

*Robert Kozielski**

ROLA AUDYTU MARKETINGOWEGO W WARUNKACH NOWEJ EKONOMII

1. Rola i zadania marketingu w warunkach Nowej Ekonomii

Wiele planów marketingowych, publikacji z dziedziny marketingu, wykładów dla studentów rozpoczyna się od omówienia otoczenia i dynamiki jego zmian. Stwierdzenie, że obserwacja zmian pozwala organizacjom dostrzegać ich konsekwencje oraz przystosowywać się do nich, to jedna z najczęściej stawianych tez. Taki punkt wyjścia umożliwia dyrektorom marketingu czy kierownikom marek określać cele sprzedaży i budżety marketingowe, autorom publikacji – definiować, czym jest marketing, a wykładowcom snuć rozważania na temat istoty strategii rynkowej i narzędzi walki konkurencyjnej. Zmiany w środowisku biznesu – zarówno te, które dają się łatwo przewidzieć (zmiany struktury demograficznej ludności, globalizacja rynku, ewolucja sytuacji ekonomicznej kraju itp.), jak i te całkowicie nieprzewidywalne, jak na przykład wydarzenia z 11 września 2001 r., wywołują szereg implikacji dla działalności rynkowej przedsiębiorstw i ich przewagi konkurencyjnej.

Zmiany, które dzisiaj i w przyszłości determinować będą zachowania rynkowe przedsiębiorstw na świecie i w Polsce, to z pewnością m.in. rozwój technologii, w tym szczególnie biotechnologii, integracja w strukturze handlu i rosnące znaczenie sieci handlowych, dalsza integracja państw i gospodarek, wzrost znaczenia Chin jako rynku i jako siły konkurencyjnej, zahamowanie wzrostu znaczenia reklamy, wzrost znaczenia Internetu itp. Nowe warunki prowadzenia biznesu w nowym millenium okrzyknięto **Nową Ekonomią**. Jej cechy to: znaczący wzrost pozycji przetargowej klientów, poszerzenie dostępności dóbr i usług, zalew informacji – często bezużytecznej, łatwość składania i otrzymywania zamówień, możliwość łatwego porównywania produktów

* Dr, Katedra Marketingu, Uniwersytet Łódzki.

i usług. Głównymi siłami napędowymi rozwoju Nowej Ekonomii będą: wzrost znaczenia cyfrowych form komunikacji, dalsza indywidualizacja klientów, łatwość alokacji zasobów w różne sektory¹, a także wzrost znaczenia interdyscyplinarności wiedzy i umiejętności, globalna skala działania, nacisk na innowacyjność i wykształcenie personelu².

Dla wielu badaczy i przedsiębiorców zmiany w otoczeniu biznesu, które wywołują warunki Nowej Ekonomii, rodzą wiele implikacji. Część z nich jest już dzisiaj zauważalna na rynku. Między innymi, jak wskazują N. F. Piercy i D. W. Cravens, konsekwencją tych zmian jest spłaszczanie struktur, powstawanie zespołów projektowych w organizacjach, tworzenie organizacji wielonarodowych oraz, co ważne, formułowanie nowych koncepcji zarządzania przedsiębiorstwami³ – koncepcji dających szansę odniesienia sukcesu rynkowego.

