

**Anna Sperska**

doktorantka

Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Gdański

## **Wykorzystanie wskaźników marketingowych w zarządzaniu sprzedażą i marketingiem w sektorze B2B w Polsce – bariery i problemy**

### **Wstęp**

Niniejsza publikacja stanowi głos w dyskusji nad wykorzystaniem wskaźników marketingowych w obszarze sprzedaży i marketingu w sektorze B2B w Polsce. Celem artykułu jest wskazanie barier utrudniających skuteczne wykorzystanie wskaźników w obszarze sprzedaży i marketingu, a tym samym wskazanie, w którą stronę powinno zmierzać kształcenie przyszłych i obecnych kadr dla sprzedaży i marketingu oraz na co należy zwrócić uwagę przy doborze, wdrożeniu, a następnie ocenie menedżerów zarządzających tymi obszarami w przedsiębiorstwach.

Publikacja powstała na bazie doświadczeń zawodowych autorki oraz dodatkowych rozmów z przedstawicielami 10 przedsiębiorstw średniej i dużej wielkości. Prowadzona obserwacja dotyczyła wykorzystania wskaźników w trzech obszarach:

- oceny działań sprzedażowych i ich efektów;
- badania postaw i zachowań klientów;
- badania efektywności i skuteczności poszczególnych kampanii marketingowych.

Pomimo zróżnicowania w zakresie stopnia wykorzystania miar i wskaźników, we wskazanych powyżej grupach pojawiają się takie same błędy oraz trudności w prawidłowym wdrożeniu i wykorzystaniu analityki w decyzjach zarządczych. Zaobserwowane bariery, błędy oraz przyczyny błędów przedstawione zostaną w dalszej części tego artykułu.

### **1. Zarys sytuacji**

Wiele publikacji powstałych po kryzysowych latach 2008–2009 koncentruje się na wzrastającej roli analiz i wskaźników w zarządzaniu sprzedażą i marketingiem. Coraz częściej pojawiają się stwierdzenia: „Wszyscy specjaliści od marke-

tingu muszą mieć dziś podstawowe umiejętności z zakresu analizy danych. Oczekuje się od nich wyjścia poza poziom raportów oraz mierników i opanowania pełnej gamy umiejętności analitycznych. Obejmują one wiedzę dotyczącą zasad zarządzania danymi oraz strategii analitycznych, jak też zrozumienie roli, jaką odgrywa jakość danych, znaczenie zarządzania nimi oraz wartości, jaką mają w działaniach marketingowych<sup>1</sup>, czy „Żyjemy w naprawdę trudnych czasach, w związku z czym pomiary marketingowe oraz marketing oparty na danych coraz bardziej zyskują na znaczeniu. [...] Jak się niedługo przekonamy, organizacje odwołujące się do wskaźników marketingowych i tworzące kulturę marketingu opartego na danych uzyskują przewagę konkurencyjną, dzięki której osiągają znacząco lepsze wyniki finansowe niż ich konkurenci”<sup>2</sup>. Jednocześnie w praktyce dość często spotkać można firmy, które wdrożyły rozbudowany system miar, monitorują szereg wskaźników, przygotowują cykliczne raporty, a jednak można usłyszeć w nich opinię „Oczywiście, dokonujemy analiz i pomiarów, natomiast nie widzimy efektów tych działań. W niewielkim stopniu, o ile w ogóle, przekładają się na wyniki naszej firmy”<sup>3</sup>. Często spotyka się też przedsiębiorstwa, które dokonują wielu pomiarów, analizują raporty, są przekonane o ich wadze i przydatności w zarządzaniu. Pozornie prowadzą działania analityczne w sposób modelowy. Niestety bliższa analiza wskazuje, że wiele wskaźników co roku pozostaje na tym samym poziomie, bądź nawet występują negatywne zmiany ich poziomu. Tworzone są raporty opisujące wyniki badań i zawierające szereg zaleceń do realizacji na kolejne miesiące, jednak w żaden sposób nie przekładają się one na poprawę parametrów w kolejnych miesiącach i latach. I w końcu, na szczęście sporadycznie, ale wciąż spotkać można poniższe poglądy<sup>4</sup>: „Nie mierzymy wskaźników, ponieważ i tak nic z tego nie wynika i nie daje to żadnych efektów.” „Nie ma potrzeby nic mierzyć, bo w tej firmie i tak wszyscy starają się pracować najlepiej, jak potrafią.” „Nie stosujemy pomiarów, ponieważ koncentrujemy się na naszej działalności operacyjnej, i nie chcemy nadmiaru raportów”.

