

Witold Kowal

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ZMIENNOŚĆ ZADAŃ I PRZEDMIOTU KONTROLI MARKETINGOWEJ W KONTEKŚCIE OCENY JEJ FUNKCJONOWANIA

Streszczenie: Celem referatu jest przedstawienie wyników badania przedsiębiorstw, dotyczącego problematyki skuteczności w kontroli marketingowej. Wskazują one, że skuteczność strategiczna ma najważniejsze, a skuteczność operacyjna najmniej znaczące zadanie w kontroli marketingowej. Natomiast od strony informacyjnej najważniejszą rolę w kontroli skuteczności przypisuje się ocenie sprzedaży, udziału w rynku, satysfakcji i lojalności nabywców. Wyniki badania wskazują, że znaczenie celu i przedmiotu kontroli jest takie samo, nawet gdy jej funkcjonowanie zostało oceniane gorzej.

Słowa kluczowe: kontrola marketingowa, skuteczność operacyjna, skuteczność strategiczna.

1. Wstęp

Celem publikacji jest przedstawienie części obserwacji uzyskanych podczas badania polskich przedsiębiorstw, dotyczącego funkcjonowania w nich kontroli marketingowej. Problem ten był jednym z kilku tematów badania statutowego „Strategia marketingowa – obszary aplikacji”, zrealizowanych przez Katedrę Zarządzania Marketingowego w Instytucie Marketingu Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. W ramach postępowania badawczego przeprowadzono serię wywiadów standaryzowanych z dyrektorami i kierownikami działów marketingu dużych przedsiębiorstw¹. Wybór tych przedsiębiorstw jako podmiotu badania wyniknął z założenia, że w Polsce w skali dużego przedsiębiorstwa ma szansę pełna realizacja funkcji marketingowych, tj. planowania i wykorzystywania wszystkich instrumentów marketingowych, procedur informacyjnych i kontroli marketingowej. Do zebrania danych wykorzystano wywiady CATI (*Computer Assisted Telephone Interviewing*). W prace związane z przeprowadzeniem tych wywiadów i losowaniem próby zaangażowana została firma badawcza IMAS International we Wrocławiu. Badanie zrealizowano na przełomie 2005/2006 roku, miało ono zasięg ogólnokrajowy i zostało przeprowadzo-

¹ Kryterium wyboru próby była wielkość zatrudnia. Do badania włączono firmy działające na rynkach konsumpcyjnych, które zatrudniały powyżej 250 osób.

ne na próbie 251 przedsiębiorstw, których głównym obszarem działania były rynki konsumpcyjne. Uzyskane w toku postępowania badawczego dane pozwoliły na dokonanie obserwacji odnośnie do:

- funkcjonowania kontroli marketingowej,
- zadań stawianych kontroli marketingowej,
- znaczenia różnych obszarów kontroli dla skuteczności marketingowej.

Uzyskane dane stanowią dość duży zakres informacji w stosunku do możliwej objętości tego opracowania. Siłą rzeczy, w tej publikacji przedstawione zostały tylko wybrane wyniki badania, które odnosiły się do problemów zmienności zadań i przedmiotu kontroli marketingowej na tle ocen jej funkcjonowania dokonanych przez ankietowanych menedżerów przedsiębiorstw.

2. Przyjęty model badawczy

Problematyka kontroli marketingowej już wielokrotnie była przedmiotem zainteresowania badaczy. Przy najbardziej syntetycznym jej opisie należy wskazać, że w marketingu jest ona zróżnicowana, tak jak zróżnicowane są poziomy decyzyjne. W literaturze przedmiotu identyfikuje się dwa jej rodzaje: kontrolę strategiczną i kontrolę operacyjną. Najogólniej rzecz ujmując, kontrola strategiczna dotyczy kierunku (kierunków) rozwoju organizacji, tj. celów, strategii oraz zdolności dopasowania działań do zmian otoczenia i działań konkurencji. Najistotniejsze problemy stawiane w ramach tej kontroli to adekwatność realizowanej strategii oraz 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 identyfikacji (określenia, aktualizacji) szans i zagrożeń rynkowych oraz inicjowania reakcji na te czynniki. Z kolei w kontroli operacyjnej ocenia się, w jakim stopniu działania marketingowe organizacji są efektywne, gdy próbuje ona 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 w jej realizacji. Działania korekcyjne w następstwie kontroli operacyjnej prowadzą do zwiększenia wydatków marketingowych lub do poprawy efektywności tych wydatków². Jak można więc zauważyć, zakresły przedmiot i problematyka zarządzania marketingowego wpływają na specyfikę problemów i czynności kontroli (patrz tab. 1).

