

Katarzyna Rupik

Akademia Ekonomiczna w Katowicach

PLANOWANIE MARKETINGOWE I CONTROLLING MARKETINGOWY – MODELE INTEGRUJĄCE ZARZĄDZANIE WARTOŚCIĄ PRZEDSIĘBIORSTWA

1. Wstęp

Celem opracowania jest omówienie integrującej roli planowania i controllingu marketingowego w zarządzaniu współczesnymi przedsiębiorstwami oraz wskazanie i rozważenie wybranych kierunków rozwoju modeli tych procesów (tj. planowania i controllingu marketingowego).

W praktyce zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami dominuje jeden cel: zwiększanie wartości rynkowej (ocenianej najczęściej z perspektywy akcjonariuszy). O ile kilkanaście, kilkadziesiąt lat temu liderzy innowacyjnego zarządzania koncentrowali się na zwiększaniu udziału rynkowego, co „automatycznie” przekładało się na wyższą rentowność prowadzonej działalności, o tyle we współczesnej gospodarce rozwiniętej wysoki udział w rynku nie gwarantuje osiągnięcia zadowalającej rentowności, a podstawowy problem przedsiębiorstw to zaprojektowanie takiego modelu działania firmy, który umożliwi tworzenie/zwiększanie wartości rynkowej przedsiębiorstwa¹.

„Znajdujemy się w samym środku fazy wartości rynkowej i trudno sobie wyobrazić następną. Uzyskiwanie wartości dzięki wiedzy? Lojalność pracowników? Zaangażowanie klientów? Zaangażowanie klientów i jednocześnie wyłączna własność przepływu informacji? Jeszcze tego nie wiemy. Zrozumienie podstaw innowacji w modelu działalności firmy jest być może najlepszym sposobem przygotowania się do niepewnej

¹ O modelach biznesu szczegółowo piszą: A.J. Slywotzky, D.J. Morrison, B. Adelman [13]. Wśród polskich autorów tematyka modeli biznesu poruszana jest przez: A.K. Koźmińskiego [7, s. 119 i nast.] oraz K. Obłója [8, s.60].

przyszłości” [13, s. 356-357]. W owym rozumieniu niezwykle użyteczna okazuje się być koncepcja marketingu (orientacja marketingowa), która pomimo podnoszonej przez wielu krytyki, okazuje się być efektywną koncepcją zarządzania we współczesnej gospodarce rynkowej², coraz lepiej integrującą poszczególne funkcje zarządzania wokół procesów kreowania wartości dla klienta w zyskowny dla firmy sposób.

2. Zarządzanie marketingowe w tworzeniu i przechwytywaniu wartości – naturalny integrator procesów zarządczych

Klient (podstawowa kategoria badawcza, będąca przedmiotem zainteresowań w marketingu i zarządzaniu marketingowym) jest tym podmiotem rynku, który „decyduje” o poziomie dodatnich przepływów gotówkowych przedsiębiorstwa, a więc determinuje fundamentalną wartość przedsiębiorstwa, wycenianą metodą DCF. Proste, podstawowe pytanie o charakterze strategicznym dla każdej firmy brzmi: jakiego klienta obsłużyć i jak zrobić to zyskownie? Innymi słowy:

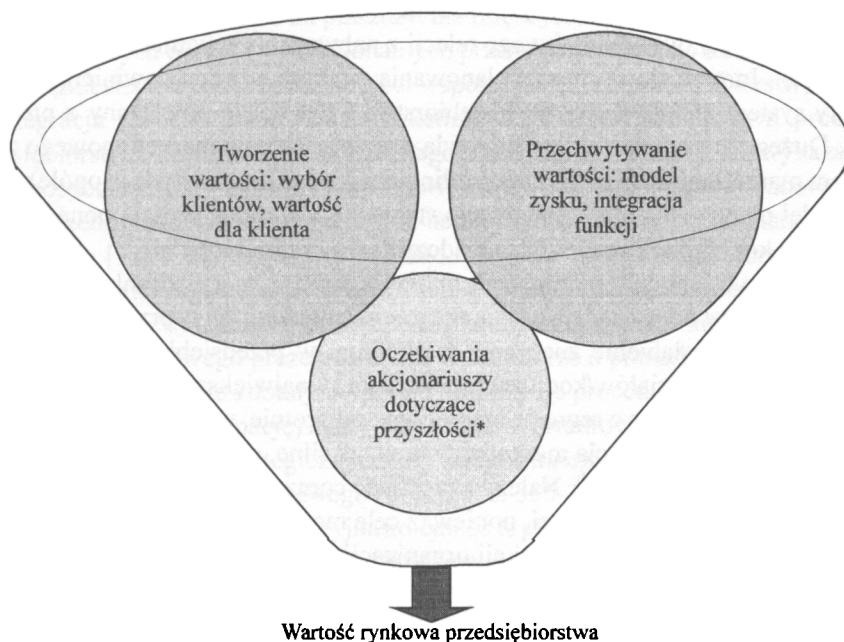
- Jak stworzyć i zaoferować atrakcyjną wartość dla klienta, aby na tej podstawie stworzyć wartość dla firmy (wartość rynkową firmy)?
- Jak przechwycić jako zysk część wartości wytworzonej dla klienta, tj. w którym ogniwie łańcucha wartości ulokować działalność firmy, by jej udział w przechwytywaniu wartości był najwyższy?