Dlaczego więc, pomimo coraz częściej podkreślanej wagi analiz i wskaźników w zarządzaniu sprzedażą i marketingiem, z praktycznej obserwacji w sektorze B2B wyłania się wciąż niekorzystny obraz rynku? Próbując znaleźć odpowiedź na to pytanie, autorka przeanalizowała najczęstsze błędy, które pojawiają się w obszarze wykorzystania wskaźników marketingowych.

---

<sup>1</sup> A. Sweetwood, *Cztery role, które obecnie powinien pełnić każdy dział marketingu*, „Harvard Business Review Polska”, [www.hbrp.pl](http://www.hbrp.pl) [dostęp: 3.01.2017].

<sup>2</sup> M. Jeffery, *Marketing analityczny. Piętnaście wskaźników, które powinien znać każdy marketem*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2015, s. 19–20.

<sup>3</sup> Cytat pochodzi z praktyki zawodowej autorki.

<sup>4</sup> Wszystkie poniższe cytaty pochodzą z praktyki zawodowej autorki oraz przeprowadzonych w styczniu 2017 r. na potrzeby niniejszej pracy wywiadów z przedsiębiorstwami B2B.

## 2. Błędy popełniane przy wykorzystaniu wskaźników marketingowych

**Błąd 1. Koncentracja na samej wartości wskaźnika, bez poznania i zrozumienia procesów biznesowych i zdarzeń wpływających na jego wartość.** Jest to jeden z najczęściej spotykanych, a jednocześnie najpoważniejszy błąd popełniany w analizach sprzedaży i marketingu. Wielu menedżerów prowadzi systematyczne analizy, monitoruje wybrane wskaźniki, przygotowuje plany działań doskonalących, a jednak działania te nie przekładają się na poprawę wartości danych wskaźników oraz zwiększenie sprzedaży i/lub zyskowności firmy. Wynika to z tego, że menedżerowie odnoszą się jedynie do samej wartości wskaźnika, bez dokładnego zbadania jakie procesy w organizacji mają na niego wpływ. Klasycznym i najprostszym przykładem tego błędu jest monitorowanie wielkości sprzedaży, a następnie określenie celu w postaci „musimy zwiększyć sprzedaż” lub „musimy zwiększyć ilość nowych klientów”, bez dokładnego rozpoznania czynników, które w aktualnej sytuacji przedsiębiorstwa mogłyby rzeczywiście przyczynić się do wzrostu sprzedaży. Wówczas najczęściej oczekuje się prostego zwiększenia aktywności sił sprzedażowych, które często nie doprowadza do osiągnięcia założonego celu, natomiast może generować dodatkowe koszty w postaci zatrudnienia i wdrożenia nowych handlowców w celu powiększenia zespołu lub uzupełnienia wakatów powstałych po odejściu przeciążonych pracą i zdemotywowanych sprzedawców. Jednocześnie pomija się na przykład kwestie związane z właściwą segmentacją rynku, prawidłowością procesu sprzedaży, efektywnością działań sprzedażowych na poszczególnych etapach lejka sprzedaży, przygotowaniem oferty czy jakością obsługi klienta, która wpływa na lojalność klientów i poziom retencji, a w konsekwencji na wielkość sprzedaży.

