Tom 26/2017, ss. 355–374
ISSN 1644-888X
e-ISSN 2449-7975
DOI: 10.19251/ne/2017.26(24)
www.ne.pwszplock.pl

Marek Dobrzycki
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

AUDYT MARKETINGOWY – EWOLUCJA POJĘCIA I KIERUNKI ROZWOJU

MARKETING AUDIT – EVOLUTION OF THE TERM AND DIRECTIONS FOR DEVELOPMENT

Streszczenie

Audyt marketingowy stanowi jedno z najważniejszych narzędzi strategicznej kontroli marketingowej. Umożliwia on dokonanie kompleksowej, wieloaspektowej analizy i oceny działalności marketingowej przedsiębiorstw. Poza diagnozą problemów i odstępstw w zakresie realizacji zakładanych celów, realizacja audytu marketingowego umożliwia identyfikację możliwych do wdrożenia działań naprawczych. Jego początki sięgają końca lat 50. XX w. i od tego czasu pojęcie i przedmiot tego zagadnienia ulegają ciągłym zmianom.

Polskie piśmiennictwo dotyczące audytu marketingowego jest stosunkowo ubogie, co przekłada się na niewielkie

Summary

Marketing audit is one of the most important tools in strategic marketing control. It enables the performance of a comprehensive and multidimensional analysis and assessment of marketing activities of enterprises. Apart from diagnosing the problems and deviations related to the implementation of the adopted objectives, the performance of marketing audit makes it possible to identify actionable remedial actions. Its beginning dates back to 1950s and ever since then the term and subject of marketing audit have been constantly evolving.

Polish literature on marketing audit is relatively poor, which is reflected in a limited

upowszechnienie tego narzędzia w praktyce gospodarczej polskich przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: audyt marketingowy, strategiczna kontrola marketingowa, zadania kontroli marketingowej

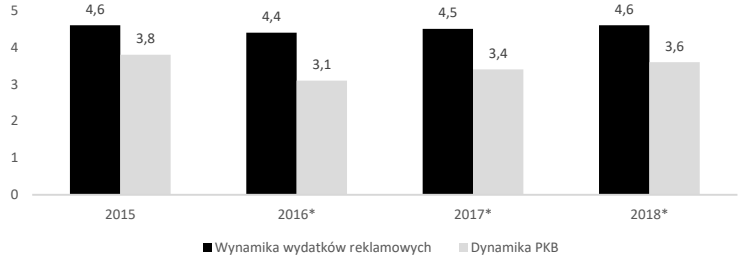
popularisation of this tool in business operations of Polish enterprises.

Keywords: marketing audit, strategic marketing control, aims of marketing control

Wprowadzenie

Marketing to funkcja przedsiębiorstwa, która ze względu na związane z nią nakłady finansowe i wpływ na krytyczne procesy biznesowe poddawana jest stałej analizie i ocenie. Praktycy marketingu są motywowani do podejmowania działań zmierzających do wypracowania rozwiązań, które pozwolą na poprawę skuteczności i efektywności działań marketingowych oraz wpłyną pozytywnie na perspektywy rozwojowe całego przedsiębiorstwa.

Istotność marketingu z perspektywy finansów przedsiębiorstw pokazuje skala wydatków reklamowych. Według szacunków domu mediowego Zenith na koniec 2016 roku wartość globalnego rynku reklamy wyniosła 539mld USD, a rynku polskiego 6,933 mld złotych, czyli prawie 0,4% PKB. Równie istotna jest dynamika wzrostu w tym zakresie, która przewyższa projekcje wzrostu PKB. Prezentuje to wykres 1.



Wykres 1. Dynamika światowych wydatków reklamowych i PKB w latach 2015 – 2018

* prognoza

Źródło: Opracowanie własne na podst. WWW 1 oraz danych IMF dotyczących prognoz wzrostu światowego PKB ze stycznia 2017 r.

Mimo istotnych nakładów na działalność marketingową, praktyka gospodarcza wskazuje, że kierownictwo firm i służby marketingowe mają często kłopot z określeniem skuteczności i efektywności prowadzonych

działań. Przedsiębiorstwa posiadają zwykle plany marketingowe, analizują nakłady i efekty sprzedażowe prowadzonych działań promocyjnych, posiadają również dane na temat osiągniętych celów mediowych. Często brakuje jednak dogłębnej, obiektywnej analizy strategicznej uwzględniającej szerokie spektrum czynników mających wpływa na firmę, jej wyniki oraz perspektywy i możliwości przyszłego rozwoju.

Teoria marketingu i praktyka gospodarcza dostarczają szeregu rozwiązań i narzędzi, które są pomocne w ocenie działalności marketingowej przez zarządzających i właścicieli. Służą one również menadżerom marketingu w tworzeniu i weryfikacji skuteczności realizowanych działań oraz tworzeniu strategii na przyszłość.

W koncepcji marketingowej zmienność kontroli marketingowej ujmuje się najczęściej w perspektywie poziomów zarządzania, tj. kontroli strategicznej i operacyjnej. Spośród wskazanych za bardziej rozwiniętą można uznać koncepcję kontroli operacyjnej, w ramach której identyfikuje się wiele zróżnicowanych narzędzi kontroli, odnoszących się do różnych sfer pomiarów wyników. Kontrola operacyjna odnosi się przede wszystkim do interpretacji skuteczności praktycznej (rzeczywistej). W kontekście kontroli strategicznej, jednym z nielicznych, użytecznych narzędzi kontroli jest audyt marketingowy. Istotne jest przy tym, że może być on wykorzystywany do interpretacji skuteczności marketingu [Kowal, 2010, s. 156]. Audyt marketingowy od ponad 60 lat pozostaje jednym z kluczowych narzędzi kontroli marketingowej i prezentuje najbardziej kompleksową czynność związaną z oceną działań marketingowych.