² W. Kowal, *Kontrola marketingowa – teoria i praktyka jej funkcjonowania w polskich przedsiębiorstwach*, [w:] *Controlling – koncepcje, wdrażanie*, red. J. Mońka, D. Sołtys, Prace Naukowe AE nr 956, Wrocław 2002, s. 45-46.

Tabela 1. Przedmiot i kluczowe problemy kontroli w zarządzaniu marketingowym

Rodzaj decyzji marketingowej	Kluczowe problemy decyzyjne	Kluczowe problemy kontroli
Decyzje długookresowe (strategiczne)	Gdzie rynek stwarza szansę realizacji celów długookresowych przedsiębiorstwa? Które instrumenty są kluczowymi czynnikiem sukcesu we wskazanym rynku docelowym?	Czy w dalszym ciągu aktualne są zidentyfikowane szanse rynkowe przedsiębiorstwa? Kto stanowi rzeczywistą grupę nabywców produktów przedsiębiorstwa? Gdzie i jakiego rodzaju przewagę konkurencyjną oferuje przedsiębiorstwo?
Decyzje roczne (taktyczne)	Jakiego rodzaju działania marketingowe są potrzebne do wypełnienia marketingowego zadania strategicznego w konkretnym okresie budżetowym? Jaka intensywność użycia instrumentów marketingowych jest konieczna?	Jakie efekty przynosi wykorzystanie instrumentów marketingowych? Czy realizowane są zadania sformułowane w planach marketingowych (rocznych, działu sprzedaży)?
Działania bieżące (operacyjne)	Jaka aktywność przedsiębiorstwa jest konieczna (wymagana) do skutecznej obsługi klientów i ich bieżących transakcji?	

Źródło: opracowane na podstawie W. Kowal, *Kontrola aktywności marketingowej przedsiębiorstwa – jej aspekt strategiczny i taktyczny*, [w:] *Systemy informacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. J. Mońka, D. Sołtys, Prace Naukowe AE nr 861, Wrocław 2000, s. 132.

Na poziomie strategicznym marketingowe problemy kontroli dotyczą szeroko ujmowanej skuteczności strategicznej. W przypadku kontroli związanej z rocznymi planami marketingowymi istotnym przedmiotem kontroli jest również ocena efektów użycia poszczególnych działań marketingowych (tzw. produktywności instrumentów marketingowych). Kontrola efektów poszczególnych działań ma na celu określenie skuteczności tych działań (skuteczności operacyjnej), a przy uwzględnieniu wydatków – ocenę ich efektywności. Na podstawie analizy specyfiki problemów decyzyjnych i kontroli w zarządzaniu marketingowym można wyróżnić następujące zadania kontroli marketingowej:

- ocena strategicznych kierunków działania przedsiębiorstwa na tle sytuacji rynkowej, w celu dopasowania zdolności firmy do możliwości i zagrożeń płynących z otoczenia,
- ocena wykonania wcześniej sformułowanych planów marketingowych w celu wprowadzenia ewentualnych działań korekcyjnych,
- ocena efektywności działań marketingowych związanych z postawionymi celami marketingowymi.

Pierwsze z wymienionych zadań stanowi podstawowy cel funkcjonowania kontroli strategicznej, a pozostałe dwa – kontroli operacyjnej. Powyższe zadania kontroli marketingowej stały się jednym z problemów zrealizowanego tematu badawczego.

Wypełnienie zadań kontroli marketingowej może zapewnić wiele metod i procedur postępowania. W tabeli 2 zaprezentowane zostały typowe dla większości publikacji marketingowych metody kontroli.

