Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
2016, t. 67, nr 2

Robert Kozielski

Uniwersytet Łódzki
Wydział Zarządzania
e-mail: rkozielski@post.pl
tel. 603 887 044

Pomiar komunikacji marketingowej w epoce cyfrowej – ujęcie teoretyczne

Streszczenie. *Komunikacja z wykorzystaniem narzędzi kanałów cyfrowych coraz bardziej nabiera na znaczeniu. Przewiduje się, że jej rola będzie rosła. Pojawia się pytanie o pomiar działań i efektów komunikacji cyfrowej. Celem artykułu jest ocena możliwości wykorzystania podejść stosowanych w przypadku pomiaru tradycyjnych form komunikacji w świecie komunikacji cyfrowej. W pracy wskazano na cztery sfery analizy – poziomy i obszary pomiaru oraz systemy i proces pomiaru. Przeprowadzone rozważania wskazują na fakt, że pomiar tradycyjnych form komunikacji marketingowej w sensie koncepcyjnym może być wykorzystany w działaniach w sferze komunikacji z wykorzystaniem narzędzi cyfrowych. Dotyczy to zarówno wskazanych poziomów i obszarów pomiaru, jak i aplikacji systemów oraz procesu pomiaru.*

Słowa kluczowe: *komunikacja marketingowa, pomiar, komunikacja cyfrowa, media cyfrowe, skuteczność, efektywność*

Wprowadzenie

Pierwsze połączenie Polski z Internetem nastąpiło 17 sierpnia 1991 r. Od tego czasu minęło prawie 25 lat, czyli okres jednego pokolenia, a wszyscy mamy wrażenie, jakby to była wieczność. W tym bowiem czasie nastąpiły istotne zmiany. Nie chodzi jedynie o ich dynamikę, ale przede wszystkim o skalę. Dzisiaj liczba użytkowników Internetu szacowana jest na prawie 23 miliony, co oznacza, że 2/3 Polaków korzysta z Internetu. Stał się on drugim, po telewizji, medium reklamowym. Udział wydatków reklamowych w Internecie sięga ok. 23%. Ry-

nek zakupów online rośnie rocznie o kilkanaście procent i osiąga obecnie poziom ok. 30 miliardów PLN, co stanowi, według różnych szacunków, ok. 6% wartości transakcji na rynku detalicznym w Polsce.

Są to dość powszechnie znane fakty. Można podawać ich znacznie więcej. Niemniej jednak niekwestionowane pozostaje przekonanie, że żyjemy w nowych czasach. Opinie, co do konsekwencji funkcjonowania osób, firm oraz całych rynków w tych nowych okolicznościach, są już jednak bardziej spolaryzowane. Z jednej bowiem strony uważa się, że innowacje z zakresu technologii informacyjnej, które pojawiły się w ostatnich 50 latach, zyskały masę krytyczną o sile pozwalającej na całkowitą zmianę stylu życia i sposobu pracy jednostki, zasad działania przedsiębiorstw, sposobu funkcjonowania organizacji społecznych, wreszcie całokształtu życia społecznego i gospodarczego w wymiarze tak jednego państwa, jak i w wymiarze globalnym. Świat wszedł na drogę rewolucji technologicznej przechodzącej w fazę relewancji społecznej i gospodarczej. Powszechne staje się przekonanie, że Internet redukuje czas i przestrzeń. Sieć umożliwia całkowitą przezroczystość, zapewniając dostępność do stosowanej informacji dla wszystkich graczy [Lachowski 2010]. Sieć zmienia rynki, zmienia zasady konkurowania, mimo że jeszcze niedawno wątpiono w takie możliwości.

Z drugiej strony przestrzega się także przed zbytnią fascynacją nową gospodarką, która miała odmieniać zasady ekonomii. Jak się zauważa, miano „nowej gospodarki" zdobył sobie kilka lat temu zespół nowych zjawisk, procesów i zależności ekonomicznych, finansowych i kulturowych, będących efektem współczesnego postępu technologicznego, który jest stymulowany przez coraz bardziej zaawansowaną komputeryzację i rozwój światowej sieci Internetu. Ta „nowa gospodarka" miała doprowadzić do nieprzerwanego wzrostu gospodarczego, zaniku cyklu koniunkturalnego, bez mała wyeliminowania inflacji i przerwania jej tradycyjnego alternatywnego związku z bezrobociem. „Nowa" oznaczać także miało, według niektórych teoretyków, gospodarkę, w której działać powinny „nowe" prawa ekonomiczne, zadające kłam tym „starym" i uznanym. Zarazem oczekiwano gospodarki „lepszej", co z kolei winno przejawiać się w jej większej skuteczności i wyższej efektywności w porównaniu do „starej", często mniej konkurencyjnej i zbyt wolno się rozwijającej. Wszystko, co „nowe", miało wręcz zwiastować nadejście nowego paradygmatu szybkiego wzrostu gospodarczego, który „na zawsze" powinien uwolnić nas od tradycyjnych problemów rozwoju społecznego i gospodarczego, a dylemat inflacja – bezrobocie winien również umrzeć śmiercią naturalną. Ale tak nie jest, niestety, ani w najbardziej rozwiniętych Stanach Zjednoczonych, gdzie narodziła się i najszybciej przyjęła „nowa gospodarka", a bezrobocie wzrosło skokowo podczas ostatniego roku, ani też w Polsce, gdzie niepotrzebnym schładzaniem koniunktury tak bardzo wyhamowano tempo wzrostu gospodarczego – z 6,4% średnio rocznie w latach 1994–1997 do ledwie 1,1% w latach 2001–2002 [Kołodko 2002].

Z jednej strony mamy więc do czynienia z rewolucją technologiczną, która zmienia zasady prowadzenia biznesu, tworzy nowe modele biznesowe, odkrywa nowe źródła przewagi konkurencyjnej [Lachowski 2010; Kozielski 2015a]. Z drugiej strony przestrzega się przed fascynacją nowymi rozwiązaniami, które co prawda wpływają na funkcjonowanie organizacji, ale nie zmieniają fundamentalnych zasad rządzących biznesem. Podobnie rzecz się ma z komunikacją marketingową opartą na nowych, cyfrowych technologiach. Otóż mamy więc fascynatów, bezkrytycznie i w bardzo szerokim zakresie wykorzystujących nowoczesne technologie. Drugą grupę tworzą natomiast ci, którzy bardzo ostrożnie podchodzą do nowych technologii i wykorzystują cyfrowe kanały komunikacji rynkowej w dość ograniczonym zakresie. W jeszcze innym stopniu polaryzację widać, gdy przyglądamy się zagadnieniom związanym z pomiarem skuteczności czy efektywności komunikacji marketingowej, opartej na rozwiązaniach cyfrowych.

Wobec powyższego celem artykułu jest próba znalezienia odpowiedzi na pytanie: w jakim stopniu możliwe jest zaadaptowanie tradycyjnych koncepcji i metod pomiaru skuteczności komunikacji marketingowej w odniesieniu do cyfrowych rozwiązań i kanałów komunikacji oraz jakie są główne bariery ich adaptacji? Dyskusja dotyczyć będzie czterech aspektów rozważań – poziomów i obszarów pomiaru, ale także procesu i systemów pomiaru. Punktem wyjścia będzie jednak analiza kluczowych trendów i ich wpływ na ewolucję sposobów i narzędzi komunikacji rynkowej. Dociekania mają charakter teoretyczny i oparte są na dostępnej literaturze przedmiotu i wynikach badań. Złożona na końcu lista rekomendacji i propozycji ma charakter autorski i winna stanowić przyczynek w dyskusji na temat możliwości pomiaru skuteczności komunikacji marketingowej w epoce cyfrowej.