Celem opracowania jest przedstawienie ewolucji pojęcia oraz ocena audytu marketingowego od lat 50. XX. wieku do drugiej dekady XXI wieku oraz prezentacja jego znaczenia i zastosowań w praktyce gospodarczej. Publikacja ma również na celu wskazanie kierunków badań, które umożliwią weryfikację zakresu stosowania audytu marketingowego w polskich przedsiębiorstwach.

1. Geneza audytu

Historycy są przekonani, iż już 4000 lat p.n.e. formalne systemy prowadzenia ksiąg rachunkowych były ustanowione przez przedsiębiorców i władze na Bliskim Wschodzie jako odpowiedź na obawę o prawidłowe rozliczenie dochodów i wydatków oraz gromadzenie podatków. Podobne rozwiązania pojawiły się w okresie panowania dynastii Zhao w Chinach (1122-256 p.n.e.). Dostępne

są również dowody, które wskazują na stosowanie audytu w systemach finansów publicznych w Babilonii, Grecji, Imperium Rzymskiego oraz w miastach-państwach we Włoszech. W państwach tych stworzono szczegółowy system weryfikacji i kontrweryfikacji rozliczeń finansowych [Bednarek, 2009, s. 10]. Najbardziej rygorystyczne procedury kontroli w czasach starożytnych wypracowali Egipcjanie, którzy wymagali potwierdzenia transakcji przez naocznego świadka oraz dodatkowo pisemnego pokwitowania faktycznej realizacji transakcji. Liczne zmiany w systemie kontroli wprowadzili Grecy wraz z narodzinami demokracji. W restrykcyjny sposób żądali oni od urzędników rozliczania i ujawniania wydatkowanych pieniędzy.

W Grecji wprowadzono wtedy trzy zmiany w systemie kontroli, które miały fundamentalne znaczenie [Piszczyk, 2004, s. 39]:

1. Obowiązek autoryzacji transakcji finansowych, funkcjonujący obok wymogu weryfikacji (system kontroli został poszerzony o trzeci, niezależny od pozostałych podmiot);
2. Wyznaczano niewolników jako osoby odpowiedzialne za dokumenty handlowe;
3. Wątpliwości w zakresie dokumentacji handlowej wyjaśniano poprzez torturowanie niewolników – co uznawano za najpewniejszy sposób uzyskiwania wiarygodnych informacji.

Rozwój systemu kontroli nastąpił w starożytnym Rzymie, w którym formalnie ustanowiono stanowisko audytora. Nowością było odejście od pisemnej weryfikacji przebiegu transakcji na rzecz ustnego potwierdzenia zapisków. Kolejną innowacją było stworzenie funkcji kwestora[1], którego zadania polegały na wykrywaniu oszustw i niewłaściwego wydatkowania funduszy w rachunkach sporządzanych przez audytorów [Dryl, 2010].

Rachunkowość oparta na podwójnym zapisie pojawiła się pod koniec XV w. jako odpowiedź na z palącą potrzebę sprawowania kontroli związaną z potrzebą zapobiegania oszustwom finansowym. Jako przykład patologii finansowych, której prawdopodobnie można było uniknąć dzięki bardziej rozwiniętym mechanizmom kontrolnym można przytoczyć gorączkę tulipanową (tulipomanię) z pierwszej połowy XVII w., która doprowadziła do bankructwa wielu mieszkańców ówczesnej Holandii spekulujących na cebulkach tulipanów.

[1] Quaestors – ktoś, kto bada księgi.

Stosowane w Europie systemy prowadzenia ksiąg rachunkowych i audytu zostały zaadaptowane przez firmy funkcjonujące w Stanach Zjednoczonych. W miarę rozwoju przedsiębiorstw, skali i skomplikowania ich działalności pojawiła się potrzeba powołania odrębnej funkcji przedsiębiorstwa, która umożliwiłaby weryfikację informacji z ksiąg rachunkowych i ich wykorzystanie do podejmowania decyzji. Kierownictwo potrzebowało narzędzi pozwalających ocenić nie tylko wydajność wykonywanej pracy, ale również zweryfikować uczciwość pracowników [Bednarek, 2009, s. 10].

Współczesny audyt wewnętrzny zaczął się kształtować w latach 40. XX w. Kluczową datą w tym kontekście jest rok 1941, w którym utworzono Instytut Audytorów Wewnętrznych (Institute of Internal Auditors – IIA). Audytorzy wewnętrzni rozszerzyli zakres prac, przestali koncentrować się wyłącznie na aspektach finansowych i zakresem swoich zainteresowań objęli wszystkie obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa. Obecnie audyt wewnętrzny sprawdza procedury zapobiegające powstawaniu nadużyć oraz wspiera kierownictwo przedsiębiorstw w realizacji celów w sposób ekonomiczny, efektywny i sprawny [Winiarska, 2015, s. 144]. Takie ujęcie powoduje, że zastosowanie audytu zewnętrznego koncentruje się głównie na analizie sprawozdań finansowych. Innym czynnikiem różnicującym audyt wewnętrzny i zewnętrzny jest częstotliwość przeprowadzania. Audyt wewnętrzny realizowany jest w sposób ciągły, natomiast audyt zewnętrzny odbywa się zwykle raz do roku [Dryl, 2010, s. 88].

