyskani przez konkretnych przedstawicieli handlowych, czy wielkość popytu na określone dobra produkowane przez organizację<sup>8</sup>.

Istnieją dwie metody analizy sprzedaży: analiza różnicy oraz analiza mikrosprzedaży<sup>9</sup>. W analizie różnicy bierze się pod uwagę relatywny udział wszystkich czynników, które powodują rozbieżności w osiągniętych wynikach sprzedaży. Analiza mikrosprzedaży natomiast skupia się na zbadaniu tych produktów, terytoriów itp., którym nie udało się osiągnąć ustalonego poziomu sprzedaży.

Dzięki analizie sprzedaży można uzyskać wiele ważnych informacji, które mogą być wykorzystane w planowaniu sprzedaży, np.<sup>10</sup>:

- wskazanie towarów generujących największe zyski,
- wpływ poszczególnych pracowników na wyniki organizacji,

<sup>7</sup> K. Sedlak, *Strategia w biznesie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1993, s. 175-176.

<sup>8</sup> M. D. Hutt, T. W. Speh, *Zarządzanie Marketingiem*, PWN, Warszawa 1997, s. 568-669.

<sup>9</sup> Ph. Kotler, *Marketing*, REBIS, Poznań 2005, s. 701.

<sup>10</sup> K. Przybyłowski, S. W. Hartley, R. A. Kerin, W. Rudelius, *Marketing*, Dom Wydawniczy ABC, Jugostawia 1998, s. 554-557.

– zadowolenie klientów z oferowanego asortymentu bądź usług.

Zaletami analizy sprzedaży są szybkość obliczeń oraz samej analizy. Niestety ograniczona jest ona wyłącznie do kwestii sprzedażowych.

### Analiza udziału w rynku

Udział w rynku jest to stosunek liczby sprzedanych produktów danej organizacji do liczby wszystkich sprzedanych jednostek tego produktu. Można go wyrazić za pomocą pięciu wskaźników: ilościowego, wartościowego, udziału w rynku obsługiwanym, względnego udziału w rynku oraz względnego udziału w rynku w stosunku do głównego konkurenta<sup>11</sup>.

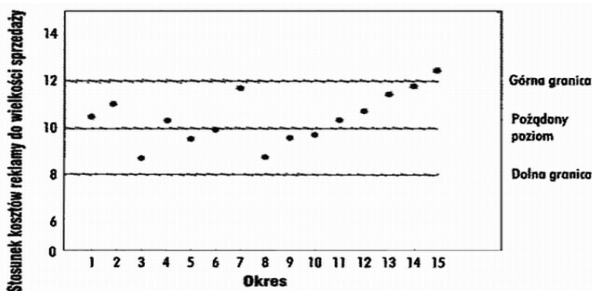
Ilościowy udział w rynku odnosi się do wielkości sprzedaży organizacji lub marki wyrażonej jako procent całkowitej sprzedaży na rynku odniesienia. Udział w rynku w wyrażeniu wartościowym jest obliczany przy użyciu wartości obrotów. Z kolei udział w rynku obsługiwanym stanowi sprzedaż wyrażoną jako procent całkowitej sprzedaży uzyskanej na obsługiwanym rynku. Względny udział w rynku jest to stosunek sprzedaży danej organizacji do wielkości sprzedaży jej konkurentów. Względny udział w rynku w stosunku do głównego konkurenta natomiast to udział organizacji w rynku w stosunku do największego konkurenta.

Przedstawione wskaźniki pozwalają na szybkie obliczenia oraz sprawną analizę, ale dotyczą jedynie jednej kwestii związanej z jakością działalności marketingowej – udziału w rynku.

### Analiza wpływu wydatków marketingowych na wielkość sprzedaży

Każda organizacja musi zwracać uwagę na stosunek wydatków marketingowych do wielkości sprzedaży, by mieć pewność, że nie wydaje za dużo, aby osiągnąć planowaną sprzedaż. Można to kontrolować za pomocą tzw. wykresu kontroli (rysunek 1), obrazującego takie wielkości jak koszty reklamy do wielkości sprzedaży czy koszty badań marketingowych do wielkości sprzedaży<sup>12</sup>.

