

Marketing

Controlling działań marketingowych

Pojęcie, narzędzia, etapy

Wojciech Grzegorczyk



Controlling działań marketingowych

Pojęcie, narzędzia, etapy



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

[Kup książkę](#)

Marketing

Controlling działań marketingowych

Pojęcie, narzędzia, etapy

Wojciech Grzegorzczak



**WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO**

Łódź 2023

[Kup książkę](#)

Wojciech Grzegorczyk (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 Grzegorczyk

PROJEKT OKŁADKI

Agencja Reklamowa efectoro.pl

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/pressmaster

© Copyright by Wojciech Grzegorczyk, 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

[Kup książkę](#)

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 odchyleń 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 odchyłeń (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 **badan kontrolnych prowadzonych systematycznie** i procedur prowadzenia takich badań. Dodatkowo należy ustalić procedury prowadzenia **badan 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 odchyłeń 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.

Podsumowując zaprezentowane informacje o kontroli działań marketingowych, należy stwierdzić, że proces kontroli jest konieczny i powinien odbywać się według wskazanych wyżej etapów i zasad. Umożliwi to ocenę tych działań i ewentualne ich korygowanie.

1.2. Pojęcie controllingu – jego funkcje i uwarunkowania

Controlling marketingowy jest częścią controllingu przedsiębiorstwa – stosunkowo nowej koncepcji zarządzania organizacją gospodarczą, która pojawiła się w pierwszej połowie XX wieku. W literaturze istnieje wiele różnych definicji controllingu, ale we wszystkich głównym jego zadaniem jest wspomaganie zarządzania w firmie. Definicje controllingu można podzielić na dwie grupy:

- 1) **definicje w ujęciu funkcjonalnym;**
- 2) **definicje w ujęciu instytucjonalnym.**

Autorzy definicji funkcjonalnych wychodzą z założenia, że działania przedsiębiorstwa należy analizować z punktu widzenia funkcji, jakie ono pełni i w związku z tym controlling powinien odnosić się właśnie do tych funkcji. Z tej przyczyny mówi się o tzw. **ujęciu funkcjonalnym controllingu**. **Controlling jest to więc podsystem zarządzania, który – poprzez zasilanie w informacje – umożliwia planowanie, koordynowanie działań, kontrolę i analizę wykonania planu**⁵. W niektórych definicjach autorzy zwracają uwagę na poszczególne funkcje, np. na gromadzenie danych, a w dalszej kolejności przewidywanie przyszłości firmy i prognozowanie – te działania są treścią etapu planowania. W innych na plan pierwszy wprowadzane są koordynowanie, kontrola i analiza⁶.

W ujęciu instytucjonalnym controlling opiera się na rachunkowości. Oznacza to, że rachunkowość zarządcza jest jego podstawowym narzędziem i wiąże się z pomiarem i dokumentacją rezultatów działania organizacji. Odnosi się to nie tylko do wyników finansowych, ale właściwie do wszystkich aspektów działania przedsiębiorstwa (także do działań marketingowych). W rezultacie controlling powinien m.in. wprowadzić ośrodki odpowiedzialności za koszty i wyniki finansowe, budowę systemu rachunku kosztów, stworzenie systemu sprawozdawczości wewnętrznej. W krajach niemieckojęzycznych controlling jest utożsamiany z rachunkowością zarządczą i wchodzi w skład *Betriebswirtschaftslehre* (ekonomiki

5 P. Horvath, *Controlling*, Franz Vahlen Verlag, München 1990, s. 22.

6 Por. K. Serfling, *Controlling*, Kohlhammer GmbH, Stuttgart 1983; J. Godziszewski, *Controlling – system koordynacji przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 1990, nr 8–9, s. 16–18; P. Horvath, *Controlling*.

przedsiębiorstwa)⁷. W takim ujęciu zadania controllingu polegają na pozyskiwaniu informacji z rachunkowości i tworzeniu na ich podstawie systemu informacyjnego wspomagającego planowanie, realizację strategii i kontrolę⁸.

W controllingu, a w szczególności w controllingu marketingowym, odpowiedniejsze jest podejście funkcjonalne, dotyczące funkcji:

- 1) zasilania w informacje;
- 2) planowania;
- 3) koordynacji;
- 4) kontroli.

Funkcja zasilania w informacje polega na gromadzeniu, przetwarzaniu i analizie danych o przedsiębiorstwie i jego otoczeniu. Dane te warunkują realizowanie następnych funkcji controllingu. Dlatego właśnie system informacyjny jest najistotniejszym elementem controllingu, a dostarczane informacje powinny być dokładne, aktualne i możliwe do analizowania (skwantyfikowane). Powinny one zapewniać podejmowanie decyzji strategicznych i dotyczących bieżącej działalności gospodarczej przedsiębiorstwa.

