

Marzena Walasik

Sieć Badawcza Łukasiewicz – Instytut Technologii Eksploatacji
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0153-4464>

Paulina Mizerska

Sieć Badawcza Łukasiewicz – Instytut Technologii Eksploatacji
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6230-8412>

Pomiar efektywności działań marketingowych na przykładzie organizacji badawczej w Polsce

Streszczenie

Pomiar efektywności działań marketingowych stanowi obecnie kluczowy element zarządzania organizacją. Pozwala ocenić skuteczność wdrożonych narzędzi marketingowych, precyzyjnie wyznaczać cele dla zespołów oraz uzasadnić celowość ponoszonych nakładów. Istotnym problemem jest jednak selekcja odpowiednich mierników, które powinny być dopasowane do celów strategicznych oraz ogólnego charakteru prowadzonej działalności. Kluczowy jest też ich prawidłowy pomiar i interpretacja. Mierniki efektywności mogą stanowić istotne wsparcie dla procesów zarządzania w organizacjach badawczych, które coraz częściej inwestują w działania marketingowe, oferując na zasadach komercyjnych wyniki zrealizowanych badań naukowych.

W ramach niniejszego opracowania najpierw zdefiniowano kluczowe mierniki dokonań i odróżniono je od innych narzędzi wykorzystywanych w praktyce biznesowej. Następnie zaprezentowano podział mierników, które są najczęściej wykorzystywane podczas oceny aktywności marketingowej podmiotu. Na podstawie dokonanej analizy zaproponowano model doboru mierników dokonań dla organizacji badawczej.

Słowa kluczowe: kluczowe mierniki dokonań (KPI), analiza efektywności działań marketingowych, cele marketingowe, organizacja badawcza, mierniki efektywności marketingowej

Kod klasyfikacji JEL: M310

1. Wprowadzenie

Kluczowe mierniki dokonań (ang. Key Performance Indicators, KPI) są coraz częściej wykorzystywane w praktyce zarządzania do kontroli procesów, oceny skuteczności prowadzonych działań, wyznaczania celów, poszukiwania kierunków rozwoju działalności oraz definiowania obszarów do doskonalenia. Mierniki te są postrzegane jako newralgiczne narzędzia zarządcze, pozwalające na bieżąco kontrolować i zwiększać efektywność funkcjonowania podmiotu. Konieczność wdrażania sprawdzonych metod zarządzania we współczesnych organizacjach wynika z dużej dynamiki zmian rynkowych oraz chęci odkrywania nowych strategii rozwoju na globalizujących się rynkach. Gdy jednostka B+R dobrze zdefiniuje potrzeby klientów przed rozpoczęciem prac nad nowym produktem i zastosuje odpowiednią strategię marketingową, wtedy osiągnie sukces w postaci komercjalizacji prac B+R [Walasik, 2018]. Utrzymanie przewagi konkurencyjnej wymaga obecnie od podmiotów stosowania takiej strategii, która jest nakierowana przede wszystkim na zwiększanie efektywności działania i wzrost innowacyjności [Grabowska, 2017, s. 105; Brzóška i in., 2011, s. 6–7]. Wykorzystanie dedykowanych narzędzi marketingowych, które umożliwiają upowszechnianie informacji o wynikach prac B+R w sposób nieprzypadkowy i zindywidualizowany, przyczynia się do budowania relacji nauka – biznes i pozyskiwania partnerów biznesowych, co w efekcie przynosi skuteczniejszy transfer osiągnięć do praktyki biznesowej [Poteralska, Walasik, 2022]. Mierniki dokonań mogą stanowić istotne wsparcie również dla kadry zarządzającej organizacjami badawczymi, w których coraz większy nacisk kładzie się na inwestycje w działania marketingowe w celu zwiększenia skuteczności w obszarze wzrostu przychodów ze sprzedaży, m.in. dzięki pomyślnie przeprowadzonemu procesowi komercjalizacji opracowanych rozwiązań.

Oferowanie wyników zrealizowanych badań naukowych na zasadach rynkowych często oznacza dla organizacji badawczych większe nakłady marketingowe oraz konieczność wdrażania ulepszeń w obszarze obsługi klienta. Wykorzystanie narzędzi monitorowania efektywności działań marketingowych w celu uzasadnienia ponoszonych nakładów stanowi zatem oczywistą konsekwencję zaistniałych zmian w praktyce zarządzania organizacjami badawczymi [Hafshejani, Nayebzadeh, Roknabadi, 2017, s. 11]. Każdy zespół jest w stanie działać lepiej, jeśli w pełni rozumie, w jaki sposób jego osiągnięcia będą monitorowane i oceniane [Lauchengco, 2022, s. 110]. Problemem jest jednak odpowiedni dobór mierników, które muszą być dopasowane nie tylko do planu marketingowego, ogólnej strategii podmiotu, sprecyzowanych celów szczegółowych, lecz także do charakteru prowadzonej działalności. Zważywszy na przedstawioną problematykę, niniejsze opracowanie ma na celu:

- zdefiniowanie kluczowych mierników dokonań oraz przegląd dostępnych klasyfikacji;
- zidentyfikowanie i charakterystykę kluczowych mierników dokonań, wykorzystywanych w obszarze marketingu;
- opracowanie i zweryfikowanie modelu selekcji mierników, który może stanowić schemat postępowania dla organizacji badawczych, chcących usprawnić wewnętrzne procesy zarządzania obszarem marketingu, dzięki wdrożeniu skutecznego zestawu mierników dokonań.

Podstawą przeprowadzonej selekcji i kategoryzacji mierników był usystematyzowany przegląd literatury naukowej, a opracowany model zweryfikowano w ramach struktur zarządzania organizacji badawczej. Model przyczynił się do wdrożenia systemu zarządzania opartego na monitoringu mierników dokonań, ułatwiając elastyczne dopasowanie krótkoterminowych celów organizacji. Przyczynił się również do zdefiniowania i uzasadnienia planowanej wysokości nakładów inwestycyjnych w obszarze marketingu organizacji badawczej.

2. Identyfikacja i selekcja kluczowych mierników dokonań w obszarze marketingu

2.1. Konieczność poprawnego definiowania mierników dokonań

Idea wykorzystania kluczowych mierników dokonań w procesach zarządzania bazuje na koncepcji racjonalizacji doboru odpowiedniego zestawu narzędzi, które ułatwiają ocenę poziomu realizacji celów, zdefiniowanych na podstawie metody SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound – Skonkretyzowany, Mierzalny, Osiągalny, Istotny, Określony w czasie) [Podgórski, 2015, s. 149]. Oznacza to, że aby dany miernik mógł być uznany za prawidłowo sformułowany KPI, musi spełniać kilka warunków: dokładnie określać badany obszar, zapewniać dokładność i powtarzalność pomiaru; wartości wyznaczone do osiągnięcia powinny być osiągalne w jasno sprecyzowanych warunkach i założonych terminach. Miernik KPI powinien także odzwierciedlać cele ogólne organizacji, wpisywać się w wymagania operacyjne oraz te, które wynikają z istniejących zasad i ich dokumentacji. Konieczne jest także odpowiednie sprecyzowanie ram czasowych, w których będzie możliwe osiągnięcie danego miernika [Zagajewski, Saniuk, 2018, s. 693].