2. Ewolucja pojęcia i miejsce audytu marketingowego w organizacji

W literaturze przedmiotu zmienność kontroli marketingowej jest demonstrowana przede wszystkim w odniesieniu do procesów decyzyjnych. Podział na kontrolę strategiczną i kontrolę operacyjną należy przyjąć za zasadniczą klasyfikację w dorobku literatury marketingowej. Interpretacja poziomów kontroli (strategiczna i operacyjna) jest ściśle związana ze zmiennością problemów decyzyjnych w marketingu. Od ponad 60 lat jednym z kluczowych narzędzi kontroli w omawianym obszarze jest audyt marketingowy. Utożsamiany jest on z kontrolą strategiczną i prezentuje najbardziej kompleksową czynność związaną z oceną działań marketingowych [Kowal, 2011, s. 108].
Dogłębne poznanie pojęcia audytu marketingowego wymaga analizy jego ewolucji na przestrzeni lat. Początki Funkcjonowania audytu marketingowego

w praktyce gospodarczej datuje się na początek lat 50. XX w. W późnych latach 50. i latach 60. XX w. realizacja audytu marketingowego znalazła się w ofercie firm doradczych.

2.1. Początki audytu marketingowego

W literaturze marketingowej pojęcie audytu marketingowego po raz pierwszy pojawiło się w roku 1959, w tym samym roku American Marketing Associacion (AMA) opublikowało raport dotyczący zakresu audytów marketingowych, który zawierał definicję oraz wskazówki dotyczące ich realizacji. W opracowaniu tym za podstawę przyjęto definicję opracowaną przez A. Schuchmana, według której audyt marketingowy to systematyczna, krytyczna i bezstronna analiza i ocena wszystkich działań marketingowych przedsiębiorstwa. Definicja audytu marketingowego A. Shuchmana była wielokrotnie przytaczana przez innych autorów, m.in.: Ph. Kotlera , K. Coxa, W. H. Cunninghama, Ch.M. Swifta, a także W. G. Leadera i N. Kyritsisa [Kowal, 2011, s. 145].

Cytując za Wioletą Dryl [2010, s. 132], raport AMA poza zdefiniowaniem samego pojęcia określił podstawowe cele stawiane przed audytem marketingowym. Za cele audytu marketingowego uznano:

1. Całościową ocenę działań marketingowych,
2. Ocenę celów i polityki firmy oraz ich zasadniczych założeń,
3. Ocenę przyszłej i obecnej sytuacji,
4. Poszukiwania szans i identyfikacja słabości,
5. Zapobieganie i naprawę problemów marketingowych.

Kowal [2011] zwraca również uwagę na artykuł autorstwa Richarda Crispa [1959], który zidentyfikował dwa typy audytu marketingowego, tj.:

- audyt horyzontalny (przekrojowy - sprawdza wszystkie elementy, które odnoszą się do całkowitego wysiłku marketingowego);
- audyt wertykalny, który koncentruje się na jednym elemencie i poddaje go gruntownym badaniom i ocenom.

Audyt horyzontalny wydaje się być bliższy ujęciu strategicznemu i spełniać cele postawione przed audytem marketingowym przez AMA, audyt wertykalny natomiast jest bliższy podejściu kontroli operacyjnej.

W latach 60. XX. w. zainteresowanie badaczy audytem marketingowym utrzymywało się na wysokim poziomie. Warta przytoczenia jest opracowana w tym okresie definicja A. Oxenfeldta, według której audyt marketingowy to całościowa, niezbyt częsta i dogłębna ocena działań marketingowych w danej

firmie [Dryl, 2010, s.133]. Warto zwrócić tu uwagę na brak precyzji autora polegający na użyciu sformułowania „niezbyt częsta" oraz nie odniesienie się do kwestii regularności przeprowadzania audytu, która została uwzględniona w zacytowanej wcześniej definicji Schuchmana. Mamy tu zatem podejście horyzontalne sugerujące audyt jako narzędzie kontroli doraźnej, konieczne do stosowania w sytuacji kryzysowej, zdiagnozowania nieprawidłowości.

2.2. Rozwój myśli teoretycznej w latach 70. i 80. XX w.

W latach 70. nastąpił duży wzrost zainteresowania tematyką audytu marketingowego, który przełożył się na powstanie licznych, wartych odnotowania publikacji. E. Tirmann [1971] w pracy „Should your marketing be audited?" sformułował cele audytu marketingowego, za które uznał poprawę ogólnej sprawności marketingu (ang. marketing efficiency) przez zaprezentowanie korekty planu działania dla zarządu. W ten sposób autor zaakcentował aspekt sterujący kontroli. Według tej interpretacji audyt nie jest związany jedynie z problemem realizacji, ale także z poprawą „sprawności" działania w ramach marketingu, a jego funkcje korygujące mogą prowadzić do powstania nowych planów marketingowych [Kowal, 2010, s. 146].

