

# Elżbieta Duliniec

---

## Audyt marketingowy w przedsiębiorstwie

---

International Journal of Management and Economics 11, 75-84

---

2001

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Elżbieta Duliniec

*Institut Marketingu Międzynarodowego*

## AUDYT MARKETINGOWY W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Audyt marketingowy obejmuje systematyczny, krytyczny i obiektywny przegląd (wraz z oceną) otoczenia marketingowego przedsiębiorstwa oraz jego zasobów i działań marketingowych.<sup>1</sup> A zatem, jakkolwiek pojęcie audytu jest tradycyjnie związane ze standardami z zakresu rachunkowości i finansową stroną działań firmy, audyt, czyli sformalizowana procedura analityczno-rewizyjna może również dotyczyć marketingu.

Zdefiniowany w powyższy sposób audyt marketingowy jest elementem ogólnego audytu przedsiębiorstwa. Audyt (finansowy, marketingowy, produkcyjny, kadrowy itd.) jest ustrukturalizowanym sposobem zgromadzenia i analizy danych dotyczących poszczególnych funkcji firmy i jej otoczenia, stanowiącym przesłankę do diagnozy i rozwiązywania problemów w przedsiębiorstwie.

### Zakres audytu marketingowego

Przeprowadzenie audytu marketingowego obejmuje przegląd dwóch grup czynników:

- dotyczących otoczenia, tj. takich, które nie mogą być bezpośrednio kontrolowane przez przedsiębiorstwo, niezależnych od niego;
- dotyczących samego przedsiębiorstwa i jego działań, czyli tzw. zmiennych operacyjnych, w pełni kontrolowanych przez przedsiębiorstwo.

W związku z tym podziałem przedmiotowym wyróżnia się odpowiednio audyt zewnętrzny i audyt wewnętrzny. W audycie zewnętrznym dokonuje się przeglądu niezależnych od firmy zmiennych otoczenia rynkowego, podczas gdy audyt wewnętrzny obejmuje zmienne kontrolowane: zasoby i działania przedsiębiorstwa.

Zakres przedmiotowy audytu marketingowego obejmuje:

- otoczenie marketingu, tj. makro- i mikrośrodowisko; makrootoczenie obejmuje czynniki ekonomiczne, konkurencyjne, demograficzne, technologiczne, prawno-polityczne i społeczno-kulturowe; na mikrootoczenie składają się: nabywcy, dostawcy, konkurenci, pośrednie ogniwa dystrybucji, firmy usługowe, akcjonariusze (udziałowcy), opinia publiczna itd.;
- cele i strategię marketingową na tle trendów w otoczeniu i zasobów przedsiębiorstwa;

- system planowania, kontroli, informacji i inne systemy marketingowe;
- organizację działań marketingowych w ramach struktury organizacyjnej firmy;
- efektywność marketingu (produktywność poszczególnych zasobów, rentowność sprzedaży produktów przedsiębiorstwa, koszty);
- elementy marketingu (produkt i markę handlową, cenę, kanały dystrybucji, reklamę, *public relations*, akwizycję i inne formy promocji).

W konkretnych przypadkach może powstać celowość szczególnego wyodrębnienia w ramach audytu wybranych obszarów, jak audyt menedżerów produktów, audyt komunikacyjny, audyt etyczno-społeczny marketingu, audyt ekologiczny itp.