Rysunek 1. Wzór wykresu kontroli



Źródło: Ph. Kotler, *Marketing*, REBIS, Poznań 2005, s. 702.

Zaprezentowana metoda również pozwala na szybką analizę, jeśli organizacja dysponuje wszystkimi niezbędnymi danymi do przeprowadzania wyliczeń, jednak dotyczy ona tylko jednego aspektu – zależności między wydatkami marketingowymi a uzyskiwaną wielkością sprzedaży.

<sup>11</sup> J. J. Lambin, *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, PWN, Warszawa 2001, s. 162-164; Ph. Kotler, *Marketing*, REBIS, Poznań 2005, s. 701.

<sup>12</sup> Ph. Kotler, *Marketing*, REBIS, Poznań 2005, s. 702.

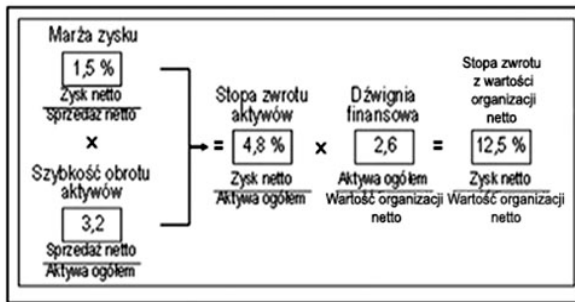
## Analiza finansowa marketingu

Wydatki marketingowe powinny być analizowane w ramach całego procesu finansowego, by szczegółowo ustalić, gdzie organizacja zarabia pieniądze. Najistotniejszym wskaźnikiem brany pod uwagę w tym względzie **jest stopa zwrotu z wartości organizacji netto**. Jego istotę przedstawia rysunek 2<sup>13</sup>.

Stopa zwrotu z wartości organizacji netto nie jest jedynym wskaźnikiem możliwym do uwzględnienia w omawianej analizie. Możliwe jest zastosowanie w tym przypadku wielu innych wskaźników związanych z działalnością marketingową, np. stopnia zwrotu z inwestycji marketingowej jako ilorazu wkładu netto marketingu (różnicy między całkowitymi przychodami a całkowitymi kosztami zmiennymi) do wydatków marketingowych.

Jak widać, analiza finansowa marketingu jest stosunkowo prosta w użyciu i mało pracochłonna pod warunkiem, że organizacja posiada wszelkie niezbędne dane do przeprowadzenia wyliczeń.

Rysunek 2. Model finansowy stopy zwrotu z wartości organizacji netto



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ph. Kotler, Marketing, REBIS, Poznań 2005, s. 703.

## Kontrola rentowności marketingu

Kontrolę rentowności marketingu stosuje się w celu określenia rentowności kanałów dystrybucji, produktów, obszarów marketingu i innych jednostek marketingowych. Przebiega ona w trzech następujących etapach<sup>14</sup>:

- analiza wydatków funkcjonalnych,
- przypisanie kosztów funkcjonalnych jednostkom marketingowym,
- przeprowadzanie rachunku wyników dla każdej jednostki marketingowej.

Szerszą wersją kontroli rentowności marketingu jest kalkulacja kosztów marketingowych oparta na działalności ABC (*activity-based cost accounting*). Metoda ta umożliwia menedżerom analizę generowania dochodów oraz sposobów zużywania zasobów przez m.in.: produkty, marki, klientów, urządzania, obszary czy kanały dystrybucji<sup>15</sup>. Za jej pomocą dokonuje się podziału zasobów na trzy klasy: A, B i C. Klasa A obejmuje pozycje najdroższe wymagające szczególnej uwagi, doklasy B zaliczane są zasoby o mniejszej wartości, natomiast klasa C - to wszystkie pozostałe zasoby. Istotą klasyfikacji ABC jest to, aby wysiłek zaoszczędzony przy kontroli i ewidencji zasobów grupy C skierować na pozycje o większej ważności. Jest to klasyfikacja zasobów według malejącej ich wartości lub według innych kryteriów.