Tabela 2. Rodzaje kontroli marketingowej

Rodzaje kontroli	Główny odpowiedzialny	Cel kontroli	Metody
Kontrola operacyjna:			
Kontrola planu rocznego	Najwyższe i średnie kierownictwo	Zbadać, czy osiąga się zaplanowane wyniki	Analiza sprzedaży Analiza udziału w rynku Współczynniki sprzedaży – wydatki Analiza finansowa Obserwacja zadowolenia klienta
Kontrola rentowności	Kontroler marketingowy	Zbadać, gdzie firma zarabia, a gdzie traci pieniądze	Rentowność: – produktu – obszaru – klienta – segmentu – kanału dystrybucji – rozmiaru/wielkości zamówienia
Kontrola efektywności	Kierownictwo liniowe i dział kadr; kontroler marketingowy	Ocenić i poprawić efektywność wydatków marketingowych	Efektywność: – personelu sprzedaży – reklamy – promocji sprzedaży – dystrybucji
Kontrola strategiczna:			
Kontrola strategiczna	Najwyższe kierownictwo; Audytor marketingu	Zbadać, czy firma wykorzystuje wszystkie swe szanse, jeśli chodzi o rynki, produkty i kanały zbytu	Ranking efektywności marketingu Audyty marketingowy Ocena doskonałości marketingu Przegląd etycznej i społecznej odpowiedzialności firmy

Źródło: Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994, s. 683.

Realizacja kontroli operacyjnej na polu zarządzania marketingiem firmy sprowadza się do prowadzenia analiz: sprzedaży, udziału w rynku, zadowolenia klientów (satysfakcji i lojalności), rentowności w różnych przekrojach oraz produktywności (efektywności) instrumentów marketingowych. Z kontrolą strategiczną niemal zawsze utożsamiana jest metoda audytu marketingowego. Inne z wymienionych metod

kontroli strategicznej co prawda próbują oceniać kompleksowo marketing przedsiębiorstwa, lecz nie zawsze stwarzają wystarczające podstawy do korekty decyzji strategicznych (nie odnoszą się w sposób bezpośredni do problematyki szans rynkowych).

Analiza powyższego zakresu metod kontroli marketingowej pozwala wyodrębnić podstawowe obszary przedmiotowe zainteresowania kontroli marketingowej (poziomu strategicznego i operacyjnego). Są to:

- czynniki makrootoczenia,
- wielkość, struktura i tendencje rozwojowe rynku,
- sytuacja konkurencyjna,
- wartość oferty firmy dla klienta,
- lojalność, satysfakcja klientów,
- wyniki sprzedażowe firmy ogółem i według różnych grup odniesienia (np. klientów), udział w rynku,
- rentowność według różnych grup odniesienia (np. klientów),
- produktywność instrumentów marketingowych,
- koszty marketingowe.

Pierwsza czwórka z zaprezentowanych obszarów zainteresowania kontroli marketingowej odnosi się do kontroli strategicznej, a pozostałe do kontroli operacyjnej.

Zestawienie scharakteryzowanych uprzednio zagadnień teoretycznych kontroli marketingowej pozwoliło sformułować jej model, który odzwierciedla w sposób uogólniony najistotniejsze aspekty jej funkcjonowania (patrz rys. 1).

Analiza rysunku 1 pozwala zauważyć, że funkcjonowanie kontroli w zarządzaniu marketingowym ma swoje konteksty. Jednym z nich są decyzje (poziom planowania marketingowego), które determinują kolejne – zadania i przedmiot kontroli.

Problemem, który stanowić będzie główną treść w dalszej części publikacji, jest wpływ funkcjonowania kontroli marketingowej na jej zadania i przedmiot zainteresowania. Przyjęta hipoteza w tym zakresie zakłada, że lepsza ocena funkcjonowania kontroli marketingowej ma związek ze stawianymi jej zadaniami, a w związku z tym z percepcją znaczenia jej różnych obszarów zainteresowania. Najbardziej podstawowym zadaniem kontroli jest ocena skuteczności, zwłaszcza skuteczności operacyjnej. Realizacja wyłącznie tego zadania nie może sprzyjać skuteczności marketingowej, gdyż nie pozwala korygować decyzji długookresowych, a także poprawiać efektywności działań marketingowych. Z tego powodu wyższej ocenie funkcjonowania kontroli marketingowej powinien towarzyszyć wzrost znaczenia takich zadań, jak „ocena strategicznych kierunków działania” i „ocena efektywności działań marketingowych”. Z perspektywy przedmiotowej lepszej ocenie funkcjonowania kontroli marketingowej powinna towarzyszyć zwiększona percepcja znaczenia problematyki kontroli strategicznej (patrz model badawczy – rys. 1) oraz produktywności instrumentów marketingowych, a nawet kosztów marketingowych.