W latach 70. XX w. powstała chyba najważniejsza praca dotycząca problematyki audytu marketingowego tego okresu. Jest to opublikowany na łamach Sloan Management Review artykuł pt. Dojrzewanie audytu marketingowego (eng. The Marketing Audit Comes of Age) autorstwa Ph. Kotlera, W. T. Gregora i W. H. Rodgersa III [1977]. Według zawartej w nim definicji, audyt marketingowy to systematyczne badanie celów marketingowych organizacji, jej strategii, struktury organizacyjnej oraz wyników**.** Podstawowym celem stawianym przed audytem marketingowym jest zidentyfikowanie nie w pełni wykorzystanych zasobów marketingowych oraz opracowanie rekomendacji, które pozwolą na wykorzystanie posiadanych zasobów w sposób bardziej efektywny. Według tej definicji audyt marketingowy wychodzi znacznie poza funkcję kontrolną związaną z procesami marketingowymi, jest skoncentrowany nie tylko na weryfikacji skuteczności realizacji podstawowych zadań marketingu związanych z promocją i dystrybucją, ale uwzględnia również zagadnienia związane z analizą pozycji rynkowej, i szerzej, weryfikuje podstawy przyjętej przez organizację strategii [Brownlie, 1993, s. 4]. Istotne jest również podkreślenie znaczenia działań naprawczych i optymalizacyjnych w odniesieniu do badanych obszarów.

Wspomniany artykuł [Kotler, Gregor, Rodgers, 1977, s. 25-43] zaprezentował propozycję podstawowych składników audytu marketingowego, za które jego autorzy uznali:

- audyt otoczenia marketingowego,
- audyt strategii marketingowej,
- audyt organizacji działań marketingowych,
- audyt systemu marketingowego,
- audyt działań marketingowych.

Największy nacisk kładziono na audyt otoczenia marketingowego, co wynikało z dużej zmienności otoczenia i konieczności monitorowania zachodzących w nim zmian. Istotną kwestią było także określenie skuteczności audytu marketingowego. Z tego względu dostrzegano istotność szczegółowego planu audytu, który miał zapewnić realizację stawianych przed nim celów. Na podstawie ówczesnych rozważań wyselekcjonowano czynniki warunkujące skuteczność audytu [Piszczyk, 2004, s. 137]:

- regularne przeprowadzanie audytów marketingowych oraz szeroki zakres działań podlegających audytowi,
- sprawna komunikacja pomiędzy audytorami i kierownictwem firmy w zakresie celów, zakresu, źródeł danych, form sprawozdawczości oraz terminów audytów,
- współpraca kierownictwa firmy w zakresie gromadzenia danych niezbędnych do realizacji audytu,
- przygotowanie i prezentacja sprawozdania z całego procesu audytu marketingowego - przedstawienie zarysu i wniosków przeprowadzonego audytu, dyskusja w gronie kierownictwa firmy oraz opracowanie koncepcji dalszych działań marketingowych przedsiębiorstwa.

Rzeczywistość rynkowa lat 80. XX w. potwierdziła znaczenie audytu dla skuteczności działań marketingowych. Uznano, że ogromna wartość audytu wynika z faktu, iż koncentruje się on na głównych założeniach działań w obszarze marketingu. Definicja funkcjonująca w latach 70. była wciąż aktualna. Zarówno praktycy, jak i teoretycy z zakresu audytu marketingowego, dokładali wszelkich starań, by stał się on narzędziem szeroko dostępnym dla przedsiębiorstw. W tym celu dążono do standaryzacji i uproszczenia procedur tego procesu. Dużo uwagi poświęcano roli audytu marketingowego w działalności przedsiębiorstw. Dostrzeżono jego ogromne znaczenie, jako narzędzia służącego modyfikowaniu już istniejących, a także wprowadzaniu nowych

programów marketingowych. Niektórzy spośród teoretyków uznali, że audyt marketingowy może być traktowany jako instrument interwencyjny dla realizowanych strategii oraz narzędzie inspirujące do innowacyjności działań przedsiębiorstwa [Dryl, 2010].

Ph. Kotler zaproponował poszerzony zakres narzędzi kontroli strategicznej, obejmujący: audyt marketingowy, ranking efektywności marketingu, ocenę doskonałości marketingu, przegląd etycznej i społecznej odpowiedzialności firmy [Kowal 2011, s. 109]. Audyt marketingowy ma zatem dużo szerszy wymiar, a kontrola strategiczna to ten rodzaj czynności, której celem jest dokonywanie „przeglądu celów i sprawności marketingowej" Kotler [1994, s.9]. Kotler zaproponował spójny system kontroli marketingowej, który rozszerza zakres kontroli strategicznej (kojarzonej wcześniej praktycznie tylko z audytem marketingowym), która traktuje audyt marketingowy jako element tego systemu. Prezentuje to tabela 1.

Tabela 1. Rodzaje kontroli marketingowej

Rodzaje kontroli	Główny odpowiedzialny	Cel kontroli	Metody
1. Kontrola planu rocznego	Kierownictwo najwyższego i średniego szczebla	Zbadać, czy osiąga się zaplanowane wyniki	– Analiza sprzedaży, – Analiza udziału w rynku, – Współczynniki sprzedaży – wydatki, – Analiza finansowa, – Obserwacja zadowolenia klienta
2. Kontrola rentowności	Kontrole marketingowy	Zbadać, gdzie firma zarabia, a gdzie traci pieniądze	– rentowność: – Produktu, – Obszaru, – Klienta, – Segmentu, – Kanału dystrybucji, – Rozmiaru/wielkości zamówienia
3. Kontrola efektywności	kierownictwo liniowe i dział kadr; kontroler marketingowy	ocenić i poprawić efektywność wydatków marketingowych	– efektywność: – personelu sprzedaży, – reklamy, – promocji sprzedaży, – dystrybucji.
4. Kontrola strategiczna	kierownictwo najwyższego szczebla; audytor marketingu	zbadać, czy firma wykorzystuje wszystkie swe szanse, jeśli chodzi o rynki, produkty i kanały zbytu	– audyt marketingowy, – ocena doskonałości marketingu, – przegląd etycznej i społecznej odpowiedzialności firmy

Źródło: Kotler [1994, s. 683].