<sup>13</sup> Ibidem, s. 703.

<sup>14</sup> Ph. Kotler, Marketing, REBIS, Poznań 2005.

<sup>15</sup> R. Cooper R., R. S. Kaplan, *Profit Priorities from Activity-Based Costing*, Harvard Business Review 1991, no. 3, May - June, s. 130-135.



Do najważniejszych zalet kontroli rentowności marketingu można zaliczyć fakt, iż umożliwia ona pomiar najważniejszych aktywów organizacji, takich jak: wartość marki, klienta, kanału dystrybucji. Jednak jest niezwykle czasochłonna i pracochłonna.

### Efektywność marketingu

W literaturze wyróżnia się następujące rodzaje efektywności marketingu: efektywność personelu sprzedaży, efektywność reklamy, efektywność promocji sprzedaży oraz efektywność dystrybucji<sup>16</sup>. Tabela 6 przedstawia klasyfikację efektywności marketingu wraz z danymi/wskaźnikami, które można brać pod uwagę w ramach każdego rodzaju efektywności.

Tabela 6. Rodzaje efektywności marketingu wraz z danymi/wskaźnikami

Efektywność personelu sprzedaży	Efektywność reklamy	Efektywność promocji sprzedaży	Efektywność dystrybucji
<ul style="list-style-type: none"> <li>• średnia liczba wizyt handlowych na jednego sprzedawcę,</li> <li>• średni czas trwania wizyty handlowej na jeden kontakt,</li> <li>• średni dochód z jednej wizyty handlowej,</li> <li>• średni koszt jednej wizyty handlowej,</li> <li>• koszty reprezentacyjne jednej wizyty handlowej,</li> <li>• procent zamówień na 100 wizyt handlowych,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• koszt reklamy na tysiąc potencjalnych klientów, do których dociera dany środek przekazu,</li> <li>• procent odbiorców, którzy zauważyli, widzieli, skojarzyli i przeczytali większość drukowanych ogłoszeń reklamowych,</li> <li>• opinie klientów na temat treści i skuteczności ogłoszenia,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• procent sprzedaży dokonanych w ramach wyprzedazy,</li> <li>• udział kosztów wystawienia towaru w wartości sprzedaży,</li> <li>• procent realizowanych kuponów promocyjnych,</li> <li>• liczba pytań handlowych spowodowanych daną prezentacją</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• koszty logistyki jako procent sprzedaży,</li> <li>• procent wypełnionych poprawnie zamówień,</li> <li>• procent terminowych dostaw,</li> <li>• liczba błędnie wypełnionych faktur,</li> <li>• kontrola zapasów produktów finalnych,</li> <li>• kontrola zapasów produktów w procesie produkcji,</li> <li>• procent dostaw w systemie Just in Time,</li> <li>• koszty magazynowe,</li> <li>• koszty transportu na jednostkę produktu,</li> <li>• koszty zamówień,</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• liczba nowych klientów w danym okresie,</li> <li>• liczba utraconych klientów w danym okresie,</li> <li>• koszt personelu sprzedaży jako procent całkowitej sprzedaży</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pomiar opinii o danym produkcie przed i po kampanii reklamowej,</li> <li>• liczba zapytań będących efektem reklamy,</li> <li>• koszt jednego pytania handlowego</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• usytuowanie składów (koszty dotarcia),</li> <li>• wpływ opakowania na pakowność produktu do środków transportu,</li> <li>• procent reklamacji produktu,</li> <li>• koszt reklamacji przypadający na jeden produkt,</li> <li>• liczba defektów przypadających na jeden produkt,</li> <li>• czas realizacji zamówienia,</li> <li>• procent punktualnych dostaw produktu,</li> <li>• procent wyprodukowanych produktów, przypadających na jednego zatrudnionego,</li> <li>• czas wyprodukowania nowego produktu,</li> <li>• rytmiczność produkcji,</li> <li>• sezonowość produkcji</li> </ul>

Źródło: Ph. Kotler, Marketing, REBIS, Poznań 2005, s. 709-710; A. Hiam, *Specjalista ds. marketingu*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 50; M. Pietraszewski, *Marketing i analiza działalności*

<sup>16</sup> Ph. Kotler, Marketing...op.cit

gospodarczej, eMPi2 Wydawnictwo M. Pietraszewski SC, Poznań 1992; P. Mudie, A. Cottam, *Usługi. Zarządzanie i marketing*, PWN, Warszawa 1998, s. 280-281.