KPI funkcjonują w organizacjach ze wszystkich możliwych sektorów [Parmenter, 2016]. Koncepcja ich wykorzystania wchodzi w skład zbioru najlepszych światowych praktyk produkcyjnych World Class Manufacturing (WCM) [Czerwińska, Pacana, 2020, s. 7]. Mierniki dokonań są wykorzystywane w organizacjach do monitorowania osiągnięć i wnioskowania o usprawnieniach w zakresie określonych celów strategicznych [Villazón i in., 2020]. W literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele definicji kluczowych mierników dokonań. Przykłady zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Wybrane definicje kluczowych mierników dokonań (KPI)

Lp.	Autorzy	Definicja
1	Enns, 2005	Mierniki, które odzwierciedlają kondycję przedsiębiorstwa oraz jakość posiadanego systemu prowadzenia biznesu. Stanowią łącznik pomiędzy celami i strategią organizacji a jej działalnością i osiągniętymi rezultatami, dając możliwość stałego informowania osób zarządzających o sytuacji: bieżącej, przeszłej oraz przewidywanej w przyszłości
2	Ogunlana, 2010	KPI dostarczają obiektywnych kryteriów oceny działalności biznesowej i pomyślnej realizacji projektów
3	Barone, Jiang, Amyot, Mylopoulos, 2011	Mierniki, które służą do oceny procesów w odniesieniu do przyjętych celów. Są rutynowo wykorzystywane w organizacjach do oceny poziomu jakości i osiągnięć w zakresie realizacji celów strategicznych, uruchamiania procesów.
4	ISO 22400-1:2014	Mierzalne mierniki o wymiarze strategicznym, które są odzwierciedleniem kluczowych czynników sukcesu podmiotu
5	Kaganski, Paavel, Lavin, 2014	Mierniki, które dostarczają (managerom) plan działania i dokładnie wskazują, co powinno być wykonane w pierwszej kolejności
6	Villazón, Sastoque Pinilla, Olaso, Toledo, Lacalle, 2020	Mierniki, wykorzystywane przez niektóre organizacje do śledzenia wyników i ukierunkowania rozwoju na konkretne cele strategiczne

Źródło: opracowanie własne na podstawie pozycji przywoływanych w tabeli.

Na podstawie zaprezentowanych definicji można stwierdzić, iż kluczowe mierniki dokonań to narzędzia przydatne do realizacji zadań w obszarze zarządzania strategicznego organizacją, które mogą być wykorzystywane do monitorowania, oceny i planowania określonych działań operacyjnych.

Według D. Parmentera [2009] wiele organizacji błędnie definiuje i stosuje KPI, nie odróżniając ich od innych narzędzi analitycznych możliwych do wykorzystania w procesach zarządzania. Mierniki, które są błędnie uznawane za KPI, to najczęściej:

- 1) OKR (ang. Objective Key Results – cele i kluczowe rezultaty); przygotowane zgodnie z przyjętą formułą (sprecyzowane planowane osiągnięcie oraz 3–5 punktów, które są pomocne w określeniu, czy udało się zrealizować cel); służą do precyzowania kluczowych rezultatów, jakie mają przyczynić się do osiągnięcia określonego czynnika sukcesu [Lauchengco, 2022];
- 2) RI (ang. Result Indicators – mierniki rezultatów); wyrażają, co zostało zrobione, co udało się osiągnąć [Mone, Pop, Racołta-Paina, 2013, s. 132];
- 3) PI (ang. Performance Indicators – mierniki dokonań); wskazują, co należy zrealizować; są skoncentrowane na kluczowym czynniku procesu lub modelu biznesu [Niemiec, 2017, s. 268];
- 4) CSF (ang. Critical Success Factors – kluczowe czynniki sukcesu); opisują kluczowe działania, które są potrzebne organizacji, aby osiągnąć określone cele [Pieterston, ICF, 2019].

Podsumowując: KPI są miernikami, które wynikają z przyjętej strategii organizacji, określonych celów i sprecyzowanych, kluczowych czynników sukcesu (CSF).

Osiągnięcie najlepszych efektów z wdrożenia KPI w praktyce zarządzania biznesem jest zależne od ich właściwego zdefiniowania i pomiaru. Pomocne w tym zakresie może okazać się wykorzystanie dotychczasowych badań nad kategoryzacją mierników. Konieczne jest również wskazanie, która jednostka organizacyjna powinna być odpowiedzialna za dane mierniki oraz które z nich sprawdzają się najlepiej w danym obszarze zarządzania organizacją.

S. Kaganski, M. Paavel i J. Lavin [2014] twierdzą, że wszystkie KPI można podzielić na wyprzedzające lub opóźnione (ang. *leading/lagging*). Pierwsze są mierzone na wczesnych etapach procesu; umożliwiają bieżące monitorowanie poziomu osiągnięcia przyjętych celów i są często podstawą do wprowadzania zmian. Drugie skupiają się na oszacowaniu dokonań w przeszłości; przykładem są wszystkie mierniki finansowe, które służą do oceny osiągniętych wyników. Inny podział mierników KPI zaproponował F. Barburio [2001], wychodząc z założenia, iż wszystkie mierniki, w zależności od celowości ich wykorzystania, można przyporządkować do następujących grup:

- strategiczne/operacyjne – pierwsze będą służyły do monitorowania długoterminowych działań, a drugie – do krótkoterminowych,
- dotyczące przeszłych/przyszłych rezultatów – w zależności od tego, czy mierniki pozwalają ocenić dotychczasowe osiągnięcia, czy też są wdrażane, aby przyczynić się do ulepszenia przyszłych wyników,
- jakościowe/ilościowe – mierniki ilościowe skupiają się na liczbach, są wykorzystywane do optymalizacji procesów, a mierniki jakościowe pozwalają zrozumieć badane procesy, opracować wnioski i wdrażać kreatywne pomysły.

Niniejszy artykuł stanowi odpowiedź na problemy współczesnego zarządzania w organizacjach badawczych, które, inwestując w działania marketingowe, jednocześnie potrzebują najlepszych praktyk w zakresie oceny efektywności ponoszonych nakładów marketingowych. Aby opracować model doboru marketingowych mierników efektywności dedykowanych organizacji badawczej, w dalszej części opracowania przedstawiono i sklasyfikowano mierniki, które są wykorzystywane w praktyce zarządzania działalnością marketingową podmiotów komercyjnych.

