

# Wskaźniki pomiaru sprawności marketingowej

Robert Kozielski

*W ostatnich latach zauważa się rosnące zainteresowanie oceną sprawności działań marketingowych, zarówno w sferze nauki, jak i praktyki. Tendencja ta jest tłumaczona teorią kontroli, teorią agencji, teorią instytucjonalną, koncepcjami orientacji rynkowej oraz kapitału marki. Celem artykułu jest ocena zakresu stosowania wskaźników pomiaru przez firmy działające w Polsce oraz identyfikacja siły związku pomiędzy liczbą i jakością stosowanych wskaźników pomiaru a poziomem wiedzy rynkowej i uzyskiwanymi przez firmy wynikami działań rynkowych. Jak wynika z badań, wskaźniki pomiaru efektów i działań rynkowych są ściśle powiązane z poziomem wiedzy w organizacji. Wiedza natomiast jest skorelowana z wynikami biznesu. Można więc stwierdzić, iż stosowane mierniki pomiaru sprawności marketingowej organizacji wpływają na budowanie wiedzy rynkowej firmy, a dzięki temu na uzyskiwane przez firmy efekty działań rynkowych.*

## 1. Wprowadzenie

Analiza literatury przedmiotu, jak i obserwacja zakresu badań prowadzonych w dziedzinie marketingu w ostatnich latach pozwala zaobserwować kilka wyraźnych nurtów rozważań. Można wskazać między innymi, iż lata 90. obfitowały w szeroko prowadzone prace o charakterze naukowo-badawczym, których celem było określenie tożsamości marketingu i próba zdefiniowania narzędzi, które mierzyłyby stopień orientacji marketingowej przedsiębiorstw. Prace te zmierzały do określenia intelektualnych fundamentów marketingu i wskazania na jego miejsce i zadania w organizacji. Nurt ten zapoczątkowany przez takich autorów jak B. Shapiro (1988), A. Kohli i B. Jaworski (1990) oraz J. Narver i S. Slater (1990), później kontynuowany między innymi przez F. Webster (1994), G. Day (1994) czy J. Shetha i R. Sisodia (2005). Drugi dający się zaobserwować nurt związany jest z rosnącym znaczeniem technologii informatycznej i informacyjnej w biznesie. Szereg publikacji dotyczących wykorzystania Internetu, CRM oraz E-Commerce (np. Chaffey 2006) ukazało się szczególnie na początku XXI wieku. Uwzględnia się w nich jednak coraz częściej systemowe podejście, rozważa się ich efektywność i wkład w budowanie wartości dla klienta. Inny

wreszcie kierunek rozważań dotyczy określenia możliwości pomiaru działań marketingowych, zarówno od strony procesu, jak i efektów. Jest więc kontynuacją prac związanych z określaniem i oceną wartości, jakich dodaje marketing do produktów. Prace R. Kaplan i D. Norton (1992), R. Shawa (1998), T. Amblera (2003) czy J. Lenskolda (2003) są przykładami tego nurtu. Marketing nie jest już tutaj postrzegany jedynie jako funkcja czy zestaw operacji rynkowych. Ma on raczej wymiar bardziej strategiczny, reprezentuje holistyczne podejście z nakierowaniem na umiejętności zarządzcze oraz finansowe aspekty działań rynkowych. Ten właśnie kierunek rozważań nabiera w ostatnim okresie szczególnego znaczenia. Celem opracowania jest wskazanie na rolę wskaźników marketingowych w procesie pomiaru sprawności marketingowej firmy oraz próba oceny zakresu ich wykorzystania przez przedsiębiorstwa, które prowadzą swoje działania na polskim rynku.

Punktem wyjścia opracowania będzie określenie roli i znaczenia pomiaru efektów i działań rynkowych firmy, identyfikacja i krótka charakterystyka wybranych systemów pomiaru oraz klasyfikacja wykorzystywanych w tych systemach mierników pomiaru. W drugiej części artykułu autor na podstawie własnych badań przeprowadzonych w 2006 roku na próbie 103 przedsiębiorstw (189 jednostek biznesu) dokona analizy i oceny zakresu stosowania wskaźników rynkowych przez firmy działające w Polsce oraz wyszczególni ich powiązania z wynikami biznesu i wiedzą rynkową firmy. Uważa się bowiem, że wskaźniki działań rynkowych budują wiedzę rynkową w organizacji, a poprzez to winny wpływać na sukces rynkowy firmy. Badania, które zostały wykorzystane w pracy, przeprowadzone były w Polsce na celowo dobranej próbie strategicznych jednostek biznesu. Strukturę próby zaprezentowano w tabeli 1.

<b>Wielkość firmy (liczba zatrudnionych)</b>	
Do 50 osób	27,5%
51–250 osób	24,3%
Ponad 250 osób	47,1%
Brak odpowiedzi	1,1%
<b>Rynkowy obszar działania<sup>1</sup></b>	
Handel detaliczny	21,7%
Rynek instytucjonalny	42,2%
Rynek konsumpcyjny	22,8%
Inne	12,2%
Brak odpowiedzi	1,1%

Poziom zarządzania	
Wyższy	27,5%
Średni	42,9%
Niższy	28,0%
Brak odpowiedzi	1,6%

Tab. 1. Struktura próby. Źródło: badania własne, 2006.

## 2. Wzrost znaczenie pomiaru efektów i działań rynkowych – podstawy teoretyczne

Rosnące zainteresowanie wskaźnikami jako parametrami pomiaru wyniku, jak się uważa, z teorii kontroli, teorii agencji, koncepcji wartości marki, założeń orientacji marketingowej oraz teorii instytucjonalnej (Ambler, Kokkinaki, Puntoni 2003).

Teoria kontroli zakłada potrzebę monitorowania działań w celu zebrania niezbędnych danych pozwalających na ocenę, czy podejmowane wysiłki generują oczekiwane rezultaty (Jaworski 1988: 23–39). Teoria kontroli zakłada wpływ czynników otoczenia (trudnych do przewidzenia i o różnej sile) na planowane wyniki. Jest ona istotną częścią tradycyjnego cyklu – analizowania, planowania, realizacji i kontroli (Kotler 2003). W tym kontekście wskaźniki marketingowe są wykorzystywane do oceny przeszłych działań oraz doskonalenia przyszłych. To uwypukla potrzebę określenia punktów odniesienia. Poza przeszłymi wynikami są to także plany, działania konkurentów (Barwise, Farley 2004: 257–262).

Teoria agencji zakłada istnienie kontraktu pomiędzy dwoma stronami kontraktu – zlecającym (pryncypał) i agentem (Jansen, Meckling 1976: 305–360). Wskaźniki są tutaj elementem kontraktu, który jest zawierany. Stanowią one przełożenie celów zlecającego na parametry będące jednocześnie kryterium oceny wypełnienia kontraktu. W praktyce kontrakt taki zawiera jest zwykle pomiędzy udziałowcami a zarządem, a nie pomiędzy zarządem a obszarami funkcjonalnymi. Niemniej jednak, jak się uważa, mierniki marketingowe winny również być elementem wewnętrznej komunikacji (Barwise, Farley 2004: 257–262).