1. W kierunku komunikacji cyfrowej

Rewolucja zaczyna się znacznie wcześniej niż w dniu wybuchu [Eccles 1991]. Pewnie nikt nie przypuszczał, że pod koniec lat 60., kiedy na Uniwersytecie Kalifornijskim w Los Angeles w ramach projektu dla wojska powstawały pierwsze sieci – przodkowie dzisiejszego Internetu – że w takim stopniu i w takim zakresie wpłynie to na rozwój ludzi, krajów, cywilizacji. Co więcej, pewnie niewielu mogło przewidzieć takie zjawisko jeszcze na początku lat 90., gdy Telekomunikacja Polska uruchamiała sieć POLPAK, o znanym numerze – 0202122 – umożliwiającym podłączenie do Internetu za pomocą modemu telefonicznego. Po kilku latach jednak wiadome było, że to, co wydawało się jeszcze do niedawna nieosiągalną technologią, stanie się narzędziem dnia codziennego.

W styczniu 1999 r. z sieci WWW korzystało już ponad 100 mln osób na całym świecie. Dzisiaj liczba ta szacowana jest na ok. 3 miliardy, co oznacza mniej więcej tyle, że niespełna co drugi obywatel naszej planety korzysta z „maszyny parowej" XXI wieku. Internet, jak wspomniano, zmienia zachowania nabywców, metody sprzedaży, formy konkurowania, ale także sposoby komunikacji rynkowej. Tradycyjne dotychczas narzędzia (mailing, reklama prasowa, outdoor) albo znikają z rynku, albo, jak na przykład billboard, ewoluują pod wpływem rozwiązań digitalowych. Wśród kluczowych trendów, które wpływają na zmiany w komunikacji rynkowej i powodują coraz szerszy wpływ i wykorzystanie w komunikacji rozwiązań cyfrowych, wymienić można[1]:

– dalszy rozwój technologii cyfrowych oraz ich wpływ na działania marketingowe i decyzje marketerów – spośród istotnych tendencji kształtujących działania marketingowe wymienić należy Marketing Automation (rozwiązania podnoszące efektywność kampanii online), Big Data (zaawansowana analityka biznesowa, realizowana na podstawie ogromnych zbiorów danych), Social Enterprise (rozwiązania wspierające komunikację, zarządzanie wiedzą i innowacją, bazujące na mechanizmach sieci społecznościowych), Marketing Operations (zarządzanie procesami marketingowymi – od planowania i budżetowania po realizację i pomiar efektywności). Zdefiniowane wyzwania i zadania wymuszają postawienie pytania o kompetencje marketerów, które pozwolą im z powodzeniem stawić czoła tym zadaniom. Kluczowe kompetencje obejmują wiedzę i umiejętności z zakresu mediów cyfrowych, analityki marketingowej, social mediów i mobile marketingu [*Wyzwania*... 2014];

– wzrost stopnia wykorzystania Internetu i urządzeń mobilnych przez osoby starsze – lawinowo w krajach rozwiniętych rośnie liczba użytkowników social mediów w wieku 55+. Na Facebooku przybyło ich niemal o jedną trzecią. O ponad połowę wzrosła liczba panów w tym wieku na Twitterze i pań na LinkedIn. Takie trendy, jak *silver tsunami* uważa się współcześnie za kluczowe w marketingu. Seniorzy to bardzo szeroki rynek – według danych brytyjskich, osoby, które ukończyły 50. rok życia, odpowiadają za 40% wydatków wszystkich konsumentów. Zgodnie z prognozami GUS liczba osób w Polsce w wieku powyżej 65 lat zwiększy się z 13% w 2010 r. (13% społeczeństwa) do 23% w 2035 r. Coraz częściej nie wiek, a postawa życiowa czy postrzegany poziom sprawczości odgrywają dużo większą rolę wśród przedstawicieli naszego społeczeństwa. Przekłada się to także na zachowania w Internecie, w tym na zachowania zakupowe. Na przykład najwyższa wartość wskaźnika Affinity Index występuje wśród kobiet w grupach 13-17 i 65+ w kategorii „Odzież", podobnie jest w kategorii „Kosmetyki" [Sotrender 2014];

– integrację światów online i offline – jak pokazują najnowsze trendy, trzeba być otwartym, by w tradycyjnych sklepach umożliwiać klientom dostęp do kana-

[1] Identyfikacja trendów oparta jest na analizie trendów firm badawczych (Milward Brown, 4PMix, Hatalska.com, tredwatching.com itp.) oraz opracowań „The Economist", IAB Polska itp.

łów mobilnych i odwrotnie: kanały online łączyć z tym, co rzeczywiste. Online i in-store to tak naprawdę jeden i ten sam świat – świat zakupów. W dodatku konsument bardzo by chciał, żeby ten świat był jak najprostszy. Jednym z największych dziś wyzwań marketingu jest zdolność tworzenia zintegrowanych strategii, w których nie ma podziału na to, co dzieje się w świecie rzeczywistym i świecie wirtualnym. Granica między jednym i drugim coraz bardziej zanika. Fizyczne sklepy i kontakt z obsługą, a jednocześnie świat Internetu, mobilność, a za moment także Internet rzeczy – wszystko to stanowi współzależne od siebie części tego samego ekosystemu. Ponadto, co należy podkreślić, klienci wcale nie dzielą się na tych internetowych i tych tradycyjnych. Kupują oni wielokanałowo, więc wyzwaniem jest umiejętność wielokanałowego dotarcia do nich [m.in. O'Neil 2014];

– zmianę znaczenia i skuteczności narzędzi działań marketingowych – zarówno obecny zakres działań, jak i wyzwania stojące przed marketingiem wskazują na potrzebę redefinicji stosowanych narzędzi. Wśród tych, które będą traciły na znaczeniu, wymienić należy eventy, marketing bezpośredni oraz programy lojalnościowe. Najbardziej zyskają na znaczeniu: analityka marketingowa, tworzenie treści, zarządzanie innowacją [*Wyzwania*... 2014];

– wzrost znaczenia Internetu rzeczy – firma Cisco przewiduje, że w 2020 r. na świecie do sieci będzie podłączonych 50 mld urządzeń, a analitycy z Morgan Stanley podają liczbę aż 75 mld. Nie oznacza to jednak, że będziemy kupować jeszcze więcej laptopów, tabletów i smartfonów. Wedle prognoz, za tak wielki wzrost będą odpowiadały „rzeczy". Wśród nich będą między innymi tzw. *wearables*, po polsku nazywane często „elektroniką noszoną". Rzeczy inteligentne, podłączone do sieci także zmieniają relację między sprzedającym i kupującym i istotnie wpływają na wartość dostarczaną klientom. Jeśli nie możesz znaleźć w sklepie spodni albo suszarki do włosów, przedmioty te same będą mogły cię do siebie „zawołać", dzięki specjalnym czujnikom i połączeniu z odpowiednią aplikacją. Rzeczy mogą też informować o promocjach i zniżkach – takie rozwiązanie zastosowano w supermarketach Safeway i Giant Eagle w Cleveland, San Francisco i Seattle [Ferber 2014a, 2014b];

