

*Witold Kowal**

WSPÓŁCZESNE ASPEKTY FUNKCJONOWANIA KONTROLI MARKETINGOWEJ

Gdyby chcieć w największym skrócie odnieść się do dorobku marketingu w zakresie kontroli, to należałoby zwrócić uwagę na kilka powszechnie eksponowanych dla niej właściwości: miejsca kontroli w procesie zarządzania marketingowego, jej rodzajów i celów oraz wykorzystywanych narzędzi. Standard, który został ustanowiony w tym zakresie, odnosi się do określonego umiejscowienia kontroli w procesie planowania marketingowego i kojarzy to pojęcie z ideą zarządzania strategicznego w marketingu. W związku z tym wyodrębnione zostały dwa rodzaje kontroli marketingowej – kontrola strategiczna i kontrola operacyjna. Każdy z tych rodzajów kontroli wypełnia inny rodzaj celów i zadań. Kontrola strategiczna dotyczy kierunku (kierunków) rozwoju organizacji, tj. celów, strategii oraz zdolności dopasowania działań do zmian otoczenia i działań konkurencji. Kluczowe problemy stawiane w ramach tej kontroli to adekwatność realizowanej strategii, jej dopasowywanie do zmieniających się szans i zagrożeń rynkowych. Istota kontroli strategicznej polega więc na stawianiu znaku zapytania nad relacją między zasobami i celami marketingowymi a szansami i zagrożeniami otoczenia. Akcja korekcyjna kontroli strategicznej prowadzi do poprawy skuteczności w identyfikacji (określaniu, aktualizacji) szans i zagrożeń rynkowych oraz inicjowaniu reakcji na te czynniki. Z kolei w kontroli operacyjnej ocenia się, na ile efektywnie organizacja realizuje działania marketingowe, gdy próbuje osiągnąć planowane rezultaty. Oparta jest na założeniu, że kierunki rozwoju organizacji są dobre i jedynie zdolność organizacji do realizacji szczegółowych zadań może zostać poprawiona. Stąd też problemy nurtujące ten rodzaj kontroli wiążą się z oceną właściwej realizacji przyjętej wcześniej strategii marketingowej oraz z poszukiwaniem większej efektywności tej realizacji. Działania korekcyjne

* Dr, Katedra Strategii Marketingowej, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu.

w następstwie kontroli operacyjnej prowadzą do zwiększania wydatków marketingowych lub do poprawy efektywności tych wydatków¹.

Tak wyznaczone cele i zadania kontroli marketingowej wypełniane są za pomocą określonego zestawu narzędzi, który w największym uogólnieniu prezentuje się w postaci czterech grup²: kontroli planu rocznego (jest ona skoncentrowana na analizie sprzedaży, analizie udziału w rynku, analizie finansowej, analizie relacji sprzedaży-wydatki i analizie zadowolenia klientów), kontroli rentowności, kontroli efektywności oraz kontroli strategicznej (najczęściej kojarzonej z audytem marketingowym).

Na zarysowany tu dorobek kontroli marketingowej od pewnego czasu rzuca swój cień wiele rozwijających się aktualnie tendencji w poglądach na szeroko pojmowane problemy zarządzania i marketingu. W związku z tym za kluczowe dla przyszłości kontroli w marketingu należy uznać:

- nowe koncepcje marketingu,
- nowe poglądy na cele funkcjonowania przedsiębiorstwa,
- integracyjne podejścia w koncepcjach zarządzania przedsiębiorstwem,
- zorientowanie na przyszłość w koncepcjach kontroli.

Nie wszystkie z tych poglądów odnoszą się jedynie do marketingu. Wiele problemów wywodzi się z ogólnych koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem. Niezależnie od źródła pochodzenia, każda z tych tendencji stawia nowe wyzwanie kontroli w marketingu.

1. Nowe koncepcje marketingu

Rzeczą zupełnie naturalną jest dyskusja na temat aktualności koncepcji zarządzania. Dyskusja taka nie pomija koncepcji marketingowej, a jej nasilenie obserwujemy od lat 90. ubiegłego wieku. Na dodatek, jeżeli w przeszłości sposób myślenia o aktualności koncepcji marketingu opierał się na poszukiwaniu uniwersalnych koncepcji (formułowanie nowych koncepcji opierało się na schemacie: nowa koncepcja w odniesieniu do starej), to w ostatnim czasie wyraźnie rysuje się tendencja do wyodrębniania różnych odmian, rodzajów koncepcji marketingu (np. marketing strategiczny, marketing relacyjny, marketing wartości).

Zgodnie z logiką, każdy z autorów nowych koncepcji stawia ją w opozycji do koncepcji wcześniejszych. Sytuacja ta wywołuje niestabilność w zakresie

¹ W. Kowal, *Kontrola marketingowa – teoria i praktyka jej funkcjonowania w polskich przedsiębiorstwach*, [w:] *Controlling – koncepcje, wdrażanie, materiały konferencyjne*, (Prace Naukowe AE, nr 956), Wrocław 2002, s. 45–46.

² Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994, s. 683.

teoretycznych podstaw marketingu, a to ma negatywny wpływ na sprawność funkcjonowania kontroli marketingowej. W nowych koncepcjach obszarem polemiki stają się cele i narzędzia marketingu. Różnice w poglądach na cel działalności marketingowej można w prosty sposób zilustrować poprzez zestawienie kategorii wykorzystywanych do opisu tych celów w różnych koncepcjach marketingowych. Cele te opisywane zatem są (były) przez następujące kategorie³: sprzedaż, zysk, udział w rynku, lojalność klienta, zdobywanie klienta, utrzymywanie klienta, tworzenie wartości dla klienta oraz tworzenie wartości dla udziałowców. Z kolei zakres instrumentów (narzędzi) marketingowych obecnie kojarzy się nie tylko z kategorią „4P” czy „7P”, ale z dodatkowymi jeszcze narzędziami, np. obsługą specjalną czy programami lojalnościowymi⁴. Tak znacząca zmienność celów i narzędzi ma zdecydowanie niekorzystny wpływ na kontrolę, której sens sprowadza się do zdolności porównania obecnych i przeszłych efektów wykorzystania poszczególnych narzędzi. W obecnej sytuacji istotnym problemem funkcjonowania kontroli marketingowej staje się więc jej zakres, który rysuje się dość niestabilnie w warunkach takiej zmienności koncepcji marketingowej. Studiując literaturę przedmiotu, trudno nie odnieść wrażenia, iż dorobek marketingu w zakresie kontroli nie nadąza za tymi zmianami.

2. Nowe poglądy na cel funkcjonowania przedsiębiorstwa

Innym przedmiotem bieżącej dyskusji stał się cel funkcjonowania przedsiębiorstwa i związane z tym myślenie o źródłach sukcesu w biznesie. W ogniu ostrej krytyki zostały postawione dotychczasowe koncepcje źródeł sukcesu, czyli udział w rynku i dynamika sprzedaży. W dzisiejszych koncepcjach biznesu na plan pierwszy wysuwa się rentowność, a zwłaszcza wartość firmy dla udziałowców jako źródła sukcesu w biznesie. W świetle dość powszechnych opinii „nie ma już bezpośredniej korelacji między zwiększaniem się wielkości sektora a wzrostem wartości firmy”⁵. Krytyka ta znalazła swoje odzwierciedlenie nawet w koncepcjach marketingowych; „Tradycyjny cel marketingu postrzegany był jako umożliwienie sprawniejszego niż u konkurencji zaspokajania potrzeb klientów. Towarzyszyło temu przekonanie, że gdy firmie udało się usatysfakcjonować klientów i uzyskać

³ Patrz: L. Żabiński (red.), *Modele strategii marketingowych*, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego, Katowice 2000, s. 22; J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 280; P. Doyle, *Marketing wartości*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 35.

⁴ Patrz: J. Otto, *op. cit.*, s. 280

⁵ A. J. Slywotzky, D. J. Morrison, B. Andelman, *Strefa zysku*, PWE, Warszawa 2000, s. 20.

określony udział w rynku, wówczas dobre wyniki finansowe będą tego prostą konsekwencją”⁶. W ramach nowych koncepcji marketingu lansuje się postulat zmiany orientacji działań rynkowych i celu dla marketingu. Na przykład w lansowanym przez P. Doyle’a marketingu wartości, marketing jest postrzegany jako proces „zarządzania ukierunkowany na maksymalizację zwrotów dla udziałowców poprzez utrwalanie relacji z cenionymi klientami i tworzenie przewagi konkurencyjnej”⁷. Taka zmiana punktu widzenia na cel marketingu musi mieć wpływ na kontrolę marketingową, gdyż filozofia kontroli, a zwłaszcza zbiór jednostek i narzędzi kontroli, uformowane zostały w czasach, kiedy poglądy na źródła sukcesów bazowały na wielkościach dziś tak powszechnie krytykowanych. Wystarczy przeanalizować zakres narzędzi kontroli marketingowej, by zauważyć silne akcenty na pomiar udziału w rynku i sprzedaży.