Na potrzeby prowadzenia audytu marketingowego konstruuje się listy zagadnień, które należy objąć procedurą przeglądu analityczno-rewizyjnego, służące jako przewodniki dla wykonawców audytu. Mogą one mieć postać wykazu pytań, na które w ramach audytu szuka się odpowiedzi, podzielonego na główne grupy zagadnień, odpowiadające klasyfikacji otoczenia marketingowego przedsiębiorstwa, jego zasobów i wyników działalności rynkowej oraz elementom marketingu. Kwestionariusz audytu powinien być wyczerpujący, tak by nie pominąć żadnego elementu istotnego w takiej całościowej analizie, a zarazem usystematyzowany, aby nie zawierał powtórzeń. W literaturze można znaleźć rozbudowane i bardzo szczegółowe wykazy przedmiotowe, na których podstawie można konstruować zindywidualizowane listy dla audytu marketingowego konkretnego przedsiębiorstwa.<sup>2</sup> Takie listy kontrolne są pomocne dla analityków, chociaż korzystanie z nich wymaga umiejętności dokonywania selekcji w doborze zestawu dla badanej firmy. Dostępność wspomnianych wykazów kontrolnych nie powinna też ograniczać inwencji audytora w identyfikowaniu dodatkowych elementów audytu.

Poszczególnym czynnikom objętym audytem można nadawać oceny punktowe, a także korygować te oceny wskaźnikami obrazującymi znaczenie ocenianych elementów, następnie takie ważone oceny sumować itp. Zarówno skale ocen, jak i systemy wag zależą od praktyki przyjętej w przedsiębiorstwie lub w danej branży.

## Charakterystyka, cele i funkcje audytu marketingowego

Audyty marketingowy powinien być:

- Całościowy, obejmujący wszystkie istotne czynniki, a więc kompletny i wszechstronny. Dzięki temu można uniknąć wnioskowania o charakterze ogólnym na podstawie jednej szczegółowej analizy.
- Systematyczny, logicznie uporządkowany, dający się w związku z tym łatwo „przełożyć” na strukturę planu marketingowego.

- Niezależny, czyli sporządzony obiektywnie. Najłatwiej o zapewnienie obiektywności przy audycie marketingowym realizowanym przez podmiot zewnętrzny w stosunku do danego przedsiębiorstwa lub przynajmniej danej jego części.

- Regularny, okresowo powtarzany. Często przedsiębiorstwa przeprowadzają audyt w warunkach pojawiającego się problemu, trudności (np. wobec nagłego spadku sprzedaży), w sytuacji kryzysowej, tymczasem regularnie dokonywany audyt marketingowy może pomóc w zapobieganiu takim sytuacjom.<sup>3</sup>

Chociaż prawidłowy audyt powinien być – jak wspomniano – całościowy i usystematyzowany, to jednak w określonych sytuacjach (nasilenie się konkurencji, restrukturyzacja firmy, wybór strategii wejścia na rynki zagraniczne) może się zdarzyć, że przedsiębiorstwo pilnie przeprowadza wyjątkowo szczegółowy audyt pewnej części otoczenia dodatkowo, poza planowymi (np. corocznymi) czynnościami audytorskimi. Jest to wówczas cząstkowy audyt marketingowy, np. audyt firm konkurencyjnych (aktualnych i potencjalnych), audyt kanałów dystrybucji na rynkach zagranicznych itp. Można też dokonywać wyłącznie audytu jednej z grup działań marketingowych (np. tylko promocji albo dystrybucji), określanego jako audyt pionowy w odróżnieniu od audytu poziomego, który obejmuje całość działań marketingowych przedsiębiorstwa.<sup>4</sup>

Można spotkać się z opinią, że audyt marketingowy powinien być sporządzany oddzielnie dla każdej ze strategicznych jednostek biznesu (grup produktów wyodrębnianych m.in. na potrzeby planowania marketingowego, mających zazwyczaj charakter tzw. centrów zysku) danego przedsiębiorstwa.<sup>5</sup>

Celem audytu marketingowego jest zbadanie, jak dalece przedsiębiorstwo realizuje orientację marketingową, jaka jest efektywność jego dotychczasowych działań i zdolności konkurencyjne (możliwości dalszego tworzenia wartości dodatkowej dla klientów dzięki działaniom marketingowym), a ponadto pomoc w formułowaniu problemów stojących przed przedsiębiorstwem oraz nowych celów.