– wzrost świadomości i zakresu wykorzystania smartfonów i urządzeń mobilnych – na początku 2014 r. aż 69% Polaków deklarowało korzystanie z Internetu za pomocą smartfonów – wzrost w stosunku do 2013 r. wyniósł aż 19%. Wszystko jednak wskazuje na to, że „trend mobile" mocno wyhamował, gdyż w pierwszym kwartale 2015 r. odnotowano wynik na poziomie 71%, zatem nieznacznie wyższy od statystyk sprzed roku. Widać wyraźnie, że rynek się nasycił, a smartfon stracił odium tajemniczego urządzenia – jak dość zabawnie określili to autorzy raportu IAB Polska i PWC, pisząc, że „do 24% zmalał odsetek osób nieświadomych posiadania smartfona". Jednym słowem, jeśli już go mamy, to w ogromnej większości wiemy, do czego może służyć. Na tym polu odnotowaliśmy 12-procentowy postęp w stosunku do roku poprzedniego [Kozielski 2015]. Warto także

podkreślić, że już 80% Polaków w wieku 60+ dysponuje telefonem komórkowym [TGI 2015; Millward Brown];

– rozwój społeczności, w tym społeczności internetowych, jeśli przyjąć, że na świecie jest ok. 3 mld korzystających z Internetu, to ok. 2 mld są to aktywni użytkownicy mediów społecznościowych. W Polsce, przy ok. 23 mln internautów, aktywnych użytkowników mediów społecznościowych jest ok. 13 mln. Główne platformy społecznościowe to Facebook, YouTube, Google+ [*Liczby*... 2015]. Dalszy rozwój społeczności i zaangażowania w nie korzystających musi sprzyjać rozwojowi i wykorzystaniu różnych form komunikacji marketingowej z użyciem tego kanału.

Wymienione czynniki skupiają się głównie wokół dwóch sfer – technologii cyfrowych oraz zachowania nabywców. Istnieje wiele innych trendów i czynników, które będą miały wpływ na funkcjonowanie komunikacji marketingowej. Do wymienionych dodać można choćby mobilny Internet (coraz tańszy i coraz powszechniejszy – zasadniczo wpływa na nasz styl życia, zwyczaje i codzienne czynności), automatyzacje pracy umysłowej (o ile dotąd automatyzowana była głównie praca fizyczna, o tyle coraz bardziej realne są technologie, zastępujące pracę ludzkiego mózgu w takich sferach, jak wydawanie sądów, ocen czy podejmowania decyzji), chmurę danych (korzystanie z komputerów i oprogramowania w coraz większym stopniu staje się usługą, polega na uzyskiwaniu dostępu i coraz mniej wiąże się z posiadaniem rzeczy), zaawansowane roboty (o coraz większej zręczności, wyostrzonych zmysłach, jak również coraz inteligentniejsze lub będące „przedłużeniem" człowieka), „autonomiczne pojazdy" (samochody bez kierowców lub inne maszyny, które będą mogły działać bez pomocy lub z ograniczoną pomocą człowieka), urządzenia magazynujące energię (baterie, banki energii i inne urządzenia lub systemy, które przechowują energię do późniejszego wykorzystania) i inne [McKinsey Global Institute 2013].

Nie jest jednak celem tego opracowania opisanie wszystkich możliwych trendów ani nawet ich hierarchizacji. Wskazanie na te powszechnie wymieniane czynniki, które determinują funkcjonowanie komunikacji rynkowej, pozwala postawić pytanie o przyszłość komunikacji marketingowej, a z punktu widzenia celu artykułu – pytanie o możliwość wykorzystania tradycyjnych metod pomiaru skuteczności komunikacji marketingowej w sferze komunikacji cyfrowej.

2. Skuteczność a efektywność komunikacji marketingowej

Pomiar marketingu mieści się w nurcie badań nad sprawnością funkcjonowania organizacji. Nurt ten obejmuje nauki o zarządzaniu, ale także wybrane dziedziny – zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie strategiczne, zarządzanie informacjami i inne. Opierając się na analizach przeprowadzonych przez

Aleksandra Lewina i Jona Mintona [1986], początków tego nurtu doszukiwać się należy w publikacjach Patricka Taylora z początkowych lat XX w. [Taylor 1911]. Zwrócił on uwagę na znaczenie standardów działań, planowania, kontroli i współpracy, a także na optymalizację użycia zasobów czy specjalizację. Innymi postaciami, które przyczyniły się do rozwoju tego nurtu, są Henry Fayol[2], Elton Mayo[3], Herbert Simon[4], Alfred Chandler[5], Douglas McGregor i Rensis Likert[6], a także praktycy Chester Barnard[7], Alfred Sloan[8] i inni[9].

W warunkach polskich ogromny wkład w rozwój koncepcji i badań nad sprawnością działania organizacji mieli Tadeusz Kotarbiński [1965] oraz Jan Zieleniewski [1975]. Ich rozważania na temat skuteczności, korzystności, ekonomiczności czy wydajności przyczyniły się w znacznym stopniu do lepszego zrozumienia uwarunkowań funkcjonowania organizacji.

Początków zainteresowania mierzeniem marketingu czy oceny jego wydajności należy doszukiwać się w latach 50., ale pierwsze pełniejsze opracowania pojawiły się w latach 60. i 70. [Kozielski (red.) 2006; Bush, Smart, Nicholas 2002]. Już wtedy podkreślano, że błędne inwestycje w niektóre obszary marketingu wynikają z braku systemu mierzenia marketingu, dlatego podejmowane były próby określenia takiego systemu [Feder 1965]. Najważniejsze jednak prace omawianego okresu dotyczą zastosowania analizy opłacalności i skuteczności marketingu [Sevin 1965; Goodman 1970], a Charles Henry Sevin wprowadził obowiązujące do dziś pojęcie wydajności marketingu, zapożyczając je z mechaniki jako działu fizyki [Bush, Smart, Nicholas 2002].

Początkowo wydajność definiowana była jako stosunek uzyskanych efektów do wydatkowanej energii [Sevin 1965]. W przypadku marketingu wydajność

---

[2] Postrzega zarządzenie jako zestaw umiejętności, których można się nauczyć, efektywność oparta jest na zasadach i przepisach, jasnym podziale władzy i dyscyplinie [por. Fayol 1949].

[3] Zwrócił uwagę na znaczenie czynników emocjonalnych. Efektywność zależy od satysfakcji pracowników, zdolności diagnostycznych menedżerów i umiejętności interpersonalnych [por. Mayo 1933].

[4] Efektywność oparta jest na aspekcie racjonalnym i racjonalnym określaniu celów. Zwrócił uwagę, iż cecha efektywności to skuteczność wykorzystania informacji [por. Simon 1947].

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

[6] Podkreślali znaczenie satysfakcji pracowników, lojalności, otwartej komunikacji, ale także zarządzania partycypacyjnego współwystępującego z satysfakcją pracowników [por. McGregor 1960; Likert 1961].

[7] Podkreśla znaczenie wewnętrznej równowagi i potrzeby dopasowywania do warunków zewnętrznych [por. Barnard 1938].