Koncepcja orientacji marketingowej, jak już zauważyliśmy poprzednio, może być czasem nieco inaczej definiowana. Niemniej jednak podkreśla się w niej wrażliwość rynku i zdolność do międzyfunkcjonalnej współpracy (procesu). Mierniki są elementem budującym wrażliwość rynkową organizacji (Barwise, Farley 2004: 257–262). Pomagają budować wiedzę o rynku, zrozumienie klientów i wspierają proces uczenia się rynku. Rosnąca świadomość potrzeby większej wrażliwości marketingowej organizacji jednocześnie wzmacnia potrzebę korzystania z mierników marketingowych. Jak uważa

T. Ambler, organizacja, która jest silniej zorientowana rynkowo, będzie wykorzystywała wskaźniki w szerszym zakresie (Ambler, Kokkinaki, Puntoni 2003).

Teoria kontroli i teoria agencji mają dość długą historię. Wobec czego odnotowywany w ostatnim czasie wzrost zainteresowania wskaźnikami pomiaru związany jest silniej z kolejną koncepcją – kapitału marki. Koncepcja kapitału marki powstała pod koniec lat 80. jako wynik zaobserwowanych ograniczeń parametrów finansowych stosowanych do oceny działań firmy (Barwise 1988: 3–8). Określenie kapitału marki, powiązanego z aktywami niematerialnymi (postawa, percepcja, zachowanie – Aaker 1991: 1–22), nie może być, jak się uważa ograniczony do jednego parametru (Barwise 1993: 93–104). Z tego powodu oraz rosnącego przekonania udziałowców, iż wartości niematerialne stanowią istotną część wartości firmy, nastąpił wyraźny wzrost zainteresowania miernikami opisującymi kapitał marki oparty na kliencie i rynku.

Ostatnia z koncepcji teoretycznych, która pomaga zrozumieć wzrost zainteresowania wskaźnikami, związana jest z teorią instytucjonalną. Zakłada ona, że czynniki kulturowe organizacji, jej historia oraz doświadczenia innych firm z sektora będą wpływały na działania organizacji. Teoria ta pomaga wyjaśnić wzrost zainteresowania miernikami poprzez przyjęcie założenia, że wraz z użytkowaniem wskaźników w organizacji staną się one instytucjonalnymi normami, stosowanymi powszechnie w sektorze przez inne firmy z branży.

Pomiar sprawności działań marketingowych i wzrost jego znaczenia jest więc wynikiem z jednej strony zauważalnych już zmian w postrzeganiu marketingu w organizacji i docenianiu jego roli w budowaniu aktywów niematerialnych firmy, ale także zmian w sposobach realizacji. Wskaźniki pomiaru efektów i działań rynkowych są wykorzystywane zarówno dla potrzeb planowania działań, w trakcie ich realizacji, a także dla potrzeb oceny uzyskanych wyników. Pomiaru marketingu umożliwia więc budowanie wiedzy o rynku, ułatwia proces kreowania wrażliwości rynkowej firmy, stanowi system wczesnego ostrzegania, określa kryteria hierarchizacji wartości w organizacji, identyfikuje wartości kontrolne, pomaga monitorować realizację działań firmy. Stanowi także istotny wkład informacyjny w proces planowania działań i strukturalizacji procesu działań rynkowych (identyfikacji problemu, budowania wartości, dostarczania wartości). W efekcie na rynku zaobserwować można szybki rozwój systemów mierzenia działań rynkowych.

### **3. Systemy pomiaru działań rynkowych a wskaźniki marketingowe**

Istnieje wiele systemów pomiaru działań. Do najbardziej znanych należą audyt marketingowy (Kotler, Gregor, Rodgers 1977: 49–62), benchmarking (Węgrzyn 2000: 28–32), Activity Based Costing (ABC – Bromwich, Bhimani 1989), strategiczna karta wyników (Kaplan, Norton 1992) czy też marketing

ROI (Lenskold 2003). Obok nich powstało wiele innych metod, które nie są już tak znane – model Sinka i Tuttle (Sink, Tuttle 1989), piramida działań (Cross, Lynch 1992: 20–23), pryzm działań (Nelly, Adams, Crowe 2001: 6–13).

Wymienione systemy pomiaru działań rynkowych firmy to tylko część tych, które powstały w ostatnich latach<sup>2</sup>. Analiza przedstawionych systemów mierzenia i doskonalenia działań firmy pozwala stwierdzić, iż nie ma systemu, który byłby powszechnie akceptowany i uznany za dominujący. Nawet strategiczna karta wyników po pierwsze spotyka się z zarzutami, po drugie nie jest powszechnie w praktyce wdrożonym systemem. Należy się więc zgodzić z R. Kaplanem i D. Nortonem, którzy już na początkowym etapie tworzenia *balanced scorecard* uznali, że nie jest to szablon, który może być zastosowany w każdej firmie niezależnie od specyfiki przedsiębiorstwa, sektora, strategii. Różna sytuacja rynkowa, uwarunkowania biznesu, przejęta strategia rozwoju i konkutowania wymagać będą różnych systemów (Kaplan, Norton 1993: 134–147). Wszystkie systemy mają jednak jeden element wspólny – opierają się zarówno na parametrach finansowych, jak i pozafinansowych. Wskaźniki pomiaru stanowią więc kluczowy element każdego systemu pomiaru działań i efektów rynkowych.

#### 4. Wskaźniki finansowe i pozafinansowe – próba kategoryzacji

Podział na wskaźniki finansowe<sup>3</sup> i pozafinansowe jest dość powszechny w literaturze (McGovern, Court, Quelch 2004: 70–80; Eccles 1991: 131–137; Frazier, Howell 1982: 431–443). Początkowo pomiar koncentrował się na parametrach finansowych (Sevin 1965; Feder 1965: 132–142). Jednocześnie, dostrzegając ograniczenia, podejmowano próby uwzględniania wskaźników pozafinansowych<sup>4</sup>. Ograniczenia mierników finansowych, określanych jako tradycyjne parametry pomiaru, omawiane były w literaturze bardzo szeroko (Eccles 1991; Kaplan 1983). Generalnie były krytykowane one za koncentrację na krótkim okresie i nie uwzględnianie w wartości firmy między innymi aktywów niematerialnych (Bhargava, Dubelaar, Ramaswami 1994: 235–246; Chakravarthy 1986: 437–458). W szczególności zarzuty stawiane tradycyjnym, finansowym wskaźnikom pomiaru dotyczyły (Ghalayini, Noble 1996: 63–80):

- wykorzystania ich w tradycyjnym systemie rachunkowości zarządczej, która była tworzona w celu podziału kosztów (głównie siły roboczej stanowiącej najwyższe koszty w tradycyjnym systemie produkcji) pomiędzy produkty czy działy,
- opóźnień informacyjnych związanych z okresami rozliczeniowymi (miesiąc, kwartał, rok); w efekcie mierniki finansowe odzwierciedlają przeszłość i przeszłe decyzje, a więc ich zastosowanie do oceny obecnych działań jest ograniczone,