M. Mokwa [1986] pod koniec lat 80. XX w. rozważając zagadnienia związane z zastosowaniem i wykorzystaniem strategicznego audytu marketingowego zaproponował strukturę prowadzenia audytu opartą o trzy następujące po sobie etapy, tj. rozbudowaną diagnozę bieżącego i historycznego kontekstu oraz podejścia do marketingu w organizacji; prognozę tempa działalności organizacji w kontekście przyszłych zmian warunków rynkowych; zestaw rekomendacji, które wpłyną pozytywnie na politykę firmy, jej systemy oraz rezultaty prowadzonej działalności marketingowej.
W przedmiotowym artykule autor zaproponował macierz realizacji audytu marketingowego obrazującą współzależności między zaprezentowanymi wyżej etapami.

Tabela 2. Kompleksowa macierz strategicznego audytu marketingowego

	Profil diagnostyczny - Gdzie jesteśmy obecnie? - Gdzie byliśmy do tej pory?			**Prognoza - Dokąd zmierzamy? - Dokąd możemy dojść?**		**Zalecenia poprzedzające planowanie - Dokąd powinniśmy zajść? - Jak możemy to osiągnąć?**		
Wymiary strategicznej polityki marketingowej	Zasady (Co robić?)	Procesy zarządcze (Jak robić?)	Przesłanki (Dlaczego to robić?)	Istotne trendy, prognozy i scenariusze	Tempo działań, ekstrapolacje i perspektywy	Zasady (Co robić?)	Procesy zarządcze (Jak robić?)	Uzasadnienia (Dlaczego?)
Produkt/misja rynkowa, zakres i cele								
Produkt, organizacja rynku, kultura i systemy podejmowania decyzji								
Portfel produktów/ rynków, zasoby i postawa inwestorska								
Definicje rynku, jego dynamika i środowiska								
Pozycje produktów/ rynków i postawy konkurencyjne								
Programy marketingowe								
Wyniki rynkowe i marketingowe								
Potencjał rynków i działań marketingowych								

Źródło: Mokwa [1986, s. 90].

W ujęciu tym audyt marketingowy zaczyna się od diagnozy sytuacji wyjściowej odpowiadając na pytania związane z zastaną oraz przeszłą sytuacją przedsiębiorstwa w odniesieniu do kluczowych obszarów jego funkcjonowania. Diagnoza prowadzi do prognozy kierunków przyszłego rozwoju i określenia celów. Istotny jest trzeci element, który wskazuje na ścieżki dojścia i narzędzia służące do realizacji zamierzonych celów.

2.3. Współczesne koncepcje audytu marketingowego

Lata 90. XX w. zaowocowały licznymi nowymi koncepcjami, spostrzeżeniami, propozycjami i określeniami dotyczących audytu marketingowego. Jego skuteczność została dowiedziona w wielu różnych obszarach i formach działalności. Narzędzie to wykorzystywały m.in. strategiczne jednostki biznesowe (ang. strategic business unit). Audyt marketingowy służył ocenie konkurencyjności takich jednostek, identyfikacji i ocenie ich mocnych i słabych stron oraz wspomagał procesy planistyczne. Audyt marketingowy znalazł również swoje zastosowanie w marketingu usług. Ocenę stopnia przygotowania firmy do funkcjonowania w obszarze marketingu usług oraz bieżącej efektywności w zakresie ukierunkowania i organizacji działań marketingowych, działań skierowanych do nowych i obecnych klientów, marketingu wewnętrznego i jakości usług badano na podstawie Indeksu Doskonałości Marketingu Usług (ang. Index af Services Marketing Excellence - ISME) [Dryl, 2010, s. 138].

Brownlie [1993] w artykule Audyt marketingowy: metrologia i wyjaśnienie z 1993 r. rozwija przytoczoną wcześniej definicję Ph. Kotlera 1977r. i toczy rozważania nad procedurą realizacji audytu marketingowego. Proponuje realizację audytów w oparciu o metodę list kontrolnych, która w opinii autora, stosowana systematycznie, posiada następujące zalety:

- audytor nie musi wracać do analizy aspektów działalności, które były wcześniej analizowane,
- daje wgląd w spostrzeżenia i doświadczenia innych osób, które analizowały wcześniej badane obszary,
- gwarantuje, że żadne istotne elementy nie zostaną przeoczone.

Podejście oparte o listy kontrolne dostarcza i ułatwia gromadzenie wiarygodnych informacji na temat firmy i szerokiego spektrum jej działalności. Jako wada tego podejścia wskazane jest ryzyko ograniczenia nowatorskiego podejścia do audytu oraz możliwość nieprzemyślanej akceptacji prezentowanych danych.

Rozwój marketingu usług oraz rozważania na temat audytu tego obszaru zasygnalizowały potrzebę poddania audytowi kolejnego aspektu działalności marketingowej, tj. kultury marketingowej. Audyt tego obszaru odnosi się do sposobu prowadzenia działalności marketingowej oraz wagi, jaką przedsiębiorstwo jako całość przywiązuje do marketingu.

Znaczną część uwagi poświęcono audytowi strategicznemu, jako pierwszemu etapowi planowania strategicznego i podstawowego źródła informacji dla tworzenia strategii marketingowej. Wskazywano także na ogromne znaczenie wymiaru strategicznego audytu dla identyfikowania szans pojawiających się w otoczeniu oraz jako narzędzia wczesnego ostrzegania przed ewentualnymi zagrożeniami. Audyt strategiczny postrzegano także jako instrument umożliwiający utrzymanie efektywności działań na pożądanym poziomie oraz rozwiązywanie konkretnych problemów, przed którymi staje przedsiębiorstwo. Znaczenie audytu było podkreślane przede wszystkim w sytuacji inicjowania w firmie strategicznego programu oceny, który następnie stanie się bazą dla działań i procesów marketingowych w przyszłości [Dryl, 2010, s. 138].