[8] Skuteczność realizowana przez ekonomię skali, potrzeba decentralizacji organizacji i centralizacji oceny i kontroli. Zwraca uwagę na multidywizjonalną strukturę i ocenę zwrotu na inwestycjach przez pryzmat poszczególnych wydziałów [por. Sloan 1963].

[9] Więcej m.in. w: Lewin, Minton [1986].

oparta byłaby wtedy na relacji sprzedaży czy, jak uważano, zysku netto (uzyskany efekt) do kosztów marketingowych (wydatkowana energia) [Dubelaar, Bhargava, Ferrarin 2002]. Inne określenia wskazywały na iloraz efektów produkcji do korespondującego z nimi wkładu zasobów ekonomicznych w określonym czasie [Beckman, Davidson, Talarzyk 1973] albo też na stosunek iloczynu relatywnego udziału w rynku i relatywnej ceny do nakładu marketingowego [Hawkins, Best, Lillis 1987]. Innymi słowy, wydajność związana jest z relacjami pomiędzy wkładem (input), a efektem (output) [Misterek, Dooley, Anderson 1992], zaś analiza wydajności ocenia skuteczność procesu transformacji wkładu na efekty [Sink 1985]. Określenia tego typu dość poważnie ograniczały jednak możliwości oceny i pomiaru marketingu. Ponadto, nie pozwalały znaleźć odpowiedzi na postawione wcześniej pytanie dotyczące aktywów budowanych przez marketing. Przyjąć więc można, że pojęcie wydajności jest szersze, a skuteczność i efektywność są tymi wymiarami, które je opisują [Thomas 1984].

Skuteczność odnosi się raczej do sprawności czy umiejętności wykorzystania zasobów organizacji, a Stefan Tangen określa skuteczność jako minimalny poziom zasobów, które są wymagane, aby uruchomić określone działania w określonym systemie w porównaniu do obecnie wykorzystywanych zasobów. Dlatego też skuteczność jest zwykle wyrażana czasem, środkami finansowymi lub innymi jednostkami. Generalnie uważa się, że skuteczność to sposób realizacji zakładanych celów w określonych zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowaniach środowiska biznesowego [Kozielski 1997]. Skuteczność oceniana jest więc przez porównanie stanu początkowego ze stanem końcowym i odniesieniu wyniku tego porównania do zakładanego celu. W odróżnieniu od skuteczności, efektywność jest trudniejsza do oceny i wiąże się ją raczej z kotlerowskim audytem marketingowym [Kotler, Gregor, Rodgers 1977]. Odnosi się ona do wytwarzanej wartości (dla klientów) i definiowana jest jako stopień, w jakim oczekiwane rezultaty są osiągane przy określonych nakładach [Sink, Tuttle 1989]. Przyjęcie jednego punktu widzenia – tylko skuteczności albo tylko efektywności – jest niewystarczające. Takie podejście do definiowania skuteczności i efektywności może być z powodzeniem stosowane w odniesieniu do komunikacji marketingowej.

3. Pomiar komunikacji marketingowej – proces, systemy, poziomy i obszary

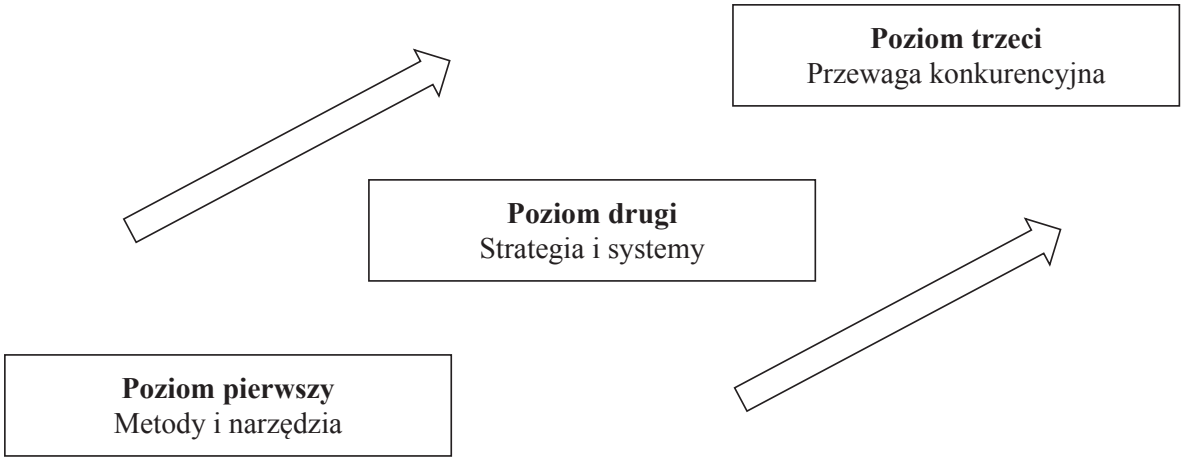
Pomiar komunikacji marketingowej dotyczy oceny skuteczności i efektywności tych działań oraz umożliwia podniesienie jakości zarządzania poprzez podejmowanie decyzji w sposób bardziej świadomy. Jest to możliwe dzięki uzyskanej wiedzy rynkowej dotyczącej skuteczności i efektywności podejmowanych

wcześniej działań [Neely, Adams, Kennerley 2005]. Przyjmując takie podejście do pomiaru komunikacji rynkowej, należy wskazać na przynajmniej trzy aspekty. Po pierwsze, pomiar dotyczy stosowanych narzędzi i działań. Po drugie, dotyczy strategii i komunikacji rynkowej. Po trzecie wreszcie, należy rozpatrywać pomiar komunikacji marketingowej z punktu widzenia zdolności wykorzystania budowanej wiedzy rynkowej dla podniesienia jakości zarządzania. Jeśli więc zgodzić się z tymi, którzy uważają, że marketing, a w szczególności komunikacja marketingowa ma taktyczny, strategiczny i kulturowy wymiar [Webster 1992, 2005], to można zdefiniować trzy poziomy pomiaru komunikacji marketingowej – rysunek 1.

Pierwszy poziom dotyczy pomiaru stosowanych narzędzi i metod komunikacji rynkowej. Ocena koncentruje się na mierzeniu doboru i wpływu poszczególnych instrumentów komunikacji rynkowej na oczekiwane efekty. Przykładowe mierniki, które są tutaj wykorzystywane, to wskaźniki zasięgowe, GRP, Affinity index, wskaźnik konwersji, CPT, CPP, CPC, CPM, CPS itp.

Drugi poziom obejmuje szerszy aspekt i dotyczy strategii komunikacji rynkowej i podejścia do jej realizacji. Dotyczy to zarówno idei wiodącej, platformy komunikacyjnej, rozkładu działań w czasie, podziału budżetu itp. Mierniki i narzędzia pomiaru mają również bardziej strategiczny wymiar. Przykładowe to akwizycja, retencja, lojalność, satysfakcja, wizerunek marki, NPS, ale także optymalizacja budżetu itp.