Okazuje się, że wykreowanie atrakcyjnej wartości dla klienta jest warunkiem koniecznym, ale nie wystarczającym do wytworzenia wartości rynkowej przedsiębiorstwa³. Przedsiębiorstwo może bowiem stworzyć i dostarczyć wartość dla klienta ocenianą przez tegoż klienta jako bardzo atrakcyjną, za którą jest on w stanie zapłacić nawet wysoką cenę, ale nie uzyskać z tego tytułu zadowalającej rentowności, bo np. większą część zysku z wytworzonej wartości przechwytyują kooperanci przedsiębiorstwa, funkcjonujący w przyległych ogniwach łańcucha wartości, albo przedsiębiorstwo utrzymuje zbyt kapitałochłonny, nieelastyczny system operacyjny. Z drugiej zaś strony, najlepszy „pomysł” na przechwytywanie wartości nie zapewni przedsiębiorstwu wytworzenia/wzrostu jego wartości rynkowej, jeśli nie będzie ono w stanie zapewnić zadowalającej wartości dla swoich klientów, bo to oni, jeśli wykluczyć działalność spekulacyjną, generują *gros* dodatnich przepływów gotówkowych przedsiębiorstwa. Na

² Problematyka efektywności orientacji marketingowej jest podejmowana przez K. Rupik we wcześniejszej pracy [11, rozdz. 2.1, 1.2.2].

³ O konieczności wykreowania wartości dla klienta jako warunku tworzenia wartości rynkowej przedsiębiorstwa oraz o kluczowej, jeśli nie wyjątkowej roli marketingu strategicznego w tym procesie wydają się często zapominać specjaliści spoza dyscypliny marketingu. Z drugiej zaś strony, specjaliści z dziedziny marketingu zdają się nie pamiętać, że wykreowanie wartości dla klienta nie jest celem samym w sobie, ponieważ bez skutecznych sposobów przechwytywania wartości przedsiębiorstwo może doprowadzić do spadku swojej wartości rynkowej.

rysunku 1 zilustrowano proces tworzenia wartości rynkowej przedsiębiorstwa jako pewną całość, złożoną z dwóch zasadniczych elementów: tworzenia i przechwytywania wartości w ramach przyjętego modelu biznesu przedsiębiorstwa. Dodatkowo, jako coraz istotniejszą determinantę wartości rynkowej przedsiębiorstwa (także i w Polsce w dobie dynamicznego wzrostu udziału rynku giełdowego w finansowaniu przedsiębiorstw), zamieszczono oczekiwania akcjonariuszy odnośnie do przyszłych strumieni gotówkowych⁴.



*Oczekiwania rynku kapitałowego odnośnie do przyszłych strumieni gotówkowych.

Rys.1. Kreowanie wartości rynkowej przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Z dotychczasowych rozważań można wysnuć wniosek, że proces marketingowy, ze względu na swoją istotę (jest to proces definiowania, kształtowania i dostarczania wartości dla klienta), stanowi punkt wyjścia decyzji odnoszących się do budowania modelu biznesu (czy jego renowacji) i jednocześnie jest „naturalnym” integratorem procesów biznesowych wokół dostarczania wartości dla klienta. Strategiczne marketingowe decy-

⁴Ze względu na ograniczoną objętość artykułu jedynie sygnalizuje się tu rolę tego „źródła” w kreowaniu wartości rynkowej przedsiębiorstwa, związanego z umiejętnościami „sprzedawania przyszłości” przez przedsiębiorstwo czy jego charyzmatycznego menedżera (menedżerów). Odpowiednio „uksztaltowane” oczekiwania akcjonariuszy mogą bowiem w sposób nie uzasadniony racjonalnie zawyżać wartość rynkową przedsiębiorstwa.

zje biznesowe, odnoszące się do wyboru rynków docelowych i pozycjonowania wartości dostarczanej tym rynkom przez przedsiębiorstwo, determinują decyzje alokacyjne przedsiębiorstw: pozyskiwanie/rozwój zasobów wewnętrznych i zewnętrznych oraz decyzje dotyczące struktur organizacyjnych (architektury organizacyjnej).