Lata 90. XX w. wniosły także do realizacji audytu marketingowego narzędzia informatyczne, które wspierały audytorów w gromadzeniu, przetwarzaniu i analizie zebranych danych.

Na początku XXI w. oryginalny koncept zawartości audytu marketingowego zaproponowali L. Tvede i P. Ohnemus. W ich koncepcji audyt marketingowy stanowi początek procesu zarządzania marketingowego. W swojej propozycji przedmiotu audytu zawarli nowe elementy, w ich koncepcji ważnym elementem kontroli strategicznej jest analiza wartości, która ma istotny wpływ na strategię marketingową. Wymienieni autorzy sformułowali koncepcję audytu ekosystemu, który odnosi się do środowiska technologii cyfrowych stanowiącego nowy wymiar otocznia [Kowal 2010, s. 152].

Etapy audytu marketingowego według L. Tvyde'a i P. Phnemus'a prezentuje tabela 3.

Tabela 3. 11 etapów audytu marketingowego

Pytania /problemy	Stosowne etapy audytu
Co zasadniczo próbujesz osiągnąć?	1. Definiowanie wyrażonej misji korporacji/przedsiębiorstwa
Czy jesteś we właściwej strefie wartości?	2. Audyt wartości
Czy naprawdę rozumiesz rynek?	3. Audyt otoczenia ekonomicznego 4. Audyt ekosystemu biznesowego/branżowego 5. Audyt konkurencji 6. Audyt końcowych użytkowników
Czy zbliżyłeś się do rynku we właściwy sposób?	7. Audyt umiejscowienia/pozycjonowania produktu 8. Audyt strategii cenowej 9. Audyt strategii dystrybucyjnej 10. Audyt strategii promocyjnej
Czy twoja szybkość (dynamika) i czas są właściwe?	11. Audyt szybkości i czasu działania

Źródło: Kowal [2010, s. 153].

Badania literaturowe prowadzone przez W. Kowala [2010, s.152] w zakresie polskiej myśli badawczej związanej z audytem marketingowym wskazują, że rodzimi badacze także proponują rozbudowane koncepcje audytu marketingowego. Przytaczany jest tu Henryk Mruk, który do narzędzi audytu marketingowego proponuje włączyć benchmarking — którego zadaniem jest znajdowanie, analiza i twórcze wdrażanie lepszych modeli działania stosowanych przez inne przedsiębiorstwa, a także technikę PIMS (Profit Impact of Marketing Strategies) — która umożliwia kontrolę zyskowności działań marketingowych oraz controlling w zakresie analizy kosztów marketingowych.

Literatura przedmiotu w latach dwutysięcznych wskazuje na wieloaspektowość i wielowątkowość audytu marketingowego. M. Imran i S. Mondal [WWW 2] prezentują podejście mówiące, ze audyt marketingowy dostarcza nie tylko informacji, ale także wiedzy i wglądu w organizację w zakresie Audyt marketingowy jest dokładnym badaniem i oceną działań marketingowych oraz ich wyników. Umożliwia wypracowanie punktów odniesienia dla pomiaru wyników oraz ram skutecznego planowania biznesowego w celu maksymalizowania pozytywnego postrzegania podmiotu przez jego otoczenie zewnętrzne i generowania popytu na jego produkty i usługi, a także minimalizowania konfliktów wewnętrznych dotyczących działań marketingowych.

Przytaczany wielokrotnie W. Kowal [2010] zaprezentował interpretację elementów audytu marketingowego na przestrzeni ostatniego półwiecza.

Tabela 4. Interpretacje elementów audytu marketingowego

Wyszczególnienie	Oxenfeldt (1959)	P. Kotler, W. Gregor, W. Rodgers (1977)	P. D. Bennett (1988)	R. Kohler (1988)	M. McDonald (1995)	K. P. Marshall (1996)	H. Mruk (1996)	H. Mruk, P. Kwiatek (2001)
Cele/zadania	X							
Polityki	X							
Organizacja	X	X	X	X	X	X	X	X
Metody	X							
Procedury/system	X	X	X	X	X	X	X	X
Personel	X							
Otoczenie marketingowe		X	X		X	X	X	X
Strategia marketingo-wa(Buzzell 1981){Buzzell 1981 #375}		X	X	X		X	X	X
Funkcje marketingu		X	X	X	X	X		X
Produktywność/efektywność		X	X				X	X
Rentowność								

Źródło: Kowal [2010, s. 150].

Powyższe zestawienie wskazuje jednoznacznie na rolę definicji i zakresu audytu zaproponowaną przez Ph. Kotlera, W. Gregora i W. Rodgersa, która od prawie 40 lat stanowi bazę do rozważań teoretycznych i praktyki gospodarczej. Każda organizacja, która zamierza przeprowadzić audyt marketingowy musi podjąć decyzję czy podejmie się realizacji kompleksowego audytu obejmującego aspekty proponowane przez współczesnych badaczy czy też skoncentruje się na wybranych obszarach swojej działalności.

