

**Witold Kowal**

## **ZMIENNOŚĆ ZADAŃ I PRZEDMIOTU KONTROLI MARKETINGOWEJ W KONTEKŚCIE OCENY JEJ FUNKCJONOWANIA**

### **1. Wstęp**

Celem artykułu jest przedstawienie części wniosków z badania polskich przedsiębiorstw dotyczącego funkcjonowania kontroli marketingowej w polskich przedsiębiorstwach. Problem ten stanowił jeden z kilku tematów badania statutowego „Strategia marketingowa – obszary aplikacji” zrealizowanego przez Katedrę Zarządzania Marketingowego w Instytucie Marketingu Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. W ramach przeprowadzonego postępowania badawczego przeprowadzono serię wywiadów standaryzowanych z dyrektorami i kierownikami działów marketingu dużych przedsiębiorstw<sup>1</sup>. Wybór tych przedsiębiorstw jako podmiotu badania wynikał z założenia, że w Polsce w skali dużego przedsiębiorstwa ma szansę pełna realizacji 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 z Wrocławia. Badanie przeprowadzono na przełomie lat 2005 i 2006, miało ono zasięg ogólnokrajowy i obejmowało próbę 251 przedsiębiorstw, których głównym obszarem działania były rynki konsumpcyjne. Uzyskane podczas postępowania badawczego dane pozwoliły na dokonanie obserwacji odnośnie do:

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

---

<sup>1</sup> Kryterium wyboru próby była wielkość zatrudnienia. Do badania włączono firmy działające na rynkach konsumpcyjnych zatrudniające powyżej 250 osób.

W związku z ograniczeniami objętościowymi niniejszego tekstu przedstawiono w nim 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 była już wielokrotnie przedmiotem opisu. Przy jej najbardziej syntetycznym opisie należy wskazać, iż 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. Kluczowe 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 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 ona na założeniu, że kierunki rozwoju organizacji są dobre i jedynie zdolność organizacji do wykonywania szczegółowych zadań może zostać poprawiona. Problemy dotyczące tego rodzaju kontroli wiążą się z oceną właściwej realizacji przyjętej wcześniej strategii marketingowej oraz z poszukiwaniem większej efektywności w jej wdrażaniu. Działania korekcyjne w następstwie kontroli operacyjnej prowadzą do zwiększania wydatków marketingowych lub do poprawy efektywności tych wydatków<sup>2</sup>. Jak można więc zauważyć, zakreślony przedmiot i problematyka zarządzania marketingowego wpływają na specyfikę problemów i czynności kontroli (zob. tab. 1).

Na poziomie strategicznym marketingowe problemy kontroli dotyczą szeroko ujmowanej skuteczności strategicznej. W przypadku kontroli związanej z rocznymi planami marketingowymi istotnym przedmiotem kontroli jest 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 – ich efektywności. Na podstawie analizy specyfiki problemów decyzyjnych i

---

<sup>2</sup> W. Kowal, *Kontrola marketingowa – teoria i praktyka jej funkcjonowania w polskich przedsiębiorstwach*, [w:] *Controlling – koncepcje, wdrażanie*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 956, AE, Wrocław 2002, s. 45-46.

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 tkwiących w otoczeniu,
- ocena wykonania wcześniej sformułowanych planów marketingowych w celu wprowadzenia ewentualnych działań korekcyjnych,
- ocena efektywności działań marketingowych związanych z postawionymi celami marketingowymi.

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 szanse na osiągnięcie długookresowych celów przedsiębiorstwa?  Wykorzystanie których instrumentów jest kluczowym czynnikiem sukcesu we wskazanym rynku docelowym?	Czy 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 wymagana do skutecznej obsługi bieżących transakcji sprzedaży?	

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

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

Wykonanie sformułowanych zadań kontroli marketingowej jest możliwe dzięki zastosowaniu wielu 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
<b>Kontrola operacyjna</b>			
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
<b>Kontrola strategiczna</b>			
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 marketingowe 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 przedstawionego 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.

Pierwsze cztery zaprezentowane obszary zainteresowania kontroli marketingowej odnoszą się do kontroli strategicznej, a pozostałe dotyczą kontroli operacyjnej.