Za celowe uznaje się zatem poszukiwanie modelu planowania marketingowego, który byłby użyteczny we współczesnych warunkach gospodarowania i wpisywał się w model biznesu przedsiębiorstwa oraz procesy tworzenia i przechwytywania wartości. Ów model powinien nawiązywać do najnowszej definicji marketingu, która podkreśla procesowy charakter tej dyscypliny i wagę relacji z nabywcami w kontekście korzyści dla udziałowców⁵. Innymi słowy, model planowania marketingowego powinien wpisywać się w cały system efektywności przedsiębiorstwa i być ściśle powiązany z procesem kontroli. Dużego znaczenia nabiera tu powiązanie planowania marketingowego z controllingiem marketingowym (oraz z controllingiem w przedsiębiorstwie w ogóle), dzięki czemu model planowania marketingowego stanie się integralną częścią ponadfunkcyjnego systemu koordynacji procesów zarządczych w przedsiębiorstwie.

„Umieszczenie” modelu planowania marketingowego w ponadfunkcyjnym systemie controllingu jest odpowiedzią na zmianę miejsca marketingu w przedsiębiorstwach. Następuje pozorne osłabienie znaczenia marketingu w przedsiębiorstwach: jesteśmy świadkami zanikania działów/komórek marketingu w największych korporacjach, ale bynajmniej nie świadczy to o regresie marketingu; odwrotnie, w tych organizacjach myślenie marketingowe, orientacja marketingowa są tak silne, naturalne, że mówi się o firmach „z duszą marketingową”⁶. Należy oczekiwać coraz wyraźniejszego ograniczenia wydzielonej funkcji marketingowej, ponieważ cele marketingu będą akceptowane i realizowane w ramach wszystkich funkcji organizacji. Marketing będzie przy tym coraz wyraźniej odpowiedzialny za dostarczanie przesłanek decyzyjnych do trafnej alokacji zasobów ekonomicznych [1, s. 15]. Na potrzeby tych właśnie procesów konieczne wydaje się opracowanie modelu planowania marketingowego, ułatwiającego integrację procesów zarządczych wokół procesu marketingowego poprzez zachowanie spójności z modelem controllingu marketingowego, pełniącego funkcję koordynacyjną o charakterze zarówno adaptacyjnym, jak i antycypacyjnym.

⁵ Według definicji AMA z 2004 r. marketing to funkcja organizacyjna i zbiór procesów kreowania, komunikowania i dostarczania wartości nabywcom, a także budowania relacji z nabywcami w taki sposób, by było to korzystne dla przedsiębiorstwa i jego udziałowców [6].

⁶ Wypowiedź A. Brown z IBM z 1995 r. [9, s. 4].