- braku przełożenia ich na strategię firmy; cele zwykle dotyczyły obniżenia kosztów, wzrostu wydajności pracowników czy lepszego wykorzystania urządzeń,
- słabego związku z praktyką – tradycyjne mierniki opisują działania w wymiarach finansowych. Niektóre z tych działań nie mają jednak wymiaru czysto finansowego (czas dostawy, jakość produktu, satysfakcja klientów). Ponadto dla osób z niższego szczebla parametry finansowe są trudne do zrozumienia, co prowadzi do frustracji i niezadowolenia. W praktyce więc parametry te były ignorowane,
- braku elastyczności. Tradycyjne mierniki mają określony i identyczny format dla wszystkich działów, które mają różne priorytety i specyfikę działań. W konsekwencji to, co dla jednych jest użyteczne, dla innych może być niemożliwe do zastosowania,
- kosztów przygotowania raportów i uzyskania informacji z tradycyjnych systemów finansowych,
- ograniczania skłonności do rozwoju i doskonalenia. Jak podaje J. Fisher, sposób określania standardów w oparciu o tradycyjne mierniki i w niezbyt precyzyjny sposób powoduje powstanie określonych norm, a nie motywację do usprawnień. Na przykład pracownicy, którzy świadomi są tego, iż zrealizowanie planów w bieżącym roku skutkować będzie ich podwyższeniem w roku następnym nie będą w pełni angażowali się w ich realizację (Fisher 1992).
- wymagań klientów i technik zarządzania. Tradycyjne mierniki nie są użyteczne w sytuacji rosnących oczekiwań klientów dotyczących jakości, czasu, kosztów, nie dają one także właściwej odpowiedzialności i kompetencji osobom zarządzającym.

Niezadowolenie ze wskaźników finansowych spowodowało wzrost zainteresowania parametrami pozafinansowymi. Obecnie liczba wskaźników wykorzystywanych na różnych poziomach zarządzania do oceny efektów, monitorowania procesu, jak i oceny skuteczności i efektywności jest bardzo duża i są one zróżnicowane.

Wszystkie stosowane wskaźniki mogą być w różny sposób klasyfikowane. Często stosowanym podziałem, który przyjmujemy dla dalszych rozważań, jest klasyfikacja opracowana przez T. Amblera, F. Kokkinaki, S. Puntoni'ego. Według niej wskaźniki dzielą się na sześć kategorii (Ambler, Kokkinaki, Puntoni 2003):

- wskaźniki finansowe (np.: przychody, marża, zysk, wydatki marketingowe),
- wskaźniki konkurencyjnego rynku (np.: udział w rynku, relatywna cena, penetracja, *share of voice* itp.),
- wskaźniki zachowania klienta (np.: lojalność, retencja, skargi, wrażliwość cenowa itp.),
- wskaźniki wspierające (np.: świadomość marki, zamiary zakupu, satysfakcja, postrzegana jakość itp.),

- wskaźniki kanałów docierania do klientów ostatecznych (np.: czas dostawy, poziom dystrybucji, udział w miejscu na półce, koszty sprzedaży itp.),
- wskaźniki innowacyjność (np.: liczba wprowadzonych nowych produktów, udział sprzedaży nowych produktów w ogólnej sprzedaży, marża z nowych produktów, próbny zakup itp.).

## 5. Wskaźniki marketingowe stosowane w Polsce

Biorąc pod uwagę zaproponowany podział wskaźników, można podjąć próbę porównania poszczególnych kategorii mierników stosowanych w Polsce z tymi, które są stosowane na dojrzałych rynkach krajów Europy Zachodniej. W tabeli 2. przedstawiono porównanie znaczenia poszczególnych kategorii wskaźników w Wielkiej Brytanii i Polsce

Kategoria wskaźników	Wielka Brytania <sup>5</sup>	Polska <sup>6</sup>
Wskaźniki finansowe	6,51 (1)	3,21 (4)
Wskaźniki konkurencyjnego rynku	5,53 (2)	3,63 (1)
Wskaźniki zachowania klienta	5,42 (3)	3,32 (2)
Wskaźniki wspierające	5,42 (4)	2,96 (6)
Wskaźniki kanałów docierania do klientów ostatecznych	5,38 (5)	3,27 (3)
Wskaźniki innowacyjność	5,04 (6)	3,07 (5)

Tab. 2. Znaczenie poszczególnych kategorii wskaźników dla oceny działań firmy w Wielkiej Brytanii i w Polsce. Źródło: T. Ambler, F. Kokkinaki, S. Puntoni: *Assessing Marketing Performance – Reasons for Metrics Selection; Journal of Marketing Management*, vol. 20, 2004 oraz badania własne, 2006.

W porównaniu z menedżerami z Wielkiej Brytanii, ci funkcjonujący w Polsce przykładają większą wagę do konkurencyjnych warunków rynkowych, klientów i kanałów dotarcia. Dzieje się tak głównie kosztem parametrów finansowych (dopiero 4. miejsce w hierarchii ważności). Badani menedżerowie firm działających w Polsce wyżej cenią także wskaźniki innowacyjności, a na ostatnim miejscu lokują parametry wspierające.

Analiza wykorzystywanych kategorii wskaźników daje ogólny obraz stosowania mierników pomiaru. Pogłębiona analiza możliwa jest gdy spojrzymy na konkretne wskaźniki, które wykorzystują firmy działające w Polsce. Jak wynika z badań, najczęściej monitorowanymi parametrami są zysk i wielkość czy wartość sprzedaży (tabela 3.). Analizując pierwszych 20 najczęściej stosowanych parametrów<sup>7</sup> pomiaru można stwierdzić, że jest równowaga między stosowanymi wskaźnikami finansowymi i pozafinansowymi<sup>8</sup>. I jednych, i drugich w pierwszej dwudziestce jest tyle samo. Ponadto można stwierdzić, że wśród tych wskaźników, które znajdują się w górnej części poniższej

tabeli dominują raczej proste parametry<sup>9</sup>, mające wymiar bardziej interdyscyplinarny niż funkcjonalny<sup>10</sup>. Innymi słowy, firmy starają się stosować takie mierniki, do których wyliczenia dane są łatwo dostępne i procedura ich szacowania jest na tyle zrozumiała, że można bez większych kłopotów dokonywać następnie ich interpretacji. Badani deklarują wykorzystywanie takich mierników, które mogą być stosowane przez większość pracowników firmy, a nie tylko przez wyspecjalizowane obszary. Takie podejście skutkuje także tym, że na przykład wskaźniki pomiaru działań firmy w Internecie, mające bardzo specjalistyczny charakter, okupują końcowe pozycje rankingu i są stosowane przez mniej niż 20% badanych firm.

Wskaźnik	Odsetek firm N = 189
Zysk / sprzedaż	95,2%
Dynamika wzrostu sprzedaży	87,8%
Udział w rynku	79,4%
Satysfakcja klientów	74,1%
Wskaźnik zwrotu na zainwestowanym kapitale	63,5%
Lojalność klientów	56,6%
Marża na kliencie	55,6%
Wskaźnik kosztu sprzedaży	53,4%
Cash Flow	52,9%
Wskaźnik utrzymania klientów	52,4%
Liczba nowych klientów	52,4%
Świadomość marki	50,8%
Wskaźnik zyskowności na kliencie	50,3%
Średnia sprzedaż produktu w punkcie sprzedaży	48,1%
Indeks cen	48,1%
Wskaźnik utraty klientów	47,1%
ROE	46,6%
Wartość marki	44,4%
Średnia wartość zamówienia	44,4%
Skuteczność sił sprzedaży	43,9%

Tab. 3. Stosowane wskaźniki pomiaru. Źródło: badania własne, 2006.