Trzeci poziom ocenia prowadzone działania ze sfery komunikacji rynkowej z punktu widzenia wpływu na pozycję konkurencyjną firmy i zdolność jej utrzymania w długim okresie. Innymi słowy, zadaniem pomiaru jest ocena działań z punktu widzenia integracji komunikacji marketingowej z innymi działaniami firmy, wpływu na całościową propozycję wartości (ang. *value proposition*) i budowane aktywa trwałe. Stosowane mierniki koncentrują się na zarządzaniu war-



Rysunek 1. Poziomy pomiaru komunikacji marketingowej

Źródło: opracowanie własne.

tością klienta, kapitałem marki – CLV, RFM itp. O ile więc w przypadku poziomu pierwszego koncentrujemy się na dość uproszczonej ocenie stosowanych narzędzi, o tyle na trzecim poziomie mówimy o ocenie opłacalności inwestycji w sferze komunikacji marketingowej [Lapointe 2005].

Wskazane trzy poziomy pomiaru komunikacji rynkowej determinują obszary pomiaru. Na pierwszym poziomie pomiar obejmuje głównie operacyjny wymiar skuteczności lub efektywności. Obszar pomiaru skupia się głównie na ocenie poszczególnych narzędzi czy metod komunikacji i dotyczy pomiaru środków komunikacji marketingowej (np.: reklama telewizyjna, banner, mailing itp.), kanałów komunikacji (ATL vs BTL, bezpośrednie vs pośrednie oraz telewizja, Internet, prasa, radio, kino itp.). Na tym poziomie pomiar ma często charakter niezintegrowany wewnętrznie i nie ma cech pomiaru systemowego. Zdobywana wiedza nie jest często upowszechniana w organizacji.

Drugi poziom pomiaru ma już bardziej strategiczny charakter i dotyczy głównie procesu komunikacji rynkowej i jego kluczowych wymiarów. Przykładem takiego podejścia do pomiaru jest zastosowanie znanych modeli komunikacji rynkowej (SLB, AIDA, Lavidge&Steiner itp.). Najbardziej powszechnym modelem w komunikacji marketingowej jest model lejka sprzedażowego. Ten model często wyznacza cele komunikacji rynkowej, a tym samym determinuje kluczowe obszary pomiaru. W odróżnieniu od poziomu pierwszego, nie koncentrujemy się na narzędziach, ale na celach i procesie. Przykład takiego podejścia odzwierciedla model przedstawiony w tabeli 1. Nieco wyprzedzając późniejsze rozważania, jest on także często stosowany współcześnie w odniesieniu do działań ze sfery komunikacji marketingowej prowadzonych w Internecie.

Tabela 1. Lejek sprzedażowy a mierniki pomiaru

Etapy lejka sprzedażowego	Przykładowe mierniki
Akwizycja	Świadomość marki reklamy (ToM, spontaniczna, wspomagana), intencje zakupu, zasięg, wskaźnik zapytań itp.
Zaangażowanie	Trial, powtórny zakup, retencja, konwersja, penetracja rynku, wartość zamówienia itp.
Konwersja	Stosowanie marki, SofW, udział w rynku, dynamika wzrostu sprzedaży itp.
Retencja	NPS, lojalność, satysfakcja, churn (wskaźnik utraty klientów) itp.

Źródło: opracowanie własne.

Trzeci wreszcie poziom pomiaru komunikacji marketingowej ma najbardziej strategiczny poziom i wiąże się z oceną działań w sferze komunikacji rynkowej z punktu widzenia ich roli w strategii firmy i ich wpływu na budowane wartości

i aktywa organizacyjne. Pomiar nie dotyczy poszczególnych narzędzi, celów poszczególnych kampanii czy realizowanych procesów, ale znaczenia i wkładu, jaki daje komunikacja marketingowa w całościowy proces budowania i utrzymania przewagi konkurencyjnej.

Na opisane trzy poziomy pomiaru działań marketingowych i wynikające z nich obszary należy jeszcze spojrzeć z punktu widzenia budowanej wiedzy rynkowej i umiejętności jej wykorzystania. Poziomy wiedzy rynkowej i jej wykorzystanie w organizacji przedstawiono w tabeli 2. Głębsza analiza poziomów pomiaru i wiedzy rynkowej pozwala dostrzec wprost zależność koncentracji na jednym z poziomów z zakresem wykorzystania uzyskiwanej wiedzy dla podnoszenia jakości zarządzania. Jeśli bowiem organizacja prowadzi ocenę wyłącznie na pierwszym poziomie i koncentruje się na pomiarze stosowanych narzędzi, to zwykle także pozyskiwana wiedza nie jest wiedzą organizacyjną, ale ma charakter krótkookresowy i raczej operacyjny. Jeśli zaś firma, poza poziomami pierwszym i drugim, prowadzi pomiar także na trzecim poziomie i bada wpływ komunikacji na zdolność kreowania i utrzymania przewagi konkurencyjnej, to z dużym prawdopodobieństwem można domniemywać, że pozyskiwana wiedza staje się motorem budowania organizacji uczącej się, a przez to uzyskuje relatywnie trwałą przewagę rynkową.

Tabela 2. Poziomy wiedzy rynkowej organizacji

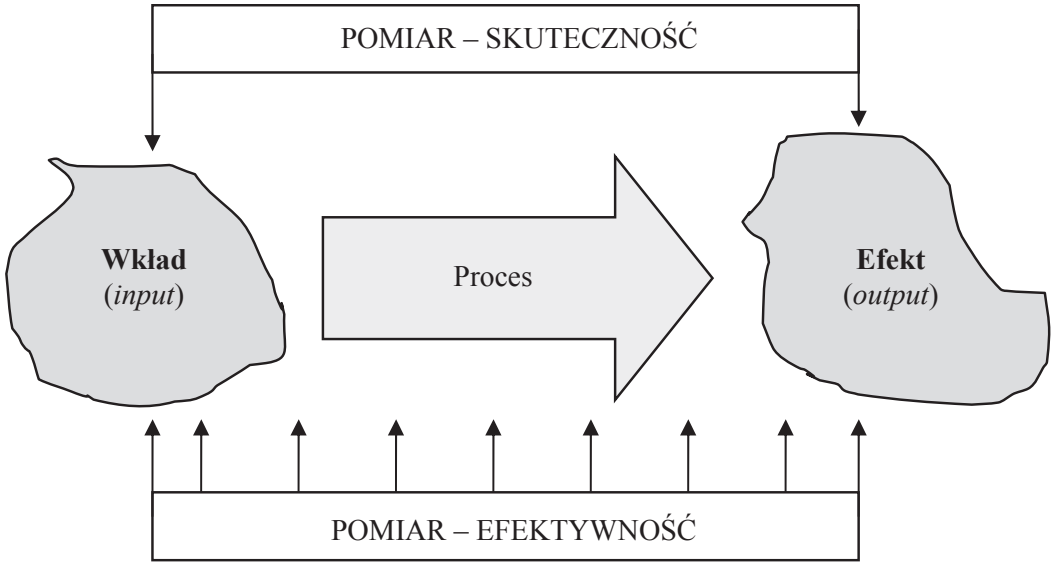
Etapy rozwoju wiedzy rynkowej	Pomiar efektów i działań rynkowych
Etap1. Orientacja na koszt i produkt	Pomiar koncentruje się na kosztach i rachunkowości zarządczej. Dominuje analiza budżetowa. Mierniki obejmują głównie raporty dotyczące przychodów ze sprzedaży i podziału kosztów.
Etap 2. Rozwój narzędzi badania klienta	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 one charakter nieskoordynowany i prowadzone są w różny sposób.
Etap 3. Koordynacja pomiarów klienta	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 zagadnieniem, co sprzyja koordynacji posiadanej wiedzy. Zdefiniowane procesy są wprowadzane, aby zapełnić obszary braku wiedzy. Procesy przekraczają granice wydziałów.
Etap 4. Zintegrowana wiedza o kliencie	Zebrane 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.