3. Model planowania marketingowego w zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa

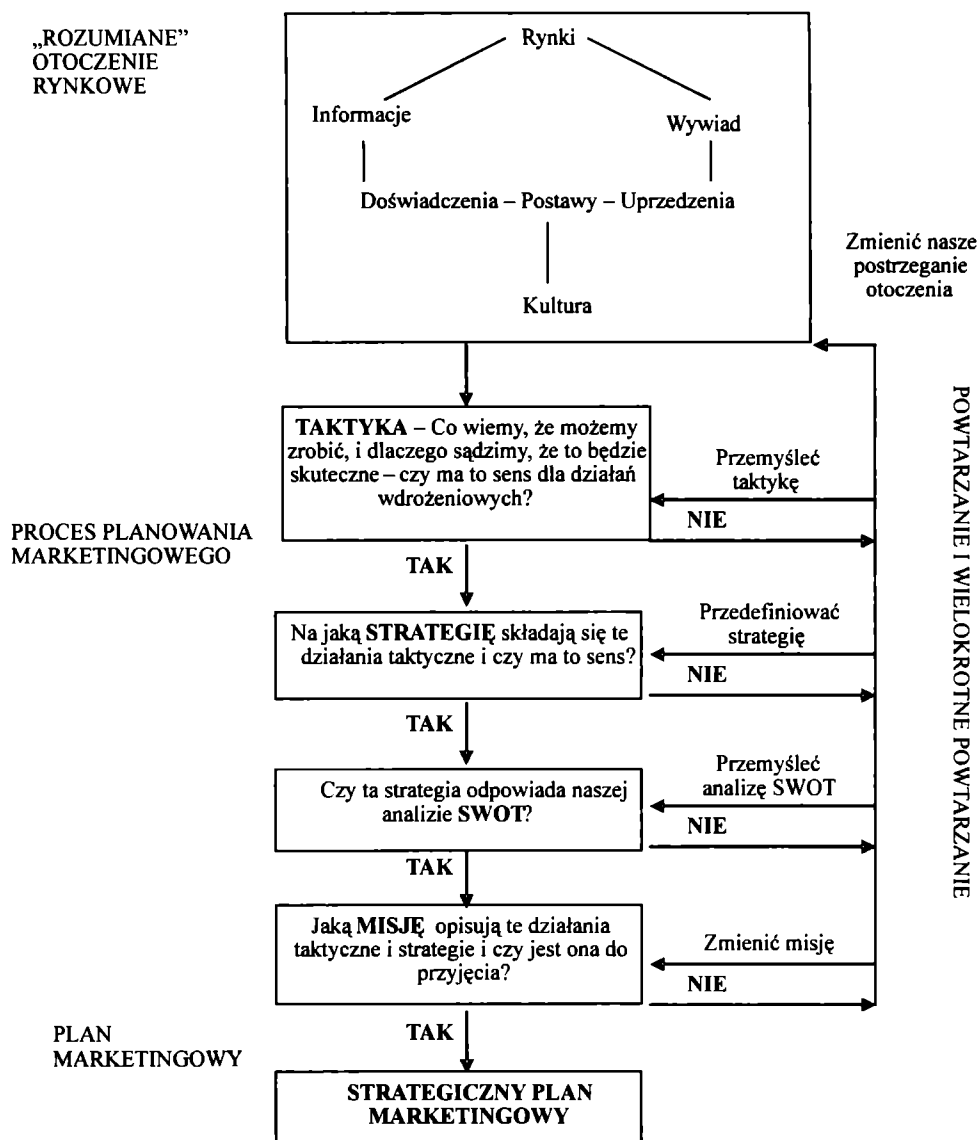
Proces planowania marketingowego może być skuteczny, jeśli zarządzanie tym procesem będzie ukierunkowane na zapewnienie jego integracji na trzech różnych płaszczyznach: po pierwsze na płaszczyźnie poziomów planowania (strategicznego, taktycznego oraz operacyjnego), po drugie na płaszczyźnie międzyfunkcjonalnej (planowanie marketingu i pozostałych obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa), po trzecie na płaszczyźnie powiązań sieciowych (w obrębie sieci współpracujących przedsiębiorstw).

Integracja procesu planowania marketingowego i zarządzanie tym procesem w przedsiębiorstwie są warunkiem skutecznego planowania. Jednakże, jak wykazały badania, w gospodarce rozwiniętej, mimo że większość przedsiębiorstw opracowuje swoje plany marketingowe, istnieją w nich silne bariery wobec efektywnego planowania marketingowego [12, s. 8]. Wykazano ponadto, że tylko 20% przedsiębiorstw praktykuje planowanie marketingowe według tradycyjnego modelu prezentowanego w literaturze. Nasuwa się zatem wniosek, że istnieje luka między tradycyjnym modelem procesu planowania marketingowego prezentowanym w literaturze a potrzebami praktycznymi [3, s. 934-935]. Luki tej nie zdołały wypełnić propozycje procedur planistycznych zwiększających udział (partycypację) kadry w procesach formułowania i implementacji strategii, np. technika grup strategicznych czy sesje strategiczne, które nie „weszły” do kanonu planowania marketingowego (por. [15, s. 350-352, 359-362]).

Zdaniem N. Piercy’ego, tradycyjna kolejność w planowaniu marketingowym (analiza, ustalanie celów, decyzje strategiczne, taktyczne, operacyjne) to model planu marketingowego, a nie procesu planowania marketingowego. Tradycyjne planowanie marketingowe koncentruje się na tym, co należy stworzyć (plan o określonym spisie treści), a nie na tym, jak to zrobić. Tradycyjny model planowania marketingowego nie daje odpowiedzi na główne pytanie: jak podejmowane są poszczególne decyzje w procesie planowania. Planowanie marketingowe w tradycyjnym ujęciu wskazuje bowiem, jakie decyzje należy podejmować, ale niewiele miejsca poświęca temu, w jaki sposób przebiega rzeczywisty proces planowania w przedsiębiorstwie. Tradycyjny model planowania marketingowego nie odzwierciedla procesów zarządczych, jakie zachodzą w przedsiębiorstwie oraz nie odnosi się do złożonego, organizacyjnego kontekstu planowania [3, s. 933].