Podmiot (osoba lub – częściej – kilkuosobowy zespół) dokonujący audytu marketingowego:

- przeprowadza identyfikację, pomiar, zgromadzenie i analizę faktów i opinii istotnych z punktu widzenia problemów marketingowych firmy
- stosuje własny osąd obszarów niepewności pozostałych po przeprowadzeniu powyższych działań.<sup>6</sup>

Zastosowanie audytu marketingowego w zarządzaniu przedsiębiorstwem może być dwojakie, tj.:

- w procesie planowania marketingowego,
- w kontroli działań marketingowych.

W procesie planowania marketingowego audyt powinien być wykonany po sformułowaniu ogólnych kierunków rozwoju strategicznego przedsiębiorstwa,

jednak przed ustaleniem założeń planu marketingowego oraz wyznaczeniem celów rynkowych i operatywnych celów odnoszących się do poszczególnych elementów programu marketingowego (np. na najbliższy rok). Audyt nie stanowi więc elementu samego planu, lecz jest sformalizowaną procedurą tworzenia jego podstawy informacyjnej, przede wszystkim dla ustalania celów marketingowych.

W związku z powyższym powstaje problem różnic między pojęciem audytu marketingowego a pojęciem analizy SWOT. Można je wyjaśnić następująco: Audyt jest pewną ściśle określoną procedurą pozyskiwania i krytycznej oceny informacji. Analiza SWOT jest natomiast zorganizowanym według zaplanowanego formatu zapisem pozyskanych w ramach audytu informacji. Nic zatem dziwnego, że rozmaite listy zagadnień objętych analizą SWOT wykazują analogię do list opisujących zakres audytu. Krytyczna analiza pozyskiwanych przez audyt informacji o składnikach otoczenia przedsiębiorstwa oraz jego własnych zasobach i działaniach umożliwia przyporządkowanie odpowiednich wynikowych informacji związłym kategoriom: „silne strony firmy”, „słabe strony firmy”, „okazje zewnętrzne”, „zagrożenia zewnętrzne”, czyli czterem głównym obszarom analizy SWOT. Skądinąd zakres przedmiotowy pełnej analizy SWOT wykracza poza zakres audytu marketingowego tam, gdzie ma w niej miejsce odniesienie do innych niż marketing funkcji przedsiębiorstwa.

Analiza SWOT (w swojej części marketingowej) nie zawiera wszystkich możliwych czynników objętych audytem marketingowym, lecz jest swego rodzaju streszczeniem – obejmuje czynniki najistotniejsze z punktu widzenia aktywności firmy na rynku i te, które ponadto mają wyraźnie korzystny lub niekorzystny kontekst. Można więc powiedzieć, że SWOT jest w zasadzie syntezą audytu, audyt zaś jest procedurą przygotowania informacji i ocen na potrzeby SWOT.<sup>7</sup>

Trzeba tu dodać, że w praktyce, a także według teoretyków marketingu<sup>8</sup>, różnice między audytem marketingowym a analizą SWOT niekiedy zacierają się. W tych przypadkach audyt wewnętrzny jest uważany za część analizy SWOT obejmującą atuty i słabości przedsiębiorstwa (*S – strenghts*, *W – weaknesses*), zaś audyt zewnętrzny jest drugim członem SWOT, czyli analizą szans i zagrożeń zewnętrznych (*O – opportunities*, *T – threats*).

Audyt marketingowy odnosi się, jak wspomniano wyżej, do poszczególnych jednostek strategicznych biznesu i ma przede wszystkim na celu ocenę pozycji konkurencyjnej każdej z nich oraz działań marketingowych dotyczących tej właśnie jednostki. Analiza SWOT może również być sporządzana w podziale na jednostki strategiczne (zależy to od liczby i znaczenia tych jednostek w portfelu produktów firmy, zróżnicowania otoczenia rynkowego i in.), jednak najczęściej jest analizą całości programu produkcyjno-handlowego przedsiębiorstwa. Potwierdza to syntetyczny charakter analizy SWOT i oparcie jej na wynikach audytu.