**Błąd 2. Brak wyznaczania celów i działań, które powinny prowadzić do poprawy danego parametru lub w przypadku ich wyznaczenia brak konsekwencji w monitorowaniu ich realizacji.** Często błąd ten wynika bezpośrednio z błędu pierwszego. Kiedy menedżerowie nie potrafią wskazać powiązań i nie rozumieją dokładnie jakie działania i w jakim stopniu mogą przełożyć się na doskonalenie wybranych parametrów, wtedy nie stawiają sobie celów, ani nie przygotowują planów działań ku doskonaleniu. Jeszcze częściej plany są przygotowywane, ale brak jest konsekwencji w ich realizacji. Bywa, że z roku na rok przepisywane są te same działania doskonalące. Czasem wynika to z wcześniejszych negatywnych doświadczeń, w których realizacja błędnie wytyczonych działań nie przyniosła spodziewanych efektów, przez co w kolejnych latach zabrakło w firmie zaangażowania do wdrażania projektów doskonalących. Bywa też, że sytuacja ta wynika z niskiej kultury organizacyjnej w firmie i nawykowego braku konsekwencji wśród kadry zarządzającej.

**Błąd 3. Błędy techniczne w badaniu, bądź liczeniu wskaźników.** To szeroka grupa przyczyn, dla których uzyskane wyniki badań czy wartości wskaźników

są niemiernodajne i nie powinny stanowić podstawy dalszych decyzji zarządczych. Dotyczy ona przede wszystkim wskaźników w obszarze postaw i zachowań klientów, które liczone są na bazie danych z badań marketingowych. Do najczęściej spotykanych błędów należą:

- błędny dobór próby do badania – przyjmujący najczęściej jedną z dwóch postaci:
  - próba źle dobrana do celu badania;
  - próba mocno różniąca się od poprzedniej – w przypadku badań cyklicznych. Przykładem może być realizacja corocznych badań satysfakcji klienta, a następnie wnioskowanie w zakresie zaobserwowanych tendencji, przy czym badania wykonywane były raz na próbie losowo wybranych klientów, a rok później na próbie klientów kluczowych, obsługiwanych w ramach innego procesu sprzedaży niż większość klientów tej firmy;
- brak poprawnie zdefiniowanych celów badania, brak powiązania celów ze strategią przedsiębiorstwa. Ciekawym przykładem może być zrealizowane w jednym z przedsiębiorstw branży logistycznej badanie wskaźnika NPS, które przeprowadzone zostało jednorazowo na próbie wybranych lojalnych klientów kluczowych o okresie współpracy z firmą dłuższym niż 5 lat. Otrzymane bardzo wysokie wyniki znacząco wpłynęły na zadowolenie zarządu, jednak samo badanie nie dostarczyło żadnej użytecznej informacji i w jego efekcie nie wprowadzono żadnych zmian, ani udoskonaleń. Rodzi się pytanie, czy realizacja badania w jakikolwiek sposób wsparła cele przedsiębiorstwa i czy poniesiony na badanie koszt był inwestycją w rozwój, czy jedynie wydatkiem;
- błędy w konstrukcji kwestionariusza. W przypadku badań ankietowych to najczęściej nieprawidłowy dobór kryteriów oceny, bazujący na przypuszczeniach kadry kierowniczej, a nie na rzetelnej informacji zwrotnej od klienta – tym samym badane są czynniki, które w rzeczywistości nie mają dla klienta tak istotnego znaczenia, a pominięte mogą zostać czynniki kluczowe z punktu widzenia klientów;

Zdarza się, że błędy techniczne, logiczne i merytoryczne występują również w liczeniu wskaźników, do których nie są potrzebne wcześniejsze badania marketingowe.

**Błąd 4. Nieprawidłowy dobór wskaźników do monitorowania.** Wybór wskaźników niepowiązanych z celami strategicznymi przedsiębiorstwa, monitorowanie zbyt małej lub nadmiernej ilości wskaźników, powodujące szum informacyjny. Często od lat monitorowane są te same wskaźniki, najczęściej najbardziej popularne lub najłatwiejsze do obliczenia, lecz w wielu przypadkach niemające powiązania z aktualnymi celami strategicznymi przedsiębiorstwa. Natomiast analizując cele strategiczne widać, że brak jest monitorowania wskaź-

ników, które skutecznie mogą ocenić zgodność działań i wyników firmy z jej strategią.