Należy zaznaczyć, iż miary ilościowe stanowią większy odsetek miar efektywności możliwych do zastosowania w praktyce marketingowej [Pont, Shaw, 2003], lecz wydają się one niewystarczające w kontekście pomiaru wielu istotnych elementów aktywności marketingowej organizacji. Badania wykazały, że najlepsze rezultaty w zakresie monitorowania i oceny wyników marketingowych można uzyskać dzięki połączeniu miar ilościowych i jakościowych [Terblanche i in., 2013; O'Sullivan, Abela, 2007]. Miary jakościowe w większym stopniu mogą wspierać realizację długoterminowych działań organizacji niż miary ilościowe [Chendall, Langfield-Smith, 2007]. Właściwy dobór mierników ilościowych i jakościowych, wyprzedzających i opóźnionych, strategicznych i operacyjnych pozwala uzasadnić nakłady marketingowe, sprecyzować cele w obszarze zarządzania kampaniami marketingowymi oraz wdrażać działania wspierające osiągnięcie założonych celów i planowanych rezultatów.

2.2. Klasyfikacja mierników KPI wykorzystywanych do monitorowania efektywności działań marketingowych

Według M.A. Hafshejani, S. Nayebzadeh i A.D. Roknabadiego [2017] analiza literatury dotyczącej pomiaru efektywności działań marketingowych pozwala wykazać następujące trendy:

- zmniejszanie poziomu wykorzystania mierników finansowych na rzecz mierników niefinansowych,
- wzrost znaczenia mierników wykorzystywanych na początku procesu, które służą do stałego monitorowania i ulepszania wyników, w stosunku do mierników, które szacują końcowe rezultaty,
- zwiększenie wykorzystania mierników wielowymiarowych (możliwych do wykorzystania w różnych obszarach zarządzania) w porównaniu do mierników jednowymiarowych.

Co więcej, L. Spiller i T. Tuten [2015] zauważają, iż wraz z rozwojem narzędzi cyfrowych wspomagających prowadzenie biznesu mamy do czynienia z rewolucją w zakresie możliwości wykorzystania specjalistycznych narzędzi do pomiaru efektywności działań marketingowych. Pomiar KPI ułatwiają także nowoczesne rozwiązania, pozwalające na gromadzenie i przetwarzanie dużych zasobów danych, przydatnych w obszarze marketingu.

Należy również zaznaczyć, iż istnieje duża liczba mierników, które można zastosować w praktyce zarządzania obszarem marketingu. Przykładowo J.A. Davis [2013] w swej publikacji wymienia ich ponad 110. Mierniki efektywności marketingowej można podzielić na kategorie, w zależności od obszaru, którego dotyczą, lub głównej dziedziny, którą opisują. W niniejszym opracowaniu dokonano klasyfikacji mierników, które zostały wskazane w dotychczasowych publikacjach jako istotne lub najbardziej popularne w kontekście pomiaru efektywności działań marketingowych. Mierniki przyporządkowano do poszczególnych kategorii, zgodnie ze wskazaniem autorów publikacji źródłowych. Należy jednak zaznaczyć, iż niekiedy możliwe byłoby przyporządkowanie danego KPI również do niektórych pozostałych kategorii (mierniki wielowymiarowe). Są to mierniki, które mogą być pomocne w realizacji wielu celów i dotyczą różnych obszarów działalności (każdy z nich można wykorzystać w obszarze marketingu). Podział mierników zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 2. Zestawienie KPI – podział według kategorii

Kategoria	Mierniki efektywności	Źródło
Finansowe	Zwrot z inwestycji marketingowych (ROMI)	Hafshejani, Nayebzadeh, Roknabadi, 2017
	Rentowność sprzedaży (ROS) brutto i netto	Hafshejani, Nayebzadeh, Roknabadi, 2017
	Procentowy wzrost/spadek kosztów marketingowych	Cortes, Daaboul, Le Duigou, Eynard, 2016
	Ekonomiczna wartość dodana (EVA)	Grønholdt, Martensen, 2006
	Wartość życiowa klienta (CLV)	Lauchengco, 2022
	Koszt pozyskania klienta (CAC)	Lauchengco, 2022

Kategoria	Mierniki efektywności	Źródło
Produktowe	Współczynnik konwersji na poszczególnych etapach lejka sprzedażowego	Lauchengco, 2022
	Metryki HEART (Happiness, Engagement, Acquisition, Retention, Task Success – zadowolenie, zaangażowanie, przysposobienie, retencja, sukces w ukończeniu zadania)	Lauchengco, 2022
	Liczba nowych produktów	Ambler, 2003
	Wzrost/spadek przychodów ze sprzedaży nowych produktów	Ambler, 2003
	Procentowy wzrost/spadek przychodów ze sprzedaży	Brigham, Daves, 2010
Rynkowe	Sprzedaż do nowych klientów	Brigham, Daves, 2010
	Udział w rynku	Hafshejani, Nayebzadeh, Roknabadi, 2017
	Liczba nowych klientów	Grønholdt, Martensen, 2006
	Miernik konwersji (przekształcenia leadów w klientów) wg grup produktowych	Lauchengco, 2022
	Miernik wygranych ofert sprzedaży	Lauchengco, 2022
	Długość cyklu sprzedażowego	Lauchengco, 2022
	Realnie osiągalna część rynku (SOM)	Terblanche, Gerber, Erasmus, Schmidt, 2013
	Skłonność do zakupów	Hafshejani, Nayebzadeh, Roknabadi, 2017
Behavioralne	Lojalność	Hafshejani, Nayebzadeh, Roknabadi, 2017
	Postrzeganie jakości	Hafshejani, Nayebzadeh, Roknabadi, 2017
	Postrzeganie wartości	Hart, 2003
	Poziom zadowolenia u klientów	Hafshejani, Nayebzadeh, Roknabadi, 2017
	Miernik churn	Terblanche, Gerber, Erasmus, Schmidt, 2013
	Wzrost/spadek liczby reklamacji	Hart, 2003
	Chęć wystawienia pozytywnej rekomendacji	Terblanche, Gerber, Erasmus, Schmidt, 2013
Wartość marki	Świadomość marki	Hafshejani, Nayebzadeh, Roknabadi, 2017
	Wpływ marki na chęć zakupu	Hafshejani, Nayebzadeh, Roknabadi, 2017
	Wzrost/spadek liczby followersów	Gahremani-Nahr, Nozari, 2021
	Wzrost/spadek liczby odwiedzin na stronie	Gahremani-Nahr, Nozari, 2021
	Liczba uzyskanych referencji	Gahremani-Nahr, Nozari, 2021
Rezultaty działań promujących	Liczba wyświetleń zawartości	Gahremani-Nahr, Nozari, 2021
	Liczba udostępnień	Gahremani-Nahr, Nozari, 2021
	Zyskowność pojedynczej kampanii	Ambler, 2003
	Oglądalność	Ambler, 2003
	Siła kampanii reklamowej (GRP – Gross Rating Point)	Reibstein, Farris, Bendle, Pfeifer, 2006
	Celowość kampanii reklamowej (TRP – Target Rating Point)	Reibstein, Farris, Bendle, Pfeifer, 2006

Źródło: opracowanie własne na podstawie pozycji przywołanych w tabeli.