PLANOWANIE

Problemy marketingowych decyzji długookresowych (strategicznych)	Problemy marketingowych decyzji rocznych (taktycznych)
<p>Jak zróżnicowana jest branża (rynek), a którym działa przedsiębiorstwo?</p> <p>Gdzie rynek stwarza szanse realizacji oczekiwanych przez przedsiębiorstwo celów długookresowych przedsiębiorstwa?</p> <p>Które instrumenty są głównym czynnikiem sukcesu we wskazanym rynku docelowym?</p>	<p>Jakiego rodzaju działania marketingowe są potrzebne do wypełnienia marketingowego zadania strategicznego w konkretnym okresie budżetowym?</p> <p>Jaka intensywność użycia instrumentów marketingowych jest konieczna?</p>

KONTROLA

Strategiczna kontrola marketingowa	Operacyjna kontrola marketingowa
<p>Zadanie:</p> <p>Ocena strategicznych kierunków działania przedsiębiorstwa na tle sytuacji rynkowej w celu dopasowania zdolności firmy do możliwości i zagrożeń tkwiących w otoczeniu</p>	<p>Zadania:</p> <p>Ocena wykonania wcześniej sformułowanych planów marketingowych w celu wprowadzenia ewentualnych działań korekcyjnych</p> <p>Ocena efektywności działań marketingowych związanych z postawionymi celami marketingowymi</p>
<p>Przedmiot zainteresowania:</p> <ul style="list-style-type: none"> – wielkość, struktura i tendencje rozwojowe rynku – sytuacja konkurencyjna – wartość oferty firmy dla klienta – czynniki makrootoczenia 	<p>Przedmiot zainteresowania:</p> <ul style="list-style-type: none"> – wyniki sprzedażowe i udział w rynku – lojalność, satysfakcja klientów – rentowność – produktywność instrumentów marketingowych – koszty marketingowe

Rys. 1. Zadania i przedmiot kontroli w zarządzaniu marketingowym

Źródło: opracowanie własne.

3. Zadania i przedmiot kontroli marketingowej w świetle wyników badania przedsiębiorstw

Ocena znaczenia różnych zadań, jakie stawia się kontroli marketingowej w przedsiębiorstwie, została dokonana przez przypisanie kolejnych rang (1 oznacza najważniejsze zadanie). W świetle wyników badania najważniejszym zadaniem kontroli

marketingowej jest ocena skuteczności strategicznej marketingu przedsiębiorstwa (patrz tab. 3).

Tabela 3. Znaczenie podstawowych zadań kontroli marketingowej

	Zadania stawiane kontroli marketingowej (średnia z rang przypisanych poszczególnym zadaniom)		
	ocena wykonania planów marketingowych	ocena strategicznych kierunków działania	ocena efektywności działań marketingowych
Średnia ranga	2,22	1,74	2,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Drugim pod względem znaczenia artykułowanym zadaniem kontroli marketingowej jest ocena efektywności działań marketingowych, najmniej ważne – klasyczna już problematyka skuteczności, czyli „ocena wykonania planów”. Co prawda różnica nie jest zbyt duża, ale rozkłady procentowe odpowiedzi (przyznanych rang) potwierdzają zaobserwowaną na podstawie średnich kolejność w formułowaniu zadań dla kontroli marketingowej (patrz tab. 4).

Tabela 4. Rozkład procentowy znaczenia podstawowych zadań kontroli marketingowej

Ranga	Zadania stawiane kontroli marketingowej (w %)		
	ocena wykonania planów marketingowych	ocena strategicznych kierunków działania	ocena efektywności działań marketingowych
1	23,5	48,0	30,4
2	30,9	29,9	39,7
3	45,6	22,1	29,9
Ogółem	100,0	100,0	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W przypadku „oceny strategicznych kierunków działania” dominanta bardzo wyraźnie lokuje się w randze 1 (blisko połowa respondentów badania umieszczała to zadanie na pierwszym miejscu). Drugą tak wyraźną dominantę obserwujemy w przypadku „oceny wykonania planów marketingowych”, gdzie ponad 45% respondentów badania umieściło to zadanie na ostatnim miejscu. W przypadku „oceny efektywności działań marketingowych” dominanta lokuje się w randze 2, ale nie demonstrowuje ona tak wysokiego udziału procentowego, jak w przypadku pozostałych zadań. Taka hierarcha zadań zbadanej grupy przedsiębiorstw powinna wskazywać, w świetle sformułowanej hipotezy, na wysoką ocenę funkcjonowania kontroli marketingowej. Wynika to z przypisania wysokiej rangi problematyce skuteczności strategicznej i efektywności marketingowej.