Analiza efektywności marketingu pozwala na szerszą kontrolę jakości działalności marketingowej, bowiem nie skupia się wyłącznie na jednym obszarze tej działalności. Nie jest to jednak ocena pełna.

### Ranking efektywności marketingu

Ranking efektywności marketingu obejmuje pięć aspektów orientacji marketingowej: filozofię klienta, zintegrowaną organizację marketingu, właściwą informację marketingową oraz orientację strategiczną i efektywność operacyjną<sup>17</sup>. Do każdego z tych obszarów są skonstruowane pytania i odpowiedzi, za które przyznaje się punkty w skali od 0 do 2. Odpowiedzi zaznacza się krzyżykiem. Ostateczny wynik mieści się w przedziale od 0 do 30. Uzyskana liczba punktów określa poziom efektywności marketingu. Itak: 0-5-poziom zerowy, 6-10-słaby, 11-15-dostateczny, 16-20-dobry, 26-30– pierwszorzędny. Tabela 7 przedstawia pytania zawarte w metodzie<sup>18</sup>.

Tabela 7. Pytania zawarte w rankingu efektywności marketingu

Filozofia klienta	Zintegrowana organizacja marketingu	Właściwa informacja marketingowa
1. Czy kierownictwo zdaje sobie sprawę ze znaczenia takiego sposobu funkcjonowania organizacji, aby spełniało ono potrzeby wybranych rynków?	1. Czy marketing i kontrola głównych funkcji marketingowych w organizacji są silnie zintegrowane?	1. Kiedy przeprowadzono ostatnie badania klientów, czynników decydujących o zakupach, kanałów dystrybucji i konkurentów?
2. Czy kierownictwo przygotowuje różne oferty i plany marketingowe dla różnych segmentów rynku?	2. Czy kierownictwo marketingu dobrze współpracuje z kierownictwem działów: badawczo-rozwojowego, produkcji, zakupów, dystrybucji i finansów? 3. Jak zorganizowany jest proces opracowywania nowego produktu?	2. Jak dobrze kierownictwo zna potencjał sprzedaży i rentowność różnych segmentów rynku, grup klientów, obszarów, produktów, kanałów dystrybucji i wielkości zamówień 3. Jakie działania podejmuje się w celu pomiaru i poprawy efektywności różnych wydatków marketingowych?
Orientacja strategiczna		Efektywność operacyjna
1. Jaki jest zakres formalnego planowania marketingowego? 2. Jaka jest bieżąca strategia marketingowa? 3. W jakim stopniu plany uwzględniają nieprzewidziane ewentualności?		1. Jak przekazuje się pracownikom informacje o strategiach marketingowych i jak się je wprowadza w życie? 2. Czy kierownictwo efektywnie wykorzystuje zasoby marketingowe? 3. Czy kierownictwo posiada umiejętności szybkiego i skutecznego reagowania na nagłe zdarzenia?

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ph. Kotler, *Marketing*, REBIS, Poznań 2005, s. 712-713.

Jak widać metoda ta jest bardzo prosta w użyciu, ma jednak ograniczony zestaw pytań i bierze tylko pod uwagę niektóre aspekty działalności marketingowej organizacji. Jest to metoda obciążona dużym subiektywizmem oceniającego.

<sup>17</sup> Ph. Kotler, *From sales obsession to marketing effectiveness*, Harvard Business Review 1997, November –December, s. 67–75.

<sup>18</sup> Ph. Kotler, *Marketing...op.cit.*, s. 712-713.