**Błąd 5. Silosy w organizacji.** Dział, czy pion odpowiedzialny za sprzedaż i marketing traktowany jest jako odrębna komórka, realizująca działania niepowiązane z pozostałymi pionami. Problemem może być zarówno monitorowanie wskaźników bez porozumienia z innymi pionami przedsiębiorstwa, bez zrozumienia ich celów i potrzeb, jak i z drugiej strony brak zaangażowania innych pionów w realizację wytycznych przygotowanych przez dział odpowiadający za analizę wskaźników marketingowych.

**Błąd 6. Źle funkcjonujący system informacji marketingowej.** Brak właściwej dystrybucji informacji oraz brak jasno określonej odpowiedzialności za wykorzystanie wyników w podejmowaniu właściwych decyzji zarządczych. Często spotykana jest sytuacja, w której menedżerowie odpowiedzialni za poszczególne piony mówią: „Tak, jakieś analizy są robione, ale ja do końca nie wiem, jakie są wyniki”. Problemem jest nie tylko brak właściwej dystrybucji wyników i fakt, że dane nie docierają do osób, którym mogłyby być przydatne w podejmowaniu decyzji biznesowych i zarządczych. Problemem jest również brak odpowiedniego wyjaśnienia tym osobom jaka jest rola określonych wskaźników, dlaczego i w jaki sposób mogą być im przydatne, jak mogą zostać wykorzystane. Tym samym niejednokrotnie wyniki analiz nawet trafiają do właściwej osoby, jednak nie potrafi ona umiejętnie ich wykorzystać.

**Błąd 7. Brak umiejętności interpretacji wyników.** Błąd ten wynika zarówno z braku doświadczenia, wiedzy, jak i ograniczonych możliwości porównania wyników do rynku i konkurencji. O ile w przypadku analiz sprzedaży błąd ten raczej nie występuje ze względu na łatwość porównań do wartości rynku ogółem, bądź głównych konkurentów, o tyle dość częsty jest on w przypadku wskaźników typowo marketingowych, opisujących zachowania nabywców oraz dotyczący efektywności poszczególnych kampanii. Wśród osób decyzyjnych pojawiają się wątpliwości „czy wskaźnik satysfakcji klienta na poziomie 4,73 to dobry wynik, czy raczej nie? Czy cel w postaci wzrostu wskaźnika o 0,1 punktu to cel ambitny, czy nie?” Brak odniesienia i umiejętności oceny może obniżyć wiarę menedżerów w przydatność danego wskaźnika zwłaszcza, jeśli nie są wdrożone w firmie programy ciągłego doskonalenia i nie ma odniesień danych historycznych.

### 3. Przyczyny i konsekwencje popełnianych błędów

Analizując źródła powyższych błędów dostrzec można dwie wyróżniające się kategorie. Pierwszą są braki w wiedzy merytorycznej i doświadczeniu pracowników oraz menedżerów, drugą przyczyny organizacyjne. Wydaje się, że braki

w wiedzy merytorycznej i doświadczeniu swoje źródło mają zarówno w systemie kształcenia, jak i w braku późniejszych wymagań ze strony pracodawców. O ile w obszarze produkcji, czy finansowo-księgowym zarządzanie opiera się na twardych danych i w procesie kształcenia pewne podstawy w zakresie matematyki, statystyki i logiki są wymagane, o tyle w obszarze sprzedaży i marketingu są one marginalizowane już na etapie studiów. Również w licznej ofercie studiów podyplomowych, szkoleń i kursów zagadnienia analityczne spotkać można sporadycznie i przeważnie odnoszą się one i tak wyłącznie do zagadnień podstawowych. Brak wykwalifikowanej kadry, wciąż panujący wizerunek marketingu jako dziedziny zajmującej się tylko reklamą i promocją oraz braki w wiedzy na temat wykorzystania wskaźników marketingowych powodują, że zarządy przedsiębiorstw nie widzą potrzeby i nie wierzą w korzyści dobrze prowadzonych analiz, a tym samym opierają się na specjalistach dysponujących wyłącznie kompetencjami miękkimi. O ile jednak takie podejście jest często uzasadnione w odniesieniu do pracowników niższego szczebla, o tyle błędem jest wyłanianie kadry zarządzającej sprzedażą i marketingiem bez położenia nacisku na ich umiejętności w zakresie logicznego myślenia, analizy, strategicznego planowania i zarządzania.