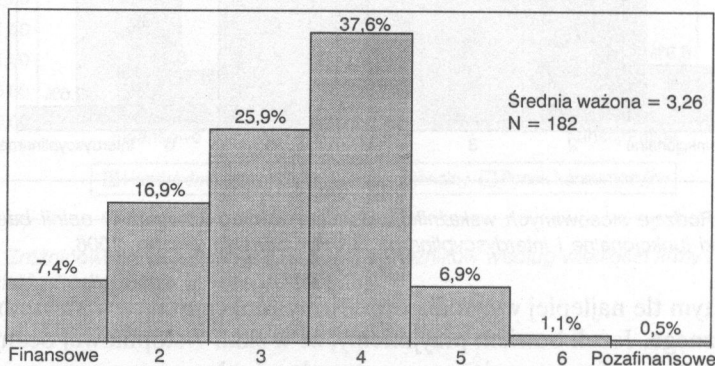
Grupa najczęściej stosowanych w Polsce wskaźników pomiaru działań rynkowych odznacza się zrównoważonymi proporcjami pomiędzy finansowymi i niefinansowymi. Ponadto dominują w niej raczej mierniki proste, zrozumiałe dla większości pracowników firmy, a nie tylko dla osób zajmujących się działaniami rynkowymi.



## 6. Charakter stosowanych wskaźników pomiaru

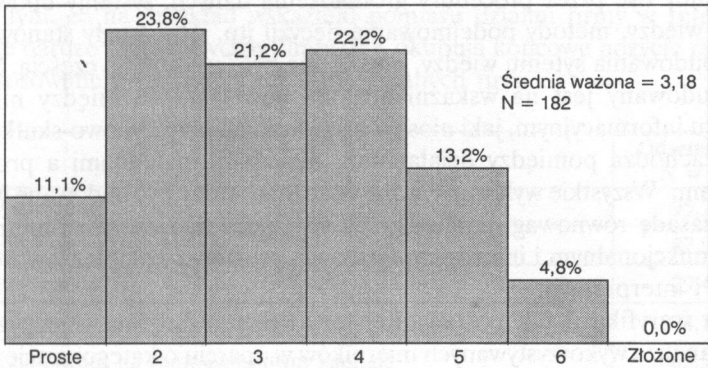
Traktowanie mierników pomiaru jako wyizolowanych i niepowiązanych wewnętrznie danych powoduje, iż nie dostarczają one niezbędnych informacji, nie wpływają na skłonność do usprawniania działań firmy i nie budują wiedzy i wrażliwości rynkowej firmy. Wskaźniki stanowią fundamentalny element systemu pomiaru, ale nie są jedynym jego elementem. Uzupełnione one winny być przez procedury gromadzenia danych, systemy upowszechniania wiedzy, metody podejmowania decyzji itp. Aby mogły stanowić element budowania systemu wiedzy, muszą one być jego spójną częścią. System taki budowany jest na wskaźnikach, na powiązaniach między nimi, na ładunku informacyjnym, jaki niosą, i na związkach przyczynowo-skutkowych, jakie zachodzą pomiędzy działaniami, decyzjami, nakładami a procesem i efektami. Wszystkie wykorzystywane wskaźniki winny być budowane w oparciu o zasadę równowagi pomiędzy ich aspektem finansowym i niefinansowym, funkcjonalnym i interdyscyplinarnym, prostoty i kompleksowości obliczania i interpretacji.

Dla weryfikacji tak postawionej tezy przeprowadzona w poprzedniej części analiza wykorzystywanych mierników w oparciu o kategoryzację wskaźników została uzupełniona o informacje uzyskane bezpośrednio od respondentów i dotyczyła nie tylko najszerszej stosowanych, ale wszystkich parametrów pomiaru. Z uzyskanych danych wynika, iż zestawy parametrów pomiaru wykorzystywane w Polsce łączą wskaźniki finansowe z niefinansowymi, nie mają wyłącznie funkcjonalnego charakteru oraz są połączeniem prostych i nieco bardziej złożonych mierników (rys. 1., 2. i 3.). Opieranie pomiaru wyłącznie na wskaźnikach finansowych, prostych i specyficznych jedynie dla danego obszaru działania firmy jest tak samo niekorzystne jak pomijanie w procesie pomiaru mierników finansowych, stosowanie wyłącz-

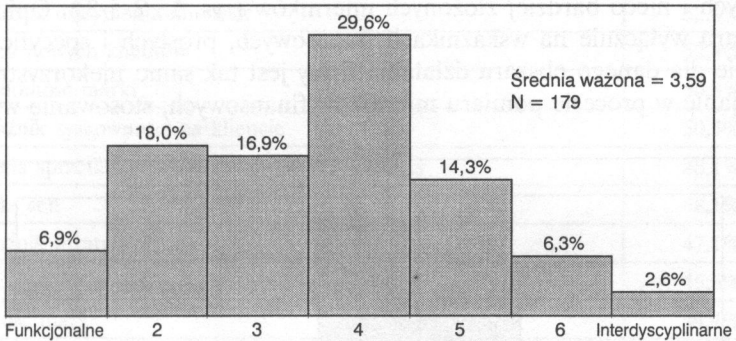


Rys. 1. Rodzaje stosowanych wskaźników pomiaru według kategorii w opinii badanych. Wskaźniki finansowe i pozafinansowe. Źródło: badania własne, 2006.

nie złożonych i interdyscyplinarnych parametrów. Proces budowania wiedzy i uczenia wymaga stosowania zróżnicowanych nośników informacji – finansowych i niefinansowych, prostych i złożonych, funkcjonalnych i interdyscyplinarnych. Z tego punktu widzenia zestawy mierników wykorzystywane przez polskich marketrów nie można uznać za barierę rozwoju wiedzy rynkowej w organizacji.



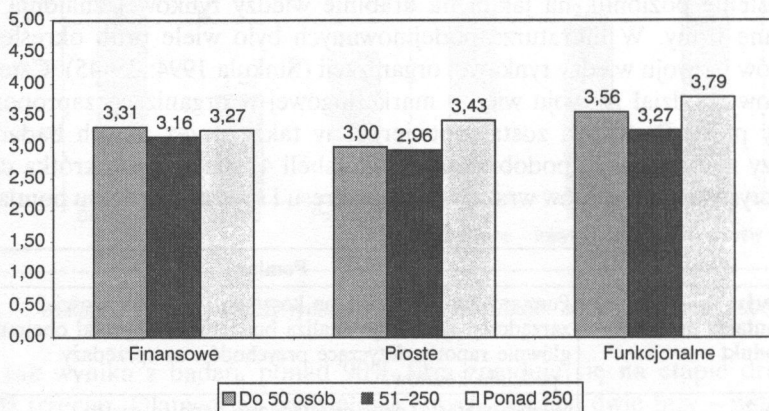
Rys. 2. Rodzaje stosowanych wskaźników pomiaru według kategorii w opinii badanych. Wskaźniki proste i złożone. Źródło: badania własne, 2006.