Jak powiedziano wcześniej, audyt jest także narzędziem kontroli marketingu, inaczej – instrumentem tzw. rewizji marketingowej, przy czym ze względu na jego całościowy charakter jest zaliczany do narzędzi kontroli strategicznej<sup>9</sup>. Jako faza procesu kontroli audyt ma wskazać, w jakim stopniu i jak sprawnie firma realizuje orientację marketingową, inaczej mówiąc – jaka jest ogólna kondycja marketingu w tej firmie. Z audytu powinno wynikać, czy kierownictwo przedsiębiorstwa rozumie i uwzględnia potrzeby i oczekiwania faktycznych oraz potencjalnych nabywców, czy współpracuje z innymi grupami podmiotów w swoim otoczeniu, czy organizacja działań marketingowych jest zintegrowana, czy planowanie strategiczne i działalność bieżąca są skuteczne oraz czy wykorzystuje się w nich odpowiedni zasób informacji marketingowych. Jednym ze sposobów gromadzenia materiałów do tak rozumianej rewizji marketingowej może być użycie kwestionariusza zawierającego pytania skierowane do kadry kierowniczej danej firmy, w którym jakościowo sformułowanym wariantom odpowiedzi na pytania nadawane są wartości punktowe, co umożliwi kwantyfikację końcowego, łącznego rezultatu.

Wyniki audytu marketingowego w przedsiębiorstwie mogą być podstawą do porównań kondycji marketingu w firmie z poprzednimi okresami lub z wynikami badań innych firm, na tle krytycznego przeglądu elementów jego otoczenia.

Należy dodać, że obydwa zakresy zastosowania audytu – w fazie planowania i w fazie kontroli marketingu – nie są w pełni rozłączne. Ze względu na powtarzalność, a praktycznie ciągłość procesów zarządzania, wyniki kontroli marketingu są zarazem jedną z przesłanek planowania działań marketingowych w kolejnym cyklu planistycznym, decyzje strategiczne, taktyczne i operacyjne dotyczące marketingu wymagają odpowiedniej podstawy analitycznej, której dostarcza audyt itd.

Najczęściej uważa się, że audyt marketingowy powinien być przeprowadzany w odstępach przynajmniej rocznych (jednak nie rzadziej niż co pięć lat<sup>10</sup>), w czasie odpowiednim dla fazy procesów zarządczych, na której potrzeby jest prowadzony, a zatem na początku procesu planowania rocznego lub w fazie kontroli po zakończeniu okresu objętego planem. W każdym razie przydatność audytu dla przedsiębiorstwa jest najlepiej widoczna dopiero przy jego powtarzalności; szczególnie cenna z punktu widzenia zarządzania marketingiem jest możliwość porównania wyników kolejnych audytów.

Audyty marketingowe powinny być dokonywane zarówno w przedsiębiorstwach mających problemy z realizacją swoich celów rynkowych, jak i w takich, które działają dobrze i nie mają trudności ze sprzedażą. W pierwszym przypadku audyt może pomóc w diagnozie przyczyn występujących problemów i znalezieniu obszarów wymagających korekty, w drugim dzięki audytowi jest możliwe doskonalenie strategii marketingowej, a także ewentualne uchwycenie czynników zewnętrznych, które mogą być potencjalnym źródłem problemów.

Wyniki audytu marketingowego przeprowadzonego po raz pierwszy mogą okazać się zaskakujące, gdyż często są zdecydowanie odmienne od powszechnych w przedsiębiorstwie przekonań na temat uwarunkowań i efektów jego działań marketingowych. Jedną z korzyści, jakie daje firmie dobrze wykonany audyt, jest to, że np. można się z niego dowiedzieć o słabościach przedsiębiorstwa zanim nastąpi z ich powodu konfrontacja z niezadowolonym klientem lub akcją firmy konkurencyjnej.