W kontekście uzyskanych informacji co do zadań stawianych kontroli marketingowej dość duże zdziwienie muszą budzić wyniki opisujące znaczenie poszczególnych obszarów zainteresowania kontroli marketingowej (patrz tab. 5).

Tabela 5. Znaczenie poszczególnych obszarów dla kontroli skuteczności marketingowej

Znaczenie obszarów dla skutecznego zarządzania	Średnia (ocena na skali od 1 do 7)	Odchylenie standardowe	Lokalizacja dominanty
Lojalność, satysfakcja klientów	6,27	0,99	7
Wyniki sprzedażowe i udział w rynku	6,07	1,05	7
Wartość oferty firmy dla klienta	5,88	1,19	6
Sytuacja konkurencyjna	5,81	1,18	6
Rentowność produktu, klientów	5,71	1,15	6
Wielkość, struktura i tendencje rozwojowe rynku	5,58	1,28	6
Czynniki makroekonomiczne	5,22	1,34	5
Produktywność instrumentów marketingowych	5,11	1,29	5
Koszty marketingowe	4,84	1,41	5

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Skoro najczęściej stawianym zadaniem kontroli marketingowej jest skuteczność strategiczna, zaskakujące jest przypisywanie wysokiego znaczenia tej problematyce, która odnosi się do kontroli skuteczności na poziomie operacyjnym. Zarówno ze względu na średnią, jak i ulokowanie dominanty, problematyka satysfakcji i lojalności klientów oraz sprzedaży i udziału w rynku stanowi zdaniem zbadanej grupy menedżerów najważniejszy obszar kontroli skuteczności marketingowej. Dopiero w następnej kolejności upatrują oni wysokie znaczenie tych obszarów kontroli, które dotyczą skuteczności strategicznej (wartość oferty, sytuacja konkurencyjna, wielkość, struktura i tendencje rozwojowe rynku). Z oczywistych względów problematyka produktywności i koszty marketingowe jest postrzegane jako najmniej znaczące dla kontroli skuteczności marketingowej, gdyż ma ona w największym stopniu związane z zadaniem kontroli efektywności.

W świetle tak wyartykułowanych zadań i percepcji znaczenia poszczególnych obszarów kontroli widać, że mamy do czynienia z pewną niekonsekwencją w postrzeganiu kontroli marketingowej. Z perspektywy zadań najważniejsze znaczenie ma skuteczność strategiczna, a z perspektywy przedmiotowej – kontrola tych parametrów, które odnoszą się do skuteczności operacyjnej.

4. Ocena funkcjonowania kontroli marketingowej a zmienność jej zadań i przedmiotu zainteresowania

Jednym z przedmiotów zainteresowania w badaniu przedsiębiorstw była ocena funkcjonowania kontroli marketingowej. Była ona dokonywana przez respondentów badania na siedmiopunktowej skali (patrz tab. 6).

Tabela 6. Ocena funkcjonowania kontroli marketingowej w przedsiębiorstwie

	Ocena funkcjonowania kontroli marketingowej (na skali od 1 do 7)	
	kontrola strategiczna	kontrola operacyjna
Średnia	4,92	5,35

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W świetle informacji uzyskanej od respondentów należy stwierdzić, że funkcjonowanie obu rodzajów kontroli zostało ocenione pozytywnie (średnie są powyżej wartości 4). W zbadanej grupie przedsiębiorstw lepiej rozwinięta była kontrola operacyjna niż kontrola strategiczna. Jest to dość oczywiste, gdyż kontrola operacyjna (zwłaszcza skuteczność operacyjna), wydaje się łatwiejsza i najbardziej elementarna. Z tego powodu powinna być dobrze rozwinięta (w każdym razie lepiej niż kontrola strategiczna). Niższa ocena funkcjonowania kontroli strategicznej w kontekście wysokiego priorytetu stawianego zadaniu oceny skuteczności strategicznej jest najlepszym uzasadnieniem tej oceny. Może to być potwierdzeniem odczuwanego niedostatku w jej realizacji.

Dość ciekawą płaszczyzną analizy powinno stanowić porównanie funkcjonowania kontroli marketingowej w zależności od stawianego tej kontroli zadania. Jak można zauważyć, podział zbadanej grupy przedsiębiorstw ze względu na priorytetowe zadanie kontroli marketingowej (zadanie, któremu przypisano rangę 1) nie wpłynął na zróżnicowanie oceny funkcjonowania kontroli (patrz tab. 7).