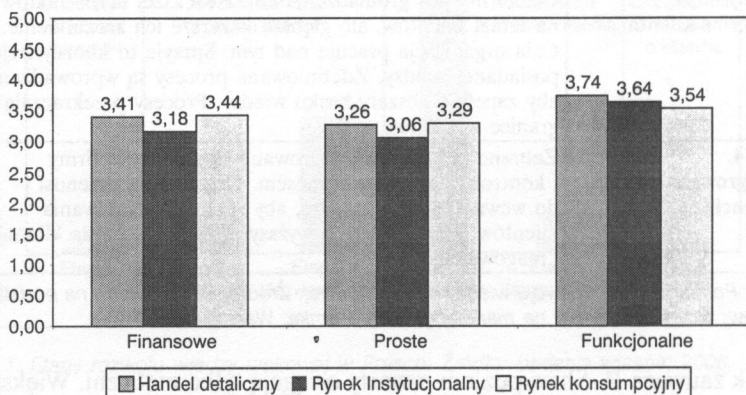
Rys. 3. Rodzaje stosowanych wskaźników pomiaru według kategorii w opinii badanych. Wskaźniki funkcjonalne i interdyscyplinarne. Źródło: badania własne, 2006.

Na tym tle najlepiej wypadają duże firmy funkcjonujące w sferze handlu detalicznego. Jeżeli bowiem przyjmiemy, że w skali 7-stopniowej oceny zbliżające się do cyfry 4 uznajemy za optymalne (pełna równowaga pomiędzy parametrami finansowymi i niefinansowymi, prostymi i złożonymi, funkcjonalnymi i interdyscyplinarnymi), to na podstawie zebranych danych możemy

stwierdzić, że te właśnie firmy są najbliższej tej wartości. Relatywnie najgorzej sytuacja wygląda w przypadku średnich firm z rynku instytucjonalnego (rys. 4. i 5.). W porównaniu z innymi w ich parametrach pomiaru dominują raczej proste wskaźniki finansowe z nachyleniem funkcjonalnym.



Rys. 4. Zróżnicowanie stosowanych kategorii wskaźników według wielkości firmy<sup>11</sup>. Źródło: badania własne, 2006.



Rys. 5. Zróżnicowanie stosowanych kategorii wskaźników według wielkości firmy i obszaru działania<sup>12</sup>. Źródło: badania własne, 2006.

## 7. Poziom wiedzy rynkowej

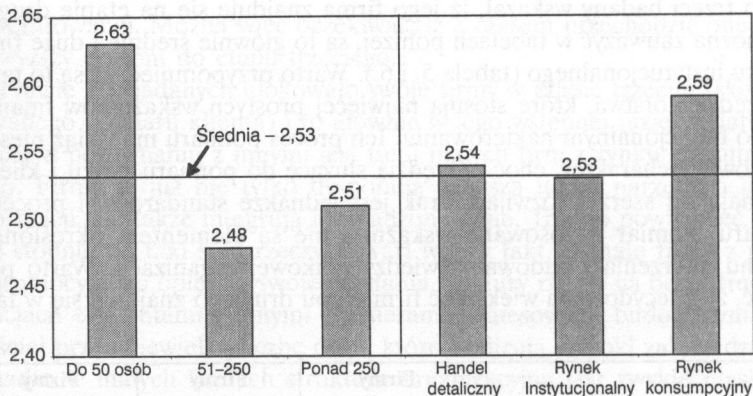
Jeżeli przyjmiemy, iż wskaźniki rynkowe stanowią kluczowy element systemu pomiaru działań firmy i jednocześnie przyczyniają się do sukcesu firmy poprzez budowanie w organizacji wiedzy o rynku, to istotne staje się określenie poziomu, na jakim na drabinie wiedzy rynkowej znajdują się badane firmy. W literaturze podejmowanych było wiele prób określenia etapów rozwoju wiedzy rynkowej organizacji (Sinkula 1994: 35–45). Cztero-etapowy podział rozwoju wiedzy marketingowej w organizacji zaproponowany przez R. Shawa został potwierdzony także przez innych badaczy, którzy identyfikowali podobne fazy<sup>13</sup>. W tabeli 4. znajduje się krótka charakterystyka tych etapów wraz z opisem zakresu i specyfiki procesu pomiaru.

	Pomiar
<b>Etap 1. Orientacja na koszt i produkt</b>	Pomiar koncentruje się na kosztach i rachunkowości zarządczej. Dominuje analiza budżetowa. Mierniki obejmują głównie raporty dotyczące przychodów ze sprzedaży i podziału kosztów.
<b>Etap 2. Rozwój narzędzi badania klienta</b>	Wiedza wzrasta, choć gromadzone dane są często niekompatybilne i niepowiązane. Pomiar prowadzony jest niezależnie przez różne osoby i działy. Rozwijają się narzędzia do mierzenia klienta – jakość, lojalność, zadowolenie. Mają charakter nieskoordynowany i prowadzone są na różne sposoby.
<b>Etap 3. Koordynacja pomiarów klienta</b>	Następuje racjonalizacja i standaryzacja narzędzi pomiaru. Celem nie jest gromadzenie coraz większej liczby faktów na temat klientów, ale głębsze i szersze ich zrozumienie. Cała organizacja pracuje nad tym. Sprzyja to koordynacji posiadanej wiedzy. Zdefiniowane procesy są wprowadzane, aby zapełnić obszary braku wiedzy. Procesy przekraczają granice wydziałów.
<b>Etap 4. Zintegrowana wiedza o kliencie</b>	Zebrałe informacje integrowane są z polityką firmy i kontrolą nad całym biznesem. Organizacja przenosi do wewnątrz swoją wiedzę, aby spełniać oczekiwania klientów. Firmy osiągają wyższy poziom słuchania klientów i reagowania.

Tab. 4. Pomiar a etapy rozwoju wiedzy marketingowej. Źródło: Opracowano na podstawie: R. Shaw: *Nowe spojrzenie na marketing*; Studio Emka; Warszawa 2001.

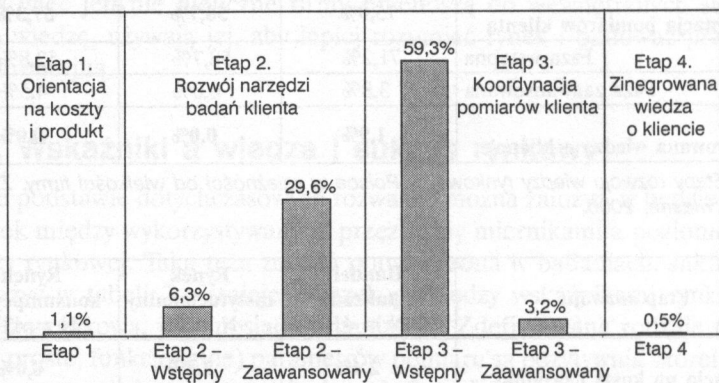
Jak zauważa R. Shaw poziom czwarty osiągają tylko nieliczni. Większość firm znajduje się pomiędzy etapem pierwszym a trzecim.

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, iż generalnie średni wskaźnik rozwoju wiedzy rynkowej wśród badanych firm w skali 4-stopniowej wyniósł 2,53 (rys. 6.). Na tym tle lepiej wypadają małe firmy z rynku konsumpcyjnego, które znacznie przekraczają poziom wartości przeciętnych. Najsłabiej sytuacja przedstawia się w średnich firmach rynku instytucjonalnego.



Rys. 6. Wskaźnik rozwoju wiedzy rynkowej w Polsce. Źródło: badania własne, 2006.