3. Integracyjne podejścia w koncepcjach zarządzania przedsiębiorstwem

Innym uwarunkowaniem funkcjonowania kontroli marketingowej staje się problem integracji zarządzania, który dość silnie jest eksponowany w takich koncepcjach, jak: controlling, reengineering czy strategiczna karta wyników. „Organizacje ery przemysłowej osiągały przewagę konkurencyjną dzięki specjalizacji funkcjonalnej – dysponowały specjalistami do wytwarzania, zaopatrzenia, dystrybucji, marketingu i technologii. (...) w miarę upływu czasu koncentracja na wąskich specjalnościach doprowadziła do znaczących nieefektywności, konfliktów pomiędzy departamentami oraz spowolnienia procesów obsługi klientów. Organizacje w erze informacji działają w oparciu o procesy zintegrowane, które przenikają tradycyjne struktury organizacyjne”⁸. W wymienionych tu koncepcjach za jeden z priorytetowych problemów uważa się konieczność integracji ogółu działań przedsiębiorstwa związanych z realizacją jego kluczowego celu, który najczęściej przyjmuje postać finansową. Dla controllingu i strategicznej karty wyników problem wzajemnej przyczynowości staje się istotą tych koncepcji, a jego kontrola kluczem do zachowania wysokiej sprawności organizacji w czasie wdrażania strategii przedsiębiorstwa. W tym kontekście ujawnia się dodatkowe zadanie dla marketingu i jego kontroli jako jednej z funkcji zarządczych przedsiębiorstwa. Jest nim rozwijanie obszarów istotnych dla integracji marketingu z innymi funkcjami zarządczymi przedsiębiorstwa. W każdym razie absencja marketingu

⁶ P. Doyle, *op. cit.*, s. 35.

⁷ *Ibidem*.

⁸ R. S. Kaplan, D. P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2001, s. 23–24.

w tym względzie może mieć złe skutki dla jego przyszłości jako elementu składowego zarządzania przedsiębiorstwem. Wystarczy wskazać, że niektóre koncepcje pomijają tradycyjny marketing, czego dobrym przykładem może być strategiczna karta wyników. W karcie tej nie odnajdziemy hasła „marketing”, a problematyka rynkowa odzwierciedlana jest głównie w tzw. perspektywie klienta.

4. Zorientowanie na przyszłość w koncepcjach kontroli

Controlling i strategiczna karta wyników wyeksponowały jeszcze inny aspekt zarządzania przedsiębiorstwa. Odniosły się one do sposobu myślenia i realizacji funkcji kontroli. Zauważyły, iż realizacja kontroli oraz całe jej instrumentarium są zorientowane na przeszłość, co nie daje właściwej możliwości koordynacji działań, gdyż stają się one albo nieaktualne, albo spóźnione. Z tego powodu w controllingu rozwinął się „sposób myślenia uwzględniający zarządzanie antycypacyjne i sprzężenie wyprzedzające (*feed forward*). [...] Myślenie nastawione na sprzężenie wyprzedzające oznacza, że poprzez analizę odchyłeń można osiągnąć istotne efekty w ustaleniu właściwego kierunku działań w przyszłości”⁹. W controllingu „przeszłość jest istotna o tyle, o ile ma wpływ na przyszłość”¹⁰. Takie podejścia do zarządzania i kontroli muszą oznaczać rozwinięcie takiego zakresu jednostek pomiarów i narzędzi, który pozwoli prognozować problemy realizacji celów w przyszłości. W myśl tych koncepcji problemem nie jest wskazywanie, co się stało, ale kontrolowanie tego, co będzie. Wymaga to zbudowania systemu wzajemnie powiązanych wskaźników, które dadzą takie możliwości. Na dzień dzisiejszy stanowi to problem dla marketingu, gdyż bazował on na innym schemacie myślenia.

5. Podsumowanie

Przedstawione tu kluczowe aspekty funkcjonowania dzisiejszej kontroli marketingowej ujawniają wyzwania, które przed nią stoją. Zmienność koncepcji marketingowych i zmienność poglądów na cel funkcjonowania przedsiębiorstwa stwarzają dla marketingu, a zwłaszcza jego kontroli,

⁹ A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2002, s. 221.

¹⁰ H. J. Vollmuth, *Controlling. Planowanie, kontrola, zarządzanie*, Placet, Warszawa 1993, s. 25.

problem zakresu i jednostek pomiaru. Problem ten jest o tyle istotny, iż stabilność pomiaru jest warunkiem porównywalności wyników, a tym samym skuteczności kontroli. Z kolei zorientowanie na integrację zarządzania i myślenia o przyszłości nakazuje zajęcie się problemem współzależności i relacji między obszarami poddawanych kontroli marketingowej, i to zarówno w aspekcie zewnętrznym (współzależności marketingu z innymi funkcjami zarządczymi przedsiębiorstwa), jak i wewnętrznym (współzależności w obrębie koncepcji marketingowej).

Witold Kowal

PRESENT ASPECTS OF MERKETINFG CONTORL

The present marketing control theory doesn't suit the new management concepts. The most important fields that will influence the future change of marketing control theory are: new marketing concepts, new ideas of corporate objectives, integrating approaches in management and the "feed forward" in control concepts. Differentiations of marketing concepts and corporate objectives create a problem of measurement for marketing control. On the other hand the integrating approaches in management and the "feed forward" in control concepts bring a problem of correlation of marketing control fields.