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

### PLANOWANIE

Problemy marketingowych decyzji długookresowych (strategiczných)	Problemy marketingowych decyzji rocznych (taktuycznych)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• jak zróżnicowana jest branża (rynek), w której działa przedsiębiorstwo?</li> <li>• gdzie rynek stwarza szanse na osiągnięcie długookresowych celów przedsiębiorstwa?</li> <li>• wykorzystanie których instrumentów jest kluczowym czynnikiem sukcesu we wskazanym rynku docelowym?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jakiego rodzaju działania marketingowe są potrzebne do wykonania marketingowego zadania strategicznego w konkretnym okresie budżetowym?</li> <li>• jaka intensywność użycia instrumentów marketingowych jest konieczna?</li> </ul>

### KONTROLA

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

Rys. 1. Zadania i przedmiot kontroli w zarządzaniu marketingowym

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

Problemem omawianym w dalszej części publikacji jest wpływ funkcjonowania kontroli marketingowej na jej zadania i przedmiot zainteresowania. Przyjęta hipoteza w tym zakresie zakłada, iż ocena lepszego 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 zarówno korygować decyzji długookresowych, jak i 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 powinno towarzyszyć przypisywanie większego znaczenia problematyce związanej z kontrolą strategiczną, tzn. jej lepsze zrozumienie (zob. model badawczy – rys. 1) oraz produktywności instrumentów marketingowych, a nawet kosztów marketingowych.

### 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 im odpowiednich rang (1 oznacza najważniejsze zadanie). Na podstawie wyników badania można stwierdzić, iż najważniejszym zadaniem kontroli marketingowej jest ocena skuteczności strategicznej marketingu przedsiębiorstwa (zob. tab. 3).

Tabela 3. Znaczenie podstawowych zadań kontroli marketingowej

Wyszczególnienie	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 zadaniem kontroli marketingowej jest ocena efektywności działań marketingowych, najmniej ważnym z zadań jest zaś problematyka skuteczności, czyli ocena wykonania planów. Co prawda, wielkość różnicy nie jest zbyt duża, ale rozkład procentowy odpowiedzi (przyznanych rang) po-

twierdza zaobserwowaną na podstawie średnich kolejność w formułowaniu zadań kontroli marketingowej (zob. 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 znajduje się w randze 1 (blisko połowa respondentów badania umieszczała to zadanie na pierwszym miejscu). Drugą tak wyraźną dominantę obserwujemy w odniesieniu do oceny wykonania planów marketingowych: ponad 45% respondentów badania umieściło to zadanie na ostatnim miejscu. W przypadku oceny efektywności działań marketingowych dominanta znajduje się w randze 2, ale nie charakteryzuje się ona tak wysokim udziałem procentowym jak w pozostałych zadaniach. Taka hierarcha zadań badanej 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 dotyczących zadań stawianych kontroli marketingowej dość duże zdziwienie muszą budzić wyniki opisujące znaczenie poszczególnych obszarów zainteresowania kontroli marketingowej (tab. 5).

Tabela 5. Znaczenie poszczególnych obszarów 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 sprzedaży 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.

Jeśli najczęściej stawianym zadaniem kontroli marketingowej jest skuteczność strategiczna, to zaskakujące jest przypisywanie wysokiego znaczenia tej problematyce, która odnosi się do kontroli skuteczności na poziomie operacyjnym. Zarówno ze względu na średnią, jak i ułożenie dominanty zagadnienia satysfakcji i lojalności klientów oraz sprzedaży i udziału w rynku stanowią, zdaniem badanej grupy menedżerów, najważniejszy obszar kontroli skuteczności marketingowej. Na kolejnym miejscu wskazują oni duże 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 są postrzegane jako najmniej znaczące dla kontroli skuteczności marketingowej, gdyż w największym stopniu ma ona związek z zadaniem kontroli efektywności.

Z tak przedstawionych zadań i ze znaczenia poszczególnych obszarów kontroli wynika, iż mamy do czynienia z pewną niekonsekwencją w rozumieniu kontroli marketingowej. Z perspektywy zadań największe znaczenie przypisuje się skuteczności strategicznej, a z perspektywy przedmiotowej – kontroli 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 (zob. tab. 6).

Tabela 6. Ocena funkcjonowania kontroli marketingowej w przedsiębiorstwie

Wyszczególnienie	Ocena funkcjonowania kontroli marketingowej (na skali od 1 do 7)	
	kontroli strategicznej	kontroli operacyjnej
Średnia	4,92	5,35

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Na podstawie informacji uzyskanej od respondentów należy stwierdzić, iż funkcjonowanie obu rodzajów kontroli zostało ocenione pozytywnie (średnie są powyżej wartości 4). W badanej grupie przedsiębiorstw kontrola operacyjna była lepiej rozwinięta niż kontrola strategiczna. Wydaje się to dość oczywiste, gdyż kontrola operacyjna (zwłaszcza skuteczność operacyjna) jest łatwiejsza i elementarna. Z tego powodu powinna być ona dobrze rozwinięta (w każdym razie lepiej niż kontrola strategiczna). Niższa ocena funkcjonowania kontroli strategicznej w kontekście wysokiego priorytetu stawianego zadaniu oceny skuteczności strategicznej jest dla niej najlepszym uzasadnieniem. Może to być potwierdzeniem jej niewystarczającej, zdaniem ankietowanych, realizacji.