3. Kierunki rozwoju

Literatura przedmiotu poświęca uwagę kierunkom rozwoju audytu marketingowego. Warto tu wskazać prace W. Dryl [2010], M. Imran'a i A. Mondala [WWW 2], który za M. Harveyem, C. Jacksonem i J. Rothe [1993] jako obszary, na których należałoby się skoncentrować wskazują:

- globalizację audytu marketingowego,
- wzmocnienie pozycji kontrolera marketingowego w firmach,

- uwzględnienie i ocenę ekologicznych aspektów programów działań marketingowych firmy,
- zintegrowanie stałych i okresowych działań kontrolnych w celu stworzenia spójnego mechanizmu kontrolnego,
- rozszerzenie pojęcia marketingu, tak by obejmowało ono również zarządzanie zasobami i ich kontrolę.

Zmienność otoczenia i wyzwań, które stają przed teoretykami marketingu oraz praktykami działalności gospodarczej powodują, że konieczny jest stały rozwój myśli badawczej związanej z tematyką audytu marketingowego. Obecnie wyzwaniem jest dostosowanie proponowanych rozwiązań do rynku globalnego oraz rozwój znaczenia i mechanizmów kontroli marketingowej w przedsiębiorstwach. Przedstawiony katalog obszarów przyszłego rozwoju badań w zakresie audytu marketingowego nie jest z pewnością zamknięty i najbliższe lata zaowocują nowymi teoriami i przyczynią się do rozwoju literatury przedmiotu.

Wnioski

Przedstawienie rysu historycznego i ewolucji pojęcia i przedmiotu audytu marketingowego stanowi wstęp do określenia możliwości praktycznego zastosowania tego narzędzia w przedsiębiorstwach i jego wpływu na wyniki i perspektywy rozwojowe.

Podobnie jak wszystkie decyzje i działania podejmowane w przedsiębiorstwie, strategia marketingowa rozumiana jako element występujący w procesie zarządzania powinna podlegać kontroli i ocenie. Jeśli rozpatrujemy zarządzanie marketingiem jako ciąg (cykl) zachodzących na siebie, kolejnych etapów procesu funkcjonowania przedsiębiorstwa (analiza, planowanie, organizacja, motywowanie, wdrożenie, kontrola), to elementy kontroli powinny pojawiać się na wszystkich kolejnych etapach. Etap kontroli, na zasadzie sprzężenia zwrotnego, zamykając jeden cykl zarządzania, stanowi otwarcie kolejnego, przeradzając się naturalnie w etap analizy. Takie widzenie rzeczy powoduje, iż czasami postrzega się również audyt marketingowy wprost jako element analizy marketingowej sytuacji przedsiębiorstwa [Hadrian, 2013, s. 202].

Audyt marketingowy stanowi jedno z najważniejszych narzędzi strategicznej kontroli marketingowej. Umożliwia on dokonanie kompleksowej, wieloaspektowej analizy i oceny działalności marketingowej przedsiębiorstw. Poza diagnozą problemów i odstępstw w zakresie realizacji zakładanych

celów, realizacja audytu marketingowego umożliwia identyfikację możliwych do wdrożenia działań naprawczych. Przydatność i znaczenie audytu marketingowego są analizowane, głównie w piśmiennictwie anglojęzycznym, od prawie 60 lat. Skuteczność i zasadność realizacji audytów marketingowych potwierdza również praktyka gospodarcza i uwzględnianie ich realizacji w ofercie firm doradczych.

Polska literatura przedmiotu jest bardzo uboga, przedmiotem audytu marketingowego zajmuje się zaledwie kilku badaczy, wśród których należy wyróżnić Wioletę Dryl, Witolda Kowala, Henryka Mruka i Piotra Hadriana, których publikacje stanowią podstawę rodzimej wiedzy na temat audytu marketingowego. Brak rozwiniętej literatury przedmiotu oraz badań empirycznych w zakresie stosowania i wpływu realizacji audytów marketingowych na wyniki, pozycję rynkową i funkcjonowanie rodzimych przedsiębiorstw powoduje, że zainteresowanie nim jest stosunkowo niewielkie.

Badanie przeprowadzone przez Wioletę Dryl [2010, s. 207 – 2016] na próbie dużych i średnich przedsiębiorstw województwa pomorskiego, obejmujące lata 1995 – 2007 wykazało, że zaledwie 30,7% średnich i 33,3% dużych firm przeprowadza audyt marketingowy. Co istotne, wnioski płynące z badania wskazują, że nawet firmy, które zadeklarowały realizację audytów marketingowych mają niski poziom wiedzy w tym obszarze. W tym kontekście należy podjąć wysiłki mające na celu podniesienie poziomu wiedzy pracowników służb marketingowych na temat audytu marketingowego, a także pracować nad rozwojem literatury przedmiotu.

Istotne jest również realizowanie badań empirycznych, które pozwolą na uzyskanie odpowiedzi na pytanie o zakres, przyczyny i efekty stosowania audytu marketingowego przez polskie przedsiębiorstwa, szczególnie duże firmy o rozbudowanych strukturach, mających strategiczne podejście do prowadzonej działalności i przeznaczające znaczne nakłady finansowe na marketing.

Audyt marketingowy powinien stanowić ważne narzędzie kontroli strategicznej, z tego powodu istotne jest dążenie do upowszechnienia wiedzy na jego temat wśród teoretyków i praktyków marketingu.

Literatura

Ambler Tim, Kokkinaki Flora, Puntoni Stefano. 2004. "Assessing Marketing Performance. Reasons for Metrics Selection". Journal of Marketing Management 20 (3-4): 475–498.

Appiah Adu Kwaku, Fyall Alan, Singh Satyendra. 2001. "Marketing effectiveness and business performance in the financial services industry" Journal of Services Marketing 15(1): 18–34.