Zmieniające się środowisko biznesu kreuje naturalną potrzebę poszukiwania nowych sposobów konkutowania. Niska cena, lepsza obsługa czy szybsze dostawy będące źródłem sukcesu wielu firm, także w Polsce, dziś już go nie gwarantują, o czym wie każdy student zarządzania. W efekcie firmy tworzyły i wdrażały koncepcje Total Quality Management, Just in Time, reengineeringu, outsourcingu, benchmarkingu, marketingu wewnętrznego, masowej indywidualizacji, marketingu partnerskiego itp. Koncepcje te były jednak równie szybko adaptowane przez konkurencyjne organizacje, jak szybko zyskiwały na popularności. Jak pokazuje więc dotychczasowe doświadczenie, jedyna trwała przewaga to taka, której jeszcze nie wymyślono. Tkwi ona wciąż w umysłach ludzi. Powszechne stało się więc przekonanie, zaobserwowane m.in. przez Kaplana i Nortona, że zdolność przedsiębiorstwa do zdobycia i wykorzystania aktywów intelektualnych stała się ważniejsza niż inwestycje i zarządzanie aktywami rzeczowymi: „[...] Maszyny są zaprojektowane do pracy mechanicznej. Zadaniem ludzi jest myśleć, rozwiązywać problemy. U nas ludzie to źródło rozwiązań problemów, a nie kosztów”⁴. Warunkiem sukcesu rynkowego staje się dzisiaj umiejętność stworzenia systemów, procesów, struktur umożliwiających wykorzystanie zasobów intelektualnych pracowników. Tam bowiem tkwią pomysły, idee, koncepcje, które nie są możliwe do natychmiastowego skopiowania, stanowią źródło pomysłów produktów dających klientom wartość wyższą niż konkurenci oraz są możliwe do zastosowania w różnych warunkach. Efektywne or-

¹ Ph. Kotler, *Marketing Management*, Prentice Hall, New Jersey 2003, s. 2.

² R. S. Kaplan, D. P. Norton, *Strategiczna karta wyników – jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2001, s. 24.

³ N. G. Piercy, D. W. Cravens, *The network paradigm and the marketing organization – developing a new management agenda*, „European Journal of Marketing” 1995, vol. 29, No. 3, s. 7.

⁴ R. S. Kaplan, D. P. Norton, *op. cit.*, s. 23.

organizacje umożliwiają rozwój wiedzy w organizacji, która staje się podstawą przewagi konkurencyjnej. Dzięki tej wiedzy firma może szybciej uczyć się klientów, rynku, otoczenia czy środowiska biznesu, niż czynią to konkurenci. Dzięki umiejętności uczenia się szybciej niż konkurencja tworzą one trwałą przewagę konkurencyjną⁵. Istota tej umiejętności nie sprowadza się oczywiście jedynie do tzw. zasobów ludzkich. Obejmuje wszystkie elementy organizacji – cele, struktury, systemy, ludzi, technikę, technologię itp⁶. Organizacje, które funkcjonują na tej zasadzie, określane są mianem „organizacji uczących się”.

Budowanie organizacji uczącej się wymaga zmiany roli i zadań marketingu w organizacji. Jak uważa M. Thomas, marketing traktować należy już nie jak dział firmy, lecz raczej jako złożony, twórczy proces. W strukturze organizacyjnej nie decydują już funkcje – sprzedaż, marketing, produkcja, ale podstawowe procesy – budowa marki, pozyskiwanie i obsługa klientów, budowanie trwałych relacji z klientami itp⁷. Tak rozumiana koncepcja prowadzenia biznesu wymaga menedżera-marketera, który dysponować będzie bardzo różnicowanymi umiejętnościami, takimi jak: współpraca w grupie, komunikacja, rozwiązywanie konfliktów i negocjacje, znajomość rachunkowości zarządczej i budżetowania, wykorzystywanie narzędzi wysokich technologii itp. Zmiana formuły prowadzenia biznesu wymaga zmiany świadomości, poszerzenia kwalifikacji i wiedzy pracowników i innego podejścia do wykonywania swoich zadań. Współczesny marketer, według S. Freeman i R. Varey, musi bardziej przewodzić niż przymuszać, komunikować niż narzucać, współpracować niż dominować⁸. Marketerzy muszą więc odrzucić uprzedzenia i władczy ton i rozpocząć współpracę z innymi działami firmy, szczególnie, jak się uważa, z księgowymi. Nie przez przypadek obie te funkcje nachodzą na siebie i się przenikają. Projekty badania wartości marki, określania ROI na działaniach marketingowych, analizy opłacalności projektów marketingowych to tylko niektóre przykłady współpracy marketerów z rachunkowcami, księgowymi czy dyrektorami finansowymi⁹. Zdolność uczenia się organizacji i tworzenia kultury marketingowej to zatem warunek konieczny sukcesu rynkowego. Punktem wyjścia tych działań jest jednak umiejętność odczytywania zmian rynkowych, sukcesów i porażek, szans i zagrożeń. Możliwość odczytywania tych parametrów możliwa jest dzięki zastosowaniu odpowiednich mierników. Pomiar działań

⁵ S. F. Slater, J. C. Narver, *Market orientation and the learning organization*, „Journal of Marketing” 1995, vol. 59, July.