### Obserwacja zadowolenia klienta

Obserwacja zadowolenia klienta sprowadza się do analizy następujących wskaźników<sup>19</sup>:

- procentu nowych klientów w stosunku do średniej liczby klientów;
- procentu klientów utraconych w stosunku do średniej liczby klientów;
- procentu klientów odzyskanych w stosunku do średniej liczby klientów;
- procentu klientów: bardzo niezadowolonych, niezadowolonych, obojętnych, zadowolonych oraz bardzo zadowolonych;
- procentu klientów, którzy mówią, że ponownie dokonają zakupu;
- procentu klientów, którzy mówią, że polecą produkt innym;
- procentu klientów rynku docelowego, którzy mają świadomość marki;
- procentu klientów, którzy mówią, że produkt organizacji jest najlepszy w swojej kategorii;
- procentu klientów, którzy poprawnie określają zamierzone pozycjonowanie i różnicowanie marki;
- średniego postrzegania produktu w odniesieniu do głównego konkurenta;
- średniego postrzegania jakości serwisu organizacji w odniesieniu do głównego konkurenta;
- oceny zadowolenia partnerów, takich jak np.: pracownicy, dostawcy, banki, dystrybutorzy, detaliści, czy udziałowcy.

Ważne jest, aby dla każdego ze wskaźników określić pewne granice i by kierownictwo organizacji w momencie ich przekroczenia podejmowało działania korygujące i naprawcze.

Wyliczenie wartości wymienionych wskaźników jest także stosunkowo łatwe do wykonania, ale daje wyłącznie wyniki związane z zadowoleniem klienta. Pomija inne aspekty oceny działalności marketingowej.

### 3. Metody oceny jakościowo-ilościowej (mieszane)

#### Zrównoważona karta wyników

Zrównoważona karta wyników (*Balanced Scorecard* – stworzona przez R. S. Kaplana i D. P. Nortona) jest narzędziem zarządzania strategicznego, służącym do kontrolowania i stałego nadzorowania ważnych wskaźników w organizacji<sup>20</sup>. Istota tej metody polega na stworzeniu i stosowaniu w kontroli skoordynowanego zestawu mierników wieloaspektowej oceny funkcjonowania organizacji. Podstawowym jej celem jest zapewnienie realizacji przyjętej strategii rozwoju. Koncepcja zrównoważonej karty wyników zakłada rozpatrywanie strategii organizacji z uwzględnieniem czterech perspektyw<sup>21</sup>:

- finansowej,
- klienta,
- procesów wewnętrznych,
- rozwoju.

Każdy miernik w zrównoważonej karcie wyników, odnoszący się do określonej jej perspektywy, powinien stanowić element łańcucha przyczynowo-skutkowego, powodującego w efekcie poprawę wyników finansowych. Takie podejście wynika z samej koncepcji karty, która zakłada, że to wyniki finansowe są ostateczną miarą skuteczności strategii, wskazującą właścicielom na efektywność środków zainwestowanych w organizacji.

<sup>19</sup> Ph. Kotler, *Marketing...* op.cit, s. 704.

<sup>20</sup> R. S. Kaplan, D. P. Norton, *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Press, Boston 2004; R. S. Kaplan, D. P. Norton, *Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston 1996; R. S. Kaplan, D. P. Norton, *Putting the Balanced Scorecard to work*, Harvard Business Review 1993, September – October, s. 2–16; R. S. Kaplan, D.P. Norton, *The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance*, Harvard Business Review 1992, January - February, s. 71-80.

<sup>21</sup> T. Curtis, *Marketing for engineers, scientists and technologists*, John Wiley & Sons Ltd, Chichester 2008, s. 329.

Wskaźniki finansowe w ramach uwzględnianych mierników są niezwykle ważne dla organizacji – dobra analiza i kontrola nad nimi zapewnia bezpieczną płynność finansową i eliminację nieefektywnych inwestycji. Perspektywa finansowa precyzuje strategię z punktu widzenia właścicieli i odzwierciedla długoterminowy cel organizacji, jakim jest wysoki zwrot z zaangażowanego kapitału. Pokazuje ona ekonomiczne konsekwencje działań podejmowanych w ramach określonej wcześniej strategii rozwoju. Ustalone w tej perspektywie cele finansowe mają kluczowe znaczenie dla określenia celów i mierników w ramach pozostałych trzech perspektyw karty.

