

Marketing

Controlling działań marketingowych

Pojęcie, narzędzia, etapy

Wojciech Grzegorzczuk



Controlling działań marketingowych

Pojęcie, narzędzia, etapy



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Marketing

Controlling działań marketingowych

Pojęcie, narzędzia, etapy

Wojciech Grzegorzczuk



**WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO**

Łódź 2023

Wojciech Grzegorzcyk (ORCID: 0000-0002-8908-6351) – Uniwersytet Łódzki
Wydział Zarządzania, Katedra Marketingu
90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

RECENZENTKI

Magdalena Grębosz-Krawczyk
Joanna Szwacka-Mokrzycka

REDAKTOR INICJUJĄCY

Monika Borowczyk

OPRACOWANIE REDAKCYJNE

Monika Poradecka

SKŁAD I ŁAMANIE

AGENT PR

KOREKTA TECHNICZNA

Wojciech Grzegorzcyk

PROJEKT OKŁADKI

Agencja Reklamowa efectoro.pl

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/pressmaster

© Copyright by Wojciech Grzegorzcyk, Łódź 2023

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2023

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.11022.23.0.M

Ark. wyd. 7,0; ark. druk. 8,375

ISBN 978-83-8331-229-3

e-ISBN 978-83-8331-230-9

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-237 Łódź, ul. Matejki 34A

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. 42 635 55 77

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział 1	
Controlling – pojęcie i instrumenty	9
1.1. Kontrola działalności marketingowej – pojęcie, rodzaje i etapy	9
1.2. Pojęcie controllingu – jego funkcje i uwarunkowania	13
1.2.1. Uwarunkowania stosowania controllingu	16
1.2.2. Uwarunkowania zewnętrzne controllingu	19
1.3. Controlling marketingowy – istota, ograniczenia i etapy	21
1.4. System informacji marketingowej jako warunek stosowania controllingu marketingowego	25
1.5. Zakres przedmiotowy controllingu marketingowego	28
1.6. Audyt jako narzędzie controllingu	33
1.7. Audyt marketingowy – pojęcie, ewolucja i zakres przedmiotowy	35
Rozdział 2	
Analizy controllingowe w marketingu	45
2.1. Analiza sytuacji rynkowej i popytu	45
2.2. Analiza nabywców	48
2.3. Analiza konkurencji	53
2.4. Analiza controllingowa personelu przedsiębiorstwa	56
2.5. Analiza controllingowa sytuacji finansowej przedsiębiorstwa	59
2.6. Analiza controllingowa działań marketingowych	63
2.6.1. Analiza controllingowa polityki produktu i sprzedaży	65
2.6.2. Analiza controllingowa cen i polityki cenowej	77
2.6.3. Analiza controllingowa polityki dystrybucji	85
2.6.4. Analiza controllingowa polityki promocji	91
2.7. Analiza controllingowa efektywności działań marketingowych	93
2.8. Budżet działań marketingowych i jego procedury	98
2.9. Ustalanie nakładów na działania marketingowe	102
2.10. Prognozowanie sprzedaży jako czynnik budżetu działań marketingowych	106
2.11. E-controlling marketingowy i stosowane wskaźniki	113

6 Spis treści

Podsumowanie	117
Załącznik. Studia przypadków	119
Bibliografia	127
Spis rysunków	131
Spis tabel	133

Wstęp

Przedsiębiorstwo realizujące na rynku swoją strategię marketingową z reguły napotyka na konkurencję. W konfrontacji z działaniami konkurentów odpowiednio przygotowana i realizowana strategia powinna umożliwiać obronę i umacnianie pozycję przedsiębiorstwa na rynku. Jest to możliwe, jeśli prawidłowo zgromadzone i przeanalizowane informacje o samym przedsiębiorstwie i o jego otoczeniu staną się przesłanką i podstawą do przygotowania strategii marketingowej (planu marketingowego). Podczas jej realizacji i po zakończeniu konieczne jest gromadzenie informacji o sytuacji rynkowej oraz o realizowanych działaniach z zakresu marketingu. Celem jest tu kontrola wykonania zamierzeń, porównanie ich z założonymi wynikami i sformułowanie ewentualnych działań naprawczych. Przedsiębiorstwo gromadzi więc informacje stanowiące podstawę do opracowania planu marketingowego, który następnie jest realizowany i poddawany ocenie z punktu widzenia planowanych zamierzeń. W literaturze fachowej tak rozumiany jest controlling marketingowy w ujęciu funkcjonalnym.