2.2.1. Mierniki finansowe

Jak uprzednio wspomniano, mierniki finansowe wykorzystują dane historyczne do wnioskowania o osiągniętych rezultatach. Analiza efektywności marketingu jest kompletna tylko wtedy, gdy dokonuje się oceny aktywności marketingowych również z perspektywy finansowej [Mone, Pop, Racolta-Paina, 2013, s. 143]. Najbardziej popularnym miernikiem w tym zakresie jest zwrot z inwestycji marketingowych (ROMI). W literaturze przedmiotu są widoczne dwa różne podejścia do pomiaru zwrotu z inwestycji marketingowych: wykonywanie pomiaru w ujęciu długoterminowym, kiedy oceniany jest łączny efekt przeprowadzonych działań; przeprowadzanie pomiaru w odniesieniu do pojedynczej kampanii marketingowej. Chociaż zwykle miernik ten jest wykorzystywany do porównywania poszczególnych opcji ulokowania marketingowego budżetu, niektórzy autorzy publikacji [Ambler, 2003; Rust, Lemon, Zeithaml, 2004] proponują stosowanie ROMI jako miernika wyliczającego ogólny zwrot z wszystkich inwestycji w obszarze marketingu w określonym czasie:

$$\text{ROMI} = \frac{\text{zysk z inwestycji} - \text{koszt inwestycji}}{\text{koszt inwestycji}} \times 100\%.$$

Decyzje odnośnie do nakładów marketingowych powinny być również racjonalizowane, dzięki stosowaniu miernika rentowności sprzedaży (ROS). Dzięki jego zastosowaniu można wyliczyć, jaka część przychodów pozostaje do dyspozycji jednostki po odliczeniu wszystkich kosztów (rentowność sprzedaży brutto) lub kosztów i podatków (rentowność sprzedaży netto).

$$\text{ROS (netto)} = \frac{\text{zysk netto}}{\text{przychody ze sprzedaży}} \times 100\%.$$

$$\text{ROS (brutto)} = \frac{\text{zysk brutto}}{\text{przychody ze sprzedaży}} \times 100\%.$$

Im wyższe wartości wymienionych mierników, tym lepsza jest kondycja finansowa organizacji i większe możliwości w zakresie planowania budżetu marketingowego. Z założenia każda inwestycja podmiotu powinna wносить wartość dla interesariuszy [Mone, Pop, Racolta-Paina, 2013, s. 143], dlatego warto monitorować wymienione mierniki. Co więcej, monitoring ponoszonych kosztów marketingowych, ich wzrost i spadek w czasie pozwala zauważyć zmiany w rentowności sprzedaży.

Kolejnym miernikiem finansowym, który wymieniono jako istotny w kontekście planowania działań marketingowych, jest EVA (ang. Economic Value Added, ekonomiczna wartość dodana). Miernik ten jest coraz częściej wykorzystywany w procesie zarządzania wartością przedsiębiorstwa [Nowicki, 2018, s. 143]. Jego autorzy (firma Stern Stewart & Co. z Nowego Jorku) ekonomiczną wartość dodaną określili jako różnicę między zyskiem operacyjnym po opodatkowaniu a kosztem kapitału własnego i obcego [Szablewski, 2008, s. 2–5]. Miernik ten pozwala ocenić faktyczną zyskowność firmy. Dany podmiot jest zyskowny, gdy

po uwzględnieniu kosztów zapewnia właścicielom stopę zwrotu z zainwestowanego kapitału przynajmniej na poziomie alternatywnego kosztu kapitału własnego. Istnieją różne metody wyliczania EVA; poniżej zaprezentowano jedną z nich:

$$EVA = (ROIC - WACC) \times IC,$$

gdzie:

ROIC (ang. *return on invested capital*) – zwrot z zainwestowanego kapitału,

WACC (ang. *weighted average cost of capital*) – średni ważony koszt kapitału,

IC – (ang. *invested capital*) – zainwestowany kapitał.

WACC można wyliczyć w następujący sposób [Cwynar, Cwynar, 2007]:

$$WACC = C_E \times \frac{E}{E + D} + C_D \times \frac{D}{E + D} \times (1 - T),$$

gdzie:

C_D – stopa oprocentowania długu,

E – kapitał własny,

D – kapitał obcy,

C_E – koszt kapitału własnego,

T – stopa podatkowa.

Wśród mierników finansowych warto również oszacować CLV – wartość życiową klienta, czyli spodziewaną wartość, jaką wniesie dany klient w perspektywie długoterminowej. Koszt pozyskania klienta powinien pozostawać w odpowiedniej, racjonalnej proporcji w stosunku do wyliczonej wartości CLV [Lauchengco, 2022, s. 109]. CLV można wyliczyć według wzoru:

$$CLV = LO \times IT \times WT \times MS,$$

gdzie:

LO – średni czas trwania lojalności klienta, określany jako czas od pierwszego zakupu do ostatniego, spodziewanego zakupu,

IT – średnia liczba transakcji z danym klientem,

WT – średnia wartość transakcji w danym okresie,

MS – średnia marża brutto z jednej sprzedaży.

Dodatkowo, aby ocenić, czy wybrany marketing mix działa prawidłowo, można wykorzystać miernik CAC (koszt pozyskania 1 klienta). Nie chodzi jednak o określenie docelowego poziomu miernika, a obserwację zmian jego wartości w czasie. Jeśli działania marketingowe są skuteczne, koszt pozyskania klienta będzie pozostawał na stałym, zbliżonym poziomie lub zmniejszał się w czasie [Lauchengco, 2022, s. 109].

$$CAC = \frac{\text{środki wydane na pozyskanie klienta}}{\text{liczba pozyskanych klientów}}.$$

2.2.2. Mierniki produktowe

Kolejną kategorią KPI stosowanych w marketingu, zidentyfikowaną w literaturze przedmiotu, są mierniki produktowe. Odnoszą się do pomiaru doświadczeń klientów w zakresie oferowanych produktów i usług.

Proces sprzedaży można zobrazować w postaci lejka sprzedażowego, który odzwierciedla etapy, jakie przechodzi anonimowa osoba, aby została przekształcona w kontakt, a następnie klienta firmy. W obrębie lejka sprzedażowego możliwe jest zastosowanie narzędzi, które wspomagają przejście potencjalnych klientów do kolejnych etapów. Weryfikacja poziomu konwersji na poszczególnych etapach lejka sprzedażowego pozwala podejmować trafne decyzje odnośnie do wdrożenia działań wspierających pozyskiwanie klientów [Lauchengco, 2022, s. 107].