Tabela 7. Zmienność oceny funkcjonowania w zależności od zdefiniowanego najważniejszego zadania kontroli marketingowej

Najważniejsze z zadań kontroli marketingowej	Ocena funkcjonowania kontroli marketingowej (średnie)	
	kontrola strategiczna	kontrola operacyjna
Ocena wykonania planów marketingowych	4,87	5,42
Ocena strategicznych kierunków działania	4,97	5,36
Ocena efektywności działań marketingowych	4,95	5,36

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Poziom oceny funkcjonowania kontroli strategicznej i operacyjnej jest identyczny w przypadku tych firm, dla których najważniejszym zadaniem kontroli marketingowej jest „ocena strategicznych kierunków działania” (4,97) i „ocena efektywności działań marketingowych” (4,95). Jedynie w przypadku tych przedsiębiorstw, gdzie najważniejszym zadaniem kontroli jest „ocena wykonania planów”, obserwujemy minimalnie gorszą ocenę funkcjonowania kontroli strategicznej (4,87) i lepszą ocenę funkcjonowania kontroli operacyjnej (5,42) w stosunku do pozostałych grup przedsiębiorstw. Taki kierunek zmiany jest jak najbardziej oczywisty, gdyż problematyka tego rodzaju skuteczności marketingowej wiąże się bezpośrednio z kontrolą operacyjną. Dość ciekawą jednak obserwacją musi być fakt, że priorytetowość w ocenie skuteczności strategicznej nie przekłada się na wyższą ocenę funkcjonowania kontroli strategicznej.

Przy podziale zbadanej grupy przedsiębiorstw według zadania kontroli, które uważają za najmniej ważne (zadanie, któremu przypisano rangę 3), widać trochę istotniejszą zmienność w ocenie funkcjonowania kontroli marketingowej (patrz tab. 8).

Tabela 8. Zmienność oceny funkcjonowania w zależności od zdefiniowanego najmniej ważnego zadania kontroli marketingowej

Najmniej ważne z zadań kontroli marketingowej	Ocena funkcjonowania kontroli marketingowej (średnie)	
	kontrola strategiczna	kontrola operacyjna
Ocena wykonania planów marketingowych	5,06	5,38
Ocena strategicznych kierunków działania	4,90	5,20
Ocena efektywności działań marketingowych	4,86	5,47

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Jest jak najbardziej logiczne, że w przypadku mniejszego zainteresowania skutecznością operacyjną ocena funkcjonowania kontroli strategicznej powinna być wyższa i odwrotnie – w przypadku braku zainteresowania skutecznością strategiczną ocena funkcjonowania kontroli strategicznej powinna być niższa. Zastanawiający jest jednak fakt, że w przypadku braku zainteresowania zadaniami operacyjnymi obserwujemy wyższą ocenę funkcjonowania kontroli operacyjnej (5,38 i 5,47), zwłaszcza jeżeli porównamy te wyniki z oceną funkcjonowania kontroli operacyjnej przez grupę przedsiębiorstw, gdzie najniższe było zainteresowanie skutecznością strategiczną (5,20). Z tego można wnosić, iż eksponowane zadanie kontroli może mieć pewien wpływ na funkcjonowanie kontroli operacyjnej. Wyraża się on w tym, że niskiemu zainteresowaniu zadaniem strategicznym towarzyszy niższa ocena funkcjonowania kontroli, zwłaszcza kontroli operacyjnej. Z kolei brakom zainteresowania zadaniami operacyjnymi towarzyszy wyższa ocena funkcjonowania kontroli operacyjnej.

Ponieważ przy pomiarze oceny funkcjonowania kontroli marketingowej oraz ocenie znaczenia poszczególnych obszarów kontroli marketingowej dla skuteczności działania wykorzystane zostały skale przedziałowe, możliwe jest przeprowadzenie analizy współczynników korelacji i na tej podstawie sformułowanie wniosków o występujących współzależnościach między tymi zmiennymi (patrz tab. 9).