Bednarek Piotr. 2009. „Historyczne uwarunkowania rozwoju audytu wewnętrznego". Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu Nr 53.

Briggs Rex, Krishnan R., Borin Norm. 2005. "Integrated multichannel communication strategies. Evaluating the return on marketing objectives—the case of the 2004 Ford F-150 launch". Journal of Interactive Marketing 19(3): 81–90.

Brownlie D. T. .1993. "The Marketing Audit. A Metrology and Explanation". Marketing Intelligence & Plan 11 (1): 4–12.

Buil Isabel, Martínez Eva, Chernatony Leslie de. 2013. "The influence of brand equity on consumer responses". Journal of Consumer Marketing 30 (1): 62–74.

Buzzell Robert D. 1981. "Are There "Natural" Market Structures?". Journal of Marketing 45 (1): 42.

Camra Fierro Jesus, Trez Guilherme, Bins Luce Fernando. 2012. "Organizational structure and specialized marketing capabilities in SMEs". Marketing Intelligence & Plan 30 (2): 143–164.

Chari Simos, Katsikeas Constantine S., Balabanis George, Robson Matthew J. 2014. "Emergent Marketing Strategies and Performance. The Effects of Market Uncertainty and Strategic Feedback Systems". Brit J Manage 25 (2):145–165.

Clark Bruce, Abela Andrew, Ambler Tim. 2006. "An Information Processing Model of Marketing Performance Measurement". The Journal of Marketing Theory and Practice 14 (3): 191–208.

Crisp Richard. 1959. "Auditing the Functional Elements of a Marketing Operations". Analyzing and Improving Marketing Performance, American Management Association, Report no. 32, New York.

Dryl Wioleta. 2010. *Audyt marketingowy*. Warszawa: CeDeWu.

Farley John U., Barwise, Patrick. 2005. "How European Marketing Management Measures up to Take on the Future". Organizational Dynamics 34 (3): 273–284.

Garry Tony, McDonald Malcolm. 2010. "A brief review of marketing accountability, and a research agenda". Journal of Bus & Indus Marketing 25 (5): 383–394.

Germann Frank, Lilien Gary L., Rangaswamy Arvind. 2013. "Performance implications of deploying marketing analytics". International Journal of Research in Marketing 30 (2):114–128.

Hadrian Piotr. 2013. „Audyt marketingowy jako narzędzie weryfikacji strategii marketingowej przedsiębiorstwa". Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing (nr 9 (58)): 196–208.

Hines Anthony A., Pimenta da Gama António. 2011. "An expanded model of marketing performance". Marketing Intelligence & Plan 29 (7): 643–661.

Hood Neil. 1969. "A conceptual framework for the measurement of marketing efficiency". European Journal of Marketing 3 (1): 13–17.

Hooley Graham J., Greenley Gordon E., Cadogan, John W., Fahy, John. 2005. "The performance impact of marketing resources". Journal of Business Research 58 (1): 18–27.

Kaynak Erdener, Kara Ali. 2003."Measurement of Marketing Orientation of a Financial Service Industry in a Transition Economy by Use of the Markor Scale". Journal of East-West Business 8 (2): 39–62.

Kotler Philip. 1977. "From sales obsession to marketing effectiveness". Harvard Business Review (55): 25–43.

Kotler Philip. 1994. *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Warszawa: Gebethner.

Kowal Witold. 2010. *Kontrola skuteczności marketingowej. Problem zmienności interpretacji i pomiaru.* Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego; Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

Kowal Witold. 2011. „ Audyt marketingowy jako narzędzie kontroli marketingowej w świetle wyników badań polskich przedsiębiorstwach". Nauki o zarządzaniu nr 9/2011.

Lehmann Donald R. 2004. "Metrics for Making Marketing Matter". Journal of Marketing 68 (4): 73–75.

Mokwa Michael P. 1986. "The Strategic Marketing Audit: An Adoption/Utilization Perspective". Journal of Business Strategy, Vol. 6 Iss: 4: 88 – 95.

Morgan, Neil A. 2012. "Marketing and business performance". Journal of the Academic Marketing Science 40 (1): 102–119.

Mruk Henryk, Kwiatek Piotr. 2001. „Audyt - narzędzie kontroli marketingowej". Marketing w Praktyce (nr 1): 41–45.

Mruk Henryk. 1999. *Podstawy marketingu*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.

O'Sullivan Don, Abela Andrew V. 2007. "Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance". Journal of Marketing 71 (2): 79–93.

Piszczyk, Artur. 2004. *Audyt wewnętrzny*. Warszawa: Stowarzyszenie Księgowych w Polsce.

Sidhu Baljit, Roberts John. 2008. "The marketing accounting interface – lessons and limitations". Journal of Marketing Management 24 (7-8): 669–686.

Vorhies Douglas W., Morgan Neil A. 2005. "Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage". Journal of Marketing 69 (1): 80–94.

Winiarska Kazimiera. 2015. „Rozwój audytu wewnętrznego na świecie". Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia. 2015 (76/2): 143–153.

Woodburn Diana. 2004. "Engaging marketing in performance measurement". Measuring Business Excellence 8 (4): 63–72.

[www 1] http://businessinsider.com.pl/media/reklama/rynek-reklamy-w-2016-roku-w-polsce-i-na-swiecie/34zcq3b (dostęp: 11.03.2017)

[www 2] http://www.wbiconpro.com/523-Imran.pdfM. Imran, S. A. Mondal, The Effect of Marketing Audit to Enhance Company Performance and Marketing Accountability, (dostęp: 25.02.2017)