Jak wynika z badań, ponad 90% firm znajduje się na etapie drugim bądź trzecim. Dlatego też wydzielono w tych etapach dwie fazy – wstępną i zaawansowaną<sup>14</sup>. Pozwoli to lepiej zaobserwować rozkład firm na poszczególne etapy. Dane przedstawiono na rysunku 7.



Rys. 7. Etapy rozwoju wiedzy rynkowej w Polsce. Źródło: badania własne, 2006.

Na pierwszym etapie rozwoju wiedzy rynkowej (orientacja na koszty i produkt) znalazł się bardzo niewielki odsetek badanych w Polsce firm. Uznać to należy za dobry wynik, gdyż kierowanie firmy wyłącznie w oparciu o zarządzanie kosztami i dostarczanie standardowego wachlarza produktów jest niewystarczające. Ponadto ograniczenie pomiaru jedynie do wskaźników dotyczących przychodów ze sprzedaży czy podziału kosztów marketingowych uznać należy za ograniczające możliwości budowania zrozumienia rynku i wrażliwości rynkowej organizacji.

Co trzeci badany wskazał, iż jego firma znajduje się na etapie drugim. Jak można zauważyć w tabelach poniżej, są to głównie średnie i duże firmy z rynku instytucjonalnego (tabela 5. i 6.). Warto przypomnieć, że są to także te przedsiębiorstwa, które stosują najwięcej prostych wskaźników finansowych o funkcjonalnym nakierowaniu. Ich proces pomiaru ma wciąż nieskoordynowany charakter, choć narzędzia służące do pomiaru rynku i klienta zaczynają się szerzej rozwijać. Brak jest jednakże standardów i procedur pomiaru. Pomiar i stosowane wskaźniki nie są elementem określonego systemu mierzenia i budowania wiedzy rynkowej organizacji. Warto podkreślić, że zdecydowana większość firm etapu drugiego znajduje się w fazie

Etap rozwoju	Firmy zatrudniające do 50 osób N = 52	Firmy zatrudniające 51–250 osób N = 46	Firmy zatrudniające ponad 250 osób N = 89
<b>Etap 1.</b> <b>Orientacja na koszt i produkt</b>	<b>0,0%</b>	<b>2,2%</b>	<b>1,1%</b>
<b>Etap 2.</b> <b>Rozwój narzędzi badania klienta</b>	<b>23,1%</b>	<b>39,1%</b>	<b>41,6%</b>
Faza wstępna	1,9%	8,7%	7,9%
Faza zaawansowana	21,2%	30,4%	33,7%
<b>Etap 3.</b> <b>Koordinacja pomiarów klienta</b>	<b>75,0%</b>	<b>58,7%</b>	<b>57,3%</b>
Faza wstępna	71,2%	58,7%	52,8%
Faza zaawansowana	3,8%	0,0%	4,5%
<b>Etap 4.</b> <b>Zintegrowana wiedza o kliencie</b>	<b>1,9%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>

Tab. 5. Etapy rozwoju wiedzy rynkowej w Polsce w zależności od wielkości firmy. Źródło: badania własne, 2006.

Etap rozwoju	Handel detaliczny N = 41	Rynek instytucjonalny N = 80	Rynek konsumpcyjny N = 43 <sup>15</sup>
<b>Etap 1.</b> <b>Orientacja na koszt i produkt</b>	<b>2,4%</b>	<b>2,5%</b>	<b>0,0%</b>
<b>Etap 2.</b> <b>Rozwój narzędzi badania klienta</b>	<b>36,6%</b>	<b>33,8%</b>	<b>23,3%</b>
Faza wstępna	2,4%	7,5%	4,7%
Faza zaawansowana	34,1%	26,3%	18,6%
<b>Etap 3.</b> <b>Koordinacja pomiarów klienta</b>	<b>61,0%</b>	<b>62,5%</b>	<b>76,7%</b>
Faza wstępna	58,5%	58,8%	76,7%
Faza zaawansowana	2,4%	3,8%	0,0%
<b>Etap 4.</b> <b>Zintegrowana wiedza o kliencie</b>	<b>0,0%</b>	<b>1,3%</b>	<b>0,0%</b>

Tab. 6. Etapy rozwoju wiedzy rynkowej w Polsce w zależności od rynkowego obszaru działania firmy. Źródło: badania własne, 2006.

zaawansowanej. Można więc oczekiwać, iż z czasem przechodzą one będą na wyższy poziom do etapu trzeciego.

Prawie 2/3 badanych ulokowało swoje firmy w etapie trzecim (skoordynowanego pomiaru klienta) i to głównie w jego wstępnej fazie. Relatywnie więcej w porównaniu z innymi jest tutaj małych firm z rynku konsumpcyjnego. Firmy te już nie tylko dysponują większą liczbą narzędzi i ilością informacji, ale także integrują gromadzone dane. Trudno powiedzieć, w jakim stopniu na taki stan rzeczy wywarł wpływ fakt, iż małe firmy z rynku konsumpcyjnego opierają swoje działania z natury rzeczy na bezpośrednich relacjach z klientami i innymi partnerami biznesowymi budowanymi najczęściej przez niewielką liczbę osób, które realizują szeroki zakres działań. Ponadto w małych firmach struktura organizacyjna jest zwykle płaska co usprawnia przepływ informacji i możliwości ich wykorzystania przez inne osoby (działy). To przyczynia się do lepszej integracji posiadanej wiedzy i jej upowszechniania. Niemniej jednak nie można zakwestionować, iż firmy te znajdują się na wyższym poziomie rozwoju wiedzy rynkowej.

Podobnie jak w przypadku badań R. Shawa, na etapie czwartym znalazła się statystycznie nieistotna liczba firm. Jak się wydaje, proces przechodzenia do tej fazy zajmie nieco więcej czasu. Tym bardziej, że w fazie zaawansowanej etapu trzeciego znajduje się również niewielka liczba firm. Wciąż więc jedynie nieliczne firmy przenoszą do wewnętrznych struktur swoją wiedzę, używają jej, aby lepiej rozumieć rynek i budować przewagę konkurencyjną.

## 8. Wskaźniki a wiedza i sukces rynkowy

Na podstawie dotychczasowych rozważań można założyć, iż będzie istniał związek między wykorzystywanymi przez firmy miernikami a poziomem ich wiedzy rynkowej. Taka teza została potwierdzona w badaniach. Jak można zauważyć w tabeli 7., istnieje związek pomiędzy wskaźnikami rynkowymi a wiedzą rynkową, jaką posiada organizacja. Zdefiniowane rodzaje (finansowe, proste, funkcjonalne) parametrów pomiaru są pozytywnie skorelowane z poziomem wiedzy rynkowej badanych firm. Im bardziej firma rezygnuje ze stosowania wyłącznie prostych mierników finansowych i funkcjonalnych, tym wyższy jest poziom wiedzy rynkowej organizacji.