Druga grupa przyczyn leży po stronie organizacji przedsiębiorstwa. To szwankujący system komunikacji wewnętrznej powodujący, że analizy wykonywane są bez dokładnego zrozumienia potrzeb poszczególnych jednostek organizacyjnych, a tym samym wyniki są dla tych jednostek nieprzydatne. Niewłaściwie działający system komunikacji wewnętrznej powoduje również, że wyniki i wnioski docierają do niewłaściwych osób, a jednocześnie nie są przekazywane menedżerom, dla których byłyby użyteczne. Wśród barier organizacyjnych należy też brak wdrożonych modeli zarządzania, jak na przykład strategiczna karta wyników, które wymagałyby monitorowania konkretnych wskaźników, wytyczania celów i nadzorowania ich realizacji. Inną często spotykaną przyczyną jest brak właściwego nadzoru menedżerskiego nad wytyczaniem i realizacją działań na podstawie wniosków wypływających z wyników analiz. Szczególnie często ta sytuacja ma miejsce w firmach, które prowadzą badania satysfakcji klienta jedynie ze względu na wdrożony system zarządzania jakością ISO. W efekcie zrealizowanego badania wyznaczane są projekty doskonalące, na potrzeby audytu ISO powstaje raport, a następnie zalecenia nie są realizowane lub realizowane są w ograniczonym zakresie. Tym samym pomiar satysfakcji klienta w rzeczywistości staje się biurokracją mającą na celu jedynie spełnienie wymogów systemu ISO podczas kolejnego audytu. I w końcu sporadycznie występującym, choć najbardziej skrajnym, przypadkiem jest sytuacja, w której to zarząd firmy nie jest zainteresowany monitorowaniem wyników i wskaźników w obszarze sprzedaży i marketingu, poza jedynym wskaźnikiem wartości sprzedaży, a ta negatywna postawa przekłada się na niższe szczeble.

Obydwie opisane powyżej grupy przyczyn wskazywane są również w literaturze jako najistotniejsze przeszkody we wdrażaniu zarządzania marketingowego opartego o dane, niezależnie od sektora rynku. Chociaż R. Kozielski dodatkowo wskazuje trzeci obszar przyczyn – niedoskonałość samego pomiaru wydajności marketingu, to jednak w podsumowaniu swoich rozważań wskazuje „Największą bowiem przeszkodą w wykorzystaniu wskaźników marketingowych jest niewiedza i brak umiejętności menedżerów oraz brak odpowiedniej kultury organizacyjnej”<sup>5</sup>.

Konsekwencje niewłaściwego wykorzystania analiz są dwojakiego rodzaju. Z jednej strony to konsekwencje ponoszone przez przedsiębiorstwo dopuszczające się zaniedbań w tej sferze, a z drugiej strony to konsekwencje dla szerzej postrzeganych marketingu i sprzedaży jako funkcji biznesowej. Dla przedsiębiorstwa szczególnie negatywnym następstwem takiej sytuacji są utracone korzyści, w tym niższy wynik finansowy, niższa konkurencyjność i gorsza pozycja rynkowa. Niebagatelne znaczenie ma również nieefektywne wykorzystanie zasobów przedsiębiorstwa rozumiane przede wszystkim jako wydatki ponoszone na prowadzenie działań analitycznych, które nie przekładają się na określone korzyści. To nie tylko wydatki na współpracę z agencją badawczą w przypadku badań postaw i zachowań klientów, ale najczęściej są to koszty czasu pracy własnych pracowników. Są oni zaangażowani w gromadzenie, przetwarzanie i przekazywanie informacji oraz danych, które ze względu na ich nieprawidłowe wykorzystanie okazują się mało użyteczne. Konsekwencją opisywanej sytuacji jest w końcu bagatelizowanie szeroko rozumianych działań marketingowych, jako nieprzynośzących efektów i stanowiących tylko koszt oraz przenoszenie presji na rozwój rynku wyłącznie na działy sprzedaży. Pozbawienie handlowców wsparcia w postaci siły marki i siły firmy, a także brak udzielanej im wartościowej informacji zwrotnej, przy jednoczesnej ciągłej wysokiej presji na wyniki jest jednym z czynników prowadzących do szybkiego wypalenia zawodowego i zwiększenia rotacji sprzedawców, co w konsekwencji również przekłada się na utratę potencjalnych zysków i zwiększenie kosztów przedsiębiorstwa, związanych z rekrutacją i wdrażaniem nowych pracowników.