Tabela 9. Współczynniki korelacji (Pearsona) dla oceny funkcjonowania kontroli marketingowej i oceny znaczenia różnych obszarów informacyjnych dla kontroli skuteczności marketingowej

Korelacje	Ocena funkcjonowania kontroli marketingowej – kontroli strategicznej	Ocena funkcjonowania kontroli marketingowej – kontroli operacyjnej
Ocena funkcjonowania kontroli marketingowej – kontroli strategicznej		0,56
Ocena funkcjonowania kontroli marketingowej – kontroli operacyjnej	0,56	
Czynniki makroekonomiczne	0,20	0,20
Wielkość, struktura i tendencje rozwojowe rynku	0,29	0,31
Sytuacja konkurencyjna	0,28	0,27
Lojalność, satysfakcja klientów	0,24	0,26
Wartość oferty firmy dla klienta	0,19	0,19
Wyniki sprzedażowe i udział w rynku	0,13	0,18
Rentowność produktu, klientów	0,20	0,24
Produktywność instrumentów marketingowych	0,36	0,33
Koszty marketingowe	0,22	0,15

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Jak można zauważyć, nie ujawniła się wysoka korelacja między ocenami funkcjonowania kontroli strategicznej i operacyjnej a oceną znaczenia poszczególnych obszarów kontroli dla skuteczności zarządzania. O dość słabej dodatniej korelacji (powyżej 0,3) możemy mówić jedynie w przypadku oceny funkcjonowania kontroli i percepcji znaczenia kontroli „produktywności instrumentów marketingowych” (0,36 i 0,33) oraz „wielkości, struktury i tendencji rozwojowych rynku” (0,29 i 0,31). Natomiast najniższa korelacja ujawniła się w przypadku oceny funkcjonowania kontroli i percepcji znaczenia „wyników sprzedaży i udziału w rynku” (zwłaszcza w przypadku oceny funkcjonowania kontroli strategicznej, wartość współczynnika korelacji wynosi 0,13) oraz „wartości oferty dla klienta” (0,19). Należy jeszcze wskazać, że bardzo niski poziom osiągnął także współczynnik korelacji przy ocenie

funkcjonowania kontroli operacyjnej i percepcji znaczenia „kosztów marketingowych” (0,15).

Analiza współczynników korelacji pozwala jeszcze zauważyć, że istnieje dość wysoka korelacja między oceną funkcjonowania kontroli strategicznej i kontroli operacyjnej. Jak można z tego wnosić, dość często mieliśmy do czynienia z sytuacją, kiedy dobrej ocenie funkcjonowania kontroli strategicznej towarzyszyła wysoka ocena kontroli operacyjnej i odwrotnie.

5. Podsumowanie

W świetle uzyskanych wyników badania nie da się w sposób zdecydowany obronić hipotezy, że lepsze lub gorsze funkcjonowanie kontroli marketingowej ma wpływ na stawiane zadania kontroli marketingowej i na percepcję znaczenia poszczególnych obszarów informacyjnych. Świadczy o tym niewielka zmienność średnich ocen funkcjonowania kontroli oraz wartość współczynników korelacji. Jeżeli daje się zauważać niewielki wpływ, to może on dotyczyć związku między niskim priorytetem dla zadań skuteczności operacyjnej i strategicznej a oceną funkcjonowania kontroli (zwłaszcza operacyjnej). Kolejną współzależność może dotyczyć oceny zarówno funkcjonowania kontroli i wzrostu znaczenia „produktywności instrumentów marketingowych”, jak i „wielkości, struktury i tendencji rozwojowych rynku”.

Literatura

- Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994.
- Kowal W., *Kontrola aktywności marketingowej przedsiębiorstwa – jej aspekt strategiczny i taktyczny*, [w:] *Systemy informacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. J. Mońka, D. Sołtys, Prace Naukowe AE nr 861, Wrocław 2000.
- Kowal W., *Kontrola marketingowa – teoria i praktyka jej funkcjonowania w polskich przedsiębiorstwach*, [w:] *Controlling – koncepcje, wdrażanie*, red. J. Mońka, D. Sołtys, Prace Naukowe AE nr 956, Wrocław 2002.

VARIABILITY OF TASKS AND THE SUBJECT OF MARKETING CONTROL IN THE CONTEXT OF ITS FUNCTIONING ASSESSMENT

Summary: The aim of this publication is to present the results of observations which focused on the effectiveness in marketing control. The results have demonstrated that the strategic effectiveness is the most important task of the marketing control, and the operational effectiveness is the least important. The main role in the effectiveness control is played by sales, market share, customer satisfaction and customer loyalty. The results have demonstrated that the task and subjects of the marketing control are the same, even if its functioning is assessed worse.