Alternatywny model procesu planowania marketingowego (rys. 2) opisuje proces tworzenia szkicu planu marketingowego na podstawie „znanej” rzeczywistości i ograniczeń; można go następnie przetestować i przepisać. Kolejność działań w procesie planowania marketingowego w modelu alternatywnym różni się zasadniczo od kolejności treści samego planu marketingowego (efektu procesu planowania). Pobieżna analiza tego modelu może wzbudzać podejrzenie, że jest on nielogiczny, ponieważ plany taktyczne są punktem wyjścia do planowania strategicznego jeszcze przed analizą SWOT i sformułowaniem misji. Okazuje się jednak, że taka kolejność odzwierciedla faktyczne, rzeczywiste procesy planowania w przedsiębiorstwach, związane nierozzerwalnie z za-

chowaniami ludzkimi (menedżerów, planistów), które to zachowanie w tradycyjnym modelu planowania stanowią barierę jego skuteczności.



Rys. 2. Alternatywny model procesu planowania marketingowego

Źródło: [9, s. 376].

Bieżące rozumienie otoczenia przez organizację jest podstawową siłą kształtującą sposób postrzegania rynku przez menedżerów oraz możliwe skuteczne działania. Informacje i wywiad z otoczenia rynkowego przechodzą przez filtr złożony z dawnych doświadczeń, postaw i predyspozycji oraz kultury organizacyjnej, która mówi menedżerom, co ma znaczenie, a co można ignorować. Postrzeganie świata jest w wysokim stopniu niedoskonałe i subiektywne, ale stanowi rzeczywistość dla zainteresowanych osób. Nie można zignorować ani uniknąć tego wpływu na sposób postrzegania rzeczywistości przez menedżerów i jest to punkt wyjścia w planowaniu. Wszelkie próby lekceważenia tego faktu (np. narzucanie menedżerom planów opracowanych przez zewnętrznych doradców) skutkują syndromem PODT (planów odłożonych do teczki) – takie plany rzadko są wdrażane, bo menedżerowie nie czują się ich autorami i nie angażują się w ich realizację. Ponadto menedżerowie kojarzą „rozumiane otoczenie” prawie zawsze ze zbiorem propozycji taktycznych, wynikających zarówno z bieżącej polityki firmy, jak i ze znanych niedociągnięć w bieżącym wdrażaniu strategii marketingowych i organizacyjnych. Ten zestaw praktycznych pomysłów dotyczących tego, jakie działania należy podjąć na rynku, zostaje w modelu alternatywnym planowania marketingowego, w wyniku procesu racjonalizacji, ujęty w postaci zbioru strategii. Te strategie ukształtowane przez działania taktyczne można następnie skonfrontować z tradycyjną analizą SWOT i przypisać im pewną koncepcję misji rynkowej, którą z kolei można skonfrontować z dążeniami menedżerów. Zaczynając od „znanego otoczenia” i spraw związanych z taktyką i wdrażaniem, spraw, które są znane i istotne dla menedżerów, możliwe jest zdobycie ich zaangażowania w całym procesie planowania, co z kolei pozwala na opracowanie strategicznych kierunków działania. Możliwe staje się bowiem zarządzanie procesem stopniowego dokonywania nowych spostrzeżeń i uzyskiwania nowego oglądu świata. Jest to skuteczniejsza droga do stopniowej zmiany „dominującej rzeczywistości” czy też „schematu myślenia” w organizacji, niż zasypanie dyrektorów nowymi informacjami, których nie są w stanie przetworzyć i których będą unikać (ponieważ ich akceptacja zbyt mocno podważałaby osobiste rozumienie sposobu działania organizacji) [9, s. 376-377].

Natomiast tradycyjny model, narzucając pozornie logiczną kolejność w procesie planowania od analizy poprzez strategię do taktyki, w sposób nieunikniony wiąże się z pewnym ryzykiem. Może zmusić menedżerów do bezwiednego utrwalenia swoich najbardziej kluczowych (a jednocześnie chyba najsłabszych) założeń, wynikających z określonej wiedzy o otoczeniu i potencjale firmy, często nieaktualnych w zmieniających się warunkach funkcjonowania firmy. Takie utrwalanie założeń uniemożliwia tworzenie nowych pomysłów strategicznych (osłabia „wyczuwanie rynku”).