Z punktu widzenia marketingu i sprzedaży jako funkcji biznesowej konsekwencje te wydają się jeszcze poważniejsze. To przede wszystkim wciąż utrwalane postrzeganie marketingu jako niemierzalnego, niedającego efektów, będącego wyłącznie kosztem. Jest to niebezpieczna tendencja, prowadząca do erozji roli marketingu. Relatywnie niższe płace w dziale marketingu powodują, że aktualnie w sektorze B2B trudno jest znaleźć dobrego specjalistę, dysponującego wysoką wiedzą w obszarze zarządzania marketingowego. Podobna sytuacja występuje

---

<sup>5</sup> R. Kozielski (red.), *Wskaźniki marketingowe*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 30.

je w obszarze sprzedaży. Choć nikt nie neguje roli sprzedawców, to analityka w obszarze sprzedaży sprowadzana jest jedynie do podstawowych wskaźników i postrzegana jako zbędna biurokracja. Zbyt wielu menedżerów deprecjonuje znaczenie wskaźników marketingowych nie dostrzegając, że to nie analizy i wskaźniki są nieprzydatne, lecz główny problem leży w ich nieumiejętnym wykorzystaniu i nie zrozumieniu powiązań pomiędzy procesami biznesowymi. Tym samym w Polsce w sektorze B2B można mówić o pewnego rodzaju samoo-graniczaniu możliwości rozwoju poprzez deprecjonowanie roli analityki marketingowej i sprzedażowej.

Warto nadmienić, że oceniając stopień wykorzystania wskaźników marketingowych wyraźnie dostrzegalne jest znaczne zróżnicowanie wiedzy i poziomu ich wykorzystania w sektorze B2B i B2C. O ile w B2C wyraźnie widoczna jest tendencja do częstego wykorzystywania nawet skomplikowanych analiz, wspierających decyzje zarządcze, o tyle w sektorze B2B jest to obszar wciąż zbyt mało doceniany, którego potencjał nie jest w pełni wykorzystywany.

## Podsumowanie

Podsumowując mój głos w dyskusji na temat wykorzystania wskaźników marketingowych w zarządzaniu pozwolę sobie przywołać cytaty z książki J. Jordan i M. Vazzana „Przełom w zarządzaniu sprzedażą”<sup>6</sup>: „Najlepsi menedżerowie sprzedaży, jakich spotkaliśmy – z naprawdę nielicznymi wyjątkami – to kompetentni do bólu naukowcy. [...] Zarządzają zespołem, kierując się wynikami przeprowadzonych analiz, a nie niepotwierdzonymi doniesieniami. Zamiast słuchać tego, co podpowiada im intuicja, skrupulatnie mierzą osiągnięte wyniki. Są ekspertami w zakresie ciągłego doskonalenia się i opracowują niezliczone plany działania. O ile inni menedżerowie sprzedaży, osiągający słabsze wyniki, próbują zarządzać swoimi podwładnymi z tym samym artystycznym zacięciem, które tak dobrze się sprawdzało, gdy byli jeszcze sprzedawcami, o tyle menedżerowie odnoszący sukcesy podchodzą do zarządzania w sposób bardziej naukowy, co umożliwia im egzekwowanie od podległego zespołu coraz większej efektywności.” Bazując na moim własnym doświadczeniu zawodowym, powyższą tezę odniosłabym zarówno do sprzedaży, jak i do marketingu. I pomimo wciąż mało optymistycznej oceny stanu analityki sprzedażowo-marketingowej w sektorze B2B w Polsce, należy wierzyć, że pojawiające się coraz częściej głosy ekspertów zarządzania, publikacje i artykuły podkreślające wagę zastosowania twardych wskaźników w obszarze sprzedaży i marketingu, przełożą się na wzrost świa-