⁶ A. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie – teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1998, s. 46.

⁷ M. Thomas, *Podręcznik marketingu*, PWN, Warszawa 1998, s. 14.

⁸ S. Freeman, R. Varey, *Women communicators in the workplace – Natural born marketers*, „Marketing Intelligence and Planning” 1997, No. 7.

⁹ Por. J. D. Lenskold, *Marketing ROI*, McGraw Hill, New York 2003.

firmy staje się więc kluczowym zagadnieniem marketingu, organizacji i nowych koncepcji konkutowania. Z jednej strony bowiem niepewność i złożoność otoczenia wymusza na marketerach potrzebę udokumentowania i potwierdzenia ponoszonych wydatków marketingowych, udowodnienia potrzeby ich ponoszenia i zwrotu z zainwestowanego kapitału. Z drugiej natomiast, pomiar działań, określenie standardów i parametrów kontrolnych oraz ich ocena przyczyniają się do budowania organizacji uczącej się i do wzrostu jej zdolności do konkutowania w długim okresie¹⁰. Mierzenie działań wewnątrz organizacji jak i na zewnątrz jest metodą doskonalenia prac i uczeniem się unikania błędów, dzięki czemu następuje wzrost świadomości potrzeby i roli działań marketingowych, redukcja konfliktów wewnątrz organizacji, większa skłonność do ponoszenia ryzyka, możliwość podejmowania bardziej świadomych decyzji, lepszej alokacji zasobów oraz redukcji niepewności działania.

2. Audyt marketingowy jako metoda pomiaru marketingu

Nowe formy konkutowania wymagają nowych metod pomiaru. Metody pomiaru uwiarygodniają nowe formy konkutowania i umożliwiają usuwanie błędów w prowadzonych działaniach rynkowych. Pomiar działań marketingowych pozwala traktować marketing jako inwestycję o określonej stopie zwrotu w określonym czasie. Z pewnością nie jest to zadanie łatwe.

Mierzenie rezultatów działań marketingowych stanowiło i stanowi kluczowy obszar zainteresowań wielu badaczy i menedżerów. Dla licznych firm wciąż pozostaje ważnym obszarem zainteresowań i analiz¹¹. Dotyczy to szczególnie tych organizacji, które ponoszą wysokie nakłady na działania marketingowe¹². Historia problematyki mierzenia marketingu nie jest nowa, ma ona już ponad 50-letnią tradycję. Przez długi okres uważano jednak pomiar skuteczności czy wydajności marketingu za niezwykle trudny, jeśli w ogóle możliwy do określenia. W 1948 r. N. Houston z Uniwersytetu Harvarda twierdził nawet, że ilościowa ocena skuteczności marketingu nie może być przeprowadzona¹³. Później nieco zweryfikowano to jednoznaczne stanowisko,

¹⁰ N. A. Morgan, B. H. Clarck, R. Gooner, *Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment – Integrating multiple perspectives*, „Journal of Business Research” 2002, No. 55.

¹¹ M. Fellman, *Ghormley – science and art are fighting for headroom*, „Marketing News” 1998, September; I. M. Herremans, J. K. Ryans, *The case for better measurement and reporting of marketing performance*, „Business Horizons” 1995, No. 38.

¹² J. N. Sheth, R. S. Sisodia, *Feeling the heat*, „Marketing Management” 1995, No. 4.

¹³ N. Houston, *Methods of Efficiency Analysis in Marketing*, Harvard Univeristy, 1948.

ale wciąż wierzono, iż pomiar wydajności marketingu, który nie wytwarza niczego namacalnego, jest ograniczony¹⁴.