Dość ciekawą płaszczyzną analizy powinno być porównanie funkcjonowania kontroli marketingowej w zależności od zadania stawianego tej kontroli. Jak można zauważyć, podział badanej grupy przedsiębiorstw ze względu na priorytetowe zadanie kontroli marketingowej (zadanie, któremu przypisano rangę 1) nie wpłynął na zróżnicowanie oceny funkcjonowania kontroli (zob. 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)	
	kontroli strategicznej	kontroli operacyjnej
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 tych firmach, dla których najważniejszym zadaniem kontroli marketingowej jest ocena strategicznych kierunków działania (4,97) i ocena efektywności działań marketingowych (4,95). Jedynie w tych przedsiębiorstwach, w których 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 organizacji. Taki kierunek zmiany jest jak najbardziej oczywisty, gdyż problematyka tego rodzaju skuteczności marketingowej wiąże się bezpośrednio z kontrolą operacyjną. Dość ciekawym spostrzeżeniem jest fakt, iż priorytetowość w ocenie skuteczności strategicznej nie przekłada się na wyższą ocenę funkcjonowania kontroli strategicznej.

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

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

Najmniej ważne zadania kontroli marketingowej	Ocena funkcjonowania kontroli marketingowej (średnie)	
	kontroli strategicznej	kontroli operacyjnej
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.

Logiczne jest, iż w sytuacji mniejszego zainteresowania skutecznością operacyjną ocena funkcjonowania kontroli strategicznej powinna być wyższa i odwrotnie: w przypadku barku zainteresowania skutecznością strategiczną ocena funkcjonowania kontroli strategicznej powinna być niższa. Zastanawiający jest jednak fakt, iż w odniesieniu do 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, w których najniższe było zainteresowanie skutecznością strategiczną (5,20). Na tej podstawie można sądzić, iż eksponowane zadanie kontroli może mieć pewien wpływ na funkcjonowanie kontroli operacyjnej. Wyraża się on w tym, że małemu zainteresowaniu zadaniem strategicznym towarzyszy niższa ocena funkcjonowania kontroli, zwłaszcza kontroli operacyjnej. Z kolei brakowi 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 wykorzystano skale przedziałowe, możliwe jest przeprowadzenie analizy współczynników korelacji i na tej podstawie sformułowanie wniosków o występujących współzależnościach między tymi zmiennymi (zob. tab. 9).

Tabela 9. Współczynniki korelacji (Pearsona) dotyczące 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 sprzedaży 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 poszcze-

gólnych 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 ocenie funkcjonowania kontroli i percepcji znaczenia wyników sprzedaży i udziału w rynku (zwłaszcza w przypadku oceny funkcjonowania kontroli strategicznej; wartość współczynnika korelacji wynosiła 0,13) oraz wartości oferty dla klienta (0,19). Należy jeszcze wskazać, iż 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, iż istnieje dość wysoka korelacja między oceną funkcjonowania kontroli strategicznej i kontroli operacyjnej. Dość często mieliśmy zatem do czynienia z sytuacją, kiedy dobrej ocenie funkcjonowania kontroli strategicznej towarzyszyła wysoka ocena kontroli operacyjnej i odwrotnie.

## 5. Podsumowanie

Na podstawie uzyskanych wyników badania nie można w pełni obronić hipotezy, iż lepsze lub gorsze funkcjonowanie kontroli marketingowej ma wpływ na zadania stawiane kontroli marketingowej i decyduje o percepcji znaczenia poszczególnych obszarów informacyjnych. Świadczą o tym niewielka zmienność średnich ocen funkcjonowania kontroli oraz wartość współczynników korelacji. Jeżeli daje się zauważyć niewielki wpływ, to może on dotyczyć związku między niskim priorytetem zadań skuteczności operacyjnej i strategicznej a oceną funkcjonowania kontroli (zwłaszcza operacyjnej). Kolejna współzależność może dotyczyć oceny funkcjonowania kontroli i wzrostu znaczenia zarówno 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*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 861, AE, Wrocław 2000.
- Kowal W., *Kontrola marketingowa – teoria i praktyka jej funkcjonowania w polskich przedsiębiorstwach*, [w:] *Controlling – koncepcje, wdrażanie*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 956, AE, Wrocław 2002.

## THE VARIABILITY OF THE TASK AND SUBJECTS OF THE CONTROL OF MARKETING EFFECTIVENESS

### Summary

The aim of this paper is to present the results of observations, which focused on the effectiveness as a task of marketing control. The results demonstrated that strategic effectiveness is the most important task of marketing control, and operational effectiveness is the last important. The main roles in the effectiveness control play: sales, market share, customer satisfaction and customer loyalty. The results demonstrated that the task and subjects of marketing control are the same.

---

**Witold Kowal** – dr w Katedrze Strategii Marketingowej Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.