Efektywność działań marketingowych odzwierciedlają też metryki HEART. Jest to pięć kategorii, które opisują doświadczenia klientów w relacji do produktu lub usługi.

1. Zadowolenie (ang. *Happiness*) – można je oszacować na podstawie przeprowadzonych ankiet.
2. Zaangażowanie (ang. *Engagement*) – czas lub częstotliwość, z jaką użytkownik korzysta z oferty.
3. Przystosowanie (ang. *Adoption*) – mierzone w postaci liczby nowych użytkowników/klientów.
4. Retencja (ang. *Retention*) – liczba użytkowników, którzy pozostają stałymi klientami, decydują się na kolejny zakup.
5. Sukces w ukończeniu zadania (ang. *Task Success*) – sprawność, z jaką użytkownicy są w stanie korzystać z zakupionego rozwiązania.

Metryki HEART są wykorzystywane głównie w odniesieniu do produktów cyfrowych, niemniej jednak w przypadku każdego rodzaju produktu mogą pomóc wskazać, które działania marketingowe należy wdrożyć, aby ulepszyć doświadczenia klientów [Lauchengco, 2022, s. 107].

W praktyce zarządzania często stosowanym, produktowym miernikiem KPI jest wzrost liczby nowych produktów o określonej wartości procentowej w określonym czasie. Wartość miernika nie jest bezpośrednio zależna od działań marketingowych, ale pozwala wnioskować o poziomie innowacyjności podmiotu. Aktywność innowacyjna podmiotu powinna być szczególnie wspierana przez odpowiednie działania marketingowe. Ponieważ przychody ze sprzedaży nowych produktów stanowią zwykle istotną część wszystkich przychodów firmy, ważną kwestią jest monitoring zmian osiągniętych w zakresie całościowych przychodów ze sprzedaży, jak również wyników sprzedażowych w zakresie oferty nowych produktów.

2.2.3. Mierniki rynkowe

Ważną rolę w planowaniu i ocenie aktywności marketingowej odgrywają mierniki rezultatów rynkowych. Popularnym miernikiem w tym zakresie jest udział w rynku, rozumiany

jako procentowy udział danej firmy w całościowej sprzedaży odnotowanej w branży w danym okresie (wyliczenia mogą uwzględniać wartość lub wolumen sprzedaży) [Mone, Pop, Racolta-Paina, 2013, s. 142]. Pozwala on wnioskować o planowanych do osiągnięcia wartościach. Inne mierniki w tym zakresie to wzrost/spadek sprzedaży produktów/usług do nowych klientów, liczba nowych klientów w danym czasie, miernik SOM (przewidywalna część rynku, która jest możliwa do przejęcia w danym czasie).

Ocenę skuteczności narzędzi marketingowych można również przeprowadzić dzięki monitorowaniu miernika konwersji (skuteczność przekształcania leadów w klientów) oraz miernika wygranych ofert sprzedaży w stosunku do wszystkich przesłanych ofert. Analiza długości cyklu sprzedażowego (odnotowany czas potrzebny, aby klient dokonał ponownego zakupu) pozwala z kolei wyodrębnić te narzędzia marketingowe, które wykazują największą skuteczność w zakresie skracania cyklu sprzedażowego [Lauchengco, 2022, s. 108].

2.2.4. Mierniki behawioralne

Pomiar mierników należących do kategorii: zachowania klientów polega na obserwacji gromadzonych danych o klientach. Niektóre informacje do pomiaru efektywności można również pozyskać na podstawie ankiet i wywiadów z przedstawicielami rynku. Istotne znaczenie w zakresie oceny efektywności działań marketingowych mają wnioski odnośnie do: lojalności klientów, postrzegania wartości, postrzegania jakości oferowanych produktów/usług, poziomu zadowolenia, chęci wystawienia pozytywnej rekomendacji. O tendencjach w zakresie zachowań klientów można również wnioskować na podstawie zgromadzonych danych wewnętrznych, np. liczba zgłoszonych reklamacji w stosunku do wolumenu sprzedaży. Ważny w tym zakresie jest miernik rezygnacji (churn), który wylicza się jako procentowy udział klientów, którzy zrezygnowali z naszych usług w badanym czasie w stosunku do wszystkich klientów.

2.2.5. Mierniki wartości marki

Duże znaczenie dla zrozumienia korzyści działań marketingowych dla wartości firmy mają mierniki pozwalające monitorować wartość rozwijanej marki. Wzrost wartości marki jest trudno mierzalny, jednak w efekcie przynosi rozpoznawalność, zwiększenie lojalności klientów, zmniejszenie wrażliwości na zmianę ceny [Keller, 1998]. Kompleksowa wycena marki stanowi skomplikowany proces, dokonywany zwykle w wyniku konieczności związanej np. ze zmianą modelu biznesowego, fuzją, przejęciem firmy [Mone, Pop, Racolta-Paina, 2013, s. 141]. W literaturze można odnaleźć wiele różnych metod wyceny marki, ale żadna z nich nie stanowi obecnie uniwersalnego wyznacznika [Porokhnya i in., 2020]. Do celów pomiaru efektywności marketingowej w zakresie budowania wartości marki wystarczająca jest jednak analiza poziomu świadomości marki, rozpoznawalności, wpływu marki na chęć zakupu, poziomu zainteresowania stroną internetową oraz profilem w mediach

społecznościowych. Aby dokonać wymienionych pomiarów, przydatne mogą być nie tylko ankiety z klientami, lecz także różne narzędzia analityczne marketingu internetowego (narzędzia digital marketingu).

2.2.6. Mierniki rezultatów działań promujących

Istnieje wiele narzędzi dających możliwość śledzenia efektów realizowanych działań promujących (kampanii reklamowych). Oglądalność, liczba wyświetleń zawartości czy też liczba udostępnień pozwalają oszacować zasięg i skuteczność oferowanych treści. Przy wykorzystaniu narzędzi digital marketingu niekiedy możliwe jest precyzyjne określenie zyskowności danej kampanii marketingowej (nadwyżka przychodów uzyskanych dzięki kampanii marketingowej w stosunku do poniesionych kosztów). W przypadku reklam telewizyjnych, radiowych i prasowych określa się siłę kampanii reklamowej (GRP), dzięki danych o oglądalności pojedynczej emisji reklamy, oraz celowości kampanii reklamowej (TRP), czyli miernika określającego, jaka procentowa część grupy docelowej miała kontakt z konkretną emisją reklamy.