## **Prowadzenie audytu marketingowego**

Audyt marketingowy może być przeprowadzony:

- własnymi siłami przedsiębiorstwa, przez kadrę zarządczą w zakresie odpowiadającym jej kompetencjom lub przez specjalny ośrodek lub zespół audytorski w większej firmie wykonujący audyty dla różnych pionów i działów w miarę zapotrzebowania – np. takie własne biuro audytorskie ma firma 3M, a także przez wyższy szczebel zarządzania (audyt „z góry”) lub przez inną komórkę organizacyjną tego samego szczebla (audyt „z przeciwka”)<sup>11</sup>
- przez niezależnych konsultantów i inne podmioty zewnętrzne.

W zależności od podmiotu dokonującego czynności audytorskich wyróżnia się audyt własny i audyt niezależny.

Można spotkać się z poglądem, że audytu marketingowego realizowanego przez niezależne podmioty zewnętrzne można dokonywać rzadziej, a więc raz na kilka lat (m.in. ze względu na wysokie koszty<sup>12</sup>), o ile corocznie będzie przeprowadzany audyt własny oraz pod warunkiem, że czynności audytorskie realizowane przez własną kadrę będą zgodne ze ściśle ustaloną procedurą (a nie np. skrócone z braku czasu) i odpowiednio krytyczne. Takie „zdyscyplinowanie” audytu własnego, często trudne do osiągnięcia (wymaga bowiem m.in. długiego procesu uczenia się, a także umiejętności „oderwania się” od bieżących obowiązków przez osoby dokonujące audytu własnego) i zależne od tzw. kultury przedsiębiorstwa, jest niezbędnym warunkiem obiektywności wyników, a więc i przydatności audytu w procesach zarządzania.

Problemy z osiągnięciem obiektywności audytu marketingowego dotyczą zwłaszcza firm, które w ostatnich latach odnosiły sukcesy rynkowe (np. w których sprzedaż rośnie i jest zyskowna). Skądinąd jednak to menedżerowie danego przedsiębiorstwa najlepiej mogą zrozumieć i ocenić wszystkie szczegółowe uwarunkowania działań przedsiębiorstwa, a także wnikać w przesłanki i skutki podejmowanych decyzji marketingowych. Najczęściej własny audyt prowadzą niewielkie firmy (choć nie zawsze używają one tego terminu).

Niektórzy autorzy uważają, że wymóg niezależności audytu marketingowego jest spełniony, gdy prowadzi go osoba (lub grupa osób) spoza pionu marke-

tingu, a więc niekoniecznie podmiot zewnętrzny w stosunku do przedsiębiorstwa, choć może to być wówczas audyt nie w pełni profesjonalny.<sup>13</sup>

Na podstawie przeglądu literatury przedmiotu można stwierdzić jednak, że częściej wyrażana jest opinia, iż tylko audyt marketingowy dokonany przez podmioty spoza przedsiębiorstwa może być poprawny, szczególnie gdy jest ono duże i ma zróżnicowany program produkcyjno-rynkowy. Uważa się, że niezależny audytor może lepiej (bardziej obiektywnie) oceniać sytuację danej branży, a poza tym – kompletny audyt powinien zawierać także opinie wyrażone wobec niezależnego audytora przez klientów, dostawców i inne zewnętrzne grupy kontaktu z firmą.<sup>14</sup> Z drugiej strony, zewnętrzny wykonawca audytu nigdy nie zna tak dobrze przedsiębiorstwa, jego produktów, klientów, segmentów rynku itd., jak jego własna kadra menedżerska wykorzystująca dobrze funkcjonujący system informacji marketingowych. Zwolennicy poglądu o wyższości zewnętrznych wykonawców audytu sądzą jednak, że doświadczony zawodowy audytor (tak, jak to z reguły ma miejsce np. przy audycie finansowym) w krótkim czasie potrafi dobrze poznać przedsiębiorstwo i jego otoczenie, a jego wyspecjalizowanie się w czynnościach audytorskich, znajomość metodologii i doświadczenia z pracy z innymi podmiotami są gwarancją, że wykonany przezeń audyt będzie pełny i prawidłowy.