Celem prezentowanej pracy jest przedstawienie podstawowych informacji o controllingu marketingowym, jego funkcjach, narzędziach i etapach, a także zaprezentowanie niezbędnych analiz controllingowych odnoszących się do działań marketingowych przedsiębiorstwa. Praca składa się z dwóch rozdziałów. W pierwszym zaprezentowano pojęcia kontroli, controllingu oraz controllingu marketingowego. Przedstawiono także pokrótce funkcje controllingu, jego uwarunkowania, bariery stosowania przez przedsiębiorstwo, narzędzia controllingu marketingowego, a także pojęcie i obszary audytu marketingu. Przyjęto założenie, że warunkiem koniecznym do stosowania controllingu marketingowego przez przedsiębiorstwo jest posiadanie przez nie systemu informacji marketingowej. W rozdziale drugim przedstawiono analizy controllingowe odnoszące się do otoczenia przedsiębiorstwa, jego zasobów personalnych, sytuacji finansowej, strategii marketingowej i stosowanych narzędzi marketingu.

Na końcu umieszczono trzy studia przypadków, które mogą zostać wykorzystane w pracy ze studentami kierunków ekonomicznych i zarządzania. Ich rozwiązanie wymaga dokonania analiz controllingowych otoczenia przedsiębiorstwa, jego sytuacji finansowej oraz działań z zakresu polityki marketingu.

Rozdział 1

Controlling – pojęcie i instrumenty

1.1. Kontrola działalności marketingowej – pojęcie, rodzaje i etapy

Pojęcie controllingu jest często utożsamiane w literaturze z pojęciem kontroli. Obydwa te słowa wywodzą się z języka angielskiego: *to control* – ‘kierowanie, regulowanie, sterowanie, kontrolowanie’. W istocie są to jednak pojęcia różniące się od siebie. **Kontrola** jest w literaturze jedną z funkcji zarządzania – obok planowania, organizowania, koordynowania i motywowania. **Kontrola sensu largo** oznacza porównywanie osiągniętego rezultatu z założonym celem dla dokonania oceny poprawności działania. **Kontrola sensu stricto** to natomiast porównywanie rezultatów z przyjętym wzorcem i ustalanie ewentualnych odstępstw oraz zaleceń na przyszłość.

Kontrola w działalności marketingowej jest często przedmiotem rozważań naukowych i badań. Autorzy zwracają w nich uwagę na różne jej aspekty – np. na jej zakres przedmiotowy, miejsce w procesie zarządzania marketingowego, pełnione funkcje, cele czy też znaczenie w strategii firmy. **Kontrola jest więc uznawana za proces oceny i korygowania działalności marketingowej w celu nadania pożądanego kierunku rozwojowi**¹. Można też spotkać się ze stwierdzeniem, że kontrola jest ostatnim etapem procesu zarządzania marketingiem w przedsiębiorstwie. Jej funkcja sprowadza się do ustalania stopnia realizacji założonych celów marketingowych przedsiębiorstwa i ewentualnych odchyłeń od nich. **W tym ujęciu nie jest uwzględniana funkcja kontroli jako źródła informacji**².

W literaturze występuje także ujęcie, według którego kontrola to ciągły, jednoczesny z planowaniem proces pozyskiwania i przetwarzania informacji dla

1 E. Michalski, *Marketing*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.

2 B. Żurawik, W. Żurawik, *Zarządzanie marketingiem w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.

wcześniejszego wskazania ewentualnych zmian w realizowanej strategii. Kontrola jest tu więc równoległa do działań planistycznych³.

Kontrola działań marketingowych może występować jako:

- 1) kontrola kompleksowa;
- 2) kontrola problemowa;
- 3) kontrola studyjna;
- 4) kontrola interwencyjna;
- 5) rekontrola;
- 6) kontrola planowa;
- 7) kontrola doraźna.

Kontrola kompleksowa obejmuje całość działań marketingowych przedsiębiorstwa, a więc bieżących i długookresowych, odnoszących się do wszystkich przedsięwzięć.