Funkcja planowania oznacza, że na podstawie zgromadzonych i przeanalizowanych danych tworzone są w przedsiębiorstwie plany działań bieżących (operacyjne) i długookresowych (strategiczne). Plany zawierają cele, jakie przedsiębiorstwo zamierza osiągnąć, dostosowane do możliwości ich realizacji środki i sposoby działania oraz rynek, na którym przedsiębiorstwo ma funkcjonować. Plany operacyjne mają charakter wykonawczy wobec planów długookresowych (strategicznych). Odnoszą się więc do wybranych zdarzeń lub przedsięwzięć o krótkim horyzoncie czasowym i zawierają niewiele zmiennych. Natomiast plany strategiczne dotyczą długich okresów i rozwojowych przedsięwzięć. Plany takie zawierają dużą liczbę zmiennych o dużym stopniu agregacji.

Funkcja koordynacji odnosi się do uzgodnienia działań w ramach pozostałych funkcji controllingu – tj. zasilania w informacje, tworzenia planów i kontroli. Chodzi o ustalenie, jakie informacje są niezbędne do utworzenia planów, wyznaczenia celów operacyjnych i strategicznych przedsiębiorstwa oraz sposobów, metod i mierników kontroli realizacji celów. W praktyce dzięki funkcji gromadzenia informacji uzyskuje się dane o realizacji założonych wcześniej celów. Następuje wtedy porównanie wartości rzeczywistych z wartościami planowanymi i uzyskiwana jest informacja o ewentualnych odchyleniach między tymi wartościami. Te wyniki umożliwiają dokonanie korekty działań i przygotowanie planów na następne okresy. Koordynacja może odnosić się do⁹:

7 Zob. A. Szychta, *Etapy ewolucji i kierunki integracji metod rachunkowości zarządczej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.

8 E. Nowak, M. Chmielowiec-Lewczuk, *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.

9 Por. E. Nowak, *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.

- 1) środków, jakimi dysponuje przedsiębiorstwo, oraz określonych przedsięwzięć (koordynacja rzeczowa);
- 2) terminów podejmowania działań (koordynacja czasowa);
- 3) procedur dotyczących gromadzenia informacji i analiz (koordynacja formalna);
- 4) relacji między pracownikami realizującymi funkcje controllingu.

Funkcja kontroli jest ściśle związana z realizacją planów i polega na sprawdzaniu, czy działania przedsiębiorstwa przebiegały zgodnie z planem i czy zamierzony cel został osiągnięty. Następuje więc porównanie wielkości mierników planowanych z wielkościami osiągniętymi oraz podejmowane są ewentualne działania korygujące. W przypadku tej funkcji można mówić o kontroli strategicznej i kontroli operacyjnej. Kontrola strategiczna polega na weryfikowaniu planów strategicznych, natomiast kontrola operacyjna odnosi się do controllingu operacyjnego i występuje w postaci kontroli budżetowej. Polega to na okresowym porównywaniu założeń planów operacyjnych z krótkoterminowymi rezultatami działania przedsiębiorstwa, ustalonymi w postaci różnych mierników.

Trzeba zauważyć, że w ramach controllingu wszystkie wyżej wymienione funkcje muszą być ściśle skoordynowane, ale podstawowe znaczenie ma funkcja zasilania w informacje. Brak tej funkcji lub jej wadliwa realizacja powodują, że pozostałe funkcje nie będą możliwe do wykonania albo będą wadliwie realizowane.

Controlling można podzielić na **controlling operacyjny i strategiczny**. Controlling operacyjny odnosi się do krótkiego horyzontu czasowego i koncentruje na działaniach bieżących. Natomiast controlling strategiczny dotyczy długiego horyzontu czasowego i ma wspierać realizację planów strategicznych.

System controllingu w przedsiębiorstwie może mieć różny zakres przedmiotowy i podmiotowy. Może dotyczyć całości przedsiębiorstwa, wszystkich jego komórek organizacyjnych i szczebli organizacyjnych oraz działań. Mówi się wtedy o **controllingu kompleksowym**, który jest uwarunkowany posiadaniem przez przedsiębiorstwo informacji dotyczących wszystkich obszarów jego działania i jego otoczenia, wspólnych baz danych, jednolitych procedur gromadzenia, analizowania i przetwarzania danych oraz zintegrowanego systemu informatycznego.

Można także spotkać się z controllingiem wybranych jednostek organizacyjnych (tzw. ośrodków odpowiedzialności) lub wybranych działań i funkcji. Mówi się wówczas o **controllingu funkcjonalnym**. Controlling funkcjonalny dotyczy różnych aspektów działania przedsiębiorstwa i w związku z tym wyróżnia się controlling inwestycyjny, zaopatrzenia, produkcji, dystrybucji, personalny, finansowy i **marketingowy**¹⁰.

10 W. Radzikowski, J. Wierzbński, *Controlling. Koncepcje – Metody – Zastosowanie*, Toruńska Szkoła Zarządzania, Toruń 1999, s. 9.