Zaprezentowane mierniki stanowią tylko część wszystkich narzędzi analitycznych, jakie można zastosować w zarządzaniu obszarem marketingu. Ich selekcji dokonano na podstawie literatury przedmiotu, w której wnioskowano o znaczeniu i popularności wymienionych mierników. Duża liczba narzędzi analitycznych, które mogą być przydatne do pomiaru efektywności działań marketingowych, obrazuje ogromne możliwości, jakie daje ich zastosowanie w praktyce zarządzania; z drugiej strony uwidacznia, jak trudnym zadaniem jest opracowanie optymalnego zestawu mierników, które są w stanie odzwierciedlić skuteczność organizacji w obszarze aktywności marketingowej. Co więcej, celowość wybranych mierników pozostaje kwestią zmienną w czasie. Zestaw wykorzystywanych mierników należy bowiem zmieniać razem ze wzrastającymi wymaganiami rynku, nowymi trendami i odkryciami w zakresie marketingu, skutkami skracania się cyklu życia produktów [Sampaio i in., 2011] oraz zmieniającymi się celami głównymi organizacji. W dalszej części artykułu opisano proces wyboru zestawu kluczowych mierników dokonań, który został przetestowany, zweryfikowany, a następnie wdrożony w praktyce zarządzania organizacją badawczą.

2.3. Model selekcji marketingowych KPI

Organizacje badawcze w Polsce muszą stawiać czoła szybko zmieniającym się warunkom rynkowym, dlatego coraz częściej inwestują w działania marketingowe. W zarządzaniu strategicznym monitorowanie odpowiednich, marketingowych KPI pozwala odpowiednio skoncentrować wysiłki i doskonalić te obszary, które w największym zakresie decydują o przewadze konkurencyjnej organizacji. Wstępną identyfikację marketingowych KPI w niniejszym przypadku oparto na analizie literatury przedmiotu, w wyniku której wyod-

rębniono kilkadziesiąt mierników do dalszej analizy. Ostatecznej selekcji dokonano na podstawie autorskiego modelu, w którym wykorzystano uprzednio zidentyfikowane, kluczowe czynniki sukcesu całej organizacji badawczej:

- CSF1: Oferta dostosowana do potrzeb biznesu,
- CSF2: Wysoka jakość obsługi klienta,
- CSF3: Wysoka skuteczność prowadzonych procesów komercjalizacji,
- CSF4: Zwiększenie rozpoznawalności na rynku.

Autorzy niniejszej publikacji wyszli z założenia, iż proces selekcji mierników efektywności działań marketingowych można usystematyzować i usprawnić, dzięki zastosowaniu odpowiedniego modelu. Według B.M. Popy [2015] opracowanie skutecznego zestawu KPI zależy od spełnienia czterech warunków:

- 1) zapewnienia, że mierniki są zgodne z celami,
- 2) poprawnego zebrania potrzebnych informacji,
- 3) kontroli przebiegu pomiaru,
- 4) poprawnego przygotowania raportów (wyników) dla interesariuszy.

Każda organizacja może mieć inne potrzeby i cele, zatem wybrany zestaw marketingowych KPI musi być dostosowany do indywidualnej sytuacji podmiotu; niemniej jednak możliwe jest stworzenie ogólnego schematu selekcji mierników, który może posłużyć jako wyznacznik do przeprowadzenia wewnętrznej analizy [Ogunlana, 2010].

Kolejny etap prac polegał na przeprowadzeniu wywiadów z pracownikami szczebla zarządzającego organizacji badawczych tworzących Sieć Badawczą Łukasiewicz. Stopień przydatności mierników oceniono za pomocą pięciostopniowej skali, gdzie 5 oznaczało miernik (KPI), który jest istotny dla osiągnięcia danego czynnika CSF; 1 oznaczało czynnik, który nie ma żadnego znaczenia. Uzyskanie odpowiedzi od respondentów pozwoliło na wyodrębnienie listy mierników, które są najbardziej przydatne podczas realizacji działań marketingowych, nakierowanych na wspieranie osiągnięcia poszczególnych czynników CSF.

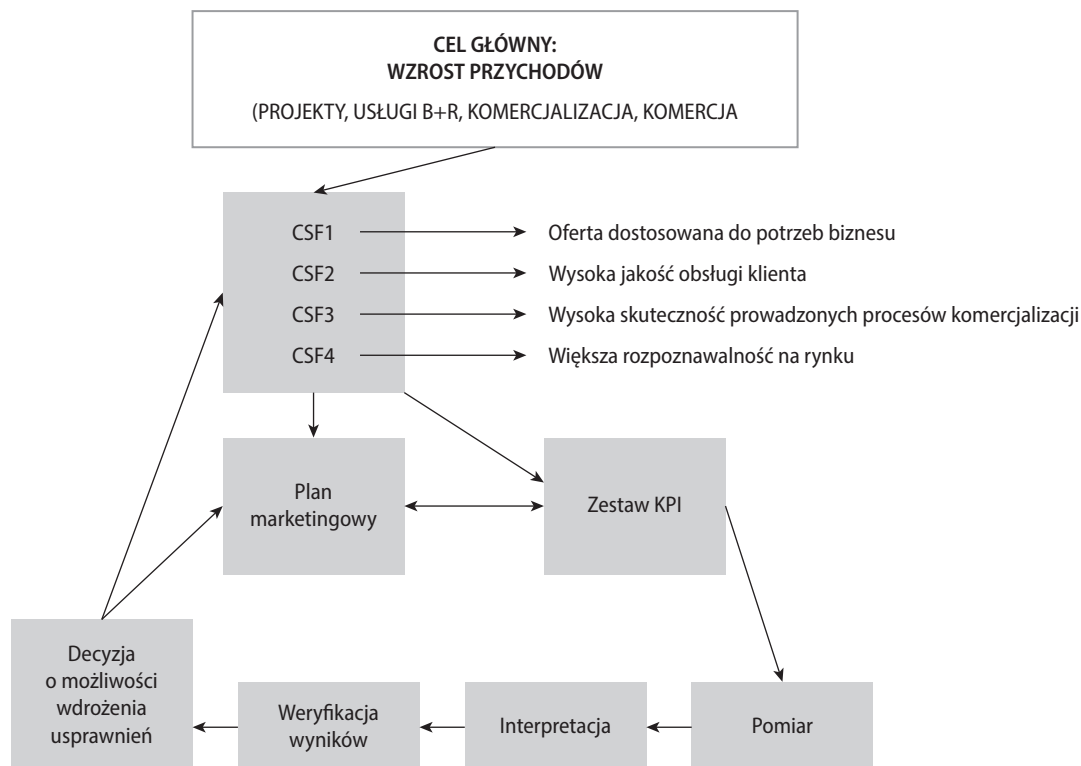
Zgodnie z najlepszymi praktykami w zakresie efektywnego doboru kluczowych mierników dokonań, w docelowym zestawie ujęto zarówno mierniki finansowe, jak i niefinansowe, z przewagą liczbą tych drugich. Model selekcji marketingowych KPI dla organizacji badawczej zaprezentowano na rysunku 1.