Kontrola problemowa odnosi się do wybranego aspektu strategii marketingowej lub do kilku jej aspektów (np. kontrola działań związanych z wprowadzeniem nowego produktu na rynek, kontrola skuteczności promocji czy kontrola wybranych kanałów dystrybucji).

Kontrola studyjna dotyczy określonych problemów, przyczyn odchyień od planów i kierunków naprawy. Jest to pojęcie bliskie kontroli problemowej.

Kontrola interwencyjna występuje sporadycznie w sytuacji pojawienia się problemów i trudności realizowania strategii (np. w przypadku obniżania się poziomu sprzedaży, braku reakcji na podjętą akcję reklamową).

Rekontrola pojawia się, gdy wyniki kontroli są niezadowolające lub gdy nie wykazały przyczyn niepożądanego stanu.

Kontrola planowa jest realizowana zgodnie z przyjętymi wcześniej ustaleniami, w wyraźnie określonych terminach, natomiast **kontrola doraźna** jest przeprowadzana, gdy wystąpi nagle jej konieczność (np. nieprzewidziane i duże spadki sprzedaży). Można uznać, że kontrola doraźna odpowiada kontroli interwencyjnej.

Ze względu na czas i zakres kontroli można ją podzielić na kontrolę bieżącą, operacyjną i strategiczną.

Kontrola bieżąca odnosi się do realizowanego planu działań w danym czasie i ma za zadanie ich monitorowanie.

Kontrola operacyjna odnosi się do relatywnie krótkiego okresu i ma za zadanie dokonanie diagnozy stopnia realizacji planu marketingowego oraz ustalenie prognozy tych działań na krótki okres.

Kontrola strategiczna pełni w przedsiębiorstwie funkcje diagnostyczną i prognostyczną (pod uwagę bierze się warunki jego mikro- i makrootoczenia).

Inne kryterium podziału kontroli to jej **przedmiot**. Ze względu na niego wyróżnia się kontrolę:

3 P. Hasselberg, L. Martan, H. Steinmann, *Kontrola strategiczna w gospodarce rynkowej i planowej*, „Przegląd Organizacji” 1989, nr 1, s. 37–40.

- 1) procesów produkcji;
- 2) finansową;
- 3) marketingu;
- 4) działań z zakresu B+R;
- 5) personelu.

Ten podział wynika jednocześnie z funkcji, jakie są realizowane przez przedsiębiorstwo.

Kontrola procesów produkcji odnosi się przede wszystkim do wielkości produkcji, jej sprzedaży, struktury według asortymentu, zgodności z normami produkcji, zgodności z wymogami jakości.

Kontrola finansowa dotyczy zasobów przedsiębiorstwa ujętych w jego bilansie, gospodarowania majątkiem, sytuacji finansowej przedsiębiorstwa i wykorzystywania przez nie różnych źródeł finansowania.

Kontrola marketingu odnosi się do ogółu działań marketingowych, tj. celów, wybranych rynków oraz stosowanych narzędzi marketingowych.

Natomiast **kontrola działań z zakresu B+R** dotyczy działań badawczych i innowacyjnych przedsiębiorstwa oraz wyników tej działalności.

Kontrola personelu odnosi się do jego liczby, struktury, zmian tych wielkości, ruchu personelu, jego wydajności i wynagradzania.

Należy podkreślić, że między tymi funkcjami zachodzą zależności. Przy formułowaniu strategii marketingowej należy uwzględniać sytuację finansową przedsiębiorstwa, stan jego personelu, wielkość produkcji i poziom jej jakości oraz ewentualne innowacje – wyniki działalności z zakresu B+R.

Można także spotkać się z kontrolą funkcjonalną i instytucjonalną. **Kontrola funkcjonalna** jest prowadzona przez kierownika jednostki (np. kierownika komórki marketingu) i najczęściej jest to kontrola bieżąca. Ponadto ma ona charakter kontroli wewnętrznej. Natomiast **kontrola instytucjonalna** jest prowadzona przez wyodrębniony w tym celu zespół. Może to być wyodrębniona komórka kontroli w przedsiębiorstwie lub jednostka kontrolująca spoza firmy.