4. Model controllingu marketingowego w zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa

Powodzenie modelu alternatywnego uzależnione jest niemal całkowicie od istnienia procesu iteracji w planowaniu. „Bardzo ważne jest, by planiści przeskakiwali do przodu i do tyłu w procesie planowania, kontrolując skutki, jakie niesie ze sobą każda nowa analiza i informacja dla już sporządzonych analiz, a także rozważając ich znaczenie dla działań, które mają być podjęte. Bez żmudnego przekopywania się przez dane i ich interpretacje omawiane podejście poniesie klęskę” [9, s. 377].

Iteracja wiąże się z koniecznością dokonywania wyborów marketingowych, strategicznych i taktyczno-operacyjnych, w oparciu o miary efektywności, akceptowane w przedsiębiorstwie. Tym samym wybory marketingowe muszą być uzasadnione z punktu widzenia efektywności w procesie kreowania wartości rynkowej przedsiębiorstwa. „Pomostem” łączącym dwa światy – często jeszcze uznawane za odrębne – marketingu i finansów – jest ponadfunkcyjny system controllingu⁷. Controlling to system nawigacji przedsiębiorstwa, wykorzystujący rozpoznanie poziomu i zakresu celów strategicznych w kontekście uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych jako podstawy weryfikacji i korekty założeń, samych celów oraz sposobów ich osiągania [9, s. 417]. Zasadniczą funkcją controllingu jest koordynacja powtarzalnych czynności kierowniczych, tj. planowania, organizowania, motywowania i kontroli⁸.

Ze względu na zasadniczą rolę zarządzania marketingowego w procesie kreowania wartości rynkowej przedsiębiorstwa oraz doskonalony model procesu planowania marketingowego zasadna wydaje się próba rozwinięcia koncepcji (modelu) controllingu marketingowego. Przy zachowaniu dotychczasowego generalnego zakresu informacyjnego controllingu marketingowego jego współczesny model powinien:

- 1) wpisywać się w controlling (przedsiębiorstwa), zarówno strategiczny jak i taktyczny, i odzwierciedlać powiązania między marketingiem strategicznym (decyzjami, wyborami strategicznymi marketingu) a decyzjami dotyczącymi alokacji zasobów przedsiębiorstwa;
- 2) uwzględniać osiągnięcia w zakresie mierzenia efektywności marketingu w aspekcie kreowania wartości rynkowej przedsiębiorstwa, a także stanowić punkt wyjścia do doskonalenia i rozwijania procesu pomiaru.

W literaturze przedmiotu wyodrębnia się dwa rodzaje controllingu: strategiczny oraz taktyczny, nazywany także operatywnym czy operacyjnym. W niniejszym artykule controlling traktowany jest jako ponadfunkcyjny system łączący te dwa pojęcia (controlling

⁷ Prezentowane w dalszej części referatu rozważania dotyczące modelu controllingu marketingowego zawierają fragmenty szerszego opracowania K. Rupik [10, s. 329 i nast.].

⁸ Jest to szersza od tradycyjnej interpretacja funkcji koordynacyjnej controllingu, jej zwolenniczką jest także autorka niniejszego opracowania. Tradycyjna interpretacja traktuje tę funkcję jako koordynację wyłącznie planowania i kontroli (por. [4, s. 30]).

strategiczny i controlling taktyczny), ponieważ tylko taki spójny system zapewnia realizowanie funkcji koordynacyjnej przez controlling, dzięki ukazywaniu następstw strategicznych decyzji i stałej ocenie działań wdrożeniowych w zakresie przyjętej strategii. Koordynacyjna funkcja controllingu ma charakter antycypacyjno-adaptacyjny. Koordynacja antycypacyjna (tworząca) polega na informacyjno-metodycznym zabezpieczeniu procesu formułowania strategii (myślenia strategicznego) i jest realizowana za pomocą sprzężenia wyprzedzającego (*feed-forward*). Natomiast koordynacja adaptacyjna (sprzęgająca) wiąże się z działaniem, czyli nadawaniem elastyczności i skuteczności wdrażanym strategiom i jest realizowana za pomocą sprzężenia zwrotnego (*feed-back*) [4, s. 30].