Źródło: Kozielski [2007] za: Shaw [2001].

Łatwo dostrzec, że trzeci poziom opisuje zdolność wykorzystania budowanej wiedzy rynkowej na potrzeby osiągania relatywnie trwałej przewagi konkurencyjnej. Zadaniem pomiaru jest więc dostarczanie wiedzy rynkowej, która dalej jest akumulowana, przetwarzana i upowszechniana w organizacji w celu uruchamiania procesów adaptacyjnych. Taki poziom dotyczy kultury organizacji uczących się.

Poza poziomami i obszarami pomiaru komunikacji rynkowej kluczowe aspekty z punktu widzenia celu artykułu dotyczą stosowanych systemów pomiaru oraz przebiegu procesu pomiaru. Zarówno wzrost znaczenia procesowego podejścia do realizacji działań rynkowych, jak i roli pomiaru, a w szczególności zastosowania parametrów pozafinansowych [Kaplan, Norton 1992], doprowadziły do powstania systemów pomiaru, które zostały adaptowane przez organizacje. Systemy te oparte były na wykorzystaniu wskaźników, w tym wskaźników rynkowych, dla mierzenia działań. Jeżeli, zgodnie z sugestiami, potraktujemy wydatki marketingowe jako inwestycje, a nie koszty [Bush, Smart, Nichols 2002], to systemy te można opisać jako zestaw mierników i metod pomiaru zainwestowanych środków (czas, pieniądze, wiedza, umiejętności i inne), procesu ich przetwarzania i osiągniętych efektów – rysunek 2.

Na przykład proces komunikacji z rynkiem obejmuje z jednej strony określony wkład-inwestycje, następnie odbywa się produkcja komunikatów (bardzo zróżnicowanych i nie należy ich ograniczać do reklamy), ich ekspozycja, a na



Rysunek 2. Schemat systemu pomiaru działań

Źródło: Kozielski [2007].

końcu weryfikacja odbioru i wywołane zachowania, postawy itp. Proces pomiaru obejmuje całość tych działań i mierzy je zarówno z punktu widzenia osiągniętych rezultatów (skuteczność), jak i relacji celów do kosztów, przy jakich były osiągnięte (efektywność). Dotyczy to w takim samym stopniu działań operacyjnych (budowanie kanałów dotarcia do klienta, sposób komunikacji i inne) oraz strategicznych (poszukiwanie wartości, uczenie się rynku, opracowywanie konceptów biznesowych i inne). Istnieje wiele systemów pomiaru działań, a przykładowe to [Kozielski 2007]:

– audyt marketingowy,
– Activity-Based Costing,
– Benchmarking,
– model Sinka i Tuttle'a,
– piramida działań,
– EFQM model doskonałości,
– strategiczna karta wyników,
– pryzm działań,
– stopa zwrotu z inwestycji marketingowych.

Systemy te są stosowane do pomiaru działań i efektów działań marketingowych, ale dotyczą także pomiaru komunikacji marketingowej.

Ostatni z kluczowych obszarów, z punktu widzenia celów artykułu, to proces pomiaru, który jest stosowany w odniesieniu do komunikacji marketingowej. Ze względu na uniwersalizm i holistyczne podejście można tutaj posłużyć się modelem Wayne'a Eckersona, który dzieli proces pomiaru na cztery główne etapy: strategię, plan, monitorowanie, działanie [Eckerson 2006]. Pierwszy dotyczy strategii komunikacji rynkowej i wpisania jej w strategię rynkową firmy. Efektem zwykle winno być zbudowanie mapy strategii, która jest punktem wyjścia i warunkiem koniecznym etapu drugiego. W drugim etapie strategia komunikacji przekładana jest na plan, a ten jest konieczny do zdefiniowania kluczowych czynników sukcesu i na ich bazie KPI-ów. Etap trzeci ma za zadanie zbudowanie mapy pomiaru (system pomiaru, mierniki, metody gromadzenia informacji harmonogram pomiaru itp.) oraz realizację pomiaru, analizę wyników i upowszechnienie rezultatów. Wreszcie etap czwarty, który, z jednej strony, obejmuje podejmowanie decyzji co do utrzymania bądź zmiany prowadzonych działań, z drugiej zaś prowadzi do strategicznej oceny roli i wkładu komunikacji rynkowej w strategię firmy, budowane aktywa i zdolność konkurencyjną organizacji.

Na tle zaprezentowanych tradycyjnych poziomów i obszarów pomiaru komunikacji rynkowej, jak i systemów i procesu pojawia się pytanie o możliwości ich adaptacji do działań ze sfery komunikacji rynkowej w epoce cyfrowej.

4. Cyfrowa komunikacja marketingowa a możliwości pomiaru jej skuteczności[10]

Trudno we współczesnym świecie nie dostrzec, a co więcej, nie docenić roli Internetu, mediów społecznościowych czy generalnie nowoczesnych technologii. Wyzwaniem staje się więc pomiar komunikacji marketingowej w epoce cyfrowej.

Mierzenie efektów komunikacji w Internecie to dyscyplina stosunkowo młoda. Na przykład do tej pory nie wypracowano spójnego nazewnictwa i jednolitego sposobu mierzenia wskaźników dla komunikacji marketingowej w mediach społecznościowych. Na rynkach zagranicznych, głównie anglosaskich, dyskutuje się kilka propozycji standardów pomiaru w sferze Internetu i mediów społecznościowych. Jednym z nich jest dokument opracowany przez The Conclave – organizację skupiającą stowarzyszenia branżowe, które w zakresie swojej działalności mają komunikację marketingową, działalność badawczą, badania internetowe czy ogólnie rynek internetowy[11]. Praca The Conclave nazywa poszczególne poziomy komunikacji marketingowej (czerpiąc inspirację z lejka marketingowego) i związane z nimi mierzalne efekty działań. Przyporządkowuje tym poziomom określone typy wskaźników mierzących działania w mediach społecznościowych, takie jak: ekspozycja, odczucia, zaangażowanie, konwersacje, wydźwięk, opinie, rekomendacje, wpływ i rezultaty oraz wartość (wskaźniki ROI). Definicja każdego ze wskaźników opisuje zjawiska, które mają być mierzone za pomocą tych wskaźników. W pracy The Conclave nie podano jednak dokładnych wzorów do liczenia poszczególnych wskaźników, które byłyby propozycją standardu zaakceptowanego przez całą branżę albo jej ważniejsze podmioty.

Innym przykładem jest dokument stworzony przez ESOMAR, dotyczący realizacji badań w mediach społecznościowych. Skupia się on bardziej na sposobach gromadzenia treści przez firmy monitorujące i analizujące media społecznościowe [ESOMAR 2011], porusza kwestie związane z zapewnieniem badanym anonimowości czy analizuje kontrowersje etyczne. Dokument nie odnosi się jednak do komunikacji marketingowej, a tym bardziej nie rekomenduje gotowych rozwiązań do mierzenia jej efektów.