W latach 50. i 60. wydajność marketingu stała się przedmiotem zainteresowania głównie finansistów i księgowych. Dostrzegali oni podstawowe źródło kosztów marketingu w dystrybucji, więc na tym obszarze koncentrowali swoje analizy. Jak się szacuje, w tym czasie powstało ponad 1000 artykułów, które prezentowały zróżnicowane podejścia do analizy kosztów marketingu i technik mierzenia opłacalności produktów, kanałów dystrybucji, rynków geograficznych czy też wielkości zamówień¹⁵. Istotny wkład w rozwój koncepcji i metody oceny marketingu wnieśli początkowo C. Sevin, a następnie Ph. Kotler wraz z W. Gregorem, W. Rodgersem¹⁶. Dzięki nim podjęto próby wyodrębnienia dwóch nurtów w mierzeniu marketingu. Pierwszy koncentruje się na pomiarze wydajności (podejście dotyczące skuteczności). Drugi, skupiający swoją uwagę na szerszym aspekcie – audycie marketingowym (podejście dotyczące efektywności)¹⁷. Często jednak oba te nurty nachodziły na siebie i trudno było oddzielić jeden od drugiego.

Początkowo tradycyjne podejście do mierzenia marketingu ograniczało możliwości pełnej oceny. Powodowało to, że mierzenie marketingu było wrywkowe i chaotyczne, a ocenie poddawano wyizolowane narzędzia czy działania marketingowe, bez uwzględnienia całości procesów. Wobec tego prowadzone prace miały charakter niepełny. Mimo że stwarzały one szanse oceny działań marketingowych, czyniły to jednak w ograniczonym zakresie. W efekcie spotykały się często ze słuszną krytyką. Dotyczyło to na przykład takich projektów, jak: MAX (koncentrujący swoją uwagę na poprawianiu procesów finansowania reklamy), PIMS (badanie zależności pomiędzy udziałem w rynku a zyskownością) czy mierniki wejścia i wyjścia stworzone przez N. Bordena (problematyka łączenia parametrów finansowych i marketingowych a nieuwzględnianie czynników otoczenia zewnętrznego determinujących efekty działań firmy). Pomijając dość ogólny model audytu marketingowego stworzony przez P. Kotlera, W. Gregora, W. Rodgersa w 1977 r. należy zauważyć, że dopiero w drugiej połowie lat 90. podjęto próby stworzenia modeli dających szansę systematycznej i pełnej oceny działań marketingowych. Przykładem tych prac są projekty R. Shaw – MSAT (Measurement Systems Assessment

¹⁴ R. D. Buzzel, *Marketing productivity*, Ohio State Univeristy 1957, [w:] J. N. Sheth, R. S. Sisodia, *op. cit.*

¹⁵ J. N. Sheth, R. S. Sisodia, *Marketing productivity – issues and analysis*, „Journal of Business Research” 2002, No. 55.

¹⁶ Por. C. Sevin, *Marketing Productivity Analysis*, McGraw Hill, New York 1965; Ph. Kotler, W. Gregor, W. Rodgers, *The marketing audit comes of age*, „Sloan Management Review” 1977, No. 18.