Dotychczas, w controllingu marketingowym koncentrowano się na ocenie efektywności marketingu na poziomie nabywców i poziomie rynkowym, próbując czasem nawiązywać do poziomu finansowego, choć dotychczas wypracowane miary pozwalają zmierzyć tę efektywność na pięciu poziomach:

- 1) nabywców: znajomość produktu, wizerunek produktu, postawa nabywców, lojalność nabywców i doświadczenia nabywców,
- 2) rynkowym: udział w rynku, sprzedaż ilościowa i wartościowa, pozycja na rynku,
- 3) finansowym: rentowność sprzedaży (ROS), rentowność aktywów (ROA), rentowność kapitału własnego (ROE), ekonomiczna wartość dodana (EVA),
- 4) aktywów marketingowych: wartość marki, wartość klientów,
- 5) wartości firmy: cena rynkowa akcji do wartości księgowej (MBV), rynkowa wartość dodana (MVA), wartość dla udziałowców (*shareholder value analysis*) [5, s. 253].

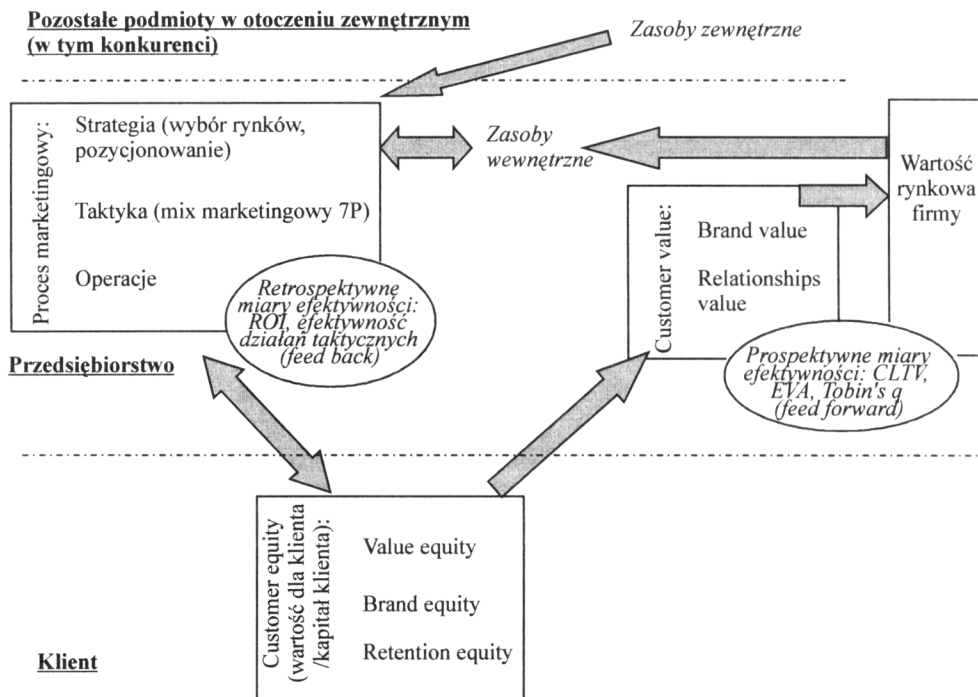
Wyniki badań przeprowadzonych wśród największych przedsiębiorstw działających w Polsce w roku 2003 wskazują na niewielkie wykorzystanie analiz finansowych do oceny skutków działań marketingowych. Dokładna analiza rentowności sprzedaży poszczególnych produktów, grup nabywców, rynków geograficznych i kanałów dystrybucji prowadzona była tylko w 15% badanych przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa prowadziły analizę skuteczności działań i sytuacji majątkowej oraz finansowej w przekroju ogólnym i wielu menedżerów nie wiedziało, które obszary działania są najbardziej opłacalne dla firmy, a które przysparzają kłopotów [2, s. 189-191]. Rozwinięty model controllingu marketingowego powinien zatem zostać poszerzony o trzy ostatnie poziomy pomiaru efektywności marketingu: finansowy, aktywów marketingowych oraz wartości firmy. Wydaje się, że model controllingu marketingowego, rozwijany w kierunku zwiększania swej użyteczności do prognozowania przepływów gotówkowych przy porządkowaniu dotychczas wypracowanych miar efektywności marketingu (hierarchizacji, identyfikacji sprzężeń zachodzących pomiędzy różnymi miarami wartości), ma szansę wpisać się w użyteczny w praktyce system pomiaru efektywności organizacji.

Na rysunku 3 przedstawiono propozycję modelu controllingu marketingowego porządkującego miary efektywności marketingu:

- z perspektywy obu stron procesu wymiany dokonujących wartościowania (klient – kupujący, ale także współtworzący przedmiot transakcji w świetle paradygmatu marketingu relacji, oraz przedsiębiorstwo – sprzedający),
- z perspektywy strategicznej i taktycznej (taktyczno-operacyjnej) procesu marketingowego.