Warto wspomnieć również o modelu PESO, opracowanym przez Dona Bartholomewa[12]. Model ten zyskał pewną popularność w polskiej branży Internetu. Nie precyzuje on jednak, w jaki sposób mają być nazywane i liczone poszczególne parametry, przyporządkowuje raczej istniejące już wskaźniki do poszczególnych poziomów pomiaru komunikacji marketingowej. Wszystkie miary wskazane

[10] Podrozdział oparty w części na: Kozielski (red.) [2015].

[11] Por. http://www.smmstandards.com/ [dostęp: 8.07.2015].

[12] www.socialmediaexplorer.com/online-public-relations/the-digitization-of-research-and-measurement-in-public-relations/ [dostęp: 8.07.2015].

przez autora modelu zostały pogrupowane według czterech obszarów: ekspozycji, zaangażowania, znajomości marki i działania.

Model ten, podobnie jak wszystkie modele pomiaru efektów inspirowanych lejkiem marketingowym, przypasowuje poszczególne standardowe wskaźniki i propozycje miar do poszczególnych poziomów. Dodatkowo, miary są podzielone na cztery typy, w zależności od tego, kto jest właścicielem treści: Paid (P) – oznacza płatne treści reklamowe, Owned (O) – treści publikowane w kanałach własnych marki, Earned (E) – treści, które na temat marki spontanicznie wytworzyli internauci i Shares (S) – czyli treści, którymi się podzielili.

Jeśli spojrzeć na podejście do pomiaru cyfrowej komunikacji marketingowej przez pryzmat tylko tych dokumentów, można z pewną rezerwą sformułować tezę, iż pomiar w wymiarze poziomów i obszarów oraz procesu i systemu nie będzie dalece odbiegał od tego realizowanego w sferze tradycyjnej komunikacji marketingowej. Już na tych przykładach widać, że podobnie jak w przypadku tradycyjnych metod komunikacji rynkowej, tak i w komunikacji cyfrowej poziomy i obszary pomiaru będą podobne. Oczywiście, będą stosowane różne narzędzia do pomiaru. Tak jak w telewizji mamy do czynienia z telemetrią, tak w Internecie wykorzystywane są na przykład Google Analytisc, Google Trends, Google Tag Manager, a także systemy do statystyki OpenSource (PIWIK, Open Web Analytisc), systemy płatne do analityki stron (KISSMETRICS, Webtrends), narzędzia do optymalizacji witryn (MajesticSEO, SearchMetrics, SpyWords, istats.pl, ahrefs, SEMStorm, Seoptimer, Seokitten) i inne.

Pomiar dotyczy, z jednej strony, zachowania użytkowników na stronie, z drugiej zaś oceny skuteczności i efektywności stosowania różnych metod i form komunikacji cyfrowej. Niemniej jednak, podobnie jak w tradycyjnej komunikacji marketingowej, firmy mierzą zarówno stosowane metody i narzędzia (poziom pierwszy), całościowe kampanie (poziom drugi), jak i wpływ na wyniki rynkowe i zdolność konkurowania w przyjęty sposób (poziom trzeci). W konsekwencji obszary pomiaru są podobne i koncentrują się na konkretnych działaniach (pierwszy poziom), etapach lejka sprzedażowego (poziom drugi), czy wyróżnikach, zwrocie na inwestycjach i wynikach biznesowych (poziom trzeci).

Mimo że nie wypracowano jednolitego standardu, to jednak systemy pomiaru stosowane w sferze komunikacji tradycyjnej mogą zostać z powodzeniem przeniesione, a niektóre już funkcjonują w komunikacji cyfrowej (marketing ROI). Podobnie jest w procesie pomiaru i powiązania go z jednej strony ze strategią rynkową organizacji, celami i KPI-ami, z drugiej zaś z kontrolą i doskonaleniem działań. Wydaje się, że mimo całej odmienności pomiar komunikacji cyfrowej w swych fundamentalnych sferach (poziomy, obszary, systemy, proces) przebiegać będzie podobnie jak w przypadku komunikacji z wykorzystaniem tradycyjnych form.

Zakończenie

Rewolucja technologiczna, której jesteśmy świadkami, już od kilkunastu lat zmienia sposób funkcjonowania organizacji, metody konkurowania, ale także wpływa na formy komunikacji rynkowej. W coraz większym stopniu wykorzystuje ona rozwiązania cyfrowe. Wszystkie prognozy wskazują na to, że zakres i skala wykorzystania komunikacji opartej na nowoczesnych technologiach będzie rosła. W sposób naturalny pojawia się więc potrzeba pomiaru prowadzonych działań. Potrzeba ta jest coraz bardziej intensywna, gdyż media cyfrowe tworzą praktycznie niespotykane w takiej skali możliwości badania i gromadzenia danych. Rozważania zawarte w artykule wskazują na fakt, że pomiar tradycyjnych form komunikacji marketingowej w sensie koncepcyjnym może być wykorzystany w działaniach w sferze komunikacji przy użyciu narzędzi cyfrowych. Dotyczy to zarówno wskazanych poziomów i obszarów pomiaru, jak i aplikacji systemów i procesu pomiaru. Niemniej jednak, wskazać należy kilka wniosków i rekomendacji. Po pierwsze, co może wydawać się oczywiste, w projektowaniu pomiaru należy uwzględniać specyfikę mediów cyfrowych. Po drugie, istotne, aby pomiar uwzględniał interakcje i możliwe efekty synergii pomiędzy wykorzystywanymi rozwiązaniami komunikacji cyfrowej, ale także z tradycyjnymi formami. Kolejną, trzecią ważną wskazówką jest potrzeba przygotowania zintegrowanej mapy pomiaru, która uwzględnia między innymi źródła informacji, metody gromadzenia danych, częstotliwość pomiaru itp., a przede wszystkim sposób raportowania, upowszechniania i wykorzystywania wiedzy w organizacji. Ważne również, aby projektowany system od razu uwzględniał potrzebę poszukiwania związków przyczynowo-skutkowych, a nie informował jedynie o prostych zależnościach między badanymi zmiennymi. Istotne jest także, aby pomiar i wykorzystany system mierników miały powiązanie ze strategią firmy, kluczowymi czynnikami sukcesu oraz KPI-ami.

Tak zaprojektowany sposób pomiaru, w komunikacji cyfrowej, podobnie zresztą jak w tradycyjnych formach komunikacji, pozwala uzyskiwać korzyści na poziomie strategiczno-organizacyjnym. Dotyczy to na przykład wzmocnienia pozycji konkurencyjnej firmy w długim okresie, podniesienia skuteczności zarządzania, rozwoju kompetencji uczenia się pracowników i organizacji, możliwości doskonalenia i uczenia się organizacji itp. Korzyści generowane są także na poziomie operacyjnym. Dotyczy to między innymi zrozumienia zasad rządzących naszym biznesem – *customer insights*, podniesienia efektywności wykorzystania zasobów, ograniczenia kosztów poprzez eliminację nieefektywnych działań, budowy efektywnego systemu motywacyjnego na podstawie systemów pomiaru, poprawy komunikacji wewnętrznej oraz wzmocnienia roli marketingu w organizacji i innych.

Bibliografia

Barnard Ch.I., 1938, *The Functions of Executive*, Cambridge: Harvard University Press.

Beckman T.N., Davidson W.R., Talarzyk W.W., 1973, *Marketing*, 9 ed., New York: The Ronald Press.

Bush A.J., Smart D., Nicholas E.Jr, 2002, Pursuing the Concept of Marketing Productivity, *Journal of Business Research*, vol. 55.