Klient to główny odbiorca działań marketingowych. Organizacja powinno więc mieć pewność, że konsument jest zadowolony i usatysfakcjonowany z relacji panujących między nim i organizacją. W perspektywie klienta dąży się do zidentyfikowania klientów i docelowych segmentów rynku, w których organizacja zamierza konkurować. Cele i mierniki określone w tej perspektywie pozwalają na identyfikację i pomiar wartości oferowanej docelowym segmentom rynku. Z punktu widzenia jakości działalności marketingowej organizacji ta perspektywa jest najistotniejsza.

Procesy wewnętrzne dotyczą wszelkich operacji zachodzących wewnątrz organizacji. Wskaźniki dotyczące mierników pozwalają stwierdzić, czy wartość tworzona przez organizację dociera do docelowych segmentów rynku oraz w jaki sposób to się odbywa. Przykładowe procesy wewnętrzne w działalności organizacji to: IT, produkcja, działania marketingowe (obsługa klienta, badanie jakości, itp.).

W perspektywie rozwoju określane są cele i działania, które powinny stworzyć podstawę długoterminowego rozwoju i doskonalenia całej organizacji. Analizuje się w niej mierniki opisujące umiejętność uczenia się organizacji i jej rozwoju. W tej perspektywie bierze swój początek łańcuch przyczynowo-skutkowy celów strategicznych. Zatem rozwój i doskonalenie zasobów pozwala na stworzenie odpowiednich procesów wewnętrznych, a te z kolei umożliwiają utrzymanie dotychczasowych i nowych klientów, przychody ze sprzedaży produktów na rynku pozwalają natomiast osiągnąć długofalowe cele finansowe.

Zaletą zrównoważonej karty wyników jest to, że daje menedżerom strategiczny pogląd na całą organizację. Wadą jest jej pracochłonność.

### **Benchmarking marketingowy**

Benchmarking marketingowy jest uważany za szczególnie przypadek benchmarkingu strategicznego. Polega na systematycznym porównywaniu działalności marketingowej organizacji z tego rodzaju działalnością w firmach konkurencyjnych. Ma bardzo duże znaczenie w typowaniu parametrów wykorzystywanych do pozycjonowania marki w przestrzeni rynkowej<sup>22</sup>. Stosuje się go w dłuższym okresie.

Można wyróżnić następujące obszary porównawcze w benchmarkingu marketingowym: cena, rozwój produktu, zarządzanie kanałami dystrybucji, komunikacja marketingowa, sprzedaż, systemy informacji rynkowej, planowanie marketingowe i implementacja strategii marketingowej. Dzięki wykonanej analizie z uwzględnieniem wymienionych obszarów można, przy wyciągnięciu odpowiednich wniosków, znaleźć sposoby dorównywania innym organizacjom lub pokonywania ich.

Benchmarking marketingowy cechuje się dużą nośnością oraz uniwersalnością<sup>23</sup>, umożliwia ciągle doskonalenie się organizacji. Jest jednak trudny do realizacji, bowiem dostęp do danych konkurencji jest niekiedy utrudniony.

<sup>22</sup> R. Krupski (red.), *Metody zarządzania przedsiębiorstwem w przestrzeni marketingowej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 278; G. Watson, *Benchmarking – Vom Besten lernen*, Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech 1993.

<sup>23</sup> R. Krupski (red.), *Metody zarządzania przedsiębiorstwem w przestrzeni marketingowej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 277.

## Wnioski końcowe

Samo podejście do oceny jakości działalności marketingowej organizacji wymaga zastosowania określonej metody. Ze względu na wielość istniejących obecnie metod oceny jakości działalności marketingowej powstaje pytanie, która z nich najlepiej pozwoli ocenić tą działalność. Być może niedostatki istniejących metod będą wymagały zaproponowania nowej metody oceny. Żeby odpowiedzieć na to pytanie należy ocenić metody omawianej klasy. Nie jest to jednak możliwe bez uprzedniego scharakteryzowania tych metod.