Proces dokonywania audytu marketingowego powinien być starannie przygotowany i zaplanowany. Przeprowadzenie audytu obejmuje następujące etapy:

- wspólne ustalenie przez kierownictwo przedsiębiorstwa (organizacji) i audytora szczegółowych celów audytu, jego zakresu, szczegółowości i układu, źródeł danych oraz okresu, jakiego będzie dotyczył;
- zgromadzenie danych z wykorzystaniem zasobów informacyjnych (systemu informacji marketingowych) przedsiębiorstwa, różnych zewnętrznych źródeł wtórnych oraz wywiadów z pracownikami firmy, jej klientami, dostawcami i innymi podmiotami;
- przygotowanie raportu audytorskiego i prezentacja raportu kierownictwu przedsiębiorstwa.<sup>15</sup>

Najwięcej pracy wymaga drugi z przedstawionych etapów i on też trwa najdłużej. Poza przygotowaniem i zebraniem danych obejmuje także interpretację i analizę zgromadzonych materiałów.

W poprawnym raporcie audytorskim powinny znajdować się, poza przypomnieniem celów i zakresu danego audytu marketingowego oraz prezentacją głównych wyników procedury audytorskiej, także wnioski i zalecenia dla kierownictwa firmy (ze wskazaniem, czy dotyczą one krótkiego, średniego czy długiego okresu), jak również najważniejsze problemy, które powinny być przedmiotem szczególnej uwagi przy kolejnych audytach lub które należałoby objąć w przyszłości oddzielnym, pogłębionym badaniem. Audyt nie stanowi jednak w żadnym razie



elementu planu marketingowego ani innego dokumentu będącego zapisem podjętych w przedsiębiorstwie decyzji.

W gromadzeniu informacji na potrzeby audytu marketingowego pomocne są zasoby informacji pochodzące z wywiadu marketingowego i wyników badań rynkowych, a także wewnętrznej sprawozdawczości przedsiębiorstwa, gromadzone i przetwarzane w systemie informacji marketingowych firmy.

Wśród dokumentów i materiałów źródłowych, które są wykorzystywane w trakcie sporządzania audytu marketingowego, można między innymi wymienić:

- struktury organizacyjne przedsiębiorstwa i jego jednostek składowych (oficjalne i nieformalne),
- plany rozwoju, plany marketingowe i finansowe przedsiębiorstwa,
- zakresy obowiązków różnych stanowisk pracy,
- opisy zakresu funkcjonalnego jednostek organizacyjnych firmy (np. działu sprzedaży),
- biuletyny, katalogi, materiały prasowe itd. przedsiębiorstwa i firm konkurencyjnych,
- materiały reklamowe wykorzystywane w mediach oraz *direct mail* (własne i konkurencyjne),
- raporty przedstawicieli handlowych,
- bazy danych o klientach przedsiębiorstwa,
- rejestry zapytań handlowych,
- analizy sprzedaży (na rynku krajowym i za granicą),
- analizy i oceny pośrednich ogniw dystrybucji (agentów, dystrybutorów itd.),
- wykazy otrzymywanych regularnie raportów statystycznych i rynkowych, prenumerowanych czasopism itp.,
- rejestry reklamacji gwarancyjnych i pozostałych,
- analizy serwisowe,
- formularze umów agencyjnych,
- typowe warunki umów kupna-sprzedaży,
- analizy należności przedsiębiorstwa,
- informacje o prowadzonych wewnętrznych szkoleniach marketingowych
- informacje o marketingowych projektach badawczych zrealizowanych w ostatnim okresie.<sup>16</sup>

Wymienione powyżej rodzaje informacji mają charakter przykładowy, a na użytek audytu marketingowego konkretnej firmy ich zakres może być znacznie rozszerzony i zmodyfikowany. Tak czy inaczej, materiały tego rodzaju są zwykle

wykorzystywane w początkowych etapach audytu. Służą one między innymi przygotowaniu wywiadów z pracownikami przedsiębiorstwa i innymi podmiotami. Wywiady te stanowią kolejne ważne źródło informacji audytorskich.