Chandler A.D., 1962, *Strategy and Structure*, Cambridge: MIT Press.

Dubelaar Ch., Bhargava M., Ferrarin D., 2002, Measuring Retail Productivity – What Really Matters?, *Journal of Business Research*, vol. 55.

Eccles R.G., 1991, The Performance Measurement Manifesto, *Harvard Business Review*, styczeń/luty.

Eckerson W., 2006, *Performance Dashboard – Measuring, Monitoring and Managing Your Business*, London: Wiley.

ESOMAR, 2011, *Esomar Guideline on Social Media Research*, Amsterdam.

Fayol H., 1949, *Administration Industrielle et Generale*, London: Sir Isaac Pitman & Sons.

Feder R.A., 1965, How to Measure Marketing Performance, *Harvard Business Review*, May/June.

Ferber S., 2014, Jak Internet rzeczy wpływa na naszą rzeczywistość?, *Harvard Bussiness Review Polska*, www.hbrp.pl/news.php?id=1073 [dostęp: 19.03.2014].

Ferber S., 2014, The Marketer Magazine, *Internet of Things*, www.themarketer.co.uk/analysis/features/the-internet-of-things/ [dostęp: 19.03.2014].

Goodman S.R., 1970, *Techniques of Profitability Analysis*, New York: Wiley-Interscience.

Górecki P., 2014, *Koszula zawoła cię w sklepie: Tu jestem. Internet rzeczy*, Wyborcza.biz, 23.01 (http://wyborcza.biz/pieniadzeekstra/1,135771,15319773,Koszula_zawola_cie_w_sklepie__Tu_jestem__Internet.html [dostęp: 19.03.2014].

Hawkins D.I., Best R.J., Lillis C.M., 1987, The Nature and Measurement of Marketing Productivity in consumer durable industries – A Firm level Analysis, *Journal of Academy of Marketing Science*, vol. 15.

Kaplan R.S., Norton D.P., 1992, The Balanced Scorecard – Measures that Driver Performance, *Harvard Business Review*, January/February.

Kołodko G., 2002, *Nowa gospodarka*, *stare problemy*, w: G.W. Kołodko, M. Piątkowski (red.), *„Nowa gospodarka" i stare problemy. Perspektywy szybkiego wzrostu w krajach posocjalistycznych*, Warszawa: Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego.

Kotarbiński T., 1965, *Traktat o dobrej robocie*, wyd. IV, Warszawa: Ossolineum.

Kotler Ph., Gregor W., Rodgers W., 1977, The Marketing Audit Comes of Age, *Sloan Management Review*, vol. 18.

Kozielski R., 1997, Istota i obszary skuteczności reklamy, *Marketing i Rynek*, nr 1.

Kozielski R. (red.), 2006, *Wskaźniki marketingowe*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

Kozielski R., 2007, *Determinanty sukcesu organizacji – analiza wybranych zmiennych opartych na koncepcji wrażliwości rynkowej przedsiębiorstwa*, Łódź: Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego.

Kozielski R., 2015a, *Karnawalizacja sportu – od marketingu produktu do marketingu doświadczeń i co dalej?*, w: P. Kuźbik, F. Moterski (red.), *Zarządzanie w sporcie. Organizacje. Ludzie. Marketing*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

Kozielski R., 2015b, *Krajobraz polskiego Internetu*, w: biznes.pl, www.biznes.pl/magazyny/marketing/krajobraz-polskiego-internetu/vmxgl4 [dostęp: 3.07.2015].

Kozielski R. (red.), 2015, *Wskaźniki marketingowe*, wyd. 5, Warszawa: Wolters Kluwer.

Lachowski S., 2010, *Droga innowacji*, Warszawa: Wyd. Studio Emka.

Lapointe P., 2005, *Marketing by the Dashboard Light*, London: ANA.

Lewin A.Y., Minton J.W., 1986, Determining Organizational Effectiveness – Another Look, and an Agenda for Research; *Management Science*, vol. 32, May.

Liczby polskiego Internetu, 2015, www.smmeasure.eu/liczby-polskiego-internetu-2015/# [dostęp: 28.08.2015].

Likert R.L., 1961, *New Patterns of Management*, New York: McGraw Hill.
McGregor D., 1960, *The Human Side of Enterprise*, New York: McGraw Hill.
McKinsey Global Institute, 2013, *Disruptive technologies: Advances that will transform life, business, and the global economy*, maj.
Mayo E., 1933, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York: Macmillan.
Misterek S.D.A., Dooley K.J., Anderson J.C., 1992, Productivity as a Performance Measure, *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 12.
Neely A., Adams Ch., Kennerley M., 2005, *The Performance Prism*, New York: Prentice Hall.
O'Neil T., 2014, 4 ways mobile and wearable tech can change the shopper experience, *The Marketer*, 8.06, http://blog.themarketer.co.uk/2015/06/4-ways-mobile-and-wearable-tech-can-change-the-shopper-experience/?utm_medium=email&utm_campaign=5730386_The+Marketer+weekly+newsletter+16+June+2015+(Smart)&dm_i=269X,3ETLE,HETBJ8,C7FBS,0 [dostęp: 23.06.2015].
Roderick L., 2014, How to target the senior market, *The Marketer*, July/August.
Sevin Ch.H., 1965, *Marketing Productivity Analysis*, New York: McGraw Hill.
Simon H.A., 1947, *Administrative Behavior – a study of decision-making process in administrative organization*, New York: Macmillan.
Sink D.S., 1985, *Productivity Management Planning – Measurement and Evaluation*, New York: Wiley, Control and Improvement.
Sink D.S., Tuttle T.C., 1989, *Planning and Measurement in your Organization of the Future*, Norcross: Industrial Engineering and Management Press.
Sloan A.P., 1963, *My Years with General Motors*, New York: Doubleday.
Sotrender, 2015, *Kobiety w social media*. Raport Sotrender, Warszawa.
Taylor F.W., 1911, *The Principles of Scientific Management*, New York: Harper & Row.
TGI 2015; Milward Brown.
Thomas M.J., 1984, The Meaning of Marketing Productivity Analysis, *Marketing Intelligence and Planning*, vol. 2.
Webster F.E., 1992, The Changing Role of Marketing in the Corporation, *Journal of Marketing*, vol. 56, October.
Webster F.E., 2005, Back to the Future – Integrating Marketing as a Tactics, Strategy, and Organizational Culture, *Journal of Marketing*, vol. 69, October.
Wyzwania CMO 2014–2020. Dokąd zmierza marketing, 2014, Raport IAB Polska, Warszawa.
Zieleniewski J., 1975, *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa: PWN.
www.smmstandards.com/ [dostęp: 8.07.2015].
www.socialmediaexplorer.com/online-public-relations/the-digitization-of-research-and-measurement-in-public-relations/ [dostęp: 8.07.2015].

Marketing communication measurement in the digital age

Abstract. *The significance of digital communication is still increasing and further growth is to be expected. The question about its measurement (digital tools, activities, and results) has been raised. The purpose of this paper is to evaluate the possibilities of the implementation of the traditional marketing communication approach. Analyses focuses on four main areas – levels, fields of measurement, as well as, the measurement system and process. The paper concludes that the traditional approach may be applied to digital communication.*

Keywords: *marketing communication, measurement, digital communication, digital media, efficiency, effectiveness*