	Mierniki finansowe-niefinansowe	Mierniki proste – złożone	Mierniki funkcjonalne-interdyscyplinarne	Wiedza rynkowa	Sukces firmy
Mierniki finansowe-niefinansowe r – Pearson Istotność statystyczna N	<b>1</b>				
Mierniki proste – złożone r – Pearson Istotność statystyczna N	<b>0,30</b> p < 0,01 182	<b>1</b>			
Mierniki funkcjonalne-interdyscyplinarne r – Pearson Istotność statystyczna N	<b>0,46</b> p < 0,01 179	<b>0,32</b> p < 0,01 179	<b>1</b>		
Wiedza rynkowa r – Pearson Istotność statystyczna N	<b>0,29</b> p < 0,01 182	<b>0,16</b> p < 0,05 182	<b>0,35</b> p < 0,01 179	<b>1</b>	
Sukces firmy r – Pearson Istotność statystyczna N	<b>-0,04</b> 0,557 181	<b>0,08</b> 0,298 181	<b>0,05</b> 0,517 178	<b>0,22</b> p < 0,01 188	<b>1</b>

Tab. 7. Korelacja pomiędzy rodzajami mierników, wiedzą rynkową a sukcesem firmy. Źródło: badania własne, 2006.

Z zebranych danych wynika, że istnieje związek statystycznie istotny pomiędzy poziomem wiedzy rynkowej a charakterem stosowanych mierników. Jest on najsilniejszy w przypadku mierników interfunkcyjnych ( $r = 0,35$ ) oraz niefinansowych ( $r = 0,29$ ). Najsłabiej zauważalny jest ten związek w przypadku stopnia złożoności wskaźników. Można ponadto stwierdzić, iż sukces rynkowy zależy od poziomu wiedzy rynkowej, a nie od samej kategorii stosowanych parametrów pomiaru. Do pewnego stopnia potwierdza to tezę, iż wskaźniki pomiaru są tylko, albo aż, elementem systemu pomiaru, który budują wiedzę rynkową organizacji, a ta dopiero może przyczynić się do uwrażliwiania rynkowego firmy, skłonności do uczenia się i rozwoju, a przez to budowania sukcesu rynkowego.



## 9. Wskaźniki, wiedza i sukces rynkowy – wnioski

Podsumowując, można stwierdzić, że jakość, definiowana cechami mierników (finansowe – niefinansowe, proste – złożone, funkcjonalne – interdyscyplinarne) wpływa pozytywnie na rozwój wiedzy rynkowej organizacji. Co prawda mierniki nie stanowią samodzielnego elementu budującego tę wiedzę, ale jak zauważono, jest ona przez nie w dużym stopniu opisywana. Na tej podstawie można wnioskować, że w znacznie trudniejszej sytuacji z punktu widzenia zdolności budowania wiedzy rynkowej są średnie firmy działające na rynku instytucjonalnym. Stosują one najwięcej prostych, finansowych i nakierowanych funkcjonalnie parametrów, co ogranicza ich możliwości edukacji rynkowej.

Z drugiej strony najbardziej zbilansowaną z punktu widzenia ich cech strukturę wykorzystania mierników mają duże firmy handlowe. Mimo tego to małe firmy działające na rynku konsumpcyjnym są wyżej lokowane na drabinie wiedzy rynkowej. Ich pomiar ma najbardziej skoordynowany charakter, wykorzystuje wiedzę z różnych źródeł i cała organizacja zainteresowana jest znajdowaniem odpowiedzi na istotne pytania. Wewnętrzne bariery budowania wiedzy zaczynają stanowić coraz mniejszą przeszkodę.

Istnieje wiele różnic pomiędzy obiema grupami firm. Jak się jednak wydaje, najważniejsza dotyczy możliwości, a właściwie barier upowszechniania wiedzy rynkowej, które istnieją w dużych, bardziej złożonych i zhierarchizowanych organizacjach. Mniejsze firmy mają nie tylko prostsze struktury, ale także mniejszą liczbę klientów, bardziej uniwersalny zakres prac realizowanych przez pracowników, działają na mniejszych rynkach, co w konsekwencji prowadzi do ich większej adaptacyjności.

Wzrost zainteresowania pomiarem działań rynkowych skutkuje rosnącą potrzebą implementacji wskaźników pomiaru. Przeprowadzone badania potwierdzają tę tendencję. Firmy działające w Polsce wykorzystują w swoich działaniach wskaźniki rynkowe dla budowania wiedzy rynkowej w organizacji. Wiedza ta jest pozytywnie skorelowana z wynikami biznesu. Teoria instytucjonalna, jak i zauważone korzyści stosowania mierników pomiaru przyczynić się będą, jak można przypuszczać, do dalszego poszerzania zakresu stosowania wskaźników pomiaru.

### Informacje o autorze

**Dr Robert Kozielski** – Katedra Marketingu na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. E-mail: rkozielski@post.pl.

### Przypisy

<sup>1</sup> Podział firm w zależności od rynkowego obszaru działania dokonano na podstawie analizy literatury i podziałów przyjmowanych w innych badaniach – por. Ambler, T., Riley, D. 2001. Marketing Metrics – A Review of Performance Measures in Use in

- the UK and Spain, Working Paper, London, *London Business School*. Autor świadom jest faktu, iż podział ten nie jest rozłączny. Niemniej jednak po pierwsze badani proszeni byli o wskazanie głównego obszaru ich aktywności rynkowej, po drugie wyodrębniono handel detaliczny ze względu na znaczenie tej sfery działań rynkowych.
- 2 Inne to na przykład Capability Maturity Matrices (Crossy, P.B. 1980. *Quality is Free – The Art of Making Quality Certain*, New York, McGraw Hill), Theory of Constraints (Goldratt, E. 1990. *Theory of Constraints*, New York, North River Press), Medori and Steeple's Framework (Medori, D., Steeple, D. 2000. A Framework for Auditing and Enhancing Performance Measurement Systems, *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 20, s. 520–533 ), Effective Progress and Performance Measurement – EP<sup>2</sup>M (Adams, C., Roberts, P. 1993. You are What you Measure; w: *Manufacturing Europe*, London, Sterling Publications).
  - 3 Wskaźniki finansowe to te mierniki, które są wyrażane w środkach finansowych – zysk, sprzedaż, cash flow, marża.
  - 4 Na przykład General Electric podejmowała takie próby – Greenwood, R.G. 1974. *Managerial Decentralization – A Study of the General Electric Philosophy*; Lexington, D.C Health.
  - 5 W badaniu wykorzystana została 7-stopniowa skala.
  - 6 W badaniu wykorzystana została 5-stopniowa skala.
  - 7 Do analizy wzięto pierwszych dwadzieścia parametrów, gdyż taka jest, jak już wspomniana średnia sugerowana przez brytyjskich i amerykańskich badaczy liczba wskaźników do wykorzystania.
  - 8 Przyjęto, iż wskaźniki „finansowe” to te, które wyrażone są środkami finansowymi (np.: zysk, wartość sprzedaży).
  - 9 Przyjęto, iż wskaźniki „proste” to te, których obliczenie nie wymaga gromadzenia wielu danych, które są łatwo dostępne (np.: zysk, dynamika wzrostu sprzedaży).
  - 10 Przyjęto, iż wskaźniki „funkcjonalne” to te, które są stosowane i rozumiane przez poszczególne sfery działania firmy i bardzo rzadko raportowane do innych obszarów (np.: świadomość reklamy, średnia wartość zamówienia).
  - 11 W badaniu wykorzystana została 7-stopniowa skala.
  - 12 W badaniu wykorzystana została 7-stopniowa skala.
  - 13 Lista badaczy, którzy w podobny sposób sklasyfikowali etapy rozwoju wiedzy marketingowej znajdują się w Shaw, R. 2001. *Nowe spojrzenie na marketing*, Warszawa, Studio Emka.
  - 14 Dla oceny poziomu wiedzy wykorzystano 12 czterostopniowych skal. Wobec powyższego odpowiedzi, które mieściły się w przedziale 2,00–2,49 w etapie drugim i 3,00–3,49 w etapie trzecim zakwalifikowano do fazy wstępnej, zaś te, które mieściły się w przedziale 2,50–2,99 oraz 3,50–3,99 do fazy zaawansowanej.
  - 15 Suma liczebności firm z poszczególnych obszarów rynkowego działania nie jest równa łącznej liczbie odpowiedzi ze względu albo na brak odpowiedzi, albo wybór opcji „inne”.