W trakcie prac nad sporządzeniem audytu marketingowego mogą pojawić się nowe istotne informacje, a doświadczony audytor powinien uwzględnić je w końcowym raporcie, nawet jeśli odpowiednia część audytu była już w zasadzie zakończona. Sporządzony audyt powinien być bowiem oparty na możliwie najbardziej aktualnych materiałach, co wymaga od audytora odpowiedniej „otwartości” wobec źródeł danych.

Jako wszechstronna i – siłą rzeczy – długotrwała procedura odbywająca się w dużym stopniu w samym przedsiębiorstwie (przegląd dokumentów, wywiady z pracownikami itd.), proces dokonywania audytu marketingowego, podobnie jak innych audytów, jest utrudnieniem bieżącej pracy w firmie, powoduje też niekiedy zaniepokojenie części kadry i dlatego też bardzo istotne jest, by był on przeprowadzany właściwie. Pewna zrozumiała frustracja pracowników wywołana pracami nad audytem nie powinna jednak stanowić dla audytorów ograniczenia swobody dostępu do informacji, zbierania opinii itd.

---

### Przypisy

<sup>1</sup> Por.: M. McDonald, *Strategic Marketing Planning*, Kogan Page, London 1996, s. 152.

<sup>2</sup> Por. na przykład: A. Wilson, *Marketing Audit Checklists. A Guide to Effective Marketing Resource Realization*, McGraw-Hill, London 1992.

<sup>3</sup> Na podstawie: Ph. Kotler, *Marketing Management, The Millennium Edition*, Prentice-Hall, Upper Saddle River 2000, s. 708–709.

<sup>4</sup> P. S. Busch, M. J. Houston, *Marketing, Strategic Foundations*, Irwin, Homewood 1985, s. 771.

<sup>5</sup> H. W. Boyd, O. C. Walker, J. C. Larreche, *Marketing Management*, Irwin McGraw-Hill, Boston 1988, s. 499.

<sup>6</sup> M. H. B. McDonald, W. J. Keegan, *Marketing Plans That Work. Targeting Growth and Profitability*, Butterworth-Heinemann, Boston 1997, s. 20.

<sup>7</sup> M. McDonald, *Strategic Marketing Planning*, s. 155.

<sup>8</sup> Por.: J. J. Lambin, *Strategic Marketing Management*, McGraw-Hill, London 1997, s. 393–398.

<sup>9</sup> R. Niestrój, *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 209.

<sup>10</sup> C. L. Bovee, J. V. Thill, *Marketing*, McGraw-Hill, New York 1992, s. 645.

<sup>11</sup> Ph. Kotler używa pojęć: „*audit from above*” i „*audit from across*” (*Marketing Management*, s. 708).

<sup>12</sup> M. McDonald, *Strategic Marketing Planning*, s. 154.

<sup>13</sup> Por.: C. L. Bovee, J. V. Thill, *Marketing*, s. 645.

<sup>14</sup> Por.: Ph. Kotler, Marketing Management, s. 709.

<sup>15</sup> P. S. Busch, M.J. Houston, Marketing..., s.772.

<sup>16</sup> Na podstawie: A.Wilson, Marketing Audit Checklists..., s. XXVI.

## MARKETING AUDIT IN A COMPANY

### A summary

A marketing audit is a comprehensive, systematic, critical and objective review and appraisal of the environment (external audit) and of the company's marketing resources and efforts (internal audit). The main goal of a marketing audit is to evaluate the company's marketing orientation, strategy and program as well as its competitive advantages. The audit helps identify problems to be faced by the company and formulate the company's future marketing objectives.

The article presents a characteristics of a good marketing audit and its role in a marketing management process. Marketing audit is shown as both a planning and control activity. As a rule it is conducted at a level of strategic business unit of a company. Differences between the marketing audit and SWOT analysis are discussed. Basic procedures of marketing auditing and organizational issues are characterized, in particular with regard to a self-audit and independent audits. Marketing audits help improve the effectiveness of marketing operations.