Z perspektywy przedsiębiorstwa, marketingowy controlling strategiczny, w którym proces marketingu oceniany jest miarami prospektywnymi, opierającymi się w znacznej części na prognozowanych przepływach gotówkowych, wpisuje się w system wyceny zasobów (aktywów, kapitału) tworzonych w procesie marketingowym, a także wykorzystywanych w tym procesie jako czynniki zwiększające efektywność taktycznego procesu marketingowego (mix). W tym sensie controlling marketingowy pełni funkcję koordynacyjną o charakterze antycypacyjnym, a wykorzystując zagregowane miary wartości, składające się na wartość rynkową firmy, dotyczy efektywności marketingu w długim okresie.

Miary efektywności marketingu w controllingu taktyczno-operacyjnym (perspektywa firmy) pozwalają oceniać efektywność (raczej w krótkim okresie, stąd dominująca funkcja koordynacyjna o charakterze adaptacyjnym). Są to miary efektywności poszcze-



Rys. 3. Procesowy model controllingu marketingowego

Źródło: opracowanie własne.

gólnych działań w zakresie dostarczania i komunikowania wartości klientowi: np. dystrybucji i reklamy.

Na rysunku 3 zaznaczono także kluczową rolę wyceny wartości dostarczanej przez firmę klientowi (*customer equity*) i jej wpływ na wartość rynkową przedsiębiorstwa.

5. Podsumowanie

W artykule celowo unikano rozważań natury terminologicznej, identyfikujących określone granice modeli planowania i controllingu marketingowego, akcentowano natomiast komplementarność tych modeli w procesie zarządzania wartością przedsiębiorstwa, który to proces opiera się na decyzjach odnoszących się do modelu biznesu. Postawiono tezę (nie przesądzając o jej słuszności), że model planowania marketingowego można wiązać z aspektami tworzenia wartości dla klienta przez wybrany model biznesu, natomiast model controllingu marketingowego z aspektami przechwytywania tej wartości przez przedsiębiorstwo.

Literatura

- [1] Dietl J., *Ekspansja marketingu*, [w:] *Euromarketing. Strategie przedsiębiorstw na rynku europejskim*. Materiały V sympozjum marketingu międzynarodowego, red. J.W. Wiktor, AE, Kraków 2005.
- [2] *Finansowe przesłanki decyzji marketingowych*, red. A. Czubała, R. Niestrój, AE, Kraków 2004.
- [3] Greenley G., Hooley G., Saunders J., *Management processes in marketing planning*, „European Journal of Marketing” 2004, vol.38, nr 8.
- [4] Jędralska K., *Koordynacyjna funkcja controllingu w zarządzaniu przedsiębiorstwem międzynarodowym*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 11.
- [5] Karasiewicz G., Skorek A., Wilczak A., *Efektywność działań marketingowych a marketingowa marża brutto*, [w:] *Ekspansja czy regres marketingu?* red. E. Duliniec i in., PWE, Warszawa 2006.
- [6] Keefe L.M., *What is the meaning of „marketing”*, „Marketing News”, 15.09.2004.
- [7] Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- [8] Obłój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002.
- [9] Piercy N., *Marketing. Strategiczna reorientacja firmy*, Wydawnictwo Felerg SJA, Warszawa 2003.
- [10] Rupik K., *Controlling marketingowy w procesie kreowania wartości przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie finansami. Zarządzanie ryzykiem i kreowanie wartości*, red. D. Zarzecki, Zeszyty Naukowe nr 455, Prace Instytutu Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, Tom I, Wyd. W.L. Anczyca S.A., Kraków 2007.
- [11] Rupik K., *Orientacje strategiczne producentów odzieży na polskim rynku*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, AE, Katowice 2004.
- [12] Simkin L., *Barriers impeding effective implementation of marketing plans – a training agenda*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 2002, vol.17, nr 1.
- [13] Sływotzky A.J., Morrison D.J., Andelman B., *Strefa zysku*, PWE, Warszawa 2000.
- [14] Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004.
- [15] *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, red. R. Krupski, AE, Wrocław 1999.

MARKETING PLANNING AND CONTROLLING – THE MODELS INTEGRATING THE VALUE MANAGEMENT PROCESSES

Summary

The paper attempts to identify the integrative role of marketing planning and controlling in the contemporary management. The author concerns the selected directions for the development of traditional models of both marketing planning and controlling basing on strategic business design (business models) theory.