¹⁷ N. A. Morgan, B. H. Clarck, R. Gooner, *op. cit.*

Tool), Arthura Andersena KMAT (Knowledge Management Assessment Tool)¹⁸, czy wreszcie T. Amblera „Marketing Metrics”. Biorąc pod uwagę te bardziej kompleksowe projekty, znacznemu poszerzeniu ulega rozumienie wydajności marketingu i obszar jej oceny. Wydajność marketingu jest więc definiowana jako dająca się wyrazić w sposób liczbowy zdolność od tworzenia wartości dodanej przez marketing w relacji do poniesionych nakładów. Zdolność do tworzenia wartości dodanej wynika z umiejętności pozyskiwania i utrzymywania klientów. W efekcie właściwa ocena wydajności musi obejmować ekonomiczne konsekwencje zdobywania nowych i utrzymywania dotychczasowych klientów¹⁹. Tak zdefiniowany pomiar wydajności marketingu potwierdza zaobserwowaną wcześniej potrzebę łączenia finansowych i pozafinansowych mierników przy dokonywaniu oceny. Zdolność organizacji do pozyskiwania i utrzymywania klientów, opisująca jej umiejętność konkurowania, zależy z jednej strony od efektywności funkcjonowania organizacji, z drugiej natomiast od specyfiki firmy i sektora, w jakim konkuruje. Pomiar wyników marketingowych musi więc po pierwsze zarówno obejmować procesy wewnątrz organizacji, jak i uwzględniać dynamikę zmian zachodzących poza nią. Po drugie, pełna ocena musi zostać odniesiona do wyników sektora, działań konkurentów czy też porównana z wynikami osiąganymi na innych rynkach. Dostrzegając złożoność takiej oceny i niebezpieczeństwo porównywania mierników osiąganых w zgoła odmiennych uwarunkowaniach, relatywizacja taka daje możliwość zidentyfikowania obszarów wymagających najszybszej poprawy. Pamiętać także należy, o czym już wspominałem wcześniej, że specyfika rynku, warunki otoczenia, wielkość firmy i zakres jej działania, faza rozwoju organizacji i wiele innych czynników wpływają na potrzebę różnicowania form i metod pomiaru. Inne mierniki będą adekwatne do sytuacji i działań IBM, a inne dla firmy Atlas. Nie ma więc uniwersalnego zestawu mierników czy sposobów oceny, tak jak nie ma jednej koncepcji na osiągnięcie sukcesu rynkowego. Cała umiejętność polega na dobraniu zestawu narzędzi i metod, który najpełniej pokażą i ocenią pozycję firmy na rynku oraz wskażą możliwości jej poprawy. Umożliwi to kreatywne uczenie się organizacji unikania błędów w przyszłości oraz da szanse budowania na podstawie mierników i systemów oceny wydajności uczącej się organizacji.

Audyt marketingowy prowadzony regularnie, systematycznie i wszechstronnie może przynieść organizacji wiele korzyści. Korzyści te mają wymiar krótko- i długookresowy. Z punktu widzenia krótkiego okresu audyt umożliwia znalezienie zależności pomiędzy nakładami a wynikami działań

¹⁸ R. Shaw, *Nowe spojrzenie na marketing*, Studio Emka, Warszawa 2001, s. 142; T. Ambler, *Assessing Market Performance – The Current State of Metrics*, London Business School, London 2001.

¹⁹ J. N. Sheth, R. S. Sisodia, *Marketing productivity...*

marketingowych oraz właściwą alokację zasobów organizacji. Ponadto audyt stwarza możliwość spojrzenia na działanie organizacji z punktu widzenia celów firmy, ale także z perspektywy klientów i konkurentów. Daje to okazję do wzrostu bieżącej skuteczności i efektywności działań rynkowych. Krótkookresowe korzyści przyczyniają się natomiast do budowania organizacji zorientowanej marketingowo, nakierowanej w większym stopniu na klienta i warunki konkurowania oraz w efekcie na zmianę kultury organizacji. Działanie takie jest więc szansą na redukcję ryzyka istnienia firmy i ograniczanie negatywnego wpływu zmian otoczenia na funkcjonowanie organizacji. Audyt stając się kanałem komunikacji i narzędziem analitycznym, jednocześnie spełnia rolę agenta zmian w organizacji.

Robert Kozielski

MARKETING AUDIT AND ITS ROLE IN THE NEW ECONOMY

Marketing's fundamental problem today is low productivity and lack of measuring. Responding to competitive pressure, changes in business environment, technological challenges and other business drivers theory and practice of marketing created valuable diagnostic device – marketing audit. In theory it should be the starting point for any considered course of managerial action in marketing. In practice there is often confusion about how to translate the principles of marketing auditing into tangible outcomes. This article explains the role of marketing audit in contemporary business management.