Realizacja kontroli działań marketingowych jest złożona i przebiega w kolejno następujących po sobie etapach. Pierwszą czynnością jest ustalenie wielkości kontrolnych (przedmiotu kontroli), czyli tego, co będzie kontrolowane. Drugi etap to określenie częstotliwości czynności kontroli wybranych elementów. Etap trzeci to określenie przedziałów dopuszczalnych odchyłeń wielkości podlegających kontroli. Etap czwarty to ustalenie źródeł informacji i metod pomiaru wielkości kontrolowanych. Etap piąty obejmuje organizację działań kontrolnych, czyli usytuowanie czynności kontrolnych i osób zajmujących się kontrolą w strukturze przedsiębiorstw. Szósty etap odnosi się do określenia sposobów i metod wdrażania wniosków i wyników z kontroli.

Ustalenie wielkości kontrolnych (etap pierwszy) i ich mierników polega na określeniu badanego zjawiska i jego pożądanego stanu. Na tym etapie definiowany jest przedmiot kontroli marketingowej, np. polityka produktu czy działania cenowe.

Następnie formułowane są wielkości kontrolne odnoszące się do tych właśnie przedmiotów. Przykładowo: do wielkości kontrolnych można zaliczyć wielkość sprzedaży, zysku, udziały w rynku, wielkość inwestycji czy zatrudnienia, wysokość ceny, zmiany ceny. Ustala się tu także pożądane wielkości wymienionych mierników.

Określenie częstotliwości pomiaru (etap drugi) wielkości kontrolnych wyznacza terminy dokonywania kontroli i zależy od badanego zjawiska, szerokości zarządzania, wielkości przedsiębiorstwa i jego sytuacji na rynku.

Ustalenie dopuszczalnych odchyień (etap trzeci) wielkości kontrolowanych od przyjętych założeń (planów) wskazuje, przy jakich ich wielkościach konieczna jest ingerencja w celu skorygowania działań.

Określenie źródeł informacji (etap czwarty) o badanym zjawisku i metod ich pomiaru jest konsekwencją wcześniejszych etapów. Można tu mieć do czynienia ze **źródłami wtórnymi wewnętrznymi i zewnętrznymi**, które są nieustannie gromadzone i przetwarzane w różnego rodzaju systemach ewidencyjnych w przedsiębiorstwie. Ponadto na tym etapie konieczne jest ustalenie przedmiotu **badania kontrolnych prowadzonych systematycznie** i procedur prowadzenia takich badań. Dodatkowo należy ustalić procedury prowadzenia **badania doraźnych** na podstawie różnych źródeł i za pomocą różnych instrumentów.

Powyższe etapy mogą być realizowane, jeśli podejmowane działania będą **ujęte w ramy organizacyjne (etap piąty)**. Oznacza to konieczność utworzenia komórki organizacyjnej odpowiedzialnej za przeprowadzenie czynności kontrolnych lub przypisanie zadań wynikających z wyżej wymienionych etapów do istniejących już stanowisk w komórkach organizacyjnych.

Realizacja kontroli, opracowanie wyników kontroli i jej wdrażanie to ostatnie działania w jej procesie (**etap szósty**). Realizacja celów strategii marketingowej jest możliwa, gdy wyniki kontroli są wdrażane. Może to oznaczać kontynuowanie działań lub zmianę, w zależności od efektów kontroli. Kontynuowanie działań jest podejmowane, gdy wyniki badanego zjawiska mieszczą się w granicach odchyień ustalonych na trzecim etapie procesu kontroli lub gdy odchylenia są pozytywne (tzn. ponad ustalone mierniki). Jeśli mamy do czynienia z odchyleniami poniżej zamierzonych wyników, konieczne jest dokładne ustalenie przyczyn takiego stanu. W następnej kolejności podejmowane są działania korygujące strategię marketingową.

Proces kontroli w przedsiębiorstwie powinien spełniać następujące wymogi⁴:

- 1) przepływ informacji powinien być na tyle dynamiczny, aby szybko można było wykryć odchylenia od zamierzonych wyników;
- 2) kontrola powinna obejmować jednocześnie różne zakresy działalności przedsiębiorstwa;
- 3) procedury kontroli (przedmiot i mierniki) muszą być elastyczne;
- 4) koszty kontroli powinny być mniejsze od kosztów, które powstałyby, gdyby nie uwzględnić wyników kontroli;
- 5) system kontroli powinien być jasny i zrozumiały dla kontrolowanych jednostek.

4 Por. W. Dryll, *Audyt marketingowy*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2018.