## Bibliografia

- Aaker, D.A. 1991. *Managing Brand Equity*, New York: The Free Press.  
 Adams, C. i P. Roberts. 1993. You are What you Measure. w: *Manufacturing Europe*. London: Sterling Publications.

- Ambler, T. 2003. *Marketing and the Bottom line*, London: Prentice Hall.
- Ambler, T., Kokkinaki, F. i S. Puntoni. 2003. *Assessing Marketing Performance – Reason for Metrics Selection*, Working Paper, London: London Business School.
- Ambler, T. i D. Riley. 2001. *Marketing Metrics – A Review of Performance Measures in Use in the UK and Spain*, Working Paper, London: London Business School.
- Barwise, P. 1988. Introduction to Special Issue on Brand Equity. *International Journal of Marketing*, vol. 10.
- Barwise, P. 1993. Brand Equity – Snark or Boojum? *International Journal of Research in Marketing*, vol. 10.
- Barwise, P. i J.U. Farley. 2004. Marketing Metrics – Status of Six Metrics in Five Countries. *European Management Journal*, vol. 22.
- Bhargava, M., Dubelaar, Ch. i S. Ramaswami. 1994. Reconciling Diverse Measures of Performance – A Conceptual Framework and Test of a Methodology. *Journal of Business Research*, vol. 31.
- Bromwich, M. i A. Bhimani. 1989. *Management Accounting – Evolution not Revolution*, London: Chartered Institute of Management Accountants.
- Chaffey, D. 2006. *E-Business and E-Commerce Management*, Harlow: Prentice Hall.
- Chakravarthy, B. 1986. Measuring Strategic Performance. *Strategic Management Journal*, vol. 7.
- Cross, K.F. i R.L. Lynch. 1992. For Good Measure. *CMA Magazine*, vol. 66, nr 3.
- Crossy, P.B. 1980. *Quality is Free – The Art of Making Quality Certain*, New York: McGraw Hill.
- Day, G.S. 1994. The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, vol. 58, nr 4.
- Eccles, R.G. 1991. The Performance Measurement Manifesto. *Harvard Business Review*, vol. 69, nr 1.
- Feder, R.A. 1965. How to Measure Marketing Performance. *Harvard Business Review*, vol. 43, nr 3.
- Fisher, J. 1992. Use of Non-Financial Performance Measures. *Journal of Cost Management*, vol. 6, nr 1.
- Frazier, G.L. i R.D. Howell. 1982. Intraindustry Marketing Strategy Effects on the Analysis of the Firm Performance. *Journal of Business Performance*, vol. 19.
- Ghalayini, A.M. i J.S. Noble. 1996. The Changing Basis of Performance Measurement. *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 16, nr 8.
- Goldratt, E. 1990. *Theory of Constraints*, New York: North River Press.
- Greenwood, R.G. 1974. *Managerial Decentralization – A Study of the General Electric Philosophy*, Lexington: D.C. Heath.
- Gregor, B. i M. Stawiszyński. 2002. *E-Commerce*, Bydgoszcz-Łódź: Oficyna Wydawnicza Branta.
- Jansen, M.C. i W.H. Meckling. 1976. Theory of the Firm – Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, vol. 3.
- Jaworski, B.J. 1988. Toward a Theory of Marketing Control – Environmental Context, Control Types and Consequences. *Journal of Marketing*, vol. 52, nr 3.
- Johnson, H.T. i R.S. Kaplan. 1987. *Relevance Lost – The Rise and Fall of Management Accounting*, Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. 1983. Measuring Manufacturing Performance – A New Challenge for Managerial Accounting Research. *The Accounting Review*, vol. 58, nr 4.
- Kaplan, R.S. i D.P. Norton. 1993. Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, vol. 73, nr 5.
- Kaplan, R.S. i D.P. Norton. 2001. Strategiczna karta wyników – jak przełożyć strategię na działanie? Warszawa: PWN.
- Kaplan, R.S. i D.P. Norton. 1992. The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, vol. 70, nr 1.

- Keller, K.L. 1993. Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, vol. 57.
- Kohli, A.K. i B.J. Jaworski. 1990. Market Orientation – The Construct, Research Proposition and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, vol. 54, nr 2.
- Kotler, Ph. 2003. *Marketing Management*, Upper Sadle River, New Jersey: Prentice Hall
- Kotler, Ph., Gregor, W. i W. Rodgers. 1977. The Marketing Audit Comes of Age. *Sloan Management Review*, vol. 18, nr 2, s. 49.
- Lenskold, J.D. 2003. *Marketing ROI – the Path to Campaign, Customer and Corporate Profitability*, New York: McGraw Hill.
- McGovern, G.J., Court, D. i J.A. Quelch. 2004. Bringing Customers into the Boardroom. *Harvard Business Review*, vol. 82, nr 11.
- Medori, D. i D. Steeple. 2000. A Framework for Auditing and Enhancing Performance Measurement Systems. *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 20.
- Meyer, J.W. i B. Rowan. 1977. Institutionalized Organizations – Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, vol. 83.
- Narver, J.C. i S.F. Slater. 1990. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, vol. 54, nr 4.
- Nelly, A., Adams, C. i P. Crowe. 2001. The Performance Prism in Practice. *Measuring Business Excellence*, vol. 5
- Pryor, L.S. 1989. Benchmarking – A Self-Improvement Strategy. *Journal of Business Strategy*, vol. 10, nr 6.
- Sevin, Ch. 1965. *Marketing Productivity Analysis*, New York: McGraw Hill.
- Shapiro, B.P. 1988. What the Hell is “Market Oriented”? *Harvard Business Review*, vol. 66, nr 6.
- Shaw, R. 1998. *Improving Marketing Effectiveness*, London: Economist Newspaper Ltd.
- Shaw, R. 2001. *Nowe spojrzenie na marketing*, Warszawa: Studio Emka.
- Sheth, J.N. i R.S. Sisodia. 2005. Does Marketing Need Reform? *Journal of Marketing*, vol. 69.
- Sink, D.S. i T.C. Tuttle. 1989. *Planning and Measurement in your Organization of the Future*, Norcross: Industrial Engineering and Management Press.
- Sinkula, J.M. 1994. Market Information Processing and Organizational Learning. *Journal of Marketing*, vol. 58, nr 1.
- Webster, F.E. 1994. Executing the New Marketing Concept. *Marketing Management*, vol. 3, nr 1.
- Węgrzyn, A. 2000. *Benchmarking – nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa*, Wrocław: Antykwa.