Zgodnie z ustaloną metodą dobór marketingowych mierników KPI dla organizacji badawczej oparto na logicznej zależności stopnia przydatności w stosunku do sprecyzowanych, kluczowych czynników sukcesu (CSF).

Selekcję i pomiar mierników efektywności działań marketingowych w organizacji badawczej przeprowadzono w celu:

- racjonalizacji inwestycji marketingowych,
- zwiększenia skuteczności działań marketingowych,
- monitorowania rezultatów wdrożeń poszczególnych narzędzi marketingowych,
- identyfikacji słabych/mocnych stron w zakresie zarządzania obszarem marketingu,
- optymalizacji działań wspierających realizację celów.

Rysunek 1. Model selekcji kluczowych mierników dokonań dla organizacji badawczej



Źródło: opracowanie własne.

Warto zwrócić uwagę, że zaprezentowany model selekcji optymalnego zestawu kluczowych mierników dokonań jest zgodny z koncepcją nieustannego i zrównoważonego rozwoju. Wybrany zestaw mierników powinien być cyklicznie oceniany i weryfikowany, zgodnie ze zmieniającą się sytuacją zewnętrzną i wewnętrzną organizacji. Powinien także służyć do wnioskowania odnośnie do ulepszeń w zakresie planu marketingowego i kluczowych czynników sukcesu organizacji.

Ostatecznie, model pozwolił na wyodrębnienie następującego zestawu marketingowych mierników efektywności (tabela 3).

Mierniki zweryfikowano i ostatecznie sformułowano na podstawie metody SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound – Skonkretyzowany, Mierzalny, Osiągalny, Istotny, Określony w czasie). Ustalono też osoby odpowiedzialne za pomiar, raportowanie wyników, opracowanie wniosków, nadzór nad weryfikacją przeprowadzonego pomiaru i nadzór nad wprowadzeniem zmian we wdrażanych narzędziach marketingowych. Określono także częstotliwość pomiaru dla każdego z wybranych mierników. Informacje potrzebne do pomiaru efektywności działań marketingowych zebrano na podstawie dokumentów finansowych, raportów sprzedażowych oraz ankiet i wywiadów z klientami. Model stanowił istotne wsparcie procesów zarządzania i ułatwił procesy decyzyjne w obszarze inwe-

stycji marketingowych. Należy zwrócić uwagę, iż istnieje wiele czynników, od których zależy pomyślność procesu opracowania nowego lub ulepszenia istniejącego produktu oraz wprowadzenia go na rynek [Walasik, Poteralska, 2020]. Zastosowanie zaprezentowanego zestawu mierników efektywności marketingowej przyczyniło się w szczególności do wdrożenia usprawnień w procesach wewnętrznych, standardach obsługi klienta oraz realizacji procesu monitoringu działań marketingowych, które stanowią istotny element osiągnięcia celu głównego organizacji badawczej, jakim jest kreowanie innowacji przez wzrost przychodów w wyniku realizacji projektów, świadczenia usług B+R, przychodów z komercjalizacji i komercji.

Tabela 3. Zestaw marketingowych KPI: przypadek organizacji badawczej

Finansowe KPI	Niefinansowe KPI
<ul style="list-style-type: none"> • Zwrot z inwestycji marketingowych (ROMI) • Koszt pozyskania klienta (CAC) • Wzrost/spadek przychodów ze sprzedaży nowych produktów 	<ul style="list-style-type: none"> • Miernik konwersji (przekształcenia leadów w klientów) wg grup produktowych • Miernik wygranych ofert sprzedaży • Postrzeganie jakości • Postrzeganie wartości • Poziom zadowolenia u klientów • Wzrost/spadek liczby reklamacji • Chęć wystawienia pozytywnej rekomendacji • Świadomość marki • Wzrost/spadek liczby odwiedzin na stronie • Liczba uzyskanych referencji • Liczba wyświetleń zawartości

Źródło: opracowanie własne.

3. Podsumowanie

Zgodnie z zaprezentowanym modelem podstawą do dokonania selekcji marketingowych KPI było wykorzystanie zdefiniowanych dla organizacji kluczowych czynników sukcesu oraz dopasowanie do nich odpowiednich mierników efektywności marketingowej. Dzięki wdrożeniu zrozumiałych metod weryfikacji osiągniętych rezultatów w obszarze marketingu udało się osiągnąć zwiększenie efektywności organizacji w zakresie realizacji jej celów. Zweryfikowanie zaprezentowanego modelu doboru mierników w praktyce funkcjonowania organizacji badawczej umożliwiło opracowanie wniosków i ustaleń, pomocnych w zakresie monitorowania efektów działań marketingowych we współczesnych organizacjach badawczych, które stają się swoistymi przedsiębiorcami zorientowanymi rynkowo. Pomiar efektywności działań marketingowych za pomocą mierników finansowych i niefinansowych pozwala uzasadnić konieczność oraz zbadać trafność ponoszonych inwestycji marketingowych. Zaprezentowany model może znaleźć szerokie zastosowanie w ramach badań nad racjonalnym gospodarowaniem zasobami w obszarze inwestycji marketingowych. Konieczne są jednak dalsze rozważania w zakresie uzupełnienia zgromadzonego zestawu mierników efektywności, weryfikacji nowoczesnych, cyfrowych metod gromadzenia i przetwarzania informacji o działaniach

marketingowych oraz identyfikacji metod wnioskowania o zastosowanych zestawach mierników. Należy również zaznaczyć, że każda organizacja, z racji istotnych różnic w celach oraz kluczowych czynnikach sukcesu, powinna dobierać indywidualny zestaw kluczowych mierników dokonani na podstawie uprzednio przeprowadzonej, gruntownej analizy wewnętrznej.