---

<sup>6</sup> J. Jordan, M. Vazzana, *Przełom w zarządzaniu sprzedażą*, Wydawnictwo ICAN Institute, Warszawa 2014, s. 24.



domości zarządów przedsiębiorstw, co pozwoli wielu firmom sektora B2B umocnić swoją pozycję rynkową.

### **Bibliografia**

- Jeffery M., *Marketing analityczny. Piętnaście wskaźników, które powinien znać każdy marketer*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2015.
- Jordan J., Vazzana M., *Przełom w zarządzaniu sprzedażą*, Wydawnictwo ICAN Institute, Warszawa 2014.
- Kozielski R. (red.), *Wskaźniki marketingowe*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Sweetwood A., *Cztery role, które obecnie powinien pełnić każdy dział marketingu*, „Harvard Business Review Polska”, wersja elektroniczna [www.hbrp.pl](http://www.hbrp.pl).

### **Streszczenie**

Choć współcześnie w publikacjach coraz częściej podkreśla się znaczenie danych analitycznych w zarządzaniu sprzedażą i marketingiem, to jednak w praktyce wskaźniki marketingowe wciąż wykorzystywane są w ograniczonym zakresie. Celem artykułu jest omówienie barier i problemów oraz najczęstszych błędów w wykorzystaniu wskaźników marketingowych w decyzjach zarządczych w obszarze sprzedaży i marketingu na rynku B2B w Polsce. W artykule wskazanych zostało siedem najczęstszych błędów, będących barierą skutecznego wykorzystania wskaźników marketingowych w przedsiębiorstwach. Opisane zostały również podstawowe źródła i przyczyny, z których te błędy wynikają. Brak wiedzy i doświadczenia, nieumiejętność interpretacji wskaźników marketingowych oraz ich właściwego wykorzystania w podejmowanych decyzjach, czy w końcu brak zainteresowania ich wykorzystaniem, w konsekwencji prowadzą do samoograniczenia możliwości rozwoju przedsiębiorstw. Artykuł powstał na podstawie doświadczeń zawodowych autorki, dodatkowych wywiadów pogłębionych oraz literaturę poświęconą wskaźnikom marketingowym. Stanowi głos w dyskusji na temat przydatności twardych danych i wskaźników w zarządzaniu sprzedażą i marketingiem oraz wskazówkę dla zarządów przedsiębiorstw, na co należy zwrócić uwagę w procesie doboru, kształcenia i oceny menedżerów sprzedaży i marketingu w kontekście skutecznego wykorzystania wskaźników marketingowych.

**Słowa kluczowe:** wskaźniki marketingowe, zarządzanie sprzedażą i marketingiem, marketing strategiczny, analiza, B2B

## **MARKETING METRICS IN SALES AND MARKETING MANAGEMENT ON THE POLISH B2B MARKET – BARRIERS AND PROBLEMS**

### **Summary**

Although in recent publications the matter of marketing metrics is considered to be more and more important, in fact the measurement and metrics in everyday business do not obtain adequate attention. The objective of this paper is to present problems, barriers and the most common mistakes in the usage of marketing metrics in sales and marketing management decision making process on the Polish B2B market. The article describes seven of the most common mistakes, which constitute a barrier to effective usage of marketing metrics. It contains also a brief description of reasons the semis takes are made so often. Lack of appropriate knowledge and experience, problems with interpretation and understanding marketing metrics, incapacity to use them in decision making process and last, but not least, lack of will to use them, lead to limitation of potential growth opportunities. The article is based on author's professional experience, additional interviews and publications about marketing metrics. It is the point of view in discourse about the value and utility of metrics and measurement in sales and marketing management. It is also an indication for managers, what should be important considering recruitment, education and evaluation of sales and marketing managers.