## Bibliografia

1. Charmaz K., *Teoria Ugruntowana. Praktyczny przewodnik po analizie jakościowej*, PWN, Warszawa 2009.
2. Cooper R., Kaplan R. S., *Profit Priorities from Activity-Based Costing*, Harvard Business Review 1991, no. 3, May - June, s. 130-135.
3. Curtis T., *Marketing for engineers, scientists and technologists*, John Wiley & Sons Ltd, Chichester 2008.
4. Dryl W., Dryl T., *Kontrola marketingowa z wykorzystaniem audytu marketingowego jako determinanta sukcesu współczesnych organizacji*, [w:] *Systemowe uwarunkowania sukcesu organizacji*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2009.
5. Haas R. W., *Business marketing, a managerial approach*, South – Western College Publishing, Ohio 1995.
6. Have P., *Understanding Qualitative Research and Ethnomethodology*, SAGE Publications Ltd, London 2004.
7. Hiam A., *Specjalista ds. marketingu*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
8. Hutt M. D., Speh T. W., *Zarządzanie Marketingiem*, PWN, Warszawa 1997.
9. Jendrzyczak E., Tomczak A., *Podstawy marketing dla inżynierów*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2003.
10. Kaplan R. S., Norton D. P., *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Press, Boston 2004.
11. Kaplan R. S., Norton D. P., *Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston 1996.
12. Kaplan R. S., Norton D. P., *Putting the Balanced Scorecard to work*, Harvard Business Review 1993, September – October, s. 2–16.
13. Kaplan R. S., Norton D. P., *The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance*, Harvard Business Review 1992, January - February, s. 71-80.
14. Kotler Ph., *Marketing*, REBIS, Poznań 2005.
15. Kotler Ph., *From sales obsession to marketing effectiveness*, Harvard Business Review 1997, November –December, s. 67–75.
16. Krupski R. (red.), *Metody zarządzania przedsiębiorstwem w przestrzeni marketingowej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004.
17. Lambin J. J., *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, PWN, Warszawa 2001.
18. Michalski E., *Marketing. Podręcznik akademicki*, PWE, Warszawa 2003.
19. Mruk H., Pilarczyk B., Szulce H., *Marketing*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005.
20. Mudie P., Cottam A. (1998), *Usługi. Zarządzanie i marketing*, PWN, Warszawa.
21. Pietraszewski M., *Marketing i analiza działalności gospodarczej*, eMPi2 Wydawnictwo M. Pietraszewski SC, Poznań 1992.
22. Przybyłowski K., Hartley S. W., Kerin R. A., Rudelius W., *Marketing*, Dom Wydawniczy ABC, Jugosławia 1998.
23. Sedlak K. (red.), *Strategia w biznesie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1993.
24. Watson G., *Benchmarking – Vom Besten lernen*, Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech 1993.

## **SYSTEMATICS OF QUALITY ASSESSMENT METHODS FOR BUSINESS MARKETING ORGANIZATIONS**

### **Summary**

This study presents detailed systematics of quality assessment methods for marketing organizations dividing it into three groups: qualitative, quantitative and qualitative-quantitative (mixed) methods. The first group includes methods such as: marketing audit, marketing excellence evaluation and review of the ethical and social responsibility of the organization. The second group is: sales analysis, market share analysis, impact analysis with marketing expenditures on sales area, financial analysis, profitability and efficiency control, marketing effectiveness ranking and observation on customer satisfaction. The last group includes methods: balanced scorecard and marketing benchmark.

Approach towards assessing the quality of organization's marketing activities requires using one particular method. Due to big number of existing methods for assessing the quality of marketing activities, a question arises: which one will allow us fully assess the activity.

**Key words:** systematics, methods of assessing the quality of an organization's marketing activities, qualitative methods, quantitative methods, qualitative and quantitative methods (mixed).