Bibliografia

1. Ambler T. [2003], *Marketing and the Bottom Line: The Marketing Metrics to Pump up Cash Flow*, Pearson Education, London.
2. Barburio F. [2001], *Performance Measurements. A Practical Guide to KPIs and Benchmarking in Public Broadcasters*, Commonwealth Broadcasting Association.
3. Barone D., Jiang L., Amyot D., Mylopoulos J. [2011], *Reasoning with key Performance Indicators*, Proceedings of the 4th IFIP WG8.1 Working Conference on the Practice of Enterprise Modeling (PoEM11).
4. Brigham E.F., Daves P.R. [2010], *Intermediate Financial Management*, Thomson South-Western, Mason, Ohio.
5. Brzóska J., Karbownik A., Kruczek M., Szmal A., Żebrucki Z. [2011], *Strategiczna karta wyników w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
6. Chendall R.H., Langfield-Smith K. [2007], *Multiple Perspectives of Performance Measures*, „European Management Journal”, 25(4).
7. Cortes H., Daaboul J., Le Duigou J., Eynard B. [2016], *Strategic Lean Management: Integration of Operational Performance Indicators for Strategic Lean Management*, IFAC-PapersOnLine, 49.
8. Cwynar A., Cwynar W. [2007], *Kreowanie wartości spółki poprzez długoterminowe decyzje finansowe*, Polska Akademia Rachunkowości, Warszawa–Rzeszów.
9. Czerwińska K., Pacana A. [2020], *Doskonalenie jakości w procesie produkcyjnym z wykorzystaniem wskaźników KPI i narzędzi zarządzania jakością*, Global Existential Risks, Proceedings of the 10th International Conference, September 10, Bratislava, Slovak Republic.
10. Davis J.A. [2013], *Measuring Marketing: 110+ Key Metrics Every Marketer Needs*, John Wiley & Sons, New York.
11. Enns B. [2005], *Key Performance Indicators for new Business Development*, Critical Briefings for the Business of Persuasion, <https://www.scribd.com/document/76231879/Persuading-Kpis-1>
12. Ghahremani-Nahr J., Nozari H. [2021], *A Survey for Investigating Key Performance Indicators in Digital Marketing*, „International Journal of Innovation in Marketing Elements”, 1(1).
13. Grabowska S. [2017], *Kluczowe wskaźniki efektywności – studium przypadku*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie”, z. 108.
14. Grønholdt L., Martensen A. [2006], *Key Marketing Performance Measures*, „The Marketing Review”, 3.
15. Hafshejani M.A., Nayebzadeh S., Roknabadi A.D. [2017], *Identifying and Ranking of Marketing Performance Measurement Metrics*, „Specialty Journal of Knowledge Management”, vol. 2, iss. 2.
16. Hart S. [2003], *Marketing Changes*, Thomson Learning, London.

17. ISO 22400–1, Automation systems and integration – Key performance indicators (KPIs) for manufacturing operations management – Part 1: Overview, concepts and terminology.
18. Kaganski S., Paavel M., Lavin J. [2014], *Selecting Key Performance Indicators with Support of Enterprise Analyze Model*, s. 97–102.
19. Keller K.L. [1998], *Strategic Brand Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
20. Lauchengco M. [2022], *Loved: How to Rethink Marketing for Tech Products*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey.
21. Mone S.D., Pop M., Racolța-Paina N. [2013], *The “What” and “How” of Marketing Performance Management*, „Management and Marketing”, vol. 8.
22. Niemiec A. [2017], *Istotność jako podstawowe kryterium selekcji kluczowych mierników dokonań (KPIs)*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 472.
23. Nowicki D. [2018], *Ekonomiczna wartość dodana jako narzędzie oceny dokonań przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 347.
24. O’Sullivan D., Abela A.V. [2007], *Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance*, „Journal of Marketing”, 71(2).
25. Ogunlana S.O. [2010], *Beyond the ‘Iron Triangle’: Stakeholder Perception of Key Performance Indicators (KPIs) for Large-Scale Public Sector Development Projects*, „International Journal of Project Management”, 28.
26. Parmenter D. [2009], *Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPIs*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey.
27. Parmenter D. [2016], *Kluczowe wskaźniki efektywności (KPI). Tworzenie, wdrażanie i stosowanie*, Helion, Gliwice.
28. Pieterston W., ICF International [2019], *Getting started with Key Performance Indicators*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
29. Podgórski D. [2015], *Measuring Operational Performance of OSH Management System: A Demonstration of AHP-based Selection of Leading Key Performance Indicators*, „Safety Science”, no. 73.
30. Pont M., Shaw R. [2003], *Measuring Marketing Performance: A Critique of Empirical Literature*, ANZMAC, Adelaide, December 6.
31. Popa B.M. [2015], *Challenges When Developing Performance Indicators*, „Journal of Defense Resources Management”, 6, 1(10).
32. Porokhnya V., Kravets O., Didenko A., Penev V. [2020], *Model of Brand Value Management as a Process of Strategic Increase of Enterprise Value*, The International Conference on Sustainable Futures: Environmental, Technological, Social and Economic Matters (ICSF 2020), iss. E3S Web Conf., vol. 166.
33. Poteralska B., Walasik M. [2022], *Supporting Industrial Implementation of R&D Results with Commercialisation Models*, „Engineering Management in Production and Services”, vol. 14(2).
34. Reibstein D., Farris P., Bendle N., Pfeifer P. [2006], *Marketing Metrics: 50+ Metrics Every Executive Should Master*, Wharton School Publishing, Upper Saddle River.
35. Rust R.T., Lemon K.N., Zeithaml V.A. [2004], *Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy*, „Journal of Marketing”, vol. 68.

36. Sampaio C.H., Simões C., Perin M.G., Almeida A. [2011], *Marketing Metrics: Insights from Brazilian Managers*, „Journal of Industrial Marketing Management”, vol. 40.
37. Spiller L., Tuten T. [2015], *Integrating Metrics across the Marketing Curriculum: The Digital and Social Media Opportunity*, „Journal of Marketing Education”, vol. 37, no. 2.
38. Szablewski A. [2008], *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, „e-Finanse”, nr 3.
39. Terblanche N.S., Gerber C., Erasmus P., Schmidt D. [2013], *A Marketing Perspective on the Impact of Financial and Non-financial Measures on Shareholder Value*, „South African Journal of Economic and Management Sciences”, 16(2).
40. Villazón C., Sastoque Pinilla L., Olaso J., Toledo N., Lacalle L. [2020], *Identification of Key Performance Indicators in Project-Based Organisations through the Lean Approach*, „Sustainability”, 12.
41. Walasik M. [2018], *Orientacja marketingowa jednostek naukowo-badawczych jako wsparcie procesu komercjalizacji wyników B+R*, „Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych”, nr 4(30).
42. Walasik M., Poteralska B. [2020], *Models of Implementing Innovative Technologies into Industry*, 11th International Scientific Conference Business and Management 2020.
43. Zagajewski A., Saniuk S. [2018], *Key Performance Indicators in E-commerce*, Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series.

Marketing activities effectiveness measurement: The case of a research organisation in Poland

Summary

Nowadays, the measurement of marketing activities effectiveness constitutes the fundamental element of any organisation's management practice. It allows not only for marketing tools efficiency judgement, but it also constitutes a point of reference, to set the goals accurately. It also helps to determine, whether the investment decisions are reasonable. However, the appropriate selection of indicators proves to be the key challenge, as they need to be aligned with organisation's priorities and reflect the general nature of pursued business. Appropriate indicators measurement and interpretation are no less essential. Performance indicators can be utilised as important tools, supporting management processes within the research organisations, which are currently putting more investment in marketing activities, while offering new research results to the market on commercial terms.

The paper starts with a definition of key performance indicators and differentiation of other tools, that can be utilised within the business practice. Next, the possible categorisation of key performance indicators, which are most commonly used in marketing area, was presented. On the basis of the analysis performed, the model of key performance indicators selection for a research organisation was proposed.

Keywords: Key performance indicators (KPI), marketing performance analysis, marketing goals, research organisation, marketing performance indicators
